

# Arbeitsbeziehungen

## 2030

# Vier Szenarien

Herausgegeben von  
Michael Stollt  
und Sascha Meinert

Übersetzung aus dem Englischen:  
Iris Nau und Birgit Kaut

Ein Projekt des  
Europäischen Gewerkschaftsinstituts (ETUI)  
in Zusammenarbeit mit dem  
Institut für prospektive Analysen e.V. (IPA)

**etui.**

Willkommen  
zu ‚Arbeits-  
beziehungen  
2030‘

037	MUMBAI	07:21
038	ANKARA	07:22
039	XI'AN	07:24
040	RECIFE	07:25





# Inhalt

## **8 Einleitung**

## **11 Arbeitsbeziehungen 2030 – Vier Szenarien**

13 Kurzfassungen der Szenarien

23 Geschichten

33 Szenarien

## **63 Scenario-building**

65 Kurze Einführung in die Entwicklung  
von Szenarien

67 Der Prozess

70 Erste Anregungen zur Arbeit  
mit den Szenarien

## **72 Projektteam**

## **72 Kontakt**

Liebe Leserin, lieber Leser,

In dieser Publikation unternehmen wir einen mutigen Versuch: wir werfen einen Blick in die Zukunft, und zwar in das Jahr 2030. Ist es wirklich möglich vorherzusagen, was 2030 sein wird? Sicherlich nicht, aber das ist auch nicht das Ziel unserer Szenarien. Wir geben Ihnen vielmehr eine „Landkarte der Zukunft“ an die Hand, wie die Zukunft aussehen *könnte*. Daher gibt es zwangsläufig immer mehr als nur ein Szenario. Das Entwickeln von Szenarien hilft uns, Alternativen zu entwerfen, auf mehrere unterschiedliche Zukünfte vorbereitet zu sein und uns mit den Risiken und Chancen zu befassen, die vor uns liegen. So wie ein Kompass uns dabei hilft, uns im Raum zu orientieren, so helfen Szenarien, uns in der Zeit zurechtzufinden.

Wir leben in einer Zeit schneller Veränderungen, in der die einzige Beständigkeit der ständige Wandel zu sein scheint. Wir wissen nicht, wie die Zukunft sein wird; wir wissen nur, dass sie anders aussehen wird als die Gegenwart. Gleichzeitig steht die Menschheit vor erheblichen Herausforderungen mit zum Teil besorgniserregenden Aussichten, denken wir nur an die Finanz- und Wirtschaftskrise,

zur Neige gehende fossile Brennstoffe und andere nicht erneuerbare Ressourcen, die globale Erwärmung, den Verlust der Artenvielfalt oder die zunehmende Trinkwasserknappheit in vielen Regionen. Das Entwickeln von Szenarien hat sich in Situationen großer Unsicherheit und Brüche als besonders hilfreich erwiesen. Anstatt diese Ungewissheiten auszublenden, arbeiten Szenarien sie heraus und bieten einen Rahmen, sie mit anderen gemeinsam zu erforschen.

In diesem Sinne verfolgt das Projekt Worker Participation 2030 ein dreifaches Ziel:

1. Sich gemeinsam über langfristige Perspektiven und sich verändernde Kontexte für verschiedene Formen der Arbeitnehmerbeteiligung in Europa auszutauschen.
2. Mehrere Szenarien alternativer Zukünfte zu entwickeln, in denen die Strukturen und Akteure der Arbeitnehmerbeteiligung möglicherweise agieren werden.
3. Eine Kultur des langfristigen Denkens zu stärken, unsere „Erinnerungen an die Zukunft“ zu erweitern und mögliche Zukunftsstrategien für Arbeitnehmerbeteiligung in Europa aufzuzeigen und zu reflektieren.

Die hier vorgestellten Szenarien wurden von einer Gruppe von Menschen entwickelt, die sich mit Arbeitsbeziehungen befassen, aus verschiedenen Ländern kommen und aus unterschiedlichen Perspektiven (Gewerkschafter, Betriebsräte, Personalverantwortliche, Wissenschaftler) auf das Thema schauen.

Der Begriff „Arbeitnehmerbeteiligung“ ist hier in einem breiteren Sinne zu verstehen und umfasst die verschiedenen Institutionen und Organisationen, Ebenen und Mechanismen, durch die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und die Entscheidungsprozesse im Unternehmen nehmen können. Dieser breite Ansatz berücksichtigt die großen Unterschiede zwischen den nationalen Arbeitsbeziehungssystemen im Hinblick auf Gewerkschaften, betriebliche Institutionen der Arbeitnehmervertretung, Tarifverhandlungen oder Arbeitnehmervertretung in Aufsichtsgremien. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Mitgliedstaaten ist z.B., ob die Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene eingleisig (d.h. nur über die Gewerkschaften) oder zweigleisig über Betriebsräte und

Gewerkschaften erfolgt.\* Wir wollten, dass die Szenarien für viele Länder funktionieren und Raum zur Anpassung an spezifische nationale Rahmenbedingungen lassen.

Die Gewerkschaften stehen heute vor enormen Herausforderungen. Während Unternehmen häufig auf europäischer oder sogar weltweiter Ebene tätig sind, müssen die Gewerkschaften, trotz erheblicher Fortschritte in der Zusammenarbeit auf europäischer Ebene in jüngster Zeit, weitgehend auf nationale Instrumente der Interessenvertretung der Arbeitnehmer zurückgreifen. Gleichzeitig nimmt der gewerkschaftliche Organisationsgrad in vielen Mitgliedstaaten weiter ab, nicht zuletzt aufgrund von Veränderungen in der Arbeitsgesellschaft, sei es durch den rasanten Anstieg prekärer Arbeitsverhältnisse, den Arbeitsplatzabbau in traditionell stark gewerkschaftlich organisierten Branchen oder Arbeitslosigkeit. Heute müssen sich Gewerkschaften sehr grundsätzliche Fragen stellen: Wen vertreten wir? Wie finanzieren wir unsere Dienstleistungen? Wie weit wollen wir in Entscheidungen einbezogen werden? Müssen wir konfrontativer werden oder uns kooperativ verhalten? Welche Hebel haben wir? Diese Fragen sind nicht neu, aber zahlreiche Entwicklungen weisen darauf hin, dass die Gewerkschaften neue Antworten finden müssen. Gleichzeitig ist die Arbeitnehmerbeteiligung nicht unabhängig von den allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen. Sie ist sowohl Ausdruck des Willens der Gesellschaft, die Bürger am Arbeitsplatz einzubeziehen, als auch ein wichtiges Instrument zur Gestaltung einer sozialen und demokratischen Gesellschaft.

In dieser Publikation werden vier Zukunftsszenarien vorgestellt. Sie umfassen allgemeine Entwicklungen auf der Makroebene ebenso wie Strategien und Handlungen von Menschen und Organisationen auf der Mikroebene, in erster Linie von Akteuren der Arbeitnehmerbeteiligung. Die Szenarien sollen aber weder vorhersagen, wie Gewerkschaften in einem sich verändernden Umfeld (re)agieren werden, noch ihnen vorgeben, was sie zu tun bzw. zu lassen haben.

Welches Szenario ist nun das „richtige“? Wir wissen es nicht. Für uns sind sie aus heutiger Sicht alle vorstellbar und wir sehen Anzeichen, die eine Entwicklung in Richtung

jedes der vier Szenarien möglich erscheinen lassen. Gleichzeitig ist keines von ihnen unvermeidbar. Das ist eine Schlüsselbotschaft der Szenarien: wir haben es in der Hand, die Zukunft zu gestalten. Szenarien sind ein Mittel zur Führung eines konstruktiven Dialogs über Alternativen, Ungewissheiten und die Frage, in welcher Zukunft wir leben wollen. Jedes der vier Szenarien wird auf drei Arten dargestellt, die einen unterschiedlichen Zugang ermöglichen: Szenario-Zusammenfassungen, Langfassungen und Kurzgeschichten, die eine persönliche Perspektive auf die verschiedenen Zukünfte bieten. Am Ende der Publikation finden sich einige Anregungen, wie man mit den Szenarien in seinem eigenen Umfeld weiterarbeiten kann.

Wir möchten allen danken, die sich die Zeit für diese Erkundung der Zukunft genommen haben (s. Projektteam, S. 72). Wir mussten dazu sicheres Terrain verlassen und etwas machen, was wir normalerweise nicht tun: über mögliche langfristige Perspektiven nachdenken und Veränderungen antizipieren. Es war eine bereichernde Erfahrung, in dieser engagierten, aufgeschlossenen, vertrauensvollen und kreativen Atmosphäre zusammenzuarbeiten. Diese Publikation ist nur ein Auszug all der Diskussionen und Gedanken, die im Rahmen dieses Projektes entwickelt wurden. Besonderer Dank gebührt den Mitgliedern unserer „Szenario-Kerngruppe“, mit denen wir uns mehrfach zur Feinabstimmung der Roh-Szenarien zusammengesetzt haben. Des Weiteren danken wir Karl-Ludwig Kunze und Stephanie Böhm, die die schwierigere Aufgabe übernommen haben, die Dynamik der verschiedenen Szenarien zu illustrieren.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen – und freuen uns auf Ihr Feedback!

Michael Stollt und Sascha Meinert  
April 2010

\* Einen kurzen Überblick über die verschiedenen Systeme der Arbeitsbeziehungen in Europa finden Sie unter <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations>





**Arbeits-**

**beziehungen**

**2030**

**Vier Szenarien**



# **Kurzfassungen der Szenarien**

**1.****Das Leben****geht weiter ...**

037	M	U	M	B	A	I	07	21
038	A	V	K	A	R	A	07	22
039	X	I	A	N			07	24
040	R	E	C	I	F	E	07	25

Nach einigen sorgenvollen Jahren ist die europäische Wirtschaft (und die Weltwirtschaft) wieder in Gang gekommen. Die Krise scheint überwunden und Befürchtungen, das gesamte System könnte zusammenbrechen, haben sich allmählich aufgelöst. Jetzt gilt es, die Scherben zu kitteln und die „verlorenen Jahre“ der Krise aufzuholen. Europa ist nicht unversehrt aus der Krise hervorgegangen und wird im Hinblick auf eine Wirtschaftsbelebung einige bittere Pillen schlucken müssen, um wettbewerbsfähig bleiben und Arbeitsplätze erhalten zu können. Vor allem die dynamischen Schwellenländer, wie China, Indien und Brasilien, setzen die Europäer zunehmend unter Druck. Es ist nicht die Zeit für grandiose Visionen oder soziale Wunschträume: Pragmatismus und Ad-hoc-Lösungen für die dringlichsten Probleme beherrschen die Tagesordnung. Gewerkschaften und Betriebsräte sind eng an einem nahezu permanenten strukturellen Wandel beteiligt. Sie leisten einen konstruktiven Beitrag zur Überwindung der Folgen der Krise und sind daher begehrte Partner bei der Gestaltung des Wandels und der Durchführung von Innovationen in den Unternehmen. Insgesamt gesehen sind die Kompetenzen der Interessenvertreter auf

lokaler Ebene in diesen Jahren zweifellos gestärkt worden. Fast überall stehen betriebliche Bündnisse auf der Agenda – viele Zugeständnisse werden erwartet, um im Gegenzug zumindest einen Teil der Jobs zu sichern.

Die Gewerkschaften gehen auch ihr dringlichstes internes Problem an, nämlich den gefährlichen Trend sinkender Mitgliederzahlen in den meisten EU-Mitgliedstaaten zu stoppen. Viele Gewerkschaften führen Maßnahmen zur „Professionalisierung“ durch und bemühen sich, ihren (potenziellen) Kernmitgliedern bessere Dienstleistungen anzubieten. Die Strategie, sich zu einem professionellen Dienstleister für Arbeitnehmer zu entwickeln, erweist sich als erfolgreich und vielen Gewerkschaften gelingt es sogar, ihre Mitgliederzahl zu erhöhen. Gleichzeitig tauchen viele neue, kleine, aber höchst effiziente Gewerkschaften auf, die Arbeitnehmerinteressen in spezifischen Berufsgruppen vertreten.

Generell kann man sagen, dass die Gesellschaft insgesamt und auch die Gewerkschaften recht gut mit den Herausforderungen einer zunehmend volatilen Weltwirtschaft zurechtgekommen sind. Tragisch bei diesem Szenario ist allerdings, dass diejenigen, die am meisten Unterstützung benötigen – seien



# 2.

# GRID

# Das Netz



Im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts haben sich grundlegende institutionelle Veränderungen vollzogen, die zu einem neuen Gleichgewicht zwischen Wirtschafts-, Sozial- und Umweltebene geführt haben. Die neue Ära der globalen Zusammenarbeit und Regulierung stützt sich auf die allgemeine Einsicht, dass es auf der Erde mit bald acht Milliarden Menschen und bereits begrenzten Ressourcen schlichtweg keine Alternative gibt. Der wachsende Druck und die täglichen Erfahrungen unserer gegenseitigen (und wechselseitigen) Abhängigkeit haben den Weg für ein System geebnet, das unterschiedliche Interessen ausgleicht und langfristige Lösungen sicherstellt.

Ein moderates und stärker auf Qualität beruhendes Wirtschaftswachstum ist nach wie vor möglich. Die alte Unternehmensstrategie der Externalisierung von Kosten und Internalisierung von Gewinnen ist hingegen in vielen Fällen nicht mehr möglich. Heute hat nicht nur Kohlendioxid einen Preis. Dennoch haben Wirtschaft und Handel es geschafft, im Spiel zu bleiben, sich anzupassen und zu einer treibenden Kraft für den Wandel zu werden. In der heutigen Welt unterliegen Firmen mehr Auflagen als je zuvor. Aber die meisten akzeptieren die notwendigen Einschränkungen, da

von Allen Bereitschaft zur Veränderung erwartet wird; in einer zunehmend transparenten Welt haben Trittbrettfahrer es schwer. Gestützt auf bestehende weltweite Institutionen und Regulierungssysteme, die in den letzten 60 Jahren geschaffen wurden, nehmen viele Akteure an der Gestaltung eines neuen weltweiten politischen Systems teil. Schritt für Schritt wird so eine kritische Masse an Regulierung und gegenseitiger Verantwortung in und zwischen den Gesellschaften der Industrie- und Entwicklungsländer erreicht. Ein Schlüsselement des neuen globalen Rechtsgefüges ist das GRID, ein eng gesponnenes Netz aus Institutionen und Regeln für die gerechte Verteilung von Ressourcen, Emissionsrechten und Finanztransfers. In diesem komplexen System gegenseitiger Kontrollen, an dem transnationale Organisationen und Regelwerke, nationale Regierungen, Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften und Unternehmen beteiligt sind, wird es zunehmend schwierig zu ermitteln, wo genau die Zentren der Macht liegen.

Im historischen Vergleich vollzieht sich der Wandel mit einem atemberaubenden Tempo. Viele Branchen hat es hart getroffen. Eine der wichtigsten Prioritäten der



Gewerkschaften und Betriebsräte besteht darin, für einen sozialverträglichen Übergang zu einer „grünen Wirtschaft“ einzutreten, einen fairen Ausgleich auszuhandeln und neue Perspektiven für die Verlierer des Wandels zu finden. Daher spielen sie eine wichtige Rolle für den sozialen Zusammenhalt in einer turbulenten Zeit.

Viele Gewerkschaften und Betriebsräte sind im Laufe der Jahre zu Schlüsselakteuren geworden. Sie haben die notwendigen Veränderungen proaktiv gefördert und sich als ein Pfeiler der neuen weltweiten Governance-Strukturen erwiesen. Dabei haben sie dies anfänglich nicht unbedingt aus Überzeugung getan, sondern angesichts der dringend notwendigen Erneuerung der Gewerkschaften, die mit einem kontinuierlichen Rückgang ihrer Mitgliederzahlen konfrontiert waren und nicht als diejenigen gesehen werden wollten, die den notwendigen Wandel aufhalten.

Sie spielen beispielsweise eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, Menschen miteinander zu verbinden, etwa bei der Zusammenführung der Stimmen betroffener Stakeholder, und sie haben wichtige Überwachungsfunktionen der Regierungen übernommen. Der Übergang ist mit Sicherheit

nicht leicht gewesen und hat sie dazu gezwungen, die Frage der Interessenvertretung aus einer umfassenderen Perspektive anzugehen und ihre Organisationsstruktur grundlegend zu ändern. Im Jahr 2030 sehen die Gewerkschaften in der Tat anders aus als heute.

#### Leitfragen:

Sind Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter vorbereitet, um als Schlüsselakteure an der proaktiven Gestaltung der Veränderungen, die für eine nachhaltige Zukunft notwendig sind, mitzuwirken? Sind sie bereit, ein breiteres Konzept der Interessenvertretung zu verwirklichen? Welche organisatorischen Veränderungen wären erforderlich?

# 3.

## Allein /

## Alles eins



Die zahlreichen Krisen unserer Zeit wirken als Katalysator für individuellen Wandel. Immer mehr Menschen verlassen die traditionellen Wege und Paradigmen der Erwerbsarbeitsgesellschaft. Sie bilden keine homogene Gruppe, sondern werden durch unterschiedliche Motive geleitet und schlagen verschiedene Wege ein. Eines aber haben z.B. ein überarbeiteter Manager und ein frustrierter Langzeitarbeitsloser gemeinsam: So weitermachen wie bisher bietet nicht gerade eine verlockende Aussicht. Viele ändern ihr Leben grundlegend, aber dieser Wandel findet meist ohne die Gewerkschaften statt

Immer mehr Menschen wenden sich von den widersprüchlichen Anforderungen einer zerrissenen Welt ab und versuchen ihrem Leben wieder eine Richtung zu geben. Viele wollen oder können schlichtweg nicht mehr darauf warten, dass die Institutionen sich ändern. Immer öfter nehmen sie die Herausforderungen, die sich aus den epochalen Veränderungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen ergeben, selbst in die Hand. Da sie aber auch um ihre wechselseitige Abhängigkeit voneinander wissen, schließen sie sich Netzwerken an, in denen sie das, was sie benötigen, entwickeln und austauschen können. (Er)neue(rte) Formen der Solidarität

zeigen sich in der Art und Weise, wie die Menschen miteinander umgehen. Sie kreieren neue Formen der Interaktion und schaffen Gemeinschaften, um Lösungen für ihre Probleme zu finden und ihrem Leben einen Sinn zu geben in einer Welt, in der ein simples mehr Habenwollen entweder nicht mehr zufriedenstellend ist oder schlichtweg nicht realisierbar scheint. Das Leben findet immer mehr in Gruppen und Netzwerken statt, die auf gemeinsamen Werten und vertrauensvollen Beziehungen beruhen. Dabei entstehen sehr unterschiedliche Teilnahmeformen und -praktiken, wenngleich die Mitgliedschaft in diesen Gruppen und Netzwerken eher fluid und unbeständig sein kann. Im Jahr 2030 leben die meisten noch in den vertrauten Mustern und Paradigmen, aber eine beträchtliche Gruppe innerhalb der Gesellschaft hat begonnen, die Spielregeln zu verändern. Und je mehr Möglichkeiten sie zur Verfügung stellen, desto leichter wird es für andere, sich ihnen anzuschließen.

Die meisten Gewerkschaften in Europa sind in diesen Jahren beinahe unbemerkt und wie ein ausklingendes Lied still und leise verschwunden. Dies ist vor allem auf den kontinuierlichen Verlust von Arbeitsplätzen in traditionell stark gewerkschaftlich organisierten





**4.****Der verlorene  
Kuchen**

Nach einigen Jahren relativer Erholung ist die weltweite Wirtschaftskrise zurückgekehrt, verursacht unter anderem durch überlastete Staatshaushalte, eine Verknappung von Öl, Gas und anderen wichtigen Ressourcen und die wachsenden Umweltprobleme. Die kosmetischen Reformen, die Ende des ersten Jahrzehnts eingeleitet wurden, haben letztendlich nicht ausgereicht, um den Weg in eine nachhaltige Zukunft zu ebnen, sondern haben teilweise sogar die Probleme noch verschärft.

Soziale Ausgrenzung und sogar regelrechte Armut nehmen in Europa stark zu – auch im ehemals sicheren Mittelstand – und vergrößern die Kluft zwischen Besitzenden und Besitzlosen enorm. Das Vertrauen in die etablierten Institutionen und in das Marktsystem ist weitgehend verschwunden. Es gibt nur wenig Hoffnung und immer mehr Menschen fühlen sich isoliert und als Opfer. Die meisten handeln aus Furcht vor einer Mangelsituation und kümmern sich nur um Dinge, die sie direkt beeinflussen können. Der wachsende Unmut in der Bevölkerung führt zu starken Spannungen und richtet sich gegen diejenigen, die als Verantwortliche und Gewinner der Krise gesehen werden, aber auch gegen die ineffektive politische Elite. „Wir werden nicht für eure

Krise zahlen“ – so das Motto der zunehmenden Proteste. Jeder versucht, aus der Situation das Beste für seine Gruppe und letztendlich für sich selbst herauszuholen. Dadurch wird es sehr schwer, Unterstützung für langfristige Projekte und Strategien zu finden, die strukturelle Lösungen zur Verbesserung der schwierigen Situation bieten. Große Institutionen im Allgemeinen und der europäische Integrationsprozess im Besonderen werden ausgehöhlt, da sie auf längere Zeiträume angelegt sind und Strukturen des sozialen Vertrauens erfordern. Für derartige Projekte bleibt keine Zeit, zumal die Früchte dieser Arbeit zu weit entfernt scheinen. Die verbliebenen Ressourcen der Erde, die bereits knapp waren, werden rapide aufgebraucht, da jeder versucht, sich die letzten wertvollen Reste zu sichern.

Eine der großen Herausforderungen für Gewerkschaften, Betriebsräte und die meisten anderen Institutionen besteht darin, nach einer Zeit des relativen Wohlstands und der Stabilität nunmehr mit Mangel und Unbeständigkeit zurechtzukommen zu müssen. Die Gewerkschaften haben auf unterschiedliche Weise und entsprechend ihren besonderen Voraussetzungen auf die neue Situation reagiert. Manche von ihnen haben versucht, beruhigend





# Geschichten

# Das Leben geht weiter ...

037	M	U	M	B	A	I	07	21
038	A	V	K	A	R	A	07	22
039	X	I	A	N			07	24
040	R	E	C	I	F	E	07	25

## 2010

Heute hatte meine Tochter Clara ihren ersten Schultag. Es war nicht ganz einfach, aber ich habe es dann doch geschafft, sie rechtzeitig zur Schule zu bringen. In ihrer Begrüßungsrede hat die Schulleiterin über den neuen Lebensabschnitt gesprochen, der nun für die Kleinen beginnt. Auf dem Weg zum Flughafen denke ich an die Ideale, die ich hatte, als ich jung war. Ich wollte etwas bewegen. Ich arbeite seit acht Jahren für die Gewerkschaft.

Das Leben ist kein Ponyhof, und in der gegenwärtigen Krise stellen sich gewaltige Herausforderungen. Wir können die Welt wohl nicht ändern, aber wir versuchen, im Spiel zu bleiben und das Beste aus der Situation zu machen. Ich kann nicht klagen, ich habe eine interessante Arbeit und ein gutes Einkommen für mich und meine Familie. Jeden Monat bezahlen wir das Schulgeld für Clara (und wir haben ein Konto eröffnet, auf das wir regelmäßig Geld für ihr Studium überweisen). Auch die monatlichen Hypothekenzahlungen belasten unser Budget.

Natürlich gibt es Jobs, die besser bezahlt sind, Zuschläge und sogar mehr finanzielle Sicherheit bieten. Aber meine Arbeit hilft

Menschen – wir verkaufen keine Handy-Klingeltöne an Kinder, wie ein Kollege letzte Woche bemerkte. Ich kann in den Spiegel gucken, ohne mich zu schämen.

Gerade sind die neuesten Mitgliederzahlen erschienen: Jeden Monat sind es weniger. Wie kommen wir aus dem Teufelskreis heraus? Weniger Mitglieder heißt weniger Einfluss und Mittel... und damit weniger gute Ergebnisse für unsere Mitglieder. Dies führt wiederum dazu, dass mehr Mitglieder die Gewerkschaften verlassen, und so weiter. Offensichtlich entsprechen wir nicht mehr den Erwartungen und Realitäten vieler Arbeitnehmer.

Kürzlich erzählte mir eine Freundin, dass sie etwa ein Jahr lang Mitglied einer Gewerkschaft gewesen sei. Sie war der Gewerkschaft beigetreten, da sie Rat in einer spezifischen juristischen Frage im Zusammenhang mit ihrer Arbeit brauchte. Da die Gewerkschaft ihr nicht helfen konnte, trat sie nach einem Jahr wieder aus. Wir müssen unseren Mitgliedern zuhören. Wir müssen unser Konzept von Grund auf überdenken, um attraktiver zu werden. Es darf nicht soweit kommen, dass junge Menschen uns als einen Rentnerverein sehen. Wenn wir nicht innovativ sind, werden wir langsam aber sicher untergehen. Europa zählt mehr als 200 Millionen Arbeitnehmer – wir müssen für sie sprechen und etwas bewegen.

## 2020

Es sind arbeitsreiche Jahre! Wir führen eine Reihe von wertvollen Projekten durch, von denen unsere Mitglieder wirklich profitieren. Wir haben in den letzten Jahren Terrain zurückgewonnen und beobachten nun sogar einen bescheidenen aber doch stetigen Anstieg unserer Mitgliederzahlen. Wir sind wieder auf dem richtigen Weg! Dennoch hat der Druck weiter zugenommen, nicht zuletzt durch die drastischen Kürzungen bei den öffentlichen Ausgaben. Und der weltweite Wettbewerb ist wahrscheinlich härter als je zuvor. Man muss zu den Besten gehören und die Herausforderungen proaktiv angehen.

Die Beschäftigungslage hat sich weiter diversifiziert. Als Reaktion darauf haben wir individualisierte Formen der Mitgliedschaft und maßgeschneiderte Dienstleistungspakete entwickelt. Intern mussten einige Kämpfe ausgegtragen werden. Es ist nicht mehr wie früher,

als man quasi automatisch einer Gewerkschaft beiträt, weil der Vater Gewerkschaftsmitglied war. Heutzutage müssen Gewerkschaften spezifische und direkte Vorteile bieten, um neue Mitglieder zu gewinnen. Berufstätige sind auch wesentlich mehr mit ihrer Karriere beschäftigt. Sie wollen nicht ehrenamtlich Zeit für gewerkschaftliches Engagement aufwenden. Dies sind unbequeme Wahrheiten für die Gewerkschaften.

Wir bieten nun eine breite Palette an Programmen, darunter auch eine dreimonatige kostenlose Probemitgliedschaft. Haben Sie ein Problem? Sie sind noch nicht Mitglied der Gewerkschaft? Keine Sorge, registrieren Sie sich jetzt und wir werden Ihnen helfen! Die meisten bleiben in der Gewerkschaft, nachdem sie uns kennengelernt haben. Für manche Beratungsleistungen ist es nicht einmal nötig, Mitglied zu sein. So geben wir ihnen die Möglichkeit, zu begreifen, wie nützlich die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft ist. Kürzlich hat mein Team ein komplett ausgestattetes Premium-Mitgliederprogramm konzipiert, das unter anderem eine Zusatzrente und Versicherungsschutz bei Arbeitslosigkeit bietet.

Aber die Konkurrenz schläft auch nicht. In den letzten Jahren sind kommerzielle Jobservice-Anbieter wie Pilze aus dem Boden geschossen und in vielen Unternehmen arbeitet die Geschäftsleitung eng mit nicht-organisierten betrieblichen Arbeitnehmervertretern zusammen, um für ihre Mitarbeiter ähnliche Dienstleistungen anzubieten und so die Gewerkschaften fernzuhalten.

## 2030

Die Zahl unserer Mitglieder stagniert seit Jahren. Aber es geht uns besser als vielen anderen. Schließlich schrumpft der reguläre Arbeitsmarkt kontinuierlich. Die unkontrollierte Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse und die Tatsache, dass mittlerweile 35 Prozent der Erwerbstätigen Freelancer oder Selbständige sind, macht es uns nicht einfach. In den letzten Jahren mussten wir uns mehr denn je auf die Kernarbeitnehmerschaft in den größeren Unternehmen unserer Branche konzentrieren. Es ist schlichtweg zu schwierig, die anderen zu organisieren.

In diesem Jahr werden die variablen Komponenten unserer Gehälter weit unter

dem festen Anteil liegen. Ich bin froh, dass unser Haus in zwei Jahren abbezahlt sein wird. Vor einem Jahr hat Clara das Auswahlverfahren der Europäischen Kommission bestanden. Sie hat eine Stelle in der Abteilung für Umwelt, Gesundheitsschutz und Sicherheit angetreten, die sich mit Emissionen und gefährlichen Stoffen befasst. Sie klagt jetzt schon über das Arbeitspensum und die vielen Reisen. Aber zumindest hat sie einen sicheren Arbeitsplatz.



### 2010

Heute hatte meine Tochter Sara ihren ersten Schultag. Was für ein Anblick! Zweiunddreißig aufgeregte Menschlein, alle mit weit aufgerissenen Augen und bereit, eine neue Welt zu entdecken. Aber was steht ihnen bevor?

Wir haben einen blühenden weltweiten Markt geschaffen, in dem gleichzeitig mehr als eine Milliarde Menschen hungern und mehr als drei Milliarden in Armut leben. Wir geben riesige Geldsummen für unsere Altersversorgung und für unsere Gesundheitssysteme aus, während die Armut bei alten Menschen zunimmt und die Gesundheitsversorgung schlechter wird. Der Klimawandel zeigt uns eindringlich, dass wir die Probleme mit dem System, das sie geschaffen hat, nicht lösen können. Die Wirtschaftskrise, die durch das Scheitern der Finanzmärkte und unsere unverantwortlichen Hypotheken verursacht wurde, hat viel Vertrauen zerstört, nicht nur in das System, sondern auch in seine Institutionen. Und trotzdem machen wir einfach weiter wie gewohnt.

Ich habe bereits bei vielen Podiumsdiskussionen darauf hingewiesen: Als Gewerkschaften stehen wir an einem historischen

Scheideweg. Entweder fahren wir fort als Zahnrad in einer erodierenden Maschine, bis wir selbst auseinanderfallen und bedeutungslos werden. Oder wir entwickeln uns zu einer Pioniergruppe unserer Gesellschaft, um etwas Neues aufzubauen. Wir wissen, was zu tun ist, also lasst es uns versuchen! Ist es nicht eine unserer Stärken, Menschen zu organisieren und sie für einen grundlegenden Wandel zu mobilisieren, einen Wandel, der heute fast unerreichbar scheint? Dies setzt allerdings voraus, dass wir über den Tellerrand hinausblicken und akzeptieren, dass unsere Aufgabe weit mehr umfasst als über Löhne und Arbeitsbedingungen für einen schrumpfenden Teil der Bevölkerung zu verhandeln. Und ist mehr Wirtschaftswachstum, sei es auch ein umweltorientiertes Wachstum, wirklich die Lösung für unsere Probleme? Einige Jahrzehnte lang ist es den Gewerkschaften gelungen, Teile der enormen Überschüsse auf den „kleinen Mann“ umzuverteilen. So haben die Menschen einen kleinen Teil eines rasch wachsenden Kuchens erhalten. Für immer mehr von uns ist dies einfach nicht mehr möglich, und ein paar wenige akkumulieren die Gewinne. Der Teufel sch... immer auf den größten Haufen! Wir sollten aufhören, über die Krise zu reden. Heute geht es um viele systemische Krisen, und schnelle Lösungen sind verlockend aber werden die Probleme nicht beheben. Sara muss in einer anderen Welt aufwachsen!

### 2020

In diesen Jahren gilt es, Partei zu ergreifen. Die enorme Herausforderung, quasi spontan eine Wirtschaft aufzubauen, die völlig anders funktioniert, hat auch tatsächlich eine Lawine in den europäischen Gewerkschaften ins Rollen gebracht. Es geht dabei um keine geringere Aufgabe als die Schaffung eines neuen Modells menschlicher Zivilisation, das auch weltweit funktioniert. Manchmal habe ich das Gefühl, dass dies einer Sisyphusarbeit gleichkommt, mit endlosen Diskussionen und aufwendigen Bemühungen, um die Leute zu überzeugen. Welche Position vertreten die Gewerkschaften in Bezug auf den Übergang zu einer kohlenstofffreien Wirtschaft? Ist die Aussicht auf Millionen neuer grüner Arbeitsplätze nur eine Illusion? Wer wird in



dieser Wirtschaft arbeiten und unter welchen Bedingungen? Was erwarten unsere Mitglieder – vor allem in den traditionellen Branchen – von uns oder von der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit? Werden die Gewerkschaften eine Vorreiterrolle bei der Bewältigung dieser gewaltigen Herausforderung spielen oder die Handlanger für andere sein und ihr eigenes Grab schaufeln? Sollte es nicht Aufgabe der hochbezahlten Manager und Politiker sein, Lösungen zu finden? Mit solchen Fragen haben sich Gewerkschaften und Betriebsräte bei ihrer kontroversen und zuweilen ermüdenden Suche nach einem neuen Selbstverständnis auseinandergesetzt.

Zum Glück gibt es in zahlreichen Institutionen innerhalb aber auch außerhalb der Gewerkschaften viele, die nicht länger warten wollen, bis der Wandel sich vollzieht oder andere tätig werden. Alte Trennungslinien verlieren in dieser Hinsicht zunehmend an Bedeutung. Jetzt organisieren wir unsere eigene Boston Tea Party, um die Kolonialisierung durch ein Wirtschaftswachstumsmodell zu überwinden, das einfach nicht mehr funktioniert. Viele beharren jedoch auf den Privilegien, von denen sie abhängig geworden sind. Nicht selten haben wir die Macht und Entschlossenheit derjenigen zu spüren bekommen, die kurzfristige Interessen und alte Gewohnheiten verteidigen.

## 2030

Allmählich zeichnen sich klare Konturen einer nachhaltigen Entwicklung ab. 2026 ist es nach langen und konfliktreichen Verhandlungen endlich zur Gründung der GRID – Organisation für globale Ressourcen- und Einkommensverteilung (*Organisation for Global Resources and Income Distribution*) gekommen. Natürlich ist sie nicht einfach vom Himmel gefallen. Die GRID hat zahlreiche internationale Übereinkommen und Institutionen zu einem dichten System gegenseitiger Kontrollen und Regelungen für den Ausgleich unterschiedlicher Interessen verflochten. Die größten und mächtigsten Unternehmen haben schnell verstanden, dass sie gut daran tun, die neuen Regeln zu akzeptieren – nicht nur um ihre Betriebslizenzen nicht zu gefährden, sondern auch um den Wettbewerb auf der Grundlage nachhaltiger

Innovationen zu überleben. Die Geschwindigkeit, mit der sich die Entwicklung in den letzten zwei Jahrzehnten vollzogen hat, und die Institutionen und der gemeinsame Rahmen, der in diesem Zeitraum geschaffen wurden, sind einzigartig in der Geschichte. Die Begeisterung für diese Veränderungen ist noch begrenzt. Aber insgesamt gesehen besteht dennoch Vertrauen in das System, nicht zuletzt deswegen, weil die Regeln für alle verbindlich sind. Rückblickend können wir sagen, dass die Menschheit wohl mit einem blauen Auge davon gekommen ist.

Auch unsere Arbeit hat sich grundlegend verändert. Heute sehen Gewerkschaften anders aus als noch zu Beginn des Jahrhunderts. Wir sind zu einem wichtigen Akteur geworden, wenn es darum geht, den Konflikt zwischen Wirtschaftswachstum und ökologischem Kapital zu begrenzen. Wir sind Teil der GRID und tragen dazu bei, dass sie funktioniert, gleichzeitig werden auch wir stärker kontrolliert. Wir müssen ein breites Spektrum von Interessen berücksichtigen, nicht nur die unserer Mitglieder. Und das ist für viele kein leichter Übergang. Wie könnte es auch anders sein, wenn so viel auf dem Spiel steht, die Herausforderungen so groß sind und die Zeit für Veränderungen so knapp ist? Die Gewerkschaften haben sich ihrer Verantwortung gestellt. Wir haben losgelegt und uns an die Arbeit gemacht. Wie ein Schneepflug macht die Maschine des Übergangs den Weg zu einer nachhaltigen Zukunft frei. Wir versuchen zu helfen, wo wir können, um neue Perspektiven für Arbeitnehmer zu eröffnen, deren Arbeitsplatz in Gefahr ist. Ich muss allerdings zugeben, dass das Schlagwort eines „gerechten Übergangs“ für viele zynisch klingen muss, wenn man an ihre persönliche Situation denkt. Nicht wenige unserer Mitglieder sind ausgetreten, da die Gewerkschaft aus ihrer Sicht einige ihrer ehemals wichtigsten Werte mit Füßen getreten habe.

Kürzlich hat Sara bei meiner 60. Geburtstagsfeier eine Rede gehalten. Sie sagte, dass sie sehr stolz darauf sei, was die Generation ihrer Eltern für ihre eigene Zukunft und die ihrer Kinder getan habe, und dass diese Zukunft wenig gemein habe mit den düsteren Aussichten, die noch vor zwei Jahrzehnten Anlass zur Sorge gegeben hatten.

# Allein / Alles eins



## 2010

Heute hatte meine Tochter Anna ihren ersten Schultag. Natürlich haben wir sie zur Schule gebracht. Und jetzt? Jo ist zur Arbeit gefahren. Ich werde einen Kaffee im neuen Café auf der Ecke trinken. Verflucht! Man sagt, dass die Gewerkschaften für Solidarität eintreten. Das habe ich auch immer gedacht. Gestern habe ich ebenso wie einige meiner Kollegen die Mitteilung erhalten, dass unsere Verträge zu Beginn des nächsten Jahres auslaufen... und dass es Zeit sei, dass wir unsere restlichen Urlaubstage nehmen. In den letzten fünf Jahren habe ich mich unermüdlich dafür eingesetzt, die Arbeit der Gewerkschaft zu fördern und gegen den Trend sinkender Mitgliederzahlen anzugehen. Und jetzt? „Durch finanzielle Zwänge hat sich unser Handlungsspielraum auf ein Minimum reduziert. Wir sehen leider keine andere Möglichkeit. Es ist keine leichte Situation für uns“ steht in dem Schreiben. Was habe ich jetzt noch für einen Handlungsspielraum? Und was werde ich Anna sagen?

## 2020

Durch die Inflation haben sich unsere Schulden zumindest teilweise verringert. Wir können zwar nicht alle Wünsche unserer Tochter erfüllen, aber insgesamt gesehen geht es uns nicht so schlecht. Es gefällt mir, mit Menschen zu arbeiten. Als ich 2010 meine Arbeit verloren hatte, waren die Aussichten auf eine neue Stelle äußerst schlecht. Ende 2011 habe ich mich selbständig gemacht. Immer noch besser als das Angebot meines Jobmanagers, als Nachtwächter auf einer Baustelle zu arbeiten. Was die Krise bedeutet, ist einem nicht bewusst, bis man seine Arbeit verliert. Dann ist man plötzlich selbst Teil von ihr. Der Abstieg geht schnell. Die meisten Stellen, die einem angeboten werden, sind prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Allerdings muss man sich fragen, wie man dies als atypische Arbeitsverhältnisse bezeichnen kann, wo so viele davon betroffen sind?

Meine Familie und ein paar gute Freunde haben mir in dieser schweren Zeit Halt gegeben. Der Anfang verlief wie so oft in diesen Fällen: Mein Selbstwertgefühl sank, ich war oft ungehalten, blieb zu Hause vor dem Fernseher und öffnete um elf Uhr die erste Bierdose, um den langen Tag zu überstehen. Ohne Arbeit ist man nichts in unserer Gesellschaft, eine Art fauler Außenseiter. Wenn du keine Arbeit findest, dann liegt es an dir. Du musst aktiver sein! Du musst deine Fähigkeiten weiterentwickeln, um eine neue Stelle zu finden! Du musst deine Erwartungen zurückschrauben! Und so weiter und so weiter.

Ohne Paul, der mehr für mich war als nur ein Mentor, wäre ich aus dem Sumpf nicht herausgekommen. Irgendwann habe ich realisiert, dass ich etwas besaß, das vielen gestressten Leuten um mich herum offensichtlich fehlte: Unabhängigkeit und Zeit – viel Zeit! Meine erste Initiative, eine gemeinnützige, von der Gemeinde unterstützte Tageseinrichtung, stieß auf große Resonanz, nicht nur weil der Kaffee kostenlos angeboten wurde. Hier kamen Menschen zusammen, um sich über ihre Probleme und Einzelkämpferstrategien auszutauschen. Aus diesen Begegnungen sind schnell neue Ideen und Initiativen hervorgegangen.

Gestern habe ich auf einem öffentlichen Bildschirm eine Sendung gesehen, bei der Prominente die Frage diskutierten: „Was kommt nach der Arbeitsgesellschaft?“. Solche Sendungen hat es bereits vor 30 Jahren gegeben. Hat sich seitdem wirklich nichts geändert? Der kurze Bericht, der zu Anfang der Sendung gezeigt wurde, wies darauf hin, dass erstmals weniger als die Hälfte der Erwerbsbevölkerung einen Arbeitsvertrag von mehr als 12 Monaten hat. Nur acht Prozent der Erwerbstätigen in Europa sind Mitglied einer Gewerkschaft, die meisten von ihnen gehören zu den privilegierten Beschäftigtengruppen. Der Anteil der Selbständigen ist hingegen auf mehr als ein Drittel gestiegen. Die gemeinnützige Wirtschaft und soziale Netzwerke spielen eine zunehmend wichtige Rolle für große Teile der Gesellschaft. Ich habe das Gefühl, dass diese Prominenten über eine Welt reden, die bereits seit über 20 Jahren nicht mehr existiert, zumindest nicht für mich. Und ich war mit Sicherheit nicht der erste...

Zum Glück besteht das Leben aus weit mehr als der Frage, welchen Job man hat. Meine Familie, Paul und viele andere, denen ich in meinem Leben begegnet bin, haben mir dies klar gemacht. Es ist wahr: es ist eine große Herausforderung, nicht zu wissen, was in einem oder zwei Jahren sein wird. Aber ich weiß auch, dass ich nicht allein bin, und darauf vertraue ich.

# Der verlorene Kuchen



**2010**

Heute hatte meine Tochter Ella ihren ersten Schultag. Leider konnte ich sie nicht selbst in die Schule bringen. Nächste Woche organisieren wir eine Demonstration gegen die jüngsten Einschränkungen des Kündigungsschutzes. Und es gibt noch eine Menge Arbeit.

„Wir werden nicht für eure Krise zahlen!“  
Damit stimme ich voll und ganz überein. Unsere Mitglieder erwarten eine Reaktion von uns. Viele fordern drastischere Aktionen. Aber ist Konfrontation die richtige Strategie? Sollten wir nicht eher versuchen, durch Verhandlungen für unsere Mitglieder das Beste aus der katastrophalen Situation herauszuholen? In diesen schwierigen Jahren sollten wir das Kind nicht mit dem Bade ausschütten. Und ist das Licht am Ende des Tunnels nicht schon sichtbar? Sobald die Wirtschaft wieder in Gang gekommen ist, wird es auch für uns besser werden. Ich kann den Zorn der Leute verstehen, aber wir sollten nichts übereilen. Wir müssen uns um die Forderungen unserer Mitglieder kümmern, denn nur zusammen wird es uns gelingen, aus dieser Situation herauszukommen. Und eine Sache dürfen wir nicht vergessen: letzten Endes

haben die Arbeitgeber den längeren Arm. Bei einer Verlagerung unserer Arbeitsplätze an billigere Standorte sind wir alle die Verlierer. Wir müssen alle am Ende des Monats unsere Miete bezahlen und wir tragen die Verantwortung für unsere Kinder.

**2020**

Wie ist es möglich, dass die Lage sich derart verschlechtert hat? In den letzten zehn Jahren sind Milliarden Euro in das gleiche kranke System der Gier, Kurzsichtigkeit und Arroganz gepumpt worden. Die Banken leihen Unternehmen kein Geld mehr? Dann überfluten wir eben den Markt mit billigem öffentlichem Geld, dann wissen wir zumindest, wo die nächste Blase herkommt. Übrigens, für welche Risiken lassen Banken ihre Kunden eigentlich zahlen, wenn sie selbst gegen sämtliche Risiken beim Staat vollkaskoversichert sind? Heute reicht es, die Summen, mit denen man jongliert, aufzublasen. Man muss schlau sein und klotzen. Wenn man zu den Großen gehört, wird man von den Politikern als systemrelevant betrachtet und mit frischem Geld versorgt, um eine Game-over-Nachricht zu vermeiden. Unsere jungen dynamischen Investmentbanker sind schnell zu ihren Cocktailparties zurückgekehrt und haben auf ihre jüngsten Boni angestoßen. Die Rechnung zahlen natürlich wir – der einfache Mann auf der Straße! Du hast kein Konto auf den Kaimaninseln? Wie schade! Du hast deine Arbeit verloren? Tut mir leid, aber wir müssen alle den Gürtel enger schnallen in dieser schwierigen Zeit.

Das macht mich krank. Wir werden das nicht länger akzeptieren. Unsere Strategie, ruhig zu bleiben und hart für den Aufschwung zu arbeiten, hat uns nicht weitergebracht. Sie haben uns alles genommen, was wir hatten. Die Sonne scheint auf die Gerechten und die Ungerechten, aber der Regen fällt nur auf die Gerechten, weil die Ungerechten ihnen den Regenschirm gestohlen haben.

Also wenn wir untergehen, dann bitte mit Champagner! Und solange die Chinesen unsere Atmosphäre verschmutzen und mit üblen Tricks versuchen, ihre Produkte auf unsere Märkte zu bringen, lohnt es sich nicht, den Weltverbesserer zu spielen. Hilf dir selbst, sonst hilft dir keiner. Die meisten unserer

Politiker sollten nach Hause geschickt werden. Wir werden die Dinge nun selbst in die Hand nehmen!

## **2030**

Unser Wohlstand war eine Illusion. Heute wissen wir, dass sich unser Wirtschaftsmodell auf ungedeckte Schecks stützte. Wir waren alle hinter Aufträgen und mehr Umsatz her, um eine höhere Rentabilität unserer Investitionen zu erzielen oder zumindest einige Arbeitsplätze zu retten – um jeden Preis. Bis vor ein paar Jahren dachte ich, es könnte nicht mehr schlimmer werden. Aber das war ein fataler Irrtum. Es hat keinen Sinn, zu kämpfen, wenn nichts zu gewinnen ist. Wir müssen anfangen, die Ruinen zu beseitigen, Stein für Stein. Vielleicht werden die Kinder von Ella den Weg in eine neue, bessere Zukunft finden. Viele sagen, dass wir von vorn beginnen müssen. Aber das ist nicht wahr. Die junge Generation muss aus unserem Vermächtnis etwas machen. Ich schäme mich aber für das, was wir ihnen hinterlassen haben. Wir sollten jetzt zumindest selbst einen Anfang machen, solange wir noch können.



# Szenarien

037	MUMBAI	07:21
038	ANKARA	07:22
039	XI'AN	07:24
040	RECIFE	07:25



37	MUMBAI	07:21
038	ANKARA	07:22
	XI'AN	07:24
	RECIFE	07:25

		07:21
A	A	07:22
X		
RE		



# Das Leben geht weiter ...

„Man bekommt im Leben nichts geschenkt.“ Redensart

037	M	U	M	B	A	I	07	:21
038	A	N	K	A	R	A	07	:22
039	X	I	A	N			07	:24
040	R	E	C	I	F	E	07	:25

Am Ende der Nullerjahre des neuen Jahrtausends, als Europa unter der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise zu leiden hatte, war die Stimmung trübe. Weltweit investierten die Regierungen – zumindest diejenigen, die finanziell in der Lage dazu waren – Milliarden Euro- und Dollarbeträge in ihre schwer angeschlagene Wirtschaft. Gewiss, die Menschen hatten ein ungutes Gefühl dabei, soviel Geld in genau das System zu pumpen, das maßgeblich die Probleme verursacht hatte. Aber gab es eine Alternative?

Die europäische Wirtschaft erholte sich – langsam aber sicher – von der Krise. Bis Mitte der 2010er Jahre verzeichneten die meisten EU-Mitgliedstaaten einen leichten Anstieg ihres Bruttoinlandsprodukts. Die Optimisten sollten Recht behalten: das Weltwirtschaftssystem stellte sich als stabiler heraus als viele gedacht hatten und die politischen Maßnahmen zur Regulierung der Finanzmärkte trugen dazu bei, ein gewisses Maß an Vertrauen wieder herzustellen.

Das Schlimmste schien vorüber zu sein und es war an der Zeit, die Scherben zu kitten. Die Krise hatte einige Narben hinterlassen, wie eine enorme Erhöhung der Staatsschulden und in vielen Ländern einen erheblichen

Anstieg der Arbeitslosigkeit. Auch waren die folgenden Jahre von fortlaufenden Umstrukturierungswellen gekennzeichnet, die nach Ansicht der Unternehmensleitungen notwendig waren, um wieder in Gang zu kommen und die in zahlreichen Branchen im Laufe der letzten Jahrzehnte aufgebauten Überkapazitäten abzubauen. Flexible Arbeitszeitmodelle und Leiharbeit hatten sich für die Unternehmen während der Krise als Instrument zur Anpassung an sich schnell verändernde Marktsituationen bewährt und nahmen weiter zu.

Den Menschen war bewusst, dass sich das System noch nicht wieder vollständig erholt hatte, und sie akzeptierten, dass zumindest in den ersten Jahren Zugeständnisse notwendig sein würden, um den nach den schwierigen Jahren einsetzenden Miniboom nicht zu gefährden. Lohnerhöhungen fielen in dieser Zeit eher bescheiden aus, glichen aber zumindest zum Teil die Inflation aus. Außerdem nährten die steigenden Gewinne vieler Unternehmen die Hoffnung, dass auch für die Arbeitnehmer das Ende der „Dürreperiode“ nahte.

Doch Europas Konkurrenten schlofen nicht. Die Belebung der Weltwirtschaft brachte auch die dynamischen Schwellenländer in Asien und Südamerika wieder in Schwung und

viele neue, höchst wettbewerbsfähige globale Konkurrenten forderten ihre Mitbewerber in den traditionellen Industrieländern heraus. Hinzu kam, dass die Unternehmen die hohen Schulden zurückzahlen mussten, die sie vor allem im letzten Jahrzehnt angehäuft hatten.

Auch die öffentlichen Ausgaben standen unter dem Druck, das enorme Defizit der letzten zehn Jahre wieder auszugleichen. Wenigstens erleichterte die relativ hohe Inflation dieser Jahre die Rückzahlung von Anleihen, Krediten und Hypotheken. Es kam nicht zu Massenprotesten gegen die Lohnkürzungen im öffentlichen Dienst, die Verringerung der Sozialausgaben und den zunehmenden Druck auf Arbeitslose, auch schlechter bezahlte Arbeit anzunehmen. Diese Maßnahmen wurden weitgehend als notwendig akzeptiert, um die Wirtschaft wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Aus dem gleichen Grund wurde in mehreren Ländern der Kündigungsschutz gelockert. „Wir müssen die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen auch in der neuen globalen Realität gewährleisten,“ begründeten die Regierungen die Notwendigkeit dieser Maßnahmen für gewöhnlich.

Die 2010er Jahre waren sicher nicht die Zeit für grandiose gesellschaftliche Visionen und Gedanken über einen grundlegenden Wandel. Es war die Zeit zu handeln! Betriebsräte und Gewerkschaften waren aktiv in die Gestaltung der Arbeitswelt nach der Krise eingebunden. Es gelang ihnen zum Teil, langfristige Arbeitsplatzgarantien für die Arbeitnehmer durchzusetzen und, wenn es unvermeidlich war, Sozialpläne auszuhandeln, um die Auswirkungen des Arbeitsplatzverlustes für den Einzelnen zu mildern.

Das Bild der Arbeitnehmerbeteiligung in den Medien verbesserte sich zusehends. Die konstruktive Rolle der Betriebsräte und zahlreicher Gewerkschaften während und nach der Krise überzeugte auch einige ihrer ursprünglichen Gegner. Vor allem auf Betriebsebene arbeiteten die Arbeitnehmervertreter enger mit dem Management zusammen als je zuvor. Diese alltägliche Zusammenarbeit bei der Suche nach Lösungen für bestehende Herausforderungen führte dazu, dass beide Seiten der Wirtschaft enger zusammenrückten: ob bei einem Aktionstag für zusätzliche kostenlose CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikate für das Unternehmen; einer Internet-Kampagne über die

Notwendigkeit weiterer staatlicher Beihilfen; oder einer gemeinsamen Erklärung zur Beschleunigung der Gesetzgebungsverfahren zur Zulassung neuer Produkte – Management und Arbeitnehmer sprachen oft mit einer Stimme.

Im Laufe der Jahre verlagerte sich die Macht immer mehr auf die lokale Ebene. 2020 war die Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher Ebene wesentlich wichtiger geworden, während z.B. Tarifverhandlungen auf Branchenebene in den meisten EU-Mitgliedstaaten an Bedeutung verloren hatten. Die größere Verantwortung der lokalen Betriebsräte und Gewerkschaften wurde allgemein begrüßt und von der Unternehmensleitung unterstützt. Das Potential der Beschäftigten zur weiteren Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und als treibende Kraft für Innovationen wurde allgemein anerkannt, nicht zuletzt auch, um dem eigenen Handeln einen „grünen“ Anstrich zu verpassen. In vielen Ländern erfuhren auch Modelle der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer einen neuen Aufschwung. Sie bildeten zum Teil einen Ausgleich für die zurückhaltende Lohnentwicklung der vergangenen Jahre.

Für viele Manager war es normal geworden, freiwillige Beiträge zu den lokalen Strukturen der Arbeitsbeziehungen zu leisten. Sie betrachteten sie als gute Investition in die Produktivität und den „Arbeitsfrieden“. Es war nicht immer ganz eindeutig, wer die verschiedenen Gruppen von Arbeitnehmervertretern finanzierte und wen sie letztendlich vertraten. Manche nannten sie „Pseudo-Gewerkschaften“. Sie selbst sahen sich als „pragmatische, nicht ideologische Alternative“ und manche von ihnen konnten den Beschäftigten ihre Erfolge ganz gut verkaufen.

Die Gewerkschaften standen vor der großen Herausforderung, den Sinkflug ihrer Mitgliederzahlen aufzuhalten. Die umfassende wirtschaftliche Umstrukturierung während und nach der Krise und der damit einhergehende Verlust von Arbeitsplätzen in traditionell gut organisierten Branchen hatten den Mitgliederschwund sogar noch beschleunigt. Die zunehmende Individualisierung, größere (berufliche) Mobilität und der Rückgang freiwilligen Engagements trugen zu dieser bedrohlichen Entwicklung bei. Der demographische Wandel übte zusätzlichen Druck auf den gesamten sozialen Bereich aus und



wurde auch für die Gewerkschaften zu einem immer dringlicheren Problem.

Es wurde Zeit für eine Erneuerung der Gewerkschaften! Vor allem unter Jugendlichen musste ihr Ansehen dringend verbessert werden. Viele junge Menschen waren der Ansicht, keine Zeit zu haben, um sich in der Gewerkschaft oder im Betriebsrat zu engagieren. Außerdem fürchteten nicht wenige, es könne ihrer Karriere schaden. Nach und nach veränderten viele Gewerkschaften ihr Geschäftsmodell. Um ihre Attraktivität zu erhöhen und neue Mitglieder zu gewinnen, boten sie neben ihren traditionellen Aufgaben der Lohnverhandlungen und des Einsatzes für bessere Arbeitsbedingungen zusätzliche Dienstleistungen an.

Sie wurden für ihre Mitglieder zu Rechtsberatern, zu Maklern privater Altersvorsorge, vermittelten günstige Konditionen bei Autovermietern, organisierten Kinderbetreuung,

halfen bei der Steuererklärung, boten Freizeitaktivitäten an wie Ferienwohnungen und Pauschalreisen zu großen Sportveranstaltungen und vieles mehr. „Die etwas andere Gewerkschaft“ wurde zu einem beliebten Werbeslogan.

Die Rechnung ging bei vielen Gewerkschaften auf: die Konzentration auf die Interessen ihrer (potenziellen) Kernmitglieder und die Professionalisierung trugen dazu bei, den starken Rückgang ihrer Mitgliederzahlen zu verlangsamen. Einer Gewerkschaft beizutreten war für die meisten das Ergebnis einer klaren Kosten-Nutzen-Analyse. Glück hatte, wem es gelang, auf der Grundlage eines speziellen Sonderangebots beizutreten, bei dem der Mitgliedsbeitrag für das erste Jahr erlassen wurde, man unter ausgesuchten Willkommensgeschenken wählen oder sich für ein kostenloses Upgrade des persönlichen Dienstleistungspaketes entscheiden konnte.

Die Neuprofilierung zahlreicher Gewerkschaften zog auch organisatorische Reformen nach sich. In vielen Branchen tauchten neue, kleine aber effiziente Gewerkschaften auf, die Arbeitnehmerinteressen in spezifischen Berufsgruppen vertraten. Es gab Pilotengewerkschaften, Lokomotivführergewerkschaften, Lehrgewerkschaften, Krankenpflegergewerkschaften, Gewerkschaften für Software-Ingenieure und sogar Gewerkschaften für Freiberufler. Sie waren so spezialisiert, dass sie genau wussten, was ihre Kunden von ihnen erwarteten. Und sie mussten gut und innovativ sein, denn ihre Mitglieder waren anspruchsvoll und die Konkurrenz – andere Gewerkschaften im Unternehmen oder private Dienstleister – schlief nicht. Vor allem die enorme Vielfalt an Personalagenturen, die in den letzten 20 Jahren aufgetaucht waren, konnten gegenüber den Gewerkschaften Boden gutmachen: sie brachten die Leute in Arbeit und kümmerten sich – bis zu einem gewissen Grad – um ihre wichtigsten Arbeitsbedingungen und boten auch andere Unterstützung am Arbeitsplatz.

Die Wiederbelebung der Wirtschaft setzte nicht in allen EU-Mitgliedstaaten zur selben Zeit ein und erreichte nicht dasselbe Ausmaß, erst recht nicht in verschiedenen Branchen. Es war eine holprige Fahrt. Viele Unternehmen meldeten Konkurs an, andere gewannen an Stärke und Marktmacht hinzu. Der Konsolidierungsprozess war vor allem für die Wirtschaft der mittel- und osteuropäischen Länder ein harter Schlag. Die 31 Staats- und Regierungschefs der EU kamen regelmäßig zusammen, um einen gemeinsamen Ansatz zu finden, doch bei der Verfolgung von Wachstum und Beschäftigung herrschten weiterhin nationale Wege vor. Nach kontroversen Verhandlungen beschloss der Europäische Rat unter dem Druck einer Koalition der größten Nettobeitragszahler den EU-Haushalt für die Finanzperiode 2020-2026 einzufrieren („Keine weiteren Erhöhungen!“ hatten die Nettobeitragszahler immer wieder gefordert). In verschiedenen Bereichen waren die gemeinsame Politik und zum Teil auch die Struktur- und Sozialfonds der EU auf die nationale Ebene zurückverlagert worden, weil sich die Mitgliedstaaten nicht einigen konnten, wer zahlen und wer in den Genuss der Mittel kommen sollte. Auch die europäische

Ebene der Interessenvertretung fiel immer mehr nationalen, regionalen und sogar lokalen Interessen zum Opfer. Zwar wurde in Sonntagsreden die internationale Solidarität als äußerst wichtiges Ziel aller Organisationen hervorgehoben, in der Praxis aber wurde ein ganz anderer Weg eingeschlagen.

Erfolg wurde hauptsächlich aus der lokalen Sicht beurteilt. Was für andere Arbeitnehmer derselben Branche oder gar für die Gesellschaft insgesamt gut wäre, war in einer Situation, in der Arbeitsplätze gefährdet waren, kein zugkräftiges Argument. Diese Entwicklung bekamen auch zahlreiche Europäische Betriebsräte zu spüren. Manchen gelang es ganz gut, zwischen den Interessen der Arbeitnehmer aus verschiedenen Mitgliedsstaaten zu vermitteln. In zahlreichen anderen machte sich jedoch zusehends ein Misstrauen zwischen den Arbeitnehmervertretern breit. Zusammenarbeit wurde dennoch als nützlich angesehen, um Informationen zu erhalten, die man zuhause verwenden könnte. Es wurde für die europäischen Gewerkschaftsverbände immer schwerer, ihren nationalen Mitgliedern den Mehrwert der Zusammenarbeit auf europäischer Ebene zu erklären und zu begründen, warum ein Teil ihrer begrenzten Ressourcen für die europäische Ebene eingesetzt werden sollte.

\*\*\*

Jetzt sind wir im Jahr 2030 und zurückblickend würden viele sagen, dass Europa ganz gut durch die Krise gekommen ist. Nein, der Zusammenbruch, den manche Fatalisten vorhergesagt hatten, war nicht eingetreten. Tatsächlich ist das Bruttoinlandsprodukt in den letzten zwei Jahrzehnten sogar gestiegen, nicht zuletzt dank der harten Arbeit vieler Menschen.

Das scheint umso wichtiger zu sein, als die Herausforderungen der Zukunft nicht kleiner werden: im weltweiten Wettbewerb um die verschiedenen Formen von „Gold“ – das schwarze Gold des Erdöls, das blaue Gold des Wassers oder das grüne Gold wieder aufbereiteter seltener Rohstoffe – wird zunehmend mit harten Bandagen gekämpft. Der demographische Wandel hat in Europa auch auf dem Arbeitsmarkt Spuren hinterlassen. Spezialisierte Personalagenturen haben wesentlich mehr Zeitarbeiter entliehen und Arbeitnehmer aus dem Ausland unter Vertrag

genommen. Manche spezialisierten sich auf hochqualifizierte Arbeitnehmer, andere auf Geringqualifizierte. Diese Entwicklung hatte auch Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen von Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten. Sie passten sich den neuen Gegebenheiten an und konzentrierten ihre Mittel vermehrt auf die verbliebene Kernbelegschaft. Die schwachen Klimaschutzvereinbarungen der vergangenen Jahrzehnte hatten die Kosten des Kampfes gegen die globale Erwärmung lange Zeit relativ niedrig gehalten. In den letzten Jahren jedoch belasteten die steigenden Kosten der Anpassung an die globale Erwärmung sowohl die öffentlichen Haushalte als auch die Privatwirtschaft. Trotz allem sind die Wirtschaftsaussichten für „good old Europe“, vor allem im Vergleich zu anderen Regionen, gar nicht so schlecht. Zumindest, wenn es sich nicht auf seinen Lorbeeren ausruht. Man bekommt im Leben nichts geschenkt... Das gilt auch für die Gewerkschaften, denen es gelungen ist, ihre Mitgliederzahlen zu stabilisieren und die nun, gemeinsam mit den Betriebsräten, als Schlüsselfaktor in hoch produktiven und innovativen Unternehmen angesehen werden, die auf globaler Ebene wettbewerbsfähig sind.

In einem Bereich spielen die Gewerkschaften allerdings keine große Rolle: weite Teile der Gesellschaft arbeiten heute in einst als „atypisch“ bezeichneten (und von den Gewerkschaften immer heftig kritisierten) Beschäftigungsverhältnissen, mit Arbeitsverträgen, die alle zwei bis drei Monate erneuert werden müssen. In dieser heterogenen Gruppe haben die Gewerkschaften praktisch überhaupt keine Mitglieder geworben. Um es vereinfacht zu sagen: Wie soll man auch jemanden organisieren, der drei Beschäftigungsverhältnisse gleichzeitig hat, der jedes Jahr von seiner Personalagentur an einen anderen Arbeitsplatz geschickt wird und der sich im Grunde gar nicht leisten kann, Mitgliedsbeiträge zu zahlen, von einer ehrenamtlichen Gewerkschaftsarbeit ganz zu schweigen? Um diese Gruppe zu organisieren, hätten die Gewerkschaften Mittel im Überfluss gebraucht. Hinzu kommt, dass diese Menschen oft andere Bedürfnisse haben als die traditionellen Gewerkschaftsmitglieder. Die Gewerkschaften fühlten sich einfach nicht stark genug, diese enorme Herausforderung anzunehmen,

und sie hatten keine Zeit. Ein Dilemma der heutigen Zeit ist daher, dass diejenigen, die am meisten Unterstützung benötigen würden, in der Regel keine bekommen, auch nicht von den Gewerkschaften, die einst mit dem Ziel gegründet wurden, für die Rechte der Schwächsten einzutreten. Auch ist der Wille der Gewerkschaften, Ziele wie ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit im breiteren Sinne zu verfolgen, im Jahr 2030 eher gering. Das ist das Ergebnis einer strategischen Entscheidung, vor der die Gewerkschaften standen: entweder weitere Mitglieder verlieren und langsam aussterben oder sich auf das sogenannte Kerngeschäft konzentrieren und ihren Einfluss sichern. Und ihre (neuen) Mitglieder machten ihnen klar, was sie für ihre Mitgliedsbeiträge erwarteten: persönliche Vorteile. Die aktiven Mitglieder, die mit diesem Ansatz nicht einverstanden waren, kehrten ihrer Gewerkschaft in den 2020er Jahren den Rücken und schlossen sich NGOs an oder gründeten welche.

Gesellschaftliche Fragen im weiteren Sinne werden heute in den Gewerkschaften oft von ihrem Referat für soziale Verantwortung betreut. Hierzu zählen zum Beispiel auch Stipendien und Obdachlosenprojekte. Aufgrund dieser Politik gerieten die Gewerkschaften immer wieder in die Kritik: ihre Gegner betrachteten sie als bloßes Lippenbekenntnis zu Solidarität, das vor allem der weiteren Legitimation der Gewerkschaften als soziale Bewegung dienen sollte. Doch wie sagte ein bekannter Gewerkschaftsführer vor kurzem in einer Rede: „Es ist eine schwierige Aufgabe, Solidarität in einer Welt zu organisieren, in der jeder damit beschäftigt ist, die nächste Deadline zu schaffen.“



„Es ist töricht zu glauben, dass die in den kommenden Jahren notwendigen Veränderungen die Art und Weise, wie Institutionen im Einzelnen und als Kollektiv funktionieren, nicht tiefgreifend verändern werden.“ Peter Senge

„Wat mutt, dat mutt.“ Redensart



Die ersten Jahre, nachdem die Finanzkrise die gesamte Weltwirtschaft erfasst hatte, waren eine sehr schwierige Zeit großer Unsicherheit. Obwohl es uns anscheinend gelungen war, den großen Zusammenbruch abzuwenden, war doch ein gewisses Unbehagen in der Gesellschaft zu verspüren. Einfach wieder zur Tagesordnung überzugehen – was offensichtlich viele nach der Krise taten – schien einer wachsenden Zahl von Akteuren eine äußerst gefährliche Option. Die Krise hatte deutlich gemacht, wie anfällig das Finanz- und Wirtschaftssystem geworden war. Der Verkauf von Produkten in der ganzen Welt und Investitionen in ausländische Märkte sind eben nur die eine Seite der Globalisierung, die andere besteht im Teilen von Risiken und Verantwortung. Wie schon bei den Auswirkungen des Klimawandels bekamen dies die Menschen in den Entwicklungsländern zynischerweise wohl am meisten zu spüren. Sie hatten nur wenig zum Entstehen der multiplen Krisen beigetragen und um so mehr unter ihren Auswirkungen zu leiden. Doch auch in den Industrieländern war man erstaunt über die Komplexität und Sensibilitäten der sogenannten globalisierten Welt.

Es war dieses Gefühl, einer größeren Katastrophe nur knapp entkommen zu sein, das neue Möglichkeiten für einen tiefgreifenden Wandel eröffnete. Was sicherlich ebenfalls hilfreich war, waren die mantraartigen Warnungen der Wissenschaftler, dass uns die Zeit für effizientes Gegensteuern und zur Vorbereitung auf den Klimawandel davon läuft, die das allgemeine Bewusstsein für die Kosten der globalen Erwärmung geschärft haben. Das enttäuschende Ergebnis des Kopenhagener Gipfels im Dezember 2009 war nur ein erneuter Beweis dafür, dass die alten Strukturen der internationalen Verhandlungen den globalen Herausforderungen, vor denen wir standen, einfach nicht gewachsen waren.

Ein weit verbreitetes Grundgefühl in dieser Zeit war „Wir brauchen eine neue Boston Tea Party“ – um den Ballast alter, unheilvoller Gewohnheiten und der Strukturen, die sie aufrecht erhielten, abzuwerfen. Und genau das taten immer mehr Menschen. Es war die Zeit, nach Dingen zu fragen, die lange Zeit nicht wirklich hinterfragt worden waren: Wie kann es sein, dass eine Gesellschaft, die lautstark demokratische Werte proklamiert, vor der Tatsache, dass sich ihre mächtigsten Einrichtungen – Unternehmen – wie autoritäre

Regime aufführen, offensichtlich die Augen verschließt? Wie ist es möglich, dass diejenigen, die das Geld zur Verfügung stellen, mehr Macht haben als diejenigen, die den Wohlstand tatsächlich erschaffen? Welche gesellschaftliche Verantwortung bringt Eigentum mit sich?

Tag für Tag wurde uns immer deutlicher vor Augen geführt, dass unsere Lebensweise uns ruinieren würde, wenn wir einfach weitermachen würden wie bisher. Aber wie können acht oder mehr Milliarden Menschen auf diesem Planeten nachhaltig zusammen leben? Niemand glaubte wirklich, dass dies auf der Grundlage des bestehenden politischen und wirtschaftlichen Rahmens möglich sei. Eine tiefgreifende Veränderung unserer wichtigsten Institutionen schien die einzige Alternative zu sein.

Als eine weitere wichtige Lehre aus der Bewältigung der Finanzkrise erkannten die Regierungen, dass sie auch in Zeiten der Globalisierung in der Lage waren, vorzugeben, wie Unternehmen zu funktionieren haben, insbesondere in der Zusammenarbeit mit anderen Regierungen. Den Menschen wurde bewusst, dass Unternehmen letztlich Artefakte der Geschichte sind. Sie waren als Reaktion auf spezifische Bedürfnisse und besondere Umstände einer bestimmten Zeit entstanden – und, ja, die Gesellschaft kann sie verändern. Die Jahre der Krise (und danach) hatten auch gezeigt, dass nachhaltig wirtschaftende Unternehmen im Allgemeinen besser dastanden als ihre auf kurzfristige Ziele ausgerichteten Wettbewerber. Viele Unternehmen sahen das Konzept der sozialen Verantwortung der Unternehmen eher als PR-Instrument an, mit dem sie der Öffentlichkeit zeigen konnten, wie „politisch korrekt“ sie waren. In manchen Unternehmen wurden Umwelt- und Sozialbewusstsein jedoch oberste Unternehmensstrategie – vor allem in schweren Zeiten. Diese Unternehmen verfolgten einen proaktiven Ansatz und hofften nicht nur darauf, dass niemand irgendwelche Leichen in ihren Kellern entdecken würde. Die Einführung von Gemeinwohlbilanzen in vielen Unternehmen schuf weitere Transparenz. Natürlich waren diese Firmen damals in der Minderheit, doch über ihr Geschäftsmodell wurde viel diskutiert, es wurde beneidet und häufig kopiert. Außerdem trug es jetzt Früchte, dass die Regierungen mit Paketen zur Ankurbelung der

Wirtschaft auch viel Geld in die „Ökologisierung“ der Wirtschaft gepumpt und damit auch Anreize für weitere Investitionen geschaffen hatten.

Der Erfolg von Unternehmen, die weitreichende Maßnahmen ergriffen hatten, um unabhängiger von knappen Ressourcen zu werden, machte sie für den Gesetzgeber, für einen immer größeren Teil der Verbraucher und nicht zuletzt für Investoren attraktiv. Erstaunlicherweise ging ein wichtiger Impuls für den Wandel tatsächlich von genau jenen aus, mit denen die Probleme angefangen hatten. Zwar gab es immer noch viele Hedgefonds, die dem schnellen Gewinn nachjagten, doch viele Investoren und ihre Kunden hatten während der Krise viel Geld verloren und wussten nun geringere, aber zuverlässige Renditen zu schätzen. Vor allem Rentenfonds wandten sich sichereren Investitionen zu, da immer mehr Kunden um die Grundlage für ihren Ruhestand fürchteten. Nachhaltiges Wirtschaften war nicht in erster Linie erfolgreich, weil es „tugendhaft“ war, sondern weil es meist zu besseren Ergebnissen führte. Hatte das Management eines Unternehmens früher Wettbewerbsnachteile befürchtet, wenn es sich zu sehr mit sozialen und Umweltfragen befasste, blies der Wind plötzlich aus der entgegengesetzten Richtung. Der Markt konnte leicht ein Unternehmen abstrafen, das hinter den von den Spitzenreitern der Branche gesetzten Standards zurückblieb. In der Tat spielten viele Unternehmen eine aktive Rolle bei der Gestaltung des neuen institutionellen Rahmens. Eine hohe Verzinsung des investierten Kapitals wurde zu lediglich einem Indikator unter mehreren.

Die Arbeitnehmervertreter spielten eine wichtige Rolle bei der nachhaltigen Gestaltung ihrer Unternehmen. Sie bündelten das enorme Wissen und die Kreativität der Belegschaft im Hinblick darauf, wie Unternehmen funktionieren und wo es Möglichkeiten zur Verbesserung gab. Das war sicher nicht neu. Nur hatten sich die Manager, wenn sie den Arbeitnehmern zuhörten, lange Zeit darauf konzentriert, wie die Produktivität erhöht, die Kosten gesenkt und neue coole Produkteigenschaften entwickelt werden könnten. Da der Weg zur Nachhaltigkeit noch ziemlich unerforscht war, bezog das Management nun im Allgemeinen gerne die Arbeitnehmer in den





Prozess ein und war für ungewöhnliche Ideen und Konzepte offen. Die Belegschaft mit ihrem ureigensten Interesse an einem langfristigen Wohlergehen des Unternehmens stellte sich als wichtiger Verbündeter heraus.

Es gab keinen Masterplan, keine ultimative Lösung (übrigens hatte auch niemand einen Plan für die industrielle Revolution gehabt – es gab kein Ministerium, das dafür verantwortlich gewesen wäre). Stattdessen arbeiteten zahllose Akteure und Institutionen zusammen, bis eine kritische Masse unaufhaltsamer Veränderungen erreicht war. Es gab einfach keine Alternative zu einem Übergang von dem traditionellen Ansatz der industriellen Entwicklung zu einer hoch effizienten, kohlenstoffarmen Wirtschaft mit einem geschlossenen Nutzungskreislauf der Ressourcen (manche nannten dieses Prinzip „cradle to cradle“, von der Wiege bis zur Wiege). Schnell wurde klar, dass es eine

Riesenaufgabe sein würde, den Übergang gerecht zu gestalten. Viele traditionelle Branchen waren von einem grundlegenden Strukturwandel betroffen. Neue Entwicklungen brauchten die Unterstützung der Öffentlichkeit. Und für viele Initiativen war ein globaler Ansatz erforderlich, da die Herausforderungen zu sehr miteinander verflochten waren, um sie auf nationaler Ebene bewältigen zu können. Es ging nicht mehr nur darum, die Emissionen zu senken und die Stabilität der globalen (Finanz-)Märkte zu gewährleisten. Wenn er Erfolg haben sollte, würde der neue Ansatz auch die grotesken wirtschaftlichen Ungleichgewichte innerhalb und zwischen den Gesellschaften angehen müssen. Die Industrieländer mussten echte Anstrengungen auf sich nehmen und den Entwicklungsländern dabei helfen, sich unter den Bedingungen einer Welt mit acht oder neun Milliarden Menschen zu entwickeln.

Als Reaktion auf die globalen und miteinander verflochtenen Herausforderungen wie Wirtschaftsstabilität und die Bewahrung der ökologischen Lebensgrundlagen entstand im Laufe der Jahre ein System von Institutionen und Normen, das auch als GRID bezeichnet wurde: die Organisation für Globale Ressourcen- und Einkommensverteilung (Organisation for Global Resources and Income Distribution).

Aus heutiger Sicht betrachtet, gab es zahlreiche Meilensteine und Momente, die von zukünftigen Generationen vielleicht einmal als „historisch“ betrachtet werden. Die Unterzeichnung des GCC-Vertrages (s.u.) gehört mit Sicherheit dazu. Nach jahrelangem Stillstand in den Verhandlungen über ein globales und verbindliches Klimaschutzabkommen verabschiedete die internationale Gemeinschaft auch auf Druck der vielen Initiativen aus der Zivilgesellschaft 2015 schließlich das maßgebliche Global Climate Compact-Abkommen. Der lange, schwierige und manchmal widersprüchliche Prozess mündete in die Aufstellung weiterer Regeln für eine nachhaltigere Nutzung unserer globalen Allgemeingüter und in Verfahren für einen gerechten Interessensausgleich. In schwierigen Verhandlungssituationen wurde auf diese Lösung des Gordischen Knotens angespielt, wenn jemand fragte: „Wenn wir doch einen Kompromiss zu den weltweiten CO<sub>2</sub> Emissionen finden konnten, sollten wir da nicht in der Lage sein, auch für dieses Problem eine Lösung zu finden?“

Natürlich ist die GRID nicht einfach vom Himmel gefallen. Internationale Organisationen, die nach dem Zweiten Weltkrieg im Rahmen und im Umfeld der Vereinten Nationen geschaffen worden waren, die Europäische Union und andere Institutionen zur regionalen Integration dienten als „Ausgangsmaterial“ für die Gründung der neuen Institutionen. Und natürlich haben auch die nationalen Regierungen noch ein wichtiges Mitspracherecht in der globalen Agora. Vor allem der supranationale Rechtsansatz des europäischen Integrationsprozesses diente zum Teil als Blaupause und die EU wurde zu einem wichtigen Baustein in diesen neuen Strukturen der globalen Ordnungspolitik.

Gemeinsame Regeln werden jeweils auf der geeigneten gemeinsamen Ebene

festgelegt. Für viele Fragen der heutigen Zeit ist dies heute die globale Ebene. Für die Umsetzung ist eine Vielzahl von Akteuren verantwortlich – überstaatliche Organisationen, Regierungen, Nichtregierungsorganisationen, Unternehmen, Betriebsräte und Gewerkschaften. Die Einhaltung der Normen wird von einem komplexen Netz miteinander verknüpfter Akteure und Verfahren überwacht. Unternehmen, die z.B. nicht in der Lage (oder nicht willens) sind, die neuen Standards der GRID zu erfüllen, verlieren ihre Betriebsgenehmigung.

Nach dem Muster der Nationalstaaten im Industriezeitalter, die soziale Ungleichgewichte eindämmen konnten, nimmt heute eine globale Ära der Zusammenarbeit und gesellschaftlichen Transferleistungen allmählich Form an. So steht zum Beispiel den Menschen und den Unternehmen ein bestimmtes Ökobudget zur Verfügung. Wenn sie mehr „ausgeben“, müssen sie jenen, die weniger verbraucht haben, Guthaben abkaufen. Die internationale Gemeinschaft hat, gestützt auf einen Globalen Ungleichheitsindex, begonnen, Maßnahmen zum globalen Ausgleich umzusetzen, die von neuen Strukturfonds finanziert werden.

Ein weiteres Kennzeichen des neuen Systems ist der langfristig ausgerichtete Politikansatz. Jeder Gesetzesvorschlag muss zum Beispiel eingehend auf seine langfristigen Auswirkungen überprüft werden. Neue Technologien werden auf der Grundlage eines Vorsorgeansatzes eingeführt, der ermöglicht Anpassungen vorzunehmen oder auch einen Schritt zurückzutreten, wenn Probleme auftauchen. In den sechs Jahrzehnten, die seit der Veröffentlichung der ersten Bilder der NASA von unserem wunderschönen, aber doch so verwundbaren Planeten vergangen sind, haben viele neben ihrer nationalen und regionalen Identität auch ein Bewusstsein für die Existenz der Menschheit entwickelt. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass das, was wir Menschen tun, Auswirkungen auf geophysikalischer Ebene hat: es gibt heute kein „woanders“ mehr – wir leben alle auf diesem einen Planeten. Die Suche nach einer eigenen Identität in einer Welt, in der es keine „Anderen“ mehr gibt, ist eine der großen Herausforderungen unserer Zeit, die viele überfordert.

Die Mehrheit fing jedoch an, den Wandel zu unterstützen – oder zumindest zu

akzeptieren, da die bisher aufgestellten gemeinsamen Regeln als mehr oder weniger gerecht und, vor allem, als alternativlos betrachtet wurden. Das Vertrauen in die neuen Organisationen und Mechanismen, die Trittbrettfahren wesentlich schwerer machen, hat dazu geführt, dass die Menschen die Beschränkungen ihrer persönlichen Freiheit akzeptieren. Die allgemeine Haltung war: „Wenn die anderen das auch müssen, kann ich damit leben.“ Wie immer steckt der Teufel im Detail und einige Gruppen kämpften hart für den Erhalt ihrer angestammten Privilegien und „alten Gewohnheiten“. Und natürlich steckt die Reform 2030 in vielen Bereichen noch in den Kinderschuhen.

Einer der Hauptgründe dafür, dass das neue System überhaupt funktioniert, ist, dass wir ein neues Maß an Transparenz erreichen konnten – insbesondere aufgrund des technologischen Fortschritts im Bereich der Informationsflüsse und der Kommunikation. Das Tracking von Emissionen und anderen Umwelteinflüssen ist heute ein technisch recht einfaches und übliches Verfahren. Die EU-Mitgliedstaaten haben beispielsweise ein europäisches Steuersystem eingeführt, bei dem ein Zusammenhang zwischen der Steuerpflicht eines Einzelnen oder eines Unternehmens mit seinem individuellen ökologischen Fußabdruck hergestellt wird. Ist der Fußabdruck zu groß, sind Beiträge in anderer Form zu leisten.

Um es einmal deutlich zu sagen: auch 2030 ist es noch völlig in Ordnung, Gewinne zu erzielen – solange man verantwortungsbewusst handelt und die Interessen anderer Stakeholder berücksichtigt. Das ist nicht immer einfach und zögert Entscheidungen und schnelles Handeln häufig hinaus. Die Verantwortlichen in Unternehmen, Politik und Nichtregierungsorganisationen wissen aber, dass die Wahrscheinlichkeit, entdeckt und zur Verantwortung gezogen zu werden, groß ist – und handeln entsprechend.

Für die Gewerkschaften war das kein einfacher Prozess. Sie mussten sich von Paradigmen und liebgewonnenen Gewohnheiten verabschieden, die lange Zeit den Kern ihrer Identität bildeten. Innerhalb der Gewerkschaften kam es zu zahlreichen „Kulturkonflikten“ – wie in jeder Gruppe gab es „Macher“ und „Zögerer“. Die Gewerkschaftsmitglieder

erwarteten, dass sie ihre Interessen im Zusammenhang mit ihrem Arbeitsplatz vertreten, denn der Weg zur Nachhaltigkeit barg viel Unsicherheit und Risiken. Bestehende Arbeitsplätze zu verteidigen war eine wesentlich klarere Aufgabe als darauf zu warten, dass die angekündigten Millionen grüner Arbeitsplätze geschaffen werden. Viele Gewerkschaften verloren jedoch täglich Mitglieder, sodass Veränderung – in welche Richtung auch immer – die einzige Alternative zu sein schien. Größere Individualität und Interessensvielfalt der Erwerbsbevölkerung führten zu weiteren Änderungen der Organisationskultur und -struktur der Gewerkschaften.

Die zentrale Forderung der Gewerkschaften war es, einen „gerechten Wandel“ sicherzustellen. Es war (und ist immer noch) viel Arbeit, für die Arbeitnehmer in Branchen zu sprechen und zu sorgen, die von dem Übergang besonders hart getroffen wurden. Die finanziellen und sozialen Härten des Übergangsprozesses zu mildern und für einen gerechten Ausgleich zu kämpfen hatte oberste Priorität. Doch wo gehobelt wird, fallen Späne. Es waren längst nicht alle auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet und der Übergang erzeugte mehr als eine Handvoll Verlierer.

Manche Gewerkschaften und Aktivisten sind in die Falle gegangen, den Wandel verhindern zu wollen, und haben die größeren Herausforderungen aus den Augen verloren. Die Gewerkschaften mussten lernen, sich von Tarifverhandlungen über Löhne und Arbeitsbedingungen umzustellen auf einen breiteren Beitrag zu sozialem Zusammenhalt und ökologischer Nachhaltigkeit. Sie mussten zum Teil lernen, die Bedürfnisse von Jugendlichen, Arbeitslosen, Menschen im Vorruhestand und älteren Bürgern noch stärker zu berücksichtigen.

Zusammenarbeit auf EU-Ebene (und zunehmend auch auf globaler Ebene) ist für die Gewerkschaften und andere Arbeitnehmervertretungsgruppen selbstverständlich geworden. Entscheidungen, die das Unternehmen insgesamt betreffen, muss heute der Europäische Betriebsrat zustimmen. Dieser tritt regelmäßig zusammen, meist in 3-D-Video-Konferenzen und Netmeetings. Manchmal sind auch Vertreter anderer Weltregionen dabei. Viele engagierte Akteure innerhalb und

außerhalb der Gewerkschaften trugen dazu bei, das neue System zu gestalten. Als die ersten Vertreter von Nichtregierungsorganisationen ihren Platz in den Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien der Unternehmen einnahmen – neben den Vertretern der Anteilseigner, der Arbeitnehmer und der öffentlichen Hand – hielt sich die Begeisterung der Gewerkschaften und der Beschäftigten in Grenzen. Unterschiedliche Kulturen und Interessen trafen aufeinander und die ersten Sitzungen waren häufig alles andere als erfreulich. Gleichzeitig wurde die Legitimität dieser Organe in der öffentlichen Wahrnehmung dadurch gestärkt.

Für bestimmte Branchen (darunter die Banken- und Versicherungswirtschaft) wurde eine maximale Unternehmensgröße eingeführt, um die Macht einzelner Firmen und das globale Risiko im Falle ihrer Insolvenz zu begrenzen. Dennoch spielen große multinationale Konzerne weiterhin eine wichtige Rolle – insbesondere in den Bereichen Energie, Verkehr, nachhaltige Rohstoffe, Bau und Infrastruktur. In manchen Fällen/Ländern wurden sie sogar (wieder) verstaatlicht. In anderen Bereichen galten private Unternehmen als besser in der Lage, Innovation zu fördern. Immerhin ist es den Gewerkschaften, Betriebsräten und anderen Formen der Interessenvertretung gelungen, auch in den staatlichen Betrieben ein Mitspracherecht zu erlangen.

In Folge der Regionalisierung der Materialströme sind andere Teile der europäischen Wirtschaft heute zunehmend von Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen geprägt. Die Gewerkschaften konnten, mit Unterstützung der europäischen Gesetzgebung, auch in den meisten KMU erfolgreich Vertretungsstrukturen bzw. Betriebsräte etablieren. Die effiziente Bündelung der Interessen und Ideen einer Stakeholdergruppe ist notwendiger denn je zuvor und wird als Schlüsselqualifikation betrachtet. Gewerkschaften und Betriebsräte bilden das Rückgrat der Strukturen auf Betriebsebene, deren Aufgabe es ist, einen gerechten Ausgleich zwischen Umwelt, Wirtschaft und Sozialem zu gewährleisten.

\*\*\*

Im Jahr 2030 befassen sich viele Forschungsarbeiten und Podiumsdiskussionen mit der Frage, ob die Gewerkschaften heute mehr

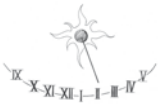
oder weniger Einfluss haben als zu Beginn des Jahrhunderts. Das ist tatsächlich nicht leicht zu beantworten. Die Mitgliedsbeiträge stellen 2030 nur eine (und zwar eine abnehmende) Einnahmequelle der Gewerkschaften dar. Sie erhalten Geld für die Übernahme öffentlicher Aufgaben (wie zum Beispiel Überwachung, berufliche Weiterbildung, Beratung) ebenso wie für die Beteiligung an Multi-Stakeholder-Projekten, die aus öffentlichen und/oder privaten Mitteln finanziert werden. Auch einige grüne Gewerkschaften (sogenannte „Greenions“) sind entstanden, die sich besonders auf Umweltfragen konzentrieren und beispielsweise ihren Mitgliedern dabei helfen, deren CO<sub>2</sub>-Emissionen sowohl am Arbeitsplatz als auch im Privatleben zu reduzieren.

Der Aufgabenbereich der Gewerkschaften ist heute wesentlich größer als früher. Außerdem haben Regierungsstellen und Nichtregierungsorganisationen mehr Einfluss auf die Gewerkschaftsarbeit. Andererseits konnten die Gewerkschaften ihre Präsenz in der Gesellschaft, den Medien und politischen Parteien erhöhen. Ihre zunehmende Fähigkeit, neue Fragen zu stellen und ihre eigenen Positionen zu überdenken und weiterzuentwickeln ist nur eines der Nebenprodukte dieser Entwicklung.

# Allein / Alles eins

„Es gibt mindestens zwei Arten von Spielen. (...) Ein endliches Spiel wird gespielt um zu gewinnen, ein unendliches Spiel um weiterzuspielen. (...) Endliche Spieler spielen innerhalb von Grenzen; unendliche Spieler spielen *mit* Grenzen.“ James P. Carse

Treffen sich zwei Ameisen. Fragt die eine: „Und – was machen Sie so?“ Sagt die andere: „Sie meinen – beruflich?“ Brand eins (Cover 09/2009)

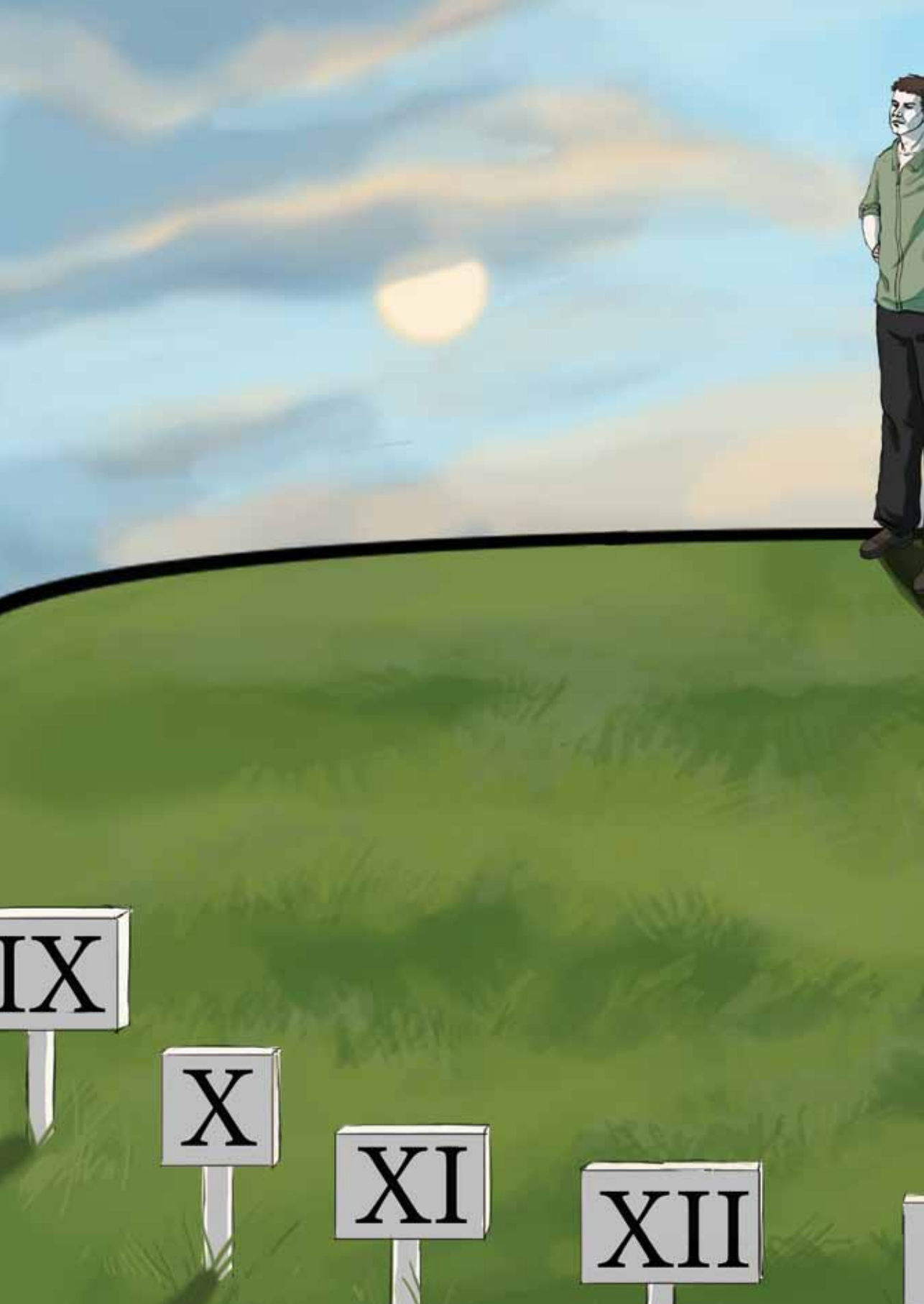


Zuerst dachten – oder hofften – wir, die Krise wäre auf jeden Fall bald vorbei und wenn die Wirtschaft sich erst einmal erholt hätte, könnten wir so weitermachen wie zuvor – doch diese Einschätzung war völlig falsch. Allmählich dämmerte es den Menschen, dass die „Grenzen des Wachstums“ keine vage Zukunftsaussicht mehr waren, sondern sich an vielen Stellen bereits offen zeigten. Selbst mit einer noch größeren Verschuldung ließ sich meist kein Wachstum mehr erkaufen. Im Gegenteil, es wurde täglich offensichtlicher, dass wir auf den Abgrund zusteuerten, und dass es einfach keine „Fünfundzwanzig einfachen Dinge zur Rettung der Welt“ gab – und wahrscheinlich nie gegeben hat.

Die Hoffnung, dass eine neue bahnbrechende technologische Erfindung uns aus der Patsche helfen würde, war fast vollkommen verschwunden. Die meisten technologischen „Lösungen“ der Vergangenheit hatten unerwünschte negative Auswirkungen nach sich gezogen (man erinnere sich nur an die Biosprit-Episode) und viele von den Medien gehypte Technologien konnten ihre Versprechen einfach nicht halten. Weit und breit war kein „Öko-Technologie-Triumphszenario“ in Sicht, da konnten die Politiker noch so viel versprechen.

Die Krise hatte viele Gesichter: Menschen, in deren Augen Wut und Verzweiflung lagen, fassungslos darüber, dass es so weit gekommen war; Menschen, die ihren Arbeitsplatz verloren hatten; private Anleger, die ihre gesamten Ersparnisse verloren hatten; Burn-out-Syndrome und systemische Erkrankungen als Ergebnis von ungesundem Lebenswandel und Überarbeitung; die zunehmende Zahl von Menschen, die unter den Folgen des Klimawandels litten; ältere Menschen, die abgeschoben oder sich selbst überlassen wurden ... eine traurige Geschichte für sie und ihre Lieben, und manchmal eine voyeuristische Nachricht in den Late-Night-Shows. Eins war den meisten dieser persönlichen Krisen jedoch gemein: die Betroffenen konnten nicht so weitermachen wie bisher.

Eine Krise birgt aber immer auch das Potential für eine grundlegende Veränderung. Und rückblickend betrachtet, war es genau das, was sich – wenn auch auf unterschiedliche Weise – in vielen Menschen abspielte. Die Krisenerfahrung wirkte als Katalysator für Veränderung. Sie gab den Anstoß, sich zu fragen, was einem wirklich wichtig ist. Nach und nach änderten immer mehr Menschen ihr Leben – und dadurch allmählich auch die

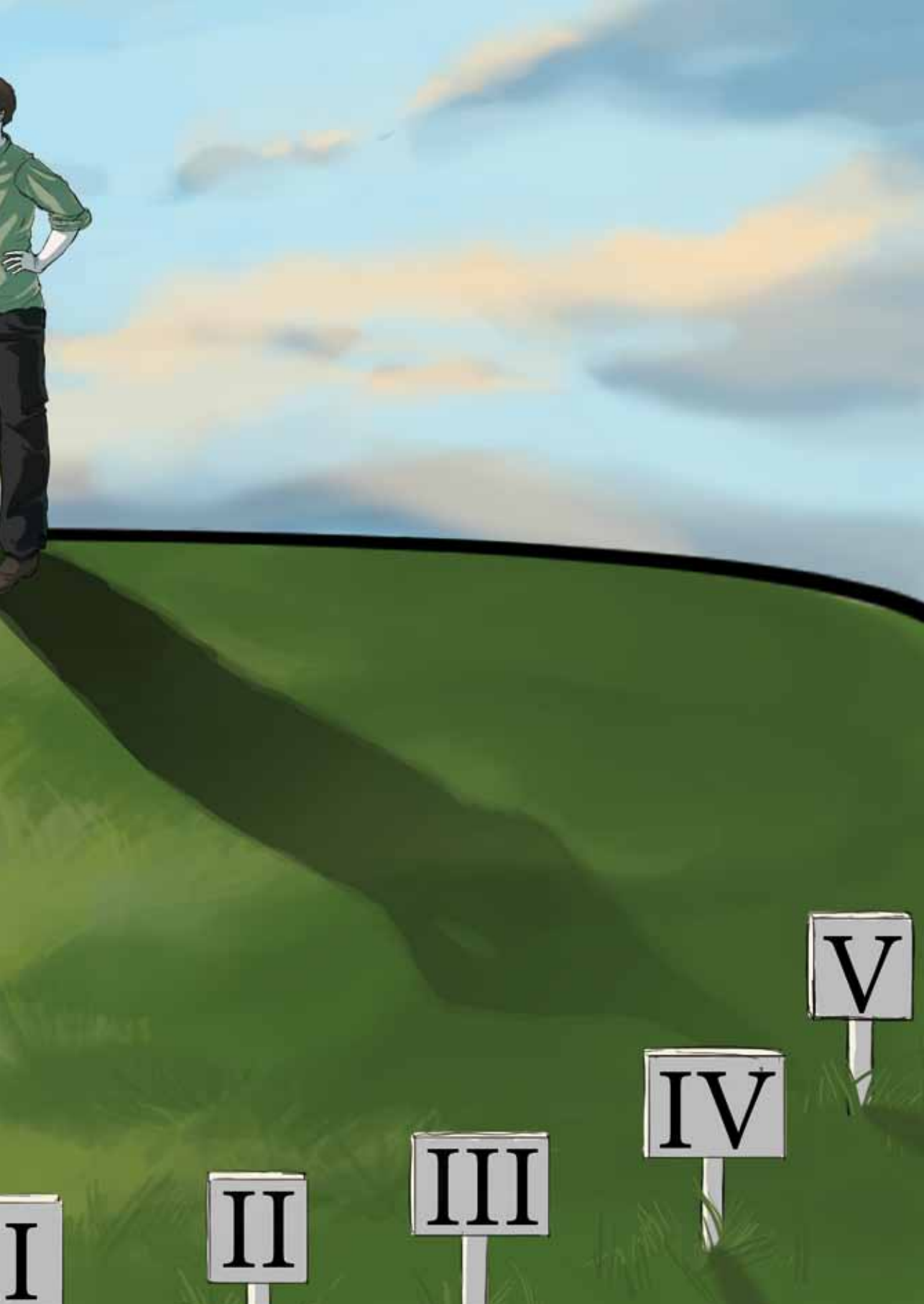


IX

X

XI

XII



Spielregeln einer Gesellschaft, die aus den Fugen geraten ist.

Aber es war nicht allein die Akkumulation von individuellen Krisen, Fehlschlägen und Ängsten, die zu einer Veränderung der Spielregeln geführt hat. Viele der Glücklichen, die noch im Wohlstand lebten (und das waren in Europa immerhin noch über ein Viertel der Bevölkerung), verspürten einen tiefen Wunsch nach innerer Zufriedenheit. Es ist gar nicht so einfach, im Überfluss zu leben und viele verloren sich in dem Meer zahlloser Möglichkeiten und der Trivialität. Andere hingegen gaben ihrem Alltag einen neuen Sinn, eine neue Richtung und ein Ziel. Ihnen reichte es nicht mehr, immer mehr zu wollen. Ein Haus zu haben, es mit Möbeln und den neuesten elektrischen Geräten zu füllen, die das Leben leichter machen und Zeit sparen sollten, ein schönes Auto zu kaufen ... all dies erschien ihnen nicht mehr befriedigend. Sie hatten schlicht die Nase voll von all dem Schnickschnack und modernen Lifestyle.

Der Wandel fing mit kleinen Basis-Netzwerken an. Ihre entscheidende Stärke waren der einfache Zugang und eine große Bandbreite an Möglichkeiten. So verschieden die Gruppen auch waren (vom ökologischen zum philosophischen Netzwerk über Gemeindeinitiativen und Nachbarschaftshilfe zu spirituellen Gruppen), eine Prämisse war allen gemein: Wenn Du Veränderung willst, fang bei Dir selbst an.

Immer mehr Menschen in Europa schlossen sich zu Gruppen zusammen, die auf gemeinsamen Werten und Grundbedürfnissen beruhen. Die Mitgliedschaft in diesen Gruppen und Netzwerken war jedoch eher fließend und dauerte nur so lange, wie die Ziele der Einzelnen mit denen der Gruppe übereinstimmten.

Als Gegenleistung wurde nicht mehr etwas rein Äußerliches, d.h. Materielles, erwartet; der innere Lohn wurde immer wichtiger, wie Spaß, Anerkennung, Respekt, Verantwortungsgefühl, Auftrieb durch tiefere Erkenntnisse oder einfach das Gefühl, einer Gruppe anzugehören. Diese Gruppen – die, wie so oft, kurzfristig überschätzt und langfristig vollkommen unterschätzt wurden – bereiteten den Boden für eine völlig andere Zukunft. Je mehr Menschen sich daran beteiligten und je öfter ihre Geschichte erzählt wurde, desto leichter wurde es für andere, sich diesen Gruppen anzuschließen und sich in ihnen zu engagieren.

Diese Veränderungen hatten herzlich wenig mit institutionellen Reformen oder einem „New Deal“ im Bereich der Governance zu tun. Das Vertrauen in etablierte Institutionen – der Arbeitnehmervertretung wie der Politik und der Unternehmen – war auf dem Nullpunkt angekommen. „Was zum Teufel können diese Dinosaurier tun, um die wachsende Flut von Problemen zu lösen, vor denen wir heute stehen?“ So sahen das 2015 Viele – sie glaubten einfach nicht mehr an ihre Führungseliten.

Parallel zu dieser Entwicklung änderten sich auch viele Verbrauchermärkte in Richtung einer Wirtschaft, die nach einem Genug strebt (statt eines Immer mehr). Einkaufsbummel als bevorzugte Waffe im Kampf gegen den Alltagsfrust gehörten immer mehr der Vergangenheit an – Umarmen war angesagt. In öffentlichen Räumen sieht man nun oft Umarmungszone („Sie brauchen eine Umarmung – dann kommen Sie einfach vorbei“). Viele Verbraucher stellen Fragen, die sie früher nie gestellt haben: ob ein Produkt nach dem Prinzip „Von der Wiege zur Wiege“ (Cradle to Cradle) produziert wurde, ob der Hersteller anständig bezahlt wurde oder ob der Grundsatz des fairen Handels eingehalten wurde, usw. Waren, die mit wenig Energieaufwand hergestellt wurden, werden bevorzugt und sind natürlich für diejenigen, die nicht viel haben, die einzigen Produkte, die sie sich leisten können. Nicht nachhaltige Produkte werden kontinuierlich weniger, da sie nicht nur ein schlechtes Image haben, sondern auch für die meisten kaum noch erschwinglich sind. Immer mehr Waren werden so nah wie möglich am Ort des Verbrauchs hergestellt, nicht zuletzt zur Vermeidung hoher Transportkosten. Schrebergärten haben Hochkonjunktur, Hausschlachtungen und Eigenanbau erleben in vielen Regionen eine Renaissance. Auch hier könnten die Motive der Menschen kaum unterschiedlicher sein: während manche Gartenarbeit als Erholung von ihrem normalen Arbeitsleben betreiben, ist der eigene Anbau von Obst und Gemüse für andere Teil ihrer Überlebensstrategie um Geld zu sparen.

Im Internet waren freie Software-Lösungen üblich geworden und viele Gruppen arbeiteten daran, den Gedanken aus der virtuellen in die reale Welt zu übertragen: wenn etwas gut funktioniert, mach es anderen zugänglich und arbeite mit deiner Peergroup



weiter daran, statt zu versuchen, es dir als Handelsmarke registrieren zu lassen. Bei vielen technologischen Ansätzen geht es heute eher um Zugang als um Eigentum.

Die Bedeutung großer Konzerne nahm tendenziell ab, während kleine und mittlere Unternehmen wichtiger wurden. Doch änderte sich nicht nur die Größe der Unternehmen, sondern zunehmend auch ihr Zweck. In den 2020er Jahren erfuhr der Genossenschaftsgedanke eine Renaissance: zahlreiche Gruppen griffen ihn auf, um ihre ganz spezifischen gemeinsamen Ziele in der Energieversorgung, in Gesundheitszentren, bei Carsharing, Banken zur Unterstützung der lokalen Wirtschaft, Kinderbetreuung und vielem mehr umzusetzen. Die für den konkreten Unternehmenszweck geeignete Größe anzustreben anstatt Wachstum als Selbstzweck zu betreiben verringerte auch die Gefahr, sich zu verheben und in eine Situation zu kommen, entweder weiter wachsen oder untergehen zu müssen. Immer häufiger organisierten gemeinnützige Unternehmen Arbeitsplätze und Produktionsbedingungen und eine faire Versorgung mit nachhaltigen Produkten.

In den 2020er Jahren tauchten in ganz Europa regionale und lokale Währungen auf. Sie wurden von sozialen Netzwerken organisiert und verwaltet, die manchmal ganz unterschiedliche Ziele und Visionen hatten, aber alle zur Regionalisierung der Wirtschaft beitrugen (mit Ausnahme der neuen Währungen der Internetgemeinschaften). Sie boten auch sozialen und wirtschaftlichen Experimenten Raum. So gestehen zum Beispiel viele lokale Währungen ihren Mitgliedern ein bedingungsloses Grundeinkommen zu – das heißt, ein Guthaben bei der Gemeinschaft, die es dem Einzelnen erlaubt, einen Teil seiner Grundbedürfnisse zu befriedigen, ohne eine Gegenleistung erbringen zu müssen.

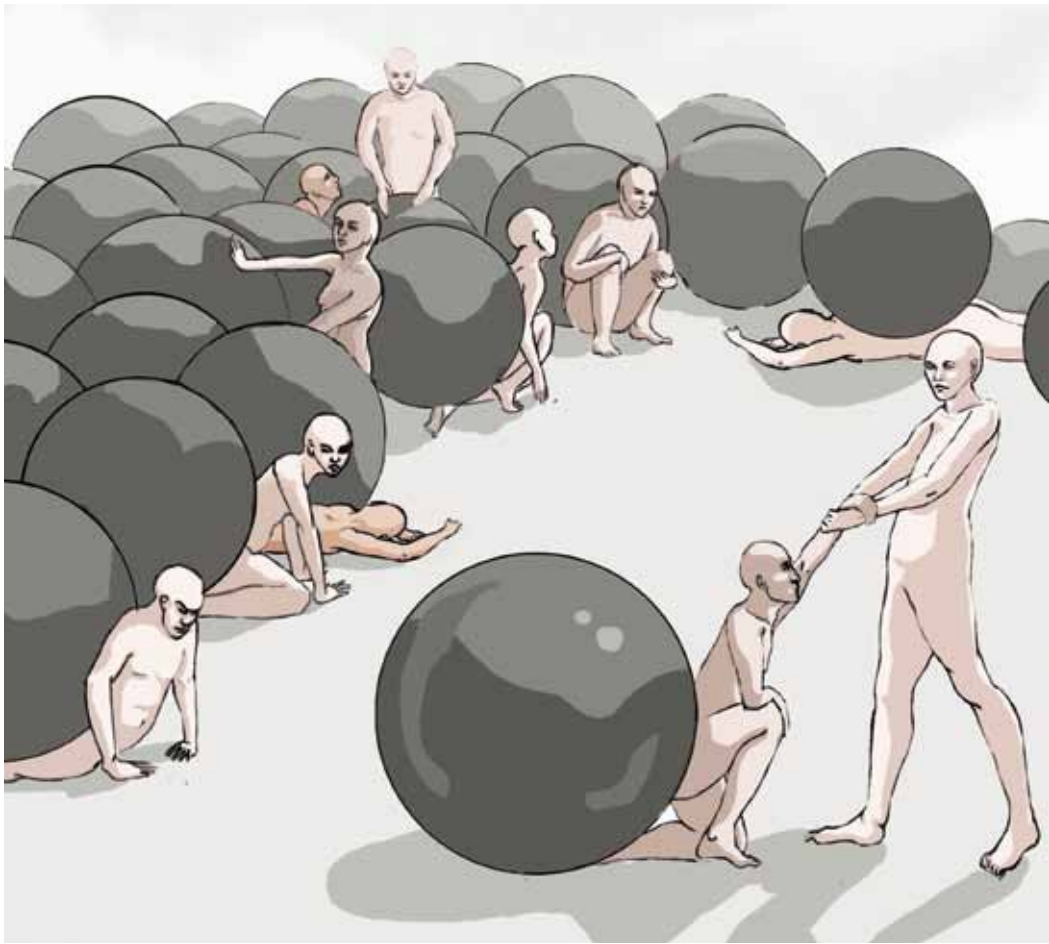
Ein weiterer Trend war, dass kollektives Eigentum wie öffentliche Wohnungen, Freizeiteinrichtungen und öffentliche Räume für viele zu einem echten Wert wurden. Freiwillige Arbeit für die Gemeinschaft war weit verbreitet und gesellschaftlich anerkannt. Sie trug auch zum Ausgleich der abnehmenden öffentlichen Gelder bei. Oft fing es mit ganz konkreten Problemen an, wie: entweder das kommunale Schwimmbad muss geschlossen werden, oder wir organisieren uns und übernehmen die Renovierung und den Unterhalt.

Auch die Anlagestrategien änderten sich. Allerdings ist es ein langer Weg vom Aktionärswert (shareholder value) zu den Werten der Aktionäre (shareholders' values). Zinssätze sind zwar immer noch wichtig, aber die Menschen achten immer mehr darauf, worin sie investieren und nicht nur, wie viel Rendite ihnen versprochen wird. Es wurde beliebt, Geld für Projekte in der eigenen Region zur Verfügung zu stellen, denn da sah man, wie das eigene Geld zur Entwicklung der Region beitrug. Außerdem kann es auch beruhigend sein, wenn man die Menschen kennt, denen man sein Geld anvertraut, statt es einer anonymen Bank zu geben, die es irgendwo in der Welt anlegt.

Rückblickend muss man Peter Senge Recht geben, der 2008 schrieb: „So wie das Industriezeitalter durch Wachstum und große, hierarchisch kontrollierte Organisationen gekennzeichnet war, könnte sich das Leben nach der Blase durch eine Vielzahl von Unternehmen und nicht-unternehmerischen Organisationen auszeichnen, die eher auf eine Beziehungskultur als auf eine Kontrollkultur bauen.“

Allerdings sterben alte Strukturen nur sehr langsam. Machtstrukturen (zum Beispiel weltweit tätige Unternehmen wie Ölkonzerne), Fundamentalisten aller Art (religiöse und andere), autokratische Führungskräfte und Regierungen haben die von der Basis ausgehenden Bewegungen nicht gerade unterstützt. Letztendlich fanden sie aber immer weniger Beachtung.

Zu Anfang hatten die Gewerkschaften den neuen „Sinnsuchenden“ eigentlich nicht viel zu bieten. Sie konzentrierten sich darauf, die fortwährende Krise zu bewältigen, die ständige strukturelle Veränderungen erforderte. Viele Gewerkschaftsführer standen den Entwicklungen in der Bevölkerung skeptisch gegenüber und es gab auch ganz konkrete Interessenkonflikte: wenn zum Beispiel ein kommunales Schwimmbad von Freiwilligen oder Arbeitslosen in der Freizeit renoviert wird, wird die Arbeit nicht von Fachleuten eines Unternehmens durchgeführt – was letzten Endes zu weiteren Entlassungen führen könnte. In diesen Jahren verschwanden viele europäische Gewerkschaften still und leise – fast unbemerkt, wie ein langsam ausklingendes Lied. Das war hauptsächlich auf den kontinuierlichen Verlust von Arbeitsplätzen in traditionell stark gewerkschaftlich organisierten Branchen zurückzuführen und auf die Tatsache, dass



bei ehemaligen oder potenziellen Mitgliedern einfach kein Interesse mehr an einer Mitgliedschaft vorhanden war.

Doch die Menschen, die sich vormals in den Strukturen der Arbeitnehmervertretung engagiert hatten, waren natürlich nicht verschwunden. Zahlreiche Spin-offs, soziale Projekte und gemeinnützige Organisationen wurden von Mitgliedern der ehemaligen Gewerkschafts-Community initiiert. Und natürlich blieben auch die schon früher geknüpften informellen Netzwerke und Kontakte zwischen diesen Pionieren bestehen.

Darüber hinaus begannen die vom Aussterben bedrohten Gewerkschaften sich ernsthaft zu fragen, ob sie den Menschen nicht etwas anzubieten hätten, das ihre Bedürfnisse stärker aufgreifen würde? Es war eine Zeit, in der man Menschen befragte und ihnen zuhörte: Was brauchst du; was wünschst du dir? Viele Gewerkschaften überforderte der Wandel

von der „Organisation der Arbeiterklasse“ zur Unterstützung von Individuen. Nur wenigen gelang es, auch weiterhin eine Rolle zu spielen, aber sie mussten sich dafür grundlegend ändern. Alte Organisationsstrukturen und Hierarchien wurden zu netzwerkähnlichen und partnerschaftlichen Strukturen umgewandelt. Eine geballte Verhandlungsmacht wurde weniger wichtig, vertrauensvolle Beziehungen und individuelle Unterstützung dafür umso mehr. Neue Geschäftsmodelle wurden entwickelt, die über das traditionelle Prinzip der Beitrags-Mitgliedschaft hinausgingen und die vielfältigen Interessen der Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen, mit unterschiedlichen Biographien, unterschiedlichen Bildungswegen und einer Reihe von verschiedenen Wünschen an ihre Arbeitswelten und ihr Leben widerspiegelten. Da gab es zum Beispiel den Lebenscoach-Ansatz, der darin bestand, den Menschen zu helfen, ihr Potential

voll zu entfalten und mehr über ihre Begabungen und Talente zu erfahren.

Vieles beruht heute auf der Arbeit in Peergruppen. In den Unternehmen gibt es viele Freiwillige, die ihre Kollegen coachen, doch auch ehemalige Mitarbeiter, die bereits in Rente sind, sind willkommen. Diese Gewerkschaften haben auch Wege gefunden, Menschen einzubeziehen, die sich nicht durchgängig engagieren wollen. Offene Gewerkschaftsarbeit bedeutet auch, den Menschen, für die traditionelle Gewerkschaftsarbeit nicht selbstverständlich ist, einen größeren Spielraum anzubieten. Mitgliedschaft bedeutet hier meistens etwas ganz anderes. Eine offenere, von Toleranz und Engagement geprägte Gewerkschaftskultur gibt den traditionellen Gewerkschaftswerten der Solidarität, gegenseitigen Hilfe und demokratischen Selbstverwaltung neues Gewicht. In gewisser Weise ist es eher wie eine aktive Mitgliedschaft bei Facebook oder in der Wikipedia-Gemeinschaft – jeder hat etwas zu sagen und kann einen Beitrag zu dem großen Ganzen leisten.

Für das Überleben dieser Gewerkschaften spielte ihre Fähigkeit, Menschen miteinander in Verbindung zu bringen, eine große Rolle. So wie Amazon.com Millionen von Büchern aus der Nische zu ihren Lesern verhalf, lag eine neue Aufgabe der Gewerkschaften darin, Menschen miteinander in Verbindung zu bringen. Vor allem in der Arbeitswelt waren sie darin recht erfolgreich. Aktive Gewerkschaftsmitglieder und andere Arbeitnehmervertreter unterstützten die Menschen nach dem Verlust ihres Arbeitsplatzes und halfen ihnen, neue, positive Perspektiven zu entwickeln.

Angehörige der verschiedensten Berufsgruppen – Lehrer, Anwälte, Unternehmer, Trainer, Journalisten, Architekten, Ingenieure – engagieren sich freiwillig im Bereich der Arbeitsbeziehungen, zum Beispiel in der Berufsausbildung. Andererseits informieren mittlerweile auch die Gewerkschaften die Verbraucher über nachhaltige Produkte, kümmern sich um lokale Ökosysteme, engagieren sich für die Begrünung der Innenstädte und fungieren als Kontrollinstanz zur Vermeidung unseriöser Praktiken von Unternehmen.

\*\*\*

Heute gibt es auf dem Arbeitsmarkt eine erheblich größere Vielfalt. Es ist einfacher

geworden, individuelle und gemeinschaftliche Ziele in Einklang zu bringen. Es gibt eine Arbeitsgarantie (weil jede helfende Hand gebraucht wird), aber keine Arbeitsplatzgarantie. Viele hochqualifizierte Menschen akzeptieren auch einfachste Arbeiten. Wenn deine Arbeit dich wahnsinnig macht, unterstützt dich deine Gruppe bei der Suche nach einem anderen Job. Das Zeitalter der Workaholics ist vorbei. Innere Ausgeglichenheit ist „in“. Gleichzeitig wird wesentlich weniger zwischen der Privatsphäre und der Arbeit getrennt als früher.

Das Leben findet viel mehr in Gruppen und Netzwerken statt, die auf vertrauensvollen Beziehungen beruhen. Die Teilnahme daran ist keine Pflicht – das gilt auch immer mehr für Netzwerke, die einst gegründet wurden, um den Mangel zu lindern – sondern ergibt sich aus dem Wunsch nach Austausch und Zugehörigkeit.

2030 lebt die Mehrheit zwar noch in einem traditionellen Rahmen, doch eine große Gruppe Einzelner hat den Weg für etwas Anderes geebnet. Vor zwanzig Jahren war das Wichtigste, dieses oder jenes endliche Spiel zu gewinnen. Heute lernen wir, das unendliche Spiel fortzusetzen.

### Denkanstoß

#### Was können Gewerkschaften von Facebook lernen?

1. Facebook ist einfach anzuwenden und kostengünstig, ohne simpel zu sein. Das heißt, man kann es immer wieder nutzen und jedes Mal andere Vorteile daraus ziehen.
2. Es gibt eine gemeinsame Plattform, die ständig weiterentwickelt, aber auch von Einzelnen oder Gruppen speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden kann.
3. Niedrige (oder gar keine) Einstiegskosten für Mitglieder. Auch ein Ausstieg aus Facebook hat nicht wirklich einen geldwerten Nachteil zur Folge, weshalb man eher geneigt ist, es zu versuchen.
4. "Pay-as-you-go"-Systeme, wie das von Facebook, sind für neue Nutzer, die noch unsicher sind, welche potenziellen Vorteile sie hätten und Angst haben mitzumachen, recht attraktiv.
5. Starke Netzwerkeffekte (sogenannte Mitläufereffekte): je mehr Nutzer auf Facebook sind, desto größer die individuellen Vorteile für bestehende Nutzer und neue Anhänger, die sich der Seite anzuschließen gedenken.

Aus: Rafael Gomez, Alex Bryson, Paul Willman (2008) From the Two Faces of Unionism to the Facebook Society: Union Voice in a 21st Century Context, *LSE Working Paper*, S.10–11.



# Der verlorene Kuchen

„Wir werden nicht für eure Krise zahlen.“ Ein wütender Mann



Als die Finanzkrise die reale Wirtschaft erfasste, reagierten die Regierungen schnell und entschlossen. Rettungsschirme wurden geöffnet, Maßnahmenpakete zur Ankurbelung der Wirtschaft geschnürt, Banken (zum Teil) verstaatlicht und einige Bestimmungen zur Regulierung der Märkte verabschiedet. Es war nicht die Zeit, im kleinen Maßstab zu denken und zu handeln! In den folgenden Jahren mussten Politiker und Wirtschaftsberater mehrfach eingreifen um zu verhindern, dass die Wirtschaft einbricht. Und der Finanzkrise folgte die Schuldenkrise. Es war wie ein lästiges Gesundheitsproblem, das man einfach nicht los wird, obwohl die Symptome mit immer höherer Dosis bekämpft werden, und bei dem der Arzt mit seiner Weisheit am Ende ist. Im Jahr 2014 sah es jedoch zum ersten Mal seit Jahren so aus, als hätte die Wirtschaft sich tatsächlich von den desastösen Entwicklungen der vergangenen Jahre erholt. Aus allen Richtungen waren Seufzer der Erleichterung zu vernehmen. „Der Bulle ist zurück – Konjunkturdaten beflügeln“ oder „Wir haben es geschafft!“, so titelten manche Zeitungen begeistert.

Die Hoffnung, die Krise sei gemeistert und die konjunkturelle Schwäche erfolgreich

überwunden, stellte sich letzten Endes jedoch als Illusion heraus. Schon wenige Jahre später war die Krise wieder da und zwar schlimmer als zuvor.

In der Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise hatte die Schwäche der Weltwirtschaft einige Probleme in den Hintergrund rücken lassen, die jetzt, da die Globalisierung wieder in Gang zu kommen schien, wieder an die Oberfläche traten. Anfang 2016 schockierten die OPEC-Länder die Welt, als sie die Schätzungen über ihre Erdölreserven drastisch nach unten korrigierten. Das globale Ölfördermaximum war erreicht! Sofort begann ein sich selbst beschleunigender Ansturm auf die letzten Reserven des schwarzen Goldes. Innerhalb eines Jahres stieg der Ölpreis auf 250 Euro pro Barrel und belastete die sich langsam erholende Wirtschaft schwer. Auch bei anderen Rohstoffen sah es nicht viel besser aus.

Während die Umsatzzahlen in den Keller fielen, schossen die Arbeitslosigkeit und die Schulden in die Höhe. Viele der in den letzten zehn Jahren (neu)geschaffenen Arbeitsplätze waren prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Jetzt, da die Krise wieder da war, wurden viele Menschen von einem Tag auf den anderen

entlassen. Die erst 2010 verabschiedete Agenda Europa 2020 wirkte plötzlich wie aus einer völlig anderen Zeit. Manche sahen sarkastisch statt Vollbeschäftigung eine Voll-Arbeitslosigkeit voraus. Die schwindende Zuversicht der Verbraucher in die Zukunft setzte eine Abwärtsspirale sinkender Umsätze und Beschäftigung in Gang.

Die Menschen fingen an, nach ihren Regierungen zu rufen, doch es wurde schnell klar, dass die Nationalstaaten diesmal nicht die Kraft hatten zu wiederholen, was sie acht Jahre zuvor getan hatten. Diesmal waren die Regierungen nicht in der Lage, frisches Geld zu organisieren; ihre Kreditwürdigkeit war bereits ausgereizt. Bis 2017 mussten mehrere EU Mitgliedstaaten Zahlungsunfähigkeit anmelden. Doch selbst einige der größten Volkswirtschaften gerieten durch die dramatisch gesunkenen Staatseinnahmen schnell in große Schwierigkeiten. Gleichzeitig wurden viele der Kredite, für die sie während der letzten Krise gebürgt hatten, fällig und es war unwahrscheinlich, dass die Unternehmen in der Lage sein würden, diese Kredite selbst zurückzuzahlen. Der Schuldendienst stellte in vielen Ländern schon bald einen der größten Haushaltsposten dar. Praktisch alle Länder verringerten ihre Transferzahlungen an Arbeitslose, Familien und Rentner. Die Krise entwickelte sich für viele Menschen zu einem echten Trauma. Bestehende Sicherheiten, Gewissheiten, Werte, Lebensentwürfe und Paradigmen schienen sich in Nichts aufzulösen. Viele weigerten sich, den Tatsachen ins Auge zu sehen. Wie in einer Schockstarre warteten sie darauf, dass alles wieder normal würde. Obwohl sie kein Vertrauen in ihre Politiker und Wirtschaftsführer hatten, erwarteten sie von ihnen, dass sie das Chaos beseitigten.

Auch die Gewerkschaften waren von der Krise schwer getroffen. Schnell abgebaute (ehemals sichere) Arbeitsplätze hatten von einem Tiefststand der Mitgliedszahlen aller Zeiten zum nächsten geführt. Die meisten Gewerkschaften waren in interne Diskussionen über die richtigen Strategien zur Reaktion auf die Krisen innerhalb und außerhalb der Gewerkschaften verstrickt. Die Konsenskultur zwischen Regierungen, Arbeitgebern und Gewerkschaften schwand schnell dahin, selbst in Ländern, in denen Sozialpartnerschaft eine

lange Tradition besaß. Im Grunde gab es kein Vertrauen mehr in die alten Institutionen und neue waren nicht in Sicht. Wochenlange Generalstreiks trafen die Wirtschaft. Die Menschen gingen auf die Straße und riefen „Wir werden nicht für eure Krise zahlen!“ und „Schluss mit der Gier! Die Schuldigen sollen zahlen!“ Als klar wurde, dass sich die Situation – zumindest mittelfristig – nicht zum Positiven wenden würde, folgte auf die erste Lähmung Wut. Die Stimmung wurde immer aufgeladener.

Die Gewerkschaften reagierten unterschiedlich auf die neue Situation. Manche versuchten, die Menschen zu beruhigen, Soforthilfen anzubieten und sich an Diskussionen darüber zu beteiligen, wie zu retten wäre, was noch zu retten war. In anderen Gewerkschaften hatte die kontinuierliche Verschlechterung der Situation zu einer Radikalisierung geführt oder zur Bildung neuer Splittergruppen durch Mitglieder, die mit der zögerlichen und hilflosen Haltung ihrer Anführer unzufrieden waren und die in immer radikaleren Aktionen die Führung übernahmen. Wie die Maschinenstürmer im späten achtzehnten Jahrhundert sahen sie alle anderen Formen des Protestes gegen die zerstörerischen Kräfte des Kapitalismus als gescheitert an. Ein paar Gewerkschaften in Ländern mit einer stärker von Konfrontation geprägten Tradition führten die Bewegung an, und schon bald griffen in ganz Europa konfrontative Strategien um sich.

In manchen Mitgliedstaaten gehörte bald auch Gewaltandrohung – wie die Fabrik in die Luft zu jagen, Sabotage oder physische Gewalt gegen den Vorstandsvorsitzenden auszuüben – zum (mehr oder weniger) „legitimen Repertoire“ in den Verhandlungen mit Unternehmen, die Massenentlassungen ankündigten. Und das waren immer öfter keine leeren Drohungen... In vielen Fällen zahlte sich die Strategie aus. Infolge des Drucks und des zunehmenden Interesses der Öffentlichkeit kam das Management ihren Forderungen (zumindest teilweise) nach. Solche Erfolge trugen zur weiteren Verbreitung dieser Methoden bei, auch in Ländern, in denen man es am wenigsten erwartet hätte. Die Position der Gewerkschaften war von Organisation zu Organisation und auch von Fall zu Fall verschieden. Manchmal führten sie die Aktionen an

oder unterstützten sie zumindest; manchmal versuchten sie zu beschwichtigen. Oft hatten sie schlicht und einfach keine Kontrolle über die wütenden Arbeitnehmer oder ihre lokalen Vertreter, die die Sache selbst in die Hand genommen hatten.

Obleich nicht jeder mit den radikalen Aktivisten einverstanden war, stießen ihre Forderungen und Aktionen, vor allem in den benachteiligten Gruppen der Gesellschaft, doch auf große Sympathie und Unterstützung. In dieser Zeit war es besser, auf der Straße keinen Schlips zu tragen, vor allem beim Betreten einer Bank, einer Versicherungsgesellschaft oder sogar des Parlaments. Manche Finanzunternehmen gestatteten ihren Führungskräften, von zuhause aus zu arbeiten und Videokonferenzen zu organisieren, um die steigenden Kosten für ihre Sicherheit zu begrenzen.

Manche nahmen die Forderungen, die Schuldigen zu bestrafen, beim Wort und griffen zu Hausbesetzungen, Ladenplünderungen (die sie ironischerweise als „So-viel-Sie-tragen-können-Schnäppchen“ bezeichnen), Zerstörung von Eisenbahnwagen der ersten Klasse und anderen Formen der Gewalt gegen die vermeintlich Schuldigen oder relativen Gewinner der Krise wie Topmanager und Reiche, die immer ein leichtes Ziel abgeben. In den wohlhabenderen Stadtvierteln sorgten private Sicherheitsdienste dafür, dass ihre Kunden noch ruhig schlafen konnten. In den Medien wurde fast ständig über Streiks, Gewaltausbrüche und schlechte Wirtschaftsdaten berichtet, über zunehmende Armut, Staatsbankrotte und so weiter. Schilder mit der Aufschrift „Ich nehme jede Arbeit an!“, hochgehalten von Menschen, die versuchten eine Arbeit zu finden, egal zu welchen Bedingungen, gehörten so sehr zum Alltagsbild, dass sie niemand mehr beachtete. Die meisten Menschen gingen jedoch nicht zum Protestieren auf die Straßen, sondern blieben einfach zuhause – zumindest sofern sie in der glücklichen Lage waren, noch eins zu haben – und waren deprimiert über die unerwartete Wende, die ihr Leben genommen hatte.

Die Zusammenarbeit auf inter- und supranationaler Ebene hatte einen schweren Rückschlag erlitten, da jedes Land darum kämpfte, so viel wie möglich für sich zu

retten. „Hilf dir selbst und deinen Nächsten“ wurde zur vorherrschenden – und sicher verständlichen – Strategie, vor allem nachdem Anfang der 2020er Jahre die Sozialversicherungssysteme fast vollständig zusammengebrochen waren. Jahrzehntlang hatten die Gewerkschaften sich darum bemüht, Solidarität und gemeinsames politisches Handeln auf europäischer Ebene aufzubauen. Nun lauteten die Forderungen von vielen ihrer Mitglieder „Unsere Arbeitsplätze für unsere Bürger!“ und „Keine illegalen Einwanderer!“ Manche Gewerkschaften befanden sich gelegentlich auf nationaler oder regionaler Ebene in Koalition mit Parteien des rechten Flügels. In jener Zeit herrschte gewiss keine große Solidarität vor, sondern eher die Haltung „Nimm das verbliebene Geld und lauf!“ Auch schien das Motto vieler Gewerkschaften und Betriebsräte zu sein: „Es gibt nicht mehr genug für alle, also wenn wir schon untergehen, dann bitte erster Klasse.“ Und nicht wenige fingen an, Gewalt als legitimes letztes Mittel zu betrachten.

\*\*\*

2030 sieht es ziemlich trostlos aus. In den meisten Ländern befindet sich die Wirtschaft noch immer auf dem Tiefstand, verglichen mit den aus heutiger Sicht goldenen Jahrzehnten der Globalisierung.

Als wären die Zeiten nicht schon schwer genug, haben sich die Auswirkungen des Klimawandels nun auch in der nördlichen Hemisphäre von einem Thema für Kongresse und Erklärungen zu einer täglichen Erfahrung entwickelt. Die Treibhausgasemissionen sind zwar im Laufe des vorigen Jahrzehnts weltweit gesunken, doch das starke Wachstum der Weltwirtschaft insbesondere in den 1990er und 2000er Jahren hatte zu einem stärkeren globalen Temperaturanstieg geführt. Schätzungsweise rund 500 Millionen Menschen – überwiegend in den Entwicklungsländern – mussten ihre Heimat infolge von Trockenheit, Bodenerosion, Überschwemmungen, Wirbelstürmen, Trinkwassermangel, Krankheiten oder anderer Katastrophen verlassen und sich anderswo niederlassen. Die Maßnahmen zur Anpassung an die globale Erderwärmung fraßen einen immer größeren Teil der sehr begrenzten finanziellen Mittel auf, die die Regierungen zur Verfügung hatten.







Zweifelsohne haben wir die wichtigsten Elemente der Lebensgrundlage zukünftiger Generationen zerstört. Wir haben die Biosphäre, von der wir abhängen, verschmutzt und verbraucht. Fossile Brennstoffe haben der Menschheit in den letzten zwei Jahrhunderten enormen wirtschaftlichen und technologischen Auftrieb beschert. Niemand wusste, wie viele Menschen der Planet Erde langfristig verkraften könnte – ohne billige fossile Brennstoffe. Es hat sich gezeigt, dass es weit weniger als acht Milliarden sind. Wir erleben heute eine härter werdende weltweite „Aussortierung“. Aus der globalen Perspektive gab es zwei Möglichkeiten, und beide sind eingetreten: (i) einen Rückgang der Bevölkerung – durch Hungertod, regionale Kriege und Epidemien, und (ii) eine Verbreiterung der Einkommenskluft zwischen Arm und Reich, sodass sich eine kleine Minderheit der Bevölkerung weiterhin die zur Neige gehenden Ressourcen leisten kann, während alle anderen um ein immer spärlicheres Überleben kämpfen müssen. Die Verarmten der Welt waren immer mehr in einem System gefangen, das die Ungleichheit zur Institution erhob. Das ist jeden Abend auf dem Bildschirm zu sehen. Viele von uns blicken voller Sehnsucht auf die alten Zeiten zurück, aber auch voll Zorn darüber, dass die Politiker und die Gesellschaft insgesamt so blind sein konnten, den Eisberg nicht kommen zu sehen. Vor zwanzig Jahren wurde den Menschen erzählt, dass Fähigkeiten wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen, Motivation und Selbständigkeit Schlüsselqualifikationen in der modernen Wirtschaft seien. 2030 sind diese Fähigkeiten zynischerweise immer noch hilfreich, wenn man um sein Stück vom Kuchen kämpfen muss...

Manche fanden sich mit der Haltung „Nimm das Geld und lauf“ und der um sich greifenden Brutalität allerdings nicht ab. Sie begannen unter den neuen Gegebenheiten zu handeln und die Menschen zu motivieren, ihr Leben wieder selbst in die Hand zu nehmen. Sie waren sicherlich nicht enthusiastisch, aber sie konnten die allgegenwärtige Lähmung und das Wehklagen nicht mehr ertragen, die dazu geführt hatten, dass sich immer mehr Menschen aus der Öffentlichkeit zurückzogen. Nur durch die bewusste

Entscheidung, die offensichtlichsten und unmittelbaren Folgen des Zusammenbruchs zu bekämpfen, gelang es ihnen, inmitten der Hoffnungslosigkeit ein wenig Sinn zu stiften und das Teilen zu fördern. Wie die Trümmerrfrauen, die nach dem Zweiten Weltkrieg den Schutt der zerstörten Städte wegräumten um den Wiederaufbau zu ermöglichen, fing diese Minderheit in Zeiten der Verzweiflung an zu handeln. Viele belächelten sie und erklärten die Situation für völlig aussichtslos oder kritisierten sie dafür, dass sie sich nicht den Strafmaßnahmen gegen jene vermeintlich Schuldigen an dem ganzen Chaos anschlossen. Doch sie ließen sich nicht beirren, versuchten weiter unter schwierigen Bedingungen Solidarität zu organisieren und den besonders Gefährdeten zu helfen, selbst wenn sie mit diesen kleinen Dingen nicht viel ausrichten konnten. Manche Gewerkschafter leisteten einen wichtigen Beitrag, indem sie diese wenigen Hoffnungsstrahlen pflegten. In einer Zeit, in der es an allem mangelte, erwies sich ihr altes Wissen um die Organisation verschiedener Formen von Solidarität als wertvolle Ressource.

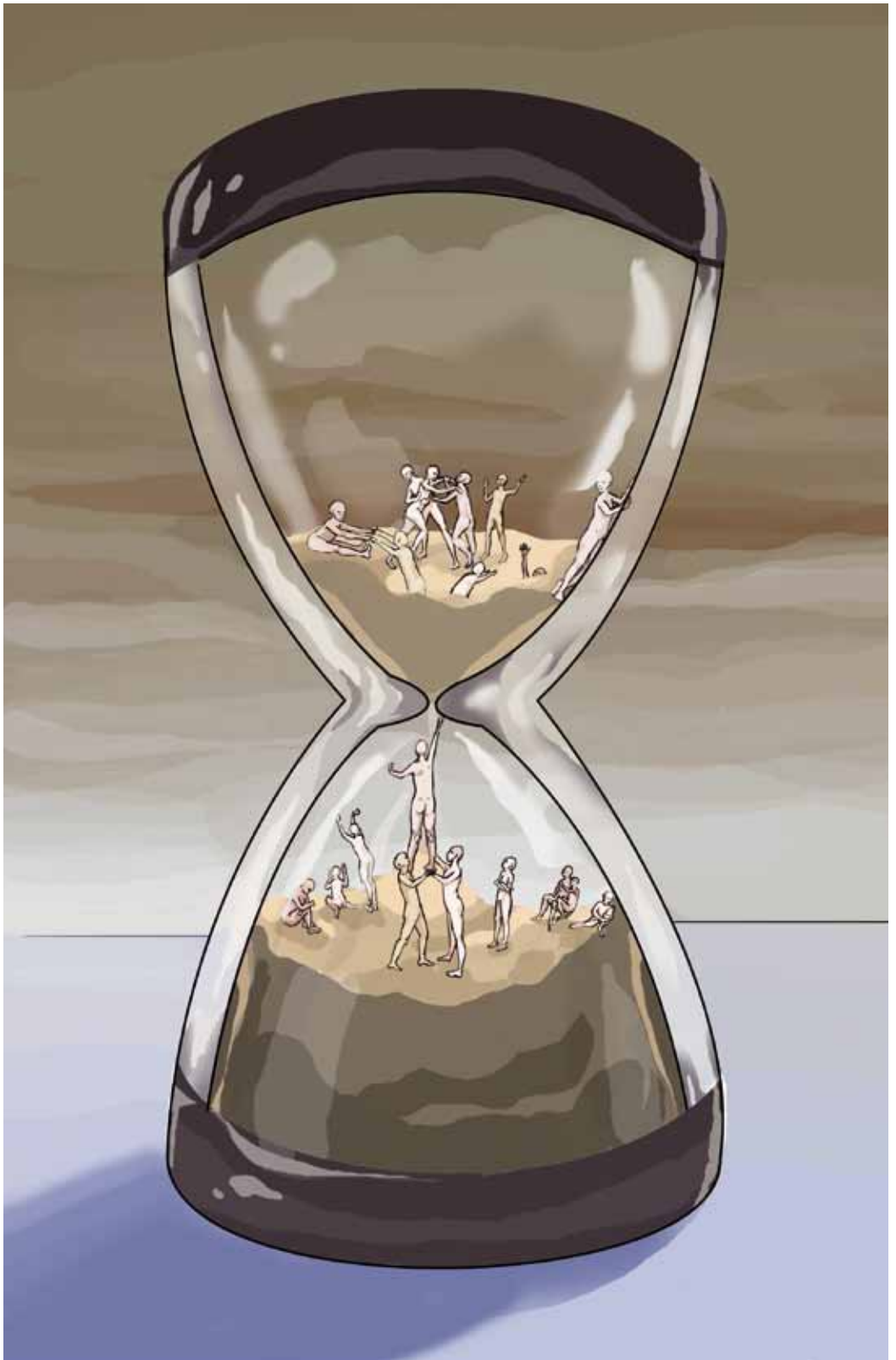
#### **Denkanstoß**

#### **Was ist, wenn das Vertrauen dahin schmilzt? Ein verstörender Ausblick von Brian Eno**

Die Entwicklung der Menschheit wurde bisher von dem Gefühl angetrieben, dass die Dinge besser sein könnten und wahrscheinlich auch besser sein werden. Die Welt war gemessen an ihrer Bevölkerung reich; es gab neue Länder zu erobern, neue Gedanken zu nähren und neue Mittel, das alles zu ermöglichen. Die großen Wanderungen in der Geschichte der Menschheit sind von dem Gefühl ausgegangen, dass es einen besseren Ort gäbe, und die Institutionen der Zivilisation sind aus dem Gefühl heraus entstanden, dass die Kontrolle der reinen Selbstsucht der Einzelnen langfristig zu einer besseren Welt für alle führen würde.

Was ist, wenn sich dieses Gefühl ändert? Was ist, wenn es sich so anfühlt, als gäbe es keine Langfristigkeit – oder zumindest keine erstrebenswerte? Was ist, wenn wir nicht mehr das Gefühl haben, am Rande eines wilden neuen Kontinents voller Versprechen und Wagnisse zu stehen, sondern anfangen, das Gefühl zu haben, auf einem überfüllten Rettungsboot in rauer See zu sein, kämpfen zu müssen um an Bord zu bleiben, bereit, für die letzten Krümel Essen und den letzten Schluck Wasser zu töten? [...]

Was passiert dann? Dann passiert Folgendes: Die Menschheit zerfällt in festere, egoistischere Banden. Große



Institutionen, die längerfristig operieren und auf Strukturen des gesellschaftlichen Vertrauens aufbauen, passen dann nicht mehr. Ihre Zeit ist abgelaufen. Langfristige Projekte werden aufgegeben – sie zahlen sich erst in zu weiter Ferne aus. Globale Projekte werden aufgegeben – das Vertrauen reicht nicht aus um sie durchzuziehen. Heute schon knappe Ressourcen werden vollständig versiegen, da jeder versucht, sich die letzten wertvollen Reste zu sichern. Jede Art von sozialer oder globaler Mobilität wird als Bedrohung empfunden und hartnäckig bekämpft. Schmarotzer und Räuber, Piraten und Betrüger werden die Kontrolle übernehmen. Es geht ums nackte Überleben. Macht wird vor Recht gehen.

Brian Eno, 2008

# **Scenario- building**

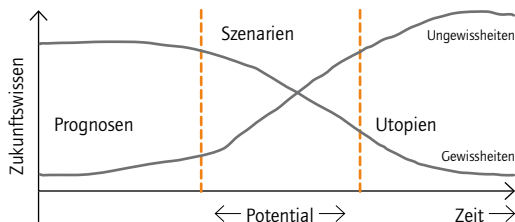


# Kurze Einführung in die Entwicklung von Szenarien

„Szenarien sind Geschichten über die Zukunft, die Menschen bewegen, etwas zu tun.“ Ulrich Golüke

## Was sind Szenarien?

Ein Szenario ist die erzählerische Darstellung einer möglichen zukünftigen Situation. Eine Geschichte oder eine Analyse von etwas, das erst noch stattfinden wird. Das Denken in Szenarien ist uns angeboren: jeden Tag antizipieren wir mögliche Zukünfte und bereiten uns so gut wie möglich darauf vor. Wir denken uns Szenarien zu persönlichen Themen aus, wie z.B. einem bevorstehenden Bewerbungsgespräch, zu dem wir uns alle möglichen Fragen und Antworten durch den Kopf gehen lassen, und wir grübeln über Szenarien für allumfassende Herausforderungen wie die globale Erderwärmung oder die Energieverknappung und es beschleicht uns vielleicht ein Unbehagen, wenn wir darüber nachdenken, welche Zukunft wir wohl unseren Kindern überlassen.



Szenarien helfen uns, mit den Ungewissheiten einer offenen Zukunft umzugehen und sie ermöglichen uns, Entwicklungsalternativen zu vergleichen, die den Lauf der Dinge beeinflussen könnten. Szenarien unterscheiden sich von Prognosen, da sie nicht versuchen die Zukunft vorherzusagen. Sie sind auch anders als Utopien, die frei von Pfadabhängigkeiten und jedem konkreten Bezug zur Gegenwart sind. Prognosen sind für Fragen geeignet, die sich mit der unmittelbaren Zukunft befassen (in der Trends mit hoher Wahrscheinlichkeit „berechnet“ werden können). Utopien befassen sich mit einer weit entfernten Zukunft (die kaum den Regeln der gegenwärtigen Situation unterliegt). Szenarien liegen dazwischen – im Spannungsfeld zwischen den Gewissheiten von heute und den Unsicherheiten von morgen.

## Was macht gute Szenarien aus?

Ein gutes Szenario ist:

– **Neu:** Die Zukunft ist nicht einfach die Fortsetzung der Gegenwart, sie enthält Überraschungselemente.

– **Facettenreich:** Die Gegenwart ist weder eindimensional noch schwarz und weiß. Warum sollten wir also der Zukunft solche Beschränkungen auferlegen? Jedes in einem Prozess entwickelte Szenario sollte

gleichermaßen komplex, wahrscheinlich und mehrdeutig sein.

– **Glaubwürdig:** Ein Szenario sollte überraschend und unerwartet sein, dabei aber in sich konsequent und logisch. Es sollte Wechselwirkungen aufzeigen, Ursache und Wirkung verdeutlichen und sich selbst verstärkende Rückkopplungseffekte darlegen (zum Beispiel einen Teufelskreis oder einen Tugendkreis).

– **Umfassend:** Ein Szenario sollte Trends und Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen und zu unterschiedlichen Themen umfassen, da Einzelne, Gemeinschaften, Unternehmen und Regierungen soziale, politische, wirtschaftliche und kulturelle Trends und Entwicklungen beeinflussen können und von ihnen beeinflusst werden.

– **Niemals richtig oder falsch:** Ein Szenario analysiert per definitionem das, was noch nicht geschehen ist: wir projizieren, spekulieren, raten. Es gibt also nicht das eine, richtige Szenario, sondern nur mögliche Alternativen, die logisch und konsequent darzustellen sind.

## Entwicklung der Szenario-Methode

Die Methode der Szenario-Entwicklung stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich und wurde von großen Unternehmen wie Shell weiterentwickelt, die mit der Notwendigkeit langfristiger Investitionsentscheidungen in einem sich immer schneller verändernden Marktumfeld konfrontiert waren. Der heute berühmte Bericht des Club of Rome „Die Grenzen des Wachstums“ (1972), in dem mögliche Trends der Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung, Armutsberechnungen, Ressourcenverbrauch und Umweltverschmutzung im globalen Maßstab analysiert wurden, rückte die Methode ins öffentliche Bewusstsein.

Seither wurde der Szenario-Ansatz immer häufiger für politische Überlegungen eingesetzt (z.B. außenpolitische Fragestellungen, Regionalplanung, langfristige Infrastrukturprojekte) sowie für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen und Konflikte. Die Mont-Fleur-Szenarien von 1991 zum Beispiel befassten sich unter Einbindung zahlreicher Akteure mit der Situation in Südafrika nach dem Apartheidsregime und stießen auf breites Interesse der Öffentlichkeit. Der zukunftsgerichtete und

erkenntnisorientierte Ansatz der Szenario-Methode macht sie außerdem zu einem effizienten Instrument für kommunale, interdisziplinäre und interkulturelle Dialogprojekte.

## Gründe für einen Szenario-Prozess

„Die beste Art, die Zukunft vorherzusagen, ist sie zu erfinden.“ Alan Kay

Die Entwicklung von Szenarien besteht aus drei wesentlichen Bestandteilen: (i) Orientierung in Situationen großer Unsicherheit, (ii) Entwicklung mehrerer schlüssiger Szenarien und (iii) Reflexion über Konsequenzen und Handlungsmöglichkeiten, die sich aus den Szenarien ableiten. Die Arbeit mit Szenarien bietet Teilnehmern (und Lesern) Folgendes:

- Sie erhöht das Bewusstsein für verschiedene Zukunftsalternativen sowie dafür, dass diese Zukunftsalternativen gestaltet werden können. Sie erweitert auch unsere Wahrnehmung gegenwärtiger und zukünftiger Möglichkeiten als bewusste oder unbewusste Konstrukte, die sowohl eine einschränkende als auch eine befähigende Wirkung entfalten können.
- Sie stärkt die ganzheitliche Analyse von Fragestellungen, Situationen und Tendenzen in ihrer ganzen Komplexität, da sie auf verschiedenen Ebenen und über unterschiedliche Bereiche hinweg systemisches Denken fördert und Verflechtungen, Wirkungszusammenhänge und sich selbst verstärkende Rückkopplungen hervorhebt.
- Sie bietet eine Möglichkeit, in mittel- bis langfristigen Zeitrahmen vorausschauend (d.h. zukunftsgerichtet) zu denken, während unser Denken und Lernen gewöhnlich retrospektiv sind und sich unsere tägliche Entscheidungsfindung meist in eher kurzfristigen Zeithorizonten bewegt. In einer schnelllebigen, sich rasant verändernden globalen Welt müssen wir zunehmend lernen zu antizipieren und mit Ungewissheiten umzugehen, die hinter der nächsten Ecke und in weiter Ferne lauern.



# Der Prozess

---

Im Rahmen des Projektes traf sich eine Gruppe von „Experten“ der Arbeitsbeziehungen – unter ihnen Wissenschaftler, Gewerkschafter, Betriebsräte, Berater und Personalverantwortliche aus verschiedenen Ländern – in zwei Workshops, um über die langfristigen Perspektiven und sich verändernde Kontexte für Arbeitnehmerbeteiligung in ihren verschiedenen Ausprägungen in Europa zu diskutieren. Zu den Workshops gehörte auch eine offene Reflexion über aktuelle Trends, treibende Kräfte und Schlüsselakteure, von denen anzunehmen ist, dass sie die Zukunft der Arbeitnehmerbeteiligung in Europa maßgeblich beeinflussen werden, und über die daraus resultierenden Auswirkungen.

Als Grundlage für die gemeinsame Arbeit der Szenario-Gruppe wurde vereinbart, Entwicklungen zu analysieren, die über die nationalen Perspektiven hinausgehen. Der Zeithorizont 2030 bietet genügend Raum für substantielle Veränderungen, die für die Arbeitsbeziehungen von Bedeutung sind. Die Teilnehmer entwickelten (mit Unterstützung eines Moderatorenteams) abwechselnd in Kleingruppen (expansive Phasen) und im Plenum (Reflexion und Bündelung der Ergebnisse aus den Kleingruppen) vier Szenarien. Die in den Workshops entwickelten Rohszenarien wurden im Nachhinein von dem „Szenario-Kernteam“ verfeinert.

Die Arbeit der Gruppe gliederte sich in fünf grundlegende Phasen:

1. Klärung der Fragestellung und des Zeithorizonts 2030, Sammeln von Meinungen und Perspektiven
2. Ermittlung und Einordnung von (wichtigen und unsicheren) Einflussfaktoren
3. Identifizierung und Analyse der wichtigsten Entwicklungsalternativen
4. Szenario-Entwicklung (Plot, Protagonisten, Beziehungen, Titel)
5. Reflexion, Verbesserung und Diskussion der Szenarien, Schlussfolgerungen für Handlungen

Um die Analyse möglicher zukünftiger Entwicklungen zu strukturieren und die verschiedenen Alternativen direkt vergleichbar zu machen, setzt die Szenario-Methode zwei „mentale Hilfsmittel“ ein. Das erste besteht darin, die von den Teilnehmern für die Gestaltung der zukünftigen Entwicklung der Fragestellung als wichtig eingeschätzten Einflussfaktoren (oder Trends) in *Driver* und *Givens* zu unterteilen (und sie nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen).

*Driver* sind Faktoren, von denen wir mit hinreichender Sicherheit wissen, dass sie die Zukunft beeinflussen werden, für die wir jedoch noch nicht sagen können, in welche Richtung sie sich entwickeln werden. Ein

Beispiel für einen Driver (wobei die Relevanz des Drivers natürlich immer von der untersuchten Fragestellung abhängt) könnte die Frage nach der Bedeutung unterschiedlicher politischer Handlungsebenen sein: Werden Entscheidungen in der Zukunft eher kohärent/zentral oder fragmentiert/dezentral getroffen? Ein anderes Beispiel eines Drivers könnte das Vertrauen der Anleger in die Staatsanleihen eines bestimmten Landes sein: hoch oder niedrig? Für die Zukunft einer Gewerkschaft können wichtige Unsicherheiten in der Entwicklung des Arbeitsmarktes, den künftigen Erwartungen ihrer Mitglieder oder ihrer Rolle in der Gesellschaft liegen. Driver müssen kontrovers sein, d.h. sie können sich in ganz unterschiedliche Richtungen entwickeln.

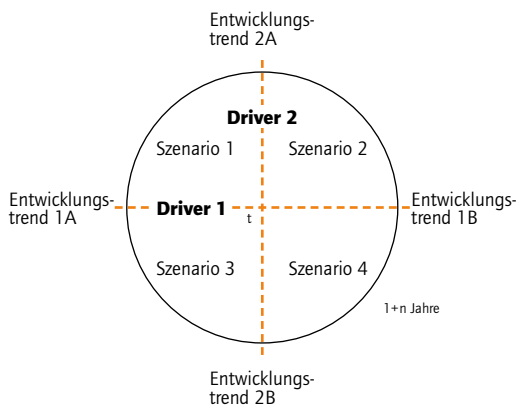
*Givens* sind Faktoren, von denen wir mit hinreichender Sicherheit wissen, dass sie die Zukunft beeinflussen werden, und für die wir mit hinreichender Sicherheit (zumindest für den Zeithorizont des Szenario-Prozesses) ebenfalls annehmen können, in welche Richtung sie sich entwickeln werden. Ein Beispiel für ein Given ist die Bevölkerungsentwicklung: wir wissen z.B. relativ sicher, ob die Bevölkerung in unserem Land oder unserer Stadt in den nächsten zwei Jahrzehnten zunehmen oder abnehmen wird. Meist können wir sogar ziemlich genau schätzen, wie groß dieses Wachstum bzw. die Verringerung sein wird. Das können wir, weil sich demographische Veränderungen gewöhnlich langsam vollziehen (obwohl natürlich eine geringe Gefahr besteht, dass z.B. unvorhersehbare Katastrophen die Situation schlagartig ändern). Ein weiteres Beispiel für ein Given könnte der Energiemix eines bestimmten Landes im nächsten Jahrzehnt sein. Da die Energieversorgung langfristige und umfangreiche Investitionen erfordert, ist der Energiemix pfadabhängig (das heißt, es ist sehr unwahrscheinlich, dass ein Land in der Lage ist, innerhalb von nur 10 Jahren von Erdöl auf Windenergie umzustellen).

Das zweite mentale Hilfsmittel, das wir für diese Variante der Szenario-Entwicklung gewählt haben, ist der Zukunftskompass:

Zur Erstellung eines Zukunftskompasses müssen sich die Teilnehmer auf zwei Driver (oder übergreifende Driver-Bündel) verständigen, die sie als wesentlich für die

zukünftige Entwicklung der Fragestellung ansehen. Nach der Entscheidung für diese beiden Driver legen die Teilnehmer die Extreme oder Gegensätze jedes Drivers fest (in dem Beispiel des Drivers Regierungsform könnten dies „zentral“ versus „dezentral“ sein). Durch Anordnung der beiden gewählten Driver in einem Koordinatensystem werden die jeweiligen gegensätzlichen Enden zu unseren vier Richtungen, die vier verschiedene Szenario-Räume ergeben.

Während die Givens (und hier ist jede Anzahl denkbar, solange es noch überschaubar ist, drei bis sechs sind ideal) für alle vier Zukunftsräume dieselben sind, ist die jeweilige Kombination der Richtungen der Driver in jedem Zukunftsraum, in dem die Teilnehmer anschließend ihre Szenarien mit einem Plot, Protagonisten und Titel entwickeln, einzigartig.



## Die von der Szenario-Gruppe identifizierten wichtigsten Unsicherheiten

Während der Workshops verständigte sich die Gruppe auf die folgenden beiden Driver als ihrer Meinung nach zentrale Unsicherheiten für die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen Arbeitnehmerbeteiligung (Gewerkschaften, Betriebsräte, usw.) im Jahr 2030 stattfinden wird:

### 1. Welches Selbstverständnis herrscht in der Gesellschaft und unter den Akteuren der Arbeitsbeziehungen vor?

Dieser Driver bezieht sich auf die fundamentale Frage des sozialen Zusammenhalts. Zwei Entwicklungen sind denkbar: in der einen

herrscht eine sehr enge Definition von Gemeinschaft vor. Hier versucht jeder, das Beste für sich und „die eigene Gruppe“ herauszuholen. Diese Denkweise kann auch als „UNS“ bezeichnet werden, im Sinne der Interessen „unserer Gruppe“. In der Praxis kann diese Gruppe unterschiedlich bestimmt werden und von „meine Familie“ über „unser Unternehmen“, „unsere Mitglieder“ bis zu „unser Volk“ reichen. Der springende Punkt ist, dass wenn es ein „UNS“ gibt, es auch „die anderen“ geben muss, die nicht zu unser Gruppe gehören und mit denen wir Nullsummenspiele austragen. In dieser Welt wird wenig geteilt, sie wird bestimmt von hoher Autonomie der Individuen und Interessensgruppen mit eher begrenztem Spielraum für Werte wie Nachhaltigkeit, gerechte Verteilung des Wohlstands und Beteiligung.

Im Gegensatz hierzu ist auch eine Entwicklung in die entgegengesetzte Richtung vorstellbar. Hier entsteht ein breites Zugehörigkeitsgefühl zu einer größeren Einheit („WIR“), das zu einem starken Streben nach Vertrauen, Bürgerschaft und einem kooperativen Umfeld führt. Eine solche Entwicklung kann verschiedene Auslöser haben und sich zum Beispiel aus der simplen Tatsache ergeben, dass es in unserer globalisierten Welt ganz einfach kein „dort drüben“ mehr gibt und klargeworden ist, dass wir alle auf den Abgrund zusteuern, wenn wir so weiter machen wie bisher (der Klimawandel ist hierfür wahrscheinlich das beste Beispiel). In einer solchen Welt muss sich die Arbeitnehmerbeteiligung für einen breiteren Ansatz der Interessenvertretung öffnen.

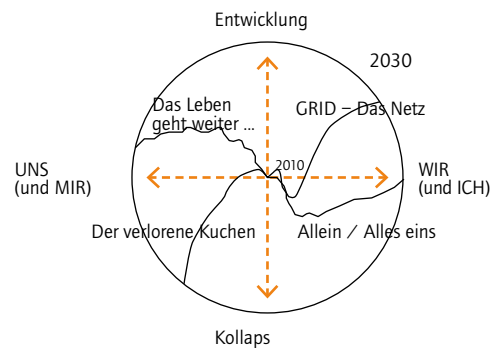
## 2. Welchen Spielraum haben Arbeitnehmervertreter in den kommenden Jahrzehnten?

Können wir von einer relativen Kontinuität des allgemeinen gesellschaftlichen Rahmens ausgehen, wenn wir über den langfristigen Kontext der Arbeitsbeziehungen nachdenken? Oder könnten die vielen Krisen und großen Herausforderungen, vor denen die Menschheit heute steht, tatsächlich zum Kollaps führen?

In der ersten Alternative haben die Akteure die zur Anpassung an ein sich wandelndes Umfeld notwendige relative Stabilität, schrittweise Veränderungen vorzunehmen, die auf die Verbesserung bestehender Institutionen und Prozesse zielen.

Im Gegensatz dazu ist der Kollaps eine Zeit der tiefgreifenden Krise und des Umbruchs, die durch zunehmenden wirtschaftlichen und/oder ökologischen Druck, neue Verknappungen und Mangelsituationen sowie zunehmende Konflikte um Ressourcen ausgelöst wird. Es ist die Zeit von Paradigmenwechseln, sowohl auf der Ebene von Organisationen als auch auf der persönlichen Ebene: bestehende Sicherheiten und Gewissheiten lösen sich praktisch über Nacht in Nichts auf (obwohl ein Kollaps sich auch über Jahrzehnte hinziehen kann). Die alten Rezepte funktionieren nicht mehr und neue Antworten müssen erst gefunden werden. Es ist die Zeit des Krisenmanagements, das Vertrauen in die alten Institutionen (die als Schuldige angesehen werden oder zumindest als nicht fähig die Lage zu verbessern) ist gering und es entsteht Raum für neue Akteure und Netzwerke. Dennoch bedeutet die Krise nicht zwangsläufig auch das Ende der Solidarität. Es ist oft weniger wichtig, was uns geschieht, als wie wir damit umgehen. Es geht um die Geschichte, die wir uns selbst darüber erzählen, welche Bedeutung der Wandel in Zukunft für uns haben wird.

### Arbeitsbeziehungen 2030 Vier Szenarien



Aus der Kombination der beiden Driver und ihrer jeweiligen Endpunkte erhalten wir den Zukunftskompass, mit dem wir uns durch die verschiedenen Zukunftsszenarien der Arbeitsbeziehungen bewegen können. Er bildet die Grundlage für die vier in dieser Publikation erarbeiteten alternativen Szenarien. Ausgangspunkt ist jeweils „heute“. Der Handlungsstrang (storyline) der einzelnen Geschichten zeigt, wie sich die beiden Driver im Laufe der Zeit bis 2030 entwickeln.

# Erste Anregungen zur Arbeit mit den Szenarien

Die Szenarien *Arbeitsbeziehungen 2030* werden in drei Formaten vorgestellt, die verschiedene Auffahrten bieten, sich den vier Welten zu nähern. Welcher Zugang sich für Sie am besten eignet, hängt von dem spezifischen Zweck, der zur Verfügung stehenden Zeit und Ihren persönlichen Vorlieben ab: Die Szenario-Zusammenfassungen enthalten die wichtigsten Entwicklungen und die Dynamik jedes einzelnen Szenarios, die Langfassungen gehen detaillierter darauf ein, was warum geschieht. In den Kurzgeschichten kommen Menschen zu Wort, die in dieser Zukunft leben. Sie bieten dadurch eine persönlichere Art der Annäherung an die Szenarien.

Das Hauptziel der Szenarien ist es, Menschen zu motivieren, sich in Diskussionen einzubringen, was die Zukunft bringen könnte, welche Auswirkungen dies für sie selbst und ihre Organisationen haben könnte und welche Strategien von heute die Entwicklungen positiv beeinflussen könnten.

## Erkunden

Der erste Schritt besteht in der Erkundung der vier Zukünfte von *Arbeitsbeziehungen 2030*. Was passiert in den Szenarien und warum? Welche wesentlichen Unterschiede bestehen zwischen den Szenarien? Wie

verhalten sich die Akteure? Halten Sie alle vier Szenarien für plausibel, glauben Sie, dass sie eintreten könnten; wenn nicht: warum? Welche Szenarien betrachten Sie als positive Entwicklungen, welche als negative?

Versuchen Sie, Anzeichen für das Eintreten der verschiedenen Szenarien zu finden, zum Beispiel Ereignisse, Trends, Geschichten oder persönliche Anekdoten, die in die Richtung der Szenarien 1, 2, 3 oder 4 weisen. Suchen Sie nach Beispielen für alle vier Szenarien. Welches Szenario wird Ihrer Meinung nach am ehesten eintreten und warum? Teilen Andere Ihre Meinung?

Am Ende der Szenario-Zusammenfassungen stehen Leitfragen, die als Ausgangspunkt für eine Diskussion über jedes einzelne Szenario dienen können.

Sie können auch mit einer Matrix arbeiten, um die verschiedenen Ebenen und Aspekte der Szenarien zu erforschen. Selbstverständlich können die Fragestellungen an das spezifische Interesse der Gruppe angepasst werden.

## Anpassen an den nationalen Kontext

Die Szenarien sind so geschrieben, dass sie an einen spezifischen nationalen Kontext angepasst werden können. Versuchen Sie, die Szenarien für Ihren nationalen Kontext zu konkretisieren. Wie könnten die vier Szenarien in

	Das Leben geht weiter...	GRID – Das Netz	Allein / Alles eins	Der verlorene Kuchen
Kern-Herausforderung(en)				
Wirtschaft				
Umwelt				
Gesellschaft				
Technologie				
Politik				
Werte				
Gewerkschaften				
Unternehmen				
EU				
...				

Ihrem Land verlaufen? Was wäre spezifisch im Vergleich zu anderen Ländern?

### Weiterdenken

Die Szenarien können natürlich auch weiterentwickelt werden, um zum Beispiel die Folgen für eine bestimmte Branche oder Unternehmensgruppe zu erforschen. Welche Konsequenzen ergäben sich für Ihre Gewerkschaft, Ihren (Europäischen) Betriebsrat, Ihr Unternehmen? Wie würden sie sich in den verschiedenen Szenarien verhalten? Was würden Sie tun? Wo erkennen Sie entscheidende Hebel?

### Strategien erarbeiten

Szenarien sind nicht dazu gedacht, sofort bestimmte Handlungsratschläge zu liefern. Als Ausgangspunkt, um darüber nachzudenken und zu diskutieren, welche Strategien zur Vorbereitung auf unterschiedliche Zukünfte jeder Einzelne bzw. eine Organisation entwickeln könnte, sind sie jedoch äußerst hilfreich:

- 1. Entwickeln Sie einen „Strategieplan“ für Ihre Organisation:** Wie können Sie sich proaktiv auf die Auswirkungen der verschiedenen Szenarien vorbereiten? Wie würden Sie in den Szenarien (re)agieren? Wie würden Sie zu einer positiven Entwicklung beitragen? Welche Veränderungen muss Ihre Organisation heute vornehmen, um gut vorbereitet zu sein? Versuchen Sie, die Maßnahmen nach Prioritäten zu ordnen.
- 2. Entwickeln Sie ein „Erfolgsszenario“:** Entwerfen Sie, ausgehend von heute, ein ehrgeiziges, aber erreichbares Zukunftsszenario

für Ihre Organisation (oder Ihr Land) für das Jahr 2030.

**1. Schritt:** Was wäre für Sie eine positive Entwicklung bis 2030? Legen Sie mehrere Kriterien zur Erfolgsmessung fest.

**2. Schritt:** Identifizieren Sie die Hebel zum Erreichen dieser Ziele. Welche wichtigen Maßnahmen sind erforderlich und welche Akteure müssen auf welche Art und Weise einbezogen werden?

**3. Schritt:** Welche Hindernisse sind auf Ihrem Weg zu überwinden (zum Beispiel Ressourcen, Zeit, Macht, Interessenkonflikte)?

**4. Schritt:** Beschreiben Sie Ihr Erfolgsszenario in einer Kurzgeschichte (von heute bis 2030) und erläutern Sie, was zu dieser Entwicklung geführt hat und warum.

**5. Schritt:** Identifizieren Sie Maßnahmen, die heute zu ergreifen sind, und setzen Sie Prioritäten.

### Entwickeln Sie Ihre eigenen Szenarien

Gute Szenarien zu schreiben ist wesentlich schwieriger als sie zu kritisieren (nicht zuletzt deshalb, weil langfristiges Denken in der Schule nicht unterrichtet wurde). Wir haben sicher kein Monopol auf das Schreiben von Szenarien. Das Erstellen von Szenarien ist ein wirkungsvolles Instrument für offene und gleichzeitig strukturierte Diskussionen über langfristige Perspektiven und Herausforderungen. Es kann an verschiedene Fragestellungen, Zeitrahmen und Situationen angepasst werden. Wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, wie ein Szenario-Prozess auf den Weg gebracht werden kann, können Sie uns gerne ansprechen.

## Projektteam

### Szenario-Redakteure

*Sascha Meinert*, Leiter des Instituts für prospektive Analysen e.V. (IPA), Deutschland  
*Michael Stollt*, Wissenschaftler am Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI), Belgien

### Szenario-Kerngruppe

*Dr. Norbert Kluge*, Wissenschaftler am Europäischen Gewerkschaftsinstitut, Belgien  
*Dr. Klaus-Peter Otto*, Arbeitsdirektor der Dillinger Hütte, Deutschland  
*Shiva von Stetten*, Mitglied des Betriebsrats von Heijmans, Niederlande  
*Dr. Sigurt Vitols*, Wissenschaftler am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Deutschland  
*Vincent de Waal*, Mitglied des Betriebsrats von Heijmans, Niederlande  
*Lena Wagner*, Trainee bei der Social Development Agency (SDA), Belgien  
*Henk Wuijten*, Sektorleiter bei der Gewerkschaft CNV Vakmensen, Niederlande

### Weitere Workshop-Teilnehmer

*Dirk Ameel*, Geschäftsführer des Rates der Europäischen Fach- und Führungskräfte (Eurocadres), Belgien  
*Dr. Eivind Falkum*, Wissenschaftler am Fafo Institut für Arbeits- und Sozialforschung, Norwegen  
*Emanuel Glass*, Praktikant im Europäischen Gewerkschaftsinstitut, Belgien  
*Prof. Ute Götzen*, Professorin für Allgemeine BWL und Human Resource Management, HTW Dresden, Deutschland  
*Wolfgang Greif*, Österreichische Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA), Mitglied im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA)  
*Dr. Christos Ioannou*, Wissenschaftler am Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Kollektivverhandlungen (CIRN), Griechenland  
*Dr. Jos Kooman*, Wissenschaftler und Berater bei OSA, Organisation für Strategische Arbeitsmarktforschung in Tilburg, Niederlande  
*Eddy Stam*, Politischer Berater beim Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMB), Belgien

*René Vrieling*, Trainer/Berater bei SBI training & advise, Vorstandsmitglied des Europäischen Zentrums für Arbeitnehmerfragen (EZA), Niederlande  
*Christina Wieda*, Projektmanagerin bei der Bertelsmann Stiftung, Deutschland

## Kontakt

Michael Stollt  
Europäisches Gewerkschaftsinstitut (ETUI)  
Boulevard du Roi Albert II, 5 box 4  
B - 1210 Brüssel  
Tel.: +32 (0)2 2240498  
E-mail: mstollt@etui.org

Sascha Meinert  
Institut für prospektive Analysen (IPA) e.V.  
Prenzlauer Allee 36  
10405 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 33987340  
E-mail: meinert@ipa-netzwerk.de

Weitere Informationen zum Projekt  
Worker Participation 2030 unter:  
<http://2030.worker-participation.eu>

Grafische Gestaltung: Coast design ([www.coastdesign.be](http://www.coastdesign.be))  
Szenario-Illustrationen: Karl-Ludwig Kunze ([karli\\_le@hotmail.com](mailto:karl_le@hotmail.com)) und Stephanie Böhm ([tiali@gmx.de](mailto:tiali@gmx.de))  
Bilder (Wortwolken): <http://www.wordle.net>  
Gedruckt in Belgien von Hayez  
Deutsche Übersetzung: Iris Nau und Birgit Kaut  
Die englische Originalversion ist im Jahr 2010 unter dem Titel „Worker Participation 2030 – Four scenarios“ erschienen.

©European Trade Union Institute, aisbl, 2012  
Alle Rechte vorbehalten.  
ISBN 978-2-87452-264-2  
D/2012/10.574/18

Code FSC ajouté  
par imprimeur



Das ETUI wird von der Europäischen Union finanziell unterstützt.  
Die Europäische Union ist nicht verantwortlich für jegliche weitere  
Verwendung der Informationen dieser Publikation.