

## Rudi Schmidt/Rainer Trinczek

### Erfahrungen und Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik

Nachdem im Vorfeld der Tarifauseinandersetzung über die 35-Stunden-Woche Unternehmer und regierungsnaher Beobachter meinten, mit dem drohenden Streik um die Arbeitszeitverkürzung werde die Systemfrage gestellt, ist es nach dem Streik mit seiner überraschenden Kompromißformel, mit der erstmals eine pauschale Arbeitszeitverkürzung durch differenzierende und flexibilisierende Elemente modifiziert worden war, und vor allem nach den zum 1. 4. 1985 abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen erstaunlich ruhig um die weitere Arbeitszeitverkürzung geworden. Sechs Monate vor dem beabsichtigten Kündigungstermin geben sich beide Seiten gelassen; im Sommer 1983 war die Propagandaschlacht bereits voll im Gange. Das deutet darauf hin, daß die Tarifparteien in der kommenden Runde der Arbeitszeitverkürzung glimpflich miteinander umgehen wollen.

Innerhalb der IG Metall allerdings ist das Resümee gezogen und die Reflexion über die Tarifstrategie im nächsten Jahr in vollem Gange. Dabei wird zu beachten sein, daß diese Tarifrunde fast gleichgroße Bedeutung hat, wie die von 1983/84. Differenzierte, variabilisierte Arbeitszeiten und die Delegation von Tarifkompetenz an die Betriebe, das alles steht erneut zur Disposition. Was 1984 wie ein böser Zufall aussah, muß jetzt bewußt in die Verhandlungen einbezogen werden. Der Arbeitszeit-Rahmen, der 1987 in dem Tarifvertrag festgelegt wird, behält für die nächsten Jahre betrieblicher Arbeitszeit-Praxis Gestaltungskraft.

Um die gegenwärtige tarifpolitische Situation der Gewerkschaften richtig einschätzen zu können, sollen hier die Erfahrungen mit der betrieblichen Umsetzung des Tarifvertrags von 1984 zur 38 1/2-Stunden-Woche anhand der Ergebnisse eines Forschungsprojekts in der mittelfränkischen Metallindustrie<sup>1</sup> dargestellt und auf dieser Basis erste Schlußfolgerungen für eine künftige Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik gezogen werden. Handlungsgrundlage der Betriebe war der Leber-Kompromiß vom Juli 1984. Dieser bestand nicht, wie sonst üblich, in erzwungenen Abstrichen von einer ansonsten genuinen Gewerkschaftsforderung, sondern in der Verbindung zweier, in gewisser Hinsicht gegensätzlicher Forderungen in ein und demselben Tarifvertrag. Einerseits war die Arbeitszeit um 1 1/2 Stunden verkürzt worden, andererseits konnte nach dem neuen Tarifvertrag die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit (IRWAZ) eines vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers erstmals ein um den neuen Fixpunkt 38 1/2 schwankendes Volumen (zwischen 37 und 40 Stunden) aufweisen; im Durchschnitt der IRWAZ aller Beschäftigten eines Betriebs darf jedoch nicht von der festgelegten Marke 38 1/2 h abgewichen werden.

Darüber hinaus war vereinbart worden, daß die »individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit (...) gleichmäßig oder ungleichmäßig auf fünf Werktage verteilt« werden kann und erst »im Durchschnitt von zwei Monaten« erreicht werden muß. Dieser Vertragspassus ermöglicht unterschiedliche Umsetzungsformen der Arbeitszeitverkürzung — von den verschiedenen Varianten einer wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung bis hin zu Freie-Tage-Regelungen.

Eine weitere Novität bestand in der Delegation von Normsetzungsmacht durch die Tarifparteien an die Betriebe; zur Konkretisierung des Vertrags mußten Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden.

## 1. Die ökonomischen und technologischen Begründungen für die Flexibilisierung der Produktion

Es ist häufig konstatiert worden, daß die Expansionsphase der Massengüterproduktion in der Nachkriegsperiode unwiderruflich zu Ende gegangen ist. Einerseits sind die Basisbedürfnisse in den Industriestaaten weitgehend gedeckt, andererseits hat die Weltmarktkonkurrenz der Drittwelt- bzw. Schwellenländer durch niedrige Löhne viele Bereiche bei uns einst heimischer Konsumgüterproduktion an sich gezogen, bis hin zu klassischen Industriebranchen wie Stahl- und Werftindustrie mit inzwischen lange erprobter, leicht transferierbarer Technologie. Tendenziell konzentriert sich daher in den kapitalistischen Industriestaaten die Fertigung komplexer Güter hoher Produktqualität.

Diese Weltmarktkonstellation und entsprechende Konkurrenzbedingungen unterstellt, ist für die Analyse der Entwicklungsperspektive der betrieblichen Fertigungsstrukturen von der marktinduzierten Tendenz zu komplexen Gütern hoher Produktqualität auszugehen. Die verschärfte Konkurrenz zwischen den Industriestaaten und den sog. Schwellenländern zwingt in Teilbereichen zur scheininnovativen Produktvariation, andererseits aber auch zur Berücksichtigung differenzierter Bedürfnisse. In der industriellen Produktpalette nimmt Spezifizierung, Differenzierung und Variation der Güter zu. Dadurch ist der Markt weniger kalkulierbar geworden, was die Unternehmen dazu zwingt, 'marktnäher' zu produzieren. Die prinzipiell immer prekäre Balance zwischen dem vom Markt ausgehenden Flexibilitätsgebot und der in der Rationalität des Produktionsapparats angelegten Chance zur Senkung der Fertigungskosten durch »größtmögliche Uniformierung des Produktionsprogramms und eine langfristige Intensivnutzung des Anlagenparks« (Behrbohm 1985, S. 1) läßt sich bei Verringerung der Losgröße, die aus der oben dargestellten absatzorientierten Spezifizierung der Produkte folgt, nur noch mühsam im Gleichgewicht halten. Zusätzlich verschärft wird dieser Zielkonflikt einerseits durch die unerwartete Schwerfälligkeit zentral konzipierter EDV-Informations- und Steuerungssysteme (Behrbohm, S. 22), andererseits durch den erhöhten Verwertungsdruck des kapitalintensiv ausgestatteten modernen Produktionsapparats (Brödner 1985, S. 52). Die zur Sicherung der Rentabilität angestrebte Beschleunigung der Kapitalumschlagzeiten zwingt zu möglichst hoher Auslastung. Die dafür erforderliche Kontinuität ist aber durch die beschleunigten Innovationszyklen bei Produkt- und Fertigungsstruktur, durch den wachsenden Komplexitätsgrad und die dadurch steigende Störanfälligkeit der Fertigungsanlagen nicht immer gewährleistet (vgl. Brödner, S. 116; Behrbohm, S. 27 f.).

Aus den aufgezeigten wirtschaftlichen und produktionstechnischen Bedingungen geht hervor, daß für die betriebliche Disposition der Unternehmen der Aspekt der Flexibilität zunehmende Bedeutung erhält. Das wird vor allem Auswirkungen auf die Arbeitseinsatzpolitik haben, mit Folgen für die Anzahl der Beschäftigten, für die Qualifikation, für Arbeitsorganisation, Leistungspolitik, Entlohnung und betriebliches Zeitreglement.

Die Umstände der öffentlichen Etablierung des Themas 'Flexibilisierung' durch die Unternehmerverbände 1983, seine propagandistische Handhabung und die Praxis der Umsetzung der flexibilisierenden Elemente des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags in der Metallindustrie sprechen insgesamt dafür, daß die Unternehmer diese Forderung über ihre — faktisch noch relativ begrenzte — Bedeutung hinaus in erster Linie als *antigewerkschaftlichen Kampfbegriff* verwendet haben. Im Prinzip gilt gegenwärtig nämlich immer noch, was Arbeitgeber-Präsident Otto Esser ein Jahr vor dem Streik um die 35-Stunden-Woche zur Flexibilisierung von Ar-

beitszeiten gesagt hat: »Leider zeigt sich in der Praxis, daß die Möglichkeiten derartiger Flexibilisierung aus den verschiedensten Gründen nach wie vor begrenzt sind« (Esser 1983). Denn das ist eines unserer bemerkenswerten Ergebnisse aus der Betriebsuntersuchung: Außerhalb von Gleitzeitbetrieben existieren praktisch keine leistungsfähigen elektronischen Arbeitszeiterfassungs- und Verarbeitungssysteme. Sie bilden aber die Voraussetzung für Arbeitszeitdifferenzierungen und -variabilisierungen größeren Umfanges. Ein weiteres Hemmnis für eine verstärkte Implementation flexibler Arbeitszeitelemente ist die erstaunliche Persistenz betrieblicher Traditionen auch in der Denkstruktur des mittleren und oberen Managements. Überhaupt ist es Außenstehenden und vielfach gerade auch den kritischen Sozialwissenschaftlern, die sich gegenüber der Annahme von der strikten Geltung des Rationalitätsmusters im Betrieb (»Verwissenschaftlichung der Produktion«) besonders empfänglich zeigen, schwer zu vermitteln, wie wenig dieses Bild der betrieblichen Alltagspraxis entspricht. Zweifellos gibt es Teilsysteme im Betrieb von hoher Rationalität, in größeren Betrieben ist es aber oftmals sehr schwierig, Rationalität und Effizienz der Teilsysteme für den Gesamtbetrieb auf einem gleich hohen Niveau zu integrieren<sup>2</sup>.

Es ist also einerseits von einer *langfristigen Tendenz steigenden Flexibilisierungsbedarfs* auszugehen, andererseits von einem *nur allmählichen Adaptionsprozeß von Strukturinnovationen an die bestehende Betriebstradition*.

In der wissenschaftlichen Diskussion und erst recht bei den Belegschaften ist inzwischen eine gewisse Ernüchterung bei der Einschätzung von Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung eingetreten. Dazu hat zum einen die Zerstörung der Unternehmerlegende aus dem Tarifkampf beigetragen, daß durch Arbeitszeitflexibilisierung neue Arbeitsplätze geschaffen werden können. Denn auch die scheinheilig in den Flexibilisierungsumschlag verpackte Aufteilung von vollen Arbeitsplätzen in Teilzeitarbeitsplätze hat letztlich weder etwas mit Flexibilisierung zu tun, noch wird dadurch Arbeit mit ausreichendem Einkommen gewährleistet. Dies aber war stets die Forderung der Gewerkschaften bei ihrem Konzept der Arbeitszeitverkürzung — und mußte von ihrer Aufgabenstellung her auch notwendig so formuliert werden.

Auch die eigentliche 'Flexibilisierung' von Arbeitszeit: eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit in der Woche oder im Monat (längstens innerhalb zweier Monate), besser: 'Variabilisierung', schafft natürlich keine neuen Arbeitsplätze. Das wurde von den Unternehmerverbänden *nach* dem Streik auch gar nicht mehr behauptet. Der kostensparende Effekt durch 'flexibilisierte Arbeitszeit' — z.B. »unproduktive Stunden (zu) vermeiden« (Gesamtmetall, 1984) wurde in allen Interpretationshilfen und Umsetzungsmaterialien von Gesamtmetall und seinen regionalen Verbänden herausgestrichen. Flexible Arbeitszeiten wurden in erster Linie als Mittel angesehen, »'schlummernde' Leistungs-/Produktivitätsreserven zu aktivieren« (ebd.)<sup>3</sup>.

Die andere Distanzierung kommt von den damit angesprochenen Arbeitnehmern selbst. Wie unsere Untersuchung der betrieblichen Umsetzung gezeigt hat, sind die von den Unternehmen eingeräumten Möglichkeiten und das *Ausmaß selbstbestimmter Arbeitszeitflexibilisierung*, »Arbeitszeitsouveränität«, in der Praxis der neu eingeführten Flexibilisierungsmaßnahmen *äußerst gering*. *Es dominiert* — außerhalb von Gleitzeitmodellen — die *direktorale Anordnungspraxis*<sup>4</sup>.

Diese allgemeine Ernüchterung wird vielleicht dazu beitragen, daß bei der anstehenden Tarifrunde 1987 über weitere Arbeitszeitverkürzungen weniger ideologische Schaumschlagerei praktiziert wird, zumal die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit und die kommende Bundestags-

wahl der Bundesregierung die offene Unterstützung der Unternehmensvorstellung diesmal eher erschwert.

## 2. Verbetrieblichung: Stärkung oder Schwächung der Vertretungsmacht von Arbeitnehmerinteressen?

Der Zwang zur betrieblichen Umsetzung des Tarifvertrags war einer der tarifpolitisch umstrittensten Punkte des Leber-Kompromisses, und es entzündete sich schnell eine Kontroverse über die möglichen Folgen der »Verbetrieblichung«. Es lag nahe, in der Umsetzungsdiskussion das *Konzept der betriebsnahen Tarifpolitik* zu *revitalisieren* (siehe z.B. Sperling 1985). Nach dieser tarifpolitischen Konzeption sollte die betriebliche gegenüber der tarifvertraglichen Ebene an Gewicht gewinnen und gleichzeitig durch eine verstärkte Einbeziehung der Belegschaften ein basismobilisierender Effekt — und damit letztlich eine Stärkung der Gewerkschaftsarbeit von unten — erzielt werden. Falls — so die Hoffnung der Vertreter dieser (Minderheiten-)Position — bei der betrieblichen Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags eine solche offensive Aufnahme der Verbetrieblichungsstrategie des Kapitals durch die Gewerkschaften und ihre betrieblichen Kader gelänge, könnte sich die Verlagerung von Verhandlungskompetenz auf die Betriebsebene als ein Pyrrhus-Sieg der Unternehmer herausstellen.

Die Skeptiker hielten eine solche Stärkung der gewerkschaftlichen Vertretungsmacht für unwahrscheinlich. Zum einen wurde diese Einschätzung mit dem Hinweis auf die pazifizierende Wirkung der über 10 Jahre dauernden beschäftigungspolitischen Krise untermauert, zum anderen auf das in der besonderen Struktur des bundesdeutschen Systems der industriellen Beziehungen angelegte Machtgefälle zwischen den Regelungsebenen Tarifautonomie und Betriebsverfassung verwiesen. Auch das für die Tarifpolitik zuständige IGM-Vorstandsmitglied H. Janßen reihte sich bei den Skeptikern ein, als er kurz nach Tarifabschluß bekannte, »daß einer der Punkte, der uns am besorgtesten sein läßt, eben die Delegation tarifpolitischer Aufgaben an die Betriebsräte ist« (Janßen 1984).

Eine Gewerkschaftspolitik, die — wie in der Bundesrepublik — wesentlich auf die Aushandlung *betriebsübergreifender* Tarifverträge ausgerichtet ist, hat strukturell mit 2 Problemen zu kämpfen: die nicht vollständig ausgeschöpften Verteilungsspielräume in prosperierenden Unternehmen und die notorische Basisferne einer hochgradig zentralisierten und effizienten »Tarifmaschine«.

Gleichzeitig hat eine überbetriebliche Tarifpolitik allerdings gegenüber einer betriebszentrierten Politik den Vorteil der Vereinheitlichung — und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum einen werden die Rahmenbedingungen für die Konkurrenz der Einzelkapitale vereinheitlicht; solche berechenbaren und gleichen Ausgangsbedingungen für die Konkurrenz sind überhaupt der materielle Kern des Kapitalinteresses an betriebsübergreifenden Tarifverträgen. Zum anderen mindern diese flächendeckenden Tarifverträge auch die Konkurrenz der Lohnabhängigen untereinander und vereinheitlichen deren Lebensbedingungen.

Eine *betriebszentrierte* Gewerkschaftspolitik kann sich die größere Betriebs- und Basisnähe nur auf Kosten dieser vereinheitlichenden Wirkung erkaufen. Eine solche Politik läuft jedoch Gefahr, das prekäre Gleichgewicht zwischen der tarifvertraglichen und der betrieblichen Ebene nicht mehr halten zu können. Denn bei einer Verbetrieblichung von tarifpolitischen Regelungstatbeständen werden die bislang fixen und gleichen Rahmenbedingungen

der Konkurrenz wieder zu flüssigen und betrieblich beeinflussbaren Größen, die nicht mehr der Konkurrenz vorgegeben sind, sondern die zu konfliktreichen und ruinösen Auseinandersetzungen in der Konkurrenz führen können. Dies birgt die Gefahr, daß sich der in der Konkurrenzstruktur kapitalistischer Ökonomien immer schon angelegte Betriebszentrismus zu Lasten der betriebsübergreifenden Solidarität der Lohnabhängigen zum manifesten Betriebs-syndikalismus verstärkt. Eine Aufspaltung der Lebenschancen von Arbeitnehmern und — damit einhergehend — Differenzierungs- und Entsolidarisierungsprozesse wären die wahrscheinliche Folge einer solchen betriebszentrierten Politik.

Bei der Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags ließen sich die Gefahren der Verbetrieblichung teilweise exemplarisch beobachten: Es kam insbesondere in Regionen mit gewerkschaftlich »schwachen« Verwaltungen bzw. bei sozialpartnerschaftlichen Betriebsräten dazu, daß die Betriebsräte dem von Unternehmerseite definierten Betriebswohl einen höheren Stellenwert beimaßen als den strategischen Interessen der Gewerkschaft: Die betrieblichen Interessenvertreter wurden von dem Argument der Manager »überzeugt«, daß nur deren Umsetzungsmodell die notwendige betriebsoptimale Anwendung des Tarifvertrags darstelle, und beschränkten sich in den Verhandlungen auf Veränderungen des von Unternehmerseite vorgegebenen Modells — teilweise unabhängig davon, ob dieses mit den Vorstellungen der IG Metall konform ging. So verteidigten z.B. Betriebsräte von ihnen abgeschlossene Regelungen mit Betriebsschließungstagen hartnäckig gegenüber der IG Metall, obwohl solche Vereinbarungen nach deren Rechtsauslegung des Tarifvertrags überhaupt nicht zulässig waren. Mitunter bedienten sich die betrieblichen Interessenvertreter im Streit um diese — zugegebenerweise juristisch nicht vollständig geklärte — Frage sogar der Argumentation offizieller Arbeitgeberhandreichungen. Hierin zeigen sich eindeutig Ansätze einer betriebssyndikalistischen Politik, die letztlich die Normsetzungsmacht der Gewerkschaft untergräbt.

Gleichzeitig bestätigen solche betrieblichen Verhandlungsverläufe die theoretisch abgeleitete Vermutung, daß der Hinweis auf die prekäre Wettbewerbsposition des Betriebs in der Regel genügt, um die Betriebsräte auf das gemeinsame Interesse von Beschäftigten und Kapitaleignern zu verpflichten: Die Sicherung einer starken Stellung des Betriebs in der Konkurrenz. Bei der Analyse der Verbetrieblichungstendenzen und ihrer Bedeutung konzentrieren wir unsere Darstellung im folgenden auf drei der wesentlichen Strukturmomente der betrieblichen Umsetzung, wobei die Ausgangsfrage nach der Stärkung bzw. Schwächung der Vertretungsmacht für Arbeitnehmerinteressen den Orientierungspunkt für unsere Darstellung abgibt:

- a) Die »Kultur« der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen
- b) Die Verhandlungskonstellation in Konzernbetrieben
- c) Die politisierende Wirkung des Tarifvertrags

#### *a) Die »Kultur« der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen*

Alle empirischen Untersuchungen über die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management belegen — bei aller Unterschiedlichkeit ihrer sonstigen Ergebnisse — eines: Die außerordentlich große Differenziertheit der möglichen Formen, die die industriellen Beziehungen auf Betriebsebene annehmen können (siehe z.B. Kotthoff 1981; Kluge/Kneer/Schneider 1981).

Zwar konturieren das Betriebsverfassungsgesetz und die einschlägigen Entscheidungen der Arbeitsgerichte einen rechtlich relativ stark normierten Rahmen der bundesdeutschen Betriebsverfassung (s. Erd 1978). Diese normativen Vorgaben erlangen in der betrieblichen Realität zum Teil jedoch nur mittelbare Wirksamkeit. Zwar werden allein die Rechtsnormen staatlicherseits garantiert, d.h. sie sind juristisch sanktionsfähig, in der Alltagspraxis kommt diesem Handlungsrahmen aber weniger eine Verpflichtungs- denn eine Orientierungsfunktion für die Akteure der Betriebsverfassung zu (so auch: Rosenbaum 1982). Entsprechend ist bei einer empirischen Analyse der betrieblichen Austauschprozesse ein buntes Nebeneinander von formellen und informellen Regelungen zu registrieren, von denen sich letztere zum Großteil in einer rechtlichen Grauzone bewegen; einige sind sogar eindeutig illegal.

Die reale politische Kräftekonstellation in einem Betrieb wird von einer Vielzahl von Parametern (z.B. der ökonomischen Lage des Betriebs, der Branchenzugehörigkeit, der Produktions- und Produktstruktur, der Managementpraxis, der Struktur der Belegschaft, dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad, dem gesellschaftlichen und politischen Bewußtsein der betrieblichen Akteure etc.) beeinflusst, deren Relevanz jeweils von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich groß sein kann. Das jeweilige Niveau der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen muß als Resultat eines betriebsspezifisch verlaufenden, vielfältigen historischen Prozesses verstanden werden. Im Verlauf einer solchen ökonomischen, politischen und sozialen Betriebsgeschichte bildet sich in der Regel eine innerbetrieblich akzeptierte Definition von »normalen« Beziehungen heraus, sozusagen eine *betriebspezifische »Kultur« der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit*<sup>5</sup>, die von den beteiligten Parteien getragen wird. Bestimmte Interaktionsformen, die sich in langjährigen, nahezu alltäglich erfolgenden Kontakten zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung eingeschliffen haben, werden mit der Zeit zu nicht weiter hinterfragten, quasi institutionalisierten Traditionsbeständen, zu informellen Regeln, die eine überaus starke normative Wirkung entfalten können. Dies entlastet die Betriebsparteien, führt zu gegenseitiger Berechenbarkeit, schafft Vertrauen und — um in der Luhmann'schen Terminologie der Systemtheorie zu sprechen — reduziert die Komplexität dieser sozialen Situation (Luhmann 1973).

Wir konnten in unserer Untersuchung feststellen, daß sich in der überwiegenden Zahl der Fälle die beiden Verhandlungsparteien bei der Suche nach einem sicheren Orientierungspfad durch die Unwägbarkeiten der betrieblichen Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Vertrags an das normale und gewohnte Procedere — man ist beinahe versucht zu sagen: an das eingeübte Ritual — innerbetrieblicher Verhandlungen hielten. Sogar in den (wenigen) Fällen, bei denen dieses betriebspezifische Normalitätsmuster verletzt wurde, mußte die bislang vertraute Normalität als Meßlatte herhalten: »Das ist bei uns sonst immer ganz anders abgelaufen!«

Was als »normal« gilt, kann von Betrieb zu Betrieb durchaus verschieden sein. Hierüber definieren sich die unterschiedlichen Ausprägungen der »Kultur« der betrieblichen Austauschbeziehungen. Während z.B. eine »kollektive Information« der Belegschaft beim Betriebsrat — wozu die Arbeitnehmer streikähnlich den Arbeitsplatz verlassen — in Betrieben mit sozialpartnerschaftlich strukturierten Austauschbeziehungen als grobe Verletzung des üblichen Modus betrachtet würde, ist dasselbe Ereignis in den (wenigen) traditionell konfliktreichen Betrieben bei wichtigen Verhandlungen bereits Normalität und ruft beim Management nur noch halbherzige Proteste wegen des vermeintlichen Verstoßes gegen Buchstaben und Geist des Betriebsverfassungsgesetzes hervor.

*In nahezu allen der von uns untersuchten Fälle setzte sich die je betriebspezifisch gewachsene »Kultur« der innerbetrieblichen Austauschbeziehung auch gegenüber dem potentiell innovativen Verhandlungsgegenstand durch — und zwar unabhängig davon, ob diese langjährig eingeübten und bewährten Muster nun harmonisierend oder konfliktorisch strukturiert waren. Wesentliche Veränderungen hin zu einer Aktivierung der Betriebspolitik fanden nicht statt, vielmehr galt in den meisten Betrieben: Business as usual.*

Dies verweist darauf, daß offensichtlich die Einhaltung des »normalen« Verfahrens die (innerbetriebliche) Legitimität des erzielten Ergebnisses sichert; das erfüllte Verhandlungsritual macht nämlich in aller Regel einen allseits akzeptierten Kompromiß wahrscheinlich. Damit besteht ein originäres Interesse am Erhalt der betriebspezifischen Aushandlungsformen, das beide Betriebsparteien miteinander teilen. Verletzungen der betrieblichen Rituale bergen Risiken für die Beteiligten und werden entsprechend feinfühlig registriert; denn jede noch so geringe Abweichung signalisiert, daß die Legitimität des legitimationsstiftenden Verfahrens selbst in Gefahr zu geraten droht. Nolens volens würde damit aber der gesicherte Bestand dessen, was bislang als betriebliche Normalität galt, selbst wieder zum Gegenstand der betrieblichen Interessenauseinandersetzung.

Daß in den Betrieben weitgehend der betriebspolitische Status quo gewahrt wurde bzw. gewahrt werden konnte, führen wir daher teilweise auch auf das Interesse der Geschäftsleitungen am Erhalt dieser informellen Normenstruktur der innerbetrieblichen Beziehungen zurück, deren Verletzung nur schwer kalkulierbare »soziale Kosten« verursacht hätte. Die eher »konservative« Umsetzungspolitik der Unternehmen und der weitgehende Verzicht auf die Durchsetzung der konfliktträchtigen Arbeitszeitregelungen mit einem großen Flexibilisierungsrahmen fielen den Unternehmen um so leichter, da ein aus solchen Modellen entspringender betriebswirtschaftlicher Nutzen häufig in Zweifel gezogen wurde.

#### *b) Die Verhandlungskonstellation in Konzernbetrieben<sup>6</sup>*

Ein vordringliches Problem der betrieblichen Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags — im Grunde jedoch ein Problem betrieblicher Arbeitnehmerpolitik generell — ist die Konzernzugehörigkeit von Betrieben, die aufgrund wachsender Kapitalkonzentration ständig zunimmt. Von den 38 Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten in unserer Untersuchungsgruppe waren bereits 29 im Besitz von Konzernen.

Während in Konzernen die wesentlichen Unternehmensentscheidungen auf überbetrieblicher Ebene gefällt werden, ist das klassische Arbeitsfeld der Arbeitnehmervertretung immer noch der einzelne Betrieb. Der Gesamt-/Konzernbetriebsrat ist bekanntlich nicht nur von Gesetzes wegen mit schwachen Kompetenzen ausgestattet, sondern auch die Gewerkschaftspolitik ist — trotz der Konzernbetreuer beim Vorstand — weitgehend betriebszentriert.

Darüber hinaus treffen in den überbetrieblichen Mitbestimmungsgremien unterschiedliche Standortinteressen aufeinander. Da die einzelnen Werke innerhalb der Konzerne um die Zuweisung einer »sicheren« Produktion und d.h. um die mittelfristige Sicherung der Beschäftigung konkurrieren, betätigen sich die Betriebsräte in diesen Gremien häufig als Lobbyisten »ihrer« Betriebe. Diese Standortkonkurrenz erschwert die Vereinheitlichung der Vertretungspolitik in den Konzernen, zumal aufgrund der faktischen Machtverteilung die einzelnen Standortbetriebsräte nur schwer auf eine einheitliche Gesamt-/Konzernbetriebsratslinie gezwungen werden können.

Auf *Unternehmerseite* ist dagegen die Macht an der Spitze der Konzernhierarchie konzentriert. Im Vergleich mit der Arbeitnehmervertretung besteht hier das Machtgefälle entlang der Konzernhierarchie in entgegengesetzter Richtung: Je wichtiger eine Entscheidung ist, auf desto höherer Hierarchieebene wird sie gefällt und mittels Direktionsrecht nach unten durchgesetzt.

Bei der Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags entschieden in den Konzernen in der Regel Arbeitsgruppen, die direkt bei der Konzernspitze angesiedelt waren, über die Eckpunkte der Betriebsvereinbarungen, die dann dezentral von den örtlichen Geschäftleitungen auszuhandeln waren. Häufig sahen sich daher Betriebsräte in den einzelnen Standorten mit Managementvertretern konfrontiert, die als ausführende Organe betriebsexterner Entscheidungsorgane die Verhandlungen nicht autonom führen konnten, sondern an vorgegebene Richtlinien gebunden waren.

### c) Die politisierende Wirkung des Tarifvertrags

Gegenüber den bislang in Zusammenhang mit der Verbetrieblichung angesprochenen Punkten, die eher auf eine Schwächung der Vertretungsmacht für Arbeitnehmerinteressen hinweisen, gilt es allerdings auch gegenläufige Tendenzen hervorzuheben — wie schwach diese gegenwärtig auch ausgeprägt sein mögen.

»Arbeitszeit« wurde im Verlauf des Umsetzungsprozesses in vielen Betrieben zu einem Thema unter den Beschäftigten. Die Offenheit des Tarifvertrags für unterschiedliche betriebliche Arbeitszeitmodelle regte bei vielen Arbeitnehmern Reflexionen über die jeweils individuell gewünschte Freizeitoption an. Es wurden persönliche Arbeitszeitinteressen formuliert und die bestehenden betrieblichen Arbeitszeitstrukturen in bezug auf die eigenen Bedürfnisse hinterfragt. Dieser Prozeß weist auf eine *gestiegene Sensibilität der Belegschaft für Arbeitszeitfragen* hin, an die die IG Metall in der nächsten Arbeitszeitrunde anknüpfen kann: Die Forderung nach der 35-Stunden-Woche ist heute sicherlich stärker in den Belegschaften verankert als im Vorfeld der Tarifrunde 1984. Jedoch wurde — und das stützt wiederum unsere These vom Erhalt des betriebspolitischen Status quo — dieses teilweise spontane Interesse der Belegschaften *nur ausnahmsweise von den Betriebsräten aufgenommen*, unterstützt, zur Mobilisierung genutzt und als Druckmittel in den Verhandlungen eingesetzt. Mündliche oder schriftliche Befragungen der Belegschaft bzw. der Gewerkschaftsmitglieder zur gewünschten Form der Arbeitszeitverkürzung sind nur in ganz wenigen Betrieben unseres Untersuchungsgebiets vorgenommen worden. Daß viele Betriebsräte weder gewillt noch in der Lage sind, die Belegschaft wirksam zu mobilisieren, wurde an deren Handlungsweise in konfliktorisch ablaufenden Umsetzungen deutlich. Während die (wenigen) Betriebsräte, die von sich aus die Konfrontation einkalkulierten, auch die Belegschaft in die Auseinandersetzung aktiv einbezogen, bis hin zu Warnstreiks usw., waren diejenigen, denen die Geschäftsleitung den Konflikt aufgezwungen hatte — zumeist wegen der Einführung differenzierter Arbeitszeiten (s. Kap. 4) — fast nie in der Lage, daraufhin die Belegschaft als Gegenmacht zu mobilisieren. Durch den Zwang zur Umsetzung des Tarifvertrags wurden die *betrieblichen Arbeitszeitstrukturen* jedoch — zumindest temporär — auch zu einem *zentralen Gebiet der Betriebsratsarbeit*. Teilweise fanden hier Lernprozesse statt; die Arbeitnehmervertreter mußten mitunter ihren Betrieb erst wieder kennenlernen und mit Erstaunen feststellen, welches Ausmaß an Differenziertheit das betriebliche Arbeitszeitregime bereits gewonnen hatte.

### 3. Wöchentliche Arbeitszeitverkürzung vs. Freie-Tage-Regelungen

Im folgenden wollen wir uns auf die Kontroverse: wöchentliche Arbeitszeitverkürzung vs. Freie-Tage-Regelung konzentrieren, die in dieser Polarität wesentlich die betriebliche Umsetzungsdiskussion über die Frage der Lage und Verteilung der künftigen Arbeitszeiten beherrschte<sup>7</sup>. Die zahlreichen Varianten der beiden betrieblich favorisierten Hauptmodelle standen — auch im Verhandlungskalkül der beiden Betriebsparteien — zunächst hinten. Erst nachdem Einigkeit in der Grundsatzfrage 'Freie Tage oder Wochenarbeitszeitverkürzung' erzielt worden war, wurden mögliche Varianten diskutiert.

Unter 'wöchentliche Arbeitszeitverkürzung' wurden solche Regelungen subsumiert, nach denen die Arbeitszeit regelmäßig jede Woche im gleichen Ausmaß verkürzt wird, d.h. die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der tatsächlichen wöchentlichen Arbeitszeit, unabhängig davon, ob diese Verkürzung täglich oder am Ende der Woche erfolgt. Daneben wird in der Umsetzungsdiskussion üblicherweise auch die Variante zur wöchentlichen Arbeitszeit gezählt, nach der die Arbeitszeit jeden zweiten Freitag verkürzt wird.

Bei *Freie-Tage-Regelungen* sammelt jeder Beschäftigte die Differenz zwischen der tatsächlich geleisteten und der vertraglich vereinbarten individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (IRWAZ) zu einem Freizeitbudget an, das er durch ganztägige Freizeientnahme wieder ausgleichen kann. Bei Freie-Tage-Regelungen standen zwei Varianten zur Diskussion: das sogenannte »rollierende Freischichtmodell« und Regelungen mit festen Betriebs-schließungstagen. Nach der ersten Variante steht den Arbeitnehmern in einem rollierenden System an jedem 26. Arbeitstag ein freier Tag zur Verfügung; bei Regelungen mit Betriebs-schließungstagen werden feste Tage vereinbart, an denen der gesamte Betrieb schließt.

(a) Im Zentrum der *Unternehmerüberlegungen* zur Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags stand die *Betriebsnutzungszeit*; sie zu verkürzen, konnte grundsätzlich nicht im Kapitalinteresse liegen.

Überwiegend glaubten kleinere Betriebe, sich auf eine wöchentliche Arbeitszeitverkürzung einlassen zu können, die einer durchgängigen wöchentlichen Reduzierung der Betriebsnutzungszeit gleichkommt. Häufig gehen solche Vereinbarungen mit einer großzügigen Handhabung der Mehrarbeit einher, was den Betrieben »notfalls« doch eine volle Ausnutzung der Kapazitäten ermöglicht.

Auch die in der Mehrzahl der Fälle von Unternehmenseite favorisierte Umsetzungsvariante mit festen Betriebsschließungstagen bedeutet eine Minderung der jährlichen Betriebsnutzungszeit. Eine solche Regelung erlaubt es aber Unternehmen mit vorhersehbaren jahreszyklischen Produktionsschwankungen, die Betriebsschließungstage in die »Flautezeit« zu legen und somit eine Anpassung des Arbeitszeitvolumens an betriebsspezifische saisonale Belange vorzunehmen. Auf diese Weise kann trotz Arbeitszeitverkürzung eine Reduktion der Betriebsnutzungszeit für den Zeitraum der bekannten saisonalen Spitzen umgangen werden — und exakt dies entspricht dem Interesse der Unternehmen.

Wie oben dargelegt führt die wachsende Kapitalintensität im Produktionsbereich zu einem steigenden Interesse der Unternehmen daran, die Maschinenlaufzeiten nicht nur zu erhalten, sondern sie noch möglichst auszudehnen. Diesem Kalkül folgend wurden Umsetzungsmodelle, die für sich genommen einer Minderung der Betriebsnutzungszeit gleichkommen würden, von einigen Unternehmen unter der Bedingung akzeptiert, daß durch gleichzeitige Einführung/Ausweitung von Schichtarbeit die (Über-)Kompensation der verloren gegangenen Maschinenlaufzeiten gewährleistet ist.

Die optimale Anpassung der Betriebszeiten an je unterschiedliche betriebliche Belange stand also als Zielvorstellung im Zentrum des Unternehmerinteresses. Tendenziell kamen diesem Interesse Freie-Tage-Regelungen näher als Modelle einer wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung.

Diese Orientierung an Freie-Tage-Regelungen entsprach auch dem ideologischen und tarifpolitischen Interesse des Metallunternehmerverbandes. In der Tarifauseinandersetzung 1984 war es auch wesentlich um die 40-Stunden-Marke gegangen, die von Unternehmerseite tabuisiert worden war. Der IG Metall-Parole: »Wir haben das Tabu gebrochen« (Der Gewerkschafter, H. 7/1984), konnte der damalige Gesamtmetall-Präsident W. Thiele mit Blick auf die möglichen Freie-Tage-Regelungen entgegenhalten: »Auch nach der neuen Arbeitszeitregelung können die Betriebe weiterhin 40 Stunden in der Woche produzieren« (Thiele 1984). Die zumindest kurzfristig von einigen (zumeist konzerngebunden) Unternehmen vorgenommene Betonung offensichtlich verbandspolitischer Interessen bei der betrieblichen Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung wird an einer ganzen Reihe von eigentümlichen Manövern der Geschäftsleitungen deutlich; teilweise gingen sie soweit, diese Verbandslinie sogar unter Verstoß gegen unmittelbare ökonomische Interessen zu verteidigen.

In einem Tochterunternehmen eines deutschen Elektrokonzerns wollte z.B. der Betriebsrat eine wöchentliche Arbeitszeitverkürzung am Freitag um 1 1/2 Stunden einführen; besonders bei den Arbeitern in der Wechselschicht wäre der frühe Freitagsschluß sehr begrüßt worden. Die Geschäftsleitung forderte dagegen strikt eine Freie-Tage-Regelung, um die Betriebsnutzungszeit aufrechterhalten zu können. Selbst das Kompromißangebot des Betriebsrats, nur die Wechselschichtler in eine Freitagsregelung aufzunehmen und für die anderen Beschäftigten eine Freie-Tage-Regelung einzuführen, wurde abgelehnt. Um ihrer Forderung Nachdruck zu verleihen, drohte die Geschäftsleitung auch mit differenzierten Arbeitszeiten, falls der Betriebsrat weiter auf einem frühen Freitagsschluß beharre. Die Betriebsrats-Minderheit sah darin einen Bluff und wollte es zusammen mit der Mehrzahl der gewerkschaftlichen Vertrauensleute auf einen Streik der Wechselschichtler ankommen lassen. Die weniger konfliktbereite Betriebsrats-Mehrheit hielt dies für zu riskant und schloß mit der Geschäftsleitung eine Betriebsvereinbarung über eine einheitliche Freie-Tage-Regelung ab. Der Geschäftsleitung war die Ablehnung dieser Arbeitszeitregelung durch große Teile der Belegschaft nicht verborgen geblieben; um sie und den Betriebsrat dafür zu gewinnen, machte sie so weitgehende Zugeständnisse, daß jetzt per Saldo der ökonomische Nachteil den vermeintlichen Vorteil überwiegt. Sie hatte eingewilligt, die Mehrzahl der freien Tage für die Belegschaft frei wählbar zu machen und zwar jeweils an einem Freitag oder Montag; nur 3 Tage sollten als 'Brückentage' einheitlich für den gesamten Betrieb gelten. In der Praxis stellte sich heraus, daß fast ausschließlich der Freitag genommen wird, und es durch unregelmäßige Häufungen zur Unterbesetzung in verschiedenen Fertigungsbereichen kommt. In einer Teilefertigung mit normalerweise 15 Mann sind z.B. an einigen Freitagen des 6-Wochen-Turnus, in denen jeweils ein freier Tag anfällt, manchmal nur noch etwa 5 bis 6 Mann anwesend, und die Montage muß dann an den Montagen erst die Zeit 'absummeln', bis die volle Belegschaft in der Teilefertigung den nötigen Nachschub bereitgestellt hat. Es wäre für die Beurteilung des Verhältnisses von unmittelbar ökonomischen und verbandspolitischen Interessen aufschlußreich zu wissen, ob solche Regelungen auch in Zukunft Bestand haben werden.

b) Die IG Metall befand sich in der Frage: wöchentliche Arbeitszeitverkürzung oder Freie-Tage-Regelung in einem Zielkonflikt. Ursprünglich hatte sie die Forderung nach der 35-Stunden-Woche in eindeutig beschäftigungspolitischer Absicht verabschiedet; »Arbeitsplätze

sichern und schaffen« lautete die Parole. Beschäftigungseffekte ließen sich aber unter den Bedingungen des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags unproblematisch lediglich bei Regelungen erzielen, die die Betriebsnutzungszeit aufrechterhalten, also bei rollierenden Freischichtmodellen.

Solche Freie-Tage-Regelungen konfliktieren allerdings — wie bereits erwähnt — mit der gewerkschaftspolitischen Intention, die mobilisierungsträchtige Perspektive »35-Stunden-Woche« bei den Beschäftigten nicht zu verbauen. Dieser Zielorientierung konnten nur die unterschiedlichen Modelle einer wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung gerecht werden, die allerdings geringere Beschäftigungseffekte zur Folge hätten.

Der IGM-Vorstand entzog sich diesem Dilemma, verzichtete hier auf eine eindeutige Empfehlung an die Betriebsräte und gab den betrieblichen Interessenvertretern — nach langwierigem innerorganisatorischen Tauziehen — lediglich drei als akzeptabel bezeichnete Umsetzungsvarianten mit auf den Verhandlungsweg:

- Verkürzung der Arbeitszeit an jedem Freitag um 1 1/2 Stunden;
- Verkürzung der Arbeitszeit an jedem zweiten Freitag um 3 Stunden;
- Nach 26 Arbeitstagen einen ganzen Tag frei (rollierende Freischicht).

Die Verwaltungsstelle Nürnberg glaubte dagegen, zur Wahrung des mittelfristigen tarifpolitischen Ziels der 35-Stunden-Woche dieser Vorstandslinie nicht folgen zu können, und verpflichtete die betrieblichen Funktionäre einheitlich auf eine Wochenarbeitszeitverkürzung. Betriebsräte, die die Frage der zukünftigen Arbeitszeitverteilung in ihren verhandlungstaktischen Überlegungen bereits der möglichen Kompromißmasse zugeschlagen hatten, konnten sich jedoch in dieser Situation hinter der Position des Vorstands verschanzen, die auch andere Umsetzungsformen zuließ.

Das Fehlen einer eindeutigen Vorgabe aus der IGM-Zentrale wertete auch die Gegenseite als Signal für die Kompromißbereitschaft der Gewerkschaft; die Managementvertreter glaubten nun, in dieser Frage lediglich mit hinhaltendem Widerstand von Gewerkschaft und Betriebsräten rechnen zu müssen.

c) *Das Interesse der Beschäftigten* war verständlicherweise vorrangig auf Regelungen gerichtet, die ihren individuellen Freizeitoptionen entgegenkommen. Diese werden teils von der spezifischen beruflichen, teils von der außerberuflichen Situation und den persönlichen Freizeitinteressen der Lohnabhängigen beeinflusst.

Wegen dieser vielfältigen Einflußfaktoren lassen sich — so weit wir das erheben konnten — nur jeweils dominante Arbeitszeitwünsche für verschiedene Beschäftigungsgruppen angeben: *Arbeitnehmer in Wechselschicht* optierten eindeutig für Regelungen, durch die die Schichten am Freitag jeweils um 1 1/2 Stunden verkürzt werden, so daß die Spätschicht 3 Stunden früher als bisher den Betrieb verlassen kann. Ein solches Umsetzungsmodell sichert den Wechselschichtarbeitern den arbeitsfreien Freitagabend, der von besonders hohem Freizeitwert ist, da sich an diesem Abend kulturelle Angebote konzentrieren.

Dagegen dominierte bei *3-Schichtarbeitern* der Wunsch nach Freie-Tage-Regelungen; dies war vor allem dann der Fall, wenn gesichert werden konnte, daß die Freischicht jeweils in der besonders gesundheitsbelastenden Nachtschicht an Freitagen abgefeiert wird. Eine Verkürzung jeder Schicht an Freitagen um 1 1/2 Stunden erschien im Hinblick auf das Arbeitsende der Nachtschicht um 1.30 Uhr am Samstagmorgen wenig attraktiv.

Bei den *Beschäftigten in Normalarbeitszeit* waren die Arbeitszeitwünsche recht different: *Männliche Angestellte* neigten Freie-Tage-Regelungen zu, da wöchentliche Formen der Arbeitszeitverkürzung der Gefahr unterliegen, daß sie durch »freiwilliges« Hinausschieben des Arbeitsendes letztlich kompensiert würden. Darüber hinaus entsprachen freie Tage — vor al-

lem in Verbindung mit Wochenenden — dem weitverbreiteten Interesse bei Angestellten an Kurzurlauben, die vielen Arbeitern schon aus finanziellen Gründen verwehrt sind. Auch *Pendler* sprachen sich überwiegend für Freie-Tage-Regelungen aus. Bei ihnen führt ein solches Modell aufgrund der eingesparten langen Wegezeiten zu einem zusätzlichen Freizeitgewinn.

Dagegen optierten *familiengebundene Frauen* mit der immer noch typischen Doppelbelastung von Beruf und Haushalt mehrheitlich für eine wöchentliche Arbeitszeitverkürzung um 1 1/2 Stunden am Freitag. Dies würde ihnen erlauben, die notwendigen Einkäufe und Hausarbeiten von Samstagmorgen auf Freitagnachmittag zu verlegen; damit wäre ihre Arbeitsbelastung an den Wochenenden zumindest eingeschränkt.

Bei *Arbeitern* waren die Arbeitszeitwünsche — soweit wir das feststellen konnten — weniger eindeutig. Eine wöchentliche Arbeitszeitverkürzung wurde ebenso gutgeheißen wie Freie-Tage-Regelungen; Hauptsache war, daß die Arbeitszeit überhaupt reduziert wurde. Regelungen mit festen Betriebsschließungstagen wurden durchgängig immer dann positiv aufgenommen, wenn sie als sogenannte »Brückentage-Regelungen« konzipiert waren, d. h. wenn die freien Tage jeweils in Zusammenhang mit einem Wochenfeiertag und/oder einem Wochenende gelegt wurden.

Diese unterschiedlichen Freizeitoptionen der Beschäftigten zeigen, daß die *Vereinbarung verschiedener Arbeitszeitformen innerhalb eines Betriebs nicht immer ausschließlich in den Flexibilisierungswünschen der Unternehmen begründet* sein muß. Mitunter war der Wunsch nach einer (regelungsgarnen) einheitlichen Regelung auf Unternehmenseite größer als auf Arbeitnehmersseite.

#### 4. Die Kontroverse um die differenzierte Arbeitszeit

Die vielleicht kontroverseste Bestimmung des Manteltarifvertrags war die Möglichkeit, differenzierte Arbeitszeiten einzuführen. Jeder Betriebsleitung war angesichts der scharfen Ablehnung durch die Gewerkschaft und die ihr darin folgenden Betriebsräte klar, daß sie bei einer beabsichtigten Einführung solcher Arbeitszeitformen heftige Konflikte riskieren würde. Wir gingen der Frage nach, inwiefern die betriebliche Entschlossenheit zur Arbeitszeit-Differenzierung mit der *ökonomischen Stellung* des Unternehmens am Markt korrespondierte.

Betrachtet man die von differenzierten Arbeitszeiten betroffene Personengruppe nach den Auswahlkriterien, so sind es fast immer höher qualifizierte Spezialisten, Arbeitskräfte in Engpaßbereichen oder untere Führungskräfte (z.B. Meister, Gruppenleiter), also sämtlich im oberen Lohn- und Gehaltsgruppenbereich aber noch unterhalb der AT-Regelungen. Von ihnen glaubt man, zur Aufrechterhaltung der Produktion ihren bisherigen Arbeitsumfang von 40 Stunden pro Woche nicht mindern zu können. Die Bestimmung des entsprechenden Äquivalents von in 37 Stunden zu beschäftigenden Arbeitskräften war dagegen sekundär und wurde in Abhängigkeit von der Zahl der als unverzichtbar geltenden 40-Stündler getroffen.

Dieses Kalkül ist ökonomisch rational unter der Voraussetzung, daß die Stellung am Markt günstig ist, Fertigung und Absatz floriert. Von den untersuchten 38 Betrieben waren die Hälfte rezessiv oder stagnierten zum Verhandlungszeitpunkt. Die andere Hälfte prosperierte. Die beiden Gruppen unterschieden sich nicht hinsichtlich der unternehmerischen Entschlossenheit zur Arbeitszeit-Differenzierung. Dies deutet darauf hin, daß das Argument, knappe Arbeitskraft aus Gründen höherer Rentabilität oder Beschaffungsschwierigkeiten

umfassend nutzen zu können, jedenfalls in keinen erkennbaren Zusammenhang mit der Marktlage der Unternehmen gebracht werden kann.

Eindeutig hingegen ist der Einfluß eines anderen Faktors, die *Konzernbindung*. Von insgesamt 103 untersuchten Betrieben haben 21 Betriebe differenzierte Arbeitszeiten eingeführt, drei Viertel davon waren konzernabhängig; davon hatte die Mehrzahl über 500 Beschäftigte. Unter diesen größeren differenzierenden Betrieben — insgesamt 13 — sind sogar alle konzerngebunden.

Wir haben den Entstehungsprozeß der Forderung bei einer größeren Zahl von Konzernbetrieben zu rekonstruieren versucht. In nahezu allen Fällen, wo dies gelang, war festzustellen, daß die Option für differenzierte Arbeitszeiten von der *Konzernzentrale* ausging und nicht von der örtlichen Geschäftsleitung. Vorgaben wurden meist pauschal formuliert, in einzelnen Fällen als Zahlenvorgabe, z.B. forderte die auswärtige Zentrale eines Nürnberger Elektrounternehmens, acht Prozent der Arbeitnehmer differenzierte Arbeitszeiten zuzuweisen, in anderen wurde eine »deutliche Zahl« verlangt. Nur in einer kleinen Minderzahl von Fällen, in denen auch ein erhöhter Produktionsdruck bestand, ging offenbar die Anregung zur Differenzierung von Arbeitszeiten von der örtlichen Geschäftsleitung aus, dann aber eher in einer kompromißorientierten Form.

Berücksichtigt man die dominante Rolle, die die Konzerne bei der Formulierung der Tarifpolitik im Rahmen von Gesamtmetall und in den regionalen Verbänden gespielt haben, wird evident, daß die *Durchsetzung der Arbeitszeit-Differenzierung* zwischen 37 und 40 Stunden, die propagandistisch für die These von der neuen Flexibilisierung der Arbeitszeit eine so große Bedeutung gehabt hat, offensichtlich *nicht so sehr ökonomisch, sondern in erster Linie verbandspolitisch begründet* worden ist. Dafür spricht auch die geringe Zahl der von differenzierten Arbeitszeiten betroffenen Personen. In den differenzierenden Betrieben wurde lediglich für durchschnittlich 8,8 % der Beschäftigten eine andere individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit vereinbart als 38,5 Stunden. Bezogen auf die Gesamtheit der Beschäftigten in den von uns berücksichtigten 103 Betrieben sind nur 3,4 % der Metallarbeiter direkt von Differenzierungsmaßnahmen betroffen<sup>8</sup>. Man kann also davon ausgehen, daß der Widerstand gegen diese neuen Arbeitszeitregelungen in den Betrieben — von den Geschäftsleitungen bis zu den Belegschaften — groß gewesen ist.

Ein Beispiel zur Illustration: Die Geschäftsleitung eines Konzernbetriebs war gegen die umfassende Arbeitszeitdifferenzierung, die ihr der Konzernvorstand vorgeschrieben hatte — von dem ein Mitglied wiederum im Vorstand des Unternehmerverbandes saß. Die Arbeitszeitdifferenzierung sollte im Angestelltenbereich durchgeführt werden, auch im Bereich von Entwicklung und Konstruktion. In kluger Vorausberechnung der Reaktion der Beschäftigten gab der Personalchef den Abteilungsleitern den Auftrag, quer durch ihre Abteilungen je zur Hälfte 40-Stündler und 37-Stündler auszuwählen. Dieses Vorhaben führte zu massiven Protesten und teilweise zu Empörung. Ingenieure, die wohl noch nie daran gedacht hatten, erklärten, sie würden streiken, wenn dieser Plan Realität annähme. Die Geschäftsleitung meldete die Unruhe an die Konzernleitung und bekam freie Hand für eine sog. kleine Lösung, in der nur eine relativ geringe Zahl 40-Stündler in ausgewählten Bereichen, im Einverständnis mit dem Betriebsrat aber keine 37-Stündler gefunden wurden. Die Verletzung des Tarifvertrags in diesem Punkt — Wahrung des Durchschnitts von 38 1/2 Stunden für die gesamte Belegschaft — nahm der Betriebsrat hier wegen der Vermeidung der künftigen finanziellen Benachteiligung der 37-Stündler in Kauf.

Daß die Gewerkschaft und die Betriebsräte differenzierte Arbeitszeiten möglichst verhin-

dern wollten, um die kollektive Willensbildung nicht noch weiter zu erschweren, liegt auf der Hand. Warum aber waren solche Arbeitszeitregelungen auch bei den meisten Geschäftsleitungen nicht sehr erwünscht? Dafür gibt es zwei wesentliche Gründe:

1. Eine deutliche Aufspaltung der Belegschaft bewirkt immer Unruhe und Ärger bei den Betroffenen, mit dem Betriebsrat sowieso, und man konnte ja auch nicht wissen, wieweit der die Belegschaft dagegen aufwiegeln würde.

2. Die personalwirtschaftliche Steuerung ist aufwendig. Es müßte die genaue Entsprechung von 40-Stündlern und 37-Stündlern gefunden werden; es galt nämlich, dem Betriebsrat monatlich nachzuweisen, daß der betriebliche Durchschnitt von 38 1/2 Stunden gewahrt blieb. Den Mehrbedarf an qualifizierten Arbeitskräften zu decken, hätte — wenn dies zeitweilig nicht durch Zukauf auf dem externen Arbeitsmarkt erreichbar gewesen wäre — wie auch bisher schon durch Überstunden geleistet werden können. Mehrkosten würden kurz- und mittelfristig gegenüber dem Modell differenzierter Arbeitszeiten nicht entstehen, denn den 37-Stündlern muß ja nach dem Tarifvertrag über vier Lohnrunden hinweg auch ein Lohnausgleich gezahlt werden.

Wie stellten sich nun *die Betroffenen* dazu? Unter den Spezialisten und Funktionsträgern, denen weiterhin eine individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden zugewiesen wurde, war die Ablehnung im allgemeinen gering. Gewöhnlich haben auch im Tarif bezahlte *Ingenieure* in Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen oder *untere Führungskräfte* häufig länger als 40 Stunden die Woche gearbeitet. Sie waren der sachrationalen Verpackung der unternehmerischen Argumente auch besonders zugänglich. Schließlich bedeutete die Einordnung in die Gruppe der 40-Stündler auch die prestigeträchtige Adellung zum Unentbehrlichen, worauf besonders Angestellte mit ihren subtilen Konkurrenzmechanismen durchaus Wert legen.

Unbehagen oder Ärger wurde hingegen nur von seiten der *Arbeiter* laut, qualifizierten Facharbeitern an Engpaßmaschinen, die mit einem gewissen Grimm mit ansehen mußten, wie ihre Kollegen freitags schon 1 1/2 Stunden früher den Hammer hinwarfen oder acht Tage im Jahr zusätzlichen »Urlaub« nehmen konnten. Daran wird nicht nur deutlich, daß Arbeiter weniger prestigeanfällig sind, was unter anderem auch an den geringeren Karrierechancen liegt, sondern daß für die eigene Zufriedenheit der unmittelbare Vergleich mit der Arbeitszeitpraxis von Kollegen wichtig ist.

Die *Gruppe der 37-Stündler* bildete in den Betrieben das *größte Verhandlungsproblem*. Die Betriebsräte waren in klarer Übereinstimmung mit der Gewerkschaft gegen jede individuelle Arbeitszeitdifferenzierung, vor allem um die Regelarbeitszeit für die Belegschaft zu erhalten und um keine zusätzlichen, konkurrenzfördernden Subgruppen entstehen zu lassen. Während aber ihr Widerstand gegenüber den 40-Stündlern weniger ausgeprägt war, weil dieser Arbeitnehmerbereich ohnehin nicht eben gewerkschaftlich stark organisiert ist, kämpften sie in der Regel vehement um jeden 37-Stündler. Sie argumentierten in erster Linie mit dem Einkommensverlust, den diese ohnehin in niedrigen Einkommensstufen angesiedelte Gruppe nach Ablauf der Ausgleichsfrist gegenüber den 38 1/2-Stündlern hinnehmen müßte. Um diesen Konflikt zu entspannen, willigten die Geschäftsleitungen hier *vielfach* in das *Prinzip der Freiwilligkeit* ein und ergänzten es um soziale Kriterien wie Alter, Behinderung etc. In Einzelfällen wuchs dadurch die Anzahl von Aspiranten auf einen 37-Stunden-Arbeitsplatz über das von den Verhandlungsparteien beschlossene Volumen hinaus. Ein Betrieb führte sogar Wartelisten ein. Bei denjenigen, denen die 37-Stunden-Arbeitszeit oktroyiert worden war, herrschte aber überwiegend Unbehagen und eine gewisse Mißstimmung über die damit verbundene Diskriminierung, weniger bei Frauen als bei Männern, wenn diese weder alt noch krank waren.

## 5. Tarifpolitische Schlußfolgerungen

Selten in der deutschen Nachkriegsgeschichte ist ein Tarifkonflikt so kontrovers wahrgenommen und interpretiert worden wie der Streik um die 35-Stunden-Woche 1984. In dem gesellschaftlichen Lager, das sich mit der Gewerkschaftsforderung identifiziert und mit diesem strategisch offensiven Konzept die verschiedensten politischen Erwartungen verknüpfte, war die Auffassung allgemein, daß mit diesem Arbeitskampf die gesellschaftspolitischen Weichen für die Entwicklung der nächsten Jahre gestellt würden. Am prononciertesten wurde diese Position von Oskar Negt formuliert, der sich eine »konsequente Arbeitszeitpolitik« unter krisenhaften Bedingungen nur als »politische(n) Machtkampf« vorstellen kann, »als Kampf um die Prinzipien gesellschaftlicher Organisation von Arbeit, ja einer freien und gerechten Gesellschaft selbst« (Negt 1984, S. 13). Daß Arbeitszeitverkürzung »an die Grundfesten des Herrschaftssystems (rührt)« (a.a.O., S. 19), ging wohl über die Intention der Gewerkschaften hinaus, wurde so aber auch von der Gegenseite, den Kapitalmagnaten und der ihnen gewogenen Bundesregierung gesehen; Arbeitgeberpräsident O. Esser: »Diesmal ging es letzten Endes um die politische Frage des Wirtschaftssystems« (Esser 1984, S. 5).

Diese Deutung war wohl zu hoch gegriffen, denn es stand ja nicht die Abschaffung des Privateigentums an Produktionsmitteln auf dem Programm. Dennoch überrascht, wie groß die Integrationskraft des bundesrepublikanischen Systems der industriellen Beziehungen für vorher als so konträr angesehene Gestaltungsprinzipien wie pauschale Arbeitszeitverkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeit ist. Das wurde erst vor kurzem mit dem *Tarifvertrag für das Berliner Heizungshandwerk* demonstriert (s. FR v. 5.7.1986). Hier sind neue Elemente der Tarifgestaltung (Stufenplan der Arbeitszeitverkürzung mit der 37 1/2-Stunden-Woche bis 1988, Einführung eines Qualifikationsurlaubs, Verpflichtung zum Freizeitausgleich für Mehrarbeit von der ersten Stunde an, Einführung des Monatslohns) mit solchen einer erweiterten Flexibilisierung verknüpft. Die auch in diesem Vertrag — u.a. mit 3-jähriger Laufzeit und niedrigen Lohnzuwächsen erkaufte — enthaltenen Pferdefüße relativieren sich allerdings vor dem Hintergrund der ohnehin bei den Heizungsinstallateuren (wie auch in anderen Berufsberufen) üblichen irregulären Arbeitszeitpraktiken.

Zur tarifpolitischen Einschätzung der gegenwärtigen Situation und der Entwicklungsperspektive muß man sich noch einmal der Ausgangsbedingungen versichern. Mit der erklärten Absicht, im Anfangsschwing der Wenderegierung auch gleich die stärkste Gegen-Bastion, die Gewerkschaften, auf dem Weg zur Neuformierung des Verhältnisses von Lohnarbeit und Kapital zu schleifen, d.h. die Arbeitsverhältnisse zu individualisieren, zu entrechtlichen und gleichzeitig nach den unternehmerischen Interessen zu flexibilisieren, war bereits vor der 1983 eingeleiteten Tarifrunde ein politisches Programm gegen die Gewerkschaften aufgestellt worden. Die von diesen langfristig angezielte Arbeitszeitverkürzung zur Sicherung ihrer Vertretungsmacht ebenso wie zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Arbeitslosen und Beschäftigten mußte eine um so größere Bedeutung und damit einen offensiven und politischen Charakter erhalten, der dieser Forderung so zunächst nicht inhärent war.

Nachdem mit dem Streikergebnis der status quo gerade noch gewahrt werden konnte, trat Ernüchterung auf beiden Seiten ein. Die Auseinandersetzung verlagerte sich auf die Ebene des Staats: weiterer Abbau von Arbeitsschutzgesetzen, und auf die Betriebe: Umsetzung des Tarifvertrags. Resümiert man diese Vorgänge für eine Analyse der aktuellen Kräfteverteilung, so ist unverkennbar, daß sich in den letzten drei Jahren die politischen Rahmenbedingungen und die gesellschaftspolitischen Handlungsvoraussetzungen für die Gewerkschaften

weiter verschlechtert haben. Es spricht einiges dafür, daß die Unternehmer sich mit dem Erreichten roll back einstweilen zufrieden geben, weil der Streik und die Gewerkschaftskampagne gegen den § 116 AFG ihnen doch gezeigt haben, daß die *deutsche Gewerkschaftsbewegung auch in der Krise handlungsfähig* geblieben ist. Vorläufig zumindest hat sich die Auseinandersetzung wieder auf den Kampf um den kleinen Geländegewinn bei Tarifnormen und im Betriebsalltag verlagert.

Die hier vor allem relevante Frage ist, ob es die Gewerkschaften vermocht haben, an ihrer 'zweiten Front': in den Betrieben durch die Betriebsräte und die Belegschaften etwas von dem verlorenen Terrain wieder zurückzuerobern. Die Antwort darauf ist unterschiedlich und kann nur vorläufig gegeben werden, zu unübersichtlich ist das Gelände.

In mancher Hinsicht kann auch von einer *Inkubationszeit neuer Arbeitszeitformen* gesprochen werden. Die nötige Klarheit zu gewinnen wird dadurch erschwert, daß aktuelle Rentabilitätskriterien bei der betrieblichen Umsetzung häufig anderen, nämlich verbandspolitischen oder betriebspolitischen Erwägungen untergeordnet wurden, und es vorerst nicht zu erkennen ist, ob bzw. wann solche 'Vorleistungen im Dienste des allgemeinen Kapitalinteresses' oder langfristiger Konzerninteressen ihren konkreten Nutzen bringen bzw. revidiert werden müssen.

Um mehr Klarheit über die langfristige Entwicklung unternehmerischer Arbeitszeitpolitik zu gewinnen, muß auf die vom Weltmarkt, von der veränderten Produktstruktur, den Kapitaleinsatz- und Verwertungsbedingungen und auf die von der Produktionstechnik gesetzten Voraussetzungen rekurriert werden. Der daraus folgende Zwang zu marktnäherer Produktion und die neuen technisch-organisatorischen Möglichkeiten zu flexibler Fertigung werden auch ihre arbeitspolitischen Konsequenzen nach sich ziehen. Zwar ist langfristig mit einer zunehmenden Entkoppelung des Mensch-Maschine-Arbeitssystems zu rechnen, aber für den von uns absehbaren Zeitraum spielen solche Möglichkeiten keine nennenswerte Rolle. Die Unternehmer werden deshalb weiter darum bemüht sein, Produktionsschwankungen in erster Linie über Maßnahmen betrieblicher Arbeitszeitgestaltung aufzufangen. Das bisherige Instrumentarium: Mehrarbeit, Kurzarbeit, Schichtarbeit, Leiharbeit, Entlassungen oder Neueinstellungen von Arbeitskräften kann nun durch variabilisierte Arbeitszeitformen und individuell unterschiedliche regelmäßige wöchentliche Arbeitszeiten (zwischen 37 und 40 Stunden) erweitert werden. Bemerkenswerterweise sind diese beiden kapitaladäquatesten 'Flexibilisierungs'-Formen bei der betrieblichen Umsetzung am wenigsten angewandt worden. Das hat nun weniger damit zu tun, daß sich die verstärkten Flexibilitätsanforderungen kurzfristig noch nicht so stark in den Betrieben auswirken als damit, daß die Bedingungen für ihre Einführung nicht sonderlich günstig sind und der Nutzen ungewiß bleibt.

Die variabilisierten Arbeitszeitformen spielen offensichtlich deshalb noch keine große Rolle, weil der Ausgleichszeitraum von zwei Monaten, innerhalb dessen die wöchentliche Arbeitszeit um den Durchschnitt von 38 1/2 Stunden nach oben bis 48 bzw. 54 h (AZO) und entsprechend nach unten schwanken kann, den Unternehmen nicht groß genug ist. Angestrebt wird der *Jahresarbeitszeitvertrag*. Wenn ihnen die Erweiterung des Zeitrahmens über zwei Monate hinaus gelingt, werden solche Arbeitszeitformen für die Unternehmen eine erhebliche Attraktivität gewinnen (Einsparung von Personal und von Mehrarbeitszeitzuschlägen).

Demgegenüber ist die Zukunft der differenzierten Arbeitszeiten nicht vorauszusehen. Gut materialistisch wäre anzunehmen, daß die ökonomischen Interessen sich allmählich vor die kurzfristigen taktischen Überlegungen drängen werden und die in den Betrieben ungeliebte

differenzierte Arbeitszeit zum Verschwinden bringen. Es wäre aber auch umgekehrt denkbar, daß die Unternehmerverbände die Funktion der differenzierten Arbeitszeit als Speerspitze gegen die Regelarbeitszeit nutzen, um damit die Aushebelung der normativen Schutzfunktion zugunsten weitergehender Flexibilisierungen zu betreiben. Wenn dies Kalkül Erfolg haben sollte, könnte man es auf etwas Sand im Getriebe schon ankommen lassen.

Eine Prognose über den künftigen Stellenwert differenzierter Arbeitszeiten in der Unternehmensstrategie läßt sich schwer stellen. Es ist denkbar, daß eine gewisse Zahl von Unternehmen ein für die Beteiligten passables Arrangement mit diesem Modell finden wird und es als ein Mittel zur betrieblichen Flexibilisierungsstrategie nutzen will. Die Arbeitszeitdifferenzierung kann auch durch Ausweitung des Differenzierungsrahmens zwischen z.B. 35 und 40 Stunden an Attraktivität gewinnen und dann Teilzeitarbeit zwischen 20 und 35 Stunden erleichtern. Schließlich ist denkbar, daß das Modell differenzierter Arbeitszeiten zur Verhandlungsmasse im Tarifpoker gehört und wegen praktischer Irrelevanz für andere Ziele geopfert wird.

Insgesamt ist bei der Beurteilung der flexiblen Arbeitszeitformen nicht davon auszugehen, daß die Unternehmer das erreichte Flexibilitätsniveau aufgeben, aus den dargelegten Gründen ist eher mit dem Verlangen nach einer Ausweitung zu rechnen. Andererseits werden die aufgezeigten organisatorischen Schwierigkeiten bei der Bewältigung umfassender Arbeitszeitflexibilisierung und der registrierte bzw. antizipierte Widerstand seitens Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft die Unternehmer im allgemeinen nur zu moderat erweiterten Flexibilisierungskonzepten veranlassen — was Maximalforderungen bei Tarifverhandlungen keinesfalls ausschließt.

Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit häufig eng verbunden ist die *Ausdehnung der Betriebsnutzungszeit*. Diese Form der Verflüssigung fester Arbeitszeit-Standards dürfte wohl die *problematischste Seite der Neugestaltung betrieblicher Arbeitszeitmuster* sein. Durch Einbeziehung der Samstags- und Wochenendarbeit und vor allem der Nachtschichten wird schon jetzt in vielen Betrieben — und zwar unabhängig vom Tarifvertrag über die 38 1/2-Stunden-Woche — eine teilweise erhebliche Ausdehnung der Betriebsnutzungszeit vorgenommen. Man darf nicht übersehen, daß die hierin liegenden Gefahren für die sozialen Bedürfnisse, für die Gesundheit und die allgemeine Lebensqualität teilweise höher zu veranschlagen sind als die durch mögliche Schwankungen der Arbeitszeiten auf der Basis des jetzigen bzw. eines eventuell erweiterten Variabilisierungsrahmens verursachten Nachteile. Hieran wird deutlich, wie sehr sich inzwischen die betrieblichen Arbeitszeitstrukturen zu einem eigenen Gestaltungsbereich der Arbeitspolitik ausgeweitet haben und daher künftig vermehrt Berücksichtigung in der Tarifpolitik finden müssen, gerade auch deshalb, weil der großzügige Rahmen der gesetzlichen Arbeitszeitordnung (AZO) den Unternehmern sehr weite Spielräume läßt.

Bislang ist die Festlegung der betrieblichen Arbeitszeiten weitgehend ohne Mitwirkung der Arbeitnehmer vor sich gegangen. Mit der Flexibilisierung ist schon seit einigen Jahren von Unternehmerverbänden, Publizisten und Wissenschaftlern die Möglichkeit von mehr Arbeitszeitautonomie für die Beschäftigten in Verbindung gebracht worden. Unseren Ergebnissen zufolge wird faktisch von den Unternehmensleitungen nach wie vor die Bedeutung eines Motivationsstimulus für Arbeitnehmer durch selbstbestimmte Arbeitszeitformen gegenüber dem Interesse an einem möglichst uneingeschränkten betrieblichen Arbeitszeitregiment gering eingeschätzt: *Von mehr Arbeitszeitautonomie als Folge von neu eingeführten Flexibilisierungsmaßnahmen kann beim Gros der Beschäftigten nicht gesprochen werden.*

Die Betriebsvereinbarungen sehen Wahlmöglichkeiten bzw. *Mitentscheidungen im allgemeinen nur bei zwei Formen der Arbeitszeitgestaltung vor, bei Systemen 'gleitender Arbeitszeit' und bei Freie-Tage-Regelungen.* Mit 'gleitender Arbeitszeit' hat ein bereits bestehendes System 'beeinflussbarer Zeitbestimmung durch die Umsetzung des Manteltarifvertrags eine begrenzte Ausweitung erfahren. Es ist aber nur in ca. einem Drittel der Betriebe eingeführt — allerdings mit steigender Tendenz — und gilt mit wenigen Ausnahmen nur für Angestellte. In einigen Betrieben mit Freie-Tage-Regelungen kann ein Teil der Tage nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten selbst bestimmt werden. Die Formulierungen sind hier überwiegend so gewählt, daß die betrieblichen Interessen im Zweifel immer Vorrang haben. Lediglich in ganz wenigen Fällen gibt es für Arbeitnehmer einen vertraglichen Anspruch auf weitgehende Mitentscheidung über Lage und Dauer der zusätzlichen arbeitsfreien Zeit. Wenn nicht künftig mehr Druck von den Betriebsräten und Belegschaften ausgeht, wird es auch nicht mehr Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung geben.

Die erstmals in den Betrieben stattfindende Diskussion über unterschiedliche Arbeitszeitmodelle hat bei vielen Belegschaftsgruppen Vorstellungen über alternative Optionen entstehen lassen, die aber in der Regel keine eigenständig artikuliert Form annahmen, weil die Betriebsräte nur selten interessiert daran waren, die Belegschaftsmeinung via Basismobilisierung in den Verhandlungsprozeß einzubringen und sich mit Gesprächen am Arbeitsplatz, Vertrauensleute-Informationen und gelegentlich verteilten Flugblättern begnügten. Im Zweifelsfall schätzten die Betriebsräte den Wert eines einheitlichen — wenn auch fiktiven — Belegschaftswillens gegenüber der Geschäftsleitung höher ein als die tatsächliche Ermittlung der Arbeitnehmerwünsche, weil sie darin die Gefahr der Verselbständigung widersprüchlicher Gruppenmeinungen sahen.

Für eine künftige Arbeitszeitpolitik der Gewerkschaften wird es aber von Belang sein, jenseits der taktischen Distanzierung der Betriebsräte von den Belegschaftsoptionen, zwischen genuinen Gruppenwünschen wie den von Schichtarbeitern oder Pendlern und den leichter zu vereinheitlichenden Präferenzen einer relativ homogenen Gruppe, wie z. B. Arbeitern in Normalschicht mit geringem Pendleranteil, zu unterscheiden. Hier muß *in der Tarifpolitik zwischen interessensvereinheitlichender Pauschalität bzw. Standardisierung und bedürfnisnaher Differenzierung von Arbeitszeit die richtige Balance* gefunden werden. Die größte Mobilisierung gelang in der Umsetzung immer dort, wo entweder eine eindeutig negativ gewertete Arbeitszeitregulierung wie die differenzierte Arbeitszeit (IRWAZ zwischen 37 und 40 Stunden) abgewehrt werden sollte oder aber aus der Interessenlage einer bestimmten Belegschaftsgruppe heraus, wie z.B. von den Wechselschichtlern bei Grundig-Langwasser, mit Arbeitsniederlegungen ein früher Freitagsschluß erzwungen wurde, der wegen des besonderen Freizeitwerts für diese Gruppe auch einen hohen Identifikationswert hatte.

Die unmittelbar politisierende und basismobilisierende Wirkung der betrieblichen Umsetzung war im allgemeinen schwach. Es hat aber im Umsetzungsprozeß bei den Beschäftigten und Betriebsräten eine allgemeine Sensibilisierung für Arbeitszeitfragen stattgefunden, was ein gewisses *Politisierungspotential für die anstehende Tarifrunde zur Arbeitszeitverkürzung* bedeutet. Um dieses Potential zu fördern und zu nutzen, ist ein *gewisser Differenzierungsspielraum für die Betriebe sinnvoll.*

Andererseits steht die IG Metall vor großen Problemen bei der Abwehr der von den Unternehmern zu erwartenden weitergehenden Flexibilisierungsforderungen. Es ist aus verschiedenen Gründen nicht anzunehmen, daß sie es 1987 wegen weiterer Arbeitszeitverkürzung auf einen Streik ankommen lassen will, einige Anhaltspunkte sprechen dafür, daß bei den

Unternehmerverbänden von der gleichen Disposition auszugehen ist. Wenn der zu erwartende Kompromiß also nur mit gewissen Zugeständnissen erreicht werden kann, ist es wichtig, sich angesichts der Erfahrungen aus der Umsetzung des 38 1/2-Stunden-Tarifvertrags über die *Essentials gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik* klarzuwerden.

Mit Hinblick auf die Wahrung von Vertretungsmacht und Aktionsfähigkeit muß der Gewerkschaft an möglichst einheitlichen Interessen gelegen sein. Während sie hierüber in einer permanenten, aber unvermeidlichen Spannung mit den unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen sich befindet, liegt der aus dieser Zwecksetzung hervorgehende Anspruch auf die Kollektivität der Arbeitsvertragsbeziehungen sowohl im eigenen wie im Interesse der lohnabhängig Beschäftigten. Der unternehmerischen Tendenz zur Individualisierung der Vertragsbeziehungen muß sie entgegenwirken. Insofern ist bei allem unterstellbaren Wandel der Lebensbedingungen und Bedürfnisse ein *bestimmtes Maß an genereller Normativität des Arbeitsverhältnisses für eine wirksame gewerkschaftliche Interessenvertretung ebenso unerlässlich wie für die individuelle Interessenwahrung*. Das gilt auch für die tarifliche Arbeitszeitgestaltung. Trotz wachsender Bedürfnisse zu differenzierter Arbeitszeitgestaltung ist das individuell gewünschte Variabilisierungsmaß offenbar deutlich geringer, als von Verfechtern einer weitgehenden Flexibilisierung der Arbeitszeit unterstellt wird. Untersuchungen über die Gleitzeitpraxis zeigen z.B., daß ca. 80 % der Beschäftigten nach Wahl eines ihnen genehmen täglichen Zeitrahmens ziemlich regelmäßig die gewählten Anfangs- und Endzeiten der Arbeit einhalten. Das weist darauf hin, daß es ein *ausgeprägtes Bedürfnis nach Normalität auch im individuellen täglichen Zeitbudget* gibt, das aus den verschiedensten sozialen und individuellen Gründen nur selten durchbrochen wird bzw. durchbrochen werden kann. Eine Gewerkschaft, die den Variabilisierungsspielraum von Arbeitszeit begrenzt hält, verletzt damit nicht notwendigerweise individuelle Interessenlagen.

Auf der anderen Seite ist auch nicht zu erwarten, daß die Erosion des über Jahrhunderte gewachsenen, soziokulturell legitimierten Wochenrhythmus auf Dauer über beliebig viele flexible Arbeitszeitmuster zu dessen völliger Destruktion führen wird. Die Vorstellung vom total disponiblen Arbeitssubjekt bleibt ein Wunschtraum der Unternehmer. Daß gelegentlich auch mancher 'Vordenker' die umfassende Flexibilität des Individuums proklamiert, liegt vermutlich — wenn er nicht gerade im Dienste von Werbung oder Freizeitindustrie steht — an der blinden Übertragung der für die Alltagssituation des Intellektuellen typischen, prinzipiellen Dispositionsfreiheit über Zeit auf die Situation von Normalarbeitnehmern. Insofern verteidigen die Gewerkschaften auch keinen Anachronismus, wenn sie den *Normalarbeitstag und das Normalarbeitsverhältnis weiterhin zur Grundlage der Arbeitsvertragsbeziehungen* erklären.

Daß die IG Metall — bei aller Unbeweglichkeit, die man ihrer 'Tanker'-Eigenschaft zugeschrieben hat — dennoch fähig ist, inzwischen an ihrer Arbeitszeitpolitik laut gewordene kritische Gedanken und neue Entwicklungen, praktische Probleme und unterschiedliche Bedürfnisse aufzunehmen, beweist das in diesem Heft auszugsweise abgedruckte Positionspapier zu »Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitnehmerinteressen« von der tarifpolitischen Abteilung des Vorstands. Es soll hier nicht weiter kommentiert werden; wo es nicht für sich spricht, mag unser Erfahrungsbericht kritische Interpretationshilfe leisten. An den Abweichungen des künftigen Tarifvertrags von diesem Programm wird man 1987 nicht nur den aktuellen Stand des Kräfteverhältnisses, sondern auch die Entwicklungsperspektiven ableiten können, nach denen sich künftig die industrielle Arbeitszeitpolitik gestalten wird.

## Anmerkungen

- 1 Die Datenbasis besteht aus den Betriebsvereinbarungen von 103 Betrieben und dem Material, das bei der begleitenden Untersuchung des Aushandlungs-Prozesses in 38 Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten im Raum Nürnberg/Fürth/Erlangen erhoben wurde. In diesen Betrieben wurden zwischen 1984 und 1986 u.a. mehrfach Intensivinterviews mit Betriebsräten, Vertrauensleuten und teilweise auch mit Vertretern der Geschäftsleitungen geführt. An dem Projekt haben ferner Jochen Soyez, Betina Volk, Margit Volkmann und Elisabeth Werner mitgearbeitet.
- 2 Das drückt sich auch in der von Dohse (1986, S. 107) dargelegten Differenz zwischen normativer und empirisch orientierter Managementsoziologie aus.
- 3 Kritisch zum vermeintlich arbeitsplatzschaffenden Effekt s. Rürup/Struwe, 1984. Zu dem Problem der Arbeitszeitflexibilisierung existierte bereits vor dem Streik eine umfangreiche Literatur; unter den kritischen Beiträgen finden sich die relevantesten in den WSI-Mitteilungen, vgl. auch Prokla Nr. 46.
- 4 Dies Ergebnis steht ganz im Gegensatz zu den Hoffnungen, die einige Autoren wie z.B. B. Teriet (1977 et passim) oder die von Th. Schmid (1985) versammelten mit der 'flexiblen Arbeitszeit' für das Desiderat größerer 'Arbeitszeitsouveränität' verbinden.
- 5 Unsere Ausführungen zur »Kultur« der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen beschränken sich auf die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Ähnliche Überlegungen, die sich aber sehr viel stärker auf die Beziehungsstruktur zwischen Management und Belegschaft beziehen, werden von Kotthoff (1985) angestellt. Auch die »informelle Normstruktur« (Dombois 1980) der Beziehungen zwischen Arbeitern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten und — aus einer anderen Perspektive — die betriebspezifischen »innerbetrieblichen Handlungskonstellationen« (Weltz/Lullies 1984) verweisen auf die Notwendigkeit, solche handlungsrelevanten betriebskulturellen Phänomene stärker bei arbeits- und betriebspolitischen Analysen zu berücksichtigen.
- 6 Die spezifische Problematik von Interessenvertretung in konzernabhängigen Betrieben muß — trotz gelegentlicher Hinweise in den Arbeiten des WZB-Konzern-Projekts (Dohse, Jürgens, Malsch), so z.B. bei Dohse (1986) — immer noch als Leerstelle der bundesdeutschen industrie- und gewerkschaftssoziologischen Forschung bezeichnet werden.
- 7 Die ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit innerhalb des vom Tarifvertrag vorgegebenen Zeitraums von zwei Monaten spielt in der innerbetrieblichen Umsetzungspraxis — ganz im Gegensatz zur (tarif-)politischen Diskussion in der Öffentlichkeit — bislang kaum eine Rolle. Daher wird hier nicht näher auf diese Möglichkeit zur Variabilisierung der Arbeitszeiten eingegangen.
- 8 Hinweise aus anderen Tarifbezirken lassen auf einen teilweise etwas höheren Betroffenenbeisgrad bei Differenzierungsmaßnahmen schließen; realistischerweise muß daher im Bundesdurchschnitt von etwa 5-6 % der Beschäftigten mit differenzierten Arbeitszeiten ausgegangen werden.

## Literatur

- Bahnmler, Reinhard (1985): Der Streik. Tarifkonflikt um Arbeitszeitverkürzung in der Metallindustrie 1984. Hamburg
- Behrbohm, Peter (1985): Flexibilität in der industriellen Produktion. Grundüberlegungen zur Systematisierung und Gestaltung der produktionswirtschaftlichen Flexibilität. Frankfurt/Bern/New York
- Brödner, Peter (1985): Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin
- Dohse, Knut (1986): Konzern, Kontrolle, Arbeitsprozeß. Überlegungen zum Verhältnis von Konzernzentralen und Konzernbetrieben, in: Prokla, H. 62, S. 105-119
- Dombois, Rainer (1980): Informelle Norm und Interessenvertretung, in: Leviathan, H. 3, S. 375-405

- Erd, Rainer (1978): Verrechtlichung industrieller Konflikte. Normative Rahmenbedingungen des dualen Systems der Interessenvertretung. Frankfurt/New York
- Esser, Otto (1983): Arbeitszeitverkürzung; Kein wirksames arbeitsmarktpolitisches Instrument, in: Wirtschaftsdienst, H. 3, S. 113-116
- Esser, Otto (1984): Die Tarifkonflikte um die Arbeitszeit und ihre Bedeutung für die Gesellschaftspolitik der 80er Jahre. Vortrag vor der Mitgliederversammlung des Verbandes der nordbayerischen Textilindustrie am 9.7.1984 in Hof. Köln
- Gesamtmittel (Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände) (1984): Flexibilisierung: Aufgabe und Chance. Köln
- IG Metall (1986): Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitnehmerinteressen — Positionspapier der IG Metall. In: Express, Juli 1986
- Janßen, Hans (1984): »Kein Ergebnis zum Jubeln«. Interview mit H. Janßen, in: Erziehung und Wissenschaft, H. 7/8
- Kluge, Michael/Kneer, Ursula/Schneider, Gerd-Peter (1981): Betriebsräte in der industriellen Provinz. Acht Fallstudien über betriebliche Herrschafts- und Produktionsverhältnisse. Frankfurt/New York
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/New York
- Kotthoff, Hermann (1985): Kann die Industriesoziologie die betriebliche Sozialordnung ignorieren? Referat für die Herbsttagung der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie, Saarbrücken
- Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 2. Auflage. Stuttgart
- Negt, Oskar (1984): Lebendige Arbeit, enteignete Zeit. Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit. Frankfurt/New York
- Rosenbaum, Wolf (1982): Die Wirkungen des Arbeitsrechts auf die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Betrieb, in: Leviathan, H. 2, S. 392-423
- Rürup, Bert/Struwe, Jochen (1984): Arbeitszeitflexibilisierung als Instrument der Beschäftigungspolitik, in: Konjunkturpolitik, H. 1, S. 1-22
- Schmid, Thomas (Hrsg.) (1985): Das Ende der starren Zeit. Berlin
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1985): Die betriebliche Umsetzung des Manteltarifvertrags zur 381/2-Stunden-Woche in der Metallindustrie der Region Nürnberg/Fürth/Erlangen. Kurzfassung des Projektberichts. Erlangen; vgl. auch: Frankfurter Rundschau v. 16.1.1986. Dies.: Abschlußbericht. Im Erscheinen
- Sperling, Hans Joachim (1985): Arbeitszeitverkürzung. Ein neues Feld für betriebsnahe Tarifpolitik, in: Arbeit zwischen Gift und Grün. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1985, hrsg. v.: Eckart Hildebrandt/Eberhard Schmidt/Hans Joachim Sperling. Berlin, S. 147-154
- Teriet, Bernhard (1977): Die Wiedergewinnung der Zeitsouveränität, in: Freimut Duve (Hrsg.): Technologie und Politik. Das Magazin zur Wachstumskrise, Bd. 8. Reinbek bei Hamburg, S. 75-111
- Thiele, Wolfram (1984): Ein Tarifvertrag von grundlegender Bedeutung, in: Die Metallindustrie informiert. Köln, o.J. (1984), S. 4
- Weltz, Friedrich/Lullies, Veronika (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung, in: Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, hrsg. v.: Ulrich Jürgens/Frieder Naschold. Opladen, S. 155-170

## Dokumentation: IG Metall-Vorstand Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitnehmerinteressen — Positionspapier der IG Metall (Auszug)\*

### 5. Mit- und selbstbestimmte Arbeitszeiten anstatt kapitalorientierter Arbeitszeitflexibilisierung

- 5.1. Die IG Metall stellt sich damit nicht grundsätzlich gegen jede Form von neuen Arbeitszeiten und neuen Arbeitszeitregelungen. Sie wird selbstverständlich — wie bisher — weitere generelle Arbeitszeitverkürzung für alle Arbeitnehmer fordern, dafür mobilisieren und nötigenfalls auch kämpfen. Die 35-Stunden-Woche ist und bleibt das wichtigste und vorrangige Ziel qualitativer Tarifpolitik.

*Je kürzer die regelmäßige Arbeitszeit pro Woche wird, desto größer wird das Interesse der Arbeitnehmer an der Lage und Verteilung dieser Arbeitszeit in ihrem Sinne. Von daher wird das Problem, ob Lage und Verteilung der Arbeitszeit nach den Wünschen der Arbeitnehmer oder im Interesse der betrieblichen Erfordernisse geregelt wird, aus der Arbeitszeitdiskussion für die Zukunft nicht mehr wegzudenken sein.*

*Das betriebliche Interesse ist vor allem darauf gerichtet, die Arbeitszeiten den Produktionsschwankungen anzupassen bzw. durch Ausweitung der Betriebsnutzungs- und Maschinenlaufzeiten die Kapitalstückkosten zu senken und so bei möglichst gleichbleibendem Kapitaleinsatz die Produktion zu steigern. Beide Tendenzen können arbeitsplatzvernichtend sein. Denn bei Anpassung der Arbeitszeiten an die Produktionsschwankungen kann mit weniger Arbeitsvolumen der gleiche und ein höherer Produktionsumfang erreicht werden. Und eine Vergrößerung der Produktionsmöglichkeiten führt zunächst weder national noch international zu einer Ausweitung der Absatzmöglichkeiten, sondern zunächst nur zu einer Verschärfung der Konkurrenz.*

*Das Interesse der Arbeitnehmer ist dagegen auf geregelte und planbare Arbeitszeit, die über längere Zeiträume hinweg überschaubar ist, gerichtet. Für die Gestaltung der Arbeitszeit sind bei einzelnen Arbeitnehmern oder bestimmte Gruppen von Arbeitnehmern (z.B. ältere Arbeitnehmer, Eltern von Babies und Kleinkindern) spezifische Lebensumstände für eine Gestaltung von Lage und Verteilung der Arbeitszeit nach ihren Interessen maßgebend (z.B. späterer Arbeitsbeginn, verlängertes Wochenende, früheres Arbeitsende).*

*Deshalb verlangt das Interesse der Arbeitnehmer die tarifliche Normierung von Eckpunkten flexibler oder variabler Arbeitszeiten und vor allem die Sicherung von Gestaltungsmöglichkeiten nach ihren Interessen.*

- 5.2. Die IG Metall strebt eine kürzere Wochenarbeitszeit an, um Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen, die Arbeit zu humanisieren und die Lebensqualität für abhängig Beschäftigte und ihre Familien zu verbessern.

\* Der vollständige Text ist abgedruckt in der Juli-Nummer des »Express«

*Neue* Arbeitszeiten und -regelungen dürfen diese Wirkung nicht zunichte machen und müssen akzeptabel für die Beschäftigten sein.

Sie dürfen

- keine negativen Beschäftigungswirkung haben,
- nicht zu zusätzlichen Belastungen führen,
- die Freizeitsituation nicht verschlechtern,
- das Entgelt der Arbeitnehmer nicht mindern.

Zur Wahrung kollektiver Interessenvertretung muß die Gestaltungs- und Normierungsfunktion von Tarifverträgen und der IG Metall als Tarifvertragspartei in grundlegenden Fragen der Arbeitszeitgestaltung erhalten bleiben.

5.3. Für *künftige tarifliche Regelungen* ergeben sich daraus u.a. folgende Zielsetzungen und Orientierungspunkte:

- Abwehr der *Differenzierung von Arbeitszeiten* und ihre Ausweitung (unterschiedliche Arbeitszeiten der Dauer nach) bei weiterer Arbeitszeitverkürzung mit allem Nachdruck; die Arbeitszeit für das »Normalarbeitsverhältnis« sollte als unmittelbarer Anspruch für den einzelnen Arbeitnehmer wieder abschließend im Tarifvertrag geregelt sein.
- Abwehr variabler und flexibler Arbeitszeitsysteme, die zur Individualisierung von Arbeitszeiten führen, wie z.B. Kapovaz, Jahresarbeitszeit, Job-Sharing, verdeckte Schichtarbeit usw.
- Sicherung des freien Wochendendes (Samstag und Sonntag); keine zusätzliche Einbeziehung des *Samstags* in die Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit;
- Erhaltung des 8-Stunden-Tages als Höchstgrenze der regelmäßigen täglichen Arbeitszeit (ohne Mehrarbeit und Vor- bzw. Nacharbeit);
- Erhaltung des jetzigen Ausgleichszeitraums bei ungleichmäßiger Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit auf die einzelnen Wochen (Metallindustrie: 2 Monate) und Festlegung einer Schwankungsbreite bei einer Höchstarbeitszeit von 40 Stunden die Woche.
- zwingender Freizeitausgleich für Mehrarbeit ab der ersten Mehrarbeitsstunde und Festlegung eines eng begrenzten Ausgleichszeitraumes; Wahlmöglichkeit zwischen Geld und zusätzlicher bezahlter Freizeit bei den Zuschlägen;
- Verwirklichung von zusätzlichen Freizeitzuschlägen für sozial beeinträchtigende oder gesundheitsschädliche Arbeitszeiten, wie Nachtschicht, Spätschicht, Samstagsarbeit und für Arbeitnehmergruppen, z.B. ältere Arbeitnehmer oder für Arbeitnehmer mit besonders belastenden Arbeitsbedingungen (z.B. bei tariflich bezahlter Arbeitszeit von 7,7 bzw. 8 Stunden pro Schicht wird tatsächlich 6,5 oder 7 Stunden ohne Anrechnung von Pausen gearbeitet);
- tarifliche Regelung von Eckpunkten für versetzte Arbeitszeit und Gleitzeit;
- tarifliche Regelung von Mindestbedingungen für Teilzeitarbeit.

5.4. Die Formen der gleichmäßigen und ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit, die unter Berücksichtigung dieser Eckpunkte möglich sind, sollten in Zukunft im Tarifvertrag abschließend aufgezählt und als Wahlmöglichkeiten der Belegschaften und der Arbeitnehmer für die Lage der Arbeitszeit gekennzeichnet sein.

Für die *konkrete Regelung* der Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit sollte folgendes Verfahren gelten:

- Alle Möglichkeiten zur Regelung der Lage und Verteilung der Arbeitszeit sollten *im Tarifvertrag abschließend aufgezählt werden*.
- Durch Betriebsvereinbarungen können eine *betriebseinheitliche Lage und Verteilung* der Arbeitszeit oder ggfs. unterschiedliche Regelungen für einzelne Gruppen von Arbeitnehmern oder Betriebsabteilungen im Rahmen der tarifvertraglichen Wahlmöglichkeiten festgelegt werden.
- Insbesondere für jede Form *ungleichmäßiger Verteilung* der Arbeitszeit sollte der Freizeitananspruch gesetzt und tariflich geregelt werden (Umfang der Freizeit, Entstehung, Bezahlung und Verbrauch des Freizeitanpruches). Probleme bei der Bezahlung bei ungleichmäßiger Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit können durch die Vereinbarung eines verbindlichen *tariflichen Monatslohnes* (Monatsentgelt) gelöst werden.

5.5. Mit den neuen Arbeitszeitbestimmungen wurde die Regelung der individuellen regelmäßigen Arbeitszeit von der Regelung der Betriebsnutzungszeit weitestgehend abgekoppelt. Mit der tariflichen Arbeitszeit wird heute deutlicher als je nur noch die Arbeitszeit des Arbeitnehmers erfaßt, während die Dauer der Betriebsnutzungszeit der alleinigen Verfügung des Arbeitgebers unterliegt.

Für die Zukunft ist daher zu überlegen, ob aus humanen und beschäftigungspolitischen Gründen von uns aus nicht auch auf eine Regelung der *Betriebsnutzungszeit* gedrungen werden muß. Dies gilt vor allem auch deshalb, weil eine Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten und somit des Produktionsumfangs *ohne* Ausweitung der Absatzmöglichkeiten im In- und Ausland keine zusätzlichen Arbeitsplätze schafft, sondern die Konkurrenz verschärft und über *ruinösen Wettbewerb* Arbeitsplätze zu vernichten droht.