



# DEBATTENPAPIER

## Transformation



**Herausgeber**

IG Metall Bezirk Mitte  
Wilhelm-Leuschner-Straße 93  
60329 Frankfurt

**Verantwortlich**

Jörg Köhlinger (Bezirksleiter)

**Redaktion**

Michael Ebenau

**Fotos**

Frank Rumpfenhorst, Alexander Englert

**Gestaltung**

Claudia Büchling

**Druck**

Dierichs Media Druck

© IG Metall, Frankfurt am Main, Mai 2019

[www.igmetall-bezirk-mitte.de](http://www.igmetall-bezirk-mitte.de)



www.wirtschaftswissenschaften.uni-wuerzburg.de



Transformation gestalten

# SICHER - GERECHT SELBSTBESTIMMUNG



<b>Jörg Köhlinger</b> Bezirksleiter IG Metall Bezirk Mitte .....	7
<b>Heribert Prantl</b> »Transformation: Das große Ganze« Mitglied der Chefredaktion der Süddeutschen Zeitung und Leiter des Ressorts Meinung .....	13
<b>Carsten Bätzold - Ulrike Jakob - Christian Wetekam</b> Betriebsräte VW-Werk Baunatal .....	21
<b>Uwe Laubach</b> 1. Bevollmächtigter IG Metall Eisenach .....	26
<b>Ralf Reinstädler</b> 1. Bevollmächtigter IG Metall Homburg-Saarpfalz.....	28
<b>Imade Shealey</b> Mitglied des Bezirksfrauenausschusses .....	34
<b>Joshua Seeger</b> Mitglied des Bezirksjugendausschusses .....	36
<b>Christian Z. Schmitz</b> 1. Bevollmächtigter IG Metall Trier .....	42

Ändere die Welt,  
sie braucht es. Be

#TRANSFORMATION

» Die Zukunft wird  
so sein, wie wir sie  
gestalten.«

Heribert Prantl



Wir legen hiermit ein Debattenpapier der IG Metall, Bezirksleitung Mitte zur vieldiskutierten »Transformation« vor. Damit wollen wir die Spannbreite des Themenkomplexes und der Diskussionen innerhalb unseres Bezirks aufzeigen und zur weiteren Diskussion einladen.

Im Januar 2019 haben wir zum Thema »Transformation« unsere Zielgruppentagung durchgeführt, die viele Themen bearbeitet und viele neue Fragen aufgeworfen hat. Zu dieser Tagung hat unter anderem Heribert Prantl gesprochen, Mitglied der Chefredaktion der »Süddeutschen Zeitung« und seit Jahren kritischer Wegbegleiter der Gewerkschaften und der IG Metall. Heribert Prantl hat dabei die Bedeutung solidarischen Handelns aufgezeigt:

» Die Arbeit ist und bleibt, auch in den neuen Zeiten, der Schlüssel für die soziale Frage. Gesicherte, unbefristete Arbeitsverhältnisse müssen wieder selbstverständliche Normalität werden. Die Arbeitszeiten müssen verkürzt und damit die Arbeit neu verteilt werden. Viertagewoche, 30-Stunden-Woche als künftiger Standard. Kürzere Arbeitszeiten sollen den Lebensumständen Rechnung tragen: Familienzeit, Bildungszeit, Erziehungszeit, Pflegezeit, Altersteilzeit. Es braucht neue Offensiven zur Humanisierung der Arbeit. Eine Abwehr des zeitlichen und physischen Drucks. Die Gewerkschaften müssen die Kampforganisation gegen die digitale Vermarktlichung des Arbeitens und des Lebens sein, der Widerpart der Digitalkapitalisten.«

Auch wenn es in einzelnen Fragen unterschiedliche Diskussionsstände gibt, ist dem wenig hinzuzufügen. Die IG Metall hat mit der tariflichen Neu-Justierung der Arbeitszeit in der Tariffbewegung 2018 einen wichtigen Schritt hin zu moderneren Arbeitszeitsystemen getan. Weitere Schritte müssen folgen, auf ganz unterschiedlichen Feldern. In der Betriebs- und in der Tarifpolitik gibt es wirksame Instrumente zur Gestaltung der betrieblichen Prozesse, gleichwohl müssen auch sie weiterentwickelt werden. Berufliche Aus- und Weiterbildung

und die Mitbestimmung darüber gewinnen erheblich an Bedeutung, die IG Metall fordert die Erweiterung dieser Mitbestimmungsrechte.

Auch die Betriebs- und Unternehmensmitbestimmung gibt Gestaltungsmöglichkeiten, muss aber ebenfalls erweitert werden. Und wenn die IG Metall fordert, dass die Beschäftigung in der Transformation gesichert werden muss, liegt es auf der Hand, das Thema neuer Rationalisierungsschutzabkommen anzugehen. Insgesamt muss es darum gehen, auf der Grundlage der Ergebnisse des Transformationsatlas betriebs-, tarif- und gesellschaftspolitische Gestaltungskraft und Gestaltungsmöglichkeiten zu entwickeln. Auf diese und andere Aspekte gehen die einzelnen Debattenbeiträge in diesem Heft ein.

Der Bezirk Mitte umfasst vier Bundesländer: Hessen, Rheinland-Pfalz, das Saarland und Thüringen. Insgesamt sind in diesen Bundesländern etwa 850.000 Menschen in der Industrie beschäftigt. In allen vier Ländern hat die Automobil- und Zuliefererindustrie eine Schlüsselrolle inne. Mindestens 200.000 Arbeitsplätze im Bezirk Mitte sind unmittelbar oder mittelbar davon abhängig, nicht nur an den OEM-Standorten in Baunatal, Kassel und Wörth,

Rüsselsheim, Saarlouis, Kaiserslautern, Eisenach und Sömmerda, sondern auch in einer Vielzahl von Zuliefererbetrieben ganz unterschiedlicher Kategorien. Aber auch die Stahlindustrie, vor allem im Saarland ein strukturbestimmender Wirtschaftszweig, wird von den Transformationsprozessen in hohem Maße betroffen sein.

Einige Charakteristika der Industrie sind in Hessen, Rheinland-Pfalz, dem Saarland und Thüringen weitgehend identisch:



- Es gibt viele Zuliefererstandorte, die einem Konzernverbund angehören, dessen Hauptsitz nicht im Bezirk liegt – Entscheidungen über die Zukunft dieser Standorte werden mithin nicht bei uns im Bezirk getroffen, auch über die für die Zukunft dieser Standorte wichtigen Finanzierungen wird außerhalb des Bezirks entschieden,
- daneben gibt es eine Vielzahl von kleinen, bisweilen inhabergeführten Unternehmen, die zwar vor Ort entscheiden können, aber aufgrund der existenziellen Abhängigkeit von oft nur einem OEM und dessen Macht über die EBIT-Margen der Zulieferer gar nicht über die Mittel verfügen, die nötigen Investitionen vorzunehmen,
- De-Karbonisierung und fundamentale technologische Neuerungen in den Kernbereichen Antrieb und Werkstoffe stellen die Zukunft der Produktpalette vieler Unternehmen schlichtweg in Frage,
- gleichzeitig werden die Ressourcen der einzelnen Betriebe durch hohe Qualitäts- und Flexibilitätsansprüche, Internationalisierungsdruck und eine rigorose Preispolitik der OEM (über-) beansprucht.

Insbesondere in der Automobil- und Zuliefererindustrie zeigen sich einige zentrale Herausforderungen der Transformation wie in einem Brennglas:

1. Die globalen ökologischen Gefahren werden an diesem Industriezweig thematisiert, was sowohl Konsequenz des Versuchs einiger Hersteller ist, mit Abschaltautomatiken die Umweltauflagen zu umgehen als auch des gerade in den Ballungszentren immer weiter zunehmenden Individualverkehrs mit zunehmender Schadstoffbelastung der Umwelt.
2. Gerade im Bereich der Automobil- und Zuliefererindustrie ist die internationale Verflechtung

weiter vorangetrieben worden, sie sucht ständig und weltweit neue Absatzmärkte und Produktionsorte – und ist damit höchst anfällig für Handelskonflikte, wie sie in den vergangenen Jahren zwischen den drei größten Wirtschaftsräumen der Welt zunehmen, Stichworte sind u.a. der (drohende) Brexit als auch Trumps Politik des »America first«.

3. Auf der Hand liegt, dass die im globalen Vergleich eher niedrigen Wachstumsraten in den »alten Zentren« des Kapitalismus eng mit der Automobil- und Zuliefererindustrie und ihren erheblich außerhalb Europas liegenden Zukunftsaussichten zusammenhängen: Die Weltmarktstrukturen haben sich deutlich verschoben, der asiatische - insbesondere chinesische - Markt ist neben dem nordamerikanischen und europäischen zum weltweit wichtigsten Markt mit den größten Zukunftspotentialen geworden. Entsprechend verändern sich globale Produktionsstrukturen: Gemäß dem Prinzip »build where you sell« wird dort produziert, wo besonders hohe Absatzzahlen erwartet werden.





Neben den globalen ökologischen Gefahren, den verschärften Handelskonflikten zwischen und den niedrigen Wachstumsraten in den »alten Zentren des Kapitalismus« sehe ich die verschärfte Ungleichheit und Unsicherheit, in den einzelnen Ländern sowie die weltweite Fluchtmigration von nahezu 70 Millionen Menschen, als herausragende Merkmale der Gegenwart. All das prägt den Alltag und das Bewusstsein unserer Kolleginnen und Kollegen und bedarf dringend einer überzeugenden Antwort.

Wie gesagt: Wir wollen mit diesem Debattenpapier die Spannweite des Transformations-Themas und der Diskussionen darum innerhalb unseres Bezirks aufzeigen. Damit wollen wir gleichzeitig zur weiteren Diskussion einladen, um dadurch zum gemeinsamen über-

zeugten und überzeugenden Handeln zu kommen. Unser gemeinsames Handeln ist zwingend nötig, denn nicht die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung, nicht die ökologischen Gefahren, nicht Algorithmen und Elektromobilität sind die Treiber der Transformation, sondern es sind nach wie vor die Menschen, die über die Ausgestaltung der Zukunft entscheiden und sich dabei über die Alternativen auseinandersetzen müssen. Hier hat die IG Metall eine verantwortungsvolle Rolle.

Die Energiewende und die erneuerbaren Energien haben in unserem Bezirk eine Geschichte, die mit dem Aufbau tausender Arbeitsplätze in der Solarindustrie in Thüringen und Nordhessen verknüpft ist, aber gleichermaßen den schwierigen Häuserkampf um Tarifbindung und den raschen Zusammenbruch vieler dieser Betriebe umfasst. Kurzum: Die »neue« Industrie gewerkschaftlich zu erschließen, war zumindest in der Solarindustrie im Bezirk Mitte eine heftige, im Grunde aber wenig nachhaltige Episode.

Trotz dieser Erkenntnis, gibt es keinen Zweifel daran, dass die vom Club of Rome 1972 vorgelegte Prognose vom baldigen Erreichen der »absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde« zutrifft. Die unumkehrbare Destabilisierung der globalen Ökosysteme ist seit 1972 infolge der Strategie ständigen industriellen Wachstums spürbar näher gerückt. Die Generierung immer neuen Wachstums auf der Grundlage fossiler Energieträger, ist nach wie vor einer der zentralen Hebel zur Überwindung von Konjunkturkrisen, aber eben auch ein ökologischer Gefahrentreiber. In unserem Bezirk gibt es viele Regionen, deren Industriestruktur und deren Arbeitsplätze davon unweigerlich abhängen und für die es keine überzeugenden Zukunftsalternativen gibt, beispielweise die Bosch-Standorte in Homburg oder die kleinteilige Automobil- und insbesondere Zulieferindustrie in West- und Südthüringen.





Betriebsräte, Beschäftigte und auch die IG Metall befinden sich in einem strategischen Dilemma: Während die Klimaziele einen grundlegenden Umbau bisheriger Geschäftsmodelle von Fahrzeugherstellern bedingen, stehen auf der anderen Seite die Beschäftigungsrisiken für die Branche mit ihren über 800.000 Beschäftigten und Wechselwirkungen auf nachgelagerte Sektoren. Bei einer schrittweisen Umstellung auf Elektromobilität würde sich die Zahl der Arbeitsplätze drastisch verringern, allein bei der Abkehr vom Dieselmotor stehen viele tausend Arbeitsplätze in Frage, davon eben einige tausend in Homburg. Auch wenn auf der anderen Seite neue Arbeitsplätze entstehen, bleibt offen: Wie viele, wo und zu welchen Bedingungen. IG Metall und Betriebsräte können die Beschäftigungsrisiken nicht achselzuckend übergehen, während die AfD mit dem Motto »Ja zum Diesel« vor den Werkstoren steht.



Gleichzeitig müssen wir gesellschaftliche Stimmungen und auch die Ergebnisse der Meinungsumfragen ernst nehmen: Die Autobranche hat aufgrund eigenen Fehlverhaltens an Glaubwürdigkeit, und infolge der Klimadiskussionen, an gesellschaftlicher Akzeptanz verloren. Es ist an der Zeit, rasch und entschlossen am Um- und Neubau des künftigen Wertschöpfungssystems Automobil und an den Mobilitätskonzepten der Zukunft zu arbeiten. Wir benötigen Mobilitätssysteme, die den (Wieder-) Ausbau des (bezahlbaren) öffentlichen Nah- und Fernverkehrs beinhalten. Dazu gehört aber eben auch die Berücksichtigung dessen, dass es um hunderttausende Arbeitsplätze geht, deren Erhalt die IG Metall von den Arbeitgebern und den Regierun-





gen fordert. Wir stemmen uns nicht gegen ökologische Erfordernisse, nicht gegen den technischen Fortschritt, sehr wohl aber stemmen wir uns dagegen, dass die Beschäftigten die Zeche zahlen.

Die gegenwärtigen Diskussionen, inmitten des oben beschriebenen strategischen Dilemmas, sind vielschichtig und aufgeregt. Trotzdem müssen sie geführt werden, und das breiter als bislang. Es braucht eine strategische Debatte zu der Frage: »Welche Industrie, welche Dienstleistungen wollen und brauchen wir, wie ist der Weg dahin«. Diese Diskussion muss auch die Frage nach den sozialen Bedürfnissen umfassen und damit diejenige, wie, was und zu welchem Zweck produziert werden soll. Dabei ist ein beteiligungsorientierter Zukunftsdiskurs notwendig, der sich nicht auf den Austausch von Verbänden und Politik beschränkt, um im Optimalfall eine gemeinsame Zukunftsvision entstehen zu lassen. Im Grunde ist damit die alte Frage nach Wirtschaftsdemokratie neu aufgeworfen: Weil Entscheidungen über das Was, das Wie und das Wozu der Produktion die Interessen aller fundamental berühren, dürfen sie nicht im Kreise kleiner Eliten geführt werden. Die Einrichtung von Foren zur Diskussion regionaler und überregionaler Wirtschafts- und Sozialpolitik unter Beteiligung der Produzenten liegt damit auf dem Tisch, verbunden mit der Forderung nach Regional- und Zukunftsfonds für die Ausgestaltung regionaler Wirtschafts- und Strukturpolitik.

Klar ist aber auch: Ein solcher Weg muss politisch vertreten, gestaltet und begleitet werden. Die mit der Transformation auftretenden Umwälzungen und Her-

ausforderungen sind nicht mit betriebs- und tarifpolitischen Instrumenten allein zu gestalten. Die Transformationsprozesse sind Ergebnis globaler ökonomischer und ökologischer Entwicklungen, sie sind auch aus Konflikten einer globalisierten Ökonomie gesteuert – darauf braucht es überzeugende gesellschaftspolitische Antworten. Diese von Politik und Arbeitgebern zu fordern und im Sinne der abhängig Beschäftigten einzugreifen, wenn ihre Interessen nicht beachtet werden, ist Aufgabe der Gewerkschaften, ist Aufgabe der IG Metall.

» Wir stemmen uns nicht gegen ökologische Erfordernisse, nicht gegen den technischen Fortschritt, sehr wohl aber stemmen wir uns dagegen, dass die Beschäftigten die Zeche zahlen.

Insofern hat die IG Metall ein politisches Mandat wahrzunehmen, an wen sonst sollen die von ihrer Erwerbsarbeit Abhängigen ihre Interessenvertretung adressieren? Heribert

Prantl hat bei unserer oben erwähnten Zielgruppentagung auch an einen Satz des ehemaligen VW-Chefs Heinrich Nordhoff erinnert, den wir als Metallerinnen und Metaller beherzigen sollten: »Die Zukunft wird so sein, wie wir sie gestalten.« Auch diesem Satz ist nichts hinzuzufügen.

**Jörg Köhlinger**  
Bezirksleiter





## Transformation: Das große Ganze - Impulsvortrag.

Transformation: Sicher, gerecht, selbstbestimmt.  
(Konferenz im IG Metall Main Forum,  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60327 Frankfurt,  
am Freitag, 18. Januar 2019)

Ganz oben in meinem Bücherregal steht ein großformatiger, 550 Seiten dicker Prachtband, ein Auto-Schinken, den mir vor Jahren der Oberbürgermeister der Autostadt Wolfsburg geschenkt hat. Er heißt »Die Wolfsburg-Saga«. Der Historiker Christoph Stölzl hat das Buch im Jahr 2008 konzipiert und herausgegeben. Aus aktuellem Anlass habe ich in den vergangenen zwei Jahren immer wieder darin geblättert.

Als ich mir dort die Bilder aus den Fünfziger- und Sechzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts angeschaut habe, als ich die Erzählungen über den Pioniergeist gelesen habe, das alles garniert mit den alten VW-Slogans - da war ich, ich muss das zugeben, ein wenig gerührt. Gerührt, weil mich das an die frühe Kindheit und an meinen Vater erinnerte, der seinen ersten Käfer bei Regen flugs nach Hause in die Garage gefahren hat - auf dass, bei allem Vertrauen in deutsche Weltarbeit, das Auto nicht vielleicht doch zu rosten anfange. Der Umgang mit dem Käfer war sehr pfleglich, ja liebevoll. Die Autonummern der eigenen Autos, die ich selber im Lauf der Jahrzehnte besaß, habe ich vergessen. Aber an das Kennzeichen des ersten Vater-Autos kann ich mich so gut erinnern wie an die ersten Gebete, die ersten Gedichte und den ersten Schultag: ROD-M 611. Das Auto war das Symbol der neuen Zeit: Aufbruch.

Die Wissenschaftler schreiben vom Volkswagen »als Epochensymbol«, sie beschreiben ihn als »Synonym für das deutsche Wirtschaftswunder«. Das ist gewiss alles richtig. Auf Seite 120 der »Wolfsburg-Saga« findet

sich dazu eine der klassischen VW-Anzeigen: Da ist ein roter Käfer abgebildet und darunter liest man die Zeile, die alles zusammenfasst: »Da weiß man, was man hat.« Heute weiß man das nicht mehr - weil die Angaben der Hersteller über den Schadstoff-Ausstoß hinten und vorn nicht gestimmt haben, weil der Pionier- und Tüftlergeist von einst sich in jüngerer Zeit offenbar auf den Einbau von betrügerischer Software kapriziert hat. Der Diesel-Skandal ist womöglich auch ein Epochensymbol.

Heinrich Nordhoff, von 1948 an Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH und von 1960 an Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, genannt der »König von Wolfsburg« wird auf Seite 124 des Auto-Schinkens zitiert mit dem Satz: »Die Zukunft wird so sein, wie wir sie gestalten.« Das war seinerzeit ein entschlossen-optimistischer und fröhlicher Satz.

Heute klingt er resigniert, bitter und ein wenig Elend, weil die deutsche Automobilbranche dabei ist, die Zukunft zu verschlafen, zu verspielen und zu versumpfen. Die Marktführer für Elektromobilität und Hybridtechnik sitzen nicht in Wolfsburg, nicht in Ingolstadt, nicht in München, nicht in Stuttgart; sie sitzen nicht im Noch-Autoland Deutschland.

Das inoffizielle Motto der diversen Auto- und Mobilitätsgipfels lautete daher: »Es läuft nicht und es läuft nicht.« Es geht ein Mythos zu Ende. Dagegen helfen keine Kartellabsprachen. Da helfen nicht einmal autonome Fahrzeuge. Was sollte das ingenieur-macho-istische Gewese, das um die selbstfahrenden Autos gemacht wurde und gemacht, solange es keinen deutschen Hersteller gab, der Elektrobusse ausliefern konnte? Von den kommunalen Verkehrsbetrieben bis hin zu den Feuerwehren: Überall sind viele rollende Großstinker in Betrieb, meist jahrzehntealt; vernünftige und umweltschonende Ersatz-E-Busse wurden erst 2018 auf den Markt gebracht werden. Man

ließ und lässt sich mehr Zeit als man hat. Marktführer für stromgetriebene Stadtbusse (nicht nur in Deutschland) ist übrigens der polnische Hersteller Solaris. Die deutschen Hersteller fahren hinterher.

Johann Wolfgang von Goethe hat natürlich keine einzige Zeile über Autos geschrieben; aber es gibt ein berühmtes Gedicht von ihm über Gipfel. Die Zeilen des Meisters handeln zwar nicht von Autogipfeln und von Mobilitätsgipfeln, aber sie sind darauf anwendbar. Sie handeln nämlich von der Ruhe und davon, dass sich nichts, aber auch gar nichts rührt; und sie enden dann im sehr Grundsätzlichen. Man spürt, so steht es im Gedicht, kaum einen Hauch; und deswegen kommt Goethe zu einer eindringlichen Mahnung und Warnung: »Warte nur, balde - ruhest du auch.« Das ist wie ein Warnspruch, wie ein Memento, wie ein SOS für die deutsche Automobilindustrie.

Warte nur, bald ruhest Du auch: Wenn wir das vermeiden wollen, dann sollten wir zuversichtlich und zupackend uns an den alten Satz von Heinrich Nordhoff halten: »Die Zukunft wird so sein, wie wir sie gestalten.« Das ist das heimliche Motto unserer IG-Metall-Veranstaltung hier in Frankfurt. Die Zukunft wird so sein, wie wir sie gestalten. Das gilt für die Mobilität, das gilt für den Klimawandel, das für die Digitalisierung und die Industrie 4.0, das gilt für die Demographie, die gilt für den kulturellen Wandel und die neuen Lebenswelten. Die Zukunft wird so sein, wie wir sie gestalten: Das gilt auch für die Migration, das gilt für den sogenannten Populismus und die Bedrohung, die dieser populistische Extremismus für Demokratie, Rechtsstaat und Europa darstellt.

Beim populistischen Extremismus ist das, was ich zu beklagen habe, es am krassesten: Viele Beschreibungen tun so, als könne man nichts machen, als handle es sich beim populistischen Extremismus um eine global-eruptiven Erscheinung, um eine Art Vulkanaus-

bruch, um einen Schicksalsschlag. Pompeji und Herculaneum sind 79 nach Christus beim Ausbruch des Vesuvs untergegangen. Bisweilen wird, zumal in den Medien, so getan, als ereigne sich nun so etwas im Weltmaßstab. Man tut so, als sei mit dem sogenannten Rechtspopulismus ein Vesuv, als seien weltweit viele Vesuve zugleich ausgebrochen, als giesse sich nun Aggression wie Lava in die Gesellschaft und als regne es nun Hass wie glühende Asche. Das sind fatalistische Beschreibungen, weil man damit so tut, als könne man dagegen eigentlich nichts machen außer sich in Haus und Wohnung zu flüchten und die Tür hinter sich zu verriegeln. Nicht vor dem sogenannten Populismus muss man sich fürchten, sondern vor solchem Phlegma - das gilt beim Klimawandel und beim Wandel in der Arbeitswelt in ähnlicher Weise.

Ich bleibe noch kurz beim populistischen Extremismus, weil er die globale Gegenwart und ihre Probleme besonders negativ prägt. Wir leben in einer Zeit der negativen Renaissance, einer Zeit der Wiedergeburt von alten Idioten. Man liest nachdenklich den Satz, den Franz Grillparzer 1849 geschrieben hat: »Von der Humanität durch Nationalität zur Bestialität«; und man ahnt und weiß, dass die Humanität wieder bedroht ist, massiv wie schon Jahrzehnte nicht mehr. Sie ist bedroht



von gemeiner Rede und gemeiner Tat, von der Lust an politischer Grobheit, Flegelei und Unverschämtheit, von der Verhöhnung von Anstand und Diplomatie, sie ist bedroht von einer oft sehr rabiaten Missachtung des Respekts und der Achtung, die jedem Menschen zustehen, dem einheimischen Arbeitslosen, dem Flüchtling wie dem politischen Gegner. Diese Bedrohung ist da - aber sie ist nicht schicksalhaft, man kann etwas dagegen tun.

Der populistische Extremismus und der neue aggressive Nationalismus sind keine Naturgewalten, sie sind nicht zwangsläufig, sie kommen nicht einfach unausweichlich auf uns zu. Es gibt keine Zukunft - nicht der Politik, nicht die der Gesellschaft nicht in der Wirtschaft - von der man sagen



könnte, dass es sie einfach gibt, dass sie einfach über uns kommt. Zukunft ist nichts Feststehendes, nichts Festgefühtes, Zukunft kommt nicht einfach - es gibt nur eine Zukunft, die sich jeden Augenblick formt: je nachdem, welchen Weg ein Mensch, welchen eine Gesellschaft wählt, welche Entscheidungen die Menschen treffen, welche Richtung die Gesellschaft einschlägt. Zukunft gibt es nicht festgefügt, sie entsteht in jedem Moment der Gegenwart, ist darum in jedem Moment auch veränderbar. Auch diese Tage hier auf unserem Transformationskongress in Frankfurt könnten zu den Momenten der Veränderung gehören.

Gewiss: Wir leben in einer Zeit der negativen Renaissance, einer Zeit der Wiedergeburt von alten Idiotien. Man liest nachdenklich den Satz, den Franz Grillparzer 1849 geschrieben hat: »Von der Humanität durch Nationalität zur Bestialität«; und man ahnt und weiß, dass die Humanität wieder bedroht ist, massiv wie schon Jahrzehnte nicht mehr. Sie ist bedroht von gemeiner Rede und gemeiner Tat, von der Lust an politischer Grobheit, Flegelei und Unverschämtheit, von der Verhöhnung von Anstand und Diplomatie, sie ist bedroht von einer oft sehr rabiaten Missachtung des Respekts und der Achtung, die jedem Menschen zustehen, dem einheimischen Arbeitslosen, dem Flüchtling wie dem politischen Gegner.

Diese Bedrohung ist da - aber sie ist nicht schicksalhaft, man kann etwas dagegen tun.

Es ist bitter, wenn das Wort Zukunft vom Froh-Wort zum Drohwort wird. Das darf nicht passieren. Die Zukunft ist nicht geformt, sie wird geformt. Die populistischen Extremisten haben das verstanden. Sie sind, wo sie an der Macht sind, mit Brechstange und Dampfhammer dabei, die Zukunft zu verformen: Sie entlassen - siehe Türkei - Richter, Lehrer, Beamte; sie stampfen Menschenrechte in den Boden; sie machen die Europäische Union verächtlich und wollen den alten Nati-





onalstaat wieder aufrüsten. Sie wollen Großbritannien, Frankreich, Ungarn, Polen, die Niederlande oder Österreich »great again« machen. EU-Länder sollen groß werden, in dem sie sich wieder klein machen? Die populistischen Extremisten sind nicht nur mit brachialem Werkzeug unterwegs, sondern auch mit spitzer Feder dabei: Ihre Schreiber und Kommunikatoren erfinden eine moderne philosophische Einkleidung der alten völkischen und rassistischen Ideologie. Sie formen eine Zukunft, die Krieg, Spaltung und Brutalität heißt, eine Zukunft, die zynischer Weise genau jene zuerst auf eben das Kreuz legen wird, das sie hinter die extremen Parteien setzen.

In den Gesellschaften vieler Länder, in Europa wie in den USA, werden aggressive, verachtende und dummdreiste Reden geführt; in vielen Staaten haben Parteien Zulauf, die mit solchen Tönen werben. Warum haben sie Erfolg damit? Weil diese Töne von verunsicherten Menschen auch als Protest gegen grassierende Missstände und als Indiz für Tatkraft gewertet werden, weil das Vertrauen in die herrschende Politik ge- und verschwunden ist. Die Sehnsucht nach einer Politik, die Hoffnung macht auf eine gute Zukunft, auf Arbeit, Sicherheit und Heimat in einer globalisierten Welt, darauf also, dass die persönliche »future great again« wird - diese Hoffnung wird von der klassischen Politik zu wenig befriedigt. Weil es dort keine große Zukunftspolitik gibt, halten sich viele Wähler an sogenannte Populisten, an Großversprecher also, an solche, die Amerika, Großbritannien, Frankreich, Ungarn, Polen oder Österreich »great again« machen wollen. Wenn



Sie hier überlegen, wie gute Transformation aussieht - dann ist das auch eine Strategie gegen den populistischen Extremismus.

Die Zukunft wird so sein, wie wir sie gestalten. Das gilt für die politische Zukunft, das gilt für die gesellschaftliche Zukunft, das gilt für die Zukunft der Arbeitsgesellschaft.

Wir dürfen uns dem digitalen Wandel nicht ausliefern, sagen wir deshalb gern, wir sagen auch, dass wir den Wandel aktiv gestalten und in die richtige Richtung lenken müssen. Aber wie geht das? Insgeheim hat so mancher von uns Angst, dass das objektiv unmöglich ist. Das glaube ich nicht.

Aber die menschenverträgliche Gestaltung des digitalen Wandels funktioniert nicht mit dem bisherigen Klein-Klein, sie funktioniert nicht mit ein bisschen Bastelei an der Arbeitszeitverordnung und ähnlichen Regelwerken.

Es hilft Utopie. In Umbruchszeiten, und wir sind in gewaltigen Umbruchszeiten, sind Utopien realistisch. Und worin besteht die Utopie? Sie besteht - so hat das Oskar Negt das schön beschrieben - in der konkreten Verneinung der als unerträglich empfundenen gegenwärtigen Verhältnisse, mit der Perspektive und Entschlossenheit, das Gegebene zum Besseren zu wenden.

Die Rechtlosigkeit der Crowd- und Clickworker ist unerträglich. Sie arbeiten ohne Anspruch auf Mindestlohn, ohne soziale Absicherung und ohne Arbeitnehmerrechte. Unerträglich ist auch die Aussicht, dass innerhalb weniger Jahre über eine Million Taxifahrer, Busfahrer, Lieferanten, Chauffeure, LKW- und Gabelstaplerfahrer in Deutschland ihre Arbeit verlieren werden, weil die fahrerlose Mobilität kommt. Es ist unerträglich, dass es

» Es hilft Utopie. In Umbruchszeiten, und wir sind in gewaltigen Umbruchszeiten, sind Utopien realistisch. Und worin besteht die Utopie? Sie besteht - so hat das Oskar Negt das schön beschrieben - in der konkreten Verneinung der als unerträglich empfundenen gegenwärtigen Verhältnisse, mit der Perspektive und Entschlossenheit, das Gegebene zum Besseren zu wenden.

kein Konzept dafür gibt, was mit diesen Leuten geschehen soll. Es ist unerträglich, dass wir auf eine neue Automatisierungswelle nicht vorbereitet sind - auf eine Automatisierungswelle nicht nur in der Industrie, sondern auch im Bereich der Dienstleistung, wo künstliche Intelligenz massenhaft die Arbeit von Büroangestellten übernehmen wird.

Wir erleben eine paradoxe Situation: Der höchste Stand der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung seit der deutschen Wiedervereinigung geht einher mit einem höchsten Maß an Verunsicherung über die Zukunft der Arbeit. Die Digitalisierung umfasst den gesamten Wertschöpfungsprozess - Erfindung, Entwicklung, Marketing, Einkauf, Produktion, Vertrieb, Verkauf, Entsorgung und Erneuerung. Die Neuorganisation der Arbeitsverhältnisse wird in steigendem Maß im Netz digital über die Cloud und weltweit, global in der Crowd erfolgen.

Immer mehr Menschen arbeiten »für die Plattform« und zunehmend weniger »in der Produktion«. Aufträge für allgemeine Dienstleistungen und Kleinstarbeiten, Designerwettbewerbe und Programmierungsaufgaben, Personenbeförderung und Lieferdienste, Haus-

halts - und Betreuungsdienste werden über die Cloud mit Hilfe von Plattformen in der Crowd ausgeschrieben, vergeben und angenommen. Die Arbeitnehmer werden auch ohne formal selbständig zu sein zum Arbeitskraftunternehmer, die Grenzen zwischen Arbeitnehmer und Selbstständigen-Status werden fließend.

Erwerbsarbeit findet immer stärker außerhalb des Betriebes statt. Immer mehr Aufgaben werden an Leiharbeitsfirmen und rechtlich Selbständige ausgelagert, gerade auch in Form des durch die Digitalisierung ermöglichten Crowd-Working. Dieser radikale Wandel der Arbeitsgesellschaft verlangt radikale Antworten. Ich will Ihnen meine Idee, meine Utopie für die Zukunft der Gewerkschaften vortragen. Sie, die Gewerkschaften, werden sich zu nationalen und transnationalen NGOs entwickeln; und sie arbeiten gegen die entgrenzte Vermarktlichung des gesamten Lebens, der gesamten sozialen Bindungen und Beziehungen. Sie, die Gewerkschaften, werden zur Kampforganisation gegen die Repression durch digitale Software. Und als solche werden sie Anziehungskraft auch für die upper middle class entwickeln, die den Gewerkschaften heute eher fernstehen.

» Gesicherte, unbefristete Arbeitsverhältnisse müssen wieder selbstverständliche Normalität werden. Die Arbeitszeiten müssen verkürzt werden und damit die Arbeit neu verteilt werden. Vier-Tage Woche, dreißig Stunden-Woche als künftiger Standard. Kürzere Arbeitszeiten sollen den Lebensumständen Rechnung tragen: Familienzeit, Bildungszeit, Erziehungszeit, Pflegezeit, Altersteilzeit. Es braucht neue Offensiven zur Humanisierung der Arbeit.

Schon immer gab es Erfindungen, die den Menschen ihre bisherige Arbeit wegnahmen. Die Druckerpresse ersetzte die Kopisten, die die Bibel von Hand abschrieben. Der mechanische Webstuhl ersetzte die Weber und ihre Handarbeit, die Fabrik ersetzte die Werkstatt. An die Stelle der Arbeit im eigenen Haus traten erst Fließband in der Fabrik und dann der Industrieroboter. Die Erfindungen veränderten die Familien - und Gesellschaftsstrukturen radikal. Das »ganze Haus« des Mittelalters löste sich mit der Industrialisierung des 19. Jahrhunderts auf. Das ganze Haus war das Haus der generationsübergreifenden Großfamilie gewesen, in dem Kinder, Eltern, Großeltern, sonstige Anverwandte und Arbeitskräfte, das Gesinde, lebten und arbeiteten; es war ein Bund zum Überleben und Handanpacken von allen auf engstem Raum; etwas von dem, was man heute Privatheit nennt, gab es kaum. Gab es Solidarität? In gewisser Form ja. Im Rahmen der großpatriarchalen Strukturen hatten die Mitglieder der Hausgemeinschaft wechselseitige Verpflichtungen.

In der industriellen Revolution des beginnenden 19. Jahrhunderts wurden die großfamiliären Strukturen des ganzen Hauses zerstampft von der Dampfmaschine des James Watt. Die Großfamilie wurde von der Kleinfamilie abgelöst, es entstand die Arbeiterfamilie, deren Familienleben sich bei Trennung von Esstisch und Werkbank nach den Bedürfnissen von Arbeit und Kapitals auszurichten hatte: Vater, Mutter, Kinder - die Kleinfamilie war nun die neue Normalfamilie, und normal waren auch die elenden Arbeits- und Produktionsbedingungen. Aus der vagen Brüderlichkeit der französischen Revolution wurde die Solidarität der Proletarier, eine Solidarität des Elends, die auf der Basis gemeinsamer, geteilter und erlittener Erfahrungen in den Fabriken entstand.

Die Arbeiter waren einst verbunden durch Ort, Zeit, Routine und Alltag, man teilte miteinander die Erfahrung elender Produktionsbedingungen und man teilte miteinander den Zeitrhythmus, den die Fabrikherren und Zechenbarone vorgaben. Später, im Fordismus, wurde das Fließband, das Instrument und Symbol der Rationalisierung, zugleich ein Band der Gemeinsamkeit und der verbindenden Erfahrung. Die gewerkschaftliche Solidarität der Arbeiter entstand im Gleichklang von Ort, Raum und Zeit der Produktion. Diese Solidarität war die Kraft und die Macht der Gemeinsamkeit auf der Basis gemeinsamer Lebens- und Arbeitserfahrung. Diese Solidarität war Produkt nicht nur von Selbsterfahrung mit der Ausbeutung, sondern von Gemeinsamkeitserfahrung. Aus einem schwachen Brüderlichkeitsbegriff wurde ein starker Solidaritätsbegriff.

Das Sprachrohr der Gemeinsamkeit wurden die Gewerkschaften. Man kann sie gar nicht genug dafür loben, was sie da geleistet haben. Sie haben Solidarität organisiert und in individuelles und kollektives Arbeitsrecht übersetzt. Das war eine gigantische, das war eine menschheitsgeschichtliche Leistung. Das zwanzigste Jahrhundert wäre besser verlaufen, wenn die Politik nur halb so gut gearbeitet hätte wie die Gewerkschaften. Aber Solidarität ist kein nachwachsender Rohstoff. Sie bleibt nicht einfach da unter völlig geänderten Arbeitsbedingungen. Es hilft nicht viel, sie Gewerkschaftstagen zu beschwören wie ein Sakrament. Wenn die Gleichartigkeit der Lebens- und Arbeitsbedingungen nicht mehr besteht, wenn es die gemeinsamen Arbeitserfahrungen am gemeinsamen Arbeitsort immer weniger gibt, dann regrediert die konkrete Solidarität wieder zur allgemeinen Brüderlichkeit.

Das erleben wir gerade: Es zeigt sich abnehmenden Mitgliederzahlen bei den Gewerkschaften (die IG Metall ist eine rühmliche Ausnahme), es zeigt sich darin, dass Solidarität zum Wischiwaschi-Wort wird. Es wird ja zu allen nur erdenklichen Solidaritäten aufgerufen:

mit den Jungen und den Alten, mit den Armen und der dritten Welt, mit den Tieren und mit der Natur, mit den Flüchtlingen, mit den Minderheiten, mit den Familien. Die Fülle der geforderten Solidaritäten kann den Einzelnen überfordern. Der Appell an die Solidarität hat insofern nicht immer den richtigen Adressaten und er wird zu einem allgemeinen Appell an Gemeinsinn, Menschenliebe und Humanität.

Wir brauchen eine neue Konkretion der alten Brüderlichkeit, wir brauchen eine neue Utopie, die so hoffentlich ähnlich stark ist wie die Solidarität des 19. und 20. Jahrhunderts. Das ist so ungeheuer wichtig für die Zukunft unserer Gesellschaft.

Seitdem nach 1990 der Tod der Utopien so lauthals verkündet wurde, erleben wir den Aufstieg des extremistischen Populismus und der politischen Dummheit. Die Menschen spüren die zwiespältige Wirklichkeit; sie erleben die der brisanten Lage der Arbeitsgesellschaft zwischen einem Nicht-Mehr und einem Noch-Nicht; sie spüren, wie sich der innere Zusammenhalt der Gesellschaft auflöst. Und weil es noch keine neuen großen Ideen, weil es keine großen Ideale gibt, suchen die Menschen im Abfall der Geschichte nach den alten. Das ist der Grund für die Wiederkehr des Nationalismus, das ist der Grund für die blöden Rufe vom »great again«, das ist der Grund für die neuen politischen Schwarzmarktphantasien. Was hilft dagegen? Es hilft Denken; denken ist wichtiger als twittern. Und es hilft Utopie.

Ich glaube übrigens nicht, dass das solidarische Grundeinkommen eine zukunftsweisende Utopie ist. Es ist die Flucht vor einer menschlichen Reform der Arbeitsgesellschaft. Es überlässt den Arbeitsmarkt dem Spiel der Kräfte und es führt womöglich zur sozialen Verrohung. Es widerspricht dem menschlichen Grundbedürfnis, Leistung zu erbringen und dafür entlohnt und anerkannt zu werden. Es überlässt den

Wettbewerb dem Wettbewerb und etabliert daneben etwas was Wattiges. Der Abschied von der Arbeitsgesellschaft wäre damit der Einstieg in die komplette, umfassende und totale Wettbewerbsgesellschaft. Das könnte den Kapitalisten so passen - BGE als Ausrede und Argument und Reservat, um ansonsten den digitalen Wilden Westen zu etablieren. Die Arbeit ist und bleibt, auch in den neuen Zeiten, der Schlüssel für die soziale Frage.

Gesicherte, unbefristete Arbeitsverhältnisse müssen wieder selbstverständliche Normalität werden. Die Arbeitszeiten müssen verkürzt werden und damit die Arbeit neu verteilt werden. Vier-Tage Woche, dreißig Stunden-Woche als künftiger Standard. Kürzere Arbeitszeiten sollen den Lebensumständen Rechnung tragen: Familienzeit, Bildungszeit, Erziehungszeit, Pflegezeit, Altersteilzeit. Es braucht neue Offensiven zur Humanisierung der Arbeit. Eine Abwehr des zeitlichen und physischen Drucks. Die Gewerkschaften müssen die Kampforganisation gegen die digitale Vermarktlichung des Arbeitens und des Lebens sein, der Widerpart der Digitalkapitalisten. Ob man das, was sie dazu befähigt, noch Solidarität der Arbeitsgesellschaft nennt oder konzentrierte Interessenvertretung - das ist mir egal, Hauptsache es funktioniert.

Ludwig Marcuse sagt: »Das Traurige an unserer Zeit ist nicht, was sie nicht erreicht, sondern was sie nicht versucht. Im Versuchen aber liegt der echte Idealismus.« Wir wollen nicht traurig sein. Wir wollen versuchen, was möglich ist. Wir sind auf einer idealistischen Veranstaltung - die aber hoffentlich konkrete Folgen und konkrete Ergebnisse hat. Organisieren Sie die neue Solidarität in einer neuen Arbeitsgesellschaft. Das ist die Basis für Transformation.



### Ausgangssituation und Prämissen

Alle beschäftigen sich mit der Transformation, wir auch. Ausgehend von der These, dass die zunehmende Elektrifizierung der Automobilindustrie erhebliche Arbeitsplatzverluste mit sich bringen wird, müssen wir annehmen, dass das auch in unserem Betrieb passiert. Wir haben erste Ideen und Fragestellungen entwickelt. Wir wollen für einen fairen Übergang streiten und diesen auch mitgestalten. Die betriebliche und überbetriebliche Gewerkschaftsarbeit braucht dringend eine gemeinsame Strategie, um dies zu bewerkstelligen. Wir möchten hiermit einen Beitrag dazu leisten. Folgende Prämissen liegen unserer Diskussion zu Grunde:

1. Ein Volumenwachstum wie in der Vergangenheit wird es für den europäischen Automobilmarkt nicht mehr geben,
2. Die Anzahl der benötigten Fertigungsstunden wird sich durch die zunehmende Elektrifizierung des Antriebes deutlich reduzieren,
3. Die zunehmende Digitalisierung gerade in den indirekten Bereichen wird zu einem erheblichen Produktivitätssprung beitragen,
4. Die Produktivitätssteigerungen der Vergangenheit im Produktionsbereich werden auch in Zukunft stattfinden.

Wenn wir diese Prämissen annehmen, wird sich die Anzahl der Industriearbeitsplätze im direkten und indirekten Bereich bei uns im Werk bis 2030 zwischen 40 und 50 Prozent reduzieren. Um das aus betrieblicher Sicht zu bewältigen, reichen die vorhandenen Instrumente der Altersteilzeit bei weitem nicht aus.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht gehen gut bezahlte tariflich geregelte Industriearbeitsplätze verloren. Aus ge-

werkschaftlicher Sicht verlieren wir massiv Mitglieder und Kampfkraft. Deshalb sollte man sich dem Thema auch auf diesen drei Feldern nähern – betrieblich, gewerkschaftlich, gesellschaftlich. Ein besonderes Augenmerk gilt den Auswirkungen auf die Beschäftigten. Sie sind gleich mehrfach von diesem Veränderungsprozess betroffen, als Beschäftigte im Betrieb und als Mitglieder der Gesellschaft.

### Betriebliches Handeln

Für die Arbeit der Betriebsräte sind verschiedene Sachverhalte relevant. Zum einen ist eine Analyse der Wirkung der Transformation auf den jeweiligen Standort über einer Zeitachse erforderlich. Es empfiehlt sich ein Betrachtungshorizont von zwei bis fünf Jahren für die näherliegenden Wirkungen. Dieser Horizont stimmt mit den üblichen Zeitfenstern unternehmerischer Investitions- und Strategieplanung überein, darüber hinaus sollte eine Langfristabschätzung über circa zehn Jahre erfolgen.

Betrachtet werden sollten die Veränderungen, die sich aus der Wirkung von Automatisierung, Digitalisierung und Produktwandel durch Dekarbonisierung (= Umstellung der Antriebstechnik vom Verbrennungsmotor zu Hybrid- und Elektroantrieben) ergeben. Es sollte die komplette Prozesskette von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb und Service im direkten und indirekten Bereich berücksichtigt werden, da die Wirkweisen und damit die Betroffenheit der Geschäftsbereiche eines Standortes sehr unterschiedlich sein können.

### Transformationsatlas und Gremien

Für die Gestaltung der Transformation ist eine fachauschuss- und geschäftsbereichsübergreifende Projektgruppe sinnvoll, da Veränderungen und Anforderungen an die Gestaltung durch den Betriebsrat vielschichtig sind und nicht den klassischen Fachausschüssen des

Betriebsrats zugeordnet werden können. Die hauptsächlich betroffenen Bereiche der Mitbestimmung sind sicherlich Planung / Strategie / langfristige Beschäftigungssicherung, Entgelt- und Leistungs politik und Bildung / Qualifizierung. Sofern der Transformationsatlas ausgefüllt wurde, finden sich dort die wichtigsten Veränderungsschwerpunkte wieder, insbesondere bei den Abschätzungen zu den Einflüssen auf die Beschäftigungsentwicklung in den unterschiedlichen Bereichen und der zu erwartenden Veränderungen. Es ist zu beachten, dass die Qualität der Aussagen im Transformationsatlas so gut ist, wie die Informationsgrundlage, auf der die Betriebsräte die Einschätzungen im Transformationsatlas getroffen haben. Zumal die Veränderung mit einer Komplexität und mit einem Beschleunigungspotenzial stattfindet, wie wir sie bisher noch nicht erlebt haben.

Darüber hinaus können betriebliche Gremien wie beispielsweise der Planungsausschuss genutzt werden, um dem Unternehmen eine Darstellung der Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven mit den jeweiligen Zeithorizonten abzuverlangen.

### Analyse mit Erfassungs- und Expertenworkshops

Für Betriebe mit wenig Informationen und nicht vorliegendem Transformationsatlas wäre die Anwendung eines Verfahrens wie »Arbeit 2020 NRW« mit den Prozessschritten Bestandsaufnahme, Betriebslandkarte, Szenarien, Ableitung, Handlungsplan und Zukunftsvereinbarung eine Möglichkeit. Dieses Konzept zielt im Ursprung auf Veränderungen durch Industrie 4.0 und könnte um weitere Inhalte der Transformation erweitert werden. Es ermöglicht eine starke Beteiligung des Betriebsrates. Über den Ansatz der flächendeckenden Erfassungsworkshops nach den Kriterien Beschäftigung, Belastung, Qualifizierung und andere, gelingt ebenfalls eine Einbindung von Teilen der Belegschaft. Die Erhebung erfolgt mit Blick auf die aktuelle Situation und die

zu erwartende Zukunftsentwicklung. Aus den Ergebnissen können Veränderungsschwerpunkte herauskristallisiert werden und Handlungsansätze, wie begleitende und absichernde Vereinbarungen entwickelt werden. Voraussetzung ist eine Vereinbarung und Abstimmung mit dem Unternehmen, das diesen Prozess mittragen und unterstützen sollte. Die Durchführung der Workshops ist allerdings ein erheblicher Aufwand und es ist eine externe Unterstützung bei der Moderation und Zusammenfassung der Ergebnisse erforderlich. An dem Projekt »Arbeit 2020 NRW« waren mehrere Gewerkschaften, der DGB und das Beratungsunternehmen Sustain Consult beteiligt und es wurde durch öffentliche Mittel des Landes und der Europäischen Union gefördert.

In Unternehmen, in denen über vorhandene Mitbestimmungsgremien und aktiven Austausch der Betriebsparteien ein guter Informationsstand des Betriebsrats über die zu erwartenden Veränderungen und Rahmenplanungen vorhanden ist, sind gezieltere Aktivitäten sinnvoll. Hier haben wir gute Erfahrungen mit sogenannten Expertenworkshops gemacht. In diesen Workshops werden die Planungs- und Systemexperten eines Geschäftsbereichs oder eines Fachbereichs eingeladen und eine gezielte Auswahl von Zukunftsprojekten präsentiert.



Die unterschiedlichen Projekte werden auf ihre Auswirkungen auf Mensch, Technik und Organisation diskutiert (MTO-Ansatz/sozio-technischer Gestaltungsansatz).

Durch die Zusammensetzung erfolgt ein wirksamer und je nach Zusammensetzung geschäftsbereichsübergreifender Austausch über die inhaltlichen Zusammenhänge und Einschätzungen. Aus den Ergebnissen lassen sich Handlungsfelder, Gestaltungsnotwendigkeiten und Gestaltungsansätze ableiten.

### Strategieentwicklung und Rahmenbedingungen

Mit den aus den unterschiedlichen Methoden gewonnenen Informationen können die Betriebsräte dann unter Einbeziehung der Vertrauensleute und Beleg-

schaften eigene Zielvorstellungen für die Zukunft des Betriebes entwickeln. Diese Ziele sind wichtiger Bestandteil, um eine Mobilisierung und Durchsetzbarkeit unserer Interessen zu ermöglichen.

Wir gehen davon aus, dass dieser Transformationsprozess massiv von den Unternehmen genutzt wird, um ihre Ziele zu erreichen, beispielsweise Personalabbau, Produktivitätssteigerungen, Outsourcing und Schwächung der betrieblichen Mitbestimmung. Wir gehen auch davon aus, dass viele Produktlinien nicht zu retten sein werden. Die Produkte aus dem verbrennungsmotorischen Antriebsstrang werden mittel- und vor allem langfristig durch die starke Zunahme der Elektromobilität nur noch eine untergeordnete Rolle spielen. Aber auch hier hilft die Klarheit der Analyse, um sich am Ende so teuer zu verkaufen, wie es geht. Um Betriebsräte zu befähigen, diese Auseinandersetzung zu führen, braucht es eine massive Unterstützung der IG Metall.

### Unternehmensstrukturen und Einflussmöglichkeiten

Ein weiterer Sachverhalt, der unsere Handlungsfähigkeit und Erfolgsaussichten im Betrieb beeinflusst, ist die Frage der Unternehmens- und Konzernstrukturen und der entsprechenden Mitbestimmungsstrukturen. Es spielt eine erhebliche Rolle, ob die Geschäftsführung eines Standortes tatsächlich für den Standort relevante unternehmerische Entscheidungen treffen kann und damit ein vereinbarungsfähiger Verhandlungspartner für den Betriebsrat vorhanden ist. Wenn übergeordnete Konzernstrukturen vorhanden sind, ist es entscheidend, ob über entsprechende Gesamt- oder Konzernbetriebsräte Einfluss auf Vorstände und Eigentümer genommen werden kann. Bei anonymen Finanzinvestoren, die ausschließlich kurz- oder mittelfristige Finanzinteressen haben («auscashed»), ist der Zugriff auf Entscheider für die Mitbestimmung oft wesentlich schwerer. Hier ist dann wesentlich mehr Organisationsmacht der IG Metall und gegebenenfalls die Einbeziehung von Politik erforderlich, wenn überhaupt wirksamer Einfluss möglich ist.







## Gewerkschaftliche Ansätze

Ohne eine aktive Unterstützung und Befähigungsstrategie des hauptamtlichen Apparates, um die verschiedenen Ebenen pro aktiv auf die Veränderungen vorzubereiten, wird es nicht gelingen, diese riesige Umwälzung zu bestehen. Wir gehen davon aus, dass der bisherige sozialpartnerschaftliche Ansatz seine Grundlage zunehmend verliert. Zurückgehende Tarifbindung, zurückgehende Verankerung in den Betrieben, massiver Umbau der Gesellschaften und Konzerne mit dem Hauptziel der Profitmaximierung deuten stark darauf hin. Alle diese Beispiele werden durch die bevorstehende Transformation verstärkt und beschleunigt. Dieser Veränderungsprozess wird unsere Verankerung und Einflussmöglichkeiten in den traditionellen Bereichen massiv verringern, wenn wir nicht mit einer offensiven, zum Konflikt bereiten Strategie dem entgegenwirken. Der drohende Abbau der Belegschaften in den Industriebereichen, in denen die IG Metall gut verankert und kampfstark ist und der gleichzeitig weitere Aufbau in Bereichen wie System- und Softwareentwicklung und IT-Bereichen, in denen die IG Metall nicht stark vertreten ist oder gar keinen Zugang hat, wird diesen Einflussverlust befördern.



Nur mit einer glaubwürdigen, belastbaren Mobilisierungsstrategie wird eine gestalterische Interessenvertretung möglich sein. Die IG Metall kann durch ihre Strukturen und Gremien branchenorientierte Netzwerke entwickeln. Diese können einen gezielten Erfahrungsaustausch beispielsweise zu best practice bei



Vereinbarungen und Aktionen organisieren und eine an den Anforderungen der betrieblichen Akteure orientierte Förderung und Unterstützung betrieblicher und regionaler Aktivitäten liefern.

Auf der tarifvertraglichen Ebene sollten Forderungen entwickelt werden, die auf Transformationswirkungen von ähnlich betroffenen Betrieben / Beschäftigten zielen. Die begonnene Diskussion um die Arbeitszeitverkürzung zeigt in die richtige Richtung.

» Wir gehen davon aus, dass der bisherige sozialpartnerschaftliche Ansatz seine Grundlage zunehmend verliert. Zurückgehende Tarifbindung, zurückgehende Verankerung in den Betrieben, massiver Umbau der Gesellschaften und Konzerne mit dem Hauptziel der Profitmaximierung deuten stark darauf hin.

Darüber hinaus sind gezielte Qualifizierungsprojekte und – Konzepte für Funktionäre und Beschäftigte erforderlich. Die IG Metall verfügt über leistungsfähige Bildungsstätten, die eingebunden werden sollten. Eine Möglichkeit könnte sein, das Konzept aus einer Reihe von kurzen Bildungsbausteinen in Verbindung mit betrieblichen Projekten zur Transformation, die neben den Qualifizierungsinhalten in den Bausteinen entwickelt und begleitet werden, umzusetzen. Mit diesem Konzept gibt es positive Erfahrungen aus dem IG Metall Projekt Arbeit und Innovation.

## Gesellschaftliche Ebene

Nicht alle Folgewirkungen der Transformation lassen sich auf der betrieblichen und tarifvertraglichen Ebene bewältigen. Es ist erforderlich, Gesellschaft und Politik zu den Auswirkungen der Transformation zu sensibilisieren. Die Reduzierung der Industriearbeitsplätze und damit die Reduzierung von Einkommen und Steuern müssen breit thematisiert werden. Wir sollten von den politisch Verantwortlichen in Region, Land und Bund Zielbilder einfordern, wie eine Zukunft mit diesen Auswirkungen aussehen soll und welche Beiträge Politik und staatliche Instanzen und Einrichtungen leisten können, um diese dann mit unseren Vorstellungen abzugleichen.

Gegenfalls ist es erforderlich, daran orientierte Gremien wie Transformationsbeiräte zu installieren, die diesen Prozess gezielt begleiten und unterstützen und für eine breite Beteiligung und Übernahme von Verantwortung sorgen. Eine gemeinsame Debatte über die zu finanzierenden Folgekosten ist dringend voranzutreiben. Ob das Dekarbonisierungsfonds sind oder Transformationssteuern ist nebensächlich, entscheidend ist, dass das Geld auch von denen zu holen ist, die jahrelang Milliardengewinne mit den jeweiligen Geschäftsmodellen gemacht haben und auch in Zukunft beispielsweise durch Digitalisierung und Mobilitätskonzepte machen werden. Eine weitere Privatisierung der Gewinne und Sozialisierung der Verluste bzw. der gesellschaftlichen Folgekosten ist mit aller Kraft zu verhindern. Hier ist die IG Metall als gesellschaftliche Gestaltungsmacht gefragt.



### 1. Bevollmächtigter IG Metall Eisenach

Nach der Wiedervereinigung hat sich in der Automobil- und Zuliefererindustrie der neuen Bundesländer eine Industriestruktur entwickelt, die zum einen familiengeführte klein- und mittelständische Unternehmen hervorbrachte, zum anderen schlank aufgestellte Standorte der Tier-1-Zuliefererunternehmen. Diese sind in hohem Maße von den Konzernzentralen in den alten Bundesländern abhängig. Es mangelt vielen Unternehmen der Branche nach wie vor an Forschungs- und Entwicklungs-Einheiten, die eine Eigenständigkeit der Unternehmen begründen könnten. Durch den verschärften Preiskampf und die ökonomische Abhängigkeit der Zulieferer von den OEM wurde die Möglichkeit immer weiter verengt, sich auf eine veränderte Marktsituation vorbereiten zu können. Dies trifft insbesondere die klein- und mittelständisch geprägten Zuliefererunternehmen. Gegenüber den vielfachen Forderungen der Betriebsräte und der IG Metall in den letzten Jahren, sich ausreichend auf die Veränderungen im Automobilbereich aufzustellen, flüchten sich viele Geschäftsführungen in Durchhalteparolen.

In Ermangelung ausreichender finanzieller Spielräume scheint in vielen Unternehmen des klassischen Antriebsstrangs die Hoffnung das Geschäftsmodell zu sein, dass man bei rückläufigem Markt möglichst lange zu denen gehört, die bis zuletzt im bisherigen Kerngeschäft verbleiben. Unternehmen mit entwickelten Diversifizierungsstrategien findet man in den neuen Ländern selten. In allen seriösen Untersuchungen und Prognosen zur Entwicklung der nächsten Jahre wird beschrieben, dass mit dem Wegfall von etwa sechs Siebtel der Wertschöpfung beim Wechsel von Verbrenner- zur Elektrovariante asymmetrische Auswirkungen auf die Regionen zu erwarten sind. Die Sorge, dass insbesondere die Regionen in Ostdeutschland mit ihrem hohen Automobilzuliefereranteil besonders betroffen sein werden, hat mehrere Gründe:

**1.** Viele Unternehmen haben nur geringe Eigenkapitalquoten gegenüber einem hohen Anteil an Fremdfinanzierung. Waren die Banken in den letzten Jahren aufgrund der Geschäftsplanungen der Firmen zur Kreditvergabe bereit, weil diese oft einen hohen Umsatzanstieg für die Zukunft vorsahen, ist inzwischen eine Wende der Kreditvergabe zu beobachten. Nur wenige Unternehmen können seriös auch weiterhin optimistische Betrachtungen für die Planung der nächsten Jahre im Bereich der Herstellung von Teilen für den klassischen Antriebsstrang darstellen. Dadurch sinkt die Bereitschaft der Banken, die Zulieferer auch weiterhin mit ausreichend Fremdkapital auszustatten. Veränderte Marktaussichten und oftmaliges Nichteinhalten der prognostizierten Umsatzsteigerungen haben bei einigen Unternehmen bereits zu Insolvenzen geführt. Im Betreuungsbereich der IG Metall Eisenach sind in den vergangenen Jahren fast 2.000 Arbeitsplätze vernichtet worden. Die negativen Wirkungen der Transformation haben somit schon eingesetzt.

**2.** Die klein- und mittelständischen Unternehmen haben selbst weder die finanzielle Kraft noch die personellen Ressourcen, sich adäquat und ausreichend mit Produktdiversifizierung auf die veränderten Marktbedingungen ein- bzw. umzustellen.

**3.** Während der langen Wachstumsphasen der Branche war es fast Gewohnheit, dass es im Insolvenzfall eines wichtigen Zulieferers mit Hilfe der relevanten Akteure regelmäßig gelang, zu Fortführungslösungen zu kommen und die Substanz des betroffenen Unternehmens zu erhalten. In der jetzigen Umbruchsituation spricht viel dafür, dass dieses Modell (Sicherung der Wertschöpfungskette durch Insolvenzübernahmen und Erhalt der industriellen Kerne vor Ort) zu



Ende geht. Die Zukunftsaussichten im klassischen Antriebsstrang und die veränderte Ausrichtung der Kreditinstitute werden zu einer Zunahme von Insolvenzen und zur Marktberreinigung führen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die Betriebe in den neuen Ländern davon überproportional betroffen sein werden.

**4.** Im Diskurs um die möglichen Aushandlungsspielräume gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertreter zeichnet sich ab, dass (als Reaktion auf den Wegfall von Wertschöpfung) insbesondere die Akteure in den Konzernzentralen auf eine Strategie des Insourcings setzen, um Beschäftigung an den Konzernsitzen abzusichern. Dies ist sehr nachvollziehbar, wird aber im Umkehrschluss zur Gefährdung der Standorte in den neuen Ländern führen. Der Osten könnte dadurch »leergezogen« und die im letzten Vierteljahrhundert aufgebauten Industriestrukturen nachhaltig beschädigt werden.

Im Diskurs über die Gestaltung der Transformation muss im Interesse der jetzt schon betroffenen Kolleginnen und Kollegen eine schnelle und nachhaltige Weichenstellung erfolgen. Die Dimension des zu befürchtenden Arbeitsplatzabbaus würde die industrielle Infrastruktur nachhaltig gefährden und absehbar das Ausmaß übertreffen, das jüngst für den Kohle-

bergbau beschlossen wurde. Angesichts dessen ist die bisherige Kommunikation des Thüringer Wirtschaftsministerium und in der Folge auch die wirtschaftspolitische Ausrichtung unverständlich. Basierend auf der Studie „Tiefenanalyse zu Möglichkeiten der Zukunftssicherung der Automobilzulieferindustrie in Thüringen“ wird ein positiver Arbeitsplatzeffekt durch die Umstellung auf Elektromobilität prognostiziert. Dieser Einschätzung muss widersprochen werden: Nichts deutet zum jetzigen Zeitpunkt darauf hin, dass bei einem Wegfall wichtiger Industrieller Akteure im Bereich des Antriebsstranges, auch nur ansatzweise ein adäquater Ausgleich im Saldo an industrieller Fertigung in Thüringen in neuen Geschäftsfeldern geschaffen werden könnte. Neben der Frage der Unterstützung von Neuansiedlungen/Gründungen von innovativen Unternehmen im Zukunftsfeld von künftigen Mobilitätskonzepten muss es um die Frage der Bestandssicherung der jetzigen industriellen Strukturen in Thüringen gehen.

Die Debatte über die ökologische Notwendigkeit der Transformation ist für die IG Metall nur dann zu bestehen, wenn alle Akteure erkennen, dass es nur mit schnellem Handeln und massiver finanzieller Unterstützung gelingen kann,

- die industriellen Kerne in Deutschland zu erhalten
- Investitionen in neue Geschäftsfelder zu finanzieren
- und die Beschäftigten in dem Prozess mitzunehmen.



### 1. Bevollmächtigter IG Metall Homburg-Saarpfalz

Menschen, Unternehmen und Staaten betreiben Raubbau an natürlichen Ressourcen. Der ungezügelter CO<sub>2</sub> Ausstoß ist wesentliche Ursache für die Erderwärmung und den Klimawandel. Beide Entwicklungen bedrohen die Lebensgrundlagen der Menschheit, sind bereits heute ursächlich für die Vernichtung von Lebensraum, für Flucht und Vertreibung. Der Klimawandel ist eine globale Bedrohung und hat das Potential, Anarchie, Krieg und die weitgehende Vernichtung menschlichen Lebens unumkehrbar herbeizuführen. Eine umweltpolitische Kurskorrektur ist daher zwingend.

Konsequenzen einer Kurskorrektur sind Veränderungen. Der Prozess der Veränderung, die sogenannte Transformation, wird uns alle betreffen: Menschen, Familien, Arbeitnehmer, Belegschaften, Unternehmen, Politik und Gesellschaft; aber auch Produkte, Dienstleistungen, Wertschöpfungsketten, internationale Arbeits- und Handelsbeziehungen, politische Bündnisse und Institutionen stehen vor weitreichenden Herausforderungen und Konsequenzen. Die IG Metall als humanistische, solidarische Mitgliederorganisation mit dem Anspruch, prägend die Wirtschafts-, Betriebs- und Gesellschaftspolitik zu gestalten, ist in der Pflicht, im Transformationsprozess Verantwortung zu übernehmen.

Nach meiner Einschätzung besteht innerhalb der IG Metall ein breiter Konsens in der Analyse und der daraus abgeleiteten Anforderung einer nachhaltigen umweltpolitischen Kurskorrektur. Auch die ultimative Zielsetzung ist unstrittig und die Verantwortung der IG Metall im Transformationsprozess, eigene Forderungen zu artikulieren und eigene Ziele gegebenenfalls auch »auf der Straße« und konfrontativ durchzusetzen. Festzustellen ist aber auch, dass es differenzierte Einschätzungen über Begrenzungen, Balancen, Fokussierung, Geschwindigkeit und Konsequenzen im gewerkschaftspolitischen Handeln und über die Auswirkung auf die eigene Mächtigkeit und damit zukünftige Handlungsoptionen gibt.

Der Klimawandel ist eine globale Herausforderung. Eine echte Trendumkehr ist weder national noch europäisch zu erreichen. Die nachhaltige Reduktion der Treibhausgase erfordert globale Anstrengungen. Der weltweite Energiebedarf ist weiter steigend. Derzeit werden weltweit 1.400 bis 1.600 neue Kohlekraftwerke geplant oder gebaut. Trotz Fortschritten bei der CO<sub>2</sub>-Reduzierung in Europa sind Erderwärmung und Klimawandel nicht gestoppt. Im Gegenteil: Trotz aller Anstrengungen und unter Einhaltung der festgelegten Grenzwerte wird der Klimawandel weiter an Tempo gewinnen und voranschreiten.

Eine Position, die Bedrohung und die Konsequenzen des Klimawandels mit einem Achselzucken zu akzeptieren, da die Problemlösung nicht vorstellbar ist, möglicherweise auch nicht erreichbar erscheint, ist keine ernsthafte Option. Der einfache und bequeme Weg endet bei dieser Orientierung unweigerlich am Abgrund. Aus meiner Sicht gibt die Rückbesinnung auf das Wesentliche des gewerkschaftlichen Handelns eine Antwort: Gewerkschaftliches Handeln ist dann erfolgreich, wenn es gelingt bestehende Spielräume auszuschöpfen und diese den Belegschaften, Menschen und der Gesellschaft (möglichst) vollständig zugänglich zu machen. Aus dem Profit der Wenigen wird durch solidarisches Handeln der Nutzen und Vorteil für Viele. Allerdings ist Teil dieser Betrachtung auch eine Begrenzung: Eine Begrenzung auf das Mögliche, auf vorhandene erarbeitete Spielräume. Diesen Zusammenhang darf die IG Metall bei der Positionierung über die Begrenzung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und der sich daraus ableitenden Maßnahmen und Konsequenzen nicht übersehen oder aufgeben. Nur dann bleibt in der Zielsetzung ein evolutionärer Veränderungsprozess möglich. Aus meiner Sicht ist dieser Punkt von zentraler Bedeutung. Mir fehlt jede Vorstellungskraft, dass es außerhalb eines evolutionären Veränderungsprozesses eine Chance gibt, eine emanzipierte Zukunft für die Menschen mit guter Arbeit in einer saubereren Umwelt zu erreichen.



Das Ergebnis über die Bewertung vorhandener, möglicher und zu schaffender Spielräume ist für unser Vorgehen eine gegebene und zu beachtende Begrenzung. Hinzu kommt, dass aus gewerkschaftspolitischer Sicht neben den umweltpolitischen Zielen der Transformation die Konsequenzen und Auswirkungen des Handelns auf die Belegschaften im Organisationsbereich der IG Metall und auf die Gesellschaft mindestens gleichberechtigt im Fokus bleiben müssen.

Die Energiewende wird nach vorsichtigen Schätzungen in den nächsten Jahren 600 Milliarden Euro Investitionskosten auslösen. Hinzu kommen die Folgekosten für den Ausstieg aus der Kernenergie und aus der Stein- und Braunkohleverstromung. Ziel ist es, den Anteil der regenerativen Energien auf 80 Prozent zu steigern. Dies muss finanziert und refinanziert werden, führt zu höheren Belastungen für Unternehmen und Haushalte wegen steigender Energiekosten oder Steuern.

Energiekosten sind ein wichtiger Kostenfaktor in der Industrie. Bereits heute sind die Strompreise für die Industrie im internationalen Vergleich die höchsten. Es besteht große Unsicherheit, wie sich die Energiekosten mittel- und langfristig entwickeln werden. Insbesondere in energieintensiven Bereichen erfordern Investitionsmaßnahmen eine langfristige Planungssicherheit. Aufgrund dieser Entwicklung werden Investitionsentscheidungen bereits heute aufgeschoben und in Frage gestellt. Dies gefährdet Arbeitsplätze, befördert perspektivisch den Rückbau wichtiger Industriezweige. Nachgelagert sind auch Zulieferer oder Unternehmen



» Diese Entwicklungen erhöhen den Druck auf die Belegschaften der Automobil- und Zuliefererindustrie, auf unsere Mitglieder. Kostensenkungsprogramme und Reorganisationsanstrengungen stehen in den meisten Fabriken bereits heute auf der Agenda. Bei vielen Zulieferern und Herstellern hat der Personalabbau bereits eingesetzt, vielerorts werden Beschäftigungssicherungsmaßnahmen verhandelt bzw. vereinbart.

der Weiterverarbeitung betroffen und damit ganze Wertschöpfungsketten bedroht. Zusätzlich könnte sich dieser Trend noch als Bumerang erweisen. Denn es ist eher unwahrscheinlich, dass abgewanderte Industrien außerhalb Europas zu vergleichbaren oder schärferen Umweltstandards produzieren. Die Beschäftigten in diesen Industrien erwarten von ihrer Gewerkschaft eine klare Orientierung, Haltung und einen praktikablen Lösungsvorschlag. Dieser muss in diesem Zusammenhang aus einer eindeutigen Strategie für den Erhalt der Arbeitsplätze in Deutschland und Europa bestehen und Zukunftsinvestitionen absichern. Eine Verlagerung von Arbeitsplätzen wegen einer schlecht gemanagten Energiewende, ohne jede globale Verbesserung der CO<sub>2</sub>-Bilanz, kann keine akzeptable Entwicklung darstellen.

Steigende Energiepreise wirken sich aber nicht nur in der Industrie aus. Auch auf die Haushalte kommen ungeklärte Kostensteigerungen zu. Die aufgrund der internationalen Wettbewerbssituation notwendige Befreiung energieintensiver Unternehmen von überproportional steigenden Energiekosten und bei weiter steigenden Energiekosten absehbar auch von Unter-

nehmen mit erhöhtem Energieverbrauch, ist alleine durch eine ansteigende Energieumlage für Normalverbraucher aufzulösen. Fraglich ist, ob ein Modell dauerhaft einen gesellschaftlichen Konsens findet, das energieintensive Unternehmen entlastet, einkommensschwache Haushalte unterstützt und Normalverdiener fortschreitend belastet. Energie muss für alle Menschen bezahlbar bleiben. Die derzeitige Praxis der Kostenverteilung hat die Grenzen gesellschaftlicher Akzeptanz bereits erreicht. Aus meiner Sicht muss die IG Metall als Befürworter der Energiewende zur Finanzierung und Kostenverteilung dieser Trans-

formation eine überzeugende Position entwickeln. Gelingt dies der IG Metall nicht, werden die Mitglieder, die immer auch Verbraucher sind, von der IG Metall nicht gut vertreten.

Die europäischen Beschlüsse zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei PKW und LKW sind radikal und haben das Potential, den Verkehrssektor tiefgreifend zu verändern. Die ökonomischen Auswirkungen dieser Entscheidung sind schwer zu beziffern. Aufgrund der herausragenden Bedeutung der Automobilindustrie für die deutsche Volkswirtschaft ist abzusehen, dass die Transformation des Verkehrssektors zu kritischen finanzpolitischen Effekten in den öffentlichen Haushalten führen wird.

Hinzu treten bedrohliche Risiken für die Automobilindustrie. Eine mutige Fortsetzung der bisherigen Modell- und Unternehmenspolitik wird aufgrund der einschneidenden umweltpolitischen Beschlüsse nicht ausreichen. Die Betriebe und Unternehmen sind gezwungen, neue Produkte und Geschäftsmodelle für einen unkalkulierbaren Markt zu entwickeln. Dies hat bereits begonnen. Für die Unternehmen ist das mit hohen Risiken verbunden. Trotz fehlender Planungssicherheit



werden Milliardeninvestitionen getätigt, Betriebe, Unternehmen und Wertschöpfungsketten transformiert, etablierte, effiziente und hochgradig spezialisierte Zulieferer aufgegeben, gleichzeitig erfolgreiche Produkte und Prozesse in Frage gestellt, etablierte Fahrzeugmodelle perspektivisch vom Markt genommen, um Nachfrage für Batterieautos zu schaffen. Die Refinanzierung neuer und marktreifer Entwicklungen im konventionellen Antriebsstrang ist durch die veränderte Marktsituation, geringere Stückzahlen und damit niedrigere Renditen gefährdet.

Diese Entwicklungen erhöhen den Druck auf die Belegschaften der Automobil- und Zuliefererindustrie, auf unsere Mitglieder. Kostensenkungsprogramme und Reorganisationsanstrengungen stehen in den meisten Fabriken bereits heute auf der Agenda. Bei vielen Zulieferern und Herstellern hat der Personalabbau bereits eingesetzt, vielerorts werden Beschäftigungssicherungsmaßnahmen verhandelt beziehungsweise vereinbart. Dabei sind dies, bei einem Marktanteil von zwei Prozent Batterieautos bei PKW-Neuzulassungen in Deutschland, nur erste Vorboten. Vor diesem Hintergrund werden die konkreten Beschäftigungsrisiken deutlich.

Durch die umweltpolitischen Beschlüsse wird sich auch die Mobilität von Menschen, der Transport von Waren und Gütern verändern. Hierfür gibt es gute Argumente: Ressourcenverbrauch, verstopfte Straßen, Abgase, Feinstaub, Lärm, verschwendeter Verkehrsraum, eine weitere Zunahme der Verkehrsdichte. Mögliche Lösungen sind nicht neu: Mehr Waren und Güter auf Schiff und Bahn, Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs, digitale Steuerung von Verkehrsströmen, autofreie Innenstädte.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Wende in der Verkehrspolitik bleibt die Akzeptanz der Bevölkerung dafür. Dieser Prozess ist schwierig, da individuelle Mo-

bilität stets als persönliche Freiheit empfunden wird. Spürbare Einschränkungen werden daher in breiten Teilen der Gesellschaft Widerstand hervorrufen. Es wird darauf ankommen, die Verkehrswende so zu gestalten, dass echte Vorteile entstehen. Dies kann dann gelingen, wenn die Veränderungen als ein höherer Freiheitsgewinn entwickelt werden. Autonomes Fahren ist dabei sicherlich ein möglicher Baustein. Eine Verkehrswende, die konventionell angetriebene Fahrzeuge lediglich durch autonom fahrende Batterieautos ersetzt, wird die umweltpolitischen Zielvorgaben verfehlen. Von zentraler Bedeutung bleibt auch, dass individuelle Mobilität für die Menschen bezahlbar bleibt. Eine Steuerung der Mobilität durch zusätzliche Kostenbelastungen, ohne gleichzeitig ein äquivalentes Mobilitätsangebot zu vergleichbaren Preisen einzuführen, wird ebenfalls keine Unterstützung in der Bevölkerung finden.

Die IG Metall ist eine Industriegewerkschaft und hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen, sozialen, beruflichen und kulturellen Interessen der Mitglieder zu fördern. Dabei setzt sich die IG Metall für den Schutz der natürlichen Umwelt zur Sicherung der Existenz der Menschheit ein.

Der Klimawandel hat das Potential, die Existenz der Menschheit zu bedrohen. Die umweltpolitischen Beschlüsse und Zielvorgaben der EU sind geeignet, den voranschreitenden Klimawandel zu bremsen. Daher ist es verständlich, dass diese umweltpolitischen Beschlüsse der EU für die IG Metall grundsätzlich nicht verhandelbar sind.

Unser gewerkschaftspolitischer Handlungsspielraum ist Begrenzungen und Zielkonflikten unterworfen - leider auch, wenn es um den Umweltschutz geht. Es ist an uns, diese Begrenzungen zu erkennen, Maßnahmen einzuleiten, um diese zu überwinden und Zielkonflikte im Interesse unserer Mitglieder aufzulösen. Zwei Stell-

schrauben sind dabei die Anpassungszeit und der politische Kompromiss.

Die Beschlüsse der EU für den Verkehrssektor nehmen einen disruptiven Verlauf der Transformation billigend in Kauf. Die Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigung sind weitestgehend unkalkulierbar und damit riskant. Hunderttausende Arbeitsplätze sind allein in Deutschland betroffen. Viele Arbeitsplätze sind gefährdet, an sehr vielen anderen werden sich die Anforderungen verändern. Es droht nicht weniger als eine Strukturkrise der deutschen Automobilindustrie. Die Entwicklung dieser Branche hat nicht nur für die Fiskal- und Haushaltspolitik der Bundesrepublik und den deutschen Arbeitsmarkt hohe Relevanz, sie hat auch das Potential, sich nachhaltig auf die Mächtigkeit der IG Metall auszuwirken.

Die Anforderungen an unsere Vertrauensleute, Betriebsräte und die gesamte Organisation sind enorm. Alle Beteiligten stehen unter massivem Handlungsdruck. Die komplexe Aufgabenstellung verhindert einfache Lösungen. Es bleibt wichtig, uns unverändert als treibende, agierende, verlässliche und damit gestaltende Kraft für unsere Mitglieder, die Politik und die Gesellschaft aufzustellen.

Es muss für alle Beteiligten erkennbar und erlebbar bleiben: Die IG Metall hat trotz der unübersichtlichen Situation einen klaren und richtungsweisenden Kompass.

Die Interessen unserer Mitglieder haben für unser Handeln höchste Priorität. Veränderung und Wandel müssen gestaltbar bleiben. Unsere Zielsetzung auch und gerade in Zeiten der Transformation muss eine Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation unserer Mitglieder bleiben. Dies gilt es herauszuarbeiten, zu benennen und als betriebs- und gesellschaftspolitische Ziele durchzusetzen. In diesem Kontext sind unsere bekannten Forderungen zum Ausbau der Unterneh-

mensmitbestimmung in wirtschaftlichen Zusammenhängen zu nennen.

Entscheidungen, die einen disruptiven Verlauf der Transformation in Gang setzen können, sind wegen der unkalkulierbaren Risiken für unsere Mitglieder nicht akzeptabel und daher zu bekämpfen. Wir müssen für alle Beteiligten als kompetenter, verlässlicher aber auch konfliktfähiger und starker Partner sichtbar bleiben.

Unsicherheit ist unser Gegner. Daher sind alle Anstrengungen einzuleiten, die dazu geeignet sind, mehr Verlässlichkeit und Sicherheit herzustellen. Unsere Forderungen und unser Engagement gegen prekäre Beschäftigung und für einen Ausbau der betrieblichen Mitbestimmung sind wichtig und richtig. Auch unsere Vorschläge für eine bessere soziale Absicherung der Beschäftigten und ein Ausbau der Instrumente beruflicher Weiterbildung gehören dazu.

Mehr Planungssicherheit für die Unternehmen und damit auch für die Beschäftigten muss ebenfalls auf unserer Agenda stehen. Ambitionierte CO<sub>2</sub>-Ziele haben nur dann ihre umweltpolitische Berechtigung, wenn diese Zielvorgaben auch erreichbar sind. Da daran Zweifel bestehen, muss sich die IG Metall für eine



Weiterentwicklung, regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Zielvorgaben einsetzen. Obwohl klare Vorfestlegungen Planungssicherheit begünstigen, muss sich die IG Metall nicht nur aus umweltpolitischen Gründen für eine technologieoffene Weiterentwicklung alternativer Antriebsarten und Mobilität einsetzen.

Fair Play ist ebenfalls von zentraler Bedeutung. Die Umweltbilanz der PKW-Antriebe bezüglich der CO<sub>2</sub>-Emission ist ganzheitlich und fair zu bewerten. Batteriebetriebene PKW sind bekanntermaßen keine Null-Emissions-Fahrzeuge. Die gegenteilige Wertung der Politik erhöht den Druck auf die Beschäftigten und unsere Mitglieder im konventionellen Antriebsstrang. Der Vertrauensverlust dieser Beschäftigten in die Poli-

tik ist enorm. Hier erwarten unsere Mitglieder eine klare Haltung ihrer Gewerkschaft. Die faire Antwort muss unser Engagement für eine ganzheitliche Bewertung im Sinne eines ökologischen Footprints bleiben.

Energie und individuelle Mobilität müssen für unsere Mitglieder bezahlbar bleiben. Der Umbau der Verkehrsinfrastruktur, neue Mobilitätskonzepte und Antriebstechniken erfordern Milliardeninvestitionen, die zu refinanzieren sind. Hinzu treten umfängliche Investitionen in den Umbau der Stromnetze und den Ausbau erneuerbarer Energie. Anpassungskosten sind aufzubringen, während die bisherigen Einnahmen beispielsweise aus der Mineralölsteuer drastisch zurückgehen. Ein Ausbau der CO<sub>2</sub>-Besteuerung wird voraussichtlich unsere Mitglieder zusätzlich belasten. Vor diesem Hintergrund sind umfängliche Veränderungen in der Abgaben- und Steuergesetzgebung zu erwarten. Darauf muss sich die IG Metall vorbereiten. Ansonsten besteht die Gefahr einer einseitigen und zusätzlichen Belastung unserer Mitglieder bei gleichzeitiger Entlastung Vermögender und der Unternehmen.

Darüber hinaus sind Vorschläge zu entwickeln und in die politische Debatte einzubringen, wie über die Bereitstellung von Wagniskapital und Strukturfonds notwendige Investitionen in Innovation und Anpassung zu begleiten sind.





## Imade Shealey

Mitglied des Bezirksfrauenausschusses

Ich hatte schon viel über »Industrie 4.0« und »Transformation« gelesen und gehört, trotzdem wurde mir auf der Zielgruppentagung der Bezirksleitung zu diesem Thema am 18./19. Januar 2019 doch einiges viel bewusster.

Vor dem Kongress war mein Empfinden, dass der Ausdruck »Transformation« sich gewaltig anhört. Und in der Tat, die momentane Veränderung in der Arbeitswelt ist gewaltig. Es ist ein sehr vielschichtiges und vielseitiges Thema. Die Möglichkeiten der modernen Technik sind für die meisten von uns nur schwer zu begreifen, teilweise unvorstellbar.

Ein digitaler Migrant\* (jeder über 30), wie ich einer bin, fühlt sich durch die rasante Entwicklung der Technik oft eher überfordert. Die Entwicklung lässt sich aber nicht aufhalten, und wer nicht auf dem Stand der Technik ist, der bleibt zurück. Das ist ein Risiko, das jede/jeder nachempfinden kann. Drohender Personalabbau macht die Aussichten noch beängstigender.

Die Begrüßung des Bezirksleiters und das einleitende Referat von Heribert Prantl am Beginn des Transformationskongresses waren wirklich interessant, aber noch mehr weitergebracht haben mich die Gespräche mit Vertretern aller Personengruppen. Im Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen wurde mir dann klar, dass sich das »digitale Monster« je nach Unternehmen und Branche anders darstellt.

Nicht nur der Bezirksfrauenausschuss stellte fest, dass insbesondere Berufe und Tätigkeiten vom Wandel betroffen sind, in denen überwiegend Frauen arbeiten. Die nach wie vor fehlende Infrastruktur und Unterstützung bei der »Care-Arbeit« hat es Frauen schon in der Vergangenheit schwermgemacht, in der Berufswelt mitzuhalten.

Die »Betriebslandkarte« der IG Metall, mit der analysiert werden soll, in welchem Maß die Transformation in den einzelnen Betrieben vorangeht und wie sich die Tätigkeiten ändern, ist ein erster wichtiger Schritt. Es liegt aber an uns, wie die Zukunft dann konkret gestaltet wird. Der Transformationsprozess bietet auch Chancen. Um diese nutzen zu können, müssen wir wissen, was auf uns zukommt und uns gut vorbereiten!

Aus weiblicher Sicht ist es wichtig, dafür zu kämpfen, dass alle unterschiedlichen Personengruppen gerechte und faire Teilhabe an dem Wandel haben. Wir müssen unsere Anforderungen frühzeitig formulieren und darauf bestehen, dass Frauen von Anfang an gleichberechtigt bei der Qualifizierung berücksichtigt werden, dass Qualifizierungsmaßnahmen so gestaltet werden, dass sie mit der Doppelanforderung von Familie und Arbeit vereinbar sind. Eine realistische Bewertung der geänderten Tätigkeiten muss sichergestellt werden und endlich auf die Entgeltgleichheit von Frauen und Männern geachtet werden.



Die anstehenden Veränderungen und der Umbruch in der Arbeitswelt können und müssen genutzt werden, um auch gesamtgesellschaftlich positive Veränderungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umzusetzen. Ein Anfang wäre eine Geschlechterquote auf allen Ebenen, um von Ausbildungsbeginn bis zur Managementebene gerechte Aufstiegsmöglichkeiten zu gewährleisten. Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich wäre, in Anbetracht des anstehenden Stellenabbaus, auch eine Überlegung wert. Dies würde die Situation für viele Frauen deutlich verbessern, die in Teilzeit arbeiten und daher eine geringe Rente zu erwarten haben. Darüber hinaus sollte auch über die Einführung einer Digitalsteuer nachgedacht werden, um die Verteilung der Vermögen gerechter zu gestalten.

Durch die Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen auf der Zielgruppentagung und durch gute und gezielte Informationen wurde mir klar, dass wir unsere Vorstellungen und Forderungen an die Zukunft jetzt deutlich formulieren müssen. Nur wenn wir uns mit unseren Positionen gut organisieren, können wir die Chancen nutzen und die Arbeit der Zukunft mitgestalten.



» Aus weiblicher Sicht ist es wichtig, dafür zu kämpfen, dass alle unterschiedlichen Personengruppen gerechte und faire Teilhabe an dem Wandel haben. Wir müssen unsere Anforderungen frühzeitig formulieren und darauf bestehen, dass Frauen von Anfang an gleichberechtigt bei der Qualifizierung berücksichtigt werden, dass Qualifizierungsmaßnahmen so gestaltet werden, dass sie mit der Doppelanforderung von Familie und Arbeit vereinbar sind.



Transformation – das geflügelte Wort, das die IG Metall dem radikalen Umbruch unserer Arbeitswelt gegeben hat, ist in aller Munde. Nicht nur, dass wir in großer Zahl am 29. Juni in Berlin unsere Stärke demonstrieren, um die Transformation der Arbeitswelt sozial und ökologisch gerecht zu gestalten. Nein, wir stecken mitten in der Transformation. Und wie alles in der polit-ökonomischen Sphäre ist auch die Transformation kein feststehender Urzustand. Die Transformation ist wandelbar, und ihre Gestaltung hängt davon ab, ob wir es schaffen, im Kampf der Interessengegensätze die Oberhand zu gewinnen und zum Taktgeber zu werden. Als IG Metall Jugend spüren wir dies schon ganz konkret. Wenn bei Opel hart um die Übernahmeperspektive von jungen Kolleginnen und Kollegen gekämpft werden muss und sich die Ausbildungsplatzzahlen fast halbiert haben, wenn wir ähnliche Vorgänge auch bei Ford und diversen Zulieferern feststellen, wenn wir wissen, dass 15 Prozent der Großbetriebe in Deutschland gar nicht ausbilden, dann sind wir mittendrin in der Transformation.

An diesem Punkt muss Politik gestalten. Die duale Ausbildung insgesamt fit zu machen für die Transformation und neuen Formaten, wie dem dualen Studium, endlich einen qualitativ hochwertigen gesetzlichen Rahmen zu geben ist ebenso nötig, wie eine Aufwertung der Ausbildungsberufe zwingend ist. Dabei gilt es, gerade die Integrationskraft der dualen Ausbildung auch für ehemals schwächere Schülerinnen und Schüler zu nutzen und ihnen Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten. Werfen wir einen Blick auf die Novellierung des Berufsbildungsgesetzes müssen wir feststellen, das Gegenteil ist der Fall.

An jeder Ecke rufen die Arbeitgeber nach Fachkräften, gleichzeitig irrlüchert die Bildungsministerin der Bundesregierung mit breiter Unterstützung der Arbeitgeberverbände in die völlig falsche Richtung. Die Novellierung des Berufsbildungsgesetzes dazu zu nutzen,

die Verkürzung der Berufsausbildung auf zwei Jahre zur Normalität zu machen, ist schlicht absurd angesichts der Qualifizierungsbedarfe, die die Transformation mit sich bringt. Die Praxisphasen von dual Studierenden nicht in das BBIG aufzunehmen, ebenso. Wir stemmen uns mit Macht gegen diese und andere Fehlentwicklungen im Berufsbildungsgesetz, denn sie sind das Gegenteil von zukunftsgewandt und sie werden dem umfassenden Transformationsprozess, in dem wir uns längst befinden, nicht gerecht. Wir brauchen gut ausgebildete, selbstbewusste Fachkräfte und kein neues, verkürzt-ausgebildetes Prekariat, das nach Gutdünken von den Arbeitgebern am Arbeitsmarkt abgerufen und entlassen werden kann. Deshalb ist die dreieinhalb-jährige Ausbildung ebenso wichtig wie die Ausstattung der Arbeitgeber und Berufsschulen. Auszubildende können und dürfen nicht in baufälligen Berufsschulen auf zukünftige Aufgaben vorbereitet werden. Sie sind weder Schüler\_innen noch Beschäftigte zweiter Klasse. Deshalb braucht es moderne Unterrichtsinhalte sowie entsprechendes Material, damit die Auszubildenden von heute nicht an den Anforderungen von morgen vorbei ausgebildet werden.

Wenn wir es nicht schaffen, Ausbildung und Beruf zukunftsweisend auszurichten, ist Deutschland die längste Zeit für fortschrittliche Produkte bekannt gewesen. Die Fallen nämlich nicht vom Himmel. Sie werden von abhängig Beschäftigten entwickelt und produziert - und dafür brauchen sie das nötige Handwerkszeug. Schaffen es Politik und Wirtschaft nicht endlich, deutlich umzusteuern, wird die deutsche Wirtschaft abgehängt und die Jobperspektiven schwinden. Das Berufsbildungsgesetz bietet jetzt die Chance, Ausbildung zukunftsfest und transformationsgerecht zu machen, nutzen wir sie.

Die Transformation zu gestalten ist die Aufgabe unserer Generation. Der Ausgang dieses Prozesses bestimmt aus zwei Gründen die Gesellschaft, in der wir



zukünftig leben. Da ist zum einen die akute Klima- und Umweltkrise. Der Kapitalismus selbst betreibt Raubbau an unserer Lebensgrundlage. Wir überhitzen und vermüllen unseren Planeten zusehends. Darauf bedarf es grundsätzlicher und radikaler Antworten. Deshalb hat sich die IG Metall Jugend auf ihrer Konferenz 2019 ganz klar mit der Fridays-for-Future-Bewegung solidarisiert. Auch wenn wir um die konkreten Maßnahmen streiten können, ist völlig klar: Sie müssen umfassend und schnell erfolgen. Diesen Prozess anzugehen haben andere Generationen versäumt. Wir tun das nicht, denn die Klimafrage ist Menschheitsaufgabe und sie stellt sich: Jetzt. Deshalb ist unsere klare Haltung, den Prozess zur Erreichung der Klimaziele nicht weiter zu verschleppen, sondern offensiv anzugehen. Eher müssen wir die Pariser Klimaziele übertreffen, als sie zu unterschreiten. Doch davon sind wir weit entfernt. Deshalb ist eine offensive und investive Klima- und Mobilitäts politik gefragt.

Kostenloser ÖPNV, der deutliche Ausbau des Schienenverkehrs, Car-Sharing, vernetztes und autonomes Fahren, die Einschränkung der Flugmobilität und des Schiffsverkehrs, all das tut not. Wir müssen aufhören darüber zu reden und es endlich machen. Indiskutabel ist für uns in diesem Prozess aber immer auch die soziale Komponente. Wer versteht, dass die Klima- und Umweltkrise das Ergebnis kapitalistischer Produktionsweise ist, dem wird zwingend klar: Der Klima- und Umweltkrise werden wir nur nachhaltig entkommen, wenn sie mit einer umfassenden Arbeitsmarkt-, Sozial- und Strukturpolitik einhergeht. Klima- und Umwelt-



## » Der zentrale Hebel zur sozialen Gestaltung der Transformation ist die Arbeitszeit. Die IG Metall muss mit aller gebotenen Ernsthaftigkeit eine gesamtgesellschaftliche Arbeitszeitdebatte führen.

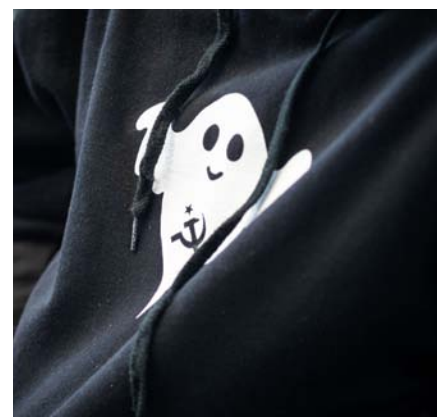
politik für alle und nicht nur für die, die es sich leisten können, muss die Devise sein. Doch auch hier sind wir von einer solch zukunftsgerichteten Politik weit entfernt. Es existieren keine Pläne dafür, wie mit vielen tausend Kolleginnen und Kollegen in der Automobilbranche und den ihr zugehörigen Industriezweigen umgegangen werden soll. Dennoch zeigt etwa die Elab 2.0 Studie, wie durch die Veränderungen am Antriebsstrang viele Beschäftigte in der Automobilindustrie in naher Zukunft ihre Arbeitsplätze verlieren könnten. Neben umfassenden von Arbeitgebern und Politik getragenen Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen, bedarf es einer Strukturpolitik, die verhindert, dass ganze Regionen in Deutschland abgehängt werden. Darauf gibt es einen grundgesetzlichen Anspruch und für diesen wollen wir eintreten.

Der Markt regelt nicht alles, dieser Realität sollte sich die Politik stellen und eine entsprechende industriepolitische Gestaltungsoffensive anbringen. Denn der Umbruch der Arbeitswelt ist in der Industrie längst zu spüren, nur bisher in einem viel geringeren Ausmaß und in den 2000er Jahren von den Apologeten des Finanzmarktkapitalismus bzw. Neoliberalismus vorangetrieben. Prekäre Beschäftigung ist auf einem Allzeithoch und wird durch die generelle Möglichkeit einer um ein Jahr verkürzten Ausbildungszeit nicht schwinden. Seit dem Jahr 2000 hat sich etwa Leiharbeit verdreifacht, Befristungen nehmen ebenso zu wie Minijobs und Werkverträge. Im Gegenzug geht das Normalarbeitsverhältnis zurück. Zu dieser unsäglichen Deregulierung

des Arbeitsmarktes gesellt sich nun die Transformation der Industrie, die Transformation des Produktionsprozesses. Ohne ausreichend politische Flankierung lässt dies Schlimmes erwarten. All diese Veränderungen treffen die junge Generation in erheblich stärkerem Ausmaß als die vorherigen. Es liegt auf der Hand, dass wir jungen Menschen sowohl auf die Klima- und Umweltkrise als auch auf die soziale Krise der letzten Jahre und Jahrzehnte Antworten finden müssen.

Dabei dürfen wir nicht die Augen vor der Verbindung schlechter Arbeits- und Lebensbedingungen und dem Aufkommen der rechtspopulistischen Gefahr verschließen. Wer in ständiger Angst vor Arbeitsplatzverlust lebt, wer keine oder nur schlechte Zukunftsperspektiven hat, wer so wenig verdient, dass er oder sie am Ende des Monats schauen muss, wie man über die Runden kommt, ist anfälliger für rechtspopulistische Angebote. Schon heute verdienen AfD-Wähler\_innen weniger als Durchschnittswähler\_innen, schon heute sehen wir, dass AfD-Wähler\_innen diejenigen mit den größten Abstiegsängsten sind. Schaffen wir es nicht die Transformation sozial, gerecht und ökologisch zu gestalten, dann wird sich das Wählerpotential der Rechtspopulisten deutlich steigern, auch dessen müssen wir uns bewusst sein.

Wie kann aber die Transformation der Arbeitswelt so gestaltet





werden, dass alle mitgenommen werden? Wie können wir trotz immer effizienterer und intelligenterer Technik die Menschen auch in Zukunft in Arbeit halten und ihnen Sicherheit garantieren?

Wir benötigen erstens die oben genannten deutlichen Schritte zur Erreichung oder gar Überschreitung der Pariser Klimaziele. Nur eine zukunftsgerichtete, progressive Wirtschafts- und Klimapolitik ist ein langfristiger Garant für Arbeitsplätze und Wohlstand. Zweitens sehen wir in der Aus- und Weiterbildung ein Mittel zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Abschwächung der sozialen Folgen der Transformation. Ganz konkret müssen die Unternehmen in die Pflicht genommen werden, ihr Personal zielführend weiterzubilden, wir benötigen ein bundesweites Recht auf Weiter-

bildung und die notwendigen materiellen Ressourcen, um Weiterbildung sinnvoll zu gestalten. Zudem fordern wir eine Überarbeitung der Berufsbilder und die bessere Lehr- und Lernmittelausstattung von Ausbildungsunternehmen und Berufsschulen, um zukunftsgerechte Aus- und Weiterbildung zu ermöglichen. Um der weiteren Spaltung der Gesellschaft entgegenzuwirken, muss die Integrationskraft des dualen Ausbildungssystems ausgebaut statt beschnitten werden. Wir müssen allen jungen Menschen einen guten und unabhängig vom Schulabschluss hochwertigen Berufseinstieg ermöglichen. Wenn dies nicht gelingt, gehen uns wichtige Fachkräftepotentiale dauerhaft verloren. Gleichzeitig bieten die Versagenserfahrungen einer solcherart abgehängten Generation den Nährboden für soziale Spannungen, die sich nicht nur in Wahlerfolgen rechter Parteien niederschlagen werden.

Drittens bedarf es bundesweiter und regionaler Struktur- und Industriepolitik, um die wirtschaftlichen und politischen Härten des Transformationsprozesses auszugleichen und zukunftsträchtige Industrie in den betroffenen Regionen anzusiedeln.

Viertens werden wir auch innerhalb der IG Metall einige richtungsweisende Debatten zu führen und Entscheidungen zu treffen haben. Die Transformation wird insbesondere im Zusammenspiel mit umweltpolitischen Entscheidungen einige unserer am besten organisierten Bereiche am härtesten treffen. Als Gewerkschaft ist es unsere Aufgabe, für die Beschäftigten in diesen Bereichen einzustehen. Gleichzeitig zeigt der Blick in die Geschichte, dass es noch nie das Ziel der Arbeiter\_innenbewegung war und jemals sein kann, Fortschritt und Wandel aufzuhalten. Als Gewerkschaft, die auch die Rüstungsindustrie organisiert, gibt es eine gut gelebte Tradition, sich auch mit »unseren« Wirtschaftszweigen solidarisch, aber auch kritisch auseinanderzusetzen. An die (Konversions-)Debatten, die in den letzten Jahren in den Hintergrund getreten sind,







» Das Problem heißt Kapitalismus. Erst die Überwindung dieses Wirtschaft und Gesellschaft umfassenden Systems wird die Transformationsfrage endgültig beantwortet.

müssen wir anknüpfen und sie mit Blick auf den anstehenden strukturellen Wandel fortführen und erneuern. Den Wandel zu gestalten, das ist nicht nur das Stichwort am 29. Juni 2019 in Berlin. Dieses Stichwort steht auch für den Spagat zwischen den Interessen der Beschäftigten im Bereich der Verbrennungsmotoren und den vielen Potentialen, die die IG Metall in neuen und nicht mehr ganz neuen Organisationsbereichen hat. Hier braucht es den Mut, neue Wege zu gehen ohne diejenigen aus dem Blick zu verlieren, die vom Wandel am härtesten getroffen sind.



Der zentrale Hebel zur sozialen Gestaltung der Transformation ist die Arbeitszeit. Die IG Metall muss mit aller gebotenen Ernsthaftigkeit eine gesamtgesellschaftliche Arbeitszeitdebatte führen. Wir müssen über generelle Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich sprechen. Wird diese Debatte nicht geführt, werden wir von den Ereignissen überrollt, ohne umfassende Antworten geben zu können. Gerade in der Metall- und Elektroindustrie sollten wir uns nicht in die Tasche lügen und behaupten, jeder wegfallende Job wäre durch ein neues Jobprofil aufzufangen. Gesamtwirtschaftlich mag das funktionieren, auf einige unserer Branchen



bezogen aber sicherlich nicht. Zumal Deutschland immer noch weit entfernt ist von tatsächlicher Vollbeschäftigung. Entsprechend ist Arbeitszeitverkürzung der zentrale Lösungsansatz.

Die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich bedeutet zum einen die Entstehung neuer Jobs, zum anderen die so dringend nötige Entlastung der Kolleginnen und Kollegen, die im digitalen Kapitalismus vermehrt psychischen Belastungen, Arbeitsverdichtung und Arbeitsentgrenzung ausgesetzt sind. Zudem ist Arbeitszeitverkürzung ein zielführender Hebel zu einer dringend gebotenen Umverteilung und gleichzeitig eine vielversprechende Antwort auf Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit der Arbeitszeitverkürzung einhergehen muss die Re-Regulierung des Arbeitsmarktes und der sozialen Sicherungssysteme.

Prekäre Beschäftigung ist abzuschaffen. Arbeitsmarkt-, Gesundheits- und Rentenpolitik müssen so ausgestaltet sein, dass keine Angst vor Arbeitslosigkeit, Krankheit oder Rente entsteht. Die Arbeitszeitdebatte ist die Chance der IG Metall, sich einmal mehr als Gegenmacht zu den Gewalttaten des Kapitals zu etablieren und den Finger in die Wunde zu drücken: Das Problem heißt Kapitalismus. Erst die Überwindung dieses Wirtschaft und Gesellschaft umfassenden Systems wird die Transformationsfrage endgültig beantworten.

# Christian Z. Schmitz

## 1. Bevollmächtigter IG Metall Trier

### Transformation in der Insolvenz? – Aber sicher! Die Frage ist nur: Wie?

»Zukunftsgestaltung in der Insolvenz«, ist nicht das hippe Thema, das einem direkt einfällt, wenn man von Transformation spricht. Transformation ist der neue Begriff für technologischen Wandel, der der Menschheitsgeschichte immanent zu sein scheint.

Es gibt viele Betriebe, die dem technologischen Wandel hinterherhinken. Das hat im Einzelfall immer mehrere Gründe, häufig sind fehlende Investitionen und fehlende Investitionsfähigkeit der Grund.

Eine Insolvenz kann die Folge sein, und in der Insolvenzordnung ist auch die Insolvenz in Eigenverwaltung vorgesehen. Dieses Verfahren bietet Chancen, birgt aber aus Sicht der Beschäftigten und der IG Metall auch ganz praktische Risiken, die wir später anhand eines konkreten Falles beschreiben werden.

Gerade in der Insolvenz stellen sich in besonderem Maße Fragen der Zukunftsfähigkeit: Was sind die Gründe für die Insolvenz? Ist der Betrieb noch wettbewerbsfähig?

Wenn diese Frage verneint werden muss, ist es Zeit zu handeln. Ansprüche an Zukunftsfähigkeit, an eine Transformation des Produktionsprozesses muss sich dann als zentrales Ziel der Arbeitnehmerseite wieder spiegeln. Sie könnte mit einer Ausweitung der Mitbestimmungsrechte auf die Frage der Investitionen einen entscheidenden Beitrag für die Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze leisten.

### Rechtliche Rahmenbedingungen verbessern

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind schwierig. In der Insolvenzordnung sind den Möglichkeiten der Arbeitnehmerseite Steine in den Weg gelegt. Zum ei-

nen hat sie bei Einreichung eines Insolvenzantrages kein Mitbestimmungs- und nicht einmal ein Mitwirkungsrecht, zum zweiten weigern sich die Arbeitgeber oft, den Betriebsrat oder die Gewerkschaft im Vorfeld mit einzubeziehen.

Zudem sind absolute Grenzen bei der Ausgestaltung wichtiger Regelungsbestandteile festgelegt. Mit diesen Instrumenten lassen es einige Arbeitgeber bewusst »drauf ankommen«: Der Rahmen der Insolvenz gibt ihnen gute Ausgangsbedingungen für einen »Sieg« in langjährigen Konflikten, so makaber und traurig dies dann für die Beschäftigten auch ist.

Immer häufiger nehmen Betriebe daher die Möglichkeit einer Insolvenz in Eigenverwaltung wahr. Dieses Modell wird zunehmend auch von Kanzleien beworben. Amtsgerichte kommen dabei immer häufiger zu dem Schluss, dass bei der Eröffnung des Insolvenzverfahrens »keine drohende Zahlungsunfähigkeit vorlag, aber durch den Insolvenzantrag de facto eine Überschuldung vorliegt«. Man kann auch sagen: Die Insolvenz wurde bewusst vom Arbeitgeber herbeigeführt. Oft fehlt den Amtsgerichten eine wirkliche Möglichkeit, bei der Zulässigkeitsprüfung eine wirtschaftliche Plausibilitätsprüfung durchzuführen. Der Arbeitgeber kann





dann von der Insolvenz in Eigenverwaltung tatsächlich vielfältig profitieren:

1. Er erhält mit dem Insolvenzausfallgeld Beitragsgelder der Sozialversicherung und spart entsprechende Lohnkosten,
2. er kann schlechte Verträge zu Kunden und Lieferanten neu aushandeln,
3. und er kann die Arbeitnehmerseite wegen der Reduzierung der Schutzbestimmung in der Insolvenzordnung mit neuen Konditionen erpressen und »kostengünstig«, und das Unternehmen ohne die üblichen Sozialplankosten zu Lasten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer restrukturieren.



Die Insolvenzordnung bietet also das Risiko, bewusst eine Insolvenz herbeizuführen und die rechtlichen Rahmenbedingungen als Erpressung in Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite zu nutzen. Wir müssen daher Druck auf den Gesetzgeber ausüben, damit er die Insolvenzordnung neu fasst, dass eine betrügerische Nutzung ausgeschlossen wird.

### Zukunftsgestaltung im Vertragswesen

Durch die geschilderten rechtlichen Rahmenbedingungen und das drohende Risiko einer Liquidierung des Betriebes und der Arbeitsplätze nach entsprechendem Beschluss des Gläubigerausschusses wird das Kräfteverhältnis in den Verhandlungen negativ beeinflusst. Umgekehrt können die Interessen der Gläubiger ebenfalls genutzt werden, um zukunftsfähige Investitionen abzusichern, um gewappnet in die Transformation zu gehen.

Kommen wir auf das konkrete Beispiel zurück: Dort forderte der Arbeitgeber als Bedingung für die Weiterführung des Betriebs die Verlängerung der Wochenarbeitszeit auf eine 40-Stunden-Woche. Da im Betrieb nach der letzten Insolvenz bereits seit acht Jahren eine 36-Stunden-Woche bei teilweise erheblichen Entgeltabweichungen vereinbart war, aber trotzdem kaum mehr als Erhaltungsinvestitionen getätigt wurden, lag der Schwerpunkt der Verhandlungen aus Sicht des Betriebsrates und der IG Metall auf

1. einer vereinbarten Absicherung von Zukunftsinvestitionen,
2. der Verhinderung weiterer Entgeltabweichungen und
3. dem Ziel, mit einem Stufenplan zur Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeiten auf 35 Stunden zu kommen.

Zu allen drei Regelungen konnte die Verhandlungskommission der IG Metall im konkreten Fall eine tragbare Lösung erzielen und diese Ziele durchsetzen. Vor allem wurde ein besonderer Schwerpunkt auf die Absicherung und Ermöglichung von notwendigen Zukunftsinvestitionen gelegt.

Rein rechnerisch ergibt sich durch die zeitweilig vereinbarte 40-Stunden-Woche eine Erhöhung von Umsatz und Gewinn. Dieser Betrag wurde vom Arbeitgeber zur ultima ratio im Gläubigerausschuss gemacht, ohne diesen Mehrbetrag sei eine Weiterführung sinnlos und die Liquidierung des Betriebes der einzig verbleibende Weg. Damit wurde der Arbeitnehmerseite die Verantwortung zugeschoben. Sie wiederum knüpfte ihre Zustimmung zur zeitweilig eingeführten Arbeitszeitverlängerung unter anderem an die Bedingung, dass dieser Betrag zur Grundlage jährlicher Investitionen herangezogen werden muss. Eine anderweitige Verwendung ist ausgeschlossen. Jede Investition ab einer Höhe von 30.000 Euro wird künftig im Wirtschaftsausschuss mitbestimmt, die IG Metall erhält dort für die Laufzeit der Vereinbarung Sitz und Stimme.

80 Prozent aller Investitionen müssen in Maschinen und Anlagen fließen, um den gewachsenen technologischen Ansprüchen (Stichwort Transformation) genügen zu können. So werden Arbeitsplätze in der Region abgesichert. Für größere Investitionen sind Gelder für zwei Jahre ansparbar. Sehen wir aber, dass trotz Mehrarbeit kaum Gewinn erzielt wird, wird nach zwei Jahren die angesparte Investitionssumme als Einmalzahlung an die Belegschaft ausgeschüttet. So wird das durch die Mehrarbeit erwirtschaftete Kapital ausschließlich zur Zukunftssicherung der Beschäftigung oder an die Beschäftigten selbst ausgeschüttet.

## Aktionsfähigkeit bewahren, ausbauen und zeigen

Dieses Ergebnis wäre nicht möglich gewesen, wenn die Beschäftigten den Kopf in den Sand gesteckt hätten. Das Wichtigste zu jedem Zeitpunkt war, dass die Akteure (Betriebsrat, Tarifkommission und IG Metall-Mitglieder) regelmäßig informiert und auch mit unbequemen Entwicklungen konfrontiert wurden. Neben Mitgliederversammlungen der IG Metall fanden Sprechstunden und eine »Gelbwestenaktion« statt, um den Protest und den Widerstand im Betrieb zu zeigen und Geschlossenheit zu demonstrieren. Die Mitglieder der IG Metall wissen, dass allein sie die Weiterführung des Betriebes ermöglicht haben. Sie zeigen damit sehr konkrete industriepolitische Verantwortung für die Region, organisieren Solidarität und sind Kern und Ausgangspunkt jeder Zukunftsentwicklung in der Transformation.



» Ansprüche an Zukunftsfähigkeit, an eine Transformation des Produktionsprozesses muss sich als zentrales Ziel der Arbeitnehmerseite widerspiegeln. Sie könnte mit einer Ausweitung der Mitbestimmungsrechte auf die Frage der Investitionen einen entscheidenden Beitrag für die Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze leisten.









