

# DOSSIER

Nr. 3, November 2019

# POLITIK FÜR EINE DEMOKRATISCHE KULTUR DER ARBEITSWELT

Hilmar Höhn

## DEMOKRATISCHE RENAISSANCE

In der Diskussion über die Arbeit steht deren Ordnung im Zentrum. Sie erscheint als Ergebnis von Gesetzen, Verordnungen und Erlassen, von Tarifverträgen, Mitbestimmung oder Richterrecht. Vermessen wird, ob die Systeme ausreichend flexibel für den globalen Wettbewerb sind. Oder ob sie genügend soziale Sicherheit für die Beschäftigten garantieren.

Die Gewerkschaften haben in dieser Debatte das Leitbild der „Guten Arbeit“ verankert. Es schließt Mitbestimmung ein, gerechte Bezahlung, einen nachhaltigen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie den Zugang von Beschäftigten zu Systemen sozialer Sicherheit (IG Metall).

Wozu bedarf es noch einer Kultur der Arbeit? Was könnte sie sein? Arbeit ist in einem doppelten Sinn Kultur: Sie ist selbst ein schöpferischer Prozess, aus ihr gehen durch (mehr oder weniger) planvolles Handeln Werte hervor. Zudem wird Arbeit in einem sozialen System erbracht.

Kultur ist immer in Entwicklung. Die Möglichkeiten des Menschen, schöpferisch tätig zu sein, hängt vom Bildungsstand und zur Verfügung stehenden Ressourcen und Technologien ab. Dieser Aspekt der Arbeit ist eng mit der wissenschaftlichen und technischen Fortschritts verknüpft.

Die sozialen Dimensionen der Kultur der Arbeit hin-

gegen kennt Fort- und Rückschritte. Der sozialen Ordnung der Weimarer Republik folgte in Nazi-Deutschland das Führerprinzip auch in den Betrieben.

Mit der Fortschreibung des DGB-Index Gute Arbeit wird der Output als Element des Entwicklungsstandes der Kultur der Arbeit beschrieben. Es gibt dazu Voraussetzungen: den Willen von Arbeitgebern, sich als Tarifpartei zu organisieren, das Selbstverständnis von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und den daraus folgenden Organisationsgrad in Gewerkschaften. Traditionen spielen eine Rolle, Werte und natürlich die sich ändernden politischen Mehrheitsverhältnisse. Grob gesagt ist eine Kultur der Arbeit demokratisch zu nennen, wenn ihre Organisation durch möglichst viele freie Wahlen und Verhandlungen zwischen freien Vereinigungen für Branchen gelingt, um Entgelte und Arbeitsbedingungen dem Wettbewerb zu entziehen und den Vielen ein gutes selbstbestimmtes Leben ermöglicht.

30 lange Jahre hat sich diese Kultur zurückentwickelt. Heute muss der Staat vielfach Löhne garantieren, weil er als demokratischer und sozialer Rechtsstaat Armut trotz Arbeit nicht tolerieren kann. Neuerdings gibt es jedoch Anzeichen für eine demokratische Renaissance der Arbeitswelt. Dieses Dossier handelt von der Traditionslinie demokratischer Arbeit, ihrem Entwicklungsstand und dem Aufbruch der Gewerkschaften.

# INHALT

<b>Demokratische Renaissance</b>	
<b>Kulturgut Arbeit</b>	
1.1 Grundkonturen einer demokratischen Kultur der Arbeit	
1.2 1918: Hugo Stinnes und Carl Legien schließen einen historischen Pakt	
→ Der Fall Wolfgang Streeck oder: Das wechselvolle Verhältnis von Demokratie und Kapitalismus	
1.3 Das Grundgesetz greift den Pakt von 1918 auf	
1.4 Soziale Ordnung durch Tarif- und Sozialpartnerschaft	
<b>Unsicherheit, Ungerechtigkeit, Prekarität: Kultur der Arbeit am Scheideweg</b>	
2.1 Tarifbindung nimmt langsam aber stetig ab	
2.2 Sinkende Mitgliederzahlen, wachsende Ungerechtigkeit	
→ Arbeit in und mit der Blockchain?	
2.3 Elf Millionen Menschen oder die Angst vorm Abrutschen in die unteren Etagen des Arbeitsmarktes	
2.4 Mehr Betriebsräte im Jahresvergleich: Zwischenhoch oder Trendwende?	
→ Die 40.000 Stunden des Jean Fourastié	
„Das Thema Arbeitszeit ist wieder auf dem Tisch“	
<b>Gestaltung der Arbeit - eine Bewusstseinsfrage</b>	
3.1 Viele Arbeitgeber sind Gefangene des Irrwegs „Neue soziale Marktwirtschaft“	
3.2 Deutsche Sozial- und Tarifpartnerschaft organisierte sich nach Welt-Krisen neu	
3.3 Arbeitgeberfunktionäre sind von ihrer Arbeit nicht überzeugt	
„Der Zeitpunkt ist jetzt“	
3.4. Ohne Alternative: die Topf-Deckel-Strategie der Gewerkschaften	
3.5 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen Verunsicherung und Widerständigkeit: Nicht normale Normalität	
3.6 Drei Welten der Arbeit	
→ Europa und die Arbeit - Eine spannungsreiche Beziehung	
<b>1 Wege in eine solidarische Arbeitswelt – Die Gewerkschaften</b>	
<b>3 brechen in die Zukunft auf</b>	<b>42</b>
4.1. IG Metall organisiert die Vielfalt der Interessen in Belegschaften neu	42
„Wir sagen ja zu dieser Zukunft“	43
6 4.2 Die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft gab den Anstoß für eine neue Arbeitszeit- und Beteiligungspolitik	44
7 4.3 Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten lernt von Foodora-Ridern und erzielt Erfolge im Häuserkampf	45
10 4.4 ver.di baut auf enge Verbindung zu Beschäftigten, erhöht den Druck und erzielt außerordentliche Erfolge	47
12 4.5 IG BCE aktiviert Vertrauensleute und bereitet sich systematisch auf den Umbruch in ihren Branchen vor	47
12 4.6 Die IG Metall erreicht die Trendwende bei den Mitgliedern und sorgt sich nicht mehr so sehr vor dem Gang der Baby-Boomer in die Rente	48
→ Die Generationen Y und Z oder der Rückkehr des Politischen	50
17 <b>Schlussbemerkung</b>	
<b>19 Verhandeln oder behandelt werden</b>	<b>52</b>
21	
<b>22 Bibliographie</b>	<b>55</b>
<b>Autor</b>	<b>58</b>



## Kapitel 1

### KULTURGUT ARBEIT

**Arbeit ist elementarer Bestandteil unserer Kultur. Wie die Musik, die wir hören, Bilder, die wir betrachten oder die Feste, die wir feiern, ist Arbeit Ausdruck menschlichen Handelns. Zwischen 18 und 65, bald wieder 67 Jahren beherrscht sie den Alltag der meisten Menschen. Mehr Zeit als mit Arbeit verbringt der Mensch wohl nur mit Schlafen. Wonach aber wäre eine Kultur der Arbeit zu beschreiben? Und was macht sie demokratisch?**

#### 1.1 Grundkonturen einer demokratischen Kultur der Arbeit

Vereinfacht beschrieben ist Kultur das, was Menschen mit dem, was sie vorfinden und dem was sie können, unternehmen. Deswegen gibt es nicht die eine Kultur. Es gibt eine Vielfalt von Kulturbegriffen: Pop-Kultur, politische Kultur, Alltagskultur oder Esskultur.

In ihrem ursprünglichen Sinn, schreibt der Kulturwissenschaftler Ansgar Nünning, bezeichne Kultur „das ‚vom Menschen Gemachte‘ bzw. das ‚gestaltend Hervorgebrachte‘ - im Gegensatz zu dem, was nicht vom Menschen geschaffen, sondern von Natur aus vorhanden ist“. (Nünning, 2009)

Arbeit wird nur in seltenen Ausnahmefällen den Künsten zugerechnet. In der Regel ist sie Teil der Alltagskultur, deren Bedeutung, so Nünning weiter, darin bestehe, „dass z.B. Feiern, Feste und andere Rituale maßgeblich dazu beitragen, die kulturellen Werte und Normen einer Gesellschaft darzustellen, sichtbar zu machen, weiterzugeben und zu erneuern“.

Arbeit ist genau genommen in einem doppelten Sinn ein Ausdruck von Kultur: Als schöpferischer Prozess, ausgeübt im Rahmen von (mehr oder weniger) planvoller Organisation. Eben diese über Generationen entwickelte Organisation ist selbst Ausdruck von Kultur. Doch obwohl sie einen so großen Raum im Leben einnimmt, ist selten bis gar nicht von ihr die Rede.

#### Arbeit ist in doppeltem Sinne Kultur

Arbeit wird schließlich nicht irgendwie erbracht. Sie beruht auf Verträgen, auf den Parteien, die sie abschließen, auf Gerichten, vor denen die Leistungen aus den Verträgen eingefordert werden können. Das Grundgesetz schafft in Artikel 9 Absatz 3 ausdrücklich jenen Raum der Freiheit, der es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erlaubt, sich in Gewerkschaften zusammenzuschließen und ihre Forderungen auch durch Arbeitskämpfe zu erzwingen.

In seiner Betrachtung über die Demokratie in Amerika schrieb der französische Publizist Alexis de

Tocqueville, an der Spitze von Neuerungen finde man „in Frankreich den Staat, in England einen Mann von Rang, in den Vereinigten Staaten werden sie sicher einen Verband finden“. (Tocqueville, 1835) „Amerika“, so der Politikwissenschaftler Michael Ehrke über Tocquevilles Beobachtung, „konnte sich einen schwachen Zentralstaat leisten, weil es über eine starke Zivilgesellschaft verfügte“. (Ehrke, 2001)

### **Tocqueville oder der „Geschmack der Freiheit“**

Die Bürger regelten auf der lokalen Ebene ihre Angelegenheiten selbst. So, fasst Ehrke Tocqueville weiter zusammen, „lernen sie nicht nur in Praxis, wie die Demokratie funktioniert, sondern entwickeln auch ein positives emotionales Verhältnis zur öffentlichen Beteiligung: Sie finden ‚Geschmack an der Freiheit‘“.

Die Bundesrepublik Deutschland ist freilich alles andere als ein schwacher Staat. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände haben - anders als in der Weimarer Reichsverfassung im Grundgesetz keinen festen Platz. Sie erscheinen in Artikel 9.3 unserer Verfassung als Möglichkeit: „Das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet.“ Vor diesem Hintergrund obliegt es jeder Generation in ihrer beruflich aktiven Zeit, jenen „Geschmack an der Freiheit“ zu finden. Oder nicht.

Der Staatsrechtler Hans Kelsen, einer der Vordenker des Grundgesetzes, hat sich in seiner Schrift „Was ist Gerechtigkeit?“ mit der Frage befasst, wie denn selbige erreicht werden könne. Er verwirft das „kommunistische Gerechtigkeitsprinzip“ als „typische Utopie eines in die Zukunft verlegten goldenen Zeitalters“. (Kelsen, 1953)

Er widerspricht der auf den antiken Philosophen Aristoteles zurückgehende Idee, das ideale Maß könne als Mitte zwischen Extremen bestimmt werden. Die Formel laufe darauf hinaus, „dass gut ist, was nach der bestehenden Gesellschaftsordnung gut ist.“ Kelsen resümiert, er wisse nicht und könne nicht sagen, was Gerechtigkeit ist, die absolute Gerechtigkeit, „dieser schöne Traum der Menschheit“.

Er begnüge sich mit der „relativen Gerechtigkeit“, dies sei „die Gerechtigkeit der Freiheit, die Gerechtigkeit des Friedens, die Gerechtigkeit der Demokratie, die Gerechtigkeit der Toleranz.“

Das Grundgesetz ist durchzogen von dieser Grundidee. Es vertritt kein absolutes Maß. Unsere Verfassung ist auf das Prinzip von Verhandeln und der Balance von Interessen ausgelegt.

Deutlich wird dies an der Verortung von Macht. Anders als in Präsidialdemokratien gibt es im Gefüge der Bundesrepublik keinen Ort, an dem eine Institution mit so viel Macht ausgestattet wäre, um

einsame Entscheidungen zu treffen. Regierung und Parlament, Bundesebene, Länder und Gerichte bilden ein auf wechselseitige Balance ausgerichtetes System.

Das Grundgesetz gibt für die Sphäre der Arbeit keine Organisationsgrundsätze vor. Ob und wie sie durch freie Vereinigungen geordnet wird, wie die Machtverhältnisse in der Arbeitswelt ausbalanciert werden, entscheiden letzten Endes die Menschen.

Von der Freiheit Gebrauch zu machen, heißt, Zeit und Ressourcen zu geben, sonst wird es nicht gelingen die „Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen“ auf dem Verhandlungsweg, wenn nötig nach dem Umweg eines Arbeitskampfes, zu ordnen. Das Grundgesetz mutet den Bürgerinnen und Bürgern einiges zu. Eine demokratische Kultur der Arbeit gelingt nur, wenn viele wenigstens dann und wann die Komfortzone verlassen.

### **Ohne Engagement gelingt keine Demokratie**

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände füllen just jene Funktion aus, die Tocqueville für die Zivilgesellschaft vorsah. Handlungsmächtige und handlungswillige Tarifparteien halten den Staat von sensiblen Punkten unserer Gesellschaft fern: Den materiellen Grundlagen der privaten Haushalte und der Unternehmen. Verträge zwischen beiden Parteien entscheiden über die Möglichkeit der Vielen, am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben und es zu gestalten.

Deswegen ist die Kultur der Arbeit keineswegs durch die bloße Aufzählung von Gesetzen, Verordnungen und Verträgen zu beschreiben. Auch genügt es nicht, die tatsächlichen, möglicherweise abweichenden Realitäten von Arbeit abzubilden.

Um den Stand der Entwicklung der Kultur der Arbeit zu vermessen, muss zuerst die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger, sich zu Gewerkschaften und von Unternehmen, sich zu Verbänden zusammenzuschließen, betrachtet werden.

### **Organisationskraft ist die Grundlage für eine demokratische Ordnung der Arbeit**

Organisationskraft ist – da der Staat das Feld den Tarifparteien überlässt – der Ausgangspunkt für eine demokratische Ordnung der Arbeit. Verträge und Verordnungen und Gesetze ohne Anhänger sind vergänglich. Sie können leicht übergangen werden. Der Volksmund hat dafür eine Redensart geschaffen: „Wo kein Kläger, da kein Richter“. Ziehen die Menschen sich aus Organisationen oder Organisationen von den Menschen zurück, dauert es nicht lange, bis Verträge wertlos werden und Gesetze keine Anwendung mehr finden.

Kultur baut auf Traditionen. Ein Versuch, eine solche Tradition zu entwickeln, war die Mitte der

80er Jahre unternommene Definition eines „Normalarbeitsverhältnisses“. Der Arbeitsmarktexperte Rainer Dombois fasst die Prinzipien zusammen:

- Abhängige Erwerbsarbeit ist die einzige Einkommens- und Versorgungsquelle. Sie wird in Vollzeit verrichtet und verschafft mindestens ein existenzsicherndes Einkommen. Das Arbeitsverhältnis ist unbefristet, im Prinzip auf Dauer angelegt und in ein engmaschiges Netz von rechtlichen und tariflichen Normen eingewoben, die Vertragsbedingungen und soziale Sicherungen regeln. Auch die zeitliche Organisation der Arbeit – Länge und Lage der Arbeitszeit - wird standardisiert.
- Das Arbeitsverhältnis bildet einen mehr oder weniger langen Abschnitt einer kontinuierlichen Erwerbsbiografie, die allenfalls durch kurze Phasen der Arbeitslosigkeit unterbrochen ist. Alter, Beschäftigungsdauer, vor allem aber Betriebszugehörigkeit drücken sich in zunehmenden Statusrechten und -sicherungen aus. Tatsächlich sind Erwerbsverläufe nicht nur durch den Beruf, sondern auch durch strikte Alters- und Senioritätsnormen strukturiert und nehmen die Form von ‚Normalbiografien‘ an, die durch karriereförmige Muster der Stabilisierung oder Verbesserung des beruflichen Status charakterisiert werden.“

Die Ironie an der Definition ist, dass sie zu einem Zeitpunkt vorgenommen wurde, als die Industriearbeit als ökonomische Basis dieses Modells zu bröckeln begonnen hatte. Dombois schrieb 1999, die gängigen Definitionen waren also keine zwanzig Jahre alt:

„Bereits in der normativen Konstruktion wurden aber Formen der Ungleichheit festgeschrieben. Dies drückt sich etwa in Schutzfunktionen aus, die direkt oder indirekt an die Betriebsgröße gekoppelt sind und Beschäftigte in Großbetrieben mit etablierten Mitbestimmungsorganen und kompromissförmigen Personalpolitiken privilegieren. Aber auch faktisch waren große Gruppen von Personen von den sozialen Stabilitäts- und Sicherungsversprechen des Normalarbeitsverhältnisses ausgeschlossen. Das Normalarbeitsverhältnis schien zwar universalistische Maßstäbe zu setzen, unterstellte aber eine Normalität von Lebensverhältnissen, die nur für einen Teil der Bevölkerung galt. Frauen etwa waren von den materiellen und sozialen Sicherungen des Normalarbeitsverhältnisses weitgehend ausgeschlossen, weil sie im Rahmen des herkömmlichen Geschlechterarrangements der ‚männlichen Versorgerehe bzw. Hausfrauenehe‘ nicht oder nicht voll und kontinuierlich erwerbstätig sein konnten oder wollten.“ (Dombois, 1999)

Die Emanzipation von Frauen in Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitswelt, die brüchig geworde-



nen Arbeits- und Ehebiographien, Massenarbeitslosigkeit und das Wachstum des Arbeitsmarktes in geringer regulierten Dienstleistungssektoren veränderten die Kultur der Arbeit. Die Erneuerung ging einher mit einem geringeren Maß an Sicherheiten für einen wachsenden Anteil der Beschäftigten. Die Entwicklung macht ganz praktisch deutlich, was diese „Zumutung der Freiheit“ letzten Endes bedeutet. Sie kann zu einem höheren oder - wie im Fall des Übergangs von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft - einem niedrigeren Niveau von demokratischer und sozialer Ordnung führen.

#### **Welches gesellschaftliche Selbstverständnis treibt die heute aktive Generation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzw. Arbeitgebern?**

Um den demokratischen Charakter einer Kultur der Arbeit zu vermessen, müssen eine ganze Reihe an Parametern betrachtet werden:

- Werden Entgelte und Arbeitsbedingungen demokratisch und auf Augenhöhe verhandelt oder vorgegeben? Werden sie Betrieb für Betrieb erstritten? Oder schaffen Verhandlungen in einer Branche oder für mehrere verwandte Branchen soziale Gerechtigkeit, weil sie die Löhne dem Wettbewerb entziehen?
- Wie hoch ist der Organisationsgrad auf beiden Seiten der Konflikt- oder Sozialpartnerschaft?
- Welche ernst zu nehmenden Anstrengungen unternehmen die an der Kultur beteiligten Organisationen, um neue Mitglieder zu gewinnen, die bereit sind, in die Auseinandersetzung um die Bedingungen der Arbeit zu gehen? Oder arbeiten sie an ihrer eigenen Überflüssigkeit?
- Ganz entscheidend ist, welches gesellschaftliche Selbstverständnis treibt die heute aktive Generation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzw. Arbeitgebern? Drei Kategorien sind denkbar: Verstehen sie Mitgliedschaft als Willen, die Arbeit demokratisch und sozial zu gestalten? Sind sie nur bereit, gesellschaftlich erwünschte Vorgaben einzulösen? Oder sind sie gar bereit, die Aufgabe der Ordnung der Arbeit letzten Endes in die Hand des Staates zu übergeben?

Werner Widuckel, früher in der Mitbestimmung erst bei VW, dann Arbeitsdirektor von Audi und

heute Professor für Personalwesen an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, hat den Begriff der Arbeitskultur als Amalgam von Arbeitsorganisation, Arbeitswirklichkeit, privatem Lebenshintergrund sowie politischen und gesellschaftlichen Strukturen beschrieben.

### **Die Kultur der Arbeit ist reich an Spannungen**

Das Besondere an der Kultur der Arbeit: Die Interessen der Beteiligten sind mit Blick auf die Prosperität eines Unternehmens, einer Branche oder der Gesamtwirtschaft ähnlich gelagert. Geht es jedoch um Themen der Verteilung oder der Wahrnehmung individueller oder kollektiver Rechte im Betrieb, stehen Beschäftigte, ihre Gewerkschaften und Betriebsräte im handfesten Widerspruch zu den Interessen der Arbeitgeber. Der kann durch einen guten Kompromiss aufgelöst, jedoch niemals überwunden werden.

Keine einfache Ausgangslage also, um am Ende eine gemeinsame Kultur zu erschaffen, zu erhalten oder besser noch: weiter zu entwickeln.

Der Entwicklungsstand einer Kultur der Arbeit kann hoch sein oder niedrig. Gute Arbeit könnte das Ergebnis staatlicher Gesetze und Verordnungen sowie einer strengen Überwachung sein.

Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Betriebsräte sind jedoch näher an der Realität der Arbeitswelt als der Gesetzgeber. Sie kennen die inzwischen sehr voneinander verschiedenen Bedingungen in ihren Betrieben, Unternehmen und Branchen. Wenn aus den Betrieben und Verwaltungen heraus gewählte Vertreter die Ordnung der Arbeit selbst regeln, ist dies gegenüber einer Regelung durch den Gesetzgeber notwendigerweise auf hohem Abstraktionsniveau ein Gewinn an Demokratie.

Für eine hoch entwickelte Wirtschaft, geprägt durch engmaschig miteinander verwobene Wertschöpfungsketten, erscheint eine ebenso hoch entwickelte Kultur der Arbeit als logische Konsequenz. Es ist aber anders. Davon wird noch die Rede sein.

### **1.2 1918: Hugo Stinnes und Carl Legien schließen einen historischen Pakt**

Die Geschichte des Parlamentarismus beginnt in Deutschland auch mit dem Versuch, den Rahmen für eine demokratische Arbeitskultur abzustecken. Fabrikausschüsse sollten in Betrieben und auf regionaler Ebene gebildet werden, empfahl der Ausschuss für Volkswirtschaft des Paulskirchenparlamentes 1849. In ihnen sollten Arbeitgeber, Werkmeister und Vertreter der Beschäftigten vertreten sein und die Geschicke des Unternehmens und der sozialen Belange der Beschäftigten aushandeln.

Die Empfehlung scheiterte an der konservativen

Mehrheit im Paulskirchenparlament. Vieles von dem, was 1849 aufnotiert wurde, wurde „erst durch das Betriebsrätegesetz v. 4. 2. 1920 in die Tat umgesetzt“. (Kraushaar, 1990)

Dass dieses Gesetz verabschiedet werden konnte, hat seinen Anfang im November 1918, als nach der Niederlage des Deutschen Reiches im 1. Weltkrieg eine Revolution drohte

Millionen Männer waren vom Kaiser, seinen Marschällen und Offizieren in den Tod geschickt worden. Wer überlebt hatte, hatte Brüder, Freunde und Verwandte verloren. Viele waren an Körper und Seele verletzt.

Deutschland war in Aufruhr. Am 9. November - der Kaiser war gerade ins Exil gegangen - wurde in der Berlin gleich zwei Mal eine Republik ausgerufen. Der Sozialdemokrat Philipp Scheidemann proklamierte vom Balkon des Reichstages die „Deutsche Republik“.

Wenige hundert Meter weiter und wenige Stunden später rief Karl Liebknecht im Berliner Lustgarten vor dem verlassenen Stadtschloss die „freie sozialistische Republik Deutschlands“ aus.

Darauf stürmte die Menge das Schloss. Auf dem Balkon ergriff Liebknecht erneut das Wort. Er rief der Menge zu, es werde keine Knechte mehr geben und „jeder ehrliche Arbeiter“ werde „den ehrlichen Lohn seiner Arbeit finden“.

Die Ausrufung der Republik hatte Scheidemann nicht geplant. Er wollte nur Liebknecht zuvorkommen. Laut der Steno-Mitschrift eines anwesenden Journalisten konzentrierte sich Scheidemann darauf, die seit der Abdankung des Kaisers gerade wenige Stunden alte Republik zum Garanten allgemeiner Sicherheit zu erklären.

### **Die Republik nicht gefährden**

Der Sozialdemokrat Friedrich Ebert „ist zum Reichskanzler ausgerufen worden“. Seiner Regierung würden „alle sozialistischen Parteien angehören“. Er bat die Menge, dass „keine Störung der Sicherheit“ eintrete. Vertreter des Militärs seien beauftragt worden dafür zu sorgen, „dass die neue deutsche Republik, die wir errichten werden, nicht durch irgendetwas gefährdet werde“.

Nach heftigen Kämpfen setzte sich die Linie von Scheidemann und Ebert durch.

In dieser unruhigen Zeit, am 15. November 1918, schlossen stellvertretend für 21 Arbeitgeberverbände und sieben Gewerkschaften, der Ruhrindustrielle Hugo Stinnes, und der Vorsitzende der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands, Carl Legien, den nach ihnen benannten Pakt. Die Gewerkschaften bezogen Stellung zu Gunsten der „deutschen Republik“ Scheidemanns. Sie wollten sie gestalten, nicht bekämpfen.

## DER FALL WOLFGANG STREECK ODER: DAS WECHSELVOLLE VERHÄLTNIS VON DEMOKRATIE UND KAPITALISMUS



Wolfgang Streeck ist einer der führenden Sozialwissenschaftler der Republik. Eine herausragende Rolle spielte der inzwischen emeritierte Professor als Ratgeber der beiden Kabinette Schröder-Fischer um die Jahrhundertwende. Inzwischen sieht er die Demokratie und den Kapitalismus selbst durch einen Sieg des Kapitalismus in Gefahr.

Streeck, damals Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, formulierte mit Rolf Heinze, Professor der Ruhr Universität in Bochum, einen ersten Katalog von Reformen. Die beiden hatten ihn mit einem Kreis anderer Intellektueller erarbeitet.

Im Zentrum ihrer Argumentation stand die Aussage, der Kapitalismus sei in ein Entwicklungsstadium eingetreten, in dem sich der Sozialstaat einer veränderten Wirklichkeit anpassen müsse.

Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Vorruhestand galten als nicht mehr zeitgemäß, „Gerechtigkeitsvorstellungen aus der Nachkriegszeit“ müssten überdacht werden. Es brauche mehr Dienstleistungen und weniger Industrie. Dienstleistungen, so das Papier der Wissenschaftler, müssten ja nicht prekär sein. Dazu gehörten schließlich auch Werber, Software-Entwickler oder Berater. Sie warben für eine „höhere Lohnspreizung“. „Billigjobs für Geringqualifizierte“, unkte das Magazin Der Spiegel unter Bezugnahme auf das Streeck-Heinze-Papier, gelte bei „vielen SPD-Traditionalisten noch immer als Tabu“. Und Tabus waren zum brechen da. Es war die Zeit der Grenzüberschreitungen des Sozialen. (Der Spiegel, 1999)

Der, der für den Abschied vom „Alten Denken“ warb, schrieb 2011 in der Zeitschrift Lettre plötzlich über den drohenden Sieg des Kapitalismus über die Demokratie. Insbesondere die Versuche sozialdemokratischer Regierungen in den zehn Jahren vor und nach der Jahrhundertwende beschrieb Wolfgang Streeck nun als Kapitulation vor einem global entfesselten Kapitalismus. Seine Thesen hat er inzwischen weiterentwickelt.

Den Hörern des Südwestrundfunks deutete er die Wende von den 1970er in die 2000er Jahre so: Bis in die 1970er Jahre hinein seien die Verteilungskonflikte „noch unmittelbar erfahrbar“ gewesen, in den 1980er Jahren ging es nurmehr um die Verteidigung „sogenannter sozialer Besitzstände“. Danach wurden diese „über kurz oder lang von allen ‘verantwortlichen’ Parteien für ‘unhaltbar’ erklärt“, sagt Streeck - ohne die eigene Rolle

zu reflektieren (Streeck, 2017). Inzwischen nennt er diese Zeit, die auch die seine war, „Jahre der neoliberalen Verwüstung“.

In seinen - auch unter Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern - viel diskutierten neuen Thesen entwirft Streeck das Bild eines Kapitalismus, der über das demokratische Prinzip gesiegt habe und nun - da sein Korrektiv fehle - zu seiner eigenen Überdosis werde.

Hier und da könne er „von unten“ kommende Bemühungen um eine Wiederinbetriebnahme demokratischer Institutionen im Dienst einer ‚Gegenbewegung‘ gegen den von außen beschleunigten kapitalistischen Modernisierungsprozess“ beobachten.

Es bleibt unklar, wen Streeck damit meint. Eine genauere Beschäftigung mit den Anstrengungen der Gewerkschaften um eine Ausbreitung des Sozialen und des Demokratischen in der Arbeitswelt geht damit offenkundig nicht einher.

Streeck bleibt abstrakt. Er prophezeit. Er sagt, der Kapitalismus werde an seiner Überdosis scheitern und weiter: „Wir müssen uns von der geläufigen Vorstellung lösen, dass eine Gesellschaft nur dann zu Ende gehen kann, wenn eine Nachfolgegesellschaft bereitsteht“. Man müsse sich also das Ende des Kapitalismus auch „als Übergang aus Ordnung in Unordnung vorstellen“.

Für Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter mag die Analyse über den Entwicklungszustand des Kapitalismus interessant sein. Einen Nutzen stellt für das tägliche Ringen um eine demokratische Arbeitswelt, eine soziale Gesellschaft und eine ökologische Wirtschafts- und Lebensweise nicht dar. Von ihr geht anders als in Zeiten des Agenda 2010 keine Handlungsempfehlungen aus, ihr Fatalismus wirkt im schlimmsten Fall desillusionierend. Vor allem negiert die Behauptung eines mechanistischen Prinzips das Bemühen von zehntausenden haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern, Betriebsräten, Vertrauensleuten und Aufsichtsräten, das Demokratische in Wirtschaft und Arbeitswelt wieder zu stärker Geltung zu verhelfen.

### **„Unternehmer wurden durch Fürsprache von Gewerkschaften rehabilitiert“**

Satz 1 des Abkommens lautete: „Die Gewerkschaften werden als berufene Vertreter der Arbeiterschaft anerkannt.“ Vereinbart wurden die Einführung des 8-Stunden-Tages (mit vollem Lohnausgleich), die Regelung der Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge und die Gründung eines, zu gleichen Teilen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzten Zentralausschusses, der helfen sollte, die Demobilisierung zu organisieren. Die Interessen am Zustandekommen des Paktes waren nicht deckungsgleich. Dazu der Politikwissenschaftler Wolfgang Schröder: „Was für die Mehrheit der Unternehmer ein situatives Not- und Zweckbündnis war, bedeutete für die Gewerkschaften nicht nur die Anerkennung als gleichberechtigter Partner, sondern auch die Erfüllung eines lange verfolgten Ziels.“ (Schröder, 2018)

Der Pakt leistete zunächst, was er sollte. Die deutsche Wirtschaft fing sich und kehrte von niedrigem Niveau zurück auf den Wachstumspfad. Die Gewerkschaften sorgten dafür, dass die Arbeiter und Angestellten von diesem Wachstum profitierten. Schröder: „Ende 1918 arbeiteten 1,1 Mio. Beschäftigte in Betrieben mit geltenden tariflichen Vereinbarungen; vier Jahre später waren es bereits 14 Millionen.“

Der 8-Stunden-Tag überlebte die Wirtschaftskrisen der 20er Jahre allerdings nicht. Einige der Unterzeichner auf Arbeitgeberseite schlossen sich weit vor 1933 Organisationen an, welche die Republik militant bekämpften.

Auch wenn der Pakt nicht lange hielt und die

darin vereinbarte Zentralarbeitsgemeinschaft 1924 scheiterte, wurde er „zu einem Meilenstein in der Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen und damit zum Vorläufer der bundesdeutschen Sozialpartnerschaft“, schreibt der Politikwissenschaftler Schröder.

Die Menschen hofften, dass die Gewerkschaften ihnen soziale Sicherheit garantieren könnten. Doch schon nach der Hyperinflation von 1923 waren die Kassen der Gewerkschaften leer. Michael Kittner: „Tatsächlich war die Lage der Gewerkschaften bereits seit 1924 prekär. ‘Die Inflation hat alle Papiermarkguthaben der Gewerkschaften vernichtet’“, zitiert der ehemalige Justiziar der IG Metall die „Gewerkschaftszeitung“ von Anfang des Jahres 1924 (Kittner, 2005).

Arbeitskämpfe konnten nicht mehr aus dem Vermögen, mussten aus dem Laufenden finanziert werden. Entsprechend gering war ihre Durchsetzungsfähigkeit in Arbeitskämpfen.

Der Organisationsgrad der Gewerkschaften sackte in den Krisenjahren 1923/24 in sich zusammen. Das beste Jahr hatte die in Richtungsorganisationen zersplitterte Bewegung 1920 mit mehr als zehn Millionen Mitgliedern. Danach ging es steil bergab. 1924 waren davon keine sechs Millionen Mitglieder mehr übrig.

Heftige Streiks und Massenaussperrungen wechselten einander ab. Gegen Ende der Republik waren viele der Arbeitskämpfe politisch motiviert. Und eine große Zahl von Arbeitgebern bekannte sich nun offen als Gegner der Republik.

Die Gewerkschaften dagegen wollten sie befestigen. 1928 verabschiedeten die Delegierten des Hamburger Gewerkschaftskongresses ein Pro-

### **Tarifpolitik, Arbeitskampf und staatliche Schlichtung**

Gewerkschaften in der Weimarer Republik

	Freie Arbeiter	AfA-Bund	Christliche (Arbeiter)	Gedag	H-Duncker-sche(Arbeiter)	GDA
<b>1918</b>	2.866.012		538.559		113.792	
<b>1919</b>	7.337.477		1.000.770		189.831	
<b>1920</b>	8.032.057	689.806	1.105.894	463.199	225.998	
<b>1921</b>	7.751.689	609.626	1.028.900	422.845	224.597	300.357
<b>1922</b>	7.821.558	658.234	1.033.508	460.086	230.612	302.254
<b>1923</b>	5.817.258	618.097	806.992	408.773	216.497	294.241
<b>1924</b>	4.023.867	447.201	612.952	260.796	147.280	260.796
<b>1930</b>	4.716.569	459.840	778.863	591.520	163.302	335.428
<b>1931</b>	4.134.902	434.974	698.472	593.800	149.804	327.742
<b>1932*</b>	3.500.000	–	–	–	–	–

\* Für 1932 liegen keine Zahlen mehr vor, diejenigen für den ADGB ist geschätzt.

gramm zur Wirtschaftsdemokratie. Das von einer Gruppe von Wissenschaftlern um den Publizisten Fritz Naphtali für den Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund (ADGB) entwickelte Programm zielte darauf ab, Gestaltung und Steuerung der Wirtschaftsprozesse demokratisch zu organisieren.

Wie viele - auch bürgerliche Wissenschaftler und Politiker - waren die Gewerkschaften nach den Krisen der 20er Jahre davon überzeugt, dass die kapitalistische Wirtschaftsweise in nicht allzu ferner Zukunft einer höheren, intelligenteren Ordnung der Wirtschaft weichen werde. In seinem Referat von 1928 spricht Naphtali davon, dass der Kapitalismus „bevor er gebrochen wird, auch gebogen werden“ könne. (Naphtali, 1928)

Solange jedoch der Kapitalismus noch nicht demokratisiert und das Chaos der Märkte noch nicht durch planvolles Handeln ersetzt war, machten sich die Gewerkschaften Sorgen, wie er nicht schon in der Weltwirtschaftskrise 1929 vorzeitig zu Bruch gehen würde.

### **Der WTB-Plan: Ein proto-keynesianisches Programm**

Allenfalls unter der Leitung von Naphtali erarbeitete der Wissenschaftler Wladimir Woytinski gemeinsam mit dem Holzarbeitergewerkschafter Fritz Tarnow und dem Wirtschaftswissenschaftler Fritz Baade ein Konzept für eine „expansive, kreditfinanzierte, kaufkraftorientierte Investitionsstrategie“ gegen die Krise (Tenfelde, 2006). Nach den ersten Buchstaben ihrer Vornamen wurde das proto-keynesianische Wirtschaftsprogramm auch unter dem Namen „WTB-Plan“ bekannt. So wollten die Gewerkschaften die Republik und die Grundlagen für eine demokratische Kultur der Arbeit retten.

Einige Arbeitgeberverbände dagegen verfolgten einen ganz anderen Plan: Sie kündigten den mit den Gewerkschaften geschlossenen Tarifverträgen die Verbindlichkeit. 1931 empfahl der Wirtschaftsbeirat der Reichsregierung: „Im Rahmen eines ausreichenden Gesamtprogramms erscheint eine entsprechende Senkung von Löhnen und Gehältern unvermeidlich.“ Der Inhalt von Tarifverträgen müsste sich „mehr als bisher der wirtschaftlichen Entwicklung anpassen“. Am 8. Dezember 1931 setzte die Regierung Brüning diese Empfehlungen um.

### **„Tariffesseln müssen fallen“**

„Inzwischen hatte sich die Haltung der Schwerindustrie weiter radikalisiert“, schreibt Michael Kittner. Der Sprecher der Branche und damit so etwas wie ein Nachfolger von Hugo Stinnes, Paul Reusch,

kommentierte die entsprechende Notverordnung der Reichsregierung: „Nach meiner Ansicht müssen in dieser schweren Zeit die Tariffesseln fallen und muss es jedem einzelnen Unternehmer überlassen bleiben, mit seiner Angestellten- und Arbeiterschaft in freier Vereinbarung unter Ausschaltung aller kollektiven, betriebsfremden Einflüsse Gehälter, Löhne und Arbeitszeit nach Erfordernissen des eigenen Unternehmens festzulegen.“

Am Ende von Weimar war nicht nur zu wenig Zeit geblieben, damit eine demokratische Kultur der Arbeit heranwachsen konnte. Die auf Verhandlungen und Kompromisse aufbauende Demokratie hatte kaum mehr Anhänger, vor allem aber Feinde - nicht zuletzt im Lager der Arbeitgeber und der Großindustrie.

### **Führerprinzip statt Demokratie**

Am 2. Mai 1933 wurden die Gewerkschaften zerschlagen, ihre Funktionärinnen und Funktionäre willkürlich verhaftet und eine Arbeitsorganisation geschaffen, in der unter dem Zwang des NS-Regimes Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu einer nach dem Führerprinzip geordneten Betriebsgemeinschaft gezwungen wurden. Die Arbeitgeber ernteten die Früchte ihrer größtenteils gegen die Republik gerichtete Politik. Im Nazi-Deutschland erreichte die Kultur der Arbeit einen absoluten Tiefpunkt: Der §1 des „Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit“ von 1934 machte deutlich: „Im Betriebe arbeiten der Unternehmer als Führer des Betriebes, die Angestellten als Gefolgschaft gemeinsam zur Förderung der Betriebszwecke und zum gemeinsamen Nutzen von Volk und Staat.“

### **1.3 Das Grundgesetz greift den Pakt von 1918 auf**

1949 war nicht nur das Gründungsjahr der Bundesrepublik Deutschland: Am 8. Mai nahm der Parlamentarische Rat das Grundgesetz mit 53 gegen 12 Stimmen an. Am 13. Oktober 1949 gründeten die Delegierten von 16 Branchengewerkschaften in München den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände entstand im gleichen Jahr wenn auch in Etappen.

Die Satzungen beider Organisationen wurden - wenn man so will - zu einer Art von Nebenverfassungen der Bundesrepublik. Auch wenn das Grundgesetz Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände institutionell nicht verankerte, fanden Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter ausreichend Ansatzpunkte, um zu der jungen Republik zu stehen und sie zu prägen. Das waren vor allem:

- Die Unantastbarkeit der Würde des Menschen (Artikel 1)

- Die Vereinigungsfreiheit (Artikel 9.3)
- Die Bindung des Privateigentums an das Gemeinwohl (Artikel 14)
- Die Möglichkeit zur Sozialisierung (Artikel 15)
- Die Festlegung der BRD als demokratischer und sozialer Rechtsstaat (Artikel 20)
- Die Beachtung sozialer Rechtsgrundsätze (Artikel 28)
- Die Zuständigkeit des Bundes für die Sozialgesetzgebung (Artikel 47)

Die ersten Bundestagswahlen hatten jedoch nicht die Mehrheit der Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter nahestehende SPD mit einem Regierungsauftrag versehen, sondern die CDU.

Im Bündnis mit der damals weitgehend autoritär-konservativen FDP und der deutschnationalen Deutschen Partei formte Konrad Adenauer eine Koalition. Man wollte keinen demokratischen und sozialen Fortschritt. Die konservativ bis reaktionäre Parlamentsmehrheit nutzte die noch offene Situation und drückte der noch jungen Republik ihren Stempel auf.

Es gelang den Gewerkschaften noch, dem restaurativen Kabinett Adenauer die Montanmitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie sowie im Bergbau abzuringen. Viele Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter jubelten. So schrieb etwa der Redakteur der Gewerkschaftlichen Monatshefte, Walter Pahl, nach der Verabschiedung des Gesetzes, „ein Tor zu einer neuen Sozialordnung sei aufgestoßen worden“ (Pahl, 1951).

Doch das Tor wurde ganz schnell wieder verschlossen. Als die Gewerkschaften diese weitgehende Mitbestimmung auf alle Großunternehmen ausdehnen wollten, scheiterten sie an Adenauers Mehrheit.

Das 1952 verabschiedete Betriebsverfassungsgesetz reichte nicht im Ansatz an die Vorstellungen der Gewerkschaften heran. Das Kabinett Adenauer gestand der organisierten Arbeitnehmerschaft nur eine sehr eingeschränkte Mitbestimmung in den Betrieben und einen Platz am Katzentisch in den Aufsichtsräten großer Kapitalgesellschaften zu.

Was in den Jahren danach folgte, war ein zähes Ringen mit den erstarkten Arbeitgeberverbänden um Lohn- und Gehaltssteigerungen, um kürzere Arbeitszeiten und eine bessere soziale Sicherung. Die frühe Bundesrepublik war eine ausgeprägte Klassengesellschaft - Arbeiter hatten nicht den gleichen Zugang zu sozialen Sicherheiten wie Angestellte.

Der Wohlstand war höchst ungerecht verteilt. Kinder von Arbeitern und einfachen Angestellten waren weit davon entfernt, gleiche Chancen auf Wohlstand und Karriere zu haben, wie Kinder aus Arbeitgeberhaushalten.

Schnell hatten viele Unternehmer vergessen,

dass es Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter waren, die bei den Alliierten als Fürsprecher für die vielen Unternehmer und Manager auftraten. Denn in Folge ihres Arrangements mit dem nationalsozialistischen Verbrecherregime war vielen Spitzen der deutschen Wirtschaft zunächst die Rückkehr zu Ansehen und gesellschaftlicher Macht verwehrt: „Es waren die deutschen Unternehmer, die durch die Fürsprache der Gewerkschaften schneller als erwartet wieder zu tragenden Säulen der bundesdeutschen Gesellschaft wurden.“ (Schröder 2003)

Anders als sie es sich erhofft hatten, wurden die Gewerkschaften dann „zu einem exponierten Akteur des ‚Modells Deutschland‘“, schreibt Wolfgang Schröder. Nachdem sie sich zunächst von dem Ziel einer tiefen Mitgestaltung der wirtschaftlichen Prozesse und der unternehmerischen Entscheidungen verabschieden mussten, setzten sie ihre ganze Kraft auf das Instrument der Tarifpolitik. Teils heftige Arbeitskämpfe waren die Folge, wie um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Schröder bilanziert die Jahre so: „Die Fähigkeit der Gewerkschaften, wirtschaftliche Leistungssteigerung, soziale und demokratische Teilhabe sowie sozialen Frieden zu verbinden“, machte sie zu einem Schlüsselakteur der Wirtschaftswunderjahre.

#### **1.4 Soziale Ordnung durch Tarif- und Sozialpartnerschaft**

Zunehmend prägten Tarifverträge und Betriebsräte die Arbeitsbedingungen in dem von der Industrie geprägten Nachkriegsdeutschland. In den 1960er Jahren waren nahezu die Hälfte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im verarbeitenden Gewerbe beschäftigt. Damals erreichte der Deckungsgrad der Flächentarifverträge in der IG Metall noch die Marke von knapp über 80 Prozent (IG Metall, 2016).

2016 waren nurmehr ein Viertel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer direkt in der Industrie beschäftigt. Der Deckungsgrad der Flächentarifverträge ist mittlerweile auf rund 50 Prozent abgesunken - im Westen etwas darüber, in Ostdeutschland weit darunter.

In den Dienstleistungsbranchen, in denen inzwischen drei von vier Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt sind, lag die Sicherung durch Flächentarifverträge 2014 deutlich unter dem Mittel. Im Gesundheitsbereich erreichte sie etwa 32 Prozent der Beschäftigten, im Bereich Verkehr und Lagerei 21 Prozent oder im KfZ-Handwerk bei 24 Prozent. (Statistisches Bundesamt, 2016).

Der Unterschied zwischen den 1960er Jahren und heute ist erheblich. Und zwar nicht nur wegen der direkten Wirkung der Flächentarifverträge der Industrie, sondern auch wegen ihrer Ausstrahlung auf andere Branchen.

Arbeitgeber im Handwerk oder Dienstleistungen konnten es sich bis in die 1970er Jahren nicht leisten, geringere Löhne als für an- und ungelernte Beschäftigte in der Industrie zu bezahlen, wollten sie nicht ihre ausgebildeten Gesellinnen und Gesellen verlieren. Das befestigte das Lohnniveau insgesamt.

Die drei sozialen Ordnungsfunktionen von Flächentarifen: Verteilungsgerechtigkeit, Teilhabe, Leistungsgerechtigkeit

Tarifverträge entfalten ihre sichernde Wirkung auf drei Ebenen:

1. Sie sorgen für ein gerechtes Maß von Verteilung zwischen den Entgelten der Beschäftigten und den Gewinnen der Unternehmen.
2. Unabhängig von ihrer Stellung auf dem Arbeitsmarkt profitieren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von einer „solidarischen Lohnpolitik“.
3. Weil Tarife regeln, dass für die gleiche Arbeit der gleiche Lohn zu zahlen ist, sorgen sie dafür, dass Entgelte nicht nach Wohlverhalten oder Geschlecht gezahlt werden sondern nach der Leistung.

Während Gewerkschaften Tarifverträge abschließen, sind es Betriebsräte, die darüber wachen, dass ihre Arbeitgeber sich an diese Verträge halten. Dabei sind „Gewerkschaften“ nicht die häufig von Arbeitgebern karikierten „Fremdkörper“ im Wirtschaftsgefüge. Vielmehr setzen sich die Tarifkommissionen der Gewerkschaften vornehmlich aus Betriebsräten zusammen.

Gelingt dieses Zusammenspiel zwischen Betriebsräten und handlungsfähigen Gewerkschaften und orientiert sich die Politik am Grundsatz des demokratischen und sozialen Rechtsstaates, dann kann es gelingen, den Kapitalismus zu demokratisieren.





## Kapitel 2

### UNSICHERHEIT, UNGERECHTIGKEIT, PREKARITÄT: KULTUR DER ARBEIT AM SCHEIDEWEG

**Seit 30 Jahren entwickeln sich fast alle Indizes einer demokratischen Kultur der Arbeit rückwärts. Das Ergebnis: Das Lohnniveau ist im unteren Bereich ins Rutschen gekommen, der Wohlstand der Arbeitnehmerin mit stagniert. Aber es gibt auch gute Nachrichten, etwa von der Mitbestimmung.**

#### 2.1 Tarifbindung nimmt langsam aber stetig ab

Der Sozialwissenschaftler Wolfgang Streeck schrieb über die - aus Industrie- und Fabrikarbeiter-sicht - goldenen 60er und 70er Jahre im Jahre 2003: Die Gewerkschaften in Westeuropa „spielten eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Massen-kaufkraft und der Stabilisierung des Wirtschafts-wachstums. Zugleich ließen sie dem Management dadurch, dass sie sich ganz auf makro-ökonomische Lohnverhandlungen und umverteilende Sozi-alpolitiken (...) konzentrierten, viel Raum bei der Ein-führung neuer Technologien und Produktivitätszu-wachs- und profitorientierter Rationalisierung“ (Streeck 2003).

Das ging zwei Jahrzehnte gut. Die Entwicklung der Mitgliederzahlen gaben den Gewerkschaften recht. Auch wenn sie nach Branchen sehr unter-schiedlich lagen, schon 1950 erreichte der Organisationsgrad 36 Prozent der Beschäftigten. Die Ta-riflöhne der Industrie setzten Maßstäbe auch in Dienstleistungen und Handwerk.

Über Jahrzehnt verlor die Industrie an Bedeu-tung und damit die Tarifverträge der Industrie.

Die Krise des auf Massenproduktion und Mas-

senkonsum basierenden Wirtschaftsmodells Ende der 70er Jahre, die erste große Welle der technolo-gischen Rationalisierung in der nicht mehr ganz so jungen BRD, die Massenarbeitslosigkeit und der Rückgang industrieller Arbeit hatten für das Lohn-gefüge und die Kultur der Arbeit weitreichende Folgen.

Die Ausstrahlung der Industrielöhne auf andere Branchen ließ nach. Aber der Organisationsgrad hielt sich bis 1990 bei etwa 30 Prozent aller Arbeit-nehmerinnen (Zahlen nach Schröder 2003).

Um auf die Veränderungen Einfluss nehmen zu können, verstärkten die Gewerkschaften den Druck auf die Regierungen von Bund und Ländern. Und sie wurden eingebunden: Programme zur Hu-manisierung der Arbeitswelt wurden aufgelegt, die paritätische Mitbestimmung in Betrieben und Un-ternehmen durchgesetzt - gegen erbitterten Wi-derstand der Arbeitgeber jedoch um den Preis des doppelten Stimmrechts des Aufsichtsratsvorsit-zenden.

Der Konflikt um das Gesetz von 1976 konnte erst 1979 durch eine Entscheidung des Bundesver-fassungsgerichtes „vorläufig“ befriedet werden. Die Richter stellten entgegen der Klage der Arbeit-

geber fest: „Die erweiterte Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach dem Mitbestimmungsgesetz vom 4. Mai 1976 ist mit den Grundrechten der von dem Gesetz erfaßten Gesellschaften, der Anteils-eigner und der Koalitionen der Arbeitgeber vereinbar.“

In den 1980er Jahren setzten die Gewerkschaften Arbeitszeitverkürzungen mit vollem Lohnausgleich durch - am bekanntesten war die Auseinandersetzung in der Metall- und Elektroindustrie um die Einführung der 35-Stunden-Woche. Es ging um ein Stück Befreiung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von der Arbeit und die Sicherung von Arbeitsplätzen in einem neuen Rationalisierungszyklus.

Die „Mikroelektronik“, wie Streeck die heraufziehende Digitalisierung 2003 noch nannte, veränderte das Produktionsregime wieder einmal. An die Stelle von Massengütern trat die Verwirklichung individueller Kundenwünsche durch die Industrie.

Der Beitrag der Industrie zum gesamtwirtschaftlichen Wohlstand blieb hoch. Am Arbeitsmarkt jedoch nahmen Dienstleistungs-Jobs die erste Stelle von industrieller Arbeit ein. Der Shift zog schlechtere Entgelte und Arbeitsbedingungen nach sich. Von einigen großen Konzernen, häufig ehemaligen Staatsbetrieben und dem öffentlichen Dienst waren Gewerkschaften nicht wie in der Industrie in den Belegschaften verankert und entsprechend weniger durchsetzungsfähig.

### Abschied von der Proletarität

Seither ziehen sich mehr Beschäftigte aus der durch Gewerkschaften geprägten Kultur der Arbeit

zurück - oder finden nicht in diese hinein. Die Zahl der Frauen und Männer, die von ihrem Grundrecht, Gewerkschaften beizutreten, Gebrauch machen, ist seit Jahrzehnten rückläufig.

1990 waren allein in Westdeutschland 7,9 Millionen Menschen Mitglied in einer Gewerkschaft unter dem Dach des DGB. Im vereinten Deutschland waren es sogar 11,8 Millionen. 28 Jahre später unterschritt die Gesamtzahl der Mitglieder in DGB-Gewerkschaften die schwelle von sechs Millionen.

### 2.2 Sinkende Mitgliederzahlen, wachsende Ungerechtigkeit

In den 1970er Jahren, als die Arbeitnehmerschaft anfing, „Abschied von der Proletarität“ zu nehmen (Mooser 1983), der Lohnabstand aber - wie Streeck darstellt - noch „stark gestaucht“ war, schien dies noch keine Auswirkungen auf die Kultur der Arbeit zu haben.

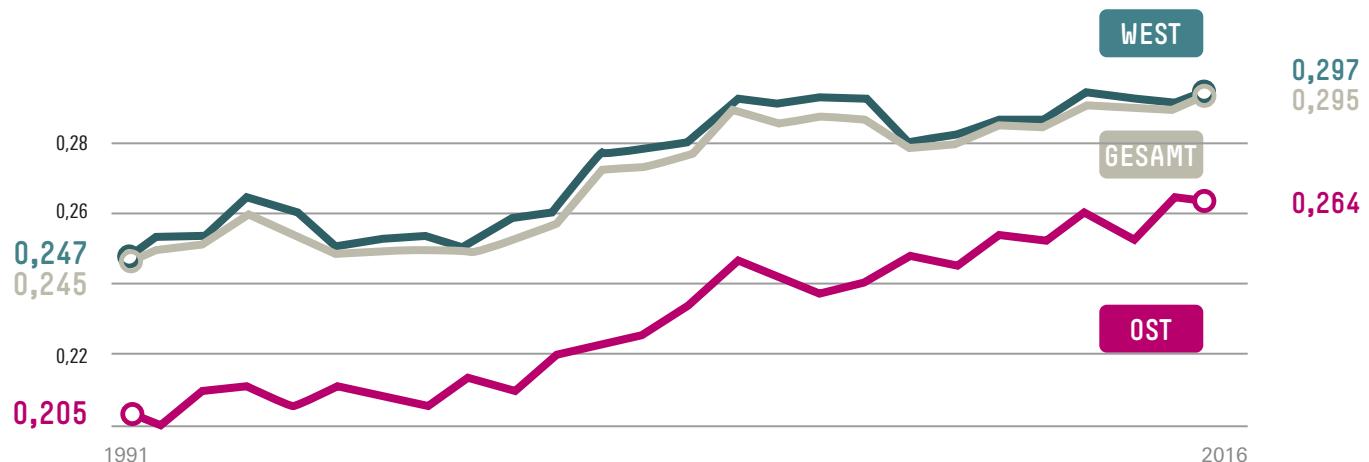
1980 erreichte die Bruttolohnquote, also der Anteil der Verdienste der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an den Gesamteinkommen ein Niveau von 75,2 Prozent (Schäfer 2008) - 2018 war der Anteil auf 69 Prozent gesunken.

1980 verteilte sich das Stück der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Kuchen über knapp 20 Millionen sozial versicherte Erwerbstätige. 2018 - nach der Vereinigung und dem Boom der McJobs - sind es mehr als 32 Millionen Frauen und Männer die den kleiner gewordenen Anteil am Bruttoinlandsprodukt teilen müssen.

Auch wenn man die Zahl der Haushalte zum Schlüssel der Verteilung macht, ändert sich nichts Wesentliches an der Dramatik der Entwicklung. Denn auch ihre Zahl hat drastisch zugenommen.

### Ungleichheit der Einkommen in Deutschland

Gini-Koeffizient der verfügbaren Haushaltseinkommen





## ARBEIT IN UND MIT DER BLOCKCHAIN?

**Wenn man Tarifverträge auf eine Ordnung der Arbeit in einem regelgebundenen System reduziert, wenn man also das Verhandeln, das Diskutieren und Demonstrieren, das Mobilisieren, die Begegnungen und die Auseinandersetzungen um und über die Ordnung der Arbeit abzieht, dann ließe sich wohl auch die Arbeit samt ihrer Organisation selbst als Algorithmus in die digitale Welt transportieren.**

Die Digitalisierung könnte bald schon zumindest das Rückgrat der Personalarbeit werden. Und das nicht nur, weil viele Verwaltungsprozesse mittels künstlicher Intelligenz zunehmend von der realen in die virtuelle Welt verschoben werden können.

Das Zauberwort ist die „Blockchain“, eine Technologie, die gemeinhin auf ihre Funktion als Zahlungsmittel reduziert wird. Die bekannteste Variante einer Blockchain-Währung ist wohl der umstrittene Bitcoin.

Die Blockchain kann jedoch mehr. Sie kann zugleich Informationen speichern und Ansprüche von Vertragspartnern verifizieren. Und so können Verwaltungsvorgänge und komplexe Prozesse vereinfacht und geräuschlos abgewickelt werden.

Die Seite blockchainwelt.de versucht es mit einer Definition so:

„Die Blockchain bezeichnet eine Technologie, durch welche es möglich wird, jegliche Art von Information in einer öffentlich einsehbaren Datenbank zu speichern, zu verarbeiten, zu teilen und zu verwalten. In einer kontinuierlichen Liste von Datensätzen (genannt Blocks) werden diese mittels der Kryptographie verkettet.“ (Blockchainwelt)

Ausgangspunkt der Technologie sind also die Verschiebung der Kontrolle monetärer Werte (bspw. Bitcoins) und bzw. oder von Informationen. Nur sind an dieser Verschiebung nicht nur zwei Personen oder Institutionen beteiligt, sondern die gesamte, an der Blockchain teilnehmende Welt. Jeder kann jede Transaktion, jedes Guthaben sehen - jedoch sind die Daten so verschlüsselt, dass sie keiner Person, keinem Unternehmen zugeordnet werden können.

Der niederländische Wirtschaftsinformatiker Roger W.H. Bons beschäftigt sich sein Wissenschaftsleben mit Sicherheitsfragen in der digitalen Welt. Er hat sich Gedanken gemacht, wie das Gerüst der Arbeit, ihre Organisation aus Personalbüros in die Blockchain verlegt werden könnte.

Wenn Handelskontrakte über die Blockchain abgewickelt werden können - also die Informationen über eine Bestellung, ihre Lieferung und die Zahlung in einem Block gebündelt werden, warum dann nicht auch Verträge über Arbeit mit Hilfe dieser Technologie organisieren. Eine Aufgabe wird ausgeschrieben, jemand erledigt sie, meldet dies und nach Bestätigung der Leistung wird gezahlt.

Genauso könnten komplexere Arbeitsverträge

über die neue Technologie abgewickelt werden. Das Szenario von R.W. Bons zu Ende gedacht wäre es freilich möglich, alle Bedingungen der Arbeit in einer Blockchain zu organisieren: Die zu erbringende Leistung, die Gehaltzahlungen, die Abführung an und die Organisation einer Betriebsrentenversicherung, den Ort der Leistungserbringung, die Vorgabe und den Nachweis von Arbeitszeiten. Was heute einen komplexen Mechanismus erfordert, ließe sich über die kommende Technologie zum Informationsmanagement einfach realisieren. Auch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen könnten in diesem Informationskontext eingebaut werden.

Das Wesen der Technologie folgt einem weiteren Prinzip: Dritte Parteien werden beim Zustandekommen und der Abwicklung von Verträgen, bei Handelsverträgen etwa Banken, schlicht überflüssig - oder in ihrer Bedeutung erheblich reduziert.

Dass sich die Blockchain dritte Parteien wie Gewerkschaften und Betriebsräte aus dem Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zurückdrängen könnte, ist zwar nicht Gegenstand von Bons Überlegungen - aber ihre logische Konsequenz.

Bons beschreibt die Veränderung von Dienstleistungen durch die kommende Technologie. Etwa die einer Schadensabwicklung durch eine Versicherung. Bons illustriert die Verkürzung der Verwaltungsstrecke bis zur Auszahlung der Versicherungssumme am Beispiel eines Laptops. „Damit der Versicherer den Schaden bezahlt, muss der Eigentümer nachweisen, dass er auch der Eigentümer ist, klassischer Weise durch Rechnung. Zum anderen, dass die Wohnung verschlossen war, idealerweise durch eine Bescheinigung der Polizei.“ Anhand von GPS-Daten könnte nachgewiesen werden, dass der Laptop tatsächlich zum Zeitpunkt des Diebstahls in der Wohnung war. Die Nachweise müssen dem Versicherer vorgelegt werden, häufig per Post.“

Über die Blockchain könnten alle Daten organisiert werden. Der Bestohlene meldet den Diebstahl via App, die Information des Händlers über den Erwerb liegt seit Kauf des Gerätes digital vor, die regelmäßige Zahlung der Versicherungsprämie ist ebenfalls nachgewiesen und die Polizei bestätigt den Diebstahl. Schließlich und endlich wird der Vorgang abgeschlossen, weil die Blockchain registriert, dass die Versicherung via Bitcoin den Schaden reguliert hat.



Für die Zukunft des Schadensabwicklers sähe es damit ebenso düster aus, wie für den Grundbuchbeamten, wenn das Grundbuch auf diese Weise digitalisiert wird.

Diese Anwendungen - Blockchain als Grundbuchsatz oder Werkzeug zur schnellen Bearbeitung komplexer Arbeitsprozesse - sind nur ein kleiner Ausschnitt von den Veränderungen, welche die vor uns liegende große technologische Transformation mit sich bringen wird.

Was die technologischen Erneuerungen für Veränderungen in der Arbeitswelt und erst recht den Arbeitsbeziehungen auslösen werden, ist gegenwärtig nur vorsichtig in Szenarien entwickelter. Gewissheit gibt es nicht.

Das IAB jedenfalls rechnet mit einer rapiden Veränderung von Tätigkeiten, einer Zunahme der Komplexität von Arbeit bei gleichzeitigem Wegfall von Routinetätigkeiten - im Bereich der Produktion wie der Dienstleistungen (ausführlich in HBS-Dossier Nummer 2. Bildung für eine demokratische Arbeitswelt 4.0). Per Saldo jedenfalls werde es keinen massiven Einbruch geben. Wenn die Arbeitswelt 2025 „vollständig digitalisiert“ sei, betrage der negative Saldo 30.000 Stellen, so die Forschungsgruppe (IAB 2016).

2003 zählte das Statistische Bundesamt 18,3 Millionen Haushalte, deren Mitglieder als Arbeiter, Angestellte oder Beamte tätig waren.

Die 2018 veröffentlichten Auswertungen des Mikrozensus 2017 ergaben für den gleichen Kreis 23 Millionen.

Selbst wenn man der Verteilungsrechnung zu Grunde legt, dass die Haushalte im Vergleichszeitraum kleiner geworden sind, (2004: 2,12 Personen pro Haushalt, 2017: 2,0; Statistisches Bundesamt 1, 2019) bleibt es dabei: Für einen großen Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer waren die Jahrzehnte seit der Vereinigung keine Wachstumsstory.

Und so eilt der Gini-Index, mit dem Ungleichheit gemessen wird, von Rekord zu Rekord. Läge er bei 0, so wären alle Einkommen oder Vermögen gleich unter allen Mitgliedern einer Gesellschaft verteilt. Tendiert er gegen 1, wäre aller Reichtum auf eine Person konzentriert.

Nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten lag dieses Gerechtigkeitsmaß für Westdeutschland bei 0,245 und in Ostdeutschland bei 0,205. Beide Werte sind bis 2016 kontinuierlich gestiegen: In Westdeutschland auf 0,297, in Ostdeutschland auf 0,264 (WSI Verteilungsbericht 2019).

WSI-Forscherin Dorothee Spannagel formuliert es so: Der Gini-Koeffizient hat in Deutschland nach zehn Jahren Wachstum einen „historischen Höchststand“ erreicht. Um zu Lösungen zu kommen, sollte man aufhören „das nicht mehr Relativierbare zu relativieren“. (Spannagel, 2019)

Im Kern müsse es darum gehen, „den Niedriglohnsektor auszutrocknen“. Dafür sei die Tarifbindung zentral.

Doch das ist nicht so einfach. Denn das würde bedeuten, einen jahrzehntelangen Trend zu brechen.

### Rückzug der Tarifverträge nicht gestoppt

Die Zahlen sprechen für sich: Immer weniger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeiten unter dem Schutz von Branchentarifverträgen. „Seit 1996 ist der Anteil der Beschäftigten im Branchentarif um 21 Prozentpunkte gesunken“, stellt das IAB in seinem Tarifbericht vom März 2019 fest (IAB 2 2019).

In Westdeutschland lag die „Tarifabdeckung“ der Beschäftigten 1996 bei 70 Prozent, 2018 war sie laut Erhebung der Nürnberger Wissenschaftler auf 49 Prozent abgerutscht.

In Ostdeutschland sei inzwischen „eine gewisse Stabilisierung eingetreten“, heißt es in dem Bericht. Allerdings auf niedrigem Niveau: Zwischen Ostsee und Erzgebirge können sich nur 28 Prozent der Beschäftigten in der Privatwirtschaft darauf verlassen, dass ihre Einkommen nicht zum Spielball in einem unfairen Wettbewerb ihrer Arbeitgeber werden.

## Tarifbindung der Betriebe nach Betriebsgröße, 2018

Anzahl Beschäftigte	Branchentarifvertrag		Haus-/Firmenvertrag		Kein Tarifvertrag			
	West	Ost	West	Ost	West	davon Orientierung	Ost	davon Orientierung
<b>1 bis 9</b>	21	13	1	2	78	39	86	33
<b>10 bis 49</b>	37	23	3	5	60	51	72	40
<b>50 bis 199</b>	46	41	8	11	46	59	48	51
<b>200 bis 499</b>	59	42	13	20	28	54	38	55
<b>500 und mehr</b>	67	54	13	22	20	53	24	48
<b>Gesamt</b>	27	17	2	3	71	42	80	36

Quelle: IAB-Betriebspanel 2018 ©IAB

Hans Böckler  
Stiftung

Hinzu kommen Haus- und Firmenarifverträge, die im Westen acht Prozent, im Osten elf Prozent der Beschäftigten einen gewissen Schutz bieten.

Freilich gibt es herausragende Beispiele von Haustarifverträgen, weil sie Entgelte und Arbeitsbedingungen deutlich über dem Niveau von Flächentarifverträgen regeln. Bei VW ist das der Fall, bei der Bahn auch oder bei den Nachfolgeunternehmen der Post, etwa der Telekom.

Aber bei den meisten, vor allem bei den erst in den vergangenen Jahren hinzugekommenen Arbeitgebern, muss davon ausgegangen werden, dass dort abgeschlossene Haus-Tarifverträge gegenüber Flächentarifverträgen nach unten abweichen.

Die Fernwirkung von Tarifverträgen beschränkt sich mittlerweile vor allem auf nicht-tarifgebundene Unternehmen der gleichen Branche. Vier von zehn Betrieben, die in Deutschland nicht tarifgebunden sind, orientieren sich laut IAB beim Abschluss von Arbeitsverträgen noch am geltenden Branchentarif. Aber sechs von zehn Betrieben in dieser Gruppe tun es nicht.

Ob in einem Betrieb auf der Grundlage eines Tarifvertrages gearbeitet wird, hängt stark von der Größe des Unternehmens ab. Je höher die Zahl der Beschäftigten umso wahrscheinlicher gilt ein Tarifvertrag. In Westdeutschland etwa sind vier von fünf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Großunternehmen durch Branchen-, Haus- oder Firmenarifverträge geschützt. Im Osten der Republik sind es immerhin noch zwei von drei Beschäftigten in Unternehmen dieser Größenordnung.

### Qualität der Arbeitsverträge rückläufig

Die Frage, ob eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer ihre bzw. seine Rechte einfordern kann, hängt stark von dem Vertrag über die Arbeit ab. Wer nicht die Sicherheit eines unbefristeten Ar-

beitsvertrages hat, wer morgen seine Anstellung bei der Zeitarbeit verlieren kann, hat zwar Rechte. Doch das Druckpotential für Vorgesetzte und Arbeitgeber ist weitaus höher.

Neben dem unbefristeten Arbeitsvertrag mit einem Arbeitgeber haben sich im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte zunächst sachgrundlos befristete Beschäftigungsverhältnisse etabliert: 1985 arbeiteten 2,7 Millionen Männer und Frauen auf der Grundlage befristeter Verträge, 1998 waren es schon mehr als vier Millionen und in 2010 war die Zahl derer, die ihre Arbeit und ihr Leben nur auf vergleichsweise kurze Zeit planen können, auf über fünf Millionen angewachsen.

Selbst 2018 - dem Jahr mit Rekordwerten an Beschäftigung in Deutschland, waren immer noch 4,7 Millionen Menschen in dieser Form unsicherer Beschäftigungsverhältnisse (Statistisches Bundesamt 3, 2019). An Millionen Frauen und Männer ging der Aufschwung vorbei. Und nun deutet sich an, dass Deutschland im Geleitzug der Weltwirtschaft in die Krise rutscht.

Auf die Ausbreitung der sachgrundlosen Befristung folgte die gezielte Ausweitung der Zeitarbeit. Nachdem es gelungen war, gelbe Verbände mit ihren „Schmutzverträgen“ aus der Zeitarbeit zu verdrängen und so die Konditionen etwas zu verbessern, stellen manche Arbeitgeber auf Werk- und Dienstleistungsverträge um.

So gab es 2019 mit 45 Millionen zwar so viele Erwerbstätige wie noch nie hierzulande. Auch die sozial versicherte Beschäftigung erreichte mit 33,4 Millionen Menschen einen Spitzenwert. Drei von vier Bürgerinnen und Bürger im Erwerbsalter waren, so die Statistiker aus Wiesbaden, in Arbeit.

Der große Beschäftigungsaufbau geht zum Teil auch auf das Konto der „Normalarbeitnehmer“. Deren Zahl stieg - immerhin - von 22,1 Millionen (2005) um mehr als drei Millionen auf 25,7 Millionen.

Gestiegen ist auch die Zahl der geringfügig be-

## Abhängig Beschäftigte<sup>1</sup> mit einem Stundenlohn unter 12 Euro, 2017

	Sozioökonomisches Panel (SOEP)		Verdiensterhebung (VE)	
	Beschäftigte	% <sup>2</sup>	Beschäftigte	% <sup>2</sup>
<b>Vollzeit</b>	3.567.000	20	3.648.671	16
<b>Teilzeit</b>	3.164.000	27	3.272.593	35
<b>geringfügig</b>	1.946.000	87	4.113.846	79
<b>Frauen</b>	5.331.000	35	6.385.047	36
<b>Männer</b>	3.345.000	20	4.650.063	24
<b>insgesamt</b>	8.676.000	27	11.035.110	30

<sup>1</sup> Ohne Auszubildende, Praktikanten und Beschäftigte unter 18 Jahren.

<sup>2</sup> In % der jeweiligen Beschäftigengruppe.

Quelle: Schulten / Pusch, 2019 /SOEP Welle 2017: Berechnung durch die Autoren; Umrechnung in Stundenlöhne auf Grundlage der vertraglichen Arbeitszeiten und bezahlten Überstunden. Vollzeit = durchschnittliche tarifvertragliche Wochenarbeitszeit von 37,7 Stunden; Verdiensterhebung 2017: Berechnung durch das Statistische Bundesamt.

Hans Böckler  
Stiftung

beschäftigt Frauen und Männer: 2019 zählte das Statistische Bundesamt 2,1 Millionen solcher Arbeitsverhältnisse. Auch die Soloselbstständigkeit hat zugelegt - trage aber nicht wesentlich zur Statistik bei. (Statistisches Bundesamt 2, 2019)

Ein Arbeitsleben zum aktuellen Mindestlohn reiche nicht einmal aus, um einen Rentenanspruch oberhalb der Grundsicherung zu erwerben, so die beiden Wissenschaftler. Dies sei erst von einem Stundenlohn von 12,63 der Fall.

Als die beiden Forscher die Statistiken entlang der Schwelle von zwölf Euro aufarbeiteten, hatten sie „ein Aha-Erlebnis“:

- 87 Prozent der geringfügig Beschäftigten verdienen weniger als zwölf Euro in der Stunde.
- 35 Prozent der arbeitenden Frauen stecken in diesem Bereich fest.
- Mehr als jede oder jeder vierte Teilzeitbeschäftigte geht für weniger als 12 Euro in der Stunde arbeiten.
- Auch jeder fünfte Mann hat inzwischen einen Arbeitsvertrag unterschrieben, der Stundenlöhne von weniger als zwölf Euro vorsieht.

### Tief gespaltener Arbeitsmarkt

Der deutsche Arbeitsmarkt ist tief gespalten. Tiefer noch als die Zahlen des Statistischen Bundesamtes dies anzeigen. In ihrer Untersuchung über die Auswirkungen und Perspektiven eines Mindestlohns von zwölf Euro stellten die WSI-Forscher Thorsten Schulten und Toralf Pusch fest, dass „vier Jahre nach seiner Einführung der gesetzliche Mindestlohn als Instrument der Lohnregulierung im Niedriglohnsektor weitgehend akzeptiert ist“.

Lange hatten sich die Sozialpartner gegen diesen staatlichen Eingriff in die Lohnpolitik gewehrt. Am Ende setzte sich die Einsicht durch, dass dem Verfall der Stundenentgelte am unteren Ende des Arbeitsmarktes durch staatliche Garantien Einhalt geboten werden müsse.

Die Lösung, die in zähen Verhandlungen gefunden worden war, vermied eine Festsetzung der Lohnhöhe durch die Politik selbst. Eine Mindestlohnkommission aus je drei Vertretern von Arbeitgebern und Gewerkschaften sowie zwei Wissenschaftlern schlägt in Anlehnung an die Tarifentwicklung der Bundesregierung alle zwei Jahre ein neues Mindestlohniveau vor, das - vereinfacht gesagt - per Verordnung garantiert wird.

Gegenwärtig liegt der Mindestlohn in Deutschland bei 9,19 Euro und wird 2020 auf 9,35 Euro steigen. Schulten und Pusch rechneten mit zwölf Euro, weil „eines der grundlegenden Ziele (...) immer noch nicht erreicht wurde, nämlich die Absicherung eines armutsfesten, existenzsichernden Lohnniveaus“.

### 2.3 Elf Millionen Menschen oder die Angst vom Abrutschen in die unteren Etagen des Arbeitsmarktes

Insgesamt geht es um mehr als elf Millionen Frauen und Männer, so das Ergebnis ihrer Auswertung des Sozio-Oeconomischen Panels (SOEP). Das ist keine „quantité négligeable“ mehr. Sondern ein Drittel der sozial versichert Beschäftigten, eine Größenordnung also, mit welcher Arbeitgeber und Arbeitnehmer rechnen. Bei den einen wächst die Angst davor, arbeitslos zu werden und im Einkommen in die unteren Etagen des Arbeitsmarktes abzurutschen. Bei den anderen ist ganz offensichtlich die Kreativität gewachsen, im großen Umfang schlecht bezahlte Arbeit zu schaffen.

Bei ihrer Auswertung zeigte sich der Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und Einkommen. Je höher die Einkommen, um so wahr-

scheinlich sind sie durch Tarifverträge zustande gekommen. Pusch und Schulten: „Im Lohnsegment unterhalb“ der Schwelle von zwölf Euro „sind lediglich ein Drittel der Beschäftigten tarifgebunden“. Darüber sind es 60 Prozent. Auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten ist in diesem Bereich weitaus höher.

### Soziale Ordnungsfunktion schwundet

Die Einführung eines gesetzlich garantierten Mindestlohnes war auch deshalb von Arbeitgebern und Industriegewerkschaften umstritten, weil die Sozialpartner damit zugeben mussten, dass sie mangels Mitgliedern und Tarifbindung auf dem Arbeitsmarkt in seiner ganzen Breite eine wesentliche soziale Ordnungsfunktionen nicht mehr wahrnehmen konnten.

Im Jahrbuch ‚Gute Arbeit‘ von 2019 resümiert der Sozialwissenschaftler Dieter Sauer eine Reihe von Ergebnissen der Sozialforschung: Die Gewerkschaften könnten zwar „im Unterschied zu den sehr viel stärker diskreditierten politischen Parteien noch interessenpolitische Legitimation für sich beanspruchen“. Doch auch ihr Spielraum werde geringer. „Weder auf die Sicherheit der Arbeitsplätze noch auf die Leistungsbedingungen des Großteils der Beschäftigten haben Gewerkschaften nachhaltigen Einfluss - und zwar selbst dort nicht, wo Tarifverträge als Regulierungsinstrument noch anerkannt sind“. (Sauer 2019).

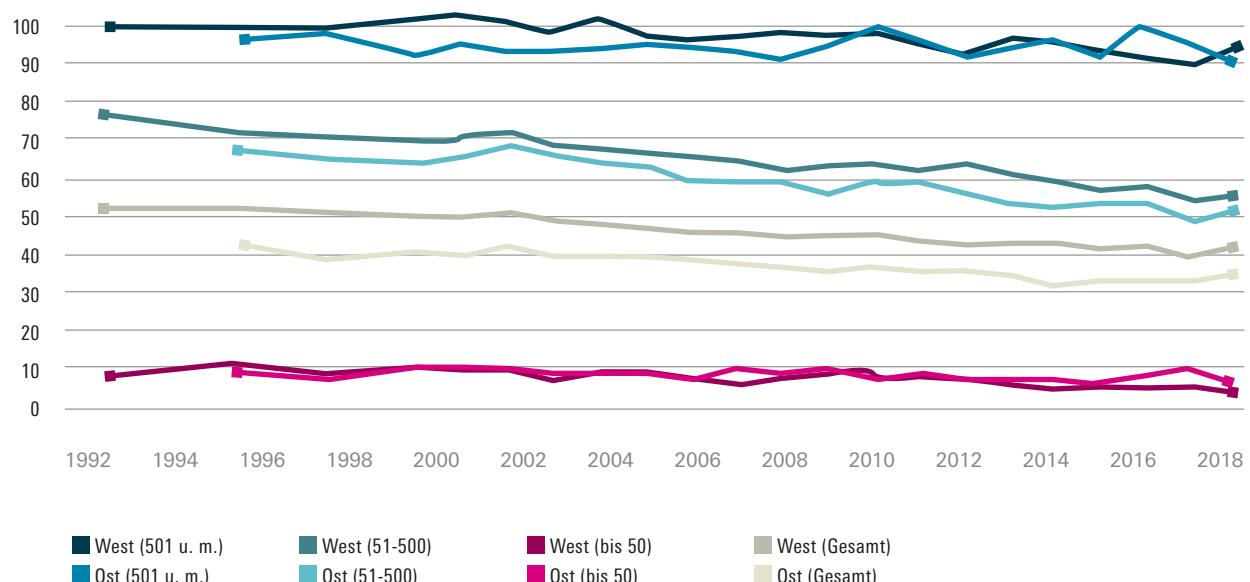
### Tarifautonomie droht zum Potemkinschen Dorf zu werden

Auch der Ausblick von Wolfgang Schröder auf die Zukunft der dem Stinnes-Legien-Abkommen zu Grunde liegenden Intention fällt skeptisch aus. Er sieht vor allem die Arbeitgeber in der Pflicht, welche „in Scharen“ aus Arbeitgeberverbänden aus oder gar nicht erst in sie eintreten. Nur mehr in einzelnen „wichtigen Bereichen“ lasse sich „funktionsierende Tarifpartnerschaft als ein vornehmlich großbetriebliches Projekt beschreiben“. Die Tarifautonomie, das Herzstück der Idee des Stinnes-Legien-Abkommens, drohe „somit zum potemkinschen Dorf“ zu werden. Durch diesen „Rückzug aus der Sozialpartnerschaft, die auf dem Prinzip der selbst und kooperativ geregelten Freiheit basiert, rufen die Arbeitgeber förmlich die Initiative des Staates herbei.“ Den Arbeitgeberverbänden rät Schröder, „die kleinen und mittelständischen Unternehmen wieder in die Tarifpartnerschaft einzubinden“.

Dazu müssten die Großbetriebe allerdings „ihre Wertschöpfungsketten kooperativer gestalten“ - und aufhören, Zulieferer finanziell auszuquetschen. Schröder weiter: „Wenn die Arbeitgeber verhindern wollen, dass der Staat an die Stelle der Sozialpartner tritt“, sollten sie „die Struktur der Tarifverträge so ausgestalten, dass sie zu den sozialen und ökonomischen Herausforderungen der Unternehmen und der Beschäftigten passen“.

### Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat 1993-2018

Anteile in Prozent



## **2.4 Mehr Betriebsräte im Jahresvergleich: Zwischenhoch oder Trendwende?**

Ende Mai 2019 veröffentlichte das Institut für Arbeitsmarktforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB 1 2019), dass die Mitbestimmung von 2017 auf 2018 nach Jahren des Niedergangs wieder an Boden gewonnen habe.

Seit drei Jahrzehnten vermessen die Wissenschaftler aus Nürnberg akribisch Entwicklungen am Arbeitsmarkt. 20 Jahre belegten die im IAB-Betriebspanel aufgelaufenen Daten aus 16.000 Betrieben, dass die Demokratie für immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in immer mehr Betrieben am Werkstor endet.

2017 hatte der Anteil der Beschäftigten, die durch Betriebsräte mehr und besseren Zugang zu ihren Rechten haben, den „vorläufigen Tiefpunkt“ erreicht: 40 Prozent im Westen der Republik und 33 Prozent im Osten. Von 2017 auf 2018 nun stiegen die beiden Werte im Westen auf 42, im Osten der Republik auf 35 Prozent.

Mitbestimmung taucht nie aus dem Nichts auf. Ohne die Unterstützung durch Gewerkschaften kommt die Wahl von Belegschaftsvertretungen äußerst selten zustande. Geht die Strategie der Gewerkschaften auf, Belegschaften für das Demokratische und Soziale über die Gründung von Betriebsräten zu gewinnen und in einem zweiten Schritt dann auch Tarifverträge durchzusetzen?

Seit Jahren investieren die Arbeitnehmerorganisationen erhebliche Ressourcen mit dem Ziel, mehr Demokratie in die Arbeitswelt zu bringen. Die IG Metall zum Beispiel: „Für eine Projektlaufzeit von neun Jahren veranschlagt die Gewerkschaft rund 170 Millionen Euro und einen zusätzlichen Personaleinsatz von 140 sogenannten Erschließungssekretär\*innen“, schreibt Politikwissenschaftler Wolfgang Schröder in seiner Untersuchung über das Projekt (Schröder 2019).

Der Anstieg in Prozent betrachtet wirkt zunächst nicht beeindruckend. Doch in absoluten Zahlen gerechnet schaut das Bild anders aus. In den 1,2 Millionen Betrieben, in denen die Betriebsverfassung gelten würde, arbeiten laut IAB 31 Millionen Frauen und Männer. Zwei Prozent Zuwachs bedeuten, dass 2018 eine halbe Million Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr von Betriebsrätern und Betriebsräten vertreten werden als dies 2017 der Fall war. Eine Zahl, die sich sehen lassen kann.

Forscher Ellguth ist sich bei Betrachtung der Zahlen allerdings unsicher, wie er sie deuten soll: „Leichte Zuwächse im Vorjahr mögen nur eine Verschnaufpause in der Abwärtsbewegung markieren“, die seit geraumer Zeit zu beobachten sei. „Sie könnte aber auch Zeichen einer Stabilisierung oder gar Trendwende sein.“

Der Blick auf das Gesamtbild ist dabei nicht besonders aussagekräftige. Je nach Betriebsgröße weicht die Entwicklung deutlich voneinander ab:

Im Westen stieg etwa die Zahl der Beschäftigten in der Mitbestimmung in Großunternehmen über 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zwischen Ostsee und Erzgebirge ging sie in der gleichen Gruppe im zweiten Jahr in Folge in der Gruppe zurück.

Bei Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten setzte sich der Niedergang von niedrigem Niveau aus in ganz Deutschland fort und liegt bei einer Abdeckung von zehn Prozent im Ostteil der Republik und acht im Westen.

## **Demokratischer Aufbruch im Mittelstand**

Der Aufschwung der Mitbestimmung findet in den mittelständischen Betrieben statt. Im Osten ging es von 2017 auf 2018 gleich um drei Punkte auf 51 Prozent nach oben. Im Westen fällt der Aufschwung mit einem Plus von einem Prozentpunkt bescheiden aus. Die Quote liegt jetzt immerhin bei 54 Prozent.

Damit sind vor allem die Belegschaften in Bewegung geraten, in denen über Jahrzehnte Betriebsräte und Gewerkschaften an Boden verloren haben.

Freilich ist das Wachstum demokratischer Institutionen mit Vorsicht zu genießen. Gemessen am Rückgang seit 1992 erscheint der Aufschwung 2017/18 in der Tat bescheiden: Kurz nach der Vereinigung arbeiteten in Westdeutschland noch mehr als sieben von zehn Beschäftigten in mitbestimmten Betrieben. Im noch jungen Osten der Bundesrepublik lag ihr Anteil immerhin bei 63 Prozent. Der Verlust von Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen der Arbeitgeber ist erheblich.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Kleinbetrieben mit weniger als fünf Mitarbeitern werden in ihren demokratischen Rechten eingeschränkt. Nach Rechnung des IAB findet das Betriebsverfassungsgesetz in den Betrieben von 38 Prozent (West) und 43 Prozent (Ost) der Beschäftigten keine Anwendung.

Wenn bestimmt werden soll, wie demokratisch die Arbeitswelt verfasst ist, ist die betriebliche Mitbestimmung ein wesentlicher Gradmesser. Dem Buchstaben des Gesetzes zur Folge haben alle Beschäftigte in den 1,2 Millionen Betrieben mit mehr als fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Möglichkeit, sich von einem Betriebsrat vertreten zu lassen.

Der Gesetzgeber hat es bewusst offengelassen, ob eine Belegschaft von einem Betriebsrat vertreten wird - oder nicht. Bei den meisten Belegschaften ohne Vertretung liegt dies mit großer Wahrscheinlichkeit daran, dass weder aus der Belegschaft noch aus einer Gewerkschaft der Versuch einer Gründung unternommen wurde.

Doch mit dem Wollen ist es beim Thema Mitbestimmung bisweilen so eine Sache. Eigentlich reicht eine Handvoll von Beschäftigten aus, um eine Betriebsratswahl zu initiieren. Viele Arbeitge-

ber sind jedoch im demokratischen 21. Jahrhundert nicht angekommen und verharren auf dem vormodernen Standpunkt, Demokratie führt zu Ineffizienz weswegen sie in ihrem Unternehmen und ihren Betrieben nichts zu suchen habe.

Mithilfe spezialisierter Rechtsanwaltskanzleien gehen sie teilweise aggressiv gegen Beschäftigte vor, die sich für die Wahl eines Betriebsrates aussprechen. Auch Betriebsräte selbst geraten immer wieder ins Visier radikalisierter Arbeitgeber.

Die Wissenschaftler Martin Behrens und Heiner Dribbusch vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) veröffentlichten 2014 in den WSI-Mitteilungen die Ergebnisse ihrer Forschung über Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung.

Von den drei Gewerkschaften, die sich an der Erhebung beteiligten, melden mehr als drei Viertel der Geschäftsstellen der Gewerkschaft nbg, mit Fällen von „union busting“ zu tun gehabt zu haben. Auch 53 Prozent der Geschäftsstellen der IG Metall und 43 Prozent der Bezirke der IG BCE sammelten Erfahrung mit Versuchen von Arbeitgebern, die Gründung von Betriebsräten zu verhindern.

Zur Strategie dieser Manager oder Eigentümer wie der von ihnen beauftragten Anwälte gehört es, Interessenten für den Betriebsrat einzuschüchtern, die Bestellung eines Wahlvorstandes zu verhindern oder gar Kandidatinnen oder Kandidaten für Wahlvorstand oder sogar gewählten Betriebsräten zu kündigen. Auch beliebt: Kandidaten mit Karriereversprechen oder Geld „herauszukaufen“. Bisweilen werden auch Betriebe kurzerhand so aufgespalten, dass den angestrebten Wahlen die Grundlage entzogen wird.

Den Gegnern der Mitbestimmung steht ein ganzes Sortiment an Möglichkeiten zur Verfügung, um sich die ungeliebte Demokratie vom Hals zu halten.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bleibt der Paragraph 119 des Betriebsverfassungsgesetzes, der die Behinderung von Wahlen unter Strafe stellt. Besonders wirkungsvoll ist der Paragraph allerdings nicht.

Behrens und Dribbusch setzten ihr Forschungsprojekt fort: In der Präsentation der Ergebnisse ihrer zweiten Befragungswelle von 2017 legten sie neue Zahlen aus den Organisationsbereichen der drei Gewerkschaften vor. Zwischen 2013 und 2015 versuchten die im Panel erfassten Gewerkschaftsgliederungen, in 835 Betrieben einen Betriebsrat wählen zu lassen.

Das Ergebnis ist kein gutes Zeugnis für den demokratischen und sozialen Rechtsstaat: In einem von sechs Fällen hintertrieben Arbeitgeber die Wahlen.

Besonders hartnäckige Gegner der Mitbestimmung: inhabergeführte mittelgroße Unternehmen (50 bis 500 Beschäftigte). Das ist just der Bereich, in dem der Aufschwung der Mitbestimmung am stärksten ist.

## Niedergang der Montan-Mitbestimmung - ein Verlust an Demokratie in der Wirtschaft

Die Zahl der mitbestimmten Aufsichtsräte geht seit Jahren zurück. 2002 war ein Spitzenwert von 767 Gremien erreicht, an denen Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerschaft Sitz und Stimme hatten. Zum Stichtag 31.12.2016 waren es nurmehr 641. (Hans-Böckler-Stiftung)

Dramatischer ist der Rückgang der Montanmitbestimmung. Die Gesellschaft hat sich darauf verständigt das Ende des Steinkohlenbergbaus und neuerdings auch das Auslaufen der Braunkohleförderung als Fortschritt zu betrachten.

Was den Klimaschutz und damit das Überleben von Mensch und Natur, wie wir sie kennen, angeht, ist die Decarbonisierung einer Hochleistungsindustrie wie der deutschen tatsächlich ein Fortschritt.

Mit Blick auf die Kultur der Arbeit hingegen stellen Zechenschließungen und Revierschließungen einen erheblichen Verlust dar. Denn mit dem Ende der RAG und dem Auslaufen des Braunkohletagebaus verschwinden einst mächtige Aufsichtsgremien in der Wirtschaft, die durch die Montanmitbestimmung geprägt waren.

Auch die Konzentrationsprozesse in der Stahlindustrie haben die Zahl der Montangremien schrumpfen lassen.

Und das bedeutet, dass in weniger Unternehmen Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitnehmerschaft auf Augenhöhe mit der Kapitalseite über die wirtschaftlichen Geschicke eines Unternehmens und der Arbeitsplätze verhandeln.

Beim Stahl ist der Verlust an Unternehmen eine Folge der anhaltenden Überproduktion am Weltstahlmarkt, der Unternehmen zu immer neuen Fusionen aber auch zu Standortschließungen zwischen. Die Zahl der Unternehmen der deutschen Stahlindustrie ging zwischen 2005 und 2014 von 131 auf 104 zurück (Küster Simic 2017).

In seinem Zukunftsreferat auf dem Kongress der IG Metall 2019 bilanzierte deren 1. Vorsitzender, Jörg Hofmann: „Hatten wir früher noch ca. 100 Unternehmen in der Montanmitbestimmung, sind es heute, teilweise über Vertragslösung, gerade noch 20.“ (Hofmann, 2019)

Von den 180 Steinkohle-Bergwerken des Jahres 1951, von denen die meisten von eigenen Unternehmen betrieben wurden, war zum Zeitpunkt der Schließung der letzten Zeche noch noch ein Unternehmen übrig: die RAG (Wikipedia 2 2019).

Natürlich: Keine Zeche, kein Hochofen kann wegen der Montanmitbestimmung betrieben werden. Doch dem Verlust an Demokratie steht in denen neuen „grünen Branchen“ nur höchst selten ein Zugewinn an Mitbestimmung gegenüber - und wenn, dann nicht auf dem außerordentlichen Niveau der Kohle-, Eisen- und Stahlindustrie.

## DIE 40.000 STUNDEN DES JEAN FOURASTIÉ



Der Mann war vom technischen Fortschritt begeistert. Fast 60 Jahre alt und dank der Erfahrung zweier Weltkrieg und großer Wirtschaftskrisen frei von Illusionen, schrieb Jean Fourastié über die Perspektiven des Fortschritts ein Buch: „Die 40.000 Stunden“.

Gleich im Vorwort kam er zur Sache: „Angesichts der heute nicht nur erst eingeleiteten, sondern bereits fortgeschrittenen Evolution sei gleich zu Beginn darauf hingewiesen, dass die 30-Stunden-Woche undenkbar ist ohne eine ansehnliche Zahl von Urlaubswochen: Ohne auch hierfür einen genauen Zeitpunkt festzulegen, darf man annehmen, daß die 30 Arbeitsstunden in der Woche mit 40 Arbeitswochen im Jahr in Einklang zu bringen sind.“ Mehr als 1200 Arbeitsstunden im Jahr müssten nicht sein. Und das bei 35 bis 40 Jahren im Beruf.

Fourastié war kein Schwärmer oder Außenseiter. Der Staatsrechtler hatte sich in der französischen Ministerialbürokratie bewährt und war Leiter des von Frankreichs führendem Wirtschaftsexperten und Anhängers eines vereinten Europas, Jean Monnet, geschaffenen Generalkommissariats zur Modernisierungs- und Ausrüstungsplanung der französischen Wirtschaft aufgestiegen.

Fourastié kam dann doch ins Schwärmen: „Unsere Nachkommen werden von 100 Stunden (ihres Lebens) nur noch sechs der Arbeit an der Produktion widmen“. Überdies werde das Arbeitsleben immer wieder von Phasen der „intellektuellen Bildung“ sowie der Information „über die wissenschaftliche und technische Evolution“ unterbrochen. Über die Alterung der Gesellschaft mache er sich keine Illusionen. Der Durchschnittsmensch werde wohl 80 Jahre alt.

Über „den Menschen im 21. Jahrhundert“ schrieb Fourastié, er „wird in Zukunft Fahrzeuge lenken, er hat Motoren, Maschinen und Instrumente zur Verfügung, die aus ihm im Vergleich zu seinen vielen tausend Vorfahren einen Riesen und Zauberer machen“. Dieser Mensch werde mit Nachrichten bombardiert, die ihm durch Ton, Bild, Zeichen und Schemata vermittelt werden und die ihn fast wahllos über „Wissenschaften, Entdeckungen, Verbrechen, Feierlichkeiten, über Kunst und Erotik usw.“ informieren.

Sehr konkret wird Fourastié nicht, wie jene Motoren und Informationsmaschinen aussehen würden, mit deren Hilfe der Mensch sich im 21. Jahrhundert über sich selbst erheben werde. Er blickt auf die Beschleunigung des technischen Fortschritts zurück, die er selbst erlebt hat, und konstruiert sich daraus die Zukunft

Vieles ist davon eingetreten. Eines nicht: Die technologische Rendite ist nicht - oder besser in einem weit geringeren Umfang als von ihm beschrieben - bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gelandet. Von einer Lebensarbeitszeit von 40.000 Stunden sind wir Menschen des 21. Jahrhunderts weit entfernt.

Zwei Dinge konnte Fourastié nicht ahnen: Das europäische Wertschöpfungsmodell folgte zu seiner Zeit im weitesten Sinne einer „industrialistischen Produzentenlogik“ und war von Innovationen getrieben. Inzwischen hat weltweit ein Wechsel hin zu einer Finanzmarktlogik stattgefunden. Treiber des Wirtschaftsgeschehen sind Innovationen nur noch indirekt, der Fokus liegt auf den Erträgen, die mit ihnen oder auch ohne sie im Interesse der Aktionäre erzielt werden können.

Die Digitalisierung, die Fourastié als Informationsüberflutung vorausahnte, hat unterdessen globale Monopole entstehen lassen, deren ökonomische und gesellschaftliche Kraft die Industrieklosse des 20. Jahrhunderts bei weitem übertrifft.

Was Fourastié vorausgesehen hatte, das war die zusehende Ausrichtung des Wirtschaftsgeschehens auf den Dienstleistungssektor. Die hohen Produktivitätsfortschritte würden zunächst Arbeitsplätze in der Landwirtschaft, danach in der Industrie kosten. Zugleich aber stiegen die Einkommen in genau diesen Bereichen, die zu mehr Arbeitsproduktivität führten. Das wiederum führt zu einer Veränderung der Produktionsstruktur von industrieller Arbeit zu Dienstleistungen und damit auch zu einer anderen Beschäftigungslandschaft.

Was er sich nicht vorstellen konnte, war die Rasanz der Arbeitsverdichtung, der Druck des weltweiten Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt der Dienstleistungen und auch der Rationalisierungspotenziale im Bereich der Dienstleistungen. Bei einer solidarischen Verteilung der Rationalisierungserfolge wären am Ende vielleicht doch noch 40.000 Arbeitsstunden drin. Starke Gewerkschaf-ten vorausgesetzt.

*Jean Fourastié, Die 40.000 Stunden, 1966. (Original 1965)*



## „DAS THEMA ARBEITSZEIT IST WIEDER AUF DEM TISCH“

Lothar Schröder hat vor 40 Jahren eine Hoch-Technologie zu installieren, steuern und warten gelernt, die seit 20 Jahren im Museum steht. Kaum ein Wirtschaftszweig wurde so umgekämpft wie die Telekommunikationsbranche. Früh engagierte sich das ehemalige Ver.di-Vorstandsmitglied in seiner Gewerkschaft. Schröder, Mitherausgeber des Jahrbuchs „Gute Arbeit“, hat keine Angst vor der digitalen Arbeit der Zukunft. „Wir wollen die Effizienzen heben, aber wir sorgen für eine demokratische und soziale gerechte Verteilung der digitalen Rendite.“ Es nutze nichts das Vergehende zu beweinen. Es gebe dringenden Bedarf nach einer Vision. Sie müssten „schneller denken und Handeln“. Dann, so Schröder im Interview, würden Gewerkschaften auch selbst Teil der Zukunft werden.

**Dossier:** Sehr geehrter Herr Schröder, Sie beschäftigen sich seit 25 Jahren systematisch mit der Arbeit der Zukunft. Welche Kultur der Arbeit haben wir denn nun von einer digitalisierten Welt zu erwarten? Du bist seit 1976 berufstätig. Seither hat sich schon viel verändert.

**Lothar Schröder:** Ich habe bei der damaligen Post einen technischen Beruf gelernt - Vermittlungstechnik. Was ich vor 40 Jahren zu installieren, zu steuern und zu warten gelernt habe, gibt es heute gar nicht mehr. Pure Elektromechanik. Die Verbindungen wurden über Relais geschaltet...

**Dossier:** Das war der Hebdrehzähler, den man im Hintergrund klackernd arbeiten hörte, wenn man die Wählscheibe des Telefons betätigte.

**Schröder:** Genau, ich kann heute noch sagen, in welche Reihenfolge die Relais zur Steuerung ge-

schaltet wurden. Ich habe mir das mit Hilfe eines selbst erfundenen Spruchs eingeprägt: Richards Clo zieht Papier runter, selbst Zeitungsenten verschwinden, Großherzöge können bei Kohl einen großen Empfang haben. Du musstest dann nur die Anfangsbuchstaben dieser Wörter nehmen, dann kennst du die Reihenfolge.

**Dossier:** Würden diese Relais heute noch arbeiten?

**Schröder:** Manche schon. Sie waren staubempfindlich und abnutzungsstark. Und wir hätten natürlich mit der Übertragungsgeschwindigkeit Probleme. 1992 war das Zeitalter des Hebdrehzählers vorbei. Die Post war da auch schon aufgespalten und hieß später Telekom. Der Kollegenkreis war schon erheblich ausgedünnt. Den Zusammenhang von Digitalisierung habe ich hautnah erlebt.

**Dossier:** Ich darf mal ein längeres Zitat vorlesen. „Angesichts der heute nicht nur erst eingeleiteten, sondern bereits fortgeschrittenen Evolution sei gleich zu Beginn darauf hingewiesen, dass die 30-Stunden-Woche undenkbar ist ohne eine ansehnliche Zahl von Urlaubswochen; ohne auch hierfür einen genauen Zeitpunkt festzulegen, darf man annehmen, dass 30 Arbeitsstunden in der Woche mit 40 Arbeitswochen im Jahr in Einklang zu bringen sind.“ Kannst Du das noch verorten?

**Schröder:** Es stammt aus einer optimistischen Zeit, in welcher technischer und menschlicher Fortschritt miteinander Schritt hielten.

**Dossier:** Es stammt von Jean Fourastié aus seinem Buch „Die 40.000 Stunden“. Fourastié rechnete in seinem 1965 erschienen Buch für das 21. Jahrhundert hoch, dass Menschen dank des Fortschritts nur noch 30 Wochenstunden maximal 35 Jahre lang arbeiten müssten, dass Arbeits- und Lernzeiten sich im aktiven Leben abwechseln würden...

**Schröder:** Auf meinem ersten Lohnstreifen 1976 stand die 40-Stunden-Woche. Davon sind wir im Telekommunikationssektor deutlich herunter. Die Löhne sind auch kräftig gestiegen. Aber nicht von allein. Damals haben wir uns gemeinsam mit der IG Metall aufgemacht, es ging um die 35-Stunden-Woche. Heute haben wir die Debatte über die Arbeitszeit wieder auf dem Tisch. Es geht aber um vielschichtige Formen der Arbeitszeitverkürzung

**Dossier:** Was ist aus Deiner Sicht grundlegend anders?

**Schröder:** Wir haben veränderte Problemlagen. Die Arbeit wird immer mehr verdichtet und ihrer Grenzen entkleidet. Die ständige Erreichbarkeit... Da läuft eine pure Verkürzung der wöchentlichen Stundenanzahl die Gefahr mit Arbeitsdichte kompensiert zu werden.

**Dossier:** Die Konsequenz?

**Schröder:** Die Menschen brauchen Auszeiten. Arbeit braucht Grenzen. Wir haben im operativen Bereich der Deutschen Telekom zusätzlich zu den 30 Urlaubstagen rund 14 freie Tage durchgesetzt. Das zahlt auf das Beschäftigungsvolumen ein - der Bereich steht unter erheblichem Rationalisierungsdruck. Das zahlt auf das Thema Entlastung ein sowie auf die Einsparung von Wegstrecken.

**Dossier:** Wie wird sich das Arbeitsvolumen entwickeln?

**Schröder:** Wir können ziemlich gut prognostizieren, wie die Digitalisierung sich in der Telekommunikationsbranche auswirken wird. Wenn die Telefonate vollständig über das Internet abgewickelt werden, braucht es im Grunde keine herkömmliche Vermittlungstechnik mehr. Man braucht dann nicht mehr mehrere Netze parallel, sondern nur noch eines. Der Header beschreibt die Verbindung von Anrufer und Angerufenem. Wir wissen, dass im Netz der Deutschen Telekom 36 Millionen Schaltungen im Jahr nicht mehr notwendig sein werden...

**Dossier:** Mit welchen Folgen für Beschäftigung?

**Schröder:** Die wird in dem Bereich zurückgehen. Deswegen muss es um neue Beschäftigungsbereiche, um Qualifizierung, um guten Rationalisierungsschutz und auch um Arbeitszeitverkürzung gehen. Wir sind mit dem neuen Arbeitszeitmodell auf die Zukunft vorbereitet. Keiner wird arbeitslos, weil die neue Technik kommt.

**Dossier:** Die Kolleginnen und Kollegen sind so solidarisch? Sie könnten auch darauf spekulieren, dass sie am Ende der Rationalisierungsstrecke schon übrigbleiben werden.

**Schröder:** Der Tarifabschluss wurde von unseren Aktiven mit großer Einmütigkeit getragen. Als wir mit dem Tarifvertrag in den Betrieben tingeln waren, erhielten wir viel Zustimmung. Die Leute suchen nach solidarischen Lösungen. Verdrängungskonkurrenz ist nicht Sache von Arbeitnehmern.

**Dossier:** Sollte Fourastié am Ende recht behalten?

**Schröder:** Vielleicht, wenn unser Beispiel Schule macht. Er hatte damals eine wichtige Kategorie kurzer Arbeitszeiten noch nicht so im Bewusstsein gehabt. Zeitwohlstand zu schaffen ist die ökologischste Form des Wachstums. Produktivität in kürzere Arbeitszeit zu übersetzen heißt, mehr Zeitwohlstand zu schaffen für Mitmenschen - für Familie, Freunde oder Vereine. Das bringt ein dickes Plus in der Wachstumsbilanz der Lebensqualität.

**Dossier:** Kannst du das näher ausführen?

**Schröder:** In einer immer hektischer werdenden Welt, in einer Zeit, in welcher immer mehr Informationen in immer kürzeren Einheiten ausgetauscht werden, brauchen die Menschen Auszeiten aus dem Trott. Das ist wie bei einem selbststeuernden Regelkreis in Nachhaltigkeitskonzepten. Der Mensch braucht, wie die Umwelt, Regenerationszeiten. Du kannst nicht mehr an Produktivität rausholen, als du



an Regeneration reinsteckst. Fourastié hat einfach den technologischen Fortschritt gesehen und diesen in eine Formel zur notwendigen Arbeitszeit ge packt. Wir müssen die Menschen sehen, die Arbeitsverdichtung macht es nötig, dass Menschen Freiräume bekommen.

**Dossier: Wie sieht das Gegenteil aus? Wie geht das in Unternehmen oder Branchen aus, die nicht so gut organisiert sind wie etwa die Telekom?**

**Schröder:** Im schlimmsten Fall reden die Leute dann mit 35 über ihren ersten Burn-Out oder darüber, die Arbeitsintensität nicht bis zur Rente durchzuhalten. Unsere Erhebungen zum Index Gute Arbeit zeigen, dass die Menschen eine sehr realistische Selbsteinschätzung haben. Wir haben zur Arbeitsdichte gefragt und wissen wollen, ob die Leute glauben, das durchhalten zu können.

**Dossier: Und was haben die Leute geantwortet?**

**Schröder:** Diejenigen Gruppen, die ihre Arbeitsbedingungen als schlecht einstufen, haben geantwortet, dass sie das nicht durchhalten bis zur Rente. Die Gruppe der Betroffenen kannten wir schon aus der Statistik der Berufsgenossenschaften. Das sind die, bei denen die Raten von Berufserkrankungen und der vorzeitige Wechsel in die Rente am höchsten sind. Wir haben eine traurige Bestätigung erhalten, dass Arbeitsstress krankmacht. Es ist kein Märchen von Gewerkschaften auf der Suche nach Themen, wie manche Arbeitgeber behaupten.

**Dossier: Wie viele gehen mit dieser Sorge täglich zur Arbeit?**

**Schröder:** Das trifft bei Arbeitnehmern mit schlechter Arbeit für rund 60 Prozent zu, mit mittelmäßigen Arbeitsbedingungen für 45 Prozent. Fast jede und jeder zweite, die morgens aufsteht und zur Arbeit geht, lebt also mit der Sorge, dass sie oder er es nicht bis zur Rente schafft.

**Dossier: Könnte das eine Quelle der schlechten Stimmung in der Gesellschaft sein?**

**Schröder:** Ja sicher! Wenn wir mit dem DGB-Index nach der Einschätzung zu beruflichen Perspektiven, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsdichte fragen, dann wird ein viel zu hohes Maß an Verunsicherung in der Bevölkerung sichtbar.

**Dossier: Ein interessanter Befund in einer Zeit, in der so viele Menschen wie noch nie Arbeit haben...**

**Schröder:** Ja, das stimmt. Doch die Menschen le-

ben nicht nur im Augenblick. Sie wollen ihre Zukunft planen. Und da ist dann diese Unsicherheit. Genau genommen ist das ein pathologischer Befund. In einer guten Arbeitsgesellschaft, in der Menschen vom guten Leben nicht nur träumen könnten, darf es ein so hohes Maß an existenzieller Unsicherheit gar nicht geben.

**Dossier: Welche Rolle spielt das Thema Weiterbildung?**

**Schröder:** Ein noch zu geringes. Die Beschäftigten spüren durchaus, dass da etwas heran rollt. Qualifizierung wird ein Zukunftsthema und entscheidet über Perspektiven und Anschlussfähigkeit. Sie wissen, Bildung könnte helfen. Sie erfahren aber in der Mehrheit, dass es eine qualitative Personalplanung kaum gibt. Viele Manager zählen Köpfe und ignorieren, was in diesen vorhanden ist und was es morgen braucht.

**Dossier: Mit welcher Konsequenz?**

**Schröder:** Dass die Befürchtungen der Beschäftigten hinsichtlich Arbeitsplatzunsicherheit wahr werden. Das krasseste Konstrukt: Der Geschäftsführer geht zum Betriebsrat, nennt eine Zahl von Köpfen, die er abbauen will, mit dem Argument, man habe die Falschen an Bord. Er brauche Andere.

**Dossier: Seltsam, nicht? Wir reden darüber, dass Künstliche Intelligenz voraussagen kann, wo der nächste Einbruch stattfindet, die Polizei fährt hin und nimmt auch noch den Dieb fest. Aber bei der Personalentwicklung geht das nicht?**

**Schröder:** Ja, dazu müsste man die Künstliche Intelligenz erst einmal auf gesellschaftliche Bedarfe ansetzen, auf soziale Vorschauplanungen. Etwa um zu ermitteln, wie sich die Nachfrage nach welchen Arbeitskräften mit welchen Qualifikationen in welchen Branchen und Berufen entwickelt. Gegenwärtig erleben wir, dass Künstliche Intelligenz hauptsächlich die Produktivität pushen soll.

**Dossier: Gegen mehr Effizienz ist nichts einzubringen, wenn das bedeutet, dass monotone oder belastende Arbeit nicht mehr von Menschenhand gemacht werden muss.**

**Schröder:** Das verbuche ich unter Entlastung. Um es deutlich zu sagen: Man kann sich nicht gegen Effizienzsteigerungen wehren, wenn die Erträge der Digitalisierung nicht allein bei den Dividenden landen, sondern den Beschäftigten nützen.

**Dossier: Das kommt, wie Du sagst, aber nicht von allein.**

**Schröder:** Nee, die muss errungen werden. Dafür

reicht's nicht mit kritischen Ansprüchen auf die Hauptversammlung zu gehen. Das braucht betriebliche Gestaltungsarbeit und Durchsetzungskraft.

**Dossier:** Die Schieflage in der Verteilung nimmt seit Jahren zu. Gewerkschaften, auch manche Arbeitgeberverbände, sind nicht wirklich stärker geworden. Die Zahl der Beschäftigten ist gestiegen. Der Organisationsgrad sinkt. Ist das Thema Zeit geeignet, die Menschen zu mobilisieren, für die Gewerkschaften zu begeistern?

**Schröder:** Ich kann solche Lamentos der geringeren Mobilisierungsfähigkeit nicht mehr hören. So was höre ich, seit ich angefangen habe zu arbeiten und mich gewerkschaftlich engagiert habe. Seit 1976. Wir haben doch gerade in Sachen Arbeitszeit etwas Fortschrittliches durchgesetzt. Wenn du dich entschieden auf den Weg machst und das auch anderen zeigst, es geht, dann wird das was. Die Rechtfertigungs-Debatte für Untätigkeit und Aussichtslosigkeit ist lärmend. Diese depressive Haltung, ich bin sie leid.

**Dossier:** Müssen Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter mehr „agil“ werden?

**Schröder:** Agil... das ist jetzt so ein Zauberwort, das bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kurz davor ist, eine Allergie auszulösen. Alles dient der Agilität. Jeder Manager hat irgend so ein Projekt. Und die sind sich selbst überhaupt oft nicht im Klaren, dass diese Arbeitsweise mit Motivation, mit Partizipation und mit ehrlicher Mitbestimmung der Leute zu tun hat. Mit Selbstbestimmung. Mit Hoheit über Ressourcen.

**Dossier:** Was ist mit den Gewerkschaften selbst?

**Schröder:** Wir haben Haupt- und Ehrenamt. Wir haben in den Betrieben Vertrauensleute, Betriebsräte, Gewerkschaftsvorstände, die unsere Politik in die Betriebe tragen. Wir haben Hauptamtliche, die Individualberatung machen und welche, die die kollektive Arbeit organisieren. Das ist schon ok. Aber reicht es? Ich denke: Wir müssen uns verändern. Wie arbeiten wir? Im Netz? Mit Netzwerken?

In NRW etwa haben wir ein Netzwerk von Vorrueständlern, die andere Vorruestandler beraten. Die wissen am besten, was zu tun ist, welcher Rat hilfreich ist. Gegenseitige Hilfe, das ist Solidarität. In einigen Regionen haben Beamte bei den Postnachfolgeunternehmen angefangen, sich gegenseitig in den sehr spezifischen Fragen des Beamtenrechtes zu beraten. Das greift ein Gründungsideal der Gewerkschaften

auf: Die Selbsthilfe auf Gegenseitigkeit. Mit den heutigen Kommunikationsmitteln haben wir neue Optionen für so ein Handeln.

**Dossier:** Gewerkschaft ist Kommunikation. Klar. Um erfolgreich zu sein, braucht Gewerkschaft auch Organisation. Dafür braucht es Werkzeuge. Die sind oft außerhalb der IT-Welt der Gewerkschaften als App schneller zu haben als in den Gewerkschaften. Wenn Organisation aber ins Internet abwandert, besteht die Gefahr, dass sich Beratungen auf Dauer verselbstständigen - ohne Gewerkschaft.

**Schröder:** Das stellt aber nicht das Prinzip nicht in Frage. Wir müssen die Möglichkeiten des Internets nutzen und zulassen, um nicht abgehängt zu werden. Eine Alternative gibt es nicht.

**Dossier:** Ist die Wucht dessen, was auf uns zu kommt, beherrschbar, steuerbar? Die damit verbundenen sozialen und gesellschaftlichen Prozesse...

**Schröder:** Aus einer Ohnmachtsempfindung heraus bestimmt nicht. Aber was lehrt mich das für aktives Handeln?

**Dossier:** Das war meine Frage an Sie.

**Schröder:** Wir müssen schneller denken und handeln. Ich habe gerade eine Europäische Aktiengesellschaft verhandelt. Da haben wir Mitbestimmung ausgebaut. Wir können jetzt transnational verbindliche Verabredungen treffen. Wir haben einen Aufsichtsrat, der gemeinsam mit dem Europäischen Beirat einmal im Jahr mit der Geschäftsführung die mittelfristige Planung bespricht. Das ist ja keine Selbstverständlichkeit. Wir haben auch verabredet, dass der EBR sich nicht ein- bis zweimal im Jahr trifft, wie anderswo üblich, sondern monatlich! Und auch per Videokonferenz. Und zwar zusätzlich zum üblichen Turnus realer Treffen. Da haben mich einige Kollegen gefragt: Wie kannst Du nur zulassen, dass man sich im virtuellen Raum trifft. Die haben den Zeitgeist nicht verstanden.

**Dossier:** Haben Sie ihnen die Angst nehmen können?

**Schröder:** Das müssen Sie sie selbst fragen. Ich habe argumentiert Gewerkschaftspolitik und Betriebsratsarbeit kann sich nicht in Konferenzen mit einem halben Tag An- und einem halben Tag Abreise erschöpfen. Wir müssen mit modernen Kommunikationsmitteln schnell und verbindlich miteinander kommunizieren. Wenn die Basis stimmt, wenn Vertrauen da ist, dann kann man auch virtuell verbindliche Verabredungen treffen. Die Manager machen uns das jeden Tag vor.



**Dossier: In einem anderen Interview hast Du eine gewerkschaftliche Vision für die Techniknutzung als Antwort auf die Sorgen und Ängste der Beschäftigten angemahnt. Was meint das?**

**Schröder:** Wir haben Bedarf an einer Vision. Wir sind gut darin, zu sagen, was wir nicht wollen. Aber wir sind nicht gut aufgestellt, wenn wir sagen sollen, wo wir eigentlich hinwollen. Beispiel Künstliche Intelligenz: Warum können wir uns nicht ein Land vorstellen, in dem dank modernster Medizin Tumore früher erkannt und besser beseitigt werden können? Warum stellen wir uns nicht vor, wie gut es wäre, wenn der Einsatz von Robotern es alten Menschen ermöglichen würde, länger zu Hause zu leben? Wenn dazu auch noch der Datenaustausch und die Video-Sprechstunde mit dem Hausarzt beitragen würde. Können wir uns keine Mobilität vorstellen, die entspannter und nachhaltiger wäre, weil die Verkehrsteuerung intelligenter wird?

**Dossier: Wie muss ich mir das vorstellen?**

**Schröder:** Stell dir einen U-Bahnhof vor, dichte Menschentrauben am Gleis. Und die Auswertung der SIM-Kartendichte ergibt, dass gerade viele Menschen fahren wollen. Dann wird der Takt verkürzt und es fahren mehr Bahnen. Wir könnten uns weiter eine Welt vorstellen, in denen Elektroautos die Stromschwankungen durch Laden und Entladen abfangen, statt bloß herumzustehen. Gut für die Akkus, gut für eine ökologisch verantwortungsvolle Energieversorgung. Warum stellen wir uns nicht vor, dass Künstliche Intelligenz Schülerinnen und Schülern bei der Berufswahl hilft. Wir quälen uns immer mit negativen Gedanken.

**Dossier: Was ist denn die größte Gefahr des Digitalen? Wem die Daten gehören?**

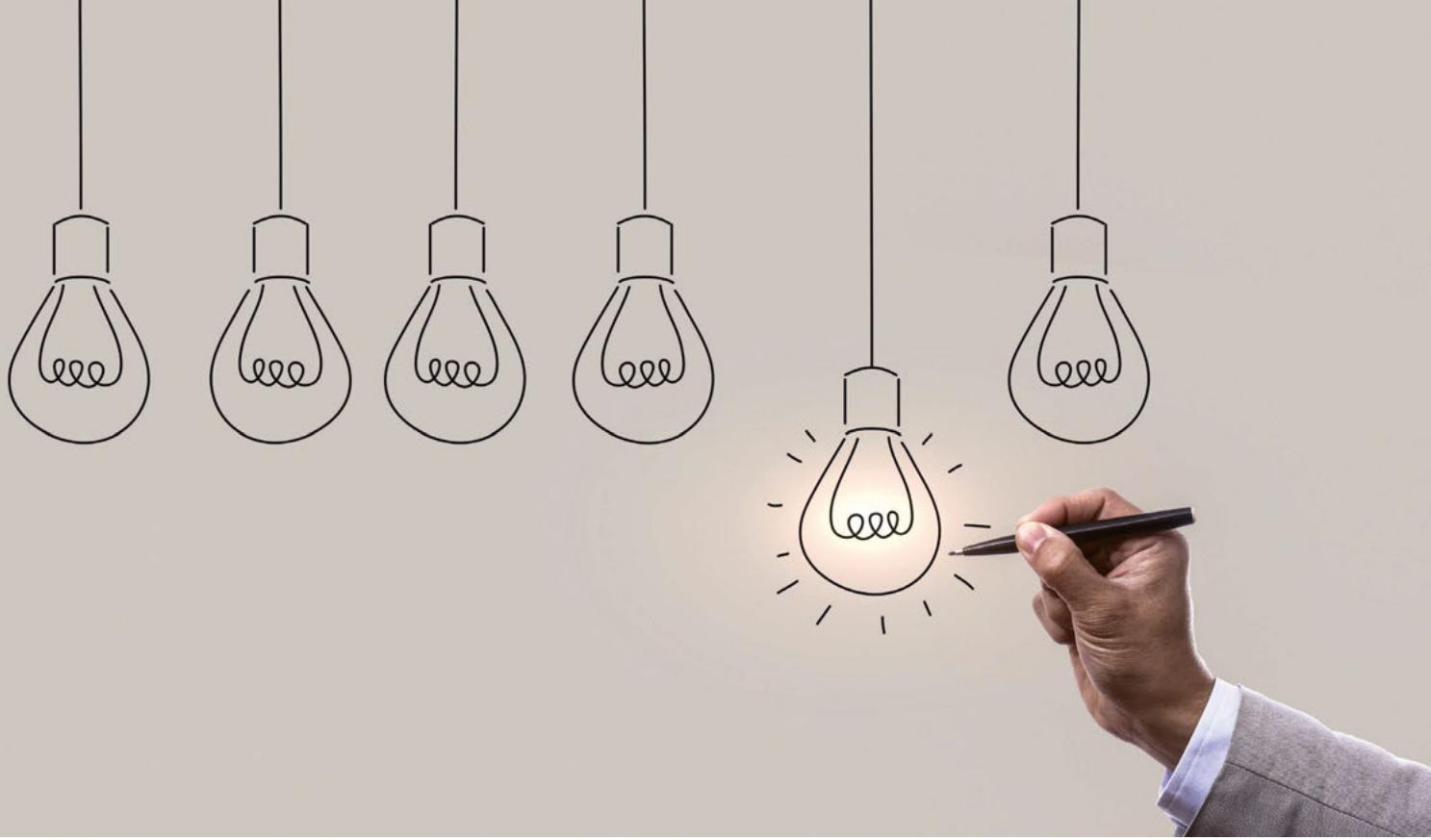
**Schröder:** Ich mag diese Vereinfachung gar nicht. Sie verbinden sich mit keinerlei Handlungsoption. Heute unterschreiben wir massenhaft Einwilligungsklauseln, über deren Folgen wir uns nicht im Klaren sind. Wir haben ein Eigentumsrecht an unseren Daten, üben es aber nicht aus. Aber ich war gerade bei meinem Ansatz für eine Vision.

**Dossier: Ja, ich habe abgelenkt.**

**Schröder:** Warum schaffen wir es denn nicht, unser Verhältnis zur Künstlichen Intelligenz zu klären und sagen: Ja, wir wollen diese Technologie zivilisieren. Wir wollen die Effizienzen heben, aber wir sorgen für eine demokratische und soziale gerechte Verteilung der digitalen Rendite. Effizienzgewinne können mehr freie Zeit bringen. Sie kann ermöglichen, dass mehr Menschen in der Pflege arbeiten, in den Kindergärten und Schulen, wo die Zukunft unseres Landes heranwächst.

**Dossier: Olof Palme hat mit Blick auf die gesellschaftlichen Möglichkeiten der Technologie seiner Zeit gesagt: Wir stehen vor wunderbaren Tagen, aber wir stehen auf der Bremse.**

**Schröder:** Recht hatte er. Wir brauchen zwar Bremsen, um sicher zu fahren, wir sollten aber auch zum Lenkrad greifen und auf's Gas drücken, damit es vorangeht und wir die Richtung bestimmen. Es liegt doch uns, ob wir aus dem technischen Fortschritt etwas machen. Bei der Arbeitszeit wird das deutlich. Wer hindert uns daran, die Zukunft besser zu machen? Mit ihrer Beschreibung fängt es an.



## Kapitel 3

### GESTALTUNG DER ARBEIT - EINE BEWUSSTSEINSFRAGE

**Ein hoher Organisationsgrad oder eine breite Tarifabdeckung sagen für sich noch wenig über die Handlungsfähigkeit einer Organisation aus. Ganz gleich ob Arbeitgeberverband oder Gewerkschaft, die Fähigkeit, die Dinge nicht treiben zu lassen, ist letzten Endes eine Bewusstseinsfrage.**

#### 3.1 Viele Arbeitgeber sind Gefangene des Irrwegs „Neue soziale Marktwirtschaft“

Die jetzige Generation an den Schaltstellen wirtschaftlicher Macht ist vielfach noch zu Beginn der „Nuller Jahre“ sozialisiert worden. Sie waren im mittleren Management der Wirtschaft, als einige Arbeitgeber und mehr noch Wirtschaftsverbände die Hoffnung hegten, eine Koalition aus Union und FDP werde das Kabinett Schröder-Fischer ablösen. „Neue Soziale Marktwirtschaft“ nannten die einen diesen Angriff auf den Sozialstaat. Andere waren ehrlicher und versprachen ihrer Klientel, die Frösche vor der Trockenlegung ihres Sumpfes nicht zu fragen. Gemeint waren der Sozialstaat, die Gewerkschaften, Vertrauensleute und Betriebsräte. Es schien, als wollten sie dafür sorgen wollen, dass das Stinnes-Legien-Abkommen keinen 100. Geburtstag erleben würde.

Michael Rogowski etwa, zu Beginn des Jahrhunderts Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), sagte Spiegel-Online: „Man müsste Lagerfeuer machen und erstmal die ganzen Flächentarifverträge verbrennen und das Betriebsverfassungsgesetz dazu und dann das Ganze schlank neugestalten.“

Aus der Opposition heraus hatten CDU, CSU und FDP über ihre wachsende Stärke im Bundesrat dem Reformpaket Agenda 2010 und anderen Gesetzen asoziale Ergänzungen hinzugefügt. Etwa jene, die Grenze zur Arbeitsaufnahme von einer tariflichen oder ortsüblichen Bezahlung auf das Niveau sittenwidriger Bezahlung abzusenken - wovon ange-sichts der damaligen Massenarbeitslosigkeit Arbeitgeber auch reichlich Gebrauch machten.

Getragen vom neuen Durchsetzungsvermögen neigten die Wirtschaftsvertreter bisweilen zu Übertreibungen. BDI-Chef Rogowski träumte nicht nur von Lagerfeuern, in denen das Schrifttum des Sozialstaats - Tarifverträge, Mitbestimmungsgesetze oder Betriebsvereinbarungen - verbrennen möge. Auf einer „Arbeitgeberkundgebung“ ließ er als Beweis neuer Stärke unter dem Applaus vieler Anwender im Berliner Haus der Wirtschaft drei Adler als Zeichen der „Entfesselung Deutschlands“ aufsteigen.

Angestachelt vom medial inszenierten „Reformklima“ setzten sich noch ganz andere Kräfte in Bewegung, denen nach mehr war als nur einem Lagerfeuer aus Tarifverträgen und Betriebsverfassungsgesetz. Im radikalierten Umfeld einiger Wirtschaftsorganisationen sammelte sich ein

„Bürgerkonvent“ der die Republik kulturell, gesellschaftlich und politisch auf einen antimodernen Kurs bringen wollte. Der Verein löste sich erst 2015 auf - viele führende Mitglieder hatten in der Partei Alternative für Deutschland (AfD) eine politische Heimat gefunden.

### 3.2 Deutsche Sozial- und Tarifpartnerschaft organisierte sich nach Welt-Krisen neu

In der deutschen Geschichte der vergangenen hundert Jahre waren es jeweils menschengemachte Katastrophen, die den Anstoß gaben für eine Neuausrichtung des Verhältnisses zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Das Stinnes-Legien-Abkommen war ein Ergebnis des 1. Weltkrieges: Das auf Balance ausgerichtete Verhältnis der Sozialpartner und Konfliktparteien ein Ergebnis der Gründung der Bundesrepublik Deutschland nach 1945.

Nach den Jahren im fruchtlosen Streit um Sozialreformen - in denen für die Sozialpartnerschaft viel Vertrauen verloren ging und damit soziales Kapital zerstört wurde - hätte die Weltwirtschaftskrise von 2008/2009 wieder so eine Gelegenheit zur Neubestimmung des Verhältnisses sein können.

Die Voraussetzungen wären außerordentlich gut gewesen. Schließlich hatte die deutsche Wirtschaft dank beherzter Initiativen von Gewerkschaften und Betriebsräten den Zusammenbruch der exportabhängigen deutschen Industrie ohne großen Schaden überstanden. Mit einer Mischung von Arbeitszeitreduzierungen, geordnetem Einsatz von Arbeitszeitkonten und Kurzarbeitergeld wurden die Arbeitsverträge und damit das Produktionspotenzial stabil gehalten.

Auf Initiative der IG Metall legte die Bundesregierung zudem ein Konjunkturprogramm auf, das die Auftragslage in der Automobil-Branche als Kern des industriellen Netzwerkes vorübergehend durch inländische Nachfrage zu stabilisierten vermöchte. Ein Absturz der industriellen Belegschaften in die Massenarbeitslosigkeit hätte das durch vielerlei externe Faktoren ohnehin unter Spannung stehende industrielle Netz nachhaltig zerstört.

Als in Deutschland Personaler, Gewerkschaffterinnen und Gewerkschafter sowie Betriebsrättinnen und Betriebräte gemeinsam mit den Arbeitsagenturen um jede bedrohte Stelle kämpften, trafen sich auch 2009 die Spitzen der deutschen Wirtschaft mit denen anderer Länder auf dem Weltwirtschaftsforums in Davos.

Von der Einladung der dortigen „deutschen Gemeinde“ zum gemeinsamen Hummeressen durch den damaligen RWE-Chef Jürgen Großmann, berichteten zwei Reporter des Handelsblatts. Und zwar vom Dialog zweier Manager, dessen Ohrenzeugen sie wurden: An einem Stehtisch seien sich der Chef eines Dax-Konzerns und einer „der führenden Investmentbanker“ der Republik nähergekommen.

men. Der Banker habe gesagt: „Ich glaube, die Chinesen helfen uns heute eher aus dem Schlamassel als die Amerikaner.“ Der Manager habe zugesimmt: „Wahrscheinlich ist deren Form der marktwirtschaftlichen Ordnung besser geeignet, die Krise zu beheben als das, was uns Amerika gezeigt hat.“ (Handelsblatt, 30.1.2009)

Sympathien unter Managern für Formen des autoritären Kapitalismus, wie sie vereinzelt von Journalisten auch in den Jahren der großen Arbeitslosigkeit berichtet wurden, setzten sich nicht durch.

Stattdessen schienen sich die Sozialpartner oder Konfliktparteien als logische Konsequenz aus der gemeinsam überstandenen Krise wieder aufeinander zuzubewegen. Der Beginn einer kulturellen Erneuerung?

Das wäre ein starkes Signal gewesen. Schließlich hatten – zum dritten Mal in hundert Jahren - die Gewerkschaften die Arbeitgeber vor dem großen Kladderadatsch bewahrt. Und das, obwohl sich über Jahrzehnte immer mehr Unternehmen und Verbände der Arbeitgeber Stück für Stück aus der Sozialstaatlichkeit geschlichen hatten.

Der Berliner Sozialwissenschaftler Markus Helfen wollte wissen, ob es nun einen Einstellungswechsel auf Arbeitgeberseite gegeben hat oder nicht.

Als Spiegelbild und Impulsgeber ihrer Mitglieder befragte er Funktionäre von Arbeitgeberverbänden zur Sozialpartnerschaft. Das Ergebnis schien einen Umschwung anzudeuten. Hatten in einer ähnlichen Befragung in den Jahren 2005 und 2006 nicht einmal ein Viertel der Befragten erklärt, sie hielten die Sozialpartnerschaft für einen internationalen Standortvorteil, waren es nach der gemeinsam bewältigten Krise etwas mehr als zwei Drittel (Helfen 2013).

Nach der Krise stimmten immerhin fast vier von zehn Arbeitgebertum funktionären der Aussage zu, Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter seien verlässliche Partner. Vor der Krise waren gerade einmal zwei unter zehn Funktionären dieser Ansicht. Immerhin: Eine Steigerung um 100 Prozent.

Die Angestellten der Arbeitgeberverbände entdeckten weiter mit einem Mal Sachlichkeit in der gewerkschaftlichen Argumentation, wo kein Jahrzehnt vorher noch nahezu unisono der kollektive Vorwurf der Unsachlichkeit im Raum stand.

Ungeachtet des aufgehellten Bildes zweifelten Helfen und sein Co-Autor, „inwieweit die Arbeitgeberverbände mit einer erneuerten Orientierung an Sozialpartnerschaft ihrer ‚inneren Erosion‘ begegnen können, die etwa durch die Entkopplung von Verbandsmitgliedschaft und Tarifbindung bei sog. ‚Ohne Tarif‘-Mitgliedschaften um sich greift“.

### 3.3 Arbeitgebertum funktionäre sind von ihrer Arbeit nicht überzeugt

In einer weiteren Auswertung der Daten aus der Be-

fragung „Wirtschaftsverbände 2012“ fanden Markus Helfen und Martin Behrens weiter heraus, dass die Funktionäre in Verbänden ohne OT-Mitgliedschaften dem Instrument des Flächentarifvertrages positiver gegenüberstehen als ihre Kolleginnen und Kollegen in Arbeitgeberverbänden mit OT-Mitgliedschaften (Behrens, Helfen 2016).

Die beiden Wissenschaftler gingen der Frage nach, mit welchen Begründungen sich Funktionäre der Arbeitgeberverbände von den Verträgen absetzen, die von ihren eigenen politischen Gremien unterschrieben wurden.

Gefragt wurde etwa nach den Gestaltungsspielräumen innerhalb von Tarifverträgen für einzelne Unternehmen, der regionalen Differenzierung, der Abdeckung von Einzelaspekten, der Differenziertheit nach der Größe von Unternehmen und schließlich der Frage nach der Nützlichkeit „betrieblicher Bündnisse“.

Das Ergebnis war nicht eindeutig. Die Funktionäre – ob aus Arbeitgeberzusammenschlüssen mit oder ohne OT-Mitgliedschaften – waren gleichermaßen unentschieden, etwa über die Anpassung an regionale Gegebenheiten oder zu betrieblichen Bündnissen.

Ausnahme: Mitarbeiter von Verbänden, die auf OT-Mitgliedschaften verzichteten. Sie waren seltener der Meinung, dass Tarifverträge ausreichend Gestaltungsspielräume für Unternehmen eröffnen. Sie zeigten sich stärker als Vertreter anderer Branchen davon überzeugt, dass Tarifverträge „zu viele Einzelaspekte“ abdecken.

Im Grunde dokumentieren die Befunde aus der Befragung der Funktionäre etwas ganz anderes: Über die tatsächlichen Einstellungen der Arbeitgeber zur Tarifpolitik und zum Entwicklungsstand der Kultur der Arbeit ist nichts Genaues bekannt. Man kann es allenfalls aus den wenigen und selten ausführlichen Verlautbarungen ihrer Verbände herauslesen.

Etwa aus den Geschäftsberichten des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall. In regelmäßigen Abständen nutzt die Organisation ihre Geschäftsberichte dazu, um Positionsbestimmungen zu nahezu allen Fragen der Tarif- und Sozialpolitik vorzunehmen.

Gesamtmetall gehört zu den ersten Organisationen innerhalb der BDA, die ihren Mitgliedern OT-Mitgliedschaften aggressiv als Mittel zum Ausstieg aus dem System der Flächentarifverträge anpries. Gesamtmetall war und ist auch einer der führenden Financiers der ‚Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft‘, eine PR-Plattform, die einen tiefen Rückschnitt des Sozialstaates zum Ziel hat. Auf jeden Fall will man die von Gewerkschaften und Politik begonnene Restaurierung und Modernisierung des Sozialstaates verhindern.

Die Praxis erzählt eine ganz andere Geschichte als die überwiegend positiven Rückmeldungen, die Helfen und Kollegen von Funktionären des Arbeitgebertags eingesammelt hatten. Die Erosion des Verbandes schritt ungeachtet aller von Herlfern gemessenen Sympathiebekundungen immer weiter voran.

Tatsächlich hatte sich gegenüber der Vorkrisenzeite nichts geändert. Inzwischen hat die Lage einen kritischen Punkt erreicht: Hatte Gesamtmetall laut Geschäftsbericht für die Jahre 2013/14 noch deutlich mehr Mitgliedsunternehmen im Flächentarifvertrag als solche ‚Ohne Tarifbindung‘. Inzwischen hat sich dieses Verhältnis umgekehrt. Laut Geschäftsbericht 2017/18 sind 3585 Betriebe ohne Tarifvertrag bei Gesamtmetall organisiert.

Nur noch 3525 Betriebe sind in der Fläche verankert. Diese beschäftigen zwar mit 1,8 Millionen Frauen und Männern noch rund viermal so viel wie die Betriebe ohne Flächentarifvertrag. Die Gewichte im Verband verschieben sich jedoch immer weiter.

#### Einschätzungen der Arbeitgeberverbände zur Tarifpolitik\*

	„TV** bieten ausreichende Gestaltungsspielräume für einzelne Unternehmen!“	„TV sind ausreichend nach Regionen differenziert“	„TV decken zu viele Einzelaspekte ab“	„TV sind zu wenig nach Unternehmensgröße differenziert“	„Betriebliche Bündnisse sind gute Ergänzungen zum TV“
ohne OT	3,9 (3,9)	3,4 (3,5)	2,2 (2,2)	2,7 (2,7)	3,0 (2,9)
mit OT	3,0 (3,2)	3,0 (3,0)	3,2 (3,0)	3,2 (3,1)	3,4 (3,4)
Alle Verbände	3,5 (3,5)	3,2 (3,2)	2,7 (2,7)	2,9 (2,9)	3,2 (3,2)

\*Anm: Die Befragten wurden gebeten anzugeben, ob die vorgegebenen Aussagen in ihren Augen „voll und ganz“ oder „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ zutreffen. Eine neutrale Kategorie („teils/teils“) wurde ebenfalls angeboten. Volle Zustimmung wurde mit „5“, vollständige Ablehnung mit „1“, die neutrale Kategorie „teils/teils“ entsprechend mit „3“ kodiert. Angaben basieren auf der engen Definition von OT, Werte in Klammern: weite Definition von OT.

\*\*TV=Tarifverträge.

## Gesamtmetall: Zahl der Mitglieder mit und ohne Tarifbindung



Quelle: Geschäftsberichte Gesamtmetall

Hans Böckler  
Stiftung

Führende Funktionäre des Verbandes wie Antonin Finkelnburg machen kein Hehl daraus, dass sie die gegenwärtige Performance der Tarifparteien in der Metall- und Elektroindustrie für nicht zukunftsfähig achten. Er steht nicht zu den Ergebnissen gemeinsamer Arbeit, Schuld sind immer die anderen, auf jeden Fall die IG Metall.

Entsprechend ist auch der Aufsatz von Finkelnburg im Wirtschaftsdienst zu 100 Jahre Stinnes-Legien-Abkommen überschrieben: „Ein historisches Bündnis muss zukunftsfähig werden.“ (Finkelnburg 2018)

Zum 100. Jahrestag des Abkommens erhebt der Chefstratege des mächtigen Arbeitgeberverbandes heftige Vorwürfe gegen die Gewerkschaft. Etwa den, dass sich die IG Metall betriebswirtschaftlich vernünftigen Lösungen verschließe, weil dies ihre Organisationsmacht schwächen würde. Tarifverträge würden nicht mehr - wie es ihre ursprüngliche Intention gewesen sei - Mindeststandards definieren, sondern Höchstkonditionen, „von denen zunehmend Unternehmen nach unten abzuweichen versuchen“.

Für die Erosion von Gesamtmetall in der Fläche macht Finkelnburg keineswegs eigenes Unvermögen verantwortlich. Die Verantwortung liege allein bei der IG Metall. Mit ihrem Ziel, Löhne aus dem Wettbewerb zwischen Firmen herauszuhalten, treibe sie Unternehmen bis „kurz vor die Insolvenz“ treiben. „Die Gewerkschaften“, resümiert Finkelnburg, „siegen sich zu Tode“.

Er warnt davor, die Tariflandschaft befestigen zu wollen, in dem immer mehr Tarifverträge per Rechtsverordnung für allgemeinverbindlich erklärt werden. Ohne Eckpunkte zu nennen, empfiehlt er: „Ziel muss es sein, einen Flächentarifvertrag zu entwickeln, der es für Unternehmen attraktiv macht, ihm beizutreten.“

Seine Argumentation liegt dem tarifpolitischen Leitbild des Verbandes von 2019 zu Grunde. Die neue Streiktaktik der IG Metall habe die „Verhandlungs-

und Arbeitskampfparität“ in der Branche unterhöht, wird darin beklagt.

### Ein eigenwilliger Erfolg von Gesamtmetall

Der eigenwillige Erfolg des Tarifverbandes Gesamtmetall, immer mehr Mitglieder ohne Tarifbindung zu gewinnen und das eigene Kerngeschäft auszuhungern, müsse gestoppt werden, indem etwa die Verbindlichkeit ausgehandelter Vertragswerke durch ein System von Modulen ersetzt werden soll, aus dem sich dann Arbeitgeber bedienen können. Gesamtmetall will den Verhandlungsergebnissen ihre ordnende Wirksamkeit nehmen: Wenn, so Dulger, nur fünf von maximal 25 Elementen eines Tarifvertrages in einem Unternehmen umgesetzt würden, solle es als tarifgebunden gezählt werden.

Das Leitbild gibt vor, für das Zeitalter der digitalen Transformation geschrieben zu sein. Und enthält an vielen Punkten Forderungen, welche von Arbeitgeberseite seit hundert Jahren erhoben werden. Etwa jene, dass Betriebsparteien Abweichungen von Tarifverträgen verhandeln können – obwohl sie überhaupt keine Vertragsparteien sind. Ähnlich der Vorschlag, statt tabellenwirksamer Lohnerhöhungen Einmalzahlungen zu vereinbaren.

Der Verband droht: „Ohne Reformen werde der Flächentarifvertrag und mit ihm die Tarifautonomie nicht von Dauer sein.“

Der Präsident wird im Gespräch mit den Redakteuren der Süddeutschen Zeitung, Detlef Esslinger und Marc Beise noch deutlicher: „Aber wenn alle Unternehmen die Tarifbindung verlassen, kann die IG Metall zusehen, wie sie sich im Häuserkampf durchschlägt.“

Dulger warnt davor, die deutsche Tariflandschaft durch Allgemeinverbindlichkeitserklärungen stabilisieren zu wollen, oder – wie es im Leitbild der Arbeitgeber heißt, „Gewerkschaftsbeiträge steuerlich oder sozialversicherungsrechtlich zu privilegieren“.



## „DER ZEITPUNKT IST JETZT“

Arbeitgeber und Gewerkschaften tun es der Politik nach: Sie kommunizieren nur noch mit sich selbst - in ihren „Blasen“. Uwe Mazura, Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes textil+mode sagt es so: „Wir bewegen uns überwiegend in unserem eigenen, kleinen Kosmos. Viele haben sich hier gut eingerichtet, man fühlt sich wohl und hat sich arrangiert.“ Damit die Tarifautonomie Bestand hat, plädiert er in der Gestaltung kollektiver Verträge auf das Wesentliche. „Wir sind jetzt an dem Punkt, an dem wir die Grundlagen für die Kultur der Arbeit im 21. Jahrhundert legen.“

**Dossier:** Herr Mazura, auf wie viele Jahre Sozialpartnerschaft blicken Sie zurück?

**Dr. Uwe Mazura:** Auf über 20 Jahre. Das Thema begleitet mich, seit ich 1997 bei der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände eingestiegen bin. Bis ich vor knapp sechs Jahren Hauptgeschäftsführer des Gesamtverbandes der deutschen Textil- und Modeindustrie wurde, habe ich das Hauptstadtbüro eines großen Zeitarbeitgebers geleitet. Wir haben auf Arbeitgeberseite dafür gesorgt, dass wir in der Zeitarbeit zukunftsfähige Tarifverträge mit den Gewerkschaften - zuerst mit der IG BCE und der IG Metall - hinbekommen haben.

**Dossier:** Unsere gemeinsame Spur hat sich etwas verloren, seit wir für die Spitzenverbände der Sozialpartner gearbeitet haben.

**Mazura:** Sie sind früher vom DGB gegangen.

**Dossier:** Ja, 2006.

**Mazura:** Ich habe die BDA 2011 verlassen.

**Frage:** Was hat sich seit unserer gemeinsamen Zeit in der Sozialpartnerschaft verändert?

**Mazura:** Ich glaube, wir hören einander weniger zu. Deshalb wird es auch immer schwieriger, zu Compromissen zu finden. Das gilt aus meiner Sicht für beide Seiten - Arbeitgeber und Gewerkschaften. Statt des Gemeinwohls haben wir immer stärker die Interessen unserer jeweiligen Klientel vor Augen.

**Dossier:** Woran liegt das?

**Mazura:** Das hat etwas mit der allgemeinen politischen Kultur zu tun. Der Politikstil der großen Koalition, insbesondere der Bundeskanzlerin, folgt dem Prinzip, Konfrontationen zu neutralisieren. Damit wächst zugleich der Wunsch der jeweils eigenen Klientel nach klaren Positionen. So kommt es, dass einerseits der Eindruck vorherrscht, im Lande herrsche Ruhe und eine gewisse Ordnung, andererseits schaukelt sich da in der Gesellschaft an vielen Stellen etwas auf. So entstehen Erwartungen, die gar nicht bedient werden können.



### Dossier: Was macht für Sie den Unterschied konkret etwa zu den frühen 2000er Jahren aus?

**Mazura:** Im Bündnis für Arbeit haben wir uns z. B. nichts geschenkt. Wir haben hart argumentiert. Aber wir haben um Kompromisse mit Blick auf das Große und Ganze gerungen.

### Dossier: Und heute?

**Mazura:** Wir ringen in Wahrheit nicht mehr um den besten Weg. Wir reden oftmals nur mit uns selbst. Wir machen Politik in Blasen. Ich blicke mal zurück auf die Jahre der Bonner Republik, wie ich sie noch erlebt habe. Der Politikbetrieb galt schon damals mal als Raumschiff, mal als Treibhaus. Aber die Erdung war da. Die Berliner Republik leidet darunter, dass Thesen aufgestellt werden, die angeblich ganz Deutschland interessieren. Aber wenn ich die vier Quadratkilometer um den Reichstag verlasse, interessiert das keinen Menschen mehr.

### Dossier: Das meinen Sie jetzt bezogen auf die Parteien, das Parlament und die Regierung? Oder schließen Sie Verbände, Gewerkschaften mit ein?

**Mazura:** Wir sind alle Teil dieser Berliner Blase. Wenn wir uns selbstkritisch hinterfragen, müssen wir zugeben: Wir bewegen uns überwiegend in unserem eigenen, kleinen Kosmos. Viele haben sich hier gut eingerichtet, man fühlt sich wohl und hat sich arrangiert.

### Dossier: Das ist eine gewagte These.

**Mazura:** Ich mache es an nur einem Beispiel deutlich: An der Diskussion über die Notwendigkeit einer gesetzlichen Regelung von Home-Office. Die geht geschätzt an mindestens 70 Prozent der Arbeitnehmerschaft vorbei. Die sind nämlich Handwerker, die arbeiten in Fabriken am Band, sie erziehen Kinder, sie fahren Rettungswagen oder löschen Brände Und die politische Klasse glaubt, Home-Office sei jetzt ein ganz wichtiges Feld für die Bürger, das unbedingt geregelt werden müsse. Damit sollen dann auch Wahlen gewonnen werden. Doch für die weit überwiegende Mehrheit ist die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, zu keinem Zeitpunkt eine reale Möglichkeit, sondern - wenn überhaupt - ein zusätzliches Privileg für Privilegierte. Warum also wird das Thema politisch so aufgeladen?.

### Dossier: Was meinen Sie?

**Mazura:** Damit kein falscher Eindruck entsteht: Mir würden auch Beispiele aus dem Arbeitgeberlager einfallen. Aber Fakt ist, dass sich in der Hauptstadt vornehmlich Menschen im Politikbetrieb mit dieser Frage auseinandersetzen, die von

ihrer Arbeitsplatzbeschreibung her auch von Home-Office-Reglungen profitieren würden. Ich vermute, dass sich dagegen drei von vier Erwerbstägigen an den Kopf fassen würden, welche Probleme Berlin versucht zu lösen, während ihre Fragen in Sachen Wohnen, Pflege oder Schule unerledigt bleiben.

### Dossier: Wieso würden?

**Mazura:** Sie würden sich an den Kopf fassen, wenn sie sich nicht schon längst frustriert vom Politikbetrieb abgewendet hätten. Sie lesen keine Zeitung mehr oder nehmen keinen Anteil mehr an politischen Debatten, die für sie abgehoben von der lebensweltlichen Praxis irgendwo in Berlin stattfinden.

### Dossier: Wir sind wieder bei der Politik im Allgemeinen angekommen. Betrifft das auch die Tarifpolitik?

**Mazura:** So, wie ich die Tarifpolitik der vergangenen 20 Jahre verfolge, ja. Die Art und Weise, wie wir Themen regeln, wird immer komplizierter und verästelter. Wir arbeiten uns an Letzt- und Kleinstregulierungen irgendwelcher Detailsachverhalte ab. Das mögen große Konzerne noch umsetzen können, aber an der Realität in den Belegschaften und Betrieben mit 200, 300 oder 400 Mitarbeitern geht das meist voll vorbei.

### Dossier: Werfen Sie den Gewerkschaften vor.

**Mazura:** Nein, nochmal: Beide, Verbände und Gewerkschaften, unterliegen den Zwängen, die ich anfangs geschildert habe, sie können nicht so einfach aus ihrer Haut – nur das beschreibe ich hier, es geht mir nicht um Schuldzuweisungen, jeder versucht auf seiner Seite das Beste. Nur: Die Betriebe, vor allem im Mittelstand, sind mit der Anwendung der Tarifverträge oftmals überfordert und müssen dann pragmatische Lösungen finden, wie sie komplexe Regelwerke umsetzen. Das kann doch nicht im Sinn der Tarifpartnerschaft sein.

### Dossier: Das ist ein schwerer Vorwurf. Den müssen Sie belegen.

**Mazura:** Lassen Sie es mich etwas abstrakter formulieren. Gerade in letzter Zeit gab es wieder Abschlüsse, die sind so komplex, dass ich sie auch nach mehrmaligem Lesen immer noch nicht bis ins letzte Detail verstanden habe. Solche Abschlüsse können eigentlich nur Großunternehmen mit Personalabteilungen umsetzen, in denen so viele Mitarbeiter beschäftigt sind, wie bei manchem Mittelständler insgesamt Beschäftigte an Bord sind.

**Dossier:** Sie meinen hier sicherlich Vereinbarungen, sich zwischen mehr Freizeit oder mehr Geld entscheiden zu können. Was soll an solchen Wahlmöglichkeiten schlecht sein?

**Mazura:** Aus Arbeitnehmersicht können Forderungen vollkommen berechtigt sein. Die Frage ist aber: Geht das? Großunternehmen können das schaffen, Mittelständler bringen Sie wirtschaftlich an Grenzen, wenn sie einen ganzen Strauß unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle managen sollen. Wahlmöglichkeit zwischen freien Tagen und Entgelt, zwischen dieser und jener Form der Vollzeit oder Teilzeit. Unsere Mitglieder, wir sind ein mittelständischer Verband, haben sofort gesagt: Das ist ein „no go“, diesen Weg können wir nicht mitgehen, das lässt sich allein aus betriebswirtschaftlichen Gründen in unseren Betrieben nicht umsetzen.

**Dossier:** Wie entwickelt sich die Mitgliedschaft im Gesamtverband textil+mode?

**Mazura:** Wir selbst sind gut aufgestellt. Wir haben auch OT-Mitglieder, aber die Tarifanwendung in der Branche ist ganz ordentlich. Insgesamt müssen wir unterscheiden zwischen Bekleidungsherstellern und Industrietextilien.

**Dossier:** Inwiefern?

**Mazura:** Im Bereich der Bekleidungsindustrie haben wir im Wesentlichen nur noch die Headquarters in Deutschland, aber fast keine Produktion mehr. Produziert wird auf der ganzen Welt, vornehmlich in Asien. Die technischen Textilhersteller dagegen produzieren hierzulande, sie sind High-tech-Zulieferer in fast alle Industrien: Automobil- oder Flugzeugbau, in medizinische Produkte, beim Bauen, im Wohnbereich und in Filter- und Umwelttechnik.

**Dossier:** Das ist eine große Palette innerhalb einer Branche: Mit Produktion auf der einen Seite, auf der anderen Seite nur noch Entwurf, Gestaltung und Absatz. Das bringt doch ganz verschiedene Kostenstrukturen mit sich. Die passen in einen Tarifvertrag?

**Mazura:** Ja. Das hat für beide Seiten Vor- und Nachteile. Hier bewährt sich die Kultur der Tarifpartnerschaft. Wir haben hier als ein Verband eine stärkere Stimme.

**Dossier:** Immer weniger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können auf den Schutz durch Tarifverträge zählen, immer weniger Betriebe liegen im Geltungsbereich der Mitbestimmung. Die Kultur organisierter und befriedeter Arbeit verliert zusehends an Prägekraft. Wie lässt sich die Schubumkehr organisieren?

**Mazura:** Im Grunde habe ich mit meiner Beschreibung ja schon offen gelegt, was ich für sinnvoll erachte: Einen Rückzug der Tarifverträge aus der Detailverliebtheit. Wir brauchen eine generelle Neuversicherung über die Bedeutung der Tarifautonomie. Das ist die große Aufgabe von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Arbeitgeberpräsident Ingo Kramer hat von einer Modularisierung der Tarifpolitik gesprochen; ich finde das einen sehr spannenden, zukunftsträchtigen Ansatz.

**Dossier:** Das steht aber im Widerspruch zu Ihrer vorangestellten These vom Rückzug der Lager in ihre jeweiligen Blasen. Eine wechselseitige Neuversicherung...

**Mazura:** ...braucht gegenseitiges Vertrauen. Ja, das stimmt. Dafür haben wir nicht die beste Ausgangslage. Aber nehmen wir doch mal das Jubiläum, das wir kürzlich alle begangen haben: 100 Jahre Stinnes-Legien-Abkommen. Das wäre doch ein Punkt, an dem man innehalten kann, um gemeinsam darüber nachzudenken, wie wir die Tarifautonomie gemeinsam auf den Stand des 21. Jahrhunderts bringen können.

**Dossier:** Was wären aus Ihrer Sicht dafür die entscheidenden Punkte?

**Mazura:** Wie gehen wir mit einer abnehmenden Bedeutung industrieller Wertschöpfung um, wie mit einem wachsenden Anteil von Dienstleistungsarbeit, wie gehen wir mit neuer Selbstständigkeit um, mit weltweiter Arbeit... das sind doch alles unbeantwortete Fragen, auf die ich Ihnen jetzt auf Anhieb auch keine Lösungen präsentieren kann.

**Dossier:** Schlecht.

**Mazura:** Und weil das nicht so einfach ist, muss der erste Schritt sein, dass wir uns ernsthaft gemeinsam versichern, dass wir diese Aufgaben bewältigen wollen und dann müssen wir auch loslegen. Dafür braucht es aber Entgegenkommen und hier steht das Thema Arbeitszeit einfach im Weg. Ich frage mich immer: Kann man nicht mehr Flexibilität bei gleichzeitiger Arbeitsplatzsicherheit hinbekommen?

**Dossier:** Jetzt sind Sie ja doch schon bei den Antworten. Die Arbeitszeitverkürzungen wurden teuer erkauft. Mit vollkontinuierlichem Schichtbetrieb, damit, dass in vielen Betrieben sieben von sieben Tagen gearbeitet werden kann und gearbeitet wird.

**Mazura:** Eine wechselweise Neuversicherung schließt ein, dass beide Seiten etwas einbringen.

**Dossier:** Könnte es aber sein, dass viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich einfach ver-



**schaukelt vorkommen? Dass aus ihrer Sicht das Verhältnis nicht mehr stimmt zwischen dem, was sie geben und was sie an Sicherheiten bekommen? Eine Restrukturierung jagt die nächste, ein Kostensenkungsprogramm folgt dem anderen, Arbeit wird verdichtet, Versicherungen zur Arbeitsplatzsicherheit sind plötzlich nichts mehr wert... Sie haben den Eindruck, ihr Leben nicht mehr planen zu können - bei flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeitgeber.**

**Mazura:** Das wäre schlecht! Aus meinen Erfahrungen halten sich die Arbeitgeber an ihre Zusicherungen, die sie unterschrieben haben. Wenn die Sicht, die Sie beschreiben, wirklich verbreitet ist, dann ist es doch unsere Aufgabe als Sozialpartner, Abhilfe zu schaffen.

**Dossier: Es herrscht in der Arbeitnehmerschaft ein gewisses Maß an Illusionslosigkeit über ihre Rolle und Einflusschancen in der Arbeitswelt. Auch die Mitbestimmung, selbst Gewerkschafter schneiden da nicht so gut ab.**

**Mazura:** In den aktuellen Zeiten des Fachkräfte Mangels kann ich diesen Eindruck nicht teilen. Die Unternehmer und Personalverantwortlichen, mit denen ich zusammenarbeite, legen im Gegen teil sehr großen Wert auf das Wohl ihrer Mitarbeiter und hören ihnen sehr genau zu. Sollte es aber in einigen Bereichen so sein, wie Sie es beschreiben, ist die Aufgabe umso dringender, die Tarifautonomie wieder zu einem Erfolgsmodell zu machen – zu einem Netzwerk, das wächst, das auf beiden Seiten Vertrauen durch neue Sicherheiten schafft.

**Dossier: Was hindert uns – neben der von Ihnen diagnostizierten Neigung, in Blasen zu kommunizieren?**

**Mazura:** Die enorme Geschwindigkeit und Radikalität all dessen, was passiert. Mit unseren Diskussionsprozessen laufen wir den Umbrüchen durch die Digitalisierung permanent hinterher. Das Disruptive in der Produktion...

**Dossier: Ist das wirklich disruptiv, was in den Betrieben geschieht? Oder ist es nicht einfach doch ein neuer Investitionszyklus?**

**Mazura:** Ohne Zweifel ja. Ok, da stehen nicht plötzlich ganz neue Fabriken im Land, die alles anders machen und die alte Industrie geht unter. Die neue Moderne kommt auch in Investitionszyklen, auch die neuen Maschinen müssen ihr Geld über Jahre verdienen. Aber die sprechen jetzt ja miteinander, entscheidend für das, was sie tun, sind die Wünsche des Kunden. Das verändert die Prozesse

kolossal. Alles wird automatisch eingestellt, wenn die digital eingegangene Bestellung in die Produktion geht. Da muss kein Mensch mehr daran beteiligt sein. Hier ist unser Diskurs als Tarifpartner oft nicht auf der Höhe der Zeit.

**Dossier: Und wie kann man Demokratie beschleunigen? Das dafür notwendige soziale Kapital ist vor allem in den 0er Jahren abgeschrieben und wertberichtigt worden. Vielfach ist es kaum mehr vorhanden. Sie sprechen von Blasen. Das deutet eher auf langwierige Verhandlungen hin - wenn sie überhaupt zustande kommen sollten.**

**Mazura:** Ich habe dafür leider keine einfache Lösung. Aber ich sehe die dringende Notwendigkeit.

**Dossier: Anders gefragt: Wie ist aus Ihrer Sicht die kommende Generation an Unternehmerinnen und Unternehmern aufgestellt? Kriegen die das hin?**

**Mazura:** Wir haben einen Kreis von Unternehmerinnen und Unternehmern, der ist traditionell sozialpartnerschaftlich orientiert. Die legen Wert auf eine gute Beziehung zu ihren Arbeitnehmern, deren Familien zum Teil auch über mehrere Generationen bei ihnen beschäftigt sind, die engagieren sich in den ländlichen Regionen, in denen ihre Unternehmen angesiedelt sind und sie schätzen die Mitgliedschaft in Verbänden und engagieren sich hier auch. Viele sind Familienbetriebe und übergeben diese jetzt an die nächste Generation. Uns in den Verbänden bleiben sie vorerst mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen noch erhalten, bevor sie auch diese Aufgaben an ihre Nachfolger abgeben wollen.

**Dossier: Wir haben aber einen Trend hin zu Kapitalgesellschaften...**

**Mazura:** Klar, das ist die andere Seite unserer Medaille, international aufgestellte Konzerne. Die sind weltweit tätig und können teilweise mit unserer Sozialpartnerschaft nicht so viel anfangen.

**Dossier: Und deren Manager haben eine kurze Verweildauer in ihrer jeweiligen Funktion. Für eine Arbeitnehmerin, die ein Arbeitsleben lang einer Arbeit in einem Büro oder in der Produktion nachgeht, sind diese Leute kaum da. Da kann kein Vertrauenskapital entstehen.**

**Mazura:** Ja, das ist richtig. Richtig ist aber auch, dass der Manager nicht immer gleich der Personalverantwortliche und damit die einzige mögliche Vertrauensperson ist. Zudem ändern sich bei der jüngeren Generation der Arbeitnehmerschaft die Ansprüche. Auch diese bleiben nicht mehr ein Leben lang in nur einem Betrieb. Hierauf müssen sich anderer

seits auch die Unternehmen einstellen. Sie können auch die Plattformökonomie ins Feld führen... auch dort wird ganz anders gearbeitet. Deshalb fordere ich einen grundlegenden Dialog über unsere Zukunft als Tarifpartner ja auch ein. Und zwar zügig, sonst läuft uns die Zeit davon bei der Geschwindigkeit an Veränderungen, die wir erleben. Und deshalb brauchen wir auch mehr Freiheit und nicht noch mehr Regelungswut, sonst laufen reale und Tarifwelt irgendwann komplett auseinander.

**Dossier: Die Freiheit muss ja verhandelt werden.**

**Mazura:** Ja, in einer offenen Gesellschaft wird die Freiheit, genauer gesagt werden die Grenzen der Freiheit immer wieder neu verhandelt. Das macht die Stärke und gleichzeitige Schwäche der liberalen Demokratie aus. Ich sehe aber viel mehr Vorteile als Nachteile.

**Dossier: Diese Freiheit fordern die Beschäftigten angesichts der Arbeitsbelastung auch.**

**Mazura:** Ja.

**Dossier: Deswegen kommt der jüngste Tarifvertrag der IG Metall bei den Beschäftigten gut an. Die Frage deswegen noch einmal: Ist die kommende Generation von Unternehmerinnen und Unternehmern, so wie Sie sie kennen lernen, dafür aufgestellt? Hilft Ihnen dabei die internationale Ausbildung, die viele von Ihnen haben?**

**Mazura:** Unsere Unternehmen stehen im internationalen Wettbewerb, ja man kann sagen, diese Industrie ist globalisiert worden, lange bevor es den Begriff gegeben hat. Da kann sich jeder Arbeitnehmer glücklich schätzen, dessen Chef oder Chefin sich im internationalen Umfeld bewegen und vor allem Aufträge generieren kann, die Arbeitsplätze in Deutschland schaffen und sichern.

**Dossier: Je internationaler aber die eine Seite orientiert ist, auf der anderen Seite sitzen Leute, die gerne da leben, wo sie arbeiten, umso schwieriger werden Gespräche.**

**Mazura:** Das bezweifele ich ja auch nicht. Man trifft sich eben nicht mehr automatisch im Wirtschaftshaus oder auf dem Sportplatz. Das ist doch aber ein Grund mehr, dass die Tarifpartner zu einem grundlegenden Neustart ausholen.

**Dossier: Das Bündnis für Arbeit war so ein Versuch.**

**Mazura:** Ja, ich glaube auch, dass der Staat bei solchen Gesprächen mit an den Tisch gehört. Denn im Vergleich zum Bündnis für Arbeit vor zwanzig Jahren ist der Staat durch das System gesetzlich garantierter Mindestlöhne inzwischen viel tiefer in die Organisationswelt eingedrungen. Er ist gar nicht mehr wegzudenken. Wir müssten große Linien ziehen. Ich bin jetzt mal utopisch: Wir sollten einige Regulierungen einfach mal - in Form eines Moratoriums - für fünf Jahre aussetzen. Das setzt Mut voraus, das richtige Setting.

**Dossier: Ok, das ist die Utopie eines Arbeitgeberfunktionärs. Aber was sagt der Realist in Ihnen?**

**Mazura:** Realistisch ist zu sagen, wir wollen uns auf das Wesentliche konzentrieren und nicht mehr alles bis ins Detail regeln. Damit könnte man den unternehmerischen Mittelstand wieder für die Idee der Tarifautonomie gewinnen.

**Dossier: Im Jahr 2030 hat sich die Kultur der Arbeit wohin entwickelt? Hochkultur oder Soap Opera?**

**Mazura:** Wir sind jetzt an dem Punkt, an dem wir die Grundlagen für die Kultur der Arbeit im 21. Jahrhundert legen. Ob wir uns dessen bewusst sind und danach handeln oder nicht, wir treffen gerade eine Wahl. Der Zeitpunkt ist jetzt.

### **3.4. Ohne Alternative: die Topf-Deckel-Strategie der Gewerkschaften**

Tatsächlich verfolgen die Gewerkschaften eine Doppelstrategie, um ihrem Ziel einer hohen Tarifabdeckung in der deutschen Arbeitswelt wieder näher zu kommen. Zum einen fordern sie Regierungen von Bund und Ländern auf, immer neue Tarifverträge per Verordnung in der jeweiligen Branche für allgemeinverbindlich erklären zu lassen oder schlagen vor, Gewerkschaftsmitglieder bei Steuern oder Sozialversicherungen besser zu stellen.

Zugleich investieren die Gewerkschaften enorme Mittel, um nicht organisierte Betriebe für die Mitbestimmung und den Tarif zu erschließen. Politikwissenschaftler Wolfgang Schröder spricht von einer „Topf-Deckel-Strategie“, zu der es aus gewerkschaftlicher Sicht „keine Alternative“ gebe.

#### **Die erste Generation Arbeitgeber war noch zu Kompromissen bereit**

Schröder verfolgt eine weitere These, warum das an sich stabile und rationale System der Flächentarifverträge erodiert: Der Generationenwechsel im Arbeitgeberlager. Die erste Generation von Unternehmern nach dem Krieg seien vielleicht keine Freunde der Gewerkschaften gewesen. „Aber sie waren zu Kompromissen bereit.“

Ihre Nachfolger in den 80er und 90er Jahren lehnten die Orientierung am Konsens schon stärker ab, sahen aber keine Möglichkeit auszubrechen. Das politische und wirtschaftliche System der deutschen Wirtschaft erschien stabil.

Die Struktur der Wirtschaft galt erst Mitte der 90er Jahre als überlebt. Die sogenannte „Deutschland AG“, in der die großen deutschen Banken, Versicherungskonzerne und Industrieunternehmen durch Beteiligungen und über Personen wechselseitig und über Kreuz miteinander verbunden waren, hatte „nicht die Dynamik und Investitionskraft“ über die institutionelle Investoren aus dem angelsächsischen Raum verfügten, so Schröder.

Mit der Auflösung der Deutschland AG in Höchstgeschwindigkeit verloren die Gewerkschaften, deren haupt- und ehrenamtlichen Funktionären in Aufsichtsräten elementarer Teil dieser „Deutschland AG“ waren, eine branchenübergreifende Machtressource. Sie blieben zwar Mitglieder der Gremien - aber die Steuerung der Geschäftspolitik übernehmen immer öfter große internationale Investoren, Staatsfonds oder Ratingagenturen, die mit ihren Entscheidungen nicht bis zum Tag einer Aufsichtsratssitzung warten.

Dann, so Schröder, habe die erste Erbengeneration und ihre Manager „neue Orientierungspunkte“ gefunden. Der Orientierung an Produkten und ihrer

Innovation folgt nun die Orientierung „am Profit“ und der Innovation der Produktion - der Rationalisierung.

In den mittelständischen und großen Unternehmen hat vielerorts diese dritte Generation an Erben Platz genommen, berichtet ein Verbandsfunktionär. Diese fühle sich noch weniger als ihre Vorgänger sozialstaatlichen Traditionen verpflichtet. Dabei lehne sie Tarifverträge, Mitbestimmung oder den Kündigungsschutz nicht einmal kategorisch ab, sie interessiere sich einfach nicht dafür. Betriebsräte und Gewerkschaften erschienen eher als lästig. „Wo Tarifverträge sind, gehen die damit pragmatisch um“. Wo keine sind, versuchen sie häufig mit ganz harten Bandagen Betriebsräte und den Einfluss von Gewerkschaften abzuwehren.

In den Studien des Elitenforschers Michael Hartmann finden sich weitere Hinweise zur Neuorientierung der führenden Wirtschaftseliten in Deutschland. „Von den Vorstandsvorsitzenden der 100 größten Unternehmen stammt ungefähr die Hälfte aus dem Großbürgertum“. Verglichen mit Zahlen aus vorangegangen Jahrzehnten steigt diese Zahl kräftig. Umgekehrt nimmt der Anteil der Vorstandsvorsitzenden aus dem Bürgertum sowie aus Arbeiter- und Mittelschichtfamilien stetig ab. (Hartmann, 2007)

Die zunehmend großbürgerliche Herkunft prägt das Bewusstsein vieler Entscheider in der Wirtschaft. Diese Gruppe schließt sich, so die Beobachtungen von Hartmann oder dem Frankfurter Soziologen Sieghard Neckel, zusehends ab. Eine Kultur, die von einem Gegensatzpaar wie Arbeitgebern und Gewerkschaften geformt wird, ist dann stark, wenn beide Seiten daran mittun. Wenn sich Arbeitgeber jedoch abwenden, dann haben ideologisch gefestigte Funktionäre in den Verbänden der Arbeitgeber leichtes Spiel.

### **3.5 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen Verunsicherung und Widerständigkeit: Nicht normale Normalität**

Eine Kultur bedarf der Übereinkunft in einer Gesellschaft über deren Wert und eine gelebte Praxis. Sie braucht Anhänger, die sie zum gemeinsamen Ziel haben. Im Fall der Kultur der Arbeit ist das nicht so einfach. Denn hier muss diese Übereinkunft von zwei Seiten kommen. Arbeitgeber und Beschäftigte sind verbunden durch das gemeinsame Interesse an der Prosperität von Betrieben und Volkswirtschaft. Aber sie stehen im Widerspruch über die Verteilung des Geschaffenen. In diesem Spannungsfeld darf niemand das Vertrauen in den anderen, die Umstände oder gar sich selbst verlieren. Das ist aber zum Teil geschehen. Der Verlust an sozialem Kapital blockiert die Weiterentwicklung der Kultur der Arbeit auf ein der Komplexität unserer Zeit angemessenes Niveau.

Die Zeiten, in denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einer gemeinsamen Kultur weitgehend gemeinsame Ziele verfolgten, gingen in den letzten beiden Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts zu Ende. Heute verfolgen die Beschäftigten sehr voneinander verschiedene Ziele in der Arbeitswelt.

Die einen möchten „so durchkommen im Leben“, verstehen dieses Leben als Kampf, als Risiko und wissen, wie begrenzt ihrer Möglichkeiten sind.

Andere streben nach Aufstieg und Prestige, einigen geht es um Geld und Titel, einer nächsten Gruppe wiederum ist es wichtiger, der Unsicherheit zu entkommen, denen man als Hilfs- oder bloße Fachkraft ausgesetzt ist.

Eine weitere große Gruppe will sich selbst entwickeln und strebt eine Balance zwischen Leben und Arbeiten an. Und schließlich gibt es jene, denen es wichtig ist, ihr Leben abzusichern, die einfach ordentlich gelebt haben wollen und die wenig Veränderungsdruck verspüren.

Zu diesem uneinheitlichen Gesamtbild von Einstellungen in der Arbeitnehmerschaft kamen die Wissenschaftlerin Stefanie Hürtgen und der Wissenschaftler Stephan Voswinkel (Institut für Sozialforschung Frankfurt) nachdem sie ausführliche Interviews mit 42 ganz gewöhnlichen, also unbefristet und nicht von Personalabbau bedrohten Beschäftigten in den verschiedensten Zweigen der deutschen Wirtschaft geführt hatten.

Wissen wollten sie, wie zufrieden diese von ihnen so genannte „respektable Arbeitnehmermitte“ mit ihrer Arbeit ist, welchen Stellenwert sie ihrer Arbeit im Leben zumessen und welche Erwartungen sie an ihr Leben und ihre Arbeit haben.

Ihrer Studie gaben Sie den Titel „Nichtnormale Normalität“ (Hürtgen, Voswinkel 2014). Obwohl zum Zeitpunkt der Interviews die Finanzkrise erst wenige Jahre her war, stellten die Forscher fest: „Die fest und ‚normal‘ Beschäftigten sind - in Bezug auf ihre Ansprüche - nicht verunsichert.“ Sie seien sich gewiss, dass „sie bestimmte Dinge wie ein gutes Einkommen, angemessene Arbeitsbedingungen, respektvolle Vorgesetzte aber auch Grenzziehungen zwischen Arbeits- und Lebenswelt beanspruchen können“.

Anders als manche Expertinnen und Experten dies in den vergangenen Jahrzehnten prognostiziert hatten, waren diese ganz unterschiedlichen Frauen und Männer keineswegs durch Konkurrenzdenken und Sozialdarwinismus in ihrem Arbeitnehmerbewusstsein deformiert.

### **Der neoliberalen Mensch bleibt ein Phantom**

Sie seien auch nicht auf Selbstvermarktung aus. Hürtgen und Voswinkel fanden bei ihren Befragungen nicht den „neoliberalen Menschen“.

Vielmehr entwickelten „unsere InterviewpartnerInnen arbeitsbezogene Anspruchslogiken und -

damit zusammenhängend - Normalitätsvorstellungen in Richtung einer sozialen (mit-)menschlichen und leistungsgerechten wie auch -verantwortlichen Arbeitswelt, zu der sie sich als zugehörig ansahen wollten“.

Das Problem, resümieren die beiden Forschenden, seien nicht angeknackste Wertvorstellungen, von denen aus Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf ihre Arbeit blicken, sondern ihre Erfahrungen, die sie an ihren Werten spiegeln. Und zwar sowohl in ihrer privaten Umgebung als auch auf der Arbeit.

An beiden Orten - ob in der Kantine oder im Verein erleben sie, wie häufig Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen, oft auch schlecht bezahlt arbeiten. „Die InterviewpartnerInnen sind einerseits unsicher, ob sie ihre Ansprüche an Arbeit als normale und damit auch legitime reklamieren können.“

Indem sie ihre Werte für prekär Beschäftigte nicht als gleichermaßen selbstverständlich wahrnehmen, schränken die Befragten ihre normativen Ansprüche selbst ein, so die beiden Sozialwissenschaftler.

Wenn jedoch die Verbindlichkeit von Wertvorstellungen schwinde, sich Unsicherheit ausbreite, weil „die Welt ‚draußen‘ keine Sicherheit bietet“, folgt daraus, dass Menschen die Welt, die sie für normal und erstrebenswert halten, nicht mehr als Normalität erfahren.

### **Beschäftigte gewinnen den Eindruck, dass ihre Werte nicht mehr allgemein gültig sind**

Ein entscheidendes Ergebnis der Studie: Wenn Menschen, die sich in der Mitte der Gesellschaft definieren, die Erfahrung machen, dass ihre Werte, nach denen sie ihr Leben ausrichten, nicht mehr der Realität entsprechen, verlieren sie die Gewissheit, Teil der Normalität zu sein. Und damit werden die „Normen, mit denen man Ansprüche an die Arbeit und die Gesellschaft legitimieren kann, unsicher“. Ergebnis: Den Frauen und Männern entgleitet die Sicherheit, letztendlich auch das eigene Leben gestalten zu können. Schleichender Kontrollverlust ist keine gute Basis für eine moderne Gesellschaft und Arbeitswelt, in der schon die ständige Veränderung für Stress sorgt.

Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine Wissenschaftlergruppe aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) und dem Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München). In die Befragungen waren mehr als 300 Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmer, Betriebsräte, Manager und Experten eingebunden. Anders als Hürtgen und Voswinkel fokussierte sich diese Gruppe enger auf Ansprüche und Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeit.

Sie fanden eine, wie sie schreiben, unpolitische

Arbeitnehmerschaft vor. Es bestehe kaum eine Motivation, „die eigenen Belange auch kollektiv und aktiv zur Sprache zu bringen und gegebenenfalls durchzufechten“ (Kratzer, Menz, Tullius, Wolf 2015).

### Keine wachsende Konfliktbereitschaft

Die Bereitschaft, selbst „abgesegnete‘ Routineaktionen“ während eines Tarifkonflikts mitzutragen, halte sich bei den Befragten in Grenzen. Selbst dann, wenn man die eigenen Ansprüche verletzt sehe, folge daraus „keine wachsende Konfliktbereitschaft“.

Ähnlich wie die Frankfurter Sozialforscher stieß auch diese Wissenschaftlergruppe auf das Phänomen, dass Vergleiche mit Beschäftigten anderer Betriebe oder Branchen dazu dienen, eigentlich „als illegitim empfundene“ Entscheidungen eines Unternehmens zu akzeptieren. So wird die Höhe von Gratifikationen „angesichts hoher Gewinne“ einerseits als ungerecht niedrig bezeichnet. Andererseits verglichen mit der Situation in anderen Betrieben und Branchen erscheine die eigene Situation „in einem rosigeren Licht“.

Das gelte selbst für Beschäftigte im Einzelhandel, deren Entgelt deutlich hinter der Industrie zurück liegt. Dort ist es - wo immer es Arbeitgebern möglich ist - Praxis, die Einkommen für neue Beschäftigte zu senken und den langjährigen Mitarbeitern ihren alten Lohn als ‚Besitzstand‘ zu lassen. Der Vergleich mit den neuen Beschäftigten, eröffnet Mitarbeitern im Besitzstand den schwachen Trost, innerhalb der Abwärtsbewegung noch zu den Gewinnern zu gehören.

In ihrem Fazit spiegeln sie ihre Befunde an der Aussage des Sozialwissenschaftlers Wolfgang Streeck, der den Kapitalismus in einem Zeitschriftenaufsatz

„als Gesellschaftsordnung, die von einem Versprechen unbeschränkten kollektiven Fortschritts zusammengehalten wird“. Daran glaube „kaum noch jemand“.

Zum Zeitpunkt ihrer Untersuchungen stellten sie keine akute Legitimationskrise fest. Die Forscher vom SOFI und ISF München verschoben sie 2014 damals in die Zukunft. „Unsere Diagnose lautet (..), dass durch eine Art relativierende, über normative Vergleichsurteile vermittelte Staffelung solcher Erosionsprozesse der Ausbruch von Legitimationskrisen - jedenfalls für eine Übergangszeit - vertragt werden kann.“

Noch verhalte es sich so, dass eine Ordnung zwar „als nicht mehr legitim“ erkannt werde, „aber sie stößt auch nicht auf normativen Widerspruch“.

Nach der Erhebung gingen Forscher des ISF München nochmals in Betrieben sowie bei haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschaftern ins Feld.

„Ein zentraler Befund unserer Untersuchung mündet in die These arbeitsweltlicher Zuspritzung. ‚Krise ist immer‘ wird gesagt, ‚aber sie wird schlimmer‘“. Die Menschen fragten sich, ob sie mit dem Tempo der Veränderung ihrer Arbeitswelt nicht mithalten können, ob ihre Qualifikationen noch ausreichen und ganz generell ob ihr Arbeitsplatz noch sicher ist. (Sauer, Detje 2019)

Einstweilen beruhigen sich etwa Personaler, in dem sie irgendwann wegen angeblicher Antiquiertheit wegrationalisierte Institutionen wie Feiern zu Betriebsjubiläen zu revitalisieren. Mit begrenztem Erfolg.

Die Wirklichkeit sieht anders aus: In einem Interview mit den Sozialwissenschaftlern Stefan Voswinkel und Gabriele Wagner erklärt ein Betriebsratsvorsitzender: „Was jetzt mittlerweile so ein Phänomen ist, wenn also ein Mitarbeiter ausscheidet, der macht einen Riesenverteiler an Kollegen, die er kennt, über's E-Mail, und sagt, wenn ihr die-



se E-Mail erhaltet, bin ich schon weg, es gibt keine Verabschiedungsfeier in seinem Bereich, nichts“ (Voswinkel, Wagner, 2013).

### **In der Debatte auf Prekarität zu setzen, ist eine riskante Strategie**

Vor diesem Hintergrund ist erscheint es als höchst riskante Strategie, über den Arbeitsmarkt und Gesellschaft vornehmlich von seinen Rändern, vor allem vom unteren Rand her zu argumentieren. Die Fixierung der politischen Debatte auf das Armutsthema verfestigt bei der immer noch großen Mehrheit des Arbeitnehmermittelstandes den Eindruck, ihrer Nicht-Normalität. Unter Umständen sind Menschen schon in der Arbeitswelt nach unten durchgereicht, manche sind ihr auch nach oben davon geeilt, doch definieren sie sich als Mitglieder einer Mitte. Konzentrieren sich Debatte und politisches Handeln auf die Themen Armut und Prekarität, gewinnt der Arbeitnehmermittelstand den Eindruck, dass seine Themen nicht mehr vorkommt. Das mobilisiert nicht, das verstärkt Unsicherheiten.

Es reiche nicht, den Fokus auf die Erosion an den erodierenden Rändern auszurichten. „Das verstellt den Blick auf die Mehrheit der Erwerbstätigen und der Gesellschaft“, schreiben die Sozialwissenschaftler Gerd Wagner und Anselm Mattes (Mattes, Wagner 2017). Sie weisen darauf hin, dass nicht „die regulär beschäftigte Arbeitnehmer-Mitte am Schrumpfen ist“.

Es sind die Ränder, die wachsen. „Die steigende Zahl von Beschäftigten, die befristet, in Teilzeit oder geringfügig beschäftigt oder auch in der Solo-Selbstständigkeit gelandet sind“ sei nicht zulasten der „Normalbeschäftigung“ sondern „zu Lasten der Nicht-Erwerbstätigkeit“ gegangen. Wagner zählt dazu Studierende oder Ehefrauen, die vor zwanzig oder dreißig Jahren weitaus seltener einer Erwerbstätigkeit nachgegangen wären.

Ohne Zweifel gebe es Arbeitgeber, die ihr Geschäftsmodell systematisch auf Ausbeutung anlegen und Menschen zu prekären Bedingungen anstellen.

Doch auch die „Arbeitnehmer-Mitte“, die zahlenmäßig nicht geschrumpft sei, habe erhebliche Probleme: „Die realen Brutto- und Nettoeinkommen des Arbeitnehmer-Mittelstandes seit etwa 1991 bis in die jüngste Zeit stagnierten“. Erst seit einigen Jahren, so Wagner und Mattes, gehe es wieder aufwärts. Grund der fast zwei Jahrzehnte andauernden Misere: „eine immer geringere Tarifbindung“. Eines der Hauptprobleme der „wohl am besten ausgebildeten aktiven Generation“ sei, dass „sie ignoriert wird“, so die Wissenschaftler. Oder sich ignoriert fühlt.

Ihr Rat für die politische Auseinandersetzung: Zwei Fragen müssten sich alle stellen, die „in Deutschland politische Mehrheiten finden“ wollen: „Nützt

das, was ich fordere und tue, der breiten Arbeitnehmermitte?“ Und: „Baue ich damit Menschen Brücken von der Prekarität zu einem sozial sicheren und besseren Leben?“

Ende der 1980er Jahre war die Lage noch eine ganz andere. Damals beauftragte unter anderem die Hans-Böckler-Stiftung das Institut für angewandte Sozialwissenschaft (INFAS) schon einmal mit einer Erhebung zum Arbeitnehmerbewusstsein.

Die Werte, nach denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihr Leben und ihre Arbeit ordnen, erschienen im Einklang mit der Realität. So sprachen sich fast ein Drittel der Befragten für einen Ausbau des Sozialstaates aus, nahezu zwei Drittel für dessen Erhalt auf dem Niveau der späten 1980er Jahre. Mehr Schutz für die Umwelt nahm mit 71 Prozent damals schon Rang 1 in der Präferenzskala ein, gefolgt von der Forderung nach mehr sozialer Gerechtigkeit (67 Prozent). Die Idee, dass soziale Gerechtigkeit auch soziale Gleichheit bedeutet, fand immerhin mehr als die Hälfte der Befragten richtig. (Bertl 1989)

Was die Erwartungen an Gewerkschaften und Betriebsräte angeht, arbeiteten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von INFAS heraus, dass die Beschäftigten mit deren persönlichen Zielen erreichen wollen. „Das Ideal sind (...) einvernehmliche Lösungen auf der Grundlage einer strukturell garantierten Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen.“

### **3.6 Drei Welten der Arbeit**

Politikwissenschaftler Wolfgang Schröder teilt aufgrund seiner Beobachtungen die soziale Ordnung in den Betrieben in drei Welten: In der ersten Welt seien die Bindungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften belastbar, das ermögliche einen Konsens. In der Regel handele es sich um Großbetriebe der Industrie.

Der zweiten Welt seien viele Betriebe zuzurechnen, die früher oder immer noch in den Händen von Bund, Länder und Gemeinden seien. Auch viele mittelständische Unternehmen gehörten in diesen Kreis. Diese zweite Welt sei deutlich seltener durch Flächentarifverträge und gut organisierte Belegschaften strukturiert. Und in der dritten Welt entfallen Tarifverträge so gut wie keine Wirkung mehr.

Bisweilen begegnen sich Beschäftigte der drei Welten in einem Betrieb. Als Mitglieder der Stammbelegschaft, als externe Handwerker und als Beschäftigte in ausgegliederten Betriebsteilen. Dann verschmelzen gar nicht so selten die drei Kulturen der Arbeit zu einer.

Für die Beschäftigten der dritten Welt sei der Staat zuständig, erklärt Schröder. Dies geschieht durch jenes System aus gesetzlichem Mindestlohn, die 2015 als absolute Lohnuntergrenze eingeführt wur-

de und allgemeinverbindlichen Branchentarifverträgen, die in einigen Wirtschaftsbereichen die Untergrenzen markieren.

Per Juli 2017 waren „von den rund 73.000 als gültig in das Tarifregister eingetragenen Tarifverträgen“ nur 443 allgemeinverbindlich. Die Liste war zum Redaktionsschluss in Bearbeitung, ein aktueller Stand kann nicht wiedergegeben werden.

Ein Blick in die Veröffentlichungen des Bundesanzeigers aus den Monaten Juni, Mai und April zeigt, dass das Register in ständiger Bewegung ist. Mal tritt ein Tarifvertrag im Sicherheitsgewerbe Sachsen-Anhalt außer Kraft, dann tritt ein solcher für die gleiche Branche in Bremen in Kraft.

Allein im Monat Mai verloren fünf allgemeinverbindliche Tarifverträge ihre Gültigkeit, elf andere wurden für allgemeinverbindlich erklärt, für eine Branche in Bayern wurde ein Antrag auf „AVE“ gestellt.

Es hat sich ein dynamisches System entwickelt. Aber es ist weit davon entfernt, die Tariflandschaft selbst wieder mit Leben zu erfüllen. Denn letzten Endes kommen Übereinkünfte über den Mindestlohn ohne Beteiligung der Betroffenen zustande.

Es gibt keine Vertrauensleute und keine Tarifkommissionen, die beteiligt wären, keine Betriebs- oder Mitgliederversammlungen, auf denen Forderungen oder Ergebnisse diskutiert werden können. Mindestlohnpolitik ist Stellvertreterpolitik.

Auch die durchaus bemerkenswerte Tatsache, dass in einigen Regionen Deutschlands, in denen wie etwa in Brandenburg vor kurzem allenfalls in Zeitarbeit eingestellt wurde, nun Bäcker und Friseure mit dem Verweis auf Bezahlung nach Tarifvertrag oder sogar darüber umworben werden, bedeutet aus Schröders Sicht noch keine Renaissance des Sozialen in der Arbeitswelt.

„Mit einer Wiederbelebung einer Tarifvertragskultur hat das nichts zu tun“, urteilt er. Eine Kultur baue schließlich darauf auf, dass Menschen mit Menschen verhandeln und ein lebendiges System entwickeln. „Bei einem bloßen Rückgriff auf Tarifverträge in der Personalwerbung handelt es sich um bloße Trittbrettfahrt.“

Viele Unternehmen, die auf diese Weise um neue Beschäftigte werben, wüssten häufig gar nicht, was ein Tarifvertrag ist. Schon gar nicht, wie er zustande komme.

## EUROPA UND DIE ARBEIT - EINE SPANNUNGSREICHE BEZIEHUNG

Die Europäische Union hat Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Frieden, Wohlstand, Europa-Betriebsräte und die Mitbestimmung in Unternehmen mit der europäischen Rechtsform SE gebracht. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich von der Europäischen Union dennoch bedroht: Durch europäische Richtlinien und Entscheidungen des EuGH.

Bisweilen führen Versuche, ein Ziel zu erreichen, ins Gegenteil. Je weiter das Zusammenwachsen der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union vorangetrieben wurde, umso mehr wuchs der Widerstand gegen das Vorhaben. In einer Untersuchung über die Frage, ob der Europäische Gerichtshof (EuGH) gemeinsam mit der Europäischen Kommission Antreiber des Abbaus des Demokratischen und Sozialen sei, stellte Martin Höppner, heute Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, (MPIfG) in Köln fest:

„An die Stelle des (...) Konsenses zur europäischen Integration scheint eine ‚negative‘ - sich zunehmend gegen das Integrationsprojekt richtende -Politisierung zu treten.“ (Höppner 2014)

Seit Beginn des Jahrhunderts hat es in Mitgliedsstaaten der Europäischen Union mehr und mehr Parteigründungen gegeben, die gegen die Europäische Union agitieren wie ausländerfeindliche Parolen populär machen. Ihr Versprechen an ihre Wähler, die sich vielfach aus Arbeiter- und Angestellten rekrutieren: Wenn Politik und Nation wieder eine Einheit mit klaren Umrissen bilden, können keine fremden Interessen Ar-

beit und Leben beeinflussen. Mit dem gleichen Muster und ungeachtet der außenwirtschaftlichen Verflechtung der Bundesrepublik argumentieren nationale Parteien „anti-globalistisch“. Während die Gewerkschaften und ein großer Teil der Linken für eine sozial gerechte internationale Wirtschaftsordnung und ein soziales Europa kämpfen, lehnt die nationale Rechte diese rundweg ab. Die Begründung: die internationale Konkurrenz schade nationalen Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Ganz entscheidend für das negative Bild vom heutigen Europa seien eine Reihe von Entscheidungen der Richter zu Themen des Sozialstaates. Etwa im Rüffert-Fall. Die Richter am EuGH entschieden, dass die Vergabe öffentlicher Aufträge nicht von der Zahlung örtlicher Tariflöhne abhängig gemacht werden dürfe. Dies, befanden die Richter im Jahre 2008, widerspreche der Dienstleistungsfreiheit.

Im „Fall Laval“ stellten die Juristen des in Luxemburg ansässigen Gerichts die Niederlassungsfreiheit über das Streikrecht und damit über die Tarifautonomie eines Landes.

Mit ihrer Entscheidung von 2007, nach der wesentliche Teile der VW-Mitbestimmung, wie die Begrenzung von Stimmrechten, das Entsenderecht und die Verringerung von Sperrminoritäten, einen „unzulässigen Eingriff“ in die Kapitalverkehrsfreiheit bedeuten würden, brachten sie die deutsche Arbeitnehmerbewegung gegen sich auf. Kernsatz des kritisierten Urteils: Insbesondere der Arbeitnehmerschutz rechtfertige keinen Eingriff in Artikel 56 des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft.

Dabei folgt das Gericht „nur“ dem eigentlich unzureichenden Europäischen Recht. Dieses beschränkt sich nun einmal auf die Prinzipien der Europäischen Union: Wettbewerb (Kartellrecht, Beihilfen und Vergaberecht) und die „ungehinderte grenzüberschreitende Bewegung von Arbeit, Kapital, Waren und Dienstleistungen“.

Ausführlich zeigt der Politikwissenschaftler Martin Höppner, wie es dazu kam, dass der Europäische Gerichtshof sich - im Wechselspiel mit einer klagefreudigen EU-Kommission - zu einer Institution der Rechtssetzung aufgeschwungen hat. Das ist an sich schon problematisch genug.

Das Europäische Primärrecht nimmt keinen Bezug auf die sozialen Rechte, die nach wie vor in der Hoheit der Mitgliedsstaaten liegen - also national organisiert sind. „Auf der Konfliktachse national versus supranational erlitten die Mitgliedsstaaten einen Souveränitätsverlust, auf der Konfliktachse Staat versus Markt gab es unter den heterogenen Teilnehmern an der Europäischen Integration Gewinner und Verlierer.“

Was der EuGH in seiner Tradition als friedensstiftend über den einstigen Erbfeinden als Integration begreift, ist von seiner Wirkung auf Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmer und ihre Organisatio-

nen häufig eine erhebliche Zumutung.

Die Einschränkung des Prinzips, öffentliche Ausschreibungen etwa mit der Einhaltung nationaler Tarifverträge zu verbinden, stößt nicht nur die Gewerkschaften vor den Kopf.

Auf ähnliches Missfallen stieß die Initiative für eine Hafenarbeiterrichtlinie. Im Verlauf eines Aufzuges gegen „Port Package II“ warfen demonstrierende Hafenarbeiter Steine gegen auf das Parlament - 100 Quadratmeter Glasfassade gingen zu Bruch.

Anhaltende Quelle der Kritik ist beispielsweise auch die Dienstleistungsrichtlinie. Immer wieder bohrte die EU-Kommission schwierig zu Stande gekommene Kompromisse auf, die nationale Bestimmungen bei grenzüberschreitenden Dienstleistungen regelten.

Bei vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern fördert die Verlagerung von Entscheidungen auf Ebenen, die ihnen nicht bekannt sind, die Vorstellung, es gehe nicht mit rechten Dingen zu. Wolfgang Streeck, Vorgänger von Höppner am MPIfG formuliert es so: „Parallel zur Verschiebung des sozialen Ortes des Verteilungskonflikts weg von der Alltagserfahrung in immer exklusivere, unsichtbare und zunehmend rätselhafte Handlungszusammenhänge vollzog sich eine allmähliche, dafür umso unaufhaltsame Aushöhlung des nachkriegsdemokratischen Standardmodells (des demokratischen Kapitalismus). (Streeck 2017)

Für ihn wie auch für Höppner sind die populistischen Strömungen in Europa Ergebnis solcher und ähnlicher politischen Prozesse der sozialen Desintegration um die abstrakte, ferne politische Klammer der Europäischen Integration stärker zu machen.





## Kapitel 4

### WEGE IN EINE SOLIDARISCHE ARBEITSWELT - DIE GEWERKSCHAFTEN BRECHEN IN DIE ZUKUNFT AUF

Im Arbeitgeberlager wächst die Zahl derer, die eine auf Verhandlungen und Kompromissen gebaute Kultur der Arbeit ablehnen oder ihr gleichgültig gegenüberstehen. Ihre Verbände machen Vorschläge, deren Umsetzung von einer hoch entwickelten Kultur der Arbeit eine beliebige Variante übrig lassen würden. Die Gewerkschaften gehen einen anderen Weg. Sie investieren kräftig in eine demokratische Kultur der Arbeit. Sie entwickeln neue Beteiligungsmodelle. Die neue Schlagkraft wirkt sich positiv auf die Mitgliederzahlen aus.

#### 4.1. IG Metall organisiert die Vielfalt der Interessen in Belegschaften neu

Die Gewerkschaft IG Metall hat auf die schleichende Ausdifferenzierung von Belegschaften reagiert. Ehe sie in die Tarifbewegung 2017/18 startete, wollte sie von allen Beschäftigten der Branchen im M+E-Tarifvertrag wissen, wo sie der Schuh drückt.

Das war neu. Forderungen in Tarifrunden werden in der Regel von ehren- und hauptamtlichen Funktionären entwickelt, beschlossen und anschließend in die Betriebe getragen.

In seinem Grundsatzreferat auf dem Gewerkschaftstag 2015 hatte der Vorsitzende Jörg Hofmann angekündigt: Die Erneuerung des Sozialstaates sei ein „für Gewerkschaften anspruchsvolles Unterfangen“, denn „es baut auf Beteiligung der Beschäftigten, Mitgliederstärke und Tarifbindung“. Beteiligung der Beschäftigten meinte er wörtlich.

Gemeinsam mit der Leiterin der Abteilung Grundsatzpolitik, Tanja Smolenski, bilanzierte er

drei Jahre später: „Diese Tarifrunde (2018) war das seit Jahren lebendigste Beispiel für gewerkschaftliche Solidarität in der IG Metall. Denn wir haben unterschiedlichste Interessen in Deckung gebracht. (...) alle zusammen haben für die Arbeitszeitverringerung von Eltern oder das Rückkehrrecht der Teilzeitbeschäftigte gekämpft. (...) Und dieser Zusammenschluss war möglich, weil wir vorab die Interessen aller erkundet und berücksichtigt haben, etwa durch eine Beschäftigtenbefragung, an der sich mehr als 680.000 Beschäftigte aus unseren Branchen beteiligt haben.“

Die neue Legitimation, welche die Gewerkschaft aus diesem ambitionierten Prozess zog, traf die Arbeitgeber mit voller Wucht. „Wir hatten dem nichts wirklich entgegenzusetzen“, resümiert ein Arbeitgeberfunktionär im Gespräch im Frühjahr 2019. Hinzu kam eine neue Streiktaktik: Die Gewerkschaft rief ihre Mitglieder in einzelnen Betrieben nur tageweise in den Ausstand.

Im Sommer 2019 – im Vorfeld der neuen Tarifrunde – räumte Gesamtmetall-Präsident Rainer Dulger in einem Interview mit Redakteuren der

## „WIR SAGEN JA ZU DIESER ZUKUNFT“



Ein halbes Jahr vor seinem Tod, im Herbst 1971, präsentierte Otto Brenner, 1. Vorsitzender der IG Metall, den Delegierten des Gewerkschaftstages ein Grundsatzprogramm, das in Wahrheit ein Arbeitsprogramm für ein ganzes Jahrzehnt war.

Die sozial-liberale Koalition hatte 1969 den Mehltau, der sich in der Adenauer-Zeit über Gesellschaft und Politik gelegt hatte, wegewischt. Willy Brandt und Arbeitsminister Walter Arendt hatten zu den Delegierten des Gewerkschaftstages gesprochen - auch über „die Hindernisse“, welche der weiteren Verwirklichung des SPD-Programms im Weg stehen.

Auszüge aus Brenners Rede machen deutlich, wie Gewerkschaften in den 1970er Jahren sich als Motoren des Fortschritts definierten, ehe sie in Folge von Machverschiebungen zu Gunsten der Arbeitgeber (beginnend mit Eingriffen der Regierung Kohl ins Streikrecht) in eine Phase der Defensive gerieten.

„Unabhängig davon, welche Chancen das Programm“ habe, kündigte Brenner an, „die Gewerkschaften werden selbstverständlich das, was sie an Reformen als notwendig und dringlich betrachten, weiterhin mit aller Energie vertreten“. (Brenner 1971)

Das war nicht wenig. Brenner rückte die aufflammende Umweltdebatte an den Anfang wie an den Schluss seiner Rede. Nachdem er klar zwischen tatsächlicher Leistung und materiellem Erfolg getrennt hat, stellte er - rhetorisch den Delegierten die Frage, ob es Sinn habe, die unablässige Vermehrung des Reichtums damit zu bezahlen, dass wir im Wohlstandsmüll versinken und in einer verseuchten Welt leben müssen?“

Brenner hielt die Unterlassungen im Umweltschutz ebenso für ein Zeichen gesellschaftlicher Rückständigkeit wie die damals überfällige Bildungsreform, die ins Stocken geratene Demokratisierung der Wirtschaft, die internationale Wirtschaftskonzentration und „die sozialen Folgen der Hochtechnisierung“. Die Gewerkschaften, mahnte der zu diesem Zeitpunkt 15 Jahre an der Spitze seiner Gewerkschaft stehende Brenner, seien „treibende Kraft für den Fortschritt in unserer Gesellschaft“.

Angetriebenen vom Geist des Aufbruchs, den die Koalition von SPD und FDP entstehen ließ, hatten die Gewerkschaften noch einmal ihre Idee „einer vorausschauenden und planmäßigen Wirtschafts- und Sozialpolitik“ auf den Tisch gelegt. Auf Ebene des Bundes und ergänzend regional sollten mit Vertretern der Arbeitgeber und Arbeitnehmer paritätisch besetzte Wirtschafts- und Sozialräte eingesetzt werden. Diese Form der Mitbe-

stimmung sollte an Stelle der Industrie- und Handels- sowie der Handwerkskammern treten, die als private Vereinigungen, jedoch nicht mehr durch Zwangsmitgliedschaft abgesichert weiter existieren könnten.

Brenner sprach sich dafür aus, das Betriebsverfassungsgesetz in Richtung einer echten Mitbestimmung auf Betriebsebene weiter zu entwickeln, „ganz zu schweigen von einer Ausweitung der qualifizierten Mitbestimmung auf Großunternehmen aller Wirtschaftszweige“. Es ging - keine Frage - um die Ausdehnung der Montanmitbestimmung auf Großbetriebe über alle Branchen hinweg.

In der Tarifpolitik sah der damalige 1. Vorsitzende der IG Metall neben der Lohnpolitik die Arbeitszeitfrage im Mittelpunkt gewerkschaftlichen Handelns. 1970 habe die Industrie zur Erzeugung der gleichen Warenmenge wie 1950 nur ein Drittel des Arbeitseinsatzes gebraucht. Demzufolge müsse durch die Verkürzung von Arbeitszeiten verhindert werden, dass Rationalisierung zu einem Verlust von Arbeitsplätzen führe.

Zum Zukunftsbild des Metallers zählte eine „gleichmäßige Einkommens- und Vermögensverteilung“, gleiche Bildungschancen für alle und eine Politik der Abrüstung.

„Mögen Spötter und Zweifler, die dem Gestern verhafteten konservativen Kräfte, auch immer wieder in Frage stellen, dass wir eine Zukunft gestalten können, die anders aussehen wird als die blutige, leidvolle, verworrene Vergangenheit und Zukunft. Wir sind dessen gewiss. Wir sagen ja zu dieser Zukunft. Wie sind bereit, sie mitzugestalten“, so Brenner schon fast am Ende seiner Rede. Die er mit dem Appell beschloss, die IG Metall möge ihren Beitrag leisten für eine „menschenwürdige, solidarische Gesellschaft der Völker und Rassen in Frieden, Freiheit und sozialer Gerechtigkeit!“

Süddeutschen Zeitung auch öffentlich ein: „Sie (die IG Metall) hat uns in der Tarifrunde erstmals mit Tagesstreiks belegt. (..) Wie können wir uns dagegen wehren? Gar nicht.“ Der Verband reagierte mit der Veröffentlichung eines „Tarifpolitischen Leitbildes“, in dem er die Parität im Arbeitskampf durch die neue Streiktaktik der IG Metall gefährdet sieht. Darin fordert der Verband eine „Kodifizierung des Arbeitskampfrechtes“, Tagesstreiks sollten erst nach „vorheriger Schlichtung angewendet werden dürfen“. (Gesamtmetall 2019)

### Zentrale Ansagen und Vorgaben verlieren ihre Bedeutung

Für die künftige Ausrichtung der Tarifpolitik zogen Smolenski und Hofmann weiter den Schluß: „Je heterogener Belegschaften sind, umso intensiver müssen gewerkschaftliche Prozesse der Beteiligung, der gemeinsamen Zielsetzung und der Umsetzung vorangebracht werden. Desto weniger taugen zentrale Ansagen und Vorgaben.“

Zugleich widerlegte die IG Metall mit der 18er Tarifrunde all jene Analysen, die behaupteten, die Streikfähigkeit in ihrer zentralen Branche, der Automobilindustrie, sei nicht mehr gegeben.

### IG Metall streikfähig

So hatten die Wissenschaftler Jürgen Kädtler und Ulrich Voskamp (beide SOFI Göttingen) noch 2017 veröffentlicht: „Unsere Befunde zeigen: Nimmt man die Fähigkeit zum unbefristeten Flächenstreik als Indikator, dann ist eine Streikfähigkeit der IG Metall in der Automobilindustrie nicht mehr gegeben. Infolge der Komplexität globaler Wertschöpfungsnetzwerke und der engen zeitlichen Taktung von Lieferbeziehungen ist der klassische Erzwungsstreik zu einem nur sehr schwer zu kalkulierendem Risiko geworden.“

Eine Perspektive gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit sahen Kädtler und Voskamp „unterhalb der Ebene regulärer Streiks“. Dazu müssten die Spielräume, die gegenwärtig dafür zur Verfügung stehen, „gegen einen restriktiven Zugriff des Arbeitgebers gesichert sein“.

Die IG Metall hatte das in der Streikwelle '17/'18 nicht nötig. Bereits 2015 hatte Hofmann angekündigt, die Streiktaktik der IG Metall zu verändern. Nicht mit Warnstreiks, sondern richtigen, jedoch kurzfristigen Ausständen, das Produktionsnetzwerk der Automobilindustrie zum Stocken zu bringen.

„Das Werkstor dicht machen, stolz das Streikgeld beantragen, eine IG Metall-Mütze sichtbar tragen. Und das trotz aller Zweifel, ob alles klappt; (..) Diese wichtigen Momente, die die IG Metaller in den Wintermonaten erlebt haben, habe alle Betei-

ligen stark gemacht.“ Neue Stärke bedeutete auch: „30.000 neue Mitglieder und für alle Beschäftigten mehr Selbstbestimmung über die Dauer und Lage der Arbeitszeit.“

### 4.2 Die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft gab den Anstoß für eine neue Arbeitszeit- und Beteiligungspolitik

Das Schicksal kleiner Organisationen ist es, dass sie wegen ihrer oft größeren Nähe zu ihren Mitgliedern Veränderungen schneller spüren und schneller darauf reagieren können. Die Früchte dieses Erfolges ernten aber häufig große Organisationen, die schon Erprobtes in das eigene Repertoire übernehmen und damit die Öffentlichkeit erreichen.

Bei dem Wahlmodell „Geld oder Zeit“ war nicht die große Gewerkschaft IG Metall der Vorreiter. Sie hat mit dem 18er Abschluss diese Form zu tarifieren bekannt gemacht. Die Innovation ging von der kleineren Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) aus.

Die hatte ihre Mitglieder bei der Deutschen Bahn im Vorfeld der Tarifrunde so intensiv wie noch nie zuvor beteiligt. In einem Interview erklärte Rainer Perschewski, Bundessprecher der Betriebsgruppen der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft, wie:

„Schon im Vorweg gab es bundesweit verschiedene Workshops indem sich über Detailforderungen beispielsweise zu den Auswirkungen der Digitalisierung ausgetauscht wurde. Im nächsten Schritt wurden Tarifdialoge durchgeführt. In Berlin haben wir auch über den Betriebsgruppenausschuss und einer zusätzlichen Veranstaltung mit Vertretern aus den gut 50 Betrieben diskutiert. Ich selbst habe eine Veranstaltung mit 180 Teilnehmern auf dem Leipziger Hauptbahnhof moderiert. Schließlich haben sich über 15.000 Mitglieder online und schriftlich an einer Umfrage beteiligt. Wichtig war aber, dass wir von Anbeginn an (betriebs-)öffentliche die Streikvorbereitung betrieben haben und so den entsprechenden Druck entfalten konnten. Ich habe in den letzten 30 Jahren schon einige Tarifrunden mitgemacht, aber diese hat mich echt begeistert, da wir die meisten Forderungen durchsetzen konnten.“ (Perschewski, 2016)

Das Ergebnis der EVG-Tarifrunde 2016: Ein Abschluss über 5,1 Prozent in zwei Stufen. Die Entgelte wurden am 1. April 2017 um 2,5 Prozent angehoben. Die zweite Erhöhung war für den 1. Januar 2018 vorgesehen. Allerdings konnten die Beschäftigten zwischen einem weiteren Zuwachs von 2,6 Prozent oder sechs Tagen mehr Urlaub wählen.

Perschewski: „Egal in welcher Lohngruppe ich bisher gefragt habe oder was wir in den Beratungen an Rückmeldungen ausgetauscht haben wird es wahrscheinlich so sein, dass der größte Teil die Urlaubstage wählen wird. Selbst von Kollegen mit

im Konzernvergleich niedrigen Lohngruppen bekommen wir die Rückmeldung: „Sechs Tage mehr Urlaub sind einfach unbezahlbar.“ Er habe, sagt der Gewerkschafter, „noch nie so wenig Kritik an einem Tarifabschluss gehört“.

2018 setzten die Eisenbahnergewerkschafter diese Politik fort. Mitglieder wurden intensiv eingebunden. Gefragt, ob sie sich von einer Tarifrunde mehr Geld erhoffen, mehr Urlaub oder eine Arbeitszeitverkürzung, antworteten 45 Prozent „Mehr Geld“, 43 Prozent hatten „mehr Urlaub“ angekreuzt und zwölf Prozent votierten für eine Arbeitszeitverkürzung.

Die EVG griff die Forderungen aus der Mitgliedschaft auf. Und setzte nach harten Verhandlungen mit der Bahn „alle 37 Forderungen“ wenn auch mit Abstrichen durch. (EVG 2018)

### **Direkte Einbindung von Mitgliedern oder Beschäftigten erhöht Durchschlagskraft**

Das Prinzip, Mitglieder bisweilen auch Beschäftigte allgemein in tarifpolitische Entscheidungsprozesse direkt einzubinden, ist eine strategische Neuerung im Werkzeugkasten der Gewerkschaften.

Forderungen der Gewerkschaften erhalten so eine zusätzliche Legitimation, die Befragungen aktivieren Mitglieder und erzeugen darüber hinaus Erwartungen in der Belegschaft insgesamt.

Freilich entlassen die Gewerkschaften die nach ihren Satzungen vorgesehenen Gremien wie Tarifkommissionen und Vorstände aus ihrer Verantwortung.

Auch mit offensiven Erschließungsprojekten befreien sich die Gewerkschaften vom Trauma der Niederlage in der großen Auseinandersetzung um Arbeitsmarkt- und Sozialreformen zu Beginn des Jahrhunderts, die auf dem Platz nur Verlierer und keine Gewinner zurückließ.

### **4.3 Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten lernt von Foodora-Ridern und erzielt Erfolge im Häuserkampf**

Micha Heilmann ist als Justitiar der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (ngg) Kummer gewohnt.

Flächentarifvertrag? „Viele unserer Arbeitgeberverbände sind inzwischen große OT-Verbände. Im Grunde sind es Rechtsanwaltsbüros, die zur Not auf Wunsch ihre Mitglieder bei Haustarifverhandlungen oder Betriebsvereinbarungen unterstützen.“

Arbeitgeber sind nach und nach aus den Flächentarifverträgen ausgestiegen, die Verbände haben die OT-Mitgliedschaft ermöglicht. Heute, so Heilmann, gebe es eine „unendliche Zahl von Haustarifverträgen“. In der Erfrischungsgetränkeindustrie etwa sind außer in Bayern, Hamburg und Schleswig-Holstein die Firmen nur noch durch einen Haustarif gebunden oder

„arbeiten auf der Grundlage von Haustarifverträgen mit Bezug auf Manteltarifverträge, die es in den 90er schon gab“.

Wie es so weit kam? Arbeitgeber schauen nur noch auf ihren Gewinn. Firmen wurden „gekauft und wiederverkauft“. Mit jeder neuen Generation an Managern und Eigentümern veränderten sich die Spielregeln. Die Kultur einer Branche war ihnen egal, Haustarifverträge hingegen „gelten als maßgeschneidert. Aber am besten geht es aus ihrer sich ganz ohne“.

Hinzu komme, dass viele der neuen Eigentümer Fonds sind, zu deren Management es gar keinen richtigen Kontakt gebe. „Wir finden dann in Deutschland zwei Geschäftsführer vor, die aber nicht wirklich etwas entscheiden dürfen. Die Fonds stellen ihnen als Aufpasser internationale Anwaltskanzleien zur Seite, die alles vorprüfen.“ Was Folgen für Personalkosten hat, „muss per Excel-Tabelle über den Teich“.

„Tarifverhandlungen mit Nachtsitzungen, Verhandlungsrunden mit dem Willen abzuschließen, das ist kaum noch möglich“, sagt der altgediente ngg-Justitiar. Und vermittelt dabei nur für einen kurzen Moment, dass er mit Wehmut an die Vergangenheit zurückdenkt. Die ngg ist in die Offensive gegangen.

### **„Nur weil es anders ist, geben wir doch nicht auf“**

„Nur, weil es anders geworden ist, geben wir doch nicht auf.“ Die ngg ist wie alle anderen Gewerkschaften im DGB in die Erschließung neuer Belegschaften gegangen. Das Ziel: Erst einen Betriebsrat und dann mindestens einen Haustarifvertrag durchsetzen. „Wenn es Verbände gibt, dann wäre uns das lieber.“

Doch inzwischen hat die ngg ausreichend Erfah-



Micha Heilmann,  
Justitiar der  
Gewerkschaft  
Nahrung-  
Genuss-  
Gaststätten

rung gesammelt, um harte Auseinandersetzungen zu bestehen.

Haistarifverträge haben auch einen strategischen Vorteil für eine Gewerkschaft. „Alle Mitglieder sind hautnah dabei“, sagt Heilmann. In den Tarifkommissionen zur Zeit der Flächentarifverträge gab es nicht einmal aus jedem Betrieb eine Vertreterin oder einen Vertreter“. Das ist bei Haistarifen anders.

Der Jurist ist Realist: „Wenn wir Haus zu Haus in die Auseinandersetzung gehen, wechseln die Betriebe sicher nicht gleich in einen Arbeitgeberverband. Aber unser Ziel muss es sein, mindestens Haus für Haus Konditionen auszuhandeln, als wären sie alle durch einen Flächentarifvertrag verbunden.“

Bislang habe sich das alles „naturwüchsig“ entwickelt. Das werden wir strategisch entwickeln und so unser „Geschäftsmodell“ erneuern.

Haistarifverträge so annähern, als wären sie durch einen Flächentarifvertrag verbunden.

Eine Kultur, sagt Micha Heilmann, könne doch nur entstehen, wenn alle die Verantwortung tragen, auch zusammenkommen und sie leben. Kommen sie aber nicht mehr.

Wie etwa der Fall Kraft Foods aus den Branchen der ngg zeigt: „Der Konzern wurde zerschlagen in Mondelez und dann immer weiter aufgespalten. Kraft wurde von Warren Buffet und einigen brasiliensischen Fonds zu Kraft-Heinz zusammengeschlossen.“ Es folgte das Angebot von Kraft-Heinz zur Übernahme von Unilever. Was jedoch das Management von Unilever abgelehnt habe. Mit Erfolg. Heilmann: „Aber nur, weil das Management versprach, auch ohne Warren Buffett zwanzig Prozent Rendite vom Umsatz zu liefern.“

Heilmann distanziert: „Den Investoren geht es in keinem Fall mehr um die nachhaltige Herstellung guter Lebensmittel.“ Es gehe nicht mehr um die schönste und weltbeste Schokolade. „Es geht um Kennziffern, die Währung nach denen Unternehmen an den Börsen“ oder zwischen Fonds „gehändelt werden“.

Was die Situation dann bisweilen bizarr überspitzt, wenn dann „die Weltmanagerin eine weltweite Townhall-Konferenz abhält“. Jeder könne dann an die oberste Führung Fragen stellen, sagt Heilmann. „Entschuldigung, das ist eher so, als würde das ZK der KP Chinas eine Fragestunde mit einer Milliarde Chinesen abhalten“. Das ist Scheinbeteiligung.

### **Es geht nicht mehr um die beste Schokolade. Sondern die an den Börsen gehandelten Kennziffern.**

Neulich haben sie von der ngg wieder einen Betrieb für das Demokratische gewonnen. Bei dem Hersteller für Burgerbuns hatten die Beschäftigten erst vor drei Jahren einen Betriebsrat durchsetzen können. Jetzt hat das Management einen regionalen Tarif-

vertrag anerkannt. Der ngg war es gelungen, den Druck im Betrieb zu nutzen und die Belegschaft des Unternehmens in einen Streik zu führen. Und das obwohl die Investoren den Betrieb aus Übersee steuern.

Wenn die Arbeitgeber aus der Kultur gehen, dann können offensive Gewerkschaften auch eine Kultur ohne die Chefs erschaffen. Die Manager seien ja oft ohnehin nur wenige Jahre im Unternehmen. „Zu kurz, damit Vertrauen wachsen und soziales Kapital als Voraussetzung einer Kultur entstehen kann.“

Gegen die „Plastik-Kultur“ weltweiter Townhall-Konferenzen setzt die ngg auf den Uns-reicht's-Spin. Die langfristig konzipierte Kampagne heißt: „Mensch vor Marge“.

Dahinter verbirgt sich die Ansage der Widerständigkeit: „Es beginnt bei uns eine Diskussion: wir machen bestimmte Kompromisse nicht mehr, weil wir wissen, dass sie gar nicht tragen.“ In zwei Jahren folgt auf ein Sparprogramm das Nächste. „Langfristige Perspektiven? Da zucken die mit den Schultern“, sagt Micha Heilmann. „Und antworten uns: Nichts ist beständiger als der Wandel.“ Es stimme ja. Das Management wisse oft wirklich nicht, ob dieser oder jener Teil eines Konzerns morgen noch zum Unternehmen gehören. Ändert aber für die Beschäftigten nichts.

„Mensch statt Marge“ dagegen ist echt „Das trifft bei unseren ehrenamtlichen Kolleginnen und Kollegen den Nerv.“

### **Darf man Spekulanten die Versorgung mit Lebensmitteln überlassen?**

Aus der Erfahrung einer kleinen, aber stolzen Gewerkschaft, die schon viele Varianten des Kapitalismus überdauert hat, heraus, stellt man sich die Frage: „Sind diese ungezügelten Übernahmen etwas, was überhaupt sein darf?“ Wenn die Menschen eine nachhaltige Lieferkette haben wollen, mit möglichst regional und biologisch wirtschaftenden Landwirten, „können wir es dann tolerieren, dass die Versorgung mit Nahrung von Investoren gesteuert wird, denen es völlig egal ist, wie das Unternehmen produziere, solange der Gewinn steigt?“

Die ngg kann Kampagne. Gemeinsam mit ver.di gelang es der Organisation mit Sitz in Hamburg, die Einführung des gesetzlichen Mindestlohnes in der Bundesrepublik erst auf die Tagesordnung und dann politisch durch zu setzen.

Auch im Umgang mit Plattform-Ökonomen steht die ngg inmitten der Auseinandersetzung um eine moderne, solidarische Arbeitswelt. Es geht um Lieferdienste wie Foodora oder Deliveroo, deren ‚Rider‘ Essen jeglicher Küche und Richtung nach Hause bringen. „Diese Rider sehen ihren Arbeitgeber oft ein einziges Mal: Wenn sie sich ihr Dress und ihren Transportsack abholen“, sagt Micha Heilmann. Davor haben sie sich per App angemeldet und danach kommen

die Fahrtaufträge samt Abrechnungen aus der digitalen Welt.

In dieser Welt der Foodora-Fahrerinnen und -Fahrer „lernen wir eine ganze Menge über die Arbeit der Zukunft“, sagt Micha Heilmann. Vor allem, wie sie besser nicht werden soll. Denn als Gewerkschaft steht man schon vor einem Rätsel, wenn es keinen Betrieb, keinen Ort gibt, an dem die Beschäftigten zusammenkommen.

Gegenwärtig steigt die ngg „über die Netze ein, welche die Kolleginnen und Kollegen zunächst selbst organisieren. Wir kooperieren mit jenen, die die Selbstorganisation vorantreiben.“ Ein Beispiel: „Liefern am Limit“. Was als Versuch der solidarischen Vernetzung über ‚Social Media‘ von fünf Ridern startete, wurde schnell ein schlagkräftiges Netz. Der hippe Investorenliebling zeigte, was man im start-up-Management von start-up-Mitbestimmung hält: Nichts. Um die Gründung eines Betriebsrates zu verhindern, ließ das Unternehmen in Köln rund 100 befristete Arbeitsverträge auslaufen. Dennoch wurde im Februar 2018 ein Betriebsrat gewählt.

Schließlich ließ Deliveroo 2018 auch noch die Verträge der gewählten Betriebsräte auslaufen. Inzwischen hat das Unternehmen das Geschäft mangels Erfolge seiner Billig-Strategie in Deutschland aufgegeben.

#### Wie soll man Mitarbeiter in virtuellen Unternehmen als Gewerkschaft erreichen?

„Die Plattformökonomie bricht mit traditionellen betrieblichen Organisationsformen von Arbeit und geht mit einer atypischen Beschäftigungsformen - Crowdwork und Gigwork - einher, schreiben Thomas Haipeter und Fabian Hoose in ihrem Report über Interessenvertretung in der Plattform-Wirtschaft (Haipeter 2019).

Plattformen erschweren qua ihrer Natur „Aufbau kollektiver Interessenvertretung“. Wie bei Lieferdiensten gibt es keinen Ort, an dem die Beschäftigten zusammenkommen und sich austauschen. Die politische Forderung der ngg: So, wie Gewerkschaften Zugang zu Betrieben bekommen müssen, müssten Plattform-Unternehmen wenigstens zur Herausgabe der Koordinaten der Beschäftigten verpflichtet werden.

„Aber auch so finden sich Initiativen von Beschäftigten und Gewerkschaften zur Etablierung von Strukturen der Interessensvertretung in der Plattformökonomie“, heißt es in dem Bericht. Wie bei den Essens-Ridern von Köln ist die lokale Bindung der Dienstleistung eine Gelegenheit zur Gründung von bottom-up-Initiativen, die sich dann häufig mit Gewerkschaften vernetzen.

„Von der intensiven Netzwerkarbeit der Rider kann man sich was abgucken“, sagt Micha Heilmann. Es werde ja auch heute schon in Betrieben

anders, auch über die Grenzen von Hierarchien und strammen Berichtswegen kommuniziert.“ Im Alltag fehle „der schnellen Korrespondenz jedoch noch ein Stück Verbindlichkeit“.

Die ngg hat mit Nachdruck für die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohnes gekämpft. Der Mindestlohn gilt auf dem politisch erreichten Niveau als nicht armutsfest. Die Diskussion über gesetzliche Stundensätze von zwölf Euro ist zwar lebendig - solange wollen die Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter nicht warten. „Wir gehen jetzt das Thema ‚armutsfeste Tariflöhne‘ an und wollen damit Bewegung in Betriebe bringen.

Nur weil die ngg für den Mindestlohn gekämpft habe, muss sie sich ja nicht damit abfinden, dass dieser 2016 für 1,8 Millionen Menschen galt (Mindestlohnkommission 2018). Allerdings führt die Verdiensterhebung des Statistischen Bundesamtes aus, dass im selben Jahr auch in 750.000 Fällen weniger als das Mindeste gezahlt wurde.

#### 4.4 ver.di baut auf enge Verbindung zu Beschäftigten, erhöht den Druck und erzielt außerordentliche Erfolge

Mit ähnlich harten Bandagen und unmittelbarer Basisarbeit setzte die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Bereich der Krankenhäuser Maßstäbe. Nach Jahren ergebnisloser Verhandlungen und immer unhaltbarer Zustände an der Berliner Vorzeige-Klinik Charité setzte die Gewerkschaft Mindestbesetzungen in der Krankenpflege durch.

Zum Erfolg des notwendigen Arbeitskampfes führte eine sorgsam aufgebaute Organisation in der Belegschaft. Ver.di hatte „jede Station und jeden Bereich dazu aufgerufen, eine Tarifberaterin oder einen Tarifberater zu benennen“ (Ver.di, ohne Datum). Diese mussten nicht einmal Mitglieder der Gewerkschaft sein. Sie sollten ein Scharnier zwischen Belegschaften und Tarifkommission werden.

Das stiftete Vertrauen, Beschäftigte der Charité, die bislang noch nicht zur Gewerkschaft gefunden hatten, traten ver.di bei. Denn: Die Tarifkommission hatte sich festgelegt, „keine Entscheidung über die Köpfe der Tarifberater/innen hinweg zu treffen“.

So brachte 2015 ein elf Tage lange Streik nach jahrelangen ergebnislosen Gesprächen an der Charité den Durchbruch. Das Ergebnis war ein Erfolg auch für die Gewerkschaft. 90 Prozent der Mitglieder stimmten für das Ergebnis, das tarifpolitisch nun Maßstäbe in Deutschland gesetzt hat.

#### 4.5 IG BCE aktiviert Vertrauensleute und bereitet sich systematisch auf den Umbruch in ihren Branchen vor

Für die IG BCE etwa sind „Betriebe ohne Tarifvertrag und Betriebsrat eine unerträgliche Provokation

unseres Anspruchs, die Arbeits- und Lebensbedingungen in unseren Branchen aus eigener Kraft zu gestalten und zu prägen“ (IG BCE, 2019)

Deswegen setzt sich die Industriegewerkschaft mit Sitz in Hannover das Ziel, die Zukunft ihrer Branchen nicht den Arbeitgebern zu überlassen, sondern diese aktiv mitzugestalten.

Ein Weg dies zu erreichen: Die Belegschaften müssen aktiviert werden. Denn eines weiß die Organisation aus voran gegangenen Untersuchungen: Sie muss alles daransetzen, dass ihre Positionen in den Belegschaften Gegenstand des Gesprächs zwischen Kolleginnen und Kollegen werden. Das Ziel: „Mehr Rückhalt in den Betrieben.“

Und so beschlossen die Delegierten der IG BCE auf ihrem Gewerkschaftskongress 2017: Sowohl Mitglieder als auch ganze Belegschaften sollen in die Meinungsbildung der Gewerkschaft eingebunden werden. Vertrauensleute, lange Zeit in der Organisation als „Schattenarmee“ belächelt, werden neu aufgestellt. Es gibt Zielvorgaben, wie viele dieser Gremien von den Bezirken pro Jahr zu organisieren sind.

Der Chemie-Tarifrunde, in die die Gewerkschaft 2019 gestartet ist, liegt ein ambitioniertes Forderungspaket zu Grunde:

- Für jeden Beschäftigten soll ein Zukunftskonto eingerichtet werden, in das pro Jahr 1000 Euro eingezahlt werden. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen wählen können, ob sie anstelle des Geldes mehr Urlaub nehmen wollen, es in ein Langzeitkonto überweisen oder als Entgelt ausgezahlt haben wollen.
- Die Gewerkschaft fordert spürbare Lohnerhöhungen
- Die IG BCE greift eine der großen Sorgen von Menschen auf: Im Fall der Pflege schlecht versorgt zu sein. Deswegen fordert die Gewerkschaft die Einrichtung einer arbeitgeberfinanzierten Pflegezusatzversicherung.
- Und: Es soll das Thema berufsbegleitende Qualifizierung angegangen werden, um die Beschäftigungssicherheit zu erhöhen.

Neben dieser offensiven Tarifpolitik bereitet sich die Industriegewerkschaft systematisch auf den kommenden Strukturwandel in ihren Branchen zu. Denn die haben fast alle eines gemeinsam: Die Produktion ist energieintensiv und basiert vielfach auf Kohlenstoffchemie, der Grundstoff wird in der Regel aus Erdöl, Erdgas oder Kohle gewonnen.

Deswegen startete der Vorstand einen „wissenschaftlich begleiteten Szenarioprozess, mit dem wir die Welt im Jahre 2030 mit ihren möglichen ökonomischen, gesellschaftlichen und organisationalpolitischen Entwicklungen systematisch in den Blick nehmen“. Begründung: „(..) der Wandel, der uns erwartet, wird tiefgreifender sein als das, was wir aus der Vergangenheit kennen“.

Durch mehr und intensive Beteiligung von Mitgliedern und Belegschaften sowie durch einen klaren Blick auf die künftige Entwicklung ihrer Branchen will die Gewerkschaft „Motor und Macher von persönlichem und gesellschaftlichem Fortschritt“ bleiben.

#### **4.6 Die IG Metall erreicht die Trendwende bei den Mitgliedern und sorgt sich nicht mehr so sehr vor dem Gang der Baby-Boomer in die Rente**

In der IG Metall trieben in den vergangenen Jahrzehnten wechselnde Vorstände die große Sorge um, die Gewerkschaft könne vergreisen. So stark war der Überhang an Mitgliedern aus der Baby-Boomer-Generation, der in den 20er Jahren in den Ruhestand wechseln würde. Es schien, als wäre die größte Gewerkschaft der Welt bald in Altersheimen stärker organisiert als in der Arbeitswelt. Das war vor zehn, 15 Jahren. Die Gewerkschaft steuerte früh gegen.

Mit auf zehn Jahre angelegten Erschließungsprojekten brachte die Organisation Gewerkschaftssekreter in Stellung, die nur eine Aufgabe hatten: Neue und größere Teile von Belegschaften für Demokratie und Sozialstaat, Mitbestimmung und Tarifverträge zu gewinnen.

In der Statistik gab es 2014 noch diesen gefürchteten Überhang der Generation Anfang 50. Inzwischen hat sich dessen Bedeutung relativiert. Eine jüngere Generation hat klar an Bedeutung gewonnen. Es gebe in der Mitgliederstatistik inzwischen einen zweiten Berg jüngerer Beschäftigter. Die Gewerkschaft ist in den vergangenen deutlich jünger geworden.

Die Gewerkschafter im Frankfurter Roten Haus waren von ihrem eigenen Erfolg überrascht. Die selbstgesteckten Ziele seien nicht nur erreicht, sie seien in nahezu allen Bezirken sogar übertroffen worden.

Allein in Baden-Württemberg schloss man im Projektzeitraum 2016 bis Sommer 2018 mit einer Zielerreichung von fast 150 Prozent ab. Bundesweit lag die Quote immer noch bei 122 Prozent.

Insgesamt habe das Erschließungsprojekt die Kultur in der Gewerkschaft verändert. Da es in nahezu allen Geschäftsstellen inzwischen solche Projekte gebe, heißt es in einem internen Bericht, rücke „die Mitgliedergewinnung insgesamt stärker in den Mittelpunkt“.

Man sieht sich auf einem guten Weg, die Mitgliedschaft nicht nur stabil halten, sondern auch neue Betriebsräte sowie die Tarifbindung stärken zu können.

Tatsächlich hat der Organisationsgrad der Gewerkschaft in jenen Belegschaften deutlich zugenommen, in denen die speziell ausgebildeten „Erschließer“ der Gewerkschaft ansetzten.

Eine Auswertung des Projektes zeigt, dass im durch Haustarifverträge stark geprägten Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen der Organisationsgrad in Erschließerbetrieben zwischen 2016 und 2018 um 4,8 Prozentpunkte auf 46,3 Prozent gespacht wurde. In Baden-Württemberg, wo eher Flächentarifverträge dominieren und die Zahl von Trittbrettfahrern traditionell höher ist, steigerten die Organizer im gleichen Zeitraum den Organisationsgrad um 6,3 auf inzwischen 36,7 Prozent.

Die IG Metall unternimmt erhebliche Anstrengungen, Belegschaften und Mitglieder in ihre Meinungsbildung einzubeziehen. Und das nicht nur im Rahmen der Tarifbewegung '17/'18.

Wenn es um den Abschluss von Tarifverträgen geht, geht nichts mehr ohne umfassende Beteiligung.

Das Erschließungsprojekt ist noch lange nicht abgeschlossen. Es läuft noch bis 2025. Die „Stammkunden in Großorganisationen“ sterben nicht aus, wie der Sozialwissenschaftler Wolfgang Streeck Ende der 80er Jahre behauptet hatte. Gewerkschaften erweisen sich nicht als „vom Aussterben bedrohte Dinosaurier“. Das war die Diagnose des ehemaligen Bundesarbeitsministers Norbert Blüm.

Die IG Metall könnte im Erschließen womöglich noch erfolgreicher sein. Wolfgang Schröder hat das Erschließungsprojekt untersucht (Schröder 2019). Denn ganz so optimal, wie die IG Metall ihren Erfolg feiert, seien die Spezialisten für Mitgliederaufbau nicht in den Teams der Gewerkschaft vor Ort integriert.

Schröder bilanziert, dass die Erschließungssekretäre noch nicht systematisch in die Arbeitsstrukturen der Verwaltungsstellen eingebunden seien. Umgekehrt stehe das auch nicht im Interesse eines größeren Teils der Sekretäre, so Schröder. Ein Stück Kulturwandel sei schon noch zu gehen.

Schon in der Frühphase des Projektes hätten die Arbeitgeber mit einer Mischung aus Interesse und Sorge die neue Strategie der Gewerkschaft beobachtet. In Gesprächen mit dem Kasseler Professor und seinem Team äußerten sie die Befürchtung, in Einzelfällen könnte die Organisationspolitik „negative Auswirkungen auf die arbeitsteilige Produktion in den Wertschöpfungsketten“ haben.

Von der Art und Weise, wie systematisch die Gewerkschaft Mitglieder und Belegschaften in ihre Politik einbindet, seien „einzelne Arbeitgeber stark beeindruckt“.

Dass die Arbeitgeber sich auf veränderte Praxis der Gewerkschaft einstellen würden, sei nicht die Regel. Zwei Drittel der von Schröder und seinem Kollegen Stefan Fuchs befragten Gewerkschaftssekretäre stellten im Arbeitgeberlager keine Veränderung fest.

Ein Drittel immerhin berichtete, dass Arbeitgeber, sensibler, vorsichtiger auch auch „unsicherer im Umgang mit dem eigenen Betriebsrat“ geworden seien.

Vom Versuch, über Verbote gegenzusteuern, mit Einschränkungen zu reagieren bis hin zu einer sichtlichen Überforderung reiche das Reaktionsverhalten von Managern und Unternehmern. „In einigen wenigen Fällen führte das auch zum Eintritt in die Tarifbindung“, so Schröder.

Eigentlich, sagt Schröder im Gespräch, könnte der Strukturwandel der deutschen Industrie, der von der Klimapolitik, der Digitalisierung und der Globalisierung ausgeht vergleichsweise einfach und logisch zu lösen sein. Je hochentwickelter eine Volkswirtschaft ist, je anspruchsvoller die Produktionsprozesse im industriellen Netz werden, um so weniger würden kollektive Güter wie Tarifverträge, die für ein hohes Maß an Rationalität in die Arbeitsbeziehungen bringen.

Dass sich die Industrie im Umbau befindet, erfassen derzeit IG Metall und IG BCE systematisch. Mit Hilfe von Wissenschaft, Beschäftigten und Betriebsräten kartieren sie sozusagen den Stand wie den absehbaren Fortschritt der technologischen Entwicklung in den Betrieben. Damit machen sie zugleich die Bedarfe an Bildung, Weiterbildung und die Notwendigkeit längerer Erholungszeiten von der zusehends verdichteten Arbeit sichtbar.

Wer auf Innovationen setzt, brauche eigentlich genau das: Realitätssinn und Sachlichkeit in der Auseinandersetzung, sagt Schröder. Und eine möglichst hochentwickelte Kultur der Arbeit.

Wären da nur nicht die ideologischen Zerrbilder auf der Seite zu vieler Arbeitgeber, die einer modernen, weil demokratischen Kultur der Arbeit im Wege stünden.

Die anderen Gewerkschaften könnten von der IG Metall lernen, meint Schröder. Deswegen heiße die Studie ja auch nicht „neue Mitglieder für die IG Metall“, sondern für „die Gewerkschaften“.



## DIE GENERATIONEN Y UND Z ODER DER RÜCKKEHR DES POLITISCHEN

Über Jahrzehnte schien es, als würde eine Generation Jugendlicher nach der anderen erwachsen werden und dabei ziemlich alt wirken. Bewegungen, die Welt oder wenigstens Ausschnitte derselben durch gemeinschaftliches Handeln mit anderen verändern zu können, wurden zur Rarität. Der Trend kehrt sich um, die Jugend streikt für ihre Ziele. Eine Chance für Gewerkschaften.

Von Cocooning sprachen die Jugendforscher. Das bedeutete, die junge Generation zog sich gerne Zuhause und in den engen Freundeskreis zurück und hat die Antwort aller politisch Enttäuschten parat, ohne je politisch enttäuscht worden zu sein: Bringt ja doch nichts.

Das scheint sich seit einigen Jahren zu ändern. Seit 1984 enthält das wohl beste Instrument zur Erforschung der Stimmung der Jugend, die regelmäßig erhobene Shell-Jugendstudien, diese Frage: „Interessierst du dich ganz allgemein für Politik? Würdest du sagen, du bist stark interessiert, interessiert oder gar nicht interessiert?“

2002, schreiben die Autoren der Jugendstudie, war der Tiefpunkt des politischen Interesses erreicht. Schon ab den 90er Jahren begannen junge Menschen das Interesse an Politik zu verlieren. Am Tiefpunkt waren nicht einmal mehr ein Drittel der Jugendlichen davon überzeugt, sie seien „politisch interessiert“.

Hoch politisierte Zeiten, das waren die Jahre der Friedensbewegung, des Kampfes um die 35-Stunden-Woche oder der Katastrophe von Tschernobyl. Damals gaben 55 Prozent der jungen Frauen und Männer zwischen 15 und 24 Jahren an, zur Gruppe der politisch Interessierten zu gehören. In den Jahren des Zusammenbruchs der DDR, der Vereinigung der beiden deutschen Staaten, stieg dieser Wert sogar weiter an: Auf 57 Prozent.

Der Trend hat die Spitzenwerte der 80er und frühen 90er Jahre noch nicht erreicht. Aber 43 Prozent der Befragten zwischen 12 bis 25 Jahren geben nun an, politisch interessiert zu sein. Drei von vier dieser jungen Menschen „informieren sich aktiv über Politik“ (Shell-Jugendstudie 2015). Tendenz seit dem Tiefpunkt 2002: Stetig steigend.

Die neueste Ausgabe der Shell-Jugendstudie von 2019 bestätigt Entwicklung. Sich politisch zu engagieren hielten 2006 nur 43 Prozent der befragten Jugendlichen wichtig. Jetzt sind dieser Meinung 61 Prozent der Jugendlichen.

Ihre Politisierung hat allerdings weniger mit ihren Sorgen um die wirtschaftliche Zukunft oder der vergeblichen Suche nach einem Ausbildungsplatz zu tun. 70 Prozent haben Angst vor der wachsenden Umweltverschmutzung, die Angst vor Terroranschlägen ist seit 2015 leicht auf 66 Prozent gesunken. Der Klimawandel, den Jugendliche 2006 noch gar nicht auf dem Schirm hatten, sorgt inzwischen zwei Drittel der Jugendlichen.

Die Einstellung der jungen Menschen passt zum

Grundansatz gewerkschaftlicher Politik: Gestalten statt gestaltet werden. Die Jungen lassen sich nicht von Krisenszenarien leiten. Ihr Interesse an Politik ist Ausdruck „einer positiven Zukunftssicht im Verbund mit eigenen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten“.

Junge Menschen, so die Autoren der Shell-Studie, orientieren sich „im Grundsatz an einer Gesellschaft, die einer sozialen Spaltung entgegenwirkt und in der soziale Ungerechtigkeiten vermieden werden“.

Allerdings stellten die Forscher auch fest, dass ein erheblicher Anteil der jungen Generation anfällig für die populistische Parolen ist. Die Hälfte der Jugendlichen stimmt der These zu, dass sich Politiker nicht dafür interessieren, „was Leute wie ich denken“. Die Jugendforscher wollten herausfinden, „wieweit Jugendliche in Deutschland populistische Verhaltens- und Denkmuster übernommen haben“ und ob darüber die junge Generation gespalten ist. Was sie fanden, war wenig überraschend. Je geringer der Bildungsgrad, um so größer der Anteil der jungen Menschen, die Anfällig für die Parolen rechter Populisten sind. „zu den Populismus-Geneigten zählen 24 Prozent der Jugendlichen.“

Die soziale Ordnung auf dem Arbeitsmarkt steht zwar nicht an erster Stelle in der politischen Agenda der jungen Generation. Dafür Themen und Erwartungen, die mittelbar ohne eine demokratische Ordnung der Arbeitswelt schlecht geordnet wären. An erster Stelle steht für die kommende Generation das Thema „Kinder und Familie“ (55 Prozent), Bildung, Wissenschaft und Forschung (46 Prozent) und Soziale Sicherung / Rente (42 Prozent). Nur etwas mehr als eine oder einer von drei jungen Frauen oder Männer nennen den Arbeitsmarkt. Sie denken die Arbeit nicht von ihrer sozialen Ordnung her, sondern vom Standpunkt, dass es neben der Arbeit noch wichtige Ziele für ein gutes Leben gibt.

Die Shell-Forscher schreiben, die jungen Menschen erwarteten eher, dass „die allgemeinen Rahmenbedingungen“ denen eine Bedeutung für die eigene Zukunft zugemessen werde. Für den Bereich „Kinder und Familie“ ist es für die nächste Generation zentral, „nicht allein gelassen zu werden“.

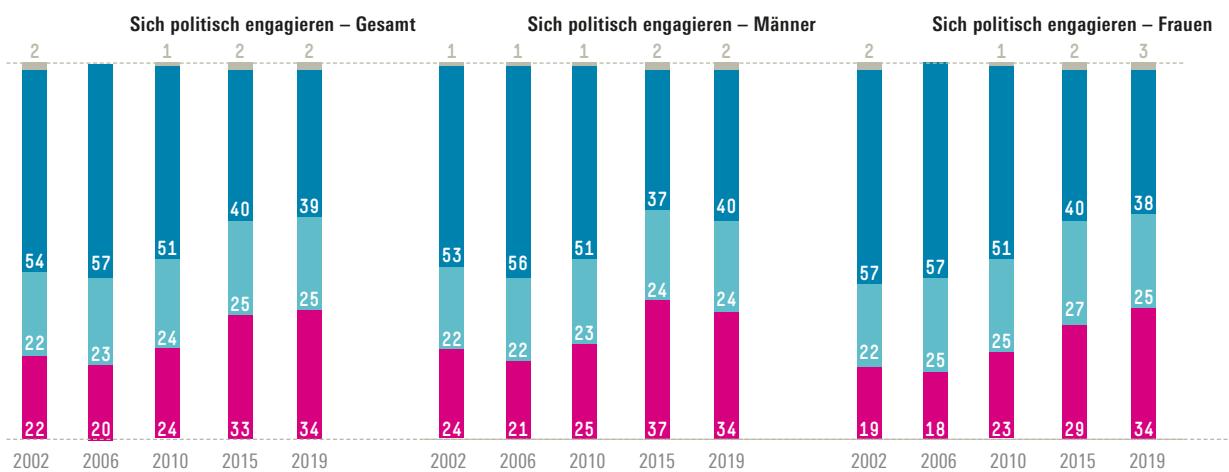
Das Themenfeld Bildung, Wissenschaft und Forschung gewinnt für sie als „künftige Sicherung der Leistungsfähigkeit der Gesellschaft an Bedeutung“.

Wenn sie auf ihre künftige Berufstätigkeit blicken, erwarten laut der Studie 2019 weit über 90 Prozent der jungen Menschen, dass „neben dem

## Eigenem politischen Engagement wird mehr Bedeutung beigemessen

Jugendliche im Alter von 12 bis 25 Jahren (Angaben in %)

Jeder Mensch hat bestimmte Vorstellungen, die sein Leben und Verhalten bestimmen. Wenn du einmal daran denkst, was du in deinem Leben eigentlich anstrebst: Wie wichtig sind dann die folgenden Dinge für dich persönlich?



Quelle: Shell Jugendstudie 2019 – Albert, Hurrelmann, Quatzel und Kantar

Hans Böckler Stiftung

Beruf Familie und Kinder nicht zu kurz kommen“. Arbeit ist für die junge Generation zwar wichtig. Wenn es aber darauf ankommt, wollen sie sie den persönlichen Bedürfnissen unterordnen können. 79 Prozent der Befragten sprechen sich dafür aus, „Arbeitszeit kurzfristig den Bedürfnissen anpassen zu können“. Auch der Wunsch nach Teilzeit steht hoch im Kurs, etwa um Kinder betreuen zu können.

Entsprechend teilten nur fast die Hälfte der jungen Menschen die Aussage, Überstunden gehörten einfach dazu, „wenn man in seinem Beruf etwas werden will“. Die Vorstellung von Wochenendarbeit ist noch unbeliebter.

Die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit von zu Hause aus erledigen zu können, findet Anklang. Die junge Generation will die Wahl haben im Leben zwischen Möglichkeiten.

Das Vertrauen der jungen Generation zu Gewerkschaften rangierte in der Skala zwischen 0 (sehr wenig Vertrauen) und 5 (sehr viel Vertrauen) mit einem Wert von 3,3 und leicht steigender Tendenz nahezu gleichauf mit Bundeswehr, Umweltschutzgruppen, dem Bundesverfassungsgericht und der Polizei - weit vor Banken, Parteien und sogar den Kirchen.

Im Grunde hat die GenY (Generation Y (Sprich: Why)) die Nase voll von den Großmächten in Politik und Wirtschaft. So hat es als Mitglied dieser Generation „M. Bela“ in seinem oder ihrem Buch „Ist mein Job so kacke, oder bin ich es?“ formuliert. „Lasst die Anderen ruhig glauben, dass wir uns in die Unternehmensstruktur und -kultur eingefügt haben, auch als unterbezahlte Praktikanten, Trainees oder Juniors.“ Die Generation schöpft ihr Selbstbewusstsein nicht aus ihrer aktuellen beruflichen Situation. Ihre Zeit werde noch kommen: „Wir sind

schon jetzt dabei (, die Welt zu verbessern. Nicht so, wie unsere Vorgänger es sich vorgestellt haben, mit einem lauten Knall, gewaltsam und unbeugsam, sondern vielmehr vom Sofa aus, mit Bedacht, und ausgestattet mit Hintergrundinformationen, auf unserem Smartphone, Tablet oder Laptop.“ Die Generation, die jetzt in die Arbeitswelt hineinwachse, habe die Feststellung gemacht, „dass der Kampf gegen die überholten Strukturen in der Arbeitswelt (...) kein leichter ist“. Mit Gewerkschaften könnte er gelingen.

Die Generation Z (die Zweitausender), also die um die Jahrhundertwende und danach Geborenen, sind gerade dabei, eine neue, weltweite politische Bewegung zu starten. Ihr Ziel: Die Klimaziele, die sich die Welt im Pariser Abkommen selbst gesetzt hat, auch einzuhalten. Der Klimawandel bedroht schließlich ihre Zukunft.

Die von der schwedischen Schülerin Greta Thunberg initiierte Kampagne überraschte selbst Generationssoziologen wie Klaus Hurrelmann, auch Studienleiter der Shell-Studie. In einem Interview mit der Welt (Hurrelmann, 2019) gestand er ein, selbst „überrascht von der hohen Zahl der Teilnehmer“ zu sein. Sein Forscher-Team wisse zwar, „dass die unter 20-jährigen interessanter an Politik sind als die Generationen vor ihnen“. Es sei auch klar, dass das Thema Umweltschutz an Bedeutung gewonnen habe. Aber für diese Geschwindigkeit und Breite der Mobilisierung fehlten die Studien.

Immerhin: Die Schülerinnen und Schüler greifen zum Mittel des Streiks, um für ihre Ziele zu demonstrieren. Das Fernbleiben vom Unterricht ist zwar mit einem Streik in der Arbeitswelt nicht zu vergleichen. Hurrelmann spricht von „einer Form des zivilen Ungehorsams“, wie er sie zuletzt „bei der Anti-Atomkraft-Bewegung“ gesehen habe.



## Schlussbemerkung

### VERHANDELN ODER BEHANDELT WERDEN

**Ein hoher Organisationsgrad oder eine breite Tarifabdeckung sagen selbst noch wenig über die Handlungsfähigkeit einer Organisation aus. Ganz gleich ob Arbeitgeberverband oder Gewerkschaft, die Fähigkeit, die Dinge nicht treiben zu lassen, ist letzten Endes eine Bewusstseinsfrage.**

Das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts war eine verlorene Dekade für die Modernisierung der Kultur der Arbeit. Viele der Umbrüche, die sich inzwischen zu einer tiefen Transformation addieren, waren vor zwanzig Jahren schon bekannt. Die Auflösung der Deutschland AG zu Gunsten internationaler Investoren zeichnete sich ebenso ab wie eine neue technologische Generation, die nicht nur in der Industrie, sondern auch in der Dienstleistungswirtschaft einen revolutionären Rationalisierungsschub auslösen würde.

Die Ära der Atomkraft ging mit der Bildung des ersten Kabinetts von SPD und Grünen zu Ende. Die Energiewende war keine Fiktion spinnerter Ökos mehr, Sonne und Wind begannen Haushalte mit Energie zu versorgen, die erste Wassertankstelle auf einem Testgelände von Mercedes-Benz war längst eröffnet.

Was man Ende der 90er und zu Beginn des 20. Jahrhunderts gemeinsam an Veränderungen des industriellen Netzes, der Arbeit in Industrie und Dienstleistungen mit Sorgfalt hätte aushandeln können, kommt nun sehr schnell. Und voraussichtlich sehr hart. Nämlich nicht in einem Umfeld prosperierender Weltwirtschaft. Sondern in

einer Schwäche- wenn nicht Krisenphase der Weltwirtschaft.

Statt - wie es für die Kultur der Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik üblich war - einer pfadgebundenen Entwicklung zu folgen, schafften es vor zwanzig Jahren radikalisierte Teile der Arbeitgeberschaft, diesen für eine erfolgreiche Volkswirtschaft elementaren Prozess zu unterbrechen.

Sie hofften, durch eine konsequente Investitionsverweigerung die Massenarbeitslosigkeit so antreiben zu können, dass das Soziale von Staat und Gesellschaft abfallen und die Demokratie aus den Betrieben weichen würde.

Ohne Frage: die vielfältigen Veränderungen setzen zügiges Handeln voraus. Die auf Krawall gebürsteten Vertreter im Arbeitgeber glaubten, Geschwindigkeit sei am besten zu erreichen, wenn die Kultur der Arbeit weniger demokratisch und mehr autoritär organisiert wäre.

In dem sie diesen Druck auf die Gewerkschaften ausübten und dabei ihre eigenen Verbände ihrer tarifpolitischen Handlungsfähigkeit beraubten, wurden sie Geburtshelfer der neuen beteiligungsorientierter Gewerkschaftskultur.

## **Unternehmer verwandeln sich in Unterlasser**

Immer stärker verwandelten sich viele Manager und Unternehmer in Unterlasser. Das zeigen Zahlen aus dem produzierenden Gewerbe: Der Modernitätsgrad der Anlagen verfiel seit den 90er Jahren kontinuierlich. 1991 lag Verhältnis des (abgeschriebenen) Nettoanlagevermögens zum Bruttoanlagevermögen bei 56,6 Prozent. 2016 war es auf 50,8 Prozent abgesunken. (IW, 2019)

Der Trend schließt alle Branchen ein, die im weltweiten Wettbewerb stehen. Die Modernität der Anlagen in der Chemischen Industrie ging im Zeitraum 1991 bis 2016 von 53,7 auf 47,7 Prozent zurück, im Maschinenbau von 54,1 auf 50,7% und im Fahrzeugbau vergreiste der Kapitalstock um vier Prozentpunkte und lag 2016 bei 52,5 Prozent.

Ihre Eigenkapitalrendite hingegen steigerten die Unternehmen in den Jahren der Massenarbeitslosigkeit ausweislich der Zahlen des Instituts der deutschen Wirtschaft von 18,4 Prozent im Jahr 2000 auf 22,6 Prozent in 2006. Ein Wachstum um nahezu 23 Prozentpunkte.

Jahre vergingen, in denen das Land im Streit um Arbeitsmarkt- und Sozialreformen lag - erhebliches soziales Kapital ging darüber verloren, Zeit und Geld wurden vertan, statt Technologie, Energieversorgung, Umweltschutz und vor allem Arbeitsbeziehungen auf den Herausforderungen unserer Zeit angemessenen Stand zu bringen.

Nun steht im Arbeitgeberlager wie bei den Arbeitnehmerorganisationen - Betriebsräten und Gewerkschaften - in den kommenden Jahren ein Generationenwechsel an.

Die junge Unternehmertypusgeneration, zum Teil an den Elitehochschulen der Welt ausgebildet, tut sich schwer mit Mitbestimmung, Tarifautonomie und Kündigungsschutz. Angeblich seien Dienstverträge moderner als Arbeitsverträge. Und frei verhandelte Arbeitsverträge vorteilhafter als eine soziale Ordnung der Lohnstruktur, die auch Beschäftigten erlaubt, ihr Leben zu gestalten.

Auch Mitbestimmung ohne verbrieftete Rechte erscheint aus kurzfristiger Arbeitgebersicht interessanter als Mitbestimmung auf dem Boden der Betriebsverfassung.

Je geringer aber die Abdeckung der Arbeitswelt durch Betriebsräte und Tarifverträge ist, je mehr die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften schmilzt, um so eher können Arbeitgeber die Arbeitswelt einseitig nach solchen Vorstellungen verformen. Aus einer Kultur der Arbeit in Form einer Konflikt- oder Sozialpartnerschaft entwickelt sich dann eine Kultur der Diktate.

Nicht zuletzt weil Soziale Marktwirtschaft und Demokratischer Kapitalismus an den ökonomischen Lehrstühlen nicht gelehrt werden, laden allenfalls Ausnahme-Arbeitgeber Gewerkschaften ein, die Hochkultur mitbestimmter und verhandelter Logiken in ihren Betrieben zu etablieren. Meis-

tens kommt - im Übertragenen Sinne - der Hund ans Tor gebellt, wenn die Gewerkschaft klingelt.

Die Arbeitgeberverbände haben die Einführung von OT-Mitgliedschaften in ihren Verbänden verkauft als Angebot an Manager und Unternehmer, die erste Hürde zur Verbandsmitgliedschaft zu übernehmen, um sie im nächsten Schritt auch für den Flächentarif gewinnen zu können. Sie sind damit gescheitert.

Mitgliedschaften ohne Tarifbindung haben manche Arbeitgeberverbände bis zur Unkenntlichkeit verformt

Das Gegenteil ist eingetreten. Durch die Mitgliedschaften in Tarifverbänden ohne Tarifbindung sind manche Verbände zu Rechtsanwaltskanzleien verzweigt, andere Verbände liebäugeln mit diesem Weg, wenn die Gewerkschaften sich nicht auf ihre verquere Logik einlassen, etwa Tarifverträge zu modularisieren und diese dann wie Gemüse im Supermarkt ihren Mitgliedern zum Selbstabwiegen anzubieten.

Der Grund für die niedrige Tarifabdeckung und den jahrelangen Verfall der Mitbestimmung haben ihre Ursache in der Radikalisierung von Teilen des Arbeitgeberlagers. Die von ihnen angebotenen Exit-Optionen aus der Sozialstaatlichkeit, auch mit Hilfe ausländischer Rechtsformen, stellen einen einschneidenden Kulturwandel dar.

Deswegen kommt dem auf Drängen der Gewerkschaften und von wechselnden SPD-Arbeitsministern umgesetzten Strategiewechsel in der Sicherung einer sozialen Ordnung auf dem Arbeitsmarkt große Bedeutung zu: Von unten sichert ein System gesetzlicher Mindestlöhne die Einkommen von Beschäftigten in Branchen ab, in denen die Arbeitgeber sich der Tarifbindung systematisch entziehen.

Der ehemalige Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Dieter Hundt, warnte noch hellsichtig: „Die Alternative zur Tarifautonomie ist nicht die Individualisierung der Lohnpolitik, sondern ihre Verstaatlichung. Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass die Entmachtung des sogenannten ‚Tarifkartells‘ mitnichten mehr Freiheit bedeutet, sondern stärkere Fremdbestimmung.“ (Hundt, 2000).

Die Bundesbank hat in den vergangenen Jahren immer wieder ihre lohnpolitischen Vorstellungen in den Raum gestellt. Aber Lohnpolitik mit Vorgaben von der Notenbank oder einer Regierung ist so ziemlich das Gegenteil von freien Tarifverhandlungen.

Das war 19 Jahre vor Fertigstellung dieses Dossiers. Bislang haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände den Staat aus der Lohnfindung selbst bei den gesetzlichen Mindestlöhnen noch heraushalten können. Der Staat garantiert mit seiner Exekutivgewalt lediglich die Einhaltung der Stundensätze.

Von der anderen Seite kommen die Gewerkschaften mit verschiedenen Strategien, um die Abdeckung durch Mitbestimmung und Flächentarife durch mehr Mitglieder in mehr Betrieben auszuweiten.

Mit dem Ringen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften nach alter Form wird die Renaissance einer demokratischen Kultur der Arbeit in der ganzen Breite des Beschäftigungsspektrums kaum gelingen. Deswegen entwickeln die Gewerkschaften neue Strategien, indem sie die tiefe Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt neu zusammendenken.

Eine Diskussion über die Kultur der Arbeit kann in jedem Betrieb, in jeder Gemeinde, im Land und im Bund geführt werden. Gewerkschaften können sie alleine führen, im Bündnis mit anderen, innerhalb ihres Bundes. Das hat jetzt begonnen.

Vor allem die Generation, die in den kommenden Jahren die Schulen verlassen wird und in den kommenden Jahren in die Arbeitswelt hineinwachsen wird, wird sich nicht mit einseitig entwickelten und per Direktionsrecht durchgesetzten Konzepten abseien lassen.

Die am besten ausgebildete junge Generation macht in der fridays-for-future-Bewegung schon als Schülerinnen und Schüler ganz praktischen Erfahrungen mit Demokratie und diesem „Geschmack der Freiheit“, den Tocqueville in den USA vorfand.

Deswegen ist es richtig, dass die Gewerkschaften ihre Mitglieder intensiver einbeziehen. Sie treffen den Nerv einer veränderten Arbeitswelt. So schaffen sie sich eine neue Basis der Legitimation ihres Handelns, erhöhen die Durchschlagskraft ihrer Politik und unterlaufen den Arbeitgebervorwurf, die Forderungen der Gewerkschaften seien fernab der Realität und Funktionärsgequatsche.

Gelingt es den Gewerkschaften, die gestressten und gehetzten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von heute in ein Bündnis mit einer, zu politischem Engagement bereiten kommenden Generation für eine bessere Zukunft zu bringen, dann könnte ein gesellschaftlicher Aufbruch gelingen. Die fridays-for-future-Bewegung hat der IG Metall-Großkundgebung am 29. Juni 2019 für eine faire Transformation viel Erfolg gewünscht und die Zusammenarbeit angeboten. Der Beginn von etwas Neuem?

Die Gewerkschaften haben die Gespräche mit der noch jungen, aber schon weltweit aufgespannten Bewegung auf Spitzenebene begonnen. Sie kann in nahezu jeder Stadt fortgeführt werden.

Jene Arbeitgeber, die auf Blockade der demokratischen Moderne setzen, wären klug beraten, sie würden sich einer Debatte über die Gestaltung der Zukunft nicht länger verweigern und in nicht zukunftsfähige Offerten flüchten.

Sie sollten sich auch nicht länger Veränderungen verweigern, die einfach überfällig sind: Sie sollten anerkennen, dass die Schwellen, von denen an Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräte zu berufen sind, gesenkt werden müssen, weil sonst Qualität der Demokratie einerseits aber auch soziales Kapital als Rückgrat eines der leistungsfähigsten Produktionsregime der Welt verloren geht.

Die Arbeitgeber sollten weiter sich auf eine Debatte einlassen, den Betriebsräten mehr Kompetenzen etwa beim Thema Umweltschutz zu übertragen. Das trägt nicht nur elementaren Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung, die sich nicht für die von ihnen hergestellten Produkte interessieren, sondern auch dafür, unter welchen Bedingungen dies geschieht. Woher kommen die Rohstoffe? Unter welchen Bedingungen werden sie gewonnen? Wie sieht die Wertschöpfungs- und Handelskette auf dem Weg in den Betrieb und nach Verlassen des Betriebes aus?

Die Arbeitgeber müssen aufpassen. Die Entwicklung der Kultur der Arbeit steht an einem Scheideweg. Es kann ihnen passieren, dass sie bei fortgesetzter Verweigerung gegenüber der Moderne den Anschluss an die Politik verpassen, die Gewerkschaften begonnen haben und deren Notwendigkeit sich kaum eine demokratische Partei entziehen kann. Die Arbeitgeber sollten nicht als Verweigerer mit wenig brauchbaren Vorschlägen auf einen Zug warten, der gerade abfährt. Sie sollten die Zukunft verhandeln, ehe sie in Zukunft behandelt werden. Das wäre der bessere Weg in eine moderne demokratische Kultur der Arbeit.

Die Gewerkschaften, gerade in Bewegung gekommen, sollten sich von Unterlassern im Arbeitgeberlager nicht bremsen lassen. Die Jugend begehrt auf. Bessere Bedingungen für einen Aufbruch der Gewerkschaften gab es schon lange nicht mehr.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amendt, Jürgen, 2018.** Notlösung wird zum Dauerzustand in Erziehung und Wissenschaft, 9/2018. <https://www.gew.de/aktuelles/de-tailseite/neuigkeiten/notloesung-wird-zum-dauerzustand/>
- Automobil Industrie 2019.** E-Fahrzeug-Produktion: Wird alles anders? <https://www.automobil-industrie.vogel.de/e-fahrzeug-produktion-wird-alles-anders-a-776524/>
- Behrens, Martin / Dribbusch, Heiner, 2014.** Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung.
- Behrens, Martin / Dribbusch, Heiner, 2014.** Be- und Verhinderung von Betriebsratsarbeit - Verbreitung und Methoden, WSI, 2018.
- Behrens, Martin / Helfen, Markus 2016.** Sachzwang oder Programm? Tarifpolitische Orientierungen und OT-Mitgliedschaft bei deutschen Arbeitgeberverbänden. WSI-Mitteilungen 6/2016.
- Bela, M., ohne Datum.** Ist mein Job so Kacke, oder bin ich es? Eigenverlag
- Bertl, Walter / Rudat, Reinhard / Schneider, Reinhart 1989.** Arbeitnehmerbewußtsein im Wandel, Frankfurt am Main.
- Blockchainwelt.de. Blockchain Definition und Erklärung.** <https://blockchainwelt.de/blockchain-was-ist-das/> Abgerufen: 26. Mai 2019
- Bons, Roger W.H., 2019.** Blockchain und der Arbeitsmarkt - Chancen und Risiken einer revolutionären Technologie. In Arbeitswelten der Zukunft, SpringerGabler Verlag (FOM-Edition), Wiesbaden.
- Brenner, Otto, 1971.** Gesellschaftsreform als gewerkschaftliche Aufgabe. Grundsatzreferat auf dem 10. ordentlichen Gewerkschaftskongress der IG Metall, Wiesbaden, 30. September 1971. In: Otto Brenner, ausgewählte Reden 1946 – 1971
- Dombois, Rainer, 1999.** Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis. <http://www.iaw.uni-bremen.de/downloads/Dombois-Der-schwierige-Abschied.pdf>
- Dulger, Rainer, 2019.** „Weil es um die Akzeptanz des Tarifsystems insgesamt geht“. Interview mit Detlef Esslinger und Marc Beise (Süddeutsche Zeitung, Ausgabe vom 23. Juli 2019)
- Ehrke, Michael, 2001.** Zivilgesellschaft und Sozialdemokratie in Globalisierung und Gerechtigkeit, FES
- EVG 2018.** Mitmachgewerkschaft: Mitgliederbefragungen bestätigt Kernforderungen aus der Zukunftswerkstatt. <https://www.evg-online.org/Tariffrunde-2018/> (Abgerufen am 27.8.2019)
- Finkelnburg, Antonin, 2018.** Ein historisches Bündnis muss zukunftsfähig werden in Wirtschaftsdienst 11/2018. <https://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2018/11/tarifpartnerschaft-ein-altes-aber-gefaehrdetes-buendnis/>
- Fourastié, Jean, 1966.** Die 40.000 Stunden - Aufgaben und Chancen der sozialen Evolution. Econ Verlag, Düsseldorf und Wien.
- Gesamtmetall, 2019.** Tarifpolitisches Leitbild. <https://www.gesamtmetall.de/verband/arbeit/tarifpolitisches-leitbild>
- Haipeter, Thomas / Hoose, Fabian, 2019.** Interessenvertretung bei Crowdsourcing- und Gigwork - Initiativen zur Regulierung von Plattformarbeit in Deutschland; IAQ-Report 05-2019. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2019/report2019-05.pdf>
- Hans-Böckler-Stiftung. Mitbestimmung 2016.** <https://www.boecker.de/34620.htm> (abgerufen am 17.10.2019)
- Hartmann, Michael 2007.** Eliten und Macht in Europa.
- Helfen, Markus 2013.** Sozialpartnerschaft in Arbeitgeberverbänden: „Schnee von gestern“ oder vor der Renaissance? In WSI-Mitteilungen 7/2013
- Hofmann, Jörg / Smolenski, Tanja, 2018.** Neuer Kapitalismus? Unsere Antwort: konfliktfähige Gewerkschaften und Sozialstaat 4.0, WSI-Mitteilungen.
- Hofmann, Jörg, 2019.** Zukunftsreferat auf dem 24. Ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall in Nürnberg. [https://www.igmetall.de/download/20191009\\_2019\\_10\\_09\\_ZukunftsreferatHofmann\\_daf6dde5aa604bb185195bb97f5e0c07c30fa03c.pdf](https://www.igmetall.de/download/20191009_2019_10_09_ZukunftsreferatHofmann_daf6dde5aa604bb185195bb97f5e0c07c30fa03c.pdf)
- Höppner, Martin, 2014.** Wie der Europäische Gerichtshof und die Kommission Liberalisierung durchsetzen. MPIfG Discussion Paper 14/8. [https://www.mpifg.de/pu/mpifg\\_dp/dp14-8.pdf](https://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp14-8.pdf)
- Hürtgen, Stefanie / Voswinkel, Stephan 2014.** Nicht normale Normalität, Edition Sigma, Berlin 2014.
- Hundt, Dieter 2000.** Der Arbeitgeberpräsident am 4. April 2000 im Rahmen des 9. Stuttgarter Gesprächs der Konrad Adenauer Stiftung, zitiert nach [https://www.boecker.de/wsi-tarifarchiv\\_2266.htm](https://www.boecker.de/wsi-tarifarchiv_2266.htm)
- Hurrelmann, Klaus, 2019.** Fridays for future: Jugendforscher Klaus Hurrelmann über Schulstreiks, Interview mit der Tageszeitung Die Welt am 2.1.2019. <https://www.welt.de/politik/deutschland/article187701430/Fridays-for-Future-Jugendforscher-Klaus-Hurrelmann-ueber-Schulstreiks.html>
- IAB 1, 2019.** Ist die Erosion der betrieblichen Mitbestimmung gestoppt? Peter Ellguth, IAB-Forum vom 22. Mai 2019. <https://www.iab-forum.de/ist-die-erosion-der-betrieblichen-mitbestimmung-gestoppt/>
- IAB 2, 2019.** Tarifbindung: Weiterhin deutliche Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. <https://www.iab-forum.de/tarif-binding-weiterhin-deutliche-unterschiede-zwischen-ost-und-west-deutschland/>
- IAB, 2016.** Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. IAB-Forschungsbericht 13/2016. <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2016/fb1316.pdf>
- IG BCE, 2019.** Unser Kurs Richtung Zukunft. Ein Diskussionspapier zur Entwicklung unserer IG BCE (Stand 15.2.2019)
- IG Metall.** Was heißt Gute Arbeit? <https://www.igmetall.de/im-betrieb/wir-fragen-nach-und-setzen-um>
- IG Metall, 2016.** Arbeitspapier 1/2016, Umfang und Wirkung der Tarifbindung in der Metall- und Elektroindustrie.
- Institut der Deutschen Wirtschaft, 2019.** Deutschland in Zahlen, Köln. <https://www.deutschlandzahlen.de/tab/deutschland/volkswirtschaft/vermoeegen/modernitaetsgrad/modernitaetsgrad> Abgerufen am 3. Juli 2019
- Jugend 2015, 17.** Shell Jugendstudie. Hamburg und Frankfurt am Main, 2015.
- Jugend 2019, 18.** Shell-Jugendstudie. Weinheim, Basel, 2019
- Kädtler, Jürgen / Voskamp, Ulrich, 2017.** Noch streikfähig? In Mitteilungen aus dem SOFI, 27/2017. [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/user\\_upload/SOFI\\_Mitteilungen\\_27.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/user_upload/SOFI_Mitteilungen_27.pdf)

- Kelsen, Hans, 1953.** Was ist Gerechtigkeit. Zitiert nach der Ausgabe im Reclam-Verlag von 2016.
- Kittner, Michael, 2005.** Arbeitskampf, Geschichte, Recht, Gegenwart.
- Kratzer, Nick / Menz, Wolfgang / Tullius, Knut / Wolf, Harald, 2015.** Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit, Nomos 2015.
- Kraushaar, Bernhard, 1990.** Die Paulskirchenverfassung – ein leider häufig vergessenes Vorbild. Erschienen in Arbeit und Recht, Ausgabe 10/1990.
- Küster Simic, André / Güll, Okan / Lauenstein, Philipp, 2017.** Branchenanalyse Stahlindustrie, Entwicklungstrends und Zukunftschancen. HBS Study Februar 2017. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_352.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_352.pdf)
- Mattes, Anselm / Wagner, Gert, 2017.** Stiefmütterlich behandelt, Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften müssen mehr für die Mitte tun. In Zeitzeichen, Evangelische Kommentare zu Religion und Gesellschaft. [https://zeitzeichen.net/archiv/2017\\_September\\_politik-fuer-die-mitte](https://zeitzeichen.net/archiv/2017_September_politik-fuer-die-mitte)  
Abgerufen: 24. Juni 2019.
- Mindestlohnkommission, 2018.** Zweiter Bericht zu den Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns. Bericht der Mindestlohnkommission an die Bundesregierung nach § 9, Abs. 4 Mindestlohnge setz. [https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Bericht/pdf/Bericht2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Bericht/pdf/Bericht2018.pdf?__blob=publicationFile&v=5)
- Mooser, Josef, 1983.** Abschied von der Proletarität: Sozialstruktur und Lage der Arbeiterschaft in der Bundesrepublik in historischer Perspektive.
- Naphtali, Fritz, 1928.** Wirtschaftsdemokratie, Ihr Wesen, Weg und Ziel.
- Nicklich, Manuel / Helfen, Markus 2013.** Wirtschaftsverbände in Deutschland 2012/2013. Mitgliedergewinnung und - Bindung als zentrale Herausforderung. [https://www.wiwiiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/media/pdf/Wirtschaftsverbaende-2013\\_Nicklich\\_Helfen.pdf](https://www.wiwiiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/media/pdf/Wirtschaftsverbaende-2013_Nicklich_Helfen.pdf)
- Nünning, Ansgar, 2009.** Das Wort „Kultur“, Bundeszentrale für politische Bildung. <http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturrelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all>
- Pahl, Walter, 1951.** Zitiert nach Michael Schneider, Kleine Geschichte der Gewerkschaften (1989).
- Perschewski, Rainer, 2016.** Geld oder Freizeit? Interview in unsere zeit, 2016. <https://unsere-zeit.de/de/Dossierseiten/6/6844/Geld-oder-Freizeit.htm>
- Sauer, Dieter, 2019.** Zehn Jahre „Gute Arbeit“. Ein „Blick von unten“. In Gute Arbeit 2019, Hrsg. Lothar Schröder und Hans-Jürgen Urban.
- Schäfer, Claus, 2008.** WSI-Verteilungsbericht 2008, WSI-Mitteilungen 11+12/2008.
- Schröder, Wolfgang, 2003.** Aus dem gemeinsamen Vorwort mit Bernhard Weßels zu Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland.
- Schröder, Wolfgang, 2018.** „Nach 100 Jahren - kritischer Zustand der Tarifpartnerschaft“. In: Wirtschaftsdienst. <https://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2018/11/tarifpartnerschaft-ein-altes-aber gefährdetes-buendnis/>
- Schröder, Wolfgang / Fuchs, Stefan, 2019.** Neue Mitglieder für die Gewerkschaften - Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall. Otto Brenner Stiftung, Arbeitsheft 97, Frankfurt am Main. [https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AH97\\_Gewerkschaften\\_Mitgliederpolitik.PDF](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AH97_Gewerkschaften_Mitgliederpolitik.PDF)
- Schulzen, Thorsten / Pusch, Toralf, 2019.** Mindestlohn von 12 Euro: Auswirkungen und Perspektiven. Wirtschaftsdienst, Heft 5 2019. <https://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2019/5/mindestlohn-von-12-euro-auswirkungen-und-perspektiven/>
- Spannagel, Dorothee, 2018.** WSI Verteilungsbericht 2018. Dauerhafte Armut und Verfestigter Reichtum. [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_117218\\_117228.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_117218_117228.htm)
- Spannagel, Dorothee, 2019.** Das tatsächliche Ausmaß der Ungleichheit in Deutschland. <https://www.boeckler.de/newsletter-rest/t/review/ANONYMOUS.293Z1.86954BAD947060E-94D580E3D65E09ED3/>
- Der Spiegel, 1999.** Schröders Denkfabrik, Ausgabe vom 10.5.1999. <https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13220367.html>
- Statistisches Bundesamt, 2016.** 45% der Beschäftigten arbeiteten 2014 in tarifgebundenen Betrieben, Pressemitteilung 383 vom 25. Oktober 2016. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16\\_383\\_622.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16_383_622.html)
- Statistisches Bundesamt 1, 2019.** Gebiet und Bevölkerung nach Ländern – Haushalte. Stand: 17. Juni 2019. <https://www.statistikportal.de/de/bevoelkerung/haushalte>
- Statistisches Bundesamt 2, 2019.** Erneut über 45 Millionen Erwerbstätig im April 2019, Pressemitteilung 202 vom 29. Mai 2019 [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaeigkeit/\\_inhalt.html#sprg228538](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaeigkeit/_inhalt.html#sprg228538) (Abgerufen am 20. Juni 2019)
- Statistisches Bundesamt 3, 2019.** Kernerwerbstätige in unterschiedlichen Erwerbsformen - atypische Beschäftigung Ergebnisse des Mikrozenus <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaeigkeit/Tabellen/atyp-kernerwerb-erwerbsform-zr.html> (Abgerufen am 20. Juni 2019)
- Statistisches Bundesamt 4, 2019.** Abhängig Erwerbstätige: Deutschland, Jahre, Art des Arbeitsvertrages, Geschlecht. <https://www-genesis.destatis.de/online/link/tabelleErgebnis/12211-0010>
- Streeck, Wolfgang, 2003.** In „Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland“.
- Streeck, Wolfgang, 2017.** Starke Märkte, schwacher Staat. Warum der Kapitalismus die Demokratie bedroht. SWR 2 ,15. und 22.1.2017. Teil 1: [https://wolfgangstreeck.files.wordpress.com/2017/01/streeck2017\\_sw2\\_manuskript-teil1.pdf](https://wolfgangstreeck.files.wordpress.com/2017/01/streeck2017_sw2_manuskript-teil1.pdf); Teil 2: [https://wolfgangstreeck.files.wordpress.com/2017/01/streeck2017\\_sw2\\_manuskript-teil2.pdf](https://wolfgangstreeck.files.wordpress.com/2017/01/streeck2017_sw2_manuskript-teil2.pdf)
- Tenfelde, Klaus, 2006.** Gewerkschaft, Wissenschaft, Mitbestimmung. Von der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik des ADGB bis zum WSI in der Hans Böckler-Stiftung - Stationen und Funktionen eines gewerkschaftlichen Think tanks.
- de Tocqueville, Alexis, 1835.** Zitiert nach Ehrke, Michael, Zivilgesellschaft und Sozialdemokratie in Globalisierung und Gerechtigkeit. FES, 2001
- Voswinkel, Stephan / Wagner, Gabriele, 2013.** Vermessung der Anerkennung. Die Bearbeitung unsicherer Anerkennung in Organisationen. In Axel Honneth, Ophelia Lindemann, Stephan Voswinkel, Strukturwandel der Anerkennung, Frankfurt

**Ver.di, Ohne Datum.** Mehr von uns ist besser für alle! Der Kampf um Entlastung und Gesundheitsschutz an der Berliner Charité. <https://Gesundheit-soziales-bb.verdi.de/++file++593e74ceaf0898af/Download/BroschEndversionCopyshop.cleaned.pdf>

**Wikipedia 1, 2019.** Ausrufung der Republik in Deutschland. [https://de.m.wikipedia.org/wiki/Ausrufung\\_der\\_Republik\\_in\\_Deutschland](https://de.m.wikipedia.org/wiki/Ausrufung_der_Republik_in_Deutschland)  
Abgerufen am 18.6.2019

**Wikipedia 2, 2019.** Steinkohlenbergbau. <https://de.wikipedia.org/wiki/Steinkohlenbergbau>

**WSI, 2019.** Arbeitnehmerquote in Deutschland, 2000-2018. [https://www.boeckler.de/wsi\\_50660.htm](https://www.boeckler.de/wsi_50660.htm) Abgerufen: 1. Juli 2019

## AUTOR

Hilmar Höhn ist ausgebildeter Verlagskaufmann und Zeitungsredakteur. Nach seiner Tätigkeit für die Frankfurter Rundschau wechselte er zu den Gewerkschaften. Zuletzt war er Leiter der Abteilung Politik beim Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie (IG BCE). Seit 2019 arbeitet Hilmar Höhn als freiberuflicher Autor. Unter anderem für die Hans-Böckler-Stiftung.

## IMPRESSUM

### Ausgabe

Politik für eine demokratische  
Kultur der Arbeitswelt  
DOSSIER  
Nr. 3, NOVEMBER 2019

### Herausgeber

© Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)  
ISSN 2628-8346

### Pressekontakt

Rainer Jung  
49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

### Autor

Hilmar Höhn  
[hilmarhoehn@icloud.com](mailto:hilmarhoehn@icloud.com)

### Bildmaterial

Seite 8: David Ausserhofer  
Seite: 3, 5, 11, 12, 27, 33,  
35, 38, 45, 51  
Adobe Stock  
Seite 21: ver.di  
Seite 40: Heilmann, NGG  
Seite 46: Mazura, Gesamtverband textil und Mode

### Satz

teamADwork werbe GbR  
Düsseldorf



»Politik für eine demokratische Kultur der Arbeitswelt« von Hilmar Höhn ist lizenziert unter Creative Commons Attribution 4.0 (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>) Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.