

## 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

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

## 2020

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

**ARBEITSKRÄFTE** werden  
in fast allen Beschäftigungs-  
bereichen gesucht

Der Anteil der  
**SELBSTSTÄNDIGEN**  
wächst

„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.

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 herauschlagen konnte, muss in der Regel bei anderen Teilen der Belegschaft oder bei den Zulieferfirmen eingespart werden, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt.

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 Gewerkschaftersatz. 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.

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.

Mehr „KUNDENORIENTIERUNG“  
und Splittergewerkschaften

VERLIERER der Entwicklung  
sind diejenigen mit geringer  
Verhandlungsmacht

Neue Rolle der  
BETRIEBSRÄTE

SINKENDER Rückhalt der  
betrieblichen Mitbestimmung  
in den Belegschaften

## 2025

ENTFREMUNG zwischen  
Politik und Gewerkschaften

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.

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

INDIVIDUELLE Vertrags-  
freiheit statt kollektiver  
Mitbestimmung

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.

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.

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 schmerzhaftes Zugeständnisse ab.

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 Erben- generation. 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?“

## 2030

KRISE des Arbeitsmarkts  
durch Automatisierung

FEHLENDES Korrektiv bei  
wirtschaftlichem Abschwung

## 2035

SPALTUNG zwischen  
Teilhabe und Ausgrenzung

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