

Meinert, Sascha; Stollt, Michael

Research Report

Mitbestimmung 2035. Vier Szenarien: Fokus Digitalisierung

Mitbestimmungsreport, No. 56

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Meinert, Sascha; Stollt, Michael (2020) : Mitbestimmung 2035. Vier Szenarien: Fokus Digitalisierung, Mitbestimmungsreport, No. 56, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/217209>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 56, 01.2020

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

MITBESTIMMUNG 2035

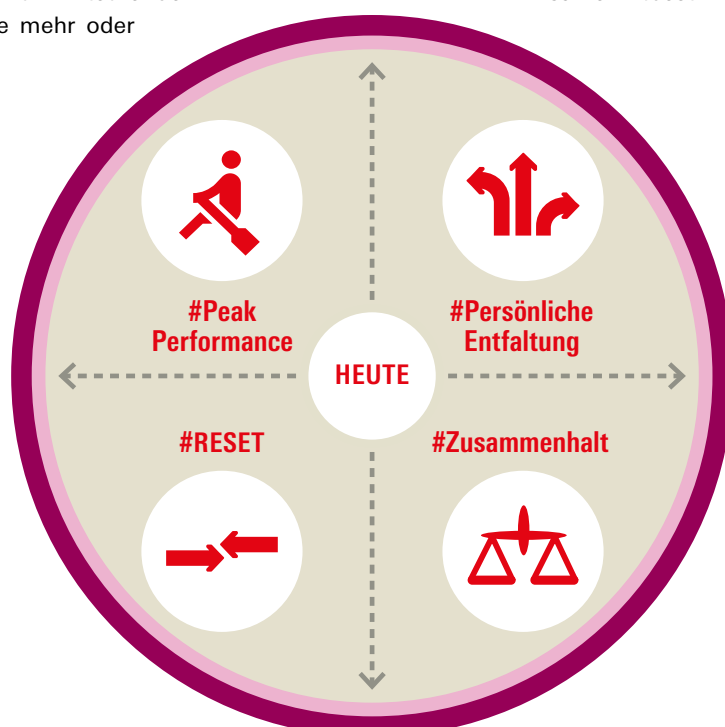
Vier Szenarien: Fokus Digitalisierung

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
in Zusammenarbeit mit dem Institut für prospektive Analysen (Hrsg.)

AUF EINEN BLICK

Vier Szenarien beschreiben unterschiedliche, aber gleichermaßen plausible ‚Zukünfte‘ der Digitalisierung der Arbeitswelt. In ihnen werden verschiedene Chancen und Herausforderungen aufgezeigt, die in der Zukunft für Akteure der Mitbestimmung eine mehr oder

weniger große Rolle spielen könnten. Sie bieten einen Orientierungsrahmen, um aktuelle Entwicklungen sowie bestehende Handlungsstrategien zu bewerten und neue Gestaltungsspielräume für eine wirksame Mitbestimmung zu erschließen.



INHALT

Vorwort –3

Die Szenarien im Überblick –4

Szenario I: #PeakPerformance –6

Szenario II: #PersönlicheEntfaltung –8

Szenario III: #Zusammenhalt –10

Szenario IV: #RESET –12

AUTOREN

Sascha Meinert

Sascha Meinert ist Politikwissenschaftler und leitet seit 2004 das Institut für prospektive Analysen (IPA) in Berlin. Für die Hans-Böckler-Stiftung konzipierte und begleitet er den Szenarien-Prozess Mitbestimmung 2035.
meinert@ipa-netzwerk.de

Ansprechpartner für das Projekt Mitbestimmung 2035:

Michael Stollt

I.M.U. – Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung
michael-stollt@boeckler.de



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

Ged Davis

VORWORT

Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist in vollem Gange. Doch sie ist keine Naturgewalt. Wie sich die Arbeitsbeziehungen und -abläufe im Zuge dieses Prozesses verändern werden, hängt maßgeblich davon ab, wie und mit welchen Zielsetzungen digitale Technologien genutzt werden, in welchem gesellschaftlichen Kontext sie sich entfalten und wie die Interessen der Beschäftigten dabei einbezogen werden. Wie können die Möglichkeiten des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens auch für die Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen echten Mehrwert bringen? Welche Daten werden erhoben und wie werden sie verwendet? Welche Anforderungen ergeben sich für die Aus- und Weiterbildung? Wie können wir sicherstellen, dass Algorithmen und Plattformökonomie nicht zu einer Enthumanisierung der Arbeit und einer Zunahme von prekären Beschäftigungsverhältnissen beitragen? Wie kann der Strukturwandel – insbesondere da, wo Arbeitsplätze im Zuge von Digitalisierung und Automatisierung verschwinden – sozial gestaltet werden? Dies sind nur einige der Schauplätze, wo unterschiedliche Interessen austariert und faire Spielregeln ausgehandelt werden müssen. Und sicher werden sich auch die Strukturen und Instrumente der Mitbestimmung selbst durch die Digitalisierung verändern.

Die in diesem Bericht vorgestellten Fokusszenarien sind Teil des Projekts „Mitbestimmung 2035 – Vier Szenarien“, das die Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Institut für prospektive Analysen initiiert hat. Sie illustrieren mögliche Veränderungen und künftige Rahmenbedingungen für das Handlungsfeld ‚Digitalisierung‘. Die Szenarien zeigen unterschiedliche Chancen und Herausforderungen auf,

die in der Zukunft für Akteure der Mitbestimmung eine mehr oder weniger große Rolle spielen könnten. Sie bieten einen Orientierungsrahmen, um aktuelle Entwicklungen sowie bestehende Handlungsstrategien zu bewerten und neue Gestaltungsspielräume für eine wirksame Mitbestimmung zu erschließen.

Szenarien können die Zukunft nicht voraussagen. Sie können uns aber helfen, besser mit den Unsicherheiten einer offenen Zukunft umzugehen. Wir werden sicherer in der Einschätzung, wie sich unsere Entscheidungen von heute auf Arbeit und Leben von morgen auswirken. In diesem Sinne begreifen wir die Fokusszenarien als Dialogangebot für die Frage, wie wir der Digitalisierung eine (gute) Richtung geben können.

Die Szenarien können in unterschiedlicher Weise für eine kreative Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern Mitbestimmung und Digitalisierung fruchtbar gemacht werden. Im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung (www.mitbestimmung.de/szenarien) haben wir hierfür zahlreiche Anregungen und Materialien bereitgestellt.

Sascha Meinert
Institut für prospektive Analysen (IPA)

Michael Stollt
I.M.U. – Institut für Mitbestimmung und
Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung



Mitbestimmungsportal
www.mitbestimmung.de/szenarien

DIE SZENARIEN IM ÜBERBLICK

Mitbestimmung 2035 – Vier Szenarien: Fokus Digitalisierung

Szenario I: #PeakPerformance

Die Digitalisierung wird vorangetrieben, um Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Leistungsdruck und die permanente Optimierung der eigenen Performance prägen den Arbeitsalltag. Chancen und Risiken liegen oft dicht beieinander, die persönliche Verhandlungsmacht orientiert sich am Marktwert und die Polarisierung der Beschäftigungsverhältnisse nimmt weiter zu. In immer mehr Bereichen kommt es zum Wettbewerb von Mensch und Maschine.

Szenario II: #PersönlicheEntfaltung

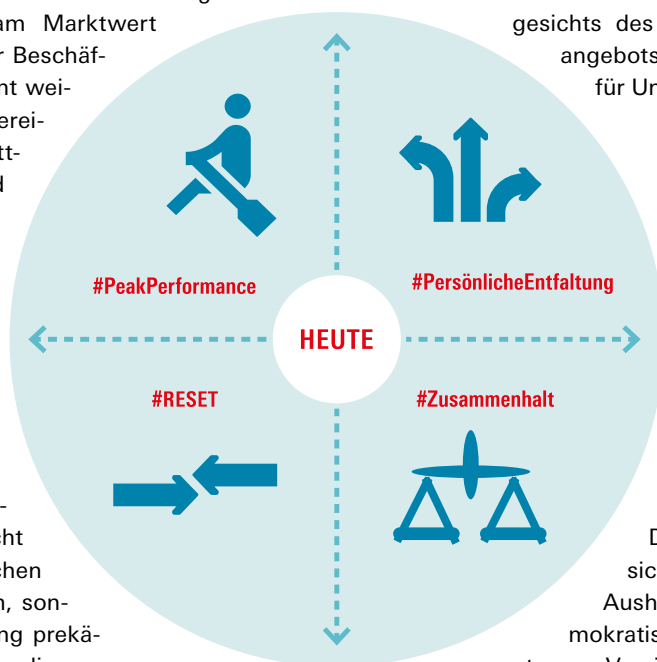
Die Digitalisierung trägt zu mehr individuellen Gestaltungsspielräumen, Flexibilität und Vielfalt in der Arbeitswelt bei. Staatliche Standards sichern die Teilhabe, eine ausgewogene Verteilung der Früchte der Digitalisierung und verhindern Machtmissbrauch. Die Arbeitgeber-Reputation ist angesichts des begrenzten Arbeitskräfteangebots ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Szenario IV: #RESET

Digitalisierung und Automatisierung führen nicht nur zu einem drastischen Verlust an Arbeitsplätzen, sondern auch zur Ausbreitung prekärer, inhumaner Arbeitsbedingungen. Das erzeugt massiven Widerstand und Konflikte, aus denen schließlich neue Ansätze von kollektivem Handeln und Solidarität sowie alternative Wirtschaftskonzepte hervorgehen.

Szenario III: #Zusammenhalt

Die Digitalisierung vollzieht sich eingebettet in kollektiven Aushandlungsprozessen und demokratischen Unternehmensstrukturen. Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern tragen so maßgeblich dazu bei, dass der technologische Wandel und effiziente Produktionsweisen mit Beschäftigungssicherheit, guten Arbeitsbedingungen und individuellen Präferenzen Hand in Hand gehen.



Einstiegsfragen für die Reflexion – Allgemein für alle Szenarien

- Welche konkreten Auswirkungen hätten die in dem Szenario beschriebenen Rahmenbedingungen für Euch persönlich, Eurer Unternehmen bzw. Eure Organisation?
- Was sind die treibenden Kräfte und Motivationen, wer die zentralen Akteure für den technologischen Wandel in diesem Szenario?
- Welche Veränderungen gehen in Bezug auf das bestehende Machtgefüge mit diesem Szenario einher? Wie können Beschäftigte hier wirkungsvoll für ihre Belange eintreten und Einfluss nehmen?
- Welche Fähigkeiten brauchen Akteur*innen der Mitbestimmung in diesem Szenario? Und welche neuen Organisationsformen wären hier denkbar? Und mit wem müsste man sich zusammentun?
- Wie würde sich in diesem Szenario die Kommunikation der Beschäftigten untereinander sowie zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite verändern?
- Welche Risiken und Herausforderungen sind mit diesem Szenario verbunden, und welche Chancen und neuen Handlungsspielräume gibt es hier für die Mitbestimmung?
- Wo sehen wir heute bereits Anzeichen, dass es in die in dem Szenario beschriebene Richtung gehen könnte?



SZENARIEN-TRAILER ANHÖREN

Alle Szenarien-Podcasts & weiterführende Materialien:

www.mitbestimmung.de/szenarien

Weiterführende Materialien & Literaturempfehlungen



Mitbestimmung 2035 – Vier Szenarien

Wie werden die Arbeitswelt und Handlungsspielräume der Mitbestimmung von morgen aussehen? 4 Szenarien – WETTBEWERB, VERANTWORTUNG, FAIRNESS und KAMPF – erkunden unterschiedliche aber gleichermaßen mögliche Zukunftsverläufe bis zum Jahr 2035.

Zum Onlinetool:

<https://www.mitbestimmung.de/html/mitbestimmung-2035-3397.html>

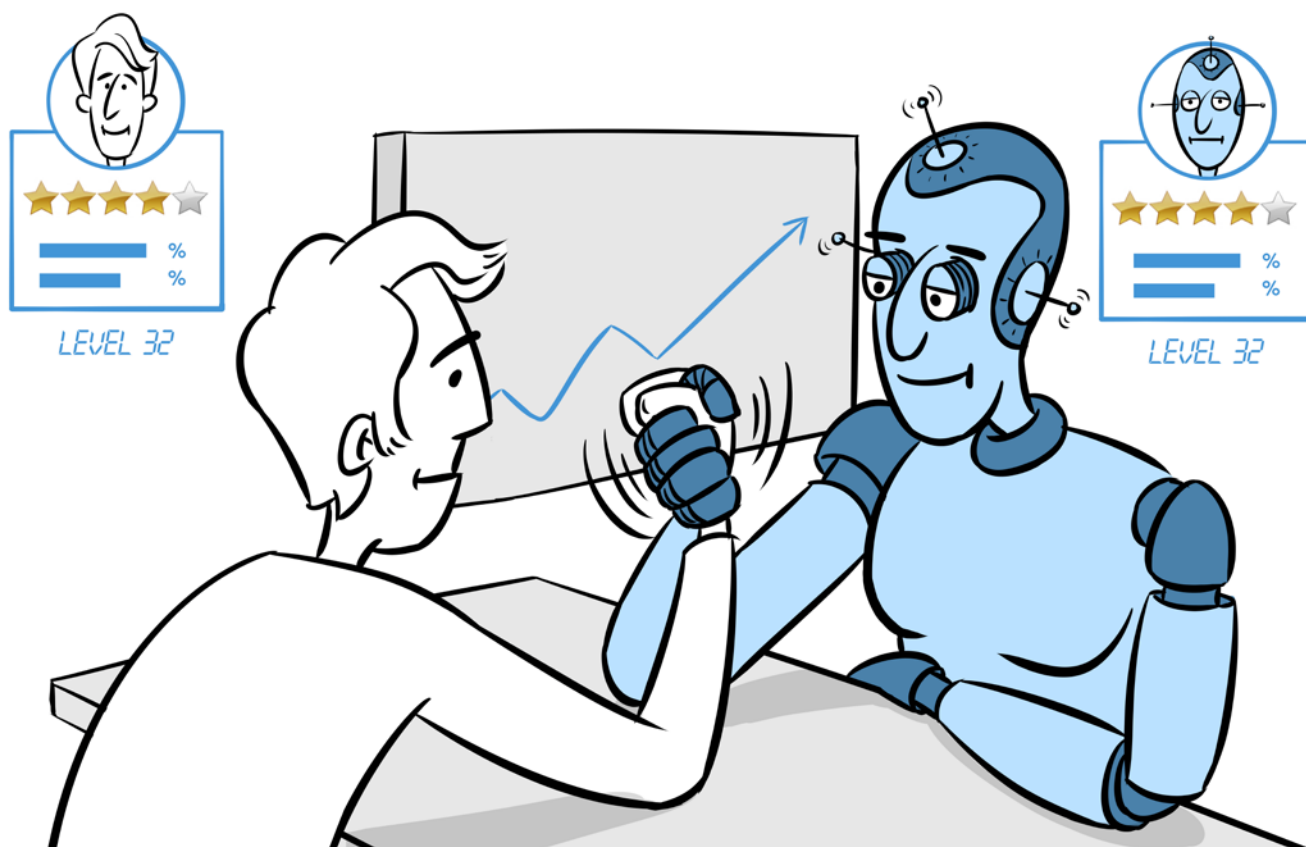


Meinert, Sascha: Leitfaden Szenarienentwicklung, European Trade Union Institute (ETUI), Brüssel

Dieser Leitfaden richtet sich an alle, die mehr über das Erstellen von Szenarien erfahren möchten und überlegen, ein eigenes Szenario-Projekt zu starten. Er bietet einen kompakten und verständlichen Einstieg in die Szenario-Methode und die einzelnen Prozessschritte.

https://www.etui.org/content/download/17998/138365/file/Scenario_Building_DE_v3-finale.pdf

SZENARIO I: #PEAKPERFORMANCE



„ Wir haben 200 Jahre lang Menschen beigebracht, wie Maschinen zu arbeiten. Und nun wundern wir uns, dass Maschinen es besser können.“

Chris Boos

„ Die meisten Menschen leben im Treibsand zwischen Erfolg und Überflüssigkeit. Sie kämpfen darum, nützlich zu bleiben ...“

Ilija Trojanow

Die Digitalisierung bietet enorme Wachstumspotenziale für die gesamte Wirtschaft. Die Aussicht auf Produktivitätssprünge, steigende Umsätze und neue Geschäftsmodelle treibt die Kurse an den Aktienmärkten nach oben. Billiges Geld ist zur Genüge vorhanden. Aber nur wenn man frühzeitig dabei ist, hat man die Chance auf ein dickes Stück vom Kuchen. Um nicht nur die Rücklichter des digitalen Wandels zu sehen, sind offensive und mutige Unternehmensstrategien gefragt. Auch die Politik handelt: zu den Kernprojekten für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen gehören die Weiterentwicklung des Digitalen Binnenmarkts in der EU, steuerliche Entlastungen, die Rücknahme von zahlreichen Regulierungen, gemeinsame Technikstandards, öffentliche Investitionen in Modellvorhaben und neue F&E Cluster sowie die flächendeckende Breitbandversorgung. Es tut sich was.

Für viele Berufsgruppen ist der Arbeitsmarkt in der ersten Hälfte der 2020er Jahre regelrecht leer gefegt

und der ‚Global War for Talents‘ in vollem Gange. Um die besten Köpfe zu gewinnen, werden für gesuchte Fachkräfte feste, arbeitszeitbezogene Vergütungen mit leistungsbezogenen Bonus- und Prämiensystemen verknüpft. Leistungsbereitschaft, Mobilität und Flexibilität werden vorausgesetzt, aber auch entsprechend honoriert. Die kräftigen Produktivitätssteigerungen ermöglichen Wachstum und die Sicherung von Beschäftigung im Hochlohnland Deutschland. Dennoch beklagen nicht nur die Gewerkschaften, dass die Digitalisierungs-Dividende nicht allen gleichermaßen zugute kommt, dass der Niedriglohnsektor für Tätigkeiten mit geringer Produktivität wächst und im Zuge von Automatisierung und Digitalisierung ganze Berufsgruppen dequalifiziert werden.

Die räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit ist in immer mehr Tätigkeitsbereichen möglich und trägt dazu bei, dass die eigene Wohnung oder das eigene Auto, Cafés, Parkbänke sowie Bahnhöfe und Züge zunehmend zu produktiven Orten werden. Agi-

le Assistenz- und Monitoring-Software sowie Team-Leader-Apps machen die wachsende Komplexität der Produktionsabläufe für das Management beherrschbar. Werker im Shop Floor können damit ebenso wie Inhouse- und Outhouse-Mitarbeiter vernetzt, individuell gebrieft und unterstützt werden. Das Monitoring aller produktionsrelevanten Vorgänge schließt natürlich auch umfangreiche personenbezogene Daten der Beschäftigten mit ein. Da die Kennzahlen klar quantifizierbar sein müssen, bleibt es nicht aus, dass ‚weiche Faktoren‘ wie Arbeitsklima, psychologische Belastungen oder das persönliche Wohlbefinden an Aufmerksamkeit verlieren – selbst wenn auch Körperdaten inzwischen routinemäßig getrackt werden.

Anfang der 2030er Jahre sind technische Systeme zu maßgeblichen Akteuren der Arbeitswelt geworden. Sie treffen Entscheidungen und steuern Menschen. Management-Bots stellen Projektteams zusammen. Sie veranlassen die Ausschreibung von benötigten Gütern und Dienstleistungen auf den digitalen Marktplätzen. Maschinen und Menschen können sich hier aktiv um Aufträge bewerben. Man muss sich erst daran gewöhnen, Bots als Auftraggeber, Vorgesetzte und Kollegen zu haben. Wie klärt man einen Konflikt mit einem Algorithmus oder einem Co-Bot? Wie geht man mit Vorgaben um, die einem ungerechtfertigt erscheinen oder den eigenen Gestaltungsspielraum eingrenzen? Viele erleben den Wandel als eine kontinuierliche Verdichtung und Beschleunigung ihres Arbeitsalltags. Anpassungen an neue Aufgabenfelder und Arbeitsabläufe müssen in immer kürzeren Zeiträumen bewältigt werden. Die Polarisierung der Human-Resources hat weiter zugenommen. Auf der einen Seite hochqualifizierte Smart Talents, Code-Werker, Kreativ-Schaffende und spezialisierte Servicekräfte, auf der anderen die wachsende Zahl von Beschäftigten, bei denen jeder Handgriff durch Algorithmen vorgegeben wird. Erfolgreich zu sein bedeutet hier: hohe Geschwindigkeit und geringe Fehlerquote.

Im Jahr 2035 ist ein Großteil der Erwerbstätigen de facto Eigenunternehmer, die ihre Leistungen auf den digitalen Marktplätzen anbieten. Service Avatare unterstützen sie dabei mit individuell zugeschnittenen Personal-Branding-Strategien. Beschäftigungsverhältnisse können über zwei Jahre, über einen Monat oder auch nur einen Einzelauftrag geschlossen werden. Es mangelt nicht an Nachfrage nach menschlicher Arbeitskraft – man muss nur sichtbar sein und einen passablen Score haben. Kleinere Aufträge werden oft umsonst übernommen – als „Kontaktpflege“ und um im Spiel zu bleiben. In manchen Tätigkeitsfeldern muss man mit den Preisen von Anbietern aus aller Welt konkurrieren, andere sind nach wie vor stark ortsgebunden. Auch der Wettbewerb zwischen Mensch und Maschine nimmt in vielen Bereichen weiter zu. Die Arbeitsstunde eines Service-Dienstleisters oder eines Facharbeiters im Shop-Floor wird derzeit je nach Qualifikation bei 60 bis 400 Euro gehandelt. Bei Leistungspaketen zu Festpreisen, liegen die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden am Ende zwar

meist höher als das anfangs unterlegte Zeitvolumen. Doch die Stunde eines Analyse- oder Industrie-Bots der neuen Generation schlägt nur mit etwa 20 Euro zu Buche – 24/7 einsetzbar, Einrichtung und Wartung inklusive. Immer mehr Menschen greifen zu den Möglichkeiten der Aufwertung ihrer geistigen und körperlichen Fähigkeiten durch Neuro-Enhancements, Implantate und Functional Foods. Es liegt eine gewisse Ironie darin, dass im Jahr 2035 eine kontroverse Debatte über das Für und Wider fortpflanzungsfähiger Bots geführt wird, während zeitgleich wieder einmal das unter weiblichen Erwerbstätigen inzwischen weit verbreitete „Egg-Freezing“ in den Talk-Battles zum heißen Thema hochgejazzt wird. Denn dass man in den produktivsten Jahren seines Lebens nicht unbedingt schwanger werden sollte, ist doch schon lange common sense. Die hohe Fluktuation und die Verteilung der Beschäftigten über Einsatzorte und Zeitzonen hinweg, erschwert eine gemeinsame Wahrnehmung von Interessen, ebenso wie die Aushandlung allgemeingültiger Arbeitsstandards und Tarife. Aber eine starke Mitbestimmung und wirkungsvolle Tarifabschlüsse, Beschäftigungsgarantien und Sozialpläne passen ohnehin nicht in diese Zeit. Man versucht es besser auf eigene Faust.

**IM JAHR 2035 IST
EIN GROSSTEIL
DER ERWERBSTÄ-
TIGEN DE FACTO
EIGENUNTERNEHMER.**

Einstiegsfragen für die Reflexion – Szenario #PeakPerformance

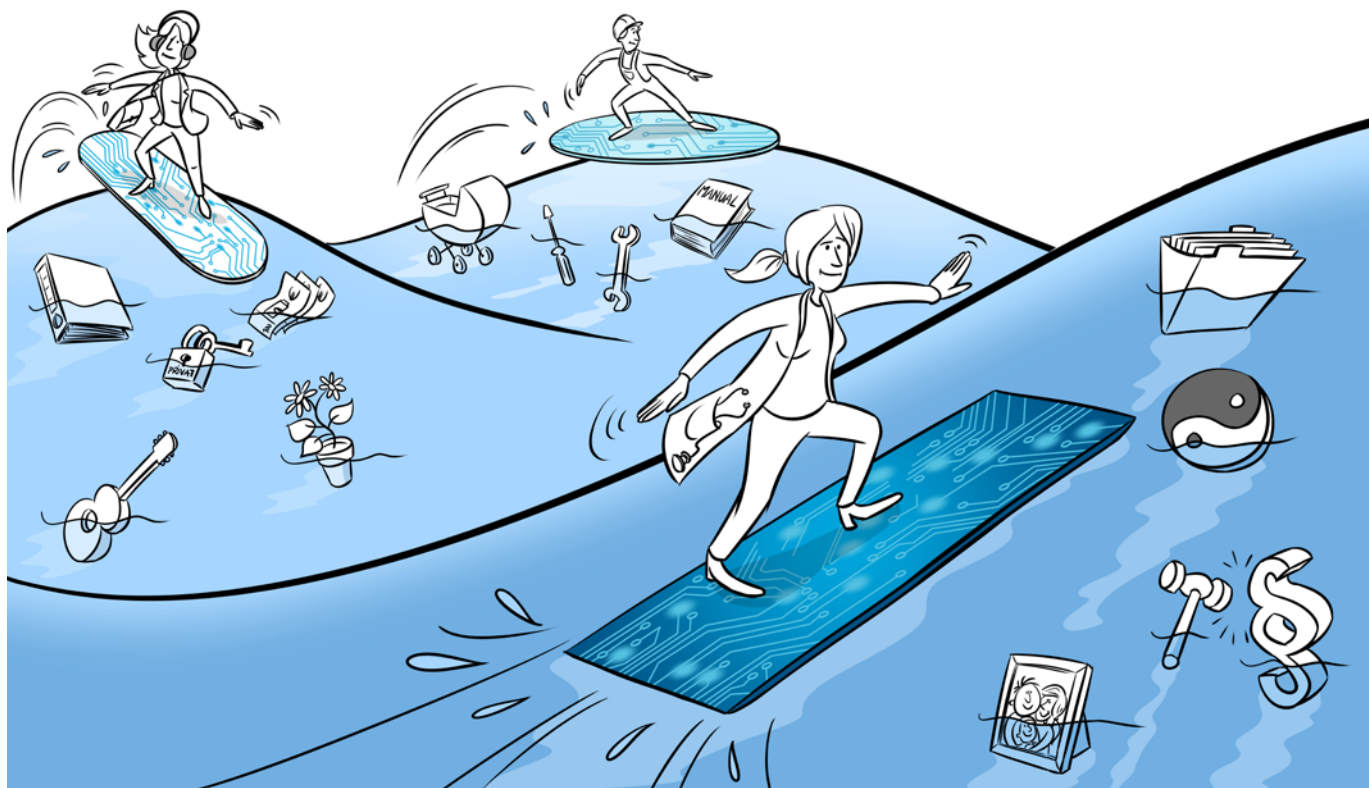
- Wie geht man als Akteur*in der Mitbestimmung damit um, wenn Individualisierung und Leistungswettbewerb im Arbeitsalltag weiter zunehmen?
- Wie kann verhindert werden, dass Digitalisierung und Automatisierung nicht im Ergebnis zu weiterer Arbeitsverdichtung führen?
- Welche Risiken an der Schnittstelle Mensch-Maschine erfordern ein vorausschauendes Handeln der Akteur*innen der Mitbestimmung, um Fehlentwicklungen zu vermeiden, die in diesem Szenario beschrieben werden?
- Wo liegen die Grenzen des Leistungswettbewerbs in der Plattform-Ökonomie? Wie kann verhindert werden, dass Erwerbstätige hier gegeneinander ausgespielt werden?



**SZENARIO-PODCAST
#PEAKPERFORMANCE ANHÖREN**

Alle Szenarien-Podcasts & weiterführende Materialien:
www.mitbestimmung.de/szenarien

SZENARIO II: #PERSÖNLICHEENTFALTUNG



» Computer können helfen oder schaden, aber sie haben uns nichts zu sagen. ... sie werden immer eine Nebensache sein.

David Gelernter

» Arbeiten werden die Menschen auch in Zukunft. Aber sie werden es vielleicht nicht mehr für Geld tun, und sie werden es vielleicht nicht mehr für eine Firma tun und sie werden es nicht mehr in einem Angestelltenverhältnis tun..

Richard David Precht

Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist durch gegenläufige Entwicklungen geprägt. Während die einen sich für den Zugewinn an Möglichkeiten begeistern und auf digitale Innovationen setzen, wächst bei anderen die Skepsis gegenüber dem rastlosen Wandel und die Sehnsucht nach ‚dem Echten‘ – für sie haben die virtuellen Welten schlicht keinen Glanz mehr. Viele fragen sich: Wofür das alles? Worin liegt der Wert für unsere Gesellschaft – und was bedeutet Digitalisierung für mich ganz persönlich? Das ist keine rückwärts gewandte Technologiefeindlichkeit. Die meisten Menschen sind durchaus offen und neugierig – sie wollen Veränderungen. Sie wünschen sich eine sozial und ökologisch intakte Umwelt. Und sie wünschen sich mehr Mitsprache und Gestaltungsmöglichkeiten in ihren alltäglichen Belangen.

Und doch sind die Folgen der Digitalisierung in den 2020er Jahren in mancher Hinsicht tiefergehend als erwartet. Lange galten die Höhe des EBIT, die Unternehmensgröße und wachsende Marktanteile als we-

sentliche Erfolgskriterien. Inzwischen sind aber weniger die ‚Goliaths‘ die prägenden Vorbilder des Wirtschaftens, sondern wendige ‚Davids‘, die sich klug organisieren und vernetzen. So trägt zum Beispiel die Blockchain-Technologie zur Erosion zentralisierter Geschäftsmodelle bei. Und die sinkenden Preise für Rechenkapazitäten und Chips laden geradezu zur kreativen Verschwendung ein. Crowd Communities spielen bei der Finanzierung und Realisierung neuer Vorhaben eine größere Rolle. Non-Profit-Unternehmen und Konsumgenossenschaften verändern das Marktgeschehen. Wirtschaft wird regionaler, kleinteiliger und experimentierfreudiger. Unbezahlte Arbeit und Engagement für das Gemeinwesen haben wieder einen höheren Stellenwert.

Digitalisierung und Automatisierung ergänzen menschliche Arbeit, aber ersetzen sie nicht. Zwar verschwindet eine Reihe von Tätigkeiten, doch kommt es nicht zu den oft befürchteten Arbeitsplatzverlusten im großen Stil. Es zeigt sich, dass insbesondere

monotone Tätigkeiten überflüssig werden. Niemand muss mehr an einer Kasse sitzen und Waren über einen Barcode-Scanner ziehen. Gleichförmige Arbeit, die sich in normierten Kontexten vollzieht, wird so weit möglich automatisiert (was Taxifahrer ebenso betrifft, wie Buchhalter und Rechtsberater). Schwere und belastende Tätigkeiten können deutlich verringert werden. Nach und nach verschwindet das Einfache aus der Arbeitswelt. Was bleibt ist das Kreative, Komplizierte, Fordernde und Zwischenmenschliche.

Fähigkeiten wie Eigenständigkeit, Achtsamkeit und Empathie für Kollegen, Kunden – aber auch für das eigene psychische und körperliche Wohlbefinden gewinnen an Bedeutung. Individuelle Verantwortung und selbstgesteuerte Teams treten zunehmend an die Stelle formaler Unternehmenshierarchien. Für viele Führungskräfte ist dieser Kulturwandel eine große Herausforderung. Es fällt schwer, Macht abzugeben, auf Befähigung statt Führung und Vertrauen statt Vorgaben zu setzen. Mitte der 2020er Jahre ist es in vielen Unternehmen nicht mehr ungewöhnlich, dass im Team über die Besetzung und Vergütung von Leitungspositionen, über Projektabläufe und Dienstpläne oder auch die künftige Ausrichtung des Unternehmens (mit-)entschieden wird. Statt auf die herkömmlichen Formen der Personalentwicklung setzt man auf Persönlichkeitsentwicklung. Digitale Assistenzsysteme ermöglichen individuell abgestimmte Arbeitsumgebungen – und erhöhen so nicht nur die örtliche und zeitliche Flexibilität der Beschäftigten. Arbeitsverhältnisse sind oft temporär und projektbezogen, vollziehen sich aber in mehr oder weniger stabilen Netzwerken. Eine gute Reputation als Arbeitgeber und eine zeitgemäße Unternehmenskultur sind maßgeblich dafür, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Gerade in Branchen mit akutem Arbeitskräftemangel ist das von existenzieller Bedeutung. Qualifizierungsangebote, und andere Formen der Mitarbeiterbindung werden ausgeweitet – auch für „externe Mitarbeiter“.

Personalabteilungen sind zunehmend gefordert, unterschiedlichste Beschäftigungsformen miteinander zu koordinieren. Dieser Wandel stellt auch die etablierten Strukturen und Akteure der Mitbestimmung vor große Herausforderungen. Wie vertritt man in den dezentralen und fluiden Wertschöpfungsketten und angesichts der großen Vielfalt an Vertragsverhältnissen, Interessen und Lebensumständen die Belange der Menschen? Für wen und was ist man als Betriebsrat zuständig? Wie können digitale Werkzeuge dafür genutzt werden, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse direkter, demokratischer und effektiver zu gestalten? Für die Gewerkschaften stellt sich auch das Problem, dass ihre angestammten Organisationsbereiche immer weniger mit den sich rasch verändernden Branchen- und Unternehmenswirklichkeiten zusammen passen.

Natürlich gehen mit der Digitalisierung auch Konflikte einher. Denn es geht hier ja nicht nur um die Neujustierung des Miteinanders von Mensch und Technik, sondern nach wie vor um die Interaktion

und Machtverhältnisse zwischen Menschen. Entsprechend regt sich starker Widerstand immer dann, wenn Automatisierungsprozesse, die Erhebung von Daten oder die Einführung eines Algorithmus zu einem Verlust an persönlicher Integrität und Gestaltungsfreiheit führen könnten. Hier bedarf es wirkungsvoller staatlicher Regulierung sowie Vereinbarungen, die meist auf betrieblicher Ebene, manchmal auch branchenübergreifend getroffen werden. Die Rolle des Staates als ‚soziale Bodenplatte‘ ist wichtiger geworden – um Grenzen zu setzen, ein Grundmaß an Sicherheit zu bieten und zugleich Veränderungsprozesse zu erleichtern.

Im Jahr 2035 ist die Digitalisierung kein Thema mehr. Weder kam es zu großen Verwerfungen an den Arbeitsmärkten, noch zu dem vormals prognostizierten enormen Produktivitätswachstum. Vielleicht lag ihre größte Wirkung darin, dass sich viele auf der Spitze des Tech-Hypes zu Beginn der 2020er Jahre gefragt haben, was es für sie eigentlich bedeutet, „Mensch zu sein“. Die Antworten fielen sehr vielfältig aus.

VIELE FRAGEN SICH: WOFÜR DAS ALLES? WORIN LIEGT DER WERT FÜR UNSERE GESELLSCHAFT - UND WAS BEDEUTET DIGITALISIERUNG FÜR MICH GANZ PERSÖNLICH?

Einstiegsfragen für die Reflexion – Szenario #PersönlicheEntfaltung

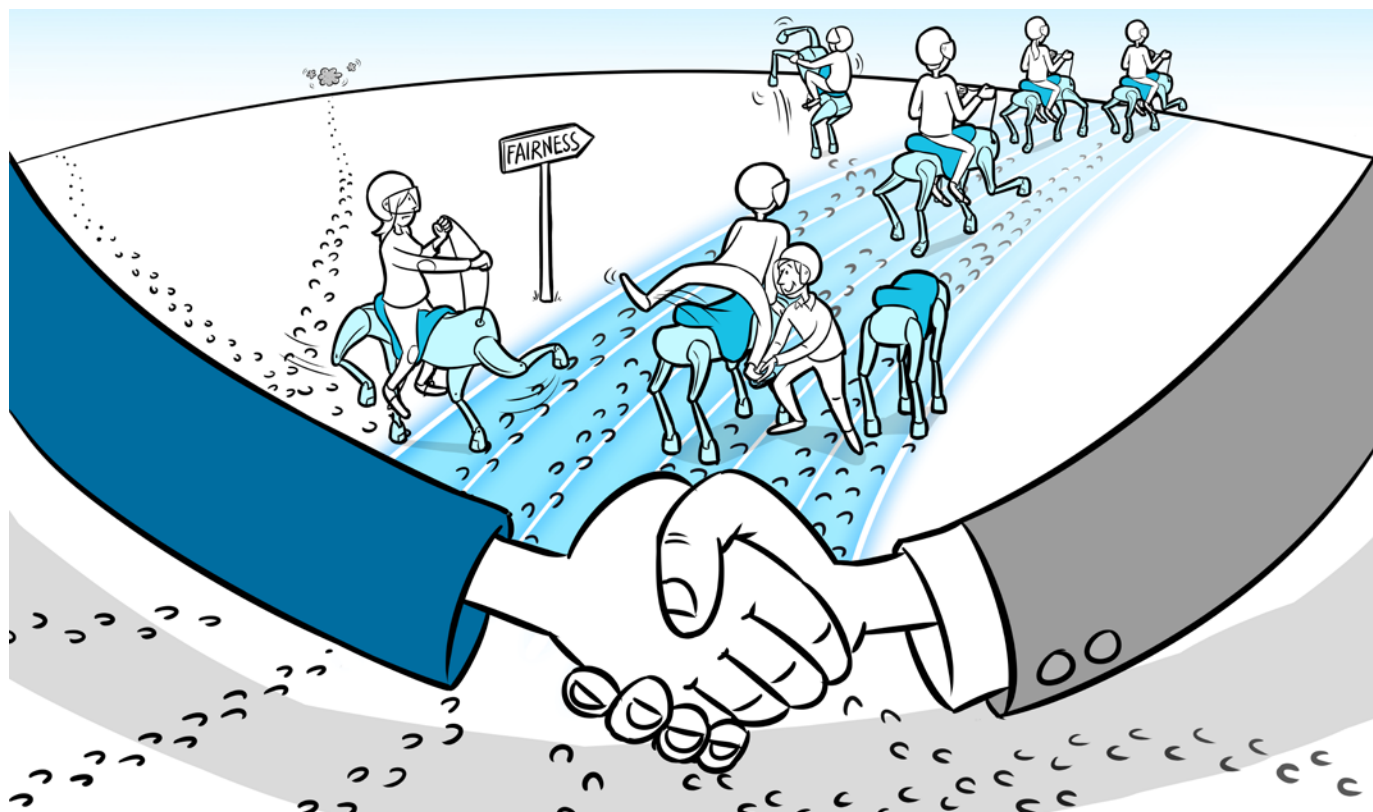
- Wie geht man als Akteur*in der Mitbestimmung damit um, wenn Aushandlungsprozesse zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten immer individueller werden?
- Welchen Beitrag kann die Digitalisierung für direkte, demokratische und effektive Formen der Mitbestimmung leisten?
- Wie kann eine zunehmende Vielfalt an Bedürfnissen und Lebensentwürfen mit den Erfordernissen einer effektiven Wertschöpfung und Zusammenarbeit in Einklang gebracht werden?
- Wie können mehr Autonomie und Flexibilität im Arbeitsalltag verwirklicht werden? Wo liegen die Grenzen der individuellen Verantwortung? Und wie können die unterstützt werden, die sich von dem Zuwachs an persönlicher Verantwortung überfordert fühlen?
- Welche Spielregeln müssen durch den Staat gesetzt werden, dass ein solches Szenario möglich wird?



**SZENARIO-PODCAST
#PERSÖNLICHEENTFALTUNG ANHÖREN**

Alle Szenarien-Podcasts & weiterführende Materialien:
www.mitbestimmung.de/szenarien

SZENARIO III: #ZUSAMMENHALT



„Nicht alles, was zählt, ist zählbar, und nicht alles, was zählbar ist, zählt.“

Albert Einstein

„Es gilt jene gesellschaftlichen Kräfte zu aktivieren und zu stärken, die sich in der digitalisierten Welt für gesellschaftlichen Zusammenhalt einsetzen und den digitalen Wandel entsprechend mitgestalten.“

Bundesministerium für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend

Schon früh wurde deutlich, dass die Digitalisierung nicht nur Vorteile, sondern auch Risiken und Konflikte mit sich bringt, die neue Spielregeln in den Arbeitsbeziehungen erfordern. So wurde die ‚Arbeit der Zukunft‘ nicht nur zum Anlass zahlreicher politischer Debatten, Fachkonferenzen, öffentlicher Konsultationsprozesse und vielfältiger Medienberichterstattung, sondern in zunehmendem Maße auch zum Verhandlungsgegenstand von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Vieles muss austariert werden: Wie lässt sich verhindern, dass ein Teil der Beschäftigten von der Entwicklung abgehängt wird? Welche neuen Konzepte für die betriebliche Weiterbildung sind zielführend? Welche Daten werden erhoben und wie werden sie genutzt? Welches Maß an Flexibilität können beide Seiten einfordern? Welche gesundheitlichen und psychischen Risiken gehen mit dem Einsatz von immer mehr Algorithmen und Bots im Arbeitsalltag einher? Die wachsende Bedeutung von Digitalisierungsthemen weckt gerade bei vielen jüngeren Beschäftigten das Interesse an der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit.

Angesichts der wirtschaftlichen Turbulenzen und der Auswüchse der Plattform-Ökonomie in der ersten Hälfte der 2020er Jahre gewinnt die Auseinandersetzung an Schärfe, wie man damit umgehen soll, dass sich Kosten und Nutzen der Digitalisierung so ungleich verteilen, dass viele Arbeitsplätze verloren gehen während an anderer Stelle neue entstehen, und dass prekäre Beschäftigungsverhältnisse in vielen Bereichen inzwischen an der Tagesordnung sind. Gesetzliche Arbeitsstandards, die sozialen Sicherungssysteme und Mitbestimmungsrechte werden neu justiert. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) wird durch das Wertschöpfungsketten-Verfassungsgesetz (WertVG) ersetzt. Da die Digitalisierung von Branche zu Branche – manchmal sogar innerhalb von Unternehmen – sehr unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringt, und auch um besser mit dem rasanten Wandel Schritt halten zu können, werden den Sozialpartnern und Betriebsparteien weitreichende Handlungsspielräume eingeräumt.

Doch auch Tarifverträge und betriebliche Verhandlungsergebnisse brauchen ihre Zeit, ebenso deren Um-

setzung. Nicht wenige nehmen frustriert zur Kenntnis, dass man in der einen oder anderen Frage mal wieder von der tatsächlichen Entwicklung überholt wurde. Die interne Meinungsbildung, wechselseitige Informationsflüsse und Verhandlungsprozesse werden darum gestrafft und effektiver gemacht – auch unter Verwendung digitaler Technik. Unternehmensstrukturen und Mitbestimmungsprozesse werden transparenter und demokratischer.

Gerade weil die Welt unübersichtlicher geworden ist, nimmt das Bedürfnis nach Beständigkeit, Arbeitsplatzsicherheit sowie planbaren Arbeitsabläufen und -zeiten zu. Allgemein geht der Trend wieder in Richtung langfristiger, standardisierter und tarifgebundener Arbeitsverhältnisse. Dazu hat auch beigetragen, dass inzwischen bei Werkverträgen vom Auftraggeber und vom Auftragnehmer Sozialversicherungsbeiträge abgeführt werden müssen. Branchentarifverträge legen Mindeststandards fest, die für alle Beschäftigungsformen gelten – auch für Freiberufler. Kosteneinsparungen durch Leiharbeit, Werkverträge und Crowdwork sind so kaum noch zu realisieren. Ohnehin: Auch die Arbeitgeberseite profitiert von stabilen Verhältnissen und einem Wettbewerb, der nicht über Personalkosten ausgetragen werden muss. Der steigende Anteil an älteren Erwerbstätigen und der Umstand, dass mehr Menschen Angehörige pflegen, tragen ebenfalls dazu bei, dass die Mobilität abnimmt. Die Arbeitsmärkte werden wieder regionaler. Um das Know-how im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln, werden die berufsbegleitenden Weiterbildungssysteme ausgebaut. Die Bundesagentur für Arbeit und Qualifizierung (BAQ) setzt Standards, umgesetzt werden die Bildungsmaßnahmen von den gewerkschaftlichen und unternehmensinternen Bildungsträgern.

Die Integration digitaler Innovationen in den Arbeitsalltag erfolgt anhand von Kriterien, die weit über die bloße Machbarkeit und betriebswirtschaftliches Kalkül hinausgehen. Gewerkschaften und andere Akteure der Mitbestimmung haben starke Mitspracherechte. Nicht alles, was technisch möglich ist, wird auch umgesetzt. Auf Unternehmensebene gilt der Grundsatz: keine neuen Algorithmen ohne Einbeziehung des Betriebsrates. Körperlich belastende Tätigkeiten können durch Digitalisierungs- und Automatisierungsprozesse weitgehend eliminiert werden. Digitales Echtzeit-Monitoring der Sicherheit am Arbeitsplatz sowie der Gesundheit der Arbeitnehmer ist inzwischen die Regel. Wo in Folge des technologischen Wandels sehr eintönige Tätigkeiten oder andere Belastungen entstehen, werden diese durch eine Verringerung der Arbeitszeit kompensiert. Um als Arbeitgeber bzw. Interessenvertretung attraktiv zu bleiben, wird stärker auf individuelle Bedürfnisse eingegangen. Nahezu alle Tarifverträge enthalten inzwischen unterschiedliche Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle, aus denen die Beschäftigten die für sie stimmigste Option wählen können. Viele entscheiden sich für weniger Arbeitszeit statt mehr Gehalt.

Nicht nur im wirtschaftlichen Abschwung haben sich die starke Mitbestimmung und die gute Zusam-

menarbeit von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite bewährt. Auch der in den 2020er Jahren anstehende Umbau hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise kann nur so schnell vorangetrieben werden, weil wechselseitiges Vertrauen besteht. Und letztlich sitzen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im selben Boot, wenn es darum geht, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Prozesse müssen zügig effizienter, der Energie- und Ressourcendurchsatz sowie umweltschädliche Emissionen drastisch verringert werden. Man trägt deutlich mehr Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette als früher. Ökologische und soziale Nachhaltigkeitskennzahlen sind nunmehr harte Größen in der Bilanz. Die nahtlose Integration von Daten über Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Nutzung und Entsorgung von Produkten ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur umweltgerechten Kreislaufwirtschaft.

Im Jahr 2035 beträgt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Deutschland 26 Stunden. Arbeitszeitverkürzungen, der demografische Wandel und effektive Qualifizierungssysteme haben dazu beigetragen, dass es eine ausreichende Anzahl guter Arbeitsplätze gibt. Für Betriebsvereinbarungen wird inzwischen umgangssprachlich der Begriff Algorithmus verwendet. Digitale Datenerfassungssysteme sind zwar allgegenwärtig, jedoch sind die Bereiche klar definiert, in denen der Arbeitgeber „datenlos zusehen“ muss, damit die Persönlichkeitssphäre der Beschäftigten gewahrt bleibt. Diese Entwicklung ist kein Selbstläufer gewesen. Interessengegensätze, Regelungsbedarf und Aushandlungsprozesse der Sozialpartner kosteten Zeit und Ressourcen, führten letztendlich aber zu soliden Lösungen als in Ländern mit weniger ausgeprägter Mitbestimmungskultur.

Einstiegsfragen für die Reflexion – Szenario #Zusammenhalt:

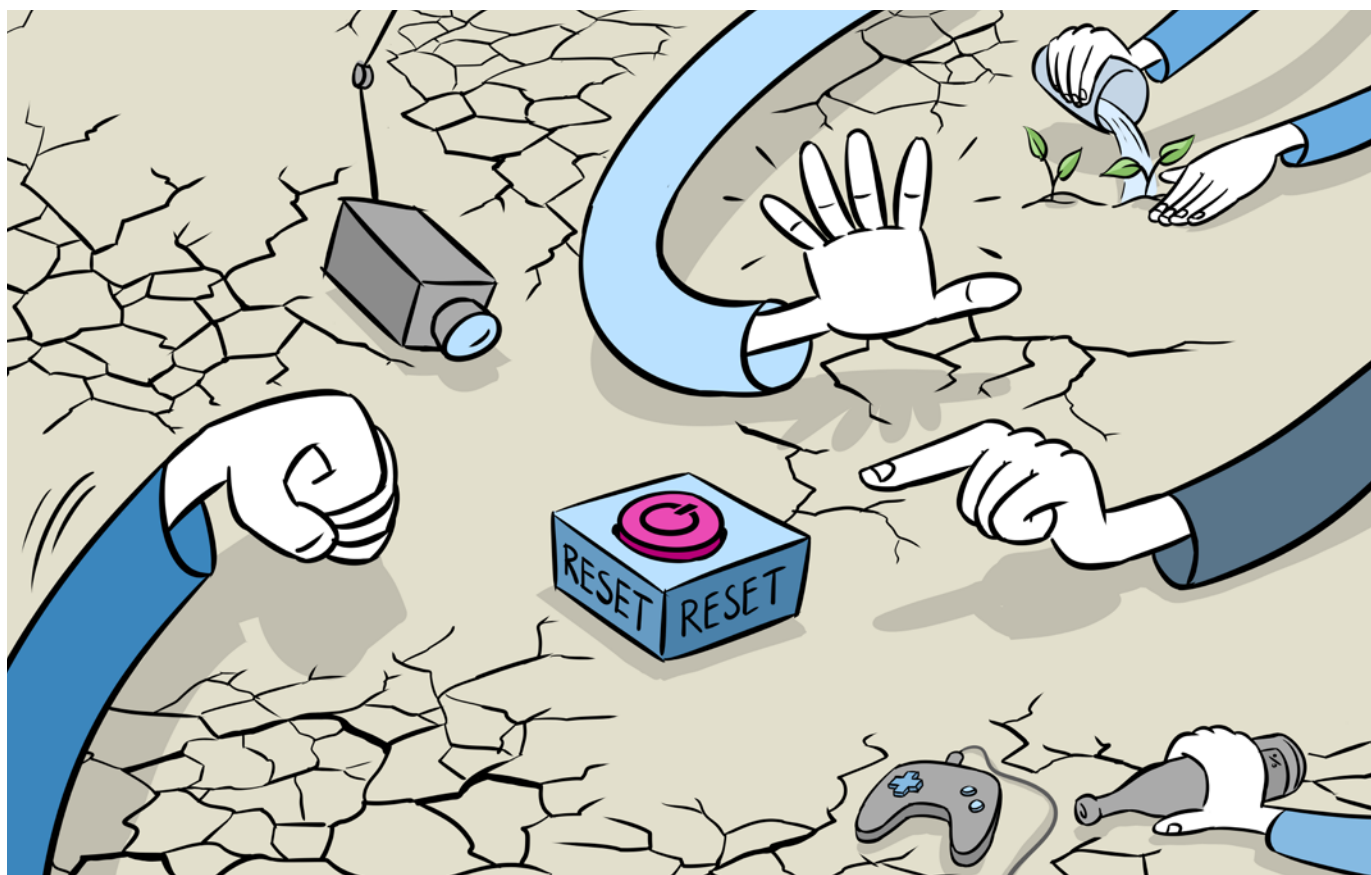
- Was spricht dafür, dass kollektive Aushandlungsprozesse in der digitalisierten Arbeitswelt wieder an Bedeutung gewinnen?
- Wie können kollektive Vereinbarungen und Organisationsstrukturen stärker auf individuelle Bedürfnisse eingehen?
- Wie können insbesondere junge Menschen dafür gewonnen werden, sich aktiv für die gemeinsamen Belange zu engagieren?
- Wann ist eine technologische Innovation auch eine soziale Innovation und trägt zu Guter Arbeit bei?
- Wie müssen sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen (Kapitalzugang und Rolle von Investoren, Wettbewerbsordnung, etc.) verändern, damit dieses Szenario möglich wird?



**SZENARIO-PODCAST
#ZUSAMMENHALT ANHÖREN**

Alle Szenarien-Podcasts & weiterführende Materialien:
www.mitbestimmung.de/szenarien

SZENARIO IV: #RESET



» Wer will schon in einer Volkswirtschaft leben, in der Roboter alles erledigen, was sich verlässlich im Voraus programmieren lässt, und in der alle Gewinne an die Eigentümer der Roboter fließen? Die

Menschen erledigen die Arbeit, die unvorhersehbar ist – Gelegenheitsjobs, Bereitschaftsdienste, abholen und reparieren, liefern, was rund um die Uhr gerade so anfällt – und versuchen damit mehr schlecht als recht ihren Lebensunterhalt zu bestreiten.

Robert Reich

Die Erwartungen an die Industrie 4.0 waren hoch gesteckt. So hieß es zum Beispiel in einer Zukunftsstudie aus dem Jahr 2015: „Mitarbeiter im Shop Floor werden von Maschinenbedienern zu kreativen Dirigenten und Entscheidern in der Smart Factory.“ Und an anderer Stelle: „Die Produktivität erhöht sich um mehr als 30 Prozent. Wertschöpfung und Beschäftigung werden so am Hochlohnstandort Deutschland gehalten.“ Doch es kommt anders.

Anfang der 2020er Jahre setzt ein anhaltender Abbau von Arbeitsplätzen ein, der zwei wesentliche Ursachen hat. Zum einen werden nach und nach zahlreiche Tätigkeiten automatisiert – bei weitem nicht nur einfache und gering qualifizierte. Gerade die gut bezahlten Industrie- und Bürojobs der Mittelschicht sind betroffen. Im Einzelhandel und in der Logistik fallen hunderttausende Stellen weg. Intelligente Architektur- und Statik-Software sowie Bauroboter verändern das Baugewerbe tiefgreifend. Aufgaben im Bereich Controlling und Rechnungswesen werden ebenso an

algorithmienbasierte Service-Clouds ausgelagert, wie Rechtsberatungen und journalistische Tätigkeiten. Durch digitale Stellwerke und Flugleitsysteme kann der Schienen- und Luftverkehr mit geringem Personalaufwand gemanagt werden. Das Internet der Dinge und Echtzeit-Sensorik machen einen Großteil der klassischen Wartungsarbeiten obsolet. Smart Factories produzieren weitgehend ohne menschliche Arbeitskräfte. Ganze Berufsbilder verschwinden von der Bildfläche. Autonomes Fahren und Pflege-Bots erreichen demnächst die Marktreife. Alle Aufgaben, bei denen es technisch und wirtschaftlich möglich ist, werden automatisiert – Beschäftigung gibt es in manchen Branchen nur noch in den Automatisierungslücken. Zudem hat der technologische Wandel tatsächlich zu großen Produktivitätssteigerungen geführt – mit der Folge enormer Überkapazitäten auf dem Weltmarkt. Auch die deutsche Wirtschaft rutscht Mitte der 2020er Jahre in eine tiefe Rezession. Für die meisten Unternehmen bedeutet das, Kosten einsparen zu müs-

sen, noch mehr Personal abzubauen und Aufgaben an Plattformen und günstigere Drittanbieter auszulagern. Die Zahl der Arbeitslosen in Deutschland überschreitet die Sechs-Millionen-Marke.

Die Politik bleibt angesichts der wirtschaftlichen Turbulenzen dieser Jahre nicht tatenlos. Durch Zuschüsse für Kurzarbeit und Weiterbildung, die Absenkung von Arbeitsstandards und Mindestlöhnen, steuerliche Anreize und Ansiedlungsprämien für Unternehmen und schließlich die Schaffung von Sonderwirtschaftszonen wird versucht, die Standortqualität und Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu verbessern. Mit dem Versprechen, die heimische Wirtschaft zu schützen, werden Wahlen gewonnen. Autoritäre Politikstile gewinnen immer mehr Zuspruch. Angesichts globaler Wertschöpfungsketten und einer Plattform-Ökonomie, die von wenigen und mächtigen Unternehmen dominiert wird, und auch wegen der rückläufigen Steuereinnahmen, sind die tatsächlichen politischen Handlungsspielräume aber sehr begrenzt.

Macht und Reichtum konzentrieren sich in den Händen von wenigen. Mit der hohen Arbeitslosigkeit sinkt auch die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmervertretungen. Menschen sind in der neuen Arbeitswelt in aller Regel keine „Dirigenten“, sondern werden selbst über digitale Leitsysteme durch den Arbeitstag navigiert. An die Stelle von Aus- und Weiterbildungen treten die umgangssprachlich „Schnellbesohlung“ genannten Einweisungsprogramme. Echtzeitsysteme messen Leistung und Fehlerquoten. Auch kurze Inaktivitätszeiten können schnell zu einer Abmahnung führen.

Das Einkommensgefälle nimmt immer groteskere Züge an. Während die Kapitalerträge trotz Krise weiter ansteigen, sinken die Einkünfte aus Erwerbsarbeit kontinuierlich. Zwar gibt es einen Hochlohn-Sektor für die technische Elite, für die Content-Entwickler und Systemarchitekten sowie das höhere Management. Für die Masse der Erwerbstätigen bedeutet der Wandel aber – je nach ihrer Verwendungskategorie – mehr oder weniger spürbare Lohneinbußen. Die Zahl der Crowd-Worker, die sich über die Plattformen verdingen, steigt weiter an, was den Druck auf diejenigen, die noch eine feste Stelle haben zusätzlich erhöht. Auch wenn viele Produkte wesentlich billiger geworden sind und die Mieten nicht mehr steigen: unterm Strich wird es für die meisten finanziell zunehmend enger.

Ende der 2020er Jahre ist es normal, zugleich in mehreren Beschäftigungsverhältnissen zu arbeiten. Um über die Runden zu kommen, wird vom Ersparten zugeschossen, viele bieten über das Netz einen Teil der Wohnung als Unterkunft oder Fahrdienste mit dem eigenen Fahrrad oder PKW an. Die Pflege der Angehörigen muss man selbst übernehmen. Was einmal mehr Flexibilität versprach und als Home-Office Tag begann, ist zum systematischen Outsourcing geworden. Rund 40 Prozent der Beschäftigten arbeiten inzwischen durchweg online von zu Hause aus. Das spart den Unternehmen nicht nur die Kosten für Büro- und Arbeitsräume. Vormalige Personalabteilungen heißen inzwischen Einkaufsabteilungen. Allgemeine

Geschäftsbedingungen treten zunehmend an die Stelle von Arbeits- und Sozialrecht. Tarifverhandlungen und Mitbestimmungsrechte greifen da schlicht nicht mehr. Kaum noch jemand hat Vertrauen in die Demokratie und ihre etablierten Institutionen. Die Menschen fühlen sich abgehängt und allein gelassen.

Das ermüdende Einzelkämpfertum, die ständige finanzielle Unsicherheit, Ohnmachtsgefühle gegenüber einer digitalen Technik, die jeden Winkel ausleuchtet und einen permanenten Leistungsdruck erzeugt, wird – bei den einen früher, bei den anderen später – zu Wut und immer mehr fordern, dass sich ganz grundsätzlich etwas ändern muss. Man tut sich zusammen, nimmt es selbst in die Hand, geht auf die Straße. Die Wucht der neuen Bewegungen liegt aber gar nicht so sehr in ihren Erfolgen, die bestehenden Machtverhältnisse zu bekämpfen, sondern im Ideenreichtum und dem Wunsch, gemeinsam etwas Neues zu schaffen.

Im Jahr 2035 haben vielfältige Initiativen der gegenseitigen Hilfe, des Austauschs und der Existenzsicherung an Bedeutung gewonnen. Es zeigt sich, dass die Technologien der Plattform-Ökonomie auch für alternative, dezentrale Formen des Produzierens genutzt werden können. Es entstehen neue Solidargemeinschaften und regionale aber global kooperierende Netzwerke. Gemeinwohlorientierte Unternehmenskonzepte und Währungen (auch ‚Trafos‘ genannt) setzen die Samen für eine aufblühende Nahraum-Wirtschaft und fairen Handel. Nicht Umsatz und Gewinn sind hier der Maßstab, sondern Zusammengehörigkeitsgefühl, sinnhafte Tätigkeiten in menschlichen Arbeitsumgebungen und das, was man zum Leben braucht. Noch sind es nur zarte Pflänzchen, aber sie treffen den wunden Nerv der Zeit.

Einstiegsfragen für die Reflexion – Szenario #RESET

- Wie geht man als Akteur*in der Mitbestimmung damit um, wenn bei immer mehr Menschen das Vertrauen in die etablierten Institutionen von Politik und Gesellschaft schwindet?
- Wie kann verhindert werden, dass sich – verstärkt durch die Digitalisierung – Macht in den Händen weniger konzentriert?
- Wie kooperativ oder konfrontativ müsste sich die Mitbestimmung in den in diesem Szenario beschriebenen Rahmenbedingungen aufstellen? Welche Mittel wären hier für den Arbeitskampf noch legitim?
- Wie könnten die im Szenario angedeuteten neuen Formen des Wirtschaftens aussehen – ganz konkret? Und welche Rolle könnten hierbei (neue) digitale Technologien spielen?



SCENARIO-PODCAST #RESET ANHÖREN

Alle Szenarien-Podcasts & weiterführende Materialien:
www.mitbestimmung.de/szenarien

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten, Betriebs und Personalräte sowie Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen : aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

www.mitbestimmung.de



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betrieb- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

WWW.BOECKLER.DE

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 7778-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150
rainer-jung@boeckler.de

Text: Sascha Meinert
Szenarien-Illustrationen: Jai Wanigesinghe
Satz: Yuko Stier

Redaktion

Michael Stollt, Referatsleiter Mitbestimmungsportal
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-640
michael-stollt@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 56

ISSN 2364-0413

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe zulässig.