Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

MITBESTIMMUNG 2035

Vier Szenarien

Einladung zur Diskussion
über die Zukunft der Mitbestimmung

VERANTWORTUNG UNTERNEHME
WETTBEWERB KAMPF LEISTUNG
FAIRNESS WANDEL INTERESSE
INDIVIDUALISIERUNG WAN
CHANCENGLEICHHEIT
ZUSAMMEN BESC
BETRIEBSRAT
GEWERKSCHAFTE
ARBEITSORGA

MF MITBESTIMMUNGS-FÖRDERUNG

INHALT

Ein Projekt der Abteilung Mitbestimmungsförderung
der Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem
Institut für prospektive Analysen (IPA)

4 DAS PROJEKT

5 Mitbestimmung im Jahr 2035 – vier Szenarien

9 Mitbestimmung im Jahr 2015

16 DIE SZENARIEN

17 Was sind Szenarien?

20 Kurzfassungen mit Leitfragen

37 Langfassungen

38 Szenario I: **WETTBEWERB**
Teilhabehemmendes Umfeld und Individualisierung der Mitbestimmung

45 Szenario II: **VERANTWORTUNG**
Vielfalt der Beschäftigungsverhältnisse in teilhabeförderndem Umfeld

53 Szenario III: **FAIRNESS**
Kollektive Vertretung von Arbeitnehmerinteressen als treibende Kraft für eine teilhabefördernde Gesellschaft

61 Szenario IV: **KAMPF**
Teilhabehemmendes Umfeld und Wiedererstarken sozialer Bewegungen

69 Die Szenarien in der vergleichenden Übersicht

82 ARBEITEN MIT DEN SZENARIEN

83 Eintauchen und erkunden

84 Anstehende oder getroffene Entscheidungen in den Szenarien durchspielen und „testen“

86 Die Zukunft stärken, die als erstrebenswert erachtet wird

87 ANHANG

88 Entstehungsprozess der Szenarien

92 Zitate aus dem Online-Fragebogen und den Interviews

96 Pausieren im Schwingungsraum – zu Dieter Haists Kunst

98 Impressum

DAS PROJEKT

MITBESTIMMUNG IM JAHR 2035 – VIER SZENARIEN

Schon heute ist absehbar, dass die Zukunft der Arbeit und des Erwerbslebens dramatischen Änderungen unterworfen sein wird. Und wo es um die Zukunft der Arbeit geht, geht es immer auch um die Zukunft der Mitbestimmung. Deshalb haben wir Expertinnen und Experten für Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung uns gefragt, worauf wir uns in Zukunft bei unserer Arbeit einstellen müssen. Auf welches Umfeld werden wir treffen? Mit welchen Anforderungen an Beratung, praktische Unterstützung, Qualifizierung, neues Wissen und Weiterentwicklung rechtlicher und politischer Grundlagen für die Praxis der Mitbestimmung werden wir in Zukunft konfrontiert? Wie müssen wir uns selbst durch Weiterbildung und Veränderung unserer Arbeit auf die Zukunft einstellen?

Wir wollen uns auch im eigenen beruflichen Interesse auf die Zukunft der Mitbestimmung einstellen. Wir wollen besser und sicherer werden in unserer Arbeit zur praktischen Förderung der Mitbestimmung. „Näher an die Aufsichtsräte – näher an die Politik – näher an die Gewerkschaften“ durch die „organisierte Stimme der Arbeit“, gestützt auf Forschungs- und Handlungswissen, so hat es uns im Juni 2014 der Vorstand der Hans-Böckler-Stiftung für unsere Arbeit mit auf den Weg gegeben. Unsere Szenarien verstehen sich als ein konkreter Beitrag dazu. Wir wollen damit auch untermauern, dass das gewerkschaftliche Solidarwerk Hans-Böckler-Stiftung in jeder denkbaren Zukunft seine Existenzberechtigung behalten wird.

Wir haben uns in der Abteilung Mitbestimmungsförderung hier und heute gemeinsam auf den Weg gemacht: Rechtskundige, Wirtschaftskundige, Arbeitskundige, Referentinnen und Referenten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mithilfe des erfahrenen Moderatorenteams Sascha Meinert und Shiva von Stetten haben wir über das Jahr 2014 hinweg eine Erkundungsreise in die Zukunft unternommen. 25 Menschen haben ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit der Szenario-Methode in die Erkundung nicht nur eines, sondern mehrerer möglicher Zukunftsszenarien für die Mitbestimmung eingebracht. Dabei wollten wir nicht etwa die Zukunft vorhersagen, vielmehr wollten wir heute schon denkbare, plausible Entwicklungspfade für die Mitbestimmung in geänderten Arbeits- und Unternehmensumwelten entwickeln und beschreiben. Zeithorizont dieser Erkundung waren die kommenden beiden Jahrzehnte.

Das ganze Jahr über glichen unser Flur und unsere Zusammenarbeit einer Werkstatt. Ein Kernteam, bestehend aus Irene Ehrenstein, Oliver Emons, Melanie Frerichs, Norbert Kluge, Ute Lammert, Michael Stollt und dem Moderatorengespann, hat darauf geachtet, dass der Prozess am Laufen gehalten wurde. Manche Stunde wurde darüber debattiert, ob das geschriebene Wort die gesprochenen Worte der Kolleginnen und Kollegen zutreffend erfasst und zusammengefasst hat – ein anstrengender, ein spannender, ein gewinnbringender Prozess für alle Beteiligten!

Nun wollen wir unser Ergebnis (mit-)teilen – mit allen, denen etwas daran liegt, das gesellschaftliche Gestaltungsprinzip Mitbestimmung zu erhalten und in allen denkbaren Zukünften von Gesellschaft, Arbeits- und Unternehmenswelt weiterzuentwickeln und auszubauen. Das Ziel liegt jeweils darin, den abhängig Arbeitenden Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen sie aus Beteiligung Macht gewinnen können, um über ihren Arbeitsplatz und ihre Lebensumstände selbst zu bestimmen. Die Werkzeuge für Mitbestimmung, wie wir sie heute kennen, müssen dabei keineswegs die gleichen bleiben. Neue Umstände können dazu führen, dass sie angepasst und erweitert werden müssen. Aber auch im Jahr 2035 werden für Mitbestimmung folgende Prämissen gelten:

– Sie muss auf gesetzlich garantierte Rechte bauen. Wer nicht das Recht zur Einmischung, zur Verhandlung hat, der oder die wird am Katzentisch der Macht Platz nehmen dürfen und letztlich nicht ernst genommen werden.

– Keine Frage, auch im Jahr 2035 wird Mitbestimmung aus Sicht von manchen Arbeitgebern oder Kapitalgebern als eine Last, wenn nicht sogar als Belästigung für die eigene Freiheit wahrgenommen.

– Als weitere Prämisse kann vorausgesetzt werden, dass Mitbestimmung nur so wirksam sein wird wie ihre Einbettung in die kollektive Interessenvertretung durch Gewerkschaften und/oder andere soziale Bewegungen.

Gespannt sein dürfen wir auf die Einsichten der Politik zur zunehmenden Machtasymmetrie in Wirtschaft und Gesellschaft:

– Sind Initiativen zur Regelung internationaler Finanzmärkte im Jahr 2035 endlich wirksam geworden, um den entfesselten internationalen Finanzmarktkapitalismus zu fairem Interessenausgleich in der Gesellschaft und zur Mitbestimmung in den Unternehmen zu zwingen?

– Wie wird in Zukunft das Verhältnis zwischen individueller Freiheit einerseits und gemeinschaftlicher Verantwortung und sozialstaatlich organisierter Einkommens- und Arbeitsplatzsicherheit andererseits gestaltet sein, wenn unternehmerische Entscheidungen mühelos über Grenzen hinweg verlagert werden und auf nationaler Ebene niemand mehr verantwortlich gemacht werden kann, wenn die Individualisierung der Arbeits- und Betriebswelt durch Digitalisierung und voneinander getrennte Wertschöpfungsketten fortschreitet?

– Werden wir erleben, dass der Gesetzgeber in Deutschland eine echte paritätische Unternehmensmitbestimmung ohne Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden als Antwort auf die ungleich gewordenen Machtverhältnisse schafft – vielleicht sogar mit europaweiter Geltung? Das zogen bisher nicht nur zwei Regierungskommissionen zur Mitbestimmung in Deutschland (1968–1970 und 2006/2007) sowie das Bundesverfassungsgericht (1979) in Erwägung, auch Bundestagspräsident Lammert dachte im Februar 2014 wieder laut über diese Möglichkeit nach (www.boeckler.de/28733_44769.htm).

Wann immer in den vergangenen Jahren nach den Einstellungen der Bevölkerung zur Mitbestimmung generell gefragt wurde, fielen die Ergebnisse erstaunlich positiv aus.

Allerdings zeigten sich auch Unterschiede: Je deutlicher Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen, also am eigenen Arbeitsplatz, erlebbar war, desto positiver und differenzierter fiel das Urteil über die Möglichkeiten und die Schutzwirkung von Mitbestimmung aus. Wird, wie zu erwarten, die Bedeutung der kollektiven Organisation von Arbeit schwächer, könnten sich auch die positiven Einstellungen zur Mitbestimmung wandeln – vom faktischen Verlust einer heute noch wirkungsmächtigen gesellschaftlichen Institution ganz zu schweigen. Die Zukunft der Mitbestimmung wird sich demnach daran entscheiden, ob und inwieweit ihr Wert und ihr Nutzen unter jeweils anderen Rahmenbedingungen neu entdeckt und neu interpretiert werden können. Darin liegt auch die spannende berufliche Herausforderung, vor der die Expertinnen und Experten für Mitbestimmungsförderung in den nächsten Jahren stehen.

Blank Patterns 14, 2012, Mischtechnik, 47 cm x 34 cm

Was schon heute im Bereich des Vorstellbaren liegt, darüber erzählen sie im Folgenden in den vier Szenarien **WETTBEWERB, VERANTWORTUNG, FAIRNESS** und **KAMPF.**

Wir laden unsere Leserinnen und Leser dazu ein, diese vier „alternativen Zukünfte für die Mitbestimmung“ auf unterschiedliche Weise zu erkunden:

… von vorne bis hinten, von A bis Z, Satz für Satz

… kompakt über die Kurzfassungen und Leitfragen zu den Szenarien

… im Überflug über die Randnotizen, Übersichten und Zitate

… visuell über die Bilder des Kasseler Künstlers Dieter Haist. Sie mögen provozieren, abstrakte Elemente aneinander vorbeilaufen, sich verbinden zu lassen, sie zu neuen Bildern zusammenzufügen.

Am Schluss steht eine kleine „Gebrauchsanweisung“, wie mit den Szenarien gearbeitet werden kann.

Wann immer wir uns treffen, werden die „Zukünfte für Mitbestimmung“ unser Thema sein. Die Zukunft der Mitbestimmung ist offen. Mitbestimmung wird nie „fertig“ sein. Das war im Übrigen schon immer so. Deshalb müssen wir über mögliche Szenarien nachdenken und sie in Hinblick auf die Veränderungen von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam diskutieren und reflektieren.

Wir freuen uns über Berichte, Anregungen und Feedback aus den Zukunftswerkstätten für Mitbestimmung.

MITBESTIMMUNG IM JAHR 2015

AUSGANGSLAGE

Der deutsche Wirtschaftspfad kooperativer Entwicklung und kontinuierlicher Modernisierung der industriellen Beziehungen reicht weit ins 19. Jahrhundert zurück. Im Laufe der industriellen Entwicklung Deutschlands hat sich ein gesellschaftlicher Konsens herausgebildet, dass die Modernisierungsfähigkeit der industriellen Wirtschaft auf einer langfristigen Bindung von Fachkräften ans Unternehmen beruht, und zwar durch Mitbestimmung. Der Gedanke der „Wirtschaftsdemokratie" durch Mitbestimmung kam nach dem Ersten Weltkrieg auf, als gesellschaftspolitisch um ein neues tragfähiges Führungskonzept für die Wirtschaft gerungen wurde. Diesem Ringen setzte die nationalsozialistische Diktatur zwischen 1933 und 1945 zwar ein Ende, doch nach dem Zweiten Weltkrieg nahmen Gewerkschaften das Konzept der „Wirtschaftsdemokratie" erneut auf. Sie schlugen eine umfassende und weit über Unternehmen und Betrieb hinausgehende Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip für die neue soziale Marktwirtschaft vor. Bekanntlich haben sie sich nicht im gewünschten Ausmaß durchgesetzt. Wirklich paritätische Mitbestimmung mit einem „neutralen Mann" an der Spitze des Aufsichtsrats, externen gewerkschaftlichen Vertreterinnen und Vertretern sowie einem gewerkschaftlich rückgekoppelten gleichberechtigten Arbeitsdirektor im Unternehmensvorstand wurde mit dem Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 nur in Unternehmen der Kohle- und Stahlindustrie vorgesehen. In allen anderen Wirtschaftszweigen erhielten die Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz die Möglichkeit eingeräumt, in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat zu besetzen. Die Gewerkschaften erkannten die Drittelbeteiligung aber nicht als echte Mitbestimmung an.

In der Folge stellte sich die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat, gewachsen in der besonderen Art kooperativer Arbeitsbeziehungen in Deutschland, als solide Grundarchitektur für passende Institutionen heraus. So ließ sich im Zusammenspiel mit der grundgesetzlich garantierten Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie soziale Marktwirtschaft steuern und gestalten. Folgerichtig wurde im Jahr 1976 die paritätische Mitbestimmung für Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten flächendeckend für alle Branchen politisch durchgesetzt. Hierbei soll nicht verschwiegen werden, dass dies gegen den erbitterten Widerstand der Anhänger einer liberalen Wirtschaftsordnung geschah. Schließlich kommt der Mitbestimmung ohne Zweifel auch das Verdienst zu, dass die wirtschaftliche Vereinigung Deutschlands nach dem Fall der Mauer in zivilisatorischen Bahnen verlief.

2014 zählen wir 635 paritätisch mitbestimmte, darunter 107 börsennotierte Unternehmen. Dazu gehören auch zwölf Europäische Aktiengesellschaften (SE), die seit 2004 nach EU-Recht errichtet werden können, wie zum Beispiel die Allianz SE oder die BASF SE. Wer in einem börsennotierten Konzern arbeitet, kann davon ausgehen, dass er bzw. sie durch betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen auch an der Spitze des Unternehmens im Aufsichtsrat vertreten wird. Der DGB geht davon aus, dass heute (2013/2014) mindestens 180.000 Mitglieder in gewählten Betriebsräten in rund 26.000 Betrieben die Interessen ihrer Kolleginnen und Kollegen vertreten. Nimmt man die drittelbeteiligten Aufsichtsräte hinzu, so sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in rund 2.200 Unternehmen auch im Aufsichtsrat vertreten (www.boeckler.de/59.htm).

HERAUSFORDERUNGEN

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind wir Zeitzeugen eines epochalen Umbruchs, wie ihn die Menschen mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert schon einmal erlebt haben. Immer deutlicher zeichnen sich die Konturen einer dienstleistungsorientierten Wissensgesellschaft ab. Sie wird anders organisiert sein als die herkömmliche Industriegesellschaft, gleichwohl wird sie auch in Zukunft ohne industrielle Wertschöpfung nicht auskommen. Kennzeichen ist schon heute die Schnelligkeit, mit der Wissen, Information und Kreativität in Innovationen und damit in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden.

Wenn formaler Arbeitsvertrag und normales Beschäftigungsverhältnis, Betrieb und Unternehmen als Rahmen für individuelle Arbeit sowie die nationalen Grenzen des Rechtsstaats ihre Bedeutung für Wirtschaft wie für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einbüßen, dann passt das gewohnte Institutionensystem der Mitbestimmung nicht mehr. Die Bedeutung der Mitbestimmung und ihre Wirkung auf das alltägliche Arbeitsleben könnten schwinden. Der Betriebsrat stellt auf kollektive Lösungen und Vereinbarungen ab, wohingegen in Zukunft eher dezentrale und individuelle Lösungen an den Arbeitsplätzen gefragt sind. Viele anspruchsvollere Arbeiten von morgen verlangen und eröffnen ein höheres Maß an – individueller – Beteiligung.

Wie soll vor allem betriebliche Mitbestimmung zielführend auf diese Veränderungen reagieren?

Die klassische Schutzfunktion von Mitbestimmung (und Gewerkschaften) bleibt, nämlich Schutz vor Arbeitsplatzverlust und Überforderung, aber die Gestaltungsfunktion von Mitbestimmung wird aufgewertet: Es gilt, vor allem für diejenigen, die sich mit ihren Qualifikationen und Erfahrungen, mit ihrer Mobilität und Flexibilität an Veränderungen der neuen Arbeitswelt anpassen müssen und wollen, verlässliche und als gerecht empfundene Grundlagen zu schaffen. Mitbestimmung fungiert als Laboratorium für sich verändernde Arbeitswelten, sie bietet ein Schaufenster für das, was in der Praxis möglich ist.

Das offenbar nach wie vor ungebrochene Voranschreiten des liberalen Wirtschaftsmodells des Shareholder-Kapitalismus hat die Koordinaten der weiterhin im Wesentlichen national verfassten Mitbestimmung allerdings insgesamt verändert. Fortschreitende Internationalisierung von großen Unternehmen, ihre heute vorwiegend finanzmarktgetriebene Finanzierung sowie neuartige grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten durch Digitalisierung der Wirtschaft stellen die Mitbestimmung wahrscheinlich vor die größten Herausforderungen seit ihrer Einführung.

Paritätische Mitbestimmung hat zumindest in großen Unternehmen bis in die heutigen Tage die Machtbalance zwischen Kapital und Arbeit halten können. Der Wille von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kann auch an der Spitze, wo grundsätzliche Unternehmensentscheidungen getroffen werden, nicht einfach überhört werden.

Inwieweit gerät diese Machtbalance jedoch außer Kontrolle, wenn sich Arbeitnehmer- und Kapitalseite nicht mehr auf gleicher Augenhöhe begegnen können?

Während Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Aufsichtsräten auf nationaler Unternehmensebene noch mitbestimmen können, sitzt die tatsächliche Leitung des Unternehmens oft unerreichbar für deutsche Mitbestimmung im Ausland. Diejenigen, die den Arbeitnehmervertretern dann noch auf nationaler Unternehmensebene gegenübersitzen, haben keine oder nur unzureichende Entscheidungskompetenz. So läuft die Mitbestimmung ins Leere. Dasselbe gilt für die Aktionäre und Eigner, die oft internationale Finanzinvestoren mit Sitz in exotischen Regionen der Welt und ebenso unerreichbar für Mitbestimmung sind. Das Dilemma: Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat sind gesetzlich und im Interesse am Erhalt von Arbeitsplätzen in das Unternehmenswohl eingebunden. Finanzinvestoren dagegen haben in erster Linie Interesse an hoher Rendite des eingesetzten Kapitals, während der Erhalt eines Unternehmens nicht unbedingt die gleiche Priorität genießt. Unternehmen – und ihre Belegschaften – sind für sie reine Marktware und haben keinen gesellschaftlichen Leistungsbeitrag mehr zu erbringen.

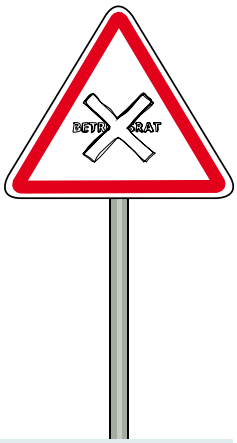
Wie kann Mitbestimmung auf Unternehmensebene an der Unternehmensspitze wirksam ausgeübt werden, selbst wenn die Entscheidungszentrale des Unternehmens außerhalb des nationalen Geltungsbereichs liegt und den Finanziers Rendite vor Unternehmenswohl geht?

Es ist nicht zu übersehen, dass das Konzept von Unternehmensführung, das nur das Verhältnis zwischen Topmanagement und Aktionären sieht, immer mehr in die Kritik gerät. Gesellschafts- und unternehmenspolitisch wird um die Architektur für eine international wettbewerbsfähige High-Road-Ökonomie gerungen: In einem globalen Kontext besteht die Herausforderung für soziale Interessenvertretung darin, effizientes Wirtschaften und hohe Arbeitsproduktivität mit hohem Wohlfahrtsniveau, Chancengerechtigkeit, sozialer Verantwortung und – vielleicht stärker als je zuvor – der Möglichkeit individueller Beteiligung zu verbinden.

Wird es gelingen, den Status von Mitbestimmung als gesetzlich verbrieftem Recht aufrechtzuerhalten?

Gesellschaftspolitisch ist Mitbestimmung herausgefordert, auch in Zukunft sozial verantwortliche Unternehmen und menschenfreundliche Arbeit zu gestalten und letztlich auch erzwingen zu können.

Hier muss Mitbestimmung in die Offensive gehen



Herausforderung Nr. 1:

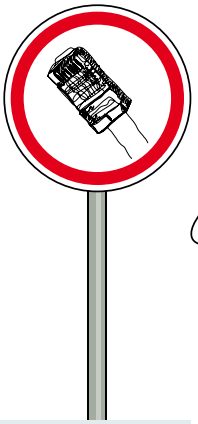
Mitbestimmung schützt immer weniger Arbeitnehmer.

Im Jahr 2012 arbeiteten nur noch 43 Prozent der Beschäftigten in West- und 36 Prozent der Beschäftigten in Ostdeutschland in privaten Unternehmen mit Betriebsrat – die Tendenz war zuletzt fallend. Auch die Anzahl paritätisch mitbestimmter Unternehmen ist erheblich gesunken – von 767 Unternehmen im Jahr 2002 auf 654 im Jahr 2012.

Herausforderung Nr. 2:

Weiße Flecken breiten sich auf der Landkarte aus.

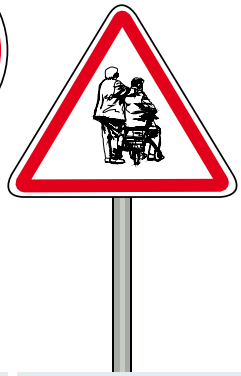
Mitbestimmungsrechte sind gesetzlich geregelt, und Gesetze sind für alle gleich. Und doch gibt es weiße Flecken auf der Landkarte: den fehlenden Schutz vor der gesetzeswidrigen Verhinderung von Betriebsratswahlen, die Behinderung von Betriebsratstätigkeit und zu hohe Hürden im Wahlverfahren.



Herausforderung Nr. 3:

Ungebändigte Digitalisierung entwertet die Arbeit.

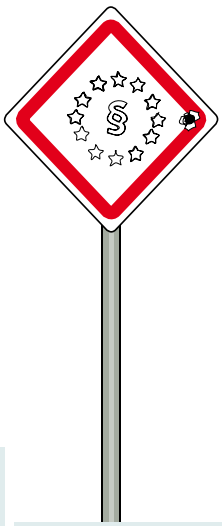
Durch die fortschreitende Digitalisierung droht die Entwertung und Prekarisierung von Arbeit. Stichwörter wie „Crowdworking“ oder „Click-Workers“ stehen für eine wachsende Zahl von Soloselbstständigen, deren Löhne, Arbeitsbedingungen, Arbeitnehmerrechte und soziale Sicherheit dem freien Spiel der Marktkräfte überlassen bleiben. Kein Betriebsrat kann sich heute ihrer Sorgen annehmen, da die gesetzlichen Grundlagen dafür fehlen.



Herausforderung Nr. 4:

Der demografische Wandel verringert das Fachkräfteangebot.

Der Arbeitskräftepool altert. Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen wird zunehmend von ihrer Fähigkeit abhängen, gute und motivierende Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schaffen und Möglichkeiten für lebenslanges Lernen zu erschließen. Heute ziehen noch nicht alle Firmen mit. Hier muss die betriebliche Mitbestimmung gute Lösungen anbieten, sonst verliert sie an Akzeptanz.



Herausforderung Nr. 5:

Das europäische Gesellschaftsrecht lädt zur Umgehung ein.

Die Transnationalisierung von Unternehmen führt dazu, dass die betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung auf nationaler Ebene ins Leere läuft. Neue Rechtsformen wie die geplante europäische Einpersonengesellschaft würden Tür und Tor für die Umgehung der in Deutschland geltenden Regeln für die Unternehmensmitbestimmung öffnen.

Mehr Information:
Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), MITBESTIMMUNG IN EUROPA. Anforderungen an die Politik des Europäischen Parlaments und der EU-Kommission für 2014 und Folgejahre. www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_aug_2014.pdf

Quelle: Magazin Mitbestimmung 10/2014

DER BLICK NACH VORN

Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ist auch in Zukunft notwendig, um die materiellen Grundlagen für die Zukunft und für menschenfreundliche Arbeit zu schaffen. Jeder und jede ist verpflichtet, im Rahmen seiner bzw. ihrer Möglichkeiten daran mitzuwirken. Wirtschaften ist aber kein Selbstzweck – die Kunst wird darin bestehen, individuelle Wünsche, ökonomischen Erfolg und soziale Regelwerke auszubalancieren.

In Deutschland existiert die geübte und bewährte Praxis, individuelle Konflikte und gesellschaftliche Interessengegensätze auf der Basis sozialstaatlicher Verfahren und Mitbestimmungsrechte auf zivilisierte Art und Weise auszutragen. Dies führt bei der großen Mehrheit dazu, dass sie sich mehr oder weniger abgesichert fühlt, ihre persönliche Arbeitsleistung anerkannt sieht und sich innerhalb der Gesellschaft verorten kann – man möchte nicht nur auf die Berechnungsgröße Arbeitskraft reduziert werden. Dieses Wissen um Zugehörigkeit ist die Grundlage dafür, dass der oder die Einzelne bereit ist, sich ohne „Furcht vor der Freiheit“ (so Erich Fromm 1941) auf das Risiko des Neuen einzulassen.

Genau dieses Gefühl von sozialer Sicherheit, persönlicher Anerkennung und Chancengleichheit in der Arbeitswelt schwindet in den letzten Jahren für einen größeren Teil der Arbeitenden, ja schlägt sogar in Angst und Bedrohung durch Wandel um.

Erfordert die neue Arbeitswelt deshalb nicht vollkommen andere, neue Spielregeln?

Verkehren sich die bisher fördernden Faktoren nun nicht in behindernde Faktoren?

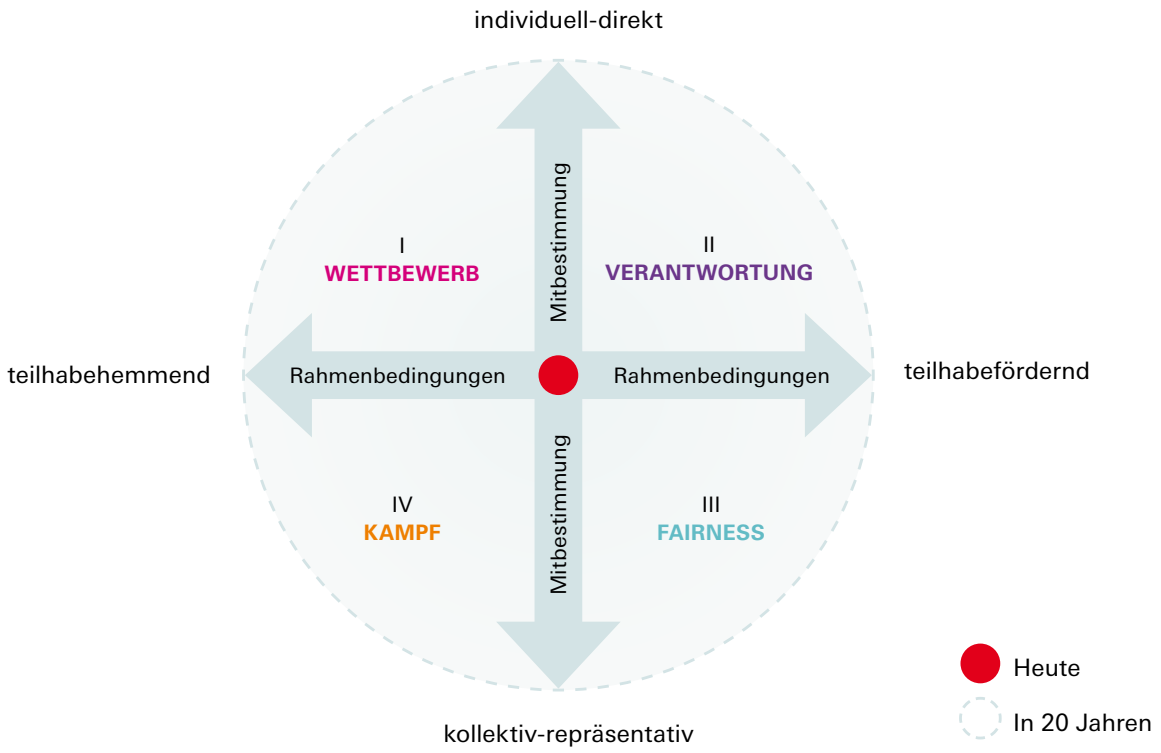
Diese Fragen sind heute nicht zu beantworten, aber das Denken in Szenarien hilft dabei, Antworten besser zu antizipieren.

Arbeit ist und bleibt auch in Zukunft zentral für den Einzelnen bzw. die Einzelne in marktwirtschaftlich geprägten Gesellschaften. An Arbeit (und Bildung) teilzuhaben, entscheidet auch weiterhin darüber, ob man genug zum Leben hat und sich Anerkennung in den Augen anderer verschaffen kann, also letztlich über die gesellschaftliche Stellung und das individuelle Selbstwertgefühl. Die arbeitenden Menschen von morgen werden sich auch weiterhin daran orientieren, dass Einkommen ihnen ein gutes Leben ermöglicht, dass sie eine interessante Arbeit haben, die ihnen Anerkennung ihrer Leistung verschafft, und dass sie wirksame Möglichkeiten zur demokratischen Beteiligung am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben haben.

Wie kann Mitbestimmung auch in Zukunft leistungsfähig bleiben?

Wird Mitbestimmung – in welcher künftigen Ausprägung auch immer – unter den jeweils mehr oder weniger teilhabefördernden Rahmenbedingungen etwas erreichen können im Hinblick auf individuelle Chancengleichheit, menschenfreundliche Arbeit und soziale Sicherheit von Arbeitsmöglichkeit und Einkommen?

Die folgenden Szenarien verorten solche Zukunftsfragen für die Mitbestimmung in einem Spannungsverhältnis zwischen individuell-direkter und kollektiv-repräsentativer Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern:



Auch für das Jahr 2035 bleibt zu hoffen, dass Beteiligung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein fest verankertes Grundrecht ist, das sie zu Bürgerinnen und Bürgern am Arbeitsplatz und im Betrieb macht und für die gesamte Europäische Union gilt. Jeder und jede soll die Chance und die Möglichkeit haben, aktiv mitzuwirken und sein bzw. ihr Leben so zu gestalten, wie er bzw. sie möchte. Jeder und jede sollte dies auch jedem und jeder anderen zugestehen. Das Ziel bleibt, Arbeit so zu organisieren, dass möglichst viele daran teilhaben können, und zwar passend zur persönlichen und sich ändernden Lebenssituation. Inwieweit diese Ziele einzulösen sind, hängt von den unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen ab, wie sie in den verschiedenen Szenarien beschrieben werden.

Es wird darauf ankommen, inwieweit Staat, Politik und Gesetzgebung ihr Selbstverständnis für neue Aufgaben erweitern können, ob ihnen eine Balance zwischen wirtschaftlicher Eigendynamik und Spielregeln für Arbeitgeber und Unternehmen gelingt, die Autonomie in der Arbeit fördert. Der bzw. die Einzelne muss darin unterstützt werden, neue Chancen auch wahrnehmen zu können – Reglementierungen sind hier fehl am Platz. Und wer das individuelle Risiko des Scheiterns in Kauf nimmt, muss sich unterstützt wissen und auch im Alter von seiner bzw. ihrer Arbeit leben können, statt am Ende nur „Dumm gelaufen“ zu hören.

Inwieweit werden sich schließlich Gewerkschaften fortentwickeln – hin zu lebendigen gesellschaftlichen Plattformen, auf denen schwierige Projekte zur Gestaltung und Regelung der Arbeitswelt in der digitalisierten Wirtschaft mit allen Beteiligten konzipiert, diskutiert und schließlich auch politisch realisiert werden?

Zukunft beginnt im konkreten Hier und Jetzt. Es muss den Menschen und ihren gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Institutionen gelingen, die großen Umbrüche für sich in kleine überschaubare Schritte und Prozesse zu übersetzen, sodass sie ihr Leben im „globalen Dorf“ lokal beherrschen und aktiv gestalten können. Begreifen wir unsere Zukunft als einen gemeinsamen Weg, den jeder und jede mitgestalten kann – und soll!

DIE SZENARIEN

WAS SIND SZENARIEN?

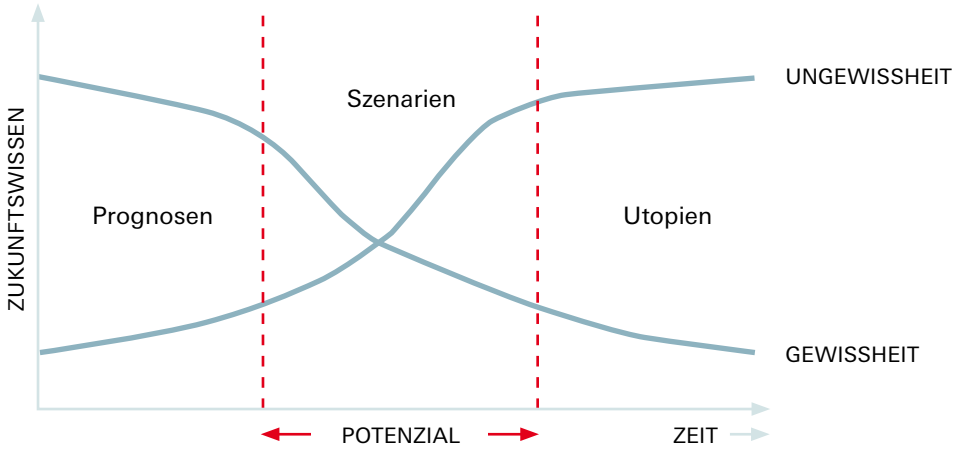
> SZENARIEN SIND GESCHICHTEN ÜBER DIE ZUKUNFT, ABER IHR ZWECK LIEGT DARIN, BESSERE ENTSCHEIDUNGEN IN DER GEGENWART ZU TREFFEN.

Ged Davis

Wir wissen heute noch nicht, wie die Arbeitswelt in Deutschland im Jahr 2035 aussehen wird. Wir können die Zukunft nicht vorhersagen, sie ist offen. Das Gute daran ist, dass wir damit die Möglichkeit haben, Einfluss zu nehmen. Das Schwierige liegt darin, dass wir stets unter Unsicherheit entscheiden und handeln müssen – ohne zu wissen, in welchem längerfristigen Kontext sich unsere heutigen Entscheidungen und Handlungen entfalten werden. Häufig ist das Bild sehr begrenzt, das wir uns von der Zukunft und unseren Einflussmöglichkeiten machen. Allzu oft dominieren Eile und die vielfältigen Anforderungen des Alltags, isolierte Symptombetrachtung und das bloße Fortschreiben von aktuellen Trends. Und erst wenn der „Dampf im Kessel" ein hohes Maß erreicht hat, wird etwas getan – reaktiv und unter Druck. Mithilfe von Szenarien können wir den Blick für längerfristige Chancen und Risiken weiten und so auch die Integrität unseres Handelns stärken. Gute Szenarien sind plausibel, aber zugleich auch neuartig und herausfordernd. Sie eröffnen neue Perspektiven.

Hier wird bereits deutlich, dass es bei Szenarien nicht darum geht, die Zukunft vorherzusagen. Schon der Umstand, dass sie stets in der Mehrzahl auftreten – es gibt zu einer Fragestellung immer mehrere plausible Szenarien – unterscheidet sie von der Prognose. Szenarien unterscheiden sich aber auch von Utopien, die meist „in einem fernen Land in einer unbestimmten Zeit" spielen. Denn Szenarien tragen der

Abgrenzung des Szenario-Ansatzes von Prognosen und Utopien



Gegenwart sowie den mit ihr verbundenen Pfadabhängigkeiten Rechnung und stellen so einen klaren Bezug zur heutigen Ausgangslage her. Sie spielen im Spannungsfeld zwischen dem, was wir von der Zukunft aller Voraussicht nach schon wissen, und dem, was noch völlig ungewiss ist.

Statt eine eindeutige Antwort auf die Frage nach der Zukunft zu geben wie die Prognose, werden zentrale Unsicherheiten mit Blick auf die Zukunft identifiziert: Welche Faktoren werden einen maßgeblichen Einfluss haben, sind aber aus heutiger Sicht in ihrer künftigen Ausprägung hochgradig ungewiss? Welche kausalen Zusammenhänge könnten die eine oder die andere Entwicklung vorantreiben? Was wären dann die jeweiligen Auswirkungen? Ein wichtiger Aspekt hierbei ist, dass man quasi gezwungen wird, sich Gedanken darüber zu machen, was für die zugrunde liegende Fragestellung wirklich wichtig ist. Denn um handeln zu können, müssen wir die Wirklichkeit vereinfachen. Die Frage ist also: Was berücksichtigen wir und was lassen wir außen vor? Es geht nicht um Vollständigkeit, sondern um Bedeutung – und damit um unsere mentalen Modelle, mit denen wir uns (unbewusst) die Welt erklären. Durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Fragen entstehen unterschiedliche Theorien darüber, welche grundlegenden Alternativen die Zukunft in sich birgt.

Die aus dieser Herangehensweise entstehenden Szenarien illustrieren die identifizierten Entwicklungsalternativen mit ihren jeweils spezifischen Herausforderungen – zum Erkunden, Ausloten und Abwägen. Das Durchspielen von Szenarien führt dazu, dass man für unterschiedliche Entwicklungen besser gewappnet ist. Denn schon Louis Pasteur wusste: „Glück kommt denen zugute, die darauf vorbereitet sind." Szenarien helfen so, vom passiven Modus – „Hoffentlich wird nichts Schlimmes passieren!" – hin zu einer Haltung zu kommen, die Handlungsspielräume in den Mittelpunkt stellt: Welche Möglichkeiten haben wir, wenn dieses oder jenes eintritt? Oder: Was können wir tun, um diese oder jene Entwicklung zu unterstützen bzw. zu verhindern?

In der Zusammenschau der Szenarien entsteht so ein Referenzrahmen, eine „Landkarte für die Zeit", die auch dem konstruktiven Austausch mit anderen dient. Die Kommunikation mit und über Szenarien wird zudem dadurch befördert, dass es sich dabei in der Regel um Geschichten handelt, die nicht nur den analytischen Verstand ansprechen, sondern auch das Emotionale. Sie sind vielschichtig und mehrdeutig, haben Licht- und Schattenseiten – wie das wirkliche Leben. Szenarien lassen sich leicht verbreiten, man erzählt sie weiter.

Die Szenarien zur Mitbestimmung im Jahr 2035 sind in diesem Sinne als Einladung zum Dialog zu verstehen, sich gemeinsam mit anderen darüber zu verständigen, was für die Zukunft der Mitbestimmung in Deutschland von entscheidender Bedeutung sein wird, in welcher Zukunft wir leben wollen und was wir heute tun müssen, um sie zu verwirklichen.

Zum Weiterlesen: Wie entwickelt man Szenarien?

Adam Kahane (2013), Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Sascha Meinert (2014), Leitfaden Szenarienentwicklung, European Trade Union Institute (ETUI), Brüssel, www.etui.org/Publications2/Guides/Field-manual-Scenario-building (Abruf 10.3.2015).

Peter Schwartz (2. Aufl. 1996), The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, Doubleday, New York.

Kees van der Heijden/Ron Bradfield/George Burt/George Cairns/George Wright (2002), The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios, John Wiley and Sons, New York.

Blank Patterns 8, 2012, Mischtechnik, 74 cm x 52 cm

DIE SZENARIEN

Kurzfassungen
mit Leitfragen

Szenario I:

WETTBEWERB

TEILHABEHEMMENDES UMFELD UND INDIVIDUALISIERUNG DER MITBESTIMMUNG

Die Gesellschaft ist allgemein unpolitischer geworden; der Rückzug ins Private ist gekennzeichnet durch die Orientierung auf die eigenen Belange und einen guten Lebensstandard. Die rückläufigen Mitgliederzahlen der Gewerkschaften und der Nachwuchsmangel in den Gremien der Mitbestimmung sind nur eine Ebene dieser Entwicklung.

Flexibilität und Mobilität sind das Gebot der Stunde, wenn man nicht unter die Räder kommen möchte. In verschiedenen Karriere-Netzwerken pflegen die Menschen ihr berufliches Image, indem sie ihre erworbenen Qualifikationen offensiv präsentieren und den Ergebnissen ihrer „individuellen Marktforschung" entsprechend kontinuierlich anpassen.

In den Belegschaften der Unternehmen nimmt die Vielfalt weiter zu, ebenso wie die unterschiedlichen Formen von Vertragsverhältnissen, die in der Regel direkt zwischen Arbeitnehmer* und Arbeitgeber bzw. dessen Personalabteilung ausgehandelt werden.

Wer motiviert ist und Mehrwert bringt – so die Überzeugung der meisten –, wird dafür auch gut entlohnt, kann bei seinen Arbeitsbedingungen mitentscheiden und hat Aufstiegschancen. Die zunehmende Ungleichheit wird als Ausdruck der Vielfalt innerhalb der Arbeitswelt gesehen, Arbeitslosigkeit wird häufig mit persönlichem Versagen gleichgesetzt.

In der immer stärker transnational vernetzten Unternehmenswelt wird es für die etablierten Strukturen der Mitbestimmung in Deutschland zunehmend schwierig, Einfluss zu nehmen – allzu oft fehlt schlicht das Gegenüber. Zudem ist der politische Rückhalt für das deutsche Modell der Mitbestimmung schwächer geworden. Auch wird es schwieriger, die Anforderung der Kapitalmärkte, kurzfristig hohe Umsatzziele und Gewinnmargen zu erreichen, mit einer nachhaltigen Unternehmensführung und -entwicklung in Einklang zu bringen. Zugleich sind die Unternehmen aber auf frisches Geld und hohe Investitionen angewiesen.

Die Zahl der Unternehmen, die ausschließlich mit Freelancern arbeiten, steigt vor allem im Dienstleistungsbereich und in den Kreativbranchen stetig an. Aber auch im produzierenden Gewerbe wird immer mehr auf Werkvertragsbasis gearbeitet, egal ob es um die Entwicklung der nächsten Produktgeneration, die Instandhaltung und Reinigung der Produktionsanlagen oder nur den Pförtnerjob geht.

---

* Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir in der Darstellung der Szenarien auf geschlechtsneutrale Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind jeweils Männer wie Frauen gleichermaßen gemeint.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Arbeitnehmer sinkt ins Bodenlose. Nur noch in den großen Unternehmen einiger Branchen und im öffentlichen Sektor gelingt es den Gewerkschaften, überbetriebliche Tarifabschlüsse zu erzielen. In anderen Bereichen bleiben nur diejenigen Gewerkschaften und Interessenverbände im Spiel, die für ihre Mitglieder einen spürbaren Mehrwert erbringen können. Einzelne Berufsgruppen organisieren sich zudem immer häufiger in kleinen, aber schlagkräftigen Berufsgewerkschaften, um ihre Interessen besser durchsetzen zu können. In immer mehr Branchen kommt es zu Konflikten zwischen einzelnen Gewerkschaften, die mit harten Bandagen um Mitglieder konkurrieren.

Verlierer dieser Entwicklung sind diejenigen Berufsgruppen, die nur wenig Verhandlungsmacht in die Waagschale werfen können. Denn was eine einflussreiche Gruppe in einem Unternehmen für sich herausschlagen konnte, muss in der Regel bei anderen Teilen der Belegschaft oder bei den Zulieferfirmen eingespart werden, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt.

Statt einheitlicher Lösungen „für die Fläche“ sucht man zunehmend pragmatische Lösungen auf betrieblicher Ebene. Betriebsräte müssen immer häufiger selbst über Entlohnung und Arbeitsbedingungen verhandeln. Das hat auch zur Folge, dass das Beziehungsgefüge zwischen Betriebsräten und Unternehmensführung vielerorts konfliktreicher wird. Druck entsteht für viele Betriebsräte auch durch den sinkenden Rückhalt innerhalb der Belegschaft, denn ihre Arbeit wird von immer mehr Arbeitnehmern als schwerfällig, bürokratisch und zu langsam empfunden. Viele haben den Eindruck, dass man mehr erreicht, wenn man für seine Belange individuell mit dem Arbeitgeber verhandelt.

Je weniger funktionierende Strukturen der kollektiven Mitbestimmung zur Verfügung stehen, desto mehr müssen sich die Menschen im Arbeitsleben selbst um ihre Belange kümmern. Und je mehr Dinge man selbst in die Hand nimmt, desto stärker ist man mit seinen eigenen Angelegenheiten ausgelastet, sodass weniger Zeit und Energie zur Verfügung stehen, um sich kollektiv zu engagieren. So verstärkt sich die Entwicklung zunehmend selbst.

Unsichere Arbeitsverhältnisse, von deren Einkommen man kaum leben kann, nehmen zu. Und auch in den Medien wird immer häufiger über deren Ausmaß berichtet. Im globalen Vergleich gehört Deutschland nach wie vor zu den sehr wohlhabenden Staaten, und vielen geht es materiell gut. Die Aussicht auf einen hohen Lebensstandard lockt nach wie vor viele Menschen aus dem Ausland an – hier kann man etwas erreichen und hat Aufstiegschancen. Aber auch die Spaltung zwischen Reich und Arm, zwischen Menschen mit und ohne Bildungschancen, zwischen Teilhabe und Ausgrenzung hat neue Ausmaße erreicht. Und viele müssen für sich persönlich erfahren, dass die Grenze zwischen individueller Freiheit und Vereinzelung fließend ist.

Die Arbeitswelt ist rauer und fordernder geworden – aber das trifft auch allgemein auf das Zwischenmenschliche in der Gesellschaft zu. Für große Gesellschaftsentwürfe, ein solidarisches Miteinander oder das gemeinsame Eintreten für eine bessere Zukunft fehlt schlicht die Energie. Im Jahr 2035 fragen sich immer mehr Menschen in Deutschland: „Bin ich und bleibe ich stark genug?“

LEITFRAGEN ZU SZENARIO I: WETTBEWERB

- Was sind die Folgen, wenn Mitbestimmung fast nur noch unter dem Gesichtspunkt des ökonomischen Nutzens (für das Unternehmen) bzw. des individuellen Kosten-Nutzen-Kalküls (für den einzelnen Arbeitnehmer/das Gewerkschaftsmitglied) bewertet wird?
- Wie geht man als Arbeitnehmervertreter damit um, wenn die Interessen der Mitglieder bzw. Betriebsangehörigen, für die man handelt, in ein Spannungsverhältnis zu den Interessen der Beschäftigten in anderen Unternehmen oder der Allgemeinheit geraten?
- Wie kann man trotz einer zunehmend komplexen und transnationalen Struktur von Unternehmen Einfluss auf diese nehmen? Wie bekommt man Zugriff auf die Ebenen, wo die wirklich wichtigen Entscheidungen getroffen werden (z. B. bei der Konzernmutter im Ausland oder beim Auftraggeber statt beim „Sub-sub-Unternehmer“)?
- Wie wirken sich der zunehmende Wettbewerb und die steigende Konkurrenz auf den Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft aus und wie kann man ein gegenseitiges Ausspielen verhindern (z. B. Stammbelegschaft versus Leiharbeitnehmer oder Standort A versus Standort B)? Wie kann man auf transnationaler Ebene zusammenarbeiten, wenn man gleichzeitig im direkten Standortwettbewerb miteinander steht?
- Wie organisiert man Solidarität in einer hochgradig individualisierten Welt?
- Was macht der Einzelne, wenn wirkungsvolle kollektive Systeme der Interessenvertretung und der sozialen Absicherung in seiner Lebens- und Arbeitswelt nicht mehr zur Verfügung stehen?

Blank Patterns 1, 2012, Mischtechnik, 74 cm x 52 cm

Szenario II:

VERANTWORTUNG

VIELFALT DER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE IN TEILHABEFÖRDERNDEM UMFELD

Die Vielfalt der Lebensentwürfe, Bedürfnisse und Interessen der Erwerbstätigen nimmt weiter zu. Entsprechend vielfältiger gestalten sich auch die vertraglichen Beschäftigungsverhältnisse – kaum ein Arbeitsvertrag gleicht noch dem anderen. Für die etablierten Strukturen und Akteure der Mitbestimmung wird es angesichts dieser Vielfalt zunehmend schwierig, individuelle Interessen kollektiv zu vertreten. Direkte Formen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz gewinnen an Bedeutung und entsprechen auch dem Selbstverständnis der Mehrheit der Beschäftigten.

Gleichwohl ist dies nicht die Welt der Spezialisten, Stars und Koryphäen. Die meisten Aufgaben erfordern Teamplayer und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und seine Stärken in ein größeres Ganzes einzubringen – quasi über den Tellerrand hinweg anschlussfähig zu sein.

Da die etablierten Formen von Tarifverträgen und Mitbestimmung für immer weniger Beschäftigte greifen – und am wenigsten für die, die sich den Anforderungen hoher Flexibilität und Mobilität nicht gewachsen fühlen –, wird wieder mehr politische Regulierung eingefordert. Ungleichheit wird als Ausdruck der gesellschaftlichen Vielfalt zwar durchaus anerkannt – aber nur innerhalb einer gewissen Bandbreite, die die Leistung des Einzelnen achtet und die persönliche Teilhabe und Entfaltung sichert. Für diejenigen, die mehr Sicherheit und Schutz brauchen, übernimmt der Staat mehr Verantwortung und setzt entsprechende Standards und Rahmenbedingungen. Eine solide materielle Grundsicherung und verlässliche Normen für die Arbeitswelt werden in diesem Sinne als Voraussetzung für Stabilität und wirtschaftlichen Wohlstand gesehen. Dieser Basiskonsens erleichtert einen weiteren großen Strukturwandel – hin zu einer Form des ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens. Auch auf EU-Ebene vollzieht sich in Sachen Arbeitsmarktregulierung ein Kurswechsel – hin zu einer angemessenen Reregulierung, die dem Einfluss des Staates (wieder) größere Bedeutung zumisst.

Der Gesetzgeber übernimmt so zunehmend Aufgaben, die vormals in der Hand der Tarifpartner lagen – und wie im Fall des Mindestlohns auch offensiv von den Gewerkschaften eingefordert wurden. Unter anderem wird, wo in der Sache umsetzbar, für Leiharbeit und Werkverträge das Prinzip der Gleichbehandlung gegenüber den Stammbelegschaften festgeschrieben. Vor allem Betriebsräte, aber auch die Gewerkschaften profitieren von höheren staatlichen Standards. So verringert sich unter anderem das Konfliktpotenzial in den Arbeitsbeziehungen. Zugleich fühlen sie Verunsicherung, weil sie faktisch an Gestaltungskompetenz verlieren. Sie müssen ihre Rolle neu interpretieren. Schrittweise setzt sich eine neue Arbeitsteilung durch:

Betriebsräte sorgen dafür, dass gesetzliche Standards im Arbeitsalltag beachtet werden. Daneben gewinnen Betriebsvereinbarungen an Bedeutung – die Vielfalt von Lösungen, je nach Branche, Unternehmen und Situation des einzelnen Betriebs, nimmt zu. Zudem entwickeln und organisieren Betriebsräte zunehmend neue Formen des projektförmigen Engagements. Das Spektrum der Aktivitäten reicht dabei oft über den Betrieb hinaus. So stärken Betriebsräte auch die soziale Verankerung des Unternehmens in der Region.

Die Gewerkschaften üben weiterhin ihre klassische Rolle in der Beratung bei Gesetzgebungsvorhaben aus. Sie bringen ihre Expertise bei arbeitsmarkt- und konjunkturpolitischen Maßnahmen ein sowie bei Maßnahmen, die die Einführung neuer Technologien flankieren. Zum Teil werden sie auch mit der Umsetzung dieser Maßnahmen betraut. Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten und Betrieben sorgen verstärkt dafür, dass betriebliche Allianzen nicht zulasten der Allgemeinheit gehen. In Fragen, die Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmergruppen bzw. Belegschaften verschiedener Unternehmen berühren, werden Gewerkschaften zunehmend zu Mediatoren, die zum Beispiel bei Standortverlagerungen oder Umstrukturierungen – auch über Branchengrenzen hinweg – vermitteln. Ein weiteres Standbein ist die Vertretung von Arbeitnehmern in – in der Regel kleineren – Unternehmen, in denen es keinen Betriebsrat gibt. Während die Fachabteilungen der Gewerkschaften an Bedeutung gewonnen haben, ist die Beteiligung an den Wahlen für die ehrenamtlichen Gewerkschaftsgremien weiter rückläufig.

Im Jahr 2035 ist die Arbeitswelt in Deutschland durch eine große Vielfalt an Unternehmensformen und Arbeitsverhältnissen geprägt. Insgesamt ist das Qualifikationsniveau der Belegschaften deutlich angestiegen, was zusammen mit dem demografischen Wandel und der stabilen wirtschaftlichen Lage zu einer verbesserten Verhandlungsposition der Erwerbstätigen beigetragen hat. Das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und den Interessenvertretungen der Arbeitnehmer ist insgesamt kooperativer geworden. Dezentrale Entscheidungsstrukturen haben zu einer Stärkung von direkter Mitbestimmung am Arbeitsplatz geführt. Zum Beispiel können die Beschäftigten in vielen Unternehmen selbst entscheiden, in welchen Projektteams sie mitarbeiten wollen, oder ihre Vorgesetzten für einen festgesetzten Zeitraum wählen.

Erwerbsarbeit hat einen zweifachen Wertewandel erfahren: zum einen hin zu mehr Eigenverantwortung und Autonomie in der konkreten Ausgestaltung von Arbeitsabläufen; zum anderen haben Tätigkeiten, die nicht in die Sphäre der Erwerbsarbeit fallen, aber für eine lebendige und intakte Gesellschaft nicht minder wichtig sind, eine deutliche Aufwertung erfahren.

Arbeit bedeutet für viele Arbeitnehmer Teamarbeit, die sich in wechselnder Zusammensetzung, aber mehr oder weniger stabilen Netzwerken vollzieht. Es gibt eine relativ hohe Fluktuation zwischen Lebensphasen mit und ohne Erwerbstätigkeit. Letztere werden nicht mehr als Arbeitslosigkeit und persönliches Scheitern stigmatisiert, sondern als „rekreative Auszeit“ angesehen und genutzt. Die Mitwirkung an Projekten und Initiativen im Feld der Arbeitsgestaltung sowie für ein besseres Betriebsklima gelten ebenso als „Karrierebonus“ für den nächsten Verantwortungsbereich, den man übertragen bekommt, wie gemeinnütziges Engagement außerhalb des Unternehmens.

Die hohe Flexibilität am Arbeitsmarkt wurde ermöglicht und flankiert durch eine solide Grundsicherung in Verbindung mit einem im internationalen Vergleich hohen Niveau an staatlicher Regulierung der Arbeitsstandards. Denn Wettbewerbsfähigkeit wird im Deutschland des Jahres 2035 nicht mehr über die Senkung von Kosten gesichert, sondern über gut ausgebildete Arbeitnehmer, Flexibilität und die Motivation der Menschen, sich mit guter Arbeit einzubringen.

LEITFRAGEN ZU SZENARIO II: VERANTWORTUNG

- Wie kann der Wunsch nach mehr individueller Autonomie und Selbstbestimmung im Arbeitsleben in der Praxis umgesetzt werden?
- Wie begegnen Arbeitgeber dem Bedürfnis vieler Arbeitnehmer nach mehr direkter Mitbestimmung? Wie können sich direkte und kollektive Formen der Mitarbeiterbeteiligung sinnvoll ergänzen?
- Was brauchen Menschen in einer Arbeitswelt, die durch ein hohes Maß an Autonomie und Selbstverantwortung geprägt ist, um sich sicher zu fühlen und Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten? Wie können entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen und individuelle Fähigkeiten gestärkt werden?
- Wie können Netzwerke gestärkt werden, in denen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammenwirken, um Konflikte konstruktiv zu bearbeiten?
- Wie vermittelt man zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen einer „vielfältigen Belegschaft“?
- Wie kann gewährleistet werden, dass bei dezentraler Aushandlung die Anerkennung von Leistung durch Entgelt als angemessen und gerecht empfunden wird?
- Wie kann der Staat verlässliche und hinreichende Standards setzen, um für den Einzelnen ein gutes Schutzniveau zu gewährleisten? Und in welchen Bereichen des Arbeitslebens sind solche Standards erforderlich?

Blank Patterns 19, 2012, Mischtechnik, 24,5 cm x 17 cm

Szenario III:

FAIRNESS

KOLLEKTIVE VERTRETUNG VON ARBEITNEHMERINTERESSEN ALS TREIBENDE KRAFT FÜR EINE TEILHABEFÖRDERNDE GESELLSCHAFT

Die wachsenden Ungleichheiten und die mangelnde Nachhaltigkeit unseres Wirtschaftssystems stärken bei vielen den Willen zur Veränderung und in der Folge auch zu mehr kollektivem Engagement: „Der Mensch ist kein Euro!“ Es bedarf weiter gehender Perspektiven. Der Anstoß kommt zunächst von denen, die unter Niedriglöhnen, Unsicherheit, Ausgrenzung und Chancenlosigkeit leiden. Mit unterschiedlichsten Aktionen versuchen sie, sich Gehör für ihre Anliegen zu verschaffen. Erst sind es nur wenige, doch mit der Zeit werden es mehr. Auch viele engagierte Akteure in den Gewerkschaften und Betriebsräten sind nicht mehr bereit, die zunehmende Aushöhlung von Mitbestimmungsrechten und die ständige Zunahme unsicherer, schlecht bezahlter Beschäftigungsverhältnisse weiter hinzunehmen. Es ist an der Zeit, aus der Defensive zu kommen. Die Fähigkeit von Gewerkschaften und Betriebsräten, kollektive Interessen zu bündeln und Solidarität zu organisieren, machen sie zu wichtigen Akteuren, Moderatoren und Plattformen für den Wandel.

Weil sich Gewerkschaften und Betriebsräte in den zurückliegenden Wirtschaftskrisen als wichtiger Partner bewährt haben, ist auch der politische Rückhalt für eine starke Mitbestimmung größer geworden. Betriebsräte und die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten erhalten zum Beispiel stärkere Mitsprache bei Restrukturierungsprozessen innerhalb des Unternehmens, bei Standortverlagerungen und der Ausgliederung von Arbeit sowie beim Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen. Zudem werden die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Schaffung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen und deren Arbeit verbessert. Die Kompetenzen der Gewerkschaften werden ebenfalls ausgeweitet – so erhalten sie unter anderem das seit Langem geforderte „Verbandsklagerecht“, um besser gegen Missstände in Unternehmen vorgehen zu können. Tarifautonomie, Tarifeinheit und Sozialpartnerschaft werden ebenfalls durch den Gesetzgeber gestärkt.

Ein wichtiger Aspekt der Entwicklung ist dabei ein weit gefasstes Solidaritätsverständnis der kollektiven Arbeitnehmervertretungen. Dieses setzt nicht nur bei einheitlichen Interessen „der Arbeitnehmer“ bzw. bei den Belangen der Stammbelegschaften im ökonomischen Verteilungskampf an, sondern bezieht auch die Belange von Gruppen außerhalb der Arbeitswelt sowie das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung mit ein. Durch diese Öffnung und die stärkere Präsenz in den gesellschaftspolitischen Diskursen gewinnt die Mitbestimmung als eine wichtige Ebene des demokratischen Lebens in der Bevölkerung an Wertschätzung – aber auch aufgrund der positiven Erfahrungen, die viele Arbeitnehmer mit unterschiedlichen Ebenen der Mitbestimmung in ihrem konkreten Arbeitsalltag machen.

Durch die gleichermaßen hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen wie Männern wird das partnerschaftliche Modell auch in der Haushaltsführung und Kinderbetreuung zur Norm. Die gute Verfügbarkeit der oft betrieblich organisierten Kinderbetreuung ermöglicht es, dass die Beschäftigungsquote bei beiden Geschlechtern inzwischen bei rund 80 Prozent liegt. Für die Mehrzahl der Arbeitnehmer geht der Trend – abgesichert durch tarifliche Vereinbarungen – hin zu einer schrittweisen allgemeinen Arbeitszeitverkürzung. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit liegt inzwischen in den meisten Branchen bei 30 bis 35 Stunden.

Immer mehr Unternehmen haben ein Interesse an funktionierenden Arbeitsbeziehungen und Tarifvereinbarungen, um Konflikte aus dem Unternehmen herauszuhalten. Um motivierte Mitarbeiter zu binden, hat gute Personalpolitik einen Bedeutungszuwachs erfahren. Dabei ändern sich auch die „Währungen", die gute Arbeit ausmachen: Elternzeit statt Dienstwagen, Weiterbildung statt Gehaltsboni. Und auch Investoren und Rating-Agenturen schauen mittlerweile sehr genau, wie ein Unternehmen seine Arbeitnehmer behandelt und ob es sie in Entscheidungen einbezieht. Ein Skandal wegen schlechter Arbeitsbedingungen oder der Versuch, eine Betriebsratsgründung zu verhindern, können hier schnell wertvolle Punkte kosten und potenzielle Investoren abschrecken.

War der europaweite Rechtsrahmen für Mitbestimmung früher eher schwach ausgeprägt, gewinnt er nun als ein wichtiges Integrationsprojekt an Fahrt und Bedeutung. Dies hat eine wesentlich engere Koordinierung der Tarifpolitik auch über nationale Grenzen hinweg zur Folge – zum Beispiel durch die zeitliche Synchronisierung von Tarifverhandlungen, die Beteiligung ausländischer Vertreter an den Verhandlungen sowie abgestimmte themenbezogene europäische Kampagnen.

Im Jahr 2035 sind auch Akademiker gerne Gewerkschaftsmitglied. Die Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten bzw. Arbeitnehmervertretern auf Unternehmensebene einerseits und Gewerkschaften andererseits ist gut eingespielt, es besteht „Rollenklarheit". Mitbestimmung ist fest verankert, und in den Belegschaften besteht Konsens darüber, dass die Grundbedürfnisse der Menschen trotz aller Unterschiedlichkeit von Lebensentwürfen und Arbeitskontexten ähnlich sind – und dass man seine Interessen als Arbeitnehmer am besten und wirkungsvollsten gemeinschaftlich vertreten kann.

Die vormals starke Differenzierung und Vielfalt von vertraglichen Beschäftigungsverhältnissen hat wieder abgenommen, weil dieser Entwicklung die Grundlage entzogen wurde – zum Beispiel im Fall von Werkverträgen durch gesetzliche Regelungen oder tarifliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Ein anderer Grund ist aber auch, dass immer mehr Menschen wieder den Wunsch nach einfachen und transparenten Standardlösungen haben. Auch wenn nach wie vor viel von Individualisierung, Wahlmöglichkeiten und Selbstverwirklichung die Rede ist, geht es den meisten im Grunde um ganz einfache Dinge: ein angemessenes Einkommen, einen sicheren Arbeitsplatz, Tätigkeiten, die nicht überfordern, Anerkennung, Austausch mit Kollegen, planbare Arbeitszeiten sowie genug Zeit für andere Bedürfnisse und Lebensbereiche. Fairness und Sicherheit im Arbeitsleben haben einen hohen Stellenwert.

Im Jahr 2035 sind starke und einflussreiche Formen der Mitbestimmung sowie faire Arbeitsbedingungen wichtige Säulen des demokratischen Miteinanders in Deutschland, weil viele Menschen sich dafür eingesetzt und offensiv dafür gestritten haben. Es ist gelungen, den gesellschaftlichen Zusammenhalt trotz zunehmender Vielfalt zu stärken. Gemeinsam hat man es geschafft, Nachhaltigkeit und Wirtschaft miteinander zu versöhnen und den Strukturwandel ohne allzu große soziale Verwerfungen zu gestalten.

Wie wird die nächste Generation mit diesem Erbe umgehen?

LEITFRAGEN ZU SZENARIO III: FAIRNESS

- Wie kann die Arbeitswelt wirkungsvoll demokratisiert werden? Wie lässt sich das Interesse an Mitbestimmung in der Arbeitswelt als wichtigem Element unserer Demokratie stärken?
- Was heißt Fairness? Und wie kommt man zu einem Konsens darüber, was fair ist?
- Wie können die Älteren besser eingebunden werden? Wie kann Mitbestimmung dazu beitragen, Interessenkonflikte zwischen den Generationen zu moderieren und zu kanalisieren?
- Wie kann man mit den großen wirtschaftlichen Unterschieden innerhalb der EU umgehen? Wie kommen wir (trotzdem) zu einer europaweiten Identität und Solidarität?
- Wie organisiert man sich europaweit in der tagtäglichen Praxis (Stichwort Eurobetriebsräte und Unternehmensmitbestimmung in Europäischen Aktiengesellschaften)?
- Wie können Gewerkschaften anschlussfähiger werden für (andere) soziale Bewegungen? Wie werden sie als Plattform und Schnittstelle für unterschiedliche Akteure attraktiv?
- Welchen Beitrag können Gewerkschaften und Akteure der Mitbestimmung zur Nachhaltigkeit von Unternehmen leisten? Was bedeutet ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit?
- Wie kann Mitbestimmung im Aufsichtsrat wirksam eingesetzt werden, um auch gesellschaftliche Ziele in Unternehmensentscheidungen stärker zu verankern, zum Beispiel wenn es um die Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen geht?

Blank Patterns 15, 2012, Mischtechnik, 47 cm x 34 cm

Szenario IV:

KAMPF

TEILHABEHEMMENDES UMFELD UND WIEDERERSTARKEN SOZIALER BEWEGUNGEN

Unter der in nahezu allen Parteien verbreiteten arbeitsmarktpolitischen Prämisse „Lieber ein schlechter Job als gar keine Arbeit“ werden Arbeitsstandards und Mitbestimmungsrechte weiter flexibilisiert und Sozialleistungen abgesenkt. Dabei ist es kaum von Bedeutung, welche Regierung gerade am Ruder ist: Angesichts des zunehmenden globalen Wettbewerbsdrucks, wiederholter Krisen und großer Überkapazitäten in verschiedenen Industrien, angesichts der zunehmenden Überlastung der Sozialversicherungssysteme und klammer öffentlicher Haushalte werden diese Strukturreformen als alternativlos hingenommen. Die Welt hat sich verändert, und es hat den Anschein, dass man selbst als Kollektiv den Kräften einer entgrenzten und zunehmend krisenanfälligen Wirtschaft kaum noch etwas entgegensetzen kann. Längst hat die Mehrheit der Menschen das Vertrauen in die Politik verloren, und nur noch wenige glauben, dass sich mit demokratischen Wahlen in diesem Land noch etwas verändern lässt.

Die Mitbestimmung und ihre Institutionen bestehen der Struktur nach zwar weiter, aber in der Sache haben Gewerkschaften, Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten immer weniger Einfluss. In der globalen Wirtschaft geben die dynamischen Ökonomien in Fernost zunehmend den Takt an. Auf EU-Ebene stehen Sparprogramme und Strukturreformen – und in der Folge nationalstaatliche Eigeninteressen – immer mehr im Vordergrund und behindern ein demokratisches Mitbestimmungsklima.

Zudem gewinnt der technologische Wandel an Tempo. Intelligente Maschinen, Mikroprozessoren und Werkstoffe dringen in alle Lebensbereiche vor und verändern damit auch die Art und Weise von Produktion und Wertschöpfung. Der damit einhergehende Abbau von Arbeitsplätzen ist historisch ohne Beispiel. Unternehmen entziehen sich der Verantwortung, diesen rasanten Strukturwandel sozial verträglich zu gestalten. Mehr als ein Drittel der Erwerbstätigen arbeitet inzwischen für Niedriglöhne. Betriebsräte und Belegschaften können in ihren Unternehmen immer weniger ausrichten – auch die qualifizierte Arbeitnehmerschaft verliert in diesen turbulenten Zeiten an Verhandlungsmacht. In vielen Unternehmen wird der Ton rauer. Wer sich gewerkschaftlich oder im Betriebsrat für die Belange der Kollegen einsetzt, geht ein hohes persönliches Risiko ein.

Gewerkschaften und Betriebsräte stemmen sich dennoch mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln gegen die schleichende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen derer, die noch ein „Normalarbeitsverhältnis“ haben. Sie versuchen auch, ihre Basis zu erweitern, indem sie Kampagnen und Initiativen für andere Gruppen starten, die von den Verschlechterungen am Arbeitsmarkt besonders betroffen sind. Der Ton in den Tarifverhandlungen wird schärfer, die Zahl der Streiktage höher. Nach vier Jahrzehnten Mitgliederschwund steigen die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften wieder an. Wenn man auch nur wenig ausrichten kann, so trifft man hier doch andere, denen es ähnlich geht und die die gleichen Sorgen haben: „Gemeinsam ist man weniger allein.“

Die Taktzahl der Demonstrationen gegen Sozialabbau und die systematische Verletzung von Arbeitnehmerrechten nimmt zu. Immer häufiger kommt es am Rande von Demonstrationen und Kundgebungen auch zu gewaltsamen Auseinandersetzungen. Erstmals seit den 1980er-Jahren greifen manche Unternehmen in der Folge von Streiks wieder zum Mittel der Aussperrung.

Die Reaktionen auf prekäre Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzverlust und Chancenlosigkeit sind unterschiedlich: Viele Menschen resignieren, andere suchen Linderung in den billig zu habenden Stimmungsaufhellern oder den bunten Scheinwelten der Unterhaltungsindustrie. Manche tauchen vollkommen in die virtuellen Welten ihrer Avatare ab. Bei wieder anderen wird der anfängliche Frust darüber, nicht mehr gebraucht zu werden bzw. aussortiert worden zu sein, zu Wut – weil sie ihre Situation nicht selbst verschuldet haben, ihren Kindern keine Chancen mehr bieten können und wahrnehmen, dass es immer mehr Menschen gibt, denen es ähnlich geht.

Zunächst versuchen die Enttäuschten, sich im lokalen Umfeld zusammenzutun und neue Gemeinschaften aufzubauen. Diese sind oft ganz pragmatischer Natur, zum Beispiel wenn es darum geht, Rechtsberatung für ein Verfahren vor dem Arbeitsgericht zu vermitteln, eine Kiezküche zu betreiben oder einen Quartierstreffpunkt einzurichten, wo man auch mit wenig Geld anderen begegnen und sich austauschen kann. Auch Bildungsangebote für Kinder oder Qualifikationsmodule für den nächsten Arbeitsplatz werden in diesem Rahmen organisiert. Aus solchen Initiativen und Zusammenschlüssen wachsen auch größere Projekte. Über Netzwerke und Plattformen werden (neue) solidarische Formen des Wirtschaftens und Genossenschaften entwickelt und miteinander verbunden. Und was funktioniert, verbreitet sich schnell und wird auch andernorts praktiziert. So werden aus lokalen Gemeinschaften und Initiativen zunehmend landesübergreifende, manchmal sogar europaweite oder globale Netzwerke. Auch das Selbstbewusstsein der Belegschaften nimmt in vielen Unternehmen wieder zu. Die Angst, sich kollektiv für seine Interessen einzusetzen, wird schwächer. „Gemeinsam können wir etwas erreichen!“ – erste Erfolgsbeispiele treten an die Stelle bloßer Hoffnung.

Im Jahr 2035 sehen die Gewerkschaften ihre Hauptaufgabe schon längst nicht mehr in Tarifverhandlungen – sie positionieren sich als treibende Kraft für den sozialen Wandel. Es ist nicht die Zeit der Taktierer und Verhandler, sondern es geht zunehmend darum, offensiv für Veränderungen einzutreten und sie, wo möglich, auch zu leben. Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben üben Druck aus, um Missstände – auch außerhalb des Werksgeländes – anzugehen. Kreative Kollektive erkunden neue nachhaltige Formen des Wirtschaftens. Soziale Netzwerke gewinnen mit unterschiedlichen Formen von Protest und Initiativen zunehmend Einfluss auf der politischen Bühne. So wurde aus Gemeinschaften, die zunächst aus Wut über die bestehenden Verhältnisse und in der Folge zur Verbesserung des engeren Umfelds entstanden sind, eine vielfältige politische Bewegung – von Menschen, die für bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen auf die Straße gehen und für eine gerechtere Gesellschaft eintreten.

Immer mehr Menschen stellen die Systemfrage. Sie wissen, welche Missstände sie überwinden wollen – aber wie weit das „neue Wir" reicht und wie das „mehr Miteinander" als Gesellschaftsform aussehen wird, ist erst in groben Konturen zu erkennen.

LEITFRAGEN ZU SZENARIO IV: KAMPF

- Wie können soziale Errungenschaften und Mitbestimmungsrechte auch bei wirtschaftlich schwieriger Lage behauptet werden („Das können wir uns im Moment nicht leisten")?
- Wenn der Druck weiter zunimmt und die Arbeitsbeziehungen konfrontativer werden: Welche Instrumente für den Kampf um essenzielle Arbeitnehmerrechte haben wir im „Werkzeugkasten"? Wer sind mögliche Bündnispartner?
- Wenn wir vom Kollektiv sprechen: Wie groß ist unser „Wir"? Wer gehört dazu, wer nicht?
- Wie lässt sich in wirtschaftlich, politisch und sozial angespannten Zeiten tragfähige Solidarität herstellen? Was kann man einem zunehmenden Gefühl der Ohnmacht und Resignation entgegensetzen und wie können Menschen mobilisiert werden, sich für eine Verbesserung der Situation einzusetzen?
- Was können Gewerkschaften und Betriebsräte für Menschen tun, die faktisch keinen Kontakt mehr zur „normalen" Erwerbsarbeitswelt haben? Wie kann man sie erreichen, wenn nicht am Arbeitsplatz?
- Wie geht man damit um, wenn immer mehr Menschen Gewalt als legitimes Mittel zur Durchsetzung ihrer Interessen ansehen – und auch einsetzen?
- Welche Möglichkeiten haben Erwerbstätige, ihre Arbeitsplätze selbst zu schaffen? Welche herkömmlichen Modelle (z. B. Genossenschaften) und welche neuen sind hier denkbar?
- Inwieweit bietet die Mitbestimmung noch ein geeignetes Dach für Teilhabe und sozialen Ausgleich? Wie können neue Formen des kollektiven Miteinanders aussehen?

Blank Patterns 13, 2012, Mischtechnik, 47 cm x 34 cm

DIE SZENARIEN

Langfassungen

Szenario I:

WETTBEWERB

TEILHABEHEMMENDES UMFELD UND INDIVIDUALISIERUNG DER MITBESTIMMUNG

FRÜHER VOGEL FÄNGT DEN WURM

Englisches Sprichwort

„WIE GEHT'S?" „DANKE, SEHR GUT! ICH ARBEITE ZWAR GERADE EIN WENIG VIEL, ABER ICH ARBEITE DRAN."

2020

Die deutsche Wirtschaft brummt – und der Arbeitskräftebedarf steigt weiter an. Denn nicht nur der Export, auch die steigende Binnennachfrage infolge der relativ hohen Lohnabschlüsse der vergangenen Jahre sowie der technologiebasierte Strukturwandel treiben die Entwicklung voran. Bei den ausländischen Direktinvestitionen rangiert der Standort Deutschland aufgrund seiner zentralen Lage im EU-Binnenmarkt, der guten Infrastruktur, politischer Stabilität und hoch qualifizierter Arbeitskräfte ebenfalls auf den oberen Plätzen.

STELLENABBAU auf der einen, neue Berufsbilder und Geschäftsmodelle auf der anderen Seite

Während in einigen Branchen Beschäftigung abgebaut wird, entstehen in anderen neue Arbeitsplätze, zum Teil sogar völlig neue Geschäftsmodelle und Berufsbilder – schließlich geht es darum, gute Jobs zu schaffen statt schlechte zu erhalten. Begleitet durch Gewerkschaften und Betriebsräte wird der Stellenabbau in den betroffenen Unternehmen so sozial verträglich wie möglich gestaltet – verhindern kann man ihn ohnehin nicht. Immerhin entstehen neue Möglichkeiten und Beschäftigungszuwächse an anderer Stelle. Flexibilität und Mobilität sind das Gebot der Stunde, wenn man nicht unter die Räder kommen will. Mit immer neuen Algorithmen werden Produktionsabläufe automatisiert, miteinander vernetzt und effizienter gestaltet – Wirtschaft funktioniert zunehmend in Matrixstrukturen, und das *Internet der Dinge* ist vom Zukunftsbild zur Alltagsrealität geworden.

2020

Der Trend bei großen Unternehmen, Produktionsbereiche auszulagern und sich in Netzwerken aufzustellen, die viele kleinere Zulieferer und Subunternehmen beinhalten, setzt sich fort. In der immer stärker transnational vernetzten Unternehmenswelt wird es für die Mitbestimmung auf ihren gesetzlich vorgezeichneten Wegen zunehmend schwierig, Einfluss zu nehmen – allzu oft fehlt schlicht das Gegenüber. Mitbestimmungsgesetze sind primär national, aber Unternehmen handeln über Grenzen hinweg. Entscheidungen entziehen sich immer öfter dem Zugriff der eingespielten Mitbestimmungspraxis. Dieses Spannungsverhältnis wird durch den härter werdenden Wettbewerb und die intensivere Vernetzung von Unternehmen und Produktionsketten im *transatlantischen Binnenmarkt* noch verstärkt. Auch wird es schwieriger, die Anforderung der Kapitalmärkte, kurzfristig hohe Umsatzziele und Gewinnmargen zu erreichen, mit einer nachhaltigen Unternehmensführung und -entwicklung in Einklang zu bringen. Zugleich sind die Unternehmen aber auf frisches Geld und hohe Investitionen angewiesen.

In der vernetzten **UNTERNEHMENSWELT** wird Mitbestimmung zunehmend schwierig

Die Zahl der Erwerbstätigen erreicht 2022 mit über 45 Millionen ein neues Allzeithoch. Zunehmend werden Nachwuchskräfte aus den EU-Ländern angeworben, die wirtschaftlich weniger gut dastehen. Zwar werden insbesondere hoch qualifizierte Arbeitskräfte gesucht, aber Nachfrage besteht in nahezu allen Beschäftigungsbereichen. Gut bezahlte Praktika, hochwertige Trainee-Programme, Alumni-Netzwerke, ein Semester als Werkstudent oder Infotainment im Rahmen von Career-Days – viele Unternehmen lassen sich etwas einfallen, um Nachwuchs zu finden und an sich zu binden. Europaweit aufgestellte Personalagenturen unterstützen sie dabei, gute Mitarbeiter an Bord zu holen.

ARBEITSKRÄFTE werden in fast allen Beschäftigungsbereichen gesucht

Gerade in den Branchen und Berufsgruppen, in denen die Mitbestimmung schon immer schwach ausgeprägt war, sind die Beschäftigungszuwächse besonders hoch, während sich der Stellenabbau in den Branchen, in denen die Mitbestimmung stark präsent ist, weiter fortsetzt. Inzwischen steigt die Zahl der Unternehmen, die ausschließlich mit Freelancern arbeiten, vor allem im Dienstleistungsbereich und in den Kreativbranchen stetig an. Aber auch im produzierenden Gewerbe läuft zunehmend mehr auf Werkvertragsbasis, egal ob es um die Entwicklung der nächsten Produktgeneration, die Instandhaltung und Reinigung der Produktionsanlagen, das Entladen von Lieferungen, die Verpackung von Gütern oder nur den Pförtnerjob geht. Der Anteil der Selbstständigen wächst – was oft nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Betroffenen durchaus Vorteile mit sich bringt. So können zum Beispiel beide Seiten Abgaben einsparen und die Beschäftigten selbst entscheiden, wie sie ihre private Vorsorge gestalten.

Der Anteil der **SELBSTSTÄNDIGEN** wächst

Natürlich gibt es nach wie vor viele schlecht bezahlte Jobs. Auch ihre Zahl hat zugenommen, aber die zunehmende Ungleichheit wird als Ausdruck der Vielfalt innerhalb der Arbeitswelt gesehen: „Wer wenig leistet, kann auch nicht viel erwarten.“ Arbeitslosigkeit wird häufig mit persönlichem Versagen gleichgesetzt, und die „Agentur“ hilft dabei, wieder aufs Gleis zu kommen. Die Mehrheit ist der Meinung: Wer motiviert ist und Leistung bringt, wird dafür auch gut entlohnt, kann bei seinen Arbeitsbedingungen mitentscheiden und hat Aufstiegschancen. Von Arbeitgeberseite werden zunehmend individualisierte und leistungsabhängige Bonussysteme, Vergünstigungen und Privilegien ins Spiel gebracht. Wer nach Dienstschluss erreichbar ist, erhält dafür die neusten High-End-Geräte – und kann sie natürlich auch privat nutzen. Wer viel für die Firma unterwegs ist, erhält regelmäßig einen Wagen der neuesten und oberen Produktklasse, für Flugreisen die Premium-Lounge-Card.

„Wer **LEISTUNG** bringt, verdient gut, kann mitentscheiden und hat Aufstiegschancen.“

2025

ÖKOLOGISCHER Umbau von Wirtschaft und Infrastruktur

Der *Green Boom* im Zuge des ökologischen Umbaus von Wirtschaft und Infrastruktur führt in den 2020er-Jahren in einigen Branchen zu einem deutlichen Beschäftigungsanstieg und heizt so die Entwicklung am Arbeitsmarkt noch weiter an. Dabei geht es um weit mehr als nur die Dämmung von Gebäuden, die Energiewende ist immer noch nicht abgeschlossen. Ressourcensparende Produktionsverfahren und nachhaltige Mobilitätskonzepte sind das Gebot der Stunde – sie müssen entwickelt, vermarktet und installiert werden. Und auch im Ausland sind Umwelttechnologien aus Deutschland heiß begehrt.

VERMARKTUNG der eigenen Arbeitskraft

In verschiedenen Karriere-Netzwerken pflegen die Menschen ihr berufliches Image, indem sie ihre erworbenen Qualifikationen offensiv präsentieren und den Ergebnissen ihrer „individuellen Marktforschung" entsprechend kontinuierlich anpassen. Entscheidend sind die Alleinstellungsmerkmale, die *Unique Selling Points* – und jeder sollte mindestens ein paar davon haben! Nicht wenige inszenieren ihr Selbstbild regelrecht als Marke. Man hat ja schon in jungen Jahren – damals, als es noch Facebook gab – gelernt, wie man sich gut präsentiert und vernetzt.

RÜCKZUG ins Private

Die Gesellschaft ist allgemein unpolitischer geworden. Der Rückzug ins Private ist gekennzeichnet durch die Konzentration auf die eigenen Belange und einen guten Lebensstandard. Die rückläufigen Mitgliederzahlen der Gewerkschaften und der Nachwuchsmangel in den Gremien der Mitbestimmung sind nur eine Ebene dieser Entwicklung. Auch politische Parteien und Vereine verzeichnen weiterhin sinkende Mitgliederzahlen. Aber wenn man häufig den Arbeitgeber wechselt, fällt es zwangsläufig schwerer, sich für die Bedürfnisse der Kollegen im Unternehmen zu engagieren. Natürlich wird der Ruf nach mehr und wirksamer Mitbestimmung schnell laut, wenn die Medien wieder einmal über Missstände in einem Unternehmen berichten oder profitable Produktionsstandorte dichtgemacht werden – er verhallt aber auch schnell wieder, wenn sich die Empörung gelegt hat.

ARBEITEN bis ins hohe Alter

Die hohe Nachfrage nach Arbeitskräften, die steigende Lebenserwartung und oft auch schlicht der Umstand, dass die Rente nicht reicht, führen dazu, dass inzwischen mehr als drei Millionen Menschen über 67 in Deutschland einer Beschäftigung nachgehen. Das Vermittlungsportal „Rent-a-Rentner" geht an die Börse und steigt in den darauffolgenden Jahren sogar in den DAX 100 auf. Das Unternehmen spiegelt den allgemeinen Trend wider. In den Medien häufen sich Studien und Berichte, wie man auch im Alter fit bleibt: Nur wer neue Herausforderungen sucht und sein Gehirn auf Trab hält, bleibt bis ins hohe Alter fit und wehrt Krankheiten ab, so der Kanon der Altersforscher. Im Jahr 2025 darf jeder so lange arbeiten, wie er will. Das Renteneintrittsalter ist nur noch ein Orientierungswert, Zwangsverrentung gilt als Altersdiskriminierung und ist verboten.

MITGLIEDERSCHWUND bei den Gewerkschaften setzt sich fort

Der Mitgliederschwund bei den Gewerkschaften setzt sich kontinuierlich fort, und der Organisationsgrad unterschreitet 2028 erstmals die Marke von zehn Prozent. Die Einheitsgewerkschaft ist zunehmend passé, die Tarifbindung greift für immer weniger Beschäftigte. Die Diskrepanz zwischen dem Organisationsgrad der Gewerkschaften und der Reichweite von Tarifverträgen hat ein solches Ausmaß erreicht, dass in immer mehr Branchen Arbeitgeberverbände kein Verhandlungsmandat mehr vor ihren Mitgliedern bekommen und Unternehmen auslaufende Tarifverträge nicht mehr verlängern. Statt einheitlicher Lösungen „für die Fläche" sucht man pragmatische Lösungen auf betrieblicher Ebene. Nur noch in den großen Unternehmen einiger Branchen und im öffentlichen Sektor gelingt es den Gewerkschaften, überbetriebliche Tarifabschlüsse zu erzielen.

In anderen Bereichen bleiben nur diejenigen Gewerkschaften und Interessenverbände im Spiel, die für ihre Mitglieder einen spürbaren Mehrwert erbringen können – was eine noch stärkere Kundenorientierung und besseren Service erfordert. Sie erweitern ihr Profil als Versicherungen sowie persönliche Beratungs- und Vermarktungsagenturen. Einzelne Berufsgruppen organisieren sich zudem immer häufiger in kleinen, aber schlagkräftigen Berufsgewerkschaften, um ihre Interessen besser durchsetzen zu können. Die Piloten und Lokführer haben ja schon früh versucht, sich von den großen „Tankern" der Gewerkschaftsszene zu entkoppeln, um für sich mehr rauszuholen – auch wenn das auf Kosten anderer Berufsgruppen geht. Versuche, die Tarifeinheit gesetzlich festzuschreiben und so den Wildwuchs in der Gewerkschaftslandschaft zu begrenzen, sind wiederholt vom Bundesverfassungsgericht gestoppt worden – die Koalitionsfreiheit und das Streikrecht sind schließlich im Grundgesetz verbrieft. So entsteht eine Vielzahl von Splittergewerkschaften. Selbst die Angestellten städtischer Reinigungsbetriebe schließen sich in vielen Städten zusammen, um auf eigene Faust bessere Arbeitsbedingungen zu erkämpfen – schließlich merkt jeder, wenn der Müll nicht mehr abgeholt wird. Gewerkschaften einzelner Berufsgruppen werden zunehmend zu Dienstleistern und zur Lobby für ihre jeweilige Klientel. In immer mehr Branchen kommt es zu Konflikten zwischen einzelnen Gewerkschaften, die mit harten Bandagen um Mitglieder konkurrieren.

Mehr **„KUNDENORIENTIERUNG"** und Splittergewerkschaften

Verlierer dieser Entwicklung sind diejenigen Berufsgruppen, die nur wenig Verhandlungsmacht in die Waagschale werfen können. Denn was eine einflussreiche Gruppe in einem Unternehmen für sich herausschlagen konnte, muss in der Regel bei anderen Teilen der Belegschaft oder bei den Zulieferfirmen eingespart werden, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt.

VERLIERER der Entwicklung sind diejenigen mit geringer Verhandlungsmacht

Für die Arbeit der Betriebsräte verläuft die Entwicklung in unterschiedliche Richtungen: Mangels geltender Tarifverträge sind sie in immer mehr Unternehmen gezwungen, selbst über Entlohnung und Arbeitsbedingungen zu verhandeln – und überfordern sich als Gewerkschaftsersatz. Dass Betriebsräte im Gegensatz zu Gewerkschaften weder über ein Streikrecht noch über eine Streikkasse verfügen, macht es ihnen nicht leichter, zu ausgewogenen Vereinbarungen zu kommen. Diese Entwicklung hat verschiedene Folgen. So führt die unklare Rollenverteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten immer öfter zu Spannungen – der Anteil der Betriebsräte, die auch aktive Gewerkschaftsmitglieder sind, nimmt ab. Eine weitere Folge ist, dass auch das Beziehungsgefüge zwischen Betriebsräten und Unternehmensführung vielerorts konfliktreicher wird. Zudem ist der rechtliche Status der Vereinbarungen und „Haustarifverträge" oft unklar; die Zahl der Rechtsstreitigkeiten, die vor Gericht ausgetragen werden müssen, nimmt zu. Nicht wenige Arbeitgeber unterstützen – mehr oder weniger diskret – die Gründung eigener „Betriebsgewerkschaften" und versuchen bei den Betriebsratswahlen aktiv, den Einfluss der Gewerkschaften zu verringern. In Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern entstehen aber ohnehin nur noch selten Betriebsräte.

Neue Rolle der **BETRIEBSRÄTE**

Druck entsteht für viele Betriebsräte auch durch den sinkenden Rückhalt innerhalb der Belegschaft, denn ihre Arbeit wird von immer mehr Arbeitnehmern als schwerfällig, bürokratisch und zu langsam empfunden. Sie fühlen sich nicht gut vertreten, im Gegenteil – oft besteht sogar der Eindruck, dass die Forderungen des Betriebsrats den eigenen individuellen Interessen zuwiderlaufen, beispielsweise wenn es um die Belange der älteren Mitarbeiter im Unternehmen geht oder um abstrakte Arbeitszeitkonten-Modelle, von denen man frühestens in zehn Jahren profitieren kann. Die bestehenden Betriebsvereinbarungen hingegen, die das tagtägliche Miteinander im Unternehmen regeln, sind den Arbeitnehmern oft nicht bekannt oder werden in ihrem Bestand als Selbstverständlichkeit gesehen. Und die Erfahrung scheint ihnen Recht zu geben – wenn man für seine Belange individuell mit dem Arbeitgeber verhandelt, kommt oft mehr dabei heraus.

SINKENDER Rückhalt der betrieblichen Mitbestimmung in den Belegschaften

2025

Einzelne Fälle von Klüngel und Selbstgefälligkeiten in der Arbeit von Betriebsräten und die damit verbundene Berichterstattung in den Medien haben das Image der betrieblichen Mitbestimmung noch weiter beschädigt. Für die Befürworter einer starken Mitbestimmung ist es ein schwacher Trost, dass die durchschnittliche Beteiligung an Betriebsratswahlen in Deutschland immer noch etwas höher liegt als bei den letzten Bundestagswahlen. Der Umstand, dass temporäre Aufträge und *Cloud-Working* den Arbeitsalltag vieler prägen, erschwert zudem die Bindung an ein Unternehmen und solidarische Bezüge der Beschäftigten untereinander. Und selbst für diejenigen, die sich gerne in der Mitbestimmung engagieren würden, stellt sich oft das Problem, dass es in ihrem Unternehmen keine entsprechenden Strukturen (mehr) gibt.

ENTFREMDUNG zwischen Politik und Gewerkschaften

Der politische Rückhalt für das deutsche Modell der Mitbestimmung wird schwächer, auch wenn die formalen Regeln nicht angetastet werden und der Wert der Mitbestimmung regelmäßig hervorgehoben wird. Immerhin haben die hohe Beschäftigungsquote und historisch niedrige Arbeitslosigkeit, die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der demografische Wandel vielen Arbeitnehmern eine bessere persönliche Verhandlungsposition beschert. Und angesichts der wachsenden Vielfalt innerhalb der Belegschaften erscheinen direkte Formen der individuellen Mitbestimmung vielen Akteuren in den Parteien und Ministerien auch angemessener. So kommt es zu zahlreichen Konflikten und in der Folge zu zunehmender Entfremdung zwischen Politik und Gewerkschaften. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist der Streit um die *kalte Degression* des Mindestlohns, der seit Anfang der 2020er-Jahre nicht mehr an die Preisentwicklung angepasst wurde. Zudem haben sich Gewerkschaften und Betriebsräte zu oft als „Bremser" des Strukturwandels unbeliebt gemacht und auf mehr Rechte für prekär Beschäftigte gepocht. Starke Mitbestimmungsrechte werden oft auch als nicht förderlich angesehen, wenn man neue Investoren aus Ländern gewinnen möchte, in denen Mitbestimmung keine Tradition hat. Außerdem erweisen sich einige Anwaltskanzleien als sehr kreativ darin, Unternehmen, die sich der Unternehmensmitbestimmung entziehen wollen, neue Wege und Schlupflöcher aufzuzeigen. Von der Politik kommt meist nur ein Achselzucken und der Hinweis, auch die Mitbestimmung müsse sich am Markt behaupten, da man nun einmal in einem *transatlantischen Binnenmarkt* lebe.

2030

Je weniger funktionierende Strukturen der kollektiven Mitbestimmung zur Verfügung stehen, desto mehr müssen sich die Menschen im Arbeitsleben selbst um ihre Belange kümmern. Wie erfolgreich sie dabei sind, entscheidet sich an ihrem Qualifikationsprofil und ihrem Verhandlungsgeschick – für viele funktioniert das. Und je mehr Dinge man selbst in die Hand nimmt, desto stärker ist man mit seinen eigenen Angelegenheiten ausgelastet, sodass weniger Zeit und Energie zur Verfügung stehen, sich kollektiv zu engagieren. So verstärkt sich die Entwicklung zunehmend selbst.

INDIVIDUELLE Vertragsfreiheit statt kollektiver Mitbestimmung

In den Belegschaften der Unternehmen nimmt die Vielfalt weiter zu, ebenso wie die unterschiedlichen Formen von Vertragsverhältnissen, die in der Regel direkt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber bzw. dessen Personalabteilung ausgehandelt werden. Es existiert praktisch kein Rahmen mehr, der die Vertragsfreiheit einschränkt. Die nach wie vor bestehenden Organe der kollektiven Interessenvertretung und Mitbestimmung hingegen wirken zunehmend wie aus der Zeit gefallen. Und da immer mehr Beschäftigungsverhältnisse in mitbestimmungsfreien Sphären angesiedelt sind, kommen viele Menschen mit der realen Praxis und den Errungenschaften der Mitbestimmung gar nicht mehr in Kontakt.

2030

KRISE des Arbeitsmarkts durch Automatisierung

FEHLENDES Korrektiv bei wirtschaftlichem Abschwung

Ausgerechnet die Piloten und Lokführer erleben Anfang der 2030er-Jahre einen traumatischen Wandel: Cockpits und Führerstände, in denen noch Menschen sitzen, bilden zunehmend die Ausnahme. Man hätte vielleicht voraussehen können, dass hier ein großes Automatisierungspotenzial schlummert. Nachdem die rechtlichen Fragen und Sicherheitsaspekte geklärt waren, ging alles sehr schnell, weil kein Unternehmen das letzte sein wollte, das diese Kosteneinsparung realisiert. Auch andere Splittergewerkschaften müssen feststellen, dass ihre Mitglieder ersetzbar sind – nur fehlt kleinen Interessenvertretungen meist die Kraft, dafür zu sorgen, dass die Freisetzung im Rahmen von angemessenen Sozialplänen vollzogen wird.

Aber nicht nur in einzelnen Branchen, auch in Phasen eines allgemeinen wirtschaftlichen Abschwungs wie beispielsweise der *Krise von 32* macht es sich bemerkbar, dass die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer schwächer geworden sind und kaum noch als Korrektiv wirken können. Zudem fehlt es an öffentlichen Mitteln, um etwa Kurzarbeit oder andere Formen der Anpassung im größeren Stil zu finanzieren. Außerdem hat die Krise die europäische Wirtschaft im globalen Wettbewerb erneut zurückfallen lassen. Die Entwicklung verlangt den Belegschaften in vielen Bereichen zum Teil schmerzhafte Zugeständnisse ab.

2035

SPALTUNG zwischen Teilhabe und Ausgrenzung

Wer im **STRUKTURWANDEL** nicht mithalten kann, ist auf sich selbst gestellt

Der Wettbewerb um gute Arbeitsplätze ist im Jahr 2035 noch härter geworden. Die Ungleichheit hat weiter zugenommen, ebenso wie die allgemeine Unsicherheit. Unsichere, schlecht bezahlte Beschäftigungsverhältnisse nehmen zu, und immer häufiger wird in den Medien über deren Ausmaß berichtet. Im globalen Vergleich gehört Deutschland nach wie vor zu den sehr wohlhabenden Staaten und vielen geht es materiell gut. Die Aussicht auf einen hohen Lebensstandard lockt nach wie vor viele Menschen aus dem Ausland an – hier kann man etwas erreichen und hat Aufstiegschancen. Aber auch die Spaltung zwischen Reich und Arm, zwischen Menschen mit und ohne Bildungschancen, zwischen Teilhabe und Ausgrenzung hat neue Ausmaße erreicht. Und viele müssen für sich persönlich erfahren, dass die Grenze zwischen individueller Freiheit und Vereinzelung fließend ist.

Da immer weniger Beschäftigungsverhältnisse sozialversicherungspflichtig sind, die Zahl der Leistungsbezieher aber nicht nur durch den demografischen Wandel gestiegen ist, sondern auch durch die hohe Zahl der Aufstocker und den späteren Anstieg der Arbeitslosigkeit, geraten die staatlichen Systeme der sozialen Sicherung aus den Fugen. Entsprechend müssen Leistungen gestrichen oder zumindest gekürzt werden. Wer wirklich vorsorgen möchte, musste ja auch früher schon auf Formen der privaten Vorsorge und Absicherung zurückgreifen. Der Anteil der Menschen zwischen 70 und 80 Jahren, die einer Erwerbstätigkeit nachgehen, liegt im Jahr 2035 bei 26 Prozent. Oft handelt es sich hierbei um geringfügig bezahlte Tätigkeiten – aber was will man machen, wenn man keine Alternative hat?

Auch für viele der Jüngeren, die im Wettbewerb um gute Arbeit nicht mithalten können oder von dem Strukturwandel erfasst werden, der sich in vielen Branchen rasant vollzieht, wird es enger – es sei denn, sie gehören zur glücklichen Erbengeneration. Ansonsten muss man sich zunehmend im engsten Familien- und Freundeskreis gegenseitig aushelfen, um über die Runden zu kommen, wenn es wieder einmal nicht reicht, zum Beispiel wenn man von einer Kündigung überrascht wurde und noch nichts Neues in Aussicht hat. Für große Gesellschaftsentwürfe oder das gemeinsame Eintreten für eine bessere Zukunft fehlt da schlicht die Energie.

Die Arbeitswelt ist rauer und fordernder geworden – aber das trifft auch allgemein auf das Zwischenmenschliche in der Gesellschaft zu. Im Jahr 2035 fragen sich immer mehr Menschen in Deutschland: „Bin ich und bleibe ich stark genug?“

Blank Patterns 3, 2012, Mischtechnik, 74 cm x 52 cm

Szenario II:

VERANTWORTUNG

VIELFALT DER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE IN TEILHABEFÖRDERNDEM UMFELD

„WÜRDEST DU MIR BITTE SAGEN, WIE ICH VON HIER AUS WEITERGEHEN SOLL?“, „DAS HÄNGT ZUM GROSSEN TEIL DAVON AB, WOHIN DU MÖCHTEST“, SAGTE DIE KATZE.

Lewis Carroll (Alice im Wunderland)

2020

Die Vielfalt der Lebensentwürfe und Interessen der Erwerbstätigen nimmt weiter zu. Arbeit und ihr Stellenwert für ein gutes Leben werden ganz unterschiedlich bewertet – je nachdem, welchen kulturellen Hintergrund man hat, in welcher Lebensphase man sich befindet, welche Qualifikation und Berufserfahrung man einbringt und wie man diese weiterentwickeln möchte, wie man die Erziehung der Kinder organisiert, ob man einen Angehörigen pflegt, welcher Lebensstandard angestrebt wird oder wie hoch das individuelle Sicherheitsbedürfnis ist.

VIELFALT der Lebensentwürfe und Beschäftigungsverhältnisse

Entsprechend vielfältig gestalten sich auch die Beschäftigungsformen: Befristete und unbefristete Arbeitsverhältnisse, direkt oder über ein Subunternehmen beschäftigt, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, zeit- oder leistungsbezogene Vergütung, angestellt oder selbstständig – kaum ein Arbeitsvertrag gleicht dem anderen. Damit schwindet nicht nur die Transparenz, sondern auch der Orientierungsmaßstab, was man für seine Arbeit verlangen kann. Aber da die neue Generation gut ausgebildet und mit hohen Erwartungen an die persönliche Selbstentfaltung innerhalb und außerhalb des Arbeitslebens an den Start geht, verlangt sie viel.

Zunehmende FLEXIBILITÄT der Arbeitswelt

Das klassische Modell „unbefristete Vollzeitstelle an einem Arbeitsplatz für einen Arbeitgeber“ wird zunehmend atypisch. In vielen Berufsfeldern löst sich „der Arbeitsplatz“ auf – es wird unter anderem mehr zu Hause oder unterwegs oder auch direkt beim Kunden vor Ort gearbeitet; die Mobilitätsanforderungen nehmen in vielen Bereichen zu. Die Zahl der Freiberufler steigt stetig an, viele arbeiten für mehrere Auftraggeber gleichzeitig.

2020

Zeitlich begrenzte Tätigkeiten, Projektarbeit in wechselnden Teams und Arbeitskontexten, mehr Einfluss auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsinhalte prägen den Arbeitsalltag zunehmend. Auch der Umstand, dass die Anzahl der Unternehmen mit hohen Beschäftigtenzahlen in den letzten Jahren abgenommen hat und weiter abnimmt, verändert das Zusammenspiel von Arbeitgeber und Arbeitnehmer – und damit die Art und Weise, wie Mitbestimmung stattfindet.

GEWERKSCHAFTEN und Betriebsräte setzen sich auch in bislang mitbestimmungsfreien Bereichen und für alle Mitarbeiter ein

Gewerkschaften müssen sich neu ausrichten und sich darum bemühen, auch Erwerbstätige in weitgehend mitbestimmungsfreien Branchen und Beschäftigungsformen zu erreichen – und in die Tarifbindung einzubeziehen. Betriebsräte versuchen, Einfluss auf die Arbeitsbedingungen aller abhängig Beschäftigten im Betrieb zu nehmen, unabhängig davon, ob es sich um reguläre Mitarbeiter, Leiharbeiter oder „feste Freie“ handelt.

DIREKTE Formen der Mitbestimmung gewinnen zunehmend an Bedeutung

Für die Mitbestimmung wird es angesichts dieser Vielfalt zunehmend schwierig, individuelle Interessen kollektiv zu vertreten. Direkte Formen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz gewinnen an Bedeutung und entsprechen auch dem Selbstverständnis der Mehrheit der Beschäftigten. Zum Beispiel ist es mittlerweile fast schon zur Regel geworden, die eigene Arbeitszeit individuell zu vereinbaren – der Begriff „Vollzeitstelle“ ist nur noch bedingt ein sinnvoller Bezugspunkt. Auch werden zunehmend neue Formen der Kommunikation erforderlich und praktiziert, wo räumliche Nähe und Kontinuität nicht mehr gegeben sind.

Gleichwohl ist dies nicht die Welt der Spezialisten, Stars und Koryphäen. Die meisten Aufgaben erfordern Teamplayer sowie die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und seine Stärken in ein größeres Ganzes einzubringen – quasi über den Tellerrand hinweg anschlussfähig zu sein. Gerade in Bereichen, in denen Kreativität und Innovationsfähigkeit gefragt sind, aber auch in jeder Kindertagesstätte oder Pflegeeinrichtung, ist dies nur mit Zusammenarbeit, gegenseitigem Vertrauen (statt Kontrolle) sowie Motivation (statt Vorgaben) möglich.

ARBEITNEHMER haben eine gute Verhandlungsposition und setzen sich selbst für ihre Belange ein

Der demografische Wandel, der hohe Bedarf an Fachkräften und motivierten Mitarbeitern hat zur Folge, dass viele eine gute Verhandlungsposition haben und sich gegenüber dem Arbeitgeber wirkungsvoll selbst für ihre Belange einsetzen können. Das gilt nicht nur für Hochqualifizierte, sondern für eine Vielzahl von Berufsgruppen. Auch die zunehmende Arbeitsmigration nach Deutschland – insbesondere aus den wirtschaftlich schwächeren EU-Mitgliedstaaten – ändert nichts daran, dass viele Unternehmen neue Konzepte der Mitarbeitergewinnung und -bindung entwickeln müssen.

Natürlich ist eine gute Verhandlungsposition nicht notwendigerweise von Dauer. Die Nachfrage kann sich auch wieder ändern, eine heiß umworbene Qualifikation kann durch technischen Wandel veralten, jung bleibt man sowieso nicht ewig – und die meisten Arbeitnehmer sind sich dessen bewusst.

2025

Die **KEHRSEITE** der Medaille führt zu Druck auf die Politik

Dem Gewinn an Vielfalt, Flexibilität und Autonomie in der Arbeitswelt stehen für viele Menschen auch wachsende Unsicherheiten und in einigen Branchen sogar sich verschlechternde Arbeitsbedingungen und erzwungene Mobilität gegenüber. Da die etablierten Formen von Tarifverträgen und Mitbestimmung für immer weniger Beschäftigte greifen – und am wenigsten für die, die sich den Anforderungen hoher Flexibilität und Mobilität nicht gewachsen fühlen –, wird wieder mehr politische Regulierung eingefordert. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Bundestagswahl von 2021 und der daraus hervorgehenden Regierung wider.

Für diejenigen, die mehr Sicherheit und Schutz brauchen, werden vom Staat entsprechende Standards und Rahmenbedingungen geschaffen. Ungleichheit wird als Ausdruck der gesellschaftlichen Vielfalt durchaus anerkannt – aber nur innerhalb einer gewissen Bandbreite, die die Würde des Einzelnen nicht verletzt und die persönliche Teilhabe und Entfaltung sichert. Eine solide Grundsicherung und verlässliche Normen für die Arbeitswelt werden in diesem Sinne als Voraussetzung für Stabilität und wirtschaftlichen Wohlstand gesehen.

2025

REREGULIERUNG durch staatliche Standards und verlässliche Rahmenbedingungen

Dieser Basiskonsens erleichtert einen weiteren großen Strukturwandel – hin zu einer ökologisch tragfähigen Art und Weise des Wirtschaftens. Mit dieser Transformation von Wirtschaft und Lebensstilen sind auch grundlegende Umbrüche in der Arbeitswelt verbunden, nicht nur im Energiesektor. Die gesamtgesellschaftliche Flankierung hilft, dass die Menschen die sogenannte *Green Transition* mehr als „neues Geschäftsmodell" und Motor für Innovation und Beschäftigung sehen denn als Bedrohung.

ÖKOLOGISCH nachhaltiges Wirtschaften als Innovations- und Beschäftigungsmotor

Auch auf EU-Ebene vollzieht sich in Sachen Arbeitsmarktregulierung ein Kurswechsel – nicht mehr die Forderung nach weiterer Deregulierung und Flexibilisierung steht im Mittelpunkt der Diskussion, sondern Optionen einer angemessenen Reregulierung, die dem Einfluss des Staates (wieder) größere Bedeutung zumisst. Und selbst in der globalen Wirtschaft kommt es zu einem Wandel – ein prägnantes Beispiel ist die Regulierung und Begrenzung von Leiharbeit in China. Auch in Sachen nachhaltige Technologien vollzieht die größte Ökonomie der Welt einen so temporeichen Wandel, dass viele Europäer die Sorge haben, den Anschluss an die Entwicklung zu verlieren. Das langfristig angelegte „Projekt 2040" der EU steht dementsprechend unter dem Titel *Systemsprünge in die ressourcenleichte Gesellschaft.*

Zum Repertoire staatlicher Arbeitsmarktregulierung gehören im Deutschland der 2020er-Jahre die Einführung und regelmäßige Anpassung von allgemein verbindlichen Mindestlöhnen, ein hohes Niveau von Normen für Gesundheit und Arbeitsschutz sowie Mindeststandards für Arbeitszeitregelungen und die Arbeitsorganisation. Der Gesetzgeber übernimmt damit zunehmend Aufgaben, die vormals in der Hand der Tarifpartner lagen – und wie im Fall des Mindestlohns auch offensiv von den Gewerkschaften eingefordert wurden. Unter anderem wird, wo in der Sache umsetzbar, für Leiharbeit und Werkverträge das Prinzip der Gleichbehandlung gegenüber den Stammbelegschaften festgeschrieben. Hinzu kommen drakonische Strafen für Unternehmen, die versuchen, die Gründung eines Betriebsrats zu verhindern. Auch bei der Unternehmensmitbestimmung werden Schlupflöcher geschlossen.

Der **GESETZGEBER** übernimmt ehemalige Aufgaben der Tarifpartner und Forderungen der Gewerkschaften

Das zunehmende Maß an Regulierung geht für manche zwar auch mit einer Begrenzung ihrer Freiräume einher – zum Beispiel, wenn Arbeitszeitregelungen dafür sorgen, dass nachts und am Wochenende der Firmenserver heruntergefahren werden muss und sie dann nicht mehr auf ihre Projektordner zugreifen können. Aber für die *interessierte Selbstgefährdung,* wie dieses Verhalten von Arbeitssoziologen genannt wird, gab es schon immer Möglichkeiten, sich über solche Beschränkungen hinwegzusetzen. Ernster wiegt da schon der Unmut einer wachsenden Zahl von Gutverdienenden, die das Gefühl haben, dass sie es sind, die mit ihren Steuern und Abgaben die hohen sozialen Standards in Deutschland tragen müssen, während es andere sich auf der Couch gemütlich machen.

2025

Neue **FUNKTIONEN** und neue Arbeitsteilung der Akteure der Mitbestimmung

Für die traditionellen Akteure der Mitbestimmung bedeutet dieser Wandel eine tiefe Verunsicherung. Auf der einen Seite hat man sich ja lange für eine stärkere Rolle des Staates und für hohe Arbeits- und Sozialstandards eingesetzt. Dennoch sehen einige in den Gewerkschaften diese neue Aufgabenverteilung mit gemischten Gefühlen, erfordert sie doch auch das Überdenken der eigenen Rolle. Nach einer Phase zahlreicher Fachkonferenzen, Positionspapiere und „Neudefinitionen" kommt es schrittweise zu einer neuen Arbeitsteilung. Staat und kollektive Arbeitnehmervertretungen verzahnen sich stärker miteinander – allerdings unter etwas anderen Vorzeichen.

DEMOKRATISIERUNG der Arbeitswelt und Einbeziehung aller Beschäftigungsformen

Betriebsräte sorgen für die Einhaltung der bestehenden Standards in den Betrieben und ergänzen diese durch mit dem jeweiligen Arbeitgeber ausgehandelte Betriebsvereinbarungen. Sie übernehmen eine stärkere Kanalisierungs- und Bündelungsfunktion, indem sie die unterschiedlichen Beschäftigungsformen und Arbeitnehmertypen im Unternehmen integrieren und vernetzen. Sie organisieren regelmäßige Abstimmungen und *Meinungsbilder* über wichtige Fragen der Unternehmensstrategie und der Arbeitsorganisation. Insgesamt erhöhen sich so für die Beschäftigten die Möglichkeiten, sich Gehör zu verschaffen. Gegenüber dem Management sind Betriebsräte wichtige Partner bei der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung – sie organisieren die individuelle, aufgabenbezogene und altersgerechte Fortentwicklung des Qualifikationsprofils der Mitarbeiter.

BETRIEBSVEREINBARUNGEN stärken die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit

Die Bindekraft von Tarifverträgen schwindet. Öffnungsklauseln für abweichende betriebliche Lösungen ändern daran wenig. Deshalb nehmen freiwillige Betriebsvereinbarungen zu – und damit auch die Vielfalt von Lösungen, je nach Branche, Unternehmen und Situation des einzelnen Betriebs. Das Zusammenwirken von Interessenvertretung und betrieblicher Innovationsfähigkeit wird für viele Unternehmen zu einer treibenden Kraft für nachhaltige, wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen. Da der Trend zur Bezahlung für Ergebnisse und nicht nach Arbeitszeit geht, kontrollieren Betriebsräte die Konformität individueller Zielvereinbarungen mit den allgemeinen Arbeitsstandards.

Neue **AUFGABEN** und Arbeitsformen der Betriebsräte

Zudem entwickeln und organisieren Betriebsräte zunehmend neue Formen des projektförmigen Engagements. Sie öffnen sich dabei auch stärker für diejenigen, die sich nicht kontinuierlich einbringen können oder wollen. In unterschiedlichen Gruppen und Projekten engagieren sich die Menschen in der Regel temporär und entsprechend ihren Interessen, ihrem Know-how und Zeitbudget mit dem Ziel, sich sinnstiftend einzubringen. Das Spektrum der Aktivitäten kann entsprechend breit sein und auch über den Betrieb hinausgehen. So stärken Betriebsräte auch die soziale Verankerung des Unternehmens in der Region.

2030

GEWERKSCHAFTEN auf der Suche nach einem neuen Profil

Auch die Gewerkschaften haben sich ein Stück weit „neu erfinden" müssen, da die Spielräume der Tarifautonomie mehr und mehr durch staatliche Rahmensetzung begrenzt werden. Manche reagieren auf den Wandel, indem sie ihre gesellschaftspolitische Agenda ausweiten und sich verstärkt zu Themen jenseits des Arbeitsmarkts einbringen. Die meisten fokussieren ihre Kompetenzen darauf, neue Gestaltungsansätze für die Arbeitswelt zu erarbeiten und dafür zu werben. Sie finden ihre Rolle in der verstärkten Beratung bei Gesetzgebungsvorhaben, bringen ihre Expertise bei arbeitsmarkt- und konjunkturpolitischen Maßnahmen ein und werden zum Teil auch mit deren Umsetzung betraut.

Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten und Betrieben sorgen dafür, dass betriebliche Allianzen nicht zulasten der Allgemeinheit gehen. Während sie als Verhandlungspartner in Tarifverhandlungen mit den Arbeitgebern nur noch eine geringe Rolle spielen, sind die Fachabteilungen der Gewerkschaften eine wichtige Lobby der Erwerbstätigen gegenüber dem Gesetzgeber. Ihnen werden weitgehende Beratungs- und Kontrollrechte eingeräumt – so nehmen sie Einfluss auf den rechtlichen Rahmen der Arbeitsbeziehungen –, und ihre Expertise ist bei den politischen Akteuren gefragt. In Fragen, die Interessenkonflikte zwischen einzelnen Arbeitnehmergruppen bzw. Belegschaften verschiedener Unternehmen berühren, werden Gewerkschaften zunehmend auch zu Mediatoren, die zum Beispiel bei Standortverlagerungen oder Umstrukturierungen vermitteln, um eine gemeinsame Position gegenüber den Arbeitgebern zu finden. Ein weiteres an Bedeutung zunehmendes Aufgabenfeld liegt in der Beratung und Unterstützung des Gesetzgebers bei der Gefahrenanalyse und Risikobewertung im Hinblick auf den Einsatz neuer Technologien am Arbeitsplatz – beispielsweise wenn es um Anwendungsfelder der Nanotechnologie oder eine neue Generation von Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine geht.

Ein weiteres Standbein ist die Vertretung von Arbeitnehmern in – in der Regel kleineren – Unternehmen, in denen es keinen Betriebsrat gibt. Auch die Finanzierung der Gewerkschaftsarbeit verändert sich. Zum einen erhalten die Gewerkschaften staatliche Zuwendungen für die ihnen übertragenen Aufgaben, zum anderen sichert ihnen die automatische Mitgliedschaft aller Erwerbstätigen in einer Gewerkschaft und der damit verbundene Pflichtbeitrag von 0,2 Prozent des Bruttoeinkommens eine solide finanzielle Basis. Die Beteiligung an den Wahlen für die ehrenamtlichen Gewerkschaftsgremien ist allerdings sehr gering.

Das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und den Interessenvertretungen der Arbeitnehmer hat sich ebenfalls gewandelt. Es geht zunehmend um die Kultivierung gemeinsamer Themen und Anliegen, zum Beispiel bei der Umsetzung von technologischen Innovationen, der Weiterbildung der Belegschaft, der Arbeitsorganisation oder der Infrastrukturpolitik. Ziel ist dabei auch, die natürlich weiterhin bestehenden Konfliktthemen stärker in Kooperationsthemen einzubetten. Da Mindeststandards und Vorgaben für die Arbeitsbedingungen von staatlicher Seite reguliert werden, hat sich das Konfliktpotenzial verringert. Umsetzung und Qualität der Mitbestimmung beruhen mehr auf betrieblich gelebter Praxis als auf rechtlich verbrieften Mitbestimmungskompetenzen. Aggressive Rhetorik und Streiks als Mittel der Interessendurchsetzung erscheinen als überkommene Rituale.

KOOPERATION statt Konfrontation als Folge staatlicher Regulierung

Im Jahr 2032 wird die allgemeine Grundsicherung, die nach wie vor nach dem Bedürftigkeitsprinzip gewährt wurde, durch ein bedingungsloses Grundeinkommen ersetzt. Über Jahre hinweg wurden die zu erwartenden Vor- und Nachteile zuvor in Ausschüssen und Plenarsälen kontrovers diskutiert, begleitet durch eine emotional aufgeladene Berichterstattung in den Medien. Die neu geschaffene Struktur sorgt für eine Grundversorgung, die unabhängig vom Erwerbsstatus ist und den Menschen eine Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglicht. Auf dieser Grundlage können sie nunmehr entscheiden, welchen Tätigkeiten sie nachgehen wollen.

Das bedingungslose **GRUNDEINKOMMEN** führt zu mehr Entscheidungsfreiheit und direkter Mitbestimmung

In immer mehr Unternehmen geht man dazu über, neue direkte Formen der Mitwirkung zu etablieren, sodass die Beschäftigten zum Beispiel selbst entscheiden, in welchen Projektteams sie mitarbeiten wollen, ihre Vorgesetzten für einen festgesetzten Zeitraum wählen sowie über das Entlohnungsgefüge im Unternehmen mit abstimmen.

2035

Hohe **QUALIFIKATIONEN** und stabile wirtschaftliche Lage

Im Jahr 2035 ist die Arbeitswelt in Deutschland durch eine große Vielfalt an Unternehmensformen und Arbeitsverhältnissen geprägt. Insgesamt ist das Qualifikationsniveau der Belegschaften deutlich angestiegen, was zusammen mit dem demografischen Wandel und der stabilen wirtschaftlichen Lage zu einer verbesserten Verhandlungsposition der Erwerbstätigen beigetragen hat. Dezentrale Entscheidungsstrukturen haben zu einer Stärkung von direkter Mitbestimmung am Arbeitsplatz geführt. Erwerbsarbeit hat einen zweifachen Wertewandel erfahren: zum einen hin zu mehr Eigenverantwortung und Autonomie in der konkreten Ausgestaltung von Arbeitsabläufen; zum anderen haben Tätigkeiten, die nicht in die Sphäre der Erwerbsarbeit fallen, aber für eine lebendige und intakte Gesellschaft nicht minder wichtig sind, eine deutliche Aufwertung erfahren.

DOPPELTER Wertewandel der Erwerbsarbeit

Viele sind durch zunehmende **FLEXIBILITÄT** und Wahlmöglichkeiten überfordert

Viele fühlen sich von der Flexibilität und den zunehmenden Wahlmöglichkeiten der Arbeitswelt, die ihnen jeden Tag ein hohes Maß an Eigenverantwortung abverlangt, aber auch überfordert. Sie wünschen sich mehr Kontinuität, Überschaubarkeit und klare Vorgaben, die ihnen Orientierung bieten. Das Buch „Geht euch doch selbst verwirklichen, ich gehe arbeiten“, das vor einigen Jahren erschienen ist, hat den Nerv vieler Leser getroffen und sich zum Longseller entwickelt. *ECS (Excessive Choice Stress)* wird als immer häufiger auftretendes Phänomen der Arbeitswelt in den Medien diskutiert – und inzwischen gibt es auch hierzu schon eine Reihe von Regulierungen und Betriebsvereinbarungen.

NICHT überall ist freies und selbstbestimmtes Arbeiten möglich

Andererseits fühlen sich auch viele von der Entwicklung ausgeschlossen, weil sie in Bereichen arbeiten, in denen das Ideal vom mündigen, freien und selbstbestimmten Arbeiten nur begrenzt möglich ist. So können Beschäftigte im Pflegebereich, im Baugewerbe oder in Verkehrsbetrieben auch im Jahr 2035 nicht frei entscheiden, wie, wann und wo sie ihre Arbeit leisten. Wo realisierbar, nehmen aber auch in diesen Bereichen die persönlichen Gestaltungsspielräume und Formen der direkten Mitbestimmung am Arbeitsplatz zu.

Die selbstbestimmte **ERWERBSBIOGRAFIE** — mit „rekreativen Auszeiten“

In der Arbeitswelt gibt es heute weniger Spezialisten und mehr Generalisten. Brüche in der Erwerbsbiografie und der Wechsel von Arbeitgebern und Tätigkeitsfeldern sind häufiger geworden. Sie führen auch nicht mehr zu unbequemen Fragen im Bewerbungsgespräch für eine neue Stelle. Ganz unterschiedliche Arbeitszeitmodelle bestehen nebeneinander. Arbeit bedeutet für viele Arbeitnehmer Teamarbeit, die sich in wechselnder Zusammensetzung, aber in mehr oder weniger stabilen Netzwerken vollzieht. Es gibt eine relativ hohe Fluktuation zwischen erwerbstätigen und nicht-erwerbstätigen Lebensphasen. Letztere werden nicht mehr als Arbeitslosigkeit und persönliches Scheitern stigmatisiert, sondern als *rekreative Auszeit* angesehen und genutzt. Die Menschen legen Wert darauf, sich in unterschiedlichen Herausforderungen und Tätigkeiten zu erproben. Die Mitwirkung an Projekten und Initiativen im Feld der Arbeitsgestaltung sowie für ein besseres Betriebsklima gelten ebenso als „Karrierebonus“ für den nächsten Verantwortungsbereich, den man übertragen bekommt, wie gemeinnütziges Engagement außerhalb des Unternehmens.

Der Staat hat eine Reihe von Gestaltungsfunktionen in der Arbeitswelt übernommen, die von den Tarifvertragsparteien nicht mehr oder nur noch unzureichend ausgefüllt wurden – insbesondere durch die Festlegung und Anpassung von Lohnuntergrenzen und umfassende Mindeststandards für die Arbeitsbedingungen. Gewerkschaften übernehmen hingegen im Jahr 2035 mehr öffentliche Aufgaben und wirken beratend an der Fortentwicklung des gesetzlichen Rahmens mit, zum Teil sind ihnen auch Kontrollfunktionen im Hinblick auf die Einhaltung von Arbeitsstandards übertragen worden.

Bezüglich der Mitbestimmung auf Unternehmensebene gab es divergierende Entwicklungen: zum Teil mehr Selbstorganisation kleinerer Einheiten und basisdemokratische Elemente in Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung *(Liquid-Mitbestimmung),* zum Teil stärkere Vorgaben durch den Gesetzgeber. Die Bedeutung der Betriebsräte hat sich ebenfalls gewandelt. Sie achten zum einen auf die Einhaltung von gesetzlichen Standards im Unternehmen, zum anderen sind sie ein wichtiger Partner bei der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung. Über partizipative Projekte fördern sie das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zudem integrieren sie die Vielfalt an Interessen innerhalb der Belegschaft in gemeinsam getragene Positionen und Zukunftsentwürfe.

Die Arbeitsbeziehungen sind insgesamt kooperativer geworden, da die Unternehmen ein größeres Interesse haben, ihre Mitarbeiter an sich zu binden – und aufgrund der Einsicht, dass man ein Unternehmen nicht (mehr) an den Beschäftigten vorbei führen kann. Zudem wurde durch die stärkere Rolle staatlicher Regulierung Konfliktpotenzial aus den Arbeitsbeziehungen genommen.

Die hohe Flexibilität am Arbeitsmarkt wurde ermöglicht und flankiert durch eine solide Grundsicherung in Verbindung mit einem im internationalen Vergleich hohen Niveau an staatlicher Regulierung der Arbeitsstandards. Denn Wettbewerbsfähigkeit wird im Deutschland des Jahres 2035 nicht mehr über die Senkung von Kosten gesichert, sondern über die Motivation der Beschäftigten, sich mit guter Arbeit einzubringen. Solange die Würde des Einzelnen gewahrt bleibt, wiegt Freiheit im Jahr 2035 mehr als Sicherheit.

Neue **FORMEN** der Beteiligung

SELBSTVERANTWORTUNG und größere Handlungsspielräume stärken die Motivation, sich mit guter Arbeit einzubringen

Blank Patterns 2, 2012, Mischtechnik, 74 cm x 52 cm

Szenario III:

FAIRNESS

KOLLEKTIVE VERTRETUNG VON ARBEITNEHMERINTERESSEN ALS TREIBENDE KRAFT FÜR EINE TEILHABEFÖRDERNDE GESELLSCHAFT

KOLLEKTIV STÄRKT INDIVIDUELL.

ARBEIT IST UND BLEIBT DIE QUELLE FÜR WOHLSTAND UND GESELLSCHAFTLICHE TEILHABE.

Abschlussbericht „Zukunftsdialog Deutschland" (2012, S. 345)

Die Fixierung auf Produktivitätszuwächse und ein steigendes Bruttoinlandsprodukt geht zunehmend an den Herausforderungen der Zeit vorbei – mehr noch: Soziale Ungleichheiten und Ausgrenzung haben trotz Wirtschaftswachstum zugenommen, Umweltzerstörung und Ressourcenverbrauch sind weiter angestiegen. Die öffentlichen Haushalte sind überschuldet, die Infrastruktur bröckelt und die Wirtschaft ist krisenanfälliger geworden. Umbrüche in der Arbeitswelt vollziehen sich immer schneller und viele Menschen haben Angst, mit den wachsenden Anforderungen und der zunehmenden Unsicherheit nicht mehr zurechtzukommen. Und obwohl dem Wirtschaftswachstum höchste politische Priorität eingeräumt und vieles dafür in Kauf genommen wurde, hat sich das tatsächliche durchschnittliche Wachstum über die vergangenen Jahrzehnte hinweg in allen Industrieländern von Dekade zu Dekade verringert – so auch in Deutschland. Ein bloßes „Mehr" ist also nicht nur keine Lösung, es steht den entwickelten Volkswirtschaften schlicht nicht mehr zur Verfügung. Der Diskurs um „pro oder kontra Wachstum" ist damit zunehmend irreführend, es bedarf weiter gehender Perspektiven.

2020

Die FIXIERUNG auf Wirtschaftswachstum führt in die Sackgasse

2020

Die **WUT** wächst …

Die wachsenden Ungleichheiten und Substanzverluste stärken bei vielen den Willen zur Veränderung, zu mehr Beteiligung und in der Folge auch zu kollektivem Engagement: „Der Mensch ist kein Euro!“ Veränderungen kommen oft von denen, die unter den bestehenden Umständen besonders leiden – so auch diesmal. Der Wandel wird von mehreren Gruppen angestoßen: von den Älteren, die aus dem Arbeitsmarkt gedrängt werden oder nicht von ihrer Rente leben können, von den Jungen, die darum kämpfen müssen, überhaupt Zugang zum Arbeitsleben zu finden, und von denen, die prekäre Beschäftigungsverhältnisse oder Ausgrenzung und Chancenlosigkeit nicht mehr untätig erdulden wollen. Zunächst sind es nur wenige, doch mit der Zeit werden es mehr. Auch viele engagierte Akteure in den Gewerkschaften und Betriebsräten sind nicht mehr bereit, die zunehmende Aushöhlung von Mitbestimmungsrechten und die ständige Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse weiter hinzunehmen.

GEWERKSCHAFTEN und Betriebsräte gehen in die Offensive

Gerade in der Arbeitswelt kristallisieren sich viele der Missstände, und da Erwerbsarbeit nach wie vor ein zentrales Ordnungsprinzip unserer Gesellschaft bildet, das über Verteilung und Einkommen, Teilhabe und sozialen Status, Tagesablauf und vieles mehr entscheidet, liegt hier auch das Feld, auf dem sich die Auseinandersetzung um die Zukunft vollzieht. Verschiedene Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass die Mitbestimmung an Wirkungskraft verloren hat und ihr Einfluss insgesamt gesunken ist. Nun ist es an der Zeit, aus der Defensive zu kommen. Man besinnt sich der Fähigkeiten von Gewerkschaften und Betriebsräten, kollektive Interessen zu bündeln und Solidarität zu organisieren. Sie werden so zu wichtigen Akteuren, Moderatoren und Plattformen für den Wandel.

GEWERKSCHAFTEN führen gesellschaftliche Diskurse und erweitern ihr politisches Mandat

Ein wichtiger Aspekt der Entwicklung ist dabei, dass sich die kollektiven Arbeitnehmervertretungen ein weit gefasstes Solidaritätsverständnis zu eigen machen. Dieses setzt nicht nur bei einheitlichen Interessen „der Arbeitnehmer“ bzw. bei den Belangen der Stammbelegschaften im ökonomischen Verteilungskampf an, sondern bezieht die gewachsene Vielfalt der Interessen von Beschäftigten, also auch die Belange von Gruppen außerhalb der Arbeitswelt, sowie das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung mit ein. Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter rücken näher an die gesellschaftlichen Diskurse und erweitern ihr politisches Mandat.

EINHEITSGEWERKSCHAFTEN bündeln gesellschaftliche Positionen und schmieden Allianzen

Bereits der Umstand, dass das deutsche Modell der Mitbestimmung sich als ein wichtiger Stabilitätsanker in den Wirtschaftskrisen von 2009 und 2018–2020 bewährt hat, hat zu einem gestärkten Selbstbewusstsein der Gewerkschaften und anderer Akteure der Mitbestimmung beigetragen. Entsprechend werden die Kräfte weiter gebündelt – der Trend geht wieder hin zu den Einheitsgewerkschaften, die mehr Einfluss haben und Druck machen können. Berufs- und Spartengewerkschaften, die nur für die Interessen einzelner Gruppen eintreten und die man leichter gegeneinander ausspielen kann, verlieren hingegen an Bedeutung. Auch gemeinsame Kampagnen und Initiativen wie der erfolgreiche Protest gegen ein transatlantisches Freihandelsabkommen, das nur auf Marktgröße und Skaleneffekte abzielt, stärken die Gewerkschaften. Zunehmend bündeln sie auch in anderen Fragen die Positionen von Bündnissen und Organisationen der Zivilgesellschaft. Sie schmieden für immer mehr gesellschaftliche Fragen auf regionaler, nationaler und zunehmend auch europäischer Ebene Zusammenschlüsse, die als *Allianzen für eine bessere Zukunft* Einfluss nehmen.

Interne **STRUKTURREFORMEN** der Gewerkschaften schaffen neue Beteiligungsmöglichkeiten

Auch für die internen Organisationsstrukturen ist das Ziel, Mitbestimmung demokratischer zu gestalten und die Möglichkeiten der direkten Beteiligung in den Vertretungsgremien zu erweitern. So werden neue Formen der Partizipation entwickelt, um die vielfältigen Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer von unten nach oben zu geteilten Anliegen und zu gemeinsamen Positionen zu bündeln. Insbesondere die Rotation bzw. die regelmäßigen Wechsel in der Kollektivvertretung stärken die „Bodenhaftung“ der Vertretungsgremien und wirken möglichem „Klüngel“ strukturell entgegen.

2020

Alt und Jung setzen sich gemeinsam für den **WANDEL** ein

Erstmals in der Geschichte Deutschlands ist über ein Drittel der Bevölkerung älter als 60 Jahre. Bereits Ende der 1990er-Jahre waren die Gewerkschaften – damals noch weitgehend unbemerkt – zu den größten Seniorenorganisationen des Landes geworden. Der Anteil von älteren Erwerbstätigen und Rentnern hat sich in den vergangenen Jahren im Zuge des voranschreitenden demografischen Wandels noch weiter erhöht, sodass die Gewerkschaften auch als Ort des Interessenausgleichs zwischen jüngeren und älteren Erwerbstätigen sowie Nichterwerbstätigen an Bedeutung gewonnen haben. Hier werden zum Beispiel Interessenkonflikte zwischen den Arbeitnehmern als Beitragszahlern und den Rentnern als Leistungsempfängern austariert und Lösungen erarbeitet, die dann oft auch vom Gesetzgeber übernommen werden.

Der **GEWERKSCHAFTLICHE** Organisationsgrad steigt

Die Entwicklung geht in mehrere Richtungen: Zum einen haben sich innerhalb der Dachverbände eigenständige Rentnergewerkschaften gebildet, die aktiv für ihre Belange eintreten. Zum anderen bringen die Älteren sich auch aktiv ein, indem sie die Positionen und die Arbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften ehrenamtlich unterstützen. Dabei geben sie nicht nur Impulse für das Querschnittsthema der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung und Personalentwicklung, das an Bedeutung zunimmt. Sie bringen auch ihre Zeit ein, um junge Mitglieder für die Mitbestimmung zu gewinnen, und setzen sich für deren Anliegen und Fragen der Generationengerechtigkeit ein. Da die Gewerkschaften – nicht zuletzt wegen des Engagements der Älteren – wieder Präsenz in der Fläche zeigen und Arbeitnehmer von tariflichen Vereinbarungen profitieren, steigt auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad nach jahrzehntelangem Mitgliederschwund wieder an.

ZUNEHMENDE Entscheidungsspielräume – und Konfliktfelder

Das zentrale Paradigma der Mitbestimmung lautet wieder, dass starke kollektive Interessenvertretungen offensiv handeln müssen, damit die Anliegen und Bedürfnisse des Einzelnen wieder mehr Gewicht erlangen: „Kollektiv stärkt individuell“, so der Anspruch. Um dem Spannungsverhältnis zwischen kollektiver Vertretung und zunehmender Interessenvielfalt unter den Erwerbstätigen zu begegnen, werden mehr und neue Spielräume für die praxisnahe betriebliche Ausgestaltung von rahmengebenden Tarifverträgen geschaffen. Dies kann sowohl durch flexiblere Betriebsvereinbarungen als auch durch zusätzliche abgesicherte Wahlmöglichkeiten für den einzelnen Arbeitnehmer geschehen. Einige Branchengewerkschaften loten die Möglichkeiten aus und setzen neue Maßstäbe – zunehmend werden dann auch in anderen Branchen Tarifverträge so gestaltet, dass sie mehr Optionen für betriebliche Lösungen und individuelle Lebensumstände enthalten. So können Regelungen für konkrete Bedürfnisse (z. B. bei der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen) in Anspruch genommen werden, ohne dass jeder Arbeitnehmer diese individuell und mit offenem Ausgang mit dem Arbeitgeber verhandeln muss. Natürlich gibt es zahlreiche Bereiche, bei denen es trotz Betriebsvereinbarungen und individueller Wahlmöglichkeiten nicht gelingt, den Bedürfnissen aller Beschäftigten im Betrieb gerecht zu werden. So sind zum Beispiel die unterschiedlichen Betriebsvereinbarungen zu *Log-off-Regelungen* – also der Möglichkeit, sich abends, am Wochenende und im Urlaub auszuklinken und nicht erreichbar zu sein bzw. nicht immer zeitnah reagieren zu müssen – Gegenstand intensiver Kontroversen, die auch im Jahr 2023 noch in Talkrunden ausgefochten werden. Und die größere Rolle, die den Betriebsräten bei der konkreten Ausgestaltung der tariflichen Arbeitsbedingungen zukommt, erhöht oft nicht nur deren Entscheidungsspielräume, sondern auch die Konfliktfelder auf betrieblicher Ebene. So werden die Arbeitsbeziehungen in vielen Unternehmen zunächst rauer und konfrontativer.

2020

Stärkerer politischer RÜCKHALT und zunehmende Mitspracherechte

Der Rückhalt für eine starke Mitbestimmung seitens der Politik ist größer geworden; schließlich haben sich Gewerkschaften und Betriebsräte in der letzten Wirtschaftskrise als wichtiger Partner erwiesen. Nicht nur die Sozialdemokraten setzen in ihrer Programmatik wieder auf mehr Arbeitnehmerorientierung, die Mitbestimmung wird in vielen Bereichen ausgeweitet. Zum Beispiel erhalten Betriebsräte und die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten stärkere Mitsprache bei Restrukturierungsprozessen innerhalb des Unternehmens, bei Standortverlagerungen und der Ausgliederung von Arbeit sowie beim Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen. Die Befugnisse der Betriebsräte werden in der Folge auch in den Bereichen Chancengleichheit, Arbeitszeit sowie Gesundheit und Arbeitsschutz gestärkt. Zudem werden die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Schaffung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen und deren Arbeit verbessert. Die Kompetenzen der Gewerkschaften werden ebenfalls ausgeweitet – so erhalten sie unter anderem das seit Langem geforderte *Verbandsklagerecht,* um besser gegen Missstände in Unternehmen vorgehen zu können. Tarifautonomie, Tarifeinheit und Sozialpartnerschaft werden ebenfalls durch den Gesetzgeber gestärkt.

Durch die Öffnung der Gewerkschaften und ihre stärkere Präsenz in den gesellschaftspolitischen Diskursen gewinnt die Mitbestimmung als eine wichtige Ebene des demokratischen Lebens in der Bevölkerung an Wertschätzung – aber auch aufgrund der stärkeren Einbeziehung der Arbeitnehmer und der positiven Erfahrungen, die viele von ihnen mit unterschiedlichen Ebenen der Mitbestimmung in ihrem konkreten Arbeitsalltag machen.

KOOPERATION zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern als wichtiger Bestandteil nachhaltiger Unternehmenspolitik

Auch auf Arbeitgeberseite tut sich etwas – immer mehr Unternehmen haben ein Interesse an funktionierenden Arbeitsbeziehungen und Tarifvereinbarungen, um Konflikte aus dem Unternehmen herauszuhalten und ein kooperatives Verhältnis mit der eigenen Belegschaft zu fördern. Nachhaltige Unternehmenspolitik, die auf die Einbettung des Unternehmens im gesellschaftlichen Umfeld setzt, dominiert die Regale der Management-Literatur. Wichtige Impulse für diesen Wandel kommen von der Mitbestimmung in Aufsichtsräten. Wurde die Ausweitung der Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat noch vor wenigen Jahren heftig von den Arbeitgeberverbänden kritisiert, wird sie nun zunehmend positiv gesehen. So lassen sich Umstrukturierungen leichter umsetzen, und es ist besser, die Arbeitnehmervertreter als „Frühwarnsystem“ an Bord zu haben, als böse Überraschungen zu erleben. Um motivierte Mitarbeiter zu binden, hat gute Personalpolitik einen Bedeutungszuwachs erfahren. Dabei ändern sich auch die „Währungen“, die gute Arbeit ausmachen: Elternzeit statt Dienstwagen, Weiterbildung statt Gehaltsboni. Und auch Investoren und Rating-Agenturen schauen mittlerweile sehr genau, wie ein Unternehmen seine Arbeitnehmer behandelt und ob es sie in Entscheidungen einbezieht. Ein Skandal wegen schlechter Arbeitsbedingungen oder der Versuch, eine Betriebsratsgründung zu verhindern, können hier schnell wertvolle Punkte kosten und potenzielle Investoren abschrecken.

„Mitbestimmungsfreie Zonen“ und Nachwuchsprobleme der BETRIEBSRATSARBEIT gehören der Vergangenheit an

Da die Beschäftigten zunehmend auch in kleinen und mittleren Unternehmen Betriebsräte gründen, ebenso in Beschäftigungsbereichen und Berufsgruppen, die vormals als weitgehend „mitbestimmungsfreie Zonen“ galten, nimmt die Anzahl und Dichte betrieblicher Mitbestimmung in Deutschland deutlich zu. Und auch in Unternehmen, die schon lange einen Betriebsrat haben, scheinen die Nachwuchsprobleme der Betriebsratsarbeit der Vergangenheit anzugehören.

2025

Geschlechtergerechtigkeit nimmt zu, **ARBEITSZEIT** nimmt ab

Die Arbeitszeitregelungen in Deutschland werden vielfältiger und ermöglichen mehr Flexibilität für individuelle Bedürfnisse und Lebensphasen. Durch die gleichermaßen hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen wie Männern wird das partnerschaftliche Modell auch in der Haushaltsführung und Kinderbetreuung zur Norm. Die gute Verfügbarkeit der oft betrieblich organisierten Kinderbetreuung ermöglicht es, dass die Beschäftigungsquote bei beiden Geschlechtern inzwischen bei rund 80 Prozent liegt. Für die Mehrzahl der Arbeitnehmer geht der Trend – abgesichert durch tarifliche Vereinbarungen – hin zu einer schrittweisen allgemeinen Arbeitszeitverkürzung. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit liegt Mitte der 2020er-Jahre in den meisten Branchen bei 30 bis 35 Stunden. In den Bereichen, in denen mehr Flexibilität bei der individuellen Arbeitszeitgestaltung gegen die stärkere Rolle und Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen eingetauscht wird, achten die Betriebsräte auf Ausgewogenheit. Mithilfe von Betriebsvereinbarungen setzen sie hier einen Rahmen, was zulässig ist und was nicht.

BETRIEBSVEREINBARUNGEN gewinnen weiter an Bedeutung

Die Arbeitsmigration nach Deutschland ist in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. So sind zunehmend inklusive Konzepte gefragt, die ausländische Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld integrieren und die zunehmende kulturelle Vielfalt in der Arbeitswelt – im Sinne eines Voneinanderlernens – fruchtbar machen. Auch hier liegt eine wichtiger werdende Aufgabe für Gewerkschaften und Betriebsräte. Betriebsvereinbarungen zum Schutz der persönlichen Sphäre, für mehr Chancengleichheit und gegen Diskriminierung gewinnen als Handlungsfeld der Mitbestimmung auch in anderen Bereichen weiter an Bedeutung.

War der europaweite Rechtsrahmen für Mitbestimmung früher eher schwach ausgeprägt, gewinnt er nun als ein wichtiges Integrationsprojekt an Fahrt und Bedeutung. Zum einen dient die deutsche Mitbestimmung als Modell und Regelungen, wie zum Beispiel die paritätische Mitbestimmung an der Unternehmensspitze, werden in Form von EU-Richtlinien und Verordnungen für den gesamten Binnenmarkt verbindlich gemacht. Auch bewährte Normen und Verfahren aus anderen der insgesamt 34 EU-Mitgliedstaaten finden Eingang in den europäischen Rechtsrahmen. Unternehmen, die in der EU ihren Standort haben – und zunehmend auch die, die ihre Waren und Dienstleistungen in den Binnenmarkt importieren –, unterliegen einem substanziellen EU-Mitbestimmungsrecht und müssen starke Standards der betrieblichen Mitbestimmung erfüllen. In den größeren Unternehmen gewinnt die Mitbestimmung auch mehr Einfluss auf Fragen der Unternehmensstrategie.

MITBESTIMMUNG als europäisches Integrationsprojekt

Auf der anderen Seite muss sich die Mitbestimmung in Deutschland mit der fortschreitenden europäischen Integration auch zunehmend europäisch ausrichten, vergleichen lassen und legitimieren. Dies hat eine wesentlich engere Koordinierung der Tarifpolitik auch über die nationalen Grenzen hinweg zur Folge – zum Beispiel durch die zeitliche Synchronisierung von Tarifverhandlungen, die Beteiligung ausländischer Vertreter an den Verhandlungen sowie abgestimmte themenbezogene europäische Kampagnen. Für die Wahlen der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten europäischer Unternehmen setzt sich der Grundsatz durch, dass der Proporz nach Herkunftsländern und Standorten nur noch eine untergeordnete Rolle spielt und es vielmehr um die Frage geht, wer Interessen im europäischen Kontext am besten vertreten kann. Zudem gewinnen auch formale Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung auf europäischer Ebene an Bedeutung. Europäische Betriebsräte erhalten mehr Zuständigkeiten in den Bereichen Chancengleichheit, Umwelt, Gesundheit und Arbeitsschutz sowie Investitionen und Unternehmensentwicklung. Auch der soziale Dialog auf EU-Ebene wird gestärkt. Das Prinzip der horizontalen Subsidiarität, nach dem der EU-Gesetzgeber in klar definierten Bereichen erst tätig werden darf, wenn es zu keiner Vereinbarung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite kommt, wird in den EU-Verträgen verankert.

2025

Ende der 2020er-Jahre liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Deutschland bei durchschnittlich 35 Prozent. Natürlich unterscheiden sich die Zahlen von Branche zu Branche, aber die Präsenz der Gewerkschaften ist eine ganz andere als noch zu Beginn des Jahrhunderts, als sie von manchen bereits als Auslaufmodell gehandelt wurden. Über drei Viertel der Beschäftigungsverhältnisse fallen heute unter den Schutz tariflicher Vereinbarungen.

2030

MITBESTIMMUNG fördert den ökologischen Umbau und nachhaltiges Wirtschaften

Der Umbau hin zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft bietet vielfältige Kooperationsimpulse und eröffnet auch neue Handlungsfelder für die Mitbestimmung. Denn Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur ein ethisches oder politisches Ziel, sondern ist zu einer Frage des Überlebens geworden. Um diesen grundlegenden Strukturwandel zu bewältigen, muss Unternehmenspolitik zunehmend soziale Verantwortung, ökonomische Tragfähigkeit und ökologische Belastungsgrenzen in Einklang bringen. Für die Lösung der damit verbundenen Dilemmata ist zunehmend die Einbeziehung der Beschäftigten erforderlich. Denn der Umbau hin zu einer ökologisch nachhaltigen Wirtschaft führt in einigen Branchen zu massiven Arbeitsplatzverlusten. Die Beschäftigungszuwächse im Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich fallen geringer aus als erwartet, oft sind sie zudem nur von temporärer Natur. Auch für Gewerkschaften und Betriebsräte ist das an vielen Stellen Neuland: Was kann Mitbestimmung für die betroffenen Arbeitnehmer tun, und wie positioniert man sich, wenn man im Einzelfall ökologische Nachhaltigkeit und Beschäftigungssicherung gegeneinander abwägen muss? Wie können frühzeitig und proaktiv die Weichen gestellt werden – bevor man aufgrund gesetzlicher Normen dazu gezwungen und die Zeit für Anpassungen knapp wird? Sowohl die Eignerseite wie auch die Arbeitnehmerseite platzieren Repräsentanten für den nachhaltigen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft auf ihren Bänken in den Aufsichtsräten. In immer mehr Unternehmen werden so – unterstützt durch den Druck von Gewerkschaften und Betriebsräten – tragfähige Nachhaltigkeitsstrategien konkretisiert und die Zielanreize in der Managementvergütung stärker auf die langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung hin überprüft und angepasst.

Die SCHWIERIGKEITEN können solidarisch gestaltet werden

Ein anderer großer Strukturwandel vollzieht sich im technologischen Bereich. Wie auch schon bei früheren Umbrüchen gilt für die voranschreitende Digitalisierung, den 3D-Druck und die Automatisierung der Arbeit – die schon zu Beginn der 2010er-Jahre als vierte industrielle Revolution zum Gegenstand vieler Studien und Fachkongresse gemacht wurden –, dass der Wandel kurzfristig oft überschätzt, aber langfristig stark unterschätzt wird. Anfang der 2030er-Jahre nimmt die Entwicklung derart Fahrt auf, dass ganze Industrien in die Krise geraten und Berufsbilder innerhalb weniger Jahre der Vergangenheit angehören. Klassische Produktionsarbeitsplätze wandeln sich zu Arbeitsplätzen für die industriellen Dienstleistungen, die eine digital vernetzte Arbeitswelt benötigt. Waren Skalen- bzw. Größeneffekte früher eine treibende Kraft für die Organisation von Standorten und Produktionsabläufen, gewinnen dezentrale Produktionsabläufe und die „Ökonomie der kleinen und flexiblen Stückzahlen" rasant an Bedeutung. Insgesamt verringert sich die Zahl der Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe und bei den industriellen Dienstleistungen in diesen Jahren erneut deutlich und rapide. Auf der anderen Seite nimmt die Beschäftigung im Bereich der personennahen Dienstleistungen weiter zu. Neue Arbeitsplätze entstehen nicht nur – aufgrund des demografischen Wandels – im Pflege- und Gesundheitsbereich, sondern auch im Bildungs- und Weiterbildungsbereich, im Umweltschutz, in der Integrationsarbeit und anderen öffentlichen Aufgaben sowie in anderen wachsenden Beschäftigungsfeldern. Gewerkschaften und Betriebsräte helfen dabei, Unternehmen und Arbeitsprozesse neu zu strukturieren, die Folgen für die Beschäftigten abzumildern, Qualifikationsangebote zu organisieren und neue Perspektiven zu eröffnen.

Der TECHNOLOGISCHE Strukturwandel sorgt für Turbulenzen am Arbeitsmarkt

Im Jahr 2035 sind auch Akademiker gerne Gewerkschaftsmitglied. Die Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten bzw. Arbeitnehmervertretern auf Unternehmensebene einerseits und Gewerkschaften andererseits ist gut eingespielt, es besteht „Rollenklarheit". Mitbestimmung ist fest verankert, und in den Belegschaften besteht Konsens darüber, dass die Grundbedürfnisse von Menschen trotz aller Unterschiedlichkeit von Lebensentwürfen und Arbeitskontexten ähnlich sind – und dass man seine Interessen als Arbeitnehmer am besten und wirkungsvollsten gemeinschaftlich vertreten kann.

Die starke Differenzierung und Vielfalt von vertraglichen Beschäftigungsverhältnissen hat wieder abgenommen, weil dieser Entwicklung die Grundlage entzogen wurde – zum Beispiel im Fall von Werkverträgen durch gesetzliche Regelungen oder tarifliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Ein anderer Grund ist aber auch, dass immer mehr Menschen wieder den Wunsch nach einfachen und transparenten Standardlösungen haben. Auch wenn nach wie vor viel von Individualisierung, Wahlmöglichkeiten und Selbstverwirklichung die Rede ist, geht es für die meisten im Grunde um ganz einfache Dinge: ein angemessenes Einkommen, einen sicheren Arbeitsplatz, Tätigkeiten, die nicht überfordern, Anerkennung, Austausch mit den Kollegen, planbare Arbeitszeiten sowie genug Zeit für andere Bedürfnisse und Lebensbereiche. Fairness und Sicherheit im Arbeitsleben sind der Maßstab.

GEREGELTE Arbeitsverhältnisse, starke Mitbestimmung, faire Arbeitsbedingungen

Im Jahr 2035 sind starke und einflussreiche Formen der Mitbestimmung sowie faire Arbeitsbedingungen wichtige Säulen des demokratischen Miteinanders in Deutschland, weil viele Menschen sich dafür eingesetzt und offensiv dafür gestritten haben. Es ist gelungen, den gesellschaftlichen Zusammenhalt trotz zunehmender Vielfalt zu stärken. Gemeinsam hat man es geschafft, Nachhaltigkeit und Wirtschaft miteinander zu versöhnen und den Strukturwandel ohne allzu große soziale Verwerfungen zu gestalten.

Wie wird die nächste Generation mit diesem Erbe umgehen?

Blank Patterns 10, 2012, Mischtechnik, 74 cm x 52 cm

Szenario IV:

KAMPF

TEILHABEHEMMENDES UMFELD UND WIEDERERSTARKEN SOZIALER BEWEGUNGEN

> GEMEINSAM IST MAN WENIGER ALLEIN.
>
> WER KÄMPFT, KANN VERLIEREN.
> WER NICHT KÄMPFT, HAT SCHON VERLOREN.
>
> **Bertolt Brecht**

Wie schon bei den vorangegangenen Bundestagswahlen ist auch im Herbst 2021 die Gruppe der Nichtwähler die mit den meisten Stimmen. Über 20 Millionen Wahlberechtigte ziehen es vor, nicht zur Wahl zu gehen – rund ein Drittel mehr, als die erfolgreichste Partei an Stimmen auf sich vereinen kann. Die sinkende Beteiligung am demokratischen Leben, die sich auf allen Ebenen beobachten lässt, hat unterschiedliche Gründe. Für viele sind die etablierten Parteien schlicht konturlos – und es fällt ihnen schwer, wirkliche Unterschiede in deren Programmatik zu erkennen. Auch die zunehmende Zahl von Nischen- und Protestparteien, die in den vergangenen Jahren entstanden sind, stellen in ihren Augen keine ernsthafte Alternative dar. Andere glauben, dass ihre Stimme ohnehin nichts zählt und Politiker in erster Linie an ihrem eigenen Vorankommen interessiert sind und dass sich für sie nichts verändern wird, egal welche Regierung an die Macht kommt. Sie haben das Vertrauen in die Politik grundsätzlich verloren. Und wieder andere sind derart mit ihren eigenen tagtäglichen Herausforderungen beschäftigt, dass die Entwicklung der Gesellschaft für sie belanglos geworden ist. Das aktive Engagement in Parteien, Vereinen und Bürgerinitiativen ist seit Jahren rückläufig – ganz zu schweigen von der Mitarbeit in Arbeitnehmervertretungen. Die Welt hat sich verändert und es hat den Anschein, dass man selbst als Kollektiv den Kräften einer entgrenzten und zunehmend krisenanfälligen Wirtschaft kaum noch etwas entgegensetzen kann.

2020

Der gesellschaftliche **ZUSAMMENHALT** bröckelt, die Krisen nehmen zu

2020

STRUKTURREFORMEN auf Kosten der Arbeitnehmerrechte

Unter der in nahezu allen Parteien verbreiteten arbeitsmarktpolitischen Prämisse „Lieber ein schlechter Job als gar keine Arbeit“ sind im vergangenen Jahrzehnt Arbeitsstandards und Mitbestimmungsrechte weiter flexibilisiert und Sozialleistungen abgesenkt worden. Dabei war es kaum von Bedeutung, welche Regierung gerade am Ruder war: Angesichts des zunehmenden globalen Wettbewerbsdrucks, wiederholter Krisen und großer Überkapazitäten in verschiedenen Industrien – unter anderem im Automobil-, Anlagen-, Chemie- und Stahlsektor, in denen Deutschland traditionell stark vertreten ist –, angesichts der zunehmenden Überlastung der Sozialversicherungssysteme und klammer öffentlicher Haushalte werden diese Strukturreformen als alternativlos angesehen. Und in der Tat entstehen erst einmal wieder neue Jobs.

Der **WERT** der Mitbestimmung wird von vielen infrage gestellt

Die Mitbestimmungsgesetze, allesamt in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entstanden, existieren noch. Niemand hat sie abgeschafft. Aber in der Sache haben Gewerkschaften, Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten immer weniger Einfluss. Auf EU-Ebene stehen Sparprogramme und Strukturreformen – und in der Folge nationalstaatliche Eigeninteressen – immer mehr im Vordergrund und behindern ein demokratisches Mitbestimmungsklima. Initiativen für die Schaffung eines starken europäischen Rechtsrahmens, für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und wirkungsvolle Mitbestimmung scheitern – auch an den regelmäßigen Vetos der Partner des *Gemeinsamen Transatlantischen Marktes (CTAM).* Gerade die weitreichende deutsche Mitbestimmung wird von Investoren oft als Kostenfaktor gesehen, da es den Akteuren der Mitbestimmung nicht gelingt, deren Mehrwert zu vermitteln. Da schmerzt es besonders, dass die Wachstumsimpulse ausbleiben, die man sich von dem Projekt des transatlantischen Marktes erhofft hatte. Die US-Wirtschaft steckt selbst in einer tiefen Krise, und die Risikoaufschläge für US-amerikanische Staatsanleihen werden immer höher. Die dynamischen Ökonomien in Fernost geben zunehmend den Takt in der globalen Wirtschaft an.

Der technologische Wandel kostet zahlreiche **ARBEITSPLÄTZE**

Auch der technologische Wandel gewinnt an Tempo. Intelligente Maschinen, Mikroprozessoren und Werkstoffe dringen in alle Lebensbereiche vor und verändern damit auch die Art und Weise von Produktion und Wertschöpfung. Der damit einhergehende Abbau von Arbeitsplätzen ist historisch ohne Beispiel. Unternehmen entziehen sich der Verantwortung, diesen rasanten Strukturwandel sozial verträglich zu gestalten, indem sie sich in intransparente, transnationale Unternehmensgeflechte umformen. Betriebsräte und Belegschaften können in ihren Unternehmen immer weniger ausrichten – auch die qualifizierte Arbeitnehmerschaft verliert in diesen turbulenten Zeiten an Verhandlungsmacht. Wenn wieder einmal eine Umstrukturierung ansteht, richten sich erst einmal alle Bemühungen darauf, das eigene Unternehmen, den eigenen Produktionsstandort oder die eigene Stelle zu erhalten – koste es, was es wolle –, um nur nicht in den Abgrund der Werksschließung bzw. Arbeitslosigkeit blicken zu müssen.

Die **GEWERKSCHAFTEN** konzentrieren sich zunächst auf ihr „Kerngeschäft“

Die angespannte finanzielle Lage der Gewerkschaften trägt dazu bei, dass sie sich auf ihr „Kerngeschäft“ konzentrieren und durch eine Zentralisierung ihrer Struktur versuchen, ihre Kampfkraft zu stärken, um bessere Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Der Preis hierfür ist allerdings, dass andere gesellschaftliche Themen wie zum Beispiel Nachhaltigkeit, Bildung, Chancengleichheit und politische Teilhabe vernachlässigt werden. „Dafür sind andere zuständig“, so die verbreitete Sichtweise in den Gewerkschaftsführungen. Zum Teil sehen Arbeitnehmervertretungen die Organisationen und Initiativen der Zivilgesellschaft aber auch als Konkurrenz im Kampf um knapper werdende Mittel und Einfluss. Darum versuchen die Strategieabteilungen der Gewerkschaften, deren Anliegen in die eigene Agenda zu integrieren. Oft bleibt es aber bei Lippenbekenntnissen – den wirklichen Kern der Forderungskataloge der Gewerkschaften bilden nach wie vor die Interessen der Stammbelegschaften, die es zu verteidigen gilt.

2020

Massiver **STELLENABBAU** auch im öffentlichen Dienst

Der massive Stellenabbau im öffentlichen Dienst lässt die Arbeitslosigkeit weiter ansteigen. Vor allem die Kommunen stehen am Rande ihrer Zahlungsfähigkeit, aber auch Bund und Länder müssen zunehmend mit finanziellen Engpässen und leeren Kassen zurechtkommen. Zum Teil müssen die Beschäftigten mehr leisten, zum Teil wird versucht, die Lücken durch die Heranziehung von Arbeitslosen zu überbrücken. Zunächst wird das Instrument der *temporären Eingliederungsmaßnahme* für die Reinigung und Pflege öffentlicher Flächen, dann auch in den Kantinen der Verwaltungen, Universitäten und Kliniken, in der Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen sowie im Bildungsbereich genutzt – zunehmend auch in Konkurrenz zu regulärer Beschäftigung. Und wie sollte man mit einem Zwei-Euro-Job noch konkurrieren?

Der hohe Schuldendienst und schrumpfende Spielräume der öffentlichen Haushalte führen zu erneuten Kürzungen in den Sozialsystemen. Damit verschlechtert sich die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer weiter – oft hat man schlicht keine Wahl. Immer mehr Erwerbstätige arbeiten wieder länger, um die real sinkenden Stundenlöhne zu kompensieren.

Die **KONFLIKTE** in den Arbeitsbeziehungen spitzen sich zu

Der Ton in den Tarifverhandlungen wird schärfer, die Zahl der Streiktage höher. In vielen Bereichen besteht zwar Fachkräftemangel, und ein Großteil der Arbeitnehmer hat durchaus noch einen unbefristeten Arbeitsplatz und verdient relativ gut. Aber für andere besteht die Arbeitswelt inzwischen aus Ein- und Zweijahresverträgen oder auch mal aus einer Phase von Gelegenheitsjobs zur Überbrückung des Zeitraums zwischen zwei Stellen. Gewerkschaften und Betriebsräte stemmen sich mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln gegen die schleichende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen derer, die noch das haben, was man früher ein „Normalarbeitsverhältnis“ nannte. Sie versuchen auch, ihre Basis zu erweitern, indem sie Kampagnen und Initiativen für andere Gruppen starten, die von den Verschlechterungen am Arbeitsmarkt besonders betroffen sind. Für Geringverdiener und Arbeitslose erheben einige Gewerkschaften zudem nur noch einen symbolischen Mitgliedsbeitrag von einem Euro pro Jahr. Nach vier Jahrzehnten Mitgliederschwund steigen die Mitgliederzahlen wieder an. Wenn man auch nur wenig ausrichten kann, so trifft man hier doch andere, denen es ähnlich geht und die die gleichen Sorgen haben: „Gemeinsam ist man weniger allein.“

2025

PREKÄRE Beschäftigungsverhältnisse werden zur Norm

Im Jahr 2025 arbeitet erstmals über ein Drittel der Erwerbstätigen im Niedriglohnbereich. Ihr Einkommen reicht oft nicht, um am Ende des Monats alle Rechnungen zu bezahlen – geschweige denn für Alter, Arbeitslosigkeit oder die Bildung der Kinder vorzusorgen. Und auch zum Steueraufkommen können sie nur wenig beitragen. Während der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze weiter sinkt, steigt die Zahl der *Aufstocker* weiter an – denn ausgerechnet in den Bereichen, in denen Niedriglöhne schon immer weit verbreitet waren, nimmt die Beschäftigung zu, in anderen wird die Zahl der Arbeitsplätze geringer. Insbesondere bei den personennahen Dienstleistungen – im Gastgewerbe, bei den Friseuren, in Wellnessberufen, in der Personenbeförderung, bei den Kulturschaffenden, im Logistikbereich und in den Pflegeberufen – entstehen nicht nur aufgrund des demografischen Wandels neue Jobs. So werden prekäre Beschäftigungsverhältnisse immer mehr zur Regel – vor allem für junge Menschen, die nach Schule und Ausbildung nur schwer einen Einstieg ins Berufsleben finden. Europaweit liegt die Jugendarbeitslosigkeit bei 30 Prozent. In Deutschland ist die Lage besser, hier sind es „nur“ 16 Prozent – viele junge Arbeitsuchende aus anderen EU-Staaten versprechen sich auf dem deutschen Arbeitsmarkt bessere Chancen als im eigenen Land.

2025

PRODUKTIONSSTANDORTE und Beschäftigte machen sich untereinander Konkurrenz

Politische Initiativen und Aktionspläne für eine Reindustrialisierung der EU-Wirtschaft bleiben ohne nennenswerte Wirkung – zu groß ist der Preisdruck auf den globalen Märkten. Die Zahl der Standortverlagerungen ist nach wie vor hoch. Häufig ist auch die strategische Nähe zu (günstiger) Energie und natürlichen Ressourcen ein entscheidendes Kriterium für die Verlagerung der Produktion in andere Länder. Im Zuge der voranschreitenden Entgrenzung der Märkte und der Notwendigkeit, ein gutes Rating des Unternehmens an den Finanzmärkten zu bewahren, um sich den Zugang zu frischem Kapital zu erhalten, werden national oder regional gefundene Kompromisse zunehmend zur Disposition gestellt. Die Verhandlungsmacht der Arbeitgeber ist deutlich angestiegen – Investitionsentscheidungen müssen immer häufiger durch Zugeständnisse bei der Entlohnung und den Arbeitsstandards sowie mit noch höheren Subventionen erkauft werden. Innerhalb vieler europäischer Unternehmen nimmt auch die Konkurrenz zwischen den einzelnen Belegschaften zu, wenn es wieder einmal um die Frage geht, an welchem Produktionsstandort die nächste Personaleinsparung erforderlich ist. Die Arbeitnehmervertretungen versuchen, in solchen Situationen zu vermitteln, aber die Dilemmata lassen sich nur schwer auflösen. Soll man alles daransetzen, die Interessen der Belegschaft zu verteidigen, oder muss man sich zusammenschließen, um etwas an der Gesamtsituation zu verändern? In dieser Lage machen sich immer mehr Gewerkschaften und Europäische Betriebsräte zu Fürsprechern eines *Neuen Europäischen Sozialpakts,* in dem die Beschäftigten der Mitgliedstaaten nicht mehr länger gegeneinander ausgespielt werden. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage gelingt es aber nur in seltenen Fällen, Verständnis oder gar Enthusiasmus für ein solidarisches Miteinander auch über Grenzen hinweg zu mobilisieren.

SOZIALABBAU und systematische Verletzung der Arbeitnehmerrechte

Nicht nur in den Bereichen der deutschen Wirtschaft, die stark vom Export abhängen, auch bei der Binnennachfrage geht der Absatz aufgrund des sogenannten *demografischen Kaufkraftverlusts* zurück. Das Schrumpfen der Bevölkerung und der „kleinere Geldbeutel der Alten" machen sich im Einzelhandel deutlich bemerkbar. Wirtschaftswachstum findet nicht mehr in Europa, sondern in anderen Teilen der Welt statt. Immer mehr Unternehmen suchen die Nähe zu den dynamischen Ökonomien und ihren wachsenden Märkten – und kehren Deutschland und der EU den Rücken. Als Deutschland erneut in die Krise schlittert, fordern mehrere Parteien eine noch weiter gehende Einschränkung der Mitbestimmung mit dem Argument, dass „wachstumsschädliche Arbeitnehmerrechte" ein Luxus seien, den man sich nicht mehr leisten könne. In vielen Unternehmen wird der Ton rauer. Wer sich gewerkschaftlich oder im Betriebsrat für die Belange der Kollegen einsetzt, geht zunehmend ein hohes persönliches Risiko ein. Organisiert von den Gewerkschaften erhöht sich die Taktzahl der Demonstrationen gegen Sozialabbau und die systematische Verletzung von Arbeitnehmerrechten. Immer häufiger kommt es am Rande von Demonstrationen und Kundgebungen auch zu gewaltsamen Auseinandersetzungen. Erstmals seit den 1980er-Jahren greifen manche Unternehmen in der Folge von Streiks wieder zum Mittel der Aussperrung.

Natürlich gibt es angesichts der Herausforderungen auch zahlreiche und ambitionierte Reformversuche, die auf mehr Ausgleich abzielen. Aber diese schaffen es oft nicht über Parteitagsbeschlüsse und Formulierungen in den Koalitionsvereinbarungen hinaus. Sie scheitern in der Regel am Widerstand derer, die etwas zu verlieren haben. Die Konfliktlinien lassen sich an den Titeln politischer Podiumsdebatten dieser Jahre ablesen: „Helfen oder schaden billige ausländische Arbeitskräfte der deutschen Wirtschaft?" – „Was wiegt schwerer – die Leistungsansprüche der Alten oder die Zukunftschancen der Jungen?" – „Sind Lohnuntergrenzen noch zeitgemäß?"

2025

Zwischen **OHNMACHT** und Widerstand

Die vorübergehende Zahlungsunfähigkeit Italiens und kurz darauf auch Frankreichs verstärkt bei vielen das Gefühl des Ausgeliefertseins. Immer mehr Menschen sprechen die Überzeugung aus, dass es so nicht mehr weitergehen kann und sich etwas Grundlegendes ändern muss. In einigen europäischen Ländern – auch in Deutschland – gewinnen populistische Parteien zeitweilig wieder enorm an Zulauf, aber dieses Strohfeuer währt nur kurz. Es geht den Menschen nicht um „Sündenböcke", sondern um Lösungen. Sie wollen dem weiteren Zerfall des Gemeinwesens etwas entgegensetzen – aber was? Im Alltag erfahren sie weiterhin, wie wenig sie ausrichten können. Natürlich organisieren die Gewerkschaften Proteste vor den Werktoren, als Siemens von einem asiatischen Technologiekonzern übernommen wird, der über 6.000 Stellen in München und Erlangen abbauen will – nur zu gut ist noch in Erinnerung, wie es gelaufen ist, als BMW vor ein paar Jahren auf ganz ähnliche Art und Weise geschluckt wurde. Politiker setzen sich mit flammenden Solidaritätsbekundungen für die betroffenen Belegschaften ein, aber vergeblich. Als zwei Jahre später auch die Siemens-Verwaltungszentrale nach Shenzhen verlagert und ein weiterer massiver Stellenabbau angekündigt wird, empfinden die Mitarbeiter nur noch blanke Ohnmacht. Drei Nächte lang erleuchten die darauffolgenden Ausschreitungen die Münchner Innenstadt.

Die Inflation hat wieder deutlich angezogen, vor allem aufgrund der erneut steigenden Preise für Energieimporte. Angesichts des starken chinesischen Renminbi werden auch andere Importgüter zeitweise teurer, und die europäischen Unternehmen hoffen in dieser Lage auf eine Verbesserung ihrer globalen Wettbewerbsfähigkeit und mehr Aufträge. Um sie zu stärken und für einen anhaltenden Aufschwung zu sorgen, wird unter anderem ein großes EU-Konjunkturprogramm beschlossen und so weit als möglich auch mit staatlichen Mitteln finanziert. Arbeitszeitregelungen sowie Arbeitsschutz- und Gesundheitsstandards werden erneut gelockert.

2030

Die soziale **SCHERE** geht auseinander, Privatinsolvenzen häufen sich

Die Prognosen, dass sich mit dem demografischen Wandel die Lage am deutschen Arbeitsmarkt etwas entspannen wird, bewahrheiten sich nicht. Denn zum einen schwächt die immer noch relativ hohe Arbeitsmigration aus anderen EU-Staaten nach Deutschland den Bevölkerungsschwund ab. Zum anderen – und dies ist noch wesentlich bedeutsamer – fällt der Stellenabbau im Zuge der Umwälzungen in der Wirtschaft wesentlich größer aus als erwartet. Der anhaltende Beschäftigungsabbau und der hohe Anteil prekärer Beschäftigungsverhältnisse haben dazu beigetragen, dass sich die Vermögen in Deutschland immer stärker in den Händen weniger Wohlhabender konzentrieren, während die Mittelschicht dünner geworden ist. Der Anteil der armutsgefährdeten Haushalte und die Zahl der Privatinsolvenzen haben in den letzten Jahren drastisch zugenommen. Vielen bleibt als einziger Trost, dass die Inflation nicht nur die Sparguthaben, sondern auch die Schulden schrumpfen lässt.

Die Reaktionen auf Arbeitsplatzverlust und Chancenlosigkeit sind unterschiedlich: Viele Menschen resignieren, andere suchen Linderung in den billig zu habenden Stimmungsaufhellern oder den bunten Scheinwelten der Unterhaltungsindustrie. Manche tauchen vollkommen in die virtuellen Welten ihrer Avatare ab. Bei wieder anderen wird der anfängliche Frust darüber, nicht mehr gebraucht zu werden bzw. aussortiert worden zu sein, zu Wut – weil sie ihre Situation nicht selbst verschuldet haben, ihren Kindern keine Chancen mehr bieten können und wahrnehmen, dass es immer mehr Menschen gibt, denen es ähnlich geht.

2030

WUT und Enttäuschung führen zu solidarischen Initiativen und Netzwerken

Zunächst versuchen die Enttäuschten, sich im lokalen Umfeld zusammenzutun und neue Gemeinschaften aufzubauen. Diese sind oft ganz pragmatischer Natur, zum Beispiel wenn es darum geht, Rechtsberatung für ein Verfahren vor dem Arbeitsgericht zu vermitteln, eine Kiezküche zu betreiben oder einen Quartierstreffpunkt einzurichten, wo man auch mit wenig Geld anderen begegnen und sich austauschen kann. Auch Bildungsangebote für Kinder oder Qualifikationsmodule für den nächsten Arbeitsplatz werden in diesem Rahmen organisiert. Aus solchen Initiativen und Zusammenschlüssen wachsen auch größere Projekte. Über Netzwerke und Plattformen werden (neue) solidarische Formen des Wirtschaftens und Genossenschaften entwickelt und miteinander verbunden. Und was funktioniert, verbreitet sich schnell und wird auch andernorts praktiziert. So werden aus lokalen Gemeinschaften und Initiativen zunehmend landesübergreifende, manchmal sogar europaweite oder globale Netzwerke. Auch das Selbstbewusstsein der Belegschaften nimmt in vielen Unternehmen wieder zu. Die Angst, sich kollektiv für seine Interessen einzusetzen, wird schwächer. „Gemeinsam können wir etwas erreichen!" – erste Erfolgsbeispiele treten an die Stelle bloßer Hoffnung. Andere setzen sich dafür ein, Missstände offenzulegen: Unternehmen mit besonders schlechten Arbeitsbedingungen werden über Initiativen im Internet angeprangert; entsprechende *Rebuffs* und *Snubs* werden organisiert.

Gewerkschaften als **PLATTFORM** und treibende Kraft für den sozialen Wandel

Die Strukturen und die Organisationsfähigkeit der Arbeitnehmervertretungen haben in diesem Prozess eine wichtige Katalysatorfunktion, denn schon seit Jahren versuchen Gewerkschaften und Betriebsräte, den sinkenden Einfluss der Erwerbstätigen durch branchen- und grenzübergreifende Zusammenschlüsse und Bündnisse zu kompensieren. Dabei setzen sie zunehmend auch auf konfrontative Strategien, um dem Substanzverlust von tariflichen Vereinbarungen und traditionellen Formen der Mitbestimmung entgegenzuwirken. Sie konzentrieren sich nicht mehr auf die Stammbelegschaften, sondern versuchen, stärker auf außerbetriebliche Themen zu setzen und auch diejenigen Bevölkerungsgruppen zu erreichen, die bislang als „gewerkschaftsfreie" Bereiche der Gesellschaft galten. Es geht nicht mehr darum, die Interessen einer bestimmten Berufsgruppe oder Branche zu vertreten, es geht um die Frage, ob man sich und seiner Familie in dieser Gesellschaft überhaupt noch mit Erwerbsarbeit ein angemessenes Leben ermöglichen kann. Bei vielen Gewerkschaftsvertretern hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass man nur dann „im Spiel bleiben" wird, wenn es gelingt, als gesamtgesellschaftliche Kraft aufzutreten. Deshalb versuchen sie mit Erfolg, andere Akteure und Anliegen der Zivilgesellschaft einzubeziehen und zu bündeln. Statt die offensichtlichen Verschlechterungen ihrer Lebensbedingungen einfach bloß hinzunehmen, lassen sich immer mehr Menschen mobilisieren. Sie sind bereit, für eine gerechtere Gesellschaft auf die Straße zu gehen – und wenn es sein muss, auch dafür zu kämpfen. Mittlerweile trifft *Das Bündnis,* ein Zusammenschluss von Gewerkschaften und zahlreichen NGOs, den Nerv der Mehrheit, die sich aufgrund der permanenten Umbrüche in der Arbeitswelt, der anhaltenden Krise von Wirtschaft und Finanzmärkten sowie der überschuldeten öffentlichen Haushalte in einer tiefgreifenden Vertrauenskrise gegenüber unserem Gesellschaftsmodell befindet.

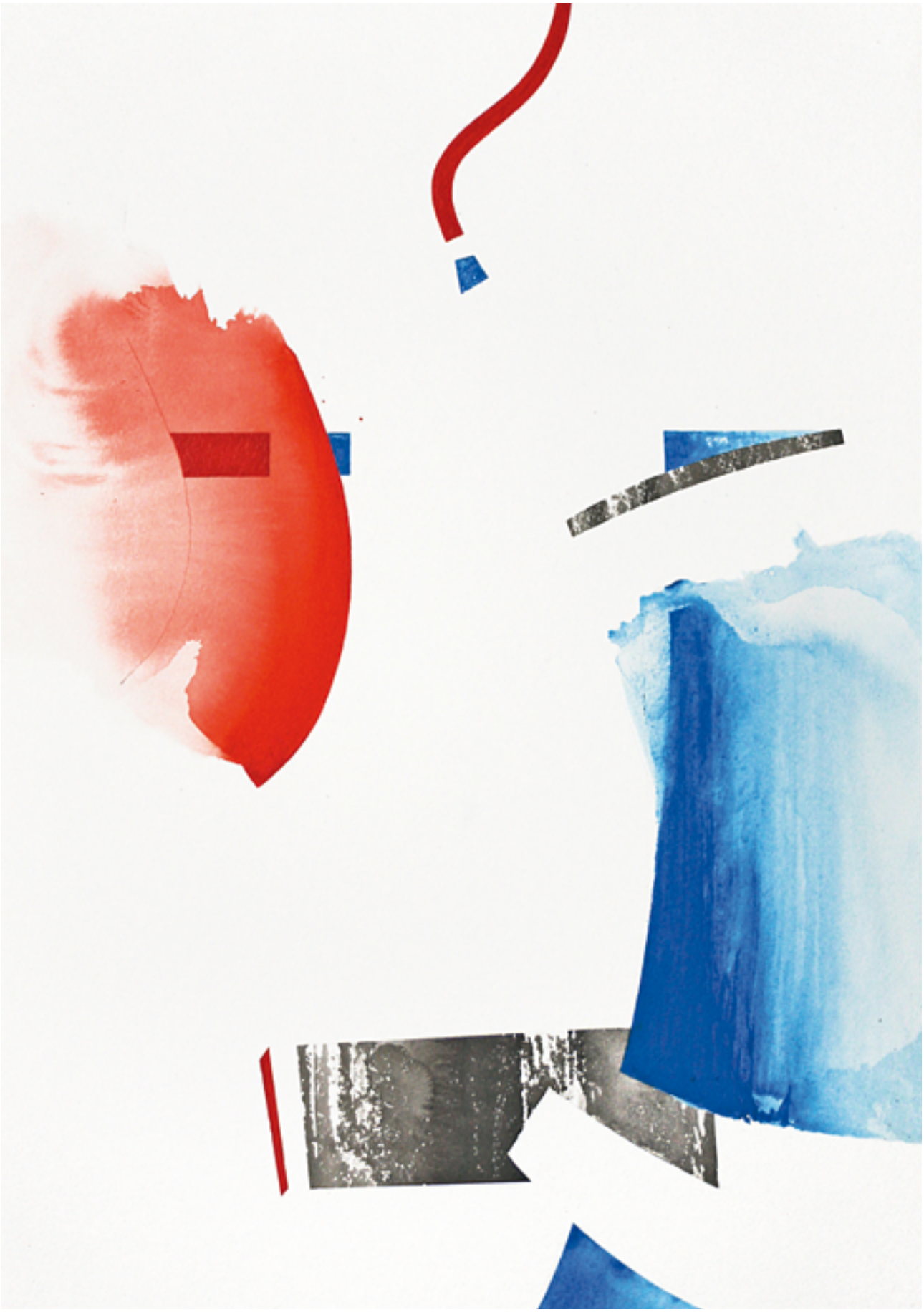
2035

ALTERNATIVE Formen des Wirtschaftens

Im Jahr 2035 sehen die Gewerkschaften Tarifverhandlungen als eine Aufgabe unter vielen – sie positionieren sich als treibende Kraft für den sozialen Wandel. Es ist nicht die Zeit der Taktierer und Verhandler, sondern es geht zunehmend darum, offensiv für Veränderungen einzutreten und sie, wo möglich, auch zu leben. Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben üben Druck aus, um Missstände – auch außerhalb des Werksgeländes – anzugehen. Kreative Kollektive erkunden neue nachhaltige Formen des Wirtschaftens. Soziale Netzwerke gewinnen mit unterschiedlichen Formen von Protest und Initiativen zunehmend Einfluss auf der politischen Bühne. So wurde aus Gemeinschaften, die zunächst aus Wut über die bestehenden Verhältnisse und in der Folge zur Verbesserung des engeren Umfelds entstanden sind, eine vielfältige politische Bewegung – von Menschen, die für bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen auf die Straße gehen und für eine gerechtere Gesellschaft eintreten.

„NEUES WIR“ und „mehr Miteinander“

Immer mehr Menschen stellen die Systemfrage. Sie wissen, welche Missstände sie überwinden wollen – aber wie weit das „neue Wir“ reicht und wie das „mehr Miteinander“ als Gesellschaftsform aussehen wird, ist erst in groben Konturen zu erkennen. Kann das Recht auf Arbeit, das ein wesentliches Motiv für die ursprüngliche Begründung der Mitbestimmung war, ein Baustein für die neue Ordnung werden?



Blank Patterns 12, 2012, Mischtechnik, 74 cm x 52 cm

DIE SZENARIEN

Die Szenarien in der vergleichenden Übersicht

DIE SZENARIEN IN DER VERGLEICHENDEN ÜBERSICHT

Ebenen	Handlungsleitende Werte	Treibende Kräfte der Entwicklung
Szenario I: **WETTBEWERB**	Aufstiegschancen, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum	– Technologiegetriebener Strukturwandel und intensiver Wettbewerb – Mehr Vielfalt an Beschäftigungsformen und Vertragsverhältnissen – Das „fehlende Gegenüber“ angesichts zunehmend transnational vernetzter Produktionsprozesse – Mangelnde Wirksamkeit von Mitbestimmung fördert individuelle Lösungen und Handlungsmuster
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	Selbstverwirklichung und Menschenwürde	– Steigendes Qualifikationsniveau und verbesserte Verhandlungsposition der Beschäftigten – Wertewandel hin zu mehr Eigenverantwortung und -initiative – Zugleich übernimmt der Staat mehr Gestaltungs-funktionen in der Arbeitswelt und schafft einen verlässlichen Rahmen
Szenario III: **FAIRNESS**	Fairness und nachhaltiges Wirtschaften	– Grenzen und Nebenwirkungen des ökonomischen Paradigmas führen zu einem Umdenken – Gewerkschaften und Betriebsräte als treibende Akteure für den Wandel – Zunehmende Bereitschaft der Erwerbstätigen, für ihre Belange kollektiv einzutreten – Erfahrbarer Mehrwert von Mitbestimmung – Europäisierung des Rechtsrahmens für Mitbestimmung
Szenario IV: **KAMPF**	Kampf gegen Marginalisierung und Ausbeutung	– Ökonomisierung weiterer Lebensbereiche – Zunehmende Marginalisierung der etablierten Strukturen von Mitbestimmung in Deutschland – Ohnmacht erzeugt soziale Gegenbewegungen – Lokale Gemeinschaften und Initiativen vernetzen sich

SZENARIEN

Ebenen	Gewerkschaften
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Bedeutungsverlust der größeren Gewerkschaften als Organisationen, die kollektive Interessen durchsetzen und Solidarität mobilisieren – Trend hin zu Einzel- und Splittergewerkschaften in einigen Branchen – Zunehmendes Selbstverständnis als Dienstleister für Mitglieder – Weiter gehende Erosion des Flächentarifvertrags
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Gesetzgeber greift stärker in die Tarifautonomie ein (z. B. durch branchenbezogene Mindestlöhne und Arbeitsstandards) – Gewerkschaften übernehmen öffentliche Aufgaben und wirken beratend an der Fortentwicklung des gesetzlichen Rechtsrahmens mit – Zum Teil auch Kontrollfunktionen – Finanzierung der Gewerkschaften (auch) durch den Staat – Gewerkschaften organisieren zudem temporäres/projektbezogenes Engagement in Initiativen, die dezentral organisiert und von Ehrenamtlichen umgesetzt werden
Szenario III: **FAIRNESS**	– Starke Branchengewerkschaften – Trend zur Bündelung der Interessenvertretung – Mobilisierung von gesellschaftspolitischen Initiativen und Kampagnen – Stärkere Präsenz in der Fläche – und darum auch wieder steigender Organisationsgrad – Demokratisierung der Gewerkschaften – Rahmentarifverträge bieten hohes Schutzniveau für individuelle Ausgestaltung auf Betriebsebene oder durch den einzelnen Arbeitnehmer (entsprechend den individuellen Bedürfnissen/Lebenslagen) – Stärkung von Tarifautonomie, Tarifeinheit und Sozialpartnerschaft durch den Gesetzgeber – Ausweitung tariflicher Standards für Leiharbeit und Werkverträge (wo übertragbar) – Gewerkschaften als Plattform für soziale Bewegungen und gesellschaftlichen Wandel (wegen Organisations- und Mobilisierungserfahrung): „Allianzen für eine bessere Zukunft“
Szenario IV: **KAMPF**	– Gewerkschaften versuchen, den sinkenden Einfluss durch branchen- und grenzübergreifende Zusammenschlüsse und Bündnisse zu kompensieren – Konfrontative Strategien, um dem Substanzverlust der Mitbestimmung entgegenzuwirken – Tarifverträge werden dennoch zunehmend unterlaufen bzw. umgangen

SZENARIEN

Ebenen	Betriebsräte	Mitbestimmung auf Unternehmensebene
Szenario I: **WETTBEWERB**	– „Verinselung“ der Mitbestimmung – Betriebsebene wird in manchen Bereichen wichtiger, hier zunehmende Bedeutung von Haustarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Zugleich steigender Anteil von mitbestimmungsfreien Betrieben	– Substanzverlust – Starke Fokussierung auf Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens – Einfluss auf der Unternehmensebene wird für Zugeständnisse bei betrieblicher Mitbestimmung „eingetauscht“ – Aktives Umgehen der Mitbestimmung (z. B. durch ausländische Rechtsformen, Sitzverlagerung …)
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Sicherstellung der Einhaltung von gesetzlichen Standards im Betrieb – Organisation und Mobilisierung von „anlassbezogener“ Mitbestimmung der Belegschaft – Öffnung für temporäres Engagement und Initiativen der Beschäftigten	Divergierende Entwicklungen: – Zum Teil mehr Selbstorganisation kleinerer Einheiten und basisdemokratische Elemente in Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung – Zum Teil stärkere Vorgaben durch den Gesetzgeber
Szenario III: **FAIRNESS**	– Erweiterung der Einflussmöglichkeiten in verschiedenen Handlungsfeldern: Digitalisierung der Arbeit, Arbeitszeit, Gesundheit und Arbeitsschutz, Chancengleichheit – Automatisierung und „Industrie 4.0“ – Neue Spielräume für die praxisnahe betriebliche Ausgestaltung von rahmengebenden Tarifverträgen in Betriebsvereinbarungen – Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Schaffung und Arbeit von Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen	– Substanzgewinn – Stärkerer Einfluss auf die Unternehmensstrategie und -organisation – „Nachhaltige Unternehmensführung“ als Richtschnur
Szenario IV: **KAMPF**	– Zunehmende faktische Einschränkung von Mitbestimmungsrechten – Behinderung der Bildung von Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen sowie bislang mitbestimmungsfreien Bereichen	– Zunehmende Aushöhlung der formal noch bestehenden Mitbestimmung auf Unternehmensebene

SZENARIEN

Ebenen	Direkte Mitbestimmung	Konfliktintensität der Arbeitsbeziehungen
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Direkte Mitbestimmung gewinnt für stark nachgefragte Berufsgruppen an Bedeutung – Steigender Anteil von individuell ausgehandelten Werkverträgen – De facto sinkende Möglichkeiten für die Mehrheit der Beschäftigten, ihr Arbeitsverhältnis mitzugestalten	Konfrontativ: ⊕ – Verhandlungsmacht wird – wo vorhanden – auch eingesetzt, um die eigenen Interessen durchzusetzen
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Ethos der selbstbestimmten Arbeit – Eigenverantwortung und Autonomie gewinnen in der Arbeitswelt an Bedeutung – hoher individueller Einfluss bei der konkreten Gestaltung der Arbeit – „Liquid-Mitbestimmung" – punktuelles Engagement und Bündelung von Aktivitäten bei konkreten Sachfragen	Kooperativ: ⊕ – Absicherung von Standards durch den Gesetzgeber – In diesem Rahmen Mitbestimmung als gelebte betriebliche Praxis zum gegenseitigen Nutzen – „Man kann ein Unternehmen nicht an den Beschäftigten vorbei führen."
Szenario III: **FAIRNESS**	– Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen von flexiblen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Demokratisierung der Mitbestimmung: bessere Rückbindung von Gewerkschaften und Betriebsräten durch unterschiedliche, verstetigte Partizipationsformen (z. B. regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Online-Feedback) bis hin zur „Vertrauensfrage" gegenüber Arbeitnehmervertretern	Konfrontativ: ⊕ / Kooperativ: ⊕ – Wechsel von konfrontativen und kooperativen Strategien – Zielrichtung: Durchsetzung von „guter Arbeit für alle" (= alle Beschäftigungsformen und unterschiedlichen Bedürfnisse) innerhalb des Unternehmens/ der Branche
Szenario IV: **KAMPF**	– Der bzw. die einzelne Beschäftigte hat wenig Spielraum, Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses zu nehmen	Konfrontativ: ⊕ ⊕ – Kampf gegen die zunehmende Marginalisierung

SZENARIEN

Ebenen	Handlungsfelder der Mitbestimmung	Wandel von Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsketten
Szenario I: **WETTBEWERB**	Vermarktlichung der Mitbestimmung: – Durchsetzung von Interessen der jeweiligen „Klientel“ bzw. der eigenen Interessen (abhängig von der Verhandlungsmacht) – Interessenvertretung für die Mitglieder („exklusive Solidarität“)	– Transnationalisierung und Netzwerkstrukturen tragen dazu bei, dass der deutschen Mitbestimmung zunehmend das „Gegenüber“ fehlt
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Mitwirkung an politischen Diskursen durch themen- und anlassbezogene Vernetzung mit anderen Strukturen der Zivilgesellschaft – Neue Themen (z. B. soziale Grundsicherung, Sinnorientierung, Nachhaltigkeit) – „Freiheit wiegt schwerer als Sicherheit.“	– Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen in Unternehmen führt zu einer Lokalisierung/Individualisierung von Mitbestimmung
Szenario III: **FAIRNESS**	– Stärkere Mitwirkung an politischen Diskursen durch Ausweitung der Agenda – Kernthemen: nachhaltige Unternehmensführung und gute Arbeit (für ein gutes Leben) – Verknüpfung der Arbeitsbedingungen mit anderen Lebensbereichen (z. B. Erziehungszeiten, Pflege von Angehörigen) – Inklusives Solidaritätsverständnis	– Ausweitung des Zugriffs/der Verbindlichkeit von Mitbestimmung geht Hand in Hand mit den Veränderungen der Unternehmensstrukturen (z. B. gelten Vereinbarungen zu gesundheitsgerechten Beschäftigungsbedingungen, Arbeitszeitregelungen und Mindestlöhne auch für Leiharbeit und Werkverträge, wo anwendbar)
Szenario IV: **KAMPF**	– Fokussierung auf die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten – Mobilisierung des Kollektivs der Erwerbstätigen	– Unternehmen entziehen sich der Verantwortung durch intransparente transnationale Unternehmensgeflechte

SZENARIEN

Ebenen	Europäisierung und Transnationalität von Mitbestimmung	Zukunft der Arbeit
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Europäisierung, transatlantischer Binnenmarkt und zunehmende Bedeutung der Schwellenökonomien schwächen die Mitbestimmung – Globale Überkapazitäten in verschiedenen Industriezweigen – Eurobetriebsräte verlieren an Bedeutung	– Hohe Nachfrage nach Fachkräften – Wachsender Anteil von prekär bzw. geringfügig Beschäftigten (hoher Anteil des Niedriglohnsektors) – Schwieriger Berufseinstieg für die Jüngeren – Beschleunigter Strukturwandel erzeugt Anpassungsdruck – Häufiger Wechsel von Arbeit- bzw. Auftraggeber
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Nationaler Gesetzgeber bleibt die wichtigste Instanz – Beschränkte Bedeutung von EU-Regulierung	– Viele Generalisten und Brüche in der Erwerbsbiografie – Häufiger Wechsel von Tätigkeitsfeldern – Projektbezogene Teamarbeit – Stabile Netzwerke – Relativ hohe Fluktuation zwischen erwerbstätiger und nicht erwerbstätiger Bevölkerung – Arbeitslosigkeit wird nicht mehr stigmatisiert
Szenario III: **FAIRNESS**	– Europäisierung stärkt die Mitbestimmung (auch in global agierenden Unternehmen in Deutschland) – Auch weiterhin starke Rolle auf nationaler Ebene	– Hohe Beschäftigungsquote in der Bevölkerung im Alter von 20 bis 70 Jahren – Förderung und Wertschätzung von Qualifikationen – Kohärente (wenn auch nicht kontinuierliche) Erwerbsbiografien
Szenario IV: **KAMPF**	– Kein wirkungsvoller Rechtsrahmen auf EU-Ebene – Globalisierung und der zunehmende Wettbewerbsdruck schwächen die Mitbestimmung – Deutliche Abnahme der Mitbestimmung in Deutschland durch Angleichung nach unten (zunächst innerhalb der EU, dann im transatlantischen Binnenmarkt)	– Prekäre Beschäftigungssituation als „Normalarbeitsverhältnis“: wenig Sicherheit, Individualisierung von Risiken, schlechte Bezahlung – Hohe Arbeitslosigkeit aufgrund von Produktionsverlagerungen, Digitalisierung und Automatisierung der Arbeit – Ausgrenzung von verschiedenen Bevölkerungsgruppen

SZENARIEN

Ebenen	Gute Arbeit/gutes Leben	Soziale Sicherung	Infrastruktur und öffentliche Daseinsvorsorge
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Ein gut bezahlter Arbeitsplatz – Ein gefragtes Qualifikationsprofil – Hohe Reputation im Internet	– Absenkung von Sozialleistungen – Zunehmende Notwendigkeit zur privaten Vorsorge (Alter, Gesundheit, Arbeitslosigkeit) – Einzelne Gewerkschaften organisieren für ihre Mitglieder eine ergänzende Gesundheitsversorgung	– Zunehmende Privatisierung von Infrastruktur und Daseinsvorsorge
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Selbstverwirklichung und sinnstiftende Arbeit – Einen aktiven Beitrag zum Gemeinwohl leisten – Solide Grundsicherung unabhängig vom Erwerbsstatus ermöglicht mehr nicht marktfähige Tätigkeiten	– Soziale Ungleichheit wird in einer gewissen Bandbreite akzeptiert – Allgemeine Grundsicherung (zunehmend entkoppelt von Erwerbsarbeit) – Darüber hinaus starke Eigenverantwortung für den eigenen Lebensstandard	– Nachhaltige Sicherung von Infrastruktur und universellen Gütern (Basisniveau) durch den Staat – Individuelles Engagement stärkt zudem die Substanz der Gemeingüter (lokale Initiativen)
Szenario III: **FAIRNESS**	– Sicherheit, Anerkennung und Teilhabe durch gute Arbeit	– Ziel ist, dass Arbeit ein hinreichendes Auskommen sichert – Um Armut bei Arbeitslosigkeit, im Alter etc. zu vermeiden, wird das Versicherungsprinzip gestärkt (u. a. durch die Einbeziehung aller Erwerbstätigen und Arbeitgeber) – Darunter liegt ein steuerfinanziertes Basisnetz, das Leistungen nach dem Bedürftigkeitsprinzip gewährt	– Stärkung des öffentlichen Wohlstands und Erneuerung der Infrastruktur durch stärkere Einbeziehung der privaten Einkommen und Vermögen
Szenario IV: **KAMPF**	– Überhaupt einen Job haben – Finanziell über die Runden kommen	– Soziale Unsicherheit nimmt angesichts prekärer Beschäftigungsverhältnisse und der Absenkung von Sozialleistungen zu – Systeme der sozialen Sicherung sind zunehmend überlastet und können dies nicht auffangen – Abbau von Sozialleistungen auch aufgrund der hohen öffentlichen Verschuldung	– Bröckelnde Substanz

SZENARIEN

Ebenen	Chancengleichheit	Ökologisch nachhaltiges Wirtschaften („Green Transition“)
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Zunehmende Spaltung der Gesellschaft und starke Pfadabhängigkeiten (z. B. Abhängigkeit der Bildungskarriere vom Elternhaus) – Sich verfestigende Ungleichheiten im Bildungssystem und am Arbeitsmarkt – Urbane Wachstumsregionen und abgehängte ländliche Räume	– Beschleunigung, individuelle Ziele und kurzfristige Anforderungen erschweren die Umsetzung eines „grünen Strukturwandels“ – Ressourcenknappheit erzwingt einen effizienteren Einsatz von Energie und Rohstoffen
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Solide Grundsicherung und hoher Stellenwert von Eigenverantwortung – Staatliche Befähigungssysteme fördern die Chancengleichheit – Zugleich stärkere ergänzende Rolle zivilgesellschaftlicher Akteure (z. B. Stiftungen, ehrenamtliches Engagement)	– Starkes Bedürfnis nach Beheimatung in einem größeren Ganzen – Steigender Stellenwert der natürlichen Lebensgrundlagen – Wertschätzung nachhaltiger Konsum- und Lebensstile – Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell und treibende Kraft für Innovationen – Starke Impulse aus der Politik: Nur nachhaltige Unternehmen haben eine „licence to operate“ – Ressourcenknappheit als Innovationstreiber
Szenario III: **FAIRNESS**	– Förderung der Beschäftigungsfähigkeit – Gewährleistung des Zugangs zum Arbeitsmarkt für Junge und Alte – Abbau von Ungleichbehandlung zwischen den Geschlechtern – Starker Akzent auf Nichtdiskriminierung und Angleichung der Lebensverhältnisse	– Dreiklang von sozialer, ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit als zentrales Motiv der Mitbestimmung – Unter anderem Durchsetzung entsprechender Zielanreize bei der Managementvergütung – Arbeitnehmervertreter stärken langfristige Perspektive gegenüber kurzfristigen Renditeerwartungen
Szenario IV: **KAMPF**	– Chancenlosigkeit für große Teile der Bevölkerung – Wachsende Bedeutung von (neuen) solidarischen Formen des Wirtschaftens und von Genossenschaften	– Ressourcenmangel und hohe Energiepreise belasten die deutsche Wirtschaft und verkleinern die Verteilungsspielräume noch weiter – Arbeit wird im Vergleich zu Ressourcen billiger

SZENARIEN

Ebenen	Nachwuchs der Mitbestimmung
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Weiter sinkende Mitgliederzahlen bei den Gewerkschaften – Wenig Vertrauen in die Effektivität von Strukturen und Gremien der Mitbestimmung – Bei vielen lautet die Prämisse: Nur wenn es der eigenen Interessenlage dienlich ist (z. B. Kündigungsschutz), engagiert man sich im Betriebsrat – Für diejenigen, die sich gerne engagieren würden, fehlt es oft an Möglichkeiten (z. B. weil an ihrer Arbeitsstelle kein Betriebsrat existiert)
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Temporäres und projektbezogenes Engagement statt fester Mitgliedschaft – Ansonsten professionelle „Kernbelegschaften“ bei Gewerkschaften und Betriebsräten (hauptberufliche Akteure der Mitbestimmung) – Gemeinnütziges Engagement, Mitwirkung an Projekten und Initiativen im Feld der Arbeitsgestaltung sowie für ein besseres Betriebsklima gelten als „Karrierebonus“
Szenario III: **FAIRNESS**	– Wieder steigender Organisationsgrad der Beschäftigten in Gewerkschaften – Hohes Ansehen und mehr Nachwuchs für die Arbeit der Betriebsräte – Gut qualifizierte/gebriefte Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten und als Vertrauensleute – Wechselseitiges Lernen zwischen den Generationen
Szenario IV: **KAMPF**	– Unzufriedenheit mit der Entwicklung und Rückbesinnung auf das Kollektiv bescheren den Gewerkschaften regen Zulauf – Auch auf Betriebsebene tut man sich zusammen – Wieder erstarkende Arbeiterbewegung

SZENARIEN

Ebenen	Arbeitszeitregelungen
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Entgrenzung und individualisierte Arbeitszeiten – Zunehmend Bezahlung nach Leistung/Ergebnissen – Zunehmende Bedeutung von Zielvereinbarungen, immer häufiger auch in Form von Werkverträgen – De facto im Ergebnis höhere durchschnittliche Wochenarbeitszeit – Weiter zunehmende Arbeitsverdichtung – Fließende Grenze zwischen Privatsphäre und Arbeit
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Individualisierte Arbeitszeiten werden direkt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinbart (z. B. Arbeitszeitkonten und Gleitzeiten) – Bei vielen geht der Trend hin zu geringerer durchschnittlicher Wochenarbeitszeit – Wo möglich, wird ein hohes Maß an Arbeitszeitsouveränität eingeräumt (weil dies dem Selbstverständnis der Beschäftigten entspricht) – Ein hohes gesetzliches Schutzniveau verhindert Über- und Fehlbelastungen
Szenario III: **FAIRNESS**	– Betriebsvereinbarungen, die den Beschäftigten mehr Gestaltungsspielräume geben (Arbeitszeiten und -orte, Recht auf „Log-off“) – abgesichert durch tarifliche Rahmenvereinbarungen – Allgemeine Arbeitszeitverkürzung auf 30–35 Wochenstunden – Partnerschaftliches Erwerbsmodell: Sowohl Männer als auch Frauen haben eine vollwertige Stelle und Raum für Kinder, Haushalt und soziales Leben – Mehr Flexibilität für individuelle Bedürfnisse und Lebensphasen (z. B. Pflege von Angehörigen) – Gute Infrastruktur der Kinderbetreuung – Besserer Zugriff der Mitbestimmung auf Zielvereinbarungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber
Szenario IV: **KAMPF**	– Aushöhlung von bestehenden Arbeitszeitregelungen – Immer mehr Betriebe sind hier nicht durch Tarifvereinbarungen gebunden bzw. setzen Ausnahmeregelungen für sich durch – Anstieg der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit (zum Teil mehrere Arbeitsverhältnisse nebeneinander) – Schleichende Entgrenzung der Arbeitszeit und höhere Anforderungen an die Verfügbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeit

SZENARIEN

Ebenen	Rechtsrahmen der Mitbestimmung
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Bestehende Regeln bleiben erhalten, jedoch keine Fortentwicklung, die mit dem Wandel Schritt hält – „Inseln funktionierender Mitbestimmung“, aber immer weniger Beschäftigte fallen unter die Mitbestimmung – Selbst da, wo es Mitbestimmung formal gibt, verlieren Beschäftigte oft an tatsächlichen Einflussmöglichkeiten (z. B. weil die Konzernmutter im Ausland sitzt) – Zum Teil unklare Rollenverteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten, die auch zu Spannungen führt
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Der Staat übernimmt einige der Funktionen der Tarifparteien – Hohes Niveau von gesetzlichen Mindeststandards, auf deren Grundlage Arbeitnehmer ihre Interessen individuell bzw. auf Betriebsebene vertreten
Szenario III: **FAIRNESS**	– Substanzgewinn auf nationaler Ebene durch offensive Mitbestimmung und gute Vernetzung mit den Parteien – Europäisierung der Mitbestimmung (Übernahme vieler Elemente aus EU-Mitgliedstaaten mit starker Mitbestimmung)
Szenario IV: **KAMPF**	– Modell der deutschen Mitbestimmung wird eingeschränkt – Modell der deutschen Mitbestimmung verliert auch angesichts der Transnationalisierung der Wirtschaft und fehlender europäischer Flankierung zunehmend an Kraft

SZENARIEN

Ebenen	Demografischer Wandel/Arbeitsmigration	Kernfunktion und Legitimation von Mitbestimmung
Szenario I: **WETTBEWERB**	– Leiharbeit ausländischer Sub-Contractors nimmt zu – Hohe Arbeitsmigration nach Deutschland, dadurch auch erhöhter Wettbewerbsdruck auf dem deutschen Arbeitsmarkt – Hoher Anteil von Menschen, die vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden – oft aus gesundheitlichen Gründen oder weil sie keine Stelle mehr finden – Wachsende Altersarmut und Senioren-Minijobber	– Mitbestimmung muss für die Gruppen, die sie vertritt, einen erkennbaren Mehrwert erbringen
Szenario II: **VERANTWORTUNG**	– Der demografische Wandel erhöht die Verhandlungsmacht verschiedener Berufsgruppen – Hohe gesetzliche Standards für die Belange älterer Erwerbstätiger – Erfahrung wird wieder mehr wertgeschätzt und ältere Menschen bleiben – auch wegen des demografischen Wandels – länger „im Spiel“ – Große Unterschiede beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben („Altersgleitzeit“ mit oder ohne Sanktionen)	– (Direkte) Mitbestimmung wird als Ausdruck von Menschenwürde und persönlicher Entfaltung durch den Staat geschützt
Szenario III: **FAIRNESS**	– Arbeitszeitverkürzung und starke Position der Mitbestimmung gewährleisten einen inklusiven Arbeitsmarkt (nahe an der Vollbeschäftigung) – Mehr betriebliche Mitbestimmung bei Themen wie dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, Gefährdungsbeurteilungen, Prävention, Weiterbildung und Qualifikation – Mehr tarifvertragliche Vereinbarungen zur Gestaltung des demografischen Wandels (z. B. Freistellungen zur Pflege von Angehörigen, Einrichtung von betrieblichen Demografiefond – Gesetzliches Rentenalter im Jahr 2035 bei 70 Jahren	– Mitbestimmung ist eine wichtige Gestaltungsebene für Demokratie und Gesellschaft sowie ein Stabilitätsfaktor für Gesellschaft und Wirtschaft
Szenario IV: **KAMPF**	– Der demografische Wandel wird durch Rationalisierungspotenziale und Produktionsverlagerungen überkompensiert – Es gibt zu wenig Jobs für zu viele Arbeitsuchende – Lässt die Leistung nach, werden Beschäftigte häufig gekündigt	– Mitbestimmung setzt sich für die Bündelung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen ein und kämpft gegen Missstände an

ARBEITEN MIT DEN SZENARIEN

Eine kleine Gebrauchsanweisung

Die vier in dieser Publikation enthaltenen Szenarien können in unterschiedlicher Weise für eine kreative Auseinandersetzung mit dem Handlungsfeld der Mitbestimmung genutzt werden.

EINTAUCHEN UND ERKUNDEN

Zunächst geht es darum, in die Szenarien „einzutauchen“. Man kann sie einfach für sich lesen, aber spannender ist es, sie gemeinsam mit anderen zu erkunden. Hierfür bietet es sich an, sich in vier kleinen Kreisen zusammenzusetzen; in der Mitte liegt der Text eines der vier Szenarien. Jeweils eine Person aus dem Kreis liest das Szenario vor (in der Regel reichen hierfür die Kurzfassungen aus), danach nehmen sich alle Teilnehmenden zwei bis drei Minuten Zeit, um ihre Eindrücke sacken zu lassen. Dann geht es weiter zum nächsten Szenario (Kreis), bis jede Gruppe alle vier Szenarien kennengelernt hat.

Im Anschluss tauscht man sich über die Szenarien aus. Als Einstieg kann man nach den spontanen Emotionen fragen, die die einzelnen Szenarien in einem auslösen (z. B. Wut, Zuversicht, Enttäuschung, Neugier), denn in der Regel haben die ersten gefühlsmäßigen Eindrücke einen großen Einfluss darauf, wie wir danach argumentieren werden. In einem zweiten Schritt fragt man nach wichtigen Auswirkungen, die im Zuge des jeweiligen Szenarios für das eigene Umfeld erwartet werden. In einer dritten Runde geht es um die Frage, welche (schwachen) Anzeichen wir bereits heute für die einzelnen Szenarien sehen. Sowohl die genannten Gefühle wie auch die erwarteten Auswirkungen und Beispiele für erste Anzeichen werden gesammelt und im Raum visualisiert. Folgende Leitfragen können diesen Prozess strukturieren:

Wie fühlt sich dieses Szenario für dich/euch an?

Was würde dieses Szenario für dich/dein Unternehmen/deine Organisation/ eure Branche bedeuten?

Welche konkreten Auswirkungen hätte es, wenn das Umfeld sich wirklich auf diese Art und Weise verhalten/verändern würde?

Welche Risiken und Gefahren wären damit verbunden? Und welche (neuen) Handlungsspielräume und Chancen?

Welche Ereignisse und Entwicklungen deuten bereits heute in Richtung dieses Szenarios?

Um das gemeinsame Verständnis der Szenarien zu festigen, kann man ergänzend auch mit einer kleinen Zuordnungsübung arbeiten. Indem man zuvor ausgewählte Zeitungsberichte, Bilder oder auch die Zitate, die sich ab S. 92 in dieser Publikation finden, ausbreitet und die Teilnehmenden bittet, sie den einzelnen Szenarien zuzuordnen, werden weitere Facetten und Bezüge sichtbar.

Neben den allgemeinen Fragen, die man für alle Szenarien stellen kann, trägt jedes Szenario spezifische Herausforderungen und Fragestellungen in sich, die – wenn genügend Zeit zur Verfügung steht – ebenfalls angesprochen und durchdacht werden können. Beispiele für solche spezifischen Fragestellungen finden sich jeweils am Ende der Kurzfassungen der Szenarien ab S. 20.

Ziel dieses Eintauchens und Erkundens ist es, sich einen ersten Zugang zu den Szenarien zu verschaffen und die persönliche Auseinandersetzung mit ihnen anzustoßen. Die „Landkarte“ mit ihren verschiedenen „Zukunftspfaden“ wird ausgerollt und untersucht. Das Antizipieren divergierender Zukunftsverläufe dient dazu, Anzeichen von Veränderungen besser verstehen und einordnen zu können.

Die Erfahrung zeigt, dass jedes Szenario sehr unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden kann. Und es sind gerade diese unterschiedlichen Wahrnehmungen und Zuordnungen, die zu einem fruchtbaren Austausch sowie einer Erweiterung der eigenen Perspektive führen.

ANSTEHENDE ODER GETROFFENE ENTSCHEIDUNGEN IN DEN SZENARIEN DURCHSPIELEN UND „TESTEN“

Für die tiefer gehende Arbeit mit den Szenarien werden diese in einen konkreten Bezug zu den eigenen Handlungsspielräumen gesetzt. Wie kann man in diesen unterschiedlichen Zukünften agieren und seine Ziele verfolgen? Wie aussichtsreich wären bestimmte Verhaltensmuster und Strategien? Wie behaupten sich unsere (geplanten) Entscheidungen, Handlungen und Pläne in den verschiedenen Szenarien? Auf welche Hindernisse und unterstützende Faktoren würden sie jeweils treffen? Wie kann man seine Freiräume nutzen, um möglichst in allen Szenarien zu bestehen?

Die konkreten Handlungsmöglichkeiten sind natürlich vom jeweiligen Akteur bzw. von der jeweiligen Gruppe abhängig, die diese Untersuchung macht. Eine große Branchengewerkschaft hat andere Möglichkeiten als der Betriebsrat eines mittelständischen Unternehmens, ein Personaldirektor andere als eine Fraktion im Bundestag. Darum können in der folgenden Matrix nur Platzhalter stehen, die vor dem Hintergrund der jeweiligen konkreten Handlungsspielräume ausgefüllt werden müssen.

	Szenario I: Wettbewerb	**Szenario II: Verantwortung**	**Szenario III: Fairness**	**Szenario IV: Kampf**
Was wir tun können (1)				
Was wir tun können (2)				
Was wir tun können (3)				
...				
Was wir tun können (n)				

Zunächst werden in der linken Spalte möglichst konkrete Entscheidungsfreiräume bzw. Handlungen aufgelistet. Danach werden die einzelnen Handlungen für jedes Szenario bewertet. Die Frage ist, wie sich die jeweilige Handlung in den verschiedenen Szenarien behaupten bzw. wie sie sich in Bezug auf die übergeordneten Ziele auswirken würde. „Sehr positiv“ ließe sich zum Beispiel mit ⊕ ⊕ kennzeichnen, „positiv“ mit ⊕, „neutral“ mit ⊙, „negativ“ mit ⊖, „sehr negativ“ mit ⊖ ⊖, und Handlungen, die voraussichtlich Vor- und Nachteile mit sich bringen, werden mit mit ⊖ / ⊕ gekennzeichnet. So kann das Ergebnis für eine Zeile zum Beispiel folgendermaßen aussehen:

	Szenario I: Wettbewerb	**Szenario II: Verantwortung**	**Szenario III: Fairness**	**Szenario IV: Kampf**
Was wir tun können (x)	⊖ ⊖	⊖	⊖ / ⊕	⊙

Von dieser Handlungsoption sollte man entsprechend Abstand nehmen, denn sie wird in keinem der Szenarien wirklich von Nutzen sein. Lediglich für ein Szenario wären Vorteile zu erwarten, mit denen aber auch Nachteile in Kauf genommen werden müssten. Das Ergebnis könnte aber auch so ausfallen:

	Szenario I: Wettbewerb	**Szenario II: Verantwortung**	**Szenario III: Fairness**	**Szenario IV: Kampf**
Was wir tun können (x)	⊙	⊕ ⊕	⊕	⊖

Auch wenn diese Handlung in einem Szenario eher negative Folgen hätte, ist sie in den anderen drei Szenarien vielversprechend oder zumindest neutral. Wahrscheinlich sollte man so handeln, aber gleichzeitig die Entwicklung sehr genau beobachten – und schnell gegensteuern, wenn sich Szenario IV abzeichnet. Vielleicht ergibt sich für manche Handlungsoptionen aber auch dieses Bild:

	Szenario I: Wettbewerb	**Szenario II: Verantwortung**	**Szenario III: Fairness**	**Szenario IV: Kampf**
Was wir tun können (x)	⊕	⊕ ⊕	⊕ ⊕	⊕

Da hier in jedem Szenario positive Effekte zu erwarten sind, sollte man diesen Plan auf jeden Fall weiter vorantreiben, denn es handelt sich um eine sehr robuste Strategie.

Das Ziel dieser Herangehensweise ist der Transfer, also die Anwendung der Szenarien auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten. Es geht darum, möglichst geeignete Handlungsstrategien zu entwickeln, schneller und besser auf Veränderungen reagieren zu können und eingefahrene Verhaltensmuster (rechtzeitig) infrage zu stellen.

DIE ZUKUNFT STÄRKEN, DIE ALS ERSTREBENSWERT ERACHTET WIRD

Szenarien sind keine Vorhersagen, sie beschreiben mögliche Zukunftsalternativen. Darum ist es naheliegend und legitim zu fragen, welches Szenario man bevorzugt – und welches bzw. welche es zu verhindern gilt. Diese Bewertung kann man für sich selbst vornehmen und daraus Schlüsse für das eigene Handeln ziehen, oder man verständigt sich als Gruppe bzw. mit anderen Akteuren auf eine gemeinsame Zielrichtung.

Oft hat man bereits ein Bauchgefühl, welches Szenario einem zusagt und welches weniger. Die Auseinandersetzung mit den Szenarien, die man nicht so gerne mag (und oft in der Zukunftsbetrachtung ausklammert), ist in der Regel besonders ertragreich. Denn auch diese Szenarien können eintreten und auch sie bieten Handlungsmöglichkeiten – umso mehr, wenn man sich darauf vorbereitet hat. Szenarien können in diesem Sinne auch dazu dienen, etwas Licht in die blinden Flecken unserer Wahrnehmung zu bringen und den Blick auf die Zukunft zu weiten.

Hierfür lässt sich die bereits oben verwendete Matrix erneut heranziehen. Diesmal geht es jedoch nicht darum, getroffene oder ins Auge gefasste Entscheidungen zu testen, sondern zu fragen, mit welchem Handlungsbündel man am ehesten das Eintreten des präferierten Szenarios befördern kann. Wenn wir zum Beispiel Szenario III bevorzugen, sollten alle Handlungen, die in diesem Szenario mit ⊕⊕ oder ⊕ eingestuft werden, gebündelt und forciert werden. Handlungen, die in diesem Szenario eher mit „neutral“ bis „sehr negativ“ bewertet werden (hier Handlung 4 und 5), sollten hingegen zurückgefahren werden. Die ausgefüllte Matrix kann natürlich auch entsprechend genutzt werden, um zu fragen, wie weit die eigenen Handlungsspielräume reichen, um ein bestimmtes Szenario zu verhindern.

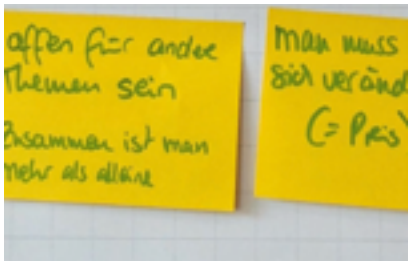
	Szenario I: Wettbewerb	**Szenario II: Verantwortung**	**Szenario III: Fairness**	**Szenario IV: Kampf**
Was wir tun können (1)			⊕	
Was wir tun können (2)			⊕⊕	
Was wir tun können (3)			⊕⊕	
Was wir tun können (4)			⊖⊖	
Was wir tun können (5)			⊖	
...				
Was wir tun können (n)				

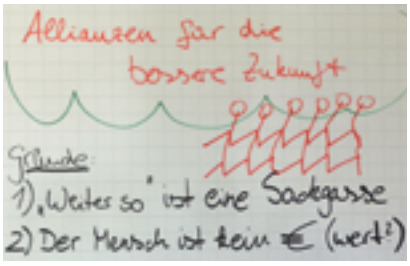
Indem wir unterschiedliche Alternativen einander gegenüberstellen und bewerten, stärken wir unsere Fähigkeit, Zukunft nicht einfach nur zu erdulden, sondern aktiv (mit anderen) zu gestalten. Bei dieser Herangehensweise geht es darum, Einfluss auf die allgemeine Entwicklung zu nehmen – also die Zukunft zu prägen. Wenn man nicht über sehr große Machtressourcen verfügt, muss man dafür gewöhnlich Verbündete suchen, mit denen man gemeinsam an einem Strang ziehen kann. Denn gemeinsam lässt sich in aller Regel mehr erreichen als auf eigene Faust.

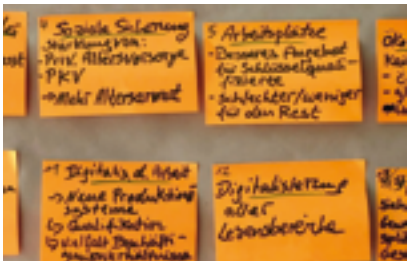
ANHANG

ENTSTEHUNGSPROZESS DER SZENARIEN

Es braucht seine Zeit, Szenarien zu entwickeln – und je mehr Menschen an diesem Prozess beteiligt sind, desto spannender wird das Unterfangen. Das Szenario-Projekt „Mitbestimmung 2035“ war eine Erkundungsreise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Zeithorizont für die Überlegungen waren die kommenden beiden Jahrzehnte – also eine Spanne, in der sich vieles verändern kann. 27 Menschen haben sich mit ihrer speziellen Expertise und ihren ganz persönlichen Sichtweisen auf das Handlungsfeld der Mitbestimmung eingebracht und gemeinsam vier mögliche Entwicklungspfade herausgearbeitet und ausgelotet. Ein Kernteam, bestehend aus sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stiftung sowie zwei Moderatoren des Berliner Instituts für prospektive Analysen (IPA), hat den rund einjährigen Prozess strukturiert und begleitet sowie die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsphasen gebündelt. Im Folgenden wird der Verlauf von den ersten Planungen bis hin zur Fertigstellung dieser Publikation kurz skizziert.







Im Januar 2014 kam das Kernteam erstmals zusammen, um die Zeitplanung und die Aufgabenverteilung festzulegen sowie das Verfahren für eine online-gestützte Befragung aller Kolleginnen und Kollegen der Abteilung Mitbestimmungsförderung zu besprechen. In der Folge wurde ein Fragebogen mit zehn offenen Fragen zur Zukunft der Mitbestimmung formuliert und im Kernteam abgestimmt.

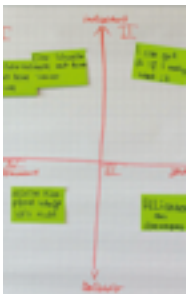
Vom 21. Februar bis zum 6. März 2014 wurde die Befragung dann mit einem Online-Fragebogen durchgeführt. Ergänzend dazu wurden am 26. und 27. März 2014 acht etwa einstündige qualitative Interviews mit einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Die Ergebnisse des Online-Fragebogens und der ergänzenden Interviews wurden ausgewertet und Schlüsselmotive, Übereinstimmungen sowie Unterschiede in den Zukunftserwartungen als Input für den ersten Szenario-Workshop aufbereitet. Dafür wurde unter anderem der Rohtext der Antworten aus dem Fragebogen in einzelne Aussagen umgewandelt und diese wurden nach thematischen Bezügen sortiert.

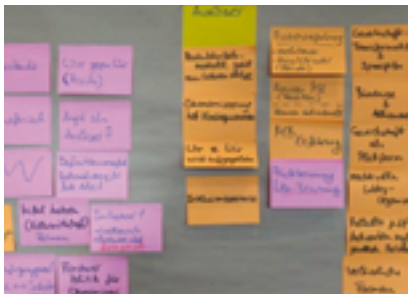
Am 9. April 2014 kam das Kernteam erneut zusammen, um die Ergebnisse des Fragebogens und der Interviews zu reflektieren und den ersten Szenario-Workshop vorzubereiten.

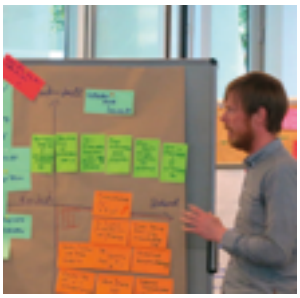
Der erste von drei Szenario-Workshops mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fand vom 19. bis 21. Mai 2014 bei den Düsseldorfer Stadtwerken statt. Hier wurden der Orientierungsrahmen sowie erste Materialien und „Wegmarken“ für die Erstellung der Szenarien erarbeitet. Im Rahmen dieses Workshops ging es vor allem darum, auf der Grundlage der vielfältigen Zukunftsbilder aus dem Fragebogen und den Interviews das Feld zu ordnen und grundlegende Entwicklungsalternativen zu identifizieren. Am Ende des Workshops standen vier grob umrissene Zukunftsräume.

Szenario-Workshop vom 19. bis 21. Mai 2014 bei den Stadtwerken Düsseldorf

Am 3. Juli 2014 wurden im Rahmen eines weiteren Kernteamtreffens zum einen die Ergebnisse des Szenario-Workshops besprochen und ausgewertet, zum anderen wurde die Ablaufplanung für den nächsten Szenario-Workshop konkretisiert.







Der zweite Szenario-Workshop mit der Gesamtgruppe vom 30. Juli bis 1. August 2014 im FFFZ Düsseldorf stand ganz im Zeichen der tiefer gehenden Erkundung der im ersten Workshop nur grob skizzierten Zukunftsräume. Welche kausalen Zusammenhänge könnten die Entwicklung hier jeweils antreiben bzw. in eine bestimmte Richtung lenken? Wie sehen jeweils die zentralen Auswirkungen für unterschiedliche Ebenen der Mitbestimmung aus? Welche Konflikte und Dilemmata prägen das jeweilige Szenario? Worüber würden die Medien mit Blick auf die Mitbestimmung wohl berichten? Diese und andere Fragen wurden in Kleingruppen wie im Plenum intensiv diskutiert. Die Szenarien gewannen an Kontur.

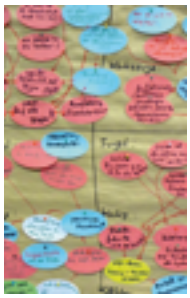
Szenario-Workshop vom 30. Juli bis 1. August 2014 im FFFZ Düsseldorf

Auf der Grundlage aller bis dahin erarbeiteten Ergebnisse wurden im Anschluss an den zweiten Szenario-Workshop vier Szenario-Entwürfe sowie eine Übersichtsmatrix zu unterschiedlichen mitbestimmungsrelevanten Ebenen verschriftlicht. Zudem wurden die Zitate aus dem Fragebogen und den Interviews erneut ausgewertet, diesmal im Hinblick darauf, inwieweit sich die einzelnen Aussagen einem der vier Szenarien zuordnen lassen. Dieser Cross-Check machte deutlich, dass die Szenario-Entwürfe das Spektrum der unterschiedlichen Zukunftsbilder in der Gesamtgruppe gut abbilden.

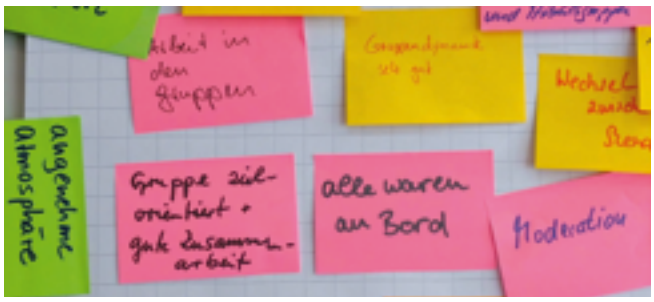
Die Entwürfe und die Übersichtsmatrix wurden im Folgenden über mehrere Feedbackrunden und zwei Treffen im Kernteam weiter bearbeitet und konkretisiert. Zudem wurden ergänzend zu den längeren Fassungen auch Kurzfassungen der Szenarien sowie spezifische Leitfragen erstellt, die sich aus den einzelnen Szenarien für Akteure der Mitbestimmung ergeben.

Szenario-Workshop vom 17. bis 18. November 2014 im Landhaus Milser, Duisburg

Vom 17. bis 18. November 2014 fand schließlich im Landhaus Milser in Duisburg der dritte Szenario-Workshop statt, in dem die Szenario-Entwürfe von der Gesamtgruppe reflektiert und Bezüge zum eigenen Arbeitskontext hergestellt wurden: Welche „Werkzeuge“ haben wir bzw. müssen wir entwickeln, um für die in den einzelnen Szenarien beschriebenen Entwicklungen gewappnet zu sein? Wie würden sich die einzelnen Szenarien auf unsere Handlungsspielräume auswirken, welche Chancen und welche Risiken wären jeweils damit verbunden? Am Ende ging es natürlich auch um die Frage, welche der Szenarien eher als erstrebenswert empfunden werden und welche man vermeiden möchte.



In einer abschließenden Redaktionsphase wurden die Szenarien dann zusammen mit weiteren ergänzenden Materialien in ihre finale Form gebracht und für die Veröffentlichung vorbereitet.



ZITATE AUS DEM ONLINE-FRAGEBOGEN UND DEN INTERVIEWS

Die folgenden Zitate stammen aus den Antworten auf die Online-Befragung und den qualitativen Interviews, die zu Beginn des Projekts mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurden (siehe dazu auch den „Entstehungsprozess der Szenarien“ ab S. 88). Sie wurden hier jeweils dem Szenario zugeordnet, in dem sich eine entsprechende Entwicklung abzeichnet. Die Zitate bieten so eine weitere Form, sich den Szenarien zu nähern. Hinweise zur Arbeit mit den Szenarien finden sich im Kapitel „Arbeiten mit den Szenarien – eine kleine Gebrauchsanweisung“ (ab S. 82).

SZENARIO I: WETTBEWERB

Finanzialisierung – Ausrichtung der Unternehmenspolitik an den Erfordernissen des Kapitalmarktes

Was soll man tun, wenn die Arbeitszeitverlängerung bzw. Entgrenzung der Arbeitszeit mit der Bereitstellung eines eigenen Tablet-PCs angeködert wird?

Junge Menschen engagieren sich immer seltener in den klassischen, oft als langsam und starr empfundenen Strukturen von Parteien, Kirche, Gewerkschaften ...

Soziale Konflikte häufen sich, Klientelpolitiken blühen auf.

Ansprech- und Verhandlungspartner fehlen, weil national keine Entscheidungen mehr getroffen werden.

Durch „mitbestimmungsfreie Zonen“ kommen viele Menschen nicht mehr mit der realen Praxis und den Errungenschaften der Mitbestimmung in Kontakt.

Mitbestimmung wird für veraltet und langsam gehalten, bedingt durch die Größe der Gremien und die Dauer bis zu den Entscheidungen.

Zunahme von prekären Arbeitsverhältnissen

Wird sich die gegenwärtige Tendenz bei multinationalen Unternehmen fortsetzen, sich in Netzwerken aufzustellen, die viele kleinere Unternehmen und Sub-Contractors beinhalten?

Eine Generation tritt ins Berufsleben ein, die mit Internet, Vernetzung und neuen Medien groß geworden ist, aus verschulten Studiengängen kommt und mit hohen Anforderungen an ihre Lebensläufe konfrontiert ist.

Die Gesellschaft spaltet sich in arm und reich, qualifiziert und unqualifiziert, mit und ohne Bildungs- und wirtschaftliche Chancen.

Viele haben die Haltung: „Ich klopp mich noch durch.“

Der Rückzug ins Private (statt gesellschaftlichen Engagements) verhindert, dass Arbeitnehmer ihre Bedürfnisse verteidigen können.

Ich sehe einen Rückgang des Anteils der Beschäftigten, die sich durch die Gremien der Mitbestimmung vertreten fühlen.

Die Arbeitswelt ist rauer, fordernder geworden – das trifft auch allgemein auf das Zwischenmenschliche in unserer Gesellschaft zu.

SZENARIO II: VERANTWORTUNG

Der schleichende Abschied vom Normalarbeitsverhältnis macht es schwieriger, für die Interessen DER Arbeitnehmer einzutreten.

Es wachsen Generationen heran, die ihr Leben nicht der Arbeit unterordnen möchten – die Unternehmen werden auf diese Bedürfnisse eingehen müssen.

Freiräume für Kreativität

Wie viele Menschen werden in der Zukunft überhaupt noch einer klassischen Erwerbsarbeit nachgehen können oder wollen?

Die Menschen wenden sich zunehmend von repräsentativ tätigen Großorganisationen ab.

Der demografische Wandel erfordert neue Konzepte der Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Für manche bedeutet dies aber auch: Überforderung durch Komplexität.

Betriebliche Mitbestimmung sollte künftig auch stärker die individuell betroffenen Beschäftigten miteinbeziehen.

Selbstbestimmtes, nicht fremdbestimmtes Arbeiten

Die Unterordnungsmodelle in der Arbeitswelt werden sich verändern – manches, das heute als normal gilt, wird künftig vielleicht nicht mehr akzeptiert.

Ich könnte mir vorstellen, dass es künftig auch Formen von *Liquid-Mitbestimmung* gibt.

Autonomiespielraum für individuelle Wünsche zu Arbeitszeit und Arbeitsinhalt

In der Zukunft werden Beschäftigungsverhältnisse stärker auf Vertrauen beruhen (müssen).

SZENARIO III: FAIRNESS

Das angelsächsische Wirtschaftsmodell wird zunehmend infrage gestellt.

Unternehmenspolitik wird sich zunehmend an Nachhaltigkeit, Ökologie und sozialer Verantwortung ausrichten müssen.

Mitbestimmungsrechte müssen für alle gelten, die in einem Betrieb arbeiten, unabhängig von der Beschäftigungsform.

Ich könnte mir vorstellen, dass sich Mitbestimmung stärker gegenüber der Außenwelt wird öffnen müssen, z. B. „Koalitionen“ mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft.

Faire, in Tarifverträgen ausgehandelte Löhne

Eine erneute Wirtschaftskrise könnte zu mehr Arbeitnehmerorientierung beitragen und die Mitbestimmung stärken.

Ökologische Nachhaltigkeit wird ein neues Handlungsfeld für die Mitbestimmung.

Balance statt „Burn-out mit 30“

Arbeitsverdichtung und Entgrenzung von Arbeitszeiten sollten auf eine kollektive Verhandlungsebene gehoben werden.

Mehr Mitbestimmung in kleinen und mittleren Unternehmen

Es entstehen neue Formen der Interessenvertretung auf europäischer Ebene.

Mit der voranschreitenden Digitalisierung und Technisierung der Arbeit geht ein tief greifender Strukturwandel einher, der gestaltet werden muss.

30–35-Stunden-Woche

Mitbestimmung betrifft nicht nur die betriebliche, sondern auch die gesellschaftliche Ebene.

Mehr „Wir“ im Arbeitskontext und darüber hinaus

Konzernweite Regelungen und Unternehmenspolitik in transnationalen Unternehmen nehmen zu.

Trotz zunehmender Individualisierung sind die Grundbedürfnisse der Arbeitnehmer am Ende des Tages doch ähnlich.

Wir brauchen einen Mainstreaming-Ansatz für eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Personalentwicklung.

Internationale, durchsetzungsfähige Gewerkschaften

SZENARIO IV: KAMPF

Zusammenbruch politischer und demokratischer Strukturen

Mitbestimmung ist zahnloser geworden.

Wenn die nationalen Mitbestimmungs-systeme in Europa angeglichen werden, wird von der deutschen Mitbestimmung wahrscheinlich nicht sehr viel übrig bleiben.

Steigende Verarmung auch in wohlhabenden Ländern

Schuldengetriebene Krisenzyklen

Politischer und wirtschaftlicher Bedeutungsverlust Europas

Arbeitnehmer sind im Zuge der Globalisierung erpressbar geworden.

Wir müssen um den Bestand bestehender Regelungen und Einflussmöglichkeiten fürchten.

Wirtschaftskrisen und Vertrauenskrisen

Produktionsstandorte werden nach dem Kriterium der Verfüg-barkeit von natürlichen Ressourcen verlagert (Energie!).

Es ist zu erwarten, dass prekäre Beschäf-tigungsbedingungen zukünftig die Regel sein werden.

Mitbestimmung muss gegen vielfältige Ver-suche, sie zu schleifen oder auf reine Informa-tion zu reduzieren, verteidigt werden.

Sozial- und Beschäftigungsabbau

Wie wird es sich auswirken, wenn Investoren aus Ländern mit geringer Mitbestimmung in Deutschland an Bedeutung gewinnen?

Arbeitnehmer sind froh, einen Job zu haben, und trauen sich nicht, für bessere Arbeitsbe-dingungen zu kämpfen.

Ich glaube, wir müssen (wieder) mehr auf die Straße gehen.

PAUSIEREN IM SCHWINGUNGSRAUM – ZU DIETER HAISTS KUNST

Ursula Panhans-Bühler

In der hier abgebildeten Serie von Zeichnungen mit China-Tusche und Acrylfarbe auf mild weißem Büttenpapier sucht Dieter Haist eine überraschende Passage im Verhältnis von künstlerischer Form und Bildträger. Diese basiert einerseits auf seiner langjährigen Erprobung möglicher Varianten der Spannungsbeziehung zwischen Fläche und Raum, der Interaktion von bildnerischen Zeichen und Bildfläche, wie sie zum Fundament der klassischen Moderne geworden war, die traditionell zentralperspektivische Ordnungen dieser Beziehung auf unterschiedliche Weise produktiv infrage gestellt hatte. Andererseits wurde die Passage ausgelöst durch die Erfahrung des Künstlers mit dem Bildverständnis der asiatischen Tuschmalerei und dessen kultureller Grundlage, denn seit vielen Jahren wirkt er als Gastprofessor und Gastkünstler an der Hochschule für Kunst und Design im chinesischen Nanjing. Und schließlich sollte man nicht Dieter Haists Faszination für den russischen Suprematismus übersehen, insbesondere für Zeichnungen und grafische Serien von Lissitzky, aber auch für das Werk von Malevitch und Tatlin.

Dieter Haist hat sich auf die Idee einer Beziehung von Form und Leere eingelassen, wie sie in der Tradition der chinesischen Tuschmalerei und Kalligrafie gegenwärtig ist. Jedoch ist er nicht dem Zwang verfallen, aus dieser Faszination ein nachahmendes künstlerisches Credo zu machen. Eine derartige Flucht aus den historischen Bedingungen der eigenen Erfahrungen, Basis seiner persönlichen Auseinandersetzung mit Form und Leere, hätte in einem Shangri-La-Kitsch geendet. Die Unterschiede in der Herangehensweise an das Problem von Form und Leere in der westlichen und fernöstlichen Kunst fallen sofort ins Auge. Jeder Chinese würde sich angesichts der Fragmentierung der Formen, der Brüche und Schnitte, wie sie die Serie der Blank Patterns zeigt, wundern und mit Recht diese Eigentümlichkeiten, diese Zerrissenheit als typisch westlich bezeichnen.

IMPRESSUM

Das Szenario-Projekt „Mitbestimmung 2035“ ist ein Projekt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Konzipiert und begleitet wurde der Prozess vom Institut für prospektive Analysen (IPA), ipa-netzwerk.de.

Teilnehmende:
Eva Ahlene, Claudia Beer, Sebastian Campagna, Irene Ehrenstein, Oliver Emons, Melanie Frerichs, Jan Giertz, Fred Gockeln, Gudrun Huggins, Norbert Kluge, Ute Lammert, Manuela Maschke, Theresa Mattheß, Helga Nakaten, Jutta Poesche, Andreas Priebe, Lasse Pütz, Gisela Scheumann, Lilo Schüller, Alexander Sekanina, Sebastian Sick, Angela Siebertz, Michael Stollt, Tamara Topaktas, Stefanie Ummelmann, Marion Weckes, Nils Werner

Kernteam/Moderation des Projekts:
Irene Ehrenstein, Oliver Emons, Melanie Frerichs, Norbert Kluge, Ute Lammert, Michael Stollt (HBS); Sascha Meinert, Shiva von Stetten (IPA)

Szenarien auf der Grundlage der Ergebnisse von:
– Online-Fragebogen (Februar bis März 2014)
– Interviews (26. bis 27. März 2014)
– Szenario-Workshop (19. bis 21. Mai 2014)
– Szenario-Workshop (30. Juli bis 1. August 2014)
– Szenario-Workshop (17. bis 18. November 2014)

Texte:
– „Das Projekt“ (S. 4–15): Norbert Kluge
– „Die Szenarien“ (S. 16–81),
„Arbeiten mit den Szenarien“ (S. 82–86) und
„Entstehungsprozess der Szenarien“ (S. 88–91): Sascha Meinert

Lektorat:
Jürgen Hahnemann | sprach-bild.de

Gestaltung:
A&B One Kommunikationsagentur, Berlin

Druck:
Setzkasten, Düsseldorf

Fotos:
Sascha Meinert

Aquarelle:
Dieter Haist, Kassel (aus der Serie „Blank Patterns“, 2012, Mischtechnik)
www.dieter-haist.de/T_Cluster_001.html
Wir danken für die freundliche Abdruckgenehmigung.

© Hans-Böckler-Stiftung 2015

WWW.BOECKLER.DE