

## 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



Die WUT wächst ...

**GEWERKSCHAFTEN**  
und Betriebsräte gehen  
in die Offensive

**GEWERKSCHAFTEN** führen  
gesellschaftliche Diskurse und  
erweitern ihr politisches Mandat

**EINHEITSGEWERKSCHAFTEN**  
bündeln gesellschaftliche  
Positionen und schmieden  
Allianzen

Interne **STRUKTURENREFORMEN**  
der Gewerkschaften  
schaffen neue Beteiligungsmöglichkeiten

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.

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.

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 Stammebelegschaften 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.

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.

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.

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.

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.

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.

Alt und Jung setzen  
sich gemeinsam für den  
WANDEL ein

Der **GEWERKSCHAFTLICHE**  
Organisationsgrad steigt

**ZUNEHMENDE** Entscheidungs-  
spielräume – und Konfliktfelder

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 Arbeit-  
nehmervertretern 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.

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.

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 substantziellen EU-Mitbestimmungsrecht und müssen starke Standards der betrieblichen Mitbestimmung erfüllen. In den größeren Unternehmen gewinnt die Mitbestimmung auch mehr Einfluss auf Fragen der Unternehmensstrategie.

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.

Geschlechtergerechtigkeit  
nimmt zu, **ARBEITSZEIT**  
nimmt ab

**BETRIEBSVEREINBARUNGEN**  
gewinnen weiter an Bedeutung

**MITBESTIMMUNG** als euro-  
päisches Integrationsprojekt

## 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 Eigenseite 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 Skalens- 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

# 2035

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.

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?

GEREGELTE Arbeitsverhältnisse, starke Mitbestimmung, faire Arbeitsbedingungen

