



Gute Arbeit

# 12 THESEN

der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

# GUTE ARBEIT

## Gute Arbeit

12 Thesen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Die Gestaltung des Strukturwandels ist eine wichtige Aufgabe der Sozialpartner. Auch die Politik ist aufgefordert, mit einer aktiven Industriepolitik die deutsche Wirtschaft zu beleben und damit die Basis unserer nationalen Ökonomie zu sichern. Zu oft werden Umstrukturierungsprozesse in den Unternehmen jedoch auch wegen eines überzogenen Renditestrebens von Beschäftigungsabbau begleitet. Globalisierung, Flexibilisierung oder Mobilität sind dabei die derzeit bestimmenden Schlagwörter. Expansionen in wachsende Märkte sind zwar ein Zeichen gesunden Wachstums, aber Verlagerungen zur Lohnkostensenkung dürfen nicht zur Strategie unternehmerischen Handelns gehören.

Es bedarf daher einer permanenten Anstrengung der Sozialpartner zur Humanisierung der Arbeitswelt und zwar mit einem gemeinsamen Verständnis darüber, dass Gute Arbeit der ganzheitliche Zusammenhang von Arbeit, Leben und Leistungsfähigkeit ist. Die strukturelle Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieses Vorhabens bleiben die kollektiven Regelungen zwischen den Sozialpartnern. Die IG BCE formuliert daher 12 Thesen, die Orientierung geben, um auch in Zukunft Deutschland als erfolgreiche Industrienation zu behaupten.

## EXISTENZ-GRUNDLAGE

## BESCHÄFTIGUNGS-PERSPEKTIVEN

## SCHUTZ

### THESE 1 „Arbeit als Existenzgrundlage“

Gute Arbeit ist die Existenzgrundlage für ein selbstbestimmtes Leben. Erwerbsarbeit ist die Chance auf eine eigene Lebensplanung und ein fester Arbeitsplatz mit einem existenzsichernden Einkommen die Voraussetzung für Gute Arbeit. Eine individuelle Beschäftigungsperspektive zu haben und eine leistungsgerechte Entlohnung nach dem Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ sind daher die zentralen Ziele gewerkschaftlicher Arbeit. Gewährleistet wird dies über Tarifverträge. In diesen wird zum einen sichergestellt, dass die Konkurrenz der Unternehmen am Markt nicht über Löhne ausgetragen wird, zum anderen vergleichbare Arbeit auch vergleichbar und transparent entlohnt wird.

Dagegen werden durch Deregulierungen der Arbeitsverhältnisse die Beschäftigten nicht nur ihrer beruflichen Perspektive beraubt, sie werden auch in der Planbarkeit ihres Lebens und Konsums eingeschränkt, ihre Leistungs- und Motivationsbereitschaften konterkariert und in ihrem Arbeitsengagement verunsichert. Denn Gute Arbeit ist auch sinnstiftend und eröffnet persönli-

## GERECHTE ENTLOHNUNG

## BILDUNG & QUALIFIKATION

che Entwicklungsmöglichkeiten. Wer ohne Arbeit ist, erleidet nicht nur finanzielle Einbußen, er verliert auch an sozialer Perspektive. Der Schutz vor Lohndumping und Willkür ist daher Grundvoraussetzung für Gute Arbeit. Auch der gesetzliche Kündigungsschutz ist eine wichtige gesetzliche Schutzfunktionen.

Zur Stabilisierung der Standorte in Deutschland wurde der Flächentarifvertrag um flexible betriebliche Regelungen ergänzt. Dies dient der Sicherung von Arbeitsplätzen und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Standortsicherung heißt Arbeitsplatzsicherheit für den Einzelnen, auch und gerade in Krisenzeiten. Die Anwendung von Öffnungsklauseln in Unternehmen ist keine Dauerlösung. Die Einschnitte in tarifliche Ansprüche bleiben eine Sonderregelung im Einzelfall.

### THESE 2 „Gerechte Beteiligung am erwirtschafteten Erfolg“

Am wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens müssen die Beschäftigten durch gerechte Entlohnung angemessen beteiligt werden. Geregelt wird dies durch die Flächentarifverträge der Branchen. In diesen werden die unterschiedlichen Qualifikationen und Leistungsfähigkeiten anerkannt. Leistungsbezogene Entgeltsysteme können individuelles Engagement honorieren und unter der Voraussetzung kollektiv abgestimmter Bewertungskriterien zusätzlich tarifliches Entgelt ergänzen, sofern alle daran partizipieren. Eine weitere sinnvolle Ergänzung der Entlohnungssysteme ist die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Dabei muss es sich allerdings um zusätzliche Vergütungselemente handeln, nicht um den Ersatz fester Einkommensbestandteile. Die Übertragung wirtschaftlicher Risiken auf das existenzsichernde Entgelt ist in jedem Fall abzulehnen. Auch die Ausdehnung spezifischer Berufsgruppenvereinbarungen wäre ein Akt der Entsolidarisierung. Eine Zersplitterung der Tariflandschaft ist von hohem wirtschaftlichem Risiko.

Unternehmerischer Erfolg verpflichtet stets zur sozialen und volkswirtschaftlichen Verantwortung. In diese Verantwortung fällt auch, Beschäftigungsperspektiven zu schaffen für Menschen, die mit ihrer Tätigkeit eine nur geringe Wertschöpfung erzielen. Für alle gilt: wer Vollzeit arbeitet muss auch davon leben können. Durch Tarifverträge werden in einer Branche diese Untergrenzen für ein solches Einkommen zum Auskommen sichergestellt. Notfalls müssen aber durch die Kombination mit ergänzenden staatlichen Leistungen Arbeitsplätze und existenzsichernde Einkommen in der Industrie gefördert werden. Eine pure ökonomische Verwertungslogik der Arbeitskraft muss für Wirtschaft und Gesellschaft inakzeptabel sein.

### THESE 3 „Arbeitszeit ist Lebenszeit“

Auch Arbeitszeit ist Lebenszeit und muss dem sozialen Leben der Menschen gerecht werden. Daher ist Arbeitszeitgestaltung eine Aufgabe von hoher sozialer Bedeutung. Die Gestaltung humaner Arbeitsplätze, die Verwirklichung individueller Interessen und die Steigerung der Lebensqualität der Beschäftigten sind Ziele der Arbeitszeitgestaltung. Aber auch zur Beschäftigungssicherung bzw. zum Beschäftigungsaufbau kann Arbeitszeitpolitik beitragen. Benötigt werden allerdings Lösungen für unterschiedliche Anforderungen, je nach Arbeitsumfeld oder Lebensphase bzw. Lebenssituation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Einseitige Flexibilisierungsmodelle, die eine rein kapazitätsorientierte Ausrichtung der Arbeitszeit an die konjunkturelle Marktsituation vorsehen, widersprechen einer humanen Gestaltung der Arbeitswelt.

Starre Arbeitszeiten entsprechen heute für einen Großteil der Beschäftigten weder der Realität noch dem Bedarf. Projektarbeitszeiten, Langzeitkonten, Gleitzeiten, Vertrauensarbeitszeit, vorübergehende Teilzeit sind nur einige der möglichen aktuellen Modelle, die in ein Gesamtkonzept

für Zeitwertkonten integriert und gestaltet werden müssen. Außergewöhnlich belastende Arbeitszeiten müssen dabei durch die Sicherstellung kurzfristiger Regenerationsphasen und zusätzliche Zeitzulage honoriert werden. Die Politik ist in diesem Zusammenhang aufgefordert, den gesetzlichen Rahmen für Langzeitkonten zu erweitern und neben dem Insolvenzschutz auch die Übertragbarkeit von Langzeitkonten zu verbessern. Die Nutzung der Zeitguthaben kann für Altersteilzeit, Familienzeiten und Weiterbildung auch über die Bindung an einen Arbeitgeber hinaus erfolgen.

#### THESE 4 „Mobile Arbeitswelten individuell und ökonomisch nutzen“

Der Einsatz moderner Technologien, die global organisierten Arbeitsprozesse sowie die produktivitätsbedingten Veränderungen der industriellen Fertigung haben in vielen Bereichen eine mobilere, flexiblere und vernetzte Arbeitsgesellschaft geschaffen. Damit wachsen auch die Anforderungen an die individuellen Sozial- und Methodenkompetenzen. An der Gestaltung mobiler Arbeitswelten können Unternehmen wie Beschäftigte gemeinsam wachsen. Die arbeitsorganisatorische Gestaltung mobiler Arbeitswelten muss dazu stärker aus der Perspektive des Menschen betrachtet werden. Technologisch unterstütztes mobiles Lernen ermöglichen Konzepte zum lebensbegleitenden Lernen sowie einen schnellen Informations- und Wissenszugriff. Dabei ist persönliches Coaching zur Unterstützung des Selbstmanagements notwendig und proaktive Maßnahmen zur Stressreduktion sollten gefördert werden. Dazu gehören Kommunikations- und Beziehungsmethoden ebenso wie die Fähigkeit zur Interdisziplinarität, System- und Netzwerkkompetenzen sowie die Fähigkeit zum Selbstlernen, Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Beschäftigten bei der ergonomischen Gestaltung von Hard- und Softwaresystemen sowie die Nutzung von Audits.

#### THESE 5 „Work-Life-Balance als Gestaltungsaufgabe entgrenzter Arbeit“

Entgrenzte Arbeit als ein Phänomen des organisatorischen, zeitlichen und inhaltlichen Hineinwachsens der Arbeit in das individuelle Leben verändert Lebenswelten massiv. Lebensplanung und Alltagsbewältigung werden immer stärker von den beruflichen Gegebenheiten beeinflusst. In den vielfältigen Arbeitsanforderungen sehen viele Beschäftigte jedoch auch eine Chance auf Entfaltung ihrer persönlichen Potentiale und Ziele. Schließlich sinkt die Gefahr der Monotonie, der individuelle Gestaltungsspielraum und die Identifikation mit den Arbeitsergebnissen wachsen. Resultierende Entwicklungschancen müssen mit den Belastungsfaktoren in ein ausbalanciertes Verhältnis gebracht werden. Es gilt Arbeitsfähigkeit und Lebensqualität gleichermaßen zu erhalten.

Neue Arbeitsorganisationsmodelle (Arbeitszeit, -teilung, -berechtigungen etc.), Unternehmensgrundsätze und Kommunikationsabläufe müssen daher die Aufgaben wie auch die Freiräume der Beschäftigten transparent machen. Flexibilisierte Arbeitszeiten unterliegen dem Prinzip des gegenseitigen Vertrauens und müssen somit Flexibilisierungsansprüche der Beschäftigten ebenso berücksichtigen wie die des Unternehmens. Die tariflich vereinbarte Arbeitszeit bleibt bindend. Zusätzliche Belastungen, die aus Überstunden oder einer vorübergehenden erweiterten Zeitautonomie erwachsen, können durch zusätzliche Pauschalen auf Langzeitkonten oder durch zusätzliche Urlaubs-/Freizeitangebote honoriert werden. Zeitwertguthaben aus Langzeitkonten sind grundsätzlich nicht auszuzahlen, sondern in Weiterbildungszeit, Familienzeit, Altersteilzeit oder zusätzliche Erholungszeiten umzuwandeln.

Wer neben seiner beruflichen Verpflichtung soziale und familiäre Verantwortung trägt darf nicht als „eingeschränkt einsatzfähig“ diskrimi-

niert werden, sondern muss als wichtiger Leistungsträger gefördert werden. Eine familienbewusste Personalpolitik erkennt Leistungsträger, wie bspw. Eltern an und bindet sie als wichtige Fachkräfte. So kann eine neue Balance zwischen Arbeit und Leben für den Fortschritt in Wirtschaft und Gesellschaft beitragen.

#### THESE 6 „Chancengleichheit als oberstes Prinzip der Unternehmenskultur“

Die technischen Entwicklungen und Veränderungen der Arbeitsorganisation können nicht von allen Beschäftigtengruppen gleichermaßen nachvollzogen werden. Es droht eine digitale Kluft mit der Gefahr, dass dadurch deutliche Chancenunterschiede zwischen Beschäftigtengruppen unterschiedlicher Qualifikation entstehen. Altersdiskriminierung beginnt mit dem Vorurteil, dass ältere Beschäftigte per se weniger leistungsfähig wären. Aber auch die jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen oft um die Anerkennung ihrer Leistungen kämpfen oder sogar um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes.

Für viele Frauen stellt sich die Realität im Betrieb nicht als „equal pay and equal treatment“ dar. Trotz ihrer im Durchschnitt besseren Abschlüsse erhalten sie weder die gleichen Chancen auf einen beruflichen Aufstieg, noch werden sie stets für ihre Tätigkeit im gleichen Maße wie ihre männlichen Kollegen bezahlt. Auch geschlechtsspezifische gesundheitliche Belastungsmomente werden in der betrieblichen Prävention nicht ausreichend berücksichtigt und familiäre Verantwortungen als zusätzlicher Hemmfaktor für Entwicklungschancen gesehen. Beschäftigte nicht-deutscher Herkunft müssen oft genug noch um ihre Berufsanerkennung kämpfen und mit zahlreichen Vorurteilen leben.

Wenn jedoch als oberstes unternehmerisches Gebot gilt, die Leistungsfähigkeit und Produktivität durch den Ideenreichtum und die harmonischen

innerbetrieblichen Abläufe zu optimieren, dann müssen moderne Unternehmenskulturen den Wert einer heterogenen Belegschaft erkennen und zu nutzen wissen. Wer die Chance verpasst, die Talente im Unternehmen zu fördern, riskiert die Zukunft des Unternehmens. Daher müssen sich Unternehmens- und Geschäftsführung auch daran messen lassen, wie ihnen dies gelingt. Unterstützt werden sie dabei von Konzepten des „Diversity Managements“ (Vielfaltsmanagement). Dieses Managementsystem toleriert die Verschiedenheit nicht nur, sondern kann sie zum Vorteil aller nutzen und bringt den Beschäftigten eine positive Wertschätzung entgegen. So kann eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen erreicht werden, Diskriminierung verhindert und Chancengleichheit verbessert werden. In der Praxis heißt gelebte Chancengleichheit konkret die vorurteilsfreie Bewertung der Leistungsfähigkeit, die aktive Förderung benachteiligter Gruppen und angemessene Lösungen für unterschiedliche Anforderungen.

#### THESE 7 „Zeitarbeit und Befristung sind nur Notlösungen“

Die Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse ist kein alleiniges Phänomen der gering qualifizierten Beschäftigten. Durch Werkverträge, Solo-Selbstständigkeit, Zeitarbeits- oder Fremdfirmen werden zunehmend Dienstleistungstätigkeiten ausgeführt, die branchen- und tariffremden Arbeitsbedingungen unterliegen und zahlreiche betriebliche Regelungen am Standort umgehen. Insbesondere Leiharbeiterinnen und -arbeiter müssen mehr Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsort erhalten. Auch für sie gilt das Prinzip „equal pay and equal treatment“. Daher ist ihnen nach einer tariflichen Einarbeitungszeit dieses Prinzip zu gewährleisten. Zusätzlich sind die tariflichen Regelungen für die Beschäftigten bei den Zeitarbeitsunternehmen selbst zu verbessern.

# WISSENSTRANSFER MOTIVATION

Zeitarbeit und Befristung sind zwei bedeutende negative Belastungsfaktoren der Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten. Es gilt daher diese auf ein notwendiges Mindestmaß zu reduzieren, um auf unvorhersehbare und zeitlich befristete Personalausfälle oder Produktionsspitzen kurzfristig reagieren zu können und somit Flexibilitätsanforderungen in der Produktion gerecht zu werden. Die gesetzlichen Regelungen zur Befristung müssen auf Ausnahmen reduziert werden und der Anteil der Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer in den Betrieben begrenzt werden. In keinem Fall dürfen diese Formen der Beschäftigung die bisherigen Normalarbeitsverhältnisse der Stammelegschaften ersetzen. Eine solche indirekte Aushöhlung des Flächentarifvertrags hätte nachhaltige und schwere volkswirtschaftliche Folgen. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei deren Einsatz sind daher zu erweitern, um beispielsweise Übernahmekriterien der Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer zu erhöhen. Hauptorientierung eines gesunden Unternehmens bleibt der Erhalt bzw. Aufbau von festen Regelarbeitsverhältnissen.

## THESE 8 „Altersgerechtes Arbeiten ist ganzheitliches Prinzip der Arbeitsorganisation“

Ein altersgerechter Arbeitsplatz ist in jeder Phase der Erwerbsbiografie notwendig. Eine altersgerechte Personalpolitik ist jedoch mehr als die auf das jeweilige Alter bezogene Arbeitsplatzgestaltung. Eine lernförderliche Arbeitsorganisation unterstützt leistungsfähiges Arbeiten in jedem Alter. Verschiedene Kompetenzen werden im Arbeitsprozess durch altersgemischte Teams optimal genutzt. Durch Wissenstransfer bleibt das Erfahrungswissen im Betrieb. Gefährdungspotentiale werden durch entsprechende Arbeitsplatzbeurteilungen erkannt und langfristige Schädigungen durch frühzeitige Versetzungen oder Umgestaltungen verhindert. Altersgerechte Arbeitsplätze berücksichtigen neben gesundheitlichen Aspekten auch die Besonderheiten der individu-

ellen Erwerbsbiografien. Vor allem Männer und Frauen vollziehen in der Regel unterschiedliche Erwerbsbiografien. Eine spezifische Förderung von Frauen in Elternverantwortung ist daher ebenfalls zu berücksichtigen. Altersgerechtes Arbeiten ist also auch lebensphasengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze.

Altersgerechte Arbeitsplätze zeichnen sich insbesondere durch lebensbegleitendes Lernen und den Ausbau moderner Arbeitszeitmodelle aus. Die Einführung von umfassenden Zeitwertkonten kann eine sinnvolle Ergänzung der altersgerechten Arbeitszeitbausteine darstellen. Insbesondere im Hinblick auf älter werdende Belegschaften sollten die Schichtsysteme auf die jeweiligen altersgerechten Belastungen überprüft werden. Ein stufenweiser Ausstieg aus dem Erwerbsleben muss zukünftig möglich und finanziell erträglich sein. Der abrupte Know-how-Verlust ist auch für die Unternehmen zunehmend ein schwerer, nicht zu kompensierender Verlust. Eine tendenziell dennoch höhere Lebensarbeitszeit erfordert ein ganzheitliches Gesundheitsmanagementsystem, das Folgen aus Langzeitbelastungen reduziert, körperliche, wie psychische Gefährdungen erkennt und geschlechtsspezifisch zu handhaben weiß.

## THESE 9 „Führung, Respekt und Anerkennung sind harte Faktoren der Arbeit“

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben einen eigenen Anspruch daran, ihre Arbeit hochwertig auszuführen. Dazu bedarf es eines guten Informationsflusses und hoher Motivation. Motivierend wirkt sich aber nicht nur die Bezahlung aus. Den gleichen Stellenwert hat unlängst ein wertschätzender Umgang mit der Person erlangt. Ein vertrauensvoller Umgang in den Arbeitsbeziehungen und Verantwortung der Führungskräfte sind die Voraussetzung dafür. Ein klares und aktuelles Unternehmensleitbild und -kultur, fortlaufende Qualifizierungen und die Beteili-

# MITBESTIMMUNG PRODUKTIVITÄT

gung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz unterstützen dies. Aufgrund der hohen Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sollte eine Bewertung dieser Aspekte auch mit Blick auf die leistungsbezogenen Vergütungen der Führungskräfte Berücksichtigung finden. Führung ist messbar und gestaltbar. Führung ist eine multiple Kompetenz, in der die Fachkompetenz nicht im Vordergrund steht.

## THESE 10 „Erhalt der Beschäftigungschancen durch Qualifikation“

Das stetig steigende Qualifikationsniveau der Belegschaft war und ist Voraussetzung für eine deutliche Steigerung der Produktivität in der Industrie. Weiterbildung erhöht aber auch für den einzelnen Beschäftigten die Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Bildung ist daher eine Investition in die Zukunft der einzelnen Beschäftigten, wie auch für das Unternehmen. Leider besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen der öffentlich formulierten Bedeutung von Weiterbildung und den real entwickelten betrieblichen Aktivitäten. Die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen ist aber ohne Weiterbildung ebenso gefährdet wie die Innovationskraft eines Unternehmens.

Weiterbildung ist der Ausbau von Fähigkeiten. Daher ist neben der Weiterbildungsbereitschaft und -möglichkeit eine solide Grundausbildung in Schule, Betrieb oder Hochschule Voraussetzung. Insbesondere die berufliche Ausbildung des dualen Systems hat sich dabei als Garant einer breiten Fachkräfteschicht bewährt und muss in Qualität wie Umfang erhalten werden. Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordert außerdem Weiterbildungsangebote auch jenseits des 50. Lebensjahres. Dabei geht es nicht nur um Anpassungsqualifizierungen zum Erhalt der Qualifikation, sondern zunehmend auch um die Bewältigung von Technologiesprüngen.

## THESE 11 „Zukunftsfähigkeit durch Mitbestimmung“

Die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen sind erfolgreiche Garantien des sozialen Friedens. Neben diesen kollektiven Mitbestimmungsrechten gewinnt auch die Mitbestimmung am Arbeitsplatz an Bedeutung. Selbstbewusste und selbstorganisierte Belegschaften wollen in die Arbeitsprozesse ausreichend einbezogen werden, um ihrem eigenen Anspruch an guten Arbeitsprodukten gerecht zu werden.

Die Mitbestimmung stärkt somit insgesamt die Motivation, die Innovationsfähigkeit und das Verantwortungsbewusstsein der Arbeitnehmer. Mitbestimmte Unternehmen sind erfolgreich am Markt und die besseren Arbeitgeber, was im Zuge eines zunehmenden Konkurrenzkampfes um qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht unwichtig ist. Das Einbeziehen der Arbeitnehmerinteressen schafft bessere Arbeitsbedingungen und damit ein höheres Maß an Zufriedenheit und Produktivität. Die Unternehmensmitbestimmung ist aus ökonomischen wie demokratischen Gesichtspunkten sinnvoll. Sie sollte daher auch nicht von der Rechtsform eines Unternehmens abhängen.

## THESE 12 „Arbeitszufriedenheit ist eine Quelle von Arbeitsproduktivität“

Arbeitszufriedenheit ist heute mehr denn je Quelle von Arbeitsproduktivität. Arbeitszufriedenheit ist aber erst Ergebnis einer guten Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen. Um dies zu erreichen bedarf es eines ganzheitlichen Qualitätsbewusstseins für den Zusammenhang von Arbeit, Leben sowie Leistungsfähigkeit bzw. Motivation. Es gilt die Arbeit so zu gestalten, dass die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wächst und damit Leistungsfähigkeit und Arbeitgeberbindung steigen.



**IG BCE**

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Hauptverwaltung  
Abt. Grundsatz / Personal  
Königsworther Platz 6  
30167 Hannover  
Telefon: (0511) 76 31 - 374

[www.igbce.de](http://www.igbce.de)