

# Zerfällt die deutsche Arbeitgeberlandschaft?

MARTIN BEHRENS, MARKUS HELFEN

**D**ie Arbeitgeberverbände haben sich aus der Anfangszeit der Bonner Republik heraus und über weite Strecken der deutschen Nachkriegsgeschichte als eine der tragenden Säulen des „Modell Deutschland“ etabliert. Insbesondere die mit Verbandstarifverträgen gesetzten Normen schaffen überbetriebliche Standards, die für eine Mehrheit der Beschäftigten gelten. In diesem Sinne sind die Verbände nicht allein Ausdruck gebündelter Arbeitgebermacht, sie sind vielmehr ein integrativer Bestandteil einer Arbeitswelt, in der sozialer Ausgleich und Verlässlichkeit einen kollektiven Ordnungsrahmen für unausweichliche Konflikte stiften.

Allerdings: Die Säule hat heute unübersehbare Risse und zeigt deutliche Spuren des Zerfalls. In der wissenschaftlichen Analyse der Arbeitgeberverbände ist daher viel von „Erosion“, „Verbandsmüdigkeit“ oder „Verbandsflucht“ die Rede. Die Beiträge in diesem Heft legen davon Zeugnis ab; sie unterziehen aber auch eine bloße Zerfallsthese einer differenzierten Überprüfung.

Festzuhalten ist, dass sowohl die Arbeitgeberverbände als auch die durch sie mitgestalteten Tarifbeziehungen weiterhin große Prägekraft besitzen. Gleichwohl sind vielfältige Zerfallsprozesse zu konstatieren, die eher schleichend als dramatisch – wie es etwa der Begriff der „Verbandsflucht“ nahelegt – verlaufen. Zwei dieser Prozesse möchten wir herausgreifen, da sie uns besonders bedeutsam erscheinen.

Wir sehen zum einen eine Entwicklung, bei der das Verhältnis zwischen Verband und Mitgliedschaft in vielfältigen Formen neu austariert wird. Wir fassen dies als „selektive Entkoppelung“: Großunternehmen beispielsweise halten mehrheitlich an ihrer Verbandsmitgliedschaft fest, entziehen aber den Verbänden Kompetenzen, indem sie Lobbying in Eigenregie, quasi am Verband vorbei, durchführen. Einer ähnlichen Logik der Abkoppelung von Verbandsaktivitäten folgt die Einführung von Mitgliedschaften ohne Tarifbindung. Unternehmen wird es erlaubt, sich der Bindung an einen Verbandstarifvertrag zu entziehen, aber gleichzeitig die Verbandsmitgliedschaft beizubehalten und die damit verbundenen Dienstleistungen zu nutzen. Solche Entkoppelungsprozesse verändern grundlegend die Praxis der Arbeitgeberverbände, schonen aber vordergründig deren Bestand und verbandliche Integrität.

Die zweite Veränderung bezieht sich auf die Unternehmen als Verbandsmitglieder selbst. Unternehmen sind Gegenstand und wohl auch treibende Kraft einer Dynamik, in der die Organisation der Wertschöpfung neu bestimmt wird. Unternehmen gliedern aus und entziehen damit Teile ihres operativen Geschäfts dem Geltungsbereich der Verbandsmitgliedschaft, die an einer festen Branchenzugehörigkeit anknüpft. Beispielsweise überführt die Privatisierung von staatlichen Unternehmen (oder Teilen davon) diese auf eine neue, privatwirtschaftliche Regulierungsebene. Die Veränderung der (industriellen) Wertschöpfung lässt aber auch neue (Dienstleistungs-)Branchen entstehen, die quer zu den traditionellen

Demarkationslinien einer unternehmens- und branchenbezogenen Interessenaggregation liegen. Ob und in welcher Weise auch diese Branchen in bestehende oder neu zu schaffende Verbandsstrukturen integriert werden können, ist bislang eine noch ungeklärte Frage.

In der Summe stellen beide Prozesse, die „selektive Entkoppelung“ wie auch die „neuen Grenzziehungen der Wertschöpfung“, die Arbeitgeberverbände vor erhebliche Herausforderungen. Sie müssen ihre Aufgaben und Dienstleistungen für die Mitglieder überprüfen und neu definieren. Auch geht es in immer stärkerem Maße darum, unterschiedliche Interessenlagen innerhalb der eigenen Mitgliedschaft zu berücksichtigen und hierzu auch innovative Organisationsformen zu finden, die den neu hinzutretenden Differenzierungsmerkmalen jenseits von Unternehmensgröße und Branche gerecht werden.

Ob Arbeitgeberverbände diese Aufgaben letztlich bewältigen können, bleibt abzuwarten. Eine ganze Reihe von Verbänden scheint hierbei durchaus erfolgreich zu sein und fand während der jüngsten Weltwirtschaftskrise zu Formen erneuerter Sozialpartnerschaft zurück. Offen ist, ob eine solche Stabilisierung dauerhaft trägt. Befunde – auch gerade aus der international vergleichenden Forschung – deuten aber auch darauf hin, dass insbesondere staatliche Politik einen Beitrag dazu leisten kann, die Stabilisierung von Verbandsstrukturen zu flankieren. So erweisen sich beispielsweise Mindestlöhne, aber auch die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen als durchaus geeignete Instrumente, den Anreiz für die Verbandsabstinenz zu verringern. Es wäre allerdings ein Irrglaube zu meinen, dass sich dadurch die aus der Entkoppelung von Interessenssphären und neuen Grenzziehungen ergebenden Probleme erübrigen würden. Letztlich ist es die Aufgabe der Verbände selbst, Formen der Interessenvertretung zu finden, die ihrer inhaltlichen Entleerung und strukturellen Auszehrung entgegenwirken. ■

## KONZEPT UND KOORDINATION DES SCHWERPUNKTHEFTES

**MARTIN BEHRENS**, PD Dr., Wissenschaftler im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung.

@ martin-behrens@boeckler.de

**MARKUS HELFEN**, Dr., Dipl.-Volkswirt, Assistent am Management-Department, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin.

@ markus.helfen@fu-berlin.de