

# Wandel von Arbeits- und Lebensverhältnissen: Perspektiven der Mitbestimmung im Kontext von Flexibilität, Stabilität und sozialer Sicherheit

Michaela Evans-Borchers

## 1. Einleitung

Der für viele Branchen und Berufe evidente Fach- und Arbeitskräftemangel droht zur Achillesferse der sozialen, ökologischen und ökonomischen Transformation zu werden. Denn die Zahl derjenigen Menschen, die dem Arbeitsmarkt künftig zur Verfügung stehen werden – also das Arbeitskräfteangebot – wird vorliegenden Prognosen zufolge bis zum Jahr 2060 deutlich sinken (Hellwagner, Söhnlein, Weber 2023). Zugleich zeichnen sich für die Relation von Erwerbspersonen und Erwerbstätigen länder- und regional-spezifische Disparitäten ab (Zika, Bernardt, Hummel, Kalinowski, Maier, Mönnig, Schneemann, Wolter 2022, S.12). Ursächlich hierfür ist u. a. die Gleichzeitigkeit von Fachkräftemangel und Arbeitsplatzabbau (*Fachkräfteparadox*). Konsequenz ist, dass in einigen Regionen qualifizierte Arbeitskräfte, in anderen Regionen existenzsichernde Arbeitsplätze fehlen werden. Arbeitsplätze und Beschäftigungschancen werden zwischen Wirtschaftsbranchen, Berufen und Regionen umverteilt: Insbesondere in denjenigen Branchen, die dem Feld der gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen (v. a. frühkindliche Bildung, Erziehung und Unterricht, Gesundheitsversorgung und Pflege) zuzuordnen sind, konnten in den letzten Jahren neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Laut vorliegender Arbeitsmarkt- und Berufsprojektionen wird sich künftig der Anteil dieser Branchen an der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung gegenüber dem produzierenden Gewerbe und der Industrie weiter erhöhen (Maier, Kalinowski, Schur, Zika, Schneemann, Mönnig, Wolter 2024, S. 9). Hierbei handelt es sich zugleich um Branchen, die bereits heute erhebliche Fachkräfteengpässe oder gar einen Fachkräftemangel zu verzeichnen haben, zugleich sind sie für die Flexibilität und Stabilität von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von (potenziell) Beschäftigten anderer Branchen und für die soziale Sicherung von entscheidender Bedeutung.

Das skizzierte Passungsproblem wird angesichts der langfristig sinkenden Erwerbsbevölkerung und der Renteneintritte der Babyboomer-Generation in den kommenden Jahren noch deutlich spürbarer werden (BMAS 2022, S. 10). In der Folge wird sich der Wettbewerb zwischen Branchen und Betrieben um Auszubildende und qualifizierte Beschäftigte nochmals deutlich verschärfen. Dies ist eine Herausforderung auch für die Standortentwicklung, denn fehlende Fach- und Arbeitskräfte vor Ort können zu Betriebsschließungen oder zur Verlagerung von Betriebsstätten ins Ausland führen (Fuchs, Söhnlein, Weber 2021, S. 10). Für Beschäftigte in denjenigen Branchen, in denen potenziell ein Arbeitsplatzabbau droht, ist die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch berufliche Weiterbildung und Qualifizierung zentral. Für Beschäftigte, deren Branchen und Betriebe unter der Bedingung des Fachkräftemangels eine steigende Arbeits- und Fachkräftenachfrage zu verzeichnen haben, verstärkt sich hingegen das Risiko einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch persistente personelle Unterbesetzung. Ursächlich sind steigende arbeitsbedingte Belastungen und Beanspruchungen u.a. durch die innerbetriebliche Umverteilung von Arbeitsaufgaben, ein höheres Arbeitstempo und Arbeitsintensivierung oder zusätzliche Überstunden (Schmucker und Sinopoli 2024, S. 8).

Angesichts dieser Ausgangslage rücken Strategien und Maßnahmen in den Fokus, die darauf abzielen, das Erwerbspersonenpotenzial und die Erwerbsbeteiligung zu erhöhen. In diesem Kontext werden insbesondere die Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen, von älteren Beschäftigten, die Förderung von Zuwanderung und Integration in den Arbeitsmarkt, die Erhöhung zielgruppenspezifischer Teilhabequoten an betrieblicher Weiterbildung (Lang, Janssen, Kruppe, Leber, Zabe 2022, S. 11–12) sowie die Förderung von Berufsumstiegen und beruflichen Quereinstiegen diskutiert. Damit rücken folgende Fragen in den Fokus: Welche strukturellen Rahmenbedingungen sind angesichts des Wandels von Arbeits- und Lebensverhältnissen erforderlich, um tatsächlich Erwerbspersonenpotenziale zu erschließen? Welche individuellen und betrieblichen Herausforderungen gehen damit einher? Welche Spannungsfelder, Gestaltungsspielräume und Gestaltungschancen zeichnen sich diesbezüglich ab? Und: Welche Beiträge kann das System der industriellen Beziehungen – Tarifsystem und betriebliche Mitbestimmung – leisten und welche Grenzen werden erkennbar?

Die Frage nach den strukturellen Rahmenbedingungen zur Erschließung von Erwerbspersonenpotenzialen, nach Wegen zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit und für die Teilhabe auf dem Arbeitsmarkt adressiert das Zusammenspiel von Arbeits- und Lebensverhältnissen. Ausgehend hiervon

ist die These des vorliegenden Beitrags, dass der „Betrieb als sozialer Ort“ (Rat der Arbeitswelt 2021) zwischen einer *system-kompensatorischen* und *sozial-integrativen Funktion* künftig doppelt unter Druck gerät: Denn zum einen zeichnet sich die Verlagerung sozialpolitischer Verantwortung auf das System der industriellen Beziehungen, d. h. in die Arenen von Tarifpolitik und betrieblicher Mitbestimmung durch den Bedeutungsgewinn von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik „von oben“ ab (Fröhler und Fehmel 2021; Blank 2023). Zum anderen wird der Betrieb „von unten“ zum Bezugspunkt formaler und informeller Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigtengruppen, Arbeitgebern und Führungskräften um Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche zur Aufrechterhaltung einer „flexiblen Stabilität“ (Resch 2014) an der Schnittstelle von Arbeits- und Lebensverhältnissen.

Der Beitrag zeigt nachfolgend auf, welche gegenwärtigen Entwicklungen dafürsprechen, dass die system-kompensatorische Funktion von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik künftig noch an Bedeutung gewinnen dürfte (*Kapitel 2*). Darauf aufbauend wird reflektiert, welche diesbezüglichen Strategien und Maßnahmen auf Basis empirischer Befunde in Betrieben eine Rolle spielen und welche potenziellen Konfliktlagen sowie Herausforderungen damit einhergehen. Vor diesem Hintergrund werden Risiken und Nebenwirkungen des diagnostizierten sinkenden Verbreitungsgrads kodifizierter Mitbestimmungsstrukturen zugunsten mehr oder weniger formalisierter Partizipationspraktiken thematisiert (*Kapitel 3*). Abschließend mündet der Beitrag in resümierende Überlegungen zu den Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsherausforderungen des künftigen Zusammenspiels von Tarifsozialpolitik, betrieblicher Sozialpolitik und einer durch Mitbestimmung kodifizierten erweiterten Partizipationspraxis (*Kapitel 4*).

## 2. Erwerbspersonenpotenziale und Infrastrukturen der Daseinsvorsorge

In der politischen und öffentlichen Debatte wird intensiv um das Verhältnis von (leistungsfähiger) Wirtschaft und (finanzierbarem) Sozialstaat gerungen. So wird das Argument geführt, dass die Leistungsfähigkeit des Sozialstaats angesichts der Finanzierungslogiken der Sozialversicherungs- und steuerfinanzierten Sozialsysteme von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, insbesondere der Arbeitsmarktentwicklung, in Deutschland abhängig sei. Dem wird das Argument entgegnet, dass ein leistungsfähiger Sozialstaat, der es angesichts des evidenten Fach- und Arbeitskräftemangels

ermöglicht, Investitionen in Infrastrukturen der Daseinsvorsorge zu tätigen, erst die notwendigen Voraussetzungen für soziale Sicherheit, für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland schaffe. Investitionen in Infrastrukturen der regionalen Daseinsvorsorge können – nicht zuletzt angesichts öffentlicher Investitionsbedarfe (Dullien, Iglesias, Hüther, Rietzler 2024) – als Standortfaktoren einen Beitrag zur regionalen Strukturpolitik leisten, Konjunkturimpulse für die Wirtschaft setzen und zur Erhöhung von Lebensqualität beitragen (Alm und Clausen 2023). Zugleich prägen infrastrukturelle Rahmenbedingungen, die die soziale Sicherheit adressieren, das Demokratie-Erleben der Bürger\*innen vor Ort (Paulus, Oostendorp, Gutzmer 2022).

Arbeits- und Lebenswelten unterliegen einem Wandel, der Flexibilität, Stabilität und soziale Sicherheit gleichermaßen adressiert. Beispiele hierfür sind der demographische Wandel in der Erwerbstätigenstruktur (Destatis 2024), der zunehmende Anteil von Erwerbstätigen in Teilzeitbeschäftigung (Destatis 2024a) sowie spätere Eintritte ins Erwerbsleben und häufigere Wechsel zwischen Berufs- und Familienphasen (Institut für Bevölkerungsforschung 2020). Hinzu kommen zeitliche und räumliche Mobilitätsanforderungen in der Arbeitswelt (Fuchs, Jost, Weyh 2024, S.2), die Flexibilisierung von Arbeitsorten und Entgrenzungen zwischen Arbeitszeit und Freizeit durch Homeoffice und Remote-Work, steigende individuelle und betriebliche Bedarfe an Weiterbildung sowie individuelle Neuorientierungen in der Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben, von Zeitautonomie und Work-Life-Balance (Weßler-Poßberg 2019).

Von den rund 43,1 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland entfällt ein Anteil von 40,3 % auf Beschäftigte der Altersgruppe „50 bis 65 Jahren und älter“ (Destatis 2024), insbesondere die Erwerbstätigenquote von Personen im Alter von „60 bis unter 65 Jahren“ ist im Zeitraum 2013 bis 2023 von 49,8 % auf 65,4 % gestiegen (Bundesagentur für Arbeit 2024, S.11). Diese Entwicklung ist maßgeblich auf eine erhöhte Erwerbsbeteiligung von Frauen zurückzuführen (Destatis 2024). Zugleich hat Teilzeitarbeit zugenommen: Während im Jahr 2023 jede zweite Frau (50 %) einer Teilzeitbeschäftigung nachging, lag die Teilzeitquote bei Männern mit 13 % deutlich niedriger, allerdings ist sowohl bei Frauen als auch bei Männern die Teilzeitbeschäftigung seit dem Jahr 2013 leicht gestiegen (Destatis 2024a).

Rund 27 % der teilzeitbeschäftigten Frauen haben ihre Arbeitszeit wegen Kinderbetreuung reduziert, bei Männern sind es knapp 6 % (Destatis 2024a). Rund zwei Drittel der pflegenden An- und Zugehörigen sind Frauen, mit einem Anteil von 50,8 % handelt es sich oftmals um Personen

im erwerbsfähigen Alter (Kochskämper und Stockhausen 2019, S. 7). Die Pflege von Angehörigen kann dazu führen, dass die Erwerbstätigkeit reduziert oder sogar ganz aufgegeben wird (Scheuermann, Gräsel, Pendergrass 2024; Czaplicki 2020), Krankenstände sich durch Mehrfachbelastungen erhöhen, Einkommensverluste entstehen und Risiken der sozialen Sicherung befördern (Ehrlich, Minkus, Hess 2020). Frauen als pflegende An- und Zugehörige haben ein erheblich höheres Risiko für die Beendigung der Erwerbstätigkeit als männliche Pflegepersonen (Scheuermann et al. 2024, S. 42), denn zwischen Erwerbstätigkeit und familialer Sorgearbeit bestehen oftmals Zeitkonkurrenzen. Diese Zeitkonkurrenzen sind auch für die Teilhabe an beruflicher Weiterbildung relevant, denn die Übernahme familialer Sorgearbeit ohne unterstützende Infrastrukturen stellt für die berufliche Weiterbildung oftmals ein großes Hindernis dar (Seegers 2024, S. 196).

Familiale, unbezahlte Sorgearbeit wird nach wie vor überwiegend von Frauen geleistet und ist somit zugleich ein Grund, die Arbeitszeit zu reduzieren und in eine Teilzeitbeschäftigung zu wechseln (Schmucker und Sinopoli 2024, S. 17). Abhängig beschäftigte Frauen wenden mehr als doppelt so viel Zeit für unbezahlte Sorgearbeit auf wie abhängig beschäftigte Männer (Schäper, Schrenker, Wrohlich 2023). Für den „Gender Care Gap“ ist ein ungleicher Verlauf über den Lebenszyklus zu beobachten: Wird der „Gender Care Gap“ analog zum „Gender Pay Gap“ berechnet – also als Differenz der Sorgearbeit der Frauen und Männer im Verhältnis zur Sorgearbeit der Männer – so beträgt der „Gender Care Gap“ bei 20- bis 24-jährigen Beschäftigten rund 25 %, bei 35- bis 39-jährigen Beschäftigten steigt er hingegen auf 106 % (Schäper et al. 2023).

Zugleich kommen professionelle Unterstützungssysteme in der Daseinsvorsorge personalbedingt an ihre Grenzen: Laut Pflegekräftevorausberechnung liegt die erwartete Zahl an Pflegekräften im Jahr 2049 zwischen 280.000 und 690.000 unter dem erwarteten Bedarf. Haupttreiber dieser Entwicklung ist der Renteneintritt der Babyboomer-Generation in den nächsten zehn Jahren, wodurch dem Arbeitsmarkt dringend benötigte Pflegekräfte fehlen werden (Destatis 2024b). Für den Bereich der Langzeitpflege zeichnen sich bereits länderspezifische „Kipppunkte“ auf dem Arbeitsmarkt ab, weil ab Ende der 2020er-Jahre altersbedingte Austritte aus dem Pflegeberuf nicht mehr durch Nachwuchs ersetzt werden können (Klie 2024). Bis zum Jahr 2040 werden rund 24 % aller in Privathaushalten lebenden Menschen allein leben (Destatis 2020), zugleich fehlt es strukturell an verfügbaren und bedarfsgerechten Tages-, Nacht- und Kurzzeitpflegeplätzen sowie an passgenauen Angeboten der An- und Zuge-

hörigenberatung (Bösl, Diehl, Pendergrass, Gräfel 2024). Folge ist, dass Sorgenetzwerke, bestehend aus An- und Zugehörigen sowie informellen Unterstützungen und professionellen Diensten, zunehmend fragiler werden (Eggert, Teubner, Budnick, Gellert 2021).

Seit dem Jahr 2013 besteht bundesweit ein Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz in einer KITA oder in der Kindertagespflege für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr sowie eine objektiv-rechtliche Gewährleistungspflicht für unter einjährige Kinder. Im Abgleich von Betreuungsquote und Betreuungswunsch (Kinder < 3 Jahren; Kinder 3 bis < 6 Jahren) zeigt sich bundesweit eine deutliche Diskrepanz: So lag die Betreuungsquote für Kinder < 3 Jahren im Jahr 2023 bei 36,4 %, der Betreuungswunsch hingegen bei 51,0 %. Für Kinder zwischen 3 bis < 6 Jahren lag die Betreuungsquote bei 91,3 % gegenüber dem Betreuungswunsch von 96,5 % (Ländermonitor frühkindliche Bildungssysteme, 2025). Zugleich werden längere Betreuungszeiten in Kindertageseinrichtungen häufiger: Die Zahl der Kinder mit einer vertraglich vereinbarten Betreuungszeit von mehr als 35 Stunden in der Woche ist im Zeitraum von 2014 bis 2024 um 30 % gestiegen, knapp zwei Drittel (64 %) dieser Kinder hatten zuletzt eine festgelegte Betreuungszeit von mehr als 45 Wochenstunden (Destatis 2025). Kinder, die ab dem Schuljahr 2026/27 eingeschult werden, haben einen Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung in der Grundschule. Im Mittel liegt der Ausbaubedarf bis zum Jahr 2029/2030 bei 390.000 neu zu schaffenden Ganztagsplätzen. Um den angenommenen Elternbedarf in 2026/2027 zu erfüllen, werden derzeit im Mittel rund 470.000 zusätzliche Plätze benötigt (BMFSFJ/BMBF 2023, S. 7). Zugleich gilt auch die Personalsituation in vielen Einrichtungen als angespannt. Ein Grund für die personelle Notlage vieler Kitas ist, dass der Anteil der Beschäftigten in Kitas in Vollzeit wie in der Pflege vergleichsweise gering ist: 67 % des pädagogischen Kita-Personals arbeiteten im Jahr 2024 weniger als 38,5 Stunden pro Woche (Destatis 2025).

### *3. Arbeit und Mitbestimmung zwischen Flexibilität, Stabilität und sozialer Sicherheit*

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangslage suchen Unternehmen nach Strategien, um über die Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen ihre Fachkräftegewinnung und -bindung sicherzustellen. Sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte selbst sehen in flexiblen Arbeitszeiten eine Ant-

wort auf Vereinbarkeitsanforderungen: Denn diese ermöglichen oftmals eine kurzfristige Reaktion auf vereinbarkeitsbedingte Anforderungen, zugleich ist eine möglichst hohe Planbarkeit im Hinblick auf die eigene Arbeitszeit erwünscht. Hierzu gehört auch, die Arbeitszeit bei Bedarf kurzfristig reduzieren zu können und bei spontanen familienbedingten Aufgaben – z. B. in Notfällen – Arbeitszeit und -ort anzupassen sowie die wöchentliche Arbeitszeit und den Arbeitsort flexibel gestalten zu können (Weßler-Poßberg, Samtleben, Stoll, Weuthen 2024). Beschäftigte mit familiärer Verantwortung sehen sich durch Vereinbarkeitskonflikte herausgefordert, diese Herausforderungen variieren jedoch zwischen Beschäftigtengruppen mit familiärer Verantwortung – Mütter, Väter, Pflegende sowie Pflegende, die zugleich auch noch minderjährige Kinder haben (Sandwich-Position) (Weßler-Poßberg et al. 2024, S. 20). Beschäftigte, die eine hohe Flexibilität schätzen, sind eher bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, als Beschäftigte, die Beruf und Familie mehr voneinander abgrenzen wollen und planbare und verlässliche Arbeitszeiten und -orte bevorzugen. Entscheidend ist, dass sich Vereinbarkeitsbedürfnisse, wie z. B. die Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts, auch innerhalb der Gruppen von Müttern, Vätern und Pflegenden je nach den weiteren Lebensumständen und Präferenzen unterscheiden (Weßler-Poßberg et al. 2024, S. 43).

Nicht zuletzt in diesem Kontext hat die tarifvertragliche Regulierung sozialer Sicherung, etwa in den Feldern der Alterssicherungs-, Arbeitsmarkt-, Gesundheits- und Familienpolitik, in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen (Fröhler und Fehmel 2021). Tarifsozialpolitik adressiert die soziale Lage der Beschäftigten, „[...] der sozialpolitische Charakter zeigt sich im direkten Bezug auf soziale Problemlagen, in den Motiven oder der Ausrichtung von Regelungen auf spezielle unterstützungswürdige oder -bedürftige Beschäftigtengruppen.“ (Blank 2023, S. 195). Hier geht es beispielsweise um Zusatzleistungen zur Pflegeversicherung, um Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. Sicherstellung der Kinderbetreuung, Zeitrechte für die Angehörigenpflege) oder um Regelung zur beruflichen Bildung. Neben der Tarifsozialpolitik, die auf die Regulierung und Produktion sozialer Sicherung auf Grundlage von Tarifverträgen abstellt, rückt die *betriebliche Sozialpolitik* mit freiwilligen Arbeitgeberleistungen in den Fokus. Hierunter fallen u. a. arbeitgeberseitige Zusatzleistungen der betriebliche Altersvorsorge, betriebliche Gesundheitsangebote für besonders belastete Beschäftigtengruppen, die Bereitstellung von Dienstleistungen der Kinderbetreuung oder die Gewährung zusätzlicher freier Tage für Betreuung und Pflege (Weßler-Poßberg et al. 2024).



Für die Tarifsozialpolitik wird ein Funktionswandel von einer *sozialpolitisch-komplementären* zu einer *sozialpolitisch-kompensatorischen Funktion* konstatiert, die zu einer Verlagerung sozialpolitischer Verantwortung auf das System der industriellen Beziehungen „von oben“ führt (Fröhler und Fehmel 2021). In diesem Kontext werden u. a. die Selektivität von Tarifsozialpolitik, neue Spannungslagen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, die Verringerung von Spielräumen für Barloohnerhöhungen, die Folgen einer heterogenen sozialen Sicherung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen (Blank 2023) sowie regionale Disparitäten der Beschäftigten im Hinblick auf das soziale Sicherungsniveau (Völz, Lenzen, Wirth, Hampel, von Spee, Evans-Borchers 2025, i.E.) kritisch diskutiert. Bislang weniger im Fokus steht die betriebliche Ebene als Bezugspunkt potenziell konflikthafter Auseinandersetzungen um individuelle Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, welche die sozial-integrative Funktion des Betriebs „von unten“ herausfordert. Denn der Wunsch nach „flexibler Stabilität“ zwischen den Handlungssphären Arbeits- und Lebenswelt adressiert soziale Anliegen der Beschäftigten. Aus sozialen Anliegen von Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen können soziale Ansprüche werden, wenn soziale Anliegen als gerechtfertigt angesehen und legitimiert werden (Hürtgen und Voswinkel 2016, S. 505). Als Gerechtigkeitsansprüche adressieren diese Ansprüche der Beschäftigten darüber, was ihnen „zusteht“, was sie – ihrer Herkunft, ihrem Ansehen, ihrem Verhalten, ihrer Leistung, ihren Rechten gemäß – an Gütern, Behandlung oder Leistungen verdienen (Hegtvædt 2005, S. 26, zitiert nach Wolf 2014, S. 11). Diese Gerechtigkeitsansprüche können sich als „Gerechtigkeitsansprüche auf Fürsorge“ (Kratzer, Meng, Tullius, Wolf 2015, S. 64) zwischen unterschiedlichen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen im Betrieb konkretisieren, etwa zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten, zwischen Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen oder zwischen zugewanderten und nicht-zugewanderten Beschäftigtengruppen. Beispielhafte Felder für Gerechtigkeitsansprüche sind die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Arbeits(zeit)gestaltung, Entgelt, Führung oder betriebliche Informations- und Entscheidungsprozesse.

### **Offene oder latente Konflikte um Gerechtigkeit**

Sowohl innerhalb des Beschäftigungs- und Arbeitssystems als auch zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen eines Betriebes können, basierend auf individuellen Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüchen, Spannungsfelder entstehen, die sich zwischen „Flexibilität, Stabilität und Si-



cherheit“ (Wolf 2014, S. 40) entfalten. Wird eine Kluft zwischen den Ansprüchen und der sozialen Realität im Betrieb wahrgenommen, entsteht ein Ungerechtigkeitsempfinden, was in der Folge zu einem Legitimationsproblem für den Betrieb werden kann (Wolf 2014, S. 11). Dabei ist im Blick zu behalten, dass ungleiche Lebens- und Arbeitsverhältnisse auch in ungleichen Vereinbarkeitsverhältnissen ihren Ausdruck finden können. „Vereinbarkeit“ adressiert damit auch die Gleichheit bzw. Ungleichheit in Bezug auf die zielgruppenspezifische Artikulations-, Durchsetzungs- und Gestaltungschance von vereinbarkeitsbezogenen Gerechtigkeits- bzw. Fürsorgeansprüchen (Evans-Borchers 2024).

Das potenzielle Spannungsfeld zwischen der sozial-kompensatorischen Funktion von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik einerseits sowie von subjektiven Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüchen der Beschäftigten andererseits, stellt Betriebe vor neue Aushandlungserfordernisse: Der Betrieb wird zum Bezugspunkt der Durchsetzung, Aushandlung und Legitimation von Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen. Gerade dies fordert die sozial-integrative Funktion des Betriebs heraus, denn die Regelungsgegenstände von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik können zugleich Bezugspunkte von subjektiven Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüchen der Beschäftigten sein, die über das Zusammenspiel von Arbeits- und Lebensverhältnissen wirksam werden. Darüber hinaus können Gerechtigkeitsansprüche, wie skizziert, auch weitere Themen adressieren, sich aufeinander beziehen oder überlagern wie etwa die Themen Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung, Homeoffice oder Präsenzarbeit oder die Möglichkeit der Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungsprozessen.

Gelingt es nicht, dieses Spannungsfeld auszutarieren, können latente oder offene Arbeitskonflikte zwischen Beschäftigten und auf Teamebene die Folge sein. Dies kann sich nicht nur negativ auf die Teamresilienz, sondern auch auf die kollektive Leistungsfähigkeit und Performanz von Arbeitsteams, auf die individuelle Arbeitszufriedenheit sowie auf die Arbeitsorganisation auswirken (Kümmerling, Rinke, Schmieja, Klammer 2023). Betriebliche Mitbestimmung ermöglicht es, dass die Interessen der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber auf Basis kodifizierter Regelungen vertreten werden, dies gilt vor allem bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, bei der Arbeitszeit sowie bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mitbestimmung ist insofern Form und Ausdruck gelebter Demokratie im Betrieb. Mitbestimmung und Arbeitsbedingungen stehen zudem in einem Zusammenhang: So werden die Bedingungen für gute Arbeit durch Mitbe-

stimmung begünstigt, dies betrifft u. a. angemessene Ressourcen für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und die Gewährleistung von Diversität auch über den Beschäftigungszyklus hinweg (Scholz, 2017).

Ausgehend hiervon gilt es, die Möglichkeiten und Grenzen einer zunehmenden Verbreitung alternativer Formen der Interessenvertretung zulasten formalisierter betrieblicher Mitbestimmungsstrukturen kritisch zu reflektieren. So wird darauf verwiesen, dass im Gegensatz zur institutionalisierten Mitbestimmung alternative Formen der Interessenvertretung für Beschäftigte an Bedeutung gewinnen, in denen diese direkt an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, die die eigenen relevanten Belange berühren (Stettes 2025). Beschäftigte in Unternehmen mit Betriebsräten vertreten allerdings die Aussagen: *„Verstanden, warum Veränderung notwendig war“*; *„Eigene Ideen konnten eingebracht werden“*; *„Rücksichtnahme auf eigene bisherige Leistungen und Erfahrungen“* sowie *„Keine Sorge um den Arbeitsplatz“* tendenziell häufiger als vergleichbare Beschäftigte in bislang nicht-mitbestimmten Unternehmen, die sich einen Betriebsrat (BR) wünschen (Stettes 2025, S. 17). Zudem zeigt sich, dass hoch engagierte Beschäftigte seltener an einer kollektiven Interessenvertretung in solchen Betrieben interessiert sind, wo bislang kein BR existiert. Dies ist ein Hinweis darauf, dass stark engagierte Beschäftigte in subjektiver Wahrnehmung über eine höhere individuelle Primärmacht gegenüber ihrem Arbeitgeber verfügen (Stettes 2025, S. 19), sie also davon ausgehen, ihre Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche eigenständig durchsetzen zu können.

Der Mehrwert betrieblicher Mitbestimmung bemisst sich somit darin, der möglichen Fragmentierung des sozialen Sicherungsniveaus zwischen einzelnen Beschäftigtengruppen vorzubeugen. Kodifizierte Mitbestimmung und ergänzende Formen der Partizipation schließen sich nicht aus. Denn Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen können nicht nur auf betrieblicher Ebene, sondern auch innerhalb von Arbeitsteams, zwischen einzelnen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen zum Bezugspunkt formalisierter oder informeller Aushandlungsprozesse werden. Dies erfordert Strategien und Maßnahmen, um soziale Anliegen der Beschäftigten zum Gegenstand von Personalentwicklungs-, Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozessen zu machen. Und schließlich ist in Rechnung zu stellen, dass Beschäftigte nicht gleichermaßen über institutionalisierte Repräsentanz und Machtressourcen verfügen. Ausgehend hiervon ist zu reflektieren, welche Beschäftigtengruppen ihre Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen überhaupt als Ansprüche artikulieren können, ob und wie diese betrieblich legitimiert werden. Und umgekehrt: Welche Beschäftigtengruppen können

dies gerade nicht und können von kodifizierter Mitbestimmung im Hinblick auf ihre Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen profitieren?

#### 4. Ausblick: auf der Suche nach einer neuen Synergie

Der Betrieb als Handlungseinheit droht zwischen einer *system-kompensatorischen* und *sozial-integrativen Funktion* künftig doppelt unter Druck zu geraten. Denn zum einen zeigt sich eine Verlagerung sozialpolitischer Verantwortung auf das System der industriellen Beziehungen, d. h. in die Arenen der Tarifpolitik und der betrieblichen Mitbestimmung „von oben“. Der Bedeutungsgewinn einer tarifvertraglichen Regulierung sozialer Sicherung in Form der Tarifsozialpolitik und der betrieblichen Sozialpolitik sind auch das Ergebnis von Anpassungserfordernissen sozialer Sicherungssysteme und Infrastrukturen öffentlicher Daseinsvorsorge. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Flexibilitäts-, Stabilitäts- und soziale Sicherungsanliegen von Beschäftigten auch zu Flexibilitätszumutungen für diejenigen Beschäftigten werden können, die in Branchen sozialer Daseinsvorsorge tätig sind, und die wiederum selbst Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen im Hinblick auf eine flexible Stabilität haben. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass sich Disparitäten im Hinblick auf die soziale Sicherung zwischen Beschäftigten in nicht-tarifgebundenen und tarifgebundenen Betrieben erhöhen und arbeitgeberseitige Leistungen der betrieblichen Sozialpolitik abhängig von der wirtschaftlichen Situation des Betriebs sind. Eine kompensatorisch ausgerichtete Tarifsozialpolitik und eine betriebliche Sozialpolitik können und dürfen somit nicht zur Alternativoption für drängende Reformbedarfe staatlicher, sozialer Sicherungssysteme und des Infrastrukturausbaus werden.

Zugleich droht der Betrieb zum Ort potenzieller formaler und informeller Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigtengruppen, Arbeitgebern und Führungskräften um Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche im Kontext einer „flexiblen Stabilität“ zwischen den Anforderungen der Arbeits- und Lebenswelt zu werden. Damit wird die sozial-integrative Funktion des Betriebs herausgefordert, denn die prinzipiellen Regelungsgegenstände von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik können zugleich Bezugspunkte von subjektiven Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüchen der Beschäftigten sein. Hierbei geht es nicht nur um materielle Werte, sondern auch um Information und Teilhabe an Entscheidungen, die den eigenen Arbeitsplatz oder das Arbeitsumfeld betreffen. Dies erfordert Strategien

und Maßnahmen, um soziale Anliegen der Beschäftigten zum Gegenstand von Personalentwicklungs-, Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozessen zu machen. Ausgehend hiervon rückt der Betrieb als Ort, an dem subjektive Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche im Hinblick auf Flexibilität, Stabilität und Sicherheit verhandelbar werden, in den Fokus: Wie werden betriebliche Aufgaben und Ressourcen vor dem Hintergrund von Flexibilitäts-, Stabilitäts- und sozialen Sicherungsanliegen verteilt? Wie ist der individuelle und betriebliche Umgang im Hinblick auf individuelle Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen der Beschäftigten? Wie werden soziale Anliegen von Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen artikuliert, wie und durch welche Akteure und sozialen Handlungen werden sie legitimiert? Wie sind diesbezügliche Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse organisiert? Insbesondere für diejenigen Beschäftigtengruppen, die nicht über Primärmacht verfügen, ist kodifizierte Mitbestimmung auch künftig ein wichtiger Garant dafür, dass ihre sozialen Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen auf betrieblicher Ebene Berücksichtigung finden können.

Gerade weil die Erschließung zusätzlicher Erwerbspersonenpotenziale leistungsfähige Infrastrukturen der sozialen Daseinsvorsorge voraussetzt, können künftige Strategien nur auf einer neuen Synergie zwischen flächendeckendem Infrastrukturausbau und komplementären tariflichen/betrieblichen Zusatzleistungen abzielen. Betriebliche Interessenvertretungen werden sich angesichts der Herausforderungen von Fachkräftegewinnung und -sicherung künftig intensiver mit einer auf Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen fokussierenden Mitbestimmungs- und Personalarbeit auseinandersetzen müssen. Hierbei können wiederum partizipative Verfahren, die durch kodifizierte Mitbestimmung abgesichert sind, hilfreich sein. Gerade dort, wo Beschäftigte über eine geringere institutionalisierte Repräsentanz und geringere Machtressourcen verfügen, können über zusätzliche partizipative Beteiligungsformate neue Zugänge zur Mitbestimmung eröffnet und die Demokratie im Betrieb gestärkt werden.

## Literatur

- Alm, B., & Clausen, H. (2023). Für eine starke Wirtschaft vor Ort: Umfassende Reform der GRW beschlossen. *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik*, (1), 10–14. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz.
- Blank, F. (2023). Tarifsozialpolitik – zwischen Tarifautonomie und sozialpolitischem Auftrag. *WSI-Mitteilungen*, 76(2), 194–201.

- BMAS (2022). Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Berlin. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8)
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, & BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023). *Bericht der Bundesregierung zum Ausbaustand der ganztägigen Bildungs- und Betreuungsangebote für Grundschulkinder nach § 24a SGB VIII*. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/234238/542e764d0223806ba63d913e3cc65da1/gafoeg-bericht-2023-data.pdf>
- Bösl, S., Diehl, K., Pendergrass, A. & Gräfel, E. (2024). Tagespflege: Wer nutzt sie und wer möchte sie nutzen? Multivariable Analyse der aktuellen und zukünftigen Inanspruchnahme der Tagespflege bei der häuslichen Pflege. *Gesundheitswesen*, 86 (Suppl. 1), S. 29–36. <https://doi.org/10.1055/a-2183-7096>
- Bundesagentur für Arbeit. (2024). *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Situation Älterer am Arbeitsmarkt*. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Demografie/Generische-Publikationen/Aeltere-amArbeitsmarkt.pdf>
- Czaplicki, C. (2020). *Die Kombination von Pflege- und Erwerbstätigkeit im Lebensverlauf: Strukturen, Muster und Pfadabhängigkeiten*. Springer VS.
- Destatis (2025). Zahl der Kita-Kinder mit Betreuungszeit von mehr als 35 Wochenstunden von 2014 bis 2024 um 30 % gestiegen. *Pressemitteilung Nr. N003 vom 21. Januar 2025*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25\\_N003\\_p002.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_N003_p002.html)
- Destatis (2024). Erwerbstätige und Erwerbstätigenquote nach Geschlecht und Alter. *Ergebnis des Mikrozensus 2023*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetige-erwerbstaetigenquote.html>
- Destatis (2024a). Teilzeitquote erneut leicht gestiegen auf 31 % im Jahr 2023. *Pressemitteilung Nr. 017 vom 26. April 2024*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24\\_N017\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_N017_13.html)
- Destatis (2024b). Bis 2049 werden voraussichtlich mindestens 280.000 zusätzliche Pflegekräfte benötigt. *Pressemitteilung Nr. 033 vom 24. Januar 2024*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24\\_033\\_23\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_033_23_12.html)
- Destatis (2020). 2040 wird voraussichtlich jeder vierte Mensch in Deutschland alleine wohnen. *Pressemitteilung Nr. 069 vom 2. März 2020*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20\\_069\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20_069_122.html)
- Dullien, S., Iglesias, S. G., Hüther, M., & Rietzler, K. (2024). *Herausforderungen für die Schuldenbremse. Investitionsbedarfe in der Infrastruktur und für die Transformation*. IMK Policy Brief Nr. 168/Mai 2024. [https://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008864](https://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008864)
- Eggert, S., Teubner, C., Budnick, A., & Gellert, P. (2021). Vereinbarkeit von Pflege und Beruf: Generelle und aktuelle Herausforderungen Betroffener. In: K. Jacobs, A. Kuhlmey, S. Greß, J. Klauber & A. Schwinger (Hrsg.), *Pflege-Report 2021. Sicherstellung der Pflege: Bedarfslagen und Angebotsstrukturen* (S. 59–69). Springer VS.
- Ehrlich, U., Minkus, L., & Hess, M. (2020). Einkommensrisiko Pflege? Der Zusammenhang von familiärer Pflege und Lohn. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 53(1), 22–28. <https://doi.org/10.1007/s00391-019-01666-5>

- Evans-Borchers, M. (2024). Beruf und Pflege: Vereinbarkeit erfordert mehr als den Ruf nach Flexibilität. In: J. Lange, M. Evans-Borchers, L. M. Wirth, S. Völz, M. Hülsken-Giesler & G. Finking (Hrsg.), *Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Koordination und Kooperation von Arbeit in Betrieben und Sorgenetzwerken* (S. 11–25). Loccum.
- Fröhler, N., & Fehmel, T. (2020). Tarifsozialpolitik im transformierten Sozialstaat: Entwicklung, Stand und Perspektiven. *Industrielle Beziehungen*, 27(4), 389–414.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2021). Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. IAB-Kurzbericht 25/2021, Nürnberg. <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf>
- Fuchs, M., Jost, R., & Weyh, A. (2024). Räumliche Mobilität der Beschäftigten in Deutschland: Frauen pendeln kürzer als Männer. (*IAB-Kurzbericht 04/2024*). <https://doi.org/10.48720/IAB.KB.2404>
- Hegtvædt, K. A. (2005). Doing Justice to the Group: Examining the Roles of the Group in Justice Research. *Annual Review of Sociology*, 31, 25–35.
- Hellwagner, T., Söhnlein, D., & Weber, E. (2023). *Modeling Migration Dynamics in Stochastic Labor Supply Forecasting*. IAB-Discussion Paper 05/2023. <https://doku.iab.de/discussionpapers/2023/dp0523.pdf>
- Hürtgen, S., & Voswinkel, S. (2016). Ansprüche an Arbeit und Leben. Beschäftigte als soziale Akteure. *WSI-Mitteilungen*, 69(7), 503–512.
- Institut für Bevölkerungsforschung (2020). Familien- und Berufsphasen wechseln sich häufiger ab als früher. *Pressemitteilung vom 26. Februar 2020*. <https://www.bib.bund.de/DE/Presse/Mitteilungen/2020/pdf/2020-02-Familien-und-Berufsphasen-wechseln-sich-haeufiger-ab-als-frueher.pdf>
- Klie, T. (2024). *Pflegereport 2024. Die Baby-Boomer und die Zukunft der Pflege – Beruflich Pflegende im Fokus*. DAK Gesundheit.
- Kochskämper, S., & Stockhausen, M. (2019). *Pflegende Angehörige in Deutschland: Auswertungen auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels* (IW-Report 34/2019). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Kratzer, N., Meng, W., Tullius, K., & Wolf, H. (2015). *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit: Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Nomos.
- Kümmerling, A., Rinke, T., Schmiej, V., & Klammer, U. (2023). *Keine Zeit für Erwerbsarbeit? Lebensphasenbezogene Arbeitszeiten als betriebliche Herausforderung* (IAQ-Report 20/2023). Universität Duisburg-Essen. [https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico\\_mods\\_00081355](https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00081355)
- Ländermonitor frühkindliche Bildungssysteme (2025). Übersicht aller Indikatoren nach Handlungsfeldern und Themen. [laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/uebersicht-aller-indikatoren-1/bundeslaender](https://laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/uebersicht-aller-indikatoren-1/bundeslaender)
- Lang, J., Janssen, S., Kruppe, T., Leber, U., & Zabe, C. (2022). *Strukturwandel und berufliche Weiterbildung: Stellungnahme des IAB zur Anhörung beim Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung am 13.10.2022*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). <https://doku.iab.de/stellungnahme/2022/sn0922.pdf>

- Maier, T., Kalinowski, M., Schur, A., Zika, G., Schneemann, C., Mönning, A. & Wolter, M. I. (2024). Weniger Arbeitskraft, weniger Wachstum. Ergebnisse der achten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040. BIBB-Report 1/2024, Bonn. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19940>
- Paulus, A., Oostendorp, A., & Gutzmer, J. (2022). *Sozialpolitik ist Demokratiepolitik: Die Rolle der sozialen Sicherung für politische Partizipation* (Policy Paper #02, Mai 2022). Zentrum für neue Sozialpolitik. <https://zentrum-neue-sozialpolitik.org/wp-content/uploads/2024/03/Policy-Paper-2-Sozialpolitik-ist-Demokratiepolitik.pdf>
- Rat der Arbeitswelt (2021). *Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten*. [https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user\\_upload/awb\\_2021/210517\\_Arbeitsweltbericht\\_bf.pdf](https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2021/210517_Arbeitsweltbericht_bf.pdf)
- Resch, M. (2014). Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus handlungspsychologischer Sicht. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 7(1), 4–9. Innsbruck: University Press.
- Schäper, C., Schrenker, A., & Wrohlich, K. (2023). *Gender Pay Gap und Gender Care Gap steigen bis zur Mitte des Lebens stark an* (DIW-Wochenbericht 9/2023). Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.867348.de/23-9-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.867348.de/23-9-1.pdf)
- Scheuermann, J.-S., Gräfel, E., & Pendergrass, A. (2024). Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und häuslicher Pflege: Einflussfaktoren auf eine pflegebedingte Erwerbstätigkeitsreduktion und arbeitsbezogene Wünsche pflegender Angehöriger. *Gesundheitswesen*, 86 (Suppl. 1), 45–53. <https://doi.org/10.1055/a-2191-2074>
- Schmucker, R., & Sinopoli, R. (2024). *Fachkräftesicherung? Nur mit guten Arbeitsbedingungen! Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2024*. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB). <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++671342e2-9b7e-11ef-a017-45cb3577fac2>
- Scholz, R. (2017). *Der MB-ix und „Gute Arbeit“ – Was wir messen können: Wirkungen der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen* (Mitbestimmungsreport der Hans-Böckler-Stiftung, 32). Hans-Böckler-Stiftung.
- Seegers, M. (2024). *Geschlechtsspezifische Selektionsmechanismen non-formaler beruflicher Weiterbildung* (BIBB-Forschungsberichte). Bundesinstitut für Berufsbildung. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19721>
- Stettes, O. (2025). *Verbreitung von Betriebsräten und der Wunsch nach Interessenvertretung: Eine Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2024* (IW-Report 1/2025). Institut der deutschen Wirtschaft. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report\\_2025-Betriebsraete-und-Interessenvertretung.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-Betriebsraete-und-Interessenvertretung.pdf)
- Völz, S., Lenzen, J., Wirth, L. M., Hampel, S., von Spee, A., & Evans-Borchers, M. (2025). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im neuen Verantwortungsmix – Mehr Sicherheit oder neue Ungleichheit? *Sozialer Fortschritt*, 74(2/3), 177–197 (i.E.).
- Weßler-Poßberg, D. (2019). *Zeitautonomie und Work-Life-Balance: Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen in NRW* (FGW-Impuls Vorbeugende Sozialpolitik, 24). Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW).



- Weßler-Poßberg, D., Samtleben, C., Stoll, E., & Weuthen, U. (2024). *Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie – Was Müttern, Vätern und pflegenden Angehörigen für Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig ist und was Unternehmen tun können*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. [https://www.prognos.com/sites/default/files/2024-06/Prognos\\_Attraktivitaetsstudie\\_2024\\_3.pdf](https://www.prognos.com/sites/default/files/2024-06/Prognos_Attraktivitaetsstudie_2024_3.pdf)
- Wolf, H. (2014). *Gerechtigkeitsansprüche an Erwerbsarbeit: Ein Trendreport* (Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung, 297). Hans-Böckler-Stiftung.
- Zika, G., Bernardt, F., Hummel, M., Kalinowski, M., Maier, T., Mönnig, A., Schneemann, C., & Wolter, M. (2022). *Auswirkungen des Strukturwandels für die Bundesländer in der langen Frist: Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040* (IAB-Forschungsbericht No. 22/2022). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). <https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2222>