

# 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. CO<sub>2</sub>-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.

