

Tarifpluralität – Handlungsmöglichkeiten aus Sicht des Personalmanagements

PraxisPapier 1 / 2011
DGFP e.V.

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf • ISSN 1613-2785



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung und Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangssituation: Das Ende der Tarifeinheit.....	4
2.	Einschätzungen: Die Ergebnisse einer DGFP-Umfrage	5
2.1	Prognose I: Sozialer Unfriede und Kostensteigerung in den Betrieben....	5
2.2	Prognose II: Zersplitterung der Gewerkschaften und häufigere Streiks ...	6
2.3	Forderung: Gesetzliche Lösung	7
3.	Handlungsmöglichkeiten aus Sicht des Personalmanagements	9
3.1	Bestandsaufnahme: Befürchtungen und Positionen	9
3.1.1	Erste Auswirkungen	9
3.1.2	Probleme	10
3.1.3	Positionen	11
3.2	Tarifpluralität bewältigen	11
3.2.1	Stakeholder-Analyse	12
3.2.2	Ziele definieren	12
3.2.3	Maßnahmen	12
3.3	Forderungen an den Gesetzgeber	14
3.4	Wohin entwickelt sich das Thema?.....	14

1. Ausgangssituation: Das Ende der Tarifeinheit

Der Grundsatz „Ein Betrieb – ein Tarifvertrag“ gilt nicht mehr. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) gab am 7. Juli 2010 seine bisherige langjährige Rechtsprechung zur Tarifeinheit auf. Nun können mehrere Tarifverträge mit verschiedenen Gewerkschaften im gleichen Unternehmen abgeschlossen werden. Galt bisher, dass ein Tarifvertrag zur Anwendung kommt, der genauer auf Branche, Betrieb, Personal zugeschnitten ist (Spezialitätsprinzip) oder die Tarifeinheit wurde gar durch den Abschluss von Haustarifverträge zwischen einem Unternehmen und einer Gewerkschaft gesichert, stellt das BAG-Urteil die bisherige Praxis auf den Kopf. Der Grundsatz der Tarifeinheit erfährt damit eine grundsätzliche Neuauslegung. Der Vierte Senat des BAG entschied in Übereinstimmung mit dem Zehnten Senat, dass der Grundsatz der Tarifeinheit mit dem Grundrecht der Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 GG nicht vereinbar ist. Die Folge: Für verschiedene Arbeitsverhältnisse derselben Art in einem Betrieb können verschiedene Tarifregelungen zur Anwendung kommen.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) hat diese Entscheidung zum Anlass genommen, in einer Befragung ihrer Mitglieder als auch in einem Workshop mit Personalexperten¹ am 24. September 2010 in ihrer Regionalstelle Frankfurt am Main die Konsequenzen dieser Entscheidung aus Sicht des Personalmanagements zu thematisieren.

Wir danken allen, die als Befragungsteilnehmer uns unterstützt haben. Einen ganz persönlichen Dank richten wir an die Teilnehmer unseres Workshops, die mit ihren Diskussionsbeiträgen wichtige Impulse für dieses Arbeitspapier gegeben haben:

Dr. Heinrich Dageförde	Johns Manville Europe GmbH, Bobingen
Dieter Freitag	Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA, Karlsruhe
Claudia Köpnik	Robert Bosch GmbH, Gerlingen-Schillerhöhe
Rüdiger Lindenmeyer	MANN+HUMMEL GMBH, Ludwigsburg
Fritz Matulla	MTU Aero Engines GmbH, München
Silke Peters	Nestlé Deutschland AG, Frankfurt/M.
Michael Stein	Deutsche Bank AG, Frankfurt/M.
Christoph Wilhelm	Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/M. Arbeitgeberverband Luftverkehr e.V., Frankfurt/M.

Düsseldorf, im Februar 2011

¹ Um der Lesefreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

2. Einschätzungen: Die Ergebnisse einer DGFP-Umfrage

Das Ende der Tarifeinheit wird weitreichende Folgen für die deutschen Unternehmen haben. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) befragte daher im Sommer 2010 ihre Mitgliedsunternehmen², welche Auswirkungen sie von dem Urteil des BAG erwarten und wie sie einer gesetzlichen Regelung zum Umgang mit der Tarifpluralität gegenüberstehen.

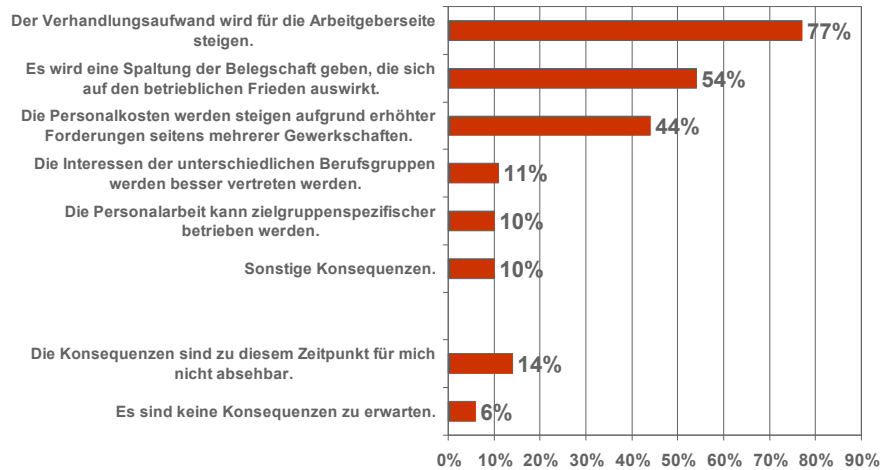
2.1 Prognose I: Sozialer Unfriede und Kostensteigerung in den Betrieben

Nichts Gutes erwarten die meisten Befragten als Folge der neuen Rechtsprechung. Die Aufhebung der Tarifeinheit, so befürchten die meisten Personalmanager, werde einen höheren Verhandlungsaufwand aufseiten der Arbeitgeber und eine Spaltung der Belegschaft nach sich ziehen.

Drei von vier der Befragten rechnen mit erhöhtem Aufwand für die Arbeitgeber bei den künftigen Verhandlungen mit den Sozialpartnern. Eine Spaltung der Belegschaft aufgrund unterschiedlicher tariflicher Vereinbarungen und damit negative Folgen für den betrieblichen Frieden befürchtet mehr als die Hälfte. Immer noch 44 Prozent der Personalmanager glauben, dass die Personalkosten steigen werden, da die Konkurrenz unter den verschiedenen verhandelnden Gewerkschaften die Forderungen in die Höhe treiben könnte. Als weitere negative Folgen für die Betriebe werden erhöhte innerbetriebliche Kosten (administrativer Aufwand, DV-Systeme etc.), die Spaltung der Betriebsräte, Ungleichbehandlung vergleichbarer Mitarbeitergruppen, Dauerunruhe, erhöhte Fehleranfälligkeit bei Gehaltsberechnungen sowie erhöhter Aufwand für die Führungskräfte aufgrund von häufigeren Gehaltsgesprächen befürchtet. Etwa jeder siebte Befragte kann zum derzeitigen Zeitpunkt noch keine Auswirkungen absehen. Aber nur sechs Prozent erwarten für ihr Unternehmen keinerlei Konsequenzen aus der Aufhebung der Tarifeinheit.

² An der Umfrage beteiligten sich 177 Personalmanager, das entspricht einer Rücklaufquote von 16 Prozent.

Glauben Sie, dass die Aufhebung der Tarifeinheit eine oder mehrere dieser Konsequenzen nach sich ziehen wird? (Mehrfachnennungen möglich, n=177)



2.2 Prognose II: Zersplitterung der Gewerkschaften und häufigere Streiks

Doch nicht nur für das eigene Unternehmen befürchten die Personalmanager negative Konsequenzen der Aufhebung der Tarifeinheit. Auswirkungen werden auf allen gesellschaftlichen Ebenen erwartet.

Mehr als die Hälfte der befragten Personalmanager rechnet mit der Gründung vieler Spezialgewerkschaften und als Folge mit dem Machtverlust der großen Arbeitnehmerorganisationen. Damit einhergehend erwartet eine Mehrheit die Destabilisierung der bewährten Sozialpartnerschaft sowie häufigere Streiks mit gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen. Mehr als jeder Fünfte befürchtet sogar noch düstere Folgen für den gesellschaftlichen Frieden und spürbare volkswirtschaftliche Konsequenzen. Einig sind sich die Manager darin, dass diese Entscheidung nicht folgenlos bleiben wird: Nur fünf Prozent der Befragten ist der Meinung, dass keine dieser Folgen eintreten wird.

Glauben Sie, dass eine oder mehrere dieser Aussagen zutreffen?
(Mehrfachnennungen möglich, n=174)

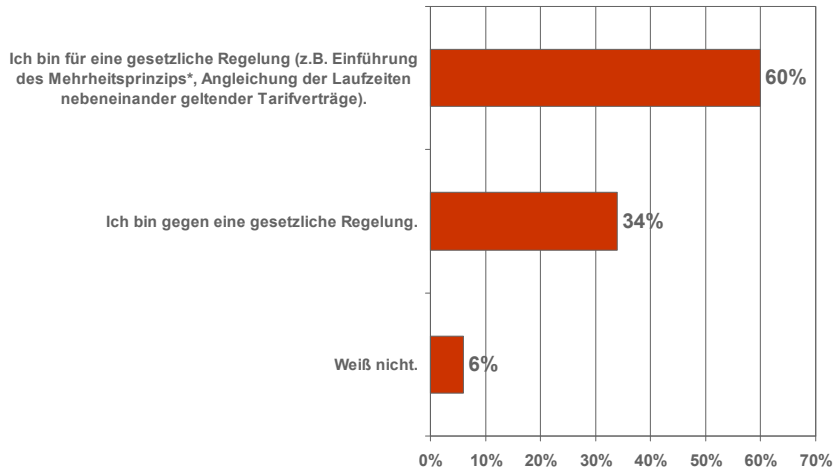


2.3 Forderung: Gesetzliche Lösung

Auch bei der Diskussion darüber, welche Konsequenzen aus dieser negativen Einschätzung der neuen Rechtslage zu ziehen sind, ist sich eine Mehrheit einig: Sie fordert einen Eingriff des Gesetzgebers.

Drei von fünf befragten Personalmanagern sind der Meinung, dass der Gesetzgeber regulierend eingreifen soll, um die befürchteten negativen Folgen der Aufhebung der Tarifeinheit für Unternehmen und Gesellschaft abzuwenden. Nur jeder dritte Befragte spricht sich gegen eine gesetzliche Regelung aus.

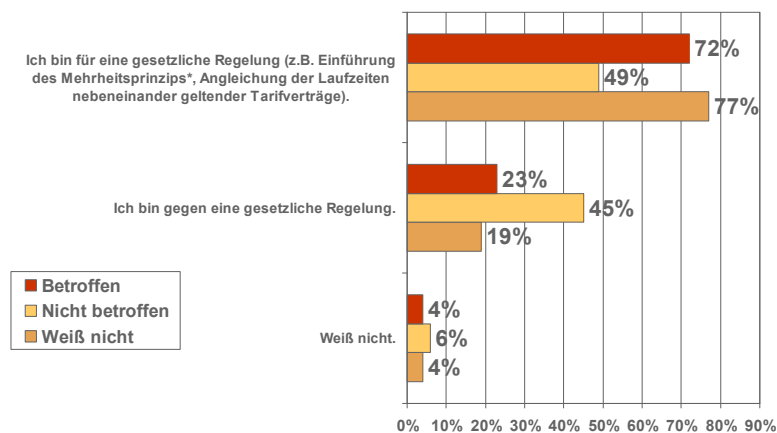
Derzeit werden Forderungen laut, dass der Gesetzgeber in die aktuelle Situation eingreifen soll. Wie ist Ihre Meinung? (n=173)



* Mehrheitsprinzip bedeutet, dass derjenige Tarifvertrag gilt, an den die Mehrzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb gebunden ist.

Ein signifikanter Unterschied ergibt sich, befragt man jene Personalmanager, deren Unternehmen von der Aufhebung der Tarifeinheit direkt betroffen ist. Hier sind es fast drei Viertel der Befragten, die eine gesetzliche Regulierung wünschen. Bei den nicht betroffenen Unternehmen hält sich das Pro und Contra in etwa die Waage mit einer Mehrheit bei den Befürwortern. Bei den Personalmanagern, die zurzeit die Konsequenzen für ihr Unternehmen noch gar nicht einschätzen können, liegt der Anteil der Gesetzesbefürworter sogar bei 77 Prozent.

Derzeit werden Forderungen laut, dass der Gesetzgeber in die aktuelle Situation eingreifen soll. Wie ist Ihre Meinung? (n=173)
- aufgeteilt nach von der Aufhebung der Tarifeinheit betroffenen Unternehmen -



* Mehrheitsprinzip bedeutet, dass derjenige Tarifvertrag gilt, an den die Mehrzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb gebunden ist.

3. Handlungsmöglichkeiten aus Sicht des Personalmanagements

Angesichts der weitreichenden Konsequenzen, die die veränderte Rechtsprechung für die innerbetriebliche Situation, aber auch für die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nach sich ziehen wird, müssen Lösungen dafür gefunden werden, wie konstruktiv mit der Tarifpluralität in den Unternehmen umgegangen werden kann.

In einen Round-Table-Gespräch am 24. September 2010 in Frankfurt am Main hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. gemeinsam mit Personalmanagern aus neun Mitgliedsunternehmen eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation gemacht und nach Wegen gesucht, wie mit Maßnahmen des professionellen Personalmanagements auf die veränderte Situation reagiert werden kann. Formuliert werden sollten auch gegebenenfalls jene Forderungen, die sich an den Gesetzgeber, an die überbetrieblichen und an die betrieblichen Sozialpartner ergeben. Vor diesem Hintergrund hat die DGFP eine entsprechende Stellungnahme in die politische Diskussion eingebracht.

3.1 Bestandsaufnahme: Befürchtungen und Positionen

Noch ist die Situation neu, noch können nicht alle Unternehmen einschätzen, wie sich die veränderte Rechtsprechung auf die konkrete innerbetriebliche Situation auswirken wird. Eine Bestandsaufnahme soll zunächst klären, inwiefern und in welchem Umfang die einzelnen Unternehmen von konkreten Aktionen betroffen und welche Probleme zum gegenwärtigen Zeitpunkt bereits absehbar sind.

3.1.1 Erste Auswirkungen

Eine Vielzahl von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen berichtet davon, dass einzelne Berufsgruppen sich bereits gewerkschaftlich organisieren bzw. planen, dies zu tun. So das Beispiel Feuerwehr. Die Streikmacht dieser Berufsgruppe könnte schon in naher Zukunft dazu führen, einen privaten Flughafen oder ein großes Unternehmen lahmzulegen. Als eine mögliche Bedrohung sieht Deutschlands führender Triebwerkshersteller MTU daher die sich abzeichnende Gründung einer Berufsgewerkschaft für Feuerwehrleute.

Die Chance, mit einer eigenen Gewerkschaft die berufsspezifischen Interessen durchzusetzen, könne aber auch, so MTU, bei anderen Berufsgruppen Begehrlichkeiten wecken. Eine Zersplitterung der gewerkschaftlichen Interessen und damit einhergehende innerbetriebliche Probleme seien zu befürchten. Der Reifenhersteller Michelin sieht in Spartengewerkschaften ebenfalls eher eine Bedrohung. Auch hier wird mit der Gründung von Berufsgewerkschaften für Feuerwehrleute und Ingenieure gerechnet. Mann + Hummel, Zulieferer für die Automobilindustrie, kann dies nur bestätigen und berichtet von den Vorbereitungen für eine Spartengewerkschaft für Ingenieure. Auch

Johns Manville, der Hersteller von speziellen Bau- und Industrieprodukten, kann für die Branche die Gründung von Spezialgewerkschaften nicht ausschließen.

Es gibt allerdings auch Unternehmen, denen dagegen die Situation bereits vertraut ist: Schon seit mehreren Jahren vertreten bei der Deutschen Lufthansa unterschiedliche Berufsgewerkschaft die Interessen des Personals in der Kabine (UFO, ver.di), am Boden oder im Cockpit (Cockpit). Und auch andere Unternehmen haben bereits Erfahrungen mit der innerbetrieblichen Tarifpluralität gesammelt. Ihr Fazit: Zwar entstehen durch die Vielzahl divergierender tariflicher Vereinbarungen Probleme, aber letztlich ist das Thema nicht mehr aus den Unternehmen wegzudiskutieren. Die Positionen reichen von der Begrüßung der Gewerkschaftspluralität als „Faktum“, das durchaus konstruktiv wirken könne (Deutsche Bank) über die pragmatische Akzeptanz der Situation (Mann + Hummel) bis hin zur Einschätzung der Situation als „Herausforderung, Lösungen zu finden, die die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland sicherstellen“ (Bosch). Auch „Bauchgrimmen“ angesichts entstehender Spartengewerkschaften (Nestlé) wird empfunden.

Egal, welche Position überwiegt: Tarifpluralität ist in den Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen angekommen – teils als schon akutes Problem, teils als konkretes Szenario, auf das es sich vorzubereiten gilt. Eine Auseinandersetzung mit den Folgen ist dringend geboten.

3.1.2 Probleme

Aus den Erfahrungen der Unternehmen, die schon mit Berufsgewerkschaften arbeiten, lässt sich ableiten, dass die Aufhebung der Tarifeinheit eine Vielzahl von Problemen aufwerfen wird. Vor allem sind höhere Transaktionskosten zu erwarten. So berichtet Mann + Hummel von gestiegenem Verhandlungsaufwand.

Eine große Gefahr geht von der Klientelpolitik spezialisierter Arbeitnehmervertreter aus: Kleine Gruppierungen an strategisch wichtigen Positionen sind in der Lage, einem Unternehmen zum Zweck der Durchsetzung ihrer partikularen Interessen großen Schaden zuzufügen. Diese Interessenpolitik, darauf verweist Lufthansa aus leidvoller Erfahrung, gehe zulasten des Unternehmens, aber auch der Allgemeinheit.

Insgesamt ist eine Steigerung der Personalkosten zu erwarten, befürchtet u. a. Nestlé. Mann + Hummel kann dies nur bestätigen und berichtet von gestiegenen Entgeltforderungen, seit verschiedene Berufsgewerkschaften die Einzelinteressen vertreten. Aber nicht nur die erhöhten Kosten machen den Unternehmen Kopfzerbrechen. Immer häufiger wird beobachtet, dass sich die Positionen beim Sozialpartner ständig weiter auffächern. So berichtet MTU zum Beispiel davon, dass immer mehr Gruppierungen für die Betriebsratswahlen kandidieren. Immer mehr Listen bedeuten aber auch immer vielfältigere Positionen – nicht nur für die BR-Wahlen. Auch der Technikkonzern Bosch konnte schon feststellen, dass selbst unter den Ingenieure keine einheitliche Position mehr vertreten wird und dass die Positionsfindung beim Sozialpartner immer komplexer wird – und damit die Verhandlungen.

Doch bei aller Problemerkennung – letztlich, so das einhellige Resümee, ist es eine Frage der Umgehensweise, ob diese Befürchtungen tatsächlich zu Problemen werden.

Und so kann die Deutsche Bank darauf verweisen, dass sie – aufgrund ihres pragmatischen Umgangs mit der Situation – bislang keinerlei Probleme mit der Diversifizierung der Gewerkschaften hat.

3.1.3 Positionen

Dieser konstruktive Ansatz prägt auch die Formulierung der Positionen zur Tarifpluralität, wie sie nach der Analyse der aktuellen Lage und der Problemerkundungen formuliert werden. So konstatiert Mann + Hummel die Koalitionsfreiheit als Faktum, mit dem es sich zu arrangieren gelte. Die Etablierung von spezifischen Berufsgewerkschaften könne schließlich auch als Chance begriffen werden, strategisch wichtige Berufsgruppen an sich zu binden. Auch die Vertreter von Bosch plädieren für einen pragmatischen Umgang mit dem Status quo, ebenso wie die Deutsche Bank, die für die Akzeptanz der Tarifautonomie als Gestaltungsspielraum für die Wirtschaft wirbt. Die Banker sehen in erster Linie die Chance zur Gestaltung der neuen Situation und keinen Grund, eine gesetzliche Regelung zur Tarifeinheit in den Unternehmen zu fordern.

Koalitionsfreiheit, so die mehrheitliche Meinung, ist ein Grundrecht, mit dem sich Unternehmen arrangieren müssen.

Doch anders als die Deutsche Bank, die kein gesetzgeberisches Eingreifen wünscht, sehen die meisten anderen Unternehmen gesetzliche Regelungen als dringlich (Michelin) oder doch zumindest als wünschenswert (Bosch) an. Der Gesetzgeber soll durch die Definition von Spielregeln zum Arbeitskampfrecht oder auch für die Schlichtungsverfahren, so fordern die Vertreter der Deutschen Lufthansa, einen Rahmen schaffen, innerhalb dessen ein vernünftiger Umgang zwischen Unternehmen und Vertretern vielfältiger verschiedener Interessen auf Gewerkschaftsseite möglich wird.

3.2 Tarifpluralität bewältigen

Die Zersplitterung der Tariflandschaft ist das Ergebnis eines übergreifenden Individualisierungstrends, der auch dazu führt, dass Spartengewerkschaften die Großgewerkschaften ablösen. Diese Entwicklung ist grundrechtskonform. Und sie ist als unumkehrbar anzusehen. Auf dieses Faktum müssen die Unternehmen konstruktiv und zielorientiert reagieren. Nach der Problemanalyse und der Klärung der Positionen ist der nächste Schritt zu überlegen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, welche grundsätzlich denkbar sind und was es dabei zu beachten gilt. Das Round-Table-Gespräch soll dabei helfen zu klären, welche Forderungen sich aus den Maßnahmen ergeben

- an den Gesetzgeber,
- an die überbetrieblichen und
- an die betrieblichen Sozialpartner.

Auf der Grundlage einer Analyse der Stakeholder und einer klaren Zieldefinition soll ein Maßnahmenkatalog erstellt werden, mit dessen Hilfe konstruktiv auf die Konsequenzen der Tarifpluralität reagiert werden kann.

3.2.1 Stakeholder-Analyse

Voraussetzung für die Maßnahmenplanung ist eine gründliche Stakeholder-Analyse, durch die das Problempotenzial eingeschätzt werden kann. Jedes Unternehmen sollte folgende Schritte unternehmen:

- Rahmenbedingungen (z. B. wirtschaftliche Lage, Konjunktur) analysieren
- Stakeholder analysieren und bewerten:
 - Wie hoch ist der Organisationsgrad in den Mitarbeitergruppen?
 - Wie sind die wirtschaftlichen Druckmittel der in einer Spartengewerkschaft organisierten Mitarbeitergruppe zu bewerten?
 - Wie gut entsprechen die Forderungen der Spartengewerkschaft den Belangen der Mitarbeiter?
 - Wie homogen, wie inhomogen ist die Belegschaft?

3.2.2 Ziele definieren

Die klare Formulierung der angestrebten Ziele erleichtert die Planung und Umsetzung von Maßnahmen. Vorab sollte sich daher jedes Unternehmen deutlich vor Augen führen, welche zentralen Ziele primär erreicht werden sollen.

Aus der bisherigen Problemanalyse der Unternehmen ergeben sich drei zentrale Ziele:

- Erhaltung der Handlungsautonomie des Unternehmens
- Erhaltung des innerbetrieblichen Friedens
- Stärkung einer einheitlichen Position des Tarifpartners

3.2.3 Maßnahmen

Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung ergeben sich drei Maßnahmenpakete, die dabei helfen können, mögliche negative Konsequenzen der Tarifpluralität abzuwehren. Diese Maßnahmen betreffen unterschiedliche Ebenen der Personalarbeit und greifen ineinander. Sie setzen an auf der Ebene der

- Prävention
- Verhandlungstaktik
- Rahmenbedingungen

Prävention: Transparente und individuelle Personalarbeit

Probleme erst gar nicht entstehen zu lassen, ist die beste und zumeist auch kostengünstigste Problemlösungsstrategie. Eine faire und transparente Personalprozessgestaltung hilft dabei, Differenzierungstendenzen innerhalb der Belegschaft zu verhindern. Mitarbeiter, die sich anerkannt und aufgehoben fühlen, verspüren in der Regel weit weniger den Wunsch, ihre Interessen auch gegen die Allgemeinheit durchdrücken zu lassen, als Mitarbeiter, die sich benachteiligt oder übergangen fühlen.

Die Instrumente eines guten, individuellen Personalmanagements wie

- persönliche Ansprache
- Kommunikation und Kultur
- faire, transparente Prozesse
- Beziehungspflege (auch als Aufgabe der Vorstände)

helfen dabei, schon im Vorfeld sich abzeichnende Probleme aufzufangen. Dabei sollte das Personalmanagement auch die veränderte Rolle des Betriebsrats berücksichtigen und diesen entsprechend einbeziehen.

Verhandlungstaktik

Einige Grundsätze, die bei den Verhandlungen mit den Sozialpartnern beachtet werden sollten, helfen dabei, die rechtlich bestätigte Tarifpluralität innerbetrieblich konstruktiv umzusetzen. So sollte

- gleichzeitig mit allen Gewerkschaften verhandelt werden,
- nach dem Mehrheitsprinzip vorgegangen und Akzeptanz praktiziert werden sowie
- Kooperation gepflegt und Verständnis für die Belange des anderen gezeigt werden.

Rahmenbedingungen

Schon im Vorfeld sollten sowohl innerbetrieblich als auch unternehmensübergreifend Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die veränderte Situation berücksichtigen und dabei helfen, die aufgestellten Ziele zu erreichen.

a) Unternehmensinterne Richtlinien

Innerhalb des eigenen Unternehmens sollten Spielregeln aufgestellt werden, die die Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern regulieren. Beispielhaft ließen sich folgende Maßnahmen umsetzen:

- Erarbeitung eines internen „Codes of Conduct“ für die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften, möglicherweise im Rahmen eines Haustarifvertrags
- Einführung von runden Tischen der Gewerkschaften, die in einem Unternehmen aktiv sind, um vor der Verhandlung mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Position zu entwickeln

b) Unternehmensübergreifende Regelungen

Doch auch strukturelle Änderungen werden von den Unternehmen eingefordert, um eine chaotische Entwicklung nach der Aufhebung der Tarifeinheit zu verhindern. Diskutiert werden dabei folgende Maßnahmen:

- *Kriterium der Relevanz:* Analog zur 5%-Hürde für die Parteien zur Bundestagswahl sollte ein Kriterium entwickelt werden, welches eine vollständige Zersplitterung der Verhandlungspartner verhindert und die Verhandlungsnotwendigkeit auf relevante Sozialpartner beschränkt. Diese Hürde könnte zum Beispiel an den Anteil der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft gekoppelt werden. Problem dabei: die Definition der Belegschaft angesichts veränderter Betriebsorganisationen (Internationalisierung, Outsourcing, Tochtergesellschaften, Unterscheidung zwischen legalen und Managementeinheiten).
- *Prinzip der Verhältnismäßigkeit:* Angesichts der Interessenlage der Spartengewerkschaften müsste das Prinzip der Verhältnismäßigkeit neu definiert werden. Mögliche Kriterien dafür könnten sein:
 - Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.
 - Einführung des Mehrheitsprinzips bei der Interessenabwägung. Das Interesse der Majorität überwiegt gegenüber dem Interesse der Minorität, die sich möglicherweise in einer Spartengewerkschaft organisiert hat.
 - Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen: Die Maßnahmen der Interessendurchsetzung dürfen zu keinen drastischen volkswirtschaftlichen Schäden führen.

- *Neujustierung der Streikanforderungen*: Da insbesondere strategisch relevante, wenn auch kleinere Berufsgruppen an der Gründung von Berufsgewerkschaften interessiert sind, muss über die Kriterien für die Zulässigkeit von Streiks neu nachgedacht werden.
- *Kooperation*: Eventuell müssen Maßnahmen, die auf Kooperation *verpflichten*, verankert werden.
- Vorgeschaltete *Schlichtungsverfahren* können ebenfalls zur Deeskalation oder Prävention von Konflikten beitragen.
- *Neuregelung des Aussperrungsprozederes*: Auch für den Bereich der unternehmerischen Maßnahmen im Zuge von Streiks müssen neue Regelungen und Kriterien gefunden werden.

3.3 Forderungen an den Gesetzgeber

Bei Weitem nicht alle dieser Maßnahmen lassen sich mit innerbetrieblichen Regelungen oder überbetrieblichen Vereinbarungen umsetzen. Angesichts der Tragweite der neuen Rechtsprechung ergibt sich aus Sicht vieler Unternehmen die Notwendigkeit, allgemeinverbindliche gesetzliche Regelungen zu erwirken, die es den Sozialpartner ermöglichen, unter den Bedingungen der Tarifpluralität zusammenzuarbeiten. Insbesondere drei Punkte, so das Ergebnis des Round-Table-Gesprächs in Frankfurt, verlangen gesetzgeberische Maßnahmen. Dies betrifft die

- Definition von Kriterien, die die Mitwirkungsmöglichkeiten regeln
- Definition von Kriterien, die die Möglichkeiten, Interessen durchzusetzen, regeln (Verhältnismäßigkeit)
- Regelung von Grauzonen im Streikrecht

Die veränderten Rahmenbedingungen nach der neuen Rechtsprechung verlangen eine Neudefinition dieser zentralen Kriterien tariflicher Zusammenarbeit.

3.4 Wohin entwickelt sich das Thema?

Was bleibt, was ist zu erwarten? Die Mehrheit der Gesprächsrunde war sich einig, dass der allgemeine gesellschaftliche Trend zur Individualisierung unvermeidlich auch zur Pluralität in der Tariflandschaft führen muss – oder sogar zur totalen Individualisierung. Perspektivisch, so die Erwartung, werden die Spartengewerkschaften die traditionellen Branchengewerkschaften ablösen. Dieser Prozess ist unumkehrbar. Denn diese Aufsplitterung ist nicht nur eine Folge der veränderten Rechtsprechung, sondern insbesondere eine Folge des Verlusts der Bindungskraft der Großgewerkschaften. Doch die Diversifizierung kann auch als Chance begriffen werden, möglicherweise kann sie die Verhandlungspositionen der Unternehmer stärken. Erfahrungsgemäß kennzeichnen eine unideologische Interessenpolitik und ein pragmatischer Umgang die Verhandlungspraxis der kleinen Gewerkschaften.

Das Fazit fällt also eindeutig aus: Trotz aller Befürchtungen und anstehenden Probleme plädieren die Personalmanager der deutschen Unternehmen für einen pragmatischen und konstruktiven Umgang mit der neuen Sachlage.