

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)

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.

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.

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

VIELFALT der Lebens-
entwürfe und Beschäftigungs-
verhältnisse

Zunehmende FLEXIBILITÄT
der Arbeitswelt

2020

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

DIREKTE Formen der Mitbestimmung gewinnen zunehmend an Bedeutung

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

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 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.

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.

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.

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.

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 Regulierung, 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 Stammbeschäftigten festgeschrieben. Hinzu kommen drakonische Strafen für Unternehmen, die versuchen, die Gründung eines Betriebsrats zu verhindern. Auch bei der Unternehmensmitbestimmung werden Schlupflöcher geschlossen.

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.

REREGULIERUNG durch
staatliche Standards
und verlässliche
Rahmenbedingungen

ÖKOLOGISCH nachhaltiges
Wirtschaften als Innovations-
und Beschäftigungsmotor

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

2025

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

DEMOKRATISIERUNG der Arbeitswelt und Einbeziehung aller Beschäftigungsformen

BETRIEBSVEREINBARUNGEN stärken die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit

Neue **AUFGABEN** und Arbeitsformen der Betriebsräte

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.

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 Arbeitnehmersorten 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.

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.

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.

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.

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.

KOOPERATION statt
Konfrontation als Folge
staatlicher Regulierung

Das bedingungslose
GRUNDEINKOMMEN führt zu
mehr Entscheidungsfreiheit
und direkter Mitbestimmung

2035

Hohe **QUALIFIKATIONEN** und stabile wirtschaftliche Lage

DOPPELTER Wertewandel der Erwerbsarbeit

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

NICHT überall ist freies und selbstbestimmtes Arbeiten möglich

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

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.

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.

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.

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.

2035

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

