

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 vormalig 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 Erwerbstätigen 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 Beschäftigungsgruppen 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 bräuchte, um wieder größeren Einfluss und Gestaltungskraft zu gewinnen.

