



ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

Ursula Holtgrewe, Wolfgang Haider (ZSI – Zentrum für Soziale Innovation GmbH)

holtgrewe@zsi.at, haider@zsi.at,

**Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in einem digitalisierten Dienstleistungssektor - Workshop 3:
Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation**

27. Februar 2018 am Sitz von Unionen in Stockholm

Wien, April 2018

Dieses Projekt ist von der EU-Kommission gefördert
This project is being promoted by the EC Commission
Ce projet est cofinancé par la Commission européenne
Progetto sovvenzionato dalla Commissione Europea



ZSI-Zentrum für Soziale Innovation
Linke Wienzeile 246, A-1150 Wien
ZVR: 757405110

Tel.: +43 1 495 04 42
Fax: +43 1 495 04 42 DW: 40

e-mail: institut@zsi.at
<http://www.zsi.at>

Bankverbindung: BankAustria Creditanstalt
BLZ 12000, Kto. Nr. 684 137 409
IBAN: AT69 1200 0006 8413 7409 BIC: BKAUATWW



ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

Inhalt

1	Einleitung.....	4
2	Informationsblatt: Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation in Europa (Ursula Holtgrewe)5	
2.1	Unternehmensstrategien, Arbeitsorganisation und Digitalisierung	5
2.2	Outsourcing und Transnationalisierung	5
2.3	Arbeitsorganisation;	6
2.4	Anhang.....	7
2.5	Nachweise	9
3	Präsentation 1: Prof. Jane Hardy, Universität Hertfordshire, London: Globale politische Ökonomie	11
4	Präsentation 2: Dr. Ursula Holtgrewe, ZSI - Zentrum für Soziale Innovation, Wien: Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in einem digitalisierten Dienstleistungssektor – Herausforderungen und Chancen für die Sozialpartner Der Forschungsteil.....	12
5	Arbeitsgruppen.....	14
5.1	Arbeitsgruppe 1: transnational tätige Unternehmen.....	14
5.2	Arbeitsgruppe 2: Neue Formen der Arbeitsorganisation.....	14
5.3	Arbeitsgruppe 3: Globale Lieferketten	17
6	Plenum.....	19
7	Abschlussdiskussion	20
8	Referenzen.....	21

1 Einleitung

Das mit dem "ZSI - Zentrum für Soziale Innovation" gemeinsam durchgeführte und von der Europäischen Kommission geförderte UNI-Europa-Projekt „Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in einem digitalisierten Dienstleistungssektor – Herausforderungen und Chancen für die Sozialpartner“ will Veränderungsfaktoren identifizieren und analysieren und neue Ansätze für Sozialpartner hinsichtlich der Herausforderungen für die Pflege effektiver Arbeitsbeziehungen in einer digitalisierten Dienstleistungsbranche untersuchen. Das Projekt will für Gewerkschaften, Sozialpartner und politische Entscheidungsträger politische Empfehlungen zu den erforderlichen Anpassungen des institutionellen Rahmens für Tarifverhandlungen und sozialen Dialog sowie den sozialpartnerschaftlichen Kapazitätsaufbau Empfehlungen erarbeiten. Herausforderungen und Chancen werden insbesondere hinsichtlich der Arbeitnehmervertretung auf Unternehmensebene und bei Tarifverhandlungen sowie hinsichtlich der Arbeit und Organisation von Gewerkschaften im Allgemeinen identifiziert und analysiert.

Im gesamten Projekt teilen wir die Untersuchung in drei, eindeutig miteinander verzahnte Aspekte auf.

- Unter dem Stichwort "Dienstleistungsmärkte" betrachten wir Veränderungen in der Produktion und Erbringung von Dienstleistungen durch Digitalisierung (z.B. Online-Dienste und Selbstbedienung) sowie die Auswirkungen dieser Veränderungen auf Kunden und die Gesellschaft im Allgemeinen. Dies ist eine der Dimensionen, in denen schnelle Veränderungen und disruptive Innovationen (z.B. Plattformen) angegangen werden müssen. Dabei geht es auch um den Status von Dienstleistungen in der „Industrie-“ oder Wirtschaftspolitik im Kontext Ihrer Branche und Ihres Landes.
- Der Aspekt „Dienstleistungsarbeitsmärkte“ befasst sich mit der Entwicklung von Dienstleistungsarbeitsplätzen, ihrer Qualität und Quantität. Wir konzentrieren uns auf Arbeitsplätze mit mittlerem Qualifikationsniveau und befassen uns auch mit atypischen und prekären Beschäftigungsverhältnissen (einschließlich Selbständigkeit) in Ihrem Sektor/Land, der Entwicklung von Qualifikationen und Umschulungen sowie mit Maßnahmen zu deren Bewältigung.
- „Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation“ beschäftigt sich mit der Unternehmensebene und den Informationen und Erfahrungen Ihrer Gewerkschaft mit Unternehmen in Ihrem Sektor/Land: Wir werden uns mit der Transnationalisierung von Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen, Outsourcing und Offshoring, Arbeitsbedingungen und Einflussmöglichkeiten, Interessenvertretung und Partizipation auseinandersetzen.

Jeder Aspekt der Dienstleistungen war Gegenstand eines von UNI Europa organisierten Workshops für nationale Gewerkschafter, die sich mit diesem Thema beschäftigen.

Dienstleistungsmärkte wurden am 19. Oktober in den Büros von UNI Europa in Brüssel bearbeitet;

Dienstleistungsarbeitsmärkte am 11. Dezember 2017 in der ver.di-Zentrale in Berlin;

und **Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation** am 27. Februar 2018 am Hauptsitz von Unionen in Stockholm.

Die Workshops bestanden aus zwei Vorträgen von Sozialwissenschaftlern, die auf diesem Gebiet tätig sind, und einer Diskussion der Teilnehmer, zunächst in drei kleineren Gruppen, die sich mit spezifischen Fragen zu jedem Thema befassten, und anschließend im Plenum. Die Ergebnisse sind im vorliegenden Bericht dokumentiert. Die Schlussfolgerungen der Arbeitsgruppen und des Plenums fließen in den 10-Punkte-Aktionsplan ein, den UNI Europa für die Abschlusskonferenz des Projekts am 15. und 16. Mai 2018 in Brüssel entwickelt.

Präsentationen und Informationsblätter zu den einzelnen Workshops sowie die Berichte zum gesamten Projekt finden Sie hier: <https://unieuropaprojects.org/shaping-industrial-relations/>.

Präsentationen und Informationsblätter zu den einzelnen Workshops sowie die Berichte zum gesamten Projekt finden Sie hier: <https://unieuropaprojects.org/shaping-industrial-relations/>.

2 Informationsblatt: Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation in Europa (Ursula Holtgrewe)

2.1 Unternehmensstrategien, Arbeitsorganisation und Digitalisierung

Unternehmensstrategien der Transnationalisierung und Umstrukturierung von Wertschöpfungsketten hängen eng mit Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzqualität zusammen. Sie prägen auch die Auswirkungen der Digitalisierung, da digitale Technologien die Arbeitsorganisation nicht direkt bestimmen. Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass digitale Technologien auf alternative Weise umgesetzt werden können:

- Ermöglichen von "verantwortlicher Autonomie" und "diskretionärem Lernen", Empowerment von Arbeitnehmern und Zusammenarbeit
- oder Bevorzugung von strenger Reglementierung und Kontrolle, Qualifikationsrückgang und Fragmentierung (Hirsch-Kreinsen, 2014; Lorenz, 2015).

Um die Auswirkungen der Digitalisierung beurteilen und beeinflussen zu können, tun Gewerkschaften gut daran, Möglichkeiten zu prüfen, um die Digitalisierung positiv zu gestalten. Sie müssen sich jedoch des Kontexts und der Beschränkungen von Unternehmensstrategien bewusst sein, die sich über das einzelne Unternehmen hinaus auf Wertschöpfungsketten und Netzwerke zur Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen erstrecken. Dies kann die Spannungen zwischen der Vertretung von Kern- und peripheren Belegschaften erhöhen. Da marktbeherrschende Unternehmen in einem Sektor oder einer Wertschöpfungskette höhere Gewinnanteile erzielen und ihre Position weiter verbessern (Autor et al., 2017), können sie möglicherweise noch in der Lage und bereit sein, in vorbildliche Praktiken der Arbeitsorganisation zu investieren. Die Übertragung dieser Modelle auf andere Teile der Wirtschaft könnte jedoch schwieriger werden und erfordert engagierte Anstrengungen der Sozialpartner und der Politik.

2.2 Outsourcing und Transnationalisierung

Outsourcing und Transnationalisierung von Dienstleistungsfunktionen erfolgten in mehreren Wellen und Richtungen (Abb. 1): die Transnationalisierung von ortsunabhängigen Dienstleistungen in der IKT und verschiedenen generischen Verwaltungs- oder wissensintensiven Funktionen durch Outsourcing ins Ausland oder die Nutzung von Tochtergesellschaften im Ausland, und Outsourcing von ortsabhängigen Dienstleistungen im Inland. In der Tat war die Auslagerung von Dienstleistungen an generische Anbieter Bestandteil der Ausweitung der Dienstleistungssektoren in Europa in den letzten Jahrzehnten (Holtgrewe et al., 2015). Die Digitalisierung wird meist als Enabler von Outsourcing und Restrukturierung angesehen, da sie es ermöglicht, zunehmend Teile von Dienstleistungen aus der Ferne zu liefern oder sogar ortsabhängige Dienste auf diese Weise zu verwalten. In einer "Plattformökonomie" können Unternehmen große Teile ihrer Wertschöpfung aus einem breiten Spektrum von cloud- und plattformbasierten generischen Diensten zusammensetzen. Plattformbasierte Strategien, die sich auf die Vermittlung, das Branding und die strategische Kontrolle von Kundenbeziehungen konzentrieren, können Unternehmen, die Plattformen nutzen, der Gefahr aussetzen, selbst gestört zu werden.

Im IKT-Sektor wurde laut einer kürzlich von UNI in Auftrag gegebenen Studie festgestellt, dass Offshoring und Outsourcing "systemischer" geworden sind. Beherrschende Unternehmen behalten die strategische

Kontrolle über Governance und Integration und verlegen sogar frühere „Kernfunktionen“ wie F&E, Softwarearchitektur und anspruchsvolle Entwicklung (Holtgrewe & Schörpf, 2017). Generische, ortsunabhängige Funktionen werden derzeit in großen Shared-Service-Centern oder in Telekommunikations- und Network Operation Center zusammengeführt. Seit dem Jahr 2000 Mittel- und Osteuropa (Hardy & Hollinshead, 2016) und nach der Krise von 2007 und danach. Südeuropäische Länder wie Portugal oder Griechenland sind zu Nearshoring-Destinationen geworden.

Bei ausgelagerten Dienstleistungen haben die Kunden einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen - damit sind Herausforderungen für die Rechte von Betriebsräten und ihre Möglichkeiten der Mitbestimmung oder Beteiligung verbunden. Ein transnationaler Anbieter von Call- und Service-Center-Dienstleistungen, der von Daum et al. (Daum et al., 2018) untersucht wurde, lässt seine Kunden etwa über den Ermessensspielraum von Arbeitnehmern bei der Formulierung und tatsächliche, Problemlösung und auch über Anreize entscheiden. Andere Dienstleister setzen auf allgemein standardisierte Prozesse und strenge Kontrollen. In jedem Fall bevorzugen die Kunden in diesem Sektor eine strengere Reglementierung und Kontrolle und behalten die Formen des Kundenkontakts mit mehr Entscheidungsbefugnis im eigenen Haus.

Sowohl auf nationaler als auch auf transnationaler Ebene setzt die Option (oder Drohung) der Verlagerung von Arbeitsplätzen Arbeit und Arbeitskräfte unter Druck (Autor et al., 2015; Doellgast et al., 2016). In den europäischen Outsourcing-Zielländern halten Arbeitnehmer und Gewerkschaften ihre Arbeitsbedingungen im Vergleich zu nationalen oder lokalen Unternehmen möglicherweise für ganz gut, sind aber frustriert durch das Gefühl, in niedrige und stagnierende Löhne und fehlende Perspektiven eingesperrt zu sein.

2.3 *Arbeitsorganisation;*

Obwohl die digitale Technologie die Arbeitsorganisation nicht bestimmt, gibt es erkennbar konvergente Muster der digitalisierten Arbeitsorganisation über Sektoren und Qualifikationsniveaus hinweg. Ursula Huws beschreibt dies als "logged labor": „logged“ im Sinne von „in standardisierte Einheiten zerstückelt“, logged im Sinne von „online verbunden“ und logged im Sinne von „aufgezeichnet für künftige Analysen“. Dies ist nicht nur eine Ersetzung einer Art von Kommunikation durch eine andere. Es ist ein äußeres Symptom einer größeren Umstrukturierung der Arbeit: die Manifestation eines zugrunde liegenden Musters, nach dem Aufgaben standardisiert werden, sodass sie systematisch koordiniert und überwacht werden können. Jede Produktionseinheit ist in eine größere Hierarchie elektronisch gesteuerter Koordination eingebettet. Und jede dieser Einheiten, die unter dem Druck stehen, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten, versucht, diese zu minimieren, indem sie so viel Arbeit wie möglich an ihre Benutzer oder die nächstniedrigere Hierarchieebene auslagert" (Huws, 2016).

Um die befähigenden Möglichkeiten zu erkennen, bedarf es daher besondere Anstrengungen. Die Gewerkschaften der nordischen und kontinentaleuropäischen Länder bauen auf eine lange Tradition der Arbeitsplatzgestaltung und -innovation auf und betonen die Möglichkeiten des befähigten "intelligenten" Arbeitens und der Flexibilität im Interesse der Arbeitnehmer und der Unternehmen. Es gibt einige eindrucksvolle Beispiele für diskretionäres Lernen und partizipative Arbeitsorganisation, zum Beispiel bei der Deutschen Telekom (Suriano, 2017) oder anderen Unternehmen im deutschen Projekt "Crowd and Cloud". In nationalen und sektoralen Kontexten, die durch Ökonomisierung und Kostenwettbewerb gekennzeichnet sind, kann der Transfer derartiger wegweisender Modelle jedoch zunehmend schwieriger werden (Daum et al., 2018; Greer & Doellgast, 2017).

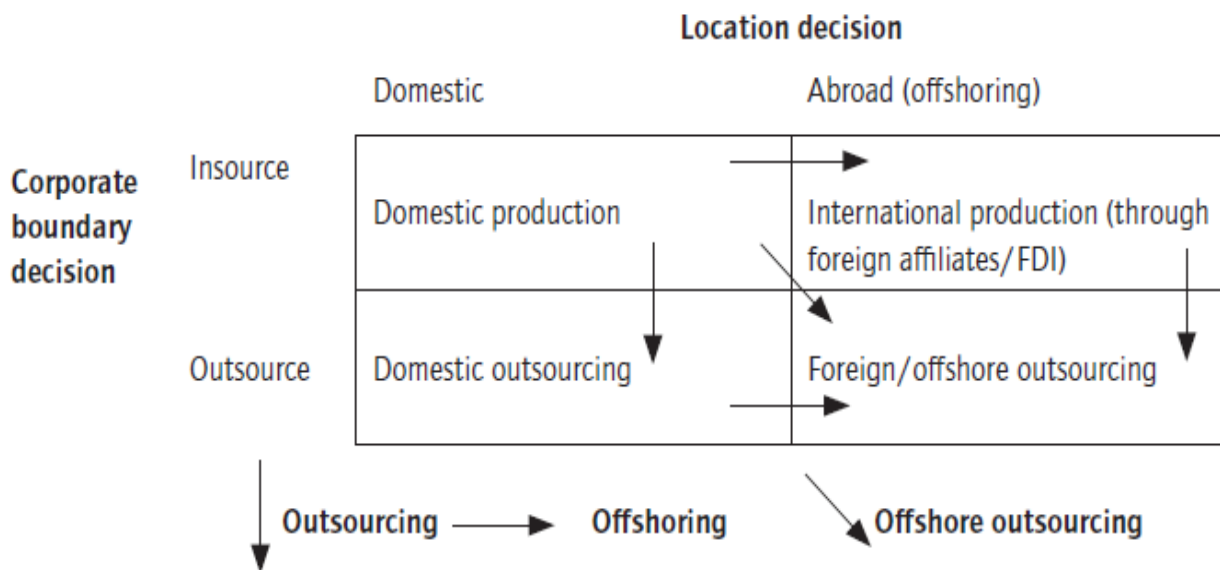
Selbst autonome und befähigte Arbeitsformen in der digitalen Wirtschaft geraten durch steigende Anforderungen, erweiterte Bedürfnisse nach ortsunabhängiger und zeitzoneübergreifender

Zusammenarbeit und Möglichkeiten der mobilen Kommunikation unter Druck (Messenger et al., 2017). Diese können wiederum so eingesetzt werden, dass sie eine arbeitnehmerorientierte Flexibilität und Entscheidungsfreiheit ermöglichen und die Work-Life-Balance verbessern (Wajcman, 2015; Menz, 2017), dies setzt aber insgesamt positive Bedingungen voraus. Die Belastungen des "grenzenlosen Arbeitens" und der umfassenden Verfügbarkeit betreffen nicht nur die hochqualifizierten und gut bezahlten Arbeitnehmer. Sie finden sich auch in Arbeitnehmergruppen mit begrenzter Macht und Entscheidungsfreiheit, wie Reinigungskräfte und ihre Frontline-Manager, die eine geringe personelle Ausstattung mit einer per Mobiltelefon organisierten Ad-hoc-Flexibilität ausgleichen müssen (Sardavar & Holtgrewe, 2017).

Kürzlich geschlossene Unternehmensvereinbarungen, beispielsweise in Deutschland und Frankreich¹, zielen darauf ab, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften zu regeln und ein Recht einzuführen, elektronische Geräte „abzuschalten“. Sie verpflichten sowohl das Management als auch die Mitarbeiter, diese Rechte zu respektieren und Mitteilungen beispielsweise später zu versenden. Eine technische Durchsetzung solcher Maßnahmen durch Pop-up-Fenster, die etwa Absender daran erinnern, abends keine E-Mails zu verschicken, wird in Betracht gezogen. Solche Initiativen müssen sich der komplexen Wechselwirkungen von Unternehmenspolitiken und den flexiblen und vielfältigen Arbeitsgewohnheiten von Arbeitnehmern in unterschiedlichen Lebenssituationen bewusst sein - und sie werden sich möglicherweise nicht ohne weiteres an die stärker unter Druck stehenden und kundenorientierten Segmente des Dienstleistungssektors anpassen.

2.4 Anhang

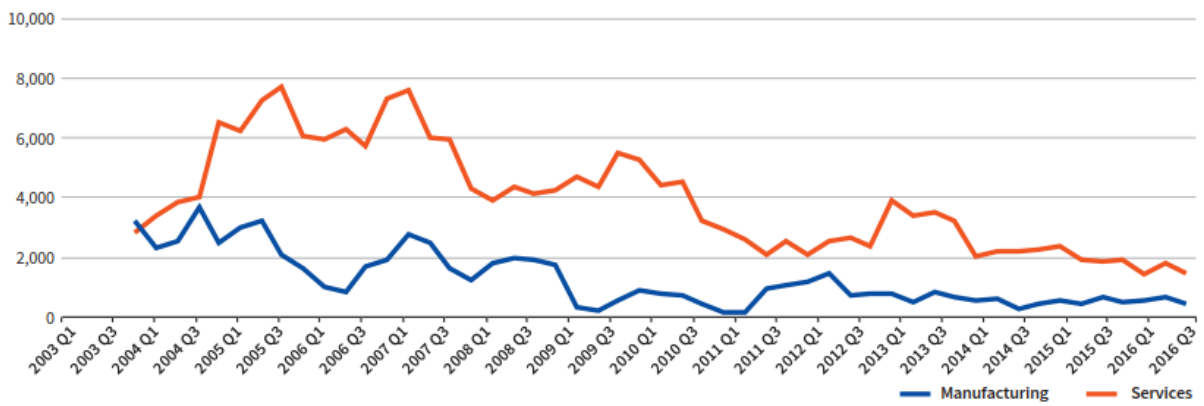
Abbildung 1: Outsourcing und Offshoring - Terminologie



Quelle: (Drahokoupil, 2015), S. 11

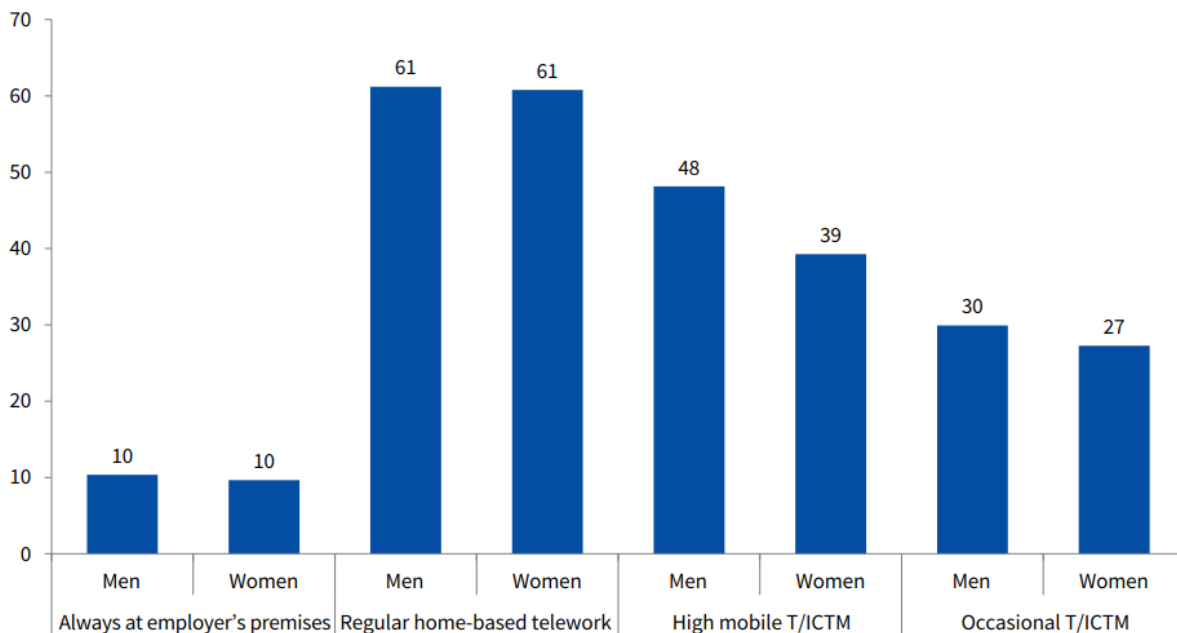
¹ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/france-first-company-level-agreement-on-digital-transformation-signed-at-orange>

Abbildung 2: Angekündigter Stellenabbau durch Offshoring in Fertigung und Dienstleistungen 2003 - 2016



Quelle: European Restructuring Monitor, Hurley et al. 2016, S. 28

Abbildung 3: Arbeitnehmer, die täglich oder mehrmals pro Woche in ihrer Freizeit arbeiten, um ihre Arbeitsanforderungen zu erfüllen, nach Fern- / Telearbeit und Geschlecht in der EU-28, in%



Quelle: Messenger et al. 2017, p. 31 based on European Working Conditions Survey 2015

2.5 Nachweise

- Autor, D., Dorn, D., Katz, L. F., Patterson, C., & Van Reenen, J. (2017). *The fall of the labor share and the rise of superstar firms*. Cambridge, Mass.: MIT/NBER. Auszug aus <https://economics.mit.edu/files/12979>
- Daum, M., Holtgrewe, U., Schörpf, P., & Nocker, M. (2018). *Call- und Service-Center im Wandel: Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Doellgast, V., Sarmiento-Mirwaldt, K., & Benassi, C. (2016). Contesting Firm Boundaries. Institutions, Cost Structures, and the Politics of Externalization. *ILR Review*, 69(3), 551–578. <https://doi.org/10.1177/0019793915624088>
- Drahokoupil, J. (2015). Vorbemerkung In J. Drahokoupil (Ed.), *The outsourcing challenge. Organizing workers across fragmented production networks* (pp. 9–21). Brüssel Europäisches Gewerkschaftsinstitut
- Greer, I., & Doellgast, V. (2017). Marketization, inequality, and institutional change: Toward a new framework for comparative employment relations. *Journal of Industrial Relations*, 59(2), 192–208. <https://doi.org/10.1177/0022185616673685>
- Hardy, J., & Hollinshead, G. (2016). 'Clouds' in the Desert? Central and Eastern Europe and Ukraine in the New Division of Labour for Business Services and Software Development. In J. Flecker (Ed.), *Space, Place and Global Digital Work* (pp. 83–104). London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-48087-3>

- Hirsch-Kreinsen, H. (2014). Wandel von Produktionsarbeit - 'Industrie 4.0'. *WSI-Mitteilungen*, 67(6), 421–429.
- Holtgrewe, U., Kirov, V., & Ramioul, M. (Eds.). (2015). *Hard work in new jobs. The quality of work and life in European growth sectors*. Houndmills, London: Palgrave.
- Holtgrewe, U., & Schörpf, P. (2017). *Understanding the impact of outsourcing in the ICT sector to strengthen the capacity of workers' organisations to address labour market changes and to improve social dialogue*. Wien: FORBA/ZSI. Auszug aus http://www.forba.at/data/downloads/file/1251-FB_10_2016_Final_Report.pdf
- Huws, U. (2016). Logged In. The new economy makes it harder than ever to untangle capitalism from our daily lives. *Jacobin*, (June 1, 2016). Auszug aus <https://www.jacobinmag.com/2016/01/huws-sharing-economy-crowdsource-precarity-uber-workers/>
- Lorenz, E. (2015). Work Organisation, Forms of Employee Learning and Labour Market Structure: Accounting for International Differences in Workplace Innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(2), 437–466. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0233-4>
- Menz, W. (2017). Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit. Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien. München: ISF. Auszug aus http://www.isf-muenchen.de/pdf/Erweiterte_arbeitsbezogene_Erreichbarkeit.pdf
- Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxemburg, Genf: Amt für Veröffentlichungen der EU. Auszug aus https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
- Suriano, G. (2017). Kundenservice 4.0. Das Zukunftsprojekt P.A.K.T. 2020. Beitrag zum Werkstattgespräch 'Call- und Service-Center im Wandel', ver.di Bundesverwaltung, Berlin, 23. Januar 2017. Auszug aus <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/cloud-und-crowd/++co++b7f6a0ee-e6ca-11e6-b220-52540066e5a9>

3 Präsentation 1: Prof. Jane Hardy, Universität Hertfordshire, London: Globale politische Ökonomie

Jane Hardy präsentierte auf der Grundlage ihrer eigenen Arbeit (Hardy, 2017; J. Hardy & Hollinshead, 2016) und einer aktuellen Studie des Verbands polnischer Unternehmensdienstleister (Górecki, 2017) neue Erkenntnisse über Outsource- und Offshore-Dienstleistungen in Mittel- und Osteuropa. Vor allem MOEL und Polen haben sich zu einem kostengünstigen Offshoring-Ziel für Unternehmensdienstleistungen, IT und Logistik entwickelt.

Hardy führte als Erste das Konzept der globalen Wertschöpfungsketten ein, das die Verbindungen zwischen verschiedenen Unternehmen, Ländern und Arbeitnehmergruppen untersucht, da Produkte und Dienstleistungen zunehmend transnational produziert werden. Outsourcing bedeutet hier die Untervergabe einer Aufgabe an ein anderes Unternehmen, Offshoring bedeutet die Verlegung von Geschäftsaktivitäten in ein anderes Land und Offshore-Outsourcing bedeutet die Vergabe von Unteraufträgen an ein anderes Unternehmen in einem anderen Land. Diese Formen der Umstrukturierung werden zunehmend differenzierter, da das Management neue Optionen erkennt, mehr Arbeit aus der Ferne geleistet werden kann und die Arbeitsteilung mehr in die Tiefe kann. Das Offshoring von Dienstleistungen betrifft die immateriellen Funktionen von beispielsweise Call- und Service-Centern, IT, breiteren Business-Support-Funktionen sowie medizinischen Dienstleistungen oder Publishing. In den Zielländern liegen die Löhne oft über dem nationalen Durchschnitt. Für die Gewerkschaften sind der Stellenabbau in den Herkunftsländern und der verschärfte Wettbewerb eine Herausforderung, da das Offshoring Länder in einen "Wettlauf nach unten" treiben kann und sogar Unternehmen, die in ihrem Herkunftsland gut organisiert sind, die Gewerkschaften in ihren Offshore-Destinationen meiden können.

Die MOEL entwickelten sich vor allem nach 2000 als Offshoring-Ziele für Unternehmensdienstleistungen, wobei die Regierungen den Unternehmen finanzielle Anreize bieten. Ab 2014 haben dort auch große Player wie Amazon und Uber investiert. Gegenwärtig hat Polen 198.000 Arbeitsplätze in ausgelagerten Dienstleistungen (ihre Zahl hat sich zwischen 2013 und 2017 verdoppelt), von denen die meisten sich in Krakau, Warschau und Breslau befinden, aber auch andere Städte expandieren. Die Slowakische Republik hat rund 30.000 Arbeitsplätze in und um Bratislava, Brunn und Kosice, die Tschechische Republik rund 75.000. Ungarn hat rund 40.000 Arbeitsplätze in Unternehmensdienstleistungen in Budapest (und eine größere Tradition in der Softwareentwicklung). Auch Bulgarien und Rumänien entwickeln sich als Zielländer, während die Zahl der Arbeitsplätze in den westeuropäischen Destinationen, etwa in Spanien oder Irland, zurückgeht.

In Polen stammen rund 30 % der ausgelagerten Dienstleistungen aus den USA, gefolgt von Deutschland mit 19 % und anderen nordischen und EU-Ländern, aber auch von Tochtergesellschaften der indischen Outsourcing-Spezialisten Wipro oder Infosys. Die Sektoren umfassen IT-, Finanz- und Rechnungswesen, Back-Office- und Kundenbetreuung, und ein Drittel der Business-Center bietet Dienstleistungen in 10 oder mehr Sprachen an. Die Mitarbeiter sind überwiegend Hochschulabsolventen, im Durchschnitt 31 Jahre alt und 54 % sind Frauen - die jedoch in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Bemerkenswerterweise sind 10 % der Arbeitnehmer Ausländer, 40 % stammen aus der Ukraine, gefolgt von spanischen und italienischen Arbeitnehmern. Das Gehalt im Kundenservice beträgt zwischen 760 und 950 EUR für Nachwuchskräfte. In der IT verdienen Nachwuchskräfte 959 und 1450 EUR. Rund 25 % der Offshore-Dienstleistungsunternehmen meldeten einen Jahresfluktuation von 16-20 %.

Für das jeweilige Land schafft Offshoring somit Arbeitsplätze. Unternehmen bieten auch Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die auf lokale Firmen übergreifen können. Einige Unternehmen schaffen es, ihre Dienstleistungen auf Funktionen mit höherem Mehrwert aufzuwerten. Andererseits ist der ausgelagerte Dienstleistungssektor nicht gut mit der lokalen Wirtschaft verbunden, er kann sein Angebot

an qualifizierten Arbeitskräften verringern und ist oft auf die Hauptstädte beschränkt. Oft können die gut ausgebildeten Arbeitnehmer in wenig qualifizierten und streng reglementierten Jobs hängen bleiben. Da Investitionen kostenorientiert sind und Unternehmen Erfahrungen im Bereich Offshoring sammeln, können Arbeitsplätze für weitere Standortverlagerungen anfällig sein.

Für die Gewerkschaften ist die Situation eindeutig eine große Herausforderung: Die Gefahr der Verlagerung schwächt ihre Verhandlungsposition in den Herkunftsländern. In vielen mittel- und osteuropäischen Zielländern sind die Gewerkschaften, besonders im privaten Sektor, eher schwach. Allerdings gibt es in den ausgelagerten Dienstleistungen neue Initiativen, und es entstehen teilweise neue Gewerkschaften und Organisationsbemühungen. Es finden sich daher Beispiele bewährter Verfahren.

Hardy diskutierte speziell das Beispiel von Amazon in Polen. Das Unternehmen eröffnete die ersten drei von jetzt fünf Lagern im Land, um den deutschen und europäischen Markt zu bedienen. Die Arbeiter erhalten etwa 3 EUR pro Stunde und der Monatslohn beträgt 480 EUR (plus Prämien). Leiharbeiter machen die Hälfte oder in Spitzenzeiten sogar 65 % der Belegschaft aus. Zwei der Lager werden von Solidarnosc vertreten, eines von der gewerkschaftlichen Basisorganisation IP (= Inicjatywa Pracownicza) mit einer neuen Art von jüngeren Aktivisten. Während Solidarnosc über UNIGlobal mit ver.di in Deutschland verbunden ist, ist IP mit Basisaktivisten aus 3 deutschen Lagern verbunden und hat es geschafft, einen Bummelstreik zu organisieren, als deutsche Amazon-Beschäftigte streikten.

Hardy schlug Strategien vor, die auch den Kundendruck erhöhen, insbesondere wenn es sich um Dienstleistungen für Verbraucher handelt. Sie kam zu dem Schluss, dass global ausgedehnte Wertschöpfungsketten und die Möglichkeiten globaler Kommunikation von den Gewerkschaften verlangen, "über den Tellerrand zu schauen", neue Allianzen zu bilden und Solidarität auf mehreren Ebenen zu entwickeln - international, institutionell und lokal.

4 Präsentation 2: Dr. Ursula Holtgrewe, ZSI - Zentrum für Soziale Innovation, Wien: Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in einem digitalisierten Dienstleistungssektor – Herausforderungen und Chancen für die Sozialpartner Der Forschungsteil

Ursula Holtgrewe gab einen Überblick über den Forschungsteil des Projekts und anschließend einen Überblick über die Themen Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation im Zusammenhang mit Digitalisierung. Diese Themen sind klar miteinander verzahnt: Die Digitalisierung ermöglicht und verbessert die Möglichkeiten, Arbeit neu zu strukturieren, räumlich unabhängig zu koordinieren und zu steuern und kann somit Outsourcing und Transnationalisierung vorantreiben. Gewerkschafter erwarten meist anhaltende Konzentration und globalen Wettbewerb. Geschäftsfunktionen können konsolidiert oder bereichsübergreifend übertragen werden (z. B. vom Einzelhandel zur Logistik, von der Fertigung zu Unternehmensdienstleistung), und in extremen Fällen können Unternehmen große Teile ihrer Wertschöpfung aus einem breiten Spektrum von cloud- und plattformbasierten generischen Diensten zusammensetzen. Da die Arbeitnehmer in den erweiterten Wertschöpfungsketten noch zusammenarbeiten und ihre Arbeit koordinieren müssen, können wir uns über das Zusammenspiel von Vollautomatisierung und Umstrukturierung nicht sicher sein: Störungen über Sektoren hinweg, Modularisierung oder die Entstehung neuer Intermediäre sind möglich.

Transnationalisierung und Umstrukturierung von Wertschöpfungsketten haben Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation: Wenn Dienstleistungen ausgelagert werden, erhält der Auftraggeber im Allgemeinen ein beträchtliches Mitspracherecht bei der Arbeitsorganisation und auch bei der Arbeitsplatzqualität (Holtgrewe 2018). Einerseits bevorzugen die Auftraggeber für die meisten ausgelagerten Dienstleistungen eher reglementierte Arbeit und strenge Kontrollen. Andererseits verlagern mächtige Auftraggeber die

Risiko- und Flexibilitätsanforderungen auf ihre Dienstleister. Digital verstärktes Outsourcing und Transnationalisierung erhöht somit die Möglichkeiten und Chancen für Führungskräfte weiter und weist die gewohnten Herausforderungen für Betriebsräte und Gewerkschaften auf: Auslagerung an weniger organisierte Sektoren und Regionen, "neue" und schwer zugängliche Belegschaften, räumliche Verteilung, Einfluss des Auftraggebers und Marktanforderungen.

Obwohl die digitale Technologie die Arbeitsorganisation nicht bestimmt, gibt es erkennbar konvergente Muster der digitalisierten Arbeitsorganisation über Sektoren und Qualifikationsniveaus hinweg. Ursula Huws beschreibt dies als "logged labor": „Jede Produktionseinheit ist in eine größere Hierarchie elektronisch gesteuerter Koordination eingebettet. Und jede dieser Einheiten, die unter dem Druck stehen, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten, versucht, diese zu minimieren, indem sie so viel Arbeit wie möglich an ihre Benutzer oder die nächstuntere Hierarchieebene auslagert"(Huws, 2016). Trotz dieser weit verbreiteten Merkmale ist es sinnvoll, die "High Road" hochwertiger Arbeitsorganisation von der "Low Road" strenger Reglementierung (zunehmend durch digitale Systeme), Kostensenkung und Druck zu unterscheiden. Amazon liefert hierfür ein berüchtigtes Beispiel. Neue digitale Technologien bieten jedoch auch Möglichkeiten für qualitativ hochwertige, kooperative und selbstbestimmte Arbeitsweisen, die Lernmöglichkeiten und die Stärkung der Arbeitnehmer ermöglichen. Ein solches Engagement der Arbeitnehmer kann für die Entwicklung innovativer Dienstleistungen für Personen und Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein. Um die Digitalisierung in diese Richtung zu gestalten, bedarf es jedoch bewusster und überlegter Anstrengungen der Sozialpartner und des Staates - und mit einer digital verstärkten Transnationalisierung müssen diese Bemühungen über nationale Innovationsregime hinausgehen. Wird dies den Unternehmen überlassen, können sich die Verbesserungen der Arbeitsorganisation noch stärker auf diejenigen Unternehmen konzentrieren, die höhere Wertschöpfungsanteile erzielen UND eine starke gewerkschaftliche Vertretung haben.

Die digitalisierte Arbeitsorganisation wirft verschiedene Fragen auf:

- Während lebenslanges Lernen und die Verbesserung der Qualifikationen offensichtliche Antworten auf die Digitalisierung sind, bestimmt die Arbeitsorganisation, in welchem Ausmaß die Arbeitnehmer ihre neuen und alten Fähigkeiten tatsächlich nutzen können und ob sie Raum für die Entwicklung und Verbesserung ihrer Arbeitsplätze haben.
- Der zunehmende Einsatz immer größerer Datenmengen und Technologien für künstliche Intelligenz wirft Fragen des Datenschutzes und der Privatsphäre auf: Wie können Bürgerrechte und Mitbestimmung erhalten werden und wie werden Regeln und Standards an eine offenere und Cloud-basierte Nutzung von Daten angepasst?
- Wenn mehr Arbeit ortsunabhängig wird und von zu Hause aus, unterwegs oder beim Auftraggeber durchgeführt werden kann: Wie können die Vorteile einer solchen Flexibilität für die Arbeitnehmer realisiert werden? Entscheidungen über den Ort der Arbeit und ein "Abschaltrecht" werden diskutiert, aber Arbeitsüberlastung und Arbeitskulturen von "grenzenloser" Arbeit begrenzen die positiven Auswirkungen solcher Initiativen.
- Betrachtet man die Rolle der Auftraggeber in den Dienstleistungen und der unternehmensweiten Wertschöpfungsketten, so läuft alles auf die Frage hinaus, wie Standards für "gute Arbeit" entlang solcher Ketten beibehalten und angepasst werden können.

5 Arbeitsgruppen

5.1 *Arbeitsgruppe 1: transnational tätige Unternehmen*

Diese Gruppe befasst sich mit Plattformen und anderen transnational operierenden Unternehmen und kam zu dem Schluss, dass unabhängige oder gewerkschaftlich betriebene Plattformen nützlich sein könnten, um plattformbasierte Arbeit anzugehen:

- Das Problem mit Plattformen wie Airbnb, Foodora usw. ist, dass es sich nicht um Zeitarbeitsfirmen handelt, die als Arbeitgeber mit einer Personalabteilung arbeiten, sondern sorgfältig bemüht sind, sich als bloße Vermittler zu präsentieren. Arbeiter auf einer Plattform haben keine Möglichkeit, untereinander zu kommunizieren. Daher sollte eine unabhängige Plattform geschaffen werden, auf der sie kommunizieren, ihre Probleme diskutieren, Meinungen und Informationen austauschen und organisieren können.
- Die transnationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften muss gestärkt werden. Ein Beispiel ist der Kampf von ver.di um einen Tarifvertrag mit Amazon. Dort war eine stärkere Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften in anderen Ländern nötig und hat sich positiv ausgewirkt. Gewerkschaftsplattformen für den Austausch bewährter Verfahren und kollektiver Maßnahmen sollten untersucht werden.
- Die Gewerkschaften müssen bei der Suche nach Dienstleistungen für junge Menschen, insbesondere für Selbstständige, kreativ sein. Offenbar bieten die Gewerkschaften ihnen noch keine guten Dienstleistungen an, und sie müssen neue Wege finden, um sich mit ihnen in Verbindung zu setzen.

5.2 *Arbeitsgruppe 2: Neue Formen der Arbeitsorganisation*

In der zweiten Arbeitsgruppe wurden verschiedene Ansätze zur Veränderung der Arbeitsorganisation und neue Formen der Arbeitnehmervertretung diskutiert, basierend auf den Erfahrungen Frankreichs und Belgiens (aufgrund der Zusammensetzung der Gruppe). Zu Beginn standen die Veränderungen der regulären Belegschaft durch die Digitalisierung im Mittelpunkt der Diskussion. Erfahrungen aus Medien, Postdienste und anderen Bereichen wurden ausgetauscht und verschiedene Szenarien für die Beschäftigungsentwicklung vorgestellt. Die Gesamtzahl der Arbeitnehmer in Bereichen wie Verwaltung und Back-Office-Diensten, in denen Support-Funktionen digitalisiert und automatisiert werden, dürfte zurückgehen. Gleichzeitig wird Arbeit in anderen Bereichen geschaffen und die Beschreibungen von Arbeitsplätzen verändern sich, anstatt zu verschwinden. Neue Formen der Arbeit können auch neue Fähigkeiten erfordern, die in der Belegschaft oft nicht gut entwickelt sind, besonders dann, wenn ältere Arbeitnehmer betroffen sind. Daher müssen die Gewerkschaften ihre Anstrengungen verstärken, um Bereiche für Weiterbildungsmaßnahmen zu ermitteln und ihre Mitglieder bei ihren Fortbildungsaktivitäten aktiv zu unterstützen.

Französische Fernseh- und Postdienste diskutieren über Outsourcing und Externalisierung von Arbeit. Dies ist mit verschiedenen Gefahren für Arbeit und Arbeitnehmerrechte verbunden, da Arbeitnehmer, die an einen externen Dienstleister ausgelagert werden, möglicherweise einen anderen Status als an ihrer ursprünglichen Arbeitsstelle haben. Die Gewerkschaften müssen sich dieses Prozesses bewusst sein und sicherstellen, dass dies nicht zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führt. Weniger und weniger fest angestellte Arbeitnehmer arbeiten für Unternehmen, stattdessen werden Arbeitsplätze ausgelagert oder verlagert, auch um die Flexibilität der Unternehmen zu steigern. Wenn Arbeitnehmer selbst ausgelagert werden, um als Freiberufler oder Selbstständige zu arbeiten, verlieren sie Teile ihres

Schutzes und ihrer sozialen Sicherheit. Sie können anfälliger für Unternehmensstrategien werden, besonders dann, wenn sie von einem einzigen Auftraggeber abhängig sind.

Die Strategien der Gewerkschaften müssen auf diese Situation reagieren und eine gezielte und solide Kommunikationsstrategie nutzen, um die Arbeitnehmer in einen Dialog über die Herausforderungen der Weiterqualifizierung und des Rechtsschutzes in den sich neu entwickelnden Bereichen einzubeziehen. Dies hängt vermutlich mit der Beschaffung der Informationen zusammen, die benötigt werden, um geeignete Tarifverträge für verschiedene Arbeitnehmergruppen zu verhandeln. Die Schließung von Wissenslücken in den Gewerkschaften ist entscheidend, um im Rahmen des Verhandlungsprozesses breit akzeptierte Ergebnisse zu erzielen.

Ein wichtiger Trend in der Erwerbsbevölkerung ist die Tendenz, zunehmend von zu Hause aus oder mobil zu arbeiten. Dies ist eine neue Art zu arbeiten, die bei bestimmten Gruppen sehr beliebt ist, zum Beispiel bei Menschen mit Betreuungsverpflichtungen in ihren Familien. Aus gewerkschaftlicher Sicht wird mobile Arbeit manchmal sehr kritisch gesehen, obwohl sie von den Arbeitnehmern selbst positiv bewertet wird. Dies wirft Fragen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Gesundheit und Sicherheit und Versicherungsschutz auf. Während aus gewerkschaftlicher Sicht kein gemeinsamer Standpunkt gefunden wurde, bedarf die Darstellung der Probleme der mobilen Arbeit in Tarifverträgen größerer Aufmerksamkeit. Nur bestimmte Berufe haben ihre Einstellung zur mobilen Arbeit in Tarifverträgen geregelt. Dies lässt für andere Berufe die Möglichkeit unausgewogener Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zugunsten letzterer bestehen. Die Gewerkschaften müssen sich dieser Situation und den Bedürfnissen ihrer Mitglieder bewusst sein und die mobile Arbeit entsprechend behandeln. Darüber hinaus können sich Fragen hinsichtlich der gerichtlichen Zuständigkeit für mobile Arbeit ergeben. Zum Beispiel könnte ein Arbeitnehmer in Grenzregionen oder unter sehr mobilen Arbeitnehmern von zu Hause aus und aus einem anderen Land arbeiten. In diesem Fall muss festgelegt werden, welche Gerichte zuständig sind.

In Bezug auf die Veränderung der Arbeitsinhalte ist es wichtig, ein soziales Sicherheitsnetz für diejenigen zu gewährleisten, die nicht durch Tarifverträge gedeckt sind. In diesen neuen Arbeitsbereichen und atypischen Beschäftigungssituationen wird die Gewerkschaftsmitgliedschaft wahrscheinlich abnehmen. Investitionen in qualifizierte Ausbildung sind daher sowohl für die Gewerkschaftsmitglieder als auch für die Gewerkschaften selbst von entscheidender Bedeutung. Die Organisation der Gewerkschaften selbst muss sich an die steigende Zahl von Menschen anpassen, die außerhalb oder an den Rändern traditioneller Beschäftigungsstrukturen arbeiten, um ihnen gegenüber inklusiver zu sein. Dies schließt Änderungen in Bezug auf Verträge ein, da unbefristete Verträge seltener werden und die Verbreitung befristeter Verträge zunimmt. Während dies zu zusätzlicher Beschäftigung führen kann, sind viele befristete Arbeitsplätze nicht von hoher Qualität und deutlich weniger geschützt als normale unbefristete Verträge. Die Gewerkschaften müssen eine angemessene Vertretung der an dieser Form der Vertragsbeziehungen beteiligten Arbeitnehmer gewährleisten. Gleiches gilt für die freiberufliche Arbeit, die vor allem im französischen Mediensektor ein drängendes Thema ist. Während diese Freiberufler Tarifverträge haben und gesetzlich geschützt sind, z. B. mit dem Recht auf ein bestimmtes Gehalt, bedarf es einer rechtlichen Struktur rund um diese Tarifverträge, die den genauen rechtlichen Status der Freiberufler definiert.

Ein anderes Thema, das diskutiert wurde, war die Bedeutung von crowd- und plattformbasiertem Arbeiten. Dies schließt Arbeitnehmer mit niedrigeren Fähigkeiten, die sich wiederholenden Aufgaben wie Klickarbeit widmen, als auch solche mit höheren oder beruflichen Fähigkeiten ein, die manchmal ihre eigene Firma haben. Beide können ihre Fähigkeiten auf Plattformen anbieten oder ihre Arbeit crowd-basiert anbieten, wie Beispiele aus dem Spielesektor zeigen. Während Crowdarbeit sowohl in Frankreich

als auch in Belgien eher ein begrenztes Phänomen ist, wurde ein spezifisches Beispiel der französischen Post in der Diskussion ausgetauscht: Die französische Post hat eine Lieferfirma gekauft, die eine digitale Plattform betreibt, um die Radfahrer direkt als Kurier für Lieferungen zu kontaktieren. Die Frage für die Gewerkschaften lautet daher, wie diese Kurier angemessen vertreten werden können, ohne dabei ihre Verpflichtung, den Interessen ihrer bestehenden Anhängerschaft unter den Postdienstbeschäftigten zu dienen, zu gefährden. Es ist wohl notwendig, sie auf einer angemessenen Ebene zu vertreten und gleichzeitig den Kunden von Postdiensten innovative Dienstleistungen und Prozesse anzubieten. Es ist nutzlos, zu diesem Zweck einen eindeutigen Status für Crowd-Worker zu schaffen, aber sie sollten einfach als Arbeitnehmer klassifiziert und in die bestehenden Vorschriften eingeschlossen werden.

In Bezug auf die Arbeitnehmervertretung auf Unternehmensebene und die zukünftige Rolle von Tarifverhandlungen griffen die Diskussionsteilnehmer einen Punkt auf, der in der Präsentation von Jane Hardy zur Vertretung entlang von Wertschöpfungsketten formuliert wurde. Die Schaffung eines Arbeitsrechts, das sowohl Unternehmen als auch alle in einer Wertschöpfungskette tätigen Mitarbeiter umfasst, könnte eine interessante Möglichkeit sein, sich an neue Entwicklungen in der Dienstleistungsbranche anzupassen. Tarifverträge sollten sich nicht nur auf ein Unternehmen oder einen Sektor konzentrieren, sondern könnten je nach Art der betreffenden Wertschöpfungsketten auch auf mehrere Unternehmen / Sektoren ausgerichtet sein. Durch die Ausrichtung auf Wertschöpfungsketten können alle an der Wertschöpfung Beteiligten einbezogen werden. Die Gewerkschaften wären in der Lage, Unternehmen zur Rechenschaft zu ziehen, wenn sie die Rechte der Arbeitnehmer durch komplexe Prozesse des Outsourcing, des Offshoring oder der Schaffung neuer Vertragsbeziehungen missachten. Da sich traditionelle Wertschöpfungsstrukturen verändert haben und Unternehmen sich auf vielfältige Weise für die Schaffung von Werten einsetzen (z. B. durch Diversifizierung ihrer Produktlinien), müssen die Gewerkschaften das Gleiche tun. Die durch diese Diversifizierung der Unternehmensaktivitäten entstehenden Kommunikations- und Anpassungsprobleme zwischen den Gewerkschaften könnten möglicherweise durch die Ausweitung der Vertretung entlang der Wertschöpfungsketten gemildert werden.

Damit Gewerkschaften diese Herausforderungen adäquat angehen können, sind Transformationen notwendig. Ein neuer Rahmen muss geschaffen werden, der Technologie als zentrales Mittel für Organisation und Kommunikation einschließt. Neue Strategien müssen geschaffen werden, die kontextsensitiv sind, da die Digitalisierung in verschiedenen Sektoren nicht gleich ist. Dies beinhaltet das Ziel, sich aktiv mit der Digitalisierung im Gesetzgebungsprozess zu beschäftigen und die Gewerkschaften zu einem integralen Bestandteil dieses Prozesses in Bezug auf Fragen der Digitalisierung in der Arbeitswelt in ganz Europa zu machen. Dem Trend zur Individualisierung von Vertragsverhandlungen, die sich negativ auf die Arbeitsqualität auswirken, muss mit Ansätzen begegnet werden, die nach kollektiven Lösungen suchen und kollektive Rechte sichern, ohne individuelle Bedürfnisse zu vernachlässigen. Dies ist ein Thema für die Sozialpartnerschaft insgesamt: Arbeitgeberorganisationen müssen an einem bestimmten Punkt in die Diskussion einbezogen werden, um gemeinsame Strategien zu definieren.

Zusammenfassend wurden drei Hauptbereiche von den Diskussionsteilnehmern identifiziert, die aus gewerkschaftlicher Sicht besondere Aufmerksamkeit verdienen:

- Die Identifizierung von verschwindenden, sich verändernden und sich neu entwickelnden Berufen würde die Arbeit der Gewerkschaften erleichtern und ihre Verhandlungen mit Unternehmen über neue Ausbildungsinitiativen auf Unternehmens- und Branchenebene unterstützen.
- Erweiterte soziale Rechte in der gesamten Wertschöpfungskette: Gewerkschaften müssen einen Mehrwert für alle Arten von Arbeitnehmern schaffen und flexible Beschäftigungsmodelle

(Crowdwork, Freiberufler usw.) prüfen und Methoden entwickeln, um Entwicklungen entlang von Wertschöpfungsketten, möglicherweise zusammen mit der Arbeitgeberseite, zu bewerten.

- Gewerkschaftsorganisation über vertragsbasierte Grenzen hinweg neu durchdenken - die Organisation der Gewerkschaften an das neue digitalisierte Arbeitsumfeld anzupassen, ist entscheidend, um adäquate kollektive Lösungen für neue Herausforderungen in der Dienstleistungsbranche zu finden.

5.3 *Arbeitsgruppe 3: Globale Lieferketten*

Die Gruppe griff den Vorschlag von Jane Hardy auf, Allianzen mit Kunden zu suchen, um die globalisierten Wertschöpfungsketten zu beeinflussen. Servicequalität wird nachweislich dadurch beeinträchtigt, dass Teile der Dienstleistung an den günstigsten Bieter ausgelagert werden. Dies kann sich insbesondere bei Dienstleistungen, bei denen Vertrauen eine wesentliche Rolle spielt, wie z. B. Finanzen, "rächen". Bei der Entscheidung für Outsourcing oder Offshoring können Unternehmen auch die Kosten unterschätzen und die Einsparungen überschätzen und den Aufwand für die Verwaltung und Überwachung des Dienstleisters außer Acht lassen. Im öffentlichen Beschaffungswesen gibt es einige Beispiele für Vereinbarungen über fair gehandelte Waren (hauptsächlich im Hinblick auf das verarbeitende Gewerbe). Im Dienstleistungsbereich könnte dies Kriterien für "vergleichbar gute Bezahlung" und andere Standards beinhalten, die entwickelt werden müssten.

In Anbetracht der Verlagerung nach MOEL ist es häufig nicht sinnvoll, zu argumentieren, dass ausgelagerte Arbeitsplätze "schlecht" sind, wenn die Gehälter in den ausgelagerten Dienstleistungen über denen liegen, die von den in der nationalen Wirtschaft tätigen Unternehmen gezahlt werden. Die Argumente sollten sich dann darauf konzentrieren, die Arbeitsplätze widerstandsfähig und anpassungsfähig zu machen, um der ständigen Suche der Unternehmen nach immer kostengünstigeren Optionen entgegenzuwirken.

Das Streben nach mehr Resilienz bei Arbeit und Beschäftigung gilt für die Dienstleistungsarbeitsmärkte im Allgemeinen und scheint sowohl in Bezug auf hochqualifizierte als auch auf geringqualifizierte Arbeitnehmer einfacher zu sein. Diese Resilienz von Arbeitsplätzen für das mittlere Qualifikationsniveau in Sektoren, die vor allem sowohl von Offshoring als auch von Digitalisierung betroffen sind, scheint die größere Herausforderung zu sein (zum Beispiel im Versicherungs- und Bankwesen), zumal diese Arbeitnehmergruppen die traditionelle Kernanhängerschaft der Gewerkschaften bilden.

Andere Argumente betreffen die Produktivität von Dienstleistungen in West- und Osteuropa - Unterschiede werden jedoch schwer nachzuvollziehen sein.

Transnationalisierung und Auslagerung können auch neue Risiken für den Datenschutz (sowohl für Arbeitnehmer als auch für Kunden) mit sich bringen, da HR-Funktionen, Back-Office- und Verwaltungsfunktionen ausgelagert oder verlagert oder über Cloud-Computing betrieben werden. Es gibt ein "protektionistisches Element" in diesem Gedankengang, aber Verstöße sind bekanntlich aufgetreten, insbesondere wenn sich die Wertschöpfungsketten verlängern und sich die Outsourcing-Beziehungen vervielfachen.

Die Digitalisierung wirkt sich auch auf die Art und Weise aus, wie Gewerkschaften und Betriebsräte mit ihren tatsächlichen und potenziellen Mitgliedern kommunizieren. Unternehmen können möglicherweise die Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und ihren Organisationen behindern oder ihre eigenen Wege der "Gedankenkontrolle" und der gezielten Vermittlung von Botschaften schaffen, was "Gewerkschaftszerschlagung in einem neuen Maßstab" ermöglicht. Die Gewerkschaften benötigen daher auf allen Ebenen hochmoderne Kommunikationsfähigkeiten, um ihre eigenen Strategien zu verfolgen und

„den Feind zu kennen“. Gewerkschaften und Arbeitnehmer brauchen sichere Kommunikationsräume. Die Frage lautet, inwieweit eigene Tools und "people's technologies" entwickelt werden sollten und wie diese mit der Nutzung sozialen Medien übereinstimmen.

Neue und aufstrebende Akteure, die mit Gewerkschaften konkurrieren, sind ebenfalls ein Thema, insbesondere im Bereich der freiberuflichen und (möglicherweise) Plattformarbeit. SMART (= Société Mutuelle pour Artistes), ein kooperativer Dienstleister für Freiberufler, agiert als virtueller Arbeitgeber für Selbstständige in Belgien und bietet administrative Unterstützung, einige Versicherungen und Interessenvertretung für freiberufliche kreative Arbeit und Sharing Economy. Die Genossenschaft ist schnell gewachsen und beschäftigt derzeit in Belgien rund 170 Menschen. Belgische Gewerkschaften haben versucht, mit ihnen zusammenzuarbeiten, fanden es jedoch generell schwierig. Hier lässt sich eindeutig ein Element des Wettbewerbs ausmachen, auch wenn die Initiative eine etwas andere Anhängerschaft anspricht, aber mehrere Gewerkschaften wollen freiberuflichen oder potenziellen Mitgliedern ebenfalls Beratung und einige Dienstleistungen anbieten. Darüber hinaus scheint SMART im europäischen politischen Kontext einen Bonus des Neuen in Bezug auf soziale Innovation oder neue Arbeitsformen zu genießen. Die Gewerkschaften müssen sich jedoch zwischen den Interessen und Bestrebungen ihrer "alten" und (potenziellen) "neuen" Mitglieder bewegen und sind besorgt über eine Abwertung ihrer Anteile an früheren Errungenschaften der sozialen Sicherheit, des sozialen Schutzes und der Kompetenzentwicklung. Dennoch erkennen sie die Herausforderung an, auf neuen Arbeitsmärkten Fuß zu fassen und ihre Ansprüche zu legitimieren, und es gibt Vorstellungen zu demokratisierten Plattformen, die von Gewerkschaften oder virtuellen Personalvermittlungsstellen betrieben oder genehmigt werden.

"Konventionelles" Outsourcing ist mit verschiedenen Herausforderungen verbunden. Fälle, in denen eine bereits organisierte Einheit ganzheitlich an ein anderes Unternehmen ausgelagert wird (zum Beispiel in der Telekommunikation), sind für die Gewerkschaften der einfache Teil. Fälle, in denen es einen Wettbewerb zwischen Gewerkschaften, Sektorabteilungen einer Gewerkschaft oder Mitgliedsgruppen gibt, sind schwieriger zu handhaben. Das Problem besteht oft nicht darin, die gleichen Bedingungen in der Outsourcing-Destination zu bekommen wie in der Ursprungsfirma, sondern faire. Allerdings "kann man in Schweden keinen Job verteidigen, der woanders billiger gemacht werden kann" - obwohl eine frühere Studie für UNI zeigt, wie sich die Ansichten über protektionistische oder Umschulungsansätze zwischen den europäischen Gewerkschaften unterscheiden (Holtgrewe & Schörpf, 2017). Für die Umschulung von Arbeitnehmern, die in einigen Ländern von Arbeitsplatzverlagerungen oder -automatisierungen betroffen sind, stehen sektorale oder nationale Fonds zur Verfügung. Weitere Initiativen für transnationalisierte Unternehmen müssten sich jedoch auf die Besteuerung und Sozialversicherungssysteme beziehen (Steuern zahlen, wo die Arbeit geleistet wird, und was ist mit höheren Gewinnen durch Auslagerung?)

Die Wiederherstellung von Arbeitsbeziehungssystemen, die Funktionen von nationalen Systemen übernehmen, erscheint derzeit nicht realistisch. Die grundlegende Frage der Transnationalisierung lautet, wie man Gewerkschaften in jenen Kontexten stärken kann, in denen sie schwach sind, ohne die Standards, Errungenschaften und Machtpositionen in den stärkeren Segmenten zu untergraben. Mit einer etwas anderen Betonung wirft dies die Frage nach dem Fokus der Gewerkschaften auf die Kernarbeitskräfte und Kernanhängerschaften auf, im Gegensatz zu den aufkommenden "Sonderfällen" von Plattformarbeitern, Scheinselbstständigen usw. Es scheint, dass die Gewerkschaften sie nicht wirklich ignorieren können, sondern mit Informationsasymmetrien konfrontiert sind, da weder Plattformen noch ihre "Angestellten" ein großes Interesse an Gewerkschaften haben.

Die Wissensgrundlage der Gewerkschaften und das Bewusstsein für das, "was gerade geschieht" ist eine andere Frage. Abgesehen von den spektakulären Veränderungen gibt es immer mehr inkrementelle

Prozesse, in denen Arbeitsplätze langsam verlagert werden. Die Überwachung eines solchen "Wegdriftens" von Arbeitsplätzen ist fast unmöglich. In der Tat ist diese Undurchsichtigkeit nicht nur das Problem der Gewerkschaften. Wenn IBM beispielsweise den Horizont seiner "langfristigen" Planung von fünf auf drei Jahre reduziert, operieren scheinbar alle Akteure unter Unsicherheitsbedingungen - aber das macht sie nicht gleich, da einige Akteure (wie IBM) mehr Befugnisse haben, um Fakten und Bedingungen für andere zu schaffen, und die Risiken dieser Unsicherheit sehr wohl an Mitarbeiter, Subunternehmer und Kunden weitergeben können.

Bei der Bewältigung dieser vielfältigen Änderungen erscheinen sowohl die Über- als auch die Unterschätzungen störender Kräfte als riskant, da sie sich auf unvorhersehbare Weise mit inkrementelleren, schleichenden Veränderungen und einigen Zusammenhängen überschneiden, die zuverlässiger als erwartet sein können. Gedanken, die zur Grundüberzeugung der Gewerkschaftsbewegung gehören, robuste Regulierung ... kamen der Gruppe in den Sinn: "Die Mitarbeiter entscheiden gemeinsam, was gut für sie ist", die Idee der kollektiven und demokratischen Organisation kann und sollte anhaltende Orientierung bieten. Die Regelung etwa, wonach "alle europäischen Daten, die von Google verarbeitet werden, in Europa bleiben müssen", kann jedoch schwierig durchzusetzen sein, da Informationsräume cloudbasiert werden.

6 Plenum

Die Arbeitsgruppen und ihre Berichtersteller wurden gebeten, Schlussfolgerungen in Form von Aufzählungen zu liefern, die in den 10-Punkte-Aktionsplan von UNI Europa einfließen sollen.

Gruppe 1 ("Transnationalisierung") kam zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Da Plattformarbeiter im Allgemeinen isoliert sind und keine Möglichkeit haben, miteinander zu kommunizieren, sollte eine Plattform geschaffen werden, auf der die Arbeitskräfte ihre Probleme diskutieren und sich organisieren und unterhalten können.
- Förderung der transnationalen Zusammenarbeit der Gewerkschaften. Der Kampf von Ver.di für einen Tarifvertrag mit Amazon hat die Mitgliedschaft in den Fulfillment-Centern von Amazon erhöht und die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften in Polen, Frankreich und Großbritannien gefördert. Eine stärkere Zusammenarbeit ist immer noch notwendig, da die Durchführung eines solchen Kampfes auf nationaler Ebene unwirksam wäre. Gewerkschaftsplattformen für Information und Austausch könnten dazu beitragen, gute und erfolgreiche Praktiken zu teilen und auszubauen.
- Gewerkschaften müssen kreativ sein, um neue Dienste und Angebote für junge Menschen und neuen Wege zu finden, um mit ihnen in Dialog zu treten

Gruppe 2 ("neue Formen der Arbeitsorganisation") betonte:

- Wege, um Berufe zu identifizieren, die verschwinden, sich verändern oder neu entstehen, um Arbeitsplatzverluste zu verhindern und selbstgesteuerte Veränderungen zu fördern. Neue Ausbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten auf Unternehmens- und Branchenebene müssen mit den Arbeitgeberorganisationen ausgehandelt werden.
- Die Gewerkschaften sollten ihre Denkweise in Richtung Wertschöpfungsketten verlagern und flexible Beschäftigungsmodelle prüfen, die entlang der Wertschöpfungskette auf dem Spiel stehen (Crowdarbeit, Freiberufler usw.). Die Identifizierung von Stakeholdern in der Wertschöpfungskette erfordert eine Methodik, die möglicherweise in Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern entwickelt werden sollte.

- Gewerkschaften müssen den Mut haben, ihre eigene Organisationsstruktur zu ändern. Da die Grenzen durch Globalisierung und Digitalisierung einstürzen, müssen sie darüber nachdenken, wie sie sich über vertragsgebundene Grenzen hinweg organisieren. Neue Arbeitskonzepte wie Crowdwork, Selbständigkeit usw. definieren. Wer kauft die Dienstleistungen, die angeboten werden? Wir brauchen eine Art Plattform, auf der wir Praktiken austauschen können, und wir könnten alle von den bereits gemachten Erfahrungen profitieren. Überprüfung der Rechtsvorschriften zur Vermeidung von Kartellen.

Gruppe 3 ("globale Lieferketten") schlug Folgendes vor:

- Wertschöpfungsketten prüfen, Wertschöpfungs- und Lieferketten klar definieren und Methoden zu entwickeln, auch um zu entscheiden, welche davon angegangen werden sollen.
- Offshoring wird an sich nicht als Problem angesehen, aber die Frage, die die Herkunfts- und Aufnahmeländer verbindet, lautet, wie man Arbeitsplätze widerstandsfähiger machen kann.
- Verbesserung des Informationsaustauschs über bewährte Praktiken der Gewerkschaften in den Bereichen Organisation, bessere Zusammenarbeit und verbesserte Effizienz. Web-basierte Tools sollten dafür erkundet werden. Dazu könnten Antworten auf die Fragen "alter" und "neuer" Anhängerschaften gehören, auch die Zusammenarbeit mit "dritten" Partnern, die die Zivilgesellschaft, Verbraucherverbände oder neue Initiativen für neue Arbeitsformen einbeziehen.

7 Abschlussdiskussion

Anhängerschaften der Gewerkschaften

Auf der einen Seite die Frage, wie Gewerkschaften ihren Einfluss auf den mittleren Kern der Belegschaft aufrechterhalten können. Wie stabilisieren wir unsere Mitgliedschaft und wie können wir sie widerstandsfähiger machen? Auf der anderen Seite, wie Plattformarbeiter angesprochen werden? Worauf richten Gewerkschaften ihre Prioritäten aus? Dies ist auch eine Frage des Wettbewerbs: Gewerkschaften müssen andere Organisationen im Auge behalten, die sich mit Arbeits- und Sozialversicherungsfragen für neue Arten von Arbeitnehmern oder Selbständigen befassen.

Ein Ansatz kann ein entschieden universalistisches Vertrauen auf "traditionelle", aber anhaltende Probleme sein: zusammenarbeiten, um die Bedürfnisse von Arbeitnehmern zu ermitteln, und sich auf den sozialen Schutz für alle Beschäftigten zu konzentrieren. Sich nicht durch Technik und "Neuheit" der Beschäftigungsarten verwirren oder ablenken lassen.

Zusammenarbeit, Information und gegenseitiges Lernen der Gewerkschaften:

Die Gewerkschaften sind der Ansicht, dass sie ihre Zusammenarbeit, ihren Informationsaustausch, ihre bewährten Praktiken usw. möglicherweise durch konkrete Aktionspläne verbessern müssen. Erfahrungen sollten sektorübergreifend ausgetauscht werden und dabei sollten keine universellen Lösungen erwartet werden, aber Lernen von verschiedenen Sektoren und Unternehmen ist möglich.

Auf EU-Ebene wurde langsam mit dem Informationsaustausch begonnen, auch im Hinblick auf den informellen Austausch scheint es Raum für Verbesserungen zu geben. Instrumente werden benötigt, um den Kommunikationsfluss sicherzustellen, vielleicht über UNI. Möglicherweise müssen wir Instrumente für den Informationsaustausch schaffen, die auch die Unterstützung informeller Kontakte umfassen können. Ein Vorschlag ist eine Website, die verschiedene Beispiele aus unseren Ländern als ergänzende Maßnahme zu unseren Treffen präsentiert.

Für Beschäftigte in der Unterhaltungsbranche wurde ein eigenes Netzwerk vorgeschlagen, denn manchmal weiß diese Gruppe von Arbeitnehmern nicht, wohin sie sich für Informationen und Unterstützung wenden können. Ansprache über verschiedene Kanäle und soziale Medien (z. B. Facebook), aber eigene, geschützte und vertrauliche Räume bereitstellen.

Outsourcing und Offshoring

Vor allem die Transnationalisierung und Ausweitung von Gewerkschaften über Wertschöpfungsketten hinweg sollte nicht als selbstlose "Entwicklungshilfe" betrachtet werden: Da Arbeitskräfte über Länder, Arbeitsmarktsegmente und Sektoren hinweg konkurrieren, sind solche Aktivitäten sehr eigennützig und unerlässlich, um einen Unterbietungswettbewerb oder eine indirekte Erosion von Standards zu verhindern oder zu begrenzen.

Zusätzlich zu den etablierten Vertretungs- und Mitbestimmungsstrukturen sind bei der Adressierung von Wertschöpfungsketten Basis- und Bottom-up-Ansätze erforderlich, um Arbeitnehmer bei der Selbstorganisation zu unterstützen, auch wenn sie nicht an einem Ort sind.

Wenn Dienstleistungen ausgelagert werden, müssen Gewerkschaften das Recht haben, mit einem verantwortlichen Ansprechpartner im ausgelagerten Unternehmen zu sprechen. Gewerkschaften müssen wissen, wie das Unternehmen arbeitet (Transparenz).

Kunden aller Art spielen eine Rolle bei der Organisation der Arbeit, insbesondere bei ausgelagerten Dienstleistungen. Wenn der Kunde ein Unternehmen ist, wie können sich die Gewerkschaften an die Rolle der Kunden anbinden? Zum Beispiel: Sensibilisierung der Öffentlichkeit für Arbeitsbedingungen (z. B. Kampagnen für saubere Kleidung im verarbeitenden Gewerbe), Einbeziehung "gerechter" Standards in das öffentliche Auftragswesen; Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit mit Verbraucherorganisationen und der Zivilgesellschaft. Da Ranking- und Rating-Systeme an Bedeutung gewinnen, sollten die Gewerkschaften sie nutzen (nach dem Vorbild des Turkoptikons).

8 Referenzen

Bria, Francesca, and Federico Primosig. 2015. 'Internet as Common or Capture of Collective Intelligence. Seminar Proceedings'. http://dcentproject.eu/wp-content/uploads/2015/06/D3.3-Annex-Internet-Identity-Seminar_annex.pdf.

Górecki, J. (2017). Business Services Sector in Poland 2017. Association of Business Services Leaders. Auszug aus <https://www.everestgrp.com/wp-content/uploads/2017/07/Business-Services-Sector-in-Poland-ABSL-2017-min.pdf>

Hardy, J. A. (2017). (Re)conceptualising precarity: institutions, structure and agency. *Employee Relations*, 39(3), 263–273. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2016-0111>

Hardy, J., & Hollinshead, G. (2016). 'Clouds' in the Desert? Central and Eastern Europe and Ukraine in the New Division of Labour for Business Services and Software Development. In J. Flecker (Ed.), *Space, Place and Global Digital Work* (pp. 83–104). London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-48087-3>

Holtgrewe, U., & Schörpf, P. (2017). Understanding the impact of outsourcing in the ICT sector to strengthen the capacity of workers' organisations to address labour market changes and to improve social dialogue. Wien: FORBA/ZSI. Auszug aus http://www.forba.at/data/downloads/file/1251-FB_10_2016_Final_Report.pdf

Holtgrewe, U. (2018). Company Strategies and Work Organisation in Europe. Factsheet for the UNI Europa workshop of the project „Shaping industrial relations in a digitising service economy“ on Service Employment, Stockholm, February 27, 2018. Wien: ZSI. Auszug aus <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-15-factsheet-work-organisation-and-company-strategies.pdf>