Tarifpolitik ist Betriebspolitik, Betriebspolitik ist Tarifpolitik

Berthold Huber
Oliver Burkhard
Thomas Klebe

Die Rahmenbedingungen und Grundkoordinaten von Tarifpolitik haben sich in den letzten Jahren rapide verändert. Die IG Metall hat sich auf ihrer tarifpolitischen Konferenz vom 20.–22. Oktober 2005 mit dieser Situation auseinandergesetzt. Anspruch der IG Metall ist, sich den neuen tarifpolitischen Bedingungen nicht nur zu stellen, sondern sie mitzugestalten. Ein wesentliches Element bei allen inhaltlichen wie handlungsorientierten Konzepten, die in diesem Zusammenhang entwickelt wurden, ist die zunehmende Verknüpfung von Tarif- und Betriebspolitik, wie der folgende Diskussionsbeitrag zeigt. Bevor konkrete Maßnahmen skizziert werden, gilt es, die entscheidenden Voraussetzungen festzuhalten, unter denen die IG Metall und die in ihr organisierten betrieblichen Interessenvertretungen heute Tarifpolitik zu gestalten haben. Anschließend wird der jüngste Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie (der so genannte „Pforzheimer Tarifvertrag“)¹ als Reaktion auf diese veränderten Parameter erläutert und in seiner Wirkung analysiert. Ausgehend davon werden im Schlussteil notwendige Handlungsschritte und sieben konkrete Maßnahmen für eine zeitgemäße und organisationspolitisch erfolgreiche Verknüpfung von Tarif- und Betriebspolitik vorgestellt.

AKTUELLE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE TARIFFPOLITIK

Die „Pforzheimer Vereinbarung“, die für die Metall- und Elektroindustrie sowie in der Folge für den Textil- und Bekleidungsbereich abgeschlossen wurde, war und ist der Versuch, den in Teilen fundamental gewandelten Ausgangsbedingungen für die Gestaltung von Tarifpolitik Rechnung zu tragen. Sie ist:

(1) Eine notwendige tarifpolitische Reaktion auf die erheblichen Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen im Verlauf der 90er Jahre und auf die damit

einhergehenden veränderten Unternehmensstrategien.

In der Welt internationalisierter Standorte gehört es für die Vorstände zum Alltagsgeschäft, entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. Nicht die wirtschaftliche Lage des Unternehmens oder eines seiner Geschäftsfelder ist bei dieser Betrachtung maßgeblich, entscheidend ist vielmehr die Optimierung jedes einzelnen Geschäftsvorgangs. Dabei konfrontieren die Konzerne Belegschaften und ihre Interessenvertretung trotz geltender Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, wie z. B. aktuell in der Automobilindustrie, mit ihren Forderungen nach genereller Kostensenkung. Outsourcing, Off-shoring und damit zusammenhängende Investitionsentscheidungen werden an Verzichte der Belegschaften gekoppelt: De facto gilt die Friedenspflicht damit nur einseitig, nämlich für Gewerkschaften und Betriebsräte, nicht aber für die Arbeitgeber. Der Wettbewerb ist schärfer geworden, da sich sein Rahmen verändert hat: Der Prozess der Deregulierung, der Liberalisierung der Märkte und der Öffnung bisher weniger zugänglicher Weltmarktregionen (China, Indien, Osteuropa) erweitert den Spielraum für grenzüberschreitende Produktionsnetzwerke deutlich. Der Subventionswettbewerb nationaler Staaten und ein teilweise erhebliches Gefälle bei steuerlichen und sozialen Rahmenbedingungen erhöhen den Verlagerungsdruck. Sehr unterschiedliche ökonomische Entwicklungen in den einzelnen Branchen der Metall- und Elektroindustrie (vgl. aktuell z. B. Weiße Ware und Automobil) erschweren den Abschluss von Flächentarifverträgen.

Die internationalen Verteilungskonflikte werden durch das aggressive Auftreten der Finanzmärkte zusätzlich verschärft. Sie setzen ihre Ansprüche über die Vorgabe eines Rendite-Benchmarking durch. Auf diese Weise geraten mittlerweile selbst Unternehmen mit deutlich positiven Erträgen

unter Druck, immer höhere Renditen zu erzielen. Dieser Druck wird an die Beschäftigten weitergegeben, indem Produktivitätsanforderungen erhöht, Produktionskostensenkungen abgefordert und Arbeitsbedingungen verschlechtert werden.

Das führt zu enormen Belastungen für Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute. Immer häufiger verlangt das Management Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse. Damit stehen die betrieblichen Interessenvertretungen schlagartig im Fokus tarifpolitischer Auseinandersetzungen auf Ebene des Betriebs, Unternehmens und Konzerns. Zentrale Aufgabenfelder verändern sich kurzfristig. Denn die Betriebspolitik der IG Metall war jahrzehntelang vor allem für die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) definierten Felder, wie z. B. die Lage der Arbeitszeit und ihre vorübergehende Verlängerung und Kürzung (Überstunden, Kurzarbeit), die Gestaltung von Technologien, den Abschluss von Interessenausgleich und Sozial-

¹ Dieser Tarifvertrag (auch Pforzheimer Vereinbarung), der am 14.2.2004 für Baden-Württemberg, später dann für die anderen IG Metall-Bezirke abgeschlossen wurde, sieht eine Öffnungsklausel zur Abweichung vom Flächentarifvertrag bei Mitwirkung der Tarifvertragsparteien vor, wenn Unternehmen/Betriebe in wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind oder Investitionen zur Standort- und Beschäftigungssicherung und -entwicklung zusagen.

Berthold Huber, 2. Vorsitzender der IG Metall.

e-mail: Berthold.Huber@igmetall.de

Oliver Burkhard, Leiter Funktionsbereich Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt.

e-mail: Oliver.Burkhard@igmetall.de

Thomas Klebe, Leiter Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt.

e-mail: Thomas.Klebe@igmetall.de

plan, aber auch für die Einhaltung der Tarifverträge im Einzelfall zuständig und durchaus erfolgreich. Auch in Bereichen wie Outsourcing, Unternehmensteilungen oder der Gestaltung der Arbeitsorganisation (z. B. Gruppenarbeit) konnten häufig bessere betriebliche Regelungen durchgesetzt werden, als dies gesetzlich erzwingbar war.

Auf diese Veränderungen müssen wir reagieren: Ohne ausreichende Unterstützung der IG Metall und ohne ein Instrumentarium, das dieser neuartigen Situation gerecht wird, halten viele Betriebsräte und Vertrauensleute dem Druck nicht stand. Firmenbezogene Vereinbarungen ohne Beteiligung der IG Metall haben darum zu- und die Flächenbindung durch den Anstieg tarifloser Bereiche (Vereinbarungen ohne Beteiligung der IG Metall oder Komplett-Ausstieg des Unternehmens aus dem Verband) abgenommen. Die dezentrale Regelungsebene Unternehmen/Betrieb hat so in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Die „Pforzheimer Vereinbarung“ ist damit

(2) auch ein Instrument der Re-Regulierung! Da die Zahl der Abweichungen vom Tarifvertrag ohne Beteiligung der IG Metall vor 2004 ständig stieg, musste stattdessen ein neues und integriertes Konzept der „kontrollierten Dezentralisierung“ zum Einsatz kommen.

Dieses Instrument hatte und hat einerseits mit den Regelungen aus dem Flächentarifvertrag weiterhin eine verlässliche Größe zu liefern, an der sich alle Unternehmen einer Branche orientieren. Das grundsätzliche tarifpolitische Ordnungsprinzip, nach dem einheitlich geregelte Bedingungen auch gleiche Wettbewerbschancen darstellen, gilt unverändert. Wer es auflöst, riskiert eine Spirale nach unten.

Gleichzeitig sind flexible Möglichkeiten notwendig, um auf besondere Situationen reagieren zu können, Beschäftigung zu sichern – oder noch besser – aufzubauen. Das gilt für die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens, einer Sparte oder auch eines Unternehmensteils. Es gilt auch für spezifische Beschäftigtengruppen, wie z. B. im Entwicklungsbereich, aber auch für Kolleginnen und Kollegen, die ohne besondere tarifvertragliche Regelungen (Stichwort: Dienstleistungsergänzungstarifverträge zum Flächentarifvertrag) z. B. durch Ausgliederung von Kantinen, Werkschutz,

Logistik, etc. jeden wirksamen tariflichen Schutz verlieren. Der überwiegende Anteil der so genannten industriellen Dienstleistungen entsteht hierbei jedoch nicht durch direkte Ausgliederungen alter Kernbereiche, sondern vielmehr durch völlig eigenständige Dienstleistungsstrukturen, die mittlerweile bereits eine erhebliche Anzahl von Menschen beschäftigen. Schätzungen gehen bereits von mehreren hunderttausend Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in diesem Segment aus, die zwar klassisch im Metallsektor beschäftigt sind, jedoch nahezu ohne jegliche tarifvertragliche Bindung dort arbeiten.

Hinzu kamen und kommen politische Rahmenbedingungen – wie z. B. Versuche, die Tarifautonomie auszuhöhlen – die neben der wirtschaftlichen Situation erhebliche Auswirkungen auf die Tarifpolitik haben. Darum ist die „Pforzheimer Vereinbarung“ auch

(3) ein tarifpolitisches Instrument der letzten Tarifrunde der Metall- und Elektroindustrie, mit dem die Kernforderung der Arbeitgeberseite abgewehrt werden konnte. Sie wollte die 40-Std.-Woche ohne Lohnausgleich auf betrieblicher Ebene ermöglichen. Dies ohne jede Möglichkeit für die IG Metall, regulierend einzugreifen. Mit der „Pforzheimer Vereinbarung“ ist dieses Ansinnen der Arbeitgeber verhindert worden.

NEUE AUFGABEN IM VERHÄLTNIS TARIFPOLITIK – BETRIEBSPOLITIK

Die „Pforzheimer Vereinbarung“ hat erhebliche Auswirkungen auf das bisherige Verhältnis von Tarif- und Betriebspolitik. Tarifpolitik ist und bleibt gemeinsam mit der Betriebspolitik die Hauptaufgabe gewerkschaftlicher Arbeit. Die Verbesserung und Sicherung von Standards für die Arbeitsleistung abhängig Beschäftigter ist Veranlassung für die Mitgliedschaft in der IG Metall. Die Einbindung von Mitgliedern in die Arbeit an Tarifverträgen und bei deren Durchsetzung ist das Markenzeichen der IG Metall. Gleichzeitig sind die Voraussetzungen, auch unter geänderten Rahmenbedingungen mitgliederstark und durchsetzungsfähig zu bleiben.

Tarifpolitik wird auch künftig die Kernnormen (vor allem in den Bereichen Leistung, Entgelt und Arbeitszeit) im Flächentarifvertrag festlegen; daneben werden über Tarifverträge – gerade bei qualitativen Themen – zunehmend kollektive (des

Betriebsrats) wie individuelle Ansprüche und Beteiligungsrechte geregelt werden, etwa in Fragen der Qualifizierung, der Lage und Verteilung der Arbeitszeit (Lebens-, Arbeitszeitkonten) oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen.

Diese tariflichen Normen erreichen allerdings immer weniger „automatisch“ die betriebliche und individuelle Ebene: Bereits bei den Kernnormen wollen viele Arbeitgeber nach unten abweichen, und Ansprüche wie Beteiligungsrechte auf individueller und kollektiver Ebene müssen jeweils im Betrieb konkret aufgegriffen und durchgesetzt werden. Es kommt also darauf an, in dreierlei Hinsicht tarifliche Regelungen mit einer spezifischen betrieblichen Strategie und Umsetzungskonzeption zu verbinden:

(1) bei der tarifvertraglichen Festschreibung der Kernnormen mit weitestgehender Begrenzung von Modifikationen und Abweichungen;

(2) durch die Gestaltung von tariflichen Basisregelungen, z. B. zu den Themenkomplexen Innovation und Qualifizierung, als Grundlage für den Abschluss betrieblicher Vereinbarungen;

(3) bei der Beteiligung, Unterstützung und Mobilisierung von Mitgliedern und Beschäftigten zur Durchsetzung ihrer Rechte und Ansprüche aus Tarifverträgen.

Für jede dieser drei Ebenen gilt, dass jeweils ein entsprechendes Politik- und Organisationskonzept realisiert werden muss. Diese Anforderung bricht sich vielfach mit dem Politikkonzept der Vergangenheit, das sich – vereinfacht gesagt – auf die Durchsetzung kollektiver Regelungen (durch Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen) konzentrieren konnte, während die Umsetzung weitgehend an den Arbeitgeber übertragen war. Es reichte in vielen Fällen, eine Art „Überwachungsaufgabe“ wahrzunehmen, die ja auch durch das BetrVG gedeckt ist.

Im Gegensatz dazu erfordert die aktuelle Situation neben dem Regulierungsrahmen der Tarifverträge und einer hohen Qualität betrieblicher Umsetzung auch neue Formen und Strukturen überbetrieblicher Koordination. Diese neue Ausrichtung muss von den Bereichen Tarifpolitik und Betriebspolitik gestaltet werden. Betriebspolitik kann dabei also nicht auf eine

Hilfsfunktion bei der Umsetzung tariflicher Normen oder für die „Mobilisierung auf Knopfdruck“ reduziert werden. Tarif- und Betriebspolitik müssen vielmehr von der IG Metall in einer neuen Wechselbeziehung ganzheitlich angelegt werden, damit sie auch zukünftig in der Lage ist, die Arbeits- und Lebensbedingungen für die abhängig Beschäftigten wirksam zu gestalten.

ZWISCHENBEWERTUNG DES PFORZHEIMER ABSCHLUSSES

Bei einer derartigen Konzeption sind die bislang mit der „Pforzheimer Vereinbarung“ gemachten Erfahrungen zu berücksichtigen. Die angestrebte „kontrollierte Dezentralisierung“, immer unter Einbezug der Tarifparteien, konnte bislang nicht befriedigend eingelöst werden. Teile der IG Metall erlebten auf allen Ebenen die „Pforzheimer Vereinbarung“ als organisationspolitische Überforderung. Die Frage nach der betrieblichen Stärke der IG Metall – vom Organisationsgrad, über die Akzeptanz des Betriebsrates und Vertrauenskörpers, bis hin zur Widerstandsfähigkeit der Belegschaft – sind für den Ausgang der jeweiligen Verhandlung so entscheidend wie seit Jahrzehnten nicht mehr.

Positiv ist aber auch festzuhalten: Mit den vom Vorstand der IG Metall im Juli 2005 verabschiedeten inhaltlichen Positionen und Verfahrensgrundsätzen für Abweichungen vom Flächentarifvertrag konnte eine Professionalisierung der Abläufe erzielt werden. Ebenso ist die Transparenz über abweichende Vereinbarungen deutlich verbessert worden. Die offensiven Elemente, die die „Pforzheimer Vereinbarung“ bietet (Innovation, Investitionen, Beschäftigungs- und Zukunftssicherung etc.) werden bislang noch nicht ausreichend genutzt. Trotzdem konnten alleine in Baden-Württemberg insgesamt über 10 Mrd. € an Investitionen in Betriebe bzw. Unternehmen im Rahmen abweichender Vereinbarungen tarifvertraglich festgeschrieben werden.

Messbar sind auch erste organisationspolitische Erfolge:

Es gelingt in Konflikten, für die Beschäftigten oft erstmals die Sinnhaftigkeit einer Gewerkschaft erfahrbar zu machen. Positive Mitgliederentwicklungen, gerade in Betrieben, in denen vom Tarifvertrag abgewichen wird, zeigen, dass die Beschäftigten auch eine solche Rolle der IG Metall der „Verhinderung von Schlimmerem“ durch-

aus akzeptieren und honorieren. Erste Auswertungen zeigen, dass in einzelnen Betrieben mit Abweichungen die Zahl der Neuaufnahmen um 50 % gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden konnte. In Nordrhein-Westfalen, wo mit den Kampagnen „besser statt billiger“ und „Tarif aktiv“ die Diskussion um abweichende Vereinbarungen mit offensiven betrieblichen Konzepten verknüpft wird, verzeichnen derzeit 17 von insgesamt 42 Verwaltungsstellen einen positiven Mitgliedersaldo. Vor dem Start dieser Aktivitäten waren es ganze drei.

Auch wenn der Flächentarifvertrag derzeit im Kern noch stabil ist und die Regelungen direkt oder indirekt auf die überwiegende Zahl der Arbeitsverhältnisse in der Metall- und Elektroindustrie wirken: Viele Gewissheiten, die für die Tarifpolitik der letzten 50 Jahren prägend waren, greifen nicht mehr automatisch. Dazu zählt die Aufweichung des „Geleitzugprinzips“, d. h., gewerkschaftlich schwächere Betriebe und Branchen können im Schutz der stärkeren gute Tarifergebnisse erzielen. Ebenso ist die Bereitschaft von Unternehmen gesunken, abgeschlossene Verträge einzuhalten.

Nicht nur in den Handwerksbereichen, der Holz- und Kunststoffindustrie, dem Textil- und Bekleidungsbereich, auch in der Metall- und Elektroindustrie sind die Tarifverträge kein Gut mehr, das den Beschäftigten quasi automatisch zufällt. In immer mehr Tarifgebieten und Branchen sind die Verträge gekündigt und wirken nur noch nach (z. B. Elektrohandwerk, Holzbearbeitung etc.). Hinzu kommt die kritische Selbsteinschätzung, dass die IG Metall nicht in allen Bereichen ausreichend durchsetzungsfähig ist (niedrige Organisationsgrade, Zahl der Abweichungen, große Zahl von Krisenbetrieben etc.).

Ebenfalls relevant ist die partielle Verabschiedung der Verbände aus ihrer ordnungspolitischen Funktion. Beispiele dafür sind die Blockaden von Gesamtmetall bei neuen Themen wie Qualifizierung oder Arbeitszeitkonten oder die Verweigerung von Lösungen beim Tarifvertrag zu vermögenswirksamen Leistungen (VWL) oder dem Bundesmontagetarifvertrag (BMTV).

Und schließlich: Arbeitgeberverbände haben zunehmend nur noch ein taktisches Verhältnis zum Flächentarifvertrag, OT-Verbände (Mitgliedschaft ohne Tarifbindung) werden geschaffen und propagiert, die IG Metall soll durch Billigabkommen mit so genannten christlichen Gewerkschaften unter Druck gesetzt werden.

ANZAHL DER TARIFLICHEN ABWEICHUNGEN

Um eine Bewertung der „Pforzheimer Vereinbarung“ vornehmen zu können, bedarf es auch einer qualitativen und quantitativen Bilanzierung. Von Anfang 2004 bis Ende September 2005 wurden im Bereich Metall- und Elektroindustrie 508 Abweichungen vom Flächentarif erfasst – bei bundesweit insgesamt ca. 5.500 verbandsgebundenen Betrieben. Die nun unter dem Oberbegriff „Pforzheimer Vereinbarung“ getroffenen Regelungen beinhalten dabei auch diejenigen Fälle, die vor 2004 als Härtefall Ost, Sanierungstarifverträge oder als Beschäftigungssicherungsverträge abgeschlossen wurden. Nicht erfasst wurden die Betriebe, in denen es zur Verringerung übertariflicher Leistungen kam. Die mit Abstand meisten Vereinbarungen, 336 von 508, wurden wegen einer akuten wirtschaftlichen Notlage der Unternehmen abgeschlossen. In 64 Fällen haben wir durch Anerkennungs- oder Haustarifvertrag den Eintritt/Wiedereintritt in den Arbeitgeberverband erreichen können.

Mithin ist es in etwa 9 % der verbandsgebundenen Betriebe seit Anfang 2004 zu Abweichungen vom Flächentarifvertrag gekommen, für über 90 % gilt also der Flächentarifvertrag unverändert.

NOTWENDIGE HANDLUNGSFELDER

Vor dem genannten Hintergrund stellt sich für die IG Metall die Frage, wie wir die vorhandenen Kräfte und Durchsetzungsinstrumente bündeln, kombinieren und auch neue Stärken entwickeln können. Wenn z. B. die Friedenspflicht oft nur noch einseitig die Gewerkschaften trifft, wie und wo können wir dann den Angriffspotenzialen der Arbeitgeber vergleichbare Möglichkeiten für uns schaffen? Welche Initiativen, Standards, neue Organisations- aber auch neue Arbeitsformen brauchen wir in Bezug auf unsere

- gesellschafts- und wirtschaftspolitischen, und vor allem
- tarifpolitischen Forderungen?

Grundlage ist eine Politik, die die Mitgliedererwerbungs-, -bindung und -beteiligung in den Vordergrund stellt.

Ein Ansatzpunkt dafür sind die bezirklichen Kampagnen, die sich konstruktiv gegen die herrschende Meinung der bloßen

Kostenreduzierung wenden, wie die in NRW gestartete und nunmehr auch in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt aufgenommene „besser statt billiger“-Aktion.

Direkt bei den Arbeitsbedingungen setzen Aktionen wie „Tarif aktiv“ oder auch die so genannte „Betriebspolitische Offensive“ im IG Metall Bezirk Küste an. Sie brechen die Erkenntnis der nicht mehr funktionierenden „Geleitzugpolitik“ in konkretes Handeln um, sind Instrumente, die Mitglieder zu aktivieren und die IG Metall im Betrieb als handelnde Organisation erfahrbar zu machen.

Solche Initiativen sind einzubetten in eine mitgliederorientierte, nachvollziehbare gewerkschafts- und gesellschaftspolitische Aufstellung. Zentral sind dabei die Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, in denen wir wie im „Arbeitnehmerbegehren“ für Konzepte werben, welche einerseits die veränderten weltweiten Wirtschaftsbedingungen nicht ignorieren, ohne andererseits unsere Grundwerte infrage zu stellen.

Zudem müssen wir stärker als bisher die internationale Politik, vor allem die europäische, in den Blick nehmen und beeinflussen. Hier fallen inzwischen viele wichtige Entscheidungen, die national nur noch nachvollzogen werden können (vgl. z. B. aktuell die Debatte um die Dienstleistungsrichtlinie). Zudem ist zu befürchten, dass eine Annäherung der Arbeitsbedingungen innerhalb der EU weniger durch die tarifpolitische Stärke der Gewerkschaften, als vielmehr durch Verordnungen und Richtlinien der Europäischen Gemeinschaft zu Stande kommt. Eine solche Annäherung ist aber unverzichtbar, um dem Erpressungsdruck der Unternehmen besser entgegenwirken zu können. Gleichzeitig werden die industriepolitischen Initiativen der EU (z. B. Cars 21 für die Automobilindustrie oder die entsprechenden Initiativen im Schiffbau und in der Luft- und Raumfahrttechnik) erheblich an Bedeutung gewinnen und die Rahmenbedingungen der einzelnen Branchen (z. B. Umweltstandards, Innovationsförderung oder Steuerfragen) wesentlich beeinflussen. Hier haben wir als Gewerkschaften begonnen, auch durch entsprechende Lobbyarbeit stärker Einfluss zu nehmen. Ohne eine deutliche Verstärkung unserer internationalen Arbeit, insbesondere auf europäischer Ebene, wird es also kaum gelingen, ein akzeptables Modell „Europäischer Sozialstaat“ zu schaffen und den deutschen Sozialstaat zu erhalten.

VERKNÜPFUNG VON TARIF- UND BETRIEbspOLITIK

Die skizzierte Verknüpfung von Tarif- und Betriebspolitik muss durch konkrete Arbeit gestärkt werden. Sieben Schwerpunkte sind dabei zu nennen:

(1) Die Mitgliederentwicklung: Sie ist bei allen Auseinandersetzungen auf Betriebs- und Unternehmensebene ins Zentrum zu stellen;

(2) die Stärkung der Vertrauensleutearbeit in der Betriebs- und Tarifpolitik. Diese Zielsetzung umfasst selbstverständlich die in der IG Metall organisierten Betriebsräte als wesentliches Element;

(3) eine gezielte Verbesserung der betrieblichen Umsetzungsmöglichkeiten und -instrumente für Tarifverträge;

(4) ein Maßnahmenkonzept für GBR-/KBR-Beauftragte² und Branchenkoordinatoren der IG Metall bei betrieblichen Abweichungen vom Flächentarifvertrag;

(5) ein europäisches Konzept bei Auseinandersetzungen, die den nationalen Rahmen überschreiten;

(6) eine Weiterentwicklung und Verbesserung der Handlungshilfen und Standards für betriebliche Tarifaussensetzungen;

(7) ein übergreifendes tarif- und betriebspolitisches Zukunftskonzept.

Bei diesen Aufträgen fangen wir keineswegs bei „Null“ an. Wir haben in vielen Fragen bereits gute Ansätze und Strukturen und auch gute praktische Beispiele, die wir konsequent weiterentwickeln und zu einer Strategie verallgemeinern können und müssen.

MITGLIEDERENTWICKLUNG

Unerlässlich ist bei allen Verhandlungen über abweichende Tarifvereinbarungen auf betrieblicher Ebene eine aktive Einbeziehung der Mitglieder. Dabei ist das Thema der Mitgliederwerbung offensiv anzugehen. Betriebliche Konflikte um Tarifverträge sind Tarifrunden und sie müssen daher wie Tarifrunden angelegt werden, unabhängig davon, ob es sich um die Übernahme von Tarifabschlüssen, die Drohung ei-

nes Verbandsaustritts oder betriebliche Abweichungen handelt. Hierzu gehören die Entwicklung eigener Forderungen, eigenständige Begleitstrukturen (z. B. mit Stärkung der Vertrauensleutearbeit), ein hohes Maß an Öffentlichkeit und Transparenz sowie eine glaubwürdige Bilanzierung von Ergebnissen. Tarifpolitik wird so für alle Beschäftigten hautnah erlebbar. Diese Chance muss in zweierlei Hinsicht genutzt werden: Einerseits um Mitgliedern Beteiligungsrechte einzuräumen und die eigenen Mitwirkungsmöglichkeiten direkt erfahrbar zu machen, andererseits um Nichtmitgliedern die Bedeutung einer Mitgliedschaft in der IG Metall zu veranschaulichen.

Auf den Erfolg aktivierender Konzepte, wie „besser statt billiger“, die Auseinandersetzungen über Tarifpolitik sowohl mitgliederorientiert führen als auch in einen struktur- oder innovationspolitischen Zusammenhang stellen, ist hingewiesen worden. Die Forderung nach Sonderregelungen für IG Metall-Mitglieder kann diesen Ansatz verstärken, weil es den fundamentalen Zusammenhang zwischen IG Metall und dem Zustandekommen von Tarifverträgen thematisiert.

Auch die Umsetzung des Entgeltrahmen-Tarifvertrages (ERA), eines der größten tarifpolitischen Reformprojekte der Nachkriegsgeschichte, muss für die Mitgliederwerbung genutzt werden. Bei ERA wird Tarifpolitik für jeden Einzelnen im Betrieb wieder unmittelbar erlebbar. Nicht nur in der Abwehrreaktion wie bei abweichenden Tarifvereinbarungen, sondern nach vorne gewendet, weil mit ERA gerade bei schwierig zu erreichenden Gruppen wie kaufmännischen Angestellten tarifvertragliche Lösungen (z. B. bei neueren Formen des Leistungsentgelts wie Zielvereinbarungen) herbeigeführt werden können.

STÄRKUNG DER VERTRAUENSLEUTEARBEIT

Eine Stärkung der Vertrauensleutearbeit der IG Metall darf selbstverständlich nicht im Widerspruch zu einer Stärkung der Be-

² Für Unternehmen mit mehreren Betrieben und Gesamtbetriebsrat (GBR) sowie für Konzerne/Konzernbetriebsräte (KBR) benennt die IG Metall hauptamtliche Funktionäre als GBR-/KBR-Beauftragte. Dies geschieht zusammen mit dem Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMB) auch für die Europäischen Betriebsräte (EBR).

etriebsräte gedacht werden, beides ist miteinander zu verbinden. Auch die Gründung betrieblicher Tarifkommissionen bei jeder Auseinandersetzung um abweichende Vereinbarungen muss mit der betrieblichen Vertrauensleutearbeit verbunden werden. Ziele und Ansprüche an die Kommissionen sind allesamt deckungsgleich mit unseren Ansprüchen an die Vertrauensleutearbeit. Auch aus Ressourcegründen (Aufbau, Betreuung, Qualifizierung etc.) ist dies sinnvoll. Diese Kommissionen haben dabei nicht nur die Aufgabe, die laufende Auseinandersetzung zu organisieren und zu begleiten. Nach einem Abschluss sollten sie auch die Einhaltung der Vereinbarungen fortlaufend kontrollieren und zudem in betriebsübergreifende Konflikte mit aktiver Rolle integriert werden.

Zu gründende betriebliche Tarifkommissionen sollten nicht automatisch deckungsgleich mit der Vertrauenskörperleitung des betroffenen Betriebes sein. Sicherzustellen ist jedoch, dass das Vorschlagsrecht für die Bildung bei der Vertrauenskörperleitung des jeweils betroffenen Betriebes liegt. Die Vertrauensleute spielen heute jenseits alter Bekenntnisse im Hinblick auf die Vielzahl der Betriebsratsaufgaben und die häufig bestehenden Beteiligungsinteressen der Beschäftigten eine Schlüsselrolle (z. B. im Arbeits- und Gesundheitsschutz oder bei der Umsetzung von ERA). Die Erfahrungen aus unserem Projekt zur Einbeziehung von Beschäftigten und Vertrauensleuten in die Betriebsratsarbeit nach § 80 Abs. 2 BetrVG („Auskunftspersonen“) müssen deshalb gezielt ausgewertet und berücksichtigt werden. Es liegt auf der Hand, welche Bedeutung die Qualifikation der Vertrauensleute hat und was eine effektiv organisierte Kommunikation innerhalb der Interessenvertretung und mit den Beschäftigten bringt.

Da zu erwarten ist, dass den betrieblichen Tarifkommissionen viele Betriebsratsmitglieder angehören, werden diese verstärkt als Repräsentanten der IG Metall erlebt. Darum ist hier entscheidend, auch und gerade Betriebsratsmitglieder als aktive Vertrauensleute zu gewinnen, wie dies mit der Verdoppelung der als Vertrauensleute gewählten Betriebsräte bei den Vertrauensleutewahlen 2004 durchaus gelang. Dies ist mehr, als nur ein formaler Vollzug bestehender Richtlinien, nach denen IG Metall-Mitglieder im Betriebsrat auch Vertrauensleute sind. Zu leisten ist vielmehr, dass dieser Anspruch inhaltlich gefüllt wird

und im Selbstverständnis der Betriebsratsmitglieder verankert ist – dies auch vor dem Hintergrund, dass wir nur in 25 % der Betriebe mit Betriebsrat gewählte oder ernannte Vertrauensleute der IG Metall haben. Darüber hinaus müssen wir erreichen, dass die Zusammensetzung unserer Vertrauensleute, sehr viel besser als dies bei den Wahlen 2004 gelungen ist, die Beschäftigungsstrukturen in den Betrieben (Alter, Geschlecht, Arbeiter/ Angestellte) abbildet. Hier haben wir die gleichen Defizite wie bei der Zusammensetzung unserer Mitgliedschaft. In betriebsübergreifenden Auseinandersetzungen könnten die Kommissionen als Ergänzung des bisherigen Meinungsbildungsprozesses in die vorhandenen Strukturen integriert werden, ein Beispiel für die aktive Beteiligung unserer Mitglieder.

Bei den Betriebsratswahlen 2006 muss der Organisationsgrad der IG Metall-Betriebsräte wieder steigen. Der Abwärtstrend hat bei den Wahlen 2002 seine negative Spitze gefunden. Der bundesweite Organisationsgrad ist auf ca. 73 % (Höchststand 1978: 84,5 %) gesunken, ausschließlich zu Gunsten unorganisierter Kandidatinnen und Kandidaten. Die Zusammensetzung der Betriebsrats-Gremien bildet zudem die Struktur der Beschäftigten unzureichend ab (zu wenig Junge, zu wenig Angestellte). Neben gezielten Maßnahmen wie dem Vorstandsprojekt „17.500 mehr!“ zur Steigerung des Organisationsgrades, bietet die Verbindung zu tarifpolitischen Fragen die Chance, mit den Betriebsratswahlen 2006 eine Trendwende zu erzielen. Wird der Organisationsgrad bei den Betriebsräten wieder gesteigert, hätte dies wegen des „Multiplikatoren-Effekts“ auch positive Auswirkungen auf die Mitgliederwerbung.

Bei den zukunftsorientierten betrieblichen Gestaltungsfeldern, wie z. B. der Standort- und Investitionssicherung, der Qualifizierung, der Gestaltung der Arbeitsorganisation oder der Förderung von Innovationen, müssen wir gezielt wieder den Zusammenhang zur Tarifpolitik herstellen, das Wechselverhältnis wieder beleben (vgl. Abschnitt: Zukunftsfähige Tarifpolitik). Bei den „klassischen“ Feldern, wie z. B. den Arbeitszeitregelungen, der Technologiegestaltung, personellen Maßnahmen oder Sozialplänen gilt es, eine überwiegend erfolgreiche Praxis fortzusetzen, zu verbessern und weiterzuentwickeln.

UMSETZUNGSINSTRUMENTE VERBESSERTEN

Tarifpolitik und Betriebspolitik müssen stärker als bisher zusammengedacht werden. Mehr als bisher müssen die Möglichkeiten und Instrumente zur betrieblichen Durchsetzung von Tarifverträgen gestärkt werden. Dies betrifft die konsequente Erweiterung der Betriebsratsrechte³, individuelle Ansprüche der Beschäftigten mit entsprechenden Eskalationsmechanismen (z. B. nach Einschaltung des Betriebsrats Beschwerderechte, die in Entscheidungen einer Einigungsstelle münden können), aber auch die Rechte und Arbeitsmöglichkeiten von Vertrauensleuten und betrieblichen Tarifkommissionen.

GBR-/KBR-BEAUFTRAGTE UND BRANCHENKOORDINATOREN

Zwingende Folge aus den veränderten Rahmenbedingungen und dem sich neu abzeichnenden Wechselverhältnis von überbetrieblicher Regulierung und betrieblicher Umsetzung sind geänderte Anforderungen an die Konzern- und Branchenpolitik der IG Metall.

Die Branchenarbeit hatte lange Zeit einen gewissen Schwerpunkt im Bereich von industrie- bzw. branchenpolitischen Konzepten; Themen wie Cars21, das Spannungsverhältnis von Kfz-Herstellern und Zulieferern, die energiepolitische Debatte in der Aluminiumindustrie oder die Diskussion über Emissionen in der Stahlindustrie sind hierfür praktische Beispiele. In Teilen gilt dies auch für die Konzernpolitik, wenn sie sich stark an der strategischen Ausrichtung der Unternehmen (Investitionen, Standorte, Produktfelder etc.) orientiert. Hier kommen allerdings in der Regel die eigenen gewerkschaftlichen Schwerpunkte wie z. B. bei Technologiefragen, beim Arbeits- und Gesundheitsschutz oder bei der Leistungs politik hinzu. Alle diese Felder behalten auch in Zukunft ihre Bedeutung, sowohl im Außenverhältnis (Forderungen an die Politik, Branchendia-

³ Positive Beispiele: keine Erzwingbarkeit der Samstagsarbeit über die Einigungsstelle, echtes Widerspruchsrecht nach § 99 BetrVG in Anlage 1 Ziffer 2 des Pforzheimer Abschlusses. *Unzureichende Lösungen:* gleichmäßige Verteilung der damaligen 38,5-Stunden-Woche (1984) auf fünf Wochentage, Einhaltung der 13 bzw. 18 %-Quote für 40-Stunden-Verträge lediglich über gesetzliche Regelungen wie §§ 87, 99 BetrVG.

loge etc.) wie auch für die Erarbeitung von Orientierungspunkten für eine beschäftigungs- und standortsichernde Unternehmensstrategie (etwa für die Arbeit des Aufsichtsrats oder Wirtschaftsausschusses).

Daneben tritt jetzt jedoch, dass die IG Metall in einer (Teil-) Branche und innerhalb eines Konzerns für vergleichbare Wettbewerbsbedingungen sorgen muss, sprich für zumindest aufeinander bezogene und vergleichbare Standards der betrieblichen Umsetzung von tariflichen, kollektiven und individuellen Regelungen. Es geht also z. B. darum, Erfahrungen auszutauschen, best-practice-Modelle zu identifizieren, Raster für „gute“ und „schlechte“ Regelungen zu erarbeiten, aber auch, verbindliche überbetriebliche Verabredungen zu treffen und ihre Umsetzung zu organisieren.

Zwar koordinieren wir mit der beschriebenen neuen Ausrichtung inzwischen über den Vorstand, teilweise aber auch über Beauftragte in den Bezirken und Verwaltungsstellen, 10 Branchen und ca. 30 Teilbranchen. Die Zahl hat sich in den letzten fünf Jahren vervielfacht. Trotzdem: Es gibt noch zu viele weiße Flecken, die wir beseitigen müssen. Und weiter: Wir brauchen eine gezielte qualitative Weiterentwicklung dieser Arbeit und verbindlichere Absprachen, z. B. zur Rolle des Branchenkoordinators oder zwischen den verschiedenen Ebenen der IG Metall. Hier sollten analog den Verfahrensgrundsätzen bei betrieblichen Tarifabweichungen eindeutig definierte Kriterien der Zusammenarbeit entwickelt werden.

Sowohl die Tarif- wie die Betriebspolitik wird dadurch auf der operativen Ebene einerseits „dezentraler“, bei einem gleichzeitigen Bedeutungsgewinn von horizontalen Austauschstrukturen und der Schaffung von „vertikal“ tragfähigen Verabredungen. Andererseits wird es in Unternehmen und Konzernen jedenfalls strukturell (Ausnahmen bestätigen diese Regel) immer wichtiger, die Konflikte nicht isoliert betrieblich auszutragen. Dies gilt insbesondere deshalb, weil das Management Entscheidungen über lokale Konflikte zunehmend zentralisiert und dabei versucht, organisationspolitische Schwachstellen auf unserer Seite gezielt zu nutzen. Es ist daher häufig notwendig, alle Betriebe eines Unternehmens gemeinsam und solidarisch in den Konflikt zu führen. Dabei spielen Gesamt-, Konzern- und Europäische Betriebsräte sowie die Beauftragten der IG Metall, die häufig die ersten Ansprechpartner für Betriebsräte und Management sind,

und des Europäischen Metallgewerkschaftsbunds (EMB) eine wichtige Rolle. Sie haben unter anderem die Aufgabe, die örtliche mit der zentralen Ebene zu verzahnen und dabei auch die Vertrauensleute aktiv einzubeziehen. Letztlich werden diese Konflikte vor Ort geführt, es geht also auch darum, systematisch die Betriebsbetreuer vor Ort zu stärken. Hierfür gibt es eine Reihe anschaulicher Beispiele, in denen Betriebsräte, Vertrauensleute, Verwaltungsstellen, Bezirke und Vorstand effektiv, solidarisch und auch erfolgreich zusammengearbeitet haben. Diese Erfahrungen werden wir verallgemeinern und ins Aufgabenprofil eines GBR-/KBR-/EBR-Beauftragten aufnehmen. Dies gilt auch für das Thema der Mitgliederwerbung, bei dem der GBR/KBR eine wichtige unterstützende und koordinierende Rolle für die Aktivitäten vor Ort spielen kann.

Beide Bereiche, Tarifpolitik wie Betriebspolitik, befinden sich also in einer Neujustierung ihrer Arbeitsgebiete. Allerdings ist gerade in der Ausgestaltung betrieblicher Tarifkonflikte zu spüren, dass eine solche Neujustierung nicht nur erforderlich, sondern auch möglich ist. Sie führen zudem zu einem Zuwachs an Organisationsstärke, an Selbstvertrauen und an Handlungsfähigkeit. Auf diesem Weg gilt es jetzt, konkrete weitere Schritte und Maßnahmen zu verabreden und umzusetzen.

EUROPÄISCHE EBENE

Tarif- und Betriebspolitik der IG Metall müssen stärker europäisiert werden. In Kenntnis der vorhandenen Probleme, wie z. B. unterschiedlicher Kulturen und Systeme der Arbeitnehmerinteressenvertretung in den einzelnen EU-Ländern, häufig niedriger Organisationsgrade der Gewerkschaften und eines starken Gefälles der Arbeits- und der industriellen Rahmenbedingungen, müssen hier neue Schritte entwickelt werden.

Die erste gemeinsame Tarifforderung der europäischen Metall-Gewerkschaften ist ein solcher Schritt. Alle Gewerkschaften im EMB sollen in künftigen Tarifverhandlungen verlangen, dass ein tarifvertraglich garantiertes Recht auf Qualifizierung vereinbart wird. Angesichts der drängenden Aufgabe, in Europa Zukunftsarbeitsplätze zu sichern und zu schaffen, ist dies ein wichtiges Element in einer vorwärtsgerichteten wirtschaftlichen und sozialen Strategie.

Für konzernweite Auseinandersetzungen ist die operative europäische Ebene ebenfalls zu stärken. Hierfür sind die Standortkonflikte 2004/2005 („site selection“) bei GM Europe/Opel/Saab ein positives Beispiel. Durch Absprachen konnte verhindert werden, dass die europäischen Standorte gegeneinander ausgespielt wurden. Gemeinsam getragene Protestaktionen haben dieses solidarische Ziel unterstrichen. Gestärkt werden müssen daher auch die Rolle europäischer Betriebsräte und die Branchenkoordination im EMB bei europaweit angelegten Abweichungsvereinbarungen. Die Erfahrungen aus solchen Konflikten haben wir inzwischen im EMB mit verbindlichen Koordinierungsregeln verallgemeinert, ebenfalls ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung, der vor einigen Jahren selbst entwickelte gewerkschaftliche Phantasie noch überfordert hätte. Schließlich ist der Zeitpunkt absehbar, in dem Konzerne auf europäische Betriebsräte wegen grenzüberschreitender Regelungen zugehen werden. Es muss also auch entschieden werden, auf welchen Feldern wir diesen Weg mitgehen bzw. aktiv fördern wollen. Brauchen wir z. B. vergleichbare Regelungen wie § 77 Abs. 3 BetrVG, also den generellen Vorrang des Tarifvertrags vor betrieblichen Regelungen, auch auf europäischer Ebene?

STANDARDS UND HANDLUNGSHILFEN

Die Erkenntnisse über die neuen Rahmenbedingungen und Handlungserfordernisse müssen die Papiere verlassen und zur Wirklichkeit werden. Dazu bedarf es der institutionalisierten und gleichzeitig unbürokratisch organisierten Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Tarif- und Betriebspolitik. Die Informationskanäle müssen funktionieren, praktische Arbeitshilfen aus der Zusammenarbeit müssen entstehen. Dazu gehören z. B.:

– Handlungshilfen für betriebliche Tarifauseinandersetzungen als spezifische Ausgestaltung unseres „Arbeitskampfordners Classic“⁴,

⁴ Der Arbeitskampfordner der IG Metall ist eine Zusammenstellung der Standards und Handlungshilfen für Auseinandersetzungen um Flächentarifverträge.

- eine konsequente Verzahnung der Betriebsratsbetreuungsstrukturen und der tarifpolitischen Akteure in den Bezirken und Verwaltungsstellen,
- die Diskussion über die Bildung von kleinen Arbeitsgruppen (Task forces), die bei Problemen, die keinen Routinecharakter mehr haben, schnell vor Ort sind und Hilfe leisten. Hierfür wäre dann auch zu klären, ob solche Expertengruppen (Jurist, Betriebswirt, Branchenexperte) bei den Bezirken oder beim Vorstand angesiedelt werden sollen.

ZUKUNFTSFÄHIGE TARIFPOLITIK

Die genannten Maßnahmen müssen durch ein übergreifendes tarif- und betriebspolitisches Zukunftskonzept ergänzt werden. Tarifpolitik darf ihren Gestaltungsanspruch nicht auf Entgelt und Arbeitszeit begrenzen. Sie muss zusammen mit der Betriebspolitik wieder verstärkt

Zukunftsfelder angehen. Zu nennen sind hier:

- Innovation und Qualifizierungsmaßnahmen,
- Investitions-, Standort- und Beschäftigungssicherung,
- Humanisierung der Arbeit,
- insgesamt Antworten auf den demografischen Wandel, insbesondere die Gestaltung von Leistungsbedingungen,
- aber auch individuelle Beteiligungs- und Gestaltungsrechte.

Diese sind neben den Beteiligungsformen bei tariflichen Auseinandersetzungen auf Betriebsebene ein Mittel, um Tarifpolitik und die IG Metall für Mitglieder und ebenso für Beschäftigte wieder direkt erfahrbar zu machen. Die IG Metall-Mitglieder in den betrieblichen Interessenvertretungen und/oder Vertrauenskörpern erhalten durch die Besetzung wichtiger Innovati-

onsfelder einen zusätzlichen Motivations Schub, da sie auf drängende Themen nicht nur „individuell“ betriebspolitisch, sondern auch mit tarifpolitischen Instrumenten antworten können.

Gelingt das, ist die Wiederbelebung des alten gewerkschaftlichen Grundgedankens greifbar nahe: Gewerkschaften sind so stark wie die Organisationskraft ihrer Funktionäre und Mitglieder. Was in den späten 80er und den 90er Jahren häufig wie eine Durchhalteparole klang, erlebt nun eine echte Renaissance, zugegeben nicht ganz freiwillig, sondern verursacht durch den Druck der Verhältnisse. Das soll uns aber nicht davon abhalten, diese geradezu historische Chance zu nutzen. Gelingt uns eine Umsetzung der genannten Maßnahmen, wird sie verknüpft mit einer erfolgreichen Gesellschafts- sowie Organisationspolitik, kann kurzfristig eine Konsolidierung und mittelfristig wieder ein Aufbau gewerkschaftlicher Kraft der IG Metall gelingen.

Vorschau auf die Schwerpunktheft der WSI-Mitteilungen 2006

Heft 1, Jan.:	Herausforderungen des Weltmarktes
Heft 4, April:	Solidarität und Eigenverantwortung: Leitprinzipien moderner Sozialstaatlichkeit?
Heft 5, Mai:	Atypische Beschäftigung – sozialverträglich oder prekär?
Heft 7, Juli:	Tarifpolitik in Deutschland und Europa
Heft 10, Okt.:	Europa zwischen Markt und Sozialstaat
Heft 12, Dez.:	Aktuelle Fragen gesamtwirtschaftlicher Politik