

# 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.

