

Helga Schwitzer/Kay Ohl/
Richard Rohnert/Hilde Wagner (Hrsg.)



Zeit, dass wir was drehen!
Zeit, dass wir was drehen!
Zeit, dass wir was drehen!
Zeit, dass wir was drehen!
Zeit, dass wir was drehen!

Zeit, dass wir was drehen!

**Perspektiven der Arbeitszeit-
und Leistungspolitik**

VSA

Helga Schwitzer/Kay Ohl/Richard Rohnert/Hilde Wagner (Hrsg.)
Zeit, dass wir was drehen!
Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungs politik

**Helga Schwitzer/
Kay Ohl/Richard Rohnert/
Hilde Wagner (Hrsg.)
Zeit, dass wir was drehen!
Perspektiven der Arbeitszeit-
und Leistungspolitik**

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

© VSA: Verlag 2010, St. Georgs Kirchhof 6, D-20099 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten
Umschlagfoto: Demonstration bei ThyssenKrupp, Duisburg, 6.4.2009
(Foto: Roland Weihrauch/dpa)
Druck und Buchbindearbeiten: freiburger graphische betriebe
ISBN 978-3-89965-385-4

■ Inhalt

Vorwort

von Helga Schwitzer 9

Kay Ohl

Einleitung 11

■ **Krise als Chance für arbeitszeit- und leistungspolitische Strategien?**

Dieter Sauer

Ende der Maßlosigkeit? 19

Leistungspolitik in der Krise

Steffen Lehndorff

Arbeitszeitpolitik nach der Kurzarbeit 39

Martin Kuhlmann

Halten und Entfalten 63

Entwicklungslinien und Perspektiven betrieblicher Leistungspolitik

■ **Handlungsfeld: Beschäftigung sichern – durch Arbeitszeitpolitik**

Philipp Becker

Beschäftigung sichern – durch Arbeitszeitpolitik 87

Einleitung in das Handlungsfeld

Hubert Dünneleier

**Arbeitszeitpolitik und Beschäftigungssicherung
unter den Bedingungen der Krise** 91

Manfred Menningen

Die Krise bewältigen 103

»Besser statt billiger«

Handlungsfeld: Entgrenzung von Arbeitszeit begrenzen – durch kreative Arbeitszeitpolitik

Sophie Jänicke/Kristina Thureau-Vetter Entgrenzung von Arbeitszeit begrenzen – durch kreative Arbeitszeitpolitik	113
Einleitung in das Handlungsfeld	

Rainer Salm Abschied vom Arbeitszeit-Polizisten: Neue Konzepte für die Arbeitszeitpolitik in Gleitzeitbereichen	119
---	-----

Robert Sadowsky »Ich bin hier doch nicht die Betriebspolizei!«	155
Arbeitszeit bei weiblichen kaufmännischen Angestellten	

Christiane Benner Vom Arbeiten ohne Ende zur kollektiven Stärkung individueller Rechte	161
--	-----

Handlungsfeld: Leistung unter den Bedingungen neuer Steuerung – in und nach der Krise

Hilde Wagner/Herwig Zeumer Leistungspolitik unter den Bedingungen neuer Steuerung – in und nach der Krise	167
Einleitung in das Handlungsfeld	

Nick Kratzer/Wolfgang Menz/Sarah Nies Leistungspolitik im Wandel	173
Entwicklungstendenzen leistungspolitischer Arrangements bei Angestellten	

Detlef Gerst Ganzheitliche Produktionssysteme – Mitgestaltung ohne Co-Management	201
--	-----

Manfred Scherbaum Aufgeschoben ist nicht aufgehoben – Leistungsgestaltung mit den ERA-Instrumenten in Angriff nehmen	217
--	-----

Bartholomäus Pfisterer
Leistung gestalten mit den ERA-Instrumenten 227

Nadine Boguslawski
**Regelung zur Anwendung von Zielentgelt
bei der Carl Zeiss Micro-Imaging GmbH** 237

Udo Nobel
Airbus – eine unendliche Geschichte? 247

**Handlungsfeld: Arbeit und Leben ausbalancieren –
durch Leistungs- und Arbeitszeitpolitik**

Richard Rohnert
**Arbeit und Leben ausbalancieren –
durch Leistungs- und Arbeitszeitpolitik** 255
Einleitung in das Handlungsfeld

Wolfgang Menz/Nick Kratzer
Work-Life-Balance als Gestaltungsaufgabe 259
Umriss einer »balance-orientierten Leistungspolitik«

Hartmut Schulz
**Arbeit – Humanisierung – Leben:
Bausteine eines politischen Projekts** 279
Work-Life-Balance – mehr als Leistungs- und Arbeitszeitpolitik

Klaus Pickshaus
**In und nach der Krise: Restrukturierung als Herausforderung
für Gute Arbeit** 289
Thesen zu einer arbeitspolitischen Strategie

**Perspektiven einer neuen Arbeitszeit-
und Leistungspolitik**

Helga Schwitzer
Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungspolitik der IG Metall 303

Autorinnen und Autoren 317

■ Vorwort

In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich die arbeitszeit- und leistungspolitischen Bedingungen grundlegend verändert. Die Beschäftigten wurden im Zuge einer verstärkten globalen Konkurrenz mit einer »Ökonomie der kurzen Fristen«, mit einseitigem Kostendenken in Verbindung mit engen Terminvorgaben und knappen Personaldecken konfrontiert. Mit neuen Steuerungskonzepten haben Arbeitgeber zu einer Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung beigetragen. Sie missachteten die Grenzen der Zumutbarkeit und Belastbarkeit der Beschäftigten, sie gefährden ihre Gesundheit und die soziale Balance von Arbeit und Privatleben.

Die Ökonomie der Maßlosigkeit gehört mit zu den Ursachen der Krise. Ihre Ergebnisse haben in Form zusätzlich erzielter Gewinne zur Aufblähung der Finanzmärkte und Spekulationsblasen beigetragen. »Zeit, dass wir was drehen!« – diese Formel für die Forderung nach einem Umsteuern richtet sich deshalb nicht nur gegen die arbeitspolitische Fehlentwicklung vor der Krise, sie richtet sich gegen die Ökonomie der Maßlosigkeit insgesamt. Es ist Zeit, dass wir konzeptionelle Alternativen und Handlungsalternativen sowohl für die Überwindung der Krisenursachen als auch der Krisenfolgen suchen.

Für das Feld der Arbeitszeit- und Leistungs politik haben wir bereits auf unserem Gewerkschaftstag im November 2007 verabredet, die Debatte hierüber als Teil einer Politik Guter Arbeit und alternsgerechten Arbeitens wieder aufzunehmen. Die Erfahrungen mit der Krise und die Weigerung der Politik, ihre Ursachen ernsthaft zu erforschen und zu bekämpfen, haben uns darin bestärkt, dass dies notwendig und überfällig ist.

Wir wollen diese Debatte sehr praxisnah und orientiert an den Interessen der Beschäftigten führen. Ihre Wünsche nach einem guten Arbeiten und guten Leben stehen deshalb im Zentrum. Die Beschäftigten wollen mehr Selbstbestimmung in der Gestaltung von Arbeitszeit und Leistung. Ihre Arbeit soll es ihnen ermöglichen, gesund in die Altersrente zu gehen. Die Beschäftigten wollen Arbeit und Privatleben besser ausbalancieren können.

Dieses Buch fasst Teile der bisherigen Debatte zusammen. Es soll dazu anregen und beitragen, die Debatte über die Arbeitszeit- und Leistungs politik unserer IG Metall als Teil des gesellschaftlich und politisch notwendigen Kurswechsels fortzusetzen und zu verbreitern.

Kay Ohl

Einleitung

Als die Finanzmarktkrise im Herbst 2008 auf die Realwirtschaft durchschlug, entstand vorübergehend ein politischer Konsens. Die verheerenden Wirkungen eines finanzmarktgetriebenen Kapitalismus waren nicht zu leugnen, der Staat musste seine ordnende Funktion wahrnehmen und sich anti-zyklisch verhalten. Vorschläge der IG Metall z.B. für eine Umweltprämie und für eine Ausweitung und Erleichterung des Bezugs von Kurzarbeitergeld wurden aufgegriffen. Die IG Metall bekam für ihre Forderung »Keine Entlassungen in der Krise« breite politische und gesellschaftliche Unterstützung. Dem bisherigen Credo von Arbeitgebern und Politik, in Deutschland seien die Arbeitszeiten zu kurz, konnte die Erkenntnis entgegengestellt werden, dass eine Verkürzung der Arbeitszeit das beste Mittel ist, Arbeitsplätze in der Krise zu sichern.

Dieser Konsens ist aber nicht gesichert. Im Gegenteil. In der öffentlichen Debatte über die Konsequenzen aus der Krise zeigt sich: Die Übereinstimmung, dass die Finanzmärkte stärker reguliert werden müssen, wird wieder in Frage gestellt.

Die Gesetze des finanzmarktgetriebenen Kapitalismus haben vor der Krise zu einer »Vermarktlichung« der Arbeitsbedingungen, zu »entgrenzten« Arbeitszeiten und zu steigendem Leistungsdruck geführt. Mit der Wiederbelebung der Auftragsengpässe in den Betrieben besteht die Gefahr, dass sich erneut entgrenzte Arbeitszeiten, Leiharbeit und hoher Leistungsdruck durchsetzen.

Schon die Erfahrungen mit den Arbeitsbedingungen vor der Krise waren Anlass genug für eine arbeitszeit- und leistungspolitische Initiative. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Krise lassen befürchten, dass diese in absehbarer Zeit zu weiteren Produktivitätssteigerungen durch Arbeitsverdichtung genutzt wird. So sank die Produktivität auf dem Höhepunkt der Krise im Frühjahr 2009 in der Metall- und Elektroindustrie gegenüber dem Vorjahr um 12,7%. Zu erwarten ist, dass dieser Rückgang am Ende der Krise wieder aufgeholt wird, denn an den technischen und organisatorischen Voraussetzungen ändert die Krise nichts. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass die mit dem Produktivitätsrückgang verbundene zeitweilige Erhöhung der Lohnstückkosten zusätzlichen Anpassungsdruck auslöst.

Aus diesen Gründen ist die Diskussion über Möglichkeiten der Begrenzung und Regulierung der Arbeitszeiten neu zu führen. Die Erfahrungen

der Beschäftigten zeigen, dass eine solche Diskussion, wenn sie zielgerichtet und ergebnisorientiert erfolgen soll, nicht von den konkreten Arbeits- und Leistungsbedingungen getrennt werden kann. Ob Arbeitszeit für die Beschäftigten belastend und als Stress empfunden wird, hängt von mehreren Faktoren ab.

Belastung durch die Arbeitszeit entsteht nicht durch die Dauer der geregelten Arbeitszeit, wichtiger ist die tatsächliche Arbeitszeit. Sie wird häufig ausgedehnt, weil sonst die erwartete Arbeit nicht zu schaffen ist. Diese Entwicklung kann sich verschärfen, wenn die Kurzarbeit nicht im gleichen Maß zurückgenommen wird, wie das Auftragsvolumen steigt.

Eine ungünstige Lage der Arbeitszeit kann ebenso belastend wirken wie ihre Dauer. Eine unzumutbare Dauer der täglichen Arbeitszeit oder ständige Nacharbeit wirken belastend und sind gesundheitsschädlich, auch wenn sie in Freizeit ausgeglichen werden. Arbeitszeiten, die unvereinbar sind mit dem Familienleben, lösen Dauerstress aus, der zu psychischen Erkrankungen führen kann. Beschäftigte, die in ständiger Furcht um ihren Arbeitsplatz arbeiten, überfordern sich häufig selbst. Sie arbeiten unter einer unzumutbaren Dauerbelastung.

Die Dauer und Lage der Arbeitszeit, die Inhalte der Arbeit, die Menge der Arbeit und die Sicherheit des Arbeitsplatzes – diese Faktoren wirken zusammen. Sie können deshalb bei der politischen Auseinandersetzung über die Gestaltung der einzelnen Faktoren nicht getrennt voneinander angegangen werden.

Die Erfahrungen der Krise lassen sich nutzen, um gewerkschaftliche Positionen in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie zu diskutieren und neue Initiativen zur Arbeitszeit- und Leistungs politik betriebs- und tarifpolitisch zu begründen. Eine Auswertung der Erfahrungen in der Phase der Kurzarbeit greift aber zu kurz. Es kommt darauf an, die Entwicklungen vor der Krise systematisch zu analysieren und daraus Konsequenzen für die Arbeitspolitik nach der Krise abzuleiten.

Zu den Erfahrungen vor der Krise gehört die Erkenntnis, dass in den Jahren 2000 bis 2007 die tatsächliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie im Durchschnitt um 0,6 Stunden angestiegen ist (Jansen/Kümmerling/Lehndorff 2009). Dies ist nicht nur ein konjunktureller, sondern auch ein struktureller Effekt, wie der Vergleich der beiden konjunkturellen Spitzenjahre 2000 und 2007 zeigt: Die tatsächlichen Arbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten lagen schon 2000 über den tariflich geregelten, und sie haben sich 2007 noch weiter davon entfernt. Eine Ursache für den Anstieg der Arbeitszeit muss auch in der Zunahme der vom Flächentarifvertrag abweichenden Regelungen gesucht werden.

Schwierig ist aber die Beurteilung, in welchem Umfang die Zunahme der tatsächlichen Arbeitszeit auf bezahlte Mehrarbeit oder auf die Zuführung von Stunden in Flexi- und Langzeitkonten zurückzuführen ist. In jedem Fall müssen die beschäftigungspolitischen Wirkungen diskutiert werden.

Vor der Krise sind die Arbeitszeitkontenstände stark angestiegen. Die Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie hatten diese Kontenstände unter hohen Belastungen durch Sonderschichten aufgebaut. Die Erfahrungen in der Krise zeigen: In vielen Betrieben konnte durch den Abbau von Zeitkonten die Anwendung von Kurzarbeit um zwei Monate verzögert werden.

Diese Erfahrung macht einen Zielkonflikt deutlich: Einerseits ist zusätzlich geleistete Arbeitszeit in der Hochkonjunktur für die Beschäftigten belastend und verhindert Einstellungen. Andererseits konnten mit dem Abbau der Arbeitszeitkonten Einkommenseinbußen durch Kurzarbeit verzögert und die Beschäftigung stabilisiert werden. Dieser Zielkonflikt muss in der IG Metall offen und beteiligungsorientiert diskutiert werden, um hieraus von breiter Akzeptanz getragene arbeitszeitpolitische Schlussfolgerungen ziehen zu können.

Es liegt auf der Hand, dass geleistete Arbeitszeit nicht verfallen darf und deshalb im ersten Schritt auch erfasst werden muss. Das setzt eine Auseinandersetzung mit den so genannten Vertrauensarbeitszeiten voraus. Sie suggerieren ein zusätzliches Maß an Freiheit. In Wirklichkeit jedoch richtet sich das Maß nach dem Bedarf des Betriebes. Hinter dem Begriff »Vertrauen« steht die Erwartung, dass die Beschäftigten ihre Bedürfnisse »freiwillig« den Anforderungen der Betriebe unterordnen.

Wie kann tatsächliche Zeitsouveränität für die Beschäftigten und mit ihnen durchgesetzt werden? Auf diese Frage muss eine gewerkschaftliche Antwort gefunden werden. Sie ist der Schlüssel für eine Arbeitszeitinitiative, in der sich verschiedene Interessen der Beschäftigten vereinen können und die damit mobilisierungs- und durchsetzungsfähig werden kann.

Künftige Arbeitszeitpolitik kann nicht dabei stehen bleiben, nur eine Antwort auf die sich aus der Produktivitätsentwicklung abzeichnende Beschäftigungsentwicklung zu geben. Vielmehr muss es darum gehen, die Arbeitszeitpolitik konsequent aus der Sicht der Betroffenen zu denken. Für sie kommt es nicht nur darauf an, wie viele Stunden sie in der Woche, im Monat oder im Jahr leisten müssen. Ihnen geht es ganz wesentlich auch darum, wann und wie selbstbestimmt sie diese Arbeitszeit leisten. Kürzere Arbeitszeiten schaffen in der Regel mehr Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf. Sie können aber auch belastend werden, wenn sie zu ungünstigen Zeiten geleistet werden müssen und dadurch jede Vereinbarkeit von Arbeits- und Freizeit verhindern.

Eine Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik muss deshalb Instrumente finden, die die Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Interessen auch tatsächlich durchzusetzen.

Ziel muss sein, für die Beschäftigten Zeitvolumen zu definieren, über die sie ohne einschränkende Rücksichtnahme auf betriebliche Belange bestimmen. Eine so verstandene, stärker selbstbestimmte Arbeitszeit schafft für die Beschäftigten zusätzliche Freiräume und greift in die Verfügungsgewalt der Arbeitgeber über die Arbeitskraft ein.

Die »Selbstregulierung« der Arbeitsbedingungen umfasst nicht nur die Arbeitszeit. Seit 20 Jahren kann ein beständig fortschreitender Prozess der »Vermarktlichung« der Arbeitsbedingungen beobachtet werden. Neue Steuerungskonzepte verfolgen das Ziel, das Unternehmensergebnis von den Schwankungen der Märkte unabhängig zu machen. Sie wollen, dass der Kapitalertrag auch bei einem sich ändernden Marktumfeld möglichst konstant bleibt. Variabel müssen dann die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sein. Auf diese Entwicklung kann mit den bestehenden Instrumenten der Mitbestimmung und der Leistungsregulierung nur bedingt reagiert werden.

Die bisherige Entwicklung verläuft in Richtung eines leichteren Durchgreifens der Marktgesetze auf das einzelne Arbeitsverhältnis, z.B. durch den Wechsel aus den mitbestimmten Entlohnungsgrundsätzen des Leistungsentgelts in das Zeitentgelt. Die alleinige Antwort »Zurück zum Leistungslohn« ist unter den veränderten Arbeitsbedingungen unzureichend und unrealistisch. Auch in der Leistungsfrage kommt es darauf an, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten unter veränderten Bedingungen zu analysieren und darauf neue Antworten zu finden.

Dabei zeigt sich, dass die Arbeitssituation nicht einheitlich ist und in der Diskussion auch kein einheitlicher Leistungsbegriff existiert, zu dessen Regulation politische Konzepte entwickelt werden könnten.

Während ein Teil der Beschäftigten nach wie vor hoch repetitive Arbeitsvorgänge verrichtet, haben andere in ihrer Arbeit ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit. Eine gemeinsame Erfahrung aller ist jedoch, dass psychische Belastungen und Erkrankungen zunehmen, die physischen Belastungen aber nicht zurückgehen.

Die Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Leistungs politik erfordert eine neue Verständigung über einen Leistungsbegriff, der Gegenstand der politischen Auseinandersetzung ist. In dieser politischen Auseinandersetzung geht es um die Frage, ob unter Leistung das verstanden wird, was der/die Beschäftigte an Können und Einsatz zur Erfüllung seiner/ihrer Arbeitsaufgabe aufwendet, oder ob das betriebswirtschaftliche Ergebnis der Arbeit mit der Leistung gleichgesetzt wird. Dies entspräche der neoliberalen Lo-

gik: Wenn das Arbeitsergebnis sich im Wettbewerb behaupten kann, wenn es sich betriebswirtschaftlich gelohnt hat, wurde auch viel geleistet.

Die IG Metall hält an einem aufwandsbezogenen Leistungsbegriff fest. Dieser muss aber erweitert werden. Der Verweis auf die tarifliche Bezugsleistung bzw. die Normalleistung im Leistungsentgelt reicht nicht aus, um den differenzierten Arbeitsbedingungen und neuen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Auch muss geklärt werden, wie die Betriebe ihre hohen Leistungserwartungen mit einer sich immer stärker verändernden Altersstruktur vereinbaren können.

Die Regulierung der Leistung ist für die Gewerkschaften wesentlicher Inhalt der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Für die Beschäftigten ist sie ein Baustein zu einer Arbeitswelt, die ihnen Gesundheit und Erfüllung am Arbeitsplatz sichert. Die Durchsetzung allgemein akzeptierter Standards der Arbeitszeit und der Leistungsbedingungen ist darüber hinaus die Grundlage einer solidarischen Arbeits- und Zivilgesellschaft, in der die Arbeitskraft geschützt und die Systeme der sozialen Sicherung vom Zugriff der Unternehmer entlastet werden.

Das gewerkschaftliche Leitbild der Leistungspolitik muss sich auf die Stärkung der Rechte der Beschäftigten richten. Es muss ihre eigenen Möglichkeiten zur Leistungsentfaltung und zur selbstbestimmten Leistungsregulation ausbauen. Es geht – wie in der Frage der Arbeitszeit – darum, die Voraussetzung dafür zu schaffen, Arbeit und Leben besser auszubalancieren.

Dieses Buch fasst Beiträge zusammen, die im Nachgang einer Arbeitstagung entstanden sind. Diese Tagung hat zum Auftakt einer arbeitszeit- und leistungspolitischen Initiative 2009 in Sprockhövel stattgefunden. In fünf Schwerpunkten diskutierten Praktiker aus Betrieben im Organisationsbereich der IG Metall mit Kolleginnen und Kollegen aus Verwaltungsstellen, Bezirksleitungen, der Vorstandsverwaltung und dem Bildungszentrum sowie mit Wissenschaftlern über Erfahrungen und Lösungsmöglichkeiten zur Bewältigung der Herausforderungen in der Arbeitszeit- und Leistungspolitik. Mit diesem Buch werden die Erfahrungen und Anregungen weitergegeben, mit dem Ziel, sie auf einer breiten Basis zu diskutieren und daraus politische Konzepte zu entwickeln, die die Belegschaften und die IG Metall arbeitszeit- und leistungspolitisch schrittweise in die Offensive bringen.

Bei allen Beteiligten aus unterschiedlichen Erfahrungsbereichen bestand Übereinstimmung: Es wird Zeit, dass wir was drehen!

Danken möchten wir allen Autorinnen und Autoren, die mit ihren Beiträgen das Gelingen dieses Buches ermöglicht haben. Besonders danken wir den externen Wissenschaftlern, Prof. Dr. Dieter Sauer, Dr. Steffen Lehndorff und Dr. Martin Kuhlmann, die die Arbeit der IG Metall als kritische Ratge-

ber begleiten. Und nicht zuletzt gilt unser Dank den Kolleginnen und Kollegen des VSA: Verlages und insbesondere Richard Detje, der während des Entstehungsprozesses dieses Buches viel Geduld aufbringen musste und der diesen Prozess bis zur Endredaktion kompetent und mit großem Engagement begleitet hat.

Literatur

Jansen, Andreas/Kümmerling, Angelika/Lehndorff, Steffen (2009): Die Entwicklung der tatsächlichen Wochenarbeitszeiten in der Metall- und Elektroindustrie. Herausgegeben vom IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik. Frankfurt a.M.

Helga Schwitzer

Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungspolitik der IG Metall

Werden die Beschäftigten nach ihrer Arbeitssituation befragt, dann lauten ihre Aussagen nahezu übereinstimmend: »Es wird immer härter. Wir wissen nicht mehr, wie wir das alles noch bewältigen sollen.« Immer noch greift der »lange Arm der Arbeit« (Meissner 1971) tief in die Lebensverhältnisse der Beschäftigten ein – allen anderslautenden Prognosen zum Trotz. Die Arbeitszeit- und Leistungsbedingungen bestimmen auch heute die Lebensqualität der Beschäftigten entscheidend mit.

Die Arbeits- und Leistungsbedingungen zu verbessern, ist die Kernaufgabe der 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. In der Auseinandersetzung um den Lohnrahmentarifvertrag II in Baden-Württemberg gelang es der IG Metall 1973, die Mitglieder für Tarifforderungen zu mobilisieren, die im Kern die Arbeits- und Leistungsbedingungen aufgriffen. Nicht minder wichtig waren die Kämpfe um Arbeitszeitverkürzung bis zur Durch- und Umsetzung der 35-Stunden-Woche.

Seitdem hat sich die arbeits- und leistungspolitische Situation in den Betrieben allerdings grundlegend verändert. Ab den 1990er Jahren nahm im Zuge einer verstärkten globalen Konkurrenz die Orientierung der Unternehmen an maßlosen Renditezielen deutlich zu. In einem vorher nicht gekannten Ausmaß wurden Wettbewerbskräfte zwischen und in den Unternehmen entfacht. Die Beschäftigten wurden mit einer »Ökonomie der kurzen Fristen«, mit einseitig auf Kostensenkung ausgerichteten Unternehmensstrategien konfrontiert – in Verbindung mit engen Terminvorgaben und knappen Personaldecken. In den Betrieben etablierte sich ein neuer Steuerungsmodus, der die Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung begünstigte.

Ursächlich für diese arbeitspolitische Fehlentwicklung ist eine Ökonomie der Maßlosigkeit. Sie ist auch die Hauptursache für die noch keineswegs überwundene Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise. Die Ökonomie der Maßlosigkeit schöpft die Potenziale der Beschäftigten im Arbeitsprozess nicht aus, sie gefährdet sie vielmehr auf längere Frist. Denn dadurch, dass die kapitalmarktorientierte Steuerung die Grenzen der Zumutbarkeit und Belastbarkeit der Beschäftigten missachtet, gefährdet sie sowohl deren Ge-

sundheit als auch die soziale Balance von Arbeit und Privatleben. Sie führt zu einem übermäßigen Verschleiß des Arbeitsvermögens. Außerdem haben die durch rigoroses Cost Cutting zusätzlich erzielten Gewinne zur Aufblähung der Finanzmärkte und Spekulationsblasen und damit zur Krise beigetragen. Zukunftsweisende Investitionen in »Human Resources« wurden dadurch blockiert. Um die Krise nachhaltig zu überwinden und zukünftige »Scheiternsrisiken« einzudämmen, ist deshalb ein arbeitspolitisches Umsteuern notwendig. Dabei geht es auch um grundsätzlich neue Weichenstellungen in der Arbeitszeit- und Leistungs politik.

Arbeitszeit und Leistung als kommunizierende Röhren

Arbeitszeit und Leistung sind eng miteinander verknüpft. Immer dann, wenn die erwartete oder abgeforderte Aufgabe in der zur Verfügung stehenden Zeit von den Beschäftigten nicht erledigt werden kann, geraten Arbeitszeiten aus dem Ruder. Dies war in den Jahren vor der Krise immer häufiger der Fall. In vielen Unternehmen herrschte und herrscht eine Situation »systemischer Überlastung« der Beschäftigten (Kratzer/Nies 2009). Diese mussten und müssen zunehmend selbst dafür Sorge tragen, dass der Leistungsprozess erfolgreich verläuft und ihr Unternehmen, ihre Abteilung oder ihr Projekt im Wettbewerb nicht unterliegt. Diese »unsichtbare Leistung« kommt zu der »eigentlichen Leistung« noch hinzu. Im Ergebnis führt das dazu, dass Arbeit gleichzeitig intensiviert und extensiviert wird.

Die Stellschrauben zur Beeinflussung der Arbeits- und Leistungssituation sind in den Betrieben vielfältig und unterschiedlich. Jenseits dieser Unterschiede kommt es allerdings in allen Konstellationen darauf an, am subjektiven Leistungs- und Belastungsempfinden der Beschäftigten anzusetzen. Bekannt ist, dass sich bei den Beschäftigten bezogen auf ihre Einschätzung der Einflussmöglichkeiten auf die Arbeits- und Leistungssituation im letzten Jahrzehnt zwar einerseits das Gefühl von »Ohnmacht« verstärkt hat. Andererseits haben sich im Zuge des gestiegenen betrieblichen Handlungsdrucks aber auch Ansätze und Initiativen für Gute Arbeit und damit Ansätze einer Revitalisierung von Arbeitspolitik entwickelt, die Anlass zur Hoffnung geben. Es kommt darauf an, diese in der Zeit nach der Krise fortzuführen. Die beiden eng verknüpften Handlungsfelder Arbeitszeit und Leistung sind dabei zentral, denn ihre Bearbeitung hilft bei der Bewältigung der Krisenfolgen und schafft Voraussetzungen für eine zukunftsfähige Entwicklung von Arbeit, Ökonomie und Beschäftigung.

Arbeitszeit und Beschäftigungssicherung

Dass der Anstieg der Arbeitslosigkeit in der Krise gering gehalten werden konnte, war das Ergebnis verschiedener beschäftigungssichernder und arbeitszeitpolitischer Maßnahmen. In der Metall- und Elektroindustrie fand 2009 die stärkste Reduzierung der Arbeitszeit über gesetzliche Kurzarbeit statt. Im Juni 2009 waren weit über 730.000 Beschäftigte in Kurzarbeit – im 3. Quartal 2009 waren es über 950.000. Die Ausfallzeiten bezifferten sich im Durchschnitt auf 32% des regulären Arbeitsvolumens. Damit sicherte die Kurzarbeit bereits im Juni 2009 in der Metallindustrie ca. 240.000 Arbeitsplätze (IG Metall, wirtschaft aktuell 10/2009) und in der Gesamtwirtschaft nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ca. 400.000 Arbeitsplätze.

Eine weitere wichtige Rolle spielte die Entnahme von Zeitguthaben aus Arbeitszeitkonten. Aufgrund der massiven Auftrageinbrüche haben viele Betriebe in der Metall- und Elektroindustrie zunächst Arbeitsstunden aus Arbeitszeitkonten zurückgefahren, in manchen Fällen bis zu Minusständen. Für die Gesamtwirtschaft stellt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung fest: »Die Guthaben auf den Arbeitszeitkonten sind im Jahresverlauf um durchschnittlich 8,9 Stunden je Arbeitnehmer abgeschmolzen. Kräftig abgenommen hat auch die bezahlte Mehrarbeit. Je Arbeitnehmer wurden 10 bezahlte Überstunden weniger geleistet als im Jahr 2008.« (IAB Kurzbericht 3/2010)

Außerdem wurde in der Metall- und Elektroindustrie im Laufe des Jahres 2009 teilweise der Tarifvertrag Beschäftigungssicherung genutzt, der im Westen eine Reduzierung der Arbeitszeiten von 35 auf 30 (bzw. 29) Stunden und im Osten von 38 auf 33 (bzw. 32) Stunden mit entsprechender Entgeltreduzierung ermöglicht. In einigen Fällen wurden ferner Arbeitszeitregelungen aufgelöst, die nach der tariflichen Quotenregelung über 35 Wochenstunden hinausgingen.

Dennoch wurde auch in der Krise Personal abgebaut: In der Metall- und Elektroindustrie binnen eines Jahres bis Herbst 2009 laut Statistischem Bundesamt 190.000 Stamarbeitsplätze. Selbst wenn sich die gegenwärtige wirtschaftliche Erholung fortsetzt, kann es bezogen auf den Arbeitsmarkt keine generelle Entwarnung geben. Die Wirtschaft ist nach wie vor in weiten Teilen deutlich unterausgelastet, und die Beschäftigungsprognosen auch für die Unterbranchen der Metall- und Elektroindustrie sehen nicht sehr rosig aus. Wenn sich die Wirtschaft weiter erholt, wird es außerdem – wie in jedem Aufschwung – in den Unternehmen deutliche Produktivitätssteigerungen geben. Insgesamt ist auf mittlere Sicht mit einer Reduzierung des

Arbeitsvolumens zu rechnen. Angesichts dieser Situation geht es um strategische Weichenstellungen, die helfen, bei einem Rückgang oder niedrigem Niveau des Arbeitsvolumens Beschäftigung zu akzeptablen Bedingungen in den Betrieben zu halten.

Die aktuelle konjunkturelle Wiederbelebung und das Zurückfahren der Kurzarbeit dürfen nicht dazu verleiten, die nach wie vor vorhandenen Risiken für Konjunktur und Beschäftigung auszublenden. Rückfälle und ein erneuter konjunktureller Einbruch sind angesichts des Auslaufens staatlicher Konjunkturprogramme bei gleichzeitigem Umsteuern auf Kürzungsprogramme nicht ausgeschlossen. Beschäftigungssicherung bleibt deshalb oben auf der Agenda. Die erfolgreichen Bemühungen, in der Krise weitgehend ohne Entlassungen auszukommen, müssen weitergeführt und weiterentwickelt werden. Dazu können die neuen Regelungen und Instrumente genutzt werden, die wir im Ergebnis der Tarifrunde 2010 in der Metall- und Elektroindustrie zur Beschäftigungssicherung vereinbart haben.

Mit dem Jobpaket 2010-2012 wurden in allen Tarifgebieten der IG Metall zwei neue Instrumente der Beschäftigungssicherung geschaffen. Zusammen mit den bereits vorhandenen stehen den Betriebsparteien somit nun vier Instrumente zur Beschäftigungssicherung zur Verfügung, die miteinander verbunden werden können. Sie versetzen die Betriebe in die Lage, einen erneuten Konjunkturinbruch und die Zeit danach ohne Entlassungen zu überstehen.

Um bezogen auf die Beschäftigungsentwicklung nachhaltig positive Wirkungen zu erzielen, sind allerdings weitere Maßnahmen notwendig. So zeichnet sich bereits heute ab, dass die Unternehmen im Aufschwung versuchen, Produktivitätssteigerungen mit reduzierten Belegschaften und prekärer Arbeit, insbesondere mit Leiharbeit, zu erzielen. Die Leiharbeitsbranche, die einen großen Beschäftigungsabbau in der Krise zu verzeichnen hatte, nimmt wieder Einstellungen vor. Wenn sich dies fortsetzt, erfolgt der notwendige Aufbau von Beschäftigung nicht durch Neueinstellungen, sondern durch eine Ausweitung von prekärer Arbeit auf der einen Seite und »Überbeschäftigung« der bereits Beschäftigten auf der anderen Seite – mit allen negativen Folgewirkungen für die Betroffenen, die Belegschaften und die Gesellschaft.

Um dies zu vermeiden, ist zum einen die Politik gefordert. Sie muss die Deregulierung der Leiharbeit zurücknehmen. Um hierfür Druck zu machen, führen wir unsere Leiharbeitskampagne »Gleiche Arbeit – Gleiches Geld« weiter. Außerdem werden wir die Debatte um die Arbeitszeit mit den Zielen größerer Zeitsouveränität, einer verbesserten Work-Life-Balance und größerer Gesundheitsverträglichkeit wieder aufnehmen.

Dabei ist zu bedenken: Die Erfahrung der Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitreduzierung ist für viele Kolleginnen und Kollegen eng mit der Erfahrung der Krise und damit einer »Notsituation« mit – wenn auch begrenzten – Entgelteinbußen verbunden, die es aus ihrer Sicht zu überwinden gilt. An die Erfahrungen mit der erfolgreichen Beschäftigungssicherung kann dennoch angeknüpft werden – sie sind allerdings mit weitergehenden arbeitszeitpolitischen Perspektiven zu verbinden. Die Erfahrungen können für eine erneute Debatte über Arbeitszeit genutzt werden – mit dem Ziel, im Betrieb und in der Tarifpolitik die Handlungsfähigkeit in Fragen der Arbeitszeit wiederzugewinnen bzw. auszubauen.

Ansätze einer kreativen Arbeitszeitpolitik

Bereits vor der Krise gab es einen erheblichen Handlungsdruck und Handlungsbedarf in den Betrieben. Seit einem Jahrzehnt entwickelten sich die tariflichen und die effektiven Arbeitszeiten immer weiter auseinander. Statt der in weiten Teilen der Metall- und Elektroindustrie vereinbarten 35-Stunden-Woche arbeiteten die Vollzeitbeschäftigten im Durchschnitt über 39 Stunden (Jansen u.a. 2009). Außerdem nahmen flexible Arbeitszeiten erheblich zu. Dabei fand die Flexibilisierung in erster Linie als Anpassung der Arbeitszeiten an die Schwankungen des Marktes und nicht nach den Wünschen der Beschäftigten statt. Für die Beschäftigten wurden ihre individuellen Arbeitszeiten immer weniger berechen- und planbar. Weil Flexibilisierung uneingeschränkt den Marktbedingungen folgte, wurden die Beschäftigten um die Früchte der Arbeitszeitverkürzung gebracht.

Auch um die Fortsetzung dieser Trends zu vermeiden, ist die Auseinandersetzung um Arbeitszeit wieder aufzunehmen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Arbeitszeitlandschaft in Deutschland und auch im Organisationsbereich der IG Metall alles andere als einheitlich ist. Die Arbeitszeiten haben sich stark ausdifferenziert. Es gibt tarifliche Arbeitszeitstandards zwischen 35 und 40 Stunden in der Woche und betriebliche Arbeitszeiten, die teilweise weit darüber hinausgehen. Es gibt Teilzeitarbeit, es gibt verschiedene Schichtarbeit- und verschiedene Gleitzeit- und Kontenmodelle. Mit diesen unterschiedlichen arbeitszeitpolitischen Ausgangslagen sind unterschiedliche Interessenlagen und Gestaltungswünsche der Beschäftigten verbunden, die wir anerkennen und zukünftig stärker berücksichtigen müssen. Dies schließt allerdings nicht aus, gleichzeitig nach gemeinsamen Wünschen und Orientierungen der Beschäftigten zu fragen, die sich über die verschiedenen Interessenlagen hinweg in den letzten Jah-

ren herauskristallisiert haben. In der Arbeitszeitpolitik dürfen wir die Frage nach dem »gemeinsamen Nenner« und der gemeinsamen Perspektive nicht aus den Augen verlieren.

Kein Verfall von Arbeitszeit

Bis zum Einbruch der Finanzmärkte und der Wirtschaft sind in der Metall- und Elektroindustrie viele Arbeitsstunden der Beschäftigten »verfallen« (Stieler/ Schwarz-Kocher 2009). Teilweise wurden sie gar nicht erst erfasst, teilweise landeten sie auf Gleitzeitkonten und fielen Kappungsgrenzen zum Opfer, teilweise wurden sie von Beschäftigten selbst durch »Ausstechen« unkenntlich gemacht – im Ergebnis wurden sie weder durch einen Zeitausgleich noch in Geld honoriert. Wenn aber Arbeitszeiten verfallen, löst sich die Grundlage für jeglichen betrieblichen und tariflichen Gestaltungsanspruch bei der Arbeitszeit auf. Der Verfall von Arbeitszeit belastet alle Ansätze einer kreativen Arbeitszeitpolitik.

Um dem entgegenzuwirken, geht es zunächst darum, alle Arbeitszeiten zu erfassen. Dabei können Arbeitszeitkonten behilflich sein, die Ausgleichsmöglichkeiten für Arbeitszeitguthaben regeln. In den Kontenregelungen sollten zukünftig die individuellen Wahlmöglichkeiten und Entnahmerechte gestärkt werden. Darüber hinaus muss mit den Beschäftigten gemeinsam daran gearbeitet werden, betriebliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, die einem »freiwilligen« Verfallenlassen entgegenwirken. Denn Beschäftigte dehnen oft »freiwillig« ihre Arbeitszeiten aus, wenn sie die erwartete Leistung im Rahmen »normaler« Arbeitszeiten nicht schaffen. Um hier vorzubauen, sind der zunehmenden Maßlosigkeit bei den Leistungsanforderungen Grenzen zu setzen. Wie bereits ausgeführt, muss Arbeitszeitpolitik deshalb immer auch Fragen der Leistungsgestaltung und des Leistungsvolumens im Blick behalten.

Arbeit und Leistung ein gesundes Maß geben

Mit der Flexibilisierung haben auch belastende Formen der Arbeitszeit zugenommen. Seit den 1990er Jahren ist der Anteil von an Wochenenden und in Schichtarbeit arbeitenden Menschen gestiegen. Während 1991 noch 38% der Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft unter diesen Bedingungen arbeiteten, waren es 2007 schon fast 60% (IG Metall Vorstand, Arbeitszeit-TÜV 2009). War Nacht- und Schichtarbeit in der Vergangenheit häufig prozess- oder versorgungstechnisch begründet, so werden aktuell oft Kostengründe geltend gemacht.

Besonders belastet sind allerdings nicht nur Beschäftigte in Schichtarbeit. Auch Arbeit z.B. in Forschungs- und Entwicklungsbereichen oder im ITK-

Bereich ist keineswegs so gesund, wie oft vermutet wird. Einschlägige Studien haben gezeigt, dass Beschäftigte in Software- und Beratungsprojekten bis zu viermal häufiger unter psychosomatischen Beschwerden leiden als der Durchschnitt der Beschäftigten in Deutschland (Gerlmeier 2006).

Beschäftigte, unabhängig davon, in welchen Bereichen sie arbeiten, ob sie Schichtarbeit oder Projektarbeit verrichten, haben ein großes Interesse an gesund erhaltenden Arbeits- und Leistungsbedingungen und an Arbeitszeiten, die es ihnen erlauben, ihre Arbeit bis zur Altersrente ohne gesundheitliche Einschränkungen ausüben zu können. Dabei spielen ausreichende Zeiten für Erholung eine wichtige Rolle. Während in Bereichen mit traditionellen Belastungen stündliche oder tägliche Erholzeiten zum Ausgleich auf der Tagesordnung stehen, geht es bei Projektarbeit eher um Auszeiten zwischen den Projekten und nach längeren Anspannungsphasen. Solche erholungswirksamen Zeiten können Belastungen ausgleichen und gesundheitlichen Gefährdungen vorbeugen.

Mehr individuelle Zeitsouveränität – Balance von Arbeit und Leben

Die Beschäftigten wollen selbstbestimmter arbeiten und leben. Flexible Arbeitszeiten sollen sich nicht einfach nach den betrieblichen Anforderungen, sondern mehr nach den individuellen Bedürfnissen und Wünschen der Beschäftigten richten. Individuelle Zeitsouveränität, nicht als leeres Versprechen, sondern als reale Möglichkeit, benötigt den Unterbau kollektiv gesicherter Ansprüche. Bei zukünftigen Regelungen der Arbeitszeit – auch wenn sie zugeschnitten werden auf die jeweilige Arbeitskonstellation – ist darauf zu achten, dass sie ein höheres Maß an individueller Zeitsouveränität erlauben. Tarifliche Regelungen und betriebliche Arbeitszeitkonten sind so zu gestalten, dass sie die individuellen Wahlmöglichkeiten und individuellen Anspruchsrechte auf Zeitausgleich stärken. Wenn die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten – auf Basis geregelter Ansprüche – selbstbestimmter gestalten und begrenzen können, steigen auch die Chancen, Arbeit und Privatleben wieder in eine bessere Balance zu bringen.

Veränderte Leistungsbedingungen – Ansätze einer neuen Leistungs politik

In den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie sind die Leistungsanforderungen infolge der überzogenen Wettbewerbs- und Renditeorientierungen enorm gestiegen. Die Beschäftigten haben kaum noch Zeit zum Luftholen. Dies bestätigt der DGB Index Gute Arbeit. Während im Jahr 2005 noch jede/r

vierte Beschäftigte der Gesamtwirtschaft antwortete, dass er/sie es sich nicht vorstellen kann, unter den gegebenen Bedingungen die Arbeit bis zum Erreichen des Rentenalters ausüben zu können, ist dies 2009 bereits jede/r zweite Beschäftigte. Die über 56-Jährigen schätzen dies sogar zu 63% so ein (DGB Index Gute Arbeit 2009: 24f.). Die Auswertungen der WSI-Betriebsrätebefragung unterstützen diese Aussagen. Der Zeit- und Leistungsdruck in den Betrieben ist stark gestiegen. In 84% der Betriebe gibt es Beschäftigte, die ständig unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten. Mit 46% ist nahezu die Hälfte der Belegschaften betroffen. Wohin diese Leistungsbedingungen führen, zeigen die Zahlen derer, die mit 60 Jahren und älter noch im Erwerbsleben stehen. In der Metall- und Elektroindustrie sind dies laut Bundesagentur für Arbeit gerade mal vier Prozent der Beschäftigten.

Das zeigt: Im Zuge des Umbruchs von Ökonomie und Arbeit kommt es zu einer umfassenden Entgrenzung von Arbeit und Leistung. Prägende Veränderungen zeigen sich dabei insbesondere auch bei den Leistungsanforderungen und bei der Bewertung, was als Leistung anerkannt wird:

- In der betrieblichen Praxis finden sich immer häufiger Bestimmungen von Leistungszielen oder Leistungsvorgaben, von Pensen oder Personalstärken, die sich nicht an einer arbeitswissenschaftlich definierten Zumutbarkeit orientieren, sondern aus Prozessen des unternehmerischen Benchmarks abgeleitet werden. Damit wird das System einer »rationalen« Leistungsdefinition unterhöhlt – die Grundlage für marktunabhängige Referenzpunkte schwindet.
- Erkennbar ist ein damit verbundener Trend, die Leistungsanforderungen zu flexibilisieren und zu dynamisieren. Unter den Bedingungen kontinuierlicher Verbesserung werden Verfahren gewählt, die z.B. die Überbietung vorher festgelegter Leistungsgrenzen honorieren und teilweise mit einem Entgeltanreiz unterstützen oder die eine Kürzung der Vorgabezeiten in festgelegten Abständen vorsehen. Nicht selten werden neue Prämienlohnsysteme eingeführt, die die klassischen Kriterien wie Quantität und Qualität um produktivitäts- und ergebnisbezogene Kriterien erweitern (Ehlscheid/Meine/Ohl 2006).
- In gewerblichen Bereichen mit Serienmontagen ist seit einiger Zeit eine systematische Re-Taylorisierung zu beobachten. Kurze Taktzeiten und Zyklen werden wieder eingeführt und begrenzte Partizipationsangebote (z.B. die Wahl von Gruppensprechern) werden wieder zurückgenommen. Arbeitsanreicherung und -erweiterung ist in vielen Fällen nicht mehr gemeinsames Ziel für die Gestaltung von Arbeitssystemen.
- Auch in manchen indirekten Bereichen halten Standardisierungsprozesse Einzug. Das qualitativ Neue an dieser (Re-) Standardisierung ist, dass es

sich um den Versuch einer »prozessbezogenen Standardisierung (handelt), die einerseits produktive und indirekte Bereiche und andererseits Markt- und Produktionsökonomie integriert und verbindet« (Kratzer u.a. 2008: 19). Durch Informatisierung werden Kapitalmarkt- und Konzernstrategien mit Arbeitsprozessen und einzelnen Arbeitsplätzen verkoppelt (Bös/Pfeiffer 2006).

Im Zuge dieser Entwicklung zu einem neuen marktorientierten Leistungsmanagement wandelt sich der Leistungsbegriff. Während sich die klassische Arbeitswissenschaft und die Tarifverträge an einem »aufwandsorientierten« Leistungsbegriff orientieren, der die menschliche Leistungsfähigkeit und die Bedingungen des Arbeitssystems zu Ausgangspunkten macht, etabliert sich durch das neue Leistungsmanagement ein »ergebnisorientierter« Leistungsmaßstab. Dieser honoriert als Leistung im Wesentlichen das, was zu entsprechenden Erträgen über den Markt und zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt (Sauer 2008). Unwägbarkeiten des Marktes und Risiken im Produktionsablauf gehen zulasten der Beschäftigten.

Diese Entwicklungen stellen die leistungs- und arbeitszeitpolitische Interessenvertretung vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig sind die Zeiten härter geworden. Das Klima für Win-Win-Situationen, in denen mit Teilen des Managements gemeinsam innovative Lösungen gesucht und häufiger auch gefunden werden konnten, ist offenbar in den meisten Fällen vorbei. Für zukunftsweisende Lösungen ist heute stärker denn je Konfliktfähigkeit der Belegschaften gefragt. Mehr denn je kommt es dabei darauf an, dass die Beschäftigten ihre Interessen an guten Arbeits- und Leistungsbedingungen selbst ins Spiel bringen und vertreten. Das darf nicht auf Einzelne beschränkt bleiben. Erforderlich ist eine kollektive Beratung und Verständigung auch darüber, welche Ursachen dem zunehmenden Arbeits- und Leistungsdruck zugrunde liegen und welche Möglichkeiten sich in der jeweiligen betrieblichen Situation für Verbesserungen anbieten.

Kollektive leistungspolitische Regelungen sind weiterhin notwendig, aber sie greifen nicht automatisch. Sie setzen auch in Zukunft den Rahmen für Interessenhandeln im Betrieb. Aber bereits bei ihrer Aushandlung sind die Erfahrungen, der Sachverstand und der Durchsetzungswille der einzelnen Beschäftigten vonnöten. Diese setzen sich aber nur dann für kollektive Regelungen ein, wenn sie ihren eigenen Interessenlagen entsprechen. Dies gilt umso mehr für die Umsetzung. Wenn die Einzelnen einem »System der permanenten Bewährung« ausgesetzt sind und Fragestellungen wie »Rentier' ich mich noch?« (Wagner 2005) im Denken Dominanz gewinnen, drohen bestehende Rechte und Regelungen an Bedeutung zu verlieren. Es kommt unter diesen Bedingungen auf die Handlungs- und Konfliktbe-

reitschaft der Einzelnen an. Vereinbarte Regelungen, die von den Beschäftigten nicht genutzt und gelebt werden, bleiben wirkungsloses Papier. Die Beschäftigten sind deshalb bei der Entwicklung und Durchsetzung von Regelungen stärker einzubeziehen. Die Art und Qualität der Regelungen entscheidet mit darüber, ob die Beschäftigten sie zur Selbstvertretung ihrer Interessen wirklich nutzen.

Um akzeptierte und damit besser durchsetzbare Regelungen zu finden, braucht die IG Metall eine Debatte, die Fragen der Arbeitszeitpolitik mit leistungspolitischen Herausforderungen verbindet und auch die Gestaltung von Arbeits- und Produktionsprozessen mitdenkt. Denn gerade mit der Einführung ganzheitlicher Produktionssysteme werden bestehende Arbeitszeitregelungen und – dort wo es sie gibt – Leistungsentgeltvereinbarungen auf den Prüfstand gestellt. Für einen solchermaßen integrierten Ansatz müssen viele Voraussetzungen erfüllt sein. Neben der schon beschriebenen Einbeziehung der Beschäftigten als Experten/-innen in eigener Sache kommt es vor allem auf konfliktbereite und fachlich kompetente Interessenvertretungen an, die in der Lage sind, die nötigen Beteiligungsprozesse zu organisieren.

Im leistungspolitischen Teil der Debatte muss es darum gehen, Ansätze für eine neue Leistungspolitik der IG Metall zu entwickeln. Hierfür sind zunächst einige Grundvoraussetzungen zu schaffen. Zu klären ist, was der Leistungsbegriff neben dem Aufwandsbezug noch enthalten muss. Fest steht dabei schon jetzt: Eine rein quantitative Betrachtung alleine ist nicht mehr zeit- und sachgemäß, sie wird weder den veränderten Arbeitskonstellationen noch den stärker ausdifferenzierten individuellen Bedürfnissen gerecht. Wir brauchen vielmehr eine ganzheitliche Leistungspolitik, die die unterschiedlichen Facetten des Themas Leistung berücksichtigt.

Ausgangspunkte für diese gemeinsame Suchbewegung sind das Leistungsverständnis der Beschäftigten und ihr Anspruch auf Anerkennung ihrer Leistung. Dazu gehört weiter das Grundverständnis, dass es künftig um die Gestaltung leistungspolitischer Arrangements geht, statt um das eine »richtige« Instrument. Darüber hinaus ist eine verstetigte Auseinandersetzung mit den sich permanent verändernden Rahmenbedingungen der Leistungserbringung erforderlich, also eine Prozessorientierung, die für die Beschäftigten und deren Interessenvertretung jederzeit nachvollziehbar und transparent ist.

Eine neue leistungspolitische Debatte muss an den erfahrenen Widersprüchen der Beschäftigten ansetzen. Einerseits verlangen die neuen Unternehmenskonzepte ihnen alles ab, andererseits werden ihnen dafür aber nur beschränkte Realisierungsbedingungen zugestanden. So gilt es, eine neue Verständigung darüber herbeizuführen, was heute eine sozial- und gesund-

heitsverträgliche Leistung ist. Außerdem ist zu klären, wie viel Leistung der Mensch über ein ganzes Arbeitsleben hinweg erbringen kann, ob die Leistungsanforderungen künftig zum Beispiel nach Altersklassen oder Belastungskriterien gestaffelt werden müssen.

Leistungs- und arbeitszeitpolitische Initiative der IG Metall

Aus all diesen Gründen hat die IG Metall schon vor der Krise eine leistungs- und arbeitszeitpolitische Initiative geplant und auf den Weg gebracht. Sie hat damit einen Auftrag verfolgt, der bereits auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall im November 2007 formuliert wurde: »Ansätze für Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Qualifizierungspolitik, Leistungs politik, Gesundheitsschutz, Arbeitszeitpolitik und flexiblen Altersausstieg ... sind aufzuwerten. ... Sie sind inhaltlich an den Vorstellungen von ›Guter Arbeit‹ bzw. ›alternsgerechtem Arbeiten‹ auszurichten. Der Ausbau arbeitspolitischer Handlungsfelder ist ein Schlüssel für mitgliedernähere Gewerkschaftspolitik« (aus: Tarifpolitische EntschlieÙung E 3). Jetzt geht es darum, diesen Auftrag weiter zu verfolgen. Dazu sind die hier aufgeführten betriebs- und tarifpolitischen Bausteine zu konkretisieren. Mit Blick auf die Mobilisierungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten sind Leitbilder zu formulieren, aus denen Ziele, Maßnahmen und Voraussetzungen für die Umsetzung abgeleitet werden können.

»Selbstbestimmt – sicher – gesund« – das könnte der gemeinsame Nenner sein, auf den die genannten Bausteine gebracht werden. »Gute Arbeit – Gutes Leben« ist das übergeordnete Leitbild. Hierfür sind gesicherte Beschäftigung und eine planbare Zukunft erforderlich, des weiteren Arbeitsverhältnisse, die Existenz sichernde Entgelte, eine ausreichende soziale Sicherung, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und eine größere Zeitsouveränität gewährleisten.

Der Umsetzung dieser Leitbilder stehen in der betrieblichen Wirklichkeit viele Hindernisse entgegen. Bestehende Regelungen und Ansprüche sind von den Beschäftigten oft schwer zu realisieren. Bei der Arbeitszeit zum Beispiel ist der Vorrang betrieblicher Belange das Haupthindernis dafür, dass Beschäftigte selbstbestimmt über freie Zeit verfügen können. Eine Bündelung unserer arbeitszeit- und leistungs politischen Zielsetzungen muss deshalb darin bestehen, dieses Haupthindernis abzuschaffen oder die Latte zumindest niedriger zu hängen. Ein Vorschlag wäre, dass alle Beschäftigte einen Anspruch auf ein frei verfügbares Zeitvolumen haben, das dem Zugriff durch Arbeitgeber vollständig entzogen ist. Diese Zeit zur freien Ver-

fügung könnten sie zum Beispiel für den Ausgleich von Belastungen, für Qualifizierung, für Kinderbetreuung, für die Pflege von Angehörigen oder für den flexiblen Altersübergang einsetzen.

Dieser Baustein kreativer Arbeitszeitpolitik knüpft sowohl an individuellen Bedürfnislagen als auch an unterschiedlichen Arbeitskonstellationen an. Mit seiner Umsetzung lassen sich individuelle Arbeitszeitvorstellungen realisieren, aber auch unterschiedliche Belastungssituationen entschärfen.

Die hier beschriebenen arbeitszeit- und leistungspolitischen Weichenstellungen und die ersten Ansätze einer Konkretisierung reichen allerdings nicht aus, die seit den 1990er Jahren grundlegend veränderte Handlungskonstellation für Gewerkschaften nachhaltig zu verbessern. Sie reichen auch nicht aus, die finanzmarktkapitalistische Steuerung von Arbeit und Ökonomie zu stoppen. Das können Betriebs- und Tarifpolitik alleine nicht leisten. Dafür müssen auch in der Arbeitsmarkt-, der Sozial-, der Industrie- und der Wirtschaftspolitik die Weichen neu gestellt werden. Auch in diesen Politikfeldern wird darüber mit entschieden, wie wir in Zukunft arbeiten und leben werden.

Die IG Metall hat 2008 die Kampagne »Gutes Leben« gestartet und ihre arbeitspolitischen Schwerpunkte in den vergangenen Jahren ausgeweitet. Dies gehört zusammen: Ein gutes Leben gibt es nur mit guter Arbeit. Wenn wir in den kommenden Jahren die Auseinandersetzung um die Bedingungen eines guten Lebens und um die konkreten Arbeitszeit- und Leistungsbedingungen wieder engagiert führen, dabei an den Widersprüchen der unternehmerischen Strategien ansetzen und die Interessen der Beschäftigten an selbstbestimmtem Arbeiten und Leben mit Hilfestellungen unterstützen, liegt in dieser Auseinandersetzung ein großes Mitglieder- und Mobilisierungspotenzial. Gerade in schwierigen Zeiten sind arbeitspolitische Ansätze, die sich in erster Linie den Interessen der Beschäftigten verpflichtet sehen, unabdingbar. Solche Ansätze »Guter Arbeit« können die betriebs- und tarifpolitische Handlungs- und Konfliktfähigkeit stärken. Verbunden mit der Erfahrung der Menschen, dass die Ökonomie der Maßlosigkeit in die Krise führt, können sie zu einer Revitalisierung der gewerkschaftspolitischen Kraft beitragen.

Literatur

- Bös, A./Pfeiffer, S. (2006): Einführung, in: Baukrowitz, A. u.a. (Hrsg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch, Berlin, S. 19-34.
- DGB Index Gute Arbeit (2009): Der Report 2009. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen, Berlin.
- Ehlscheid, C./Meine, H./Ohl, K. (Hrsg.) (2006): Handbuch Arbeit – Entgelt – Leistung, Frankfurt a.M.
- Gerlmeier, A. (2006): Nachhaltige Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie, in: Lehndorff, S.: Das Politische in der Arbeitspolitik, Berlin, S. 71-98.
- Jansen, A./Kümmerling, A./Lehndorff, S. (IAQ) (2009): Die Entwicklung der tatsächlichen Wochenarbeitszeiten in der Metall- und Elektroindustrie«, herausgegeben vom IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik, Essen-Duisburg/Frankfurt a.M.
- IG Metall Vorstand (2009): Arbeitszeit-TÜV. Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitszeiten?, Frankfurt a.M.
- Kratzer, N./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. (2008): Leistungs politik als Feld ›umkämpfter Arbeit‹, in: PROKLA 150, S. 103-112.
- Lehndorff, S. (Hrsg.) (2006): Das Politische in der Arbeits politik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin.
- Meissner, H. (1971): The long arm of the job. In: industrial relations, 10, S. 239-260.
- Sauer, D. (2008): Von »humanisierter« zu »guter Arbeit« – Paradigmenwechsel in der Arbeits politik, in: Wagner, H. (Hrsg.) (2008), Hamburg, S. 111-134.
- Sauer, D. (2009): Ende der Maßlosigkeit? Leistungs politik in der Krise, Tarifpolitische Fachtagung der IG Metall vom 17. bis 18. Februar 2009 in Sprockhövel.
- Stieler, S./Schwarz-Kocher, M./IMU-Institut Stuttgart (2009): Verfall von Arbeitszeiten in indirekten Tätigkeitsbereichen – Tarifliche und betriebliche Instrumente zur Regulierung, Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Wagner, H. (Hrsg.) (2008): Arbeit und Leistung – gestern und heute, Hamburg.
- Wagner, H. (Hrsg.) (2005): Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb, Hamburg.