

# Gute Arbeit und Ökologie der Arbeit

## Kontextbedingungen und Strategieprobleme

KLAUS PICKSHAUS

Die Konjunktur gewerkschaftlicher Themen ist sehr stark kontextabhängig. Welche Problemkonstellationen wirken in den Betrieben als Treiber, welche politischen Ereignisse und Rahmenbedingungen prägen die Anforderungen und, nicht zuletzt, welche innergewerkschaftlichen Prozesse setzen Themen auf die Handlungsagenda? Um Themen wie Gute Arbeit auch in einer ökologischen Dimension nachhaltig zu etablieren, ist zudem ein Blick auf blockierende Machtstrukturen erforderlich. Der Hinweis auf die prägenden Kontextbedingungen impliziert auch die Erfahrung, dass für die Aktualisierung bestimmter gewerkschaftlicher Themen – dies gilt insbesondere für die Ökologie-Problematik – die externen Impulse die entscheidenden Treiber waren.

All dies lässt sich am Beispiel der gewerkschaftlichen Initiative Gute Arbeit und des Themas Ökologie – und gegebenenfalls in ihrer Verschränkung – zeigen.

### Kontext und Treiber der Initiative Gute Arbeit

In den 1970er und vor allem in den 1980er Jahren war das Thema Humanisierung der Arbeit – politisch und finanziell staatlicherseits gefördert – ein großes politisches Projekt der Gewerkschaften als Antwort auf die Zumutungen fordistischer Arbeitsbedingungen. Diese Humanisierungsinitiative entstand im Zusammenhang der spätfordistischen Entwicklungsphase, in der das tayloristische Produktionsmodell ausgereift war und sich in der Wirtschaft der Krisenzyklus und das Arbeitsplatzproblem mit wachsender Intensität zurückmeldeten. Betrachte man die reale Entwicklung in der Arbeitswelt, so der damalige DGB-Vorsitzende Hans O. Vetter 1973 in seinem programmatischen Artikel, ergebe sich eine „desillusionierende Bilanz“ und seien „beträchtliche Defizite an menschengerechter Gestaltung“ zu diagnostizieren. Notwendig seien „gewerkschaftliche Leitlinien für eine humane Arbeitswelt“ und die konkrete Veränderung von Technik und Arbeitsorganisation etwa durch die Reintegration von Arbeitsvorgängen, menschlichere Lohnsysteme, den Ab-

bau der „Trennung von Entscheidung, Kontrolle und Ausführung“ sowie die Förderung teilautonomer Gruppenarbeit.<sup>1</sup>

Das alte Humanisierungsprojekt entstand also in der Phase des Erwachens aus dem „Traum immerwährender Prosperität“ (Burkart Lutz), den auch die Gewerkschaften mit geträumt hatten. Mit ihm rebellierten sie gegen die Zumutungen fordistisch deformierter Arbeit. Nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten veränderten sich die Kontextbedingungen in den Jahren 1989ff. grundlegend. Angesichts der brutalen sozialen und ökonomischen Auswirkungen drängten andere Prioritäten wie Beschäftigungssicherung in den Vordergrund. Die 1990er Jahre wurden faktisch zu einem arbeitspolitisch verlorenen Jahrzehnt für die Gewerkschaften. Zugleich bildeten sich in diesem Jahrzehnt mit den neuen Formen der Unternehmenssteuerung und einer immer stärkeren Ausrichtung der Betriebe am Shareholder-Value-Paradigma neue Widerspruchskomplexe heraus. Mit der Orientierung an kurzfristigen Aktionärsinteressen hielten Strategien der Vermarktlichung aller Unternehmensbeziehungen Einzug, die den Marktdruck direkt an die Arbeitsgruppen und Beschäftigten weiterleiten und eine Dynamik der Maßlosigkeit in die Unternehmen tragen. Investitionen in arbeitspolitische Innovationen und Humanisierung, die notwendigerweise am „langen Zeithorizont“ ausgerichtet sein müssen, wurden zugunsten einer kurzfristigen Aktienkurspflege zurückgestellt oder ganz

<sup>1</sup> Vetter stieß im Jahr 1973 in den Gewerkschaftlichen Monatsheften diese Initiative an (Vetter, H. O.: Humanisierung der Arbeit als gewerkschaftliche Aufgabe, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1/1973, S. 1–10). Sie entwickelte sich zu einem umfassenden gesellschaftlichen Projekt, das eine Infrastruktur aus gewerkschaftlich organisierten und staatlich geförderten „HdA-Projekten“, einem Netz an regionalen Technologie-Beratungsstellen und einzelnen Kooperationsstellen zwischen Gewerkschaften und Hochschulen ausbildete.

aufgegeben. Da humane Arbeitspolitik und ein ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz sich notwendigerweise am Prinzip der sozialen Nachhaltigkeit und nicht an kurzfristigen Verwertungskalkülen orientieren, wurde die Dominanz der Kurzfristökonomie zunehmend zu einer Hauptbarriere für arbeitspolitischen Fortschritt und Gesundheitsschutz. Ehemalige Win-win-Situationen zwischen Management und Interessenvertretung nahmen ab.

Auf diese neue Konstellation reagierte die Initiative Gute Arbeit der IG Metall. Mit dem Versuch einer Wiederbelebung von Arbeitspolitik verbanden sich weitergehende Überlegungen einer gewerkschaftlichen Revitalisierung. Mit Guter Arbeit sollte in einem breiteren strategischen Konzept ein wichtiges Zukunftsfeld erschlossen werden. In einem „Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive“ wurde formuliert:

„Ob sich die Gewerkschaften als durchsetzungsfähige Reformkraft im Betrieb (und damit letztlich auch in der Gesellschaft) werden zurückmelden können, wird nicht zuletzt von ihrer Fähigkeit und Bereitschaft abhängen, ein arbeitspolitisches, Einzelthemen integrierendes Reformkonzept für eine moderne, humane Arbeitswelt zu entwickeln. Wir sind der festen Überzeugung, dass die konkrete Utopie einer ‚guten Arbeit‘ auch heute, allem Wertewandel zum Trotz, weitreichende Ausstrahlungskraft erzeugen könnte. Doch mit einer arbeitspolitischen Utopie alleine wäre nicht viel gewonnen. Vielmehr müsste sie im Kontext eines neuen arbeitspolitischen Humanisierungsprojektes wirken, die an die Traditionslinie der ‚Humanisierung der Arbeit‘-Projekte der 70er und 80er Jahre anknüpfen könnte.“<sup>2</sup>

Zu bedenken war:

„Dabei ginge es keineswegs darum, den abgerissenen Faden der alten HdA-Tradition einfach weiterspinnen zu wollen; zu grundlegend haben sich seither die betrieblichen Problemlagen, die sozialökonomische Umwelt und die Wertorientierungen der Lohnabhängigen verändert. Doch der offensive Reformanspruch, der den Elan der damaligen Humanisierungspolitik prägte, taugt auch heute als Anregung für ein politisches Projekt, das selbstredend den Bedingungen des neuen, flexiblen Finanzkapitalismus Rechnung zu tragen hat.“<sup>3</sup>

Solche neuen Problemkonstellationen griff die Initiative Gute Arbeit der IG Metall auf. Dazu zählten die Entgrenzung von Leistung und Arbeitszeit mit enormem Wachstum psychischer Belastungen, die Anforderungen altersgerechter Arbeitsgestaltung angesichts des demografischen Wandels und nicht zuletzt die zunehmende Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen. Andere Gewerkschaften wie ver.di schlossen sich an, und in der DGB-Initiative des Index Gute Arbeit wurde ab 2007 ein übergreifendes und bis heute stabiles Dach aller Gewerkschaften in Deutschland etabliert.<sup>4</sup>

Nicht zuletzt durch die arbeitswissenschaftlichen Arbeiten am DGB-Index Gute Arbeit und die publizistischen Debatten im Rahmen der Jahrbücher Gute Arbeit entwickelte sich das Verständnis von Guter Arbeit und seinen strategischen Implikationen weiter.<sup>5</sup> Zu den Elementen eines solchen Verständnisses gehören: Gewerkschaftliches Engagement für persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeit, für die Vermeidung von Selbstgefährdung durch Arbeiten ohne Ende (bei indirekten Unternehmenssteuerungsformen), für Prävention bei psychischen Belastungen, die durch den digitalen Umbruch in der Arbeit noch verstärkt werden, für Arbeitszeitverkürzung und mehr Zeitsouveränität mit neuen Potenzialen für Care-Arbeit – alles das erfordert zugleich einen Abschied vom „Immer-mehr-und-immer-schneller“ durch permanenten Produktivitätssteigerungszwang, Offenheit für das Wie, das Was und das Wozu der Produktion im Interesse einer auch ökologisch verträglichen Produktions- und Wirtschaftsweise. Gute Arbeit bedeutet also auch sinnvolle, befriedigende Arbeit, die nachhaltige Lebensstile fördert und sich in die Anforderungen sozialer und Naturverträglichkeit einordnet.<sup>6</sup> Dieses Verständnis von Guter Arbeit ist allerdings keineswegs programmatischer Konsens aller Gewerkschaften. Insbesondere die Erweiterung mit Blick auf eine ökologische Produktionsweise trifft bis heute auf Skepsis in, wenn nicht sogar auf Widerstand aus gewerkschaftlichen Sektoren, die im Industrie- und Energiebereich verankert sind.<sup>7</sup>

Angeknüpft werden kann an eine Definition von Arbeitsökologiepolitik, die auf einem weiten Verständ-

2 Pickshaus, K./Urban, H.-J. (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10–11/2002, S. 631–639, hier: S. 632.

3 Ebd.

4 Eine Bilanz der Initiative Gute Arbeit findet sich bei Pickshaus, K. (2014): Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand, Hamburg.

5 Fahimi, Y./Kloft, H./Pickshaus, K./Schulz, H.-J.: Welches Gewicht hat das Urteil der Beschäftigten über die Arbeitsbedingungen? Zur arbeitspolitischen Bedeutung des

DGB-Index ‚Gute Arbeit‘, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 64 (1), S. 23–30. Die Jahrbücher Gute Arbeit erscheinen seit 2009 unter der Herausgeberschaft von Lothar Schröder (ver.di) und Hans-Jürgen Urban (IG Metall).

6 Ein solches weites Verständnis von Guter Arbeit hat viele Parallelen zum Begriff von „nachhaltiger Arbeit“, wie er im Bericht des „United Nations Development Programme“ (2015) entwickelt wurde (vgl. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report\\_1.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_1.pdf)). Hierzu ausführlich Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (2016): Einleitung, in: dies. (Hrsg.): Nachhaltige Arbeit, Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse, Frankfurt a. M./New York, S. 13–29.

nis von Arbeitsumwelt beruht. Eine solche hatte Alfred Oppolzer – zweifellos inspiriert durch den damals starken Ökologie-Diskurs – 1993 vorgelegt. Darunter sei „weit mehr zu verstehen als die [...] ‚Arbeitsumgebung‘ im Sinne eines ‚räumlichen Umfeldes‘ bei der Arbeit [...] Vielmehr umfasst der Begriff der ‚Arbeitsumwelt‘ alle ‚Umwelteinflüsse‘ und die gesamte ‚Arbeitswelt‘, er enthält also alle physikalischen, chemischen, biologischen, organisatorischen und sozialen ‚Wirkungsgrößen‘, die bei der Arbeit auf den Menschen einwirken.“<sup>8</sup>

Eine Sozialökologie der Arbeit nimmt nach diesem Verständnis den Kreislauf von Verausgabung und Wiederherstellung von Arbeitskraft unter den Bedingungen einer kapitalistischen Ökonomie unter die Lupe. Traditionell konzentriert sich die arbeitsökologische Aufmerksamkeit auf die Störungen des Öko-Kreislaufs der Arbeitskraft und damit auf physikalische und soziale Belastungen und Beanspruchungen, die die physische und psychische Gesundheit in der Arbeitsumwelt bedrohen. Der weite Blick auf den ökologischen Kreislauf der Arbeitskraft bezieht auch außerbetriebliche Lebensverhältnisse (Wohn- und Umweltsituation, Sozial- und Gesundheitsversorgung usw.) sowie die persönliche Lebensweise (Ernährungsverhalten, Genussmittelkonsum usw.) ein. Dabei geht der Strukturwandel der Ökonomien der entwickelten kapitalistischen Gesellschaften mit einer Veränderung des Belastungs- und Beanspruchungsprofils der kapitalistischen Arbeit einher. Ohne dass traditionelle körperliche Belastungen aus der Arbeitswelt verschwunden wären, ist im Zuge der Ökonomisierung der modernen Produktions- und Dienstleistungsarbeit ein signifikanter Anstieg von psychischen Gesundheitsrisiken zu verzeichnen.

Für eine strategische Anlage einer Guten-Arbeit-Initiative mussten – so die Debatten innerhalb der IG-Metall-Initiatoren – unterschiedliche arbeitspolitische Optionen berücksichtigt werden. Aus gewerkschaftlicher Interessenperspektive sollte ein arbeitskraftzentrierter Ansatz ins Zentrum gestellt werden, der vor allem die Interessen der Beschäftigten zum Ausgangspunkt nimmt. Ein solcher Strategieansatz kann sich durchaus mit einem innovationspolitischen Herangehen überschneiden, für den

mögliche Win-win-Situationen erschlossen werden sollen. Allerdings setzt sich ein solcher Strategieansatz völlig vom vorherrschenden Cost-Cutting-Ansatz ab, der ausschließlich die Wettbewerbsinteressen der Unternehmen in den Fokus nimmt.<sup>9</sup> In diesem dominierenden Typus liegt die eigentliche Machtblockade für arbeitspolitische Innovationen.

Angesichts der thematischen Erweiterung eines arbeitsökologischen Verständnisses von Guter Arbeit und zugleich mit dem Blick auf unterschiedliche unternehmenspolitische Strategievarianten lag es durchaus nahe, das schon gut ausgearbeitete gewerkschaftliche Konzept „Gute Arbeit“ nun in den Kontext einer weiter gefassten sozial-ökologischen Umbaustrategie zu stellen.<sup>10</sup> Aktuelle Strategiedebatten in der IG Metall stellen die Aufgabe einer Transformation von Arbeit und Industrie ins Zentrum. Auch deshalb kann die Prognose gewagt werden: Ökologie der Arbeit wird ein Thema der Zukunft.

Genau dies markiert den aktuellen Debattenstand mit sehr unterschiedlichen Facetten, der im erwähnten Jahrbuch *Gute Arbeit* (Ausgabe 2018) wiedergegeben wird. Doch zuvor ist eine Rückschau auf die doch zeitlich und politisch sehr unterschiedliche Wahrnehmung der ökologischen Herausforderung angebracht.

### Aufmerksamkeitszyklen für Ökologie in den Gewerkschaften

Mit dem Thema Umweltschutz haben sich die Gewerkschaften oft schwergetan. Dennoch gibt es Impulse aus aktuellen Problemzuspitzungen, die eine intensivere Befassung mit dem Thema angeregt haben. Mehr noch als im arbeitspolitischen Bereich sind allerdings die externen Anstoßfaktoren entscheidend für eine gewerkschaftliche Problemwahrnehmung. Dies produziert auch innergewerkschaftliche Konflikte, die bis heute spürbar sind. Sie werden auch durch politisch-regulatorische Vorgaben und zunehmend durch den zivilgesellschaftlichen Druck beeinflusst.<sup>11</sup>

Der 1972 veröffentlichte Bericht des Club of Rome („Die Grenzen des Wachstums“), in dem für eine nach-

7 Auch im Bericht der Kommission „Arbeit der Zukunft“ wird konzediert, dass der vorherrschende Digitalisierungsdiskurs das Thema einer ökologischen Nachhaltigkeit an den Rand gedrängt hat. Vgl. Jürgens, K./ Hoffmann, R./ Schildmann, C. (Hrsg.) (2017): *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“*, Bielefeld, S. 210ff.

8 Oppolzer, A. (1993): *Ökologie der Arbeit. Mensch und Arbeitsumwelt: Belastungen und Gestaltungserfordernisse*, Hamburg, S. 13.

9 Vgl. hierzu Pickshaus, K./ Urban, H.-J. (2009): *Gute Arbeit als Strategie. Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik*, in: Schröder, L./ Urban, H.-J. (Hrsg.): *Gute Arbeit*, Ausgabe 2009, S. 95–112.

10 Vgl. hierzu Schröder, L./ Urban, H.-J. (Hrsg.) (2018): *Ökologie der Arbeit. Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Gute Arbeit*, Ausgabe 2018, Frankfurt a. M. Darin auch der konzeptionelle Beitrag von H.-J. Urban: *Ökologie der Arbeit. Ein offenes Feld gewerkschaftlicher Politik?*, S. 329–349.

11 Exemplarisch ist dafür ein Konflikt im Vorfeld und während des 21. Ordentlichen Bundeskongress des DGB im Mai 2018. Auf Druck insbesondere der IG Bergbau, Chemie und Energie hatte der DGB-Bundesvorstand eine abgeschwächte Version eines Klimaschutzantrags vorgeschlagen. Nach innergewerkschaftlichen Protesten und einer von über 45 000 Gewerkschaftsmitgliedern unterzeichneten Petition bekannte sich dann während des Kongresses der Bundesvorstand wieder zum deutschen Klimaschutzziel. Er ver-

haltige Entwicklung und für einen Schutz der Ökosysteme plädiert wurde, zeigte durchaus eine Resonanz in den Gewerkschaften. Die IG Metall griff solche Fragestellungen auf ihrem Kongress „Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens“ 1972 auf, und der DGB formulierte im selben Jahr erstmals „Leitsätze zum Umweltschutz“. Der Grundgedanke war, dass eine menschenwürdige Umwelt eng mit einer humanen Arbeitswelt zusammenhängt. Arbeitsplatzsicherheit und Umweltschutz dürften nicht gegeneinander ausgespielt werden. Dieser Spannungsbogen bestimmte die gewerkschaftliche Positionierung, wurde allerdings auch dazu benutzt, eine unkritische Haltung etwa zur Kernenergie lange Zeit aufrechtzuerhalten. Erst die Katastrophe von Tschernobyl 1986 stieß einen ernsthaften Umdenkprozess in den Gewerkschaften an.

Als Impulsgeber wirken immer wieder regulatorische Fortschritte, die oftmals ebenfalls ein Ergebnis von Katastrophenerfahrungen sind. So war die verschärfte Umweltgesetzgebung Anfang der 1980er Jahre in der EU und in der Folge auch in Deutschland eine Reaktion auf den schweren Chemieunfall 1976 im italienischen Seveso. In der Konsequenz hatte dies auch Auswirkungen auf die Regulierung des betrieblichen Gefahrstoffschutzes, den die Gewerkschaften produktiv aufgriffen. Es wurden Ansätze sichtbar, gesellschaftliche Umwelterhaltung und individuelle Gesundheit, die auch durch die Arbeitsbedingungen beeinflusst wurde, zusammenzudenken.<sup>12</sup> In den späten 1980er Jahren gelang dann die erste konzeptionelle Verknüpfung von Umwelt und Gesundheitsschutzproblemen. Bei den betrieblichen Akteuren war eine wachsende Sensibilisierung für Umwelt- und Gesundheitsgefahren durch stoffliche Risiken in der Produktion festzustellen. Allerdings entwickelte sich diese nicht im Selbstlauf. „Inwieweit und wie konkret ökologische Risikowahrnehmung auch auf die eigene Arbeitssituation und den Betrieb übersetzt wird, hängt im hohen Maße von der Information und Interpretation entsprechender ‚Übersetzungsmedien‘ ab – und damit vor allem von den Gewerkschaften.“<sup>13</sup>

Beispielgebend dafür war die 1988 von der IG Metall Baden-Württemberg initiierte Aktion „Tatort Betrieb“. Sie richtete sich in der Startphase gegen den Einsatz chlorier-

ter Lösemittel bei der Metallreinigung, die die Gesundheit der Beschäftigten schädigten und die nach Gebrauch in der Nordsee verklappt wurden. Diese Verklappung war Anlass medial wirksamer Greenpeace-Aktionen. Eine Studie zu den Erfahrungen dieser Aktion schlussfolgerte: „Die Aktion Tatort Betrieb hat in vielen Fällen einen innerbetrieblichen Prozess der ‚ökologischen Spurensuche‘ angestoßen: über den einzelnen Gefahrstoff hinaus auf vor- und nachgelagerte Risikophasen sowie auf außerbetriebliche Wirkungen. Auf jeden Fall hat sie dazu beigetragen, die ‚ökologische Kompetenz‘ vieler in der Aktion Engagierter zu erhöhen.“ In einem gewerkschaftlichen Konzept, das die „ökologischen und gesundheitlichen Risiken im betrieblichen Bereich“ thematisierte, wurden Chancen für eine Politisierung des Arbeitsschutzes gesehen.<sup>14</sup>

Das Öko-Engagement der Gewerkschaften wurde allmählich vielschichtiger. Ernsthaftige Fragen nach den ökologischen Folgen bestimmter Produktionszweige für die Gesellschaft lagen z. B. einem Kongress zugrunde, den die IG Metall 1990 zusammen mit dem Deutschen Naturschutzring (DNR) zum Thema „Auto, Umwelt, Verkehr“ organisierte.<sup>15</sup> Konversionsarbeitskreise entstanden ferner zumindest vorübergehend in der Rüstungsindustrie und im Werftenbereich. Und vielleicht als Fernwirkung konnte 2001 ein Passus ins Betriebsverfassungsgesetz aufgenommen werden, der den betrieblichen Umweltschutz auch als Aufgabe der Betriebsräte definiert (§§ 80, 88 und vor allem 89 BetrVG).

Allerdings zeigt sich wiederum keine Kontinuität in der Aufmerksamkeit für Themen der Ökologie der Arbeit: So waren die 1990er Jahre, als nach der deutschen Vereinigung Arbeitsplatzsicherung und Lohnfragen im Mittelpunkt gewerkschaftlicher Aktivitäten standen, eine Phase der Vernachlässigung ökologischer Dringlichkeiten ebenso wie der arbeitspolitischen Herausforderungen.<sup>16</sup>

Erst im Zuge der Krisenbearbeitung von 2008/2009 entwickelte die IG Metall die Konzeption eines „Kurswechsels“ in Richtung eines sozialen und ökologischen Umbaus der Industrie. Damit konnte an die 40 Jahre zurückliegende Konferenz zur „Qualität des Lebens“ angeknüpft werden. Permanenter Wachstumszwang wur-

hinderte damit einen offenen Streit auf dem Kongress. Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften unterstützen nun den Klimaschutzplan 2050, mit dem die Bundesregierung konkrete CO<sub>2</sub>-Minderungsziele für einzelne Sektoren beschlossen hat. Dieser Plan stelle „eine sinnvolle Grundlage dar, anhand derer der Weg in eine kohlenstoffarme Wirtschaft diskutiert werden kann“, heißt es im beschlossenen Antrag.

12 Hierzu im Einzelnen Leisewitz, A. / Pickshaus, K. (1990): Ökologie und Betrieb: Handlungsmöglichkeiten und Widersprüche gewerkschaftlicher Politik, in: dies. (Hrsg.): Gewerkschaften, Klassentheorie und Subjektfrage, Frankfurt a. M., S. 159–171.

13 Ebd., S. 166.

14 Leisewitz, A./Pickshaus, K. (1992): Ökologische Spurensuche im Betrieb. Tatort Betrieb – Erfahrungen einer Aktion der IG Metall, Frankfurt a. M., S. 69.

15 Vgl. das Tagungsprotokoll IG Metall/Deutscher Naturschutzring (Hrsg.) (1992): Auto, Umwelt und Verkehr. Umsteuern, bevor es zu spät ist. Verkehrspolitische Konferenz der IG Metall und des deutschen Naturschutzrings, Köln.

16 Vgl. die differenzierte Bilanz am Beispiel eines Forschungsprojekts in Brandl, S. (2016): Das Verbundprojekt Arbeit und Ökologie (1998–2000), in: Barth, T. et al. (Hrsg.), a. a. O. (Fußn. 6), S. 55–76.

de problematisiert. 2011 lautete einer der Beschlüsse des 22. Ordentlichen Gewerkschaftstags der IG Metall: „Ein nachhaltiges Wachstum muss an den Bedürfnissen der Menschen ansetzen und den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen sichern. Es basiert auf Ressourcen schonendem Konsum, Umweltinvestitionen, insbesondere in erneuerbare Energien, und auf Entkoppelung von Wachstum und Ressourcenverbrauch.“ (Entscheidung 1) Ein solcher Anspruch wird in der Praxis vielfache Zielkonflikte hervorrufen, die in einer gewerkschaftlichen Strategie der Ökologie der Arbeit bearbeitet werden müssen.

### Das magische Viereck einer Nachhaltigkeitsstrategie

Eine solche Nachhaltigkeitsstrategie könnte als „magisches Viereck“ beschrieben werden, wie es Hans-Jürgen Urban ausgeführt hat.<sup>17</sup> Zu den vier Strategiezielen – hier konkretisiert anhand der Automobilindustrie – gehören:

- „1 *Ökologische Nachhaltigkeit* im Sinne einer naturverträglichen Produktion, Verteilung, Verwendung und eines Recyclings der Mobilitätsvehikel.
- 2 *Beschäftigungspolitische Nachhaltigkeit* im Sinne eines sozial gesteuerten Umbaus, der Beschäftigung in der zukünftigen Automobilindustrie sichert und zugleich adäquate Perspektiven für die eröffnet, deren Arbeitsplätze nicht erhalten werden können.
- 3 *Nachhaltige gute Arbeit* im Sinne arbeitspolitischer Interventionen, die auf Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit sowie auf die Eröffnung von Qualifikations- und persönlichen Entwicklungsperspektiven zielen.
- 4 *Wettbewerbspolitische Nachhaltigkeit* im Sinne einer politischen Regulierung des Transformationsprozesses, der die manifesten ökonomischen Markt- und Konkurrenzzwänge nicht ignoriert, ihnen gegenüber aber die Bedarfe von Arbeit, Gesellschaft und Natur zur Geltung bringt.“<sup>18</sup>

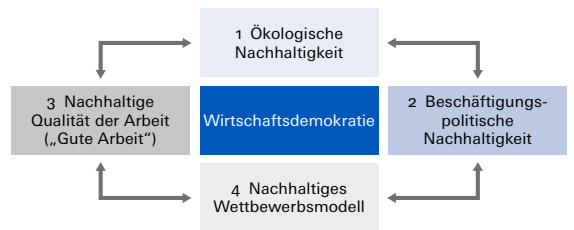
Als „magisches Viereck“ wird es deshalb bezeichnet, weil die Erreichung eines Ziels in der Regel mit der Verletzung eines anderen Ziels einhergeht. Lösungen bei Zielkonflikten erfordern deshalb Aushandlungen von Kompromissen und einen realistischen Blick auf das Machtproblem (vgl. *Abbildung 1*).

Am Beispiel der Automobilindustrie sollen im Folgenden einige Dimensionen einer solchen Nachhaltigkeitsstrategie angedeutet werden, weil sich in diesem Schlüssel-sektor für die IG Metall Trends der Vermarktlichung, der Digitalisierung und den Herausforderungen eines ökologischen Umbruchs miteinander verbinden.

Eine öko-soziale Transformation wird nicht nur mit dem Problem einer Dekarbonisierung, mit anderen Worten: der Entwicklung alternativer Antriebstechnologien, sondern auch mit der Entwicklung nachhaltiger Mobilitätskonzepte konfrontiert sein.<sup>19</sup> Dies trifft angesichts

ABBILDUNG 1

### Das magische Viereck der Nachhaltigkeit



Quelle: Urban, H.-J. (2018): Ökologie der Arbeit. Ein offenes Feld gewerkschaftlicher Politik?, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Ökologie der Arbeit. Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Gute Arbeit, Ausgabe 2018, Frankfurt a. M., S. 329–349

WSI Mitteilungen

wachsender Ballungsräume auf enorme Schwierigkeiten und ist schlussendlich vor allem auch eine soziale Frage. Wer kann sich welche Mobilität leisten und welche Entscheidungsstrukturen sind zur Beantwortung zu entwickeln? Seit der Konferenz „Auto, Umwelt, Verkehr“ 1990 sind immerhin fast drei Jahrzehnte vergangen, die ein direktes Anknüpfen für die IG Metall erschweren. Offenkundig ist auch, dass die renditeorientierte Unternehmenssteuerung in den Konzernen in den letzten Jahren nicht nur ökologische Innovationen blockiert, sondern auch – wie im Dieselskandal sichtbar – kriminelle Manipulationen begünstigt hat. Eines ist absehbar: Für die IG Metall gewinnt die Transformation nach Aussagen ihres Vorsitzenden Jörg Hofmann einen zentralen Stellenwert in den nächsten Jahren: „Klimaschutz, Digitalisierung und autonomes Fahren – das sind Treiber der Mobilitätswende. Eine umfassende Transformationsstrategie ist notwendig, um die Arbeitsplätze in der Branche zu sichern.“<sup>20</sup>

Die Folgen eines ökologischen Umbaus der Autoindustrie sind sowohl hinsichtlich der Beschäftigungssituation als auch mit Blick auf die Qualität der Arbeitsbedin-

<sup>17</sup> Vgl. Urban, H.-J., a. a. O. (Fußn. 10), S. 336ff.

<sup>18</sup> Ebd., S. 337.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu Iwer, F. (2018): Ökologischer Umbau der Automobilindustrie – die neue Herausforderung; sowie Wötzel, U. (2018): Mobilitätskonzepte für die Zukunft, beide in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Ökologie der Arbeit, a. a. O., S. 85–103 und S. 124–138.

<sup>20</sup> Zitiert nach der Presseinformation des Denkwerks Demokratie zur Veröffentlichung der Studie zur Mobilitätswende, Berlin 16.02.2018. Die Studie des IÖW Berlin ist als Werkbericht Nr. 8: „Mobilitätswende – Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch“ online zugänglich: [https://www.denkwerk-demokratie.de/wp-content/uploads/2018/02/DD\\_Werkbericht\\_8-fin.pdf](https://www.denkwerk-demokratie.de/wp-content/uploads/2018/02/DD_Werkbericht_8-fin.pdf)



gungen von einem hohen Maß an Unsicherheit geprägt. Die Erfahrung permanenter Restrukturierungsprozesse in der zurückliegenden Zeit wird angesichts eines zu erwartenden Umbaus den Druck für die Beschäftigten erhöhen. Konsens besteht, dass ein großer Bedarf an Um- und Neuqualifizierung entsteht, um gute Arbeit zu sichern.<sup>21</sup> Solche Umbauprozesse sind aber auch mit den Folgen der Digitalisierung verknüpft. Wenn der Wandel von Autoherstellern zu Mobilitätsdienstleistern gelingt, werden neue Tätigkeitsbereiche entstehen. Schon jetzt bieten Autokonzerne zunehmend Carsharing-Services an, die digital gesteuert durch neu geschaffene Call Center zur Ausweitung prekärer Arbeitsverhältnisse beitragen. All dies könnte das Gefühl der Unsicherheit in den Belegschaften noch verstärken und damit strukturkonservatives Verhalten befördern.

Angesichts zunehmender Wettbewerbskonkurrenz zwischen den global operierenden Autokonzernen ist eine politische Steuerung des Transformationsprozesses unabdingbar. Zentrale regulatorische Vorgaben können gleiche Wettbewerbsbedingungen schaffen und zugleich verhindern, dass Transformationslasten dezentral auf einzelne Standorte und die Beschäftigten abgewälzt werden. Mehr Bedarf an Planung stößt allerdings auf die vermarktlichten Unternehmensstrukturen, die eine Kurzfristökonomie befördern. Deshalb ist eine Überwindung der „Business-as-usual“-Strategie der „fossilistischen Lobby“ unabdingbar. Damit ist eine investive Industrie- und Strukturpolitik gefordert, die nur dann Zielkonflikte bearbeiten kann, wenn die Einflussnahme der Gewerkschaften in den Unternehmen, in den regionalen Strukturen und auf der politischen Ebene gesichert werden kann.

Wir sind also in der Arbeitspolitik wie bei der öko-sozialen Transformation mit einem eklatanten Machtproblem konfrontiert. Deshalb formuliert Urban: „Die zentrale Stelle im magischen Nachhaltigkeits-Viereck ist die Machtfrage.“ Ein solcher öko-sozialer Transformationsprozess verlangt zahlreiche Entscheidungen über zu fördernde oder zu blockierende Wachstumsprozesse. Sollen diese Entscheidungen nicht der „unsichtbaren Hand“ des Marktes, also den kapitalistischen Konkurrenz- und Profitzwängen, überlassen werden, so verlangt dies ein demokratisches Entwicklungsmodell. Urban spitzt zu: „Vieles spricht dafür, dass hier die Stunde der Demokratie schlagen muss. Somit wird (Wirtschafts-)Demokratie zum archimedischen Punkt von Konversionskonzepten, die eine naturverträgliche Produktions- und Konsumtionsweise mit sozialen und Beschäftigungsinteressen und der Überwindung der Shareholder-Value-Orientierung in den Unternehmen ausbalancieren wollen.“<sup>22</sup>

In den bisherigen politischen und gewerkschaftlichen Debatten können Anknüpfungspunkte gefunden werden, die insbesondere durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008ff. ausgelöst wurden.<sup>23</sup> Die IG Metall hatte im Jahr 2009 als Reaktion auf die Wirtschaftskrise einen öffentlichen Beteiligungsfonds zur Unternehmens-

sicherung (unter dem Titel „Public Equity“) vorgeschlagen, der durch einen drittelparitätisch aus Vertretern von Unternehmen, Gewerkschaften und öffentlicher Hand besetzten Rat kontrolliert werden sollte.<sup>24</sup> Die drastische Krisenerfahrung mit der Existenzbedrohung vieler Unternehmen, die auch auf der Kapitalseite zu enormen Verunsicherungen geführt hatte, war der Impulsgeber. Ein Grundgedanke war, dass es, wenn denn öffentliche Gelder fließen, auch eine öffentliche Kontrolle und Einflussnahme geben müsse. Auch wenn mit der Überwindung der tiefen Wirtschaftskrise dieses Konzept nicht weiter verfolgt wurde, könnte die aktuelle Herausforderung einer sozial-ökologischen Transformation mit möglichen tiefen Verwerfungen diese Debatte erneut beleben und inhaltlich erweitern.<sup>25</sup> Wären Krisenprozesse eventuell wiederum ein Hintergrund, um der demokratischen Einflussnahme auf die Wirtschaftsprozesse eine neue Aktualität zu geben? Das ist aus heutiger Sicht eine offene Frage.

Aber schon durch diese Hinweise wird deutlich, dass Wirtschaftsdemokratie in diesem Verständnis nicht einfach mit einer Ausweitung bestehender Mitbestimmungsrechte verwechselt werden darf, zumal diese oftmals bei Fortbestehen der Institutionen durch die renditegesteuerten Unternehmensregime faktisch ausgehöhlt werden. Es geht vielmehr um Einflussnahme auf Investitionen, auf Struktur- und Regionalpolitik und nicht zuletzt auf Arbeitspolitik – mit anderen Worten um ein Mehrebenenmodell. Detje und Sauer haben darauf hingewiesen, dass ein solches Transformationsprojekt ohne Verankerung von „unten“ nicht durchsetzbar erscheint. Hier schließt sich der Bogen zur Arbeitspolitik unter dem Leitbild „Guter Arbeit“.

„Für Wirtschaftsdemokratie ist Arbeitspolitik eine strategische Schlüsselressource. Arbeitspolitik, die Rahmenbedingungen für die qualifizierte Aufwertung der Arbeit schafft, Heteronomie zurücknimmt, Arbeitsteilung und Hierarchie abbaut, shop floor und indirekte Bereiche

21 Dispan, J. (2018): Qualifikation und Arbeitsschutz im Bereich der Elektromobilität, in: Schröder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Ökologie der Arbeit, a. a. O., S. 224–234.

22 Urban, H.-J., a. a. O. (Fußn. 10), S. 345.

23 Zur Debatte um eine „neue Wirtschaftsdemokratie“ vgl. Meine, H. / Schumann, M. / Urban, H.-J. (Hrsg.) (2011): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!, Hamburg.

24 Eine detailliertere Darstellung dieses Konzepts findet sich in Pickshaus, K., a. a. O. (Fußn. 4), S. 79ff.

25 In der Schweizer Sozialdemokratie gibt es seit mehreren Jahren eine intensive Debatte über Wirtschaftsdemokratie. Vgl. <https://www.sp-ps.ch/de/thema/wirtschaftsdemokratie> Am 8./9. März 2018 führte die Sozialdemokratische Partei der Schweiz gemeinsam mit dem Schweizer Gewerkschaftsbund eine Tagung zum Thema „Mehr Demokratie für eine zukunftsfähige Wirtschaft“ durch.

durchlässig macht, ausführende und planerische Aufgaben neu zusammenbringt – eine solche Arbeitspolitik schafft nicht nur Terrain für eine solidarische Interessenpolitik. Sie ermöglicht neue Lern- und Erfahrungsprozesse, stärkt damit jene Akteure, die sich der ökonomischen und politischen Restauration entgegenstellen können, und schafft damit größere Widerständigkeit gegen Demokratieentleerung, ja für Neubegründung von Demokratie. [...] Es gilt, wirtschaftsdemokratische Transformationsansätze von unten, aus den Betrieben heraus zu stärken – als eine Politik der Selbststeuerung und Partizipation.“<sup>26</sup>

---


26 Detje, R./ Sauer, D. (2018): Wirtschaftsdemokratische Transformation. Neueinstieg „von unten“, in: Demirovic, A. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie neu denken, Münster (i. E.).

Es bleibt abzuwarten, ob solche Diskussionsimpulse eine nachhaltige Resonanz in den Gewerkschaften erhalten. Auf dem 21. Ordentlichen DGB-Bundeskongress spielte das Thema Wirtschaftsdemokratie keine Rolle. Der von der IG Metall angestoßene Diskussionsprozess über die Herausforderungen der Transformation könnte hier neue Chancen erschließen. Ein konzeptioneller Vorlauf wäre auf alle Fälle erforderlich. ■

---

#### AUTOR

**KLAUS PICKSHAUS**, Politikwissenschaftler, Publizist. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Ökologie, Europapolitik.

 [mail@klaus-pickshaus.de](mailto:mail@klaus-pickshaus.de)

---