



ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION

CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

Ursula Holtgrewe, Nela Salamon, Wolfgang Haider

Dienstleistungsmärkte, Dienstleistungsarbeitsmärkte und Unternehmensstrategien in Europa. Der Forschungsbericht

Wien, Juni 2018

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Dienstleistungsmärkte in Europa	5
2.1	Dienstleistungsmärkte, Branchen und Kunden	5
2.1.1	Europäische Dienstleistungssektoren	5
2.1.2	Digitalisierung der Dienstleistungsmärkte insgesamt	7
2.1.3	Gewerkschafter beobachten Dienstleistungsmärkte	8
2.1.4	Sektorspezifische Entwicklungen	9
2.1.5	Plattformen im Markt.....	11
2.1.6	Kunden.....	12
2.2	Dienstleistungspolitik und gewerkschaftliche Bewertungen	13
2.2.1	Regionale Unterschiede in der Dienstleistungspolitik.....	13
2.2.2	Optimisten und Skeptiker: die Ansichten der Gewerkschafter	15
2.2.3	Wie die Gewerkschaften mit der Vielfalt umgehen	17
2.2.4	Gewerkschaften und die großen Fragen: Umverteilung	18
2.3	Schlussfolgerungen: Elemente einer Dienstleistungserzählung?.....	18
3	Dienstleistungsarbeitsmärkte und Arbeitsbeziehungen in Europa.....	20
3.1	Digitalisierung und Beschäftigung in Europa.....	20
3.1.1	Technologische Arbeitslosigkeit oder neue Arbeitsplätze?.....	21
3.1.2	Aushöhlung der Arbeitsmärkte: Arbeitsplätze mit mittlerer Bezahlung und Polarisierung	23
3.2	Stellenabbau und Neuzusammensetzung der Belegschaft	26
3.2.1	Personalstrategien der Unternehmen und Antworten der Gewerkschaften	26
3.2.2	Altersstrukturen und prekäre Arbeit	28
3.3	Atypische Beschäftigung.....	29
3.3.1	Selbstständigkeit und Prekarität	29
3.3.2	Plattformen als Formen der (Nicht-)Beschäftigung	31
3.4	Kompetenzen und berufliche Fortbildung	32
3.4.1	IKT-Personalmangel und deren Behebung.....	32
3.4.2	Kompetenzentwicklung allgemein	33
3.5	Schlussfolgerungen: Weiterqualifizierung gefährdet.....	37
4	Unternehmensstrategien, Arbeitsorganisation und Digitalisierung	38
4.1	Outsourcing, Offshoring und Transnationalisierung	39

4.1.1	Digitalisierung und Outsourcing	39
4.1.2	Gewerkschaftsbeweise zu Outsourcing und Offshoring	40
4.1.3	Reshoring	42
4.1.4	Plattformen als Outsourcing-Destinationen?	43
4.2	Arbeitsorganisation	44
4.2.1	Konvergente Formen der Arbeitsorganisation	44
4.2.2	Fernarbeit und Work-Life-Balance	45
4.2.3	Arbeitsbelastung und Arbeitsintensität.....	46
4.2.4	Leistungsbeurteilung, Arbeitskontrolle und -überwachung.....	47
4.3	Initiativen der Gewerkschaftenzum Thema Arbeitsorganisation.....	48
4.3.1	Umkämpftes Terrain: Arbeitszeitverkürzung	48
4.3.2	Gewerkschaftspraxis: Unterstützung von Betriebsräten	49
4.3.3	Gewerkschaftspraxis: Organisieren, verhandeln und kämpfen	50
4.4	Schlussfolgerungen.....	51
5	Referenzen.....	53

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 grundsatzpolitische Empfehlungen zu den erforderlichen Anpassungen des institutionellen Rahmens für Arbeitsbeziehungen, Tarifverhandlungen und sozialen Dialog sowie den sozialpartnerschaftlichen Kapazitätsaufbau liefern. 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 von Dienstleistungen auf.

- Unter dem Stichwort **„Dienstleistungsmärkte“** betrachten wir Veränderungen in der Produktion und Erbringung von Dienstleistungen durch Digitalisierung (z.B. Online-Dienste und Selfservice) 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) thematisiert 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.

Diese Aspekte werden in drei Workshops mit Gewerkschaftern, Forschern und Vertretern internationaler Organisationen von Oktober 2017 bis Januar 2018 behandelt. Forschungsergebnisse und Workshops werden 2018 in zwei Reflexionsworkshops integriert.

Die im Projekt geleistete Arbeit besteht aus

- Auswertung einschlägiger Literatur zur Aktualisierung des im bestehenden UNI-Europa-Bericht zur Dienstleistungsforschung zusammengefassten Wissens (Holtgrewe, 2015),
- Drei Workshops mit Gewerkschaftern und akademischen Experten:
 - 19. Oktober 2017 mit Schwerpunkt Dienstleistungsmärkte und Servicegesellschaften, veranstaltet von UNI Europa in Brüssel;
 - 11. Dezember 2017 zum Thema Dienstleistungsarbeitsmärkte, veranstaltet von ver.di in Berlin;

- und 27. Februar 2018 über Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation, veranstaltet von Unionen in Stockholm;
- eine Serie von Interviews mit 22 Sachverständigen von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite, um nationale und sektorale Erfahrungen und Strategien zu erkunden;
- die Erstellung von fünf regionalen Forschungsberichten über Dienstleistungsmärkte, Dienstleistungsarbeitsmärkte, Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation.

Das dabei gewonnene Wissen fließt in die **gemeinsame Arbeit** von UNI und ihren Mitgliedsgewerkschaften ein, um Erkenntnisse zu sammeln und zu analysieren und Gewerkschafter in einen ständigen Austausch über Fragen einzubinden, die wir für die Gewerkschaften in Europa für wichtig halten. Ziel ist es, gemeinsam Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die auf Erfahrungen und Erkenntnissen von Gewerkschaftern und Akademikern beruhen.

Dieser Bericht aktualisiert die Erkenntnisse der umfassenden Literaturrecherche, die einer der Autoren für UNI Europa durchgeführt hat (Holtgrewe, 2015), sammelt die Erkenntnisse der regionalen Berichte (Gasparri & Tassinari, 2017; Haider, Holtgrewe, Ramioul, Salamon & Vereycken, 2018; Ilsøe, 2017; Kirov, 2017; Sharma, 2017) und die Ergebnisse der Interviewreihe mit Gewerkschaftsexperten zu den Veränderungen der Dienstleistungsmärkte und politischen Initiativen im Hinblick auf die Digitalisierung.

Gewerkschaftsexperten und zwei Experten der Arbeitgeberseite wurden per Fernbefragung, telefonisch oder mit Hilfe einer Konferenzsoftware anhand eines Leitfadens zu den Themen der drei Berichte befragt. Die Interviews wurden mit Zustimmung der Teilnehmer aufgenommen und schriftlich zusammengefasst. Anschließend wurden sie kodiert und analysiert. Die Abschriften sind hier die Quelle der Zitate. Bei Interviews in deutscher oder spanischer Sprache wurden alle Übersetzungen von den Autoren angefertigt. Ein herzliches Dankeschön an alle Teilnehmer.

2 Dienstleistungsmärkte in Europa

2.1 Dienstleistungsmärkte, Branchen und Kunden

2.1.1 Europäische Dienstleistungssektoren

Die Dienstleistungs- und Arbeitsmärkte in Europa sind in den letzten Jahrzehnten gewachsen. In allen Ländern werden zwischen 69% und 79% des BIP im Dienstleistungssektor erwirtschaftet, und der Anteil der Beschäftigung im Dienstleistungssektor ist etwas höher. Tatsächlich hat sich das Beschäftigungswachstum auf den Dienstleistungssektor konzentriert, und dieser hat die wirtschaftliche Erholung nach der Krise angeführt. Die Expansion des Dienstleistungssektors stellt jedoch nicht nur die eigene Wirtschaftskraft des Sektors dar, sondern kann auch eine Verkleinerung anderer Sektoren wie des verarbeitenden Gewerbes oder des Baugewerbes während der Krise spiegeln.

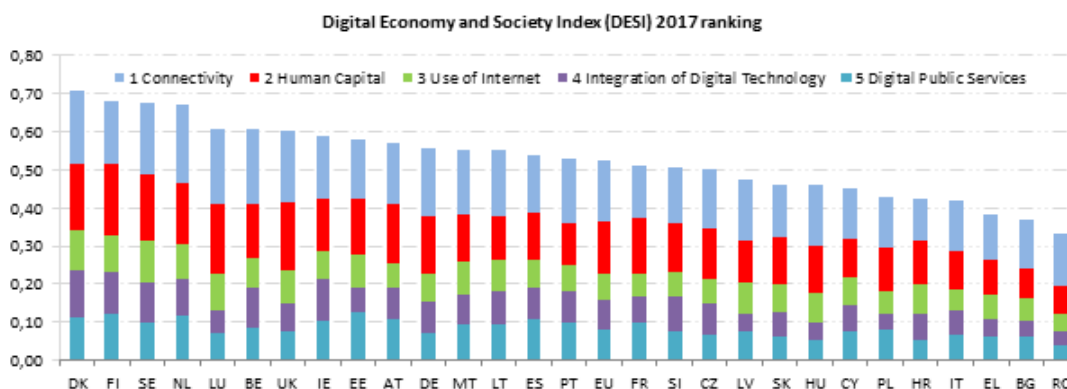
Die nordischen Länder stehen bei verschiedenen Digitalisierungsindizes konsequent an der Spitze und in Großbritannien entwickelt sich London zu einer globalen Drehscheibe für Fintech-Startups. Die süd- und osteuropäischen Länder belegen Plätze am unteren Ende der verschiedenen Digitalisierungsindizes. In den MOEL scheint die Integration von IKT- und Unternehmensdienstleistungen in globale und europäische Wertschöpfungsketten nicht viel auf die allgemeine IKT-Infrastruktur und -Nutzung der Länder (mit Ausnahme von Estland) überzugreifen.

Hinter den expandierenden Dienstleistungssektoren stehen europäische Länder und Regionen mit ausgeprägten Dienstleistungsprofilen: Berichte aus Südeuropa (Gasparri & Tassinari, 2017) und Kontinentaleuropa (Haider et al., 2018) unterstreichen die Dominanz kleiner und mittlerer Unternehmen in vielen Dienstleistungsbranchen. Österreich und Deutschland haben aufgrund der Stärke ihres verarbeitenden Gewerbes vergleichsweise kleine Dienstleistungssektoren. Luxemburg zeichnet sich durch die Größe seines Finanz- und Unternehmensdienstleistungssektors aus. In Mittel- und Osteuropa wurde

ein Großteil der Dienstleistungsexpansion durch ausländische Direktinvestitionen (FDI) und die Integration von IKT, Unternehmensdienstleistungen und Kundendienstfunktionen in globale Wertschöpfungsketten vorangetrieben (Hardy & Hollinshead, 2016; Kirov, 2017). Umgekehrt haben die nordischen Länder sowohl nordische als auch ausländische multinationale Unternehmen im Dienstleistungssektor (Ilsøe, 2017a) sowie starke und innovative nationale oder regionale Dienstleister, während der britische Finanzsektor dominiert den gesamten Dienstleistungssektor des Landes (Sharma, 2017). Daher strebt das Vereinigte Königreich eine weltweite Führungsposition im Bereich der digitalen Dienstleistungen im Allgemeinen und der Finanzdienstleistungsinnovation im Besonderen an.

Für die Digitalisierung der jeweiligen Volkswirtschaften gibt der Digital Economy and Society Index der Europäischen Kommission einige Hinweise. Hier liegen die nordischen Länder an der Spitze knapp vor den BENELUX-Ländern, gefolgt von Großbritannien und Irland. Deutschland und Österreich folgen dahinter und auch hinter dem baltischen Digitalpionier Estland. Spanien und Portugal liegen bei der Digitalisierung immer noch über dem EU-Durchschnitt, während Frankreich knapp darunter liegt. Das unterdurchschnittliche Segment setzt sich ansonsten aus den MOE-Ländern und den südlichen Volkswirtschaften Italiens, Zyperns und Griechenlands zusammen. Obwohl einige der ost- und südeuropäischen Länder in den letzten Jahren als neue Ziele für das Offshoring von Dienstleistungen an Bedeutung gewonnen haben (Holtgrewe & Schörpf, 2017), spiegelt sich dies nicht in stark digitalisierten Volkswirtschaften insgesamt wider - was Kirovs These bestätigt, dass ausländische Direktinvestitionen nicht unbedingt landesweite Fortschritte bei der Digitalisierung bewirken (Kirov, 2017). Aber auch der spanische Tourismussektor (sowie IKT und Finanzen) belegen im Hinblick auf die digitale Bereitschaft (Gasparri & Tassinari, 2017) einen vorderen Platz, und Städte wie Barcelona, Mailand oder Turin sind sowohl im Hinblick auf die digitale Innovation des öffentlichen als auch des privaten Sektors „intelligente Städte“.

Abbildung 1: Digitalisierungs-Ranking der europäischen Länder, 2017



Quelle: EC 2017

Gewerkschaften sehen sich daher mit sehr unterschiedlichen Profilen der Dienstleistungswirtschaft konfrontiert. Wir werden sehen, dass diese Profile ihren Blick auf die Digitalisierung in erheblicher Weise bestimmen. Nationale Dienstleistungsconfigurationen, die Situation auf den jeweiligen Arbeitsmärkten zwischen Arbeitslosigkeit und verschiedenen Personalengpässen sowie branchen- und unternehmensspezifische Erfahrungen beeinflussen die Einschätzung der Experten in ihrem jeweiligen Land. Die „Digitalisierung“ sieht von Dänemark, Spanien oder Rumänien betrachtet ganz anders aus und fühlt sich auch anders an.

Zum Beispiel sehen wir die umfassende Verbreitung digitaler Technologien in den nordischen Ländern, wo die Nutzung digitaler und mobiler Technologien in den Alltag integriert ist, von Finanzdienstleistungen

über Bildung bis hin zum Umgang mit der öffentlichen Verwaltung. Folglich betrachten die dänischen oder schwedischen Sozialpartner die Digitalisierung als etwas, das in einem verhandelten und geregelten Kontext fortlaufend, fast unspektakulär und vertrauenswürdig stattfindet. Der spanische Dienstleistungssektor konzentriert sich auf Branchen mit geringer oder mittlerer Wertschöpfung, aber Spanien verfügt nach wie vor über eine moderne Telekommunikationsinfrastruktur und einen Smartphone-Marktanteil von 70% sowie einen sehr hohen Anteil von Plattformbuchungen im Tourismus. In Rumänien besteht der Großteil der IKT- und Unternehmensdienstleistungen aus Offshore-Dienstleistungen für den europäischen Markt. Das macht das Land jedoch etwas anfällig für weitere Automatisierung: *„Länder im Osten wie Rumänien, wo der gesamte IT-Sektor zu 75% auf solchen Aktivitäten basiert, werden meiner Meinung nach sehr darunter leiden, weshalb es für uns ein Risiko war, alles auf diese Art von Servicezentren zu setzen. Sie sind keine echte Investition - es war eher ein Jobwechsel von einem Ort zum anderen wegen der Kosten“* (SITT, RO).

2.1.2 Digitalisierung der Dienstleistungsmärkte insgesamt

Dienstleistungsforschung zeigt generell, dass Dienstleistungsmärkte tief in ihr gesellschaftliches und institutionelles Umfeld eingebettet sind. Dienstleistungen betreffen Kunden und Transaktionsketten und Beziehungen, „die Anwendung von Kompetenzen zum Nutzen einer anderen Partei“ (Gummesson, Lusch, & Vargo, 2010). Obwohl kapitalistische Volkswirtschaften weitgehend zu Dienstleistungswirtschaften geworden sind, wurden Produktivitätssteigerungen im Dienstleistungssektor als schwer zu erreichen angesehen – aber die Dienstleistungen haben eindeutig spezifische Wege zur Steigerung ihrer Produktivität und Expansion erfunden:

- indem wir Dienstleistungen „produktähnlicher“ gestalten, standardisieren und verpacken,
- indem wir sie anpassen und sie komplexer und kundengerechter gestalten,
- oder indem wir neue Dienstleistungen anbieten, die neue Erfahrungen bieten oder Probleme auf neue Weise lösen.

Dienstleistungsmärkte folgen somit den Wegen der „Produktisierung“ oder „Servitisierung“ (Holtgrewe, 2015; Toivonen, 2015), können aber auch versuchen, sie zu kombinieren (Gallouj, Weber, Stare, & Rubalcaba, 2015). Der dominante Weg hängt von der Branche, der Historie, den Strategien und Entscheidungen der Dienstleister und ihrer Kunden ab - die auch von den sie umgebenden institutionellen Regimen, Politiken und kulturellen Ensembles geprägt sind.

„Produktisierung“, auch „Kommodifizierung“ genannt, folgt eher einem industriellen Modell: Standardisierung und Skalierung von Dienstleistungen, die durch den Einsatz von IKT raumunabhängiger werden, sowie Fokussierung auf Kernkompetenzen und Outsourcing-Dienstleistungen, die als peripher gelten. Dies kann die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Sie verschiebt aber auch die Art des Wettbewerbs und eröffnet eine „Rohstofffalle“ (Zysman & Kenney, 2015) : Die Produktisierung schafft Märkte, in denen der Wettbewerb zunehmend über den Preis stattfindet. Dies führt zu einem Druck auf die Gewinnmargen, aber auch auf die Löhne und möglicherweise auf die Arbeitsplatzqualität in den entwickelten Volkswirtschaften. Nicht zuletzt verlagern produktisierte Dienstleistungen einen zunehmenden Teil der verbleibenden Arbeit auf den Kunden und dessen Selfservice-Fähigkeiten.

„Servitisierung“ oder Erweiterung von Dienstleistungen (Gallouj et al., 2015) zielt darauf ab, den Kunden Funktionen, Lösungen und Bündel von Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, um ihnen Unsicherheiten und Komplexität abzunehmen. Dadurch sollen höhere Gewinnmargen, ein engerer Kundenkontakt und eine bessere Nutzung des Wissens in der Dienstleistungsbeziehung erreicht werden (Toivonen, 2015). Die Strategie erlaubt Auswege aus der „Rohstofffalle“ - auch durch die Kombination mit „intelligenten Dienstleistungen“ (acatech, 2015).

Die Serviceforschungsliteratur argumentiert, dass die Digitalisierung selbst beide Wege unterstützen kann - umgekehrt prägen aber auch die Strategien und Dienstleistungen leistungsfähiger Technologieakteure die Möglichkeiten der Dienstleister und ihrer Kunden. Gallouj et al. (2015), legen in einer die Dienstleistungsinnovation betonenden Sichtweise nahe, dass durch mobile und dezentrale IKT-Nutzung die Industrialisierung und die Personalisierung von Diensten miteinander in Einklang gebracht werden können. Beispielsweise können neue Lieferkonzepte im Einzelhandel oder Multi-Channel-Services im Finanzdienstleistungsbereich standardisierte Angebote mit hochgradig interaktiver Unterstützung kombinieren.

2.1.3 Gewerkschafter beobachten Dienstleistungsmärkte

Die befragten Gewerkschafter sind sich einig, dass eine zunehmende Standardisierung und Produktisierung im Dienstleistungssektor zu beobachten sind. Bei den genannten Technologien handelt es sich um die „üblichen Verdächtigen“: Internet der Dinge, künstliche Intelligenz, Clouds und Plattformen. Die Robotik spielt bei den Dienstleistungen eine untergeordnete Rolle. Blockchain-Technologien sind ein Thema im Finanzsektor und rund um die Frage der Zusammenarbeit mit Startup-Unternehmen. Ein finnischer Gewerkschafter fügt einige weitere Beispiele für Automatisierung und Selbstbedienung im raumabhängigen Teil des Dienstleistungssektors hinzu: Selfservice in Hotels, intelligente Einkaufswagen, elektronische Überwachungssysteme und Drohnen, die in das Gebäudemanagement oder die Sicherheit integriert sind.

Die deutschen Berater von ver.di sehen die Standardisierung als logisches Ergebnis und Voraussetzung für die Digitalisierung - in der Tat wurde dies von einer Vielzahl von Arbeitsplatzstudien in der Tradition des Arbeitsprozesses als eine Art Kreislauf betrachtet. „Mit IT müssen die Dinge standardisiert werden“, und das bedeutet vor der Vollautomatisierung „Industrialisierung erstreckt sich auf kognitive Arbeit“. Dies bedeutet eine gewisse Entqualifizierung und den Transfer von stillschweigendem Wissen und Know-how auf Maschinen in Bereichen wie Finanzdienstleistungen, IKT, Einzelhandel und auch Logistik (Daum, 2016; Roth, Zanker, Martinetz, & Schnalzer, 2015). Dies erhöht wiederum die Möglichkeiten der Remote-Service-Bereitstellung, des Outsourcings und der weiteren Standardisierung.

Ein rumänischer Gewerkschafter beobachtet die weiteren Ziele der Unternehmen für die Automatisierung nach dem Offshoring: „[Unternehmen] schauen sehr genau hin, welche Art von Aktivitäten innerhalb des Unternehmens automatisiert werden können - es sind oft Teams von Leuten mit ausgefallenen Namen wie 'Transformation Excellence' oder 'Business Excellence'; was sie tun müssen, ist Lösungen zu finden, um menschliches Eingreifen zu eliminieren. Es hängt sehr stark von der Art der Aktivitäten ab, von der Vision der Unternehmensführung oder auch von der Geschwindigkeit, mit der sie diese umsetzen wollen - aber es geht nicht um OB, sondern um WANN“ (SITT, RO).

„Servitisierung“ wird von Gewerkschaftern und auch Arbeitgebervertretern aus Dänemark und Gewerkschaftern aus Deutschland und Österreich erwähnt. Ein dänischer Arbeitgebervertreter hat ein markantes Beispiel: „Anstatt Ihnen eine Daunendecke zu verkaufen, verkaufe ich Ihnen Informationen darüber, wie Sie schlafen. So kann man einen Abonnementservice mit der Bettdecke und Daten darüber verkaufen, wie gut Sie geschlafen haben, wie lange, Temperatur, Anzeichen einer bevorstehenden Krankheit usw. oder was auch immer. Sie entwickeln Technologien und versuchen, verschiedene Geschäftsmodelle zu entwickeln, die ihnen einen Vorteil verschaffen, anstatt nur ein dummes Produkt zu verkaufen“ (DKDI, DK).

Servitisierung-Ideen kommen meist von Sozialpartnern, die auch Fertigungs- und produktionsnahe Dienstleistungen vertreten. In Österreich und Deutschland befinden sich solche Dienstleistungen oft noch innerhalb des verarbeitenden Gewerbes. Experten der österreichischen GPA/djp berichten, dass in einer Diskussionsinitiative mit Betriebsräten aus den verschiedenen von der Gewerkschaft vertretenen Bereichen die Industrievertreter in Bezug auf die Digitalisierung am optimistischsten waren und sich eine

bessere Zukunft der „Produktion als Dienstleistung“ vorstellten. Wenn dies jedoch eintritt, könnte es bedeuten, dass *„in zehn Jahren die Gewerkschaften in den Abteilungen, wie wir sie kennen, möglicherweise nicht mehr adäquat sind“*.

Innerhalb des Dienstleistungssektors scheint die Integration von digital verbesserten Diensten über die bestehenden Sektoren hinweg eine gleichwertige Strategie zu sein, die darauf abzielt, Dienste serviceähnlicher zu gestalten. Ein Beispiel sind die Finanzdienstleistungen in Italien: Nach der Finanzkrise *„2009-2014 haben die Banken nur versucht, die Kosten zu senken.... Jetzt stellen sie auch neue Geschäftsmodelle vor. Sie sondieren ihre Möglichkeiten im Finanzsektor. Im Versicherungssektor natürlich, im steuerlichen Bereich, ... Immobilien: ... es ist eine Kette, in der die Bank die Möglichkeit bietet, ein Haus zu verkaufen und dann die Baufinanzierung übernimmt und den Kunden bei allen Problemen, die er hat, auch in Steuerangelegenheiten, unterstützt. Es handelt sich also um eine sehr integrative Kette und damit eine Bank muss sehr groß sein, um eine solche Wertschöpfungskette zu managen“* (FABI, IT).

Tatsächlich kann eine solche Strategie der „Seitwärtsintegration“ von Dienstleistungen durch große Unternehmen ganze Sektoren oder Segmente von Sektoren neu ausrichten und der sektoralen Logik eine weitere Ebene der Volatilität hinzufügen. Dies ist vergleichbar mit den beschlossenen Plattformstrategien, die direkt auf „Superstar“-Potenziale und virtuelle Monopole abzielen. Solche Strategien werden nicht nur von den ICT „Big Five“ oder den jüngeren Disruptoren wie Uber und Airbnb verfolgt. Sie bilden ein eher inkrementelles Äquivalent, das von einigen europäischen Dienstleistungs-Multis verfolgt wird. Das Beispiel von IBM kann auf ähnliche Weise interpretiert werden. Basierend auf der Erfahrung des Wandels vom Hardware-Hersteller zum Dienstleister sieht das Unternehmen nach Aussage eines Gewerkschaftsexperten, der den IBM-Betriebsrat unterstützt, derzeit eine weitere strategische „Wette auf die Zukunft“ mit dem Potenzial, ganze Märkte und Branchen zu transformieren:

- Künstliche Intelligenz und kognitives Rechnen („Watson“) als Dienstleistung „für alles“ zu entwickeln, „alle Daten zu haben“ und die Fähigkeit, sie zu analysieren, „und wenn man etwas wissen will, findet man es nur mit Watson heraus“.
- und die Entwicklung von Blockchain-Technologie, um „alles online“ zu verbinden und „derjenige zu werden, der das System besitzt“.

Der Experte sieht nur wenige prinzipielle Einschränkungen, und auch Koordinations- und Managementaufgaben sind nicht immun gegen die Automatisierung: *„Warum sollte Watson nicht in der Lage sein, das Projektmanagement zu übernehmen?“* Experten sehen aber auch Lücken und Verzögerungen bei der vollständigen Implementierung von künstlicher Intelligenz zur Unterstützung und/oder Automatisierung solcher Dienste. Derzeit ist künstliche Intelligenz nicht vollständig selbstlernend und wird auch in den nächsten 30 oder 40 Jahren nicht in der Lage sein, Software selbst zu entwickeln.

Diese Argumente deuten auf zunehmende Spannungen in den Dienstleistungsmärkten und Dienstleistungswirtschaften hin. Nützliche und innovative Potenziale digital verbesserter Dienste können ausgehöhlt oder in der Entwicklung Defizite aufweisen, wenn die Dienstleistungsmärkte sich in einer zweiseitigen Konzentrationslogik festfahren: kostengetriebene „Unterbietungswettbewerbe“ durch Produktisierung und Kommodifizierung einerseits und „der Gewinner räumt ab“-Konfigurationen von „Superstar-Firmen“ und von Netzwerkeffekten getriebenen Plattformen andererseits.

2.1.4 Sektorspezifische Entwicklungen

Sowohl die Forschungsliteratur als auch unsere Interviewpartner erwarten, dass sich die Digitalisierung in der Regel sowohl innerhalb der Dienstleistungsbereiche weiter konzentriert als auch den Wettbewerb verschärft. Unternehmen dehnen ihre Aktivitäten branchenübergreifend aus, sehen sich neuen Marktteilnehmern gegenüber und/oder integrieren Wertschöpfungs- und Geschäftsketten. Es ist nicht immer klar, wo sich Macht und Hegemonie in diesen integrierten Ketten konzentrieren werden.

Verschiebungen zwischen den Sektoren stellen auch die Gewerkschaften vor Herausforderungen: „Flucht“ vor Tarifverträgen, aber auch Wettbewerb zwischen den Gewerkschaften um organisatorische Bereiche - die häufig durch verstärkte Zusammenarbeit ausgeglichen werden.

Der IKT-Sektor steht unbestritten im Mittelpunkt und konzentriert seine Aktivitäten tendenziell auf die neuen Technologien wie Big Data, Cloud Computing, Sicherheit oder „Internet der Dinge“ oder die Vernetzung von Anwendungen, Funktionen und Unternehmen im Allgemeinen (Daum, 2016). Das IBM-Beispiel stellt eine zentrale Position von Schlüsseltechnologieanbietern in vielen branchen- und funktionsübergreifenden Wertschöpfungsketten dar. Darüber hinaus wollen Unternehmen aus anderen Branchen wie Banken offenbar die Strategien von IKT-Unternehmen nachahmen (World Economic Forum, 2017). Bei einigen Technologien kann dem jedoch eine gewisse Unsicherheit gegenüberstehen. Ein französischer Gewerkschaftsvertreter beim IT-Dienstleister Atos beobachtet dies in Bezug auf Blockkettentechnologien: *„Unsere Kunden experimentieren mit Blockchains.... ganz sicher wird es etwas sehr Starkes geben, aber niemand weiß, wie das neue Geschäftsmodell mit diesem Tool aussehen wird. Wir befinden uns also in einer Art Stadium „vor der Vorbereitung“. Die Auswirkungen können sowohl für das IT-Geschäft als auch für Atos selbst - aber auch für bestehende Kunden - positiv oder negativ sein. Die Vorbereitung innerhalb des Unternehmens denkt an die Agilität, die fachlichen und digitalen Fähigkeiten und den Wandel der Belegschaft“* (CFDT, Frankreich). In der Telekommunikation verändert die Migration von Telefonie zu IP-Protokollen und *„von Hardware zu Software“* (Danskmetal DK) die Berufsbilder mit zunehmendem Umstieg auf Customer Selfservice über Web-Plattformen.

Postdienstleistungen und auch die Logistik sind von der Digitalisierung unmittelbar betroffen: Hier stehen moderne Robotik und Automatisierung im Mittelpunkt. Die Logistik übernimmt Funktionen aus der Produktion (Kontraktlogistik) und dem Handel. Bei den Postdiensten ist das Briefgeschäft in den am stärksten digitalisierten Ländern rückläufig, in Deutschland und Dänemark wurde dies jedoch durch Zuwächse bei der Paketzustellung aufgrund des E-Commerce weitgehend kompensiert. Hier bieten die Postdienste Lager- und Fulfillment-Dienstleistungen sowie Einkaufsplattformen an, die kleineren Einzelhändlern den Zugang zum Online-Markt ermöglichen. Interessanterweise hat die Kundendienstabteilung der Deutschen Post AG ihr Serviceangebot um einen neuen Service erweitert, der die Identität der Kontoinhaber durch Web- oder Video-Chat für Online-Banken und ähnliche Dienste sicher ermittelt (Daum, Holtgrewe, Schörpf, & Nocker, 2018) - ein Beispiel dafür, wie die Dienste weiterhin die Komplexität und Unsicherheiten der Digitalisierung angehen können.

Der elektronische Handel verlagert Funktionen vom Einzelhandel in die Logistik und stellt neue Qualifikationsanforderungen an das Online-Marketing und die Kommunikation. Die Beispiele Amazon, Universal oder Zalando sind in der Studie zur Digitalisierung im E-Commerce allgegenwärtig. Es entstehen Hybride zwischen E-Commerce und regulärem Handel, bekannt als „Multi-“ und „Omni-Channelling“, die das Einkaufen fast überall ermöglichen. Die Modeplattform Zalando bietet eine persönliche Modeberatung und -lieferung als Ergänzung zum Multi-Channel-Kundenservice des Unternehmens. Darüber hinaus eröffnen die Hersteller selbst Flagshipstores in Kombination mit Online-Shops und treiben damit die Vertikalisierung des Handels voran (vgl. Roth et al. 2015). Die Projektion der jüngsten Expansion des E-Commerce in die Zukunft wirft jedoch die Frage auf, wie viel von der möglichen Verschiebung bereits geschehen ist (Eichmann, Nocker, & Adam, 2016). Grenzüberschreitender Vertrieb ist eine Herausforderung für die nationalen Sektoren und Staaten, vor allem in den kleineren Ländern. Die Gewerkschaften stehen weiterhin vor der Herausforderung, die Reichweite von Tarifverträgen und den Zugang zu sicheren Arbeitsplätzen und „guter Arbeit“ an die neuen Logistik- und Lieferfunktionen anzupassen. Diese Funktionen werden immer flexibler und auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt, sind aber mit den Kostenzwängen der „letzten Meile“ bis zu den Privathaushalten konfrontiert.

Im Finanzbereich geht die Konzentration weiter, und in vielen Ländern stehen die Schließung von Niederlassungen und allgemeine Kostensenkungsstrategien auf der Tagesordnung. Kleinere Banken,

Sparkassen oder Kreditgenossenschaften geraten unter Druck. Banken in ganz Europa arbeiten zunehmend mit FinTech Start-ups zusammen und investieren in diese, um ihre Innovationen zu integrieren. Danish Finansforbundet hat sich mit dem Bankenverband Finance Denmark und der Stadt Kopenhagen zusammengeschlossen, um in diesem Bereich aktiv zu werden. Sie betreiben das Copenhagen Fintech Lab, das 100 FinTech-Unternehmern im Hauptsitz der Gewerkschaft Büroräume zur Verfügung stellt, in denen sie mit der Avantgarde des zukünftigen Bankwesens kommunizieren können (Ilsøe, 2017a). Italienische Banken arbeiten auch mit den großen Internetunternehmen zusammen, die Zahlungsdienste anbieten (wie Paypal oder ApplePay), während deutsche Banken solchen Kooperationen eher skeptisch gegenüberstehen (Roth et al., 2015). In der Versicherungsbranche ist künstliche Intelligenz bereits ein „großes Thema“, sagen die Berater von ver.di. Doch *„der Stand der Technik ist, dass wir IT-Systeme schaffen, die nach vorgegebenen Strukturen arbeiten....[Systeme] autonomes Arbeiten – da sind wir noch nicht“*. Die deutschen Finanzdienstleister *„wollen in der Tat weiter sein als sie es tatsächlich sind“*.

Die Medien kämpfen seit einiger Zeit mit der Disruption durch digitale Plattformen und Vertriebskanäle, insbesondere bei jüngeren Zielgruppen. Paradoxerweise kam es, als die Produktion infolge der Digitalisierung dezentralisiert wurde, zu einer vertikalen und horizontalen Konzentration von Medien- und Vertriebsakteuren. Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk sind die eigenen digitalen Aktivitäten der Rundfunkanstalten häufig durch Regulierung eingeschränkt. Die großen Internet-Multis konkurrieren um den Zugang zu Medieninhalten und deren Verbreitung, vom Angebot zusätzlicher Vertriebskanäle bis hin zu Eigenproduktionen (Dolata, 2015). Für konventionelle Medien und Verlage wie für Banken scheint die Zusammenarbeit oder der Wettbewerb mit Distributoren wie Amazon oder Apple umstritten zu sein, mit unterschiedlichen Mustern in unterschiedlichen Branchen, die jedoch einen erheblichen Kosten- und Wettbewerbsdruck ausüben.

2.1.5 Plattformen im Markt

Das disruptive Potenzial von Plattformen und deren Regulierung stehen im Mittelpunkt der Digitalisierungsdebatte. Tatsächliche Crowdwork-Plattformen für Remote Professional Services und Micro-Tasks scheinen in Europa in begrenztem Umfang genutzt zu werden und machen derzeit zwischen 0,4% (Belgien) und 1-1,4% (Spanien) des BIP aus. Doch ein nicht unerheblicher Prozentsatz der (westeuropäischen) Arbeitnehmer (etwa 10-15%, scheint Crowdworking ausprobiert zu haben, wobei es die meisten aber nur sporadisch für zusätzliches Einkommen nutzen (Gasparri & Tassinari, 2017; Haider et al., 2018; Huws, Spencer, Syrdal, & Holts, 2017). Für die einkommensschwächeren Länder Mittel- und Osteuropas liegen keine Daten vor, aber es konnten einige nationale Plattformen (Mandl, Curtarelli, Riso, Vargas, & Gerogiannis, 2015) identifiziert werden, und Crowdworker aus MOEL scheinen ebenfalls auf internationalen Plattformen präsent zu sein (Kirov 2017). Unser Befragter von der Kroatischen Fernmeldeunion HST bestätigt das ebenfalls: *„Es gibt viele Ingenieure, junge Leute oder sogar Studenten, die auf verschiedenen Plattformen für das Ausland arbeiten. Wir verstehen, dass dies eine besondere Entwicklung ist, vor allem im Bereich der IKT“* - aber die Gewerkschaften haben wenig Kontakt zu dieser Gruppe von Arbeitnehmern, die sich eher als Freiberufler betrachten.

In Spanien, Belgien und dem VK entstehen Branchenverbände. Während einige nationale und europäische politische Initiativen darauf abzielen, die Problematik der Besteuerung und der Sozialversicherungsbeiträge von Plattformen anzusprechen, wollen andere den Sektor stimulieren: Belgien ist ein markantes Beispiel für eine politisch gelenkte Liberalisierung zugunsten der „digitalen“ Wirtschaftszweige: Einnahmen bis zu 5.000 Euro aus nicht-professioneller Arbeit auf zertifizierten Plattformen werden nur mit 10 % besteuert (Haider et al., 2018). Damit wird die Plattformarbeit zur Aufbesserung der Einkünfte im Vergleich zu regulärer und professioneller Beschäftigung entschieden begünstigt. Im Vereinigten Königreich schlägt der Taylor-Bericht über neue Arbeitsformen ein neues Arbeitsstatut eines „abhängigen Unternehmers“ für Plattformarbeiter vor (Sharma 2018), während die

meisten Gewerkschaften eher für integrativere Ansätze sind (Dølvik & Jesnes, 2017; Haake, 2017; Tassinari & Maccarrone, 2017).

Einige Gewerkschafter weisen darauf hin, dass nicht alle Plattformen per definitionem regulierungsfeindlich sind. Eine Vertreterin von Sverige's Ingenjörer weist darauf hin, dass Plattformen auch Service-Innovationen und Problemlösungen fördern können: *„Für die einen gehört es zum Geschäftsmodell, Bedingungen zu verschlechtern und jede Art von sozialer Verantwortung zu vermeiden, für die anderen hingegen geht es darum, ein Problem zu lösen, und sie wollen keinesfalls in den Ruf kommen, ein schrecklicher Auftraggeber zu sein. Es gibt gute und schlechte Plattformen.“* Sie erwähnt eine schwedische Mobilitätsplattform, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Umweltverschmutzung in den Stadtzentren zu verringern, *„und erklärt, dass sie von Anfang an nicht wie Uber werden wollten - sie kontaktierten die Gewerkschaft der Transportarbeiter, um eine Vereinbarung mit ihnen zu treffen, sobald sie ihr Unternehmen gegründet haben“* Ebenso benennt die IG Metall auf ihrer Plattform zur Bewertung von Crowdfunding-Plattformen einige mit arbeitnehmerfreundlichen Regeln und Bedingungen. Beispiele sind die Software-Testplattform Testbirds (Deva & Wasza, 2016) oder die Design- und Kreativplattform Jovoto. Offensichtlich sind es die spezialisierteren Plattformen, die qualifizierte oder quasiprofessionelle Arbeit anbieten, die auch bessere Bedingungen bieten und ein Interesse an der Regulierung dieses Segments haben, um gleiche Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten.

2.1.6 Kunden.

Im Bankwesen, im Handel, in der Telekommunikation und bei vielen anderen Dienstleistungen bedeutet die Digitalisierung eine Verlagerung der „Arbeit“ auf Kunden und Konsumenten. Tatsächlich bedeutet Automatisierung der Arbeit oft Selfservice. Die Nutzung von Smartphones und mobilem Internet ist entscheidend für die Bereitstellung von Online-Services. Auch bei persönlichen Dienstleistungen, Marketing, Buchung, Information und Reputation werden zunehmend plattformbasierte Dienste eingesetzt. Unser belgischer Befragter fasst es treffend zusammen: *„Wir machen die Arbeit der Bank, aber wir müssen die Bank dafür bezahlen.“* Tatsächlich wird in einigen Untersuchungen argumentiert, dass es bei einem großen Teil der Digitalisierung von Dienstleistungen „um die Rationalisierung des Konsums (Staab, 2017) in einem Kontext gesättigter Märkte“ gehe. Der Autor hält es jedoch für unwahrscheinlich, dass dies zu einer nachhaltigen Quelle des Wirtschaftswachstums für die europäischen Gesellschaften wird, wenn gleichzeitig die Automatisierung der Dienstleistungen die für diesen Konsum notwendigen Einkommensquellen untergräbt.

Die digitalisierte Selbstbedienung deckt auch das gesamte Spektrum der Standardisierung und Servitisierung ab. Die finnischen Beispiele für digitalisierte Einkaufswagen bauen auf den etablierten Arbeitsteilungen in großen Supermärkten oder Einkaufszentren auf, mit zusätzlichen Informationen oder maßgeschneiderten Sonderangeboten. Für die Beratung der Kunden haben die Befragten unterschiedliche Szenarien im Blick. In den „bargeldlosen“ Gesellschaften Nordeuropas gibt es mobile Selfservice-Möglichkeiten, bei der auch kleine Transaktionen über Karten und/oder Smartphone-Apps abgewickelt werden können. Hinzu kommt eine Verlagerung der anspruchsvollen Kundenberatung und -betreuung hin zur Kunden-zu-Kunden-Beratung über Social Media oder eigene Plattformfunktionen. Die umfassende Information über Produkte ist nicht mehr alleinige Aufgabe der Mitarbeiter in einem Geschäft (oder der Marketing- und Webdesign-Abteilungen oder Beratungsfirmen von Dienstleistern). Sie verlagert sich auf Online-Ranking- und Bewertungssysteme, in denen die Kunden ihre gekauften Produkte selbst beurteilen (Eichmann et al., 2016). Oder die Rolle des Kundenberaters wird durch den Einsatz von Chatbots oder Avataren automatisiert: *„Erst gestern sah ich eine Demonstration eines Avatars, einer Person, die nicht wirklich existiert und die die Fragen eines Kunden beantwortet hat, und die Sprachausgabe war perfekt. Sogar die Dinge, die die KI (künstliche Intelligenz) sagte, waren perfekt. Der Kunde wurde von einer Maschine bedient, aber diese Maschine hat ein Gesicht, eine Stimme und konnte den Kunden auch bei sehr schwierigen Entscheidungen beraten“* (FABI, IT).

Dennoch spielen die Erwartungen und Anforderungen der Kunden weiterhin eine Rolle bei der Digitalisierung von Dienstleistungen. Vor allem in Südeuropa stellen die Gewerkschafter eine anhaltende Vorliebe der Kunden für den persönlichen Kontakt fest. *„Die soziale Frage ist wichtiger als die finanzielle: Die Menschen in Italien, Griechenland und Spanien wollen jetzt noch in eine Filiale gehen, mit jemandem reden, der existiert und keine KI ist, und in diesem Fall Emotionen teilen“*, sagt unser FABI-Befragter. In Call- und Service-Centern wird auch bei denjenigen Interaktionen, die nicht durch (Online-)Selfservice abgedeckt sind, der Wunsch, *„mit einer Person zu sprechen“*, nicht verschwinden (Daum et al., 2018).

Manchmal ist dieser Wunsch bei älteren Kunden vorhanden: *„Vor allem ältere Menschen haben das Geld, und junge Menschen haben keine Ersparnisse, weil sie mit der Arbeitssuche zu kämpfen haben“* (FABI, IT). Dies wird sogar im digitalisierten Dänemark und auch im Vereinigten Königreich erwähnt. Dort zielen politische Initiativen rund um *„Digital Inclusion“* unter Beteiligung von Banken, IT-Unternehmen, dem NHS und Wohltätigkeitsorganisationen darauf ab, Kindern, IT-fernen und sozial schwachen Gruppen (wie Behinderten, Obdachlosen oder Gefangenen) digitale Fähigkeiten zu vermitteln, um den Zugang zu digitalisierten Diensten zu verbessern (Sharma 2017) und damit die weitere Digitalisierung zu erleichtern. Andererseits sieht der FABI-Experte auch Möglichkeiten für Allianzen mit Kunden, bei denen sich ihr Interesse an vertrauenswürdigen und qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen den Interessen der Mitarbeiter entsprechen können.

So oder so, der Ausbau des Selfservice-Prinzips und die weitere Einbindung der Kunden in die hybride digital/analoge Servicebereitstellung ist im Gange. Es steht im Einklang mit den Zielen verschiedener Dienstleistungsunternehmen, ihre Geschäftsmodelle zu erweitern - aber auch der Kundenkontakt und Interaktion mit den Kunden bleiben ein Wettbewerbsfeld. Das Interesse der Unternehmen an der Kontrolle über multiple Kundenschnittstellen kann das Outsourcing und Offshoring von Servicefunktionen in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Handel oder Telekommunikation einschränken. Die Kontrolle über die Daten, die Kunden absichtlich oder unabsichtlich generieren, wird über die traditionellen Bereiche von Unternehmen und Sektoren hinweg wertvoll - und zu einem der Schauplätze anhaltender und sich abzeichnender Machtkämpfe zwischen Unternehmen, Sektoren und nicht zuletzt den Interessen der Zivilgesellschaft in Bezug auf Privatsphäre und Bürgerrechte.

2.2 Dienstleistungspolitik und gewerkschaftliche Bewertungen

In allen untersuchten Ländern gibt es staatliche Initiativen zur Digitalisierung, die sich mit Innovation, digitalen Infrastrukturen und auch mit Regulierung befassen (Grass & Weber, 2016). In Süd-, Mittel- und Osteuropa werden diese jedoch vom Staat meist ohne Beteiligung der Sozialpartner geführt (Gasparri & Tassinari, 2017; Kirov, 2017). In Großbritannien gibt es verschiedene Räte und Initiativen von Politikern und Branchenführern (Sharma, 2017). Nur in den nordischen und kontinentaleuropäischen Ländern gibt es ein breiteres Spektrum an zwei- oder dreigliedrigen Initiativen und Diskussionen. Solche Initiativen betreffen die Digitalisierung im Allgemeinen, Sicherheit am Arbeitsplatz, lebenslanges Lernen, soziale Sicherheit (auch für Selbständige), Innovation und Disruption sowie die Regulierung der Plattformwirtschaft (Grass & Weber, 2016; Haider et al., 2018; Ilsøe, 2017a, 2017b).

2.2.1 Regionale Unterschiede in der Dienstleistungspolitik

In den nordischen Ländern knüpft dies meist an die etablierten Formen der Sozialpartnerschaft an. Sowohl Arbeitgeber als auch Gewerkschaften sind zuversichtlich, dass diese Formen der Verhandlung und Konsensbildung aufrechterhalten werden können.

In Österreich und Deutschland wurde der politische Diskurs zur Digitalisierung von dem Begriff *„Industrie 4.0“* dominiert, der schließlich europaweit verwendet wurde. Große Technologieanbieter, Beratungsfirmen und Industrieverbände haben verschiedene Prozesse der Unternehmens- und Branchenrestrukturierung und der unterschiedlichen Nutzung digitaler Technologien zu einer etwas vagen Vision einer global und regional vernetzten Produktion zusammengefasst, die durch Netzwerke von

Sensoren und künstlichen Intelligenzen unterstützt und koordiniert wird. Kritiker halten dies eher für eine politische Marketing- und Agenda-Setting-Übung als für eine technologische Revolution im engeren historischen Sinne (Pfeiffer, 2017). Tatsächlich haben viele der unter diesem Titel diskutierten technologischen Entwicklungen sowohl eine längere als auch eine inkrementelle Historie. Allerdings hat „Industrie 4.0“ eine vergleichsweise kohärente Debatte über die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf höchster politischer Ebene in Deutschland in Gang gesetzt, in der sich auch die Gewerkschaften positionieren konnten. Insbesondere ver.di und IG Metall als deutschen Gewerkschaften ist es gelungen, das Augenmerk auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitnehmer zu lenken. Die Überschrift „Arbeit 4.0“ umfasst sowohl das verarbeitende Gewerbe als auch den Dienstleistungssektor. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich werden die neuen Möglichkeiten der digitalen Technologien konsequent diskutiert. Gewerkschaften und ihnen nahe stehende Experten sind sich der Risiken für sozialen Zusammenhalt, Verteilungsgerechtigkeit, Privatsphäre und Wohlergehen bewusst (Jürgens, Hoffmann, & Schildmann, 2018; Streissler-Führer, 2016; ver.di, 2015). Sie fordern konsequent eine adäquate gesellschaftliche „Gestaltung“ der Nutzung digitaler Technologien und politische Initiativen zur Sicherung des Nutzens für alle. Ein Vertreter der österreichischen GPA-djp sagt: *„Die Phase der Unruhe und des Schreckens ist vorbei, und jetzt wird gefragt, wo man eingreifen und wo man regulieren soll“* Einige Befragte in Deutschland und Österreich stellen aber auch fest, dass politische Debatten *„etwas mühselig“* sein können, wenn sie gegen die *„neoliberale Gehirnwäsche“* von Politikern quer durch das Spektrum kämpfen. Ein Beobachter, der das disruptive Potential der Digitalisierung betont, sieht eine bewusste Ignoranz: *„Jeder versucht, bestimmte Fragen nicht mehr bis zum Ende zu durchdenken“* (ver.di, DE).

Sowohl in den nordischen als auch in den südlichen Ländern verzeichnen die Gewerkschafter in den letzten Jahren einen markanten Anstieg des politischen Interesses. Vor allem in Spanien konzentriert sich die Debatte in erster Linie auf die Robotisierung, zielt aber darauf ab, *„die gesamte Wirtschaft zu modernisieren“* und Wege zu finden, das Land aus seiner von prekärer Arbeit geprägten Struktur mit geringer Wertschöpfung herauszuführen: *„Es ist eine Debatte, die sehr präsent ist, weil sie mit der Instabilität der Arbeit in Spanien zusammenhängt, die Jobrotation ist sehr hoch, die Working Poor sind ein weit verbreitetes Phänomen“*, sagen Gewerkschafter von CO.OO. Auch die Gewerkschaften in Italien, Portugal und Spanien wehren sich gegen ihre drohende Bedeutungslosigkeit und entwickeln eigene Initiativen, häufig unter der Überschrift *„Labour 4.0“* und häufig in gewerkschaftsübergreifender Zusammenarbeit (Gasparrri & Tassinari, 2017).

In Mittel- und Osteuropa zielen die meisten politischen Initiativen auf die Unterstützung von Investitionen im IKT-Sektor ab. Rumänien beispielsweise bietet den Unternehmen des IKT-Sektors eine Senkung der Sozialversicherungsbeiträge an, was auch in Kroatien diskutiert wird. Dort diskutieren die Sozialpartner untereinander, bisher mit sehr begrenzter Aufmerksamkeit der Regierung: *„Meistens hören sie nicht zu“*, sagt ein Vertreter der HST. Die Einsicht dieser Telekommunikationsgewerkschaft geht auch manchmal verloren, da sie nur in einem dreigliedrigen Dialog durch ihren Gewerkschaftsbund vertreten ist - aber es gibt einige Erfolge bei der Einrichtung spezifischerer Arbeitsgruppen, in denen die Gewerkschaft selbst vertreten ist. In Rumänien ist das Bild ähnlich, da sich das Segment der ausgelagerten Unternehmensdienstleistungen vom Rest der Wirtschaft abkoppelt: *„Leider sind weder die Digitalisierung in Rumänien ein alltägliches Thema noch ihre Auswirkungen oder ihre möglichen negativen Auswirkungen auf den „Star“-Sektor der rumänischen Wirtschaft - das Problem ist entweder unbekannt (was ich bezweifle), oder es wird ignoriert, im Sinne von „lass Unternehmen und Arbeitnehmer und wer immer damit zu tun hat in Ruhe“* (SITT, RO).

Gewerkschafter aus kontinental- und südeuropäischen Ländern sowie aus Finnland und Belgien weisen darauf hin, dass Digitalisierungsdebatten und Politikentwicklung im Kontext der von den Regierungen beschlossenen gewerkschaftsfeindlichen Politik stattfinden. *„In Spanien ist die Demokratie immer noch nicht in den Unternehmen angekommen, es gibt keine Mitbestimmungsmodelle wie in Deutschland oder Österreich. Es gibt keine Kultur der Einbeziehung von Stakeholdern“*, sagen die Befragten von CO.OO. In

Frankreich werden die Gewerkschaften mit der Politik der Regierung Macron konfrontiert, die derzeit zwei von drei gesetzlich vorgeschriebenen Vertretungsgremien in französischen Unternehmen abschafft. *„Zum Beispiel bei Atos in Frankreich bedeutet das, dass es 658 gewählte Arbeitnehmervertreter geben wird, die einfach verschwinden werden. Die Struktur der Gewerkschaften innerhalb des Unternehmens, die natürlich die gewählten Mitglieder der Gremien waren, wird verschwinden, und das sind für die Gewerkschaften in privaten Unternehmen in den nächsten Jahren keine guten Nachrichten.“* Zudem sollen die Verhandlungen über die Arbeitsbedingungen auf die Unternehmensebene verlagert werden.

2.2.2 Optimisten und Skeptiker: die Ansichten der Gewerkschafter

Die Meinungen von Gewerkschaftern und Experten gehen in Bezug auf das Ausmaß der tatsächlichen und anhaltenden Disruptionen im Gegensatz zu den inkrementelleren Entwicklungen in der Technologie auseinander. Langsame Entwicklungen, die schließlich einen „Auslösepunkt“ des disruptiven Umbruchs erreichen, sind eine Möglichkeit, die der IBM-Experte von ver.di anschnidet. Zwischen Optimismus und Skepsis gegenüber der Fähigkeit der Gewerkschaften und Gesellschaften, digitale Technologien zu „gestalten“ (Gestaltbarkeit), gibt es eine breite Palette von Positionen, die sowohl den nationalen oder regionalen als auch den beruflichen bzw. sektoralen Kontext widerspiegeln.

Optimistischere Positionen finden wir in Berichten aus den nordischen Ländern (Söderqvist, 2017), wo die Digitalisierung weiter fortgeschritten ist und offenbar sowohl im Alltag als auch in der Sozialpartnerschaft „zum Normalfall“ wurde, aber interessanterweise nicht unbedingt im IKT-Sektor. *„Wir verwenden also nicht viel Zeit darauf zu diskutieren, wie wir Automatisierung oder Digitalisierung verhindern können, denn sie findet bereits statt und wird in den kommenden Jahren nicht weniger werden, sondern weiter zunehmen. Wir werden uns den Konsequenzen stellen müssen, und wir werden unsere Mitglieder qualifizieren müssen, damit sie diese Entwicklung bewältigen können“,* sagt der Vertreter von Danskmetal. Ein Teilnehmer der Befragung von Dansk Industri pflichtet dem bei: *„Es ist eine Tatsache, dass Roboter und Digitalisierung unsere Arbeitsplätze besser, sicherer und wettbewerbsfähiger machen“.*

Der Vertreter von Sveriges Ingenjörer schließt sich dem gemäßigten Optimismus sowohl der nordischen Länder als auch der Ingenieurberufe an: *„Mensch und Maschine werden eher zusammenarbeiten, und es wird neue Arten von Jobs geben, die Kompetenzen auf eine neue Art und Weise miteinander verzahnen. Die Mitglieder machen sich auch keine Sorgen, wenn es um Ingenieure geht. Ansonsten muss man die Belegschaft insgesamt weiterqualifizieren - es wird weniger Geringqualifizierte geben.“* Ausgehend von einem anderen geographischen und institutionellen Kontext hat der HST-Vertreter Kroatiens eine ähnliche Sichtweise: *„Die Tatsache, dass wir im Bereich der Telekommunikation arbeiten, gibt uns die Möglichkeit, in der ersten Reihe zu sehen, was vor sich geht. Deshalb haben wir eher keine Angst. Ja, es gibt einige Veränderungen, aber es ist nicht unbedingt gefährlich. Du kannst dich anpassen. Wir sind nicht so negativ gegenüber der Digitalisierung eingestellt. Auf der anderen Seite erwarten wir aber auch von der Arbeitgeberseite, dass sie sich viel aktiver im sozialen Bereich engagiert. Es geht nicht, dass wir uns nur um die Digitalisierung kümmern, aber nicht um die Arbeitnehmer. Hier ist eine Art Kompromiss nötig.“*

Trotz ihrer erklärten Bestrebungen, digitale Technologien zu gestalten, äußern sich die deutschsprachigen Gewerkschaften mehrdeutig oder weisen ausdrücklich darauf hin, dass dies entscheidene Anstrengungen erfordert. *„Keine Frage, die Digitalisierung bietet eine große Chance, den Arbeitnehmern mehr Selbstbestimmung zu ermöglichen - kürzere Arbeitszeiten und Befreiung von der Arbeit“,* sagt ein langjähriger Berater von ver.di. *„Doch auf dem Weg zu solch fortschrittlichen Lösungen verschlechtern sich bisher - das muss nicht so bleiben - die Bedingungen für die Umsetzung“.* Die Experten der österreichischen GPA-djp bestehen auf dem Bestreben der Gewerkschaft, alle digitalen Entwicklungen von der Datensicherheit über Kompetenzen bis hin zu neuen Beschäftigungsmodellen positiv mitzugestalten: *„Die Risiken sollten erkannt werden, aber Prekarisierung ist kein Naturgesetz“* (GPA-djp AT). Die Gewerkschaft stellt jedoch fest, dass die Ansichten der Betriebsräte in der Branche sehr unterschiedlich sind.

Bei den Finanzdienstleistungen scheint es eine gewisse Polarisierung zu geben: In Italien hat sich der Sektor anscheinend aus der Logik der Kostensenkung und Rationalisierung befreit und strebt die Schaffung neuer Unternehmen und die Integration der Wertschöpfungskette der Finanzdienstleistungen an - mit unsicheren Beschäftigungsperspektiven. Die Gewerkschaft FABI ist zuversichtlich, sich an die Geschwindigkeit der Entwicklungen, die durch das Beharren der Kunden auf persönlicher Interaktion verlangsamt werden können, anpassen zu können. In Österreich führt die anhaltende Kostensenkung und Verkleinerung des Sektors zu einer eher defätistischen Sichtweise der Betriebsräte im Finanzdienstleistungsbereich, wie GPA-djp-Experten berichten. Beschäftigte bei Dienstleistern für die verarbeitende Industrie oder im verarbeitenden Gewerbe selbst sehen mehr Möglichkeiten für Innovation und „Produktion als Dienstleistung“. In den Bereichen Soziales und Pflege scheint ihre Sichtweise von den jeweiligen Formen der Arbeitsorganisation abhängig zu sein. Die IT kann eine gewisse Unterstützung bei der Dokumentation bieten und Zeit für die Interaktion mit den Kunden gewinnen oder die Kontrolle und Überwachung der Arbeit verschärfen.

Der Vertreter der rumänischen SITT, einer Gewerkschaft, die speziell das rumänische Segment der Offshore-Dienstleistungen für Unternehmen organisiert, macht sich Gedanken über den zeitlichen Ablauf und die Spannungen zwischen sektoralen, politischen und regionalen Entwicklungen: *„Es hängt für mich sehr davon ab, wie schnell wir die Menschen umschulen und weiterqualifizieren können. Das ist ein Punkt. Zweitens hängt es von der Fähigkeit oder Behinderung des lokalen Managements aus diesen MOE-Ländern ab, neue Arbeitsplätze zu schaffen oder diese neuen Fachkräfte in Aktivitäten mit höherer Wertschöpfung einzubinden. Die klassischen Lügen, wenn wir von Digitalisierung sprechen - „Ja, Arbeitsplätze werden vernichtet, aber neue Arbeitsplätze werden wieder geschaffen - das bezweifle ich nicht, aber ich sehe auch nicht, dass sie entstehen. Noch wichtiger aber ist meine Frage, WO diese Arbeitsplätze geschaffen werden.“*

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sehen sich die befragten Gewerkschaften in vergleichsweise guten Positionen. Schnelligkeit, Zusammenarbeit mit anderen Gewerkschaften im In- und Ausland, Beauftragung von Forschung und Erfahrung sind Pluspunkte. Die südeuropäischen Gewerkschaften betonen ihre Schnelligkeit, mit der sie neue Entwicklungen aufgreifen: *„Es scheint, dass die Geschwindigkeit sehr hoch ist. Diese Spannung entwickelt sich sehr schnell, und meiner Meinung nach werden nur wenige Gewerkschaften in der Lage sein, in der richtigen Geschwindigkeit zu reagieren. Denn jetzt haben wir alle Werkzeuge und Instrumente, um zu reagieren.“* Sozialkapital in der Zusammenarbeit mit anderen Gewerkschaften im In- und Ausland ist dabei ein wichtiges Element - auch und gerade in einem Umfeld, das sich langsamer digitalisiert als die Vorreiter. Auch CO.OO sieht in ihrem Forschungsschwerpunkt eine Stärke: *„Wir sind auch eine Organisation, die viele Untersuchungsarbeiten entwickelt und wir sind eine der ersten Organisationen, die so gearbeitet haben. Das gilt besonders im Bereich der digitalen Plattformen, und das ermöglicht es, diesem Prozess immer einen Schritt voraus zu sein.“*

Der Experte von Sveriges Ingeniörer denkt über das nordische Modell nach: *„Wir sind so stolz auf das nordische Modell und das schwedische Modell, aber wir haben vergessen, wie wir darüber kommunizieren und was geschützt werden muss, damit es so bleibt, wie es ist. Uns gefällt die Flexibilität, keine Gesetze zu haben, die die Arbeitsmärkte und -bedingungen regeln, sondern Diskussionen und Vereinbarungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern zu führen. Aber um die Legitimität des Modells zu erhalten, ist die gewerkschaftliche Organisation entscheidend. Wenn du die Leute nicht dazu bringen kannst, Mitglieder zu werden, hat dieses Modell keine Zukunft. Es ist also wirklich eine wichtige Frage, und wir müssen die Jugendlichen besser dafür sensibilisieren. Vielleicht bin ich zu optimistisch, aber ich habe das Gefühl, dass die Menschen erkennen, dass die Marktwirtschaft nicht wirklich alles liefert, was wir dachten, dass sie es tun würde.“*

Die Gewerkschafter sind sich daher einig, dass entschiedene politische Anstrengungen erforderlich sind, um eine sich wandelnde Mitgliederbasis zu erhalten und zu erreichen, und dass sowohl die Arbeitgeberseite als auch die Unternehmen selbst die Verantwortung für die Anpassung der Qualifikationen und anderer sozial- und sozialstaatlicher Bestimmungen an die Digitalisierung und die Gestaltung der digitalen Entwicklungen gemäß den Standards der europäischen Gesellschaften übernehmen müssen.

Dies bringt einige Gewerkschaften dazu, organisatorische Veränderungen in ihren eigenen Reihen zu diskutieren. Die österreichische GPA-djp hat die Verantwortung für Digitalisierung und Innovationsmanagement in einer Position im Vorstand zusammengefasst. Sie erforschen agile oder evolutionäre Organisationsmodelle für die Gewerkschaft selbst. Ziel ist es, Betriebsräte zu befähigen, den organisatorischen Wandel in „ihren“ Unternehmen mitzugestalten und „gute Arbeit“ partizipativ mit ihren *Mitgliedern* zu diskutieren, *„um als Gewerkschaft zuzulassen, dass es totale Widersprüche geben kann.... der paternalistische Ansatz muss gehen, es gibt kein Recht oder Unrecht“*. Die Gewerkschaft strebt auch die Mitgestaltung von Experimenten oder der Arbeitszeit, neuer Formen der Arbeitsorganisation usw. mit der Arbeitgeberseite an. Tarifverträge könnten Öffnungsklauseln für soziale Experimente erlauben, die über einen bestimmten Zeitraum laufen und von der Forschung begleitet und ausgewertet werden: *„Nach zwei Jahren wüssten wir zum Beispiel, was ein Modell der fakultativen Arbeitszeit wirklich bedeutet, was autonome Teams bedeuten, was es wirklich für die wirtschaftliche Leistung, für die Qualität der Arbeitsplätze, für Umsatz und Krankenstand bedeutet, und dann könnten die Themen angepasst werden“* (GPA-djp, AT).

2.2.3 Wie die Gewerkschaften mit der Vielfalt umgehen

Wir haben auch die Gewerkschafter gefragt, wie sie diese große Vielfalt an nationalen und sektoralen Standpunkten und Ansätzen wahrnehmen. Einen möglichen Gesamtkonsens skizziert die Vertreterin von Sverige Ingenjörer: *„Es geht um die Digitalisierung, die Entwicklung von Kompetenzen, wie man Menschen beschäftigungsfähig macht, wie man die Unternehmen dazu bringt, ihre Verantwortung für eine integrative und nachhaltige Gesellschaft wahrzunehmen. Wir haben viele Gemeinsamkeiten. Wir sind uns bewusst, dass wir in Schweden oft als arrogant und autark mit diesem fantastischen Modell wahrgenommen werden, das so gut mit unserer niedrigen Arbeitslosigkeit und allem funktioniert, und ich denke, dass die internationale Arbeit so bereichernd ist, weil man sich der Unterschiede bewusst wird und es ein Schlüsselfaktor ist, um besser zu verstehen, warum es nicht überall gleich funktioniert und wie wir uns gegenseitig durch gute Beispiele helfen können.“*

Ihr dänischer Kollege legt mehr Wert auf eine gewisse Asymmetrie: *„Wenn wir mit unseren europäischen Kollegen sprechen, liefern wir viel Wissen, aber wir bekommen nicht viel Wissen zurück, weil sie die Erfahrung nicht haben. Sie sehen unserer Situation mit großer Angst entgegen. Tatsächlich hatte ich ein Gespräch mit einem Kollegen von [Kontinentaleuropa] über unser System der elektronischen Identifikation und er war sehr skeptisch. Er war besorgt über Kontrollen und Überwachung, aber das ist nicht die Art und Weise, wie die dänische Gesellschaft das sieht. Sie betrachten es als Dienstleistung“* (Danskmetal, DK).

Unser Informant vom italienischen FABI sieht den Hauptunterschied in der Geschwindigkeit der Digitalisierung *„Ich sehe, dass die nordischen Länder auf einem sehr guten Weg sind und auch die Digitalisierung dort sehr schnell erfolgt. Wir in Italien sind als Gewerkschaft gut unterwegs, aber die Digitalisierung geht nicht so schnell voran. Auch im Vergleich zu den Nordischen Gewerkschaften sind wir gut aufgestellt. Das ist vor allem eine Frage der Geschwindigkeit... In einem bestimmten Moment müssen die vom Norden erdachten Lösungen der vom Süden geschaffenen Lösung gegenübergestellt werden. Wir brauchen eine Verschmelzung dieser beiden unterschiedlichen Lösungen, denn ich denke, es wird von beiden Seiten eine jeweils andere Lösung geben. Auf europäischer Ebene werden wir zu einem bestimmten Zeitpunkt eine gemeinsame Lösung brauchen.“*

Auf transnationaler Ebene befassen sich die Gewerkschafter mit EU-Vorschriften, der Rolle der Europäischen Betriebsräte und den Vorteilen der allgemeinen Zusammenarbeit. Ein österreichischer GPA-djp-Experte schlägt ein „*Europäisches Weißbuch Labour 4.0*“ vor, für das „*die Europäische Kommission aktiviert werden müsse*“, da Fragen der Arbeit nicht ausreichend behandelt werden. CO.OO wünscht sich eine aktivere Rolle der europäischen Gewerkschaftsbewegung: „*Die Gewerkschaftsbewegung auf europäischer Ebene muss sich nicht nur als Institution des Austauschs verstehen, sondern sie muss ein aktives Instrument zur Verteidigung der Arbeitnehmerrechte sein. Sie müssen nicht nur eine Plattform für den Dialog, sondern auch ein Instrument zum Handeln sein.*“

2.2.4 Gewerkschaften und die großen Fragen: Umverteilung

Deutschsprachige GewerkschafterInnen sind es auch, die sich mit den breiteren, makroökonomischen Fragen auseinandersetzen und Verbindungen zu den aktuellen Debatten um den „Postkapitalismus“ der Linken (Mason, 2015) und den Möglichkeiten einer progressiven Politik zur Rückgewinnung eines „Narrativs“ der Zukunft herstellen. Ver.di-Experten streben eine Umverteilung von Automatisierungsgewinnen und „digitalen Dividenden“ zwischen den Branchen an: „*Wir müssen über Umverteilung nachdenken, wie wir mit den zu erwartenden Gewinnen aus der Digitalisierung umgehen und inwieweit dies eine Umverteilung hin zu jenen sozial notwendigen Diensten erfordert, die einer Marktlogik nicht ohne weiteres untergeordnet werden können. Die Frage ist, wie man das organisiert - wir müssen über den Tellerrand schauen und systematisch Antworten finden, die man aufgeben kann, wenn sie aus ideologischen oder wirtschaftlichen Gründen nicht funktionieren - um etwas von der digitalen Dividende zu haben, muss man Aktionär sein.*“

Gewerkschafter setzen sich hier mit einer Reihe möglicher Denkmodelle und visionärer Debatten auseinander: „Robotersteuern“ und eine Besteuerung der Plattformwirtschaft werden nicht nur von sozialdemokratischen Parteien diskutiert. Neue Modelle der Unternehmensbeteiligungen von Arbeitnehmern sind ein Vorschlag des ver.di-Beraters – dies könnte aber das Problem der Ungleichverteilung von Gewinnausschüttungen verschärfen, wenn nur die Mitarbeiter der höherwertigen Branchen davon profitieren. Schließlich schlagen liberale IKT-Denker (Lanier, 2013; Mayer-Schönberger & Ramge, 2017) vor, die Bürger in ihrer Rolle als Verbraucher für die Daten zu bezahlen, die sie an Unternehmen liefern, die diese Daten als „Rohstoffe“ für neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen nutzen.

2.3 Schlussfolgerungen: Elemente einer Dienstleistungserzählung?

Auf der Suche nach einer dienstleistungsspezifischen Vision oder Erzählung kann eine bestimmte Sicht auf die Servitisierung für Dienstleistungsgewerkschaften von Interesse sein. Wenn die digitale Technologie kein Selbstläufer ist oder nicht automatisch läuft, sondern komplementäre Innovationen erfordert, um sozial und organisatorisch zu funktionieren, bieten Dienstleistungen diese komplementären Innovationen an: „*Wissensintensive Unternehmensdienstleistungen und organisatorische Innovationen werden eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung des Potenzials neuer Technologien in Geschäftsergebnisse und eine Verbesserung der Wohlfahrt spielen. Die Identifizierung und Lösung der Probleme von Endkunden und Geschäftsanwendern wird im Mittelpunkt der Innovationsaktivitäten stehen*“ (Gallouj et al., 2015, S. 6).

Diese Autoren betonen den Beitrag der Dienstleistungen sowohl zur wirtschaftlichen Wertschöpfung als auch zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen wie der Digitalisierung selbst, des demografischen Wandels und der Nachhaltigkeit: „*Ob die Innovation technologisch oder nicht-technologisch, ökologisch oder sozioökonomisch ist, Dienstleistungen spielen eine aktive Rolle bei der Produktion von Innovationen, nicht nur solche, die Schäden an der Umwelt oder am sozioökonomischen Wohlergehen des Einzelnen beheben oder reparieren, sondern auch solche, die präventiv und proaktiv sind (Bildung der Bevölkerung, Ausbildung in Bezug auf Umweltnormen oder Umweltlabels usw.)*“ (S. 18).

Traditionell wurde diese Funktion der Bereitstellung öffentlicher Güter als Domäne der Dienstleistungen des öffentlichen Sektors und der Dienstleistungen von allgemeinem Interesse angesehen. Mit der Liberalisierung der Dienstleistungen und der Individualisierung der Konsummuster verschiebt sich jedoch die Arbeitsteilung zwischen Staat, Privatwirtschaft und Haushalten. Dies bedeutet, dass das Argument auf die Funktion vieler Dienstleistungen des privaten Sektors ausgedehnt werden kann.

Diese Perspektive auf Service-Innovation schlägt einen Weg vor, der weit über die aktuellen Bedenken bezüglich Digitalisierung und Automatisierung hinausgeht. Da Dienstleistungen auf die Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit spezialisiert sind (Jacobsen, 2013, 2017), verfügen sie über ein großes Potenzial zur Lösung von Problemen und zur Bewältigung unternehmerischer und gesellschaftlicher Herausforderungen. So können neue Möglichkeiten erschlossen werden. Voraussetzung ist, dass es Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gelingt, Investitionen und Interessen in sozial eingebettete Dienste zu lenken, die sozialen Nutzen und Wirtschaftlichkeit miteinander verbinden. Gallouj et al. (2015) zum Beispiel die Idee eines „Supermarktes als öffentliches Gut“, der ethische und nachhaltige Güter sowie Orientierung und Beratung für Verbraucher bietet und auch als Raum für Interaktion über den Konsum hinaus dienen kann. Autoren, die sich an Service-Innovation und „Servitisierung“ orientieren, sehen daher wachsende Chancen für qualitativ hochwertige Dienstleistungen und eine Neugestaltung der Dienstleistungsmärkte in den Servicegesellschaften. Wie die Gewerkschafter und die nordischen Arbeitgebervertreter, die wir befragt haben, sind sie sich einig, dass solche Ansätze eine engagierte, mehrstufige politische Unterstützung erfordern, die sich wie neu entstehende Dienstleistungs-Wertschöpfungsketten über politische und soziale Bereiche erstreckt.

Wenn dieser Weg nicht beschritten wird, könnte die Digitalisierung der Volkswirtschaften das Produktivitätswachstum behindern: Autor et al. (2017) weisen darauf hin, dass die Entstehung von „Superstar-Firmen“ und Märkten, in denen der „Gewinner das meiste für sich beansprucht“, die Verbreitung technologischer Innovationen durch die Wirtschaft verlangsamt. Die „Verzögerung der Verbreitung von Technologie ausgehend von den Avantgarde-Unternehmen hin zu den Nachzüglern [ist] darauf zurückzuführen, dass die führenden Unternehmen ihre Vorteile besser schützen und zu einer Verlangsamung des gesamtwirtschaftlichen Produktivitätswachstums beitragen können“ (S. 23)

Insbesondere die Strategien der „Big Five“ Internetunternehmen (Google, Apple, Facebook, Amazon und Microsoft) können einer gesellschaftlich verankerten Service-Erweiterung und Innovation im Wege stehen: Netzwerkeffekte in internetbasierten (Verbraucher-)Diensten sind doppelseitig, da sich nicht nur Verbraucher, sondern auch Werbetreibende und Content-Provider in Richtung dieser Plattformen mit einem größeren Nutzer- und Kundenstamm bewegen. Dolata (2015) argumentiert, dass diese Unternehmen auch streng kontrollierte und geschlossene interne Innovationsstrategien bevorzugen - abgesehen von Aktivitäten wie der Entwicklung von Anwendungen, bei denen externe Produkte über wiederum streng kontrollierte Schnittstellen integriert werden. Diese Unternehmen verlagern das Kräfteverhältnis in vielen Dienstleistungssektoren durch ihr schieres Gewicht und ihre wirtschaftliche Macht und auch durch ihre Allgegenwart deutlich - aber sie können immer noch selbst anfällig für Disruption sein, wenn sich das Verbraucherverhalten und die Internet-Praktiken ändern.

Für die Gewerkschaften ist diese Konfiguration schwierig zu handhaben: Sie haben ihre Mitgliederbasis in etablierten Dienstleistungsunternehmen, die unter dem Druck der Digitalisierung und Globalisierung stehen und ihre Aktivitäten in Niedriglohnländer oder -sektoren verlagern können. Einige von ihnen in strategischen Positionen können ihre Dienstleistungen auf neue Bereiche ausdehnen und zu „Superstars“ werden. Diese Unternehmen sind jedoch nicht immer bestens positioniert, um die für die Gestaltung der Digitalisierung notwendigen Dienstleistungsinnovationen in gesellschaftlich verträglicher Weise zu entwickeln - auch wenn die etablierten Unternehmen bemerkenswerte Anstrengungen zur Dienstleistungsinnovation unternehmen. Aber auch außerhalb dieser Hochburgen haben die Gewerkschaften als Teil der Zivilgesellschaft ein Interesse daran, gesellschaftliche Herausforderungen

anzugehen und gesellschaftlichen Nutzen zu schaffen. Wenn hier das zukünftige Arbeitsplatz- und Wertschöpfungspotenzial von Dienstleistungen liegt, können sie es sich kaum leisten, sich nicht in andere Aspekte von Dienstleistungs- und Sozialinnovation mit Potenzial zu involvieren.

Unsere Analyse kommt daher zu dem Schluss, sich von der innovativen Seite der Dienstleistungen inspirieren zu lassen: Digitale Technologien müssen sich in ihr organisatorisches und soziales Umfeld einfügen, um ihr Potenzial zu entfalten. Dienstleistungen und das Wissen, die Kreativität und das Einfühlungsvermögen der Servicemitarbeiter stellen die ergänzenden Innovationen dar, die dafür unerlässlich sind. Sie befassen sich auch mit den Herausforderungen und Potenzialen, die sich nicht digital lösen lassen. In diesem Sinne ist die Rolle der Dienstleistungen in einer digitalisierten Wirtschaft unverzichtbar. Es gibt jedoch Wege der Standardisierung, Externalisierung und Dequalifizierung in der Leistungserbringung sowie asymmetrische, monopolisierte Konfigurationen, die diese Potenziale untergraben.

Selbst aus diesem kurzen Überblick über die Erkenntnisse aus der Wissenschaft und der gewerkschaftlichen Praxis wird deutlich, dass die Herausforderungen für Dienstleistungsgewerkschaften nicht durch dichotomes Denken gelöst werden. Die Konzentration auf eine „neue“ oder „alte“ Anhängerschaft, technologischer Optimismus oder Pessimismus, kollektive Höherqualifizierung oder bedingungsloses Grundeinkommen wird nicht ausreichen. Wir wissen nicht, ob die Vielfalt der Erfahrungen im Dienstleistungssektor unterschiedliche Positionen auf einer konvergierenden Linie oder auf verschiedenen gewundenen Wegen repräsentiert, die konvergieren oder divergieren können, da regionale, kulturelle und sektorale Unterschiede wahrscheinlich Bestand haben werden. Sie sind jedoch verwandt und die Praxis unserer Befragten sowie der Teilnehmer an den Workshops des Projekts besteht zunehmend darin, sie bewusst in Beziehung zu setzen.

3 Dienstleistungsarbeitsmärkte und Arbeitsbeziehungen in Europa

3.1 Digitalisierung und Beschäftigung in Europa

Es wird erwartet, dass die Digitalisierung weitreichende Auswirkungen auf die Beschäftigungsmuster in verschiedenen Dimensionen haben wird: Anzahl und Verteilung der Arbeitsplätze, ihre Anforderungen an das Qualifikationsniveau und die Entwicklung von Arbeitsverträgen (und Dienstleistungsverträgen). Tarifverhandlungen und Interessenvertretung basieren nach wie vor meist auf Annahmen über „normale“ Arbeitsverhältnisse, mit einem Arbeitgeber, Arbeit an einem Standort, unbefristete (Vollzeit-)Verträge und klare Qualifikations- und Kompetenzprofile. Viele Arbeitsplätze, insbesondere die neu entstehenden, passen jedoch nicht mehr in dieses Profil, und der Dienstleistungssektor im Allgemeinen zeichnet sich durch stärker polarisierte und atypische Beschäftigungsverhältnisse aus. In einigen Branchen und Regionen haben Gewerkschaften traditionell Freiberufler und andere atypische Beschäftigte (z.B. in den Medien, in der Bildung oder in Zeitarbeitsfirmen) vertreten und für sie verhandelt (Haake, 2017; Pernicka, 2005) und auch, z.B. durch die Ausstellung von Presseausweisen Zugang zu Berufen vermittelt (Aubert-Tarby, Escobar, & Rayna, 2018). Allerdings lassen sich bestehende Lösungen nicht ohne weiteres über diese Bereiche hinaus übertragen, da neue Arten von Arbeitsverträgen entstehen (Mandl, Curtarelli, Riso, Vargas, & Gerogiannis, 2015) und liberalisierte Verträge über Sektoren und Organisationsbereiche verteilt sind. Die Herausforderung besteht darin, Tarifverhandlungen und Interessenvertretung auf neu entstehende Arbeitnehmertypen wie z.B. Crowdworker (mit unterschiedlichem Grad und Bedarf an politischer Unterstützung) auszuweiten und/oder die „Beschäftigung 4.0“ in einer integrativen Weise mit neuem Leben zu füllen.

Einige Fragen sind jedoch weniger kompliziert, als sie auf den ersten Blick erscheinen: Beispielsweise schlägt Risak vor, die Plattformarbeit in der EU, da sie oft transnational ist, so zu regeln, dass die gesetzliche Standardannahme ein Arbeitsvertrag zwischen dem Plattformarbeiter und der Plattform ist. Die Plattform könnte den Gegenbeweis führen, wenn Kriterien für professionelle oder freiberufliche

Arbeit gelten (Risak, 2018), wobei die verschiedenen Funktionen eines Arbeitgebers, die in der Plattformarbeit etwas diversifiziert sein können (ähnlich der Agenturarbeit oder anderen Dienstleistungen beim Kunden), zwischen Kunden und der Plattform aufgeteilt werden könnten, jedoch der Standardstatus geklärt würde.

Die unterschiedlichen Einschätzungen der Beschäftigungsentwicklung in den europäischen Gewerkschaften lassen sich durch Unterschiede in der nationalen/regionalen Wirtschaftsleistung, den Systemen der Arbeitsbeziehungen und den sektoralen Besonderheiten erklären, die in die Erfahrungen der befragten Experten einfließen. Die Experten sind sich darin einig, dass es notwendig ist, die Flexibilität zugunsten der Arbeitnehmer zu regeln und zu gestalten, die Qualifikationen zu verbessern, die Umschulung zu verbessern und den Einfluss der Gewerkschaften und Sozialpartner auf Qualifizierungs- und Ausbildungsinitiativen zu erhalten und auszubauen. Die Gewerkschafter sind sich auch darin einig, dass die Unternehmen nicht aus der Verantwortung entlassen werden dürfen, in die Arbeitskräfte zu investieren.

3.1.1 Technologische Arbeitslosigkeit oder neue Arbeitsplätze?

Die notwendige Debatte über Fragen guter und nachhaltiger Arbeit und Beschäftigung in digitalisierten Dienstleistungswirtschaften wurde etwas überschattet von der Frage nach der Zahl der Arbeitsplätze in digitalisierten Volkswirtschaften. Die bekannte Studie von Frey und Osborne (Frey & Osborne, 2013) hält rund 47% der Arbeitsplätze in den USA für automatisierbar. Die Anwendung ihrer Methodik auf europäische Länder ergab ähnliche und noch höhere Prognosen (Bowles, 2014). Das Argument dieser Autoren war, dass neue Fortschritte in der IKT, in der künstlichen Intelligenz, der Sprach- und Mustererkennung, der Datenanalyse und so weiter bald die Automatisierung von Aufgaben ermöglichen werden, die früher gegen Automatisierung resistent waren (wie Autofahren, medizinische Diagnosen, Übersetzung und so weiter). Diese Prognosen neigen jedoch dazu, Jobs und Aufgaben zu verwechseln: Jobs bestehen in der Regel aus Bündeln von Aufgaben, die mehr oder weniger anfällig für Automatisierung sind, und Aufgaben können sich innerhalb und zwischen Jobs innerhalb des gesamten Qualifikationsspektrums verschieben: Routinedienstleistungen enthalten – sogar steigende – Anteile nicht routinemäßiger Aufgaben (wie Dokumentation in der Pflege oder *Teamkoordination in den flachen Hierarchien der Reinigungsbranche*), und Routineaufgaben wie z.B. *Verwaltungsarbeiten greifen in professionelle Jobs* ein (Fernández-Macías, Hurley, & Bisello, 2017; Huws, 2016). Analysen nach Aufgaben statt nach Jobs führen somit zu weniger extremen Prognosen. Arntz et al. (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016) finden nur 9% automatisierbare Arbeiten in den USA und zwischen 6% (Korea, gefolgt von Estland und Finnland) und 12% (Deutschland und Österreich) in anderen OECD-Ländern. Nach Ansicht eines österreichischen Experten „sind dies Effekte, die durch Kurzarbeit leicht kompensiert werden können“ (GPA-djp, AT). Diese Autoren und auch die Arbeitssoziologen Pfeiffer und Suphan (Pfeiffer & Suphan, 2015) betonen die kollaborativen, interaktiven und problemlösenden Inhalte und Kompetenzen in vielen Berufen, die als Routine gelten. Einerseits steht der Aufgabenmix einer einfachen 1:1-Automatisierung im Wege. Andererseits sind bestehende Jobs, auch wenn sie interaktiv oder problemlösungsorientiert sind, möglicherweise nicht immun gegen mehr systemische Automatisierungsbemühungen - wenn zum Beispiel die Problemlösungsinhalte auf den Selfservice der Kunden verlagert werden.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen unterschiedliche Einschätzungen der Auswirkungen von Digitalisierung und Automatisierung auf den Arbeitsmarkt. Die skandinavisch-nordische Erfahrung zeichnet sich durch niedrige Arbeitslosigkeit, hohe Qualifikationen und einen starken Arbeitsmarkt aus, in den weniger Menschen eintreten als aussteigen. Die Befragten von Gewerkschaft und Arbeitgeberseite sind der Ansicht, dass die Digitalisierung Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit sichert, anstatt sie zu gefährden - nach dem Vorbild eines Weltbildes, in dem „Mensch und Maschine eher zusammenarbeiten und es neue Arten von Arbeitsplätzen geben wird, die Kompetenzen auf neue Weise vermischen“ (Sveriges Ingenjörer, SE). Auch in Dänemark und auch in Deutschland wird die Digitalisierung als

unvermeidliche und sogar vorteilhafte Antwort auf Personalengpässe gesehen: „Wir haben nicht die Arbeitskräfte, die wir brauchen, wenn wir nicht digitalisieren und nicht automatisieren. Die Menschen in Dänemark haben also weniger Angst vor Digitalisierung und Automatisierung. Sie sehen sie als notwendig an“ (Danskmetal, DK). Während einige Arbeitsplätze verschwinden, verändern sich andere in der Natur und einige entstehen ganz neu. Die größte Herausforderung in dieser Hinsicht ist die Notwendigkeit, die Belegschaft neu zu qualifizieren oder weiterzubilden. Die Befragten aus den nordischen Ländern sind zuversichtlich, dass ihre Länder und Sozialpartnerschaften über die entsprechenden Instrumente verfügen, insbesondere auf sektoraler Ebene (siehe unten). Die Experten von ver.di weisen auf die Reibungsverluste hin, auch wenn der Stellenabbau insgesamt begrenzt ist: „Natürlich funktioniert es nicht immer so, dass man sieht, was[Aufgaben] in welcher Berufsgruppe verlorengeht und was woanders hinzukommt, und wie man es schafft, Menschen einzubeziehen und zu qualifizieren“.

Außerhalb Nordeuropas sind die Bedenken deutlich branchenspezifischer. Wie wir gesehen haben, sind die Gewerkschaften, die die Ingenieurberufe vertreten, meist zuversichtlicher. In Spanien haben sich Telekommunikation und Medien massiv verkleinert. Für den Einzelhandel sind die Beweise uneinheitlich. Einige Arbeitsplatzverluste konnten durch eine Zunahme der kundenorientierten Rollen ausgeglichen werden: „Es ist wahrscheinlich, dass in Zukunft die Rolle des Verkaufspersonals beratend wird und es den Kunden mit Rat und Tat zur Seite steht“ (PAM, FI).

Der Finanzsektor scheint derzeit den stärksten Stellenabbau zu verzeichnen. Die italienischen FABI-Gewerkschafter sehen diese Arbeitsplatzverluste auch in hoch qualifizierten Arbeitsplätzen im Bankwesen, sind aber zuversichtlich, dass die Gewerkschaft in der Lage ist, diese Veränderungen durch Vorruhestandsregelungen (die von einem Sektorfonds bezahlt werden) und einige Umschulungen bewältigen, da Banken seit einiger Zeit keine jungen Nachwuchskräfte mehr einstellen.. Neue Arbeitsplätze können die Arbeitsplatzverluste längerfristig kompensieren oder nicht, werden aber in sehr unterschiedlichen Bereichen der Technik, Analytik, des Marketings und der Medien erwartet - was es für eine Gewerkschaft mit einem klaren Berufsprofil schwierig machen kann, Zugang zu den neuen und transdisziplinäreren Arbeitnehmertypen zu erhalten. Die irische FSU sieht auch neue Arbeitsplätze im Hinblick auf neue Vorschriften im Bankwesen entstehend, die mehr Arbeit unter Einhaltung der Vorschriften erfordern - aber der Wechsel von Zweigstellen zu diesen zentralisierten Funktionen ist oft nicht einfach zu bewerkstelligen. Die österreichischen Finanzdienstleister haben nach Ansicht der Experten von GPA-djp die meisten „depressiven“ Betriebsräte. *„Sie haben die meisten Angstsznarien, sprechen mit großer Vehemenz von Massenarbeitslosigkeit und sind für ein bedarfsorientiertes Grundeinkommen.“* Eines der Probleme besteht darin, dass die Einkommen in den gut organisierten Bankensektoren weit über denen liegen, die Arbeitnehmer verdienen könnten, wenn sie in ähnliche Berufe in verschiedenen Sektoren wie dem Einzelhandel wechseln würden. Hier bietet die Umschulung allein keine Lösung für diese Probleme.

Während die Logistik meist als Hauptanwärter für Arbeitsplatzverluste gilt, sieht ein belgischer Gewerkschafter die Branche in der Region auf Expansionskurs und bietet zunehmend neue Arbeitsplätze für Geringqualifizierte: *„Sie sind meist gering qualifizierte Arbeitsplätze, und das ist gut so, denn in der ganzen Gesellschaft haben weniger qualifizierte Menschen Schwierigkeiten, einen Job zu finden, also ist Nike ein gutes Beispiel dafür, dass Menschen ohne hohe Qualifikationen Chancen haben, Arbeit zu bekommen... Die Leute denken, dass Roboter kommen, um die Arbeit zu übernehmen, und das tun sie mit Sicherheit: aber in diesem Bereich ist es in der Logistik besser für die Unternehmen, wenn die Leute da sind, weil sie flexibler sind als Computer..... Das ist für mich auch eine Überraschung, aber das ist die Realität.“* Ein Experte der österreichischen GPA weist auf die Risiken sektoraler Verschiebungen durch E-Commerce hin: *„Es ist wichtig, dass die Gewerkschaften die Art und Qualität der neu entstehenden Arbeitsplätze mitgestalten und dafür sorgen, dass die richtigen, bereits bestehenden Tarifverträge angewendet werden“* (GPA-djp, AT) - die in der Logistik tendenziell ungünstiger sind als im Handel.

Der von multinationalen Unternehmen dominierte rumänische Sektor der Offshore-Dienstleistungen bewegt sich unentschlossen zwischen dem jüngsten Beschäftigungswachstum (aufgrund von Kostensenkungen und auch Personalengpässen, die zu Standortverlagerungen führten) und den aktuellen Verschiebungen im Offshoring. Da die Löhne gestiegen sind, erforschen Unternehmen neue Automatisierungs- und Verlagerungsmöglichkeiten: *„Generell zahlen wir den Preis für unseren eigenen Erfolg.... neue Jobs kommen hierher wegen des Mangels an Menschen und deshalb sind die Gehälter sehr schnell gestiegen - vielleicht schneller als die Art und Weise, wie die Aktivitäten der Jobs im Sinne von Aufgaben und Dingen, die Sie tun, zugenommen haben. Für den gleichen Job würden Sie jetzt vielleicht 20-25% mehr bezahlen, als Sie früher bezahlt hätten und das hat natürlich auch Auswirkungen auf laufende Projekte“* (SITT, RO). Weder die Unternehmen noch die Politik des Landes haben jedoch nach Wegen gesucht, um nachhaltigere Arbeitsplätze mit höherer Wertschöpfung zu schaffen und Wachstumspotenziale wie das Internet der Dinge oder den Energiesektor zu erschließen. Während die Deregulierung der Arbeitsmärkte dazu beigetragen hat, ein hoch qualifiziertes und schnell wachsendes Segment zu schaffen, hat dies in gewissem Maße zu einer Abhängigkeit von den Restrukturierungsstrategien der multinationalen Unternehmen geführt, die angesichts der Automatisierung und des weiteren Offshoring nicht mehr vielversprechend erscheint.

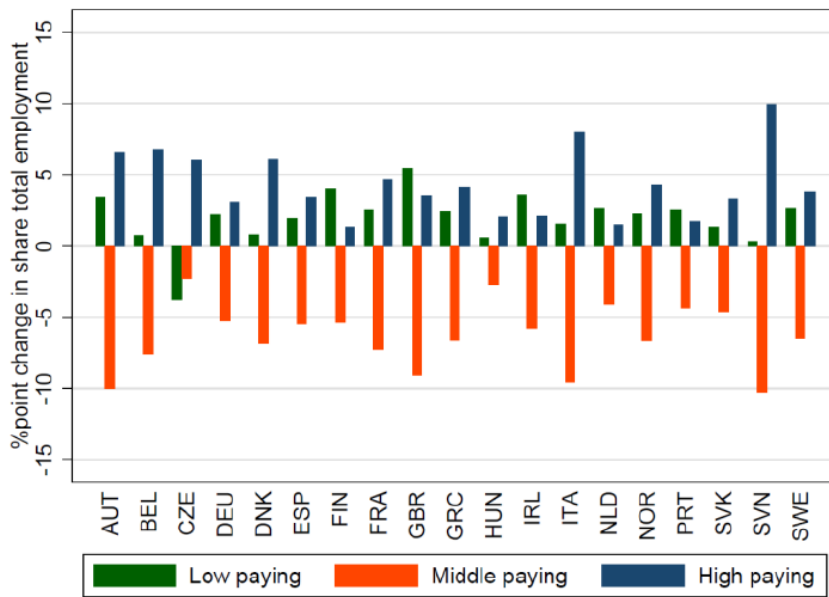
3.1.2 Aushöhlung der Arbeitsmärkte: Arbeitsplätze mit mittlerer Bezahlung und Polarisierung

Bereits vor den aktuellen Digitalisierungsdebatten wurde eine Arbeitsmarktpolarisierung sowohl in den amerikanischen als auch in den europäischen Arbeitsmärkten beobachtet. Dies veränderte die etablierten Modelle des Verhältnisses zwischen Technologie und Arbeitsmärkten: Kompetenzbasierter technologischer Wandel bedeutet, dass die Technologie niedrig qualifizierte Arbeit ersetzt und die Produktivität höher qualifizierter Arbeit erhöht, was zu einer Verbesserung der Qualifikation führt. Seit den 2000er Jahren stellten die Arbeitsökonominnen jedoch steigende Anteile von sowohl niedrig- als auch hochbezahlten Berufen auf dem Arbeitsmarkt zu Lasten der Berufe mittlerer Qualifikation fest. Dies wurde als routinemäßiger technologischer Wandel bezeichnet, und es wird davon ausgegangen, dass die IKT jetzt die routinemäßige Arbeit mittlerer Qualifikationen ersetzt, während sowohl die hoch qualifizierten Positionen als auch die arbeitsintensiven, nicht routinemäßigen, aber gering qualifizierten Arbeitsplätze (insbesondere im Bereich der persönlichen Dienstleistungen) zunehmen. Seit den 2000er Jahren wurde in Europa eine Aufwertung mit einer gewissen Polarisierung beobachtet, und die Krise hat die Polarisierung deutlich verschärft. Sie hat in vielen europäischen Ländern zugenommen, obwohl es unterschiedliche Muster gibt, die sich nicht nur auf die verschiedenen Arbeitsmarktregime beziehen. Meist ist der Anteil der hochbezahlten Berufe stärker gestiegen, aber einige Länder sehen sowohl in den Analysen von Goos et al. als auch von Breemersch et al. einen höheren Anstieg der niedrigbezahlten Beschäftigung (Breemersch, Damijan, & Konings, 2017; Goos, Manning, & Salomons, 2014). Die nordischen Länder haben tendenziell höhere und weiter steigende Anteile in den höher bezahlten Berufen und unterdurchschnittliche Anteile in den mittleren Berufen. Dies wird durch eine Studie von Maczulskij und Kauhanen unterstützt (Maczulskij & Kauhanen, 2017) die zeigen, dass es finnischen Arbeitern aus rückläufigen mittelmäßig bezahlten Berufen meist gelingt, in die höher bezahlten zu wechseln. Deutschland und Österreich haben nach wie vor einen weit überdurchschnittlichen Anteil an Arbeitsplätzen mittlerer Qualifikation (die auf das duale Berufsbildungssystem dieser Länder zurückzuführen sind), ebenso wie Italien und Portugal (Goos et al. 2014). Die südlichen Länder haben einen höheren Anteil an gering entlohnter Arbeit, zeigen aber nicht unbedingt einen überproportionalen weiteren Anstieg der gering entlohnten Berufe in den letzten Jahren.

Die Polarisierung der Beschäftigung konzentriert sich auf die Dienstleistungen, während die Maßnahmen zur Höherqualifizierung im verarbeitenden Gewerbe zahlreicher waren. Immobilien- und Unternehmensdienstleistungen gehören zwischen 1997 und 2007 zu den expansivsten und am stärksten polarisierten Sektoren in Europa (Breemersch et al. 2017 S. 7). Gastgewerbe, Handel und

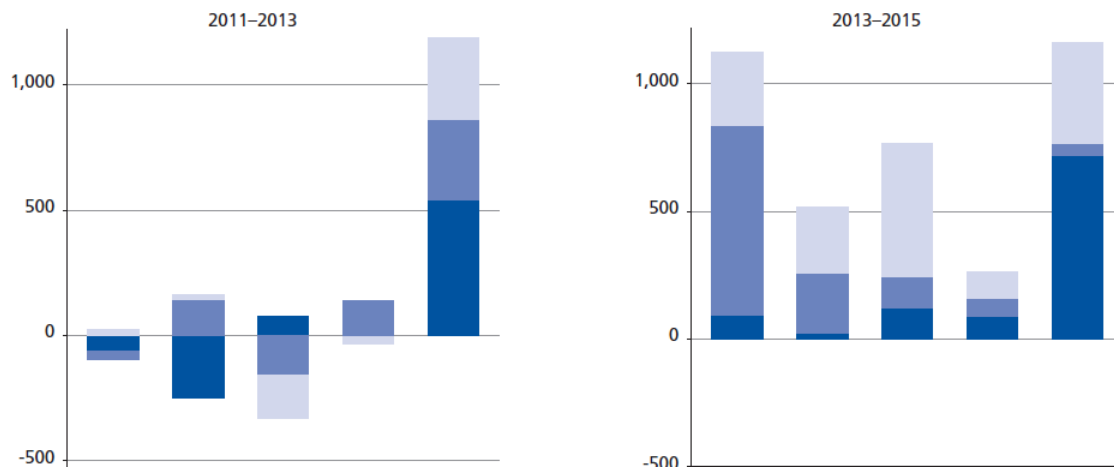
Finanzdienstleistungen haben ebenfalls hohe Anteile an niedrig- und hochbezahlten Berufen. Die neueren Analysen von Eurofound (Fernández-Macías et al., 2017) für die Jahre 2011-2017 stellen fest, dass eine weitere Polarisierung in letzter Zeit an Grenzen stößt (Abbildung 2). Das Beschäftigungswachstum konzentriert sich nach wie vor auf die Dienstleistungen, und die Dienstleistungen des privaten Sektors zeigen weiterhin eine polarisierte Entwicklung. Ab 2013 steigt die Beschäftigung in den mittel- und niedrigbezahlten Berufen wieder an und nimmt vor allem im öffentlichen Dienst, also im Gesundheits- und Bildungswesen, an Fahrt auf. Die „normale“ Beschäftigung wächst jedoch nur bei den hochbezahlten Tätigkeiten.

Abbildung 2: Heterogenität der Polarisierung in den europäischen Ländern 1997-2007



Quelle: Breemersch et al. 2017, p. 6

Abbildung 3: Beschäftigungsverschiebungen (in Tausend) nach Arbeitsplatz-Lohnsquantil- und Dienstleistungssektor-Gruppierung, EU, Q2 2011 - Q2 2015



Quelle: Fernández-Macías, Hurley, Bisello 2017, S. 18 dunkel: privat wissensintensiv, mittel: nicht wissensintensiv, hell: öffentliche wissensintensive Dienstleistungen

Neben der Technologie erklärt sich die Polarisierung durch Globalisierung und Offshoring (vor allem im verarbeitenden Gewerbe, Goos et al. 2014), durch das Angebot an Kompetenzen (D. H. Autor, 2015), aber auch durch die Nachfrage der Verbraucher, insbesondere im Dienstleistungsbereich. Das Argument ist, dass sich besser verdienende Arbeitnehmer mehr zeit- und arbeitsintensive (persönliche) Dienstleistungen leisten können (Cirillo, 2016). Dies hat Goos et al. kürzlich dazu veranlasst, einen Multiplikator zu berechnen, der besagt, dass in den Hightech-Regionen Europas ein Hightech-Arbeitsplatz bis zu fünf Nicht-Hightech-Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor „schafft“ und dass Regionen, die bisher im Rückstand sind, ihre Investitionen in Hightech-Arbeitsplätze beschleunigen sollten. Diese Diskussion konzentriert sich jedoch eher auf persönliche Dienstleistungen wie Friseure, Fitnesstrainer oder Baristas (Berger & Frey, 2016) – Berufe, die für prekäre Arbeitsbedingungen bekannt sind. Wenn das Argument zutrifft, würde die Entwicklung regionaler Volkswirtschaften nach dem Vorbild eines „Hightech-plus-persönliche Dienstleistungen“-Szenarios die Gefahr einer starken Polarisierung des Arbeitsmarktes mit sich bringen. Um dies zu vermeiden, müssten die regionalen Entwicklungspolitiken F&E-Investitionen mit Investitionen in eine breitere öffentliche Infrastruktur in Einklang bringen, die Arbeitsplätze mit mittleren Qualifikationen begünstigt und der Arbeitsplatzqualität am unteren Ende des Dienstleistungssektors Rechnung trägt.

Die Gewerkschafter in den Interviews diskutieren nicht oft über die Polarisierung als solche, da sich ihre Anhängerschaft meist am mittleren bis hoch qualifizierten Ende des Spektrums befindet. Die Entwicklungen auf den gesamten nationalen Arbeitsmärkten spiegeln sich nicht notwendigerweise in einzelnen Branchen oder auf Unternehmensebene wider. Eine Ausnahme bildet die Telekommunikation, wo unser kroatischer Befragter eine Polarisierung sieht, die sich aus der Herabstufung von mittleren Arbeitsplätzen in den Bereichen Dienstleistungen und Kundenberatung ergibt: „Gleichzeitig hast du Recht, dass in der Mitte eine Lücke ist. Einige der Arbeitsplätze gehen verloren. Man braucht keine Beratung mehr im Laden, weil Sie alles im Internet sehen und lesen können. Ich meine, im Moment ist dies ein laufender Prozess, kein schneller Prozess, also dauert es einige Zeit, aber es gibt einen Druck von der Arbeitgeberseite, niedrig qualifizierte Arbeitskräfte zu haben. Für unser Verständnis ist immer noch eine gewisse Fähigkeit notwendig, aber die Frage ist, ob die Arbeitgeber immer noch bereit sind, sie wie bisher zu bezahlen. Es ist weniger eine Frage der Fertigkeiten als vielmehr eine Frage der Löhne für Wissen oder Fertigkeiten“ (HST, HR). Dies entspricht einer aktuellen Analyse des Call- und Servicecenter-Sektors in

Deutschland (Daum et al., 2018). Obwohl die Deutsche Telekom Services für ihre eigenen Mitarbeiter ausgefeilte Initiativen zur Höherqualifizierung und zur Weiterentwicklung des Dienstes verfolgen, befinden sich Fachkräfte im ausgelagerten Call- und Servicecenterbereich in einer Sackgasse mit Niedriglöhnen und eingeschränkten Perspektiven. Die Polarisierung ist somit auch als direkte Folge von Unternehmensumstrukturierungen im Zusammenspiel von Outsourcing und Digitalisierung zu beobachten, bei denen die Arbeitnehmer komplexe technologische Übergänge bewältigen müssen, während die erwarteten Gewinne für die meisten von ihnen zunehmend unerreichbar sind (siehe Kapitel 4.1.2).

Ansonsten geht es in den meisten Interviews um Personalabbau, neue und sich abzeichnende Einstellungsstrategien und zentral um die Entstehung prekärer und atypischer Arbeit mit negativen Auswirkungen auf die Arbeitsplatzqualität und auch auf die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften. An dieser Stelle sieht ein Befragter der österreichischen GPA-djp eine Grenze für das Bestreben der Gewerkschaft, die Digitalisierung zu gestalten: „*Prekarisierung müssen wir nicht gestalten, Prekarisierung müssen wir verhindern*“.

3.2 Stellenabbau und Neuzusammensetzung der Belegschaft

Das Downsizing von Unternehmen ist nicht zwangsläufig direkt mit der Digitalisierung verbunden. Dies hängt zusammen mit dem Druck der Aktionäre, Kosten zu senken, gesättigten Märkten, gesunkenen Umsätzen und allgemeinem Wettbewerbsdruck. In der Telekommunikation beispielsweise haben die liberalisierten Märkte und die laufenden Umstrukturierungen seit den 90er Jahren immer wieder zu kontinuierlichen Umstrukturierungen, Stellenabbau und neuen Belegschaftsstrukturen geführt. Dies bedeutet auch, dass die Gewerkschaften umfangreiche Erfahrungen bei der Aushandlung von Sozialplänen und Abfindungen gesammelt haben. Die Möglichkeiten dazu hängen natürlich von den Bestimmungen des jeweiligen Landes zum Schutz der Beschäftigung ab (oder vom Fehlen eines solchen Schutzes).

3.2.1 Personalstrategien der Unternehmen und Antworten der Gewerkschaften

Französische IT-Unternehmen in Frankreich wollen vor allem ältere Ingenieure entlassen: „*Unternehmen halten ihre Kosten für zu hoch und umgehen damit die Notwendigkeit, diese Mitarbeiter weiter zu qualifizieren und umzuschulen - was viel kostet und nicht bei jedem Einzelnen ein Erfolg ist - nicht alle IT-Mitarbeiter können sich ändern*“ (CFDT, FR). In der Branche gibt es bisher kaum Verhandlungen über den Abbau von Arbeitsplätzen. In Deutschland, Österreich und auch Kroatien erfordert der gesetzliche Arbeitsschutz bei Entlassungen eine Auswahl nach sozialen Kriterien und die Einbeziehung des Betriebsrats. Hinzu kommen spezifische Tarifverträge, die die Einrichtung von Umschulungsfonds wie die österreichischen Arbeitsstiftungen oder einige Beratungsangebote und mögliche Umschulungen vorsehen. Nach Ansicht der ver.di-Berater sind die bestehenden Tarifverträge jedoch „*zu schwach*“ und enthalten „*eher ein kleines Versprechen, dass sich das Unternehmen um Sie kümmern wird*“ (Berater von ver.di, DE). Kroatien hat ähnliche gesetzliche Anforderungen an den Arbeitsschutz wie Deutschland und Österreich, aber die Arbeitgeber weichen häufig von den Regeln ab: „*Tatsache ist, dass die meisten Arbeitgeber nicht wirklich wissen, was zu tun ist, und nicht alle gesetzlich festgelegten Kriterien erfüllen. Wir hatten einige Klagen im der Telekommunikationssektor, weil das Unternehmen entschieden hat, dass Ergebnisse des Performance-Managements ein Kriterium für einen Arbeitnehmer sein sollten. Das Problem ist, dass sie es als Messkriterium genommen haben und nicht als zusätzliches Kriterium. Nach Angaben des Performance-Managements wurde also entschieden, welche Mitarbeiter entlassen werden sollten. Und das war nicht nach kroatischem Recht.*“

Demgegenüber kennt der liberalisierte rumänische Arbeitsmarkt keine Hinderungsgründe für Entlassungen: „*Seien Sie sich bewusst, dass die Entlassungen in Rumänien billig sind (ich würde sagen, nahe Null), aus der Sicht der Leitungsebene einfach zu machen. Genau deshalb haben wir es evtl.*

besonders schwer. In Ländern wie Rumänien, wo Sie die Troika-Intervention oder sehr flexible Arbeitsgesetze und arbeitgeberfreundliche Gesetze hatten, können Sie Menschen einfach so entlassen, ohne irgendeine Entschädigung zahlen zu müssen“ (SITT, RO).

Dennoch verhandeln rumänische und kroatische Gewerkschaften über Weiterbildungsvereinbarungen, um Entlassungen auszugleichen oder gar zu verhindern. Mit der kroatischen Telekom hat HST anlässlich der geplanten Entlassungen von 300 Mitarbeitern ein Angebot für eine kostenlose, auf Stipendien basierende Ausbildung durch das Unternehmen an die Betroffenen ausgehandelt. *„Die Akzeptanz der Arbeiter war nicht zu hoch, aber den Erwartungen entsprechend. In künftigen Fällen wäre dies ein Teil der Verhandlungen, an denen wir festhalten müssen. (HST, HR).*

Die rumänische SITT will eine Initiative der Deutschen Telekom in Deutschland übernehmen, um Schulungen anzubieten und Entlassungen¹ zu verhindern. Das Unternehmen entwickelte in Zusammenarbeit mit ver.di einen Vorschlag zur Einrichtung von Teilzeit-Bildungsurlaub. Die Arbeitnehmer würden ihre Arbeitszeit um 50% reduzieren, um an einer zertifizierten Weiterbildung teilzunehmen. Für die Ausbildungszeit zahlt das Unternehmen 10% des fehlenden Gehalts, der Staat übernimmt weitere 20% für ein bis vier Jahre. Als weiterer Anreiz könnte die Beschäftigungssicherheit über die Ausbildungszeit hinaus in Tarifverträgen ausgehandelt werden. *„Von der Arbeitnehmerseite ist das eine gute Idee. Das ist eine klare Win-Win-Situation. Wir warten noch auf das Feedback der deutschen Seite. Wenn das Modell in Deutschland erfolgreich ist, würden wir versuchen, es umzusetzen. Wir haben über diese Idee der deutschen Kollegen berichtet, und die Reaktionen bei den Gewerkschaften waren sehr positiv, und jetzt warten wir darauf, es der Regierung mitzuteilen“ (SITT, RO).*

Die italienische FABI verfügt über einen sektoralen Fonds für Vorruhestand und Umschulungen. Es wird erwartet, dass dies durch den für die nächsten Jahre zu erwartenden massiven Wandel funktioniert, da die Banken in den letzten zehn Jahren vorsorglich keine neuen Mitarbeiter eingestellt haben: *“In der Tat haben wir eine Blockierung im Generationswechsel, und dies erlaubt Banken nicht, einen vielleicht 40 Jahre alten Mitarbeiter zu entlassen. Das gilt immer noch. Die Banken stellen nicht viele junge Leute ein, außer den Fachleuten, aber es sind kleine Zahlen..... In zehn Jahren werden wir also eine sehr alte Belegschaft im Bankensystem haben, und das wird den Mechanismus sogar verbessern, weil die Leute in den Ruhestand gehen werden und ich denke, dass die Banken bald anfangen werden, neue junge Leute einzustellen“ (FABI, IT).*

Da dieses System nicht sektorübergreifend skalierbar ist (und Italien ein bekanntes Problem mit hoher Jugendarbeitslosigkeit hat), sieht der Experte für das ganze Land zwei mögliche Strategien: Eine „defensive Strategie“ würde ein Grundeinkommen für die von der Digitalisierung Betroffenen mit dem Nachteil mit sich bringen, dass ihre Empfänger dauerhaft vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen bleiben können, und eine präventivere von „Industrie 4.0“, die 2017 eingeführt wurde. Dort würde der Staat dazu beitragen, die Betroffenen auszubilden, bevor ihre Entlassung droht..

Einige Gewerkschafter sehen Anzeichen dafür, dass Unternehmen einen Teil ihres Personalabbaus vorzeitig durchführen, ohne dass sich daraus tatsächliche Automatisierungs- oder Produktivitätsgewinne ergeben. Hier spielt die Digitalisierung eine eher virtuelle Rolle: Sie weckt die Erwartungen der Manager an mögliche Einsparungen, lange bevor die Technologien laufen. Dann kommt es zu Reibungsverlusten zwischen dem Personalabbau und der Tatsache, dass die tatsächliche Umsetzung der neuen Technologien noch viel Arbeit von Menschen erfordert. Diese Bedürfnisse, die vorübergehend sein können oder auch nicht, werden dann durch den Einsatz von prekären Arbeitskräften gedeckt. In Deutschland erfolgt der

¹ https://tk-it-nrw.verdi.de/++file++594240c8af089875906c85a0/download/17%2006%2015%20MI_Bildungsteilzeit.pdf

Personalabbau oft durch Altersteilzeit, die älteren, gut bezahlten Mitarbeitern angeboten wird, aber „*sie werden immer noch gebraucht, aber [Unternehmen] merken das erst bei Kündigungswellen, und dann werden sie aus der Altersteilzeit zurückgeholt, vielleicht in einem geringfügigen Beschäftigungsverhältnis zur Unterstützung in der Übergangszeit, als die Digitalisierung überbewertet wurde und auch die Kapazität der IT-Abteilungen*“ (ver.di, DE). Im kroatischen Telekommunikationssektor wurden die Entlassungen der letzten Jahre durch billigere und prekärere Arbeitskräfte ausgeglichen: „*Das ist keine direkte Frage der Digitalisierung. Die Digitalisierung findet täglich statt. Das Problem ist, dass die Gesamtlast der Arbeit immer noch die gleiche ist. Im Moment haben wir z.B. bei der Croatian Telekom insgesamt 2.500 Studenten und Leiharbeiter. Das sind also fast 40% der Gesamtbelegschaft, die dort arbeitet. Und sie fallen nicht unter die Tarifverträge. Der Grund dafür, dass wir diese Anzahl behalten, ist, dass noch körperliche Arbeit nötig ist. Jemand muss die Drähte anschließen. Das bedeutet, dass sich die Arbeit von einem Arbeitskanal zu einem anderen Arbeitskanal verlagert. Man reduziert nicht den Arbeitsaufwand, sondern den initialen Aufwand*“ (HST, HR).

Wird Personal während des Übergangs zu neuen Technologien gehalten, kann die Übergangssituation die Auseinandersetzung der Betriebsräte mit Automatisierungspotenzialen beeinträchtigen: „*Vor allem, wenn neue digitale Technologien eingeführt werden, oft am Anfang, funktionieren sie nicht wirklich. Zum Beispiel[in der Telekommunikation] hatte die All-IP-Migration für Geschäftskunden den Effekt, dass viele Produkte nicht funktionierten, die neuen noch nicht wirklich existieren, und das Ergebnis ist mehr Arbeit. Und die Arbeiter und Betriebsräte haben nicht wirklich ein Gespür für das Automatisierungspotenzial, denn in der ersten Phase steigen Belastung und Arbeitsintensität.... Sie sagen, oh, es wird ohnehin mehr Arbeit geben, aber denken nicht wirklich darüber nach, was passiert, wenn diese Umsetzung stattgefunden hat*“ (ver.di, DE).

3.2.2 Altersstrukturen und prekäre Arbeit

In den Interviews, in denen es um Umstrukturierungen und Veränderungen der Belegschaften auf Unternehmensebene geht, sehen wir einige deutliche Muster, die auf den gesamten nationalen Arbeitsmärkten möglicherweise nicht sichtbar sind. Im Wechselspiel von Stellenabbau und Schaffung neuer Arbeitsplätze zeigen Gewerkschafter, dass das Alter eine zentrale Rolle spielt: Ältere Arbeitnehmer werden gegen jüngere ausgetauscht, teils um Zugang zu neuen Qualifikationen zu einem günstigeren Preis zu erhalten, teils im Zusammenhang mit prekäreren Beschäftigungsverhältnissen und auch im Zusammenhang mit einer gewissen Dequalifizierung. Das tatsächliche Zusammenspiel hängt vom jeweiligen Arbeitsmarkt, den Qualifikationsanforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes und der Verfügbarkeit verschiedener Arten von jüngeren und prekären Arbeitnehmern ab.

Während die französischen IT-Unternehmen ihre Führungskräfte entlassen, stellen sie junge Jahrgänge von Hochschulabsolventen ein: *IT-Unternehmen sehen, dass sie junge Ingenieure einstellen müssen, die frisch von der Universität/Ingenieurschule kommen. Danach müssen die meisten nach 3-5 Jahren gehen, und die Firma hält die Besten im Unternehmen, sonst müsste die Firma ihnen eine Gehaltserhöhung geben und so weiter und das wollen sie nicht. Sie werden dann durch neue, jüngere ersetzt. Auf der Kundenseite ist es das Gleiche, wenn man ein junger Ingenieur ist, es ist durchaus akzeptabel für junge Ingenieure - denn Atos tut alles, um sich nach außen und in den sozialen Medien als guter Arbeitgeber zu präsentieren, um ein gutes Image zu haben. Junge Menschen tun es, um eine gute Referenz für ihren Lebenslauf zu haben*“ (CFDT, FR). Dies deutet darauf hin, dass die jüngeren Hightech-Arbeitnehmer ganz andere Angebote und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt erhalten als ihre älteren Kollegen. Die Beschwerden der IKT-Branche über Personalengpässe (siehe Abschnitt 3.4.1) werden durch diese Einstellungsstrategien wohl verschärft. Die Arbeitnehmer, insbesondere unter den Bedingungen hoher Jugendarbeitslosigkeit, nehmen diese Diskontinuitäten offenbar vorweg, indem sie ihre Erst- und Einstiegsjobs eher als Mittel zum Zweck betrachten. Dies wird im Falle der kroatischen entsandten Arbeitnehmer in der Telekommunikationstechnik wiederholt. Gerätehersteller entsenden Arbeitnehmer

in Hochlohnländer wie Österreich und Deutschland: „Das Problem ist, dass diese Arbeitnehmer kroatische Gehälter mit einer kleinen Zusatzleistung für einen Auslandsaufenthalt erhalten...“. Wir (die Gewerkschaft) haben sie gefragt, wie man ihnen helfen kann und wie man sie in eine bessere Position bringt. Aber die Reaktion war: Jungs, das ist ein weiterer Baustein in meinem Lebenslauf und ich muss das tun, auch wenn ich schlechter bezahlt werde. Es ist eine Investition in ihre Zukunft. Sie baten uns grundsätzlich, nicht zu intervenieren“ (HST, HR).

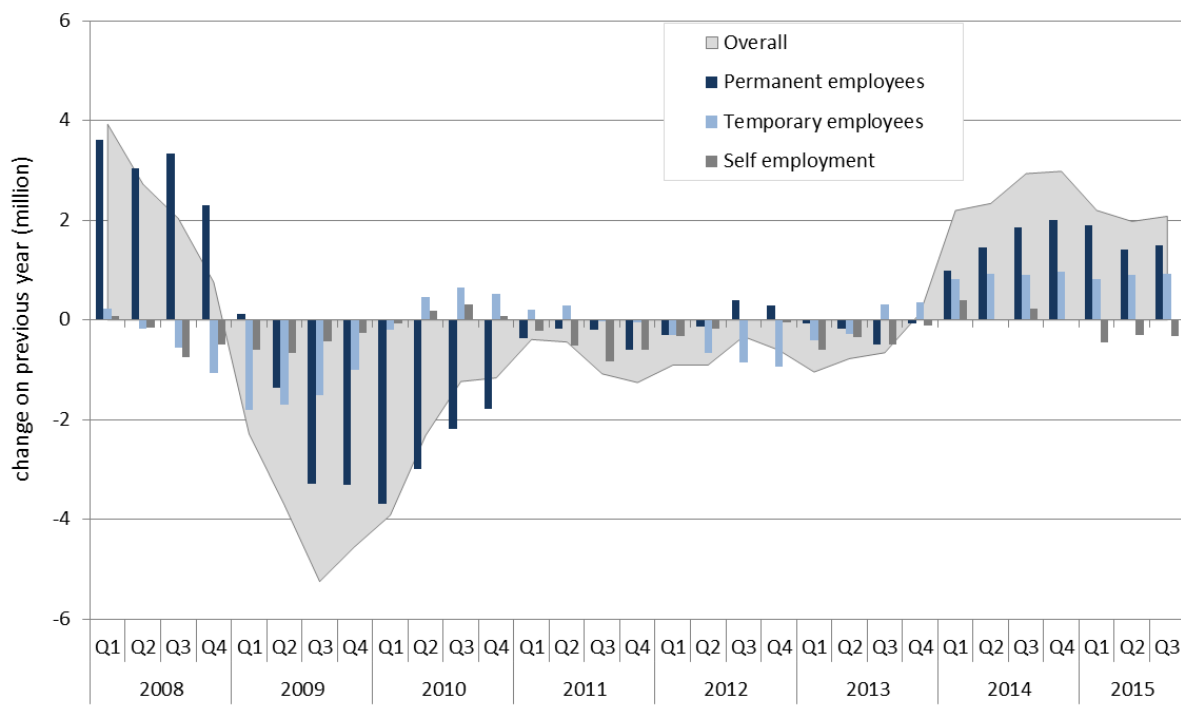
In der kroatischen Telekommunikationsbranche sind es sowohl Leiharbeitnehmer als auch Studenten, für die Tarifverträge und Sozialversicherungsbeiträge nicht gelten. Dort führt die Gewerkschaft eine Kampagne zur Regularisierung des Beschäftigungsstatus der Studierenden durch: „Denn es kommt vor, dass Studenten während ihres Studiums jahrelang arbeiten und dann, wenn sie ihren Abschluss haben, in den Arbeitsmarkt eintreten und diese Jahre nicht gewürdigt oder anerkannt werden. Also fangen sie im Grunde genommen als Anfänger ohne Erfahrung an. Deshalb haben wir der Regierung vorgeschlagen, das Gesetz zu ändern und die Studenten sollten reguläre Arbeiter sein und die Gebühren sollten die gleichen sein. Damit auch die Studierenden einen Beitrag zu dieser Pensionskasse leisten“ (HST, HR). Die Auseinandersetzung mit Leiharbeit ist schwieriger, da die Gewerkschaft rechtlich nicht für den gesamten Sektor der Zeitarbeitsfirmen kollektiv verhandeln kann, sondern mit jedem Unternehmen separat verhandeln muss. Dies wird jedoch durch die mangelnde Bereitschaft der Leiharbeitnehmer, sich zu organisieren, eingeschränkt: „Sie haben Angst, der Union beizutreten. Sie sagen, wenn sie das tun, wird evtl. ihr Vertrag nicht verlängert. Sie sagen oft, dass sie uns unterstützen und mögen, aber dass sie keine Mitglieder werden wollen.... Das Problem ist, dass es in Kroatien eine höhere Jugendarbeitslosigkeit gibt. Deshalb sind sie froh über jede Art von Arbeit. Wenn Sie also als Leiharbeiter arbeiten, heisst das „Ich bin der letzte in der Reihe, aber wenigstens bin ich in der Reihe.““ (HST, HR).

3.3 Atypische Beschäftigung

3.3.1 Selbstständigkeit und Prekarität

Nach der Krise hat die atypische Beschäftigung auf den europäischen Arbeitsmärkten weiter zugenommen, und erst seit 2014 ist die Dauerbeschäftigung wieder gewachsen - allerdings nicht wieder auf dem Niveau vor der Krise, und der Anteil der Zeitarbeit hat zugenommen. Eine deutliche Ausweitung der Selbstständigkeit sehen wir jedoch nicht. Seit dem Jahr 2000 bewegt sie sich in der EU um die 15 %, aber ihr Profil ändert sich: Selbständige finden sich zunehmend im Dienstleistungssektor und haben keine Angestellten. Lauf EWCS berichtete ein Viertel der Solo-Selbständigen, dass sie keine Beschäftigungsalternative hätten. Der Anteil der Teilselbständigen ohne Mitarbeiter ist von 1,7 % im Jahr 2002 auf 2,4 % der Erwerbsbevölkerung im Jahr 2015 gestiegen. Selbstständigkeit ist eine Form der Arbeit mit polarisiertem Einkommen und Arbeitsbedingungen. Die Eurofound-Studie über Selbstständigkeit betrachtet jeden vierten Selbständigen als gefährdet durch wirtschaftliche Abhängigkeit von einem oder wenigen Kunden, geringe Autonomie und eine finanziell prekäre Lage (Vermeulen, Wilkens, Biletta, & Fromm, 2017). Dies zeigt keine generelle Zunahme der (Schein-)Selbstständigkeit, sondern dass offensichtlich nicht alle Selbständigen selbstbestimmte Unternehmer sind.

Abbildung 4: Veränderungen in unbefristeter und befristeter Beschäftigung und Selbständigkeit, EU 28 2008-2015



Quelle: Eurostat, Europäische Kommission 2016, S. 30

Gewerkschafter stellen fest, dass sich die atypische Beschäftigung in vielen europäischen Ländern auf neue Arbeitsverträge konzentriert. In Spanien, so die Befragten des CO.OO, „erzwingt die Digitalisierung temporäre, rotierende Arbeit durch neue Systeme zur Verwaltung von Dienstleistungen“ mit Schwerpunkt auf unfreiwilliger Teilzeitarbeit und weiterer Fragmentierung der Arbeit (Recio, Moreno-Colom, & Godino, 2015). In Finnland sind mehr als 50% der neuen Arbeitsverträge mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr befristet (PAM, FI), und der Anteil der Frauen ist deutlich höher als der der Männer. In Deutschland erhält ein Drittel der Neueinsteiger nur einen befristeten Arbeitsvertrag. Dort haben sich in den Bereichen Handel, Logistik und Sicherheitsgewerbe geringfügige Teilzeitverträge (die steuerlich und sozialversicherungstechnisch subventioniert werden) vermehrt und werden sehr flexibel eingesetzt, so dass es sich um „work on demand“ handelt. In der chemischen Industrie in Belgien sind es nur die Hochqualifizierten, die mit unbefristeten Verträgen eingestellt werden. Alle anderen werden über einen Subunternehmer auf Zeit eingestellt. Belgien scheint sich darauf zu spezialisieren, hochflexible „Mehrarbeit“ von Steuern und Sozialabgaben zu befreien (siehe Abschnitt 2.1.5). Das Land hat einen Steuerzuschuss für „nebenberufliche Tätigkeiten“ im Dienstleistungsbereich für Personen eingeführt, die in ihrem Hauptberuf mindestens 80% Vollzeit arbeiten und bis zu 500 EUR bzw. 9,60 EUR/Stunde in ihrer nebenberuflichen Tätigkeit verdienen. Die Gewerkschaften waren dagegen, aber „Das ist eine echte Schande und eine Katastrophe für das System der sozialen Sicherheit, weil sie nicht dafür bezahlen. Aber die Leute mögen es, weil sie fünfhundert Euro extra im Monat verdienen. Wir hatten Streiks und Demonstrationen und wir haben natürlich Lobbyarbeit betrieben, aber wir haben heutzutage eine rechte Regierung in Belgien und sie tun, was sie eben tun“ (BBTK, BE).

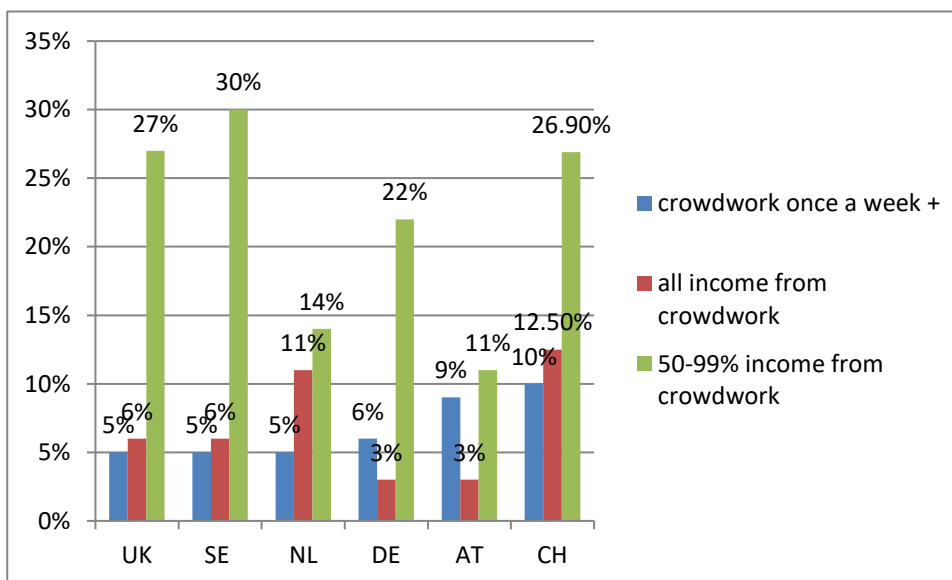
Der Befragte nennt jedoch ein unternehmensspezifisches Beispiel für kollektiv vereinbarte flexible Arbeitsbedingungen, die für die Arbeitnehmer vorteilhaft erscheinen: Im Nike-Logistikzentrum gibt es neben der Arbeit für die Geringqualifizierten jede Menge Wochenendarbeit, die aber freiwillig erfolgt: „Die Leute arbeiten nur Samstag/Sonntag für den E-Commerce, weil das Geschäft boomt und am Wochenende haben die Leute mehr Zeit, am Computer einzukaufen....“. Und dann ist das ok, denn wenn die Leute bereit sind, das zu tun, dann kann ich damit leben. Die Leute arbeiten Samstag und Sonntag für

Nike und den Rest der Woche für einen anderen Arbeitgeber, aber es ist ihre eigene Entscheidung... 12 Stunden pro Tag und man wird für die ganze Woche bezahlt“ (BBTK, BE).

3.3.2 Plattformen als Formen der (Nicht-)Beschäftigung

Diese atypischen Beschäftigungsformen und auch die neueren bieten den Kontext, in dem digitales Crowdfunding mit virtuellen oder raumabhängigen Diensten in Betracht gezogen werden kann. Arbeit „on demand“ mit diskontinuierlichen Beschäftigungs- und Einkommensverhältnissen findet sich auch in anderen Beschäftigungsformen, z.B. im Handel oder in der Pflege (Mandl et al., 2015). Kunden und Auftraggeber gestalten Verträge und Arbeitsbedingungen in weiten Bereichen des Dienstleistungssektors, und die Arbeitnehmer sind zunehmend direkt den Unwägbarkeiten des Marktes ausgesetzt. Vor allem Frauen, die in personenbezogenen Dienstleistungen tätig sind, stellen fest, dass ihre qualifizierte, verantwortungsvolle und anspruchsvolle Arbeit lediglich als erweiterte Pflege- oder Hausarbeit gesehen wird, ja sogar nicht einmal als „echte“ Arbeit anerkannt wird (Holtgrewe, 2016).

Abbildung 5: Anteile des umfangreichen Crowdfworkings unter den Crowdworkern nach Land



Quelle: Huws et al. 2017 a und b.

Eine Reihe aktueller Umfragen von Ursula Huws und Kollegen im Auftrag von FEPS und UNI Europa gibt einen Einblick in die tatsächlichen Zahlen, wenn auch nur in Umfang mittelgroßer Online-Befragungen: Bisher ist Crowdfunding meist ein „Nebenjob“ und keine reguläre Beschäftigung. Eine nicht unbedeutende Minderheit der Befragten sagte, sie hätten nach Crowdfunding-Angeboten gesucht, aber nur wenige seien dort zum Zuge gekommen.. Nur 5% der Befragten im Vereinigten Königreich, Schweden und den Niederlanden, 6% in Deutschland, 9% in Österreich und 10% in der Schweiz arbeiten wöchentlich auf einer Plattform. Zwischen 3% und aussergewöhnlichen 12,5% (Schweiz) der Crowdworker erhalten ihr einziges Einkommen aus Crowdfunding. Zwischen 11% (Österreich) und 30% (Schweden) gaben an, auf diese Weise mehr als die Hälfte ihres Einkommens zu verdienen.

Daher ist Crowdfunding derzeit in Europa eine Ausnahme, und die ehrgeizigen Experimente, die z.B. IBM vor einigen Jahren durchgeführt hat, sind offenbar auf Eis gelegt worden. Da Menschen und Unternehmen jedoch nach und nach Erfahrungen mit plattformbasierten Diensten sammeln, wird deren Nutzung klarer und proaktiver. Einige Nutzungen von Plattformen können die Digitalisierung auf etwas ironische Weise ergänzen: Clickwork zum Markieren von Bildern und zur Ergänzung der Bild- oder Spracherkennung übernimmt die Aufgaben, die die künstliche Intelligenz derzeit nicht leisten kann. Die Bewältigung der

kostspieligen „letzten Meile“ zum Kunden oder Endverbraucher ist nicht nur ein Thema für E-Commerce oder Lebensmittellieferungen, sondern auch für die Installation der Vielzahl von standardisierten Sensoren, Routern und anderer Hardware rund um das Internet der Dinge. Für solche raumgebundenen, operativen und stark nachfrageorientierten Arbeiten stellen sich Technologieunternehmen bereits den Einsatz von Plattformarbeitern vor.

Gewerkschafter bestätigen derzeit die begrenzte Relevanz von Plattformen in ihren jeweiligen Arbeitsmärkten - aber Plattformen können außerhalb ihres Aktionsbereichs gefunden werden. In Spanien scheint die Plattformarbeit auch höher qualifizierte Aufgaben wie Übersetzungsdienstleistungen, Engineering oder Rechtsberatung zu betreffen. In den nordischen Ländern scheinen die Haushaltsdienste zu expandieren. In Kroatien scheinen einige der jungen und mobilen Gruppen von hochqualifizierten IKT-Ingenieuren und Studenten auf ausländischen Plattformen Arbeit zu finden, aber diese Gruppe von Crowdworkern sieht sich eher als Unternehmer denn als Angestellte.

Von Unternehmensseite scheint die Plattformarbeit meist für marginale Arbeiten oder in begrenztem Umfang genutzt zu werden, was auch bedeutet, dass es keine unmittelbar wahrgenommene Konkurrenz von Arbeitnehmern und Crowdworkern gibt. In Kroatien werden sie im IKT-Sektor eingesetzt, und es gibt eine gewisse Transnationalisierung: *„Im Grunde gibt es viele kleine Unternehmen, Start-ups und IKT-Anbieter oder Integratoren, die verschiedene Arten von Plattformen nutzen, sogar einige Entwickler und Software-Ingenieure, die nicht in Kroatien sind“* (HST, HR). In Deutschland hätten *„bei IBM.... Hunderte von Jobs über Plattformen vergeben werden sollen. Aber wenn die Deutsche Bank in den letzten Jahren drei Projekte auf Jovoto [eine kreative Branchenplattform] einstellt und sich einige Freiberufler beteiligen, ist das für die Arbeitnehmer kein unmittelbarer Anlass zur Sorge, und auch der Betriebsrat schaut nicht allzu genau hin“* (ver.di, DE). Die Tatsache, dass die Entwicklung der Plattformen derzeit langsamer verläuft als noch vor einigen Jahren erwartet, sollte die Aufmerksamkeit der Gewerkschaften und politischen Entscheidungsträger nicht völlig von der Notwendigkeit ablenken, die Arbeitsmarktvorschriften auf neue Beschäftigungsformen zu erweitern.

3.4 Kompetenzen und berufliche Fortbildung

Es gibt weitgehende Zustimmung in der Fachliteratur zu den Qualifikationsanforderungen, die für digitalisierte Dienstleistungen erwartet werden. IKT-Kenntnisse werden als entscheidend angesehen, aber im weiteren Sinne werden die Arbeitnehmer jene Fähigkeiten benötigen, die durch IKT und andere Technologien ergänzt werden: Problemlösung, Kreativität, Teamfähigkeit und Interaktion (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Auch die gefragten IKT-Kenntnisse müssen zunehmend durch solche Fähigkeiten ergänzt werden.

3.4.1 IKT-Personalmangel und deren Behebung

In der EU-27 ist die Zahl der IKT-Absolventen von einem Höchststand im Jahr 2005-6 in vielen Ländern zurückgegangen, insbesondere auf der Ebene der beruflichen und vorberuflichen Bildungsgänge und der ersten Stufe des Tertiärbereichs. Dieser Rückgang konzentriert sich in so unterschiedlichen Ländern wie dem Vereinigten Königreich, Belgien, Rumänien und Italien, während einige osteuropäische Länder und Österreich einen Anstieg um 50 % verzeichnen konnten.² Der Mangel an IKT-Fachkräften bis 2020 wird derzeit auf rund 756.000 geschätzt, davon 226.000 auf Managementebene (Hüsing, Korte, & Dashja, 2015). In der Tat stellen Gewerkschafter fest, dass der IKT-Sektor in so unterschiedlichen Ländern wie Dänemark, Frankreich, Rumänien und Schweden Engpässe aufweist. Auch regionale Unterschiede spielen eine Rolle, da in den ländlichen Regionen weniger Personal zur Verfügung steht. Wie wir gesehen haben,

2 http://euskills panorama.ec.europa.eu/docs/AnalyticalHighlights/ICTProfessionals_en.pdf

dürfte der Schwerpunkt der Unternehmen auf der Rekrutierung von Hochschulabsolventen kaum helfen. Ein Befragter von Sveriges Ingenjörer weist darauf hin, dass der Markt nicht wie erwartet reagiert: *„In diesem Jahr sind die Löhne[wie in der Mitgliederbefragung der Gewerkschaft berichtet] ein wenig gestiegen, aber abgesehen davon haben wir trotz aller Gerüchte über Personalknappheit keinen entsprechenden Anstieg der Löhne gesehen. Also gehen wir davon aus, dass die Unternehmen Kompetenz woanders einkaufen.“*

In der rumänischen IKT-Branche ist die gleiche Situation erkennbar, mit ähnlichen Folgen: *„Die jüngsten Zahlen zeigen, dass es einen Bedarf an zusätzlich 20.000 IT-Spezialisten gibt - dies wirkt sich definitiv auf potenziell bestehende Pläne zum Ausbau von Aktivitäten mit hoher Wertschöpfung aus“. Wir versuchen, so viel wie möglich zu tun - zum Beispiel Mädchen und Frauen für IT zu interessieren, Menschen aus Wirtschaft und Produktion für Low-End-IT-Jobs zu gewinnen oder so kreativ wie nötig zu sein, um mehr Menschen verfügbar zu machen“* (SITT, RO). Dies wird jedoch durch Emigration und Abwanderung von Fachkräften untergraben. Dafür gibt es mehrere Gründe: die offensichtliche zu hohe Abhängigkeit des rumänischen IKT-Sektors von Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung, die anfällig für weitere Verlagerung und Automatisierung sind (siehe Kapitel 4.1.2), die unrealistischen Erwartungen der Unternehmen an Kosteneinsparungen und häufig die hierarchischen und unter Druck stehenden Arbeitskulturen: *„Trotz des Mangels an Arbeitskräften in diesem Sektor sollte man nicht davon ausgehen, dass die Arbeitnehmer in diesem Sektor gutbehandelt werden. Zusammengefasst: „Anstatt Wege zu finden, Arbeitnehmer effizienter einzusetzen oder auf Aktivitäten mit mehr Wertschöpfung umzustellen und die Menschen, die bereits im Unternehmen arbeiten, einzusetzen, verzichten sie aggressiv auf Projekte und lassen die Menschen gehen“* (SITT, RO).

All dies und das Fortbestehen des zu erwartenden Fachkräftemangels deuten auf Probleme im Zusammenhang mit Qualifikationen hin, die nicht einfach durch mehr Absolventen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften oder durch das lebenslange Lernen als Allheilmittel gelöst werden können. Sowohl schwedische als auch rumänische Befragte weisen in der Debatte auf eine gewisse Heuchelei hin: *„Sie wollen mehr Menschen in die Technik bringen und beschwerten sich über den Personalmangel, aber sie wollen nicht dafür bezahlen“* (SI, SE). *„Wann immer wir über Digitalisierung sprechen, geht es nur um die Idee der Digitalisierung in Verbindung mit Umschulungen und beruflicher Bildung, all dies zusammen. Aber im wirklichen Leben würde man nur das erste sehen und wie kosteneffizient es sein kann und man sieht nicht wirklich das zweite in Verbindung mit Umschulung. Vor allem in einem Land, in dem es billig ist oder die Kosten einer Entlassung sogar gegen Null gehen.. Warum soll ein Unternehmer in die Umschulung seiner Mitarbeiter investieren, wenn er sie genauso gut entlassen kann, und wenn er irgendwann neue Projekte mit hoher Wertschöpfung oder was auch immer hat, kann er einfach neue Leute einstellen, wenn er welche findet“* (SITT, RO).

Ironischerweise hat das Land als Beispiel eine IKT-eigene Ausbildungsstätte, die nachhaltige Fähigkeiten vermittelt hat, aber nach einer Reihe von Fusionen und Übernahmen geschlossen wurde: *„Das[Firmenname] Schulungszentrum hatte ein eigenes Gebäude mit zahlreichen Lehrsälen, mit Trainern, mit Leuten, die auf verschiedene Technologien, Programmiersprachen usw. spezialisiert waren. Ich habe dort so viel gelernt - mehr als in der Schule. Seit Jahren ist dieses Zentrum geschlossen. Ich habe viele Freunde, die mir sagen, ... Ich suche für ein neues Projekt mindestens 5-10 Leute, die an unserem Schulungszentrum ausgebildet wurden, weil ich weiß, dass ich mich auf sie verlassen kann - und ich denke immer, Jungs, ihr habt den Beweis, das Modell direkt vor euren Augen. Warum nicht noch einen Versuch starten?“*

3.4.2 Kompetenzentwicklung allgemein

Das Muster des allseits verkündeten Qualifikationsbedarfs und das mit einiger Wahrscheinlichkeit weiter zunehmende Investitionsdefizit im Hinblick auf die Kompetenzentwicklung ist nicht nur im IKT-Sektor zu

finden. Hinter dem breiten Konsens über die Weiterqualifizierung stehen eine Reihe von Schwachstellen und auch Blockaden aus verschiedenen Gründen: divergierende Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, unterschiedliche Zeithorizonte und institutionelle Mauern, beispielsweise zwischen dem allgemeinen Bildungssystem und der zunehmenden Kurzfristigkeit der Qualifikationsanforderungen, und die anhaltenden Ungleichheiten beim Zugang zu allgemeiner und beruflicher Bildung.

Insgesamt ist bekannt, dass der Zugang zur Ausbildung dem Matthäus-Prinzip folgt – denn wer da hat, dem wird gegeben werden: Die Hochqualifizierten und sicher Beschäftigten erhalten mehr Ausbildung. Während beispielsweise fast die Hälfte der Festangestellten Zugang zu Fortbildung am Arbeitsplatz hat, sind es nur 32% der Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen und 19% der Selbständigen. Dies deutet bereits darauf hin, dass die Ausbreitung von prekären und atypischen Beschäftigungsverhältnissen die Gefahr mit sich bringt, dass sowohl die Gesellschaft als auch die Wirtschaft viel zu wenig in Humankapital investiert.

Gewerkschafter und Arbeitgeber sind sich über die Notwendigkeit einer allgemeinen Verbesserung der Qualifikationen, aber auch über die Notwendigkeit eines schnelleren Wandels einig. *„Agilität wird unerlässlich werden“* (CFDT, FR), und *„die Nachfrage nach mehr Aus- und Weiterbildung steigt, weil die technologische Entwicklung so schnell ist - man kann sich nicht auf eine gute Grundausbildung während seiner gesamten Karriere verlassen, man muss mithalten, mehr als das vorher der Fall war“* (SI, SE). In Anbetracht der zunehmenden Nutzung von IKT außerhalb des IKT-Sektors dürften auch „transdisziplinäre“ Fähigkeiten und Kompetenzen an Bedeutung gewinnen: *„Für das, was sich nicht quantifizieren lässt, braucht man verdammt gute und kompetente Leute, die auch die Technik beherrschen müssen, sonst landen wir in der Matrix“*, sagt ein ver.di-Experte. Prognosen über „Big Data“ und das Internet der Dinge etc. legen nahe, dass die etablierte Arbeitsteilung zwischen Technologie und anderen Bereichen in Frage gestellt wird. Dies könnte dazu führen, dass es einen neuen Fokus auf IKT-Kompetenzen gibt, die über die herkömmliche Unterscheidung von IKT-Qualifikationen und Nutzerkompetenzen hinausgehen. Daher könnten fortgeschrittenere IKT-Fertigkeiten auch für Arbeitnehmer mit Erfahrung und Fähigkeiten in Anwendungsbereichen der IKT besser zugänglich gemacht werden, dies würde auch für ältere Arbeitnehmer oder Arbeitnehmer mit un stetigen Erwerbsverläufen gelten.

Die Prognosefähigkeiten für neue und sich abzeichnende Qualifikationsanforderungen sind jedoch ungleichmäßig verteilt. Die Sozialpartner der nordischen Länder, aber auch der spanische CO.OO sind der Meinung, dass sie über gute Kapazitäten verfügen und die erwarteten Veränderungen rasch in adäquate Schulungsmaßnahmen umgesetzt werden können. Die italienische FABI hat feststellen müssen, dass ihre eigene Initiative für ein „neues Bankmodell“ mit entsprechender Ausbildung von der Arbeitgeberseite blockiert wird: *„Im Moment sind nur wenige Banken daran interessiert. Aber das Banksystem als Ganzes ist hier nicht so schnell“* (FABI, IT). Die deutsche Gewerkschaft ver.di und die österreichische GPA-djp argumentieren, dass Unternehmen ihre eigene strategische Planung von Kompetenzen und Ausbildungsbedarf benötigen. Dennoch sind sie etwas unsicher über die Planungsfähigkeiten der Unternehmen: *„Man möchte die Zukunft voraussagen und sagen können, wie die Branchen in 10 oder 15 Jahren aussehen, aber die Unternehmen selbst wissen es nicht oder geben dieses Wissen nicht weiter, und das macht Prognosen schwierig“*, so die Experten von ver.di. Insbesondere gibt es einen klaren Unterschied zwischen „nicht wissen“ und „nicht teilen“. Dies kann noch verschärft werden, wenn sich in einem „Big Data“-Szenario die Kapazitäten zur Beurteilung von Entwicklungen im Hinblick auf die zukünftige strategische Planung bei privaten Unternehmen und Beratungsunternehmen konzentrieren. In einer solchen Situation können Staaten, Arbeitsmarktinstitutionen, Forscher und Sozialpartner Schwierigkeiten haben, sowohl ihre Wissensbasis als auch einen öffentlichen und demokratischen Diskurs über die Auswirkungen der Digitalisierung aufrechtzuerhalten.

Der österreichische Experte von GPA-djp legt jedoch besonderen Wert auf einen ganzheitlichen Ansatz für das Change Management: *„Dass es bei der Digitalisierung um Change Management geht und dass in Zukunft gute Fähigkeiten gefördert werden müssen und die Personalarbeit trotz der Technologie, die in diese Funktion einzieht, immer wichtiger wird, sagen Berater den Unternehmen. Würden die Sozialpartner das in ihrer politischen Aussage so formulieren? Eher würden sie argumentieren, dass die Mitarbeiter zu wenig qualifiziert sind.“*

Die nordischen Länder berichten, dass ihr System der beruflichen Weiterqualifizierung, das von den Sozialpartnern auf sektoraler Basis geleitet wird, ausreichend flexibel ist, um den Veränderungen standzuhalten. In Schweden ist das „Kronjuwel des schwedischen Modells“ ein auf Sozialpartnern basierendes Modell, das Training, Coaching und Unterstützung bei der Arbeitssuche für diejenigen anbietet, die von Unternehmen im Rahmen eines Tarifvertrags entlassen werden. Es *„funktioniert sehr gut, jeder ist damit zufrieden, aber es ist denjenigen vorbehalten, die bereits Teil des Systems sind“* (SI, SE). Arbeitnehmer, die über Agenturen eingestellt werden oder für die keine Tarifverträge gelten, bleiben ausgeschlossen, und dies wird als Problem angesehen, wenn prekäre Arbeit oder Selbständigkeit zunehmen. In Dänemark wird die Weiterbildung auch von den Sozialpartnern gestaltet: *„Wir haben ein so flexibles Bildungssystem in Dänemark. Sie ist so aufgebaut, dass immer die Sozialpartner die unterschiedlichen Inhalte der Bildungsmaßnahmen definieren. Sobald wir einen Mangel an Kompetenzen festgestellt haben, können wir innerhalb von sechs Wochen nach Feststellung des Bedarfs eine neue Schulung durch das Bildungsministerium genehmigen lassen“* (DKDI, DK). Die Tarifverhandlungen sehen auch sektorale Mittel für den jährlichen Bildungsurlaub vor, in dem Löhne zwischen 85 % und 100 % des Gehalts gezahlt werden. Ein Teil der Mittel wird auch an ungelernete Arbeitskräfte umverteilt. In Deutschland wird Teilzeit-Bildungsurlaub bisher in Tarifverträgen in der Versicherungswirtschaft und bei der Deutschen Telekom geregelt und von ver.di, der IG Metall und auch der Gewerkschaft GEW als allgemeines Gesetz vorgeschlagen (ver.di, IG Metall & GEW, 2017). Gewerkschafter gehen jedoch davon aus, dass es schwierig sein wird, solche Regelungen in weitere Tarifverträge einzubinden, da die Verfügbarkeit von E-Learning andere Regelungen für das Lernen verdrängen könnte.

Nordische Gewerkschafter stellen fest, dass die Verbindungen zwischen der (Um-)Schulung und dem allgemeinen Bildungssystem verbessert werden könnten. Die universitäre Ausbildung basiert weiterhin auf einem Vollzeitstudium über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren, und ein Wechsel zwischen beiden Lernformen ist schwierig. Unser Befragter bei Danskmetal weist darauf hin, dass man heute in Dänemark *„wenn man eine universitäre Ausbildung hat, dann kann man nicht zurückgehen und eine Ausbildung mit öffentlichen Mitteln machen“*, während *„heutzutage die Mitglieder die akademische Qualifikation mit der Ausbildung auf beruflicher Ebene vermischen müssen“*. Also arbeiten wir daran, die Gesetzgebung zu ändern, damit das möglich wird.“ Generell sind die Gewerkschafter der Meinung, dass Weiterbildung am besten in der Nähe der Unternehmen und des Arbeitsplatzes angesiedelt ist, und dass eine starke Rolle der Sozialpartner bei der Ausbildung bevorzugt wird: *„Man kann sich nicht einfach auf das Bildungssystem verlassen, bis das die gewünschten Ergebnisse liefert, kann es oft 20 Jahre dauern“* (GPA-djp, AT).

Trotz der politischen Einigung über Qualifizierungsverbesserungen sind Weiterbildungsmodelle auf Initiative der Sektoren und der Sozialpartner in mehreren Ländern jetzt dem privatwirtschaftlichen Wettbewerb ausgesetzt. In Spanien sagen CO.OO-Experten: *„Die Gewerkschaft hat eine lange Tradition in der Arbeitsorientierung und wir haben unseren eigenen Raum, in dem wir Untersuchungen zum Thema neue Qualifikationen durchführen, die benötigt werden. Wir haben auch eine hohe Qualifikation, wie man das lehrt“*. Früher standen dafür öffentliche Mittel zur Verfügung, und in einigen Tarifverträgen war auch die Ausbildung geregelt. Doch *„heute ist dieses System auf den freien Markt gebracht worden. Jeder kann ein Ausbildungsprogramm anbieten, und bis zur Arbeitsrechtsreform war dieses System mit der Entwicklung von Tarifverträgen verbunden, heute ist es auch davon getrennt. Ein System, das in diesem Zwischensegment wichtig war, wurde privatisiert und geschwächt“* (CO.OO, ES). In Dänemark wurde ein Teil der öffentlichen Mittel auch für die Weiterbildung verwendet. Gesetzliche Auflagen begünstigen

jedoch rein privatwirtschaftlich durchgeführte Schulungen, wie die von IT-Monopolisten wie Microsoft oder Cisco angebotenen proprietären Zertifizierungen: *„Das Gesetz besagt, dass bei einem Kurs, der bereits von einer privaten Firma gegeben wurde, die Inhalte nicht durch einen teilweise öffentlich finanzierten Kurs bereitgestellt werden können.... die Folge davon ist, dass einige unserer Mitglieder nicht die Ausbildung erhalten, die sie wahrscheinlich benötigen, weil die privaten Unternehmen ihre Position nutzen, um die Preise zu erhöhen“* (Danskmetal, DK). In Frankreich plant die Regierung, mehr von den sektoralen Ausbildungsfonds für die Ausbildung von Arbeitslosen zu verwenden und es den Unternehmen zu überlassen, sich um die Ausbildung ihrer eigenen Mitarbeiter zu kümmern. Intern angebotene Schulungen sind jedoch von Kosteneinsparungen oder Outsourcing bedroht: *„In der heutigen Zeit in einem Unternehmen ist die Versuchung, Google- oder Internet-Schulungen für das Unternehmen kostenlos durchzuführen, ein Thema, und auch.... der andere Punkt ist, dass man, wenn man externe Fähigkeiten einsetzt, kein Geld für Schulungen ausgeben muss“* (CFDT, FR). Um die Übertragbarkeit von Qualifikationen zu gewährleisten, hat Frankreich ein digitales „persönliches Tätigkeitskonto“ eingeführt, um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmer ihre sozialen Rechte und Ansprüche über alle Arbeitsplätze und Beschäftigungsverhältnisse hinweg behalten können. Sowohl durch eine unselbständige oder selbständige Erwerbstätigkeit als auch durch staatliche Zuschüsse, die sich am Bedarf orientieren, wie z.B. niedrige Qualifikationen, sammeln die Bürger Punkte, die für Bildungsaktivitäten, finanzielle Unterstützung bei der Unternehmensgründung oder Freistellungen für familiäre Verpflichtungen oder soziale Verpflichtungen verwendet werden können. Die Punkte bleiben erhalten, wenn sich der Beschäftigungsstatus einer Person ändert, so dass sie in weniger stabilen Beschäftigungszeiten Leistungen in Anspruch nehmen kann (Grass & Weber, 2016). Derzeit sind die Ergebnisse der Initiative im Frühjahr 2018 noch nicht klar.

Auf Seiten der Arbeitnehmer sind Geringqualifizierte in der Regel in Schulungsmaßnahmen unterrepräsentiert. Sie haben weniger Erfahrung mit formalisiertem Lernen, können weniger Nutzen erwarten, und sehen es vor allem bei geringer Arbeitslosigkeit als wichtige Priorität an, ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Bei anstrengenden Jobs oder bei der Arbeit zu ungewöhnlichen Zeiten kann auch die Zeit zum Lernen ein Problem sein. Dies betrifft nicht nur die Geringqualifizierten. Die Gewerkschafter erkennen eine gewisse Verantwortung der Arbeitnehmer für Investitionen und Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen an, sind aber vorsichtig, wenn die Ausbildungsanforderungen in die Freizeit der Arbeitnehmer verlagert werden. Erstens kann dies Arbeitnehmer mit Betreuungs- oder Pflegeaufgaben oder anderen Verantwortlichkeiten außerhalb ihrer Arbeit ausschließen. Zweitens handelt es sich um eine allgemeine Frage der Möglichkeiten von Arbeitnehmern, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen: *„In Deutschland haben wir in allen Dienstleistungsbereichen durchschnittlich vier Überstunden pro Woche. Wir haben den Eindruck, dass immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit erledigt werden muss und dass die Arbeitnehmer ihre Leistungsvorgaben oft nicht unbedingt für realistisch halten. Und das ist der Rahmen, in dem auch Dinge wie Ausbildung stattfinden sollen“* (ver.di, DE). *„Es reicht nicht, dass wir 8-9 Stunden am Tag arbeiten, dass wir eine Familie haben, ein Kind, um das wir uns kümmern müssen - jetzt sollen wir uns auch noch alle 2-3 Jahre neu erfinden. Das ist unmöglich. Das ist für mich das Hauptproblem - dass Unternehmen nicht in die Umschulung von uns Menschen investieren“* (SITT, RO). Schließlich bestehen die Gewerkschaften darauf, dass Unternehmen, die von den Qualifizierungsmaßnahmen profitieren, nicht von der Verantwortung befreit werden sollten, Schulungen anzubieten und in Menschen zu investieren.

Da die berufliche Aus- und Weiterbildung beschleunigt wird und schnell auf veränderte Bedürfnisse reagiert werden muss, werden digitale Lernumgebungen und neue Lernansätze (z.B. Simulatoren) eine größere Rolle in der Zukunft der Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz spielen. Die Befragten sind jedoch besorgt über die Qualität einer solchen Ausbildung. Für Unternehmen kann es verlockend und billig sein, Selbstlern-Fernkurse anzubieten, und für genau eingegrenzte Fächer kann es effektiv sein, wenn die Qualifikationsbasis bereits vorhanden ist. Möglicherweise ist das Potenzial für eine qualitativ

hochwertige virtuelle oder gemischte Ausbildung, die in der Nähe des Arbeitsplatzes entwickelt wird, noch nicht ausgeschöpft. Ein Befragter argumentiert, dass für die Ausführung komplexerer Aufgaben eine persönliche Unterweisung unverzichtbar sei und dass seine Gewerkschaft dies belegen könne: *„Besonders in der IT, wenn man Programmieren lernen will – man braucht Trainer, Anleitungen, Aktivitäten – das ist nicht etwas, was über Nacht passiert“* (SITT, RO). Die rumänische SITT führte tatsächlich ein Experiment durch, um den Arbeitsmarkterfolg von Teilnehmern an Online- bzw. Live-Trainings zu bewerten: *„Wir haben versucht, eine Statistik zu erstellen und haben [simulierte] Job-Interviews durchgeführt - ob Sie eine Person haben, die über eine Online-Plattform oder in der Schule oder andere Arten von Live-Klassenraumtrainings die Hauptfähigkeiten erlernt, ... fast jedes Mal sind die Erfolgreichen diejenigen, die eine richtige Klasse besucht oder etwas in der Schule gelernt haben. Das Unternehmen würde diese Menschen denjenigen vorziehen, die sich durch die virtuellen Lernprozesse Wissen angeeignet haben. Diese [...Firma] fördert intern die rein virtuelle Ausbildung. Siehst du die Heuchelei darin?“*

3.5 Schlussfolgerungen: Weiterqualifizierung gefährdet

Insgesamt sind die Herausforderungen der Digitalisierung auf den Dienstleistungsarbeitsmärkten nicht ganz neu. Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht dürfte die Digitalisierung die derzeit beobachteten Trends zu weiterer Polarisierung, noch mehr prekären Beschäftigungsverhältnissen und volatilen Arbeitsmärkten verschärfen. Tatsächlich sind ihre Auswirkungen schwer von denen der Transnationalisierung und der Umstrukturierung von Unternehmen zu unterscheiden. Die Ansichten der Gewerkschafter über die Auswirkungen auf die Gesamtbeschäftigung variieren je nach den jeweiligen Arbeitsmärkten. In den nordischen Ländern wird erwartet, dass die Konstellation der starken Arbeitsmärkte, die Unterstützung der Umschulung und der Weiterqualifizierung nachhaltig ist. In den Bereichen Telekommunikation und Finanzdienstleistungen verfügen die Gewerkschaften bereits über umfangreiche Erfahrungen im Umgang mit der Verkleinerung und der Umstrukturierung von Unternehmen. Hilfreiche Initiativen, die über den Einsatz von Vorruhestandsregelungen hinausgehen, sind meist Investitionen in die Umschulung und Qualifizierung. Im Idealfall geschieht dies, um Kündigungen zu vermeiden, und ist mit zukünftigen Arbeitsplätzen im Unternehmen selbst oder in der Branche verbunden, kompensiert aber derzeit meist Kündigungen. In den Ländern, in denen keine sektoralen Fonds eingerichtet sind, können neue Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern, den Unternehmen und dem Staat, die eine gewisse Mischfinanzierung vorsehen, erforderlich sein, beispielsweise für Teilzeit-Bildungsurlaub. Die südosteuropäischen Gewerkschaften sind bestrebt, solche Initiativen auf andere Länder zu übertragen.

Der Zusammenhang zwischen der Verkleinerung von Unternehmen und Automatisierung ist jedoch nicht so einfach herzustellen. Wir stellen auch eine Tendenz fest, dass Unternehmen ältere, teurere Arbeitskräfte gegen jüngere austauschen, die weniger kontinuierliche Beschäftigung erwarten können. Tatsächlich scheint ein gewisser Stellenabbau verfrüht zu sein, bevor Produktivitätssteigerungen durch die Einführung neuer Technologien tatsächlich eintreten. Die Reibungsverluste und Verzögerungen bei der Arbeit mit unausgereiften Technologien in einem personell unterbesetzten Umfeld werden dann wahrscheinlich an die Arbeitnehmer weitergegeben. Sie tragen zur Arbeitsintensivierung bei, die in Kapitel 4.2.3 diskutiert wird

Hier wird auch nachgewiesen, dass sich prekäre Arbeit immer weiter ausbreitet. Im Dienstleistungsbereich hat das schon Tradition, da der Personalbestand sich eng nach der Kundennachfrage richtet. Neuere Formen der atypischen Beschäftigung wie die vielfältigen Formen der Arbeit „auf Abruf“ ergänzen jedoch die klassische Teilzeit- oder befristete Beschäftigung. In mehreren Ländern besteht für junge Arbeitnehmer und ihre Erstbeschäftigung ein besonders hohes Prekaritätsrisiko. Der Einsatz von Plattformen ist Teil dieses Kontexts. Derzeit sind sie nicht sehr verbreitet, vor allem nicht als Haupteinkommensquelle, aber das kann sich ändern, vor allem in den Ländern und Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit und begrenzten Erwartungen an den regulären Arbeitsmarkt.

In diesem Zusammenhang sind sich Gewerkschaften, aber auch politische Entscheidungsträger und Arbeitgeberverbände darin einig, dass es notwendig ist, die Qualifikationen zu verbessern und die Weiterbildungssysteme dynamischer und reaktionsschneller zu gestalten. Diese Ankündigungen bedeuten jedoch nicht unbedingt, dass tatsächlich solide in Humankapital investiert wird. Berufliche Bildung und Umschulung sind nach wie vor für die ohnehin schon höher Qualifizierten und diejenigen zugänglich, die in gut organisierten Sektoren beschäftigt sind. Die Gewerkschafter sind auch besorgt darüber, dass die Anstrengungen und Investitionen zunehmend auf einzelne Arbeitnehmer verlagert werden - in Sektoren, in denen Überstunden und hohe Arbeitsbelastung bereits eine Herausforderung für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben darstellen. Die Verfügbarkeit von Online-Schulungen und -Lernen kann dies noch verschärfen und die Erwartung der Manager erhöhen, dass Schulungen zu niedrigen Kosten durchgeführt werden können. Wenn man all diese Beweise zusammenfasst, besteht eindeutig die Gefahr, dass Unternehmen und Gesellschaften zu wenig in die berufliche Aus- und Weiterbildung investieren. Die weit verbreiteten Beschwerden über Qualifikationsdefizite vor allem in den Hightech-Sektoren mögen zum Teil hausgemachte Probleme sein, da die Arbeitgeber ihre Rekrutierungsbemühungen auf junge Absolventen mit einer kurzfristigen Perspektive konzentrieren. Für viele Unternehmen wird es erheblicher Anstrengungen bedürfen, um zu einem selbstreflexiven und nachhaltigen strategischen Personal- und Veränderungsmanagement zu gelangen.

4 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 unterschiedliche Weise umgesetzt werden können:

- Ermöglichen von „verantwortlicher Autonomie“ und „selbstbestimmtem Lernen“, Empowerment von Arbeitnehmern und Zusammenarbeit
- oder Bevorzugung von strenger Reglementierung und Kontrolle, Dequalifizierung und Fragmentierung (Hirsch-Kreinsen, 2014; Lorenz, 2015).

Im Allgemeinen betonen die nordischen und kontinentalen Gewerkschaften aufbauend auf ihren verschiedenen Traditionen der Arbeitsplatzgestaltung und -innovation die Möglichkeiten des „intelligenten“ Arbeitens, der Flexibilität im Interesse der Arbeitnehmer und der Unternehmen sowie der engen, technologiegestützten Interaktion und Zusammenarbeit. Beeindruckende Beispiele für selbstbestimmtes Lernen und partizipative Arbeitsorganisation gibt es beispielsweise bei der Deutschen Telekom und dem deutschen Projekt „Cloud and Crowd“ (Bormann, 2017a). In nationalen und sektoralen Kontexten, die von Marketisierung und kostenorientiertem Wettbewerb geprägt sind, kann die Übertragung solcher zukunftsweisenden Modelle jedoch zunehmend schwieriger werden.

Um die Auswirkungen der Digitalisierung zu bewerten und zu beeinflussen, tun die Gewerkschaften gut daran, die Möglichkeiten einer vorteilhaften Gestaltung der Digitalisierung zu erkunden, und viele von ihnen sind diesem Ansatz verpflichtet. Sie müssen sich jedoch des Kontexts und der Zwängen 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 in einem Sektor oder einer Wertschöpfungskette dominante Unternehmen höhere Gewinnanteile erzielen und ihre Position weiter verbessern (D. Autor, Dorn, Katz, Patterson, & Van Reenen, 2017), sind sie vielleicht noch fähig und willens, in vorbildliche Praktiken der Arbeitsorganisation zu investieren, aber die Übertragung solcher Modelle auf andere Teile der Wirtschaft kann schwieriger werden und erfordert engagierte Anstrengungen der Sozialpartner und der Politik.

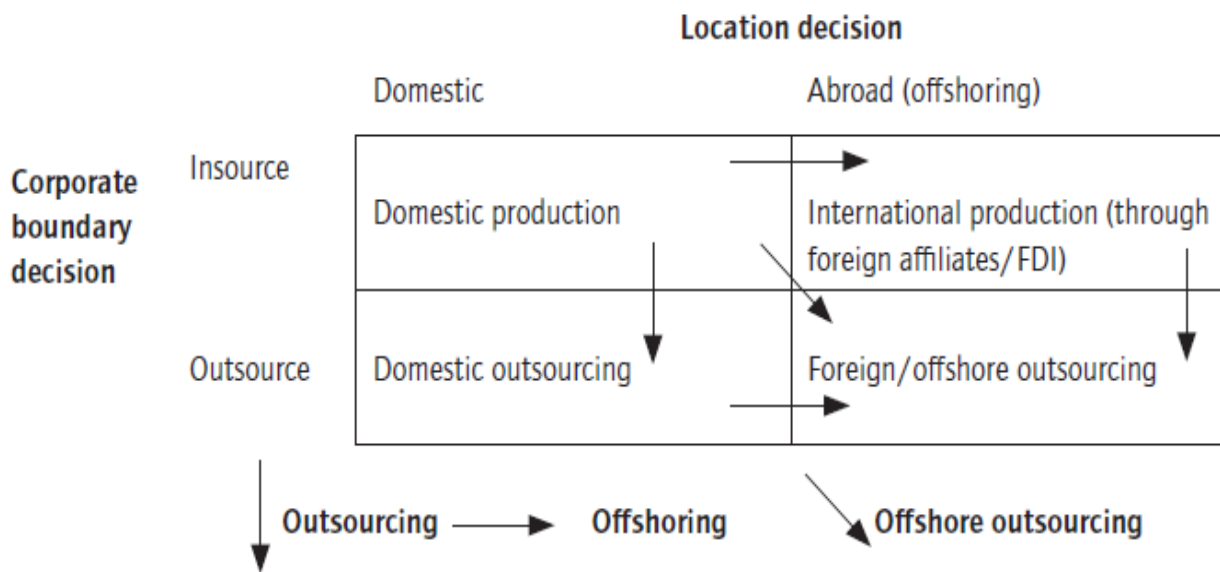
4.1 Outsourcing, Offshoring und Transnationalisierung

Outsourcing und Transnationalisierung von Dienstleistungsfunktionen haben in mehrere Richtungen (Abbildung 1) und in mehreren Wellen stattgefunden. Raumunabhängige Dienstleistungen im IKCT-Bereich und verschiedene allgemeine Backoffice- oder wissensintensive Funktionen wurden an Offshore-Dienstleister oder eigene Tochtergesellschaften ausgelagert. Raumabhängige Dienstleistungen wurden im Inland ausgelagert. Die Digitalisierung wird meist als Wegbereiter für Outsourcing und Restrukturierung angesehen, da sie es ermöglicht, immer größere Teile von Dienstleistungen aus der Entfernung zu liefern oder auf diese Weise raumabhängige Dienste zu verwalten. In diesem Sinne hat die „Digitalisierung die Globalisierung beschleunigt“ (SI, SE) und den transnationalen Wettbewerb nicht nur auf Qualifikationssegmente für gering Qualifizierte, sondern auch auf hoch qualifizierte Arbeitskräfte (z.B. Ingenieure, Softwareentwickler, Finanzberater etc.) ausgedehnt.

4.1.1 Digitalisierung und Outsourcing

Die Digitalisierung in Kombination mit Outsourcing und Offshoring schafft neue Arbeitsformen und Beschäftigungsformen, die sich zunehmend auf höher qualifizierte und Fach- und Führungsaufgaben auswirken können. Dieser Prozess des Outsourcings und der Transnationalisierung verringert den Handlungsspielraum der Gewerkschaften, da sie „in ihren Hochburgen verlieren und vielleicht nicht schnell genug in den neuen Bereichen sind.“(ver.di DE).

Abbildung 6: Outsourcing und Offshoring - Terminologie



Quelle: (Drahokoupil, 2015), S. 11

Die meisten Beispiele für Offshoring und Outsourcing zeigen eine erhöhte Standardisierung, Druck und weniger Autonomie bei der Ausführung einer Arbeit, die außerhalb des Unternehmens oder seines Ursprungsortes verlagert wird. Kostensenkungen scheinen nach wie vor das häufigste Motiv zu sein, aber die Verfügbarkeit von Fachkräften, Qualitätsanforderungen und Koordinationsbedarf können limitierende Faktoren sein. Fälle von transnationaler Zusammenarbeit und verantwortungsvoller Autonomie sind ebenfalls vorhanden, es wird aber seltener darüber berichtet (Hardy & Hollinshead, 2016).

4.1.2 Gewerkschaftsbeweise zu Outsourcing und Offshoring

Die Beschreibungen des Outsourcings variieren mit der nationalen und sektoralen Perspektive der Gewerkschafter. Erwartungsgemäß soll die Digitalisierung vor allem das Outsourcing und Offshoring erleichtern und fördern, aber auch einige Gegentendenzen sind zu erkennen. Einige Befragte argumentieren, dass die Digitalisierung und auch Plattformen die Transaktionskosten senken und somit weiteres Outsourcing oder Offshoring ermöglichen. Andere weisen darauf hin, dass diese Kosten hoch und unvorhersehbar sind und dass die Automatisierung das Outsourcing eher ersetzen wird: *„Vielleicht werden Reinigungsdienstleistungen ausgelagert, aber alles, was mit dem Kerngeschäft von Unternehmen zu tun hat, wird immer datenintensiver - Unternehmen werden es sich noch einmal überlegen.... mit der zunehmenden Konvergenz von Fertigung und Dienstleistungen in allen Bereichen wird alles kundenorientierter und der Kunde mit all seinen Daten ist die Cash Cow“* argumentiert ein Experte der österreichischen GPA-djp. Da das Geschäftspotenzial von aggregierten Kundendaten zum zentralen Punkt wird, können Unternehmen daran interessiert sein, Analytik und Know-how im eigenen Haus zu behalten, obwohl die großen Anbieter von Business Services solche Dienste entwickeln und ihren Kunden anbieten.

Durch inländisches Outsourcing haben sich die Löhne und Arbeitsbedingungen hauptsächlich negativ entwickelt. Eine aktuelle Studie anhand deutscher Sozialversicherungsunterlagen konnte dies für den gesamten deutschen Arbeitsmarkt nachweisen: Das Outsourcing von allgemeinen Dienstleistungen wie Reinigung, Catering, Sicherheit und Logistik senkte die Löhne in diesen Funktionen um 10-15%. Allein das Outsourcing von Dienstleistungen trug rund 10% zum Anstieg der Lohnungleichheit in Deutschland Lohnunterschiede seit den 1980er Jahren bei (Goldschmidt & Schmieder, 2015). Tatsächlich ist die Auslagerung von Dienstleistungen an die Anbieter allgemeiner Dienstleistungen ein Teil der europaweiten Expansion der Dienstleistungssektoren in den letzten Jahrzehnten (Holtgrewe, Kirov, & Ramioul, 2015). Sie ist ein Merkmal aller untersuchten Dienstleistungssektoren und kein neues Phänomen.

Im Falle eines inländischen Outsourcings können Arbeits- und Lohnstandards über die gesetzlichen Anforderungen hinaus aufrechterhalten werden, *wenn* am Entstehungsort tarifliche Vereinbarungen getroffen werden *und* die Interessenvertretung entweder besteht oder schnell auf die Zielgesellschaft übertragen werden kann. Ein Beispiel dafür ist der deutsche Energieversorger E.ON: Seine IT wurde an T-Systems und HP ausgelagert, und der Transfervertrag schützte die Beschäftigungsstandards für fünf Jahre. Bei T-Systems wurden sie schnell und verlustfrei in die Tarifverträge von T-Systems ohne Nachteile für die Arbeitnehmer übernommen. HP hatte keine unternehmensspezifischen Vereinbarungen und nach fünf Jahren endete der Schutz, und einige Arbeitnehmer sahen sich schlechteren Bedingungen gegenüber (ver.di, DE).

Transnationales Offshoring und Outsourcing von IKT, allgemeinen Business Services und Kundenservice verändert sich ständig. Der Eintritt in expandierende Märkte und der Zugang zu neuen Arbeitskräften spielt neben der Kosteneinsparung eine Rolle. In Spanien baut der große Telekommunikationsanbieter Telefónica mit seiner Mobilfunkmarke Movistar seine Position in Lateinamerika aus und behauptet seine Position als Marktführer im spanischsprachigen Raum. Das dänische TDC hat 2014 ein dänischsprachiges Call- und Servicezentrum in der deutschen Stadt Flensburg direkt hinter der Grenze³ eingerichtet, wo die Personalkosten um 30% niedriger sind und dänischsprachige Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Sie verlagerten auch ein Call Center nach London, wo es vom multinationalen Kundenbetreuer Sitel betrieben wurde. Diese Firma stellte dänischsprachige Studenten ein, die daran interessiert waren, im Ausland zu leben und zu arbeiten. Letztlich war das aber kein Erfolg: *„Es hat viele unzufriedene Kunden gegeben und*

³ <https://www.shz.de/lokales/flensburger-tageblatt/wer-daenisch-kann-ist-klar-im-vorteil-id6642636.html> aufgerufen am 5. im Mai, 2018

war auf dieser Seite zu teuer. Also sind sie jetzt in einem Prozess, in dem sie alle Arbeitskräfte, die sie ausgelagert haben, wieder zurückbeordern.“ Es gab einen „großen Kompetenzverlust in diesem Prozess“. Weil alle erfahrenen dänischen Arbeiter entlassen und junge und ungelernete dänische Arbeiter eingestellt wurden, die nur ein paar Wochen lang etwas über die Produkte gelernt haben.“ (Danskmetal DK). Ebenso konsolidieren multinationale Dienstleister mehrsprachige Kundendienstleistungen in Städten wie Lissabon oder Athen und erwarten, dass sie sich auf junge mobile Mitarbeiter verlassen können, die eine internationale Karriere im Marketing anstreben (Holtgrewe & Schörpf, 2017).

Im IKT-Sektor wurde laut einer kürzlich von UNI in Auftrag gegebenen Studie festgestellt, dass Offshoring und Outsourcing „systemischer“ geworden sind. Dominante Unternehmen behalten die strategische Kontrolle über Governance und Integration und verlagern selbst ehemalige „Kernfunktionen“ wie F&E, Softwarearchitektur und anspruchsvolle Entwicklung. Generische, raumunabhängige Funktionen wurden zu großen Shared Service Centern oder in der Telekommunikation zu Netzbetriebszentralen zusammengefasst (Holtgrewe & Schörpf, 2017). 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.

Unsere Befragten aus dem Telekommunikations- und Offshore-Bereich in Kroatien und Rumänien berichten jedoch, dass sich diese Entwicklung derzeit ändert. Der Ausbau des Segments der ausgelagerten Business Services ist in diesen Ländern ins Stocken geraten. In Kroatien „ist IBM das einzige gute Beispiel für die Schaffung von Arbeitsplätzen in Kroatien. Andere multinationale Unternehmen halten die Zahl mehr oder weniger konstant. Sie reduzieren nicht viel Personal, aber sie stellen auch nicht ein. Besonders im Telekommunikationssektor sind die Zahlen recht stabil.“

Der SITT-Experte aus Rumänien hat eine Erklärung: „In den letzten zwei Jahren haben wir das beobachtet, eine Abkehr von dem Vorgängermodell..... Beispielsweise waren alle europäischen Aktivitäten mehr oder weniger in einem Nearshore-Zentrum konzentriert, das in Osteuropa gelegen hätte. Nicht nur Rumänien, sondern auch die Tschechische Republik, aber wir sehen die Umstellung auf das neue Modell, das mit einem Rückgang der Beschäftigtenzahlen in diesen Zentren einhergeht. In den etwas teureren Ländern wie der Slowakei oder der Tschechischen Republik nimmt also die Beschäftigung ab, und in Ländern, die aus Kostensicht immer noch attraktiv sind, ist es entweder ein Nullwachstum der Zahl der Arbeitsplätze oder ein sehr langsamer Anstieg..... Derzeit verhandeln wir über eine solche Umgestaltung des Modells innerhalb von [einem großen Anbieter von ausgelagerten Dienstleistungen] und von 120 Personen in T.[Stadt] werden nur noch 30 neue Stellen in T. bleiben, die überwiegende Mehrheit wird nach Indien gehen und der Rest der Aktivitäten wird über digitale Tools abgewickelt werden“.

Er schlussfolgert: „Outsourcing ist nur ein Schritt vor der Automatisierung, aber die Idee ist, dass Unternehmen mehr oder weniger das Digitale im Sinne von Kosteneffizienz nutzen, keine Probleme mit gesetzlichen Feiertagen oder Krankheitstagen haben oder was auch immer, aber es fehlt ein wenig an Vertrauen, alles digital zu machen. Gerade die Unternehmen, die Outsourcing-Lösungen anbieten... versuchen, beides so zu kombinieren, dass es für den Kunden akzeptabel ist. Ein Grund für Dienstleister, ihre Dienstleistungen in Indien (und möglicherweise auch in anderen Offshoring-Destinationen wie den Philippinen) weiter zu konsolidieren, könnte die Erwartung einer weiteren Automatisierung sein: In größeren Einheiten können Dienstleister ihre Mitarbeiter leichter zwischen Projekten wechseln. Anbieter von Back-Office-Dienstleistungen initiieren diese Verschiebung, gefolgt von IT-Dienstleistungen.

Die Geschwindigkeit dieser Verschiebung ist in der Tat beträchtlich und wirft Fragen nach der Nachhaltigkeit der Politik der Konzentration auf große ausländische Direktinvestitionen in den Dienstleistungssektoren der MOEs und der südeuropäischen Länder auf. Wissensintensive Dienstleistungen für einen transnationalen Markt müssen nicht notwendigerweise „die Wertschöpfungskette nach oben zu Aktivitäten mit höherem Mehrwert verschieben“ (Dossani & Kenney, 2003). Sie können die Dienstleistungswirtschaft eines Landes in Funktionen einbinden, die per Definition

raumunabhängig sind. Arbeitsplätze können also nur vorübergehend sein, wenn es der lokalen Verwaltung und Politik nicht gelingt, einen Übergang zu nachhaltigeren Beschäftigungsformen zu schaffen: „Vielleicht bin ich ein wenig pessimistisch, aber das liegt daran, dass wir mehr von der Branche erwartet haben, als es derzeit der Fall ist, und Rumänien ist ein Land, dem es nicht gelungen ist, das Know-how der multinationalen Unternehmen in die Entwicklung seiner Start-ups einzubringen.“ Man kann schon einiges sehen, aber wir hätten mehr tun können.... Ich habe zu viele in dieser Komfortzone der multinationalen Konzernen gesehen... - sie dachten, dieses Modell würde ewig dauern, und dann kamen die Entlassungen. Wir beginnen wahrscheinlich jetzt, aus dieser Illusion mehr oder weniger aufzuwachen.“

Sowohl auf nationaler als auch auf transnationaler Ebene übt die Option (oder Drohung) der Arbeitsverlagerung Druck auf Arbeit und Arbeitnehmer aus (D. Autor et al., 2017; Doellgast, Sarmiento-Mirwaldt, & Benassi, 2016). In den europäischen Zielländern des Outsourcings schätzen Arbeitnehmer und Gewerkschaften ihre Arbeitsbedingungen im Vergleich zur Arbeit für nationale oder lokale Unternehmen als nicht schlecht ein. Dennoch sind sie frustriert von dem Gefühl, niemals aus den niedrigen und stagnierenden Löhnen herauszukommen, und kaum andere Perspektiven zu haben. Auch die Unternehmen prüfen die globalen Märkte proaktiver auf Beschäftigungspotenziale und neue Talente. IBM zum Beispiel hat den afrikanischen Markt nach zukünftigen Aktivitäten erkundet, da Remote Working es ermöglicht, Mitarbeiter von überall auf der Welt unter Vertrag zu nehmen, ohne auch nur die Geschäftsräume zu verlagern.

4.1.3 Reshoring

Jüngste Analysen zur Restrukturierung (meist mit Fokus auf die Produktion) zeigen einige Möglichkeiten für ein Reshoring auf (Hurley, Storrie, & Peruffo, 2016). Tatsächlich gibt es im Post- und Telekommunikationssektor auch einige Fälle von Kundendienstleistungen, die in ihre Herkunftsländer verlagert werden, um näher am Endkunden zu sein, beispielsweise im Bereich der Call- und Service-Center in Deutschland (Daum et al., 2018). Die Erkenntnisse aus unseren Interviews bestätigen eine kleine, aber wahrnehmbare Tendenz, dass Unternehmen in einigen Regionen Europas einen Teil ihrer Dienstleistungen wieder nach Hause holen. In Dänemark, Spanien und Italien berichten Gewerkschafter, dass Banken, Einzelhändler oder Telekommunikationsanbieter ihre Offshore-Entscheidungen überdenken. Dies ist jedoch oft mit der Automatisierung der standardisierten Funktionen und deren Ersatz durch webbasierte Selfservice-Modelle verbunden. Generell scheinen die Frage der Qualität bei der Produktion von Dienstleistungen, die Datenintensität einiger Dienstleistungen und die Kundenanforderungen entscheidende Faktoren zu sein, die zu dieser Tendenz beitragen. Doch in anderen Fällen scheint die Qualität ein vernachlässigbarer Faktor für Outsourcing-Unternehmen zu sein. Unternehmen „kümmert es einfach nicht mehr“ (SITT, RO), da entweder sie oder ihre Kunden gelernt haben, Qualitätsmängel in der Bereitstellung von Dienstleistungen zu managen oder hinzunehmen.

Erwähnenswert ist ein italienischer Versuch, das Offshoring zu regulieren: Dort wurden Call Center oft nach Albanien oder Rumänien verlagert. Vor kurzem wurde ein Gesetz erlassen, das die Kundenbetreuer verpflichtet, dem Kunden mitzuteilen, aus welchem Land sie anrufen. Der beabsichtigte Effekt scheint darin zu bestehen, diese Kundendienstleistungen wieder zurückzuholen, wenn die Kunden diesen Service im Inland bevorzugen. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig einen Beschäftigungszuwachs in Italien, wenn Dienstleistungen durch Selfservice ersetzt werden oder eine automatisierte Anrufabwicklung eine Option werden. Unser Befragter von FABI weist jedoch darauf hin, dass die Möglichkeiten der automatischen Spracherkennung in Englisch wesentlich ausgereifter sind als in anderen Sprachen. Insgesamt ist das Verhältnis von Outsourcing und Offshoring zur Digitalisierung nicht deterministisch. Es kann ein Argument für das Reshoring der Erbringung von Dienstleistungen sein, ist aber auch eine Möglichkeit, ausgelagerte oder ausgelagerte Services überschaubarer, kontrollierbarer und berechenbarer zu machen...

4.1.4 Plattformen als Outsourcing-Destinationen?

Im Allgemeinen wird die Digitalisierung meist als ein Wegbereiter des Outsourcings und der Umstrukturierung angesehen, wenn immer mehr Teile der Dienste von entfernten Standorten oder online bereitgestellt werden können. Plattformen können als Fortsetzung dieses Prozesses betrachtet werden und bieten eine weitere Möglichkeit der Auslagerung im In- und Ausland. In einer „Plattformwirtschaft“ wird von Unternehmen erwartet, dass sie große Teile ihrer Wertschöpfung aus einer Reihe von cloud- und plattformbasierten allgemeinen Diensten zusammensetzen. Plattformen nutzen isolierte und sehr prekäre Arbeitskräfte, die entweder für Projekte oder kleine Arbeitsmodule („Clickwork“) als selbständig angesehen werden. Aus arbeitsorganisatorischer Sicht müssen die Aufgaben sehr detailliert umschrieben und spezifiziert werden - oder die Mitarbeiter tragen das Risiko und die Zeitverluste ungenauer Aufgabenbeschreibungen. Aus diesem Grund entstehen neue Wertschöpfungsketten rund um die Plattformen, da sich Intermediäre darauf spezialisiert haben, die Probleme der Kunden in bestimmte Aufgaben aufzuschlüsseln (Lehdonvirta & Ernkvist, 2011).

Plattformen sollen somit die Kontrolle und Macht der Kunden weiter erhöhen und weitere Risiken auf die Mitarbeiter verlagern. Aus Sicht der Wertschöpfungskette setzt die Nutzung von Plattformen ein anhaltendes Muster der „Marketisierung“ und des verstärkten Wettbewerbs zwischen Unternehmen, Arbeitnehmern und Segmenten des Arbeitsmarktes fort, das seit längerem bei nicht-plattformbasierten Dienstleistungen beobachtet wird. Unternehmen externalisieren weiterhin Risiken für Arbeitnehmer und Subunternehmer (Greer & Doellgast, 2017).

IBM hatte mit dem Programm „Liquid“ ab 2010 den berüchtigten Versuch unternommen, den Einsatz von Crowdfunding für die regelmäßige Softwareentwicklung voranzutreiben. Dabei wurde sowohl eine interne als auch eine externe Crowdsourcing-Plattform (E lance) mit weltweit standardisierten Datenbanken für Kompetenz- und Leistungsbeurteilungen, Projektbeschreibungen, Projektmanagement-Tools und Rechnungslegungsstandards eingesetzt. Nicht nur Betriebsräte und Gewerkschaften waren dagegen, sondern auch Projektleiter zögerten, das Programm umzusetzen (Kawalec & Menz, 2013). Mittlerweile dürfte dieses Projekt ad acta gelegt worden sein. Ein ver.di-Experte sieht keine Anzeichen dafür, dass das Unternehmen das Thema weiterverfolgt, und in der Tat hätte das Programm das Image des Unternehmens als Arbeitgeber fast ruiniert. Auch das interne Instrument zur Bewertung und Reputation („Bluepoints“) war offenbar erfolglos, aber *„das kann schnell wieder hochgefahren werden“*. Der französische IT-Dienstleister Atos nutzt derzeit die Plattformarbeit *„eher als Unterstützungsfunktion als Kern der Tätigkeit“* und als Option mit mittelfristiger Perspektive: *„Atos versucht, alle Probleme eines Kunden durch den Einsatz von Technologie zu lösen. Wir haben heute noch eine globale Organisation, die nicht wirklich ausgereift ist, um die Nutzung dieser Art von Plattformen auszuweiten - sie denken nicht daran, eine interne Plattform zu organisieren, wie es zum Beispiel IBM getan hat“*. Hier basiert das Geschäftsmodell auf einem integrierten Ansatz für IKT-Dienstleistungen, der einen enormen Managementaufwand erfordert, wenn er durch Crowdwork erbracht werden soll.

Insgesamt gibt es derzeit drei Gründe für die eingeschränkte Nutzung von Plattformen. Ein umfassender Einsatz von Crowdsourcing würde wohl eine Standardisierung der Prozesse und Arbeitspakete erfordern (Modularisierung), die derzeit nicht einfach zu erreichen ist (Holtgrewe, 2014). Das Zusammenführen und die Koordination von Crowdsourcing-Aufgaben erfordern daher einen erhöhten Managementaufwand und verursachen erhebliche Transaktionskosten. Auch hier können Kundenbedürfnisse und -erwartungen überambitionierte Initiativen von Dienstleistungsunternehmen ausbremsen. Darüber hinaus bieten die heutigen technischen Arbeitsmärkte vielerorts den begehrten jungen und hochqualifizierten Ingenieuren Möglichkeiten jenseits des Crowdfundings. Schließlich können plattformbasierte Strategien, die die Rolle eines Unternehmens auf die Vermittlung, das Branding und die strategische Steuerung von Kundenbeziehungen beschränken, das Kernunternehmen selbst durch eine von der Plattform in Gang gesetzte Disruption gefährden. All dies mag erklären, warum sich Unternehmen derzeit dem Thema

Crowdworking etwas zögerlich nähern. Diese Argumente greifen jedoch diejenigen über Offshoring im Allgemeinen auf, die sich vorrangig mit wahrscheinlichen Qualitätsproblemen und Transaktionskosten befassen. Beim Offshore-Outsourcing haben wir gesehen, dass die Anbieter von Unternehmensdienstleistungen in letzter Zeit aggressive Automatisierungsstrategien verfolgen, die - wenn sie funktionieren und von den Kunden akzeptiert werden - die globale Offshoring-Landschaft erheblich verändern werden. In ähnlicher Weise kann die derzeit eingeschränkte Nutzung von Crowdworking ein vorübergehendes Szenario sein. Das kann sich ändern, wenn beispielsweise weitergehende Automatisierungsstrategien weniger oder andere Arbeiten erfordern und die Modularisierung verbleibender arbeitsintensiver Aufgaben erleichtern.

4.2 *Arbeitsorganisation*

Digitale Technologien bestimmen die Arbeitsorganisation nicht direkt. Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass sie auf unterschiedliche Weisen umgesetzt werden können: Ermöglichung von „verantwortungsvoller Autonomie“ und „selbstbestimmtem Lernen“, Stärkung und Zusammenarbeit der Arbeitnehmer oder Förderung von strenger Reglementierung und Kontrolle, Dequalifizierung und Fragmentierung (Hirsch-Kreinsen, 2014; Lorenz, 2015). Diese Strategien werden auch als „High Road“ oder „Low Road“ der Arbeitsorganisation bezeichnet. Die kalifornischen Innovationsökonominnen Zysman und Kenney fassen die zugrunde liegende Logik zusammen: „Erstens: Werden Arbeitnehmer als Substanzwert eines Unternehmens betrachtet, deren Kenntnisse und Wissen erweitert und entwickelt werden sollten? Oder sind Arbeitnehmer nur Kostenfaktoren, die eingedämmt werden müssen“ (Zysman & Kenney, 2017).

4.2.1 Konvergente Formen der Arbeitsorganisation

Abgesehen von diesen Alternativen gibt es auch Hinweise auf konvergente Muster der digitalisierten Arbeitsorganisation über Sektoren und Qualifikationsniveaus hinweg. Wissensarbeiter in Unternehmen, Hochschulen oder freien Berufen werden die Merkmale der Arbeit erkennen, die Ursula Huws als „Logged Labour“ bezeichnet. Vieles davon gilt auch für die weniger wissensintensiven Funktionen, bei denen die Arbeit unterteilt, zunehmend nach Bedarf ausgeführt und durch technologische Planungs- und Koordinationstools gesteuert wird: „Die Arbeit ist „logged in einem dreifachen Sinn: im ursprünglichen Sinn "zerhackt", indem Arbeiten zunehmend heruntergebrochen werden auf standardisierte Einheiten; „logged“ in dem Sinn, dass man eingeloggt sein muss auf einer Online-Plattform; und „logged“ im Sinn von protokolliert, so dass Arbeit mit Überwachungstechnologien kontrolliert werden kann 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).

Dieses „Logging“ beinhaltet vor allem erhebliche Mengen an Selfservice, die die Menschen sowohl in der Rolle des Konsumenten als auch in der des Arbeiters leisten: „Sie brauchen eine Datenbank mit allen Personendetails? Verschenden Sie kein Geld für einen Sachbearbeiter. Lassen Sie alle Benutzer das Online-Formular ausfüllen und ihre eigenen Daten eingeben. Sie müssen sicher sein, dass ein Projekt pünktlich abgeschlossen wird? Bringen Sie alle Teammitglieder dazu, ihre Arbeitszeiten zu protokollieren, und führen Sie Strafen für das Nichterreichen von Zielen ein. Jede beliebige Transaktion mag nur wenige Minuten oder sogar Sekunden dauern, aber in einer ganzen Volkswirtschaft multipliziert, in der jeder seine eigenen Tickets bucht, Steuererklärungen abgibt, Artikel hochlädt, Lebensmittel bestellt, seine Profile aktualisiert und seine eigenen Arbeitszeiten protokolliert, spart Millionen von Dollar an nicht bezahlten Löhnen - und steigert kumulativ die Cyber-Bürokratie der unbezahlten „Konsumarbeit“ hinzu, die für das tägliche Überleben notwendig ist“.(ibid.)

Das Zusammenspiel der vielfältigen Wege der Dienstleistungsarbeitsorganisation mit der Logik der „Logged Labour“ zeigt sich in den unterschiedlichen Fragestellungen, die mit digitalen Technologien aus Sicht der Arbeitnehmer und Gewerkschaften über alle Branchengrenzen hinweg verbunden sind. Fernarbeit, Arbeitsbelastung und Leistungsbeurteilung sind die Bereiche der Arbeitsorganisation, die von unseren Befragten angesprochen werden.

4.2.2 Fernarbeit und Work-Life-Balance

Flexibilität im Interesse der Arbeitnehmer ist vor allem mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbunden. Die Möglichkeit, von zu Hause aus oder aus der Ferne mit Hilfe digitaler Technologien und Kommunikationsmethoden zu arbeiten, kann Zeit sparen und die Arbeitszeiten an die Lebenssituationen und Vorlieben der Arbeitnehmer anpassen. Dies ist jedoch untrennbar verbunden mit längeren Arbeitszeiten (oft unbezahlt) und „grenzenlosem Arbeiten“, Stress und psychosozialen Gesundheitsrisiken durch Isolation. Gewerkschafter in ganz Europa sind sich bewusst, dass die Mitglieder im Allgemeinen für Home Office-Arbeit sind, aber dass diese ihre Schattenseiten hat: *„Das reduziert einerseits die Kosten und verkürzt die Anfahrtszeiten zur Arbeit, andererseits kommt es auch den Arbeitnehmern zugute, da sie keine Zeit unterwegs verbringen. Es ist auch aus organisatorischer Sicht einfacher. Aber es könnte auch ein Problem für die Situation der Arbeitnehmer sein, da es keine Trennung von Arbeit und Privatleben gibt. Es könnte zu einem Ungleichgewicht im Arbeitsleben führen. Das ist eine Sache..... Zusätzlich gibt es eine soziale Komponente, wenn Sie von zu Hause aus arbeiten. Das bedeutet, dass Sie keine Kollegen haben. Sie können sich mit niemandem austauschen. Es verstärkt auch den Stress“* (HST, HR).

Dies wird durch einen aktuellen Bericht von Eurofound unterstützt (Messenger et al., 2017). Der Bericht stellt fest, dass in der gesamten EU etwa 17 % der Arbeitnehmer aus der Ferne arbeiten. Die Mehrheit (10%) tut dies gelegentlich, z.B. mit einem wöchentlichen Home-Office-Tag. 5% arbeiten „hochmobil“, arbeiten von verschiedenen Standorten und/oder auf Reisen, und 3% arbeiten regelmäßig von zu Hause aus. Die Anteile variieren beträchtlich zwischen den Ländern, wobei Dänemark, Schweden und die Niederlande die Führung übernehmen (mit 30 % und mehr) und die ost- und südeuropäischen Länder mit 10 % oder weniger. Fachleute, Manager und andere Wissensarbeiter und auch Männer berichten von einer höheren Inzidenz mobiler Arbeit im Allgemeinen, aber in einigen Ländern arbeiten mehr Frauen regelmäßig von zu Hause aus. In den meisten Ländern (mit Ausnahme des Vereinigten Königreichs) arbeiten Telearbeiter und IKT-gestützte mobile Arbeitnehmer länger als nicht mobile Arbeitnehmer. Vor allem sehr lange Arbeitszeiten über 48 Stunden pro Woche sind häufiger. Anscheinend erklärt die Beantwortung von E-Mails und Telefonaten außerhalb der regulären oder vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten einen Großteil dieser zusätzlichen Arbeit. Vieles davon ist informell und unbezahlt.

Das nennen deutsche Soziologen und Gewerkschafter „entgrenzte Arbeit“ und erwarten, dass sie die Work-Life-Balance eher untergraben als unterstützen. Eine aktuelle deutsche Studie über die erhöhte Verfügbarkeit von Arbeitnehmern durch mobile Technologien kommt zu dem Ergebnis, dass auch die Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer selbst bei der Aushandlung von Arbeitsgrenzen nicht übersehen werden sollten (Menz, 2017). Allerdings neigen Arbeitnehmer erst dazu, Arbeitsanforderungen zu begrenzen, wenn sie arbeitsbedingt eine Krise oder einen Burnout erlebt haben. Um die Anforderungen an die Verfügbarkeit der Arbeitnehmer zu reduzieren, sind Analysen der konkreten Anforderungen und der Arbeitsorganisation notwendig. Lösungen, die die Ursachen angehen, beinhalten Eingriffe in die Arbeitsorganisation: Umverteilung der Verantwortlichkeiten, Neudefinition der Kundenschnittstellen, Verbesserung der Fähigkeiten, um die Kapazitäten zur Problemlösung zu erhöhen (S. 42). Die Transnationalisierung der Arbeit spielt auch bei der mobilen Arbeit eine Rolle: *„Man arbeitet rund um den Globus und rund um die Uhr“*, sagt ein Experte von Sveriges Ingeniörer. Wenn die Arbeit über Zeitzonen verteilt ist und noch koordiniert werden muss, verlängern Online-Meetings den Arbeitstag. In diesem Zusammenhang ist die Arbeit von zu Hause aus sowohl ein Problem als auch eine Lösung oder ein

„kleineres Übel“: Für manche Arbeitnehmer haben Online-Meetings oder Mail-Kommunikation weniger Einfluss auf die Organisation und die Qualität des täglichen Lebens als sehr lange Tage im Büro.

Dennoch sind Gewerkschafter über Stress und psychosoziale Belastungen besorgt, und Messenger et al. kommen auch im Hinblick auf die gesundheitlichen Auswirkungen zu dem Schluss: „Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Gesundheit und das Wohlbefinden dieser (mobilen) Mitarbeiter verbessert werden könnten, indem man die Arbeitsintensität verringert, die Unterstützung von Kollegen und Managern sicherstellt und die Notwendigkeit beseitigt, dass die Mitarbeiter häufig in ihrer Freizeit arbeiten müssen“ (Messenger et al., 2017, S.40).

Bislang ist ein erheblicher Teil der Telearbeit weder auf Unternehmens- noch auf Branchenebene formal geregelt, sondern informell vereinbart. Gewerkschafter schlagen logischerweise mehr Regulierung und Durchsetzung von Regeln vor, die die längerfristigen Interessen der Arbeitnehmer sichern und den Unternehmen die Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeitsplätze nicht abnimmt. Beispiele sind mögliche Inspektionen von Heimarbeitsplätzen auf Gesundheits- und Sicherheitsstandards, vereinbarte Zeitkorridore für die Verfügbarkeit und Nichtverfügbarkeit von Arbeitnehmern und generell eine obligatorische Dokumentation der Arbeitszeiten. Die Experten von Ver.di fassen zusammen: *„Man muss diese Potenziale nutzen, weil die Arbeitnehmer das wollen, aber man braucht Rahmenbedingungen und Regeln, die die Arbeitnehmer schützen, auf die sie zurückgreifen können, auch um irgendwann einmal Stopp sagen zu können“*

4.2.3 Arbeitsbelastung und Arbeitsintensität

Eine zunehmende Arbeitsbelastung ist eine der Schlüsselfragen im Zusammenhang mit Veränderungen in der Arbeitsorganisation durch die Digitalisierung. Insbesondere im Hinblick auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer ist die Regelung der Arbeitsintensität und der allgemeinen Arbeitsbelastung von zentraler Bedeutung. Auch autonome und eigenverantwortliche Arbeitsformen in der digitalen Wirtschaft geraten durch steigende Anforderungen, erweiterte Erwartungen an die raumunabhängige und zeitzoneübergreifende Zusammenarbeit und die Möglichkeiten der mobilen Kommunikation zunehmend unter Druck. Auf diese Weise ist die Fernarbeit nur eine der Veränderungen, die digitale Möglichkeiten mit sich bringen. Auch diese können wiederum in einer Weise genutzt werden, die eine arbeitnehmerorientierte Flexibilität, Ermessensfreiheit und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht (Wajcman, 2015), was jedoch insgesamt günstige Bedingungen erfordert. Wichtig ist, dass die Belastungen des „grenzenlosen Arbeitens“ und der Rundumverfügbarkeit nicht nur für die Hochqualifizierten und Gutbezahlten ein Problem sind. Sie finden sich auch in Arbeitnehmergruppen mit eingeschränkter Entscheidungsfreiheit, wie z.B. Reinigungskräfte und ihre Vorgesetzten. Ihre Arbeit selbst wird an den Standorten der Kunden durchgeführt und ist raumabhängig, aber sie müssen einen geringen Personalbestand und unvorhersehbare Kundenanforderungen durch eine Ad-hoc-Flexibilität kompensieren, die oft über Mobiltelefone organisiert wird und so dem „work on demand“ nahe kommt (Sardadvar & Holtgrewe, 2017). Gewerkschaften verweisen auf die Zunahme der psychosozialen Belastung und der damit verbundenen krankheitsbedingten Fehlzeiten in vielen europäischen Ländern.

Betriebsvereinbarungen, z.B. in Deutschland, Spanien und Frankreich⁴, zielen darauf ab, die Verfügbarkeit von Arbeitnehmern zu regeln und ein „Recht auf Abschalten“ elektronischer Geräte einzuführen. Sie verpflichten sowohl das Management als auch die Mitarbeiter, diese Rechte zu respektieren und

⁴ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/france-first-company-level-agreement-on-digital-transformation-signed-at-orange>

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 der Unternehmenspolitik und der flexiblen und vielfältigen Arbeitsgewohnheiten der Arbeitnehmer in unterschiedlichen Lebenssituationen bewusst sein. Seit 2017 hat Frankreich ein gesetzliches „Recht auf Abschalten“ eingeführt: Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten sind verpflichtet, mit den Arbeitnehmervertretern Zeiten für die Erreichbarkeit festzulegen.⁵

Die Arbeitsbelastung scheint in der Tat entscheidend für die Nutzung digitaler Technologien im eigenen Interesse der Arbeitnehmer zu sein. Sie kann den Gewinn an Work-Life-Balance und arbeitnehmerorientierter Flexibilität zunichte machen. Es handelt sich jedoch um einen Bereich, in dem die Befugnisse der Betriebsräte begrenzt sind. Die Experten von ver.di sagen, sie hätten einen klaren Blick auf die Themen Arbeitsintensität, Leistung und Gesundheit, aber ihr Einfluss sei begrenzt: *„Wir haben eine gute Vorstellung von den Ungleichgewichten und gute Analysen und können diese auf die betriebliche Ebene übertragen. Aber in vielen Bereichen haben wir nicht die Instrumente, um uns gemeinsam mit den Betriebsräten durchzusetzen.“*

4.2.4 Leistungsbeurteilung, Arbeitskontrolle und -überwachung

Der Einsatz digitaler Technologien, Offshoring und die Möglichkeit, Kunden in die Qualitätsüberwachung einzubeziehen, erhöhen die Möglichkeiten zur systematischen Überwachung und Leistungsbeurteilung. Dies ist zu einem echten Problem für Gewerkschaften geworden, die versuchen, die Beschäftigungsstandards zu schützen, da der Druck zunimmt und der Wettbewerb unter den Arbeitnehmern verschärft und globalisiert wird, was negative Auswirkungen auf die Privatsphäre und das psychosoziale Wohlbefinden hat.

Es gibt natürlich Anwendungen der Leistungskontrolle, die sinnvoll sind, um die Arbeit zu koordinieren, den Schulungsbedarf zu ermitteln oder sogar die Gewerkschaften mit Informationen zu versorgen, über die sie verhandeln können. In der Tat können Überwachungssysteme so konfiguriert werden, dass sie diese vorteilhaften Anwendungen begünstigen. Die Ver.di-Experten für „gute Arbeit“ geben ein Beispiel: Im technischen Kundendienst können die Standortinformationen der Techniker genutzt werden, um Reisezeit zu sparen und die Arbeit effektiv zu planen. Ein umfassendes Tracking wäre jedoch eindeutig zu übergriffig. Die Lösung besteht darin, den Standort in einem datengeschützten Bereich nur bei Bedarf zu überprüfen. *„Wenn ich irgendwo einen Vorfall habe, kann ich überprüfen, wer in der Nähe ist und vielleicht drei Namen bekommen und dann überprüfen, wer Kapazitäten hat. Es werden keine weiteren Daten freigegeben“.*

Ansonsten diskutieren die Gewerkschafter vor allem die Leistungsbeurteilung im Hinblick auf die Umsatzziele in der Telekommunikation und im Bankwesen. In der langen tayloristischen Tradition, die aus der Industrie bekannt ist, sind bewegliche und unerreichbare Ziele ein Thema, besonders in gesättigten Märkten wie in der kroatischen Telekommunikationsbranche: *„Was wir in verschiedenen Unternehmen sehen, ist die Tatsache, dass sie keinen Standardwert haben, keine Norm für die erwartete Arbeit. Das wird von einem Beobachtungszeitraum zum anderen geändert ...Die Produktivität kann z.B. durch Digitalisierung, Verbesserung von Dienstleistungen usw. gesteigert werden, aber das Problem ist, dass die Ziele viel höher gesteckt werden als der Anstieg der Produktivität“* (HST, HR). Auch die italienischen Banken sehen Verkaufsdruck, obwohl eine nationale Vereinbarung erreichbare Ziele erfordert und Sanktionen für deren Nichterreichung verbietet: *„Manchmal erhalten sie am Ende des Tages um Mitternacht eine Mail,*

⁵ <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/spain-axa-recognises-workers-right-to-turn-phones-off-out-of-working-hours>

die zu mehr Druck am nächsten Tag führt. Wir verwalten dieses System auf nationaler Ebene, aber dies geschieht vor allem bei kleinen Banken und ist bei großen Banken einfacher zu handhaben“ (FABI, IT).

Verkaufsziele, Leistungsbeurteilungssysteme und erhöhter Druck sind im Dienstleistungsbereich jedoch nicht neu. Die Digitalisierung ermöglicht eine intensivere und rekursive Überwachung: Zum einen unterstützen digitale Werkzeuge direkt die Verarbeitung leistungsbezogener Daten, zum anderen entstehen an digitalisierten Arbeitsplätzen immer mehr unterschiedliche Daten, die zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden können. Eine aktuelle britische Studie über Techniken und Technologien des Performance-Managements stellt fest, dass in den 2010er Jahren die jährlichen Leistungsbewertungen durch eine kontinuierlichere Überwachung und digital unterstützte Nutzung verschiedener quantitativer und qualitativer Daten sowie häufigere Rückmeldungen ersetzt werden. Digitale Reputationsbewertung und gegenseitiges Feedback spielen dabei eine Rolle und verwässern teilweise die Rolle des Performance Managers, da es nun Kollegen und Kunden sind, die Feedback geben. Die Autoren gehen davon aus, dass dies dazu führt, dass Entlassungen aus Leistungsgründen für das Management einfacher werden, insbesondere im Hinblick auf alternde Belegschaften im VK: „Die Einführung des kontinuierlichen PM (Performance Management) stellt eine weitere Steigerung der Managementkontrolle dar, die es nicht nur ermöglicht, Sanktionen zu jedem Zeitpunkt auszulösen, sondern den Arbeitgebern auch ein neues Vertrauen in die scheinbare Robustheit der Evidenz subjektiver Bewertungen gibt“ (Williams & Beck, 2018, S. 33). Dies bedeutet nicht, dass Daten einfach standardisiert sind und dass Algorithmen die Entscheidungen treffen, sondern dass das Management neue Ermessensspielräume bei der Gewichtung und Interpretation dieser Daten gewinnt. Es lohnt sich zu überlegen, wie die Gewerkschaften ihre Mitbestimmungsrechte in den Ländern, in denen sie stark sind, nutzen können, wenn sich die Datenquellen vervielfältigen. Dies erfordert mehr Transparenz über Produktivität und Arbeitsbelastung, wenn die Gewerkschaften in diesem entscheidenden Bereich mehr Einfluss gewinnen wollen. *„Wenn es keine Transparenz darüber gibt, wie sich die Technologie auf meine Arbeit auswirkt, dann behindert sie die Aushandlung von Tarifverträgen“*, sagen die Experten von CO.OO aus Spanien. Möglicherweise bieten die Bestimmungen der DSGVO Chancen, aber die Durchsetzung von Transparenz und bestehenden Rechten in einem Kontext erhöhter technologischer Komplexität wird wahrscheinlich ein ständiger Kampf sein.

Unser Befragter aus dem rumänischen SITT beobachtet einen etwas zynischen Einsatz von Performance Management im Rahmen der neuartigen Dienstleistung Offshoring-Cum-Automation: *„Sie bringen die Arbeiter dazu, Lösungen zu finden, um ihre eigenen Jobs zu digitalisieren und zu automatisieren. Mehr oder weniger sind dies Dinge, die in den Leistungsmessungen enthalten sind. Wie viele Ideen hattest du, wie du deinen Job aufteilen/automatisieren kannst?“*

4.3 Initiativen der Gewerkschaften zum Thema Arbeitsorganisation

4.3.1 Umkämpftes Terrain: Arbeitszeitverkürzung

Da die Digitalisierung Potenzial sowohl für die Automatisierung als auch für die Intensivierung der Arbeit hat, stellt sich die Frage der Arbeitszeitverkürzung, die in unseren Interviews jedoch nur von Gewerkschaftern aus Deutschland, Österreich und Belgien angesprochen wird. In Österreich drängt die Arbeitgeberseite auf eine Flexibilisierung in Richtung längerer gesetzlicher Arbeitszeiten. Die Experten von GPA-djp kommentieren: *„Neue Technologien.... könnten es jedem ermöglichen, etwas weniger zu arbeiten. Sie sollen uns endlich entlasten, und doch sagt die Arbeitgeberseite, jetzt müssen wir endlich flexibler arbeiten, und die Arbeit des Einzelnen soll sich den Interessen der Maschine unterordnen. Das hat nichts mit dem Computer als solchem zu tun, sondern ist das typische Thema eines Klassenkampfes“*, da die Arbeitgeber, wohl in Anlehnung an die Marxsche Arbeitswerttheorie (Mason, 2015), darauf abzielen, Maschinen mit steigender Produktivität länger laufen zu lassen. Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di entwickelt einen gemeinsamen Standpunkt zur Arbeitszeitverkürzung, um diese Agenda voranzutreiben,

aber Experten sind sich bewusst, dass sie in der Praxis schwer umzusetzen ist, insbesondere in Bereichen, die sich über Personalmangel beklagen. Sie bevorzugen freie Tage gegenüber einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit, da diese schwerer umzusetzen ist. Ein Befragter der belgischen Gewerkschaft BBTK fasst die Bedenken zusammen: *Bei kürzeren Arbeitszeiten „haben vor allem die Menschen einen höheren Druck, weil die Produktivität steigt und sie weniger Zeit haben als früher, aber sie müssen mehr arbeiten. Denn wenn wir in einem Tarifvertrag sagen, dass wir die Arbeitszeit von 36h/Woche auf 35h/Woche reduzieren, stellt niemand eine zusätzliche Person ein, aber die Menschen müssen sich mehr anstrengen, um ihre Arbeit zu tun, damit sie die fehlende Stunde herausholen.*

4.3.2 Gewerkschaftspraxis: Unterstützung von Betriebsräten

In der täglichen Gewerkschaftspraxis ist die Basisarbeit der Betriebsräte unerlässlich, um Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation zu nehmen, über neu auftretende Probleme am Arbeitsplatz auf dem Laufenden zu bleiben und engen Kontakt mit den Unterstützern zu halten. Umgekehrt weisen Gewerkschafter in Deutschland, Frankreich und Österreich darauf hin, dass die Betriebsräte zunehmend auf die Unterstützung der Gewerkschaft angewiesen sind, da es immer mehr Themen gibt, mit denen sie sich auseinandersetzen müssen. Sichere Beschäftigung, Qualifizierung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und Datenschutz sind Themen, die von der Digitalisierung und der Umstrukturierung der Arbeit betroffen sind und dabei immer komplexer werden. Managemententscheidungen und -planungen erfolgen zunehmend transnational und über Unternehmensgrenzen hinweg in verlängerten Wertschöpfungsketten. Die Mitbestimmungs- und Anhörungsrechte sind jedoch durch das nationale Arbeitsrecht geregelt und setzen nach wie vor konventionelle, definierte Arbeitsplätze, Jobs und Arbeitsverträge voraus. Die österreichische GPA-djp entwickelt eine Strategie der Qualifizierung von Betriebsräten, um den organisatorischen Wandel zugunsten der Arbeitnehmer proaktiv mitzugestalten. Ziel der Gewerkschaft ist es, Informationen, Qualifizierungsmaßnahmen sowie Werkzeuge und Messverfahren für die digitale Bereitschaft eines Unternehmens anzubieten. Tatsächlich entwickelt die Gewerkschaft einen so genannten „Digi-Check“ - ein Instrument zur Beurteilung der digitalen Bereitschaft von Unternehmen in Bezug auf die Arbeitsorganisation *„mit der zentralen Frage, welches Modell der Arbeitsorganisation richtig ist, nicht nur was die richtigen Fähigkeiten sind, um ein Unternehmen als etwas Organisches und nicht als eine Ansammlung von Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten zu verstehen“*. Dieser Ansatz wird in enger Zusammenarbeit mit Betriebsräten und einer Unternehmensberatung weiterentwickelt und könnte auf andere EU-Länder ausgedehnt werden. Offenbar sind nicht alle Betriebsräte von den neuen Initiativen der Gewerkschaft begeistert. Der Experte beobachtet eine gewisse „Bunkermentalität“ der Betriebsräte in einigen Bereichen Österreichs, wobei der Schwerpunkt auf der Sicherung bestehender Rechte liegt. Darüber hinaus strebt die Gewerkschaft eine stärkere Unterstützung der Beschäftigten in Unternehmen ohne Betriebsrat an, etwa in der Kreativ-, Beratungs- oder Werbebranche.

In Deutschland und Österreich unterliegen die Privatsphäre und der Datenschutz vergleichsweise starken Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte, und in datenintensiven Unternehmen beanspruchen diese Themen einen erheblichen Teil der Kapazitäten der Betriebsräte. Der erweiterte Einsatz der Digitaltechnik erhöht jedoch die Komplexität und erschwert die Nutzung dieser Rechte, zumal die Mitbestimmung nur die Einführung neuer IT-Systeme betrifft - eine Zeit, in der wichtige Entscheidungen getroffen wurden und Anpassungen schwierig und kostspielig sein können. Ein ehrgeiziges Projekt des Betriebsrats der Deutschen Telekom Service mit dem Ziel, digitalisierte Kundendienste partizipativ zu gestalten (Bormann, 2017b). Die Projektteilnehmer entwickelten ein neues Verfahren, das seit 2017 in einer betrieblichen Rahmenvereinbarung als Pilotprojekt durchgeführt wird. Der Betriebsrat wird zum frühestmöglichen Zeitpunkt über neue Systeme mit Auswirkungen auf die Mitarbeiter informiert. Wenn sich Kompetenzen oder Lohngruppen ändern oder Systeme zur Leistungsmessung eingesetzt werden, wird der Betriebsrat

bereits in der Planungsphase einbezogen. „Betriebsräte genehmigen nicht mehr das fertige IT-System, sondern sind kreativ in den Prozess eingebunden“ (Bormann 2017, Übersetzung UH).

In Frankreich kämpfen die Gewerkschaften gegen die Verkleinerung der Zahl der Gewerkschaftsvertreter in einem Unternehmen durch die Regierung Macron. *„Das bedeutet, dass die Gewerkschaften die Art und Weise, wie sie sich heute entwickeln, neu erfinden müssen - denn heute wird die Zahl der Gewerkschaften (Mitglieder) stark von der Arbeit im Unternehmen, den Gewerkschaftsdelegierten in den Gremien und allen gewählten Mitgliedern bestimmt, und dieser Umfang wird stark reduziert, so dass die Gewerkschaften über die Konsequenzen nachdenken müssen. Die Hilfe der Gewerkschaften für die Gewerkschaftsvertreter in den Unternehmen muss ernsthaft verändert und verstärkt werden“ (CFDT, FR).*

Alle diese Ansätze zielen darauf ab, die Kapazitäten der Betriebsräte für proaktivere Maßnahmen zu verbessern. Sie entwickeln Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsrollen und können durchaus mit Arbeitsplatzinnovationen und offenen Innovationsansätzen des Managements verknüpft werden, die darauf abzielen, die Kreativität und das Innovationspotenzial der Mitarbeiter in Produkt- und Prozessinnovationen einzubinden. Dies erfordert jedoch bereits förderliche Unternehmens- und Innovationskulturen und ist in den konflikträchtigeren, unter Druck stehenden oder kundenorientierten Segmenten des Dienstleistungssektors möglicherweise nicht einfach zu erreichen. Auch gewerkschaftsfeindliche Maßnahmen wie in Spanien oder Frankreich gefährden den innovativen Einsatz von Ideen und Kreativität der Arbeitnehmer und Betriebsräte.

4.3.3 Gewerkschaftspraxis: Organisieren, verhandeln und kämpfen

Partizipative und proaktive Mitbestimmung kann nicht die einzige Strategie der Gewerkschaften im Hinblick auf die Digitalisierung sein.. Die Intensivierung der Arbeit, niedrige und ungleiche Bezahlung und die Verkleinerung von Unternehmen erfordern das gesamte Spektrum kollektiver Maßnahmen, und die Befragten liefern eine Reihe von Beispielen und Szenarien, in denen Verhandlungserfolge zu weiteren Erfolgen bei der gewerkschaftlichen Organisierung führen. Auch das Outsourcing eines Unternehmens kann strategische Chancen für die Gewerkschaft bieten. Unser Befragter von der französischen CFDT weist darauf hin, dass nach dem Offshoring der Personalabteilung die Gewerkschaft als einzige Instanz noch Beratungen für Arbeitnehmer im persönlichen Gespräch anbietet: *„Im Unternehmen können Gewerkschafter heute viel schneller und einfacher Antworten auf die Fragen der Arbeitnehmer geben, vor allem, wenn die Personalabteilung ein Internetdienst ist, der von einem Team in Osteuropa, Spanien oder Portugal bereitgestellt wird. Wir haben die Chance, in einem Unternehmen zu helfen, in dem es keine Menschen als Gesprächspartner mehr gibt.“*

Die deutsche ver.di hatte im Jahr 2017 einen beachtlichen Erfolg bei der gewerkschaftlichen Organisierung, als sie sich erfolgreich gegen den im Tarifvertrag nicht vorgesehenen Stellenabbau bei der deutschen IBM wehrte. Von den geplanten 1000 Stellen, die abgebaut werden sollten, nahmen 300 Mitarbeiter ein Abfindungsangebot mit Sozialplan an und von den restlichen 600 Personen, denen gekündigt wurden, reichten 300 eine Kündigungsschutzklage gegen das Unternehmen ein. 150 davon wurden von ver.di unterstützt, die ihre Rechtsschutzsekretäre in besonderer Weise darauf vorbereitet hatten, begleitet von Protesten und Öffentlichkeitsarbeit. Alle diese Fälle wurden von ver.di gewonnen und das Unternehmen verzichtete auf eine Revision der Urteile. *„Im Grunde genommen haben sie die Waffen gestreckt und gesagt – ihr habt gewonnen“,* sagt der für ver.di tätige Verhandlungsführer und berichtet von einem großen Erfolg bei der gewerkschaftlichen Organisierung im Unternehmen, einer Verdreifachung oder Vervierfachung der Mitgliederzahl.

Die rumänische SITT hat in einem feindlicheren Umfeld, in dem die Anerkennung einer Gewerkschaft in einem Unternehmen bereits einen Organisationsgrad von 50% erfordert, erfolgreich einen Tarifvertrag in der rumänischen Tochtergesellschaft eines großen IT-Dienstleisters schließen können. *“Man muss sich vorzustellen, als wir die Verhandlungen begannen, tauchte nur ein Manager auf - das war der Personalchef*

- völlig unvorbereitet, der nicht einmal einen Stift hatte und nur fragte, was zum Teufel wir wollten. Das war unsere Ausgangssituation, und die Tatsache, dass wir sie zur Unterzeichnung eines Vertrags bringen konnten mit vielen zusätzlichen Vergütungen für die Arbeitnehmer war ein großer Sieg.“ In dieser anfänglichen Arroganz des Managements wird eine Arbeitskultur im Unternehmen erkennbar, die auf Druck und einer starren Hierarchie basiert: „Hier gibt es keine Zusammenarbeit, keinen Anstand in dieser Beziehung,... diese privilegierte Klasse hoch oben an der Spitze des Unternehmens und all die anderen unten, unter Druck gesetzt mit Performance-Management-Systemen, man kann sich nicht vorstellen, wie diese Menschen in einem solchen Unternehmen unter Druck gesetzt und psychologisch bedrängt werden“. Und doch wurde die Vereinbarung unterzeichnet, es fehlten nur noch 3 Stunden bis zu einem Streik. Es hätte weiter eskalieren können, was nach Ansicht unseres Befragten vielleicht sogar noch besser gewesen wäre, aber das Ergebnis wurde von der Mehrheit der Beschäftigten akzeptiert. Über die unmittelbaren Ergebnisse hinaus bestand der größere Erfolg darin, „die Gewerkschaftstradition hochzuhalten, weil wir die Belegschaft durch alle Schritte geführt haben, alles wurde durch Abstimmung entschieden, und... Ich würde sagen, der größte Sieg ist... ein kultureller Wandel im Unternehmen, und dessen Ergebnisse werden wir von nun an sehen... Die Leute haben verstanden, wie man für einen Tarifvertrag kämpfen kann, und was ich jetzt der Geschäftsleitung sage, ist, dass alle Arbeiter eine Kopie davon in der Tasche haben“. Das Management bleibt feindselig und nutzt das Leistungsbeurteilungssystem, um sich zu wehren: „Was sie getan haben, ist, die Gewerkschaftsführer anzugreifen und ihnen die niedrigste Bewertung im Leistungsmanagement zu geben - jetzt haben wir einen riesigen Kampf mit ihnen - das ist eine klare Diskriminierung ... Es gibt keinen Schutz für Gewerkschaftsführer, bei jeder Art von Gewerkschaftstätigkeit, so dass jede Person, die man in einem Privatunternehmen, insbesondere einem multinationalen Unternehmen in Rumänien, sieht, die Gewerkschaftsarbeit leistet, definitiv beschlossen hat, sich selbst zu opfern“

Diese gegensätzlichen Beispiele könnten natürlich durch die bekannteren Kämpfe bei Amazon ergänzt werden, die teilweise transnational geführt werden (Ruckus, 2016) und durch viele andere, aber im Rahmen dieser Studie sind sie meist illustrativ. Sie sind etwas polarisiert: Die etablierte Interessenvertretung in einer Gewerkschaftshochburg wie der Deutschen Telekom ermöglicht ein durchdachtes Beteiligungsprojekt, das sowohl den Kundenservice als auch die Fähigkeiten und Befugnisse des Betriebsrats erneuert. In Frankreich kämpfen die Gewerkschaften gegen den Abbau ihrer Präsenz in den Unternehmen, aber unser Befragter sieht den Wegfall des Personalmanagements im Unternehmen dennoch ironischerweise als Chance, die eine verstärkte gewerkschaftliche Unterstützung und Kapazitäten erfordert. Hier gilt das Mantra „Mit weniger mehr erreichen“ direkt für die Arbeit der Gewerkschaften. Umgekehrt hat die rumänische SITT, auch angesichts eines nicht expandierenden Sektors ausgelagerter Dienstleistungen und eines entschieden gewerkschaftsfeindlichen Umfelds von Politik und Management, bemerkenswerte Erfolge sowohl bei der Organisierung als auch bei den Tarifverhandlungen und zögert nicht, ihre Unterstützung durch UNI Europa zu würdigen. Dieser Kontrast ist in gewisser Weise ein Sinnbild für die Heterogenität der Dienstleistungssektoren und der Arbeitsbeziehungen in Europa - aber er erinnert uns auch daran, dass diese heterogenen Situationen mit der Struktur der transnationalisierten digitalisierten Dienste zusammenhängen. Die Form dieser Struktur wird also von Konflikten, Verhandlungen und kollektivem Handeln an beiden Enden des Spektrums und dazwischen beeinflusst.

4.4 Schlussfolgerungen

Bei der Untersuchung von Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisation sehen wir, wie die Themen Dienstleistungsmärkte, Arbeitsmärkte und Unternehmensstrategien zusammenhängen: Die digital verstärkte Standardisierung ermöglicht modularisierte Dienstleistungen, die wiederum neue Arbeitsteilungen zwischen Unternehmen, eine kontinuierliche Umstrukturierung der Wertschöpfungsketten und die Neuzusammensetzung der Belegschaften ermöglichen. All dies hat Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Möglichkeiten vernetzter Unternehmen und

Arbeitnehmer, die digitalen Möglichkeiten zur autonomen oder flexibleren Arbeitsorganisation zu nutzen.

Im Hinblick auf Outsourcing und Offshoring sind die Beziehungen zur Digitalisierung jedoch komplex. Die Zielländer des jüngsten Offshorings von Dienstleistungen in Südosteuropa berichten von einer Stagnation der Offshore-Business-Services und aggressiven Automatisierungsstrategien (in Kombination mit einer weiteren Konsolidierung in Indien) der Anbieter solcher Services. In den Herkunftsländern überdenken die Kunden von Business Services manchmal ihre Offshoring-Strategien und zielen darauf ab, einige Services über die Automatisierung zurückzuholen oder wieder zu integrieren. Management- und Qualitätsprobleme sowie Transaktionskosten scheinen hier eine Rolle zu spielen. Die Kontrolle über Kundendaten ist ebenfalls ein Thema und scheint zwischen Kunden und Dienstleistern umstritten zu sein. Plattformen werden in diesem Zusammenhang als Versuchsballons eingesetzt, meist für genau definierte und nicht zum Kerngeschäft gehörende Aufgaben, aber das kann sich wieder ändern.

Die Arbeitsorganisation gerät in diesem Zusammenhang unter Druck durch international konkurrierende Belegschaften und Unternehmenseinheiten, mit „Maschinen“ oder mit Selfservice der Kunden. Arbeitsaufwand und Belastung nehmen meist zu, und digitale Technologien ermöglichen eine engmaschigere Managementkontrolle und Leistungsbeurteilung. Dies mag „objektiver“ erscheinen als die Bewertung durch Personen, aber die Multiplikation der Datenquellen schafft auch Raum für willkürlichere und intransparente Bewertungen. Die Sicherung und Nutzung der Mitbestimmungs- und Anhörungsrechte der Betriebsräte erfordert ein hohes Maß an Kompetenz und Umsicht, und die Gewerkschaften sind sich ihrer unterstützenden Rolle bewusst. Dennoch haben wir auch in einem deregulierten und feindlichen Umfeld Tarifverhandlungserfolge erzielt.

Dennoch kann Arbeit so organisiert werden, dass die Arbeitnehmer selbstbestimmt und autark handeln können oder die Kontrolle des Managements und die „grenzenlose Arbeit“ eingeschränkt werden - wenn es eine Interessenvertretung gibt und einige rechtliche Instrumente zur Beeinflussung der Arbeitsorganisation vorhanden sind. Einige Initiativen zur Arbeitsorganisation sehen etwas defensiv aus wie das „Recht auf Abschalten“, während andere die Techniken der Dienstleistungen und der sozialen Innovation nutzen, um Arbeitsplätze zukunftsorientiert (neu) zu gestalten. Beide - wie auch die Gewerkschaftserfolge in konfliktträchtigeren Kontexten - eröffnen jedoch Raum für Alternativen und können zu weiteren Veränderungen in den unternehmensspezifischen und weiter gefassten Arbeitskulturen und -formen beitragen. Einer der Erfolge der Gewerkschaften bringt uns zurück zum Dienstleistungs-Narrativ des Kapitels 2.3: Gerade im Dienstleistungsbereich können Mitarbeiter, Maschinen und Kunden im Wettbewerb nicht einfach gegeneinander ausgespielt werden. Um Dienstleistungen zu erbringen und zu erneuern und dabei positive externe Effekte zu schaffen, müssen sie auch zusammenarbeiten. Wie wir gesehen haben, werden weder die Digitalisierung noch die derzeitigen Politiken, Märkte oder Unternehmensstrategien zu automatisch guten Dienstleistungen in diesem Sinne führen. Die Gewerkschaften können daher in der wichtigen Position sein, die verschiedenen in diesem Bericht vertretenen Standpunkte etablierter Bastionen oder auch neue Initiativen als kompetente Vermittler zwischen diesen beiden Welten miteinander zu vereinbaren.

5 Referenzen

- acatech. (2015). Smart Service Welt. Umsetzungsempfehlungen für das Projekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft. Abschlussbericht.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189). Paris: OECD. Retrieved from http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries_5jlz9h56dvq7-en
- Aubert-Tarby, C., Escobar, O. R., & Rayna, T. (2018). The impact of technological change on employment: The case of press digitisation. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.015>
- 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. Retrieved from <https://economics.mit.edu/files/12979>
- Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Berger, T., & Frey, C. B. (2016). *Digitalisation, Jobs and Convergence in Europe: Strategies for Closing the Skills Gap*. Oxford: Oxford Martin School. Retrieved from https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/SCALE_Digitalisation_Final.pdf
- Bormann, S. (2017a). *Wie Betriebsräte den digitalen Wandel gestalten. Erfahrungen mit dem Projekt P.A.K.T. 2020 im Kundenservice der Telekom*. Berlin: ver.di. Retrieved from <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5a79bcdae58deb52c24dce5f/download/Fact-Sheet%20Nr.%204.pdf>
- Bormann, S. (2017b). *Wie Betriebsräte den digitalen Wandel gestalten. Fallstudie über das Projekt P.A.K.T. 2020 im Kundenservice der Telekom*. Berlin: ver.di. Retrieved from https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5a79bdf356c12f02212d8fa2/download/Studie_PAKT%202020_final.pdf
- Bowles, J. (2014). The computerization of European jobs.
- Breemersch, K., Damijan, J. P., & Konings, J. (2017). *What Drives Labor Market Polarization in Advanced Countries? The Role of China and Technology*. VIVES discussion paper 61. Leuven: VIVES. Retrieved from <https://feb.kuleuven.be/VIVES/publicaties/discussionpapers/DP/dp2017/vives-discussion-paper-61-labor-market-polarization>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, London: Norton. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/867423744>
- Cirillo, V. (2016). Employment Polarisation in European industries. *International Labour Review*. <https://doi.org/10.1111/ilr.12033>
- Daum, M. (2016). *IT-Dienstleistungsbranche: Die Branche, ihre Unternehmen und Beschäftigten im Zentrum der digitalen Transformation*. Stuttgart: input Consulting. Retrieved from <http://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/IT-Branchenanalyse-INPUT-2016-final.pdf>
- Daum, M., Holtgrewe, U., Schörpf, P., & Nocker, M. (2018). *Call- und Service-Center im Wandel: Konsolidierung der Kundenservice-Dienstleistungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Deva, S., & Wasza, V. (2016). Testbirds - software testing solutions in the crowdsourcing industry. In Wobbe, Werner, Bova, Elva, & Dragomiresco-Gaina, Catalin (Eds.), *The digital economy and the single market* (pp. 66–64). Brussels: Foundation for European Progressive Studies. Retrieved from <http://www.feps-europe.eu/assets/4200c007-f19f-4aec-be49-1789d5804674/book-feps-hd-okpdf.pdf>
- 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>
- Dolata, U. (2015). Volatile Monopole. Konzentration, Konkurrenz und Innovationsstrategien der Internetkonzerne. *Berliner Journal für Soziologie*, 24(4), 505–529. <https://doi.org/10.1007/s11609-014-0261-8>
- Dølvik, J. E., & Jesnes, K. (2017). *Nordic labour markets and the sharing economy*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. <https://doi.org/10.6027/TN2017-508>
- Dossani, R., & Kenney, M. (2003). Went for Cost, Stayed for Quality? Moving the Back Office to India.
- Drahokoupil, J. (2015). Introduction. In J. Drahokoupil (Ed.), *The outsourcing challenge. Organizing workers across fragmented production networks* (pp. 9–21). Brussels: European Trade Union Institute.
- Eichmann, H., Nocker, M., & Adam, G. (2016). *Trendanalysen zu Entwicklungen im Online-Handel und Folgewirkungen auf Beschäftigungsstrukturen in Österreich. Forschungsbericht im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien*. Wien: FORBA. Retrieved from https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Online-Handel_2017.pdf
- Fernández-Macías, E., Hurley, J., & Bisello, M. (2017). *What do Europeans do at work? A task-based analysis: European Jobs Monitor 2016*. Luxemburg: Publications Office of the EU. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1617en.pdf
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation.
- Gallouj, F., Weber, K. M., Stare, M., & Rubalcaba, L. (2015). The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 94, 80–96. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.06.009>
- Gasparri, S., & Tassinari, A. (2017). *Shaping industrial relations in a digitalising services industry: regional report for Central and Eastern Europe*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-21-regional-report-southern-europe.pdf>
- Goldschmidt, D., & Schmieder, J. F. (2015). *The rise of domestic outsourcing and the evolution of the German wage structure. NBER Working Paper 21366*. Cambridge, Mass.: NBER. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w21366.pdf>
- Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2014). Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring. *American Economic Review*, 104(8), 2509–2526. <https://doi.org/10.1257/aer.104.8.2509>
- Grass, K., & Weber, E. (2016). *EU 4.0 – The Debate on Digitalisation and the Labour Market in Europe. IAB discussion paper 39/2016*. Nuremberg: IAB. Retrieved from http://doku.iab.de/discussionpapers/2016/dp3916_en.pdf

- 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>
- Gummesson, E., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8–22. <https://doi.org/10.1108/17566691011026577>
- Haake, G. (2017). Trade unions, digitalisation and the self-employed – inclusion or exclusion? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(1), 63–66. <https://doi.org/10.1177/1024258916679580>
- Haider, W., Holtgrewe, U., Ramioul, M., Salamon, N., & Vereycken, Y. (2018). *Shaping industrial relations in a digitalising services industry: regional report for Continental Europe*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-23-regional-report-continental-europe.pdf>
- 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. (2014). New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology. *New Technology, Work and Employment*, 29(1), 9–24.
- Holtgrewe, U. (2015). *Services research along the service process. An overview study to support UNI Europa’s services policy project*. Wien: FORBA. Retrieved from <http://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/2016/06/FORBA-study-Service-Research-Report.pdf>
- Holtgrewe, U. (2016). Working in the low-paid service sector: What is to be learned from the analogue world? In Wobbe, Werner, Bova, Elva, & Dragomiresco-Gaina, Catalin (Eds.), *The digital economy and the single market* (pp. 93–110). Brussels: Foundation for European Progressive Studies. Retrieved from <http://www.feps-europe.eu/assets/4200c007-f19f-4aec-be49-1789d5804674/book-feps-hd-okpdf.pdf>
- 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*. Vienna: FORBA/ZSI. Retrieved from http://www.forba.at/data/downloads/file/1251-FB_10_2016_Final_Report.pdf
- Hurley, J., Storrie, D., & Peruffo, E. (2016). *ERM annual report 2016: Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1652en.pdf
- Hüsing, T., Korte, W. B., & Dashja, E. (2015). *E-skills in Europe 2020. Trends and forecasts for the European ICT professional and digital leadership market*. Bonn: empirica. Retrieved from http://eskills-lead.eu/fileadmin/lead/working_paper_-_supply_demand_forecast_2015_a.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). Retrieved from <https://www.jacobinmag.com/2016/01/huws-sharing-economy-crowdsource-precarity-uber-workers/>
- Ilsøe, A. (2017). *Shaping industrial relations in a digitalising services industry: the Nordic case*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-21-regional-report-northern-europe.pdf>
- Jacobsen, H. (2013). Social research on services and service work in Germany - from the 'service gap' to service professionals. In W. Dunkel & F. Kleemann (Eds.), *Customers at work. New perspectives on interactive service work* (pp. 17–39). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Jacobsen, H. (2017, October). *The provision of services to customers - what kind of service societies do we want? Contribution to the*. Presented at the UNI Europa Workshop: Service Markets. Shaping Industrial Relations in a Digitalising Services Industry, Brussels.
- Jürgens, K., Hoffmann, R., & Schildmann, C. (2018). *Let's transform work! Recommendations and proposals from the Commission on the Work of the Future*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Retrieved from https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_376.pdf
- Kawalec, S., & Menz, W. (2013). Die Verflüssigung von Arbeit. Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM. *AIS-Studien*, 6(2), 5–23.
- Kirov, V. (2017). *Shaping industrial relations in a digitalising services industry: regional report for Central and Eastern Europe*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-21-regional-report-northern-europe.pdf>
- Lanier, J. (2013). *Who owns the future?* New York: Simon & Schuster.
- Lehdonvirta, V., & Ernkvist, M. (2011). Knowledge map of the virtual economy. Converting the virtual economy into development potential.
- 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>
- Maczulskij, T., & Kauhanen, M. (2017). *Where do workers from declining routine jobs go and does migration matter? Working Papers 314*. Helsinki: Labour Institute for Economic Research. Retrieved from http://www.labour.fi/?wpfb_dl=4494
- Mandl, I., Curtarelli, M., Riso, S., Vargas, O., & Gerogiannis, E. (2015). New forms of employment.
- Mason, P. (2015). *PostCapitalism: A Guide to Our Future*. London: Allen Lane.
- Mayer-Schönberger, V., & Ramge, T. (2017). *Das Digital: Markt, Wertschöpfung und Gerechtigkeit im Datenkapitalismus*. Berlin: Econ.
- Menz, W. (2017). *Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit. Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien*. München: ISF. Retrieved from 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*. Luxembourg, Geneva: Publications Office of the EU, ILO. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf

- Pernicka, S. (2005). The Evolution of Union Politics for Atypical Employees: A Comparison between German and Austrian Trade Unions in the Private Service Sector. *Economic and Industrial Democracy*, 26(2), 205–228.
- Pfeiffer, S. (2017). Industrie 4.0 in the Making – Discourse Patterns and the Rise of Digital Despotism. In K. Briken, S. Chillias, M. Krzywdzinski, & A. Marks (Eds.), *The New Digital Workplace. How Technologies Revolutionise Work* (pp. 21–41). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Pfeiffer, S., & Suphan, A. (2015). The Labouring Capacity Index: Living Labouring Capacity and Experience as Resources on the Road to Industry 4.0. Working Paper 2015 #2.
- Recio, A., Moreno-Colom, S., & Godino, A. (2015). Out of sight: Dimensions of working time in gendered occupations. In U. Holtgrewe, V. Kirov, & M. Ramioul (Eds.), *Hard work in new jobs. The quality of work and life in European growth sectors* (pp. 189–207). Houndmills, London: Palgrave.
- Risak, M. E. (2018). *Fair working conditions for platform workers. Possible regulatory approaches at the EU level*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. Retrieved from <https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/14055.pdf>
- Roth, I., Zanker, C., Martinetz, S., & Schnalzer, K. (2015). *Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung*. Stuttgart: ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg.
- Ruckus, R. (2016). Confronting Amazon. *Jacobin*, 2016(3). Retrieved from <http://jacobinmag.com/2016/03/amazon-poland-poznan-strikes-workers>
- Sardadvar, K., & Holtgrewe, U. (2017). Flexibilität mit Grenzen: Büroreinigung im Modus des Gebens und Nehmens. *SWS-Rundschau*, 57(2), 211–231.
- Sharma, A. (2017). *Digitalisation of the Service Industries in the United Kingdom*. Vienna: ZSI. Retrieved from <http://unieuropaprojects.org/content/uploads/2018-02-21-regional-report-uk.pdf>
- Söderqvist, F. (2017). A Nordic approach to regulating intermediary online labour platforms. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 349–352. <https://doi.org/10.1177/1024258917711375>
- Staab, P. (2017). The consumption dilemma of digital capitalism. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 281–294. <https://doi.org/10.1177/1024258917702830>
- Streissler-Führer, A. (2016). *Digitalisierung, Produktivität und Beschäftigung*. Erstellt für Bundeskanzleramt. Wien. Retrieved from https://www.digitales.oesterreich.gv.at/documents/22124/30428/Studie_Digitalisierung,+Produktivit%C3%A4t+und+Besch%C3%A4ftigung/4fa3af4d-bc03-416c-87a0-33f2707ac88f
- Tassinari, A., & Maccarrone, V. (2017). The mobilisation of gig economy couriers in Italy. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 353–357. <https://doi.org/10.1177/1024258917713846>
- Toivonen, M. (2015). Opportunities and challenges in Finish service business. In *Service Economy Revolution and Digitalisation - Finland's Growth Potential* (pp. 68–109). Helsinki.
- ver.di. (2015). 'Good work' and good services in the digital world. Resolution of the 4th Federal Congress of the United Services Union ver.di, September 2015.

- ver.di, IG Metall, & GEW. (2017). *Weiterbildung reformieren. Sechs Vorschläge, die wirklich helfen*. Berlin/Frankfurt am Main. Retrieved from https://www.deutscher-weiterbildungstag.de/wp-content/uploads/2017/11/2017-10_Weiterbildung-reformieren.pdf
- Vermeulen, G., Wilkens, M., Biletta, I., & Fromm, A. (2017). *Exploring self-employment in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1718en.pdf
- Wajcman, J. (2015). *Pressed for time. The acceleration of life in digital capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press. Retrieved from <http://www.worldcat.org/oclc/874902027>
- Williams, G., & Beck, V. (2018). From annual ritual to daily routine: continuous performance management and its consequences for employment security. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 30–43. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12106>
- World Economic Forum. (2017). *Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential in Financial Services*. World Economic Forum. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf
- Zysman, J., & Kenney, M. (2015). Where will work come from in the era of the cloud and Big Data? Will escaping the commodity trap be our undoing? BRIE Working Paper 2014-6.
- Zysman, J., & Kenney, M. (2017). Intelligent Tools and Digital Platforms: Implications for Work and Employment. *Intereconomics*, 52(6), 329–334. <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0699-y>