

GESAMTM**ETALL**

Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie

Ansatzpunkte für eine innovative Arbeitszeitpolitik

Dr. Hans Werner Busch

**Hauptgeschäftsführer
des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall**

Internationale Tagung:

**„Arbeitszeit und soziale Sicherheit
in der Lebensperspektive“**

**organisiert von der Europäischen Kommission, SISWO und der
Hans-Böckler-Stiftung**

Berlin

10. September 2004

I.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

das von den Veranstaltern ausgewählte Tagungsthema macht deutlich, dass Arbeitszeitfragen in jüngster Zeit wieder verstärkt in die gesellschaftliche und politische Diskussion rücken, nachdem Mitte der 90er Jahre in Deutschland die Welle der Arbeitszeitverkürzung ausgerollt und das Thema „Arbeitszeit“ eine Zeitlang aus der öffentlichen Diskussion geraten war.

Für die mehr als 5.000 tarifgebundenen Betriebe in unserer Branche, der Metall- und Elektro-Industrie in Deutschland, und ihre rund 2 Millionen Mitarbeiter, war das Thema allerdings immer präsent, weil sie sich mit den Folgen der tariflich vereinbarten 35-Stunden-Woche beschäftigen mussten, die in einem letzten Schritt am 1.10. 1995 eingeführt wurde.

Heute wie damals gehört die Metall- und Elektro-Industrie – gezwungenermaßen – zu den Impulsgebern der Arbeitszeitdiskussion. Ich erinnere daran, dass die Arbeitgeber im Jahr 2003 die Forderung der Industriegewerkschaft Metall nach einer weiteren Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit in Ostdeutschland von 38 auf 35 Stunden abwehren mussten und schließlich auch abwehren konnten.

Dieser Arbeitskampf in Ostdeutschland brachte eine Zäsur und am Ende auch einen Paradigmenwechsel in der Arbeitszeitdebatte: In der anschließenden politischen Diskussion und in der Tarifrunde 2004 in der Metall- und Elektro-Industrie ging es nicht mehr um kürzere sondern um längere Arbeitszeiten.

Was unsere Branche betrifft, so liegen die Gründe dafür auf der Hand:

Der verschärfte Wettbewerb auf den internationalen Märkten, auf denen sich die stark exportorientierte deutsche Metall- und Elektro-Industrie behaupten muss, hat den Druck auf die Kosten erheblich verschärft. Im Internationalen Vergleich liegen wir mit unserer tariflichen Arbeitszeit ganz am Ende des Feldes und mit unseren Arbeitskosten an der Spitze.

Und eine Stunde Arbeitszeit pro Woche macht in der M+E-Industrie etwa drei Prozent an Arbeitskosten aus.

Das Innovationstempo hat sich massiv erhöht, Innovationszyklen werden immer kürzer.

„Time-to-Market“ wird zum Erfolgskriterium ersten Ranges.

Dieses und die internationale Vernetzung der Unternehmen verlangt Lösungen bei der Organisation der Arbeitszeit und der Ansprechzeiten im Betrieb, die mit kurzen und vor allem auch mit starren Arbeitszeiten nicht dazustellen sind.

Und die Anforderungen der Kunden und der Märkte sind mit Einheitslösungen nicht mehr zu bewältigen. Mehr und mehr wird deutlich, dass die Unternehmen zur Lösung ihrer jeweiligen Probleme **individuelle Muster der Arbeitszeit** brauchen.

Das ist der Kernpunkt aller Überlegungen zur tariflichen Gestaltung der Arbeitszeit.

Bei allen unseren Diskussionen zur Arbeitszeit sollten wir sachlich und terminologisch klar unterscheiden, zwischen der **Verteilung** eines gegebenen Volumens der Arbeitszeit und der **Veränderung des Volumens** selbst.

II.

Den ersten Aspekt diskutieren wir gewöhnlich unter dem Stichwort **“Flexibilisierung der Arbeitszeit“** und meinen damit eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über eine Woche, einen Monat oder ein Jahr, vor allem mit Hilfe von **Arbeitszeitkonten**, auf denen Zeitguthaben und Zeitschulden der Mitarbeiter aufgezeichnet und verrechnet werden. Über einen festgelegten Ausgleichszeitraum hinweg – in den meisten Fällen beträgt er bislang 12 Monate – muss die vereinbarte Arbeitszeit erreicht werden.

Parallel zur Verkürzung der tariflichen Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden hat die Metall- und Elektro-Industrie in den 90er Jahren eine Vielzahl von Instrumenten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit entwickelt, verfeinert und eingesetzt.

Innovative Arbeitszeitmodelle haben es den Firmen ermöglicht, die mit der Arbeitszeit gesunkenen Betriebsnutzungszeiten wieder zu verlängern, die Arbeitszeit auf die Schwankungen der Auftragslage und auf die Bedürfnisse der Kunden besser abzustimmen.

Denken Sie dabei vor allem auch an den wachsenden Dienstleistungsanteil in der Wertschöpfungskette. Dienstleistungen haben andere Gütereigenschaften als unsere Autos und Maschinen. Sie müssen dem Rhythmus der Kunden hautnah folgen, und ihre Produktivität lässt sich nur begrenzt steigern. Deshalb erfordern sie einen flexibleren Einsatz der Arbeitskräfte.

Bei einer Umfrage im Herbst 2002 in der Metall- und Elektro-Industrie stellte sich heraus, dass für 55 Prozent der Mitarbeiter ein Arbeitszeitkonto geführt wurde.

Den Mitarbeitern bringt diese Flexibilität mehr Möglichkeiten zur persönlichen Gestaltung der Arbeitszeit. Sie spielen eine wichtige Rolle, wenn es um die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht.

Wenn wir die Erwerbsquote der Frauen erhöhen wollen – das ist ja einer der möglichen Auswege aus der Verknappung des Fachkräftepotenzials in Folge unserer demografischen Veränderungen – müssen wir an dieser Stelle auf beiden Seiten noch viel Überzeugungsarbeit leisten.

Die bessere Einbindung der Frauen in die Arbeitswelt verlangt zum Beispiel mehr Teilzeitangebote und Modelle zur Integration während der Familienphase. Wir haben dazu auch in unserer Branche eine Reihe von Modellprojekten und beispielhaften Engagements einzelner Verbände und Firmen, aber wir brauchen noch den Durchbruch in der Breite.

Flexible Arbeitszeitregelungen bringen den Mitarbeitern aber vor allem auch ein Stück mehr Arbeitsplatz-Sicherheit. Gerade Zeitkonten haben sich als ein sehr effizientes Instrument zur Beschäftigungssicherung erwiesen. Die Firmen können in Krisenzeiten Beschäftigung halten – etwa durch den Abbau von Arbeitszeitguthaben. Sie sind nicht sofort zu Entlassungen gezwungen.

So haben wir in unserer Branche erstmals in der Abschwungphase des Jahres 2002 die Erfahrung gemacht, dass die Firmen mit Hilfe der Arbeitszeitkonten und anderer arbeitszeitpolitischer Instrumente ihre Beschäftigung länger durchhalten konnten als in vergleichbaren wirtschaftlichen Situationen zuvor.

Um es konkret zu machen: Bei einem Produktionsrückgang im ersten Halbjahr 2002 von 5 1/2 Prozent gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres lag die Zahl der Beschäftigten nur um rund 1 1/2 Prozent niedriger. Nach aller Erfahrung wäre ein Personalabbau in der Größenordnung des Produktionsrückgangs zu erwarten gewesen. Das hätte aber einen Verlust von etwa 200.000 Arbeitsplätzen bedeutet.

Der Prozess der Flexibilisierung der Arbeitszeit in dem oben definierten Sinne wird weitergehen, weil noch längst nicht alle Unternehmen diese Möglichkeiten nutzen. In der bereits erwähnten Umfrage vom Herbst 2002 rechnen 86 Prozent der Unternehmensleitungen damit, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in den kommenden Jahren rasch voranschreiten wird.

III.

Mit der ungleichen Verteilung einer festen Zahl an Arbeitsstunden lassen sich aber nicht alle Probleme lösen. Die Firmen brauchen eine größere Beweglichkeit beim **Arbeitszeitvolumen**.

Eine Statusabfrage durch das Münchener ifo-Institut für Wirtschaftsforschung im Jahr 2002 hat ergeben, dass für 65 Prozent der M+E-Betriebe die tarifliche Arbeitszeit zu kurz ist.

Teilweise haben sich die Unternehmen diese Beweglichkeit beim Volumen über den verstärkten Einsatz von Zeitarbeit und freien Mitarbeitern gesichert. In den Bereichen Teilzeitarbeit, befristete Beschäftigung und Zeitarbeit wurden in den letzten 15 Jahren die meisten Arbeitsplätze geschaffen.

Diese Arbeitsverhältnisse ergänzen das bisher vorherrschende „Normalarbeitsverhältnis“, werden es in Zukunft wohl ein Stück weit ablösen. Viele Unternehmen stellen sich auf eine Arbeitswelt ein, die weniger als bisher von dauerhaften Arbeitsverhältnissen geprägt ist.

Bei der oben zitierten Umfrage in der Metall- und Elektro-Industrie gehen 53 Prozent der Unternehmen davon aus, dass ihr Betrieb in den nächsten fünf bis zehn Jahren verstärkt Leih- und Zeitarbeiter einsetzen wird, 50 Prozent erwarten, dass feste freie Mitarbeiter künftig eine größere Rolle spielen.

Wir brauchen mehr Beweglichkeit beim Arbeitszeitvolumen. Denn die Firmen registrieren auch, dass die eigentlichen produktiven Zeiten kürzer geworden sind, weil der Zeitaufwand für Abstimmungen und Besprechungen zunimmt – etwa durch neue Konzepte der Arbeitsgestaltung wie die Gruppenarbeit.

Wie eine Lösung in dieser Frage aussehen könnte, hat Volkswagen mit dem Modell „5000 x 5000“ und dem Instrument des „Programmmentgelts“ beispielhaft gezeigt: Das Entgelt bezieht sich auf vereinbarte Produktionsleistungen und Qualitäten. Auch Fehler durch Unachtsamkeit muss der Mitarbeiter zu seinen Lasten beheben, das heißt er muss seine Arbeitszeit dafür einsetzen.

Die Betriebe werden immer abhängiger von den Engpassbereichen, also von den Bereichen, in denen sich ein besonders hohes Qualifikationsniveau bündelt.

Fast 90 Prozent der Betriebe, so das Ergebnis der ifo-Umfrage, nehmen deshalb die Chance wahr, im Rahmen der tariflichen Quotenregelung in unserer Branche mit bis zu 13 bzw. 18 Prozent der Beschäftigten individuelle Arbeitszeiten von bis zu 40 Stunden zu vereinbaren.

Wiederum 62 Prozent der Betriebe, die mit der Quote arbeiten, schöpfen diese Möglichkeit aus und hätten gerne eine höhere. Sie beklagen Zeit-Engpässe hauptsächlich in der Forschung & Entwicklung, der Konstruktion, der Projektierung und im Vertrieb. 45 Prozent der Betriebe sehen in diesen Bereichen Anspannungen wegen der zu geringen Quote für 40-Stündler.

Übrigens rechnen wir in der Metall- und Elektro-Industrie mit einem erheblich wachsenden Bedarf bei akademisch ausgebildeten Mitarbeitern in den nächsten 10 Jahren – und zwar unter allen

denkbaren Szenarien der wirtschaftlichen Entwicklung, also ganz egal ob die Branche wächst oder schrumpft!

IV.

Die größere Beweglichkeit im Arbeitszeitvolumen für die Firmen zu erreichen, war ein Ziel in der jüngsten Tarifrunde in der Metall- und Elektro-Industrie.

Wir hatten dafür als Lösung einen Arbeitszeitkorridor vorgeschlagen, ein höchst elegantes Instrument, um unterschiedliche betriebliche Anforderungen an die Arbeitszeit zu erfüllen. Kurz gesagt: Die Tarifpartner vereinbaren eine tarifliche Arbeitszeitspanne von beispielsweise 35 bis 40 Stunden in der Woche, die Betriebsparteien einigen sich in diesem Rahmen auf die passgenaue Lösung für die jeweilige betriebliche Situation.

In den Verhandlungen hat sich gezeigt, dass dieses Modell – auch wenn es andere Branchen schon anwenden – mit der Gewerkschaft nicht zu machen war. Deshalb sind wir einen anderen Weg gegangen. Wir haben vereinbart, dass unsere Firmen – in Abstimmung mit den Tarifparteien – zur Förderung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, der Innovations- und Investitionsfähigkeit tarifliche Standards unterschreiten können.

In der Arbeitszeitpolitik heißt das, die Unternehmen können – ausgehend von der tariflichen 35-Stunden-Woche – die Arbeitszeit verkürzen oder verlängern, und zwar mit und ohne Lohnausgleich. Alles ist möglich, bedarf aber nach der Einigung der Betriebsparteien noch der Zustimmung der Tarifparteien.

Inzwischen hat diese Vereinbarung den Praxistest bestanden. Am Beispiel von zwei Standorten der Siemens AG für die Handyproduktion ist das Prinzip unter großer publizistischer Begleitung durchexerziert worden.

Zum klaren Verständnis unserer Tarifvereinbarung muss man sagen, dass die Verlängerung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich nicht das einzige Instrument zur Kostensenkung ist. Es ist auch keineswegs die von den Firmen bislang am meisten genutzte Lösung.

Aber es ist – dort wo es auf die betrieblichen Probleme passt – die Lösung zur Kostensenkung, die den Beschäftigten das Einkommensniveau erhält.

Wir haben in dem angesprochenen Tarifvertrag 2004 noch weitere Instrumente gerade in der Arbeitszeitpolitik vereinbart, die es den Unternehmen erlauben, differenzierte Arbeitsvolumina zu schöpfen.

So haben nach der neuen Tarifvereinbarung High-Tech-Betriebe die Möglichkeit, die Arbeitszeit für die Hälfte der Beschäftigten auf bis zu 40 Stunden auszudehnen. Die Bedingung dafür ist, dass mindestens die Hälfte der Beschäftigten hoch qualifiziert ist.

Die Firmen können dann die Ausweitung der Arbeitszeit mit dem Betriebsrat – also ohne die Gewerkschaft – vereinbaren.

Die zusätzlichen Stunden sind zu vergüten, allerdings ohne Zuschläge.

V.

Aber kehren wir noch einmal zurück zum Instrument des Arbeitszeitkontos und schlagen wir den Bogen zu einem zweiten Problem, das uns – in Deutschland besonders, aber auch in anderen Industrieländern, – mit dem Thema Arbeitszeit konfrontiert:

Ich spreche von der **demografischen Entwicklung**. Unsere Bevölkerung wird immer älter, und sie schrumpft. Das hat gravierende Folgen für unsere sozialen Sicherungssysteme und macht nach Meinung aller Fachleute in den nächsten Jahrzehnten eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit notwendig.

An diesem Punkt ist allerdings auch ein grundsätzliches Umdenken notwendig: Bisher haben wir in unserer Branche – wie andere auch – mit Regelungen zum Vorruhestand, zur Altersteilzeit und mit einem Tarifvertrag „Beschäftigungsbrücke“ eher die Verkürzung der Lebensarbeitszeit betrieben. Diese Regelungen haben geholfen, relativ starke Azubi-Jahrgänge im Betrieb unterzubringen und junge Familienväter im Job zu halten.

Aber es waren Hilfen auf Zeit: Mit Blick auf die demografische Entwicklung setzen diese Vereinbarungen falsche Anreize. Sie müssen angepasst werden.

Für die Unternehmen hat das Phänomen der alternden Belegschaften ebenfalls erhebliche Konsequenzen. Hier stellen sich Fragen zur Gestaltung einer längeren Lebensarbeitszeit ebenso wie solche nach der Qualifizierung gerade der älteren Mitarbeiter und der Verteilung der Kosten, etwa auch in Form von Arbeitszeit.

Wenn die Lebensarbeitszeit länger werden soll, kommen Überlegungen zu „**altersdifferenzierten Arbeitszeiten**“ in Spiel, zur ungleichen Verteilung der Lebensarbeitszeit: In jungen Jahren länger arbeiten, in den reiferen Jahren dafür kürzer. Der Schwerpunkt des Arbeitslebens liegt dann etwa zwischen dem 20. und dem 55. Lebensjahr.

Solche Überlegungen hat Peter Hartz als Personalvorstand schon für das Unternehmen Volkswagen angestellt – „demografische Arbeitszeit“ genannt – und DaimlerChrysler hat vor wenigen Wochen für die Service-Kräfte im Unternehmen eine entsprechende Vereinbarung bereits abgeschlossen.

Im Modell der demografischen Arbeitszeit wird die Wochenarbeitszeit von 35 Stunden im Durchschnitt eines Berufslebens erreicht. Die Verteilung erfolgt in drei Phasen, mit Arbeitszeiten von 40, 35 und 30 Stunden.

Allerdings: Eine starre Differenzierung nach Altersklassen über alle Beschäftigten hinweg, wie im Hartz-Modell vorgesehen, würde die Unternehmen in ein viel zu enges Korsett zwingen und gerade kleine und mittelständische Betriebe nachhaltig behindern. Die unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter sind das entscheidende Kriterium für die Unternehmen, nicht die Altersklassen.

Deshalb sind solche Lösungen zunächst ein Thema für die Betriebsebene und nicht für den Flächentarifvertrag.

VI.

Für den Tarifpolitiker stellt sich aber dann doch die Frage, unter welchen Bedingungen solche Modelle auch im Rahmen eines Flächentarifvertrages umgesetzt werden können.

Dabei kommt prinzipiell das Instrument des Arbeitszeitkontos wieder ins Spiel und zwar in der Form von „Langzeitkonten“. Diese definieren wir als Konten mit einem Ausgleichszeitraum von länger als 12 Monaten.

Die ifo-Umfrage zur Arbeitszeit in der Metall- und Elektro-Industrie von 2002 hat uns gezeigt, dass bisher etwa 30 Prozent der Firmen Langzeitkonten für alle Mitarbeiter eingerichtet hatten, 15 Prozent nur für bestimmte Gruppen. Diese Konten werden zum Beispiel aus Überstunden der Mitarbeiter oder aus Freischichten gespeist.

Die Zeitguthaben werden vor allem eingesetzt, um bei schwacher Auftragslage die Beschäftigung zu sichern. Das berichten 95 Prozent der betroffenen Firmen. Je länger und je mehr Zeitguthaben in guten Zeiten aufgebaut werden, umso größer ist ihre Arbeitsplatz sichernde Wirkung in schlechten Zeiten.

Diese Verwendung der Guthaben konkurriert dann logischerweise mit anderen möglichen Zwecken, etwa für Sabbaticals oder auch für eine Altersteilzeit. Einige wenige Firmen mit Langzeitkonten nutzen schon bisher die Guthaben auch zur Umwandlung in Geld für betriebliche Altersversorgung.

Aus der Sicht der Unternehmen bieten Langzeitkonten die Möglichkeit zur Ausweitung des Arbeitszeitvolumens auf einer sicheren rechtlichen Grundlage und ohne die zusätzliche Kostenbelastung der Überstunden.

So überzeugend die Lösung des Langzeitkontos auf den ersten Blick auch aussieht: Der Teufel steckt wie üblich im Detail.

Die Konten müssen geführt und verwaltet werden.

Es entstehen zusätzliche Kosten, vor allem für die Insolvenzsicherung, denn der langfristige Arbeitszeit-Kredit des Mitarbeiters soll bei einem möglichen Ende des Unternehmens geschützt werden.

Was passiert umgekehrt, wenn der Mitarbeiter mit einem gut gefüllten Arbeitszeitkonto das Unternehmen verlassen will? Wie lässt sich die „Portabilität“ sicherstellen? Wer entscheidet über die Nutzung der Guthaben? Außerdem beißt sich die Idee eines Langzeitkontos mit dem vielfach genutzten Instrument der Vertrauensarbeitszeit.

Es ist also ein Instrument mit Charme, aber mit einer gewissen Ambivalenz.

Daher gilt für eine mögliche tarifvertragliche Regelung: Langzeitkonten können nur eine tarifliche Option für die Firmen sein, sie können nicht verordnet, sondern nur auf freiwilliger Basis eingeführt werden. Der Arbeitgeber entscheidet über Angebot von Langzeitkonten. Wenn er diese Lösung anbietet, dann unter den vereinbarten tarifvertraglichen Regelungen.

Für diese Regelungen – wir verhandeln in einer Region bereits über das Thema – gilt uneingeschränkt die Maxime: Im weltweiten Wettbewerb brauchen die Firmen Flexibilität. Wenn das Instrument der Langzeitkonten bürokratisch überfrachtet würde, etwa bei der Frage der Erfassung oder bei der Wertsicherung, wenn die Belastung der Firmen zu groß wird, dann werden die Firmen es beiseite legen.

Denn in diesem Punkt unterscheidet sich die Arbeitszeitpolitik kaum von anderen Politikfeldern: Nichts fürchten die Firmen so sehr wie ein weiteres bürokratisches Geflecht, das sie an der notwendigen Flexibilität und Bewegungsfreiheit hindert.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!