

DIE VIER SZENARIEN

Stand: 11|2019

CHANGE
PERSPEKTIVEN 2030+

SZENARIO 1

„UNTER DRUCK“

2030

Die deutsche Industrie hat Marktanteile verloren, viele Anlagen sind nicht mehr auf der Höhe der Zeit, die Infrastruktur des Landes ist in keinem guten Zustand. Auch im zurückliegenden Jahrzehnt wurde viel zu wenig in Verkehrswege, digitale Netze, Stromleitungen und Speicherkapazitäten investiert; ebenso übte sich der Privatsektor weiter in Investitionszurückhaltung. Man verließ sich auf die Erfolge der Vergangenheit und lebte von der Substanz. Insbesondere die immer stärker werdende Konkurrenz aus Asien macht vielen Produktionsstandorten hierzulande zu schaffen.

Autos aus China verkaufen sich inzwischen besser als deutsche Marken – was insbesondere bei den Zulieferern viele Arbeitsplätze gekostet hat. Während in der Spezialchemie, mit Hochleistungswerkstoffen oder in den Wachstumsnischen im Pharmabereich noch gutes Geld verdient werden kann, sind die Erträge in vielen anderen Bereichen regelrecht eingebrochen. Die Grundstoffchemie kann sich in Deutschland nur noch da halten, wo sich die Nähe zu rentablen Clustern der Spezialchemie auszahlt. In der Pharmabranche können die Lohnfertiger und Labordienstleister oft nicht mehr mit den Preisen der ausländischen Konkurrenz mithalten. In der Papier- und Glasindustrie sowie der Baustoffbranche wurden Produktionskapazitäten in Nachbarländer verlagert. Auch die anderen Branchen der IG BCE haben mit globalen Überkapazitäten, unbeständigen Märkten und dem schwachen Wachstum in Europa zu kämpfen. Integrierte Wertschöpfungsketten brechen auf, Investitionsentscheidungen und Zulieferer orientieren sich zunehmend in Richtung Fernost und anderer Regionen mit starkem Wachstum.

Viele Unternehmen haben sich dennoch durchaus erfolgreich im veränderten Marktumfeld positioniert und in vielen Bereichen werden qualifizierte Arbeitskräfte händeringend gesucht. Aber insgesamt haben Arbeitslosigkeit und prekäre Beschäftigungsverhältnisse stark zugenommen. Die Spreizung zwischen erfolgreichen Konzernen und mittelständischen Hidden Champions einerseits und Unternehmen, deren Marktanteile und Umsätze schrumpfen, wird größer.

Angesichts der wirtschaftlich schwierigen Lage und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks sind Nachhaltigkeitsthemen wieder in den Hintergrund getreten. Auch in vielen anderen Ländern spielen Klima und Umwelt derzeit keine große Rolle, ein international verbindlich abgestimmtes Vorgehen ist in weite Ferne gerückt. In Handelsfragen und bei den zunehmenden Konflikten um Rohstoffe erweist sich die Staatengemeinschaft ebenfalls als wenig handlungsfähig.

Die Standortkonkurrenz und Verteilungskonflikte entlang der Wertschöpfungsketten werden mit härteren Bandagen ausgetragen. In vielen Unternehmen stehen die Zeichen der Zeit auf Konsolidierung, Umstrukturierung, Sparprogrammen, Ausgliederungen und Stellenabbau.

Oft reichen schon zwei oder drei Gewinnwarnungen, damit der Börsenkurs eines Unternehmens absackt und zum Übernahmekandidaten wird. Mit Hilfe von Fusionen sollen Synergien freigesetzt und die Wettbewerbsfähigkeit wieder gestärkt werden – ob das in der Praxis funktioniert, steht oft auf einem anderen Blatt. Eine andere Strategie liegt in der Fokussierung auf eine profitable Nische. So ist die Entwicklung von gegensätzlichen Trends geprägt: Zum einen bilden sich größere Player, deren Konzernzentralen aber oft im Ausland ansiedeln sind. Zum anderen entstehen mehr mittlere und kleinere Betriebe, die sich auf bestimmte Marktsegmente spezialisiert haben. In großen wie in mittleren Unternehmen gewinnen Headquarters, Investoren und Aktionärsversammlungen immer mehr an Einfluss, die Unternehmensmitbestimmung verliert in der Praxis an Bedeutung. Für die Gewerkschaften vergrößert sich der Erschließungs- und Betreuungsaufwand in den kleinteiliger gewordenen Branchen. All das erschwert auch eine wirkungsvolle betriebliche Mitbestimmung.

Der allgemeine Beschäftigungsrückgang in der Industrie und der demografische Wandel belasten nicht nur die öffentlichen Haushalte und sozialen Sicherungssysteme, sie haben auch zu weiter sinkenden Mitgliederzahlen bei den Gewerkschaften geführt. Insgesamt haben diese an Durchsetzungskraft, Einfluss und schließlich auch an politischem Rückhalt verloren. Angesichts der angespannten Arbeitsmarktsituation lässt sich ohnehin nicht mehr allzu viel durchsetzen. Statt flexibler Arbeitszeitmodelle und besserer Vergütung geht es eher um zeitlich begrenzte Beschäftigungssicherungsvereinbarungen.

Die Gewerkschaften geraten immer mehr in die Defensive. Was wiederum zu Akzeptanzverlusten und weiteren Austritten führt. Ein Teufelskreis. Die Mitgliederzahl der im DGB zusammengeschlossenen Gewerkschaften erreicht jedes Jahr neue Tiefststände. Inzwischen sind nur noch knapp zehn Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland gewerkschaftlich organisiert. Mitgliederorganisationen und kollektive Interessenvertretung scheinen in einer sich immer weiter fragmentierenden Gesellschaft kaum noch Resonanz zu erzeugen. Zudem tritt die angesichts der schwindenden Mitgliederzahlen zunehmende Konkurrenz zwischen den Gewerkschaften immer deutlicher zutage.

Natürlich gibt es in den kapitalintensiven und exportorientierten Bereichen der Industrie durchaus noch intakte gewerkschaftliche Hochburgen und Unternehmen mit eingespielten Kooperationsbeziehungen der Betriebsparteien. Doch das täuscht nicht darüber hinweg, dass sich die weißen Flecken auf der gewerkschaftlichen Landkarte kontinuierlich ausdehnen – und die Bereiche von Tarifbindung und Mitbestimmung zu immer kleineren Inseln zusammenschmelzen.

Mit dem Ziel, flexibler zu produzieren und Kosten zu senken, werden immer mehr Tätigkeiten von den Unternehmen an Drittfirmen oder über Werkverträge ausgelagert oder aufgeteilt in Minijobs bzw. geringfügige Beschäftigung über die Plattformen vergeben. Hier gelten die tariflichen Standards in der Regel nicht. Das betrifft schon lange nicht mehr nur die Kantinen, Sicherheitsdienste, das Gebäudemanagement, IT-Dienstleistungen oder die Kontraktlogistik, sondern zunehmend auch den Vertrieb, die Wartung und Instandhaltung von Anlagen, selbst Teile der Fertigung und HR-Aufgaben.

Branchentarife sind immer mehr zur Ausnahme geworden, Haustarifverträge – dort, wo sie sich noch durchsetzen lassen – die Regel. In manchen großen Unternehmen, die am Markt gut aufgestellt sind, werden eigene Hausgewerkschaften gegründet. Für kleine, einflussreiche Berufsgruppen treten vermehrt neue Spartengewerkschaften auf den Plan – allerdings meist mit begrenztem Erfolg, da ihre Zielgruppen in der Regel außertariflich vergütet werden.

Ein Trend, der sich insbesondere in internationalen Konzernen etabliert hat, sind Global Grading Systeme. Mit diesen werden Einstufungen und die Vergütung der Beschäftigten konzernweit geregelt – nicht auf der Grundlage von Tarifvereinbarungen, sondern ausgearbeitet von Unternehmensberatungen. Viele der zunehmend international geprägten Eigner und Geschäftsführungen können mit der deutschen Mitbestimmungskultur ohnehin wenig anfangen und haben sich inzwischen aus der Sozialpartnerschaft zurückgezogen. Hinzu kommt, dass es qualifizierte und gesuchte Beschäftigtengruppen ohnehin längst gewohnt sind, ihre Interessen selbst zu vertreten. Oder sie suchen sich Unterstützung bei anderen Dienstleistern. So kommen immer weniger Erwerbstätige mit Gewerkschaften überhaupt noch in Berührung.

Um Mindeststandards zu gewährleisten und den sich ausbreitenden Missständen entgegenzuwirken, treten staatliche Interventionen und gesetzliche Regulierungen zunehmend an die Stelle von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. In einigen Bereichen werden bestehende Arbeitsstandards – etwa im Kündigungsschutz, bei den Arbeitszeitregelungen oder den Regeln für den Einsatz von Leiharbeitern – abgesenkt mit dem Argument, man müsse den Standort Deutschland wieder attraktiver machen und das Übermaß an Regulierungen verringern. Betriebsräte sollen künftig nicht mehr vom Arbeitgeber sondern von der Belegschaft bezahlt werden – damit die Beschäftigten selbst entscheiden können, wie viele freigestellte Betriebsratsmitglieder sie benötigen und was ihnen diese Form der Interessenvertretung wert ist.

Aufgrund der sinkenden Mitgliederzahlen müssen gewerkschaftliche Organisationsstrukturen verschlankt und Stellen abgebaut werden, und es wird wieder vermehrt über mögliche Fusionen mit anderen Gewerkschaften nachgedacht. Auch darüber, eine große Industriegewerkschaft zu bilden – neben einer allgemeinen Dienstleistungsgewerkschaft. Aber was würde das für den DGB als Dachverband bedeuten? Und es gibt große Zweifel, etwa dass Gewerkschaften ohne erkennbare Branchenidentitäten künftig noch mehr an Bindekraft verlieren würden.

Immerhin sind viele der bereits in Rente gegangenen Mitglieder aus der Babyboomer-Generation ihrer Gewerkschaft noch immer treu verbunden. Aber es wird – nicht nur wegen der sinkenden Beschäftigtenzahlen – zunehmend schwieriger, neue Mitglieder zu gewinnen.

Die meisten Gewerkschaften konzentrieren sich auf die Betriebe, in denen sie noch über eine solide Basis verfügen. Dort versuchen sie, den Organisationsgrad zu festigen und ihre Handlungsfähigkeit in den Kernaufgaben zu sichern, um so den Mitgliederverlust zumindest etwas zu bremsen.

Einige Gewerkschaften gehen zudem verstärkt in Bereiche, in denen sich prekäre Beschäftigungsverhältnisse ausbreiten – auch wenn das riskant ist und dafür erst neue Instrumente und Herangehensweisen geschaffen werden müssen: Um sich für die Beschäf-

tigten von Drittfirmen einzusetzen, an die vormals unternehmensinterne Tätigkeiten ausgegliedert worden sind. Um Soloselbstständige zu organisieren, die ihre Arbeit über die Plattformen anbieten, ebenso wie in Leiharbeit Beschäftigte und Minijobber. Um die Einkommensverteilung entlang der Wertschöpfungsketten – wenn notwendig auch branchen- und grenzübergreifend – gerechter zu gestalten.

Es gleicht einem Drahtseilakt, trotz geringerer personeller und finanzieller Ressourcen, neue Gruppen von Erwerbs tätigen zu erschließen und dabei die Interessen der bestehenden Mitglieder weiterhin gut zu vertreten.

Aber selbst in den Stammebelegschaften sind Abstiegsängste und die Sorge, dass der eigene Arbeitsplatz zunehmend unsicherer wird, inzwischen weit verbreitet. Und letztlich geht es beim gewerkschaftlichen Grundgedanken ja darum, dort zu sein, wo Solidarität und Zusammenhalt wirklich gebraucht werden.

Trotz andauernd schwacher Wirtschaftsdynamik in Europa, trotz schwindender Technologieführerschaft und Marktanteile, trotz schleichendem Substanzverlust von Gemeinwesen und Infrastruktur: Auch im Jahr 2030 ist die Industrie in Deutschland immer noch größer und umsatzstärker als in allen anderen EU-Staaten. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen gibt es hier – zumindest in den Kernbereichen – noch gut bezahlte Arbeitsplätze. Doch der Anteil prekär lebender und arbeitender Menschen wächst. Nicht rasant, aber stetig. Es herrscht eine gewisse Duldungsstarre. Die meisten Menschen sind davon überzeugt, dass die „guten alten Zeiten“ nicht wiederkommen – und haben sich in diesen neuen Umständen mal besser, mal schlechter eingerichtet.



Herausforderungen für die IG BCE

„Trotz geringerer Bordmittel: Jetzt erst recht diejenigen vertreten, die gewerkschaftlichen Schutz benötigen.“

Die IG BCE muss sich, wie die Gewerkschaften insgesamt, in Branchen und Beschäftigengruppen orientieren, die kleinteiliger und damit schwerer erreichbar werden. Es geht darum, hier einen neuen Gemeinsinn zu finden und auszubilden. Denn immer weniger Menschen arbeiten in tarifgebundenen Jobs – gewerkschaftsfreie Räume sind nicht mehr die Ausnahme, sondern die Normalität. Im Zuge der Erosion und Konsolidierung der Industrie schrumpfen unweigerlich auch die Mitgliederpotenziale.

So ist es unumgänglich, die Organisation zu verschlanken oder sie als Alternative mit anderen Organisationen und nicht institutionalisierten Interessengruppen zusammenzuführen. In den Bereichen, in denen man noch über eine solide Basis verfügt, gilt es, den Organisationsgrad zu festigen, um die bestehende Handlungsfähigkeit zu sichern. Doch das allein wird nicht genügen. Es wird wesentlich weitergehende, radikalere Ideen zur Ausbildung einer neuen Struktur und eines neuen gewerkschaftlichen Selbstverständ-

nisses brauchen. Umso mehr, wenn wir in Zukunft jene noch erreichen und wieder für die gewerkschaftliche Idee gewinnen wollen, die das Vertrauen in gewerkschaftliche Interessensvertretung verloren haben, deren Arbeitsbedingungen mit Guter Arbeit nichts (mehr) zu tun haben, oder die heute ihre Chancen als selbständige Dienstleister in der Plattformökonomie suchen, nachdem sie eine ehemals sichere, gut bezahlte Arbeit im Zuge der Umbrüche in ihrer Branche verloren haben.

Angesichts des wachsenden Anteils prekärer Beschäftigungsverhältnisse, gerade auch unter diesen selbständigen Dienstleistern, müssen wir – wo auch immer – für die da sein, die am dringendsten Unterstützung brauchen. Auch wenn das wesentlich aufwendiger und voraussichtlich auch nicht mit schnellen Erfolgen belohnt werden wird. Ansonsten drohen nicht nur ganze Branchen der deutschen Industrie und ein immer größer werdender Anteil der Erwerbstätigen, sondern auch die IG BCE selbst ins Abseits zu geraten.



LEITFRAGEN ZU SZENARIO 1

Wie gewinnt man trotz engerer wirtschaftlicher Spielräume, gesellschaftlicher Ermüdung und schwindendem Zutrauen in die „etablierten“ Institutionen Handlungsmacht und Attraktivität zurück? Wie sichern wir Investitionen und ein höheres Innovationstempo als Voraussetzung für gute Industriearbeit und neues Wachstum in Deutschland?

Wie agiert die IG BCE, wenn sich die Arbeitgeberseite immer weiter aus Tarifbindung und Sozialpartnerschaft zurückzieht? Wie, wenn die Betreuungsstrukturen (Unternehmens- teile und Betriebe) in ihren Branchen deutlich kleinteiliger werden und der Betreuungsaufwand wächst?

Wird sich die IG BCE dauerhaft über die bestehende Struktur der Mitgliedsbeiträge finanzieren können? Oder braucht es zusätzliche bzw. ganz neue Finanzierungsmodelle?

Wie stellt sich die IG BCE heute darauf ein, dass es schon in absehbarer Zukunft zu einem anhaltenden Abbau von Produktionskapazitäten und Arbeitsplätzen in ihren Branchen kommen kann? Was sind die zentralen Aufgaben, auf die sich die IG BCE bei rückläufigen Mitgliedszahlen und schwindenden Ressourcen konzentrieren sollte? Und gibt es Themen und Aufgaben, die wir dann künftig nicht mehr bearbeiten können?

Wie können die Interessen von „Randbelegschaften“ und Beschäftigten jenseits des Normalarbeitsverhältnisses (z. B. Auslagerungen an Drittfirmen, Leiharbeit, Dienst- und Werkverträge, Minijobs, Cloudwork, etc.) durch die IG BCE wirkungsvoller vertreten werden? Wie kann sichergestellt werden, dass die IG BCE in ihren Branchen da präsent ist, wo die Ausbreitung prekärer Arbeitsbedingungen droht – oder bereits zur Regel geworden ist?

Wie sichert die IG BCE gesellschaftlichen, politischen und betrieblichen Einfluss angesichts sinkender Organisationsmacht? Wie kann die IG BCE einer zunehmenden Konkurrenz zwischen Teilen der Belegschaften, Standorten und auch zwischen den Gewerkschaften entgegenwirken? Reichen dafür unsere bisherigen Organisationsstrukturen? Braucht sie dafür neue Kooperationsstrukturen mit anderen DGB-Gewerkschaften?



EIN BLICK AUF DIE MITBESTIMMUNG

SZENARIO 1

Die Konkurrenz um Margen und Marktanteile hat stark zugenommen. Viele Unternehmen reichen den zunehmenden Wettbewerbsdruck ungebremst an ihre Belegschaften weiter. Programme zur Kostensenkung und Ergebnissteigerung, Verlagerung von Produktion, drohender Stellenabbau, und digitalisierungsbedingte veränderte Anforderungen sind die Kennzeichen einer immer komplexeren Arbeits- und Unternehmensumwelt. Unter diesen Bedingungen gerät die auf Ausgleich angelegte betriebliche Mitbestimmung immer stärker in die Defensive. Betriebsratsarbeit wird zunehmend (über-)fordernder. Die Konflikte in den Unternehmen nehmen zu. Das alles schreit geradezu nach gewerkschaftlicher Unterstützung, gleichzeitig bleiben Betriebsräten aber kaum noch Zeit und Energie, ihre Gewerkschaft im Unternehmen zu repräsentieren und Mitglieder für gewerkschaftliches Engagement zu gewinnen. Auch die zunehmende Vielfalt an Beschäftigungsverhältnissen und die Spreizung von Vergütungen, Arbeitsplatzsicherheit und Ansprüchen (z. B. auf Qualifizierung) erschweren eine wirkungsvolle betriebliche Mitbestimmung.

Es fällt den meisten Betriebsräten schwer, einerseits die Interessen der Stammbeslegschaft zu vertreten und sich andererseits auch um die wachsenden „Randbelegschaften“ zu kümmern. In manchen Bereichen verschwimmt die Grenze zwischen externen und internen Mitarbeitern so sehr, dass selbst Betriebsräte nicht mehr wissen, für wen und was sie noch zuständig sind. Auch die Trends, dass immer mehr Konzernzentralen ihren Sitz im Ausland haben, dass Finanzinvestoren bei mittelständischen Unternehmen einsteigen, dass der Einfluss von Aktionärsversammlungen wächst und dass auch in hier ansässigen Unternehmen das Management zunehmend international geprägt ist, schwächt die deutsche Mitbestimmungskultur – nicht nur die betriebliche Mitbestimmung, sondern auch die Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten.

EIN BLICK AUF DEN POLITISCHEN EINFLUSS DER GEWERKSCHAFTEN

SZENARIO 1

Der politische Einfluss der Gewerkschaften sinkt aufgrund von rückläufigen Mitgliederzahlen und schwachem politischen Rückhalt. Angesichts der weiter erodierenden Sozialpartnerschaft wird es immer schwieriger, einvernehmliche Lösungen zu entwickeln und durchzusetzen. Der Staat übernimmt zunehmend Aufgaben, die vormals in den Händen der Tarifparteien lagen. Die starke Konkurrenz um Mitglieder in den Bereichen, die sich noch vergleichsweise gut organisieren lassen und ein weiterhin schwacher DGB tragen auch dazu bei, dass die Gewerkschaften sich nicht mit einer Stimme gegenüber der Politik positionieren können.

EIN BLICK AUF DIE TARIFPOLITIK

SZENARIO 1

Die Tarifbindung nimmt stetig weiter ab, die weißen Flecken auf der Landkarte werden größer. Bereiche ohne oder mit nur sehr bedingt ausgeprägter Tarifbindung wachsen zunehmend in die Bereiche mit vormals starker Tarifbindung und hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad hinein. Tarifpolitik wird zudem da, wo sie noch existiert, kleinteiliger. Weniger Fläche und mehr Haustarifverträge. Flankiert wird die Entwicklung von einem immer komplexeren Unternehmensumfeld, das spezifische, auf das einzelne Unternehmen zugeschnittene Tarifmodelle zu erfordern scheint. In erfolgreichen größeren Unternehmen entstehen zum Teil Hausgewerkschaften. Auf der einen Seite verfestigt sich der Anteil der außertariflichen, in der Regel hochqualifizierten Beschäftigten. Auf der anderen Seite wächst der Anteil von Arbeitsverhältnissen, die unterhalb des Niveaus von Branchentarifen liegen – etwa durch Auslagerung an Drittfirmen, befristete Arbeit, Leiharbeit, Werk- und Dienstverträgen, Minijobs oder Cloudwork. Die ursprünglichen Stammebelegschaften werden zunehmend kleiner.

Obwohl es nach wie vor noch Unternehmen und Wirtschaftszweige gibt, die sich durch einen guten gewerkschaftlichen Organisationsgrad und eine starke Tarifbindung auszeichnen: Allgemein kommt die Tarifpolitik aus Sicht der Gewerkschaften angesichts der angespannten wirtschaftlichen Lage in die Defensive. Die Verteilungsspielräume schrumpfen, egal ob für Einkommenssteigerungen oder kürzere Arbeitszeiten. Im Mittelpunkt stehen häufig Beschäftigungssicherung und Lohnzurückhaltung. In vielen Unternehmen machen sich darüber hinaus unterschiedliche Gewerkschaften Konkurrenz. Im Ergebnis führt das immer häufiger zu einer eher fiktiven, denn tatsächlich vorhandene „Tarifeinheit“. Das wiederum ermöglicht es der Arbeitgeberseite, Standorte und Beschäftigtengruppen gegeneinander auszuspielen. Zuständigkeitskonflikte zwischen den ohnehin geschwächten Gewerkschaften binden Energie, die man eigentlich dringend bräuhete, um wieder größeren Einfluss und Gestaltungskraft zu gewinnen.



SZENARIO 2

„SMARTES WACHSTUM“

2030

Ein innovationsfreundliches Klima und gute Standortpolitik haben dazu beigetragen, dass die deutsche Industrie gut aufgestellt ist. Über Standortvereinbarungen zwischen den Sozialpartnern ist es gelungen, wichtige Schlüsselindustrien im Land zu halten und zu modernisieren.

Die Unternehmen haben kräftig in zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Marktsegmente mit hohem Wachstumspotenzial investiert. Der Staat hat die Erneuerung und den Ausbau der Infrastruktur energisch vorangetrieben. Eine europäisch abgestimmte Industriepolitik setzt Impulse, fördert die Entwicklung von Zukunftsbranchen und ermöglicht mehr Planungssicherheit. Aller Unkenrufe zum Trotz hat die deutsche Industrie in der intelligenten Fertigung und anderen wichtigen Zukunftsbranchen wieder Boden wettmachen können; auch der Umbau der Automobilindustrie konnte nach einigen Anlaufschwierigkeiten erfolgreich vollzogen werden. Die deutsche Chemie- und Pharmaindustrie liefert regelmäßig gute Umsatzzahlen.

Eine energie- und ressourceneffiziente Produktionsweise ist zu einem weiteren Markenkern der deutschen Industrie geworden. Auch wenn sich der Nachfrageboom nach Investitionsgütern in letzter Zeit wieder etwas abgeflacht hat, partizipiert man im starken Maße am Wachstum in den Schwellenökonomien Asiens, deren Konsum immer noch rasant ansteigt, und behauptet erfolgreich seine Stellung auf dem europäischen Heimatmarkt wie auch in anderen Teilen der Welt. Die starke Exportorientierung ist nach wie vor ein zentraler Treiber für Wettbewerbsfähigkeit und steigende Umsätze der Industrie – was in einigen Partnerländern allerdings durchaus kritisch gesehen wird.

Insgesamt ist die Arbeitskräftenachfrage in der deutschen Industrie deutlich größer als das Angebot. Eine ansonsten eher restriktive Migrationspolitik fördert darum verstärkt die Zuwanderung von gut ausgebildeten Fachkräften in den Mangelberufen. Auch dass immer mehr Menschen von der Freizügigkeit im EU-Binnenmarkt Gebrauch machen, schafft eine gewisse Entlastung. Die Belegschaften werden internationaler. Auf Plattformen wird die Qualität der Arbeitgeber anhand zahlreicher Kriterien bewertet und transparent gemacht. Die Unternehmen müssen sich einiges einfallen lassen, um ihre Mitarbeiter stärker zu binden. Unter solchen Rahmenbedingungen können die Gewerkschaften regelmäßig gute Tarifabschlüsse realisieren. Lohnzuwächse, die im europäischen



Vergleich relativ hohen Energiekosten und die steigenden Rohstoffpreise können durch hohe Produktivität und effiziente Produktionsverfahren kompensiert werden. Trotz kontinuierlicher Fortschritte bei der Energie- und Ressourceneffizienz ist der Druck auf Klima und Umwelt immer noch hoch.

Dennoch ist man auf einem guten Weg und die Produktion hierzulande ist wesentlich nachhaltiger als an anderen Standorten.

Digitale Assistenzsysteme ermöglichen es inzwischen auch geringqualifizierten Arbeitskräften, anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen. Über die direkte Interaktion leiten diese Assistenzsysteme von Arbeitsschritt zu Arbeitsschritt und überwachen zugleich die korrekte Ausführung. Bei Bedarf wird nachgesteuert. So können auch Qualifizierungs- und Einarbeitungszeiten deutlich gesenkt werden. Agile Qualifizierungsmodule sorgen dafür, mit den sich schnell ändernden Anforderungen in komplexeren Tätigkeitsprofilen Schritt zu halten. In der Summe hat die Digitalisierung mehr Jobs geschaffen als durch sie verloren gegangen sind. Arbeitnehmervertretungen sind jedoch durch den digital getriebenen Strukturwandel immer noch stark gefordert, wenn auch teilweise vermehrt durch andere Themen wie der Erhebung und Verwendung von Daten oder die psychischen Risiken digitaler Arbeitsumgebungen.

Zwar hat die Zahl der Arbeitsplätze in den tradierten Kernen der industriellen Fertigung abgenommen, doch können neue Branchen und industrienaher Dienstleistungen einen deutlichen Beschäftigungsaufbau verzeichnen.

Hier sind der gewerkschaftliche Organisationsgrad und die Mitbestimmungsstrukturen jedoch oft noch etwas geringer ausgeprägt – und gewerkschaftliche Erschließungsarbeit verstärkt gefordert.

Aufgrund der starken Zunahme von orts- und zeitflexiblen Arbeitsweisen müssen die Gewerkschaften auch neue Wege finden, die Beschäftigten zu erreichen; zugleich werden sie wichtiger für Austausch und Begegnung. Eine weitere Herausforderung liegt in der weiter gehenden Individualisierung. Lebensumstände und Bedürfnisse werden immer vielfältiger. Die meisten Erwerbstätigen sind durchaus gut vernetzt. Sie sind es gewohnt, in häufig wechselnden Teams und Arbeitskontexten tätig zu sein. Sie engagieren sich lieber anlassbezogen als in festen Mitgliedschaften. Und sie identifizieren sich stärker über ihre Beruflichkeit oder andere Lebensbezüge, als über die – ohnehin zunehmend uneindeutiger werdende – Branchenzugehörigkeit.

Gleichwohl bringt die Digitalisierung eine ganze Reihe von Herausforderungen mit sich, die der Regelung und einer starken Mitbestimmung bedürfen. Etwa in der Ausgestaltung neuer Arbeitszeitmodelle, wenn Algorithmen eigene Gestaltungsspielräume der Beschäftigten allzu stark einschränken, wenn das Echtzeit-Tracking zu einer permanenten Leistungskontrolle zu werden droht und der Erhebung von Daten Grenzen gesetzt werden müssen, um die Persönlichkeitssphäre zu wahren oder wenn Gesundheits- und Arbeitsschutz für digitalisierte Arbeitsumgebungen und ortsungebundenes Arbeiten weiterentwickelt werden müssen. Und allgemein zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in einer sich technologisch rasant ändernden Arbeitswelt.

Sozialer Ausgleich, stabile Verhältnisse und Zusammenhalt gelten als ein wesentliches Element der deutschen Standortpolitik. Der Staat hat – um den Strukturwandel sowie

konjunkturelle Schwankungen erfolgreich bewältigen zu können, und auch, um sich ein Stück weit zu entlasten – die Tarifbindung und die Mitbestimmung substanziell gestärkt und den Gewerkschaften weitergehende Aufgaben übertragen, etwa in der Tarifsozialpolitik, bei der Gestaltung des digitalen Wandels, bei Umstrukturierungen von Unternehmen oder als Träger der Aus- und Weiterbildung.

Die Gewerkschaften haben das seit langem eingeforderte Verbandsklagerecht erhalten und die tarifgerechte Bezahlung ist durch das Tariftreuegesetz zum harten Kriterium in der öffentlichen Beschaffung geworden. Den Tarifparteien kommt verstärkt die Aufgabe zu, für ein gesamtgesellschaftlich ausgewogenes Lohngefüge zu sorgen, was eine engere Abstimmung jenseits der Branchenlogik erfordert.

Selbst für Bereiche, wo keine Tarifbindung besteht, orientiert man sich zunehmend an tariflichen Standards in angrenzenden Bereichen. Auch Freiberufler profitieren inzwischen oft von tariflichen Regelungen. Im Niedriglohnsektor – in dem es nach wie vor an handlungsfähigen Tarifparteien mangelt – arbeiten inzwischen weniger als 20 Prozent der Erwerbstätigen. Die Zahl der prekären Arbeitsverhältnisse geht zurück.

Angesichts der guten Beschäftigungssituation und des starken politischen Rückhalts münzt sich der Bedeutungsgewinn der Gewerkschaften aber nicht automatisch in steigende Mitgliederzahlen um. Auch sie müssen sich erneuern und in ihre Zukunft investieren. Etwa, indem sie angesichts sich verändernder Unternehmensstrukturen, Wertschöpfungsketten und Beschäftigungsformen weitaus enger zusammenarbeiten als bisher.

Organisationsbereiche müssen neu aufgeteilt oder gemeinsam angegangen werden. Frauen, jüngere Beschäftigte und Menschen mit Migrationshintergrund müssen mit ihren spezifischen Bedürfnissen zielgerichteter adressiert werden. Vor allem muss man sich um den stark gewachsenen Anteil von Hochqualifizierten und außertariflich Beschäftigten bemühen.

Darüber, wie eine solche Neuausrichtung aussehen soll und welche Aufgaben ein stärkeres Gewicht erhalten sollen, bestehen natürlich sehr unterschiedliche Auffassungen. Einige fordern die Fokussierung auf die gewerkschaftlichen Kernaufgaben. Andere wollen, dass die Gewerkschaften die Unterstützungsangebote für Betriebsräte deutlich ausbauen und über die Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten stärker Einfluss auf die langfristigen Strategien der Unternehmen genommen wird. Wieder andere wollen mehr Engagement in gesellschaftspolitischen Debatten und eine stärkere politische Einflussnahme für die Mitgliederinteressen, die über den unmittelbaren Arbeitsbezug hinausgehen – etwa für Bereiche wie Wohnen, Mobilität, Pflege und Kinderbetreuung. Und sie sollen sich in den Augen vieler Mitglieder stärker für den gesellschaftlichen Zusammenhalt engagieren. Manche Mitglieder erwarten von ihrer Gewerkschaft zuvorderst Schutz, gute Tarifabschlüsse und individuelle Leistungen. Für andere zählen mehr die „Community“, Beteiligungsmöglichkeiten und eine Abkehr vom Interessenvertreterprinzip: Gewerkschaften sollen für sie weniger „den Kümmerer“ geben und mehr Vernetzer und Plattform sein, um die Dinge selbst in die Hand nehmen zu können. Letztlich bleibt es ein Spagat, der zunehmenden Vielfalt an Bedürfnissen und Erwartungen gerecht zu werden und Wege zu finden, in einer bunten werdenden Arbeitswelt mehr Präsenz, Wirksamkeit, Identifikation und Bindung zu schaffen.

2030 sind die Gewerkschaften insgesamt stärker, einflussreicher und gesellschaftlich verankerter als noch zehn Jahre zuvor. Sie stehen mit breitem Kreuz da – und ringen zugleich

damit, ein neues Selbstverständnis und neue Wege der Mitgliedergewinnung und -ansprache zu finden. Denn potenzielle Mitglieder im Jahr 2030 sind jünger, besser ausgebildet und anspruchsvoller als vorangegangene Arbeitnehmer-Generationen. Im Vordergrund steht eine neue Balance individueller Lösungen für die unterschiedlichen Erwartungen der Beschäftigten, ohne den innergewerkschaftlichen Zusammenhalt zu schwächen.

Es geht um die wirkungsvolle Vertretung persönlicher Interessen und um eine Gewerkschaft, die das gesellschaftliche Ganze im Blick behält.



Herausforderungen für die IG BCE „Aktivierung der Mitglieder(-potenziale) und Erneuerung der Gewerkschaften als gesellschaftliche Kraft“

Wer hätte das gedacht, dass wir 2030 doch so gut dastehen würden. Trotzdem: Nur für die eigenen Mitglieder vor allem in den Kernbelegschaften und angestammten Branchen das Beste herauszuholen, wird gerade für eine Industriegewerkschaft wie die IG BCE auf Dauer nicht genügen. „Everything else is not our business“, war gestern. Wir werden uns verstärkt auch für den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt einsetzen müssen. Aufgrund der rasanten Veränderungen in den Unternehmensstrukturen, von Wertschöpfungsketten bis zu Beschäftigungsformen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses, müssen wir die Sozialpartnerschaft an die veränderte Lage der verschiedenen Zielgruppen mit ihren je unterschiedlichen Problemen und Bedürfnissen anpassen.

Das bedeutet, das eigene Mandat zu erweitern, branchenübergreifend und über Grenzen hinweg stärker mit anderen Gewerkschaften zusammenzuarbeiten und Organisationsbereiche neu aufzuteilen oder ganz neu zu konzipieren. Frauen, jüngere Beschäftigte und Menschen mit Migrationshintergrund – nicht zu vergessen der stark gewachsene Anteil an Hochqualifizierten und Außertariflichen – könnten so sehr viel wirkungsvoller angesprochen werden. Ein ganz entscheidender Teil des Erneuerungsprozesses der IG BCE sind neue Handlungsfelder, die die Belange der Mitglieder über den unmittelbaren Arbeitszusammenhang hinaus ansprechen und bedienen. Denn ein Festhalten an der Stellvertreterkultur, gepaart mit starren, hierarchischen Strukturen, funktioniert nicht mehr vor dem Hintergrund gewachsener Anforderungen bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen. Sie würden die Entwicklung vielfältigerer und nachgefragter Beteiligungsformen nur behindern. Aber gerade darin liegt unsere Chance, mehr Präsenz, intensivere Identifikation, Bindung und Wirksamkeit zu erreichen.



LEITFRAGEN ZU SZENARIO 2

Wie erreicht es die IG BCE, als relevante gestaltende Kraft für die Erneuerung des Industriestandorts Deutschland einen substanziellen Beitrag zu leisten? Wie können wir mit unseren Lösungskompetenzen darauf hinwirken, dass richtige Investitionen in qualitatives Wachstum in angemessener Höhe und an den richtigen Stellen getätigt werden?

Wie können wir dafür sorgen, dass die Potenziale von Technologiesprüngen in unseren Branchen – Digitalisierung, Automatisierung, intelligente Fertigung, Effizienztechnologien, umweltverträgliche Produktionsweisen etc. – gehoben werden und zugleich zu Guter Arbeit, nicht zu einer Enthumanisierung von Arbeit, führen? Wie können wir dazu beitragen, der Digitalisierung eine Richtung zu geben? Wie lässt sich unsere Technologiekompetenz weiter ausbauen, um die Unterstützung der Betriebsratsarbeit als „technologiebezogene Mitbestimmungsberatung“ auch künftig effektiv erfüllen zu können?

Wir stellen wir sicher, dass Wachstumsgewinne auch in Zukunft in Wirtschaft und Gesellschaft fair verteilt werden? Für welche Ansprüche mit Blick auf Qualifizierung, Beschäftigungssicherung und einer fairen Beteiligung an der „Produktivitätsdividende“ müssen wir eintreten? Welche (tarifpolitischen) Regelungsbereiche werden im Zuge technischer Innovationen bezogen auf die Arbeitsbeziehungen wichtiger?

Wie können wir die Beweglichkeit unserer Organisation stärken? Zum Beispiel durch die Etablierung von spezifischen Teams, die aufgaben- und anlassbezogen zum Einsatz kommen, statt vor allem auf geografische Zuständigkeiten zu setzen. Wie muss sich die IG BCE verändern, wenn Arbeit künftig wesentlich orts- und zeitflexibler ist? Welche neuen Funktionen könnten sich daraus für die IG BCE ergeben?

Mit welchen Angeboten, Veränderungen der Organisationsstrukturen und gewerkschaftlichen Kultur insgesamt kann die Attraktivität der IG BCE für Frauen, die Altersgruppe der 25-45-Jährigen, Menschen mit Migrationshintergrund, Grenzpendler sowie den steigenden Anteil von HQAs und außertariflich Beschäftigten erhöht werden? Brauchen wir eine Binnendifferenzierung, zum Beispiel in Form von „Start-up-Gewerkschaften“, die unter unserem Dach, aber mit eigenen Strukturen und spezifischer Ansprache, bestimmte Zielgruppen adressieren?

Mit welchen Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb der IG BCE könnten die Präsenz, Wirksamkeit, Identifikation und Mitgliederbindung gestärkt werden?

Mit welchen Instrumenten und Strukturen und für welche Aufgabenbereiche könnte die Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften wirkungsvoll gestaltet werden? (Stichwörter: Anpassung der Organisationsbereiche angesichts sich verändernder Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsketten; Abstimmung einer gesamtgesellschaftlich ausgewogenen Lohnentwicklung; Bündelung des Einflusses auf die Politik).



EIN BLICK AUF DIE MITBESTIMMUNG

SZENARIO 2

Der rasante technologische Wandel schafft zusätzlichen Handlungsbedarf für die betriebliche Mitbestimmung, die Themen werden komplexer. Viele Betriebsräte erkennen die Chance, dass ihnen in dieser labilen Phase eine neue Verantwortung zuwächst, die sie im Interesse der Beschäftigten nutzen können: Hartnäckig und kompromisslos fordern sie beim Management die frühzeitige Einbindung in die Veränderungsprozesse. Wer mitmacht, erhält umgekehrt die Chance, sein Ohr direkt an den Stimmungen der Belegschaft zu haben. Langsam gelingt es so, Vertrauen zu beiden Seiten aufzubauen und insgesamt eine grundsätzliche Akzeptanz für die Notwendigkeit des Wandels zu schaffen.

Da Digitalisierung, neue Geschäftsfelder und Produktionsweisen mit einem kontinuierlichen Qualifizierungsbedarf für die Beschäftigten einhergehen, fällt den Betriebsräten auch hier eine zentrale Rolle zu, diese Prozesse zu koordinieren. Angesichts der Komplexität und Vielfalt an Veränderungsprozessen sind die Betriebsparteien zunehmend gefordert, Tarifverträge passgenau auf die spezifischen Verhältnisse im einzelnen Unternehmen anzupassen. Parallel wird die Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten als Chance wiederentdeckt, bei der Umstellung von Geschäftsmodellen und technologischen Innovationen im Sinne der Beschäftigten aktiv Einfluss zu nehmen.

BLICK AUF DEN POLITISCHEN

EINFLUSS DER GEWERKSCHAFTEN

SZENARIO 2

Die Politik stärkt die Verbände und überträgt ihnen weitere Aufgaben. Gerade angesichts des rasanten technologischen Wandels in der Wirtschaft, der sich von Branche zu Branche unterschiedlich entwickelt, bedarf es der Entlastung. Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sind wichtige Instrumente, wenn es etwa um Regelungen der Datenerhebung und -nutzung für die Optimierung von Arbeitsabläufen, um Regelungen zum ort- und zeitflexiblen Arbeiten oder den Anspruch auf Weiterbildung geht. Die Sozialpartner werden stärker in Gesetzgebungsverfahren, als Träger von Qualifizierungsmaßnahmen sowie bei der Entwicklung neuer Berufsbilder eingebunden und nehmen so größeren Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen. Dabei kommt ihnen auch zugute, dass sie durch eine enge Kooperation untereinander ihr politisches Einflusspotenzial voll ausschöpfen.

EIN BLICK AUF DIE TARIFPOLITIK

SZENARIO 2

Der Trend der Erosion des Flächentarifvertrags scheint langsam gestoppt. Haustarifverträge sind eher rückläufig. Branchen, die sich durch einen hohen Organisationsgrad und eine starke Tarifbindung auszeichnen, entfalten eine stabilisierende Kraft auch in Bereichen, die vormals zu den weißen Flecken der Tariflandschaft zählten. Das wird am Anfang der Entwicklung allerdings weniger durch eine stärkere gewerkschaftliche Handlungsmacht infolge höherer Organisationsgrade erreicht, als vielmehr durch eine Stärkung der Tarifbindung seitens der Politik. Der Staat stärkt die Tarifbindung, z. B. durch niedrigere Hürden für die Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen, eine stärkere Nachwirkung von Tarifvereinbarungen bei einem Betriebsübergang, sowie durch ein Tariftreuegesetz, das in der öffentlichen Beschaffung die Tarifbindung der Unternehmen zu einem wichtigen Vergabekriterium macht.

Parallel beginnen Gewerkschaften, stärker zu kooperieren. Sie tragen damit der schon lange vorhandenen Erkenntnis Rechnung, dass mit dem rasanten Wandel von Wertschöpfungsketten und Unternehmensstrukturen auch die gewerkschaftlichen Organisationsbereiche immer mehr verschwimmen, sodass man mit überholten starren Zuständigkeitsbereichen zunehmend die eigene Handlungsfähigkeit lähmt. Auf der Arbeitgeberseite gewinnen die Verbände nicht nur wegen dem selbstbewussteren Auftreten der Gewerkschaften wieder an Gestaltungskraft – die Zahl der OT-Mitgliedschaften stagniert; in Einzelfällen kehren Arbeitgeber wieder in die Vollmitgliedschaft zurück. Aus einem klaren wirtschaftlichen Rational: Denn gerade in den exportorientierten Branchen ist man mehr an Stabilität und einem verlässlichen Gegenüber interessiert als an kurzfristigen Wettbewerbsvorteilen bezüglich der Personalkosten.

Die tarifpolitischen Regelungsbereiche weiten sich aus – weil die Digitalisierung neue Fragen aufwirft, weil Tarifsozialpolitik als Ergänzung zu den unter Druck stehenden Sozialversicherungssystemen wichtiger wird und weil es zunehmend auch um Bedürfnisse der Mitglieder geht, die über den unmittelbaren Arbeitsbezug hinaus gehen, wie z. B. die Absicherung gegen Altersarmut und im Falle von Pflege. Die neue Generation stellt nicht nur anspruchsvolle Erwartungen an ihren Arbeitgeber, sondern auch an ihre Interessenvertretungen. Die gute wirtschaftliche Lage eröffnet die hierfür erforderlichen neuen Spielräume.



SZENARIO 3

„NEULAND“

2030

Der Umbau der Industrie ist noch immer in vollem Gange. Die Betriebsgenehmigung vieler Unternehmen ist bereits ausgelaufen, manche werden in Kürze die Produktion einstellen. Viele Industrieunternehmen haben den Sprung in eine neue – ressourcenleichte und regenerative – Wirtschaftsweise aber durchaus erfolgreich bewältigt. Oft mussten sie dafür ihr Geschäftsmodell grundlegend verändern. Zahlreiche gut bezahlte und sicher geglaubte Arbeitsplätze sind verloren gegangen. Auf der anderen Seite sind viele Arbeitsplätze entstanden, insbesondere im öffentlichen Sektor und in den Branchen der ‚Embedded Economy‘ – einer Ökonomie, die sich innerhalb der Belastungsgrenzen ökologischer und sozialer Tragfähigkeit bewegt. Eigentum wird nicht in Frage gestellt, aber es verpflichtet mehr als früher zu nachhaltiger Nutzung bzw. Bewirtschaftung. Ökologische Tragfähigkeit ist inzwischen eine harte Größe im Rechnungswesen der Unternehmen und Voraussetzung für den Marktzugang. Und das gilt, um die heimische Wirtschaft nicht zu benachteiligen, auch für Importgüter.

Hunderttausende von Erwerbsbiografien wurden bereits umgeschrieben, neue Qualifikationen erlernt, bestehende Produktionsanlagen umgerüstet bzw. neuen Verwendungen zugeführt. Seit einigen Jahren wächst die Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe wieder, im Dienstleistungssektor ohnehin. Aber gerade in den neuen, wachsenden Bereichen müssen Mitbestimmung und Tarifbindung oft erst etabliert werden.

Die Branchen der IG BCE sind im besonderen Maße von der Industriekonversion betroffen. Energieintensive Prozesse werden zügig von fossilen auf regenerative Energieträger umgestellt, Stoffkreisläufe miteinander verknüpft, nachhaltige Basischemikalien entwickelt und Emissionen drastisch verringert. Die Restrukturierung des Gesundheitssektors fordert auch der Pharmaindustrie einiges ab. Naphtha, das aus Rohöl gewonnen wird, hat als Grundstoff der chemischen Industrie stark an Bedeutung verloren. Shrilk, Mikroalgen, Myzel-basierte Materialien oder von Bakterien erzeugte Biokunststoffe bieten heute effektive Alternativen. Selbst Prozesse, die hohe Temperaturen benötigen, können inzwischen oft über regenerative Energiequellen gefahren werden. CO₂-Emissionen sind drastisch verringert worden. Durch die weitgehende Kreislaufführung von Kohlenstoff – der zunehmend auch als wichtige Komponente von Werkstoffen Verwendung findet – ist die Industrie auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität ein großes Stück vorangekommen. Auch in der Agrarchemie haben sich völlig neue Ansätze etabliert, die auch auf lange Sicht die Qualität der Böden und Grundwasservorkommen bewahren. Nachhaltige Chemie und neue Verfahren tragen auch in Branchen wie der Papierherstellung und der Keramik-, Glas- und Baustoffindustrie zu nachhaltigen Lösungen bei.

Natürlich geht ein solch tiefgreifender Prozess nicht ohne Konflikte vonstatten. Für viele ist schnell spürbar geworden, dass die Transformation sich nicht aus der Komfortzone heraus verwirklichen lässt. Veränderungen brauchen zudem Zeit, bis sie Wirkung erzielen. Wenn etwa Individualmobilität eingeschränkt und verteuert wird, aber der öffentliche Verkehr – für dessen Ausbau enorme Summen verausgabt werden – noch nicht wirklich besser geworden ist, herrscht zunächst nicht Zuversicht, sondern Frust. Ähnlich, wenn Arbeitsplätze in „alten“ Industrien schneller verloren gehen als in den ökologisch nachhaltigen Wirtschaftszweigen neue entstehen. Und erst recht, wenn diese neuen Jobs ganz andere Anforderungsprofile haben oder in anderen Regionen angesiedelt sind, also den Menschen deutlich mehr Qualifikationsbereitschaft und Mobilität abverlangen. Es gelingt oft nur bedingt, den Abbau von Arbeitsplätzen in einem Unternehmen für die unmittelbar Betroffenen über alternative Beschäftigungsangebote oder den demografischen Wandel aufzufangen. Entsprechend wehren sich viele gegen die Entwertung ihrer Branchen, historisch gewachsener Produktionsweisen und letztlich ihrer beruflichen Leistungen und persönlichen Lebensweisen. Man soll das Vertraute aufgeben, selbst wenn das Neue noch nicht in greifbare Nähe gerückt ist.

Nach wie vor stehen viele Regierungen der Transformation skeptisch gegenüber, aber die Zahl der Länder, die sie aktiv und in enger Kooperation miteinander vorantreiben, hat deutlich zugenommen. Dennoch: Auch in den internationalen (Handels-)Beziehungen müssen Konflikte ausgehalten und eine deutliche Reduzierung der Exporte in Kauf genommen werden. Manche Länder werfen der deutschen Politik vor, über die hohen Umweltstandards für Importgüter einen massiven Protektionismus zu betreiben. Umgekehrt sorgen hohe Umweltauflagen für die Produktion im Inland dafür, dass bestimmte Branchen auf dem Weltmarkt nicht mehr wettbewerbsfähig sind – trotz der Ausgleichszahlungen, die diesen Effekt im grenzüberschreitenden Handel abmildern sollen.

Für eine gewisse Zeit ist das Wirtschaftswachstum aufgrund der hohen Ausgaben für Investitionsgüter und den Ausbau der öffentlichen Infrastruktur noch angestiegen. Dieser Effekt endete jedoch schon nach einigen Jahren. Der Verringerung von Industrieproduktion und Ressourcenverbrauch steht heute ein behutsames bzw. selektives Wachstum in den Bereichen gegenüber, die unter Nachhaltigkeitsaspekten wachsen können bzw. – gesellschaftlich gewollt – auch sollen. Während der Anteil des privaten Konsums in Deutschland abgenommen hat, haben öffentliche Güter, Daseinsvorsorge und Infrastruktur an Bedeutung gewonnen. Verstärkt wird dieser Trend durch den demografischen Wandel und die steigenden Kosten zur Sicherung der Umweltqualität. Rückblickend fragt man sich, was den Anstoß gab, sich auf diesen fordernden und risikoreichen Wandel einzulassen. Zum einen traten die Kosten unserer nichtnachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise immer drastischer zutage und ließen sich nicht länger verdrängen. Es ging nicht mehr nur um das Wohl künftiger Generationen, sondern auch um das Überleben der heutigen. Zum anderen schwand die Hoffnung, dass man die wachsenden Probleme durch technische Innovationen in den Griff bekommen werde. Denn Effizienztechnologien oder sogenannte Sprunginnovationen erreichten offensichtlich nicht die notwendige Größenordnung, um eine wirkliche Wende herbeizuführen.

Die Einsicht, dass es kein „Weiter so“ geben darf, setzte sich durch – und wurde zum bestimmenden Treiber der Politik. Staatliche Vorgaben, die alle gleichermaßen erfüllen müssen, eine faire Verteilung der Kosten des Wandels, Überbrückungshilfen in den Umbauphasen sowie die Verknüpfung von Einkommenssicherung und Qualifizierungsmaßnahmen schafften Akzeptanz und führten zu mehr und schnelleren Veränderungen, als möglich schien.

Die Gewerkschaften haben eine zusätzliche wichtige Rolle angenommen. Sie verstehen sich nicht mehr nur als Motor des sozialen Fortschritts, sondern auch als „Bindestrich“ der sozial-ökologischen Wende. Zum Teil mussten sie hierfür tief verwurzelte Positionen und Denkmuster aufgeben. Umgekehrt haben etwa die Umweltverbände – die inzwischen auch häufiger in Aufsichtsräten von Unternehmen vertreten sind – gelernt, die Lebenswirklichkeit und Bedürfnisse der Beschäftigten sowie betriebswirtschaftliche Realitäten stärker zu berücksichtigen.

Gewerkschaften und Betriebsräte sind gefordert, über die betriebliche Mitbestimmung und die Unternehmensmitbestimmung Einfluss auf die ökologische Neuausrichtung von Unternehmensstrategien zu nehmen. Sie wirken an der Erstellung von Konzepten für eine ökologisch tragfähige Struktur- und Industriepolitik mit. Sie versuchen Investoren für regionale Strukturwandel-Projekte zu gewinnen. Sie setzen sich für diejenigen ein, die vom Umbau der Wirtschaft besonders stark betroffen sind. Wo notwendig, verhandeln Arbeitnehmervertretungen über Einkommenssicherheit und Perspektiven für die Beschäftigten, und sie vermitteln und organisieren Qualifizierungsmaßnahmen.

Das erfordert zuweilen auch eine ausgeprägte Konfliktfähigkeit – etwa gegenüber der Politik, wenn es zum Beispiel um ökologisch sinnvolle Investitionen, sozial ausgewogene Umweltstandards und eine angemessene Grundsicherung ihrer von der Transformation betroffenen Mitglieder geht. Oder gegenüber den Arbeitgebern, wenn Zukunftsinvestitionen verschleppt werden oder mächtige Kapitalinteressen kurzfristige Erträge verlangen, die das längerfristige Überleben des Unternehmens auf's Spiel setzen würden. Das kontroverse Thema einer allgemeinen Arbeitszeitverkürzung muss offensiv angegangen werden.

Und natürlich bestehen die Interessenkonflikte zwischen Arbeit und Kapital auch in der Transformation weiterhin. Warum sollen sich Verteilungskonflikte auch einfach in Luft auflösen? Insbesondere, wenn Wohlstand unter neuen, engeren Grenzen erwirtschaftet werden muss.

Gleichwohl: Angesichts derart beträchtlicher Herausforderungen erweist sich die Sozialpartnerschaft, die eine pragmatische und verlässliche Zusammenarbeit verlangt, aber oftmals durchaus als hilfreich und stabilisierend.

Einige Gewerkschaften sind inzwischen sogar selbst zu Trägern von genossenschaftlich organisierten Unternehmungen oder regionalen Entwicklungsgesellschaften geworden – wenn etwa Betriebsstätten geschlossen werden sollten und die Beschäftigten sie mit neuen Nutzungskonzepten und gewerkschaftlicher Unterstützung selbst übernommen haben. Manche fungieren für ihre Mitglieder auch als Arbeitsplatzvermittlungen mit guten Verbindungen zu potenziellen Arbeitgebern und vertieften Kenntnissen über die Umbruchsituation in ihren Branchen oder als Plattformbetreiber, der Leistungen zu fairen Bedingungen vermittelt. Auch auf frühere Erfahrungen in der Gestaltung von Strukturwandel, etwa in der Steinkohle oder in der Stahlbranche, kann hier zurückgegriffen werden. Gewerkschaften wirken so auf vielen Ebenen als wichtige Schnittstellen zwischen der alten und der neuen Arbeitswelt.

Für die meisten Gewerkschaften war und ist diese veränderte Rollenzuweisung ein schwieriger Prozess. Und es ist auch offen, welche weiteren strukturellen Veränderungen noch auf sie zukommen werden. In den traditionellen Industriebereichen hatten sie eine solide Basis, aber es ist noch unklar, ob sie diese in der neu entstehenden Industrieland-

schaft auch wieder erreichen können. Manche fragen sich sogar, ob es künftig überhaupt noch mehrere Industriegewerkschaften in Deutschland geben kann.

2030 sind die Erwartungen darüber, was ein erfolgreiches Unternehmen ausmacht, andere als noch vor zehn Jahren.

Nutzen und Nebenwirkungen des Wirtschaftens werden kontroverser diskutiert als früher, Demokratie und Mitbestimmungsrechte am Arbeitsplatz sind stärker ausgeprägt. Systemanalysten und Anleger bewerten die Nachhaltigkeitsbilanz eines Unternehmens – der Gewinn vor Steuern ist dabei nur eine Variable unter anderen. Auch bei den Beschäftigten haben sich die „Währungen“ verändert: Zeitsouveränität statt Lohnzuwachs; weniger, aber wertige Produkte statt kurzlebiger Massenware; Orientierung an langfristiger Stabilität statt kurzfristiger Gewinne; eine ressourcenleichte Lebensweise statt einer Anhäufung von Besitztümern und Mehrverbrauch. Die Sinnhaftigkeit von Unternehmen und Tätigkeiten wird stärker hinterfragt. Ein erweiterter Arbeitsbegriff führt dazu, dass soziales Engagement, Sorgearbeit und Kindererziehung stärker honoriert werden. Die Einkommensungleichheit ist geringer als noch vor zehn Jahren. Gleichwohl: In materieller Hinsicht müssen sich die Menschen heute mit weniger zufrieden geben – und nicht jedem gefällt das. Aber die Mehrheit unterstützt den Wandel und ist bereit, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen.



Herausforderungen für die IG BCE „Mitgestaltung einer tiefgreifenden und risikoreichen Transformation von Leben und Arbeit“

Der ökologische Umbau einer über viele Jahrzehnte geprägten Industriekultur stellt die IG BCE als eine Institution, die eng mit dieser Kultur und ihren Akteuren verbunden ist, vor ganz neue und unbekannte Herausforderungen. Wir werden vor Aufgaben gestellt sein, die über traditionelle Gewerkschaftsarbeit weit hinausgehen und an die Wurzeln unseres Selbstverständnisses rühren werden. Die Zeiten, in denen es reichte, die klassischen Gewerkschaftsthemen wie Arbeitsplatzsicherung, angemessene Entlohnung und Arbeitsschutz gegen ökologische Erfordernisse in Stellung zu bringen, sind vorbei. Nachhaltiges Wirtschaften liegt ganz auf der Linie gewerkschaftlicher Traditionen, nur gehört eben heute ein Aktionsfeld dazu, das man früher nicht – zumindest nicht in dieser Größenordnung – auf der Agenda hatte und haben musste.

Es hat uns viel abverlangt, die Notwendigkeit dieses Wandels zu akzeptieren und schließlich sogar aktiv zu treiben. Dabei waren unsere Mitglieder manchmal sogar weiter als wir, was die Radikalität von Forderungen in Richtung eines konsequenten Umbaus der Wirtschaft zugunsten echter Nachhaltigkeit angeht. Umgekehrt sind uns aber auch nicht alle aus unseren Reihen gefolgt und ausgetreten, weil sie diesen neuen Kurs nicht mitgehen wollten. Heute, zehn Jahre später, sehen wir uns als entscheidende Mitgestalter des

ökologischen Umbaus. Für uns passt das zusammen, denn es geht ja darum, dass ökologische und soziale Transformation nur zusammen zu haben sind.

Ein Großteil unserer Mitglieder erwartet von uns, uns noch stärker einzumischen und die Veränderungen mit voranzubringen. Daraus ergeben sich viele Fragen, denen wir uns alle stellen müssen: Welches Verständnis von Wohlstand soll uns leiten? Wie baut man die industrielle Produktion um, sodass sie wirklich nachhaltig ist? Was brauchen unsere Mitglieder in der Veränderung?

Die Neuausrichtung der gewerkschaftlichen Praxis lässt sich nicht aus der Komfortzone bewältigen, sondern bedarf substanzieller globaler Kooperation und Solidarität. Das ist nicht weniger als der Bruch mit einer Tradition, die uns bis heute geprägt hat – handelten die Gewerkschaften in Deutschland in der Vergangenheit doch fast ausschließlich im nationalstaatlichen Rahmen und leisteten damit ihren Beitrag zur Sicherung der privilegierten Lebensverhältnisse der westlichen Industriegesellschaften. Aber wer, wenn nicht wir, kann dieses neue Bild von Guter Arbeit in Verbindung mit einem guten Leben schaffen? Wie müsste das aussehen, damit dabei wirklich zukunftsfähige Unternehmen und Arbeitsplätze entstehen und ein Lebensmodell, das wir mit gutem Gewissen global vertreten können?



LEITFRAGEN ZU SZENARIO 3

Wie erreichen es die Gewerkschaften, wie erreicht es die IG BCE, auch zukünftig als relevanter gesellschaftlicher Akteur wahr- und ernstgenommen zu werden, dem man Lösungskompetenz bezogen auf das drängendste Problem dieser Zeit zutraut? Wie verbinden wir soziale und ökologische Menschheitsfragen zu einem neuen gewerkschaftlichen Auftrag, verbunden mit Lösungskompetenz in Zielkonflikten?

Wie könnte die künftige Erzählung der IG BCE zur Nachhaltigkeit lauten? Welche (neuen) Partnerschaften und Allianzen könnten unsere Wirksamkeit vergrößern, damit wir als einflussreicher Treiber und Mitgestalter den sozial-ökologischen Wandel im Sinne unserer Mitglieder mitgestalten?

Wie bedeutet es für die Tarifpolitik, wenn in unserer Gesellschaft das Konsumniveau aus Gründen der Nachhaltigkeit sinken soll und immaterielle Werte noch deutlicher an Bedeutung gewinnen? Verlieren die Lohnpolitik und die Sicherstellung der materiellen Bedürfnisse an Bedeutung gegenüber neuen Fragen der Lebensqualität, der Nachhaltigkeit, der Arbeitszeit bis zur Gesundheit?

Brauchen wir neue Formen gewerkschaftlicher Organisation, entlang von Wertschöpfungsketten oder orientiert an Konzernstrukturen, um Gestaltungskraft zu entwickeln? Oder entwickeln wir unsere bisherige Branchenlogik weiter, gegebenenfalls mit einer Neufassung der Branchengrenzen unter dem DGB-Dach?

Wie könnte eine gestärkte internationale Zusammenarbeit bzw. Gewerkschaftsbewegung vorangetrieben werden – als wichtiger Baustein für eine global nachhaltige Entwicklung? Wie kann die grenzüberschreitende Mobilisierungskraft konkret gestärkt werden?



EIN BLICK AUF DIE MITBESTIMMUNG

SZENARIO 3

Ökologische Themen stehen nun ganz oben auf der Agenda der Unternehmen – aber auch der Mitbestimmung: Um die Zukunftsfähigkeit „ihres“ Unternehmens zu stärken und Arbeitsplätze zu sichern, versuchen ArbeitnehmerInnen wieder stärker, ihren Einfluss ganz oben im Unternehmen geltend zu machen, indem sie im Aufsichtsrat langfristig tragfähige Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle einfordern – und hierfür auch selbst Konzepte einbringen. Das geschieht immer häufiger in Allianzen mit Kapitalvertretern, die ohne funktionierende Nachhaltigkeitsstrategien den Wert ihrer Unternehmensbeteiligung bedroht sehen.

Betriebsvereinbarungen haben jetzt immer öfter zum Gegenstand, Produktionsprozesse nachhaltig zu gestalten. Als ein wichtiger Hebel haben sich dabei neue Beteiligungsinstrumente erwiesen, um das häufig verborgene Wissen im Unternehmen zu heben, umweltgerechte Lösungen zu identifizieren sowie mehr Akzeptanz für die Umbauprozesse zu gewinnen. Wesentlich ist letztlich jedoch, dass die notwendigen Veränderungen nicht zulasten derer umgesetzt werden, die keine Alternativen haben, zum Beispiel indem man (temporär) Arbeitszeit und Einkommen für die gesamte Belegschaft reduziert, statt Arbeitsplätze zu streichen.

BLICK AUF DEN POLITISCHEN EINFLUSS DER GEWERKSCHAFTEN

SZENARIO 3

Den Gewerkschaften kommt die Rolle zu, den ökologischen Umbau der Wirtschaft sozial ausgewogen mit zu gestalten. Diejenigen, die diese Aufgabe annehmen und sich als Treiber für eine sozial-ökologische Transformation positionieren, können so ihre Legitimation stärken, Wirksamkeit entfalten und neue Mitglieder gewinnen. Allerdings auch oft zu dem Preis, dass Mitglieder in Branchen und Unternehmen, die besonders unter Anpassungsdruck geraten, ihrer Gewerkschaft wegen mangelnder Unterstützung den Rücken kehren. Letztlich bleibt es ein Spagat – und einige Gewerkschaften setzen bewusst auf einen klaren transformationskritischen Kurs und die Bewahrung der vorhandenen Strukturen. Durch eine verstärkte grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Koordinierung wächst auch der Einfluss auf internationale Organisationen und Regelwerke sowie global agierende Unternehmen.

EIN BLICK AUF DIE TARIFPOLITIK

SZENARIO 3

Tarifvereinbarungen regeln weitaus mehr als die Vergütung, flexible Arbeitszeitregelungen oder Qualifizierungsansprüche. Sie sind zu einem wichtigen Instrument für die sozial-ökologische Transformation geworden. Eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung wird als wichtiger erachtet als Einkommenszuwächse. Über Tarifverträge wird der unternehmens- und branchenübergreifende Lastenausgleich der Transformation reguliert. Ein zentrales Thema ist dabei die Durchsetzung einer allgemeinen Arbeitszeitverkürzung. Für die Beschäftigten bieten sie Schutz in der Veränderung. In Tarifverträgen werden auch vorausschauende Maßnahmen vereinbart, die die Produktion nachhaltig und die Unternehmen und Arbeitsplätze so zukunftsfest machen sollen. Die Finanzierung und Gestaltung von Transfergesellschaften ist ebenfalls zunehmend Bestandteil der Tarifpolitik – in der Regel unter Einbeziehung staatlicher Akteure bzw. Förderinstrumente.



SZENARIO 4

„TOHUWABOHU“

2030

Die ökologische Frage ist zu einem Streitthema von ungeahnter Heftigkeit geworden. Wo man hinschaut, Konflikte. Die ganze Gesellschaft befindet sich, so scheint es, in einem tiefgreifenden Zerwürfnis. Viel zu lang hat die Politik die notwendigen Veränderungen um des lieben Friedens willen verschleppt oder nur halbherzig vorangetrieben. Und jetzt läuft die Zeit davon. Der Klimawandel schreitet viel schneller voran, als erwartet. So werden immer radikalere Forderungen nach einem sofortigen Umbau erhoben. Als verschärfend hat sich der weltweite Wirtschaftsabschwung erwiesen. Schon Anfang der 2020er Jahre waren die Finanzmarktdaten bedrohlicher als vor der Krise, die 2008 einsetzte. Schließlich war es die Blase der faulen Unternehmenskredite von chinesischen Firmen, die vor sechs Jahren platzte und ein neues Beben auslöste, das die gesamte Weltwirtschaft in Mitleidenschaft zog.

Aber nicht nur in China war und ist das Wirtschafts- und Finanzsystem bereits durch und durch marode. In Europa sind ebenfalls viele Unternehmen und der öffentliche Sektor stark überschuldet – was nur so lange gut gehen konnte, wie die Zinsen nahe Null lagen. Die Krise hat auch in Deutschland zu massiven Verwerfungen geführt und offenbart, wie brüchig der soziale Zusammenhalt bereits geworden ist.

Das alles tut der politischen Kultur nicht gut: Polemik ersetzt das Argument, emotional aufgeheizte ideologische Kampagnen verdrängen den Diskurs. „Fridays für Future“ trifft auf „Mondays for Economy“; „Rettet das Klima!“ auf „Rettet den Diesell!“ – so fing es an und so ist es die vergangenen zehn Jahre auch weitergegangen. Kunststoffe, die moderne Agrarchemie, Antibiotika und neue molekularbiologische Therapieformen, selbst die Zement- und Papierherstellung werden in den 2020er Jahren zum Gegenstand hitzig geführter Debatten und politischer Forderungen – ähnlich wie die Auseinandersetzungen um „die Kohle“ im vorangegangenen Jahrzehnt. Die medialen Echokammern, die jeweils immer nur die eigene Weltsicht bestätigen, verschärfen die Konflikte.

Dabei wurde die Transformation zunächst zügig und ambitioniert vorangetrieben. Oft jedoch ohne jegliches soziale Augenmaß – und vornehmlich zu Lasten der Menschen mit mittleren und geringen Einkommen. Und das, obwohl sich die Gesellschaft sozial schon länger auseinanderentwickelt hatte. Zudem hatten viele den Eindruck, dass man versuche, die Welt im Alleingang zu retten. Das alles führte zu immer neuen Konflikten: innerhalb von Belegschaften, in den Schulen, an den Universitäten, in den Familien. Während die einen eine „Ökodiktatur“ bekämpften, wuchs auf der anderen Seite trotz allem – zuweilen überstürzt – Aktionismus einzelner Länder die Frustration über die

Unentschiedenheit des globalen Krisenmanagements. So blieben viele Projekte der ökologischen Wende wegen unbewältigter Konflikte auf halber Strecke stecken. Viele Unternehmen streichen geplante Investitionen oder verlagern ihre Standorte angesichts der unsicheren politischen Rahmenbedingungen. So entstehen neue Cracker in Chemieparcs, Anlagen der Papierindustrie, Forschungs- und Entwicklungszentren der Pharmabranche und Produktionsanlagen anderer Wirtschaftszweige vermehrt an Standorten, die verlässlicher und industriefreundlicher erscheinen.

Die Wahlerfolge rechtspopulistischer und autoritärnationalistischer Parteien bedrohen den gesellschaftlichen Zusammenhalt zusätzlich. Doch dadurch wird auch nichts besser. Im Gegenteil, durch gegenseitige Blockaden und widersprüchliche Aktionen sackt das Ansehen der Politik noch weiter ab. Auch die EU droht durch die inzwischen extrem verhärteten Gegensätze der Mitgliedstaaten auseinanderzubrechen. Neben dem „richtigen Kurs“ für die Transformation und den erforderlichen wirtschaftspolitischen Weichenstellungen zur Bewältigung der Finanzkrisen ist der – auch durch die wachsende Zahl von Umweltflüchtlingen – stärker werdende Migrationsdruck weiterhin ein zentrales Streitthema.

Aber Ideologie und Polemik hin oder her, dahinter stecken natürlich ganz materielle Ursachen, Interessengegensätze und Zielkonflikte. Die Steuer- und Abgabenlast hat dramatisch zugenommen und das bekommen vor allem Menschen mit geringem und mittlerem Einkommen zu spüren. Die ohnehin schon hohen Preise für Waren wie Strom, Benzin, Reisen und Fleisch sind exorbitant gestiegen.

Vormalige Alltagsgüter werden zunehmend zu Luxusgütern. Einige Wirtschaftszweige, die bereits nachhaltige Produktionsweisen etablieren konnten, profitieren von dieser Entwicklung, andere verlieren ihre Existenzgrundlage.

Zudem lassen die hohen Kosten der Schadensbekämpfung einer ausgelaugten Umwelt die Spielräume für staatliche Investitionen in Infrastruktur, Bildung und soziale Teilhabe dahinschmelzen. Während die einen sich dafür begeistern, an einem so großen und weltbewegenden Zivilisationswandel mitzuwirken, fürchten die anderen um ihre Arbeitsplätze. Nicht ohne Grund, denn vor allem die energieintensiven Industrien, die noch immer einige Millionen Menschen beschäftigen, kränkeln und drohen zu verschwinden. Insbesondere in der Industriearbeiterschaft herrscht das Gefühl vor, als Sündenbock für alle möglichen Fehlentwicklungen herhalten zu müssen.

Viele Beschäftigte wehren sich gegen die Entwertung ganzer Branchen – und den damit verbundenen drohenden Verlust des Arbeitsplatzes und der persönlichen Lebensweise.

Auch innerhalb der Gewerkschaften vertieft sich die Spaltung, was ihre Durchsetzungskraft noch zusätzlich schwächt. Nicht mehr die Branchenzugehörigkeit ist das bestimmende identitätsstiftende Moment, sondern das Nachhaltigkeitsverständnis. Es kommt zu Ausgliederungen und Neugründungen „progressiver“ oder „strukturbewahrender“ Fraktionen, die sich entweder für ein rascheres Tempo der ökologischen Transformation einsetzen oder sie prinzipiell ablehnen. Eine andere Konfliktlinie verläuft zwischen Gewerkschaften, die für den ökologischen Umbau eintreten, und Betriebsräten, die sich mit aller Macht gegen den Abbau von Arbeitsplätzen in ihrem Unternehmen stemmen. Ähnlich verläuft die Entwicklung auf Arbeitgeberseite. Auch in den Industrieverbänden bekämpfen sich Transformationsbefürworter und -gegner und es kommt zu Aufspaltungen.

Aber nicht nur die Frage des richtigen Kurses in Sachen Umwelt trägt dazu bei, dass der Zusammenhalt innerhalb der Gewerkschaften bedroht ist. Rechte Gruppierungen werben mit fremdenfeindlichen Positionen und Anfeindungen gegen die etablierten Institutionen – zu denen sie auch die Einheitsgewerkschaften zählen – immer offensiver um Mitglieder. Politische Richtungsgewerkschaften werden gegründet, die in den Betrieben um Einfluss konkurrieren.

Auch viele Städte und regionale Gebietskörperschaften versuchen vermehrt, ihre Entwicklung unabhängiger von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu gestalten. Eine eigene krisenfeste Infrastruktur – in der Wasser- und Lebensmittelversorgung oder der Energieerzeugung – und die Förderung lokaler Wertschöpfungsketten gewinnen an Gewicht und stärken regionale Identitäten. Es wird immer schwieriger, auf bundes- oder gar europapolitischer Ebene noch handlungsfähige Ansprechpartner zu finden; nicht zuletzt, weil das ohnehin schon polarisierte Parteiensystem noch weiter zerfasert.

Angesichts der wirtschaftlich schwierigen Lage und da eine gesamtgesellschaftlich zielgerichtete Entwicklung kaum noch möglich erscheint, bilden sich einige lokale und regionale Initiativen der pragmatischen Selbsthilfe. Es entstehen vielfältige neue, oft informelle Formen des Wirtschaftens. Die einen nennen es Nahraum-Ökonomie, die anderen eine sich ausbreitende Schattenwirtschaft zulasten des offiziellen Wirtschaftssektors. Aber stets geht es darum, selbstbestimmt zu leben und sich unabhängiger und widerstandsfähiger zu machen – für die nächsten Krisen, die kommen werden.

Die vielfältigen Konflikte und Spaltungen in der Gesellschaft stellen für die Gewerkschaften eine existenzielle Herausforderung dar und bedrohen den Kern ihrer Identität, die darauf beruht, für Verständigung, Interessenausgleich und Solidarität einzutreten. Innerhalb der Gewerkschaften führt dies zu einer polarisierenden Debatte.

Die einen betonen das Prinzip der Einheitsgewerkschaft, die anderen wollen eine klare Abgrenzung gegenüber populistischen Parteien und Strömungen. Immer öfter kommt die Frage auf, ob das Prinzip der Einheitsgewerkschaft in einer derart zerfaserten Gesellschaft noch Zukunft hat?

Nicht nur die Zahl von gewerkschaftlichen Aus- und Neugründungen hat in diesem Suchprozess deutlich zugenommen, sondern auch die Vielfalt der eingeschlagenen Wege. Die einen setzen auf Konflikt und Eskalation gegenüber Unternehmensführungen und Kapitaleignern.

Einige Gewerkschaften werden zunehmend zu Trägern von gemeinwohlorientierten Unternehmen, zum Initiator neuer Formen von Solidarität oder zum pragmatischen Unterstützer bei der Bewältigung von Alltagsherausforderungen ihrer Mitglieder. Manche konzentrieren sich auf den wachsenden Anteil der informell Beschäftigten. Andere setzen auf die Rückgewinnung von politischer Handlungsfähigkeit und Stabilität – sie versuchen das Gesellschaftssystem durch den Schulterschluss mit anderen Institutionen zu bewahren. Und wieder andere wollen den Systemwechsel besser heute als morgen herbeiführen.

Im Jahr 2030 ist Deutschland ein tief gespaltenes Land, in dem der Streit über die Verantwortlichen für das Desaster die Suche nach Lösungen überlagert. Eine Zeitenwende, deren Ausgang niemand kennt. Ob Deutschland in einer existenziellen Krise fest steckt oder das Tohuwabohu der Ausdruck eines anstehenden Systemwechsels ist, ist noch nicht entschieden.



Herausforderungen für die IG BCE

„Zusammenhalt und Konfliktfähigkeit in der Krise“

Die IG BCE muss ihre Aufgabe unter diesen verstörenden Rahmenbedingungen überhaupt erst einmal definieren: Was wollen wir sein? Systemkritiker oder Systembewahrer? Glauben wir wirklich an die Zukunft einer auf Wachstum aufgebauten kapitalistischen Wirtschaft oder reden wir ihr das Wort – aus Angst, unseren Wohlstand zu gefährden? Sind wir Transformationsbefürworter oder -gegner? Wollen wir Trutzburg für die noch gut situierten Stammebelegschaften sein oder ein Helfer für die wachsende Gruppe von Schwachen und Prekären? Sind wir Anwalt bewährter Produktionsweisen und der Interessen von Großkonzernen, oder unterstützen wir die neuen Formen des Wirtschaftens und die vielen, kleinen, neu entstehenden Keimzellen von Arbeit? Wollen wir das Gesellschaftssystem bewahren oder fordern wir einen klaren Bruch mit den alt-hergebrachten Verhältnissen?

Wir könnten uns aber auch für die Erweiterung oder eine vollständige Veränderung unseres Selbstverständnisses und Auftretens entscheiden und uns auf ganz neue Betätigungsfelder einlassen. Zum Beispiel als Träger von gemeinwohlorientierten Unternehmen, als Initiator neuer Formen von Solidarität oder als Unterstützer bei der Bewältigung von Alltagsherausforderungen unserer Mitglieder.

Auf jeden Fall ist Fantasie gefragt – und eine hohe Bereitschaft, die vielschichtigen Konflikte dieser turbulenten Zeit, in der so gegensätzliche Zukunftsentwürfe und Lösungsansätze unversöhnlich durcheinander wirbeln, mit Sinn und Verstand anzugehen, statt ihnen auszuweichen und uns für nicht zuständig zu erklären.



LEITFRAGEN ZU SZENARIO 4

Was kann die IG BCE in Zeiten wirtschaftlicher und ökologischer Umbrüche tun, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken? Wie kann die Idee des sozialen Ausgleichs und der solidarischen Gestaltung in der Transformation Attraktivität ausstrahlen, wenn sich der Trend gesellschaftlicher Fragmentierung und polarisierender Weltbilder weiter fortschreibt?

Wie kann vermieden werden, dass die ökologische Transformation überstürzt und ohne Rücksicht auf die sozialen Kosten angegangen wird? Wo finden wir handlungsfähige Gestaltungspartner in einer immer kleinteiliger und diverser werdenden politischen Landschaft?

Wie stärken wir unsere gewerkschaftliche Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit, damit die Beschäftigten nicht zu Leidtragenden eines chaotischen Strukturwandels werden?

Welche Zukunft hat das Modell der Sozialpartnerschaft, wenn die Fliehkräfte in Wirtschaft und Gesellschaft zunehmen?

Wie könnte die IG BCE als Initiator und Plattform für neue Formen solidarischer Netzwerke sowie für alternative Formen des Wirtschaftens agieren?

Wie geht die IG BCE damit um, wenn alle möglichen Formen von informeller Arbeit substantiell zunehmen?

Wie kann die IG BCE mit zunehmenden politischen Polarisierungen innerhalb der eigenen Organisation konstruktiv umgehen, Spaltungen vermeiden und den Grundgedanken der Einheitsgewerkschaft bewahren? Müssen wir uns auf eine neue Spaltung der Arbeitnehmerschaft entlang ideologischer Orientierung vorbereiten?



EIN BLICK AUF DIE MITBESTIMMUNG

SZENARIO 4

Die Spaltung innerhalb der Belegschaften findet seinen Ausdruck in einer wachsenden Zahl konkurrierender Listen bei den Betriebsratswahlen und erreicht nun auch die Interessenvertretungen. Noch gravierender ist aber, dass zunehmend äußerst rechte Netzwerke und Organisationen in der Mitbestimmung Fuß gefasst haben. Im Ergebnis schwächen diese Entwicklungen die Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Mitbestimmung. Politische Gesinnungsfragen treten immer mehr an die Stelle der Aushandlung guter Arbeitsbedingungen. Auch die massiv angestiegene Arbeitslosigkeit trägt nicht gerade zu einer besseren Verhandlungsposition bei.

Den Unternehmensführungen fällt es so leicht, jedwedes Anliegen mit Bezugnahme auf die vorgeblich schlechte wirtschaftliche Lage zurückweisen. Gerade in Unternehmen, die in der Transformation unter massiven Anpassungsdruck geraten, kommt es zunehmend zu Konflikten: zwischen Befürwortern und Gegnern der Transformation, zwischen denen, die sich auch andernorts gute Chancen ausrechnen, und denen, die fürchten, keinen neuen Arbeitsplatz zu finden. Die Entwicklung schwächt die Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Mitbestimmung. Viele Betriebsräte fühlen sich nicht genügend von ihrer Gewerkschaft unterstützt – oder sogar allein gelassen, wenn diese grundsätzlich dem Transformationskurs zustimmt. Auch die Unternehmensmitbestimmung leidet darunter, dass auf der Arbeitnehmerbank allzu unterschiedliche Einschätzungen vorherrschen. Ein gemeinsamer konstruktiver Ausweg scheint nicht in Sicht.

BLICK AUF DEN POLITISCHEN EINFLUSS DER GEWERKSCHAFTEN

SZENARIO 4

Es droht die Gefahr, dass die Gewerkschaften zwischen die Stühle geraten: Für die einen gelten sie als Teil der etablierten Institutionen, die maßgeblich dazu beigetragen haben, dass Nachhaltigkeitsthemen zu lange verschleppt worden sind. Für die anderen sind

sie als Befürworter der Transformation ein Gegner, der bekämpft werden muss. Rechtspopulistische Kräfte versuchen zudem, den politischen Einfluss der Gewerkschaften zurückzudrängen und ihre Beteiligungsrechte einzuschränken. Dass auch innerhalb der Gewerkschaften die politische Polarisierung, Grabenkämpfe und sogar Ausgründungen zunehmen, schwächt ihre Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit zusätzlich. Die größte Herausforderung für die Gewerkschaften liegt darin, dass diese tief gespaltene und von Konflikten geprägte Welt den Kern ihrer Identität bedroht, die darauf beruht, für Verständigung, Interessenausgleich und Solidarität einzutreten.

EIN BLICK AUF DIE TARIFPOLITIK

SZENARIO 4

Im Fall einer Insolvenz nützt auch der beste Tarifvertrag wenig. Angesichts des wirtschaftlichen Abschwungs und zahlreichen Unternehmenspleiten im Zuge der überstürzt vorangetriebenen ökologischen Kehrtwende werden den Gewerkschaften in der Tarifpolitik viele Zugeständnisse abverlangt. Durch das Entstehen von arbeitgebernahen sowie politischen Gewerkschaften erwächst zusätzliche Konkurrenz – die im Ergebnis für die Beschäftigten oft zu schlechteren Arbeitsbedingungen führt. Dadurch verlieren die Arbeitnehmerorganisationen an Ansehen und letztlich an Mitgliedern. Allgemein hat die Sozialpartnerschaft, die für die Branchen der IG BCE vormals prägend war, stark an Substanz verloren. Meist reicht es nur noch für anlassbezogene Zweckbündnisse von kurzer Dauer. Entsprechend werden die Konflikte mit härteren Bandagen ausgetragen. Dort, wo man noch über die notwendige Durchsetzungskraft verfügt, dienen Streiks immer häufiger als Mittel der Wahl.

Aber für immer mehr Menschen – nicht nur im wachsenden Segment von informeller Beschäftigung – spielen Tarifverträge keinerlei Rolle. Gleichzeitig entstehen aber auch viele alternative Formen von Solidarität, Selbsthilfeorganisationen und Beteiligung an den Erträgen der eigenen Arbeit: So wächst unter anderem die Zahl von mitarbeitergeführten oder genossenschaftlich organisierten Unternehmen in den 2020er Jahren deutlich an. Aber auch die Schattenwirtschaft, in der keinerlei arbeitsrechtliche Standards von Bedeutung sind.





Wie es mit unserem
Zukunftsprozess weiter-
geht, kannst du unter
www.zukunftsgewerkschaft.de
nachschaun oder hier:



V.i.S.d.P.: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie,
Lars Ruzic, Leitung Medien und Öffentlichkeitsarbeit,
Königsworther Platz 6, 30167 Hannover, Tel. 0511-7631-0

