

Sozialpartnerschaft 4.0



Steffen Kampeter war von 1990 bis 2016 Mitglied des Deutschen Bundestags und von 2009 bis 2015 Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen. Seit 2016 ist er Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

Steffen Kampeter (Hg.)

Sozialpartnerschaft 4.0

Tarifpolitik für die Arbeitswelt von morgen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51168-9 Print

ISBN 978-3-593-44344-7 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44343-0 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: GDA, Gesellschaft für Marketing und Service der Deutschen Arbeitgeber mbH

Gesetzt aus der Scala und Scala Sans

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Steffen Kampeter

Vorwort 7

INGO KRAMER

Haltung zeigen – Vertrauen aufbauen 11

Peter Altmaier

Sozialpartnerschaft 4.0 –
Zukunftsversprechen der Sozialen Marktwirtschaft 21

Dr. Kai Beckmann

Die Sozialpartner tragen die Verantwortung
für die Ausgestaltung von Arbeit 4.0 29

Dietrich Creutzburg

Auf die Gewerkschaften kommt es an 39

Dr. Rainer Dulger

Es braucht keine neue, sondern eine andere Partnerschaft 47

Ralf Fücks

Sicherheit im Wandel –
Sozialpartnerschaft in Zeiten stürmischer Veränderungen 53

Prof. Richard Giesen

Neue und alte Rezepte zur Stärkung des Tarifsystems 61

Dr. Reinhard Göhner

Individualisierung und Digitalisierung –
grundlegender Wandel der Tarifautonomie 73

<u>Hubertus Heil</u>	
Es braucht mehr Sozialpartnerschaft und Partizipation	81
<u>Reiner Hoffmann</u>	
Sicherheit im Wandel schaffen: der gesellschaftliche Gestaltungsauftrag der Sozialpartner	87
<u>Arndt G. Kirchhoff</u>	
Gelebte Sozialpartnerschaft hat Zukunft	99
<u>Janina Kugel</u>	
Deutschland als lernende Nation – Gemeinsam für eine bessere Zukunft	105
<u>Thomas Lambusch</u>	
Mit Vernunft und Verantwortung	115
<u>Angelique Renkhoff-Mücke</u>	
Tarifvertrag der Zukunft: Mindestarbeitsbedingungen, mehr Flexibilität, weniger Überfrachtung	123
<u>Prof. Lena Rudkowski</u>	
Mitgliedschaft als Grundlage und Herausforderung für die Tarifautonomie	133
<u>Josef Sanktjohanser</u>	
Tarifautonomie – trägt das aktuelle Konzept auch in die Zukunft? . . .	141
<u>Michael Vassiliadis</u>	
Sozialpartnerschaft als Innovationstreiber	151
<u>Hans Peter Wollseifer</u>	
Sozial- und Tarifpartnerschaft im Handwerk – zwischen bewährter Tradition und digitaler Zukunft	159

Vorwort

In diesem Jahr ist die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 70 Jahre alt geworden. Wir haben dieses Jubiläum ganz gezielt zum Anlass genommen, den Blick nicht zurück, sondern nach vorn zu richten. Die digitale Transformation, die Internationalisierung der Wirtschaft und der demografische Wandel stellen die Unternehmen und ihre Beschäftigten vor große Herausforderungen. Hier sind die Sozialpartner – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – gefragt, Antworten zu geben.

Bis heute gilt die Sozialpartnerschaft in unserem Land weltweit als Beispiel für eine gut funktionierende Beziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern. Sie sichert den sozialen Frieden und schafft für die Unternehmen verlässliche Standortbedingungen. Dabei hat sich vor allem die Tarifautonomie als zentraler Pfeiler unserer Sozialen Marktwirtschaft bewährt. Die Sozialpartnerschaft macht die Erfolgsgeschichte der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland ganz wesentlich aus und hat dazu beigetragen, dass unser Land zu den weltweit führenden Volkswirtschaften gehört.

Doch die Sozialpartnerschaft ist kein Naturgesetz. Sie steht vor tief greifenden Veränderungen und ist immer öfter staatlichen Regulierungen ausgesetzt. Es geht heute darum, die Sozialpartnerschaft zukunftsfest zu machen und ihr neue Impulse zu geben. Das ist zuallererst die Aufgabe der Sozialpartner selbst. Nicht nur der Blick ins Ausland zeigt: Je schwächer die Sozialpartnerschaft aufgestellt ist, umso stärker regelt der Staat die Arbeitsbeziehungen. Einzelne Sozialpartner bitten den Staat sogar, statt ihrer die vermeintliche Wirkmächtigkeit ihrer Organisation zu stärken. Das ist aber nicht unser Verständnis als BDA. Wir schauen zuerst auf unsere eigene Verantwortung.

Wie gestalten wir die Sozialpartnerschaft 4.0? An welchen Stellschrauben müssen wir Veränderungen vornehmen, damit sie auch morgen und übermorgen als Vorbild für die funktionierende Beziehung zwischen Unternehmen und Gewerkschaften gilt? Die Debatte hat Arbeitgeberpräsident Ingo Kramer im Jahr 2018 mit einem Vorschlag zu einer stärker differenzierten, aber zugleich einfacheren Struktur von Tarifverträgen eröffnet. Diese Diskussion ist von großer Bedeutung für die Zukunft unseres Landes. Deshalb haben wir darüber hinaus eine Reihe von Persönlichkeiten gebeten, uns ihre Sicht über die Zukunft der Sozialpartnerschaft darzulegen. Ihre Beiträge finden Sie in diesem Buch. Wir haben Stimmen aus der Wirtschaft und Wissenschaft, aus den Verbänden und Gewerkschaften sowie aus der Politik für dieses Projekt gewinnen können. Auch die für Wirtschaft und Arbeit zuständigen Bundesminister sind in diesem Buch mit ihren Erwartungen an eine zukunftsfähige Sozialpartnerschaft vertreten.

Sie alle haben aus unterschiedlichen Perspektiven Stellung genommen und ihre Erwartungen an eine zukunftsgerichtete Sozialpartnerschaft formuliert. Dabei zeigt sich, dass sich die Arbeitswelt nicht über einen Kamm scheren lässt. Die Situation in den einzelnen Branchen ist unterschiedlich, und um die Sozialpartnerschaft in den östlichen Bundesländern ist es anders bestellt als in den westlichen Ländern. Umso mehr kommt es auf flexible Lösungen starker Tarifpartner an. Dabei streiten wir über den richtigen Weg. So unterschiedlich die Sichtweisen aller Autorinnen und Autoren

aber sind – eines eint sie: Deutschland braucht auch in Zukunft eine gut funktionierende Sozialpartnerschaft; dabei kommt den Sozialpartnern eine entscheidende Rolle zu.

Ich wünsche Ihnen eine ebenso interessante wie erkenntnisreiche Lektüre!

Ihr Steffen Kampeter

Ingo Kramer

Der Autor ist seit 2013 Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), seit 2019 Vizepräsident von BUSINESSEUROPE sowie Vorstandsvorsitzender der Stiftung der Deutschen Wirtschaft. Er ist außerdem Gesellschafter der J. Heinr. Kramer Group, Bremerhaven.



Haltung zeigen – Vertrauen aufbauen

Der Arbeitgeberpräsident fordert mehr Flexibilität in den Tarifverträgen und weniger Bürokratie durch staatliche Einflüsse, um den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt gerecht zu werden. Der Arbeitgeberpräsident fordert insgesamt weniger Regulierung und will schon gar keine Eingriffe in die Tarifautonomie. Und der Arbeitgeberpräsident fordert sowieso ein größeres Vertrauen in die Kräfte der Sozialen Marktwirtschaft.

Ja, in der Tat, diese oder ähnliche Einlassungen erwarten viele von mir. Ich bin leidenschaftlicher Verfechter unserer Wirtschaftsordnung, der Sozialen Marktwirtschaft, zu deren Grundfesten auch die Koalitionsfreiheit der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber gehört. Diese Wirtschaftsordnung ist das Beste, was unserem Land passieren konnte. Jeder weltweite Vergleich zeigt: Wir fahren gut mit unserer Art, unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Zusammenleben zu organisieren. Doch auch als Arbeitgeberpräsident darf ich nicht vor der öffentlichen Wahrnehmung die Augen verschließen. Unsere Wirtschaftsordnung und die demokratischen Institutionen haben Vertrauen verloren. Und es ist zu einfach, die Schuld dafür nur bei den anderen zu suchen. Die Politik eignet sich gewiss manchmal als Sündenbock. Doch wir müssen zunächst vor der eigenen Haustür kehren.

Man kann feststellen, dass in »der Wirtschaft«, auch wenn diese Verallgemeinerung eigentlich ganz und gar unzulässig ist, Fehler gemacht wurden. Die Folgen der Finanzkrise und der damit einhergehende Ansehensverlust »der Wirtschaft« sitzen uns bis heute in den Knochen. Weitere Skandale und Betrügereien folgten. Es gibt zudem Unternehmen, die sich nicht an gesetzliche Vorgaben zu Löhnen halten. Auch wenn es nur Ausnahmen sind, schadet das Verhalten einiger weniger allen. Der Verlust des Vertrauens in die Wirtschaft im Allgemeinen sowie in unsere Wirtschaftsordnung im Besonderen wird zum Problem.

Zum gesellschaftlichen Problem wird dieser Vertrauensverlust, weil er Wasser auf die Mühlen jener Kräfte ist, die unsere freiheitliche Grundordnung generell infrage stellen. Diese Kräfte wollen uns weismachen, dass das System kaputt ist. Dass die »Altparteien« versagen. Dass unsere öffentliche Sicherheit nicht mehr gewährleistet ist. Dass die Wirtschaft korrupt ist. Und dass die Eliten sowieso alle unter einer Decke stecken. Populisten und Demagogen hatten mit dieser Masche leider zu viel Erfolg in den vergangenen Jahren, die insbesondere gezeigt haben, dass in den sozialen Medien jede Meinung ungeprüft auf ihren Wahrheitsgehalt hemmungslos verbreitet wird. Aus schwindendem Vertrauen in jene Kräfte, die unser Land nach dem Krieg entscheidend und erfolgreich geprägt haben – in die Volksparteien, in die Sozialpartner, die Selbstständigen und die Unternehmen, in die Schulen und die Wissenschaft zum Beispiel –, entsteht ein ungutes gesellschaftliches Klima, das uns vor vielen Wahlen bangen lässt. Von »Weimarer Verhältnissen« sind wir Gott sei Dank weit entfernt. Die Bundesrepublik ist im internationalen Vergleich nach wie vor ein Hort der Stabilität und des breiten Wohlstands – mit einem starken Gesundheitssystem, offenem Meinungsaustausch und sicherer Rechtsstaatlichkeit. Aber uns sollte das Scheitern der Weimarer Republik vor nicht einmal 90 Jahren immer wieder vor Augen führen: Nichts, aber auch gar nichts ist auf ewig selbstverständlich.

Unternehmerische Freiheit wird zu stark eingeengt

Mit Blick auf die unternehmerische Wirklichkeit lässt sich feststellen, dass aus fehlendem Vertrauen in »die Wirtschaft« überbordende staatliche Regulierung erwächst. Die Arbeitgeber in Deutschland wissen, was ich meine. Während der einzelne Arbeitgeber weitgehend großes Vertrauen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer genießt, schlägt »den Arbeitgebern« als Gruppe im Gegenteil immer öfter Misstrauen entgegen. Sie sind mit einer staatlichen Regulierung konfrontiert, die gerade kleine und mittlere Unternehmen nicht selten zur Verzweiflung treibt. Deren Kollateralschäden führen mangels Kenntnis betrieblicher Abläufe der Regulierer immer öfter zur Resignation von Selbstständigen und unternehmerischen Entscheidungsträgern. Die unternehmerische Freiheit, die unser Land so dringend braucht, um mit neuen Ideen innovativ zu sein, wird zu stark eingeengt. Die zurückgehende Zahl der Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolgen sollte uns eine Warnung sein. Und wo Vertrauen fehlt, da fehlt es eben auch allzu oft an Nachwuchs.

Mein Engagement gilt vor allem der jungen Generation. Für ihre Perspektive setze ich mich ein. Die jungen Leute von heute sind nicht nur die Unternehmerinnen und Unternehmer von morgen. Sie entscheiden über Innovation, Fortschritt, über unsere Zukunft auf allen Ebenen. Ich wünsche mir deswegen, dass sich die junge Generation mit Selbstvertrauen der Wirtschaft zuwendet. Dass sie ihre Chancen erkennt, sich in die Wirtschaft einbringt und dass nicht Misstrauen, Pessimismus und bequeme Zurückhaltung über unsere Zukunft entscheiden.

Klagen über das schwindende Vertrauen allein hilft nicht, und Jammern ist kein Ausweg. Und es bleibt der schwer zu begreifende Umstand, dass nach einer Phase eines beispiellosen wirtschaftlichen Aufschwungs die Unzufriedenheit im Lande zu steigen scheint.

Wir Unternehmerinnen und Unternehmer sind mehr denn je gefordert, Haltung zu zeigen, Verantwortung zu übernehmen und dadurch neues Vertrauen aufzubauen. Gerade in diesen Zeiten des Wandels bin ich zutiefst

überzeugt: Wir sind in der Lage und in der Pflicht, unsere unter Druck geratene Wirtschaftsordnung der Sozialen Marktwirtschaft zu stützen – aus ureigenem Interesse und für die nächste Generation. Wir müssen deswegen zunächst den Blick auf unsere Aufgaben richten, wenn wir unseren berechtigten Forderungen für die Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft Nachdruck verleihen wollen.

Ja zu Weltoffenheit, Internationalität und Europa

Die Europawahl in diesem Jahr, um es sehr konkret zu machen, hat gezeigt, dass den Unternehmern Wahlentscheidungen nicht gleichgültig sind. Es ging uns dabei nicht um Parteipolitik. Uns ging es aber sehr gewiss um ein klares proeuropäisches Bekenntnis. Weltoffenheit, Internationalität, unser Ja zu Europa – das ist ein nicht wegzudenkender Teil unserer wirtschaftlichen DNA. Die Klarheit und Deutlichkeit, mit der sich die Unternehmen in diesem Land zur Europawahl positioniert haben, mit unzähligen Aktionen und Initiativen, ist eine wohlthuende Weiterentwicklung. Wir haben Haltung gezeigt und unseren Beitrag dazu geleistet, dass es am Ende zwar kein einfaches, aber immer noch ein proeuropäisches Ergebnis gegeben hat. Unser Engagement darf und wird nicht punktuell sein. Wir sind fortwährend gefragt. Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, Intoleranz, Hetze gegen Minderheiten – diesem altbekannten Unheil und der damit einhergehenden Sprache darf kein Meter überlassen werden, nicht in der Politik, nicht in den Unternehmen, nirgendwo.

Der Weg zu neuem Vertrauen ist ein Marathonlauf. In der Klima-Debatte, die das Jahr 2019 entscheidend prägt, ist »die Industrie« in der Wahrnehmung vieler junger Leute, die sich in wachsender Zahl engagieren, nicht Teil der Lösung, sondern Teil des Problems. Die um sich greifende Wachstum- und Technikfeindlichkeit halte ich für falsch. Das Gegenteil ist richtig. Nur technologischer Fortschritt, nur die Forschungs- und Entwicklungsarbeit ideenreicher Unternehmen, die wegen klimaschützender Lösungen im Verbund mit Hochschulen und großen Forschungseinrichtungen wachsen, bringen uns der Bewahrung unserer natürlichen Lebensgrundlagen näher.

In meiner vergleichsweise kurzen Lebensphase von 67 Jahren hat sich die Weltbevölkerung verdoppelt. Dass gleichzeitig die Lebenserwartung enorm gestiegen ist, durch bessere Lebensmittelversorgung und medizinischen Fortschritt, ist diesem Umstand zu verdanken. Trotzdem wird es harte Vertrauensarbeit werden, die Menschen davon zu überzeugen, dass es dem Klima nicht nutzt, wenn wirtschaftliche Dynamik und Erfindergeist erstickt werden. Und politisch den Menschen ihre Bewegungs- und Handlungsspielräume im Affekt einzuschränken, anstatt auf machbare Verbesserungen zu dringen, schränkt ihre Arbeitsmöglichkeiten wie beim »Dieselverbot« ein, schafft aber kein Vertrauen.

Wir brauchen neues Vertrauen in die Tarifpartnerschaft

Was bedeutet das nun für die Sozialpartnerschaft der Zukunft? Kern unserer Sozialen Marktwirtschaft ist eine lebendige Sozialpartnerschaft. Der Erfolg der Bundesrepublik wäre ohne sie nicht denkbar. Sie sichert uns, Arbeitnehmern und Arbeitgebern gleichermaßen, Stabilität und Verlässlichkeit der Arbeits- und Wettbewerbsbedingungen. Und sie ist bei allen Differenzen krisenerprobt. Die Folgen der Finanzkrise vor zehn Jahren hätte Deutschland nicht annähernd so gut verkraftet, wenn nicht die Tarifparteien in Sozialpartnerschaft gemeinsam gehandelt hätten. Und wenn wie beschrieben unsere Wirtschaftsordnung, unsere Soziale Marktwirtschaft, unter Druck steht und wieder Vertrauen gewinnen muss, dann richten sich die Augen natürlich gerade auf die Sozialpartner.

Auch wenn Tarifverträge nach den neuesten Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zur Tarifbindung im Jahr 2018 in 56 Prozent aller Betriebe und bei 76 Prozent aller Beschäftigten direkt oder indirekt Anwendung finden, gehört zur Wahrheit auch: Die Tarifbindung geht tendenziell seit Langem zurück. Aufseiten der Beschäftigten sind heute nur noch rund 15 Prozent Mitglied einer Gewerkschaft.

Ich setze mich aus Überzeugung für die Stärkung und Weiterentwicklung der Tarifbindung ein. Wir brauchen neues Vertrauen in die Tarifpartnerschaft.

Die Aufgaben der Sozialpartner sind in einer digitalen, globalen und arbeits-teiligen Wirtschaftswelt eben nicht erledigt. Das Gegenteil ist richtig. Eine erfolgreiche Tarifpartnerschaft wird auch in Zukunft gebraucht. Eine erfolgreiche Tarifpartnerschaft schafft faire Wettbewerbsbedingungen und gibt vor allem jene Planungssicherheit, die wir in einer Welt des Umbruchs und der Ungewissheiten mehr denn je brauchen. Und sie schafft, und damit schließt sich der Kreis, Vertrauen in unsere Soziale Marktwirtschaft, weil sie den Menschen Sicherheit gibt.

Wie können wir die Tarifbindung stärken? Ich richte zunächst den Blick auf die Unternehmen selbst. Das Festhalten an der Sozialpartnerschaft ist keine bundesrepublikanische Folklore, die wir aufrechterhalten wollen, weil wir den guten alten Zeiten nachtrauern. Wir müssen auch aufseiten der Wirtschaft wieder stärker erkennen, dass uns die Tarifpartnerschaft ein zeitlos gutes Modell zur eigenverantwortlichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen bietet. Und sie hilft uns dabei, der allerwichtigsten Unternehmensressource überhaupt, den Menschen, verlässliche Rahmenbedingungen zu bieten. Mit ihr erreichen wir Nachhaltigkeit und Vertrauen. Wer glaubt, dass das in der digitalen Arbeitswelt nicht mehr gefragt ist, der täuscht sich gewaltig. Im Wettbewerb um die besten Köpfe ist das Gegenteil richtig.

Gestaltung der Arbeitswelt steht auf der Agenda

Was folgt eigentlich daraus, wenn die Tarifbindung immer weiter erodiert? Es ist ganz einfach: Der Staat fühlt sich bemüßigt einzugreifen. Die Gestaltung der Arbeitswelt steht in all ihren Facetten auf der politischen Agenda. Das Recht auf Homeoffice, das Recht auf Teilzeit und aktuell das Recht auf einen unbefristeten Job, aber auch Allgemeinverbindlicherklärungen von Tarifverträgen ohne die Zustimmung der Arbeitgeber in den Tarifausschüssen – so sind die politischen Tischvorlagen überschrieben. Wer glaubt, dass der Staat mit all seinen hinlänglich bekannten realitätsfernen Lösungen die Arbeitsbedingungen besser regeln kann als die Betroffenen selbst, der verkennt die Realität. Wer als Unternehmerin oder Unternehmer bei den

Arbeitsbedingungen mitgestalten und nicht auf den Staat warten will, ist daher in einem Arbeitgeberverband gut aufgehoben.

Aber das Schicksal der zukünftigen Arbeitswelt liegt eben nicht allein in unseren Händen. Zur Sozialpartnerschaft gehören immer zwei. Damit sich wieder mehr Arbeitgeber und Beschäftigte für eine Organisation in Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften entscheiden, müssen Tarifverträge attraktiv sein und auch den Unternehmen einen Mehrwert bieten. Die Tarifpartner selbst haben es in der Hand, die Tarifverträge so zu gestalten, dass sie den Bedingungen der neuen Arbeitswelt gerecht werden. Wir brauchen in einer immer weniger gleichförmigen Arbeitswelt Tarifwerke mit branchenspezifischen, differenzierten und flexiblen Regelungen. Weil wir gemeinsam mit

»Wir Unternehmerinnen und Unternehmer sind mehr denn je gefordert, Haltung zu zeigen, Verantwortung zu übernehmen und dadurch neues Vertrauen aufzubauen. Gerade in diesen Zeiten des Wandels bin ich zutiefst überzeugt: Wir sind in der Lage und in der Pflicht, unsere unter Druck geratene Wirtschaftsordnung der Sozialen Marktwirtschaft zu stützen.«

unserem Sozialpartner näher dran sind an der Unternehmens- und Arbeitswirklichkeit, muss es Anspruch unserer Vereinbarungen sein, es besser zu machen als der Gesetzgeber. Ein Arbeitgeber wird eine Tarifbindung eingehen beziehungsweise in ihr verbleiben, wenn für ihn die Vorteile eines Tarifwerks gegenüber den gesetzlichen Regelungen überwiegen. Das setzt auch voraus, dass die gesetzlichen Regelungen Öffnungsklauseln für Tarifvereinbarungen enthalten. Solche gesetzlichen Öffnungsklauseln sind ein Gestaltungsinstrument, das die Schaffung von branchenspezifischen Regelungen ermöglicht, mit denen von abstrakt-generellen Gesetzen abgewichen werden kann.

Für eine Stärkung der Tarifbindung bedarf es einer Rückbesinnung darauf, dass in Tarifverträgen Mindestarbeitsbedingungen geregelt werden sollten. Wir schaffen einen verlässlichen Rahmen, nicht mehr und nicht weniger. Wenn wir als Sozialpartner glauben, alles bis ins kleinste Detail regeln zu können, werden wir an der Lebenswirklichkeit der betrieblichen Unterschiede scheitern. Komplexität und Regelungstiefe von vielen Tarifverträgen sollten deswegen zurückgeführt werden. Es sollte unser gemeinsames Ziel sein, mithilfe tariflicher Öffnungsklauseln eine Reduktion auf Mindestarbeitsbedingungen zu erreichen, die durch vertiefende Regelungen auf betrieblicher Ebene so ausgestaltet werden, dass sie den spezifischen Gegebenheiten von Betrieben und Arbeitnehmern gerecht werden.

Optionsmodell stärkt die Tarifbindung

Ich habe dafür 2018 ein Optionsmodell vorgeschlagen, das verschiedene Möglichkeiten für die Tarifpartner beinhaltet, die Tarifbindung weitgehend selbst zu stärken: Ein erster Schritt, um Tarifbindung zu stärken, sind mehr einfach handzuhabende Öffnungsklauseln in Tarifverträgen. Neben gesetzlichen Öffnungsklauseln, die den Tarifpartnern ein Abweichen vom Gesetz ermöglichen, tragen Öffnungsklauseln in Tarifverträgen für die Betriebsebene dazu bei, dass Betriebe individuell für sie passende Lösungen verwirklichen können. Mit tariflichen Öffnungsklauseln erhalten die Betriebe ein Flexibilisierungsinstrument, mit dessen Hilfe sie differenzierende, betriebspezifische Lösungen schaffen können. Dank tariflicher Öffnungsklauseln können die Bedürfnisse von Arbeitgebern und Beschäftigten viel zielgenauer geregelt werden, als dies in einem für die ganze Branche geltenden Tarifvertrag oder gar abstrakt-generellen Gesetz der Fall ist. Es gab in den vergangenen Jahren bereits vielfach Tarifabschlüsse, in denen solche Öffnungsklauseln vereinbart worden sind. Das Instrument sollte aber insbesondere auch unter Berücksichtigung der spezifischen Interessen kleiner und mittelständischer Unternehmen in vereinfachter Form noch mehr Chancen für abweichende flexible Lösungen bieten.

Eine weitere Option ist die Eröffnung einer modularen Tarifbindung. Unternehmen sollten die Möglichkeit erhalten, aus einem Gesamttarifwerk einzelne

Module auszuwählen und diese zur Anwendung zu bringen. Das Gesamttarifwerk wird häufig als sehr komplex wahrgenommen und kann auf Unternehmen abschreckend wirken – gerade auf solche, die noch nicht Mitglied in einem Verband sind. Wenn der Tarifvertrag nicht mehr ohne juristische Unterstützung verständlich ist, werden sich bislang nicht tarifgebundene Unternehmen kaum dafür entscheiden, sich diesen Regelungen zu unterwerfen. Gerade mit Blick auf bisher nicht tarifgebundene und junge Unternehmen ist die modulare Tarifbindung eine Möglichkeit, diese Unternehmen an die Tarifbindung heranzuführen und die Tarifbindung so zu stärken. Ein Unternehmen könnte zum Beispiel den Entgeltrahmen aus einem Tarifvertrag übernehmen und zur Anwendung bringen, ohne zugleich die komplexen tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit übernehmen zu müssen, die vielleicht nicht den Bedürfnissen des Unternehmens und seiner Beschäftigten entsprechen. Der Weg der modularen Tarifbindung erfordert allerdings die Bereitschaft der Gewerkschaften, auch einzelne Teile ihrer Tarifverträge zur Verfügung zu stellen. Hier sollte gelten: Besser Teile eines Tarifvertrags als gar kein Tarifvertrag!

Menschen wollen Lösungen im Konsens

Die Stärkung der Tarifbindung hängt maßgeblich vom Willen der Tarifpartner ab. Wir haben es noch selbst in der Hand. Voraussetzungen sind das Vorhandensein eines entsprechenden Gestaltungswillens auf beiden Seiten und eine Offenheit für eine neue Diskussion über die Zukunft der Tarifbindung. Wir müssen uns nur gemeinsam über eines im Klaren sein: Wenn wir über Tarifbindung und die Sozialpartnerschaft der Zukunft diskutieren, tun wir das nicht als Beteiligte eines arbeitsrechtlichen oder tarifpolitischen Fachdiskurses. Nein, es geht hierbei um deutlich mehr. Es geht auch um das Vertrauen in die Soziale Marktwirtschaft als solche. Hier kann die Sozialpartnerschaft einen entscheidenden Beitrag leisten.

In dieser Diskussion sollten wir uns gemeinsam unserer Verantwortung bewusst sein. Kompromisse finden wir nur, wenn wir die Attraktivität von Tarifvereinbarungen für beide Seiten im Auge behalten. Und Drohungen

führen uns nicht weiter. Die Menschen in unserem Land, seien sie Arbeitgeber oder Beschäftigte, wollen nicht, dass wir uns auf offener Bühne zerlegen. Anders als es die Aufgeregtheiten der Debattenunkultur in den sozialen Medien vermuten lassen, wollen die Menschen die Lösung im Konsens. Wenn sie merken, dass dieser überhaupt nicht mehr Ziel des Diskurses ist, dann entziehen sie uns ihr Vertrauen.

Das Jubiläum von 70 Jahren BDA haben wir deswegen nicht genutzt für Feierstunden und Selbstbeweihräucherungen. Wir haben das Jahr genutzt, um mit Foren und Kongressen in die Zukunft zu schauen. Als Stimme und Verfechterin der Sozialen Marktwirtschaft stehen wir gemeinsam mit unseren Sozialpartnern gut 100 Jahre, nachdem sich Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften erstmals gegenseitig als Vertreter ihrer Mitglieder anerkannt haben, vor großen Herausforderungen. Es geht heute um eine gelebte Sozialpartnerschaft in Zeiten des Umbruchs. Aber es geht vor allem um das Vertrauen in die Soziale Marktwirtschaft. Um Maß und Mitte für eine gute Zukunft. Dafür setzen wir uns ein. Mit ganzer Kraft.