

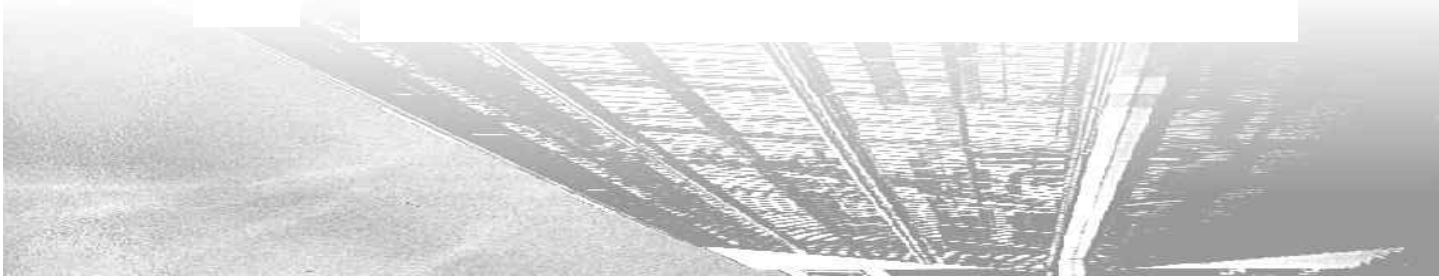


Neue Formen der Arbeitszeit- und Leistungsregulierung. Praktische Wirksamkeit und Folgen für die industriellen Beziehungen im Betrieb

Vortrag für die Tagung
„Der Wandel des Leistungsprinzips und die Entwicklung
der Arbeit“

15./16.07.2005 in Frankfurt

Institut Arbeit und Technik



Abstract

In Arbeitszeit- und Leistungs politik haben in den letzten Jahren neue Formen kollektivvertraglicher Regulierung an Boden gewonnen. Ein wichtiger gemeinsamer Fluchtpunkt dieser Veränderungen besteht in der Schaffung neuer Ansatzpunkte für die direkte Partizipation (und damit für die Arena der Arbeitsverfassung) in individualisierten Aushandlungen.

Der Vortrag stellt kurz die Entwicklungstrends der Arbeitszeitregulierung vor, weist auf Gemeinsamkeiten von Arbeitszeit- und Leistungsregulierung hin und referiert einige empirische Ergebnisse zu den Fragen, wie eigentlich die neuen Formen der Arbeitszeit- und Leistungsregulierung in der betrieblichen Praxis funktionieren und welche Auswirkungen sie auf die industriellen Beziehungen im Betrieb haben. Dabei wird die wichtige Rolle der Betriebsräte für das Funktionieren der Regulierungen unterstrichen. In den Schlussfolgerungen wird argumentiert, dass der Interessenvertretungstypus des partizipationsorientierten Interessenmanagers die besten Voraussetzungen für eine gute Regulierungspraxis bietet. In diesem Rahmen wird betont, dass dieser Typus nicht nur sehr voraussetzungsreich ist, sondern dass er sich auch erschwerten Rahmenbedingungen zu stellen hat, die insbesondere aus der Öffnung der Flächentarifverträge resultieren.



1. Entwicklungslinien der Arbeitszeitregulierung

Regulierungsformen der Arbeitszeit im
deutschen Fordismus:

Starke inhaltliche Normierung der Arbeitszeit im
Tarifvertrag

- Dauer
- Lage
- Verteilung
- 40-Stunden-Woche/8-Stunden-Tag/5-Tage-Woche

Abweichungen von den Normen hoch reguliert als
Ausnahmetatbestände

- Mehrarbeit
- Kurzarbeit

1. Entwicklungslinien der Arbeitszeitregulierung

Drei Basistrends:

1. Flexibilisierung der Regelarbeitszeiten
 - Leitbild Atmendes Unternehmen
2. Verbetrieblichung der Arbeitszeitregulierung
 - Ausgangspunkt: Tarifliche Arbeitszeitverkürzungen
 - Festlegung von Ausgleichszeiträumen
 - Delegation der kollektiven Regulierung an die Betriebsparteien
3. Öffnung der tariflichen Arbeitszeitregulierung
 - Öffnungsklauseln der Flächentarifverträge für betriebsbezogene Unterschreitungen der Mindeststandards

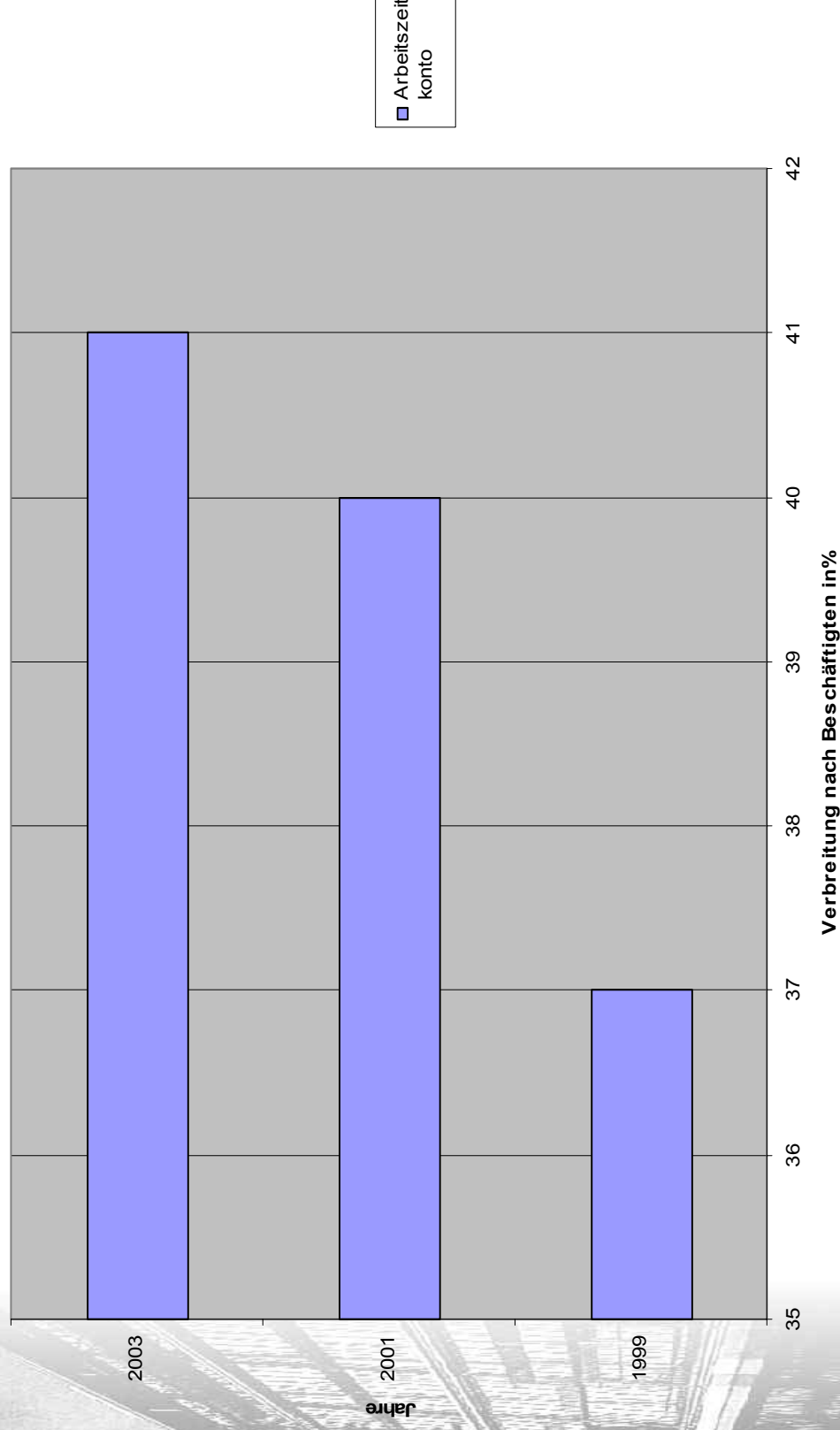
1. Entwicklungslinien der Arbeitszeitregulierung

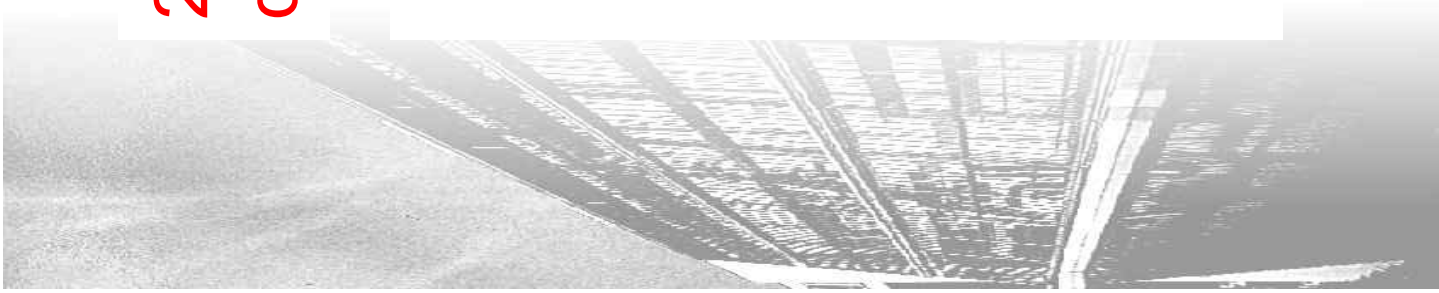
Arbeitszeitkonten – das Regulierungsinstrument flexibler Regelarbeitszeiten

- Ursprung in Gleitzeitkonten
- Vom Instrument der Unternehmenskultur zu einem Instrument der Flexibilisierung
- Neue Kontenformen:
 - Neue Gleitzeitkonten
 - Mittelfristkonten
 - Langzeitkonten
- Prozessnormen der Arbeitszeitgestaltung
 - Beschäftigte
 - Betriebsräte

1. Entwicklungslinien der Arbeitszeitregulierung

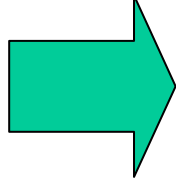
Verbreitung von Arbeitszeitkonten nach Beschäftigten (ISO)





2. Verbindungen zwischen neuen Formen der Arbeitszeit- und Leistungsregulierung

Neue Formen der Leistungsregulierung



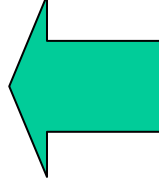
Neue Prozessnormen

Dezentrale Aushandlung

Formalisierung der direkten Partizipation

Arena der Arbeitsverfassung

Und: Neue Ansätze der Mitbestimmung



Neue Formen der Arbeitszeitregulierung

Institut Arbeit und Technik



2. Verbindungen zwischen neuen Formen der Arbeitszeit- und Leistungsregulierung

Inhaltliche Überschneidungspunkte Arbeitszeit-
/Zielvereinbarungsgespräche

- Effektivität
- Effizienz
- Arbeitszeit
- Termine
- Personal

Institut Arbeit und Technik

3. Rahmenbedingungen

Marktorientierte Steuerungsformen

- Corporate Governance
 - Zentralisierung strategischer Entscheidungen
 - Finanzialisierung
 - Steuerung über finanzwirtschaftliche Kennziffern
- Operative Dezentralisierung
 - Dezentralisierung der Verantwortung für Kosten und Profite
 - Standortkonkurrenz/Benchmarking
 - Indirekte Steuerung der Beschäftigten

3. Rahmenbedingungen

Konsequenzen für die Arbeitszeit- und Leistungsregulierung

- Konfrontation mit Marktanforderungen
 - Druck auf Tarifverträge und Betriebsräte in der Standortkonkurrenz
 - Normen als Hindernisse und abhängige Variable des Arbeitsvolumens
- Verknappung der (Personal-) Ressourcen im Kontext der Finanzialisierung
 - Personalpolitik der unteren Linie
 - Druck auf Arbeitszeit- und Leistungsnormen



Neue kollektivvertragliche Regulierungsformen von Arbeitszeit und Leistung

- Praktisch wirksam?
- Folgen für die industriellen Beziehungen?

4. Empirische Erfahrungen

Drei Typen der Regulierungspraxis

1. Rückkehr in die Hierarchie

- Zielvorgaben statt Aushandlungen
- Zentrale Rolle der Vorgesetzten bei der Arbeitszeitgestaltung
- Druck auf Leistungsintensivierung und Arbeitszeiten, aber Arbeitszeiten (und in Produktion Leistung) noch in Reichweite der Regulierungen

2. Dominanz der Marktsteuerung

- Selbstorganisation ohne Partizipation
- Hoher Marktdruck: Beschäftigungsangst/Kundenanforderungen
- Arbeitszeit abhängige Variable des Arbeitsvolumens
- Leistung und Arbeitszeit faktisch unreguliert

3. Regulierte Marktsteuerung

- Individualisierte Aushandlung findet statt
- Folgewirkungen der Marktsteuerung thematisiert
- Wechselspiel von Druck und Gegendruck auf Arbeitszeit und Leistung

4. Empirische Erfahrungen

Drei Typen der Interessenvertretungspolitik in neuen
Regulierungsformen

1. **Stellvertretender Modernisierer**

- Aktives Co-Management gegenüber dem Management zur Standort- und Beschäftigungssicherung
- Stellvertreter des Beschäftigtenhandels
- Kaum praktische Unterstützung für Partizipation

2. **Ohnmächtiger Kritiker**

- Ohnmacht gegenüber Management (Co-Management wirkungslos)
- Keine Verankerung in Belegschaft
- Dilemmasituation

3. **Partizipationsorientierter Interessenmanager**

- Aktives Co-Management gegenüber Management
- Aktive Förderung individueller Partizipationsansprüche und -rechte
- Controlling der Regulierungspraxis

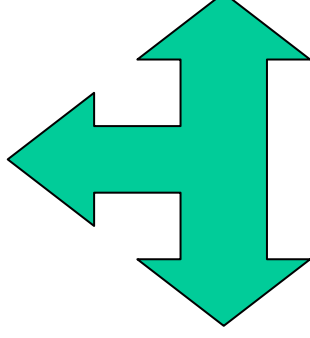
5. Schlussfolgerungen

1. Entscheidende Rolle der Betriebsräte für die praktische Wirksamkeit neuer Regulierungsformen
2. Zwei Interessenvertretungstypen als Garanten hoher praktischer Wirksamkeit hinsichtlich materieller Ergebnisse AZ/L
3. Nur ein Typus als Förderer der individualisierten Aushandlung
4. Partizipationsorientierter Interessenmanager am besten gerüstet für Herausforderungen marktorientierter Steuerung
 - Langfristige Legitimationsprobleme des Stellvertretenden Modernisierers (Beiträge zur einzelwi. Effizienz)
 - Partizipationsorientierter Interessenmanager als aktiver Vorkämpfer industrieller Bürgerrechte der Beschäftigten

5. Schlussfolgerungen

1. Pluralität neuer Rollenanforderungen für den Betriebsrat

Ordnungsmacht



Gestaltungsmacht

Gegenmacht

Institut Arbeit und Technik



5. Schlussfolgerungen

2. Rahmenbedingungen verschlechtern sich weiter

- Standortkonkurrenz und Finanzialisierung sind kontinuierliche Herausforderungen
 - Erfolge nur temporär – Standortkonkurrenz ohne Atempause
 - Abkoppelung finanzieller Renditeforderungen von realen Produktionsmöglichkeiten
- Öffnung der Flächentarifverträge
 - Verlust verlässlichen Handlungsrahmens
 - Spielraum für concession bargaining steigt an
 - Überlastung BR durch Funktion Tarifpartei