

Hilde Wagner*

Gewerkschaftliche Kämpfe um (Regulations-)Macht und Zeit

Tarifpolitik und Arbeitszeit am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie

Zusammenfassung: Wie kann die Tarifbindung und damit die Durchsetzungs- und Gestaltungsmacht der Gewerkschaften wieder gestärkt werden? Orientiert an dieser Fragestellung werden in dem Beitrag am Beispiel der Arbeitszeitpolitik wichtige Entwicklungstendenzen und Herausforderungen der Tarifpolitik dargestellt. Der Kampf um Zeit, gleichermaßen als arbeits- und gesellschaftspolitisches Projekt angelegt, bietet noch unausgeschöpfte Bündnispotenziale, politisiert und steigert die Attraktivität der Gewerkschaften – und unterstützt damit die Mitgliedergewinnung und die Voraussetzung für Tarifbindung. Als emanzipatorisches Projekt eröffnet der Kampf um Zeit, um Zeitsouveränität und Arbeitszeitverkürzung, die Perspektive auf ein gutes Leben in und jenseits der Erwerbsarbeit und darüber hinaus auf eine bessere Gesellschaft.

Schlagwörter: Tarifbindung, Tarifpolitik, Regulationsmacht, Arbeitszeit, Gewerkschaften

Trade Union Struggles for (Regulatory) Power and Time Collective Bargaining Policy and Working Time Based on the Example of the Metal and Electrical Industry

Abstract: How can collective bargaining coverage and thus the trade unions' power to enforce and shape collective agreements be reinforced? Based on this question, the most important development trends and challenges of collective bargaining policy are presented in this article based on the example of working time policy. The struggle for time, equally conceived as a labour and socio-political project, offers yet unexploited potential for alliances, politicises, and increases the attractiveness of trade unions – and thus supports the recruitment of members and the prerequisite

* Hilde Wagner ist Soziologin, sie war Ressortleiterin in den Bereichen Tarif- und Betriebspolitik beim Vorstand der IG Metall und ist aktuell Lehrbeauftragte an der Europäischen Akademie der Arbeit in Frankfurt.

for collective bargaining. As an emancipatory project, the struggle for time, for time sovereignty and reduction of working time, opens the perspective of a good life in and beyond gainful employment and, beyond that, of a better society.

Keywords: Collective Bargaining, Collective Bargaining Policy, Regulatory Power, Working Time, Trade Unions

Ob ein Thema öffentlich und gesellschaftlich präsent ist, lässt sich unschwer daran erkennen, ob es an prominenter Stelle in den Medien auftaucht. So lautete am 9. Februar 2023 beispielsweise das Titelthema der Wochenzeitung *Der Freitag*: »4 Tage Arbeit sind genug!«.¹ Das Thema war mit mehreren Beiträgen vertreten – zu diesem Zeitpunkt ohne Bezug auf eine aktuelle Tarifrunde.² Ebenfalls ein Hinweis auf die öffentliche Präsenz eines Themas ist, wenn eine große Bio-Bäckerei-Kette ihre Tüten für die Backwaren wie folgt beschriftet: »Arbeitszeit ist Lebenszeit. Gute Arbeit macht Sinn. In ihr kann sich der Mensch ausdrücken und seine Potentiale entwickeln. Erst wenn Arbeitszeit als Lebenszeit begriffen wird, ist Identifikation möglich. Dann kann sie Teil der Identität werden ...«.³ Der Buchmarkt liefert weitere Belege für die gesellschaftliche Renaissance des Themas »Zeit« in Verbindung mit »gutem Leben« und »guter Arbeit« – oder besser: mit weniger gutem Leben aufgrund fehlender frei verfügbarer Zeit. Es gibt zahlreiche Veröffentlichungen, die sich mit Fragen des Umgangs mit Zeit beschäftigen, allzu häufig auch mit Tipps, wie individuell Zeit »gespart« oder effektiver mit ihr umzugehen wäre, ebenso Literatur über den »erschöpften Menschen« oder die »erschöpfte Gesellschaft« mit Verweisen auf die »Überarbeitungskultur«. All das deutet auf die gesellschaftliche Aktualität der »Zeitfrage« hin und darauf, dass das Empfinden, nicht genug Zeit zu haben und/oder unter Zeitdruck zu stehen, nicht mehr nur eine individuelle, sondern inzwischen eine kollektive Wahrnehmung, ja ein kollektives Leiden geworden ist, für das es Gründe gibt.

In den Gewerkschaften wird das Handlungsfeld Arbeitszeit seit einigen Jahren auch in der Tarifpolitik wieder bewegt – nach weitgehendem tarif-

1 <https://www.freitag.de/> (9.2.2023).

2 Den Vorschlag einer 4-Tage-Woche mit Teillohnausgleich als Wahlmodell für Betriebe mit Beschäftigungsproblemen hatte die IG Metall zwei Jahre zuvor in die Tariffbewegung der Metall- und Elektroindustrie 2021 eingebracht. Gegenwärtig (Stand: 12.4.2023) diskutieren die Mitglieder der IG Metall-Tariffkommission der westdeutschen Stahlindustrie über die 4-Tage-Woche als Forderung für die Tarifrunde 2023 (vgl. »Diskussion über 4-Tage-Woche als Tarifforderung«, <https://www.igmetall.de/>, 5.4.2023).

3 Das Zitat auf den Tüten stammt von Volker Schmidt-Skories, Geschäftsführer und Mitgründer von Bio-Kaiser.

politischen Stillstand über Jahrzehnte jetzt durchaus wieder mit arbeitszeitpolitischen Terraingewinnen für die Beschäftigten. Unter den Vorzeichen multipler Krisenerscheinungen, einer anhaltenden Umbruchsituation in der Arbeitswelt und heterogener Interessenkonstellationen seitens der Beschäftigten bleiben und kommen Fragen der Arbeitszeit gegenwärtig wieder auf die gewerkschaftliche Agenda – etwa der aktuell beginnende Diskurs um eine 4-Tage-Woche. Auch Fragen kollektiver Arbeitszeitreduzierungen kommen teilweise wieder sehr vorsichtig ins Spiel. In Anbetracht der Positionierungen seitens der Arbeitgeber und ihrer Verbände zur Abschaffung der täglichen Höchstarbeitszeiten, der Reduzierung der Ruhezeiten und der Lockerung der Aufzeichnungspflichten von Arbeitszeit (BDA 2023) sind allerdings Konflikte vorgezeichnet.

Auch die Frage nach der Entwicklung der Tarifbindung spielt in den Gewerkschaften gegenwärtig eine sehr bedeutende Rolle. Weil dieses Thema die Schutz- und Gestaltungskraft der Gewerkschaften im Kern berührt, haben angesichts der seit Jahrzehnten bedrohlichen Entwicklung Überlegungen und Strategieansätze zur Stabilisierung und Erhöhung der Tarifbindung ein hohes Gewicht. In der Öffentlichkeit ist dieses Thema dagegen nur sehr wenig präsent. Und eine systematische Verbindung zwischen den beiden Handlungs- und Politikfeldern – (Arbeits-)Zeitpolitik und Tarifpolitik zur Stabilisierung der Tarifbindung – wird in der Regel nicht hergestellt. Dabei war die Geschichte der Tarifpolitik von Beginn an neben den Kämpfen um Einkommen und Arbeitsbedingungen eine Geschichte des Kampfes um Arbeitszeit.⁴ Wichtige Entwicklungstendenzen der Tarifautonomie und der Tarifpolitik können vor diesem Hintergrund auch am Beispiel der Arbeitszeit dargestellt werden. Dies geschieht im vorliegenden Beitrag, in dem Fragestellungen rund um die Erosion und (Weiter-)Entwicklung des Tarifvertragssystems bis hin zu aktuellen gewerkschafts- und tarifpolitischen Herausforderungen entlang der Entwicklungen und Auseinandersetzungen um Arbeitszeit und deren tariflicher Regulierung beleuchtet werden.

Keine Frage: Tarifpolitische Schwerpunktsetzungen müssen immer die jeweiligen wirtschafts- und verteilungspolitischen Voraussetzungen berücksichtigen, auf die sie dann umgekehrt wieder zurückwirken. Dies vorausgeschickt, wird im Folgenden die These vertreten, dass der gewerkschaftliche Kampf um Zeit und Teilhabe in der Arbeit, um Lebenszeit *in* und *außerhalb* der Arbeit, wenn er unmittelbar an den Arbeits- und Lebensbedürfnissen der

4 Blickt man in die Historie der Klassenkämpfe der Arbeiter*innen zeigt sich, dass diese neben Kämpfen um Entgelt wesentlich Kämpfe um Zeit waren – und es bis heute sind (Wagner 2021: 192f.).

Beschäftigten ansetzt und arbeitsweltliche und betriebliche Problemlagen mit gesellschaftlichen Herausforderungen verzahnt – und in diesem Sinne auch gesellschaftliche Bündnisperspektiven auslotet und herstellt –, die Attraktivität der Gewerkschaften erhöht. Das unterstützt rückwirkend sowohl die Mitgliederentwicklung als auch die Voraussetzungen für Tarifbindung und damit die künftige Durchsetzungs- und Organisationsmacht. Dieser Kampf eröffnet darüber hinaus eine Perspektive auf die Frage, wie unsere Gesellschaft verfasst sein könnte.

1. Äußere und innere Erosion des Tarifvertragssystems

Wenn auch zuletzt in abgeschwächter Form, befindet sich das Tarifvertragssystem in Deutschland und sein wichtigstes Regelungsinstrument, der Flächentarifvertrag, seit den 1990er-Jahren in einem Erosionsprozess, der bis heute anhält. Der Grad der Tarifbindung über Flächen- und Haustarife konnte zwar in jüngster Zeit stabilisiert werden, allerdings auf einem inzwischen sehr niedrigen Niveau. So kommt in der Gesamtwirtschaft in Deutschland laut Daten des IAB-Betriebspanels 2021 nur noch jede*r zweite Beschäftigte (54 Prozent West, 45 Prozent Ost) in den Genuss beziehungsweise unter den Schutz von Tarifverträgen und nur noch ein Viertel der Betriebe (27 Prozent West, 18 Prozent Ost) ist tarifgebunden (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 17.5.2022). Dabei bestehen nicht nur nach wie vor erhebliche Unterschiede in der Tarifbindung zwischen Ost und West, sondern auch zwischen den Wirtschaftszweigen und den Betrieben je nach Betriebsgrößen. Diese Erosion steht in einem engen Zusammenhang mit dem Rückgang gewerkschaftlicher Macht und korrespondiert mit einem Bedeutungsverlust der (Flächen-)Tarifvertragspolitik, die gleichwohl weiterhin der »Markenkern der Gewerkschaften«⁵ ist und bleibt.

Abgenommen hat nicht nur die Reichweite der tariflichen Regelungen, sondern auch die inhaltliche Prägekraft. Dabei spielen sowohl Prozesse der *äußeren Erosion* als auch der *inneren Erosion* eine Rolle. So wurde der in der Bundesrepublik lange Zeit bestehende Grundkonsens über die Vorteile des Flächentarifvertrags, insbesondere aufgrund seiner Ordnungsfunktion und seines wettbewerbsmildernden Charakters, von konservativen und neoliberalen Kräften sowie den Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden in den letz-

5 So auch Jörg Hofmann, 1. Vorsitzender der IG Metall, auf der Jahrespressekonferenz der IG Metall am 26.1.2023: »[...] klar ist, auch was die Mitgliederentwicklung angeht: Tarifpolitik ist und bleibt der Markenkern der Gewerkschaften und daran werden wir letztlich auch gemessen«.

ten Jahrzehnten schrittweise aufgekündigt. Letztere schufen durch die Gründung von Verbänden ohne Tarifbindung (OT) – beziehungsweise im Fall von Gesamtmetall durch die Aufnahme von OT-Verbänden in die Mitgliedschaft unter das eigene Verbandsdach – eine neue Legitimationsgrundlage für Ausritte aus dem System der Flächentarifverträge: »Durch das Angebot einer Mitgliedschaft ohne Tarifbindung haben die deutschen Arbeitgeberverbände ihr Organisationsproblem gelöst und fallen als Akteur, der an einer Stärkung der Tarifbindung interessiert ist, völlig aus. Zur weiteren Deregulierung des Arbeitsmarktes braucht man [...] keine neuen Gesetze mehr [...] Deshalb kommt es zu der grotesken Situation, dass die Marktradikalen [...] heute das hohe Lied der staatsfreien Tarifaufonomie in der Gewissheit singen, dass sich diese in vielen Teilen der Wirtschaft von selbst erledigt« (Bosch 2022: 34f.).

Während in Ostdeutschland weite Teile der Metall- und Elektroindustrie seit der Wiedervereinigung tariffrei sind, betrifft das inzwischen auch immer größere Bereiche in Westdeutschland. So übersteigt mittlerweile die Anzahl der Gesamtmetall-Mitgliedsbetriebe ohne Tarifbindung die Anzahl der Mitgliedsbetriebe mit Tarifbindung erheblich (Bispinck 2021: 6).⁶ Die Fraktionen innerhalb von Gesamtmetall, die insbesondere aufgrund seiner Ordnungs- und friedensstiftenden Funktion weiterhin am Flächentarifvertrag festhalten, setzen sich seit langem für vermehrte Öffnungsklauseln vom Flächentarifvertrag ein, die Abweichungen und damit in ihrem Sinne Unterschreitungen der tariflichen Mindestbedingungen ohne Zustimmung der Tarifparteien zulassen. Hinzu kamen und kommen Entwicklungen wie Outsourcing in tariffreie Zonen, die Zunahme von Dienstleistungstätigkeiten auch in der Industrie sowie die Zunahme von prekären Beschäftigungsfeldern, die ebenfalls vorhandene Tarifbindungen aushöhlen oder neue Tarifbindungen erschweren.

Die tarifpolitische Handlungsfähigkeit wird zudem in nicht geringem Maße durch *innere* Erosionsprozesse gefährdet. Hierzu zählt vor allem die Kluft zwischen tariflichen Regelungen und betrieblicher Realität (siehe 2.). Wenn zudem individuelle Anliegen und Interessen eines wachsenden Teils der Beschäftigten durch geltende Tarifverträge nicht mehr hinreichend abgebildet werden oder Beschäftigte die geltenden tariflichen Schutzrechte nicht mehr in Anspruch nehmen (siehe 3.), verliert die Gewerkschaft insgesamt an Gestaltungs- und Bindekraft. Nicht zuletzt sinkt dadurch auch die Motivation für eine Mitgliedschaft. Mit neuen Ansätzen der Mitgliedergewinnung und einer Neujustierung des Verhältnisses von individueller und kollektiver In-

6 2019 waren demnach 4.045 Mitgliedsbetriebe von Gesamtmetall ohne Tarifbindung und 3.322 mit Tarifbindung.

teressenvertretung sowie einer neuen Verbindung von Tarif- und Betriebspolitik, die im Folgenden am Beispiel der Arbeitszeitpolitik dargestellt werden, versuchen die Gewerkschaften seit Anfang der 2000er-Jahre verstärkt diesen Entwicklungen und Gefährdungen entgegenzuwirken.

2. Kluft zwischen tariflichen Regelungen und betrieblicher Realität – Ausgangspunkt einer Renaissance der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik

Wird in einem Schwerpunktheft zum Thema »Tarifvertrag« der Blick auf »Zeit« gerichtet, rücken wie selbstverständlich Zeit als Erwerbsarbeitszeit und ihre Regulierung durch die Tarifvertragsparteien ins Zentrum. Dabei ist klar, dass die Bedeutung von (*Arbeits-*)*Zeit*, sich nicht allein mit Blick auf die Arbeitswelt und die Erwerbsarbeit erschließen lässt. Arbeit wird auch jenseits von Erwerbsarbeit geleistet – insbesondere als Hausarbeit und in privaten Care-Zusammenhängen und dort immer noch überwiegend von Frauen – und erfordert Zeit, selbst wenn dabei kein Verkauf von Arbeitskraft stattfindet und die Arbeitsleistung unbezahlt bleibt (und zwar insgesamt unbezahlt und nicht nur teilweise unbezahlt, wie in der Erwerbsarbeit). Die jeweilige Dauer und ungleiche Verteilung der Erwerbsarbeitszeit zwischen Frauen und Männern ist nach wie vor eine Quelle ungleicher Einkommens- und Lebenschancen und damit gesellschaftlicher Ungleichheit. *Zeit* ist eine zentrale Größe, die das gesamte Leben und den Alltag von Frauen und Männern formt und das gesellschaftliche Zusammenleben und den gesellschaftlichen Rhythmus prägt. Fragen der Zeitverteilung und der Verfügung über Zeit sind »Fragen von Macht und Freiheit«. ⁷ Macht äußert sich dabei immer auch als Herrschaft über die Zeit anderer, über deren Dauer, deren Lage und deren konkrete Nutzung.

Das zeigt sich besonders deutlich in Betrieben. Sie sind Herrschaftszusammenhänge und die Beherrschung der Zeit spielt dort eine wesentliche Rolle. Unter den Prämissen zunehmender globaler Konkurrenz, Kurzfristökonomie und übersteigerter Renditeorientierungen haben sich die Arbeits- und Leistungsbedingungen für die Beschäftigten in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie seit den 1990er-Jahren erheblich verschärft. Bei umfangreichen Rationalisierungsmaßnahmen wurden unter Berufung auf Standortkonkurrenz Belegschaften ausgedünnt und durch den Ausbau prekärer Beschäftigung unter Druck gesetzt. Neue unternehmerische Steuerungsfor-

⁷ So der Titel eines Buches von Teresa Bücker (2022): *Alle Zeit. Eine Frage von Macht und Freiheit*. Darin stellt die Autorin den Stellenwert von Erwerbsarbeit insgesamt infrage.

men (indirekte Steuerung) zielen seither darauf ab, die Beschäftigten möglichst unmittelbar mit den »Anforderungen des Marktes« zu konfrontieren und die Beschäftigten für eine Bewältigung des permanenten Konkurrenzdrucks direkt verantwortlich zu machen. Beschäftigte werden so verstärkt selbst zu Akteuren im Wettbewerb – mit einschneidenden Konsequenzen für den Umgang mit Arbeitszeit (siehe 3.).

Im Zuge der forcierten Ökonomisierung und neuer Steuerungsformen setzten die Betriebe intern auf eine weitreichende *Flexibilisierung* und *Entgrenzung* von Arbeit und Arbeitszeit. Ihre Strategie ging auf. Die letzte große tarifliche Auseinandersetzung um Arbeitszeit mit Folgen für die gesamte Metall- und Elektroindustrie, der erfolgreiche Streik für die 35-Stunden-Woche 1984 und ihre stufenweise Umsetzung, lag lange zurück; 2003 musste die IG Metall die gescheiterte Auseinandersetzung um die Arbeitszeitangleichung Ost⁸ bewältigen; 2005 konnten in wenigen Tarifgebieten tarifliche Regelungen zu Arbeitszeitkonten vereinbart und zur Bewältigung der Krise 2009 arbeitszeitbezogene Elemente zur Beschäftigungssicherung geregelt werden. Währenddessen setzten sich allerdings in den Betrieben die Prozesse der radikalen Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeitszeit fort. Diese richteten sich in erster Linie nach den Belangen der Unternehmen, während die Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten unter die Räder zu geraten drohten.

Um diesem Prozess nicht tatenlos zuzusehen, die Hauptanliegen der Beschäftigten zu erfassen und Handlungsschwerpunkte zu fokussieren, führte die IG Metall 2013 und 2017 zwei große Betriebsräte- und Beschäftigtenbefragungen durch (2013 mit über 500.000 und 2017 mit 680.000 Antworten). Die Ergebnisse hätten deutlicher nicht sein können: So überschritten 2017 weit über die Hälfte der Befragten (57 Prozent) ihre vertragliche Arbeitszeit, gut jede*r Vierte (27 Prozent) arbeitete in der Freizeit nach Kontaktaufnahme und jede*r Fünfte (21 Prozent) berichtete von einer Überschreitung der täglichen Höchstarbeitszeit. Die Arbeitszeiten waren hoch flexibel und ufernten in beträchtlichem Ausmaß nach oben aus. Laut der Befragung galt zwar für 48 Prozent der befragten Beschäftigten tariflich die 35-Stunden-Woche, weitere 43 Prozent nutzen offenbar die tarifliche Quotenregelung mit einer vertraglichen Arbeitszeit von 35 bis 40 Stunden. In der betrieblichen Realität arbeiteten allerdings nach eigenen Angaben nur 16 Prozent der Befragten wöchentlich 35 Stunden, und 42 Prozent berich-

8 Mehr als 30 Jahre nach der deutschen Einheit stößt die vollständige Angleichung der Arbeitszeit Ost bei den Arbeitgeberverbänden immer noch auf Widerstand. Erst 2021 konnte zunächst in den Tarifgebieten Berlin-Brandenburg-Sachsen eine Regelung durchgesetzt werden, die betriebliche Lösungen zur schrittweisen Heranführung an die 35-Stunden-Woche ermöglicht (Schumann/Wagner 2022: 47ff.).

teten von einer wöchentlichen Arbeitszeit zwischen 40 und 48 Stunden (IG Metall Vorstand 2017).

Die Kluft zwischen den tariflichen Regelungen sowie der betrieblichen Realität und damit der gewerkschaftliche Kontrollverlust über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie über die Arbeitszeitgrenzen (Dauer der Arbeitszeit) waren evident. In den Betrieben war die Hoheit der Gestaltung der Arbeitszeit über Tarifpolitik verloren gegangen. Der Jahr für Jahr gestiegene betriebs- und tarifpolitische Handlungsbedarf der IG Metall auf dem Feld der Arbeitszeit war nicht mehr von der Hand zu weisen.

3. Herkömmliche Ansätze der Interessenvertretung verlieren an Wirksamkeit

Die empirischen Fakten aus der Metall- und Elektroindustrie bestätigten die These von Nick Kratzer und Dieter Sauer, dass »politische Gegenmacht allein durch die Regulierung und Kontrolle von Grenzen nicht mehr möglich ist, weil sie praktisch zunehmend unwirksam wird« (2007: 179). Die beiden Arbeitssoziologen führen diesen Einschnitt mit elementarer Bedeutung für gewerkschaftliche Arbeitspolitik beziehungsweise Arbeitszeitpolitik auf einen tiefgreifenden Umbruch in der Arbeit und den Arbeitsbeziehungen zurück. Ihnen zufolge spielt die Beherrschung der Zeit in den Betrieben in zweierlei Hinsicht eine zentrale Rolle: »als Herrschaft über den Arbeitsprozess – das ist die ›Zeitökonomie‹ – und als Herrschaft über die Arbeitszeit und ihre Grenzen – das ist die Zeitpolitik« (ebd.: 175). Sowohl bei der *Zeitpolitik* als auch bei der *Zeitökonomie* vollzogen sich in den letzten Jahrzehnten grundlegende Veränderungen. Während *zeitpolitisch* im Fordismus die Stechuhr paradigmatisch war mit ihrer Trennung der Sphären von Produktion und Reproduktion, von Sphären der fremdbestimmten Verausgabung des Arbeitsvermögens und Sphären, in denen die Person agiert, geriet diese Grenze unter den neuen Bedingungen in Bewegung und Auflösung.

Als Herrschaftsinstrument funktioniert die Stechuhr in zwei Richtungen: Sie markiert einerseits die Grenze von Freiheit (die individuelle Freiheit endet am Werkstor), andererseits aber auch die Grenze von Herrschaft (auch die betriebliche Herrschaft endet am Werkstor). Die Autoren verweisen darauf, dass dies auch erklärt, warum Gewerkschaften immer ein zwiespältiges Verhältnis zur Stechuhr hatten. Im Ausdruck »Terror der Stechuhr« manifestierte sich einerseits »die ganze Misere der unfreiwillig verkauften Lebenszeit [...] [Aber] so konsequent, die Lebenszeit mir im Betrieb nicht mehr gehört, so konsequent gehört sie mir ›vorher‹ und ›nachher‹. Das schafft einen Rahmen für die betrieblichen Ansprüche an das Arbeits- und Leistungsvermö-

gen, aber es ist zugleich auch die Grenze für diese Ansprüche« (ebd.: 176). Letzteres erklärt auch, warum Interessenvertretungen an dieser Möglichkeit der Kontrolle von Zeit über die Stechuhr (und damit der Kontrolle beziehungsweise der Grenze betrieblicher Herrschaft) immer noch festhalten. Wenn aber Beschäftigte von ihren Arbeitszeitrechten und -grenzen keinen Gebrauch mehr machen, sondern »freiwillig« über ihre tarifvertraglichen Pflichten hinaus weiterarbeiten, sich also von sich aus der Fremdherrschaft über ihre Zeit weiter unterwerfen, kommt die mit der Stechuhr verbundene bisherige Zeitpolitik an Grenzen.

Auch in der *Zeitökonomie* gibt es einen Umbruch. Betriebliche Herrschaft wandelt sich »von einem hierarchisch-bürokratischen Anweisungsverhältnis [...] zu »systemischer Herrschaft« (ebd.: 177), was bedeutet, dass die Beschäftigten in neuer, unmittelbarer Form mit den Verwertungsbedingungen des Unternehmens konfrontiert sind. Damit ändern sich in der Tat die Formen der betrieblichen Herrschaft. Dieser »Umbruch der Zeitökonomie verschiebt das Objekt der Beherrschung von der kontrollierten Zeitmenge zum kontrollierten Ergebnis.« (Ebd.) Die Ablösung von der Zeit- und Arbeitsmenge und damit vom Arbeitsaufwand zugunsten einer Ergebnisorientierung in der betrieblichen Zeitökonomie unterminiert allerdings die Schutzfunktion bisher gültiger Maßstäbe und Instrumente menschlicher Arbeits- und Leistungsverausgabung. Die herkömmlichen Schutz- und Gestaltungsinstrumente werden nicht überflüssig, aber sie verlieren an Wirksamkeit. Das bisherige Verhältnis von Zeitökonomie und Zeitpolitik gerät in Bewegung und mit ihm das bislang prägende historische Zeitregime. Das führt nicht nur zu Instabilitäten und neuen Suchbewegungen in den Betrieben, sondern auch zu neuen Zumutungen für die Beschäftigten und zu Instabilitäten in den lebensweltlichen Verhältnissen.

Diese Analyse beschreibt nicht nur einen Umbruch im Handlungsfeld Arbeitszeitpolitik, sondern betrifft das gesamte Feld der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitspolitik und stellt sowohl die betriebliche Interessenvertretung als auch die Gewerkschaften in ihrer Betriebs- und Tarifpolitik vor gänzlich neue Herausforderungen, die bis heute nicht wirklich gelöst sind. »Die indirekte Steuerung führt zu einer Erosion der bisherigen Formen, sich gegen eine Verschlechterung der eigenen Lage zu wehren und die eigenen Interessen als abhängig Beschäftigte wahrzunehmen. Sie bringt die abhängig Beschäftigten in eine Lage, in der sie, um ihre Arbeitsanforderungen zu erfüllen, selbst, d.h. von sich aus auf ihnen zustehende Rechte verzichten« (Peters/Sauer 2006: 113). Wenn die Beschäftigten aber von ihnen erkämpfte Regeln in Betriebsvereinbarungen, Tarifregelungen und Gesetzen selbst unterlaufen, weil sie ihre Arbeit anders nicht schaffen oder meinen, den Anfor-

derungen nicht zu genügen, droht diesen Regelungen – und somit auch den Tarifverträgen – nicht nur Gefahr von Arbeitgebern, die sie umgehen oder aushebeln wollen (äußere Erosion), sondern neu auch von Arbeitnehmern, die sie nicht mehr einhalten (innere Erosion). Schutzrechte werden in einer solchen Situation nicht überflüssig, sie verlieren aber »als Verbotsrechte« in ihrer bisherigen Form an Wirksamkeit. Wenn sich Beschäftigte nicht mehr darauf berufen können, den geschuldeten Arbeitsaufwand abgeleistet zu haben, weil die Aufwandsorientierung von einer Ergebnisorientierung abgelöst wird, verlagert sich die Grenzziehung zunehmend »in die Individuen selbst« (Kratzer/Sauer 2007: 178).

Betriebsräte und Gewerkschaften müssen sich damit auseinandersetzen, dass ihre herkömmliche Umgangsweise und Bearbeitung des Interessengegensatzes – und ihre Stellvertreterrolle – an Grenzen stoßen. Eine in bisheriger Form von außen an die Beschäftigten herangetragene Einflussnahme erweist sich zunehmend als wirkungslos. Auf der anderen Seite werden die Bedingungen der Arbeitsverausgabung immer mehr durch Stellgrößen bestimmt, die in den Arbeitsprozess und -ablauf integriert sind – wie Termine, Kundenanforderungen, aber auch verfügbare Ressourcen, vorhandenes Personal etc. Der Kampf um die Zeit wird unter diesen Bedingungen zum Kampf um die Determinanten des Arbeitsprozesses und dessen Gestaltung. »Zeitpolitik wird integraler Bestandteil von Arbeitspolitik – einer Arbeitspolitik, die sich nicht mehr darauf beschränken kann, die Auswirkungen auf die Beschäftigten abzufedern, sondern sich in die Organisation der Rahmenbedingungen von Arbeit einmischen muss, wenn sie Wirkung erzielen will« (ebd.: 179). Das rüttelt aber an den Grundfesten bisheriger kapitalistischer Herrschaft und kann deshalb nur in kollektiver Form erfolgen. Betriebsräte und Gewerkschaften sind vor diesem Hintergrund herausgefordert, neue Formen der Partizipation der Beschäftigten zu schaffen sowie neue produktive Verbindungen von individuellem und kollektivem Interessenhandeln zu finden.

4. Wende in der Arbeitszeitpolitik – Zeitsouveränität und Wahloptionen

Wie stark Tarifpolitik und Tarifverträge bereits an Gestaltungskraft und Wirksamkeit eingebüßt hatten, wurde in aller Deutlichkeit auch durch den Kontrast zwischen den Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten und ihren realen Arbeitszeiten offensichtlich. So betonten in der Beschäftigtenbefragung der IG Metall zwei Drittel der Befragten, dass sie sich Arbeitszeiten von 35 Stunden oder weniger wünschen, aber nur ein Fünftel hatte solche Arbeitszeiten. Für 89 Prozent wäre wichtig, ihre tägliche Arbeitszeit kurz-

fristig an private Bedürfnisse anpassen zu können, und 82 Prozent wünschten sich, vorübergehend ihre Arbeitszeit absenken zu können. Auch der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Entgelt kam zur Sprache: 57 Prozent betonten, sie würden gerne weniger arbeiten, könnten sich das aber finanziell nicht leisten.

»Arbeitszeiten, die zum Leben passen«: An dieses Bedürfnis der Beschäftigten knüpfte die neue Arbeitszeitkampagne der IG Metall an, die 2016 im Vorfeld der Tarifrunde der Metall- und Elektroindustrie 2018 gestartet wurde. Sie zielte auf die Rückgewinnung der persönlichen und gewerkschaftlichen Souveränität im Umgang mit der Zeit. Entsprechend der Überschrift der Kampagne »Mein Leben. Meine Zeit. Arbeit neu denken« ging es darum, mehr Selbstbestimmung der Beschäftigten bei der Arbeitszeit und eine Entlastung für besonders belastete Beschäftigtengruppen durchzusetzen, und zwar über das genuin eigene gewerkschaftliche Handlungsfeld, die Tarifpolitik.

Mit welch hartem Widerstand der Arbeitgeber bei Arbeitszeitforderungen zu rechnen ist, zeigte sich daran, dass für den im Ergebnis erfolgreichen Tarifabschluss 2018 eine der härtesten Tarifrunden seit Jahren geführt werden musste. Nur durch den Druck von 1,5 Millionen Beteiligten an Warnstreiks, davon 500.000 Beteiligte an ganztägigen Warnstreiks – an diesen Ganztagesstreiks beteiligten sich mehr Beschäftigte als aufgerufen waren! – konnten die Arbeitgeber zum Einlenken bewegt werden. Neben mehr Entgelt wurden Arbeitszeitregelungen durchgesetzt, die den Beschäftigten rechtlich gesicherte Möglichkeiten zur individuellen Arbeitszeitreduzierung bieten. Ihnen stehen seither zwei neue Modelle zur Wahl. Erstens die »Tarifliche Freistellungszeit«: Für Beschäftigte, die Kinder betreuen, Angehörige pflegen oder in Schicht arbeiten, gibt es die *Wahloption*, sich anstatt eines »tariflichen Zusatzgeldes« von 27,5 Prozent eines Monatsentgelts für freie Tage zu entscheiden. Sie können seit 2019 das tarifliche Zusatzgeld in Form von Zeit nehmen und erhalten dann acht zusätzliche freie Tage. Den 27,5 Prozent entsprechen rechnerisch nur sechs Tage. Die IG Metall konnte durchsetzen, dass es zusätzlich zwei Tage als Zuschuss vom Arbeitgeber gibt. Zweitens die »verkürzte Vollzeit«: Vollzeitbeschäftigte haben seit 2019 den Anspruch, ihre Arbeitszeit auf bis zu 28 Stunden pro Woche zu verkürzen, mit dem Recht, auf ihre ursprüngliche Arbeitszeit zurückzukehren. Das Entgelt verkürzt sich dabei proportional. Diese Regelung war Vorreiter für die danach gesetzlich verankerte »Brückenteilzeit« mit Rückkehrrecht.

Auf welch hohes Interesse die Option auf zusätzliche freie Zeit stößt, machen die steigenden Nutzungszahlen deutlich: So nahmen 2020 rund 340.000 Beschäftigte die Wahloption auf Tarifliche Freistellungszeit wahr –

nochmals 80.000 mehr als im Jahr zuvor.⁹ Die weitaus meisten Anträge auf die acht freien Tage wurden von Beschäftigten in Schichtarbeit gestellt (216.000, gegenüber 2019 ein Plus von 27 Prozent). Während der Hochphasen der Coronapandemie gingen zudem etliche Unternehmen dazu über, die Wahloption der tariflichen Freistellungstage für *alle* Beschäftigten zu vereinbaren, ein klarer Hinweis auf die beschäftigungssichernde Wirkung dieses Instrumentes.

Mit dem Einstieg in eine neue Arbeitszeitpolitik hat die IG Metall Konsequenzen aus dem tiefgreifenden Umbruch in der Arbeit, aus der Vermarktlichung und den neuen Steuerungsformen in den Unternehmen und ihren Folgen für die Beschäftigten gezogen. Wie zuvor bereits die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) und später weitere Einzelgewerkschaften hat die IG Metall *tarifpolitisch* – und damit *kollektivrechtlich verankert* – erweiterte Möglichkeiten für Beschäftigte geschaffen, Arbeitszeiten stärker selbst zu bestimmen und sie selbstbestimmt absenken zu können. Dieser Schritt hin zu verbindlich gesicherten *individuellen Wahloptionen und individuellen Verfügungsrechten* markiert eine »Zeitenwende in der Arbeitszeitpolitik«.¹⁰ Die IG Metall hat damit eine Antwort gegeben auf die neuen Steuerungsformen in den Unternehmen, die auf eine Subjektivierung der Beschäftigten setzen. Die neue Arbeitszeitpolitik berücksichtigt die gestiegenen Ansprüche der Beschäftigten an Arbeitszeiten, die ihrem Lebensalltag, ihren Lebensphasen und Lebensplanungen entsprechen, ebenso wie ihren Wunsch, angesichts der gestiegenen Leistungsanforderungen bis zur Rente gesund zu bleiben.

5. Individuelle und vielfältige Interessenlagen versus solidarische Bündelung und kollektive Interessenvertretung – wirklich?

Um Arbeitszeitkampagnen auch tarifpolitisch erfolgreich zu führen, müssen mehr denn je die Arbeitszeitrealitäten und Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden – und diese sind nicht homogen, sondern vielfältig. Dieser Vielfalt, die künftig im Zuge der Digitalisierung noch weiter zunehmen wird, gerecht zu werden, ist für Gewerkschaften alles andere als einfach. Denn um eine breite und solidarische Bewegung zu schaffen, ist eine Bündelung heterogener Interessen notwendig. Wann immer aber die-

9 Demgegenüber hielt sich das Interesse der Beschäftigten an dem vereinbarten Modell der verkürzten Vollzeit – vermutlich aufgrund der proportionalen Entgelteinbuße – bislang in Grenzen.

10 Dass »die Wahlmöglichkeiten eine Zeitenwende in der Arbeitszeitpolitik darstellen« betont auch Roman Zitzelsberger, Bezirksleiter des IG Metall Bezirks Baden-Württemberg, in dem dieser Pilotabschluss erzielt wurde (2018: 329).

ses Vorhaben angegangen wird, »wartet gleich nebenan die Falle vorschnell verallgemeinerter Interessen. Die Geschichte ist voll solcher Verengungen« (Hensche 2021: 111). Frauen (»Nebenwiderspruch«) und Angestellte (»Sonderinteressen«) können ein Lied davon singen. Diese Gefahr ist nicht gebannt. Gleichwohl haben die letzten Arbeitszeit-Tarifrunden mehrerer Gewerkschaften gezeigt, dass auch bei *differenzierten Ausgangslagen* eine *solidarische Bündelung* gelingen kann. So konnten in der Tariffbewegung der IG Metall 2018 mit den Schwerpunktsetzungen auf mehr Zeitsouveränität der Beschäftigten, besserer Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben/Familie sowie Entlastungen für Schichtbeschäftigte verschiedene Interessenlagen und Pole in eine erfolgreiche Bewegung zusammengefügt werden.

In Zeiten von – wenn auch ambivalenter – Subjektivierung und gestiegenen Ansprüchen der Beschäftigten an Arbeit und Leben sind gewerkschaftliche Kampagnen ohne Berücksichtigung individueller Interessenausprägungen nicht mehr mit Erfolg möglich. Das schließt in einem ersten Schritt ein, die individuellen Präferenzen der Beschäftigten zu erfassen, um sie dann in einem transparenten Willensbildungsprozess in Forderungen und neue Regelungen umzusetzen. Diese dürfen individuelle Autonomie nicht einschränken, sondern sollten ihrer Entwicklung ein Fundament bieten. Bereits im Vorfeld sowie in der Durchsetzung von Forderungen ist deshalb die *Beteiligung der Betroffenen* – nicht lediglich *instrumentelle Beteiligung*, sondern *demokratische Beteiligung* – von entscheidender Bedeutung. Instrumentelle Beteiligung gibt es nicht nur seitens der Unternehmen, sondern auch in Gewerkschaften. Beteiligung wird dann zur Optimierung von weiterhin Top-down getroffenen Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen genutzt. Die Potenziale, die in echter, demokratischer Beteiligung liegen, werden so nicht ausgeschöpft (Fricke 2012; Wagner 2012). Demokratische Beteiligung nimmt die Beschäftigten als Akteure ernst, die eigene Vorstellungen von guter Arbeit und gutem Leben haben und Kompetenzen der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse mitbringen. Die Kompetenzen hierfür entwickeln sich nicht im luftleeren Raum, sondern nur in Kooperation, häufig auch in Konflikten. *Beteiligung braucht Zeit*. Beschäftigte benötigen *Zeit und Raum* für *Verständigungsprozesse* (Sauer 2014), in denen sie ihre Situation reflektieren, individuelle Erfahrungen gemeinsam austauschen und Vorschläge für auf Veränderung zielendes, gemeinsames Handeln entwickeln können.

Zeit und Raum für Verständigungsprozesse zu schaffen und verschiedene Interessenlagen solidarisch zu bündeln, ohne Differenzen dabei zu missachten, gehört künftig zu den wichtigsten Aufgaben für Betriebsräte und Gewerkschaften. Sie sind dabei nicht nur betriebspolitisch, sondern auch tarifpolitisch gefordert. Denn Beteiligungszeiten als Voraussetzung von Ver-

ständigungsprozessen müssen, wenn sie verbindlich gesichert sein sollen, solidarisch erkämpft und überbetrieblich verankert werden. Wie sich gezeigt hat, sind tarifpolitische Erfolge auch bei sehr heterogenen Ausgangslagen möglich, Berücksichtigung von Differenz und solidarisches Handeln schließen sich nicht aus. Und noch etwas ist deutlich geworden: Gesamtbelagschaften können – auch jenseits der unmittelbaren eigenen Betroffenheit Einzelner – erfolgreich für Forderungen mobilisiert werden, wenn diese gesellschaftliche (Reproduktions-)Interessen beinhalten, etwa Kinderbetreuung, Pflege und Gesundheit.

6. Fläche und Betrieb: Verbetrieblichung und/oder betriebsnahe Tarifpolitik

Zu den Haupttrends der tarifpolitischen Entwicklung gehört neben der Differenzierung auch die *Dezentralisierung*. Das Modell des einheitlichen Flächentarifvertrags, der die Arbeits- und Einkommensbedingungen für eine gesamte Branche regelt, ist zwar nach wie vor prägend, aber es deckt einen kleiner werdenden Teil der Tariflandschaft ab (siehe 1.). Die zunehmende »Verbetrieblichung« der Interessenrealisierung von Arbeitnehmern« (Schmidt 1989: 142)¹¹ und damit die zunehmende Verlagerung von Gestaltungskompetenz und Verhandlungsprozessen auf die betriebliche Ebene wurde inzwischen vielfach beschrieben (z.B. Bispinck u.a. 2017: 15ff.; Bahnmueller 2017: 34ff.) und soll hier nur kurz anhand prägender Etappen nachgezeichnet werden.

Mit der Durchsetzung und schrittweisen Umsetzung der wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung ab 1984 begann die erste Etappe einer weitreichenden betrieblichen Flexibilisierung der Arbeitszeit.¹² Die heutigen Tarifverträge enthalten inzwischen sehr umfangreiche und ausdifferenzierte Instrumentarien, die eine Anpassung der Dauer, Lage und Verteilung der betrieblichen Arbeitszeit an die jeweiligen produktionsspezifischen und konjunkturellen Gegebenheiten erlauben. In einer weiteren Etappe gelang es den Metallar-

11 Beschrieben wurde damit die Einschätzung, »dass die Betriebe künftig zu einem eher wichtiger werdenden sozialen Ort der Interessenausinandersetzungen von Lohnarbeit und Kapital werden, vor allem deshalb, weil eine Reihe von gesellschaftlichen Konflikten auf diese Sphäre verlagert wird« (Schmidt 1989: 141).

12 Bald zeichnete sich damals ab, dass die Mehrzahl der Betriebsräte der Verbetrieblichung der Tarifpolitik ablehnend oder zumindest skeptisch gegenüberstand. Die betrieblichen Aushandlungen seien zeitaufwendig, andere wichtige Themen würden liegen bleiben, die Gewerkschaft habe mehr Macht – diese und weitere Argumente wurden bereits Ende der 1980er-Jahre vorgebracht (Schmidt 1989: 147) und sie bestimmten auch in den folgenden Jahren die Einschätzungen vieler Betriebsräte (Wagner 2003: 16).

beitgebern 1993 in Ostdeutschland (nach einem Streik), den Stufenplan zur Anpassung der Entgelte an das Westniveau zu strecken und mit einer »Härtefallklausel« zu versehen. Demnach konnten mit Zustimmung der Tarifparteien erstmals tarifliche Normen bei existenziellen wirtschaftlichen Schwierigkeiten eines Betriebes unterschritten werden. In den kommenden Jahren stieg die Zahl abweichender Regelungen auch im Westen, trotz widerständiger Haltung der IG Metall (»wilde Dezentralisierung«).

Um der Erosion der Tarifstandards durch weitere unkontrollierte Dezentralisierung auf betrieblicher Ebene entgegenzuwirken und die vielfältigen Standortvereinbarungen in geregelte Bahnen zu lenken, schloss die IG Metall im Februar 2004 das »Pforzheimer Abkommen«, demzufolge nach Prüfung und Zustimmung der Tarifvertragsparteien zur Sicherung einer »nachhaltigen Verbesserung der Beschäftigungsentwicklung« von tariflichen Mindeststandards einvernehmlich befristet abgewichen oder eine ergänzende Tarifregelung vereinbart werden konnte. Das verlangte »die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Innovationsfähigkeit und der Investitionsbedingungen«. Damit sollten auch Zugeständnisse ohne Gegenleistungen vermieden werden. Dieser Etappe gingen Drohungen aus dem politischen Feld voraus: In einer Phase hoher Arbeitslosigkeit bereiteten die Oppositionsparteien CDU/CSU und FDP, die im Bundesrat die Mehrheit hatten, 2003 Gesetzentwürfe zur Abschaffung des Günstigkeitsprinzips vor und die rot-grüne Bundesregierung ließ die Tarifparteien wissen, dass eine gesetzliche Öffnungsklausel auf den Weg gebracht werde, wenn sie nicht »freiwillig« tarifliche Öffnungsklauseln vereinbaren würden.

Von ihren Anfängen an bis heute¹³ setzte die IG Metall organisationsintern darauf, durch verbindliche Koordinierungsregelungen und entsprechende unternehmens- und branchenbezogene Koordinierung ein Ausspielen der Betriebe gegeneinander in der Praxis zu vermeiden. Das eigentlich Neue war jedoch der Ansatz, betriebliche Konflikte um die Absenkung von Tarifstandards in stärkerem Maße als tarifpolitische Auseinandersetzungen im Betrieb zu führen, mit gewerkschaftlich legitimierten Vertretern und begleitet von betrieblichen Tarifkommissionen unter aktiver Einbeziehung der Beschäftigten. Abkommen mit tarifabweichendem Inhalt sollten nur noch abgeschlossen werden, wenn sie von den Mitgliedern auch mehrheitlich akzeptiert wurden. Damit versuchte die IG Metall durch eine Neubestimmung des Verhältnisses von Tarif- und Betriebspolitik unter Einbeziehung einer breiteren Mitgliederbeteiligung aus der Defensive herauszukommen. Pro-

13 Die IG Metall stellte 2019 ein neues Handbuch zum internen Umgang mit Tarifabweichungen vor.

zesse der Tarifabweichung sollten und sollen seither mit Projekten der Beteiligung und der Aktivierung sowie relativ neu auch mit Projekten des *Organizing* verbunden werden (Haipeter 2020: 498).

In einer Vollerhebung der abweichenden Tarifvereinbarungen der Metall- und Elektroindustrie der Jahre 2004-2006 erfasste Thomas Haipeter unter anderem Umfang und Themen der Vereinbarungen und stellte im Ergebnis fest, dass der Arbeitszeit unter allen Themen eine hervorgehobene Position zukam (mit einem Anteil von insgesamt über 70 Prozent an allen Abweichungen). Seitens der Arbeitgeber und ihrer Verbände standen insbesondere Verlängerungen der Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich im Zentrum ihrer Forderungen nach Abweichung (Anteil von 58,5 Prozent an allen Abweichungen). An zweiter Stelle rangierte das Thema *Arbeitszeitflexibilisierung* mit 19 Prozent (Haipeter 2008: 18ff.). Vergleichbar abgesicherte Aussagen über die Verbreitung von Abweichungen und ihre Themen lassen sich leider aktuell nicht treffen, da quantitative Daten gegenwärtig »Mangelware« sind (Haipeter 2020: 498). Der Recherche von Haipeter von 2020 zufolge hat allerdings bislang »die betriebsbezogene Differenzierung der Tarifstandards das Tarifsysteem nicht untergraben« (ebd.). Das bedeutet aber keinesfalls, dass die Gefahren einer – wenn auch – »kontrollierten Dezentralisierung« gänzlich eingedämmt wären. Denn mit der Anzahl der Abweichungen wächst die Gefahr, dass flächentarifliche Normen nicht mehr als Mindeststandard angesehen werden, sondern als Verhandlungsmasse. Zudem könnte eine Ausweitung von Konzessionen einen Prozess der Tarifkonkurrenz auslösen. Deshalb erfordern Tarifabweichungen auch weiterhin kontinuierliche Koordinierung und begleitende Umsetzung, die immer Ressourcen der Gewerkschaft binden, die auch an anderer Stelle eingesetzt werden könnten (ebd.: 499). Vor allem aber: »Die Hoffnung war, dass die betriebspezifische Anpassung der Tarifverträge zu einer Stabilisierung der Tarifbindung führen würde. Sie ging leider nicht in Erfüllung« (Bispinck 2021).

Mit dem »Pforzheimer Abkommen« hat die IG Metall einen tariflichen Rahmen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung für Betriebe in Not geschaffen. Mit einem neuen, seit der Tarifrunde 2021 zur Verfügung stehenden Instrument, den *Zukunftstarifverträgen* soll nun ein Rahmen für die digitale Transformation geschaffen werden. Gewerkschaft und Betriebsräte können damit erstmals bereits vor einer Krise eingreifen und das Management zu Verhandlungen über Zukunftsinitiativen auffordern. Vereinbart wurde auch ein verbindlicher Prozess: Wenn eine Seite das beantragt, müssen die Betriebsparteien über die Herausforderungen der Transformation beraten. Ob daraus, wie intendiert, eine Offensivstrategie erwächst, wird entscheidend vom betrieblichen Druck abhängen.

Der Diskurs um das *Spannungsverhältnis* Fläche und Betrieb ist in der IG Metall nicht abgeschlossen. Schon früh hat sich jedoch gezeigt, dass »sich ein Konzept betriebsnaher Tarifpolitik nicht mit der bloßen Verbetrieblung der Tarifpolitik, wie sie sich seit Jahren vollzieht, gleichsetzen lässt« (Bispinck u.a. 2017: 21; vgl. auch Schmidt 1989: 135). Über betriebsnahe Tarifpolitik wurde in der IG Metall bereits vor über 50 Jahren gestritten, allerdings damals unter völlig anderen Bedingungen als Anfang der 2000er-Jahre und heute. Unter den Vorzeichen zunehmender wirtschaftlicher Prosperität und einer spürbaren Verbesserung der Lebensverhältnisse ging es in den 1960er-Jahren darum, die in vielen Betrieben erreichbaren Effektivverdienste abzusichern. Das Konzept der »betriebsnahen Tarifpolitik« zielte darauf, in Verbindung mit einem Ausbau der Vertrauensleutarbeit und einer betriebsbezogenen Bildungsarbeit, die gewerkschaftliche Basis in den Betrieben zu stärken und der betrieblichen Wirklichkeit näher zu kommen (Bispinck u.a. 2017: 17; Achten 2007: 64). Auch in dem Kampf um humanere Arbeitsbedingungen 1973 in Baden-Württemberg, der nach einem zweiwöchigen Streik mit dem Lohnrahmentarifvertrag II erfolgreich abgeschlossen werden konnte, spielte das Spannungsverhältnis Fläche und Betrieb eine große Rolle, wie Franz Steinkühler, damals Bezirksleiter in Baden-Württemberg, ausführt: »Die Auseinandersetzung um den Lohnrahmentarifvertrag war in der IG Metall heftig umstritten. Nicht wenige befürchteten, die IG Metall würde durch die Ausweitung betrieblicher Regelungsfelder Tarifhoheit an Betriebsräte abgeben [...] [Demgegenüber hat sich diese, H.W.] Herangehensweise [...] als richtig erwiesen – auch deshalb, weil auf diesem Weg die Kompetenzen betrieblicher Interessenvertretung gewachsen sind. Es ist doch bis heute so: Der beste Tarifvertrag taugt nur so viel, wie er kompetent im Betrieb umgesetzt wird.« (Steinkühler 2008: 84).

Werden die schon damals gewonnenen Erkenntnisse auf die heutige Ausgangslage übersetzt, so lässt sich festhalten: Der Flächentarifvertrag wird sich nur stabilisieren lassen, wenn es gelingt, die inhaltlichen Themen und Handlungsfelder, die sich aus den unmittelbaren Interessenlagen der Beschäftigten ergeben, über gemeinsame Verständigungsprozesse neu zu bestimmen und sie solidarisch zu bündeln, um zu einer kraftvollen Mobilisierung zu kommen (siehe 5.). »Mehr als bisher kommt es dabei darauf an, die Beschäftigten als Subjekte und Akteure im Betrieb mit ihren Interessen an gutem Arbeiten und Leben in die Willensbildung sowie die Auseinandersetzungen und Entscheidungen einzubeziehen« (Bispinck u.a. 2017: 23). Auf diesem Weg werden die Kompetenzen der betrieblichen Interessenvertretungen nicht geschwächt, sondern gestärkt. Auch künftig wird die Regulierungsfähigkeit in der Fläche im Zentrum der gewerkschaftlichen Identität und Handlungsorientierung stehen. Wirksam und zukunftsfähig wird diese

allerdings nur, wenn sie strategisch und organisationspolitisch mit der Fähigkeit zusammenkommt, auf der Ebene des Betriebes regulierend zu wirken und von den Beschäftigten angenommen und mit Leben gefüllt zu werden (ebd.: 24). Nach wie vor gilt: Den Flächentarifvertrag zu erhalten und weiterzuentwickeln – und dies auch und gerade mit dem Inhalt und der Methode betriebsnaher Tarifpolitik –, ist kein Widerspruch, sondern eine Ergänzung und Ausweitung der gewerkschaftlichen Handlungsoptionen.

7. Konflikte um Arbeit und Arbeitszeit in die Gesellschaft tragen – und gesellschaftlichen Rückenwind nutzen

Kämpfe um Zeit, die in der Regel ihren Ausgangspunkt in der Arbeitswelt fanden, waren immer dann stark, wenn sie in breitere gesellschaftliche und politische Umbrüche, Konfliktkonstellationen oder Bewegungen eingebettet waren – und vor allem: wenn sie seitens der Gewerkschaften bewusst strategisch eingebunden wurden. Gewerkschaftliche Kämpfe um Zeit erhielten dadurch erheblichen Rückenwind. Die strategische Verbindung arbeitszeitpolitischer Forderungen mit gesellschaftspolitischen Anliegen stärkte die gewerkschaftliche Mobilisierungs- und Durchsetzungsmacht. Und sie stärkte die Wahrnehmung und Bedeutung der Gewerkschaften als gesellschaftliche Kraft.

Ein kurzer Blick auf ausgewählte Etappen der bundesdeutschen Nachkriegsgeschichte zeigt das nachdrücklich: Vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Aufschwungs in den 1950er-Jahren stieg die Binnenkaufkraft – stabilisiert durch steigende Löhne und anfangs stark steigende Arbeitszeiten mit vielen Überstunden. Der Druck auf die Lebensverhältnisse der Beschäftigten und ihre Familien wuchs, die Kompensation der langen Arbeitszeiten allein durch Geld erschöpfte sich immer mehr. Unter dem Motto »Samstags gehört Vati mir« rückten die Gewerkschaften das Argument nach mehr Zeit für die Familie ins Zentrum ihrer Kampagne für kürzere Arbeitszeiten und bessere Lebensbedingungen. Das entsprach der Stimmung der Zeit. Konkret ging es um die Fünftagewoche mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden. Nach mehreren Verschiebungen – unter anderem auch aus tarifpolitischen Gründen – konnte die 40-Stunden-Woche allerdings erst 1967 in der Metall- und Elektroindustrie tarifpolitisch realisiert werden.

Ende der 1960er-Jahre führte die starke Intensivierung der Arbeit zu massiven Belastungen und Gesundheitsgefährdungen der Beschäftigten. Auch hier wurden die Grenzen für die Kompensation der Belastungen durch höhere Einkommen erreicht. Gesellschaftlich herrschte im Zuge der antiautoritären Proteste und der sozial-liberalen Bundesregierung ab 1969 eine Aufbruchs- und Reformstimmung. Sie lieferte Rückenwind für den Kampf um

humanere Arbeitsbedingungen und den Streik um den Lohnrahmentarifvertrag II in Nordwürttemberg-Nordbaden (siehe 6.), der in diesem Tarifgebiet mit Erfolgen für Erholzeit (»Steinkühler-Pause«) und vielen weiteren qualitativen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen endete.

Auch der lange vorbereitete und 1984 leidenschaftlich geführte Kampf um die 35-Stunden-Woche war (und wurde!) eingebettet in die damalige gesellschaftliche Stimmungslage und profitierte von gesellschaftlichem Rückhalt ebenso wie von einer hohen Beteiligung der Beschäftigten. Im Vorfeld der 1970er-Jahre hatte es vielfältige Protestbewegungen für ein besseres Leben gegeben, nicht zuletzt beeinflusste auch die Frauenbewegung mit ihren Schwerpunkten einen Teil der Begründungsfaktoren: Neben Beschäftigungssicherung und Belastungsausgleich wurde Arbeitszeit in ihrem lebensweltlichen Kontext thematisiert: »mehr Zeit zum Leben, Lieben, Lachen«. Der Streik konnte tarifvertraglich mit einem Einstieg in die 35-Stunden Woche abgeschlossen werden (zunächst 38,5 Stunden plus Differenzierung; 1995 wurde die letzte Etappe der Umsetzung der tariflichen 35-Stunden-Woche im Westen erreicht).

Auch die Tarifauseinandersetzung 2018 um individuelle Wahlmöglichkeiten zwischen Entgelterhöhung und Zeit sowie eine kürzere Vollzeit kann als Antwort auf den gegenwärtigen Umbruch in Arbeit und Gesellschaft interpretiert werden, der seitens der Beschäftigten mit ambivalenten Subjektivierungsprozessen, mit mehr Autonomie und zugleich neuen Zumutungen einhergeht. Dass letztere zu anhaltendem Stress und Erschöpfung führen, zu mangelnder Zeit für Familien, Beziehungen und gesellschaftliches Engagement, ist längst als Problem in der Gesellschaft angekommen. Die betrieblichen und gesellschaftlichen Sensibilisierungs- und Mobilisierungspotenziale, die in diesem Sachverhalt liegen, sind allerdings seitens der Gewerkschaften bislang nicht annähernd ausgeschöpft. Auch heute gilt: Erfolgreiche Gewerkschaftspolitik darf sich »nicht in defensiver Selbstbeschränkung« (Steinkühler 2008: 95) üben, sondern muss die arbeitsweltlichen und betrieblichen Problemlagen mit den gesellschaftlichen Herausforderungen verzahnen. Im Ergebnis stärkt dies die Durchsetzungsmacht der Gewerkschaften, ihr Ansehen in der Öffentlichkeit und ihre Bedeutung in Politik und Gesellschaft.

8. Resümee und Ausblick

Fragen der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit und der Verfügung über Zeit sind Machtfragen, die jede und jeden in und jenseits von Erwerbsarbeit im Alltag berühren und die über individuelle und familiäre Lebensverhältnisse sowie gesellschaftliche Entwicklungschancen entscheiden. Aus unterschiedlichen Gründen, aber dennoch nahezu durchgängig, gibt es eine

große Sehnsucht nach mehr frei verfügbarer Zeit – jenseits der Arbeitswelt, aber auch in ihr. Damit bietet Arbeitszeit als Handlungsfeld viele Ankerpunkte für verschiedene Arbeits- und Lebensbedürfnisse und zugleich Potenzial für eine solidarische Bündelung und Mobilisierung. Neben Beschäftigtengruppen, die sich kürzere Arbeitszeiten als Ausgleich für besonders hohe Belastungen wünschen, wie etwa Schichtbeschäftigte, fühlen sich von Themen der Arbeitszeit, von passenden Arbeitszeitkonzepten und Wahloptionen, gerade auch Beschäftigtengruppen angesprochen, in deren Bereichen noch hohe Mitgliederpotenziale liegen, wie etwa Beschäftigte in Entwicklungsbereichen und ITK-Bereichen. Frauen und Männer wünschen sich kürzere Arbeitszeiten für bessere Vereinbarkeit und jüngere Beschäftigte möchten nicht wie ihre Eltern wegen zu viel Arbeit zu wenig vom Leben haben. Mit ihren vielfältigen Andockpunkten für unterschiedliche Interessenlagen können Arbeitszeitinitiativen positive Mitgliederentwicklungen in vielen Bereichen unterstützen und damit eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine stabile oder wachsende Tarifbindung stärken.

Ein Automatismus ist das allerdings nicht. Es kann und wird nur funktionieren, wenn Gewerkschaften und Betriebsräte herkömmliche Pfade der Interessenvertretung in Form von vorwiegend »Verbotspolitik« verlassen und sich auf erweiterte Themenfelder und eine neue Akteursperspektive einstellen. Wenn der »ganze Mensch« und »das ganze Leben« Gegenstand der betrieblichen Nutzung von Arbeitskraft wird, muss auch das ganze Leben Gegenstand kollektiver Interessenvertretung werden. Unter den neuen Bedingungen erfolgen die Regulierung und Kontrolle der Arbeitszeit stärker denn je durch die Beschäftigten selbst. Aber so lange sie auf sich allein gestellt sind, ist das kaum zu meistern. Dafür sind weiterhin »Leitplanken« und »Haltegriffe« (Lehndorff 2003) notwendig, die gemeinsam definiert und kollektiv durchgesetzt werden müssen. Die Wahrnehmung von stärker selbstbestimmten Arbeitszeiten ist daher auch weiterhin von der wirkungsvollen Vertretung kollektiver Interessen, von erkämpften Instrumenten und materiellen und personellen Ressourcen abhängig.

Mehr noch: Wenn betriebliche Herrschaft über die Zeit immer stärker über Stellgrößen funktioniert, die in den Arbeitsprozess und -ablauf integriert sind und dies über die zeitlichen Anforderungen und die zeitliche Arbeitsverausgabung der Beschäftigten entscheidet, wird es in der Auseinandersetzung um Zeit immer wichtiger, Einfluss auf diese Stellgrößen zu nehmen. Arbeitszeitpolitik wird zum Bestandteil einer integrierten Arbeitspolitik, in der die Herrschaft über die Determinanten des Arbeitsprozesses in den Fokus gerät (Sauer 2020). Hinzu kommt, dass die Beschäftigten immer mehr angehalten sind, ihre subjektiven Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen und Verantwortung

für die Ergebnisse zu übernehmen. Damit erhöht sich auch ihr Potenzial für Selbstbestimmung sowie für Mitwirkung und Teilhabe an Entscheidungen. Das alles drängt – als unintendierte Folge – in Richtung einer *Demokratisierung der Arbeit* (Fricke/Wagner 2012). Übersetzt in nächste Schritte und wesentliche aktuelle Aufgabenfelder der Gewerkschaften heißt das: Themen und Fragen *qualitativer Tarifpolitik* und grundlegend *erweiterter Mitbestimmung und Beteiligung*¹⁴ rücken ins Zentrum der Interessenvertretung. Dabei darf die Reform nicht im Klein-Klein verharren, vielmehr geht es darum, der institutionellen Mitbestimmung als »Haus ohne Dach und ohne Fundament« (Kißler u.a. 2011:49) zu einer Ausweitung »nach oben« (wirtschaftliche Mitbestimmung/ Wirtschaftsdemokratie) und »nach unten« (erweiterte Partizipation der Beschäftigten) zu verhelfen. Die konkreten Inhalte und gewerkschaftlichen Forderungen sind mit den Beschäftigten und mit den Mitgliedern zu entwickeln. Nur dann werden sie von diesen breit getragen werden. Bereits seit Jahren zeichnet sich beispielsweise ab, dass angesichts der enormen Arbeitsverdichtung in allen Bereichen die gegenwärtigen leistungspolitischen Konstellationen und das Thema der Personalbesetzung neu in Angriff genommen werden sollten (Meine u.a. 2022). Da es sich bei diesen Handlungsfeldern wie bei den Rahmenbedingungen von Arbeit insgesamt meist um Bereiche handelt, die bislang zwar nicht vollständig, aber weitgehend dem Direktionsrecht der Unternehmensleitungen unterliegen, ist abzusehen, dass die künftigen Auseinandersetzungen darüber nicht konfliktfrei laufen werden.

Konfliktstoff beinhalten auch die Arbeitszeitthemen, die davon berührt sind und die gegenwärtig im Diskurs der IG Metall bewegt werden, wie:

- ♦ Die 4-Tage-Woche. Modelle dafür eignen sich nicht nur zur Beschäftigungssicherung und Bewältigung der Transformation, sondern ermöglichen auch eine geschlechtergerechtere Verteilung von Arbeit, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und können in Zeiten von »Fachkräftemangel« auch für Unternehmen attraktiv sein.
 - ♦ Weitere Modelle einer kurzen Vollzeit (28, 30, 32 Stunden) – als zusätzliche neue Norm- oder Regelarbeitszeit.
- Damit sich Beschäftigte solche Modelle – wie auch die 4-Tage-Woche – leisten können und weitere Arbeitsverdichtung verhindert wird, kommen Fragen des Entgeltausgleichs ebenso in den Fokus wie die Mitbestimmung bei der Personalbesetzung (siehe oben).

14 Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften haben als ersten Schritt 2022 einen Reformentwurf für ein neues Betriebsverfassungsgesetz »Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert« vorgelegt. Solche Initiativen müssen von einer breit angelegten Kampagne begleitet werden, die in die Gesellschaft hineinwirkt, um Aussicht auf politischen Erfolg zu haben.

- ♦ Beteiligungszeit (siehe 5.)
- ♦ Ausbau der Bildungsteilzeit – als tarifvertragliche (Anspruchs-)Regelung für die persönliche berufliche Weiterbildung. Zeiten für Qualifizierung, auch Zeiten innerhalb der Arbeitszeit, werden zur Bewältigung der Transformation immer wichtiger.

Konflikte mit den Arbeitgebern und ihren Verbänden, die sich für eine Verkürzung der Ruhezeiten, die Abschaffung der täglichen Höchstarbeitszeiten, neue Öffnungsklauseln ohne Beteiligung der Tarifparteien und gegen eine verbindliche Arbeitszeiterfassung einsetzen, sind vorgezeichnet. Zudem sprechen sich Arbeitgeber aus Gründen des »Fachkräftemangels« gegen jegliche Arbeitszeitverkürzungen aus. Dieses Argument lässt sich allerdings leicht offensiv wenden, denn die benannten Arbeitszeitmodelle würden, etwa für Frauen in herkömmlicher Teilzeit und für Ältere in der Ausstiegsphase, die Möglichkeit einer neuen attraktiven Vollzeitbeschäftigung bieten.¹⁵

Der Kampf um Zeit ist prädestiniert für Bündnispolitik.¹⁶ Mit dem Fokus auf Zeitsouveränität und Arbeitszeitreduzierung könnten Gewerkschaften zu Akteuren einer verbindenden Politik mit sozialen Bewegungen – sowohl mit der Frauenbewegung als auch mit der Ökologiebewegung – werden. Forderungen und Schritte hin zu mehr Zeitsouveränität und Arbeitszeitverkürzung weisen gemeinsame Berührungspunkte, mehr noch: Schnittmengen, mit feministischen und sozial-ökologischen Positionen auf. Jüngere Untersuchungen haben gezeigt, dass gerade auch mit der Ökologiebewegung in der Frage der Arbeitszeitverkürzung bislang unausgeschöpfte Potenziale der Kooperation bestehen (Liebig 2021). Auch aufgeschlossene Kreise der Wissenschaft könnten stärker als bisher als Bündnispartner in den Kampf um Zeit eingebunden werden. Diese Bündnispotenziale auszuschöpfen, erscheint angesichts der gegebenen Machtverhältnisse¹⁷ und Tabu-Positionen der Arbeitgeber und ihrer Verbände dringend erforderlich, wenn der Weg zu mehr Zeitsouveränität und Arbeitszeitverkürzungen erfolgreich fortge-

15 Zeiten des »Fachkräftemangels« sind im Übrigen eher günstig für die Interessenvertretung der betroffenen Beschäftigtengruppen, denn unter den Bedingungen des Mangels steigt ihre Arbeitsmarktmacht.

16 Der Kampf um Zeit ist eng verknüpft mit dem Kampf um »Gute Arbeit«. Auch eine »neue Politik der Arbeit erfordert strategische Wissensallianzen und eine Netzwerkpolitik zwischen Gewerkschaften, sozialen Bewegungen und kritischer Wissenschaft« (Glawe u.a. 2006: 281; vgl. hierzu auch Urban 2013).

17 So ist beispielsweise auch im geltenden Koalitionsvertrag immer noch die Möglichkeit von »Experimentierräumen« verankert (als »begrenzte Möglichkeit von den derzeit bestehenden Regelungen des Arbeitszeitgesetzes hinsichtlich der Tageshöchstarbeitszeit« abzuweichen), auch wenn diese unter dem Vorbehalt von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen stehen.

setzt werden soll. Um »mehr vom guten Leben für alle« durchzusetzen – *in und außerhalb* der Erwerbsarbeit – ist eine breite Allianz zwischen Gewerkschaften und sozialen Bewegungen vonnöten.

Es wird Zeit, die Chancen, die in der gegenwärtigen Umbruchsituation liegen, zu ergreifen. Der Kampf um Zeit, um Arbeits- und Lebenszeit, gleichermaßen als arbeits- und gesellschaftspolitisches Projekt anlegt, bietet noch unausgeschöpfte Bündnismöglichkeiten, politisiert und steigert die Attraktivität der Gewerkschaften. Das unterstützt die Mitgliederengewinnung und stärkt die Voraussetzungen für Tarifbindung und damit die gewerkschaftliche Durchsetzungs- und Organisationsmacht. Als emanzipatorisches Projekt eröffnet der Kampf um Zeit, um Zeitsouveränität und Arbeitszeitverkürzung, eine Perspektive auf ein gutes Leben in und jenseits der Erwerbsarbeit und darüber hinaus auf eine Gesellschaft, in der wir leben wollen.

Literatur

- Achten, Udo (2007): Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Hamburg.
- Bahnmueller, Reinhard (2017): Von der Erosion des Flächentarifvertrages zur Chance gewerkschaftlicher Erneuerung. In: Schulten, Thorsten u.a. (Hg.): Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Hamburg: 34-47.
- BDA (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände): New Work – Zeit für eine neue Arbeitszeit. URL: <https://arbeitgeber.de/>, Zugriff: 24.2.2023.
- Bispinck, Reinhard / Schulz, Hartmut / Wagner, Hilde (2017): Flächentarifvertrag im Wandel. In: Achten, Udo: Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Hamburg: 15-24.
- Bispinck, Reinhard (2021): Tarifrunde 2021 in der Metall- und Elektroindustrie. URL: <https://www.boeckler.de/>, Zugriff: 18.1.2023.
- Bosch, Gerhard (2022): Arbeitspolitik in der Transformation: Soziale Härten vermeiden. Online-Studie 7/2022, Rosa-Luxemburg-Stiftung. Berlin.
- Bücker, Teresa (2022): Alle Zeit. Eine Frage von Macht und Freiheit. Berlin.
- Fricke, Werner (2012): Demokratisierung der Arbeit ist Sache der abhängig Beschäftigten selbst. In: Fricke, Werner / Wagner, Hilde (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Hamburg: 39-52.
- Glawe, Heiko u.a. (2006): Spandauer Thesen. In: Scholz, Dieter u.a. (Hg.): Turnaround. Strategien für eine neue Politik der Arbeit. Münster: 272-299.
- Haipeter, Thomas (2008): Tariföffnung und Flächentarifvertrag. Abweichende Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie 2004 – 2006. Frankfurt/M.
- (2020): Flexibilität unter Kontrolle? Entwicklungen und Herausforderungen der Tarifabweichungen in der Metall- und Elektroindustrie. In: Industrielle Beziehungen 27(4): 481-500. DOI: <https://doi.org/10.3224/indbez.v27i4.07>.
- Hensche, Detlef (2021): Phantasie und Handlungsmacht. Voraussetzungen einer Demokratie-Offensive. In: Schmitz, Christoph / Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Demokratie in der Arbeit. Gute Arbeit Ausgabe 2021. Frankfurt/M.: 107-116.
- IG Metall Vorstand (2016): Mein Leben. Meine Zeit. Arbeit neu denken. Die Arbeitszeitkampagne der IG Metall, Broschüre. Frankfurt/M.
- (2017): Die Befragung 2017. Arbeitszeit – sicher, gerecht und selbstbestimmt. Ergebnisse, Zahlen und Fakten zur Arbeitszeit. Frankfurt/M.
- Kißler, Leo u.a. (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92616-2>.

- Kratzer, Nick / Sauer, Dieter (2007): Welche Zeitpolitik? Ein neues Verhältnis von Zeitökonomie und Zeitpolitik. In: WSI-Mitteilungen 4/2007: 174-180. DOI: <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2007-4-174>.
- Lehndorff, Steffen (2003): The Long Good-Bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. In: Industrielle Beziehungen 10(2): 273-295.
- Liebig, Steffen (2021): Arbeitszeitverkürzung als Konvergenzpunkt? Sozial-ökologische Arbeitskonzepte, Wachstumskritik und gewerkschaftliche Tarifpolitik. Frankfurt/M./New York.
- Meine, Hartmut u.a. (2022): Handbuch Arbeit – Entgelt – Leistung. Entgelttrahmentarifverträge im Betrieb. Frankfurt/M.
- Peters, Klaus / Sauer, Dieter (2006): Epochenbruch und Herrschaft – Indirekte Steuerung und die Dialektik des Übergangs. In: Scholz, Dieter u.a. (Hg.): Turnaround? Strategien für eine neue Politik: 98-125. Münster.
- Sauer, Dieter (2014): Demokratisierung der Arbeit. Beteiligungs- und mobilisierungsorientierte Strategien (Vortragsmanuskript 12. November 2014). Berlin.
- (2020): Arbeitszeitpolitik und sozial-ökologische Transformation. Beitrag Fachgespräch Rosa-Luxemburg-Stiftung, 21.1.2020. Berlin.
- Schmidt, Rudi (1989): Die Zukunft der gewerkschaftlichen Betriebspolitik. In: Hans-Böckler-Stiftung: Forschungsprojekt Rahmentarifpolitik im Strukturwandel, Bd. 2. Düsseldorf: 133-155.
- Schumann, Dirk / Wagner, Hilde (2022): Handbuch Arbeitszeit. Manteltarifverträge im Betrieb. Frankfurt/M.
- Steinkühler, Franz (2008): Menschengerechte Arbeit – geschichtliche Herausforderung und Gegenwartsaufgabe. In: Wagner, Hilde (Hg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg: 83-96.
- Urban, Hans-Jürgen (2013): Gewerkschaftsstrategien in der Krise: Zur kollektiven Handlungsfähigkeit im Gegenwartskapitalismus. In: Schmalz, Stefan / Dörre, Klaus: Comeback der Gewerkschaften? Frankfurt/M.: 376-396.
- Wagner, Hilde (2003): Der Flächentarifvertrag unter Druck – die Folgen von Verbetrieblischung und Vermarktlichung. In Wagner, Hilde / Schild, Armin (Hg.): Der Flächentarifvertrag unter Druck. Hamburg: 9-22.
- (2012): Demokratisierung der Arbeit heute. In: Fricke, Werner / Wagner, Hilde (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Hamburg: 19-37.
 - (2021): Arbeit und Zeit – Anknüpfungspunkte für eine Demokratisierung von Arbeit und Wirtschaft. In: Schmitz, Christoph / Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Demokratie in der Arbeit. Gute Arbeit, Ausgabe 2021. Frankfurt/M.
- Zitzelsberger, Roman (2018): Mehr Wahlrecht bei der Arbeitszeit. Der Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie. In: WSI-Mitteilungen 4/2018: 326-330. DOI: <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-4-326>.



**Die Zeitschrift für alle,
die sich gegen
Menschenfeindlichkeit
und für **Demokratie**
stark machen**



Jetzt Gratis-Probeheft anfordern
www.demokratie-gegen-menschenfeindlichkeit.de



Das feministische Paradox

Einzelheft 11 €
Im Abo 7,80/6,20 €

5'23

Blätter für
deutsche und
internationale
Politik

**Das feministische
Paradox**
Susanne Kaiser

**Was wird aus dem
Menschen?**
Thomas Fuchs

Die Sehnsucht nach dem Schah
Katajun Amirpur

**75 Jahre Israel und die Zukunft der
ethnischen Demokratie**
Richard C. Schneider

Gegen den russischen Imperialismus
Cédric Wermuth

Ukraine vor der »Dritten Republik«?
Petro Burkovskiy, Andreas Umland

Der Globale Süden vor dem Ruin?
Frauke Banse

Plattform-Kapitalismus auf Chinesisch
Daniel Fuchs, Christa Wichterich



**Nur für kurze Zeit: 3 Monate »Blätter«
print & digital, 15 Euro | blaetter.de**