

Hilde Wagner (Hrsg.)

# Arbeit und Leistung – gestern & heute

Ein gewerkschaftliches Politikfeld

Oliver Burkhard

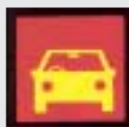
Uwe Dechmann



Volker Döhl

Christoph Ehlscheid

Ernst Eisenmann



Andrea Fergen

Wolfgang Gehring

Arno Georg



Berthold Huber

Frank Iwer

Udo Nobel

Volker Ochs



Kay Ohl

Gerd Peter

Klaus Pickshaus



Rainer Salm

Dieter Sauer

Manfred Scherbaum

Marc Schlette

Elke Schulte

Helga Schwitzer

Konrad Siegel

Hans Joachim Sperling

Franz Steinkühler

Katrin Trinks

VSA

Hilde Wagner (Hrsg.)  
Arbeit und Leistung  
– gestern und heute



**Hilde Wagner (Hrsg.)**  
**Arbeit und Leistung**  
**– gestern und heute**  
**Ein gewerkschaftliches**  
**Politikfeld**

**VSA-Verlag Hamburg**

**[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)**

© VSA-Verlag 2008, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten  
Druck und Buchbindearbeiten: Fuldaer Verlagsanstalt  
ISBN 978-3-89965-238-3

# ■ Inhalt

Berthold Huber/Helga Schwitzer	
<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Vorwort der Herausgeberin</b> .....	9

## ■ 1. Entgrenzung von Arbeit und Leistung – Arbeit by stress

Katrin Trinks/Volker Döhl/Dieter Sauer	
<b>Arbeit unter Druck</b> .....	13
Zur Arbeits- und Leistungssituation in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie	
Rainer Salm	
<b>War der »deutsche Weg der Arbeitsorganisation« erfolglos?</b> .....	33
Vorurteile und Fakten zur Wirtschaftlichkeit guter Gruppenarbeit	
Uwe Dechmann/Arno Georg/Gerd Peter	
<b>Die Rettung der Produktionsarbeit in Deutschland durch S. Gryglewski</b> .....	57
Ein Debattenbeitrag	
Volker Ochs	
<b>Neue leistungspolitische Herausforderungen und die Ansprüche an eine entwicklungsförderliche Arbeitsgestaltung</b> .....	67

## ■ 2. Humanisierung der Arbeit im Betrieb – Arbeitspolitik gestern und heute

Franz Steinkühler	
<b>Menschengerechte Arbeit – geschichtliche Herausforderung und Gegenwartsaufgabe</b> .....	83
Durchsetzung und Bedeutung des Lohnrahmentarifvertrages II	
Ernst Eisenmann	
<b>Die Notwendigkeit der Erholzeiten – im Rückblick</b> .....	97
Konrad Siegel	
<b>Anmerkungen zu Ernst Eisenmann und zu »gestern und heute«</b> .....	105

Dieter Sauer	
<b>Von »humanisierter« zu »guter« Arbeit</b> .....	111
Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik	

Hans Joachim Sperling	
<b>Vom Lohnrahmentarifvertrag II zu Auto 5000</b> .....	125
Stationen einer tarifpolitischen Rahmung innovativer Arbeitspolitik	

### ■ 3. Leistungsregulierung – aber wie?

Christoph Ehlscheid/Udo Nobel	
<b>Von der Diagnose zur Therapie?</b> .....	143
Neue Leistungs politik (auch) in indirekten Bereichen	

Elke Schulte	
<b>Leistungsregulierung bei der Umsetzung der Entgelt-Rahmentarifverträge</b> .....	163

Wolfgang Gehring/Manfred Scherbaum	
<b>Leistung begrenzen durch Messen und Zählen?</b> .....	173
Plädoyer für systematisch betriebene Datenermittlung	

Andrea Fergen/Klaus Pickshaus	
<b>Der Arbeit wieder ein gesundes Maß geben</b> .....	189
Neue arbeitspolitische Ansätze für »Gute Arbeit«	

### ■ 4. Ein Zukunftsprojekt

Berthold Huber/Oliver Burkhard/Marc Schlette	
<b>Qualitative Tarif- und Betriebspolitik als Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften</b> .....	207

Frank Iwer/Kay Ohl/Hilde Wagner	
<b>Arbeit und Leistung</b> .....	227
Entwicklungen und Perspektiven in einem Kernfeld der Betriebs- und Tarifpolitik	

<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	251
-------------------------------------	-----

# Vorwort

## Berthold Huber/Helga Schwitzer

»Leistung aus Leidenschaft« – was die Deutsche Bank ihren Kunden verspricht, sollen die Beschäftigten im Betrieb tagtäglich erbringen. Die Bedingungen dafür werden allerdings immer schwieriger. Kurze Arbeitsakte, eng gesetzte Termine, zu wenig Personal an Bord, zu wenig Zeit für anspruchsvolle Aufgaben, zu viele Arbeiten auf einmal, ausufernde Arbeitszeiten betreffen immer mehr Beschäftigte. Sie leiden unter den Folgen des hohen Leistungsdrucks. Die daraus resultierenden Belastungen haben zu einem Anstieg der psychischen Erkrankungen geführt. Mit Vorböten, wie psychischer Ermüdung und Erschöpfung, haben viele Beschäftigte bereits Bekanntheit gemacht.

Seit sich die Folgen des steigenden Wettbewerbsdrucks auf die Arbeitsbedingungen nicht mehr übersehen lassen, treten Fragen der Arbeitszeit und Leistung aus dem Schatten anderer drängender Probleme wieder heraus – nicht nur in den Betrieben, auch in den Medien und der Öffentlichkeit. »Leistung hat Konjunktur«, lautet der Befund – verbunden mit der Botschaft: »Leistung wird immer wichtiger, aber immer weniger fassbar« (dpa, 15.1.2008).

Damit wird, wie unscharf auch immer, ein grundlegender Wandel angesprochen, der sich in den letzten Jahrzehnten in der Arbeitswelt vollzogen hat und der in vielen Beiträgen dieses Bandes beleuchtet wird. Die herkömmlichen Spielregeln der Gestaltung von Arbeit und Leistung sind einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Was als Leistung zählt, wie sie gesteuert und bezahlt wird, steht in den Betrieben zur Disposition.

Wenn wir uns dem Thema Arbeit und Leistung wieder verstärkt zuwenden, fangen wir keineswegs bei Null an. Fragen der Humanisierung der Arbeit haben in der IG Metall eine lange Tradition. Wir haben seit den 1970er Jahren viele Regelungen erreicht, die die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten spürbar verbessert haben. Einige sind im Zuge des Umbruchs in der Arbeit an ihre Grenzen gestoßen, andere gilt es weiterzuentwickeln und zu ergänzen. Dass dies auch unter den heutigen Bedingungen möglich ist, davon sind wir überzeugt.

Wir haben mit unseren Entgelttarifverträgen (ERA) einen neuen Rahmen für die Arbeitsbewertung und betriebliche Leistungs politik gesetzt. Damit haben wir auch für die nicht oder nur schwach regulierten Bereiche

der bisherigen Angestellten und Zeitlöhner neue Regelungsoptionen geschaffen. Diese gilt es jetzt im Sinne der Beschäftigten auszufüllen und auszuschöpfen.

Den Low-Cost-Strategien des »länger, schneller und härter Arbeitens« haben wir mit unseren Initiativen für »Gute Arbeit« und »Besser statt billiger« zukunftsfähige Orientierungen und Strategien entgegengesetzt, die sich an den Interessenlagen der Beschäftigten ausrichten und ökonomisch tragfähige Fundamente schaffen.

Auf unserem Gewerkschaftstag im November 2007 haben wir verabredet, dass wir die arbeits- und leistungspolitische Debatte wieder aufnehmen – als Teil einer Politik »guter Arbeit« und alternsgerechten Arbeitens. Wir werden dabei die Ängste unserer Mitglieder vor sozialem Abstieg und Arbeitslosigkeit und davor, die gegenwärtigen Leistungsbedingungen nicht ein Leben lang durchhalten zu können, ebenso aufgreifen wie ihre inhaltlichen Ansprüche und Interessen an guten Arbeits- und Lebensbedingungen. Um die arbeitspolitische Handlungsfähigkeit der IG Metall zu stärken, werden wir bezirkliche Aktivitäten unterstützen und ausbauen. Mit Hilfe unserer Mitglieder kann daraus (wieder) eine kraftvolle Initiative der IG Metall erwachsen. Die Beiträge in diesem Band liefern Impulse hierfür, sie können und sollen ein Auftakt sein.

Frankfurt a.M., im Januar 2008

*Berthold Huber  
Helga Schwitzer*



## ■ Vorwort der Herausgeberin

Die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern, ist seit jeher eine der Kernaufgaben von Gewerkschaften. In der IG Metall hat dieses Anliegen eine lange Tradition. Die »Humanisierung der Arbeit« Anfang der 1970er Jahre war dabei eine der wichtigsten historischen Etappen. Seitdem hat sich die arbeits- und leistungspolitische Situation in den Betrieben grundlegend verändert. Die Märkte sind umkämpfter, die Konkurrenz intensiver, Rendite- und Kostendruck größer und die klimatischen Bedingungen für die Suche nach Win-win-Situationen rauer geworden.

Die Autorinnen und Autoren dieses Bandes spüren den markanten Veränderungen nach. Sie setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte und Akzente und formulieren Thesen, die zur Diskussion herausfordern. Bei allen Unterschieden in den Einschätzungen ist den Beiträgen doch eine Botschaft gemeinsam: Wir müssen uns in die Gestaltung von Arbeit und Leistung in den Betrieben wieder stärker einmischen, wir müssen die Auseinandersetzung um dieses Handlungsfeld, das den Lebensalltag der Menschen entscheidend bestimmt, wieder aufnehmen. Die Entwicklungen auf diesem Feld dürfen nicht den Arbeitgebern überlassen werden, wenn verhindert werden soll, dass überzogene Renditeorientierungen und Wettbewerbsprämien noch stärker die Oberhand gewinnen.

Es gilt, schlechte Arbeit abzuwehren, Tendenzen der Retaylorisierung zurückzudrängen, Entgrenzungsprozesse zu stoppen. Ebenso entscheidend ist es, sich über Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für »gute«, besser qualifizierte, stärker selbstgesteuerte, funktionsintegrierte, kooperative und mitbestimmte Arbeit zu verständigen und entsprechende arbeitspolitische Initiativen zu stärken. In vielen Beiträgen wird deshalb an Initiativen und Projekten »Guter Arbeit« angeknüpft, nicht zuletzt mit dem Ziel, »der Arbeit wieder ein gesundes Maß zu geben«. Auf dem Gewerkschaftstag im November 2007 hat die IG Metall beschlossen, Arbeit und Leistung wieder zum Thema zu machen – als Teil einer Politik der »Guten Arbeit« und des alternsgerechten Arbeitens. Jetzt geht es an die Umsetzung.

Mein Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die die Zeit gefunden haben, spannende Beiträge zum Auftakt dieses Vorhabens beizusteuern. Ganz besonderer Dank gilt dabei Richard Detje vom VSA-Verlag, der dieses Buchprojekt vom Anfang bis zum Schluss in verschiedenen Rollen, vom Ko-Architekten über den Statiker bis zur Bauabnahme, begleitet hat.

# Berthold Huber/Oliver Burkhard/ Marc Schlette

## Qualitative Tarif- und Betriebspolitik als Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften

### »Mind your Member«

Wenn unsere Mitglieder über Arbeits- und Leistungsbedingungen berichten, dann erhalten wir von ihnen eine nahezu einstimmige Einschätzung ihrer Situation in den Betrieben. Sie lautet: »Es wird immer härter. Die Leistungsschraube wird weiter angezogen. Manchmal kommen wir nicht mehr mit.«

Gleichzeitig haben viele unserer Kolleginnen und Kollegen Angst vor der Arbeitslosigkeit und deren materiellen und sozialen Folgen – Angst vor der damit verbundenen sozialen Ausgrenzung und Angst, diese Leistungsbedingungen nicht ein ganzes Arbeitsleben lang durchzuhalten.

Mit diesem Zustand kann und will sich die IG Metall nicht abfinden. Im Gegenteil: Wie schon seit vielen Jahrzehnten setzen wir uns auch heute für die Gestaltung guter, menschenwürdiger Arbeit ein. Die IG Metall hat mehr als einmal bewiesen: Wenn es notwendig ist, scheut sie keine Auseinandersetzung. Und sie hat normativ und qualitativ eine Fülle von Regelungen erreicht, welche die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten spürbar und deutlich verbessert haben. Wir sind überzeugt, dass dies auch unter heutigen Bedingungen möglich ist. Mit einer zeitgemäßen qualitativen Tarif- und Betriebspolitik, die

1. die Themen anpackt, die die Beschäftigten berühren,
2. immer die konkrete Arbeitsrealität als Ausgangspunkt für betriebliche, tarifliche, aber eben auch gesellschaftspolitische Veränderungen versteht,
3. sich unter schwierigen Bedingungen auf realistische Interventions- und Gestaltungsmöglichkeiten konzentriert,
4. notwendige Auseinandersetzungen vor allem dort führt, wo sie unter den heutigen Bedingungen entschieden werden: im Betrieb,
5. dabei Regelungen nicht *für* ihre Mitglieder abschließt, sondern sie gemeinsam *mit ihnen* entwickelt, durchsetzt und gestaltet.

## Ausgangslage: veränderte Rahmenbedingungen

Die ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen für die Arbeit der IG Metall haben sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten grundlegend verändert. Wir spüren deutlich: Die alte Bundesrepublik, in der der Kapitalismus durch Tarifverträge und Mitbestimmung zumindest einigermaßen gezähmt war, ist Geschichte.

Über einen beachtlichen Zeitraum hinweg ging wirtschaftlicher Fortschritt erkennbar auch mit Fortschritten bei der materiellen Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und der Qualität von Arbeits- und Lebensbedingungen einher. Meilensteile dieser Entwicklung waren die großen Auseinandersetzungen etwa über die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder die Arbeitszeitverkürzung bis hin zur 35-Stunden Woche. Neben spürbaren Entgelterhöhungen wurden in den 1970er Jahren signifikante qualitative Fortschritte in der Industriearbeit durchgesetzt: Bei der Arbeitsplatzgestaltung, der Mitbestimmung in leistungspolitischen Fragen und Leistungsentgelten und bei der Personalbesetzung wurden spürbare Verbesserungen erzielt. Der Lohnrahmentarifvertrag II in Baden-Württemberg bedeutete in dieser Hinsicht, wie Franz Steinkühler in seinem Beitrag noch einmal zeigt, viel mehr als die öffentlich allseits referierten fünf Minuten Erholzeit.

Darüber hinaus gaben Gewerkschaften entscheidende Impulse für die Debatte um eine menschenwürdige Arbeitsorganisation. Konzepte von teilautonomer Gruppenarbeit mit angereicherten, abwechslungsreichen Tätigkeiten und Zuschnitten, die für den Einzelnen mehr Freiheitsgrade, mehr Verantwortung und weniger Monotonie bedeuteten, prägten nicht nur die Diskussion. Sie führten zu einem Paradigmenwechsel und wurden in der Praxis umgesetzt – mit teilweise beachtlichem auch ökonomischem Erfolg.

Dies sind Teile einer gewerkschaftlichen Erfolgsgeschichte und das Ergebnis harter Arbeit und Durchsetzungskraft. Aber gleichzeitig waren sie Ausdruck eines gesellschaftlichen und ökonomischen Klimas, in dem Verbesserungen in diese Richtung realisiert werden konnten. Um Missverständnissen vorzubeugen: Auch die 1960er, 70er und 80er Jahre waren keine »Kuschel-Zeit«. Die Gewerkschaften reklamieren zu Recht: Jede Stunde kürzere Arbeitszeit, jeder Tag zusätzlicher Urlaub, jede Entgelterhöhung und qualitative Verbesserung der Arbeits- und Leistungsgestaltung mussten mühsam erstritten werden.

Die gegenwärtigen Entwicklungen aber haben eine andere Qualität: Wir sind seit den 1990er Jahren Zeugen der Rückkehr des banalen, rücksichtslosen Kapitalismus. Das Ende des Ost-West-Konflikts – dieser historische

Glücksfall für ganz Europa – und der mit den Ereignissen der Jahre 1989/90 eingeleitete bundesrepublikanische »Weg von Bonn nach Berlin« markieren insbesondere in Deutschland eine Zäsur.

Karl Marx notiert 1848: Der Kapitalismus stellt den Weltmarkt her. Das ist seither der Fall. Neue, früher schwer zugängliche Weltmarktregionen wie Osteuropa, Indien und China sind längst wichtige Player in einer immer weiter internationalisierten Wirtschaft. Die Unternehmen können seither aus einem nahezu beliebig großen Reservoir an Arbeitskräften und Produktionsstandorten auswählen.

Gleichzeitig konnten in den vergangenen Jahren weitere deutliche Produktivitätszuwächse realisiert werden. Die Revolution der Informations- und Kommunikationstechnologien führt zu einer nie gekannten Übersicht über Produktionsprozesse und deren Effizienz. Sie ermöglicht es Unternehmen, permanent entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. Alle Strukturen, Standorte und Prozesse stehen auf dem Prüfstand – zu jeder Zeit. Die realen Verlagerungsmöglichkeiten der Unternehmen nehmen zu.

Unsere Zeit ist gekennzeichnet durch massive Standortkonkurrenz und eine rigide und zum Teil aberwitzige Jagd nach Höchstrenditen. Die Finanzmärkte mit ihren neuen Instrumenten (Hedge Fonds, Private-Equity etc.) und der entsprechenden Verwertungslogik kennen dabei vor allem die Kategorie kurzfristigen Unternehmenserfolgs bzw. der kurzfristigen Unternehmenswertsteigerung.

Im Gegensatz zu der auf Langfristigkeit angelegten traditionellen industriellen Wertschöpfungs-idee neigt die Finanzmarktlogik zur tendenziellen Ablösung der Finanzmärkte von realen Wirtschaftsprozessen. In dem Maße, in dem sich die Kriterien der Erfolgsmessung von den realen Geschehnissen und den Bedürfnissen der Menschen lösen, stellt sich heute wieder die Frage der Lebensdienlichkeit dieser Form des Wirtschaftens.

## **Folgen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

Die benannten Faktoren münden im Ergebnis in eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses zwischen hochflexiblen Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die zumeist in vielfältiger Weise örtlich, zeitlich, sozial und familiär gebunden sind. Für die Beschäftigten heißt das:

1. Ihre Arbeits- und Leistungsbedingungen geraten unter Druck. Über Jahre und Jahrzehnte erreichte Standards werden infrage gestellt. Die flächenbezogene Tarifbindung ist rückläufig. Immer mehr Beschäftigte müssen ohne tarifvertraglichen Schutz auskommen. Auch die Umsetzung

von Tarifvereinbarungen ist heute nicht mehr selbstverständlich. Sie muss teilweise mühsam durchgesetzt werden – Betrieb für Betrieb.

Die Zahl von der Fläche abweichender Tarifregelungen steigt. Aber nicht nur bei Abweichungen gibt es betriebliche Auseinandersetzungen um Tarifpolitik. Tarifpolitik findet insgesamt immer stärker im Betrieb statt. Konflikte um materielle Standards und um qualitative Themen nehmen auf der Betriebsebene zu.

2. Prekäre und ungesicherte Arbeit wird beständig ausgeweitet. 55% aller Neueinstellungen im Osten und 42% aller Neueinstellungen im Westen sind mittlerweile befristet. Gleichzeitig entstehen Minijobs und weitere Formen ungesicherter Arbeit. Die Leiharbeit erlebt einen regelrechten Boom.<sup>1</sup> Sie erreicht immer mehr die Kerne der Betriebe unseres Organisationsbereichs.

Diese Beschäftigungsformen erfolgen unter teilweise hanebüchenen Bedingungen – mit allen Konsequenzen für die individuelle Lebensplanung. Beschäftigungsaufbau erfolgt zu einem großen Teil abseits des Normalarbeitsverhältnisses. Dies zeigt Wirkungen nicht nur bei den direkt Betroffenen, sondern wirkt sich auf die gesamten Belegschaften aus. Die Spaltungslinien in den Betrieben nehmen zu.

3. Die Angst davor, »abzusteigen« oder den Arbeitsplatz zu verlieren, erhöht die Bereitschaft zu Konzessionen. Sie dominiert häufig alle anderen Erwartungen der Menschen an die eigene Arbeit. Die Bedrohung, aus dem Arbeitsprozess herauszufallen und nach einem Jahr bei Hartz IV zu landen, ist mittlerweile zu einem omnipräsenten Gefühl in dieser Gesellschaft geworden. Einer Studie von Wilhelm Heitmeyer zufolge haben über 50% der Befragten Angst vor sozialem Abstieg. Ohnmächtig fühlen sich 66% – mit steigender Tendenz. Vor allem die soziale Mitte gerät weiter unter Druck. Bei den Beschäftigten in gehobenen Positionen hat über ein Viertel Angst oder sogar sehr große Angst vor Arbeitslosigkeit.

Dieses Klima der Unsicherheit und Ohnmacht hat Folgen. Das Selbstbewusstsein vieler Menschen wird schleichend untergraben. Für uns heißt das: Wir müssen mit unseren Möglichkeiten in der Betriebs-, Tarif- und Gesellschaftspolitik alles dafür tun, dass es wieder gestärkt wird.

---

<sup>1</sup> 1996 gab es nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit rund 180.000 Leiharbeitsverhältnisse. Die noch im April 2007 genannte Zahl von knapp 600.000 Leiharbeitsverhältnissen basiert nach Angaben der BA auf Meldungen bis zum Stichtag 30.6.2006. Inzwischen liegt die Zahl deutlich darüber.

## Veränderte Prioritäten

Beschäftigungssicherung und Arbeitsplatzerhalt rücken in der Prioritätenliste der Beschäftigten ganz nach vorne. Dem haben sich die betrieblichen Interessenvertreter und die IG Metall zu stellen. Wir dürfen das Thema Beschäftigung nicht den Arbeitgebern überlassen, zumal die gängige Antwort zur Genüge bekannt ist. Das Arbeitgeber-Credo lautet: mehr Beschäftigung durch Lohnverzicht und/oder verschlechterte Leistungsbedingungen.

Gleichzeitig wissen wir: Wenn die Orientierung an Beschäftigung über allem steht, wird eine Arbeitspolitik, die der Leistung ein gesundes Maß gibt, immer schwieriger. Unter den neuen Bedingungen werden aber eine solche Arbeitspolitik und zeitgemäße qualitative Formen der betrieblichen und tariflichen Regulierung von Arbeit und Leistung immer wichtiger.

Der Leistungsdruck ist für viele schon heute nicht ein ganzes Arbeitsleben lang auszuhalten. Deshalb sind Gewerkschaften in der Zukunft besonders gefordert, das legitime Interesse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an der Sicherheit des Arbeitsplatzes zu berücksichtigen und gleichzeitig das Leitbild »Gute Arbeit« nicht nur zu verteidigen, sondern weiterzuentwickeln. Das gleicht in der betrieblichen Praxis oft einer Quadratur des Kreises und ist doch ohne Alternative: Jenseits des Voluntarismus muss das Leitbild »Gute Arbeit« in konkrete Lösungen und Angebote »operationalisiert« werden, die den Beschäftigten nützen. Dabei stehen wir in unserer Betriebs- und Tarifpolitik vor zwei großen Herausforderungen:

### 1. Strukturwandel und Differenzierung der Arbeitswelt

Die Dienstleistungsarbeit in der Industrie nimmt zu, während originäre Produktionsarbeit tendenziell abnimmt. Selbst in unseren Kernbereichen haben wir mittlerweile häufig mehr industrielle Dienstleistungstätigkeiten als Arbeitsplätze in der unmittelbaren Produktion. In Konzernen wie Siemens hat sich das Verhältnis von Arbeitern zu Angestellten von einstmalig 70:30 Prozent mittlerweile umgekehrt.

Und während wir einerseits mehr Ergebnisverantwortung und größere Freiheitsgrade beobachten, kommen andererseits die kurzzyklischen Tätigkeiten zurück. Linienfertigung und Schichtarbeit, die zunehmend das Wochenende mit einschließt, sind wieder auf dem Vormarsch. Die erreichte Arbeitsanreicherung von Tätigkeiten wird vielfach wieder zurückgefahren. Während also mancherorts die Eigenverantwortung wächst, sehen wir gleichzeitig einen arbeitspolitischen Rollback, der noch vor wenigen Jahren außerhalb des Denkbaren lag.

## 2. Leistungsgestaltung unter den Bedingungen neuer Steuerungskonzepte in Unternehmen

Immer häufiger werden Belegschaften und einzelne Beschäftigte selbst zu Akteuren im Wettbewerb. Neue Formen der Unternehmenssteuerung unterstützen das. Wenn die Beschäftigten selbst die Verantwortung dafür tragen müssen, dass ihr Betrieb oder ihre Abteilung die Konkurrenz überlebt, wird herkömmlichen und von uns erfolgreich mitgestalteten Instrumenten der Leistungsbewertung zunehmend der Boden entzogen.

Wenn etwa ein in Rekordzeit abgearbeiteter Auftrag 1 die Voraussetzung für einen Folgeauftrag 2 ist und mehrere Einheiten im Unternehmen darum konkurrieren müssen, dann bedarf es eines ganz neuen leistungspolitischen Konzepts. Die konventionelle Leistungsregulierung wird hier unterhöhlt.

### Neue Arbeitswelt – neue Antworten

Frühere emanzipatorische Forderungen aus der Diskussion um die Humanisierung der Arbeit werden jetzt zwar teilweise eingelöst. Mehr Verantwortung und autonome Handlungsspielräume haben wir beispielsweise immer gewollt. Jetzt machen wir die Erfahrung, dass das allein nicht genügt. Denn »mehr Freiheit« bedeutet unter den neuen Vorzeichen fast immer: noch mehr Leistungsdruck, noch mehr Zumutungen.

Gewerkschaftliche Leistungspolitik muss die Differenzierung der Arbeitswelt angemessen beantworten. Die Leistungsbedingungen am Band und in der Entwicklungsabteilung unterscheiden sich grundlegend. Deshalb müssen Kriterien der Bewertung herangezogen und Regelungen gefunden werden, die dieser Verschiedenheit gerecht werden.

Sie können nur mit den Beschäftigten selbst entwickelt werden und müssen transparent sein. Die Begleitforschung zum Projekt Auto 5000 bei VW hat bestätigt: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen Mitbestimmung und Reklamationsmöglichkeiten. Sie sind bereit, für das Ergebnis ihrer Arbeit Verantwortung zu übernehmen. Sie sind hochgradig leistungsbereit. Aber sie verlangen eine jederzeit nachvollziehbare Arbeitsgestaltung und Leistungsbewertung.

Eine verbindliche Regulierung von Leistungsnormen ist deshalb auch künftig notwendig. Einen wesentlichen Schritt für zeitgemäße Leistungsregulierung haben wir mit ERA gemacht. Unsere klassischen Leistungssysteme haben zuletzt nur noch jeden fünften Beschäftigten in unserem Bereich erfasst, nämlich diejenigen im klassischen Leistungsakkord. Mehr als Dreiviertel unserer Beschäftigten, übrigens auch die Mehrheit der Ar-

beiter, erhalten ihre tarifliche Leistungszulage in der Regel über eine Leistungsbeurteilung. Für sie haben wir mit ERA eine wichtige tarifpolitische Regulierung durchgesetzt.

Zukünftig sind auch in Angestelltenbereichen Formen des Leistungsentgelts zulässig. Damit konnten in bislang unregulierten Bereichen qualifizierte Mitbestimmung und Beteiligung verankert werden. Die tariflich vereinbarte Möglichkeit von Zielvereinbarungen eröffnet Chancen für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung, Leistungs politik aktiv zu gestalten. Für viele indirekte Bereiche sind wir einen wichtigen Schritt weitergekommen, denn das Arbeits- und Tarifrecht sieht qualifizierte Mitbestimmung über Leistungspensen und Personalbesetzung außerhalb der Bereiche mit traditioneller Leistungsentlohnung nicht vor. Mit den Entgeltgrundsätzen ist also nicht nur über die Verdienstchancen bestimmt worden, sondern auch über konkrete Einflussmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertreter auf die Leistungsbedingungen. Wie weit wir Mitbestimmung hier wirklich durchgesetzt haben, ist von Bezirk zu Bezirk unterschiedlich. In allen Bezirken gilt sie aber zumindest bei der Ersteingruppierung – über paritätische Kommissionen und Reklamationsrechte und beim Leistungsentgelt mit Zielvereinbarung.

Unsere aktuellen Erfahrungen zeigen allerdings: Viele Arbeitgeber versuchen, aus der ERA-Einführung Kapital zu schlagen und die Entgelte zu drücken. Das liegt nicht an unseren Tarifverträgen, sondern ist Teil einer flächendeckenden Arbeitgeber-Strategie. Für unsere Betriebsräte und die gesamte IG Metall kommt es deshalb jetzt darauf an, mit einer eigenen Strategie den Missbrauch bei der Einführung des neuen Entgeltrahmenabkommens wirksam zu verhindern. Es gilt ERA im Sinne der Belegschaften zu gestalten, Betrieb für Betrieb und Abteilung für Abteilung. Dafür brauchen wir fachliche Kompetenz und politische Entschlossenheit. Denn die ERA-Einführung in den Betrieben ist vor allem eine politische Auseinandersetzung und damit auch ein Feld, auf dem sich lebendige Gewerkschaftsarbeit bewähren kann.

Dabei ist es wichtig, dass die Betriebsräte von Anfang an deutlich machen: Die Verantwortung für die Einführung des ERA liegt zunächst beim Arbeitgeber. Der Arbeitgeber gruppiert ein – nicht der Betriebsrat! Der Betriebsrat ist dafür da, den nicht sachgemäßen Eingruppierungen des Arbeitgebers zu widersprechen und sich für die richtige Eingruppierung stark zu machen.

Das heißt nicht, dass wir nur reagieren können. Es kommt darauf an, dass Betriebsräte ihre Rechte auf Mitbestimmung aktiv nutzen und die Beteiligung der Beschäftigten an der ERA-Einführung professionell organisieren. Aus gelungenen ERA-Einführungsprozessen wissen wir: Alle Betriebsräte und Vertrauensleute brauchen zusätzlich zu ihrem notwendigen Fachwissen



eine auf ihren Betrieb zugeschnittene Umsetzungs- und wenn nötig auch Konfliktstrategie. Es gibt viele Beispiele dafür, dass die ERA-Einführung gelingt, wenn unsere Betriebsräte das gemeinsam mit der IG Metall anpacken und die Beschäftigten von Anfang an einbeziehen.

## **Neue Formen, neue Inhalte: Die Zukunft liegt in mitgliedernahen Angeboten und Optionen**

Wir haben für Regelungen plädiert, die den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen und die sie nach Möglichkeit selbst mitgestalten können. Wir glauben, dass der Wandel der Arbeitswelt bereits bei der *Form* der betrieblichen und tariflichen Regulierung von Arbeit und Leistung berücksichtigt werden sollte. In flexiblen und dynamischen Arbeitssystemen und für Beschäftigte, die mehr Selbstbestimmung wollen, brauchen wir aus unserer Sicht eher Haltegriffe, Optionen und Prozessrechte als eine Patentlösung.

Dass die IG Metall dabei auch *inhaltlich* neue und mitgliedernahe Regelungen finden muss, ist offensichtlich. Das Ziel größerer Mitgliedernähe erfordert es, qualitative Themen künftig noch weiter aufzuwerten. Wir müssen dort ansetzen, wo den Beschäftigten der Schuh drückt. Wir müssen insbesondere das Bedürfnis aufgreifen, ein Leben lang gesund und möglichst qualifiziert zu arbeiten.

## **Qualifizierung und Weiterbildung**

Die IG Metall hat in dieser Richtung in den vergangenen Jahren schon einiges erreicht. So haben wir Tarifverträge zu Qualifizierung, die bis dato nur in Baden-Württemberg existierten, in der Metall- und Elektroindustrie endlich bundesweit vereinbart und damit die Mitwirkungsrechte für Betriebsräte und Beschäftigte gestärkt. Zukünftig beraten Arbeitgeber und Betriebsrat den Qualifizierungsbedarf im Unternehmen. Und einmal jährlich muss mit den Beschäftigten der individuelle Weiterbildungsbedarf geklärt werden. Notwendige Bildungsmaßnahmen sind zu vereinbaren, wobei der Tarifvertrag für verschiedene Konstellationen Freistellung und Kostenübernahme festlegt.

Diese im Tarifvertrag verankerten Ansprüche werden dann – und nur dann – zur Wirklichkeit, wenn betrieblich gehandelt wird. Hier sind die oben skizzierten Prozessrechte konkret geregelt, aber der Prozess selbst ist eine betriebspolitische Bewährungsprobe für alle beteiligten Akteure:

Für die IG Metall, weil die Auseinandersetzung mit den Arbeitgebern über das Zukunftsthema Bildung und Qualifizierung mit dem Tarifvertrag nicht beendet ist, sondern gerade erst begonnen hat. Für Betriebsräte, die den

Prozess einer systematischen und kontinuierlichen Weiterbildungsplanung als Selbstverständlichkeit in den Betrieben implementieren müssen. Für gewerkschaftliche Vertrauensleute, die einen wesentlichen Beitrag dabei leisten können, das Problembewusstsein im Betrieb für Fragen der Weiterbildung zu entwickeln. Und schließlich für die Beschäftigten selbst, die nicht nur selbst Verantwortung für den Qualifizierungsprozess übernehmen und Weiterbildung stärker als früher aktiv einfordern müssen, sondern auch praxistaugliche Reklamationsmöglichkeiten brauchen, wenn ihren Anforderungen nicht entsprochen wird.

All dies wird noch Zeit benötigen. Anders als bei Arbeitszeit und Entgelt sind die Ergebnisse von qualitativen Tarifvereinbarungen wie dem Tarifvertrag Qualifizierung nicht ohne weiteres quantifizierbar. Die Erfahrungen in Baden-Württemberg zeigen zwar, dass die Zahl von Betriebsvereinbarungen nach Abschluss des Tarifvertrages in 2001 deutlich gestiegen ist. Das Thema ist verstärkt auf die Agenda der betrieblichen Interessenvertreter gekommen. Das war in einer immer stärker wissensbasierten Ökonomie höchste Zeit. Ob die in 2006 nunmehr bundesweit getroffene Regelung den Anforderungen gerecht wird, muss eine gründliche Analyse zeigen. Sicher ist: Die tarif- und betriebspolitische Gestaltung von Rahmenbedingungen für mehr und bessere Weiterbildung und Qualifizierung und für mehr Chancengleichheit in diesem Bereich ist für Gewerkschaften eine Zukunftsaufgabe mit höchster Priorität.

### **Alters- und altersgerechtes Arbeiten**

Der demographische Wandel zwingt uns und die Arbeitgeber zum Umdenken. Wir brauchen mittelfristig eine veränderte Arbeitsorganisation, die den im Schnitt älteren Belegschaften gerecht wird. Das betrifft nicht nur Fragen der Leistungsgestaltung und der Wirtschaftlichkeit, sondern auch die Unternehmenskultur. Es bedarf einer Personalpolitik, die Ältere nicht zum alten Eisen zählt. Wir brauchen eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, die Ältere nicht überfordert, aber ihre größeren Erfahrungen nutzt und auch wertschätzt.

Im September 2006 haben wir für die westdeutsche Stahlindustrie neben der Entgelterhöhung einen Tarifvertrag »Demografischer Wandel« erreicht. Damit haben die Tarifparteien Neuland betreten. Die oft extrem belastende Arbeit in der Stahlbranche in Kombination mit dem relativ hohen Durchschnittsalter der Belegschaften von jetzt schon 43,2 Jahren führen zu einem enormen Handlungsdruck. Unser neuer Tarifvertrag, der für alle Unternehmen Altersstrukturanalysen vorschreibt, bietet den Rahmen für einen betrieblichen Problemlösungsprozess:

Der Arbeitgeber berät auf dieser Basis mit dem Betriebsrat über die Konsequenzen aus der Altersstrukturanalyse. Als Orientierung sind in der Vereinbarung Maßnahmen wie Gesundheitsförderung, Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung, die Reduzierung von Belastungsspitzen und die Erhöhung der Übernahmequote der Auszubildenden genannt. Darüber hinaus gibt es eine Verhandlungsverpflichtung, tarifvertragliche Modelle zu vereinbaren, um auch weiterhin ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben unter Beteiligung des Gesetzgebers zu ermöglichen. Ein betrieblicher Fonds »demographischer Wandel« soll die Möglichkeit für die Betriebsparteien schaffen, insolvenzgesichert Mittel für alternsgerechte Arbeitsgestaltung zur Verfügung zu stellen.

Von diesem Tarifvertrag profitieren ältere und jüngere Beschäftigte. Auch diese Vereinbarung hat den Charakter einer Prozessregelung. Auch hier kommt es darauf an, ihn betrieblich mit Leben zu füllen, um den Wert der Regelung für unsere Mitglieder deutlich zu machen.

Noch ist offen, inwieweit die Vereinbarung in der Stahlindustrie Modellcharakter für andere Bereiche und Branchen haben kann. Sicher ist hingegen, dass das Thema »alternde Belegschaften« für Jahrzehnte auf der Agenda stehen wird. Mögliche Regelungsmaterien sind zum Beispiel:

- besondere Leistungsvereinbarungen für Ältere und/oder leistungsgeminderte Arbeitnehmer,
- Bildung altersgemischter Teams,
- Verkürzung der regelmäßigen Arbeitszeit für Ältere,
- generationensolidarische Verknüpfung von weiterhin nötigem vorzeitigem Altersausstieg und Berufseinstieg der Jüngeren.

Der demographische Wandel muss in den Betrieben jetzt angepackt werden. Betriebsräte und Vertrauensleute der IG Metall führen tagtäglich die Auseinandersetzungen um Arbeitsbedingungen, mit denen man leben, bei denen man gesund bleiben kann. Wir machen alters- und alternsgerechtes Arbeiten zum Thema – wo immer wir können. Wir kümmern uns um Weiterbildung und Qualifizierung. Wir arbeiten für besseren betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und wirksamere Prävention. Natürlich zielt dieses Engagement auch darauf ab, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen länger erwerbstätig bleiben können.

Aber dies allein wird angesichts der Wucht der Entwicklungen nicht ausreichen. Vorzeitiger Ausstieg *aus* dem Erwerbsleben und Einstieg *in* das Berufsleben werden zu den Schlüsselfragen qualitativer Tarif- und Betriebspolitik werden.

Wir nehmen zur Kenntnis, dass Menschen (entgegen der Empfehlung der IG Metall) bis 67 arbeiten sollen. Im Prinzip ist diese Anforderung für

viele Beschäftigte unerfüllbar. Gerade deshalb muss die Politik jetzt einen Beitrag leisten und Voraussetzungen dafür schaffen helfen, unter denen eine längere Erwerbstätigkeit überhaupt möglich ist.

### **Den flexiblen Altersübergang tarif- und betriebspolitisch begleiten**

Denn wenn wir das oben beschriebene Szenario in die Zukunft verlängern, spricht nichts dafür, dass der Druck auf Arbeits- und Leistungsbedingungen abnehmen wird. Im Gegenteil: Wir müssen damit rechnen, dass er noch zunimmt. Körperlich belastende Arbeitsplätze, kurzzyklische Montagetätigkeit und kontinuierliche Schichtarbeit gehören, wie wir vielfach dokumentiert haben, nicht der Vergangenheit an. In vielen Auseinandersetzungen kämpfen wir sogar um den Erhalt solcher Tätigkeiten in der Bundesrepublik.

Angesichts dieser betrieblichen Realität ist es schlicht unvorstellbar, dass an allen Arbeitsplätzen bis zum gleichen Alter gearbeitet werden kann. Unsere Kolleginnen und Kollegen müssen deshalb auch nach 2009 die Möglichkeit haben, zu akzeptablen Bedingungen vorzeitig aus dem Arbeitsleben auszusteigen. Und zwar nicht, weil sie keine Lust mehr haben, sondern weil sie nicht mehr können. Auch rein zahlenmäßig spitzt sich das Problem noch zu: Die nächsten zwölf Jahre steht bei der so genannten »Baby Boomer«-Generation der vorzeitige Ausstieg aus dem Erwerbsleben an. Das sind in den Spitzenzeiten weit über eine Million Menschen pro Jahr. Dann erst wird die Kurve langsam abflachen. Es dauert aber etwa bis 2025, bis der Stand von heute wieder erreicht ist. Gewerkschaften, Unternehmen und Beschäftigte stehen deshalb unter einem extremen Druck, den Altersausstieg zu bewältigen. Wer dagegen behauptet, diese Gesellschaft könne sich das vorzeitige Ausscheiden vieler Beschäftigter aufgrund des alsbald einsetzenden Fachkräftemangels nicht weiterhin erlauben, verkennt das eigentliche Problem: Es stimmt, dass sich jetzt in einigen Bereichen ein Fachkräftemangel abzeichnet. Aber dieser Fachkräftemangel lässt sich eben nicht dadurch beheben, dass beispielsweise ein Bandarbeiter, der seit 40 Jahren im Akkord arbeitet, erst mit 67 abschlagsfrei in Rente gehen darf. Das ist völlig unrealistisch. Die einzig praktikable Lösung ist, dass man die Älteren zu vernünftigen und fairen Bedingungen ausscheiden lässt, wenn sie nicht mehr können und gleichzeitig junge Menschen eine Perspektive für den Einstieg in neue und qualifizierte Tätigkeiten erhalten. Nur mit einer Antwort, die diese differenzierten Anforderungen und Lebenslagen sowie den kontinuierlichen Wandel von Arbeitstätigkeiten berücksichtigt, wird diese gesamtgesellschaftliche Herausforderung zu meistern sein.

Zwischenzeitlich zeichnet sich ab, dass eine 1:1-Fortführung der bisherigen Regelung zur Altersteilzeit politisch schwierig zu erreichen sein wird.

Beim Stand der aktuellen Rentengesetzgebung sind für viele Beschäftigte nach der Altersteilzeit Renteneinbußen zu erwarten, die sich in nicht mehr akzeptablen Größenordnungen bewegen. Damit droht dieses Instrument für etliche Beschäftigte als realistische Option auszufallen.

Wir brauchen deshalb eine differenzierte politische und tarifpolitische Antwort. Als Ergebnis der Tarifrunde 2007 wurde für die Metall- und Elektroindustrie eine klare Vereinbarung mit den Arbeitgebern erreicht. Es wurde verabredet, dass zügig Beratungen über künftige Modelle des flexiblen Altersübergangs aufgenommen werden. Der Zeitplan sieht vor, bis Mitte 2008 zu Entscheidungen darüber zu kommen, wie der Altersübergang künftig tariflich begleitet werden kann.

Die IG Metall hat also bereits einen sehr wichtigen Schritt gemacht. Viele betriebliche Praktiker im Arbeitgeberlager erkennen den Problemdruck und den akuten Handlungsbedarf ebenfalls grundsätzlich an. Aber am grundsätzlichen Prinzip darf sich auch in der Zukunft nichts ändern: Erst muss die Politik die Voraussetzungen schaffen, und danach können wir tarif- und betriebspolitisch unterstützen.

Darum ist jetzt die Politik am Zug. Sie muss schnell einen langfristig verlässlichen Rahmen für neue flexible Übergangsmodelle in die Rente schaffen.

Die wichtigsten politischen Rahmenbedingungen, um den Altersausstieg zu bewältigen und den demographischen Wandel in den Betrieben human zu gestalten, wären aus unserer Sicht:

- Die Aufstockungsleistungen der Arbeitgeber müssen auch in künftigen Übergangsmodellen steuer- und beitragsfrei bleiben.
- Die Hinzuverdienstmöglichkeiten bei der Teilrente müssen deutlich verbessert werden. Wir werden dieses Instrument benötigen und viel stärker nutzen müssen als bisher.
- Parallel muss der Zugang zu Erwerbsminderungsrenten wieder deutlich erleichtert werden.
- Die Bundesagentur für Arbeit muss gleitende Übergänge aus dem Erwerbsleben dringend auch künftig, d.h. auch über 2009 hinaus, fördern. Dadurch haben immerhin 400.000 junge Leute oder Kolleginnen und Kollegen ohne Beschäftigung einen Arbeitsplatz bekommen. Die Förderung durch die Bundesagentur muss dabei noch zielgenauer werden. Wir brauchen künftig eine besondere Förderung bei der Integration von unter 25jährigen und über 50jährigen. Sie haben es auf dem Arbeitsmarkt besonders schwer. Die Politik darf diese Altersgruppen jetzt nicht im Regen stehen lassen. Das ist ein Gebot der Fairness und der Solidarität.

Die Politik kann aber noch mehr tun: Den Rentenzugang für langjährig Versicherte bei 62 und für die Teilrente schon bei 60 Jahren festzuschreiben, würde die Spielräume der Tarifparteien und in den Betrieben erweitern. Darüber hinaus muss die Politik die Förderung der betrieblichen Altersversorgung erhalten.

Es wäre schlicht inkonsequent, auf der einen Seite die Bedeutung der betrieblichen und privaten Säule der Altersvorsorge zu unterstreichen und die Chancen und Förderinstrumente dafür gleichzeitig wieder einzuschränken bzw. auslaufen zu lassen. Deshalb muss das Erfolgsmodell der Entgeltumwandlung aus unserer Sicht gestärkt werden.

Durch die hier nur grob skizzierten Rahmenbedingungen werden die fatalen Folgen der Rente mit 67 nicht beseitigt. Darum waren und sind wir Gegner der Rente mit 67. Aber Gewerkschaften und Betriebsräte müssen die Herausforderung des demographischen Wandels in jedem Fall meistern – auch nachdem die Bundestagsmehrheit das Gesetz entgegen der vorgetragenen Argumente und der betrieblichen Realitäten verabschiedet hat.

Wir haben Konzepte, die sich sehen lassen können. Aus der Praxis bei Bosch/Baden-Württemberg wurden gut umsetzbare Ideen zu einem Gesamtmodell entwickelt. Viele in der IG Metall arbeiten daran mit oder denken in ihren Betrieben in die gleiche Richtung. Die IG Metall kann und muss diesen Prozess tarif- und betriebspolitisch kompetent begleiten. Wichtige Elemente sind dabei aus unserer Sicht:

1. Die IG Metall hat beispielsweise in Baden-Württemberg bereits 2006 im Tarifvertrag zur Altersteilzeit die möglichen Laufzeitregelungen flexibilisiert und auf bis zu zehn Jahre erweitert. Das bringt den Betriebsparteien zusätzliche Spielräume, reicht aber alleine nicht aus.

2. Künftige flexible Übergangsmodelle müssen stärker auf das Instrument der bisher wenig in Anspruch genommenen Teilrente setzen. Dabei brauchen wir tariflich und betrieblich vereinbarte zusätzliche Arbeitgeberleistungen, die dann mit Teilrentenmodellen kombiniert werden können.

3. Tarifliche Regelungen zu Langzeitkonten, die wir in zwei Bezirken vereinbart haben, können helfen, den flexiblen Altersausstieg zu erleichtern. Wir brauchen dieses Instrument bundesweit und müssen es ausbauen. Es ist unfassbar, wenn die Arbeitgeber in anderen Tarifbezirken die tarifliche Regelung solcher Konten ablehnen. Das ist eine Denke von vorgestern, denn es wird angesichts der zugespitzten Situation beim Altersübergang in vielen Betrieben nicht ohne dieses Element gehen.

4. Zeitwertpapiere oder gemeinsam finanzierte Fonds sind Möglichkeiten, die Aufstockungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten zu vernünftigen Bedingungen aussteigen können und zwar nicht nur in Großbetrieben. Dabei

müssen die Übertragbarkeit bei Arbeitsplatzwechsel und die Insolvenzversicherung verlässlich geregelt sein.

5. Wir müssen darüber nachdenken, wie wir Leistungen aus der betrieblichen Altersvorsorge flexibel und je nach individueller Situation der Beschäftigten in ein passgenaues Übergangskonzept einbauen.

Alle diese Vorschläge erheben nicht den Anspruch einer Ideallösung, sondern sind Bausteine einer realistischen Option. Natürlich sehen wir die Probleme, die sich daraus für das schwierige Feld der Arbeitszeitpolitik ergeben.

Wir wollen mit unserem Vorschlag weder das Einfallstor für Arbeitszeitverlängerung öffnen, noch eine indirekte Schlechterstellung weiblicher Beschäftigter in Kauf nehmen, die berufsbiographisch oft noch weniger in der Lage sind, mit gesparter Arbeitszeit den vorzeitigen Altersausstieg zu bestreiten. Gerade deswegen ist es ja so wichtig, zu tariflichen Vereinbarungen zu kommen, die diese Probleme lösen bzw. wenigstens abmildern.

Parallel zu diesen Optionen sollte aus unserer Sicht der Tarifvertrag über altersvorsorgewirksame Leistungen (TV AVWL) mittelfristig weiterentwickelt werden. Angesichts der Gefährdung künftiger Rentenniveaus und des erhöhten Vorsorgebedarfs müssen wir hier auf Dauer zu höheren – und das heißt zu zusätzlichen – tariflich geregelten Ansprüchen kommen.

Wir glauben: Wenn wir alle diese Eckpunkte zu einem Gesamtpaket verbinden, werden wir ein gutes Stück dazu beitragen können, den demographischen Wandel in den Betrieben, trotz aller Schwierigkeiten, so human wie irgend möglich zu gestalten.

### **Leiharbeit begrenzen und ungesicherte Arbeit besser regulieren**

Eine der drängendsten Fragen, die wir in der IG Metall aktuell zu bearbeiten haben, ist das Thema Leiharbeit. Die meisten Leiharbeitsverhältnisse entstehen in der Metall- und Elektroindustrie. Diese Leiharbeitnehmer sind meist deutlich schlechter gestellt als ihre Kolleginnen und Kollegen, für die die Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie gelten. Dabei ist die Haltung vieler Betriebsräte zur Leiharbeit verständlich und nachvollziehbar. Aber die aktuellen Daten zeigen, dass wir einige Einschätzungen auch in unseren eigenen Reihen revidieren müssen.

Mit Leiharbeitsverhältnissen werden heute nicht mehr nur Produktionsspitzen oder saisonbedingte Hochphasen abgedeckt. Leiharbeit frisst sich immer weiter in das Normalarbeitsverhältnis hinein. Leiharbeitsverhältnisse bedrohen schon jetzt die Standards derjenigen, die sich in tarifvertraglich gesicherten Beschäftigungsverhältnissen befinden. Und diese Bedrohung nimmt täglich zu.

Es geht in der aktuellen Auseinandersetzung einerseits um angemessene Bedingungen für die Leiharbeiter selbst. Es geht aber gleichzeitig um nichts weniger als die Zukunft unserer Flächentarifverträge. Die Vorstellung, dass wir eine Kernbelegschaft schützen, wenn bei Beschäftigungsaufbau die Randbelegschaften aufgebaut werden, trägt nicht mehr. Bei dieser Strategie werden am Ende alle verlieren, wenn sich die aktuellen Entwicklungen fortsetzen.

Der bisherige Weg, Leiharbeit durch von den DGB-Gewerkschaften gemeinsam abgeschlossene Tarifverträge zu regulieren und eine gleichwertige Bezahlung mit regulären Beschäftigten zu erreichen, hat zu keinen befriedigenden Ergebnissen geführt. Aus der bisherigen Erfahrung wissen wir nur zu gut, wie schwierig es ist, in den Verleiherbetrieben Fuß zu fassen. Dort möglicherweise mit organisatorischer Stärke bessere Tarifverträge durchzusetzen, erscheint kurzfristig kaum realistisch.

Welche anderen Optionen haben wir? Wir können verbesserte gesetzliche Regulierungen fordern und wir können darüber diskutieren, wie wir zum Thema Leiharbeit in den Manteltarifverträgen möglicherweise neue und bessere Regelungen gestalten. Allerdings müssten solche Regelungen erst einmal durchgesetzt werden. Angesichts des enormen Problem- und damit auch Zeitdrucks ist das zu wenig. Wir sind deshalb überzeugt: Der vielversprechendste Weg, dieses Problem anzugehen, besteht darin, jetzt entschlossen mit den Instrumenten zu handeln, die uns schon zur Verfügung stehen. Und zwar in den *Entleiherbetrieben*, in denen wir über genügend betriebspolitische Durchsetzungskraft für faire Regelungen verfügen.

Es gibt mit dieser Strategie positive Beispiele und Erfahrungen. In etlichen Betrieben haben wir das Prinzip »Gleicher Lohn für gleiche Arbeit« erfolgreich durchgesetzt und per Betriebsvereinbarungen sinnvolle Quotierungen erreicht. Bei Daimler haben wir die Leiharbeit per Gesamtbetriebsvereinbarung auf vier Prozent begrenzen können.

Die entscheidende Voraussetzung ist aber, dass sich die gesamte IG Metall flächendeckend und ernsthaft auf dieses politische Ziel verständigt. Es kommt dabei wesentlich auf unsere Betriebsräte und ihren politischen Willen an. Wir müssen die betriebliche Regulierung und Begrenzung von Leiharbeit in den kommenden Jahren flächendeckend und offensiv anpacken. Das wird viel Überzeugungsarbeit erfordern, aber wenn uns ein Umsteuern nicht gelingt, werden wir schon in kurzer Zeit mit bedrohlichen Konsequenzen konfrontiert werden.

Wir sehen durchaus, dass Leiharbeit in Ausnahmesituationen sinnvoll sein kann. Wir kritisieren das Instrument nicht aus Prinzip und noch weniger verurteilen wir diejenigen Beschäftigten, die diesen Weg gehen. Für sie ist



Leiharbeit oft die einzige Chance, überhaupt noch in Arbeit zu kommen. Es ist legitim, diese Chance zu ergreifen. Wir dürfen den Arbeitgebern aber nicht den Gefallen tun, uns gegeneinander ausspielen zu lassen, sondern müssen die Leiharbeitnehmer für uns gewinnen. Wir gewinnen ihr Vertrauen und damit auch sie als Mitglieder nur, wenn wir ihre konkreten Arbeitsbedingungen verbessern und indem wir möglichst viele Leiharbeitsverhältnisse in unbestimmte Arbeitsverhältnisse umwandeln, selbstverständlich zu den tariflichen Bedingungen der jeweiligen Branche. Beides nützt den Leiharbeitnehmern und den Stammbeschäftigten.

Auch die immer weiter zunehmenden Befristungen sind längst keine »Einstiegshilfe« in reguläre Arbeitsverhältnisse, sondern mindestens verlängerte Probezeiten mit entsprechender Unsicherheit für die Beschäftigten und erweiterten Disziplinierungsmöglichkeiten der Arbeitgeber. Wir müssen darüber nachdenken, wie wir Befristungen von Arbeitsverhältnissen so einschränken können, dass sie wieder ausschließlich auf sachliche Gründe beschränkt bleiben.

### **Nur unsere eigene Stärke zählt**

Die von uns in diesem Beitrag genannten Herausforderungen erheben selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Viele Felder, die wir mit qualitativen Antworten bearbeiten müssen (z.B. Ausbildungschancen, Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Geschlechtergerechtigkeit in tariflichen und betrieblichen Regelungen, die wir dringend anpacken müssen, wenn wir nicht gegenüber einem Fünftel unserer Mitglieder unglaubwürdig werden wollen, und viele andere Fragen), haben wir hier nicht in der gebotenen Ausführlichkeit ansprechen können.<sup>2</sup>

Alle diese qualitativen Themen haben jedoch eine Gemeinsamkeit: In allen Fällen sind uns die Arbeitgeber in den vergangenen Jahren freiwillig keinen Millimeter entgegengekommen. Selbst beim generationen- und geschlechterübergreifenden Zukunftsthema Nr. 1 – bei einer längst fälligen Regelung zum Thema Bildung und Qualifizierung – haben sie sich anfangs einer tariflichen Regelung konsequent verweigert. Nur durch das Engagement unserer Mitglieder und Funktionäre und die erfolgreiche Tarifrunde 2006 haben wir den Tarifvertrag erreicht. Das wird zweifellos nicht das Ende der Auseinandersetzung um Weiterbildung sein, aber auch hier ist ein Prozess

---

<sup>2</sup> Das heißt selbstverständlich nicht, dass diese Themen nicht wichtig sind.

begonnen worden, der jetzt betrieblich weitergeführt werden muss, damit unsere Mitglieder auch wirklich davon profitieren.

Nur mit betrieblicher Durchsetzungskraft, einer konsequenten Mitgliederentwicklung und Mitgliederbindung und mit engagierten Betriebsräten und Vertrauensleuten, die qualitative Themen in den Betrieben auf die Agenda setzen, werden wir zu guten Regelungen kommen. Deswegen ist die Mitgliederfrage für die qualitative Tarif- und Betriebspolitik der IG Metall die entscheidende Frage schlechthin – genau wie bei Tarifauseinandersetzungen in der Fläche und betrieblichen Tarifauseinandersetzungen.

Hinzu kommt bei den hier angesprochenen Themen: Sie fordern uns mehr Prozesskompetenz und einen langen Atem bei der Umsetzung von Vereinbarungen ab. Es ist viel tägliches »Klein-Klein«, das auf diesen Feldern von ehren- und hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen zu leisten ist. Aber wir halten daran fest: Wir können diese Aufgabe bewältigen und in einem gemeinsamen offenen Lernprozess mit unseren Mitgliedern bei diesen Themen tarif- und gesellschaftspolitisches Terrain zurückgewinnen und neue gewerkschaftliche Kraft aufbauen.

### **Wider die Dumping-Strategen: gewerkschaftliches Engagement für »gute Arbeit«**

Die Zukunft der Arbeit ist durch vielfältige Restriktionen vorgezeichnet. Einmal eingeschlagene Wege können nicht von einem auf den anderen Tag verlassen werden. Die Rahmenbedingungen für qualitative Tarif- und Betriebspolitik haben wir beschrieben.

Die Gestaltungsspielräume sind nicht unbegrenzt. Trotzdem sind wir überzeugt, dass es gilt, zwischen Alternativen zu wählen. Wir haben die Diskussion mit den Arbeitgebern deshalb auf eine Grundsatzfrage zugespitzt. Die Entscheidung zwischen zwei Leitbildern von Arbeit und zwei sich diametral gegenüberstehenden Strategien, die eine Gesellschaft mit entwickelter Hochleistungsökonomie heute verfolgen kann, nämlich:

- eine Dumping-Strategie, mit der die deutsche Wirtschaft ausschließlich auf Kostensenkung und Leistungsverdichtung setzt und bei der unserer Überzeugung nach am Ende die Beschäftigten *und* die Unternehmen das Nachsehen haben,
- oder
- eine High-Road-Strategie, die auf möglichst qualifizierte Arbeit, ganzheitliche Arbeitsgestaltung, faire Beteiligung und tarifvertraglichen Schutz – also auf wirklich »gute Arbeit« – setzt.

Auf welcher Seite die IG Metall in dieser Diskussion steht, ist klar. Die Alternativen, um die es hier geht, sind allemal eine, wenn nötig harte Auseinandersetzung mit den Arbeitgebern wert:

- Qualität der Arbeit und Innovation statt Lohnsenkungswettbewerb,
- mehr Selbstbestimmung in der Arbeit, die Menschen als Subjekte begreift und ihr Selbstbewusstsein stärkt,
- gesundheitsförderliche, ganzheitliche Arbeitsgestaltung, die ein Erwerbsleben lang ausgeübt werden kann – statt maßloser und kurzsichtiger Vernutzung menschlicher Arbeitskraft mit allen persönlichen und gesellschaftlichen Folgen.

Wir sind sicher, dass eine High-Road-Strategie mit den Zielen *besser, intelligenter, qualifizierter* einer Billig-Strategie des *länger, schneller, härter* aus politischen und ökonomischen Gründen vorzuziehen ist. Wir glauben, dass die Gestaltung »guter Arbeit« und Wirtschaftlichkeit keine Gegensätze sind. Im Gegenteil: Mit einer Billig-Strategie und mit einem arbeitspolitischen Rollback wird die Bundesrepublik am Ende genau die Wettbewerbschancen verspielen, die sich aus den Stärken der Beschäftigten und des Standortes zukünftig ergeben. Und weil die Arbeit das Leben bestimmt – bei denen, die welche haben und bei denen, die keine haben –, dürfen wir das Thema »Gute Arbeit« nicht mehr von der Tagesordnung nehmen.

Unsere betriebs- und tarifpolitischen Projekte »Tarif aktiv« und »Besser statt billiger« (aus Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen), »Aktiv für Tarif« (aus Baden-Württemberg) und die »Betriebspolitische Initiative« (aus dem Bezirk Küste) – um nur einige beispielhaft zu nennen – setzen den Rahmen. Wir sollten die gemeinsame Stoßrichtung dieser Projekte stärken und den eingeschlagenen Weg weitergehen. Und wir müssen sie mit konkreten Forderungen an die Wirtschafts-, Industrie und Gesellschaftspolitik verbinden.

Wir haben ferner Projekte auf den Weg gebracht, die sich direkt dem Thema humanerer Arbeitsbedingungen widmen – auf bezirklicher Ebene z.B. »Tatort Betrieb« in Baden-Württemberg. Auch dies wird in einer älter werdenden Gesellschaft, die zugleich eine Hochleistungsökonomie ist, immer mehr zu einer Existenzfrage: »Gute Arbeit« ist wie nie zuvor die Bedingung für wirtschaftliche und soziale Entwicklung.

Die Grundlinien der möglichen Zukunft von Arbeit, und das ist in unserem Organisationsbereich zu einem ganz wesentlichen Teil Industriearbeit, liegen auf dem Tisch. Wir sind überzeugt, unser Ansatz »guter Arbeit« ist das nachhaltigere, bessere und erfolgreichere Modell. Wirklich »gute Arbeit« umfasst die ganze Bandbreite der Arbeitsbedingungen. Mit wenigen Beispielen und ohne Anspruch auf Vollständigkeit haben wir zu beschreiben versucht, wel-

che qualitativen Themen aus unserer Sicht als drängende Zukunftsaufgaben anstehen: Bildung und Qualifizierung, Demographischer Wandel, Altersübergang und Alterssicherung sowie alters- und altersgerechtes Arbeiten und Leiharbeit sind die Felder, für die wir dringend Antworten und Lösungen entwickeln und durchsetzen müssen. Es sind Felder, auf denen wir auch unter schwierigen Bedingungen sofort und in den kommenden Jahren konkrete Schritte unternehmen können – gerade weil wir realistische tarif- und betriebspolitische Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten haben.

Es hängt von uns ab, ob wir mit unseren Mitgliedern dort gemeinsam etwas hinbekommen. Und ob wir damit dem Anspruch »Mind Your Member« gerecht werden. Dafür und damit für »gute Arbeit« einzutreten und im Zweifel auch zu kämpfen, ist und bleibt eine stolze Aufgabe für die IG Metall.

## ■ Autorinnen und Autoren

*Oliver Burkhard* ist Leiter des Bezirks Nordrhein-Westfalen der IG Metall.

*Uwe Dechmann* ist Mitarbeiter am Forschungsbereich »Primäre Arbeitspolitik und Gesundheit« der Sozialforschungsstelle Dortmund, Mitglied im Initiativkreis »Arbeitssysteme in der Produktion« der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

*Volker Döhl* ist Sozialforscher am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München.

*Christoph Ehlscheid* ist Funktionsbereichsleiter Sozialpolitik im Vorstand der IG Metall.

*Ernst Eisenmann* war von 1983 bis 1988 Leiter des Bezirks Baden-Württemberg der IG Metall.

*Andrea Fergen* ist Gewerkschaftssekretärin im Vorstand der IG Metall, Funktionsbereich Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung.

*Wolfgang Gehring* ist Gewerkschaftssekretär im IG Metall-Bildungszentrum Sprockhövel.

*Arno Georg* koordiniert den Forschungsbereich »Primäre Arbeitspolitik und Gesundheit« der Sozialforschungsstelle Dortmund und ist Moderator des Deutschen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung.

*Berthold Huber* ist 1. Vorsitzender der IG Metall.

*Frank Iwer* ist Gewerkschaftssekretär in der IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg.

*Udo Nobel* ist stellvertretender Betriebsratsvorsitzender von Airbus in Nordenham.

*Volker Ochs*, Berufspädagoge und Industriesoziologe, ist selbständiger Berater und berät Betriebsräte in Restrukturierungsprozessen in Saarbrücken.

*Kay Ohl* ist Funktionsbereichsleiter Tarifpolitik im Vorstand der IG Metall.

*Gerd Peter* war langjährig Geschäftsführender Direktor der Sozialforschungsstelle Dortmund und ist Mitinitiator des »Forum Neue Politik der Arbeit«.

*Klaus Pickshaus* ist Funktionsbereichsleiter Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung im Vorstand der IG Metall.

*Rainer Salm* ist Gewerkschaftssekretär in der IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg.

*Dieter Sauer* ist Sozialforscher am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München und Honorarprofessor für Soziologie an der Friedrich Schiller Universität in Jena.

*Manfred Scherbaum* ist Gewerkschaftssekretär in der IG Metall-Bezirksleitung Frankfurt.

*Marc Schlette* ist Gewerkschaftssekretär in der IG Metall-Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen.

*Elke Schulte* ist Gewerkschaftssekretärin in der IG Metall, arbeitet im ERA-Projekt, Bildungszentrum Sprockhövel.

*Helga Schwitzer* ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, zuständig für Tarifpolitik und den Bereich IT- und Elektroindustrie/Angebot.

*Konrad Siegel* ist Gewerkschaftssekretär der IG Metall im Funktionsbereich Tarifpolitik und arbeitet in der Bildungsstätte Lohr.

*Hans Joachim Sperling* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) an der Universität Göttingen.

*Franz Steinkühler* war 1. Vorsitzender der IG Metall von 1986 bis 1993 und Leiter des Bezirks Baden-Württemberg von 1972 bis 1983.

*Katrin Trinks* ist Sozialforscherin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München.

*Hilde Wagner* ist Leiterin des Ressorts Grundsatzfragen im Funktionsbereich Tarifpolitik im Vorstand der IG Metall.