

Hüther, Michael; Lesch, Hagen

**Article**

## Interdependenzen zwischen Transformation und Sozialpartnerschaft

Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung

**Provided in Cooperation with:**

German Institute for Economic Research (DIW Berlin)

*Suggested Citation:* Hüther, Michael; Lesch, Hagen (2023) : Interdependenzen zwischen Transformation und Sozialpartnerschaft, Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, ISSN 1861-1559, Duncker & Humblot, Berlin, Vol. 92, Iss. 4, pp. 85-100, <https://doi.org/10.3790/vjh.2023.334388>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/308210>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

---

# Interdependenzen zwischen Transformation und Sozialpartnerschaft

MICHAEL HÜTHER UND HAGEN LESCH

---

Michael Hüther, Institut der deutschen Wirtschaft, E-Mail: [huether@iwkoeln.de](mailto:huether@iwkoeln.de)  
Hagen Lesch, Institut der deutschen Wirtschaft, E-Mail: [lesch@iwkoeln.de](mailto:lesch@iwkoeln.de)

---

**Zusammenfassung:** Nicht nur die digitale und ökologische Transformation greifen tief in die Gewohnheiten der ökonomischen Akteure und in die gesamtwirtschaftliche Arbeitsteilung ein, sondern auch der demografische Wandel und eine drohende Deglobalisierung. In Verbindung mit den Nachwirkungen aus exogenen Schocks – wie der Corona-Pandemie oder des Kriegs in der Ukraine – droht der deutschen Volkswirtschaft eine längere Stagflationsphase. Dabei können kurzfristig Verlustandrohungen dominieren und die mittel- bis langfristig realisierbaren Anpassungserträge überdecken. Der Sozialpartnerschaft fällt in diesem Umfeld die Rolle zu, den notwendigen Wandel zu flankieren und für einen fairen Interessenausgleich zu sorgen. Das setzt eine enge Zusammenarbeit mit den betrieblichen Akteuren voraus. Tatsächlich erfassen Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung aber nur einen Teil der Beschäftigten. Wo dieser „duale Charakter“ des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen nicht verankert ist, muss der Interessenausgleich über alternative, informelle Partizipationsformen gesteuert werden. Laufen institutionalisierte Prozesse erfolgreicher als informelle Prozesse ab, könnte es im Zuge der Transformation zu einer Revitalisierung von betrieblicher Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft kommen.

**Summary:** Not only the digital and ecological transformation is having a profound impact on the habits of economic actors and the macroeconomic division of labour, but also demographic change and the threat of deglobalisation. In conjunction with the after-effects of exogenous shocks such as the Corona pandemic or the war in Ukraine, the German economy is threatened by a prolonged period of stagflation. Threats of loss may dominate in the short term and obscure the adjustment gains that can be realised in the medium to long term. In this environment, the social partnership has the role of accompanying the necessary change and ensuring a fair balance of interests. This requires close cooperation with company actors. In fact, however, collective bargaining and co-determination only cover a part of the workforce. Where this "dual character" of the German model of industrial relations is not anchored, the reconciliation of interests must be managed through alternative,

→ JEL classification: E30, J52, J53

→ Keywords: Digital transformation, decarbonisation, stagflation, collective bargaining, co-determination, participation

---

informal forms of participation. If institutionalised processes are more successful than informal processes, the transformation could lead to a revitalisation of co-determination and social partnership.

## 1 Die Transformation per Termin: Digitalisierung für die Klimaneutralität

Die deutsche Volkswirtschaft steht – wie nahezu alle Volkswirtschaften in der nördlichen Hemisphäre – vor der Herausforderung bis zur Mitte des Jahrhunderts – genauer nach dem deutschen Klimaschutzgesetz bis 2045 – Produktion und Konsum klimaneutral zu gestalten. Gleichzeitig stellt sich damit die Frage, wie das Geschäftsmodell digital transformiert werden kann. Während die Dekarbonisierung hinsichtlich ihres Zeitpfades politisch und gesellschaftlich definiert wird und entsprechend vielfältige politische Ansatzpunkte – sowohl angebotsseitig als auch nachfrageseitig – genutzt werden, um diesen Strukturwandel entsprechend per Termin zu ermöglichen, resultiert der Anpassungsbedarf an die Digitalisierung aus dem damit verbundenen technischen Fortschritt und der Adressierung der Konsumentenpräferenzen. Es verbindet sich somit ein politisch definierter Strukturwandel mit einem ökonomisch getriebenen. Anders gewendet: bei der digitalen Transformation bleibt der Staat in seiner ordnungspolitisch akzeptierten Rolle als Rahmensetzer und Regelgeber, bei der Dekarbonisierung muss er hingegen industriepolitisch auf qualitativ neue Weise intervenieren (Hüther et al. 2023).

Digitale Transformation und Dekarbonisierung greifen beide tief in die Üblichkeiten und Gewohnheiten der ökonomischen Akteure und die gesamtwirtschaftliche Arbeitsteilung ein; sie können deshalb nicht getrennt gedacht und konzeptioniert werden. Der Umbau von Geschäftsmodellen folgt sowohl dem Marktdruck als auch den politisch gesetzten Bedingungen. Die Dekarbonisierung, die im Kern nach zweihundert Jahren Industrialisierung den Ausstieg aus der Nutzung fossiler Energieträger bedeutet, verändert somit eine zentrale Voraussetzung unserer Volkswirtschaft. Dabei geht es um den Umstieg auf erneuerbare Energien, deren Kostenvorteil unterschiedlich ausgeprägt ist und jedenfalls in der Übergangsphase bis zu deren Dominanz stark die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts belasten kann (Dezernat Zukunft 2023). Die Anstrengungen für die Anpassung, in dem Unternehmen in die Energie- und Ressourceneffizienz investieren, sind nicht unabhängig von der Kapitalausstattung und Refinanzierungskraft der Unternehmen sowie den sonstigen Standortbedingungen.

Wer die Transformation zur Klimaneutralität ernst nimmt, der muss deshalb zugleich wachstumspolitisch handeln. Es funktioniert nicht, diesen Umbau der Volkswirtschaft von den Voraussetzungen für Wertschöpfung und Wachstum zu entkoppeln. Und dabei spielt die digitale Transformation eine große Rolle, weil sie anknüpfend an die vor fünf Jahrzehnten begonnenen Automatisierung neue Optionen der Leistungsdifferenzierung im industriebasierten Modell der deutschen Volkswirtschaft schafft (Hüther 2017). Das verbindet sich mit dem Begriff „Industrie 4.0“ und knüpft schlüssig an den Entwicklungspfad der deutschen Industrie an, die über die Kombination mit Dienstleistungen in besonderem Maße kundenorientiert wettbewerbsfähige Differenzierungen erbringt und so besondere Marktpositionen begründet (Hüther 2020).

Dass die digitale Transformation erhebliche gesellschaftliche wie politische Voraussetzungen und Wirkungen hat, die demokratiepraktische Fragen aufwerfen, ist dabei ebenfalls zu beachten (Hüther 2022). Denn die Digitalisierung wird vielfach als Enabler-Technologie verstanden, die eine effiziente und effektive Transformation unterstützen kann. Zugleich begründen die neuen Angebote auf Basis generativer Künstlicher Intelligenz, wie ChatGPT, die mittels maschineller

Lerntechnologie mit den Nutzern über textbasierte Nachrichten kommunizieren, erhebliche Sorgen bei den Beschäftigten, dass in qualifizierten, aber standardisierten Tätigkeiten in beachtlichem Umfang Arbeitsplatzverluste drohen können.

Das deutsche Geschäftsmodell ist auf dem Weg der Transformation bis 2045 von zwei weiteren Megatrends geprägt: die demografische Alterung und die globale Desintegration im Zeichen der Global Power Competition – der Wettstreit der großen Nationen. Der demografische Wandel ist in allen OECD-Staaten durch steigende Altenquotienten und durch sinkende Jugendquotienten geprägt. Insofern trifft der demografische Wandel alle Industrieländer, die sich dem Ziel der Klimaneutralität zur Mitte des Jahrhunderts verpflichtet haben. Daraus folgt, dass die zunehmende Verringerung des gesamtwirtschaftlichen Arbeitsvolumens und die Belastung der Arbeitsproduktivität infolge der gesellschaftlichen Alterung zu einer beachtlichen Herausforderung für die Bewältigung der Transformation per Termin wird. Die Hoffnung, dass die Digitalisierung den Trend der Arbeitsproduktivität positiv beeinflusst, kann jedenfalls nicht aus der Entwicklung der vergangenen drei Jahrzehnte abgeleitet werden, in denen in allen Industrieländern die Produktivitätszuwächse fortlaufend geringer geworden sind (sogenanntes „Produktivitätsrätsel“). Neuere Entwicklungen auf Basis generativer KI-Anwendungen geben allenfalls Hinweise, dass sich das ändern kann – gewiss ist das freilich nicht.

Wenn die Produktivität keine neuen Spielräume schafft, dann muss der Effekt der demografischen Alterung auf das Arbeitsvolumen ernst genommen werden. Das führt zu migrationspolitischen Überlegungen, wie sie mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz adressiert werden, und das führt zu Fragen an das jährliche Arbeitsvolumen der Erwerbspersonen (Hüther/Jung/Obst 2022). Antworten liegen in der wöchentlichen Arbeitszeit bei Vollzeit, der Teilzeitquote, den Urlaubs- und Feiertagsregelungen sowie der Lebensarbeitszeit. Aus dieser Skizze wird deutlich, dass die Transformation zur Klimaneutralität die Arbeitswelt umfassend betrifft, einerseits indem alle institutionellen Bedingungen (Arbeitsweise, Arbeitszeiten, Arbeitsorte) auf Anpassungsmöglichkeiten zu befragen sind sowie andererseits die erforderlichen Kompetenzen bzw. deren Wandel zu gestalten und zu entwickeln sind. Das gilt ebenso für die digitale Transformation, um neue Technologien zu nutzen, deren Anwendungen zu kalibrieren und zu implementieren (beispielsweise durch die Nutzung generativer KI).

Die skizzierten Aspekte fordern die Sozialpartnerschaft heraus, denn keine der möglichen Optionen ist konfliktfrei auszuhandeln und zu implementieren, da immer Verlustandrohungen damit verbunden sind, jedenfalls kurzfristig dominieren und die mittel- bis langfristig resultierenden Anpassungserträge überdecken. Das gilt für Berufswechsel zwischen unterschiedlichen Sektoren mit unterschiedlichen Gehältern, ebenso für neue Anforderungen an die Lohngestaltung und Entgeltpolitik, es gilt für die Zuwanderung und deren Integrationskosten, es gilt für die Veränderungen der Arbeitszeit und für den Versuch, die Produktivität beispielsweise über Qualifizierungsanreize oder andere Arbeitsformen zu erhöhen. Die Sozialpartner werden durch die Transformation viel Konfliktstoff erhalten und zu bearbeiten haben, wobei es dabei immer um sehr konkrete Lösungen in sehr spezifischen Kontexten geht. Denn unabhängig von diesen transformationspolitischen Implikationen wirken die gesellschaftlichen Strukturveränderungen, die sich mit veränderten Arbeitszeit- und Arbeitsortvorstellungen, mit zusätzlichen Bedarfen an Sorgearbeit (Pflege von Familienangehörigen) und ganz allgemein mit der wachsenden Bedeutung der Work-Life-Balance verbinden. „Deshalb ist es eine zentrale Gestaltungsaufgabe der betrieblichen Akteure und Sozialpartner, aber auch der Politik, die Balance zwischen mitarbeiterorientierter und unternehmerischer Flexibilität auszuloten und in Rahmenbedingungen einzu-

betten, die zudem eine ausreichende Stabilität von Prozessen und Beschäftigungsperspektiven ermöglichen. Attraktive, flexible Gestaltungslösungen sind somit ein wesentlicher Hebel, um das Arbeitskräfteangebot zu aktivieren und zu sichern“ (Rat der Arbeitswelt 2023, 6).

In den Zeiten dynamischer Globalisierung erlebte das deutsche Geschäftsmodell einen besonderen Aufschwung, sichtbar vor allem an der „goldenen Dekade“ zwischen globaler Finanzkrise 2009 und Pandemie ab 2020. In der Zeit gelang es, die Erwerbsbeteiligung auf einen historischen Höchststand im wiedervereinigten Deutschland zu bringen und damit ganz wesentlich die Sanierung des Staatshaushalts zu ermöglichen. Die deutschen Unternehmen profitierten in den Jahren sehr stark von der internationalen Arbeitsteilung und Marktintegration; zugespitzt lässt sich sagen, dass Deutschland und China die beiden großen Gewinner der Globalisierung unserer Zeit waren. Das hat sich mit der „Global Power Competition“ zwischen den USA und China, dem zum Systemkonflikt ausgereiften Systemwettbewerb, den weltweiten Folgen der Pandemie für Wertschöpfungsketten und Logistiksysteme sowie dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine fundamental verändert. Daraus folgt, dass die skizzierte Transformation absehbar nicht durch eine neue Dynamik der Globalisierung entlastet werden wird, die gleichermaßen Wachstum schafft und Preisdruck mindert.

## 2 Stagflation und Deindustrialisierung als Herausforderung der Sozialpartnerschaft in der Transformationsphase

Aus den bisherigen Ausführungen folgt, dass die Sozialpartnerschaft nicht nur transformationskonforme Veränderungen der Arbeitswelt in allen Aspekten zu gestalten hat, sondern dass die klassische Aufgabe der Lohnfindung vor einer besonderen Herausforderung steht. Denn aus dem Zusammenwirken aller Megatrends – Dekarbonisierung, Digitalisierung, demografische Alterung und globale Desintegration – resultiert eine hohe Wahrscheinlichkeit für eine längere Stagflationsphase in der deutschen Volkswirtschaft (Demary/Hüther 2022). Das setzt die Sozialpartner zusätzlich unter Druck, indem die Reallöhne – wenn überhaupt – nur minimal ansteigen werden. Das wird sich jedenfalls so lange als sehr wahrscheinlich erweisen, wie die kostentreibenden Folgen der Transformation zur Klimaneutralität und alterungsbedingt die Steigerung der Lohnstückkosten, sowohl durch knappheitsbedingte Lohnprämien als auch durch eine schwächere Produktivität, im Vordergrund stehen.

Das Stagflationsszenario erweist sich angesichts des Zusammenwirkens der Megatrends für die kommenden Jahre – etwa bis zum Beginn des nächsten Jahrzehnts – als höchst wahrscheinlich (Tabelle 1). Denn sowohl der Kostendruck durch die Dekarbonisierung infolge des CO<sub>2</sub>-Preisanstiegs als auch die Knappheitslöhne infolge der demografischen Alterung und der daraus folgenden Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials werden in den nächsten Jahren dominieren. Danach dürften die effizienzorientierten Anpassungen der Produzenten und der Konsumenten an den gestiegenen CO<sub>2</sub>-Preis ihre Wirkung entfalten und den Preisdruck mindern; das gilt insbesondere für den Ausbau der Erneuerbaren Energien, auch wenn mittelfristig deren Gestehungskosten durch Offshore-Wind mittelfristig bei 7 Cent je KWH und mehr erwartet werden (Dezernat Zukunft 2023). Ähnlich dürfte sich der derzeit virulente und weiter aufbauende Fachkräftemangel (Burstedde 2023) im Verlauf abschwächen, wenn die Unternehmen vermehrt zu Rationalisierungsinvestitionen greifen, den Standort verlassen oder das Arbeitsvolumen gesteigert werden kann.

Die digitale Transformation eröffnet hingegen die Aussicht auf eine Dämpfung der Preisdynamik, wenn sich im Ergebnis die Marktstruktur weiter öffnet und der Wettbewerb intensiviert. Tatsächlich zeigt die Erfahrung, dass digitale Geschäftsmodelle gerade in der Anfangsphase der Implementierung starke Marktstellungen der First Mover ermöglichen, so dass sich die Preissenkungserwartungen für die Konsumenten zunächst nicht bestätigen müssen (Hüther 2017). Anders als in den drei Jahrzehnten bis zur Pandemie wird die Globalisierung keinen vergleichbaren Fortschritt der internationalen Arbeitsteilung sowie der Markterweiterung mehr schaffen, so dass dadurch keine Preissenkungspotenziale zu erwarten sind, die im Währungsraum bei der Einhegung der Kerninflationsrate helfen.

Analog lassen sich Wachstumserwartungen aus den Megatrends ableiten. Alterung und Dekarbonisierung wirken hier – aus unterschiedlichen Gründen und mit unterschiedlicher zeitlicher Dauer – eher belastend; einerseits kostet Alterung erfahrungsgemäß Produktivität, andererseits ist die Verunsicherung der Investoren mit Blick auf die Dekarbonisierung vorerst groß und mit Sorgen über den Standort verbunden. Mit weiterer Ausreifung neuer Geschäftsmodelle auf dem Weg zur Klimaneutralität können die Wachstumschancen dominieren, doch angesichts der infrastrukturellen Voraussetzungen ist das erst ab 2030 realistischerweise zu erwarten. Die digitalen Geschäftsmodelle sind ein Lichtblick, wenn nicht das Produktivitätsrätsel bliebe. Die Globalisierung hat die Phase kräftiger Wachstumsimpulse hinter sich gelassen; vor allem die Aussichten und damit die zunehmenden grundsätzlichen Zweifel an der chinesischen Volkswirtschaft und Wirtschaftspolitik führen dazu, dass sich vorerst daran wenig ändern wird.

Tabelle 1: Inflationseffekte und Wachstumsaussichten in Europa

|                                   | Teuerungseffekte und Inflationsrisiken           |                                                                    | Wachstumsaussichten                                              |                                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Veränderungen durch Megatrends    | Entlastend                                       | Belastend                                                          | Stärkung                                                         | Schwächung                                                 |
| Digitale Transformation           | Stärkerer Wettbewerb & Skalierung                | Entstehen von Monopolmacht in Märkten mit Netzwerk_ Externalitäten | Neue Technologien und Geschäftsmodelle im Verarbeitenden Gewerbe | Überforderte Unternehmen, Unsicherheit über neue Standards |
| Demografische Alterung            | ✓.                                               | Lohnpolitik / Knappheitsprämi en                                   | ✓.                                                               | Produktivitätsverlust                                      |
| Dekarbonisierung                  | ✓.                                               | Laufende Erhöhung CO2-Preis / Sustainable Finance                  | Neue Geschäftsmodelle mit hohem Investitionsbedarf               | Investitions-Leckage                                       |
| Deglobalisierung / Globalisierung | Neue Märkte und Wettbewerber, Plattform Ökonomie | Unterbrochene Wertschöpfungsketten / Gas- und Ölpreispolitik       | Neue Märkte, Vertiefung bestehender Märkte                       | Protektionismus, Cyberangriffe, politische Sanktionen      |

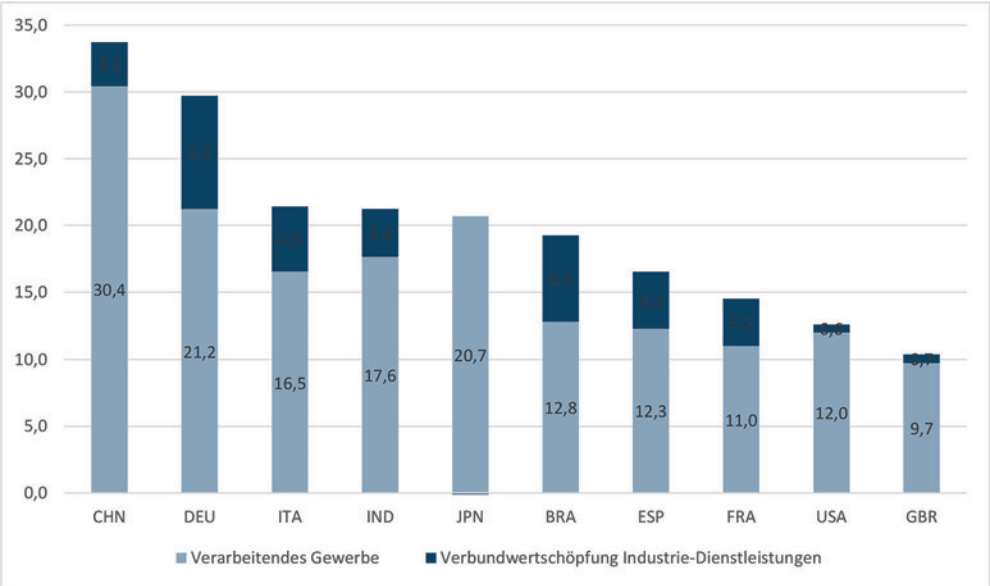
Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Nach der Überraschungsinflation infolge der Energiepreisschocks nach dem Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine waren die Sozialpartner gefordert. Nachdem über ein Jahrzehnt lang ein systematischer Konflikt zwischen den makroökonomischen Akteuren – Geldpolitik, Lohnpolitik und Finanzpolitik – nicht existierte und in der flachen Phillipskurve seinen mehr als emblematischen Ausdruck fand (Hüther 2018), hat sich dies „im neuen Hochinflationsumfeld“ grundlegend verändert (Deutsche Bundesbank 2023). Auf einmal erinnerte sich die Bundesregierung an die Konzertierte Aktion, eine Erfindung von Karl Schiller im Zusammenhang mit dem Stabilitäts- und Wachstumsgesetz von 1967, um damit das Risiko einer Preis-Lohn-Preis-Spirale zu mindern. Dabei wurde die Inflationsausgleichsprämie angeboten, um über eine steuer- und abgabenbefreite Einmalzahlung von bis zu 3.000 Euro die dauerhafte Tabellen-

erhöhung der Tariflöhne zu dämpfen (Lesch 2023). Dennoch verlor „das Ziel des Eurosystems einer mittelfristigen Inflationsrate von 2% [...] im Jahresverlauf 2022 deutlich an Relevanz als Anker in den Tarifverhandlungen“ (Deutsche Bundesbank 2023). Insbesondere bei den Gewerkschaften war das verbreitet zu beobachten.

Eine zweite Herausforderung der Transformation verbindet sich mit der Gefahr einer Deindustrialisierung Deutschlands. Die deutsche Volkswirtschaft ist durch einen im Vergleich der Industrieländer großen Anteil des Verarbeitenden Gewerbes geprägt, zugleich führte das Outsourcing zu einer engen Vernetzung mit den Dienstleistungssektoren, die allein dadurch in beachtlichem Umfang Wertschöpfung erwirtschaften. In der Summe erreicht der Industrie-Dienstleistungsverbund hierzulande rund 30 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Leistung (Abbildung 1).

Abbildung 1: Industrie-Dienstleistungsverbund, Wertschöpfung in vH des BIP, 2019



(\*Verbundwertschöpfung ist die Summe der Vorleistungen, die das Verarbeitende Gewerbe vom nationalen Dienstleistungssektor bezieht, abzüglich der Summe der Vorleistungen, die der Sektor im Inland an den Dienstleistungssektor verkauft. Dieser Überschuss ist als Wertschöpfung dem Verarbeitenden Gewerbe zuzurechnen). Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft auf Basis von EU-FIGARO.

Der Organisationsgrad der Gewerkschaften ist in der Industrie am größten, auch die institutionelle Bindung der Arbeitgeberverbände. In der Industrie und in den mit ihr vernetzten Dienstleistungsbereichen werden mit die höchsten Gehälter gezahlt, hier liegt die Exportbasis der deutschen Volkswirtschaft. Insofern gibt es ein besonderes Interesse der Sozialpartner an den Branchen des Industrie-Dienstleistungsverbundes. Infolge der hohen Energiepreise, insbesondere des hohen Industriestrompreises seit Anfang 2022, haben sich die Standortbedingungen für diese Branchen im internationalen Vergleich dramatisch verschlechtert. Die Diskussion um einen geförderten Industriestrompreis im Sommer 2023 steht für die Zuspitzung des Risikos einer Deindustrialisierung im Zuge der Transformation, wobei die Sorgen sich nicht nur auf die

energieintensiven Branchen beziehen, sondern ebenso auf die nachgelagerten Wirtschaftszweige (Dezernat Zukunft 2023).

Bereits in den Jahren zuvor waren Industriegewerkschaften und Wirtschaftsverbände von der Regierung immer wieder zu Gesprächsformaten über die Zukunft der Industrie eingeladen worden. Immer öfter auch bindet beide Seiten die Sorge um den Industriestandort zusammen, wenn es um Forderungen an die Regierung geht. Ob und wie weit das trägt, welche Perspektiven sich damit verbinden, das hängt letztlich daran, wie sich diese Themen in den bestehenden institutionellen Formen der Sozialpartnerschaft niederschlagen und deren Entwicklungen beeinflussen. Das verlangt nach einer genaueren Betrachtung der deutschen Sozialpartnerschaft. Dazu gehört auch, dass die industriellen Sozialpartner die latent bestehenden Konflikte mit anderen Sektoren im Auge behalten. Gerade von den klein- und mittelständisch geprägten Wirtschaftsbereichen wird eine Dominanz der Industrie kritisch gesehen, wenn sich damit einseitige wirtschaftspolitische Aufmerksamkeit und gezielte Förderungen verbinden. Die industriellen Sozialpartner erleben diese Konflikte je für sich, quasi in den eigenen Reihen, beide sind deshalb aufgerufen, die Zusammenhänge der Wertschöpfungsketten und der daraus sich ergebenden Interdependenzen zu beachten und gesamtwirtschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

### 3     **Infrastruktur der industriellen Beziehungen und das Primat der Sozialpartnerschaft**

Die Sozialpartnerschaft in Deutschland weist eine „besondere Arbeitsteilung zwischen gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regulierung der Arbeit auf“ (Hassel et al. 2019, 3). Sie beruht auf der Selbstorganisation der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände im Rahmen gesetzlicher regulierter Mitbestimmung (ebd.). Dieser „dual character“ der kollektiven Interessenvertretung (Bergmann/Müller-Jentsch 1975, 248) befindet sich seit den 1980er-Jahren auf dem Rückzug und hat sich ausdifferenziert (Streeck 2016, 53 ff.). Wolfgang Schroeder unterscheidet „drei Welten“ (Schroeder 2016, 378) der industriellen Beziehungen: Eine erste Welt umfasst das exportorientierte Verarbeitende Gewerbe, den Kernbereich des öffentlichen Dienstes und einige großbetriebliche Strukturen, in denen sich organisations- und verpflichtungsfähige Kollektivakteure auf beiden Seiten gegenüberstehen. Dort besteht eine „funktionsfähige Dualität in einer belastbaren Arbeitsteilung von über- und innerbetrieblichen Akteuren“ (ebd.). Eine zweite Welt umfasst mittelgroße Betriebe und Teilbereiche des öffentlichen Dienstes. Sie ist durch „Ambivalenz“ gekennzeichnet, da gewerkschaftliche Stärke und Durchsetzungsfähigkeit dort nicht mehr selbstverständlich sind. Der Umgang zwischen Arbeitgeberverbänden und zum Teil fragmentierten Gewerkschaften ist stärker konfliktorientiert. In einer dritten Welt, die sich vor allem aus kleinen und mittleren Unternehmen des privaten Dienstleistungssektors und dem Handwerk zusammensetzt, sind weder Gewerkschaften noch Arbeitgeberverbände ausreichend vertreten und handlungsfähig. Hier kommt es häufig zu einem Konflikt ohne Partnerschaft (Schroeder 2016, 379).

Damit stoßen die Transformation und mit ihr die Perspektiven der Stagflation sowie Deindustrialisierung in der Wirklichkeit von Betrieben und Beschäftigten auf unterschiedliche institutionelle Strukturen. Vor diesem Hintergrund wird die These vertreten, wonach es einer „grundsätzlichen politischen und gesellschaftlichen Unterstützung der Verbände bei der Ausübung ihrer Aufgaben“ (Hassel et al. 2019, 3) bedürfe, damit die Sozialpartnerschaft eine produktive und problemlösende Rolle in der Transformation spielen könne. Auch der Rat der Arbeitswelt (2023,

80) betont, dass der „betriebliche Konsens“ als „integraler Bestandteil jeder Transformation“ auf einer „verbändegetragenen, überbetrieblichen Sozialpartnerschaft und der partizipativen Gestaltung und Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene aufbauen“ sollte. Diese böten einen „bewährten Rahmen für das Zusammenwirken aller Akteure im Betrieb“.

Vor diesem Hintergrund stellt sich Frage, welche Aufgaben der betriebsverfassungsrechtlichen und der tarifvertraglichen Ebene im Transformationsprozess zufallen (sollen). Im Betriebsverfassungsgesetz wird tariflichen Regelungen grundsätzlich der Vorrang gegenüber betrieblichen Regelungen eingeräumt (Dieterich 2006, 62). Soweit Arbeitsbedingungen in Tarifverträgen geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, sind Betriebsvereinbarungen nicht erlaubt (§ 77 Abs. 3 BetrVG) und eine erzwingbare Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten gibt es nur, soweit keine tarifliche Regelung besteht (§ 87 Abs. 1, Halbs. 1 BetrVG). Der Gesetzgeber hat aber „in diese Mauer einige Öffnungen gebrochen“ (Dieterich 2006, 63), zum Beispiel die Verpflichtung der Betriebspartner nach § 2 Abs. 1 BetrVG, mit den Tarifvertragsparteien zusammenzuwirken. Hinzu kommt, dass Tarifverträge ergänzende Betriebsvereinbarungen zulassen und sogar Abweichungen zu Ungunsten der Arbeitnehmer gestatten (Dieterich 2006, 63).

Diese Frage der „Regelungskompetenz“ wird nicht erst durch den aktuellen Transformationsdruck aufgeworfen. Sie bestand auch schon in anderen Kontexten, wie der Einführung von Öffnungsklauseln, dem Aushandeln tariflicher Sozialpläne oder der Verankerung eines Bildungsanspruchs für Beschäftigte. Bei den schon in den 1990er Jahren eingeführten tariflichen Öffnungsklauseln ging es darum, mehr Flexibilität und Differenziertheit zu ermöglichen (Ellguth/Kohaut 2014, 439). Branchentarifverträge geben den Rahmen, Alternativen oder Ziele vor, deren genauere Ausgestaltung den Betriebsparteien überlassen bleibt (Dieterich 2006, 65). Durch diesen klar definierten Prozess sollte eine weitere Erosion der Tarifbindung ebenso verhindert werden wie eine unkontrollierte Dezentralisierung, etwa im Rahmen betrieblicher Bündnisse für Arbeit. Sozialplantarifverträge waren vor allem in den 2000er Jahren das Ergebnis der Bemühungen von Gewerkschaften, die sozialen Folgen von Betriebsänderungen und -verlagerungen abzumildern. Es wurde kritisiert, dass die Regelungen tariflicher Übergangsfristen, Abfindungen und Qualifizierungspflichten nach Inhalt und Wirkung Sozialplänen vergleichbar seien, wofür ausschließlich die Betriebsräte zuständig seien (Dieterich 2006, 64).

Beim in den 2000er Jahren von den Gewerkschaften wiederentdeckten Thema Weiterbildung kam es in verschiedenen Branchen zu tarifvertraglichen Regelungen, ohne dass sich dabei ein einheitliches tarifvertragliches Regulierungsmodell etabliert hätte. Einige Abkommen enthielten einen Passus, wonach die Beschäftigten einen Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch haben. Daneben gab es eine „erckleckliche Anzahl“ von Firmentarifverträgen (zum Beispiel bei Volkswagen im Rahmen des Tarifmodells 5000 x 5000) und Betriebsvereinbarungen (Bahnmüller 2012, 1). Dabei kam es auch zu einer per Tarifvertrag vorangetriebenen „Institutionalisierung“ einer Weiterbildungsinfrastruktur und -beratung, etwa in der Chemischen Industrie oder in der baden-württembergischen Metall- und Elektro-Industrie. Die jeweils von den Sozialpartnern paritätisch geleiteten Institutionen sollten vor allem kleine und mittlere Betriebe etwa bei der Bedarfsermittlung oder der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen unterstützen (Bahnmüller 2012, 3).

Diese Beispiele zeigen, dass sich Regelungskonkurrenzen zwischen der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene vermeiden lassen. Den Sozialpartnern fällt dabei eine aktive Rolle zu, es besteht ein gewisses „Primat der Sozialpartnerschaft“. Inwieweit sich die beiden Ebenen sinnvoll

verzahnen lassen, hängt aber letztlich davon ab, ob die Akteure einen „ausreichenden Anlass und Spielraum zur Kooperation haben“ (Dieterich 2006, 62). Hier gibt es neben endogenen auch exogene Faktoren. Die Transformation stellt einen solchen exogenen Faktor dar. Mit der Einführung neuer Digitalisierungstechnologien oder im Zuge der Dekarbonisierung industrieller Prozesse verstärkt sich kontinuierlich die Nachfrage nach neuen Qualifikations- und Kompetenzprofilen. Gleichzeitig verändern sich durch die demografische Entwicklung die Altersstruktur der Belegschaften und die Ansprüche der Beschäftigten an die Work-Life-Balance. Da die Unternehmen künftig nicht mehr darauf vertrauen können, „adäquat qualifiziertes Fachpersonal vom externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren [...] werden sie junge Nachwuchskräfte entsprechend ausbilden und erfahrene Beschäftigte befähigen und motivieren müssen, sich an neue berufliche Anforderungen anzupassen“ (Rat der Arbeitswelt 2023, 35).

Der Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und -motivation wird zu zentralen Handlungsfeldern von betrieblicher Personalpolitik, betrieblicher Mitbestimmung und Tarifpolitik. Damit erhöht die Transformation den Kooperationsanreiz aller Akteure. Ziel des Zusammenwirkens muss sein, Kompetenzen und Qualifikationen so weiterzuentwickeln, dass den individuellen Voraussetzungen und den betrieblichen Bedarfen gleichermaßen Rechnung getragen wird. Es ist deshalb „zentrale Gestaltungsaufgabe der betrieblichen Akteure und Sozialpartner, [...] die Balance zwischen mitarbeiterorientierter und unternehmerischer Flexibilität auszuloten und in Rahmenbedingungen einzubetten“ (Rat der Arbeitswelt 2023, 6).

#### 4 Sozialpartnerinitiativen zur Transformation und Beteiligung auf individueller Basis

Für die Sozialpartner besteht in diesem Kontext die Herausforderung und Chance, ihren Regelungsvorrang aktiv wahrzunehmen und das Image der Sozialpartnerschaft über den Mitgliederkreis von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften hinaus zu verbessern. Das setzt Anreize, gemeinsam gegen das Risiko der Deindustrialisierung Aktivitäten zu entwickeln. Dabei sind neben gemeinsamen Forderungen an die Politik, beispielsweise der Forderung nach einem Industriestrompreis, vor allem tarifpolitische Ansätze gefragt. Im Kontext der Demografie sind in der Vergangenheit eine ganze Reihe tariflicher Regelungen getroffen worden, die zum Teil unter dem Dach von „Demografie-Tarifverträgen“ gebündelt wurden (Lesch/Mayer/Schmid 2014, 49 ff.). Aktuelle Best-Practice-Beispiele für aktives Handeln im Zuge der Transformation finden sich in der Chemischen Industrie oder in der Metall- und Elektro-Industrie. In der Chemischen Industrie wurde auf Ebene der Sozialpartner im Jahr 2019 die „Qualifizierungsoffensive Chemie“ gestartet, die gemeinsam mit Unternehmensexperten und Betriebsräten entwickelt wurde (BAVC 2021). Im Rahmen dieser Initiative wird gefragt, welche Kompetenzen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie immer wichtiger werden, welche Arbeitsmarkttrends auf die Branchen zukommen und wie sie sich auf die unterschiedlichen Geschäftsbereiche auswirken. Um diese Fragen zu beantworten, wurde 2020 ein Future Skills Report Chemie entwickelt, der für die strategische Personalplanung ebenso von Bedeutung ist wie zur Orientierung der Beschäftigten. Mit Hilfe der Auswertung von über 200.000 Stellenanzeigen weltweit wurden mehr als 5.800 Chemie-relevante Future Skills identifiziert und 16 ausgewählte Berufsprofile genauer analysiert. Als weitere Bausteine umfasst die „Qualifizierungsoffensive Chemie“ die Entwicklung eines Qualifikationsanalysetools für Mitgliedsunternehmen der Chemie-Arbeitgeberverbände sowie Weiterbildungsberatungsprogramme, die zunächst in ausgewählten Pilotregionen unter anderem in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit stattfinden.

In der Metall- und Elektro-Industrie wurde 2021 vereinbart, dass die Betriebs- und Tarifparteien sogenannte Zukunftstarifverträge abschließen können. Sie stellen ein Mittel dar, „um Zukunftsthemen vorausschauend und beteiligungsorientiert in den Blick zu nehmen“ (IG Metall 2022). Zukunftstarifverträge können verbindliche Regelungen zu Qualifizierung, Zukunftsprodukten, Veränderungsmanagement und Standort- und Beschäftigungsentwicklung für den jeweiligen Betrieb enthalten. Der Abschluss derartiger Vereinbarungen setzt ein beiderseitiges Interesse (Arbeitgeber und Belegschaft) voraus. Sie ist nicht erzwingbar. Die IG Metall hat inzwischen eine Reihe solcher Zukunftstarifverträge abgeschlossen, beispielsweise für die Mobility-Standorte von Bosch (IG Metall 2023a), für den Automobilzulieferer Mahle (IG Metall, 2023b) oder für den Hersteller von Schienenverkehrsprodukten Alstom (IG Metall 2023c).

In einigen Regionen der Metall- und Elektro-Industrie wurden darüber hinaus auch sogenannte Transformationsagenturen ins Leben gerufen. In Nordrhein-Westfalen etwa haben sich IG Metall und die Arbeitgeberverbände darauf verständigt, mit Hilfe einer gemeinschaftlich getragenen Agentur die Betriebe im Transformationsprozess durch geeignete Qualifizierungs-, Beratungs- und Förderangebote zu unterstützen und auf diese Weise einen innovativen Beitrag zur Zukunftssicherung der Betriebe und ihrer Beschäftigten zu leisten. Die gemeinsame Agentur soll eine „Lotsenfunktion“ in der Auswahl geeigneter Institutionen und Beratungsangebote übernehmen und dabei unter anderem auch die Fördermöglichkeiten des Landes, des Bundes, der Bundesagentur für Arbeit und der EU berücksichtigen. Sie erstellt daraus einen Infopool und bündelt Best-Practice-Bespiele, um einen gezielten Wissenstransfer in die Unternehmen zu bringen, Vertrauen bei den Betriebsparteien im Hinblick auf gemeinsam initiierte betriebliche Transformationsprozesse zu erzeugen und Impulse für innovative Zukunftskonzepte zu geben (IG Metall 2021).

Auch wenn solche Beispiele vom Rat der Arbeitswelt begrüßt werden, weil Betriebsräte und Gewerkschaften „als konstruktive Plattform zur Gestaltung von Transformationen verstanden und motiviert werden“ (Rat der Arbeitswelt 2023, 96), gilt: In vielen Betrieben sind die institutionellen Voraussetzungen für ein solches Primat der Sozialpartnerschaft nicht gegeben. Über einen Betriebsrat verfügen nur 8 Prozent aller Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten, tarifgebunden sind noch etwa 24 Prozent (Kohaut/Hohendanner 2023). Selbst wenn die beiden institutionalisierten Regelungssysteme ein gewisses Revival erleben sollten, bleiben sie eher auf größere Unternehmen beschränkt. Das Augenmerk muss daher gleichermaßen auf der individualrechtlichen Ebene in den kleinen und mittleren Betrieben liegen. Transformation kann nur gelingen, wenn die Unternehmensleitungen den Beschäftigten auch jenseits formalisierter Verfahren wie betriebliche Mitbestimmung oder Tarifvertrag ausreichende Beteiligungsangebote anbieten. Jedes Stadium des Transformationsprozesses erfordert „die Überzeugung und Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Rat der Arbeitswelt 2023, 80).

Auch in Unternehmen ohne institutionelle Beteiligungsstrukturen sind Transformationsprozesse nicht neu. Insofern gilt es, aus den gesammelten Erfahrungen zu lernen. Eine Befragung von 1.948 Führungskräften (ohne Selbständige) und 5.572 Beschäftigten ohne Führungsverantwortung vom Juni 2021 zeigt, dass Transformationsprozesse vergleichsweise gut kommuniziert wurden, aber deutliche Verbesserungspotenziale bei den Mitgestaltungsmöglichkeiten bestanden. Dies gaben mehr als 70 Prozent der Beschäftigten und auch mehr als jede zweite Führungskraft an (Dietz/Hammermann/Stettes 2022, 14). In Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten wurden die Mitgestaltungsmöglichkeiten häufiger als gut beschrieben. Hier dürfte eine Rolle spielen, dass Mitgestaltungsmöglichkeiten in kleineren Unternehmen „informell leichter umzusetzen“ sind

und „die Trennlinie zwischen Mitgestaltungsmöglichkeiten in der täglichen Routine und solche bei Veränderungsprozessen [...] fließend“ ist (Dietz/Hammermann/Stettes 2022, 16).

In größeren Unternehmen wird die Mitsprache häufiger über Interessenvertretungen organisiert. Damit hängt die Transparenz des Prozesses auch von der Kommunikation kollektiver Vertretungen ab. Hier deutet die Befragung an, dass Betriebsräte die „Kommunikation in die Belegschaft hinein erleichtern können“ (ebd.). Betriebsräte können aus Sicht der Beschäftigten also förderlich für die Wahrnehmung der Veränderungsprozesse sein. Ebenso können Betriebsräte oder alternative betriebliche Interessenvertretungen die Implementierung von neuen Technologien wie zum Beispiel Digitalisierungstechnologien erleichtern, weil „sie Interessenkonflikte moderieren und damit die Bereitschaft der Beschäftigten fördern können, den Transformationsprozess aktiv mitzugestalten“ (Stettes 2020, 6). Allerdings können sich die Beschäftigten auch „abseits formalisierter Mitbestimmung [...] eingebunden und gut informiert fühlen“ (Dietz/Hammermann/Stettes 2022, 26).

Denkbar ist, dass Transformationsprozesse den Bedarf nach einer kollektiven Interessenvertretung auf gesetzlicher Grundlage auf Seiten der Belegschaft erhöhen wird, weil damit ein hohes Maß an Unsicherheit einhergehen kann. Unsicherheit begünstigt die Neugründungen von Betriebsräten (Stettes 2020, 5). Insofern ergeben sich aus der Transformation nicht nur Gestaltungsanforderungen an bestehende betriebliche Akteure, sondern auch an neu gegründete. Wächst der Bedarf nach einer institutionalisierten Mitbestimmung, würden über ihre enge Verzahnung mit den Betriebsräten auch die Gewerkschaften an Einfluss gewinnen. Auch in eigen-tümergeführten, mittelständischen Unternehmen könnte das Interesse an betrieblicher Mitbestimmung wachsen. Entscheidend wird sein, ob und wie die Belegschaft bei notwendigen Veränderungen von der Unternehmensleitung eingebunden wird und wie die Beschäftigten dies wahrnehmen. Für die Sozialpartner eröffnet sich dann eine Chance, wenn institutionalisierte Beteiligungsprozesse erfolgreicher ablaufen als informelle. Um einen Vorteil institutionalisierter Prozesse zu erzeugen, müssen Sozialpartner und betriebliche Akteure branchenspezifisch ausloten, was auf welcher Ebene – tariflicher oder betrieblicher – sinnvoll zu regeln ist. Grundsätzlich gilt: Tarifliche Regelungen setzen den Rahmen, betriebliche Regelungen füllen ihn aus. Dabei können tarifliche Regelungen Anstöße setzen, um betrieblich aktiv zu werden. Die Zukunftstarifverträge sind dafür ein Beispiel.

## 5 Ausblick

Die Transformation stellt die Sozialpartner vor große Herausforderungen. Es geht nicht allein darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die unternehmerische Anpassungsfähigkeit und Bedürfnisse von Beschäftigten miteinander verbinden. Es geht auch um die gesellschaftspolitische Aufgabe, demokratische Grundüberzeugungen durch eine ausreichende Beteiligung der Beschäftigten zu festigen. Zudem verlangen Stagflationstendenzen nach einer wettbewerbsorientierten Lohnpolitik, die den Erhalt von Arbeitsplätzen in gut zahlenden Industrien und ihren industrienahen Dienstleistungen im Auge behält. Dieser Verantwortung sind die Sozialpartner in den Jahren 2022 und 2023 nachgekommen, nicht zuletzt aufgrund des im Rahmen der Konzentrierten Aktion gegen den Preisdruck von der Bundesregierung bereitgestellten Instruments der Inflationsausgleichsprämien.

Nach drei Jahren mit Reallohnsenkungen lastet auf den Gewerkschaften ein enormer Druck. Schließlich führt die demografische Entwicklung zu wachsenden Lohnansprüchen der Beschäftigten. Die Gewerkschaften müssen darauf achten, dass die Balance zwischen dem Erhalt industrieller Wertschöpfung und zunehmenden Knappheitspreisen beim Faktor Arbeit gewahrt bleibt. Dazu sollten sie eine Tariflohnpolitik umsetzen, die sich wieder stärker an der Zielinflationsrate der Europäischen Zentralbank orientiert und Raum für eine Lohndrift lässt, die bei der Lohngestaltung ausreichende betriebliche Gestaltungsspielräume ermöglicht. Außerdem werden sie ihr Augenmerk wieder stärker auf die Qualifizierung und Weiterbildung legen müssen. Initiativen zur Bedarfsermittlung und gezielte Beratung bei Weiterbildungsmaßnahmen sind Wege, um auch kleine und mittlere Unternehmen anzusprechen. Die „Qualifizierungsoffensive Chemie“ weist in diese Richtung.

Dies eröffnet für die Sozialpartner einen enormen Kooperationsanreiz. Nur durch ein kooperatives Agieren und das Definieren gemeinsamer Ziele lassen sich die strukturellen Herausforderungen im Kontext der Transformation erfolgreich umsetzen. Dazu müssen die Sozialpartner eng mit den betrieblichen Akteuren zusammenarbeiten. Die betrieblichen Akteure sind es, die über das notwendige Wissen verfügen, um die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass unternehmerische Ziele und Belegschaftsinteressen in Einklang gebracht werden. Das gilt in besonderem Maße für die Arbeitszeitpolitik. Bei den Mitgestaltungsmöglichkeiten im Zuge von Transformationsprozessen besteht zudem auf Seiten der Belegschaften der Wunsch nach einer stärkeren Beteiligung. Dies kann im Wege sozialpartnerschaftlicher Rahmenvereinbarungen und betrieblicher Mitbestimmung umgesetzt werden, aber auch jenseits formalisierter Verfahren. Nicht gesetzlicher Zwang, sondern dieser Wettbewerb der Systeme eröffnet die Chance, Vorbehalte bei kleinen und mittleren Betrieben gegenüber Tarifbindung und Mitbestimmung aufzubrechen. Voraussetzung ist, dass institutionalisierte Prozesse erfolgreicher als informelle Prozesse ablaufen.

Schließlich gilt es, aus historischen Debatten zu lernen. Die Rationalisierung war in den 1970er-Jahren ein umkämpftes Konfliktfeld zwischen Politik, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Das Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ wurde 1974 gemeinsam von Bundesarbeits- und Bundesforschungsministerium durchgeführt (Georg/Guhleermann 2021). Es sollte unter Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Einführung humaner Arbeitstechnologien ebenso helfen wie bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen. Das Programm wurde aber weder institutionalisiert noch gelang eine Verständigung über die gewonnen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse (Georg/Guhleermann 2021, 13). Stattdessen führte der gewerkschaftliche Rationalisierungsdiskurs der 1970er Jahre vorübergehend zu einem „Paradigmenwechsel“ (Hachtmann 2011, 197 ff.). In den Tarifkonflikten fanden sich immer häufiger Forderungen nach Arbeitsplatz- und Qualifikationssicherung. Es kam zu eher defensiv ausgerichteten Rationalisierungsschutzabkommen, etwa in der Druck- oder Textilindustrie. Sie dienten vor allem dem Schutz der Arbeitnehmer durch Ausgleichszahlungen. In der Rückschau waren solche Ansätze kaum dazu geeignet, den Strukturwandel dieser Branchen zukunftsgerichtet zu gestalten.

Der Unterschied zwischen den 1970er Jahren und der nun anstehenden Transformation ist der fortgeschrittene Prozess der demografischen Alterung und damit der Verknappung der Arbeitskräfte. Das kann die notwendige Debatte über Kompetenzsicherung und Kompetenzentwicklung in anderer Weise mit der Notwendigkeit der Rationalisierung und der Effizienzsteigerung verbinden. Jedenfalls führt auch dies dazu, dass die Kooperationsbereitschaft in der Transformation in besonderer Weise gefordert sein wird. Stagflation, Deindustrialisierung und Arbeitskräfteverknappung werden nur dann als Problemverquickung aufzulösen sein, wenn die Sozialpartner die

durchaus widersprüchlichen Anforderungen in ihre Verhandlungen integrieren. Ob dies gelingen wird, hängt von der Kooperationsbereitschaft der Sozialpartner untereinander, aber auch vom Zusammenwirken mit den betrieblichen Akteuren ab. Ein gemeinsames Ziel besteht im Erhalt von industrieller Wertschöpfung, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätzen. Es sollte also möglich sein, immer wieder Schnittmengen auszuloten und in Tarifverhandlungen naturgemäß auftretende Zielkonflikte zu überwinden.

## Literaturverzeichnis

- Bahn Müller, R. (2012): Tarifvertragliche Regulierung von Weiterbildung: Ansatzpunkte und Erfahrungen. [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/stst\\_foko\\_120309\\_arbeitskraeftebe\\_darf\\_im\\_demografischen\\_wandel\\_bahnmueller.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/stst_foko_120309_arbeitskraeftebe_darf_im_demografischen_wandel_bahnmueller.pdf) (abgerufen am 16.8.2023).
- Bergmann, J. and Müller-Jentsch, W. (1975): Cooperative Unionism and Dual Bargaining System Challenged, in: Barkin, S. (Hrsg.): Worker Militancy and Its Consequences. 1965–75, New York, 235–276.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) – (2021): Qualifizierungsoffensive Chemie: Die Future Skills unserer Branche. <https://www.bavc.de/aktuelles/2031-qualifizierungsoffensive-chemie-die-future-skills-unserer-branche> (abgerufen am 16.8.2023).
- Burstedde, A. (2023): Die IW-Arbeitsmarktfortschreibung: Wo stehen Beschäftigung und Fachkräftemangel in den 1300 Berufsgattungen in fünf Jahren? IW-Report 08/2023. <https://www.iwkoeln.de/studien/alexander-burstedde-wo-stehen-beschaeftigung-und-fachkraeftemangel-in-den-1300-berufsgattungen-in-fuenf-jahren.html> (abgerufen am 21.8.2023).
- Demary, M. and Hüther, M. (2022): How Large Is the Risk of Stagflation in the Eurozone, in: *Intereconomics* 57 (1), 34–39.
- Deutsche Bundesbank (2023): Monatsbericht August 2023 – Zur Rolle der Inflationserwartungen in den Tarifverhandlungen in der Phase hoher Preissteigerungsraten, Frankfurt, 56 f. <https://www.bundesbank.de/de/publikationen/berichte/monatsberichte/monatsbericht-august-2023-914452> (abgerufen am 21.8.2023).
- Dezernat Zukunft (2023): Implikationen langfristiger Energiekostenunterschiede für energieintensive Industrien und den Wirtschaftsstandort Deutschland. Policy Brief vom 30.08.2023. <https://www.dezernatzukunft.org> (abgerufen am 25.8.2023).
- Dieterich, T. (2006): Die betriebliche Mitbestimmung im Zusammenspiel mit der Tarifautonomie. Bitburger Gespräche. Jahrbuch 2006/I, 61–69, München, Beck.
- Dietz, A., Hammermann, A. und Stettes, O. (2022): Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs. Betriebe im Transformationsprozess. IW-Report 33/2022. <https://www.iwkoeln.de/studien/annette-dietz-andrea-hammermann-oliver-stettes-betriebe-im-transformationsprozess.html> (abgerufen am 16.8.2023).
- Ellguth, P. und Kohaut, S. (2014): Öffnungsklauseln – Instrument zur Krisenbewältigung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit? WSI-Mitteilungen 67 (6), 439–449.
- Georg, A. und Guhlmann, K. (2021): HDA reloaded? Lehren aus der „Humanisierungsdebatte“ für die Gestaltung digitalisierter Arbeit. WSI Study Nr. 23.
- Hachtmann, R. (2011): Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970-Jahre – ein Wendepunkt?, in: Knud Andresen, Ursula Bitzegeio und Jürgen Mittag (Hrsg.): „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren. Bonn, 181–209.

- Hassel, A., Ahlers, E., Schulze Buschoff, K. und Sieker, F. (2019): Die Rolle der Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation. WSI-Policy Brief Nr. 29. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007079](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007079) (abgerufen am 16. 8. 2023).
- Hüther, M. (2017): Digitalisierung: Motor im Strukturwandel – Herausforderung für die Wirtschaftspolitik. ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 68 (1), 179–215
- Hüther, M. (2018): Überlegungen zur makroökonomischen Koordination im Lichte der deutschen Erfahrungen: Geldpolitik und Lohnpolitik im Konflikt? List Forum 44 (3), 283–310.
- Hüther, M. (2020): Potenziale und Umsetzung der Digitalisierung auf Unternehmensebene. Wirtschaftsdienst 100 (13), 12–29.
- Hüther, M. (2022): Public Valley: Marktwirtschaft und Demokratie in der digitalen Transformation, in: Di Fabio, U. et al. (Hrsg.): Made in California. Zur politischen Ideologie des Silicon Valley. Tübingen, Mohr Siebeck, 119–144.
- Hüther, M. (2023): Deindustrialisierung. Schreckgespenst oder notwendiger Schritt im Strukturwandel der deutschen Wirtschaft? ifo Schnelldienst 76 (3), 3–6.
- Hüther, M., Bardt, H., Bähr, C., Matthes, J., Röhl K.-H., Rusche, C. und Schaefer, T. (2023): Industriepolitik in der Zeitenwende. IW Policy Paper 7/2023. <https://www.iwkoeln.de/studien/michael-huether-hubertus-bardt-cornelius-baehr-juergen-matthes-klaus-heiner-roehl-christian-rusche-thilo-schaefer-industriepolitik-in-der-zeitenwende.html> (abgerufen am 16. 10. 2023).
- Hüther, M., Jung, M. und Obst, T. (2022): Wachstum durch Beschäftigung: Potenziale der deutschen Volkswirtschaft. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 71 (2), 95–123.
- IG Metall (2021): FAQ – NRW Tarifiergebnis Metall- und Elektroindustrie Tarifrunde 2020/21. <https://igmetall-bocholt.de/wp-content/uploads/2021/03/FAQ-Stand-05.05.21-1.pdf> (abgerufen am 17. 8. 2023).
- IG Metall (2022): Zukunftstarifverträge – Transformation aktiv gestalten! <https://www.igmetall-nieder-sachsen-anhalt.de/home-aktuelles/news-details/zukunftstarifvertraege-transformation-aktiv-gestalten/> (abgerufen am 16. 8. 2023).
- IG Metall (2023a): Bosch: Zukunftstarifvertrag. <https://www.bw.igmetall.de/news/meldung.html?id=106221> (abgerufen am 17. 8. 2023).
- IG Metall (2023b): Zukunftstarifvertrag bei Mahle. <https://www.bw.igmetall.de/news/meldung.html?id=106352> (abgerufen am 17. 8. 2023).
- IG Metall (2023c): Zukunftstarifvertrag für Alstom: Weichen für mehr Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland gestellt. <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/-zukunftstarifvertrag-fuer-alstom-weichen-fuer-mehr> (abgerufen am 17. 8. 2023).
- Kohaut, S. und Hohendanner, C. (2023): Tarifbindung und Mitbestimmung: Keine Trendumkehr in Westdeutschland, Stabilisierung in Ostdeutschland. <https://iab.de/tarifbindung-und-mitbestimmung-keine-trendumkehr-in-westdeutschland-stabilisierung-in-ostdeutschland/> (abgerufen am 16. 8. 2023).
- Lesch, H. (2023): Konzertierte Aktion gegen den Preisdruck: Lehren aus den Erfahrungen tripartistischer Steuerung in Deutschland. Sozialer Fortschritt 72 (5), 415–437.
- Lesch, H., Mayer, A. und Schmid, L. (2014): Demografischer Wandel und Tarifpolitik, IW-Analyse Nr. 96, Köln.
- Rat der Arbeitswelt (2023): Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource. <https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/arbeitswelt-bericht-2023> (abgerufen am 16. 8. 2023).

- Schroeder, W. (2016): Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. Industrielle Beziehungen 23 (3), 374–392.
- Stettes, O. (2020): Mitbestimmung 4.o. IW-Report 56/2020. <https://www.iwkoeln.de/studien/oliver-stettes-mitbestimmung-4o.html> (abgerufen am 16.8.2023).
- Streeck, W. (2016): Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. Industrielle Beziehungen 23 (1), 47–60.