

Gerhard Bosch

Die Rolle der Gewerkschaften in Krisenzeiten - Mehr als eine Tarifmaschine?

**33. Gießerei-Fachtagung 28. September 2022
Bad Kissingen Hotel Frankenland**

Prof. Dr. Gerhard Bosch

Universität Duisburg Essen

Institut Arbeit und Qualifikation

Forsthausweg 2, LE, 47057 Duisburg

Telefon: +49 (0)203 / 379-1339; **Fax:** +49 (0)203 / 379-1809

Email: gerhard.bosch@uni-due.de; www.iaq.uni-due.de



Gliederung

- 1. Eine historische Annäherung**
- 2. Lehren aus der Krisenpolitik**
- 3. Gewerkschaftspolitik in der Transformation**
- 4. Tarifbindung zentral in der Transformation**

1.1 Eine historische Annäherung

Krisen 1966 – 1990: Gewerkschaften als soziale Beschützer

- **Überwiegend defensive Strategien: Abfederung des Personalabbaus durch Sozialpläne, Unterstützung der Konsolidierung von Branchen z.B. der Fusionen im Bergbau, Stahl und Schiffbau**
- **Aktive Arbeitsmarktpolitik – 1969 Arbeitsförderungsgesetz: Kurzarbeit und großzügige Förderung von Weiterbildung, Ausbau des Vorruhestands**

1.2 Eine historische Annäherung

Ab 1990 Veränderung der Ausgangslage: Auslaufen des Vorruhestands, Ausbluten von Regionen, Gefährdung des Industriestandorts Deutschlands

Rollenerweiterung: Sozialer Beschützer + Mitgestalter

- **Nicht nur Frühpensionierung und Abfindungen, auch Qualifizierung**
- **Diskussion zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen im Betrieb und in der Region**
- **Projekte strategischer Unternehmens- und Personalpolitik: z.B. „Besser statt Billiger“, Abschluss von Zukunftsvereinbarungen**
- **Nach politischer Marginalisierung der Gewerkschaften während der Hartz-Gesetze ab 2007 wieder politische Mitgestaltung z.B. in der Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik**

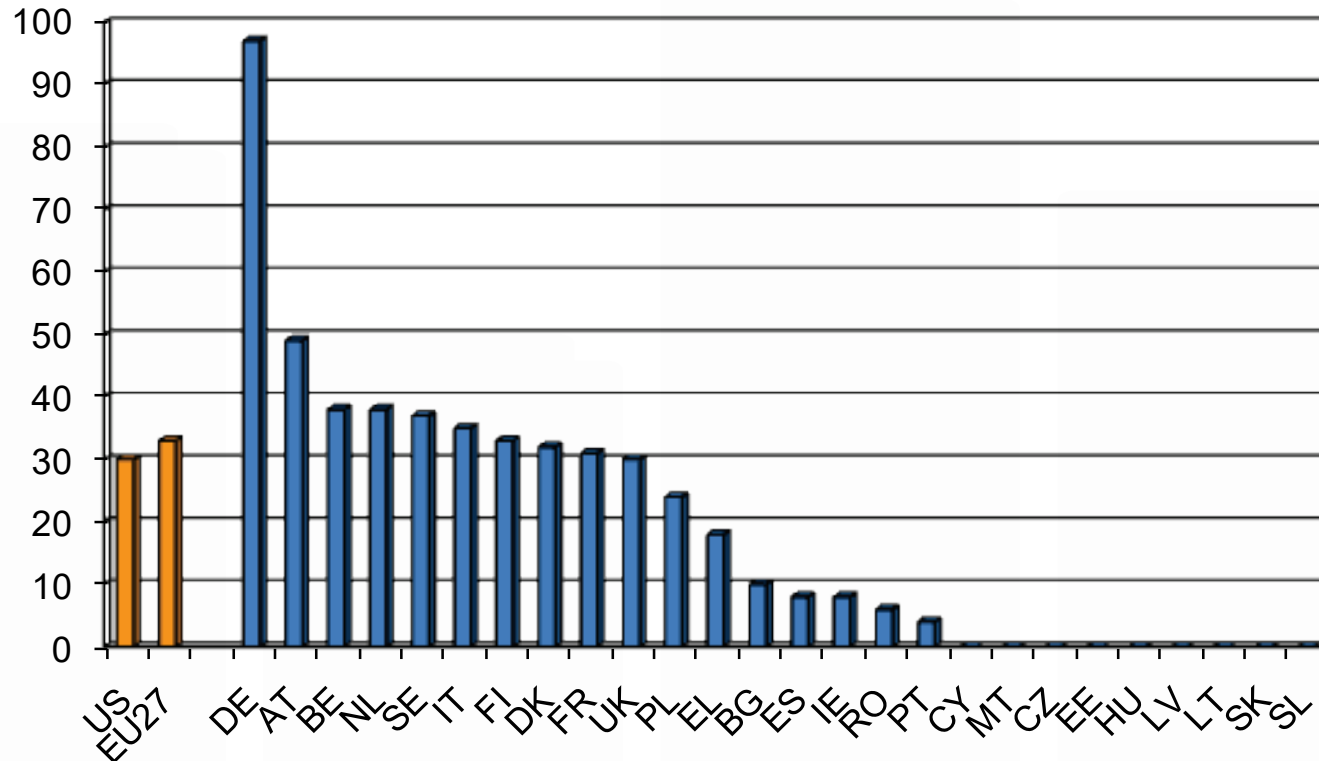
1.3 Eine historische Annäherung

2008/9: Das deutsche Beschäftigungswunder in der Finanz- und Corona-Krise – Gemeinsames Projekt der Sozialpartner und des Staats

- Trotz eines Rückgang des BSP um 4,9% Beschäftigung und Arbeitslosigkeit stabil
- Entlassung von „Stunden und nicht Beschäftigten“
- **Strategische Nutzung von KUG und anderer Formen der temporären Arbeitszeitverkürzung (im Gegensatz den Krisen vorher) zum Halten von Fachkräften**
- **Kaum beachtet: über 566 000 neue Ausbildungsplätze mitten in der Krise (dagegen Explosion der Jugendarbeitslosigkeit in anderen Ländern)**
- **Wiederholung in der Corona-Krise und vor allem KUG Nutzung auch in KMU's und dem Dienstleistungssektor**

Deutsches KUG: Vorbild für viele andere Länder

Anteil des Rückgangs der Arbeitszeit pro Beschäftigten am Rückgang der Arbeitsstunden insgesamt 2009



Quelle: EUROSTAT.

2.1 Lehren aus der Krisenpolitik der letzten Jahrzehnte

- **Gute Krisenpolitik kein Selbstläufer: Richtige strategische Orientierung der Gewerkschaften - In vielen anderen EU-Ländern Beschränkung der Gewerkschaften auf Beschützerrolle**
- **Instrumentenkasten zur Abfederung auch sehr großer Krisen erfolgreich getestet**
- **Erfolgreiche Vermeidung von Jugendarbeitslosigkeit**
- **Defizite bei aktiver Gestaltung: zu wenig Einfluss auf langfristige Personal- und Investitionsplanung**

2.2 Lehren aus der Krisenpolitik der letzten Jahrzehnte

- **Strategische Ausrichtung ist ressourcenintensiv:**
 - **Größte Ressource in DE sind Betriebsräte (174 000, davon 8.400 freigestellt)**
 - **Sinkender Organisationsgrad (25,9% 1998 – 16,5% 2018) begrenzt Finanzen und Aufgabenspektrum**
 - **Mitgestaltung politischer Rahmenbedingungen zentral (z.B. KUG und Weiterbildung)**
 - **Öffentliche Unterstützung in strategischen Aufgaben notwendig**

3.1 Aufgaben in der Transformation

Strukturwandel

- Verschiebung der Zahl der Beschäftigten zwischen den Sektoren: Ergebnis vieler unabhängiger Marktentscheidungen

Transformation:

- Umbrüche infolge mehrerer gleichzeitig verlaufender Trends: **Digitalisierung und Dekarbonisierung**
- Wird vom Ende her mit langem Zeithorizont gedacht: Senkung der CO₂ Emissionen bis 2050
- Nur mit massiven öffentlichen Investitionen denkbar
- Längerfristige Unternehmens und Personalplanung lebenswichtig
- Wette auf die künftige Innovationsfähigkeit und -bereitschaft

3.2 Innerbetrieblicher Wandel

Interner Wandel wegen Kündigungsschutz u. Mitbestimmung und betrieblicher Ausbildung höhere Bedeutung in DE als in USA

- **Oft unzureichende vorausschauende Personalplanung - IGM**
Umfrage von 2000 Betriebsräten (2019): nur 22% der Befragten sehen in ihrem Betrieb eine systematische Personalplanung und –bedarfsermittlung und nur 14% eine systematische Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs.
- **Zentrale Aufgabe: Nutzung der Mitbestimmung zur Entwicklung vorausschauende Personalpolitik (Beispiel Projekt 2020 NRW)**
- **Gute Erfolgchancen in Großbetrieben mit ausgebauter Personalplanung, Probleme in KMU's**

3.3 Interne Transformation – Beispiel VW Braunschweig

- **Standort Braunschweig Auslaufen der Kunststoffteile-Fertigung und mechanischer Produkte, neue Arbeitsplätze im Bereich der Batteriesystemfertigung: Weiterbildung zentral für Transformation**
- **1:1 Versetzungen auf die neuen Arbeitsplätze oft nicht möglich: lange Besetzungsketten und Qualifizierungen betreffen 1/3 der Mitarbeiter**
- **Transformationsbudget von 165 Mio € für alle Standorte**
- **Organisation über betriebliches „Transformationsbüro“**
- **Qualifizierungsmaßnahmen mit Unterstützung des Konzerns selbst konzipiert (z.B. Fit-for-Change 2 Tage; 22 Tage für Elektrofachkraft)**

3.4 Transformation VW Braunschweig

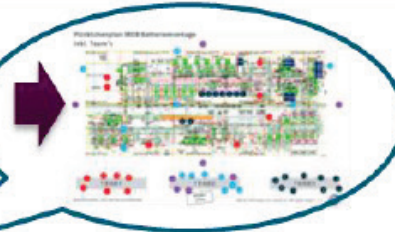
Kunststofftechnik

Batteriemontage

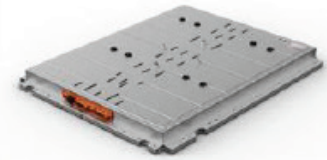
Transformationsbudget



„Ziel-Bahnhof“ definieren

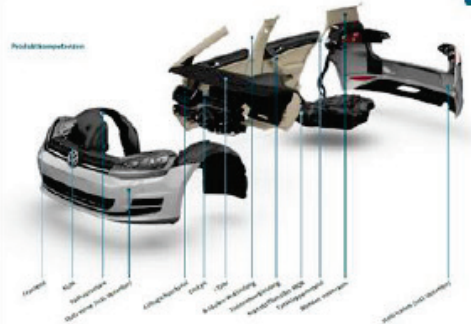


Qualifizierungsgespräch mit dem Meister



Erstellung individueller Qualifizungsverläufe

EFK HV	<input checked="" type="checkbox"/>
FlowDrill	<input checked="" type="checkbox"/>
GapFiller	<input checked="" type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>



Entwicklungsgespräch im Transformationsbüro:
Festlegung zukünftiger Einsatzbereich



BS. Das Konzept des Transformationsbüros

Aufgaben:

- Individuelle Entwicklungsprojekte terminieren und durchführen
- Die Transformationskultur des Werkes und seiner EC-Partner und verstehen, wie zukunftsnahe Arbeitsplätze entstehen
- Die Entwicklungswege und Qualifizierungsverläufe verstehen
- Die individuellen Profile erstellen und anpassen, um die Teilzeitfähigkeit für den Transfer sicherzustellen
- Beraten werden und auch persönliche Fachkennnisse oder sonstigen Kompetenzen
- Zielvorgabe identifizieren

Neigenpartner vor Ort: Personalreferat

Bei Bedarf: HR/VI/SEF Gesundheitswesen

Officeseiten plus Einzelgespräch mit Familie

Methoden und Instrumente:

- Gesprächsleitfäden
- Transformationskatalogen mit Back-Up-Material
- Qualifizierungsprogramme
- Persönliche Entwicklungspfade
- Kennzahlkennmaße (z.B. Look & See...)
- Qualitätsfragen auf allen Ebenen, z.B. Kennzahlen
- Ziel-Beschäftigungsfähigkeit
- Expertenzettel
- Interne Arbeitsmarkt
- Kurz- und mittelfristige Personalplanungsergebnisse
- Arbeitsmarkt

3.6 Vermeidung von Personalabbau durch temporäre Arbeitszeitverkürzungen

Unternehmen	Beschäftigungs- sicherung	Arbeitszeitverkürzung	Sonstige Regelungen
<p>Daimler: Verwaltung und produktionsnahe Bereiche</p> <p>Eckpunkte für einen unternehmensbezogenen Ergänzungstarifvertrag</p>	Keine betriebsbedingten Kündigungen und Standortschließungen bis 2030	<p>Verkürzung der Wochenarbeitszeit um 2 Stunden ohne Lohnausgleich (01.10.2020 bis 30.09.2021)</p> <p>Tarifliches Zusatzentgelt 2021 wird verpflichtend in bezahlte Freistellungstage verwandelt</p>	Wegfall der Ergebnisbeteiligung für 2020
<p>ZF Friedrichshafen: 50.000 Beschäftigte im Inland</p> <p>„Tarifvertrag Transformation“ Unternehmensbezogener Ergänzungstarifvertrag</p>	Keine betriebsbedingten Kündigungen und Standortschließungen bis Ende 2022	<p>Betriebliche Verkürzung der Arbeitszeit nach dem Tarifvertrag Beschäftigungssicherung auf bis zu 30 Stunden pro Woche</p> <p>Nutzung von Kurzarbeit, Zeitkonten und Altersteilzeit</p>	<p>Einmalige Streichung des tariflichen Zusatzentgelts (T-Zug-B) von 400 € in 2020</p> <p>Übernahme aller Ausgebildeten und dual Studierenden</p> <p>Unternehmensweit einheitliche Aufstockung des Kurzarbeitergeldes auf 80 bis 97 % des Nettoeinkommens je nach Umfang und Art der Kurzarbeit</p> <p>Verbesserte Regelungen zur Altersteilzeit</p> <p>Gemeinsame Entwicklung eines „Zielbildes“ für jeden Standort zwischen Standortleitung und Betriebsrat</p>
<p>Bosch: 35.000 Beschäftigte in den Bereichen Entwicklung, Forschung, Vertrieb, Verwaltung</p> <p>Unternehmensbezogener Ergänzungstarifvertrag</p>	Keine betriebsbedingten Kündigungen bis Ende 2022	Verkürzung der Arbeitszeit zwischen 8,57 % (Beschäftigte mit 35 und weniger Wochenstunden) und 10 % (Beschäftigte mit mehr als 35 Wochenstunden) (01.08. bis 31.12.2020)	Teillohnausgleich durch Aufstockung des Weihnachtsgeldes

3.5 Zukunftsvereinbarungen Arbeit 2020 NRW

Betrieb	Zentrale Inhalte
Möbel	- Weiterbildung, Ausbildung, Transparenz und Information, Arbeits- und Unfallschutz
Automobilteile 3	- Weiterbildung, Beteiligung des Betriebsrats an neuen Projekten, Datensicherheit
Elektrotechnik 2	- Unternehmenskultur und Führung, Leitbild „attraktiver Arbeitgeber“, Strategische Personalplanung und -entwicklung, Arbeitszeitflexibilisierung, Projekt- und Gesundheitsmanagement, IT und Datenschutz, Unternehmensentwicklung
Automationstechnik	- Weiterbildung
Anlagenbau 1	- Beteiligung der Beschäftigten, Weiterbildung, Entgelt, Gefährdungsanalyse und Belastungsabbau, Kommunikation 4.0, Beschäftigungssicherung
Elektrotechnik 3	- Weiterbildung, Datensicherheit, Beteiligung des Betriebsrats an neuen Projekten
Metallverarbeitung	- Leitbildung und Wertverständnis, Führungs- und Kompetenzentwicklung, Projektmanagement und Beteiligung der Beschäftigten

3.7 Investive Arbeitsmarktpolitik

- **Mit Hartz-Gesetzen Work First: Massiver Einbruch vor allem bei abschlussbezogener Weiterbildung**
- **Seit 2007 langsamer Paradigmenwechsel zu Train First: wieder stärkere Förderung abschlussbezogener WB**
- **Ausbau der Weiterbildungsberatung bei der BA mit 600 Stellen**
- **Anteilige Unterstützung betrieblicher Weiterbildung besonders in KMU's**
- **Reformschub mit Koalitionsvereinbarung 2021: Weiterbildungsbonus von 150 €, Vorrang der WB vor Vermittlung, TransformationsKUG, Bildungsteilzeit nach dem Vorbild Österreich, Förderung regionaler Weiterbildungsverbände, Weiterentwicklung der Instrumente für Transfergesellschaften**

3.8 Teilnehmerbestand in Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (SGB II+III)

Jahr	Teilnehmer an Weiterbildung	davon
		in Maßnahmen mit Abschluss
2000	356.768	143.660
2005	111.744	70.500
2007	128.386	34.279
2010	188.360	59.947
2015	147.588	69.964
2020	148.416	70.187

Förderung betrieblicher Weiterbildung durch die Bundesagentur für Arbeit

Mehr Chancen durch Qualifizierung

Wir verbessern die Weiterbildungsförderung für beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren berufliche Tätigkeiten durch Technologien ersetzt werden können, die in sonstiger Weise vom Strukturwandel betroffen sind oder eine berufliche Weiterbildung in einem Engpassberuf anstreben (also in einem Beruf, in dem Fachkräftemangel besteht).

Mehr Zuschüsse für



< 10

Kleinstunternehmen



< 250

Kleine und mittlere Unternehmen



> 250

Größere Unternehmen



> 2500

Große Unternehmen

Weiterbildungskosten

bis zu **100 %**

bis zu **50 %**

bis zu **25 %**

bis zu **15 %**

bis zu **100 %**

ab 45 Jahren und für schwerbehinderte Menschen

20 %

bei Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen mit Qualifizierungselementen

Arbeitsentgelt (während der Weiterbildung)

bis zu **75 %**

bis zu **50 %**

bis zu **25 %**

bis zu **25 %**

bis zu **100 %**

bei fehlendem Berufsabschluss und berufsabschlussbezogenen Weiterbildungen

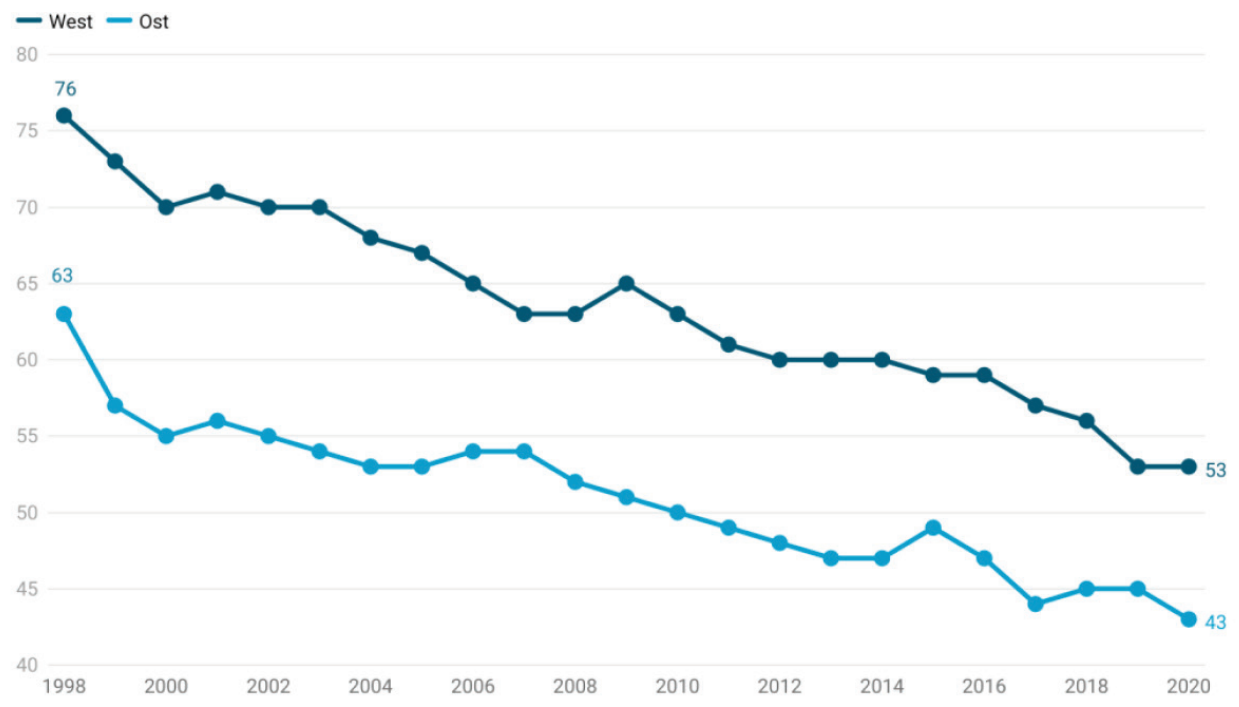
3.9 Neue Rolle in der Transformation von Wertschöpfungsketten: Regionale Netzwerke

- **Auf Initiative der IGM 340 Millionen Euro aus dem Zukunftsfonds Automobilindustrie für die Finanzierung regionaler Transformationsnetzwerke vorgesehen: Ziel Wissenstransfer zu KMU's, Entwicklung neuer Weiterbildungskonzepte etc.**
- **Mehrere Netzwerke mit gewerkschaftlicher Beteiligung gefördert (Saarland, Südwestfalen, Südostniedersachsen)**
- **Beispiel „Regionales Transformationsnetzwerk Südostniedersachsen zur Entwicklung einer regionalen Transformationsstrategie in der Fahrzeug- und Zulieferindustrie (ReTraSON)“ - Initiative der IG Metall Geschäftsstellen Braunschweig, Wolfsburg und Salzgitter-Peine. Förderung vom BMWi mit 7,6 Millionen Euro für 1/2022 bis 6/2025**

4.1 Tarifbindung zentral in der Transformation

Aber Starke Erosion der Tarifbindung

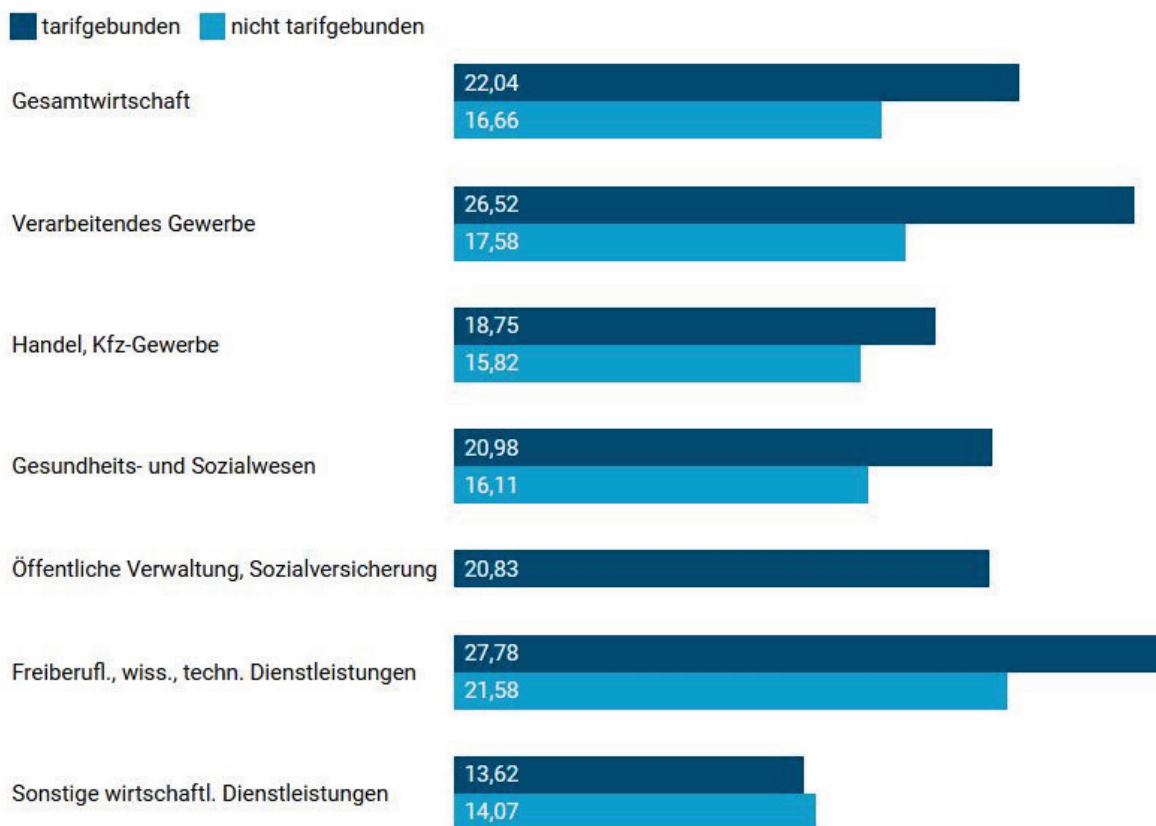
Tarifbindung der Beschäftigten 1998 – 2020, Anteil in %



Quelle: <https://reinhard-bispinck.net/grafiken/>

4.2 Hohes Lohngefälle zwischen tarifgebundenen und nichtgebundenen Beschäftigten

Bruttostundenverdienste (Median) in € von Vollzeitbeschäftigten, April 2018



Lohngefälle mit -34% (Gesamt -27%) am höchsten im von der Transformation besonders betroffenen verarbeitenden Gewerbe

4.3 Hohe Lohnverluste bei unfreiwilligem Berufswechsel

(Bruttostundenlohn Mittelwert in Euro mit und ohne Berufswechsel 2012)

	Im Ausbildungsberuf	Selbstinitiiertes Wechsel (Neuorientierung)	Selbstinitiiertes Wechsel (mehr Einkommen)	Erzwungener Wechsel
Männer	19,5	18,9	23,9	14,7
Frauen	17,4	13,7	16,1	11,1
Betriebliche Lehre	15,3	15,4	20,6	12,8
Schulische Ausbildung	15,8	13,4	22,2	9,8
Aufstiegsfortbildung	20,8	15,6	23,2	15,0
Hochschulbildung	26,1	26,7	30,7	16,3
Gesamt	18,6	16,6	21,2	13,2

Offen im Denken

4.4 Tarifbindung erhöhen, um Strukturwandel zu erleichtern

Sinkende Tarifbindung untergräbt Attraktivität einer Berufsausbildung durch Erosion der Fachkräftelöhne

Echte Tariftreuegesetze (für das gesamte Tarifgitter und nicht nur für Mindestlöhne) bei öffentlicher Auftragsvergabe

Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeitserklärung

Stärkung der Verbände: Bessere steuerliche Absatzbarkeit von Gewerkschaftsbeiträgen, Vorteilsregelungen für Gewerkschaftsmitglieder und natürlich Mitgliederorganisation

Fazit

- **Gestaltungsrolle der Gewerkschaften in der Transformation auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene stärker gefordert**
- **Aus- und Weiterbildung zentral – aber nicht ausreichend**
- **Größtes Risiko: Lohnabsturz bei einem unfreiwilligen Betriebswechsel**
- **Erhöhung der Tarifbindung zentral für Akzeptanz der Transformation und Sicherung des Fachkräftenachwuchses**