

ZU RECHT
ZU RECHT
ZU RECHT
ZU RECHT
ZU RECHT
ZU RECHT

ZU RECHT

**Arbeit: In guter
Verfassung?**



Prof. Dr. Isabell Hensel

Vorsitzende der Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrechtskommission des Deutschen Juristinnenbundes



Prof. Dr. Susanne Baer

Professorin für Öffentliches Recht und Geschlechterstudien, ehemalige Richterin am Bundesverfassungsgericht



Prof. Dr. Frank Kalter

Professor für Soziologie Universität Mannheim und Direktor des DeZIM-Instituts



Prof. Dr. Stefan Schmalz

Professor für Arbeits- und Wirtschaftssoziologie Universität Jena



Prof. Dr. Jana Costas

Professorin für Personal, Arbeit und Management Universität Viadrina Frankfurt (Oder)



Prof. Dr. Lisa Herzog

Politische Philosophin Universität Groningen



Yasmin Fahimi

Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes



Dr. Lars Schatilow

Vorstandsvorsitzender Human Friendly Automation e.V.



Prof. Dr. Sabine Pfeiffer

Lehrstuhl für Soziologie Universität Erlangen-Nürnberg und Direktorin des bidt (Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation)



RA Prof. Dr. Herta Däubler-Gmelin

Bundesministerin der Justiz a.D.



Michaela Evans-Borchers

Direktorin Forschungsschwerpunkt Arbeit & Wandel, Institut für Arbeit und Technik

UNSER GUTES RECHT

Haben Sie auch das Gefühl, dass irgendwas nicht richtig ist? Eine Weltordnung, die wankt. Wirtschaft und Sozialstaat vor einer Kernsanierung. Und die Gesellschaft in Aufregung. Dazu Künstliche Intelligenz, die unser Leben grundlegend verändert.

Worauf können wir uns noch verlassen?

Wenn Gewissheiten verblassen, Regeln in Frage gestellt und Maschinen zu Entscheidungsträgern werden. Wenn Deep Fakes die Wirklichkeit überdecken und digitale Räume ungehindert Absichten verstärken, die sich gegen die Demokratie richten.

Es mag sein, dass diese Fragen in vielen Fabriken und Büros, Wohnzimmern oder Eckkneipen noch nicht gleichermaßen eine Rolle spielen. Doch die Veränderungsdynamik ist hoch, die Verunsicherung mehr als ein flüchtiges Krisensymptom. Rechtsextreme und Tech-Giganten greifen nach der Macht. Sie wollen uns unser Recht nehmen. Unser gutes Recht. Und sie verändern unser gesellschaftliches Selbstverständnis tiefgreifend. Zeit, sich wieder mit Grundsätzen zu befassen. Sich selbst zu vergewissern, auf welcher Grundlage wir selbstbestimmt leben und arbeiten wollen.

Denn der Polarisierungsmodus hat auch die Arbeitswelt im Griff. Die demokratische Verfasstheit der Arbeit ist unter Druck. Der Ton wird rauer, die Haltungen radikaler. Dass Beschäftigten „Faulheit“ vorgeworfen wurde, ist hoffentlich nur eine unschöne Episode. Wenn aber die Rechte von Arbeitnehmer*innen und Gewerkschaften als „Bürokratie“ abgekanzelt werden, ist eine elementare Grenze überschritten.

Eine Arbeitswelt in guter Verfassung: Das ist kein Luxus, sondern Anspruch. Im demokratischen und sozialen Verfassungsstaat bedeutet Arbeit, das eigene Leben in einer lebenswerten Umwelt und unter fairen Bedingungen friedlich miteinander gestalten zu können.

Es ist an der Zeit, dass wir uns auf unsere Grundrechte besinnen und sie feierlich umarmen: Warum nicht neue Interpretationen wagen und Spielräume erweitern? Für eine starke Demokratie. Auch in der Arbeitswelt. Damit nicht das Recht des Stärkeren zählt, sondern immer die Stärke des Rechts.

Sie finden in diesem Magazin persönliche Sichtweisen und Denkanstöße von ausgewiesenen Expert*innen zu einer grundsätzlichen Frage: Wie lassen sich die Grundrechte ausleuchten, um die Demokratie in der Arbeitswelt zu beleben?

Es soll ein Auftakt sein für eine neue Art der Debatte. Grundsätzlich, auf den Punkt und den Grundwerten der Verfassung verpflichtet. Der Anstoß kommt von Yasmin Fahimi, der Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB).

6

**JEDE
STIMME
WERT**

Für mehr Demokratie in
der Arbeitswelt
von Yasmin Fahimi

10

WÜRDE

Nie nur Privatangelegenheit
von Jana Costas



14

**ANERKENNUNG
STATT
NÜTZLICHKEIT**

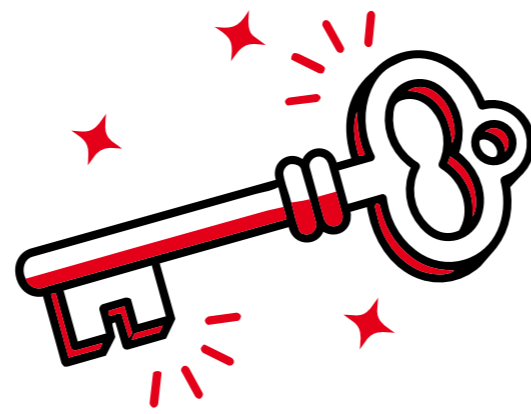
Für faire Arbeitsmarktintegration
von Frank Kalter



18

**WAS IST
ARBEIT?**

Zu Erwerbsarbeits- und
Sorgeverhältnissen
von Michaela Evans-Borchers



22

**DER
QUALITÄTS-
IMPERATIV:**

Warum Künstliche Intelligenz neue
KPIs braucht
von Lars Schatilow

26

**ARBEIT, DEMO-
KRATIE, ZUSAM-
MENHALT:**

Zur Macht der Algorithmen
und Zersplitterung der Arbeit
von Lisa Herzog



30

**ENTFREMDETE
BEFREIUNG?**

Künstliche Intelligenz und neue
Paradoxien humaner Arbeit
von Sabine Pfeiffer

34

**GESCHLECHTER-
GERECHTES
EIGENTUM**

Recht zwischen Allgemeinwohl
und Marktlogiken
von Isabell Hensel

38

**DER STAAT
FÖRDMT DIE
MITBESTIMMUNG**

Warum dieser Satz ins Grundgesetz muss
von Herta Däubler-Gmelin

42

STREIKRECHT

Zur Weiterentwicklung des Streikrechts
von Stefan Schmalz



46

**VERFASSUNG
DER ARBEIT**

Sozialer Rechtsstaat und Demokratie
Ein Interview mit Susanne Baer



56

**GRUNDRECHTE
IM ARBEITS-
KONTEXT**

JEDE STIMME WERT.



FÜR MEHR DEMOKRATIE IN DER ARBEITSWELT.

Jeder Mensch hat ein Recht auf Gute Arbeit. Die freie Entfaltung der Persönlichkeit, die Berufsfreiheit oder gerechte und angemessene Arbeitsbedingungen sind und bleiben Grundrechte. Wirtschaftliche Mitbestimmung garantiert dabei gelebte Teilhabe und Selbstwirksamkeit. Dies alles leitet sich ab aus der Unantastbarkeit der Menschenwürde sowie aus zahlreichen Freiheits- und Gleichheitsgrundsätzen, die bereits in Grund- und Menschenrechtskatalogen der Europäischen Union, des Europarats sowie der Vereinten Nationen festgeschrieben wurden. Sie müssen damit auch am Arbeitsplatz ganz selbstverständlich geachtet werden. Die Realität sieht allerdings anders aus.

In der Arbeitswelt steht den grundrechtlich normierten Ansprüchen auf Freiheit oder Gleichheit das Direktionsrecht der Arbeitgeber gegenüber. Damit entsteht faktisch eine Machtasymmetrie, die in einer sozial und demokratisch verfassten Marktwirtschaft immer wieder neu ausbalanciert werden muss. Denn dynamische Marktkräfte, die auf Profitmaximierung und politische Einflussnahme ausgerichtet sind, wirken kontinuierlich auf die (Un-)Gleichheit in der Gesellschaft und schaffen somit permanente Spannungen.

Das Grundgesetz berücksichtigt dieses Spannungsverhältnis vor allem durch den Schutz der Tarifautonomie, die Koalitionsfreiheit, die Berufsfreiheit sowie

den Schutz und die Allgemeinwohlverpflichtung des Eigentums. Die Spannungen werden damit aber keineswegs gelöst, weil das Grundgesetz selbst einen Kompromiss darstellt. Der notwendige Ausgleich zwischen zueinander in Konkurrenz stehenden Verfassungsrechten ist Auslegungssache und erfordert eine kontinuierliche Überprüfung.

Eine grundsätzliche Neu-Interpretation ist geboten, um den Herausforderungen der Zeit gerecht zu werden. Demokratiedefizite in der Arbeitswelt müssen behoben und die Wirksamkeit der Grundrechte von Beschäftigten am Arbeitsplatz erhöht werden, damit sie ökonomischen Verwertungsinteressen nicht zum Opfer fallen. Anker für eine

solche Neu-Interpretation ist in Deutschland das ausgeprägte System der Sozialpartnerschaft. Allerdings existiert dieses in unterschiedlicher Qualität. Neben Erosionstendenzen und verhärteten Konfliktlagen stellen sich somit konkrete Fragen:

Warum gibt es eigentlich ein Mehr-Klassen-System für die Mitbestimmung? Warum gelten abhängig von der Zahl der Mitarbeitenden, der Rechtsform von Unternehmen oder auch Branchen unterschiedliche Regeln für die Mitsprache der Beschäftigten? Warum gilt außer in der Montanindustrie keine echte Parität? Und warum haben Betriebs- oder Personalräte bei entscheidenden Fragestellungen wie der Personalplanung nur Unterrichtsrechte, jedoch keine echte Mitbestimmung?

Gleiche Rechte für jede Stimme.

Um die Demokratie in der Arbeitswelt zu stärken, sollten einheitliche Bedingungen für die Mitbestimmung geschaffen werden. Schließlich gibt es beim politischen Wahlrecht auch keine Abstufungen. Alle Beschäftigten sollten Interessenvertretungen wählen können, deren Mandat daran geknüpft ist, sowohl wirtschaftlichen Fragen gerecht zu werden als auch die grundrechtlichen Ansprüche in der Arbeitswelt zu wahren. Das setzt jedoch auch voraus, dass die Mitsprachemöglichkeiten effektiv zum Tragen kommen können.

Aufsichtsräte sollten in Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten generell paritätisch besetzt werden. Das doppelte Stimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden muss fallen. Zentrale oder strategische Unternehmensentscheidungen sollten dem Aufsichtsrat unterliegen und in Zukunft nur mit der Mehrheit der Stimmen beider Seiten, also sowohl der Kapital- als auch der Arbeitnehmervertreter*innen,

getroffen werden dürfen.¹ Durch die Einführung einer solchen „doppelten Mehrheit“ – auf Kapital- und Arbeitnehmer*innen-seite – wird das demokratische Prinzip der „Checks and Balances“ auch in der Arbeitswelt gestärkt. Damit soll der Umstand beendet werden, dass die Kapitaleseite am Ende faktisch immer das letzte Wort hat.

Betriebs- und Personalräte sollten mit den gleichen Rechten ausgestattet werden. Dafür sind die Mitbestimmungsrechte im öffentlichen Sektor an die Regelungen der Betriebsverfassung anzugleichen. Gleichzeitig sollten ihre Entscheidungskompetenzen ausgeweitet werden, um eine vorausschauende und effektive Mitbestimmung zu ermöglichen. Auch auf betrieblicher Ebene sollen Entscheidungen von strategischer Relevanz – insbesondere bei Betriebsaufspaltungen oder Standortschließungen – nur mit den Stimmen der Arbeitnehmer*innen-seite getroffen werden können.

Warum eine Neuinterpretation der Grundrechtsansprüche von Arbeitnehmer*innen? Und warum gerade jetzt – wo wir uns doch in einer multiplen Krisensituation befinden.

Ein Grund für die Wirtschaftskrise ist auch die Krise der Sozialpartnerschaft selbst. Tarifbindung und Mitbestimmung befinden sich seit langem im Sinkflug. Arbeitgeberverbände fördern Tariffucht und blockieren die Stärkung der Tarifbindung besonders in prekären Bereichen. Die Mitbestimmung wird systematisch umgangen, behindert und bekämpft. Durch Outsourcing werden Strukturen zerschlagen und Belegschaften gespalten. Dazu werden Algorithmen zur Entmündigung von Beschäftigten eingesetzt. Diese Demokratiedefizite müssen dringend behoben werden, um die Rolle der Sozialpartner als Kontrollinstanzen jenseits von Gesetzen und Behörden zu stärken.

Der Nachholbedarf zum Grundrechtsschutz von Arbeitnehmer*innen begründet sich auch politisch. Die Weiterentwicklung der

Mitbestimmungsrechte ist trotz wiederholter Ankündigungen bislang im Wesentlichen ausgeblieben. Stattdessen geraten Arbeitnehmer*innenrechte politisch unter Druck. Selbst das Streikrecht wird offen in Frage gestellt. Wenn aber die Fundamente der wirtschaftlichen Teilhabe der Beschäftigten aufgeweicht werden, steigt nicht nur die Gefahr, dass die Vermögensungleichheit weiter zunimmt und das Armutsrisiko die Mittelschicht erreicht. Unsicherheiten, mangelnde Wertschätzung und das Gefühl der Unsichtbarkeit bedrohen letztlich auch den offenen demokratischen Diskurs.

Durch diese Fehlentwicklungen in Wirtschaft und Politik haben sich die Bedingungen für den Ausgleich widerstreitender Grundrechte im Arbeitsleben deutlich verschoben: zu Lasten der Arbeitnehmenden und auf Kosten der Demokratie.

Es braucht deshalb eine grundsätzliche Debatte, denn ohne eine Aufwertung der Grundrechte am Arbeitsplatz gerät das demokratische System noch weiter ins Wanken. Schließlich ist hinlänglich erwiesen, dass das eigene Erleben, die Stimme zu erheben und Gehör zu finden und so den Arbeitsalltag mitgestalten zu können, die Demokratie stärkt und vor antidemokratischen Einstellungen schützt. Die Arbeitswelt ist also kein Privatgelände, sondern ein gesellschaftlicher Raum für demokratische Teilhabe, ein Reallabor für Kompromiss und Verständigung.

YASMIN FAHIMI

Vorsitzende des DGB

¹ Isabelle Ferreras entwickelte hierzu ein zweikammeriges Unternehmensmodell, in dem die Entscheidungsgewalt innerhalb von Unternehmen zwischen einer Kammer der Anteilseigner und einer Kammer der Arbeitnehmervertreter*innen aufgeteilt ist. Beide Gruppen gelten als gleichberechtigte Interessenträger, da sie jeweils wesentliche Ressourcen in das Unternehmen einbringen – Kapital auf der einen, Arbeitsleistung auf der anderen Seite. Zentrale Unternehmensentscheidungen bedürfen der Zustimmung beider Kammern. Vgl. Ferreras, Isabelle (2017): *Firms as Political Entities: Saving Democracy through Economic Bicameralism*. Cambridge: Cambridge University Press. Wood, A. J. (2021). *Algorithmic Management*. European Commission.

Betriebsräte

JEDE 5.

Neugründung eines Betriebsrats wird mit illegalen Mitteln verhindert.

44%

der Beschäftigten arbeiten in Unternehmen und Verwaltungen, die einen Betriebs- oder Personalrat haben.

Krank zur Arbeit

60%

der Beschäftigten sind mindestens einen Tag in den letzten 12 Monaten krank zur Arbeit gegangen.

41%

sogar mindestens eine Woche.

Zeitdruck

47%

der Beschäftigten fühlen sich bei der Arbeit „sehr häufig“ oder „oft“ gehetzt.

49%

der Beschäftigten haben einen Tarif- bzw. Haustarifvertrag.

Tarifbindung

10 Jahre zuvor (2015) waren es noch 59% (Westen) bzw. 49% (Osten).

Ostdeutschland

45%

Westdeutschland

50%

2025

Zusammenhalt & Integration

84%

der Beschäftigten in Sachsen, die mit Zugewanderten zusammenarbeiten, empfinden das persönlich als Bereicherung (stimme voll und ganz zu / stimme eher zu).

93%

stimmen voll und ganz oder eher der Aussage zu „ich bin froh, dass wir diese Unterstützung haben“, bezogen auf die zugewanderten Kolleginnen oder Kollegen.

1.150.000.000

Überstunden

haben Beschäftigte in Deutschland 2025 gearbeitet.

659.000.000

davon unbezahlt.

Sinn

85%

identifizieren sich in hohem oder sehr hohem Maße mit ihrer Arbeit.

72%

sehen in hohem oder sehr hohem Maße die Möglichkeit, durch Arbeit / in der Arbeit ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln.

**WÜRDE IN ARBEIT
LEBT VON SOZIALER
ANERKENNUNG.**

JANA COSTAS

WÜRDE

JANA COSTAS

Mit Artikel 1 haben die Mütter und Väter des Grundgesetzes einen zentralen Anspruch an unsere Gesellschaft formuliert: Die Würde des Menschen ist unantastbar. Während unsere Verfassung diesen Grundsatz über alle anderen Werte unserer Gesellschaft stellt, zeigt sich im Alltag jedoch ein anderes Bild: Die Würde ist verletzlich. Ihr Schutz entscheidet sich also nicht allein im Grundsatz, sondern immer wieder neu in der Frage, wie Menschen in konkreten Situationen behandelt werden. Daraus ergibt sich eine Spannung zwischen dem hohen Anspruch der Würde und ihrer alltäglichen Verletzbarkeit, welche die Arbeitswelt in besonderer Weise prägt.

Denn Arbeit kann Würde verleihen, sie kann sie aber auch unterminieren. Arbeit strukturiert Einkommen, Zeit und soziale Teilhabe. Sie kann Status, Sichtbarkeit und ein Gefühl des Dazugehörens stiften. Zugleich kann Arbeit ein Ort sein, an dem Würde gefährdet ist. Würdeverletzungen können sich materiell zeigen: Wo verläuft die Grenze, unterhalb derer Arbeit kein existenzsicherndes und menschenwürdiges Leben mehr ermöglicht? Doch ebenso bedeutsam ist eine zweite Dimension: die institutionellen Strukturen und sozialen Ordnungen, die darüber entscheiden, wie Menschen einander begegnen, wahrnehmen und achten. Diese Dimension entzieht sich einfachen Kennzahlen, sondern zeigt sich im alltäglichen Miteinander.

Wenn eine Reinigungskraft einen Raum säubert oder eine Lieferfahrerin ein Paket zustellt, dient diese Tätigkeit anderen. Die Würdeverletzung beginnt allerdings dort, wo Menschen ausschließlich nur noch als Mittel betrachtet werden und damit ihre Eigenständigkeit als Person aus dem Blick gerät. Immanuel Kant hat diese Grenze benannt. Er hat das Gebot formuliert, den Menschen niemals bloß als Mittel, sondern immer zugleich als Zweck an sich zu behandeln. Entscheidend ist dabei das Wort „bloß“. Damit markiert Kant den Punkt, an dem legitime Inanspruchnahme in eine Reduktion umschlägt. Das Beispiel der Reinigungskraft und der Lieferfahrerin zeigt, dass in einer arbeitsteiligen Gesellschaft Menschen unvermeidlich Mittel füreinander sind. Doch die Grenze zwischen legitimer Inanspruchnahme des Mittels und Reduktion auf ein „bloß“ wird im Arbeitsalltag alltäglich verhandelt.

Ein zentraler Aspekt dieser Grenze betrifft die Wahrnehmung:

Wer gilt als sprechfähiges Subjekt? Wessen Äußerungen werden anerkannt und wessen Worte gelten als bloßes Hintergrundgeräusch? Es gibt Menschen, deren Worte Gewicht haben, denen zugehört wird. Und andere, die übergangen werden – deren Äußerungen als Störung, als Lärm wahrgenommen werden. Wenn eine Reinigungskraft im Gang steht und von vorbeieilenden Büroangestellten wortlos zur Seite gedrängt wird, reduziert sich ihre soziale Existenz in diesem Moment auf einen Körper, der im Weg

ist. Ähnlich der Essenskurier, dessen Klingeln ignoriert, dessen Gruß unbeantwortet bleibt: Er existiert als Push-Benachrichtigung auf dem Smartphone, als Tracking-Punkt auf der Karte und nicht als ein geschätztes, sprechendes Gegenüber.

In der heutigen Arbeitswelt zeigt sich diese Problematik besonders deutlich in bestimmten Bereichen – man könnte von „Minus-Bereichen“ sprechen, in denen am unteren Ende der Arbeitsmarkthierarchie prekäre und unsichtbar gemachte Arbeit häufig von marginalisierten Menschen geleistet wird. Denken wir an jene, die in Schlachthöfen unter hohem Zeitdruck arbeiten, an Erntehelferinnen und Erntehelfer, die saisonal und oft unter prekären Bedingungen Lebensmittel sichern, an Callcenter-Beschäftigte, deren Gespräche minutiös überwacht werden, oder an Beschäftigte in der Plattformökonomie, deren Arbeit durch Algorithmen gesteuert und bewertet wird. Diese Tätigkeiten erleichtern unseren Alltag oder sind sogar unverzichtbar für unsere Gesellschaft. Dennoch werden die Menschen, die sie ausüben, häufig unsichtbar gemacht. Diese Unsichtbarkeit ist kein Zufall. Sie ist Teil institutioneller und gesellschaftlicher Ordnungen, die bestimmte Arbeiten und bestimmte Menschen außerhalb des Blickfelds rücken. Würde ist deshalb keine rein individuelle Angelegenheit. Sie ist immer auch eine Frage von Strukturen, Regeln und Kulturen in Organisationen und in der Gesellschaft insgesamt. Verletzungen der Würde lassen sich daher nicht allein durch individuelles Wohlverhalten überwinden. Sie erfordern institutionelle Strukturen, die Menschen als sprechende, urteilende Subjekte anerkennen und ihnen Mitsprache in ihrer Arbeit garantieren. Das verlangt auch rechtliche Rahmenbedingungen, die der Würde des Menschen in der Arbeitswelt wirksam Geltung verschaffen.

Letztlich berührt die Frage der Würde in der Arbeit die demokratische Verfasstheit unserer Gesellschaft.

Wenn Menschen im Arbeitsalltag erfahren, bloßes Mittel für die Zwecke anderer zu sein, bloß Hintergrundgeräusch ohne eigene Stimme, wie sollen sie dann Vertrauen entwickeln, dass ihre Perspektive in politischen Prozessen zählt? Wer tagtäglich erlebt, dass das eigene Wort wenig Gewicht hat, wird sich nicht als gleichwertiges Mitglied einer demokratischen Gemeinschaft begreifen, sich gar für sie engagieren.





AMERIKANENUNION IST

FRANK KALTER

VORRAUSSETZUNG

FÜR INTEGRATION.

ANERKENNUNG STATT NÜTZLICHKEIT

GRUNDRECHTE ALS VORAUSSETZUNG
FAIRER ARBEITSMARKTINTEGRATION

FRANK KALTER

Deutschland befindet sich in einer herausfordernden und paradoxen Gegenwart: Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt machen Zuwanderung zu einer Grundbedingung des gesellschaftlichen Fortbestands. Die Nachkommen von Zugewanderten sind längst ein unverzichtbares Fundament unserer Zukunft: 38 Prozent der Bevölkerung im Alter von 20 bis 45 Jahren haben eine Migrationsgeschichte, bei den unter 20-Jährigen sind es sogar 42 Prozent – die dritte Generation ist dabei noch nicht mitgerechnet. Gleichzeitig ist der Zuspruch zu rechtsextremen und rassistischen Positionen in den vergangenen Jahren in einem beängstigenden Maße gestiegen – Positionen, die genau diese Grundfeste mit widerlichen „Remigrations“-Fantasien in Frage stellen und bedrohen.

DIE UNENTBEHRlichkeit GELUNGENER ARBEITSMARKTINTEGRATION

Das Offensichtliche und Notwendige kann vor diesem Hintergrund gar nicht stark genug betont und in seinen vielen Facetten herausgearbeitet werden: Engpassberufe, systemrelevante Berufe, Fachkräftemangel – Wirtschaft und Wohlstand sind schon seit geraumer Zeit, und vor allem auch in den jüngsten Krisen, nur durch Menschen mit direkter oder indirekter Migrationsgeschichte zu sichern gewesen. Und deren „Integration“ ist weit besser als ihr Ruf: Die Erwerbsbeteiligung von Menschen mit Einwanderungsgeschichte ist stetig gestiegen, die Bildungswege der zweiten Generation sind gemessen an den Startbedingungen beachtlich, intergenerationale Aufstiege sind deutlich messbar und zunehmend sichtbar. Die Liste entsprechender empirischer Befunde ist mittlerweile nahezu unüberschaubar.

Zum Glück gibt es noch immer eine überwältigende Mehrheit in der Bevölkerung, die all dies nicht grundsätzlich in Frage stellt. Und eigentlich, wie etwa der US-amerikanische Integrationsforscher Richard Alba betont, sollte der demografische Wandel die

Akzeptanz von Migration weiter fördern, denn die vielen Vakanzen, die mit dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt entstehen, erlauben Aufwärtsmobilitäten, ohne klassische Konkurrenzängste hervorzurufen.

DIE GRENZEN DER NÜTZLICHKEIT

Es ist aber zentral zu ergänzen, dass diese ökonomischen Fakten, Nützlichkeitsüberlegungen, Erfolge und strukturellen Chancen zwar richtig und wichtig, aber allein noch keine hinreichende Basis für unsere gesellschaftliche Zukunft sind. All dies führt nicht automatisch zu voller gesellschaftlicher Anerkennung. Empirische Befunde zeigen, dass die Akzeptanz nicht selten noch an Bedingungen geknüpft ist und dass in die Aufwärtsmobilität junger Menschen mit Migrationsgeschichte weiterhin gläserne Decken eingebaut sind. In einer repräsentativen Befragung des Nationalen Diskriminierungs- und Rassismomonitors (NaDiRa), den wir am DeZIM-Institut durchführen, hatten wir ein kleines Experiment eingebaut: Wir fragten, ob es grundsätzlich als wünschenswert angesehen wird, dass mehr Angehörige bestimmter Gruppen in bestimmten Berufen arbeiten. Die Gruppen und die Berufe wurden dabei zufällig variiert. Die Ergebnisse zeigen: Die Akzeptanz steigt, wenn es um

Tätigkeiten geht, in denen ein hoher Bedarf gesehen wird – in der Pflege, im Handwerk, aber auch bei Ingenieur*innen oder Ärzt*innen. Sobald es jedoch um berufliche oder institutionelle Positionen geht, die Normen und Werte prägen – Lehrkräfte, Richter*innen, Politiker*innen –, sinkt die Zustimmung. Nicht der Status, sondern die normative Gestaltungsmacht, die Mitbestimmung über die „Spielregeln der Gesellschaft“, markiert für einige eine entscheidende Trennlinie der Akzeptanz. Es ist weniger eine materielle als eine symbolische Bedrohung, die durch Aufwärtsmobilität wahrgenommen wird, und sie trifft nicht alle Minderheiten gleichermaßen: Am stärksten wird sie gegenüber Muslim*innen empfunden.

Der demografische Wandel mag zwar Stühle in Lehrzimmern oder Gerichtssälen frei machen – er schafft aber nicht automatisch die Akzeptanz dafür, dass eine hochgebildete Staatsbürgerin mit Kopftuch darauf Platz nehmen darf.

GRUNDRECHTE ALS GESELLSCHAFTLICHER KOMPASS

Das Grundgesetz bietet den Gegenentwurf zu dieser Halbherzigkeit. Der verfassungsrechtliche Rahmen für faire Integration ist klar definiert und berührt zentrale Bestimmungen:

- das Diskriminierungsverbot (Art. 3 Abs. 3 GG), das Benachteiligungen aufgrund von Abstammung, Heimat, Herkunft oder Glauben verbietet,
- die Glaubens- und Religionsfreiheit (Art. 4 GG), die die freie Religionsausübung schützt, und
- die Berufsfreiheit (Art. 12 GG), die allen Bürger:innen freien Zugang zu Berufen garantiert.

Diese Grundrechte sind keine optionalen Zugeständnisse, die von ökonomischer Nützlichkeitsüberlegung oder kultureller Anpassung abhängen. Sie bilden das Fundament einer pluralistischen Demokratie, die Gleichberechtigung und Chancengleichheit garantiert.

ANERKENNUNG ALS ZUKUNFTSFAKTOR

„Verfasstheit der Arbeit“ heißt, den rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmen von Arbeit als Ausdruck demokratischer Gestaltungskraft zu verstehen. Arbeit ist Teilhabe, Mitbestimmung,

Der demografische Wandel zwingt und hilft uns, Migration willkommen zu heißen – das Grundgesetz lehrt uns, sie vollumfänglich anzuerkennen.

sozialer Ort von Gleichheit. Wenn Anerkennung dort stecken bleibt, wo sie wirtschaftlich nützlich ist, unterläuft Integration ihren eigenen Anspruch. Wenn sie sich jedoch an Grundrechten orientiert, wird aus Arbeitsmarktintegration gesellschaftliche Mitgestaltung. Anerkennung ist keine Folge von Bedarfen und keine Belohnung für „Integrationsleistung“ – sie ist ein Grundrecht!

Nur wo Zugehörigkeit rechtlich gesichert und bedingungslos anerkannt ist, entsteht Bindung – die vielleicht knappste Ressource einer alternden Gesellschaft. Und gerade dadurch, dass Anerkennung nicht ausschließlich utilitaristisch begründet ist, wird sie zur Zukunftsstrategie. Menschen, die hier leben, arbeiten und Verantwortung tragen, suchen nicht nur gute Löhne, sondern verlässliche Zugehörigkeit. Wo sie diese nicht erfahren, wächst die Versuchung, dort hinzugehen, wo sie genauso gebraucht, aber mehr geschätzt werden. Die Konkurrenz um Arbeitskräfte ist längst global – wer Anerkennung an Bedingungen knüpft, riskiert, dass jene, die unsere Zukunft sichern könnten, ihre Zukunft woanders gestalten.

Eine Arbeitsgesellschaft, die auf Grundrechten aufbaut, hält Menschen nicht nur mit Löhnen und Verträgen, sondern vor allem mit Vertrauen.



(UNBEZAHLTE)

SORGEARBEIT

MICHAELA EVANS-BORCHERS

IST ARBEIT.

WAS IST ARBEIT?

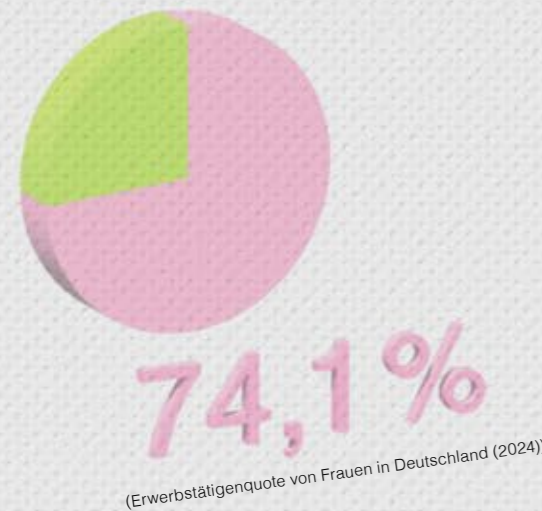
ERWERBSARBEITS- UND SORGEVERHÄLTNISSSE
ZWISCHEN WANDEL UND STABILITÄT

MICHAELA EVANS-BORCHERS

Männer und Frauen sind gemäß Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes (GG) gleichberechtigt. Der Staat ist angehalten, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken. Der Abschlussbericht der „Kommission zur Sozialstaatsreform“ verweist darauf, dass der Sozialstaat in Deutschland darauf abstelle, Lebensrisiken solidarisch abzusichern, menschenwürdige Lebensbedingungen sicherzustellen und soziale Ungleichheiten zu verringern. Der Sozialstaat bildet damit ein Fundament für eine stabile Demokratie und eine erfolgreiche Soziale Marktwirtschaft (BMAS 2026, S. 8.).

Die Lebenswirklichkeiten und Lebensrisiken der Menschen werden maßgeblich durch ihre Lebensverhältnisse geprägt. Teilhabechancen auf dem Arbeitsmarkt, faire Arbeitsbedingungen und individuelle Entwicklungsperspektiven in der Arbeitswelt sind für viele Menschen zentrale Voraussetzungen für soziale Sicherheit, Zufriedenheit und Lebensqualität. Wie Arbeit verfasst ist, beeinflusst Lebensverhältnisse und Lebenswirklichkeiten. Und umgekehrt: Lebensverhältnisse können die Chancen zur Teilhabe an der und Entwicklungsperspektiven in der Arbeitswelt prägen.

Seit Verabschiedung des Grundgesetzes haben sich Lebens-, Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland gewandelt. Ein Beispiel ist, dass die Erwerbsbeteiligung von Frauen deutlich gestiegen ist. Im Jahr 1950 lag die Erwerbstätigenquote von Frauen in den ehemaligen westdeutschen Bundesländern bei 26 Prozent, in der ehemaligen DDR betrug sie 44 Prozent (Müller et al. 1983, zitiert nach Grunow 2010). In den westdeutschen



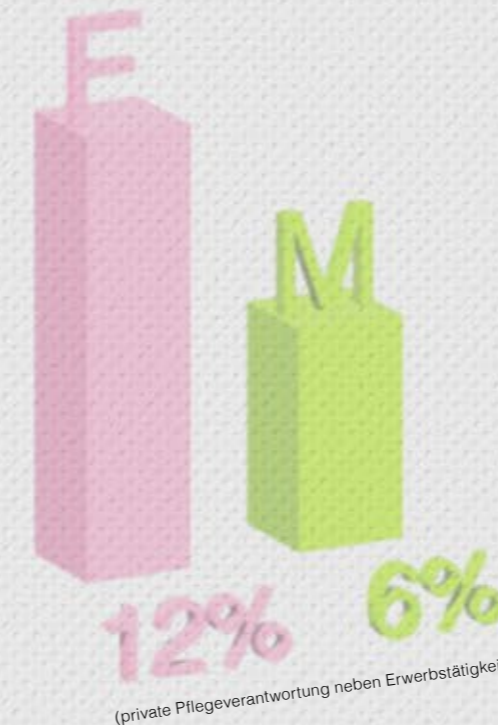
Bundesländern war in der Zeit nach Verabschiedung des Grundgesetzes noch das Modell der „Hausfrauen- und männlichen Versorger-Ehe“ gesellschaftlich normativ leitend (Grunow 2010). Mit Inkrafttreten des Gleichberechtigungsgesetzes (1958) bedurften Frauen zwar keiner Zustimmung ihres Ehepartners mehr für eine Erwerbstätigkeit. Dies galt allerdings nur insoweit, als dass eine Erwerbstätigkeit mit den Pflichten von Frauen in Ehe und Familie vereinbar war (Schildt 2002). Das normativ leitende Modell der „Hausfrauen- und männlichen Versorger-Ehe“ war oftmals für die Lebenswirklichkeit von Frauen und Männern prägend. Sorgearbeit für Kinder oder pflegebedürftige An- und Zugehörige wurde in der Familie organisiert und überwiegend von Frauen geleistet.

Seit Verabschiedung des Grundgesetzes sind die Erwerbsbeteiligung, Bildungsbeteiligung und das (berufliche) Bildungsniveau von Frauen gestiegen (Hannover & Ollrogge 2021). Die Erwerbstätigenquote von Frauen in Deutschland beträgt aktuell 74,1 Prozent (DESTATIS 2026). Zugleich hat sich der Abstand der Erwerbsbeteiligung zwischen Frauen und Männern verringert (DESTATIS 2026). Im Vergleich zu den 1950er-Jahren sind Lebens- und Familienmodelle in Deutschland pluraler geworden: Familienstrukturen sind vielfältiger geworden, Lebensstile sowie Lebensarrangements wechseln häufiger im biografischen Verlauf. Sorgearbeit als erwerbsförmig organisierte Arbeit hat an Bedeutung gewonnen: in frühkindlicher Bildung und Erziehung, in Langzeitpflege, Integration oder Sozialer Arbeit.

Betrachtet man den Arbeitsmarkt, zeigt sich gleichwohl eine weitere Facette: Trotz höherer Erwerbsbeteiligung arbeiten Frauen überwiegend in Teilzeitarbeit und atypischen Beschäftigungsverhältnissen, sie sind häufiger als Männer ausschließlich in einem Minijob und seltener in leitender Position tätig. Auch haben Frauen ein deutlich höheres Risiko, Einkommen unterhalb der Niedriglohnschwelle zu erzielen (WSI-GenderDatenPortal). Frauen erzielen im Durchschnitt geringere Alterseinkünfte als Männer (DESTATIS 2026a) und sind in allen Altersgruppen stärker armutsgefährdet (DESTATIS 2025).

Dem Grundgesetz fehlt eine explizite Bestimmung des Begriffs „Arbeit“.

Arbeit ist nicht nur Erwerbsarbeit, sondern auch (unbezahlte) Sorgearbeit. Frauen verbringen fast 50 Prozent mehr Zeit mit unbezahlter Arbeit – vor allem Hausarbeit, Fürsorgearbeit für Kinder sowie Pflege oder ehrenamtliche Tätigkeiten – als Männer (WSI Gender-DatenPortal 2026). Unbezahlte Sorgearbeit ist nicht selten ein Grund, die Zeit für Erwerbsarbeit zu reduzieren, in eine Teilzeitbeschäftigung zu wechseln oder die Erwerbstätigkeit gänzlich aufzugeben (Schmucker & Sinopoli 2024, S. 17). Rund 12 Prozent der erwerbstätigen Frauen und 6 Prozent der erwerbstätigen Männer übernehmen neben ihrer Erwerbstätigkeit private Pflegeverantwortung (WSI Gender-DatenPortal 2026). Der finanzielle Wert der Pflgetätigkeit von An- und Zugehörigen wird für Deutschland auf mindestens 206 Milliarden Euro jährlich geschätzt, wobei dieser Beitrag zum Gemeinwesen lediglich zu einem geringen Teil über das Pflegegeld aus der Pflegeversicherung kompensiert wird (Hoff et al. 2025). Darüber hinaus leben in Deutschland rund 1,7 Millionen alleinerziehende Familien mit minderjährigen Kindern – das ist jede fünfte Familie. Alleinerziehende sind verstärkt von Armut betroffen, haben geringere Lebenserwerbseinkommen und sind eher mit Altersarmut konfrontiert. Erwerbs- und Sorgearbeit ist bei Paaren oftmals ungleich aufgeteilt. Dies zeigt sich etwa im Unterschied der wöchentlich geleisteten Arbeitsstunden zwischen Vätern und Müttern mit Kind(ern) unter drei Jahren (BMBFSFJ 2026).



Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund wird aus gleichstellungspolitischer Perspektive betont, dass kein fundamentaler Wandel, sondern gegenwärtig vielmehr eine Variation des Familienernährer-Modells vorzufinden sei. Das Steuersystem setzt über das Ehegattensplitting Fehlanreize, weil es das traditionelle Einverdiener-Modell fördert, Frauen in Teilzeit drängt und somit langfristig zu geringeren Rentenansprüchen sowie finanzieller Abhängigkeit führen kann. Im Spannungsfeld von Sorge- und Erwerbsarbeit bleibt für Frauen wie für Männer kaum Zeit für die Familie, es fällt deutlich schwerer, eine existenzsichernde Erwerbsbiografie aufzubauen und fürs Alter vorzusorgen (Meier-Gräwe 2022, S. 33). Beschäftigte mit familiärer Verantwortung sind in der Arbeitswelt nicht selten mit Vereinbarkeitskonflikten konfrontiert. Weil es an Vereinbarkeitsunterstützung im Arbeitsumfeld fehlt, weil es schwierig ist, einen Platz in der Kita zu bekommen, oder weil es in einer akuten Notsituation schneller Unterstützung für pflegebedürftige An- und Zugehörige bedarf. Dies birgt das Risiko, dass aufgrund der Erwerbsarbeits- und Sorgeverhältnisse soziale und ökonomische Vereinbarkeitsrisiken individualisiert bleiben.

Geht man von dem Primat aus, dass Lebenswirklichkeiten durch unterschiedliche Formen von Arbeit – Erwerbsarbeit und Sorgearbeit – geprägt sind, dann adressiert „Würde“ sowohl die Handlungssphäre „Erwerbsarbeit“ als auch die Handlungssphäre „Sorgearbeit“. Der Ruf nach mehr „betrieblicher Vereinbarkeit“ wird lauter, gleichwohl dürfen individuelle Chancen auf Vereinbarkeit nicht allein vom Arbeitgeber abhängen. Dies erfordert komplementäre Infrastrukturen der Daseinsvorsorge, die verfügbar, verlässlich und bezahlbar sind. Die Verfasstheit von Arbeit adressiert somit Lebenswirklichkeiten zwischen Erwerbsarbeits- und Sorgeverhältnissen. Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Durch individuelle Lebensarrangements dürfen keine Nachteile für eine Existenzsicherung durch Arbeit und in der Arbeitswelt entstehen. Das Recht auf Vereinbarkeit für Frauen und Männer ist als gesellschaftspolitische Aufgabe anzuerkennen und dessen Durchsetzung konsequent zu fördern, eine diesbezügliche Benachteiligung im Beruf ist auszuschließen.

Quellennachweise

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2026): Empfehlungen der Kommission zur Sozialstaatsreform, Bonn/Berlin. Online verfügbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Soziales/Modernisierung-Sozialstaat/abschlussbericht-sozialstaatskommission.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [letzter Zugriff 31.3.2026].
- Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) (2026): Daten des digitalen Gleichstellungsatlas, Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/gleichstellung/gleichstellungsatlas> [letzter Zugriff 31.3.2026].
- DESTATIS (2026): Qualität der Arbeit. Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben, Wiesbaden. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/35-Jahre-Deutsche-Einheit/Gleichberechtigung/Textbausteine/01_erwerbsstaetigkeit-frauen.html [letzter Zugriff 31.3.2026].
- DESTATIS (2026a): Einkommen und Lebensbedingungen, Armutsgefährdung, Alterseinkünfte nach Geschlecht sowie Gender Pension Gap, Wiesbaden. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Lebensbedingungen-Armutsgefaehrung/Tabellen/einkommen-gender-pension-gap.html> [letzter Zugriff 31.3.2026].
- DESTATIS (2025): Armutsgefährdung sowie materielle und soziale Entbehrung bei älteren Menschen, Wiesbaden. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aeltere-Menschen/armutsgefaehrung.html> [letzter Zugriff 31.3.2026].
- Grunow, Daniela (2010): Arbeit von Frauen in Zeiten der Globalisierung. bpb – Bundeszentrale für politische Bildung (Internetdokument), Bonn. Online verfügbar unter: <https://www.bpb.de/themen/gender-diversitaet/frauen-in-deutschland/49397/arbeit-von-frauen-in-zeiten-der-globalisierung/> [letzter Zugriff 31.3.2026].
- Hannover, Bettina/Ollrogge, Karen (2021): Bildungsungleichheiten zwischen den Geschlechtern. bpb – Bundeszentrale für politische Bildung (Internetdokument), Bonn. Online verfügbar unter: <https://www.bpb.de/themen/bildung/dossier-bildung/315992/bildungsungleichheiten-zwischen-den-geschlechtern/> [letzter Zugriff 31.3.2026].
- Hoff, Andreas/Höse, Steffi/Knoll, Martin/Ott, Notburga (2025): Der monetäre Wert der Pflegeleistungen von An- und Zugehörigen in Deutschland. GAT Working Paper Series GAT-WP 01/2025, Zittau. Online verfügbar unter: https://gat.hszg.de/fileadmin/NEU/Redaktion-GAT/Aktuelle_Projekte/GAT-WP_Series/Hoff_Hoese_Knoll_Ott_2025_-_Monet%C3%A4rer_Wert_inf_Pflegeleistung.pdf [letzter Zugriff 31.3.2026].
- Meier-Gräwe, Uta (2022): Wege in eine Care-zentrierte Ökonomie. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (ApuZ), „Care-Arbeit“, 70. Jg., 45/2020, S. 28–34, Bonn. Online verfügbar unter: https://www.bpb.de/system/files/dokument_apuZ_2020-45_online_0.pdf [letzter Zugriff 31.3.2026].
- Müller, Walter/Wilms, Angelika/Handl, Johann (1983): Strukturwandel der Frauenarbeit 1880–1980, Frankfurt/Main.
- Schmucker, Rolf/Sinopoli, Robert (2024): Fachkräftesicherung? Nur mit guten Arbeitsbedingungen. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2024, Berlin. Online verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/+co++671342e2-9b7e-11ef-a017-45cb3577fac2> [letzter Zugriff 31.3.2026].
- WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung (2026): Gender-DatenPortal, Düsseldorf. Online verfügbar unter: <https://www.wsi.de/de/einkommen-14619.htm> [letzter Zugriff 31.3.2026].

**ENTSCHEIDEND BEI
KEY - GESTALTUNG
DER WERTSCHÖPFUNG.**

LARS SCHATILOW

DER QUALITÄTS- IMPERATIV:

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
BRAUCHT NEUE KPIS

LARS SCHATILOW

Das persönliche Erlebnis in der Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI) ist in den meisten Fällen ein großer Anlass zum Jubeln: Wie von Geisterhand wird die Wohnung gereinigt oder der Rasen gemäht. Und auch im beruflichen Alltag sind intelligente Maschinen für viele ein „Wow“-Erlebnis. Persönlich schätze ich es sehr, dass die zeitintensive Erstellung von Beschlussprotokollen von Online-Vorstandstreffen der Human Friendly Automation Alliance mithilfe von KI in wenigen Minuten erledigt ist. Eine Tätigkeit am Feierabend, für die ich zuvor zwei bis drei Stunden Zeit aufwenden musste. Die Vorteile durch KI im Arbeitsalltag sind eine individuelle, ja fast private Angelegenheit.

Während wir die objektiven Vorteile von KI in Effizienz, Nutzererlebnis und Sicherheit grob kategorisieren und bewerten können, ist der subjektive Nutzen von KI für viele Beschäftigte eine höchst individuelle, ja private Angelegenheit. Warum?

Anders als bei vielen Technologien zuvor bringen Beschäftigte ihre individuellen Erwartungen an die Vorteile von KI aus dem Privatleben mit (wie Staubsaugroboter, Maps, Alexa, Netflix, ChatGPT ...). Fragt man sie danach, was sie sich im Arbeitsalltag von KI erwarten, dann sind die Antworten vielfältig und doch stets gleich: mehr Qualität. Genauer gesagt: mehr Zeit für Qualität.

Keine Angst, liebe Arbeitgeber, unter Qualität verstehen Arbeitnehmer*innen keine Faulheit oder Freizeit – sie wollen einfach mehr Zeit, um ihre Arbeit gut zu machen. Denn in der Regel können sie das, in dem sie richtig gut sind, nur kurzzeitig im Alltag leisten. Vielmehr müssen sie zeitintensive Berichte, Protokolle und Präsentationen erstellen oder immer wieder recherchieren und gleiche Fragen beantworten. Tätigkeiten, die meist der Dokumentation, Messung und Absicherung dienen, aber nicht der Motivation und dem Können der Beschäftigten Rechnung tragen.

„Wir sollten bei KI weniger Zeit mit der Technik und mehr Zeit mit der Frage nach dem Wie der Wertschöpfung verbringen.“

Jetzt wird es spannend: Denn KI wird Unmengen von Tätigkeiten in unseren Büros automatisieren. Es sind Arbeiten, die in der Regel quantitativ gemessen und gesteuert wurden (wie die Erreichbarkeit von Callcentern, die Anzahl bearbeiteter Akten und Fälle ...). Was heißt das also für die Messung der Performance und Unternehmenssteuerung?

Sicherlich wird es eine Übergangsphase geben, in der freierwerdende Zeit einfach mit weiteren quantitativ messbaren Tätigkeiten gefüllt werden kann (beispielsweise durch Arbeitsteilung: Ein Team ist durch KI entlastet, das andere noch nicht). Doch was passiert, wenn in allen Bereichen die quantitativ mess- und steuerbaren Aufgaben durch KI weniger werden oder ganz verschwinden? Nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Führungskräfte brauchen dann neue Aufgaben, Ziel- und Messgrößen. Mit anderen Worten: Kerntätigkeiten des heutigen Managements (wie numerische Excel-Tabellen oder SAP-Dashboards betreuen und berichten) werden obsolet. Das wird ein Schock für viele – ein tiefgreifender Wandel der Kulturen. KI bedeutet einen neuen Management-Imperativ, der da lautet: Qualität!

**„Qualität wird
das neue chic.“**

Die Frage betrifft nicht nur die Leistungserbringung der Beschäftigten, sondern natürlich auch die Geschäftsmodelle. Wenn Marktgestaltung maßgeblich basierend auf KI-Empfehlungen erfolgt, die alle nutzen, wird die Frage nach dem Besonderen zunehmen. Qualität und damit Kreativität werden die entscheidenden Wettbewerbsvorteile.

Es ist daher für Arbeitgeber empfehlenswert, dem ohnehin vorhandenen „KI-Wunsch“ der Beschäftigten nach mehr Zeit für Qualität nachzukommen, statt sie mit noch mehr quantitativ messbaren Aufgaben zu versehen. Aufgaben, die zu oft die Professionalisierung von Unwichtigkeiten zum Inhalt haben und nicht Motivation, sondern Frustration fördern.



Die KI-Ära bedeutet eine große Chance für Betriebe, Arbeitnehmer*innen und die Marktwirtschaft, wenn wir sie richtig anpacken: Dazu gehört es, einen intensiven und beteiligten Dialog über Qualität zu entfachen: Wie wollen wir Qualität in den Wertschöpfungsketten erzielen? Wie wollen wir durch KI freigewordene Zeit für Qualität, Kreativität und Innovationen nutzen? Wie wollen wir in unsere Mitarbeitenden investieren und sie fit für die Zukunft machen, in der Qualität über den Fall oder das Bestehen von Unternehmen entscheidet?

Das alles wird möglich, wenn wir Qualität zum zentralen Leitprinzip der Unternehmenssteuerung in der KI-Ära machen und die quantitative Vermessung einer Grundsanierung unterziehen. Obgleich ich die Frage in den Raum stelle, ob wir diese Entwicklung zum neuen Qualitäts-Imperativ überhaupt in der Hand haben oder KI sie nicht selbst akut machen wird. Besser, wir stellen sie schon heute und sehen darin einen Wettbewerbsvorteil für unser Land und Europa.



**WER ALGORITHMEN
DIE ALGORITHMEN
KONTROLLIERT,
KONTROLLIERT,
KONTROLLIERT,
DIE ARBEIT.**

LISA HERZOG

ARBEIT, DEMOKRATIE, ZUSAMMENHALT:

DIE ZERSPLITTERUNG DER ARBEIT UND DIE MACHT DER ALGORITHMEN

Zwei Entwicklungen verändern derzeit grundlegend, wie Arbeit organisiert ist: die Zersplitterung von Arbeit durch Subunternehmerketten und Franchising sowie die „Protokollierung“ von Jobs durch Algorithmen. Beide scheinen auf den ersten Blick effizient, doch sie haben einen gesellschaftlichen Preis. Sie untergraben den sozialen Zusammenhalt, verstärken Ungleichheiten und unterminieren damit die Rolle, die Arbeit als Ort der sozialen Begegnung für die Demokratie spielen kann.

Man nehme das Beispiel eines Hotels, wie es vor dreißig Jahren funktionierte. Reinigungskräfte, Köche, Rezeptionisten und Managerinnen arbeiteten unter einem Dach als Teil desselben Unternehmens. Heute ist das oft anders: Die Reinigung wird an eine Subfirma ausgelagert, das Restaurant an einen Franchise-Nehmer, die IT an einen externen Dienstleister. Der amerikanische Arbeitsrechtler David Weil nennt das die „Zersplitterung“ von Arbeitsplätzen. Er zeigt auf, wie dieser Prozess in den USA die Arbeitsbedingungen in vielen Branchen verschlechtert hat, mit niedrigeren Löhnen und schlechterer Ausstattung. Doch auch in Europa findet dieser Prozess an vielen Stellen statt.

Damit ändert sich, wer mit wem zusammenarbeitet. In einer integrierten Firma begegnen sich Putzmann und Accountant in der Kantine, lernen sich HR-Managerin und Gärtner auf der Jahresabschlussfeier kennen. Trotz aller Hierarchien gab es oft ein „Wir“ und Gelegenheiten zum Austausch. In zersplitterten Arbeitsstrukturen dagegen haben Juristinnen andere Juristen als Kollegen, Putzleute andere Putzleute. Die Arbeitswelt sortiert sich nach sozialen Schichten und Ausbildungsniveaus.

Das ist nicht nur ein Verlust für die Betroffenen, sondern auch ein Problem für die Demokratie. Denn Demokratien brauchen Bürgerinnen und Bürger, die einander verstehen, auch über die Grenzen von Berufsgruppen hinweg. Wenn die Arbeitswelt diese Chance systematisch zerstört, kann darunter der gesellschaftliche Zusammenhalt leiden. Man könnte einwenden, dass diese Begegnungen auch an anderer Stelle stattfinden können, z. B. in zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Religionsgemeinschaften. Doch die Mitgliederzahlen vieler derartiger Gemeinschaften sind in den letzten Jahrzehnten gesunken. Die Arbeitswelt ist für die meisten Bürgerinnen und Bürger der wichtigste Ort, an dem sie Menschen außerhalb des eigenen Kreises von engen Freunden und Familie kennenlernen.

Hinzu kommt, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und „algorithmischem Management“ diese Tendenz verstärken könnte. Durch KI lassen sich zahlreiche Arbeitsschritte „protokollieren“: Der Ablauf wird bis ins Letzte vorgegeben und die Ausführung durch KI kontrolliert. Man nehme ein Fast-Food-Restaurant. Früher gab es hier noch kleine Spielräume: Wie genau wird der Burger belegt? Wie reagiert man, wenn die Fritteuse streikt? Heute entscheiden vielfach Sensoren und KI-Systeme, die z. B. über Bilderkennung kontrollieren, ob eine Pizza richtig belegt wurde. Das mag die Effizienz und Verlässlichkeit steigern, bedeutet aber eine Entmündigung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Das verändert auch das Verhältnis zwischen Kolleginnen und Kollegen. Ohne KI müssen Neueinsteiger von erfahrenen Mitarbeitenden lernen, wie die Arbeitsabläufe wirklich funktionieren. Die Zusammenarbeit vor Ort ist oft essentiell für das Gelingen der Arbeit: Man hilft einander und entwickelt gemeinsam Lösungen; man interpretiert gemeinsam die Regeln der eigenen Arbeit und wendet sie auf neue Fälle an. Unter algorithmischem Management dagegen können die Regeln bis ins kleinste Detail in KI-Programmen festgelegt werden. Durch automatisches Feedback – z. B. darüber, ob die Stimmlage einer Call-Center-Mitarbeiterin freundlich genug ist – wird die Arbeit feinstmaschig kontrolliert.

Dabei findet eine entscheidende Machtverschiebung statt. Wer die Algorithmen kontrolliert, kontrolliert die Arbeit. Die Eigentümer der KI-Systeme legen das Tempo der Arbeit fest, entscheiden, was eine „gute“ Leistung ist und an welchen Werten sich die Arbeit orientiert. Die Arbeitenden in „protokollierten Jobs“ dagegen haben keinerlei Gelegenheit, im Arbeitsleben einzuüben, wie man gemeinsam mit anderen Probleme löst, mit unterschiedlichen Perspektiven umgeht und bei Meinungsverschiedenheiten zu Kompromissen kommt. Natürlich werden sich nicht alle Formen von Arbeit derart „protokollieren“ lassen. In manchen Formen von Arbeit ist es weiterhin unabdingbar, dass Menschen gemeinsam brainstormen, Ideen entwickeln und Lösungen implementieren. Die Formen von Arbeit behalten damit den Charakter von Dorfgemeinschaften, in denen man sich kennt und gemeinsam auskommen muss. Doch es könnte sein, dass in Zukunft in derartigen „Dörfern“ vor allem kleine, privilegierte Gruppen arbeiten werden – diejenigen, deren Arbeit sich partout nicht „protokollieren“ lässt (z. B. eine Geigenbauerin), oder diejenigen, die für andere die Protokolle entwickeln (z. B. Berater). Diese Entwicklung wäre gefährlich für die Demokratie. Denn Demokratie lebt davon, dass Menschen nicht Befehlsempfängerinnen und -empfänger sind, sondern als Bürgerinnen und Bürger aktiv die Gesellschaft mitgestalten können. Und sie lebt davon, dass Menschen aus unterschiedlichen Teilen der Gesellschaft einander als gleichberechtigt sehen und bereit sind, sich auf die Perspektive anderer einzulassen.

Doch dass es so kommen wird, ist kein Naturgesetz. Erstens können die negativen Folgen von Zersplitterung auf mehreren Ebenen bekämpft werden: 1) Durch klare Haftungsregeln für Lead-Companies, die verhindern, dass diese durch Auslagerung die Einhaltung von Arbeitsstandards unterlaufen. 2) Durch klare Regeln für alle: Mindestlöhne, Arbeitsschutz, Mitbestimmungsrechte, die für die gesamte Lieferkette gelten. 3) Die betriebliche Demokratie muss gestärkt werden, auch in zersplitterten Strukturen. Dafür spielen Tarifverträge und die Menschen, die sie durchsetzen und ihre Einhaltung überwachen (Betriebsräte, Gewerkschaften), eine zentrale Rolle.

Zweitens müssen wir Algorithmen demokratisieren, statt sie die Arbeit beherrschen zu lassen. KI-Systeme dürfen nicht einfach über Köpfe der Arbeitenden hinweg eingeführt werden, sondern diese müssen, z. B. in Betriebsräten, mitentscheiden können. Es ist nicht die KI per se, die aus demokratischer Sicht problematisch ist, sondern ihr Einsatz auf eine Weise, die die Arbeitenden überwacht, kontrolliert und ihre Handlungsspielräume einschränkt. Wenn sie stattdessen eingesetzt wird, um z. B. die Einhaltung von Sicherheitsstandards zu verbessern oder repetitive Aufgaben komplett zu übernehmen, kann das die Qualität von Arbeit durchaus verbessern. Drittens sind wir auch als Konsumentinnen und Konsumenten angesprochen. Liegt uns die Standardisierung von Produkten so sehr am Herzen, dass wir eigentlich nur von Firmen, die ihre Arbeitenden engmaschig (KI-basiert und anderweitig) kontrollieren, kaufen können? Oder sind wir bereit, die Qualität von Arbeit in unsere Konsumentscheidungen einfließen zu lassen?

Wir müssen Algorithmen demokratisieren, statt sie die Arbeit beherrschen zu lassen.

Und zuletzt stellt sich gesamtgesellschaftlich die Frage, wie Arbeit als sozialer Raum verstanden werden kann, der auch über Betriebsgrenzen hinweg Menschen zusammenbringt, statt sie zu trennen. Es geht nicht um ein nostalgisches „Zurück in die Vergangenheit“, sondern auch um neue Formen. Können z. B. alle Arbeitenden in einem Industriepark einen gemeinsamen Food Court benutzen, egal, bei welcher Firma sie arbeiten? Gibt es Weiterbildungs- und Aufstiegschancen auch über die Grenzen von Betrieben hinweg. Wie können Ausbildungs- und Mentoring-Programme aussehen, die helfen, dass Menschen aus „protokollierten“ Jobs in andere Jobs wechseln können? Wie, mit anderen Worten, kann Arbeit den demokratischen Zusammenhalt verstärken, anstatt die Bürgerinnen und Bürger auseinanderzudividieren?

Dieser Aufsatz wurde mithilfe von Künstlicher Intelligenz auf Basis der folgenden wissenschaftlichen Artikel erstellt (und dann doch stark händisch nachbearbeitet).

Herzog, L. (2025). „The democratic case against fissuring work.“ *European Journal of Political Theory*. DOI: <https://doi.org/10.1177/14748851251340244>

Herzog, L. (2025). „Villages, protocols, and the AI-driven future of work: some Wittgensteinian reflections.“ *Critical Review of International Social and Political Philosophy*. DOI: 10.1080/13698230.2025.2546231

Weitere Literatur

Weil, D. (2014). *The Fissured Workplace*. Harvard University Press.
Wood, A. J. (2021). *Algorithmic Management*. European Commission.

NIERLEICHTER

ARBEIT, ABER

AUTONOMIE.

z11
z@d
0@@.
z@.
z1jd01j". j11j
110jd@z@000@jjjjz@1jd.
zj@j @jd „zzzzj@0dz0
jdd@j1"" „zj@d@. 00z .j1d1 @@
„z11j@00jjjzz .zzzz"zjj00@1z. .111@01jz".zj10. 110
„"j1j1jzzz10j11z"" .zj@0@0@j1j@1@1@j .@1@
.j@@""j1000@1111111@0@11@1j@00@@@01@0 1d0"
„@. j1d11@0@@dd@1@dd1jd0@1d0@zj10z z@@0z
z00 00" @1d110@d0@0@1@@j@j0@1@d@1111@1@@111@
1@j j0. „@ „j0@01j0jjjd1@@dddjzzzzz0@dj"
j@@ j0. 11d"j10@@@1d@1dz10?zz00. z@0j
j@d" z?0. .j@100@j j11 jj0?@1"@d" .@@"
z01 z1@jj@d@1. „@0z „z1@0d1j 011
1z0. „@0d@@@110z" dad .@j@d0j j1@
0@0 .j@1jjj" „zj@11" .d?zzj10@@@0@jd 0@z
„??d1j@@0@1. .z@@010@00@1". @@@0. @d
1@000@11j100dd0@11z. z1@d0111@01111j0@0d @d
.j@0@?0@zzz. „zz@d1" 1ddd0@""zzj@00d. d?
zj0d011111jzj0000@11z. z0d0" 0z10. .100"0dj
„z10@@j. .zz10@1 „0d?zj1 j@dd@@
@@1jz z10dj 00@1 ..zj"1@zzzj".j@000z
zdd@ 11@ „z001jjjjjjzzj1100111d
.1??j0@1z0d@. zzzj@
j?d1010@. .1@@"
jz00j jd?"
jj@ .d01

ENTFERMTE BEFREIUNG?

KI UND NEUE PARADOXIEN HUMANER ARBEIT

Arbeit war immer mehr als Mittel zum Zweck. Sie ist sowohl materielles Tätigsein in der Welt als auch soziales Handeln in und durch Gesellschaft. In ihr vollzieht sich unser grundlegender Weltbezug: Der Mensch transformiert Natur, erschließt sich selbst im Tun und knüpft durch Kooperation soziale Gefüge. Diese qualitative, widersprüchliche und zutiefst menschliche Dimension der Arbeit besteht auch unter den Bedingungen kapitalistischer Verwertung fort – sie wird dialektisch „aufgehoben“ und ermöglicht zugleich ihre eigene Quantifizierung und Vernutzung. Dennoch bleiben ihre qualitativen Dimensionen bestehen: Arbeit als Ressource für individuelle Entwicklung (Lernen, Autonomie, Entfaltung) und als Praxis sozialer Anerkennung, Selbstwirksamkeit und kollektiver Sinnstiftung.

Werkzeuge waren stets integraler Teil menschlicher Arbeit – zunächst zur materiellen Weltbearbeitung, später digital zur Abbildung komplexer Zusammenhänge. Mit KI ändert sich dies fundamental: Generative und agentische Systeme wirken massiv auf Wissen, Entscheidung, Lernen und Kommunikation – also auf den Kern menschlichen Arbeitens. KI verstärkt Wahrnehmung, verdichtet Sprache, liefert Prognosen und schlägt Handlungsoptionen vor. Doch sie kann mehr als frühere Werkzeuge: Sie generiert ihre eigenen Bestandteile (Daten, Code, Algorithmen) und verlässt die Qualität eines direkt benutzten Instruments. Ganze Arbeitsabläufe lassen sich an autonome Agenten delegieren – der Mensch wird zum Manager einer personalisierten Agenten-Abteilung.

Beide Extreme der aktuellen Debatten und Prognosen – utopische Befreiung wie dystopische Ersetzung – unterschätzen die Lebendigkeit menschlichen Arbeitsvermögens und überschätzen die KI. Letztere ist selbst paradox: ein hochgradig rechnendes, aber nicht berechenbares Werkzeug; eines, das allumfassende Antworten verspricht und im entscheidenden Detail versagen kann; ein „lernendes“ System, das mathematischem und datenbasiertem Verschleiß unterliegt. Kurz: ein Werkzeug, dem wir alles anvertrauen – obwohl wir ihm in puncto Robustheit und Korrektheit ständig misstrauen müssten. Trifft diese Widersprüchlichkeit auf die ohnehin widersprüchliche Verfasstheit menschlicher Arbeit, entstehen keine neuen, aber sich verschärfende Paradoxien.

PARADOX DER AUTONOMIE: BEFREIUNG UND NEUE ABHÄNGIGKEITEN

KI verspricht massive Autonomiegewinne: Persönliche Assistenten, einst Führungskräften vorbehalten, stehen nun fast allen zur Verfügung. Routine, Bürokratie und Repetitives lassen sich delegieren – mehr Zeit für das vermeintlich Eigentliche der Arbeit?

Doch Entlastung wirkt nur so lange, bis Organisationen echte oder vermeintliche Zeitgewinne einpreisen. Dann wandelt sich Zeitersparnis nicht in Zeitsouveränität, sondern in neue Leistungserwartung: Was heute noch zwei Stunden braucht, soll morgen in neunzig Minuten gelingen. Ein Mehr an operativer Freiheit führt zu engeren Ergebnisvorgaben. Gleichzeitig schwindet auch die faktische Autonomie unbemerkt. KI-basierte Handlungsfähigkeit ist an technologische Infrastrukturen gebunden, die morgen aus Lizenz-, Kosten- oder geopolitischen Gründen verschwinden können. Wechselt man den Arbeitgeber, verliert man womöglich „seine“ trainierten Agenten. Die subjektiv erlebte Souveränität kann an fremde technische und ökonomische Strukturen gebunden sein, auf die selbst das eigene Unternehmen nur bedingt Einfluss hat.

PARADOX DES LERNENS: FÖRDERUNG UND EROSION ERFAHRUNGSBASIERTER EXPERTISE

Lernen in und durch Arbeit ermöglicht mehr als jeder Lehrgang einen ständigen Fach- und Erfahrungsaufbau ebenso wie persönliche Weiterentwicklung und das Erleben von Selbstwirksamkeit und Entfaltung. Auch hier kann KI positiv wirken: Sie kann als Lernbegleiter agieren, komplexe Sachverhalte auf unterschiedlichen Niveaus erklären, akkumuliertes Wissen in bearbeitbare Übungsaufgaben herunterbrechen und laufend wie ein Coach unmittelbares Feedback geben. Sie kann damit selbstgesteuertes Lernen auch dort ermöglichen, wo betriebliche Weiterbildung fehlt, unzureichend oder nicht zielgruppenspezifisch ist.

Doch delegiert man zu viel an KI-Agenten oder fehlt die Zeit, KI-Ergebnisse kritisch zu prüfen, verliert Arbeit schnell ihre Lernförderlichkeit. Denn: kein Erfahrungswissen ohne ein auch manchmal mühsames Sich-Einarbeiten, ohne das Ringen mit und Erleben von Fehlern, ohne das langsame Verinnerlichen komplexer Zusammenhänge und die Erfahrung, Unwägbarkeiten selbsttätig bewältigt zu haben. Auch das informelle Lernen voneinander wird prekärer: Der informelle Austausch am Whiteboard, das gemeinsame Problemlösen auf der Baustelle, das stumme Lernen durch Beobachten, die implizite Weitergabe von „Tricks“ und Daumenregeln – all das kann schnell verdrängt werden durch die Interaktion mit der stets verfügbaren KI. Ein Gewinn an individueller Effizienz untergräbt die Chancen auf kollektive Erfahrungstiefe und berufliche Meisterschaft.

Wenn Probleme im Dialog mit der KI statt in der Zusammenarbeit mit Menschen gelöst werden, schwindet nicht nur eine zentrale Quelle für Kollegialität, sondern es entsteht auch eine neue Konkurrenzform: Der permanente Vergleich mit der scheinbar perfekten KI statt mit den anderen im Team untergräbt solidarische Arrangements und entpersonalisiert konstruktiven Wettbewerb zum anonymen Ranking.

PARADOX DER SOZIALITÄT: WENN ANERKENNUNG INS LEERE ZIELT

Arbeit ist immer auch ein Anerkennungsverhältnis: Die Kollegin nickt nach einer gelungenen Präsentation; der Meister korrigiert die Handbewegung des Auszubildenden; das Team feiert einen schwierigen Abschluss, die Chefin traut dem Neuen erstmalig eine schwierigere Aufgabe zu. Diese Momente sind kein Beiwerk, sondern Kern der Sozialität von Arbeit. KI kann diese Sozialität erweitern – durch globale Vernetzung, expliziertes Wissen und überwindbare Sprachbarrieren.

Anerkennung speist sich aus Sichtbarkeit und personaler Zuordnung einer Leistung. Wenn die entscheidende Analyse, der geniale Entwurf oder die perfekte Übersetzung vom System stammt, worauf bezieht sich Anerkennung noch? Wo KI breit genutzt wird, verschwimmt der Zusammenhang zwischen Ergebnisqualität und individueller Kompetenz. Fehlerarme Resultate können Ausdruck hoher Professionalität sein – oder bloß geschickter Tool-Nutzung. Wenn die Organisation vor allem Geschwindigkeit und Präsentierbarkeit belohnt, werden Lernwege und begründete Umwege unsichtbar. Es geht nicht nur um die Schiefelage in der Leistungsbeurteilung von außen. Auch für die eigene Entwicklung brauchen wir das Gefühl, etwas aus eigener Kraft erschaffen zu haben. Überwiegend mit KI zu arbeiten, kann auch für uns selbst das eigene Können unsichtbar und die berufliche Identität brüchig werden lassen: Bin ich die erfahrene Programmiererin oder nur noch die Zuarbeiterin meiner KI-Agenten?



FAZIT: ZWISCHEN BEFREIUNG UND ENTWÜRDIGUNG

KI entmündigt nicht durch Zwang, sondern durch Verführung: Erst entlastet sie von Routinen, dann unterstützt sie bei anspruchsvollen Tätigkeiten, schließlich coacht sie uns durch alle Unwägbarkeiten. Irgendwann fragen wir nur noch die KI – weil sie immer eine Antwort parat hat und wir unser Unwissen nicht zeigen müssen. Spüren wir, wann schleichendes De-Skilling einsetzt? Wann wir aufhören, von und mit unseren wirklichen Kolleg*innen zu lernen? Trauen wir uns noch zu, handlungsfähig zu sein, wenn die KI nicht verfügbar ist? Wissen wir überhaupt noch, ob wir die Fehler der KI überhaupt bemerken? Lohnt sich Lernen noch, wenn man mit lernenden Systemen arbeitet? Woraus aber speisen sich dann Anerkennung und berufliche Identität?

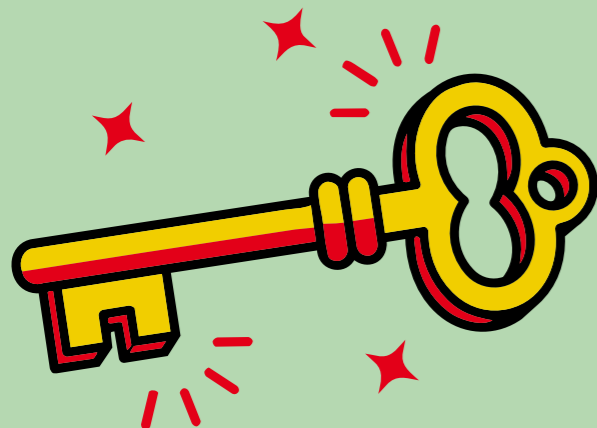
Die eigentliche Gefahr besteht nicht darin, dass Maschinen menschliche Arbeit ersetzen, sondern dass wir Arbeit selbst „maschinisch“ zu denken beginnen: als Optimierungsproblem statt als Ort menschlicher Verwirklichung und Weltaneignung. Die zentrale Herausforderung wird sein, KI so einzusetzen, dass sie Autonomie stärkt statt untergräbt, Lernen vertieft statt ersetzt und soziale Bindungen fördert statt zerstört.

Dabei helfen einerseits bewährte Instrumente der Arbeitsgestaltung und auch weiterhin die Koordinaten humaner und guter Arbeit. Regulierung und Mitbestimmung können Rahmen und Leitplanken setzen und das bleibt weiterhin wichtig. Aber damit ist es nicht getan. Denn über Ausprägung und Tiefe der konkreten alltäglichen Nutzung von KI entscheidet letztlich der einzelne Mensch. Bisherige Digitalisierungsschritte waren gerne von der Mahnung begleitet, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen (wenn auch oft mehr Narrativ denn Realität). Nun aber ist der Mensch im Mittelpunkt und entscheidet die konkrete Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI täglich und situativ neu. Allein, aber nicht autonom. Sondern unter Zeitdruck und teils völlig überzogenen Produktivitätserwartungen. Unter diesen Bedingungen droht eine entfremdete Befreiung. Lernen wir also nicht nur das Prompten oder Instruieren mehrerer KI-Agenten. Die eigentlich notwendige Kompetenz ist, wie wir in unserer letztlich einsamen und individuellen Mikro-Nutzung der KI gemeinsam und unbemerkt nicht das abschaffen, was menschliche Arbeit – und damit uns Menschen – ausmacht.

**EINE MUTIGE
INTERPRETATION
VON ART. 14 ABS. 2 GG
IST DRINGEND
ERFORDERLICH.**

ISABELL HENSEL

GESCHLECHTER- GERECHTES EIGENTUM



ART. 14 ABS. 2 GG

„Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Art. 14 Abs. 2 GG knüpft an das Eigentum soziale Pflichten, die nach Art. 14 Abs. 1 S. 2 GG durch die Gesetzgebung bei der Bestimmung von Inhalt und Schranken des Eigentums zu berücksichtigen sind. Nach dem Bundesverfassungsgericht (BVerfG) liegt hier „eine Absage an eine Eigentumsordnung, in der das Individualinteresse den unbedingten Vorrang vor den Interessen der Gemeinschaft hat“ (BVerfGE 21, 73, 83). Die verfassungsrechtlich vorgesehene Sozialbindung begrenzt den rein privatnützigen Einsatz. Auch eine rein wettbewerbsorientierte Lesart der deutschen Wirtschaft ist damit gesperrt. Über die soziale Bindung des Kapitals sind die Bedingungen der Produktion und Arbeit erfasst. Wenn also Unternehmen in Beschäftigtenschutz, Diskriminierungsfreiheit oder Gleichstellungsrechte einbezogen werden, können sie sich nicht vorschnell auf wirtschaftshemmende Bürokratie- und Kostenfaktoren berufen. Vielmehr tragen sie die Verantwortung der sozial- und damit auch geschlechtergerechten Nutzung von Eigentum und Kapital. In der Überwindung diskriminierender Strukturen in den Unternehmen selbst liegt die Chance, echte Gleichstellung im Erwerbsleben für alle Beschäftigten zu erreichen.

Problematisch ist nun aber, dass diese Sozialbindung des Eigentums und mit ihr der Schutz- und Gestaltungsauftrag des Gesetzgebers nach Art. 14 Abs. 1 S. 2 GG in den vergangenen Jahren immer restriktiver interpretiert wurde. Der Grund liegt in der stärkeren Gewichtung des individuellen Eigentumsschutzes gegenüber der kollektiven Schutzdimension:

Der Bestand des Eigentums in der Hand der Eigentümer*innen ist umfassend geschützt durch eine Institutsgarantie (früh BVerfGE 24, 367, 389). Diese freiheitliche Sphäre des Eigentums ist sehr konkret rechtlich ausgeformt, gilt als unverbrüchlich und wird mit dem zentralen Grundsatz der staatsfreien Selbstbestimmung verknüpft. In dieser Dimension erscheint jeder staatliche Eingriff zur Gestaltung von Eigentum als Einschränkung in die Freiheit der Eigentumsnutzung.

KONKURRIERENDE LESARTEN

Es konkurrieren also zwei Grundrechtskonzepte: Denn inwieweit kann die Institutsgarantie als dem Gestaltungsauftrag vorgehende Freiheitsdimension und damit als Maßstab und Begrenzung dessen gelten? Oder müsste es nicht vielmehr dem Gesetzgeber obliegen, das Eigentum und mit ihm die Eigentumsordnungen als historisch kontingent und damit veränderbar zu betrachten? Die Kompromissformel des BVerfG lautet, dass die Verhältnismäßigkeitsprüfung von gesetzgeberischen Inhalts- und Schrankenbestimmungen am Referenzpunkt der aktuellen Eigentumsordnung mit den zugewiesenen Eigentumspositionen ansetzt, allerdings dem Gesetzgeber ein weiterer Gestaltungsspielraum zugestanden wird (vgl. etwa BVerfGE 143, 246, 346, 348ff.). Dieser Spielraum soll dann besonders weit sein, wenn die soziale Funktion des Eigentums die individuelle Freiheitsicherung des Eigentümers überwiegt.

Klingt kompliziert und ist es auch, weil in dieser Abwägungsoffenheit das Problem liegt. Wann genau ist die soziale Funktion des Eigentums begründet? Wie genau wird Allgemeinwohl definiert? Wie werden die hinzuzuziehenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse (vgl. wieder BVerfGE 143, 246, 341) interpretiert? Konkreter, haben Wirtschaftsunternehmen eine soziale Funktion, weil sie mit ihren Zugangs- und Teilhabepolitiken über gesellschaftliche Teilhabe und Existenzgrundlagen entscheiden?

Diese Abwägung zwischen der durch die Institutsgarantie geschützten Privatnützigkeit und der Sozialbindung des Eigentums ist in der Vergangenheit allzu oft einseitig zugunsten der freiheitlichen Individualposition der Eigentümer*innen aufgelöst worden. Freiheitskonzepte der Privatautonomie und der Marktfunktionalität dominieren die Interpretation des Eigentums zu Lasten der sozialen Funktion. Durch diese Verkennung des in der Verfassung angelegten zweidimensionalen Schutzes des Art. 14 GG wird die Begründungslast für Gleichstellungsgesetze und Antidiskriminierungsgesetze immens hoch. Obwohl sie ebenfalls grundrechtlich durch Art. 3 Abs. 2 GG geschützt sind, können gleichstellungsrechtliche Aspekte in der Erwerbsarbeit nach dieser Sichtweise die Eigentumsordnung nur einschränken, wenn sie keine Marktfolgen haben, also nichts kosten. So kann fehlende Wirtschaftlichkeit im politischen und öffentlichen Diskurs sehr schnell gegen Gleichstellungsbelange wie diskriminierungsfreie Entgeltsysteme angeführt werden. Die Deregulierung der Nachhaltigkeits- und Lieferkettenregulierung zeigt, wie schnell derzeit soziale Unternehmenspflichten zugunsten der Interessen von Anteilseigner*innen gestrichen werden.

GESELLSCHAFTLICHE RÜCKBINDUNG DES EIGENTUMS

Eine solche Sichtweise verkennt jedoch die Normgeprägtheit des Eigentumsschutzes und den zentralen Gestaltungsauftrag aus Art. 14 Abs. 2 GG, die Eigentumsordnung am Wohle der Allgemeinheit auszurichten. Die Sozialbindung hat mitnichten ihre Grenze in der Marktfunktionalität. „Gerade in der Möglichkeit, Marktmechanismen teilweise oder sogar ganz ausschließen zu können, liegt die Pointe und auch die potenzielle Sprengkraft der Sozialbindung des Eigentums nach Art. 14 GG“ (so u. a. Farahat, JZ 2020, 608). Unternehmen und ihr Eigentum müssen an die Gesellschaft rückgebunden werden. Nur so kann den Eigentumsausschlüssen des Kapitalismus etwas entgegengesetzt werden.

Eine entsprechende Unternehmensverantwortung wird schon im internationalen Recht aus den Menschenrechten abgeleitet. So hat der UN-Menschenrechtsrat bereits 2011 die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPR) verabschiedet. Sie formulieren eine Verantwortung transnationaler Unternehmen in den drei Säulen rechtlicher Schutz, Verpflichtung der Unternehmen und wirksame Abhilfe – und zwar unabhängig davon, ob den Unternehmen dadurch Verwaltungsaufwand oder Kosten entstehen. Und auch das BVerfG anerkennt grundsätzlich eine gleichheitsrechtliche Verantwortung privater Eigentümer*innen, die deren wirtschaftliche Entscheidungsmacht begrenze. Anknüpfend an die Sozialbindung des Eigentums sei das absolute Eigentumsrecht mit der auch von den Gerichten zu beachtenden Ausstrahlungswirkung des Gleichbehandlungsgebots in Ausgleich zu bringen (Beschluss v. 11. 04.2018 – 1 BvR 3080/09 Rn. 41).



**„Eigentum verpflichtet.
Sein Gebrauch soll
zugleich dem Wohle der
Allgemeinheit dienen.“**

– Art. 14 Abs. 2 GG

FOLGEN FÜR DIE VERFASSUNG VON ARBEIT

Damit die Recht- und Verfassungsmäßigkeit von sozialen und damit auch gleichstellungsrechtlichen Vorschriften zur Konkretisierung der Verantwortung privater Eigentümer*innen nicht länger in Frage gestellt werden kann, sollte die Grundkonzeption des Art. 14 Abs. 2 GG – wie sie von den Müttern und Vätern des Grundgesetzes angelegt war, ernst genommen werden. Es bedarf einer Interpretation der Eigentumsrechte, die die Zweidimensionalität achtet und den besonderen Gestaltungsauftrag des Absatzes 2 umsetzt. Dies hätte auf mindestens drei Ebenen Auswirkungen für die Verfassung von Arbeit:

1 Gestaltungsentscheidungen des Gesetzgebers auch gegen Marktlogiken

Der Gesetzgeber kann auf demokratischem Weg entscheiden, welche soziale Funktion dem Eigentum in der Gesellschaft und für die Verfassung der Arbeit zukommt. Entsprechend dieser gesetzlichen Eigentumsordnung und einem sozialstaatlichen Grundrechtsverständnis können Marktmechanismen zugunsten dessen, was als Allgemeinwohl beschrieben wird, beschränkt oder auch ausgeschaltet werden. So kann dem grundwidersprüchlichen Verhältnis von Kapital und Arbeit etwas entgegengesetzt werden. Gleichstellungsgesetze für die Privatwirtschaft können daher neben Art. 3 Abs. 2 und Art. 12 GG gerade auch auf Art. 14 Abs. 2 GG gestützt werden.

2 Zentrale Rolle zivilgesellschaftlicher Kollektivakteure

Im Rahmen dieser sozialen Gestaltungsentscheidungen kann der Gesetzgeber auch Kollektivakteure wie Gewerkschaften einbinden. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer*innen im Betrieb oder von Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten von Kapitalgesellschaften ist Ausdruck der Sozialbindung. Art. 14 Abs. 2 GG ist im Wechselspiel mit Art. 9 Abs. 3 GG geeignet, die Grundidee des kollektiven Arbeitsrechts zu stärken.

3 Gleichstellungsverantwortung der Unternehmen: regulierte Selbstregulierung

Es braucht Regulierung, die Unternehmen Handlungspflichten auferlegt. „Good Private Governance“ ist das Stichwort aus dem internationalen Recht, regulierte Selbstregulierung die Antwort von Vorhaben wie dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Unternehmen werden zu internen Verfahren und Strukturen verpflichtet, soziale Belange zu beachten und einzuhalten. Solche „due diligence“ (Sorgfaltspflichten) für die Gleichstellung der Geschlechter in der Arbeitswelt formuliert die Konzeption des Deutschen Juristinnenbundes für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft. Für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft. Danach sind Unternehmen durch entsprechende gesetzliche Regelungen zu verpflichten, eigene, passgenaue Gleichstellungsstrategien zur Erreichung von Diskriminierungsfreiheit im Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Dies betrifft etwa Bereiche flexibler Arbeitszeitgestaltung und Entgeltgleichheit. Durch den prozeduralen Ansatz können strukturelle Diskriminierungsrisiken in der Erwerbsarbeit kontextbezogen aufgedeckt, beobachtet und beseitigt werden.

Mit Blick auf die zentrale Rolle der Wirtschaft und ihrer Eigentumsverhältnisse für die Verfassung diskriminierungsfreier gleichgestellter Arbeit ist eine mutige Interpretation von Art. 14 Abs. 2 GG dringend erforderlich. Er muss als eigenständige Eigentumsbeschränkung verstanden und als normative Grundlage genutzt werden.

MITBESTIMMUNG

MUSS INS

HERTA DÄUBLER-GMELIN

GRUNDGESETZ.



DER STAAT FÖRDERT DIE MITBESTIMMUNG

DIESER SATZ MUSS INS GRUNDGESETZ. EINKLAGBAR.

Bisher ist das noch nicht klar genug geregelt, obwohl das Grundgesetz – als Reaktion auf den autoritären Führerstaat der Nazis und der daraus resultierenden Erfahrung, dass nur so ein friedliches Zusammenleben organisiert werden kann – eine demokratische, auf der Befolgung von klaren Regeln aufbauende Gesellschaft verbindlich vorschreibt, in der jeder und jede mitzubestimmen hat. Vom Bürger zum Staat, von unten nach oben, überall: Diese demokratischen Grundsätze gelten nicht allein für den Aufbau unseres Staatswesens, sondern auch für das Zusammenleben in der Zivilgesellschaft, betreffen also auch Vereine, Parteien und Institutionen aller Art. Sie sollten auch nicht nur in abgeschwächter Form im Arbeitsleben gelten.



Nun weiß jeder, das ist so eine Sache mit den hehren Zielen: Gerade im Bereich von Wirtschaft und Arbeit bestehen unterschiedliche, auch antagonistische Interessen, die mit unterschiedlich starken Machtpositionen verbunden sind. Ausgleich und Regelbefolgung sind wichtig, um das Demokratiegebot, das ohne Sozialstaatlichkeit nicht ausreichend wirkungsmächtig ist, nicht aus den Augen zu verlieren. Gegenwärtig werden jedoch die Unterschiede an Vermögen und Einkommen immer deutlicher, die Wirkungsmacht und damit die Wirksamkeit der Interessenvertretung großer Vermögen setzt sich im Bereich politischer Entscheidungen, häufig vermittelt durch die privatwirtschaftliche – auch global beeinflusste – Vermachtung der öffentlichen Kommunikation, immer deutlicher und einseitiger durch.

Interessen Vermögender und großer Unternehmen – auch vor dem Hintergrund der kapital- und wettbewerbsorientierten Globalisierung mit globalisierten KI-Systemen –, als Arbeitgeber anzuordnen und zu bestimmen, was sie zur Erwirtschaftung des von ihnen gewünschten Geschäftsergebnisses für sinnvoll oder notwendig halten, bedrängen die Durchsetzung der Interessen abhängig Beschäftigter immer deutlicher. Beispiele dafür finden sich in ganz unterschiedlichen Bereichen:



Ausgleich muss sein. Die Machtverschiebungen müssen zurückgedrängt werden, auch mit der Hilfe der Justiz.

So werden Diskussionsbeiträge zu der Schicksalsfrage unserer Gesellschaft, dass unser Sozialstaat auch unter Finanzierungsdruck nicht abgebaut werden darf, sondern zur gerechteren Beteiligung bisher überprivilegierter Nutznießer gestärkt werden muss und kann, immer häufiger öffentlich abgewertet und ins Abseits gedrängt. Vergleichbares ist bei der Kommentierung legitimer Streikaktionen und gewerkschaftlicher Tarifforderungen zu beobachten. In beiden Bereichen bestimmt die zunehmende Macht privater Vermögensinteressen immer stärker die öffentliche Kommunikation und führt zu wachsender Zaghaftigkeit regierender politischer Parteien, Machtverschiebungen wieder angemessen zurechtzurücken.

Machtverschiebungen zeigen sich auch in anderen Bereichen: Da drücken sich Unternehmen durch immer neue Umgebungsmöglichkeiten, etwa durch die Einschaltung von Subunternehmen, die ihrerseits „Selbständige“ beschäftigen, vor Sozialabgaben und unterlaufen gesetzlich verbriefte Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte; da wird die Möglichkeit des „Benching“ inländischer Beschäftigter nicht etwa zur Überbrückung von Problemzeiten, sondern geradezu strategisch geplant dazu genutzt, um Arbeit in Länder mit weitaus niedrigerer Bezahlung und geringerer sozialer Absicherung zu verschieben, oder auch zu verzögerter Kündigung zu missbrauchen: Auch das höhlt die betriebsverfassungsrechtlich verbrieften Teilnehmungsrechte von Betriebsräten aus, negiert die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Das gelingt gelegentlich, gerät jedoch auch unter Druck, zumal Unternehmen die modernen IT- und KI-Tools immer noch viel zu häufig aus Bereichen der Welt einführen, die, autoritären Systemen folgend, weder Persönlichkeitsschutz noch demokratische Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten achten. Viele Betriebsräte agieren geradezu heldenhaft, weil sie vor Einführung solcher Systeme in den Unternehmen auf der – nachträglichen – Einfügung von Persönlichkeitsschutz und Mitbestimmungsrechten bestehen. Fazit jedoch auch hier: Immer mehr Konservative in Regierungen oder Verbänden jammern in letzter Zeit verstärkt, das erhöhe Bürokratie und Kostendruck und behindere damit die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Solche Äußerungen schaden uns allen: Demokratie, Sozialstaat-

lichkeit und Mitbestimmung sind keine „unnötigen Schnörkel“. Sie garantieren das friedliche Zusammenleben durch Ausgleich einseitiger Macht- und Dominanzbestrebungen. Davon profitieren alle. Gerade sie haben in durchaus schwierigen Zeiten gravierender Fehlentscheidungen ganzer Wirtschaftsbranchen wichtige Beiträge zu Stabilität und Innovation geleistet. Das muss wieder deutlich werden – auch in der öffentlichen Kommunikation. Und diese Prinzipien müssen gesichert werden – durch klare Regeln und deren einklagbare Verwirklichung.

Es gilt, unsere Verfassungsordnung und deren Wirkungsmächtigkeit zu erhalten. Das ist die Aufgabe aller, die sie – wie wir – für die Zukunft unserer Gesellschaft für unersetzlich halten. Deshalb die Forderung, in unserem Grundgesetz – in Art. 12 GG – ausdrücklich den Satz aufzunehmen:

Der Staat fördert die Mitbestimmung.



HERTA DÄUBLER-GMELIN

DAS STREIK-
RECHT MUSS



ERWARTET
WERDEN.

STEFAN SCHMALZ

STREIKRECHT

STEFAN SCHMALZ

Bis heute existiert keine gesetzliche Grundlage, um Streiks zu regeln. Artikel 9 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes garantiert die Koalitionsfreiheit und damit auch die Tarifautonomie. Hiermit wird auch das Streikrecht für Gewerkschaften verfassungsrechtlich anerkannt. Allerdings sind Arbeitskämpfe nach einschlägiger Rechtsauffassung nur für wirtschaftliche Ziele geschützt, während politische Streiks gemeinhin als unzulässig gelten. Dem begrenzten deutschen Streikrecht steht mit dem Betriebsverfassungsgesetz jedoch eine weitgehende betriebliche Mitbestimmung gegenüber. Dieser gesellschaftliche Kompromiss prägte die 80-jährige Geschichte der Arbeitsbeziehungen der Bundesrepublik. Eine gesetzliche Regelung von Streiks schien nicht notwendig. Das Arbeitskampfrecht blieb Richterrecht. Das Bundesarbeitsgericht und andere Arbeitsgerichte regeln mit ihren Urteilen das Streikrecht. Das gängige Streikgeschehen – große Tarifrunden mit einem Kräftemessen von kurzen Arbeitskämpfen – änderte sich dadurch kaum. Deutschland galt deshalb lange Zeit als „streikarm“, auch wenn es immer wieder große Streikbewegungen wie um die Einführung der 35-Stunden-Woche in Baden-Württemberg im Jahr 1984 gab.

Ein Gamechanger war die Erosion des Flächentarifvertragssystems. Laut Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sank der Anteil von Beschäftigten mit Flächentarifvertrag zwischen 1996 und 2024 von 67 Prozent auf nur noch 41 Prozent. Der Rückgang der Tarifbindung bedeutet, dass Branchentarifverträge an Bindekraft verloren haben. Es kommt vermehrt zu Streiks in einzelnen Unternehmen, sogenannten „Häuserkämpfen“. Auch andere wirtschaftsliberale Reformmaßnahmen wie die Privatisierung von Staatsunternehmen (z. B. Deutsche Bundespost) und die damit verbundene Abschaffung des Beamtenstatus wirkten streikfördernd. Die Anzahl der jährlichen Arbeitskämpfe stieg nach unseren Streikmonitor-Daten von nur einigen Dutzend in den 2000er Jahren auf insgesamt 271 im Jahr 2024 an (davon 220 betriebliche Auseinandersetzungen). Viele dieser Streiks drehen sich um die Durchsetzung eines Haustarifvertrags. Gewerkschaften treffen dabei teils auf erheblichen Widerstand der Arbeitgeberseite. Trotz

eines Jahrzehnts von Streikauseinandersetzungen erfolgte etwa beim Online-Händler Amazon bisher keine Tarifierung. Beim sächsischen Recycling-Unternehmen SRW Metafloat rangen die Beschäftigten in einem unbefristeten Streik von einem halben Jahr vergeblich um einen Tarifvertrag.

Hinzu kommen neue politische Fragen: Die Vermarktlichung des Gesundheitssystems, die schleppende sozialökologische Transformation im Mobilitätssektor sowie geopolitische Konflikte prägen das Streikgeschehen. Anders ausgedrückt: Die gesellschaftliche Polykrise, wie sie der britische Historiker Adam Tooze bezeichnet hat, betrifft unterschiedliche Bereiche wie Wirtschaft, Geopolitik, Ökologie und Soziales und wirkt als Streiktreiber. Pfleger*innen kämpfen für bessere Arbeitsbedingungen in unterfinanzierten Krankenhäusern. Straßenbahnfahrer*innen führten 2023 gemeinsam mit Fridays for Future-Aktiven einen Klimastreiktag durch. Beschäftigte im öffentlichen Dienst setzten sich nach dem Energiepreisschock nach Beginn der russischen Invasion in der Ukraine in einer hart ausgefochtenen Tarifrunde gegen steigende Preise zur Wehr. Solche Streiks sind legitim, ja sogar notwendig, um die Interessen der Beschäftigten zu schützen. Gleichzeitig sind sie jedoch in Bereichen wie dem Verkehrssystem auch öffentlich wahrnehmbarer und im Alltag spürbarer.

Streiks sind darum auch politischer geworden – in ihren Themen und ihrer gesellschaftlichen Wahrnehmung.

Diese Politisierung des Streiks hat zu einem Wandel in der öffentlichen Diskussion zum Streikrecht beigetragen. Verschiedene Akteure wie die Mittelstands- und Wirtschaftsunion der CDU, die FDP, die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft oder jüngst auch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) wollen das Streikrecht kodifizieren und dadurch einschränken. Nach Meinung dieser Parteien, Verbände und Think-Tanks sollen in der „kritischen Infrastruktur“ gesetzliche Ankündigungsfristen von mehreren Werktagen gelten. Auf betrieblicher Ebene gibt es ähnliche Auseinandersetzungen, etwa um Notdienstvereinbarungen, die im Negativfall das Streikrecht aufweichen. Ähnliche Debatten hat es in der Geschichte der Bundesrepublik zwar immer wieder gegeben. Neu sind jedoch die Vehemenz, mit der solche Forderungen vorgetragen werden, und der gesellschaftliche Kontext. Denn die Arbeitgeberseite greift nicht nur sozialpartnerschaftliche Arrangements, darunter bei wichtigen Automobilunternehmen und -zulieferern wie Volkswagen oder ZF Friedrichshafen, an. Vielmehr stehen auch auf staatlicher Ebene historische Errungenschaften der Gewerkschaftsbewegung wie der 8-Stunden-Tag zur Disposition. Die aktuellen Kampagnen gegen das Streikrecht sind in diesem Kontext zu verstehen.

Doch was bedeutet das für die Gewerkschaften? Zunächst war das begrenzte deutsche Streikrecht eng mit einem intakten System von Flächentarifverträgen und Betriebsräten verbunden. Diese Grundlage für den sozialen Frieden ist weggebrochen. Ein Weg zur Neuaushandlung der Regulierung von Streiks könnte in einem tarifpolitischen „New Deal“ bestehen. Die europäische Mindestlohnrichtlinie verpflichtet alle Mitgliedstaaten mit einer Tarifbindung unter 80 Prozent, Maßnahmen zu ergreifen, um eine solche Abdeckung zu erreichen. Ein Aktionsplan mit verpflichtenden gesetzlichen Schritten zur flächendeckenden Tarifbindung, darunter etwa eine Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeit, würde das Streikrecht neu einbetten. Ähnliche Maßnahmen könnten auch in der Mitbestimmung, etwa mit einer Weiterentwicklung des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes, anvisiert werden.

Doch hierdurch wird nicht die wachsende Politisierung des Streiks in krisenhaften Zeiten adressiert. Die Auswirkungen von Geopolitik und Inflation, die Vermarktlichung und Privatisierung öffentlicher Güter oder nachhaltige Mobilität und gute Arbeit – all diese Themen können bisher von Gewerkschaften nur unzulänglich im Streikgeschehen aufgegriffen werden.

Die Erweiterung der Arbeitskampfabendagenda bedarf daher auch einer Erweiterung der Möglichkeiten zum Streik.

Die Forderung nach einem politischen Streikrecht, wie es von Einzelgewerkschaften wie GEW, IG BAU und ver.di befürwortet wird, erhält eine neue Konjunktur, ja sogar eine gewisse Dringlichkeit. Dies wird durch die aktuellen Angriffe der Arbeitgeberseite auf den 8-Stunden-Tag oder den Rechtsanspruch auf Teilzeit verdeutlicht. Themenbezogene politische Streiks sind hier im Interesse der Beschäftigten und hilfreich, um Druck auf die Politik aufzubauen. Auf die politische Kampagne für eine Einschränkung des Streikrechts sollte der DGB daher mit einer offensiven Agenda für ein erweitertes Streikrecht antworten.



**DER SOZIALE
RECHTSSTAAT
GEHÖRT ZWINGEND
ZUR DEMOKRATIE.**

Susanne Baer

VERFASSUNG DER ARBEIT

Susanne Baer

Frau Baer, es wurde noch nie so viel gearbeitet wie heute, doch die Zeichen stehen auf Sturm: Ist die Arbeitswelt aus Ihrer Sicht in guter Verfassung?

Aus juristischer Sicht: ja. Das Grundgesetz als die Verfassung Deutschlands setzt auch für die Arbeitswelt einen guten Rahmen. Aber ökonomisch und sozial sieht es anders aus. Nach wie vor wird die Sorgearbeit, die vor allem Frauen leisten, nicht hinreichend berücksichtigt, und „anständige“ Erwerbsarbeit ist für viele Menschen heute immer schwerer zu haben. Nicht zufällig zielen die Vereinten Nationen genauso wie die Internationale Arbeitsorganisation auf „decent work“. Gemeint sind Jobs, Rechte am Arbeitsplatz, sozialer Schutz und sozialer Dialog. Das findet sich auch im Grundgesetz: das Recht auf Ausbildung und Arbeit, gleiche Rechte ohne Diskriminierung, der Schutz jeder Familie, die Rechte der Tarifparteien, faire Arbeitsbedingungen auszuhandeln, die soziale Seite des Eigentums, der Sozialstaat. Die Weichen sind also gestellt, da müssen wir nichts ändern. Aber das muss gelebt werden.

Was zeichnet Würde bei der Arbeit für Sie aus? Und welche Bedeutung hat die soziale Dimension des GG in diesen Zeiten, im 21. Jahrhundert?

Die Würde – das ist ein großes Wort. Im Grundgesetz steht ganz zu Beginn: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ Damit wurde nach 1945 und nochmals nach 1989 eine entscheidende Weiche gestellt. **Gemeint ist nicht die Ehre oder irgendeine Würdigkeit, die man sich erst verdienen muss, sondern die Achtung, die jedem Menschen zukommt, jederzeit.** Das gilt heute auch in der EU, denn die Charta der Grundrechte beginnt genau so, mit der Menschenwürde.

Es geht also um Respekt, um Achtung voneinander, um grundlegende Toleranz. Aber das ist nur der Auftakt. Dann geht es weiter mit der Freiheit und der Gleichheit, weiter ausbuchstabiert auch für die Arbeitswelt, und mit dem Sozialstaat als Grundprinzip – das alles ist die soziale Dimension dieser Verfassung. Sie garantiert natürlich keinen Arbeitsplatz und auch keinen Lohn – das kann das Recht nicht liefern. Aber es bindet alle, die Verantwortung tragen. Angesichts der Herausforderungen, vor denen wir heute stehen, muss das wohl wieder betont werden. Und weil es Recht ist, kann es auch geltend gemacht werden.

Recht ist allerdings auch Auslegungssache: Müsste der Begriff der „Arbeit“ weiter gefasst werden? Sehen Sie Lücken in der Arbeitswelt? Wie können grundrechtliche Ansprüche besser zur Geltung kommen?

Der Witz am Recht ist, dass diese Worte demokratisch formuliert werden und deshalb für alle gelten. Oft gibt es Spielräume – für den Gesetzgeber, die Tarifparteien, Arbeitgeber und Beschäftigte –, aber immer auch rote Linien, und über Streit lassen wir unabhängige Instanzen entscheiden: die Gerichte. Denn Demokratie bedeutet in Deutschland nicht einfach, dass eine Mehrheit herrscht, ohne Rücksicht auf Verluste, sondern dass der soziale Rechtsstaat zwingend dazugehört. **Das kann unbequem sein.** Aber wer etwas anderes behauptet, sägt an dem Ast, auf dem wir alle sitzen.

Da ist natürlich nichts in Stein gemeißelt, **das muss mit der Zeit gehen.** So versteht das Bundesverfassungsgericht den Artikel 12 des Grundgesetzes schon lange als einheitliches Grundrecht für die Arbeitswelt, kombiniert es mit der Chancengleichheit und den Diskriminierungsverboten, betont bei der sozialen Sicherung die Menschenwürde und das Sozialstaatsprinzip, und all das im Einklang mit der EU und den Menschenrechten – und genau so legen Arbeitsgerichte die Regeln aus. Deshalb ist in jüngerer Zeit nochmals klargestellt worden, dass zum Beispiel Rassismus im Betrieb nicht nur menschlich, sondern auch juristisch völlig inakzeptabel ist. Betont werden muss wohl auch wieder, dass keine Ausbeutung betrieben werden darf, auch nicht per Vertrag, denn da ist die Parität gestört, so nennt es das Bundesverfassungsgericht. Hier müssen wir sehr genau hinsehen. Denn das alles gehört zur Verfassung der Arbeit, die wir im Grundgesetz haben.

Es kostet allerdings viel Kraft, das dann auch durchzusetzen. Im Konflikt haben Gerichte das letzte Wort, und Pilotverfahren können alles auf den Tisch bringen, was zu beachten ist, mit gewerkschaftlichem Rechtsschutz oder Verbänden. Auch die Arbeitsrechtswissenschaft ist gefragt, nicht für die eine oder andere „Seite“, sondern umfassend, kritisch und kreativ. Vor allem im Alltag muss das von allen gelebt – und oft erkämpft – werden. Das hat viele Facetten. Das Recht

auf Gleichheit bedeutet dann auch, sich vor die Kollegin zu stellen, wenn sie unfair behandelt wird. Der Schutz des Privateigentums bedeutet für Unternehmen und Betriebe nicht nur die Freiheit, ökonomisch klug, sondern auch sozial verantwortlich zu handeln. Die Freiheit, den Ausbildungsplatz zu wählen, bedeutet, ihn fair zu vergeben. Die Tarifautonomie müssen alle Beteiligten mit Leben füllen. Und die Menschenwürde zu achten, heißt eben konkret, Menschen nicht auszubeuten und auch nicht fallen zu lassen, wenn sie am Ende sind. Das ist kein einfaches Programm. Aber es trägt.

Die Demokratie baut vor allem auf die Fähigkeit zum Dialog und Kompromiss: Wie sehen Sie die Rolle von Gewerkschaften? Sind die Sozialpartner in einer Verantwortungsgemeinschaft?

In der deutschen Verfassung werden die Sozialpartner genannt – als Vereinigungen, die sich für Arbeitsbedingungen einsetzen – und dürfen selbst Regeln setzen, in Tarifverträgen. Das ist auch international etwas Besonderes. Es passt hervorragend zu der Idee, miteinander auszuhandeln, wie wir unser Leben gestalten – also zur Demokratie. Sie gelingt aber nur mit der Bereitschaft, sich aufeinander einzulassen, und das setzt Augenhöhe voraus. Die ist nicht selbstverständlich, tatsächlich fehlt sie ja oft. Die Arbeitswelt zeigt das besonders deutlich, **und deshalb sind Gewerkschaften so wichtig:** Sie stehen für die Rechte der Schwächeren ein und ermöglichen es für abhängig Beschäftigte oft überhaupt erst, auf Augenhöhe zu kommen, und zwar nicht als Einzelkämpfer, sondern solidarisch. Sozialpartnerschaft hat auch deshalb juristische Rückendeckung. Die Arbeitgeberseite gehört natürlich dazu. Sie dürfen die Regeln mit setzen, das ist durchaus ein Privileg. Es gehört vor allem zum wirtschaftlichen Erfolgsgeheimnis Deutschlands, denn im internationalen Vergleich sitzt hier ein wichtiger Faktor für Stabilität. Im Grundgesetz heißt es außerdem nicht zufällig, dass „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Auch hier sind die Weichen gestellt. Die Sozialpartner können das mit Leben füllen.







GRUNDRECHTE

IM ARBEITSKONTEXT – EINE AUSWAHL



GRUNDGESETZ FÜR DIE BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND

Artikel 1: Menschenwürde

(1) Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.

(2) Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.

Artikel 2: Freie Persönlichkeitsentfaltung

(1) Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder das Sittengesetz verstößt.

Artikel 3: Gleichheit vor dem Gesetz

(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

Artikel 9: Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit

(3) Das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet. Abreden, die dieses Recht einschränken oder zu behindern suchen, sind nichtig, hierauf gerichtete Maßnahmen sind rechtswidrig. Maßnahmen nach den Artikeln 12a, 35 Abs. 2 und 3, Artikel 87a Abs. 4 und Artikel 91 dürfen sich nicht gegen Arbeitskämpfe richten, die zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen von Vereinigungen im Sinne des Satzes 1 geführt werden.



Artikel 12: Berufsfreiheit

(1) Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Die Berufsausübung kann durch Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes geregelt werden.

Artikel 14: Eigentum

(2) Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.

Artikel 20: Demokratieprinzip

(1) Die Bundesrepublik Deutschland ist ein demokratischer und sozialer Bundesstaat.

(2) Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus. Sie wird vom Volke in Wahlen und Abstimmungen und durch besondere Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung ausgeübt.

(3) Die Gesetzgebung ist an die verfassungsmäßige Ordnung, die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung sind an Gesetz und Recht gebunden.

(4) Gegen jeden, der es unternimmt, diese Ordnung zu beseitigen, haben alle Deutschen das Recht zum Widerstand, wenn andere Abhilfe nicht möglich ist.

CHARTA DER GRUNDRECHTE DER EUROPÄISCHEN UNION

(C 83/394 DE Amtsblatt der Europäischen Union, 30.3.2010)

Artikel 21: Nichtdiskriminierung

(1) Diskriminierungen insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung sind verboten.

(2) Unbeschadet besonderer Bestimmungen der Verträge ist in ihrem Anwendungsbereich jede Diskriminierung aus Gründen der Staatsangehörigkeit verboten.

Artikel 27: Recht auf Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen

Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder ihre Vertreter muss auf den geeigneten Ebenen eine rechtzeitige Unterrichtung und Anhörung in den Fällen und unter den Voraussetzungen gewährleistet sein, die nach dem Unionsrecht und den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Gepflogenheiten vorgesehen sind.

Artikel 28: Recht auf Kollektivverhandlungen und Kollektivmaßnahmen

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber oder ihre jeweiligen Organisationen haben nach dem Unionsrecht und den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Gepflogenheiten das Recht, Tarifverträge auf den geeigneten Ebenen auszuhandeln und zu schließen sowie bei Interessenkonflikten kollektive Maßnahmen zur Verteidigung ihrer Interessen, einschließlich Streiks, zu ergreifen.

Artikel 30: Schutz bei ungerechtfertigter Entlassung

Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer hat nach dem Unionsrecht und den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Gepflogenheiten Anspruch auf Schutz vor ungerechtfertigter Entlassung.

Artikel 31: Gerechte und angemessene Arbeitsbedingungen

(1) Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer hat das Recht auf gesunde, sichere und würdige Arbeitsbedingungen.

(2) Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer hat das Recht auf eine Begrenzung der Höchstarbeitszeit, auf tägliche und wöchentliche Ruhezeiten sowie auf bezahlten Jahresurlaub.

Artikel 34: Soziale Sicherheit und soziale Unterstützung

(1) Die Union anerkennt und achtet das Recht auf Zugang zu den Leistungen der sozialen Sicherheit und zu den sozialen Diensten, die in Fällen wie Mutterschaft, Krankheit, Arbeitsunfall, Pflegebedürftigkeit oder im Alter sowie bei Verlust des Arbeitsplatzes Schutz gewährleisten, nach Maßgabe des Unionsrechts und der einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Gepflogenheiten.



EUROPÄISCHE MENSCHENRECHTS- KONVENTION



Artikel 11: Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit

(1) Jede Person hat das Recht, sich frei und friedlich mit anderen zu versammeln und sich frei mit anderen zusammenzuschließen; dazu gehört auch das Recht, zum Schutz seiner Interessen Gewerkschaften zu gründen und Gewerkschaften beizutreten.

(2) Die Ausübung dieser Rechte darf nur Einschränkungen unterworfen werden, die gesetzlich vorgesehen und in einer demokratischen Gesellschaft notwendig sind für die nationale oder öffentliche Sicherheit, zur Aufrechterhaltung der Ordnung oder zur Verhütung von Straftaten, zum Schutz der Gesundheit oder der Moral oder zum Schutz der Rechte und Freiheiten anderer. Dieser Artikel steht rechtmäßigen Einschränkungen der Ausübung dieser Rechte für Angehörige der Streitkräfte, der Polizei oder der Staatsverwaltung nicht entgegen.



EUROPÄISCHE SOZIALCHARTA

(SEV 35 – Sozialcharta, 18.10.1961)

(1) Jedermann muss die Möglichkeit haben, seinen Lebensunterhalt durch eine frei übernommene Tätigkeit zu verdienen.

(2) Alle Arbeitnehmer haben das Recht auf gerechte Arbeitsbedingungen.

(3) Alle Arbeitnehmer haben das Recht auf sichere und gesunde Arbeitsbedingungen.

(4) Alle Arbeitnehmer haben das Recht auf ein gerechtes Arbeitsentgelt, das ihnen und ihren Familien einen angemessenen Lebensstandard sichert.

(5) Alle Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben das Recht auf Freiheit zur Vereinigung in nationalen und internationalen Organisationen zum Schutz ihrer wirtschaftlichen und sozialen Interessen.

(6) Alle Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben das Recht auf Kollektivverhandlungen.

ALLGEMEINE ERKLÄRUNG DER MENSCHENRECHTE

Artikel 23:

(1) Jeder Mensch hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen sowie auf Schutz vor Arbeitslosigkeit.

(2) Jeder Mensch, ohne Unterschied, hat das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit.

(3) Jeder Mensch, der arbeitet, hat das Recht auf gerechte und befriedigende Entlohnung, die ihm und der eigenen Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert, gegebenenfalls ergänzt durch andere soziale Schutzmaßnahmen.

(4) Jeder Mensch hat das Recht, zum Schutz der eigenen Interessen Gewerkschaften zu bilden und solchen beizutreten.

ZU RECHT

Arbeit: In guter Verfassung?
Magazin

HERAUSGEBER

DGB-Bundesvorstand
Keithstraße 1
10787 Berlin

V.i.S.d.P.

Yasmin Fahimi

KONZEPT UND GESTALTUNG

Ballhaus West Agentur für Kampagnen GmbH

DRUCK

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Werner-von-Siemens-Str. 13
53340 Meckenheim

FOTOS

Nikita Teryoshin

1. Auflage, Mai 2026



DASHBOARD QUELLEN (S. 6-7)

Betriebsräte: Quelle: IAB-Betriebspanel 2025; WSI Mitteilungen 6/2024, S. 470

Krank zur Arbeit: Quelle: DGB-Index Gute Arbeit Jahresbericht 2025, S. 79

Zeitdruck: Quelle: DGB-Index Gute Arbeit Jahresbericht 2025, S. 62

Tarifbindung: Quelle: IAB-Betriebspanel 2025, <https://iab.de/daten/daten-zur-tarifbindung-und-betrieblichen-interessenvertretung>

Zusammenhalt und Integration: Quelle: Ergebnisse der Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit Sachsen – Kurzfassung – 2024, S. 13

Überstunden: Quelle: IAB-Arbeitszeitrechnung 2025, <https://iab.de/daten/iab-arbeitszeitrechnung/>

Sinn: Quelle: DGB-Index Gute Arbeit Jahresbericht 2025, S. 38 u. 46

