



UMSTRUKTURIERUNGSPROZESSE IN DEN DIENSTLEISTUNGSSEKTOREN UND GEWERKSCHAFTLICHE ANTWORTEN

"This report has been commissioned by UNI Europa in the framework of the EU project
"Shaping the future of work in a digitalised services industry through social dialogue".

Graphic Design by *Vertigo Creative Studio*

"This project receives support from the European Commission. This publication reflects the views
of the authors only and the Commission cannot be held responsible for any use which may be
made of the information contained therein."



INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung.....	6
2. Kontextanalyse der Umstrukturierung des Dienstleistungssektors.....	8
3. Umstrukturierungsprozesse aus Sicht der Gewerkschaften	13
3.1 Formen der digitalen Umstrukturierung	13
Die Einführung zentraler Informationssysteme	14
Smartes Arbeiten	14
Automatisierung, Robotisierung & Chatbots	15
Interne Kommunikationsplattformen.....	16
Kundenservice und Peer-to-Peer-Plattformen	16
3.2 Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Sektoralen Grenzen	17
4. Gewerkschaftsansätze zur Umstrukturierung	18
4.1 Tarifverhandlungen.....	20
4.2 Organisation entlang der Dienstleistungskette.....	21
4.3 Überbrückung der Kluft zwischen den Generationen.....	22
4.4 Organisation Junger und nicht organisierter Arbeitnehmer	24
Mögliche Ansätze: von der Ausbildung bis zur öffentlichen Debatte	25
Beispiel von UNI Europa: Irische Beschäftigte in der Spielindustrie	26
4.5 Förderung der Arbeitnehmerrechte auf europäischer Ebene	27
Die Befragten geben vielversprechende Praktiken weiter	28
Stärkere internationale Allianzen	29
Die Europäischen Betriebsräte und UNI Europa: Schlüssel zur grenzüberschreitenden Koordination	30
4.6 Schulungen für Gewerkschaftsführer und Arbeitnehmervertreter	32
5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	33
6. Referenzen	35

I. EINLEITUNG

In den letzten zwei Jahrzehnten haben Umstrukturierungswellen die Dienstleistungssektoren durch eine immer stärkere Einbindung digitaler Technologien tiefgreifend verändert. Diese Veränderungen haben die Grenzen der Dienstleistungssektoren erschüttert und zu einer Situation geführt, die durch unscharfe Grenzen gekennzeichnet ist und in der sich neue Arten von Beschäftigten finden, die nicht immer von den traditionellen Rahmenwerken für Tarifverhandlungen abgedeckt sind. Die sektoralen Grenzen scheinen durch den Einzug neuer Unternehmen, die sich durch die vollständige Integration der neuesten Technologien auszeichnen, ständig durchbrochen zu werden.

Auch wenn die Digitalisierung von Dienstleistungen einerseits zahlreiche Chancen bietet, so werden ihre Auswirkungen andererseits nicht nur von der technologischen Entwicklung, sondern auch von wirtschaftlichen, sozialen und institutionellen Faktoren beeinflusst. Daher wird eine arbeitnehmerzentrierte Perspektive auf Umstrukturierungsprozesse von entscheidender Bedeutung sein, um die Gewerkschaften bei der Gestaltung eines gerechten Übergangs zu unterstützen sowie die Qualität der Arbeitsplätze und damit die Bereitstellung von Dienstleistungen zu verbessern.

Das Ziel dieser Untersuchung war es, die Auswirkungen von Umstrukturierungsprozessen am Arbeitsplatz zu verstehen und gewerkschaftliche und breitere Tarifverhandlungsstrategien zu entwickeln.

Die vorliegende Untersuchung verbindet eine Umfrage mit einer Reihe von Interviews (Okt. 2019 - Feb. 2020) mit 50 Gewerkschaftern, die direkte Erfahrungen mit Umstrukturierungsprozessen in ihrem jeweiligen Dienstleistungsunternehmen oder Sektor gemacht haben. Die Forschungsergebnisse aus den Interviews und Umfragen wurden im Februar 2020 auf einer EU-finanzierten Tagung in Dublin, Irland, präsentiert. Bei diesem Treffen gaben sowohl der Projektlenkungsausschuss als auch die Gewerkschafter auf folgende Weise Feedback und weiteren Input zu dieser Untersuchung: Erstens hat UNI Europa zehn Thesen zu Umstrukturierungen und gewerkschaftlichen Maßnahmen ausgearbeitet. Zweitens beschäftigten sich die Gewerkschafter mit Gruppenarbeit und Übungen zur Erstellung von Szenarien, die auf realen Beispielen basierten. Drittens boten sie Feedback zu einer ersten Version dieses Forschungspapiers in mündlicher und schriftlicher Form. Die in diesem Papier vorgestellten Ergebnisse basieren auf den von Gewerkschaftern geteilten Überlegungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Wohlbefinden der Beschäftigten, ihren Auswirkungen auf die sektoralen Grenzen, den daraus resultierenden Herausforderungen für die Gewerkschaften und den vielversprechendsten Strategien für die Zukunft. Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung ist, dass sich die Gewerkschafter bewusst sind, dass Umstrukturierungsprozesse unabhängig von der Gesundheit eines Unternehmens „kontinuierlich“ sind, was zu dem führt, was Mark Bergfeld, UNI Europas Direktor für Immobiliendienstleistungen und UNICARE, als „permanenten Zustand der Umstrukturierung“ bezeichnet hat, in dem sich die Geschäftsmodelle der Unternehmen sowohl technologisch als auch organisatorisch ständig weiterentwickeln. Die Konfrontation mit diesem kontinuierlichen Prozess, der auf die Maximierung von Profiten und Marktanteilen abzielt, erfordert einen noch proaktiveren Ansatz seitens der lokalen und nationalen Gewerkschaften. Dabei kann UNI Europa folgende Aufgaben übernehmen: Bereitstellung von Fachwissen über multinationale Unternehmen; Koordinierung der gewerkschaftlichen Bemühungen, um Veränderungen zu antizipieren und sicherzustellen, dass die Rechte der ArbeitnehmerInnen gewahrt und erweitert werden.

Im Zuge der Covid-19-Pandemie und der tiefsten Wirtschaftskrise seit dem Zweiten Weltkrieg erscheint ein proaktives Vorgehen der Gewerkschaften bei Umstrukturierungsprozessen noch dringlicher. Das Tempo der

Umstrukturierung, das bereits in einer ständigen Beschleunigung zu beobachten war, hat sich enorm erhöht. Insbesondere Hygienemaßnahmen und räumliche Abstandsregelungen, um der Ausbreitung von Covid-19 entgegenzuwirken, haben die Unternehmen dazu veranlasst, ihre Geschäftsaktivitäten umzustrukturieren. Digitale Technologien wie Zoom und Microsoft Teams haben persönliche Meetings und Geschäftsreisen innerhalb und außerhalb von Organisationen ersetzt. Bei dieser plötzlichen, teilweise unfreiwilligen Umgestaltung unserer Gesellschaften waren die Rechte der ArbeitnehmerInnen oft nicht vorrangig. In dieser Hinsicht können Unternehmen diese Notverschiebung zur Digitalisierung nutzen, indem sie möglicherweise einige der Veränderungen der Arbeitstätigkeiten dauerhaft machen. Nichtsdestotrotz hat die Pandemie ein Fenster der Möglichkeiten für die Gewerkschaften geöffnet, da die öffentliche Aufmerksamkeit wesentlich stärker auf die Auswirkungen der Umstrukturierung von Dienstleistungen auf Gesundheit, soziale Nachhaltigkeit und Ungleichheit gerichtet ist. In der Öffentlichkeit hat sich ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass das Virus keine Grenzen kennt und dass negative Auswirkungen auf Arbeitnehmer jeden treffen können. Die Gewerkschaften müssen daher Umstrukturierungsprozesse proaktiv gestalten, um sicherzustellen, dass niemand zurückgelassen wird.

2. KONTEXTANALYSE DER UMSTRUKTURIERUNG DES DIENSTLEISTUNGSSEKTORS

Umstrukturierung ist ein allgegenwärtiges Merkmal des heutigen globalen Marktes, das aus Unternehmenssicht den Trend zu enormen Transformationen von organisatorischen Praktiken, Strategien und operativen Instrumenten widerspiegelt, der bis zu diesem Zeitpunkt im Gange war (Eurofound, 2018). Umstrukturierung ist nicht unbedingt mit organisatorischem Niedergang und Scheitern verbunden. Stattdessen wird sie von der Notwendigkeit angetrieben, in Zeiten langsamen Wirtschaftswachstums und sogar wirtschaftlichen Rückgangs die Gewinne und den Shareholder Value zu steigern. Die Dienstleistungssektoren sind sicherlich am stärksten von solchen Veränderungen betroffen, wie eine OECD-Studie zur Intensität von Digitalisierungsprozessen bestätigt, die die Mehrzahl der Dienstleistungsteilsektoren an der Spitze der am stärksten von diesem Prozess betroffenen Wirtschaftsaktivitäten einordnet (Calvino et al., 2018).

Aufgrund der Dominanz des Shareholder-Value führt eine Umstrukturierung sehr häufig zu einer Reduzierung der Mitarbeiterzahl, auch in Unternehmen mit hoher Profitabilität (Reynolds et al., 2000; Froud, Johal et al. 2006; Datta et al, 2010; Lapavitsas 2012; Mazzucato 2018). In ihrer ersten Phase leistete die Digitalisierung im Dienstleistungssektor positive Beiträge in Bezug auf Professionalität und den Bedarf an neuen Qualifikationen (Spitz-Oener, 2006). Obwohl die Technologie in der Lage ist, manuelle und kognitive Routineaufgaben zu ersetzen, kann sie nicht die nicht-routinemäßigen manuellen Aufgaben wie Büroreinigung oder juristisches Schreiben ersetzen. Das bedeutet jedoch nicht, dass Digitalisierungsprozesse keine Auswirkungen auf diese nicht-routinemäßigen manuellen Aufgaben haben; vielmehr können sie direkte Folgen für das Beschäftigungsniveau, die Löhne und die erforderlichen Qualifikationen haben. Ganz offensichtlich führen digitale Umstrukturierungsprozesse zu einer Polarisierung des Arbeitsmarktes, die zu einem Rückgang von Arbeitsplätzen mit mittelqualifizierten Routineaufgaben und kognitiven Routineaufgaben beiträgt (Levy & Murnane, 2005; Goos & Manning, 2007, Europäische Kommission 2019).

Ende der 90er Jahre wurde der Wechsel von einem „statischen Konzept“, das mit dem Krisenmanagement verbunden war, zu einem „dynamischen Konzept“ der Umstrukturierung anerkannt, das dazu beitrug, Umstrukturierungsprozesse als „eine Reihe von diskreten, entscheidenden Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit zur Erhöhung seines Wertes“ zu definieren (Crum & Goldberg, 1998: 340). Solche Umstrukturierungsprozesse zielten darauf ab, die betriebliche und finanzielle Struktur eines Unternehmens zu verbessern sowie Aktivitäten mit höherer Wertschöpfung zu erfassen oder das Überleben in hart umkämpften Märkten zu sichern (Vyas, 1997). Dabei ist zu beachten, dass Umstrukturierungsprozesse in verschiedenen organisatorischen Bereichen eines Unternehmens durchgeführt werden können, von der finanziellen bis zur betrieblichen Ebene.

Laut dem Eurofound-Datensatz über Umstrukturierungen in Europa begannen Umstrukturierungsprozesse im Dienstleistungssektor später als im verarbeitenden Gewerbe. Das verarbeitende Gewerbe selbst verlagert sich tendenziell immer mehr zu dienstleistungsbezogenen Aktivitäten, sowohl als Input als auch als Aktivität innerhalb von Unternehmen oder auch als Output, der gebündelt mit Waren verkauft wird (National Board of Trade, 2016; Miroudot, 2017). Die Verlagerung von der traditionellen Fertigung hin zu einer „hybriden“ Fertigung (die z. B. den Verbraucherkredit umfasst, der den Automobilherstellern dient) führt zu einer Verwischung der traditionellen Trennungen zwischen den Sektoren. Folglich haben die Dienstleistungsunternehmen und -sektoren längst aufgeholt. Dabei sind drei Elemente besonders wichtig zu beachten:

- Die Intensität der Umstrukturierungsprozesse im Dienstleistungssektor ist außergewöhnlich hoch. Im Zeitraum zwischen 2007 und 2012 betrafen mehr als 35 % der Umstrukturierungsprozesse in Europa den Dienstleistungssektor. Diese Zahl stieg zwischen 2013 und 2018 auf 47 %. Tabelle 1 zeigt, dass in den letzten Jahren Umstrukturierungsprozesse im Dienstleistungssektor sowohl absolut als auch relativ zu anderen Sektoren, die mit dem verarbeitenden Gewerbe übereinstimmen, zugenommen haben.
- Wenn wir einen einfachen Indikator wie die Job Restructuring Ratio (JRR) verwenden, der die Anzahl der verlorenen Arbeitsplätze pro gewonnenen Arbeitsplatz infolge von Unternehmensumstrukturierungen messen kann, bezieht sich die einzige JRR, die kleiner als 1 ist - und somit einen positiven Saldo zwischen Einstellungen und Entlassungen aufweist - auf den Dienstleistungssektor im Zeitraum 2013-2018.
- Aus der Perspektive der Beschäftigung sind die Umstrukturierungsprozesse in den verschiedenen Segmenten des Dienstleistungssektors heterogen in ihren Auswirkungen, sowohl in Bezug auf die Intensität als auch auf den Output (Tabelle 2).

Tabelle 1 - Unternehmensumstrukturierungen nach Sektor und Job Restructuring Ratio (JRR)

Sektor	2007 - 2012		2013 - 2018		2007 - 2012		2013 - 2018	
	FÄLLE	%	FÄLLE	%	BILANZ	JRR	BILANZ	JRR
PA, Verteidigung & Bildung	376	4,30%	219	2,71%	-471.281	10,48	-14.063	1,19
Landwirtschaft	28	0,32%	31	0,38%	-8.986	7,24	-902	1,44
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau & Steinbrüche, Bauwesen	5.092	58,18%	3.870	47,80%	-589.790	2,04	-164.965	1,35
Versorgungsunternehmen	153	1,75%	172	2,12%	-10.073	1,26	-51.804	2,9
Dienstleistungssektor	3.103	35,45%	3.804	46,99%	-327.561	1,45	23.219	0,97

QUELLE: Verarbeitung von Daten aus EUROFOUND durch ISRF LAB

Tabelle 2 - Umstrukturierungsprozesse: Sektor Dienstleistungen

Untersektor	2007 - 2012			2013 - 2018		
	CASI	SALDO	JRR	CASI	SALDO	JRR
Verwaltungsdienstleistungen	249	20 664	0,69	442	31 458	0,6
Kunst / Unterhaltung	41	3 432	0,58	38	852	0,82
Finanzdienstleistungen	588	-237 696	4,44	584	-243 930	6,44
Gesundheit / Sozialarbeit	117	-28 604	3,38	122	-4 765	1,24
Hotel / Restaurants	113	67 524	0,11	181	59 462	0,14
Information / Kommunikation	702	-92 716	1,92	1 012	79 738	0,59
Sonstige Dienstleistungen	17	-1 351	2,21	16	-938	2
Professionelle Dienstleistungen	215	43 508	0,26	271	45 844	0,31
Immobilien	35	12 163	0,21	16	5 347	0,06
Einzelhandel	709	61 459	0,76	902	61 590	0,78
Transport / Lagerung	566	-155 280	2,27	662	20 019	0,89

QUELLE: Verarbeitung von Daten aus EUROFOUND durch ISRF LAB

Auf der Makroebene werden Umstrukturierungsprozesse im Dienstleistungsbereich vor allem durch makroökonomische und marktbezogene Faktoren getrieben, die mit der Entwicklung von globalen Wertschöpfungsketten im Dienstleistungssektor zusammenhängen. Auf der Mesoebene haben die Finanzialisierung von Dienstleistungsunternehmen und die Dominanz des Shareholder Value zum „Dauerzustand der Umstrukturierung“ beigetragen. Auf der Mikroebene wird die Umstrukturierung durch neue digitale Technologien und Tools vorangetrieben, die die Effizienz der Beschäftigten und Mitarbeiter maximieren können. Als Folge davon können wir ein höheres Maß an arbeitsbedingtem Stress und einen erhöhten Bedarf an schulischer und beruflicher Weiterbildung beobachten. Das letztgenannte Phänomen ist als digitale Transformation bekannt geworden führt zu einem umfassenden Einsatz digitaler Technologien und Daten in allen Produktionsbereichen von Unternehmen, vom Marketing bis zum B2B, von der Lieferkette bis zum Produktdesign, von der Personalabteilung bis zum Finanz- und Rechnungswesen.

Diese Prozesse führen oft zu einer Verwischung der Grenzen zwischen den Sektoren. Wie im Fall des E-Commerce deutlich zu sehen ist, hat die digitale Transformation eine beispiellose Geschwindigkeit entwickelt, die Unternehmen dazu veranlasst, bestimmte Technologien in ihren Produktionsprozess zu integrieren, die den sofortigen Austausch von Daten zwischen Organisationen ermöglichen, die traditionell weit voneinander entfernt waren und unterschiedlichen Sektoren angehören. Durch Satelliten- und Telekommunikationsnetze können moderne Dienstleistungen nun wie Waren in Wertschöpfungsketten gruppiert und aufgeteilt werden und weltweit elektronisch geliefert werden (Ghani et al., 2011). Gleichzeitig haben zum Beispiel einige Big-Tech-Unternehmen Dienstleistungen mit hohem Mehrwert wie Cloud Computing oder das Anbieten von Krediten

übernommen - eine scheinbar nicht zum Kerngeschäft gehörende Aktivität, die jedoch hohe Gewinnmargen und lukrative Regierungsaufträge mit sich bringt. Folglich können sowohl die Arbeitsorganisation als auch die Wettbewerbsdynamik zwischen Unternehmen und über verschiedene Sektoren hinweg beobachtet werden, was zu einer Art sektorübergreifender Hybridisierung führt.

Ein Paradebeispiel dafür ist das Aufkommen sogenannter „Plattformunternehmen“ in vielen verschiedenen Dienstleistungsbereichen. Das Phänomen der so genannten „Plattformisierung“ bezieht sich auf drei Veränderungsprozesse: Neue Plattformunternehmen treten in einen Sektor ein; das Geschäftsmodell traditioneller Unternehmen passt sich dem Plattformmodell an; das Plattformmodell verwischt schließlich bestehende sektorale Grenzen und untergräbt damit sektorale Standards in einer Vielzahl verschiedener Dienstleistungsbereiche. Im weiteren Sinne können wir die Plattformökonomie als eine Reihe wirtschaftlicher und sozialer Aktivitäten definieren, die durch Plattformen erleichtert werden: Solche Plattformen sind typischerweise Online-Vermittlungsstellen oder technologische Rahmenwerke, die entweder von kleinen Hightech-Start-ups oder von Big-Tech-Giganten wie Amazon, Uber, Foodora und Airbnb entwickelt werden. Alle diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bestehende Tarifverträge unterlaufen oder Beschäftigte fälschlicherweise als „unabhängige Auftragnehmer“ klassifizieren. Eine solche „Plattformarbeit“ ist eine Beschäftigungsform, bei der Organisationen oder Einzelpersonen eine Online-Plattform nutzen, um auf andere Organisationen oder Einzelpersonen zuzugreifen, um bestimmte Probleme zu lösen oder bestimmte Dienstleistungen im Austausch gegen Bezahlung zu erbringen (Eurwork, 2018).

Es ist erwiesen, dass eine solche Plattformarbeit weder die Schaffung von Arbeitsplätzen in quantitativer Hinsicht fördert noch würdige Arbeitsplätze schafft. Bestehende Crowdwork-Plattformen für professionelle Ferndienstleistungen und Mikroaufgaben werden in Europa nur in begrenztem Umfang genutzt und erwirtschaften derzeit 0,4% des BIP in Belgien und 1-1,4% des BIP in Spanien (Holtgrewe et al., 2018). Gleichzeitig scheinen Ausbeutung und als Chancen getarnte Selbstausbeutung die Kennzeichen dieser neuen Form der Arbeitsorganisation zu sein, insbesondere in den niedrig qualifizierten Sektoren (Friedrich-Ebert-Stiftung: 2016).

Über die Unternehmen selbst hinaus führt das Aufkommen solcher Plattformen zu Problemen im Zusammenhang mit dem Personalmanagement, die sich negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten und die Effizienz der Unternehmensorganisation auswirken.

Negative Auswirkungen auf die Belegschaft stellen eine Reihe von Problemen dar: von einer Zunahme krankheitsbedingter Arbeitsausfälle (Bourbonnais et al, 2005; Kivimäki et al, 2000) bis hin zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen oder Erkrankungen, die mit dem Schlaf-Wach-Rhythmus zusammenhängen (Vahtera et al, 2004; Moore et al, 2004; Campbell-Jamison et al, 2001; Greubel & Kecklund, 2011). Wie eine an der University of East Anglia durchgeführte und auf 30 empirischen Studien basierende Studie zeigt, treten negative Auswirkungen von Umstrukturierungsprozessen auf das Wohlergehen der Mitarbeiter unabhängig davon auf, ob es zu Arbeitsplatzverlusten kommt (De Jong et al., 2016).

Darüber hinaus können die Unternehmen selbst negative Auswirkungen von Umstrukturierungsprozessen erfahren. Umstrukturierungsprozesse bringen nicht immer den erwarteten Nutzen im Hinblick auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens. Eine Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2012 hat gezeigt, dass zwar mehr als 90% der untersuchten Unternehmen in den letzten 5 Jahren ihre Organisationsstruktur verändert haben, aber mehr als 50% der 1600 an der Untersuchung beteiligten Führungskräfte das Ergebnis des Prozesses als negativ bewerteten, und zwar sowohl in Bezug auf den quantitativen Datenabgleich der Leistung als auch in Bezug auf die anschließende Positionierung auf dem Referenzmarkt (BCG, 2012).

Abgesehen von strategischen Fehlern des Managements wird die fehlende aktive Beteiligung der Beschäftigten am Entscheidungsprozess als ein Hauptgrund für das Scheitern von Umstrukturierungsprozessen anerkannt (Gandolfi und Hansson, 2015; Cascio, 1993; Appelbaum et al., 1997). Dieser letzte Punkt stellt nicht nur eine Warnung über die Möglichkeit der Nachlässigkeit von Unternehmen in Bezug auf Personal und Arbeitnehmerbeteiligung dar, sondern unterstreicht auch die Bedeutung des Verständnisses von Transformationsprozessen in den Dienstleistungssektoren aus gewerkschaftlicher Sicht, damit sowohl die Rechte der Arbeitnehmer als auch die soziale Nachhaltigkeit innerhalb von Umstrukturierungsprozessen sichergestellt werden können. Im nächsten Abschnitt werden die oben skizzierten Umstrukturierungsprozesse aus gewerkschaftlicher Sicht untersucht.

3. UMSTRUKTURIERUNGSPROZESSE AUS SICHT DER GEWERKSCHAFTEN

Empirische Daten wurden mittels einer Online-Befragung und Interviews erhoben, die zwischen Oktober 2019 und Februar 2020 stattfanden. An der Untersuchung nahmen insgesamt 50 europäische Gewerkschafter teil. Die Befragten wurden auf der Grundlage ausgewählt, dass sie eine direkte Erfahrung mit Umstrukturierungsprozessen in ihrem Unternehmen oder im Dienstleistungssektor, in dem sie Arbeitnehmer vertreten, hatten. Obwohl es für die Untersuchung unmöglich ist, sich mit der Gesamtheit des Dienstleistungssektors zu befassen, ist diese Untersuchung in der Lage, die Standpunkte von Gewerkschaftern, die an Europäischen Betriebsräten teilnehmen, von Gewerkschaftsvertretern, von Spezialisten für Tarifverhandlungen und von Personen, die regelmäßig an den Aktivitäten von UNI Europa in verschiedenen Sektoren teilnehmen, zu untersuchen. Diese „Change Agents“ waren in der Lage, den möglichen Handlungsspielraum der Gewerkschaften zu erörtern und darüber zu diskutieren, wie die Gewerkschaften die wichtigsten Herausforderungen, die mit den Umstrukturierungsprozessen in den Dienstleistungssektoren verbunden sind, angehen und sogar bewältigen sollten.

3.1 Formen der digitalen Umstrukturierung

Die wichtigsten Formen digitaler Umstrukturierungsprozesse, die von den Befragten als relevant für ihre Erfahrungen beschrieben wurden, waren:

- Die Zentralisierung von Informationssystemen
- Smartes Arbeiten
- Automatisierung, Robotisierung, Chatbots
- Interne Kommunikationsplattformen
- Kundenservice und Peer-to-Peer-Plattformen

Den Gewerkschaftern zufolge argumentierte die Unternehmensleitung, dass die Einführung der oben genannten Arbeitsweisen notwendig sei, um sich an die Dominanz digitaler Prozesse anzupassen, die durch neue Marktteilnehmer, die Druck auf den Markt ausüben, sowie durch breitere technologische Trends in der Gesellschaft entstehen. Ein Befragter gab beispielsweise an: „Die meiste Zeit werden Investitionen getätigt und gerechtfertigt, weil sich das gesamte technologische Umfeld verändert: Mitbewerber, Kundenunternehmen, Dienstleistungsnutzer. Es scheint, dass selbst die kleinsten technologischen Investitionen in das Unternehmen getätigt werden, um sich an große technologische, wirtschaftliche und soziale Veränderungen anzupassen, die bereits zu weit voraus sind.“

Das Management nutzte das veränderte Kundenverhalten als Hauptgrund für die Umstrukturierung des Unternehmens. Einem anderen Befragten zufolge wurden Umstrukturierungsprozesse den Mitarbeitern als „Teil eines größeren Trends verkauft, als Teil einer großen Maschine, die bereits umstrukturiert wird, da bereits Veränderungen im Unternehmen stattfinden und die Aufholung der Verzögerung dringend notwendig ist“. Andererseits erklärte das Management, dass interne Umstrukturierungsprozesse aufgrund externer Schocks erforderlich waren. Ein solcher Schock war der Eintritt disruptiver digitaler Unternehmen, die das vorherrschende Geschäftsmodell in einem bestimmten Dienstleistungssektor ins Wanken brachten. In solchen Fällen leiteten die Unternehmen Umstrukturierungsmaßnahmen ein, um in einem neuen Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

Dieser Trend beschleunigt sich aufgrund der überproportionalen Netzwerk Macht von Big Tech, die einen disruptiven Einfluss auf traditionelle Dienstleistungsbereiche wie das Gesundheitswesen, Versicherungen und Banken, Logistik und viele andere haben kann.

In den Interviews erkannten die Gewerkschafter das Potenzial von Technologien an, repetitive Arbeiten zu reduzieren, bei physischen Aufgaben zu unterstützen, die interne Kommunikation zu verbessern und Ressourcen zur Unterstützung der Kundenbedürfnisse zu ergänzen. Gewerkschafter und Arbeitnehmervertreter argumentierten jedoch auch, dass Umstrukturierungsprozesse - insbesondere solche, die aufgrund der Anpassung an die Marktentwicklung durchgeführt werden - häufig den Stress der Mitarbeiter erhöhen und die Arbeitsbelastung steigern. Dies ist besorgniserregend, zumal Umstrukturierungsprozesse in den Dienstleistungssektoren an der Tagesordnung sind. Somit stellen Umstrukturierungsprozesse ein Risiko für die Arbeitsbedingungen sowie für die Gesundheit und Sicherheit dar. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Studie konnte der von UNI Europa beratene Europäische Betriebsrat von G4S diese möglichen Risiken in einem Brief an die Aktionäre¹ im Zusammenhang mit einer möglichen feindlichen Übernahme durch eine Private Equity-Gruppe ansprechen.

Die Einführung zentraler Informationssysteme

Diese Form der Umstrukturierung begann in den 1990er Jahren und hat sich bis heute fortgesetzt. In erster Linie geht es dabei um die Reduzierung der Kosten für Back-Office-Aktivitäten (papierlos werden, physische Archive vermeiden usw.), die Standardisierung von Verfahren und die Zentralisierung von Verwaltungsfunktionen. Darüber hinaus bringt eine solche Umstrukturierung im Dienstleistungssektor auch die Verlagerung von Arbeitskräften und Offshoring mit sich, da zentralisierte Informationssysteme zum einen die Verlagerung eines Teils der Operationen in kostengünstigere Gebiete der Welt und zum anderen die Überwachung und das Benchmarking von Arbeitskräften und einzelnen Einheiten ermöglichen, was eine ständige Anpassung der globalen Governance-Strategien erlaubt.

Die befragten Gewerkschafter bezeichneten die Einführung der neuesten technologischen Innovationen (z. B. die jüngsten Geräte zum maschinellen Lernen) als „kontinuierlich“, was in dem stark wettbewerbsorientierten Marktumfeld in den Dienstleistungssektoren unvermeidlich ist. Nach Angaben von Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaftern sind die Arbeitnehmer durch die ständige Überwachung der Leistung am meisten betroffen, was die Arbeitsmoral untergraben hat.

Gewerkschafter haben verstanden, dass die vom Management versprochenen Vorteile neuer Verfahren nie sofort eintreten, was bedeutet, dass die Umsetzungsphase der Umstrukturierung viel stressiger ist, als entweder erwartet oder vom Management beschrieben. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Unternehmen einen Personalabbau vorgenommen haben, der im Zusammenhang mit den geplanten Effizienzsteigerungen durch Investitionen in digitale Technologie steht. Darüber hinaus erhöhen solche Umstrukturierungsprozesse den Stresspegel der Mitarbeiter mit Kundenkontakt sowie den Stresspegel des Managements gegenüber den Mitarbeitern, was effektiv zu einer Verschlechterung des Organisationsklimas führt.

Smartes Arbeiten

Aufgrund der weit verbreiteten Verbreitung von Internet-Technologien haben Umstrukturierungsprozesse in vielen Fällen Vorschläge für die Verlagerung eines Teils der Belegschaft zur Arbeit von zu Hause aus mit sich

¹ G4S EBR-Stellungnahme: <https://www.ft.com/content/8faecc73-403f-4ea2-9436-b79eba12d66d>

gebracht. In jüngerer Zeit sind durch Umstrukturierungsprozesse neue Arbeitsplätze entstanden, bei denen die Online-Dimension (von zu Hause aus oder über mobile Geräte) überwiegt bzw. allumfassend ist. Die befragten Gewerkschafter erkannten die offensichtlichen Möglichkeiten für Unternehmen hinsichtlich der Senkung von bürobezogenen Kosten (insbesondere in Gebieten, in denen die Mieten immer teurer werden). Auch für die Beschäftigten gibt es einige Vorteile, da smartes Arbeiten die Transportkosten reduziert und die Work-Life-Balance potenziell verbessern kann. Auf gesellschaftlicher Ebene kann das Ende langer Pendelwege die CO₂-Emissionen reduzieren. Dennoch schilderten die Gewerkschafter, wie die Arbeit in ihre Freizeit und ihr Privatleben eingedrungen ist. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das Management an einem anderen Ort der Welt sitzt, da dies eine implizite Forderung an den Mitarbeiter stellt, 24 Stunden am Tag verfügbar zu sein. In der Umfrage haben sich die Beschäftigten auch über den Anstieg der Arbeitskosten für das Home Office beschwert. Auf dem Workshop in Dublin kommentierte ein Gewerkschafter: „Die Beschäftigten zahlen nicht für die Transportkosten, aber stattdessen für die Heizung und die Organisation des Arbeitsplatzes“. Eine negative Auswirkung dieser Arbeitsform ist eine Verschlechterung der kollegialen Beziehungen im Büro. Der zunehmende Grad der Individualisierung in der Arbeitswelt macht organisatorischen Stress weniger sichtbar, und das Management neigt dazu, dies als privates Problem des Beschäftigten zu betrachten. In der Tat ist mobiles Arbeiten nur das offensichtlichste Beispiel, denn auch die Arbeit in den digital umstrukturierten Büros ist nach Ansicht der Gewerkschafter individueller geworden. Für die Gewerkschaften ist es daher äußerst wichtig, Zugang zu allen neuen Arbeitszusammenhängen zu haben, einschließlich der neuen digitalen Unternehmen, die sich „als eine Art Paradies für Digital Natives darstellen, das sich als Hölle oder noch viel schlimmer für soziale Rechte entpuppen könnte“. Es ist unbestreitbar, dass der Zugang zu neuen Unternehmen notwendig ist, um die schwindende Macht der Gewerkschaften zu lösen. Doch das „smarte Arbeiten“ wird dadurch erschwert, dass man isoliert ist oder mit Chatbots und internen Plattformen kommunizieren muss, die von standardisierten Lösungen gesteuert werden. Die Isolation von Kollegen kann in der Folge die Ängste, den Stress und die Unsicherheit der Beschäftigten über die Zukunft verstärken.

Automatisierung, Robotisierung & Chatbots

Nach dem intensiven Einsatz in der Fertigung hat die Automatisierung auch im Dienstleistungsbereich Einzug gehalten, um sich wiederholende manuelle und geistige Tätigkeiten zu reduzieren. Die weitgehende Integration von automatisierten Arbeitsprozessen im E-Commerce ist zu beachten. Über verschiedene Dienstleistungssektoren hinweg werden Chatbots und maschinelles Lernen noch nicht intensiv genutzt, aber sie scheinen die nächste Welle der Umstrukturierung zu bilden, insbesondere in Sektoren wie Finanzen und Versicherungen. Die Annahme, dass maschinelles Lernen die nächste Welle der Umstrukturierung darstellt, bedeutet nicht, dass menschliche Arbeitskraft überflüssig wird. Vielmehr wird sie weniger sichtbar gemacht und noch weniger sozial reguliert als die Arbeitsformen, die sie ersetzen wird. Gewerkschafter erkennen die Chancen im Hinblick auf die Entlastung von risikoreichen und körperlich anspruchsvollen Aufgaben. Dies wird besonders gut in der häuslichen Pflege verstanden, wo die Automatisierung keine Substitution, sondern eine Unterstützung für den Beschäftigten darstellt und dazu beiträgt, diese Art von Arbeit für neue Beschäftigte attraktiver zu machen. Nichtsdestotrotz hat diese Form der Umstrukturierung oft eine tiefgreifende Auswirkung in Bezug auf die Reduzierung der Belegschaft, insbesondere im privaten Sicherheitssektor. In diesem Bereich bedeutet der Einsatz von digitalen Kameras, CCTV und Zugangskarten eine Abkehr von der menschlichen Schnittstelle. Dies ist auch im Finanzsektor zu beobachten, wo Geldautomaten und Online-Banking die Bankdienstleistungen mit Kundenkontakt ersetzt haben.

Interne Kommunikationsplattformen

Unternehmen begannen etwa Mitte der 2000er Jahre damit, interne Kommunikationsplattformen zu nutzen. Sie ermöglichten die Kommunikation von internen Gesprächen zwischen Mitarbeitern, die nicht am selben Standort arbeiteten oder sich nicht am selben Arbeitsplatz befanden. Da neue Verfahren von den Arbeitnehmern immer als anspruchsvoller, weniger benutzerfreundlich und weniger effektiv als erwartet empfunden wurden, hatten die Arbeitnehmer das Bedürfnis, über alltägliche Probleme zu kommunizieren. Außerdem nutzten mobile Mitarbeiter häufig ihre persönlichen Geräte, um Problemlösungen für neue digitale Verfahren zu finden. Die Beschäftigten wandten sich einander zu, um Bottom-up-Lösungen zu entwickeln und auszutauschen, was schnell zu einem wichtigen Teil ihres Lernens am Arbeitsplatz wurde. So erweiterten Unternehmen diese internen Kommunikationsplattformen, um Forenhilfe und FAQ anzubieten. Zuletzt wurden Chatbots als eine Möglichkeit für das Management eingeführt, Arbeitsprozesse zu standardisieren und die Problemlösungsschwierigkeiten der Mitarbeiter zu regulieren.

In diesem Zusammenhang merkten die Gewerkschafter an, dass neue Arbeitnehmer, die in stärker individualisierte Arbeitsumgebungen eintreten und somit überwiegend auf automatisierte, vorgefertigte Problemlösungen angewiesen sind, die von Unternehmen oder ihren Beratern bereitgestellt werden, ein sehr schlechtes Niveau an Unterstützung für ihr Lernen am Arbeitsplatz erhalten. Dies hat sowohl für Unternehmen als auch für Gewerkschaften negative Folgen. Für die Gewerkschaften erhöhen Automatisierung und interne Plattformen die Schwierigkeiten der Arbeitnehmer, effektiv zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang wird die Rolle der Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter als Dienstleister verstärkt. Außerdem führt die Isolation neuer Mitarbeiter gegenüber der Problemlösung oft zu Konkurrenz und untergräbt die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern. Dies wird durch die Gamifizierung von Arbeitsaufgaben beschleunigt. Letztendlich hat der Endbenutzer oder Kunde eine geringere Qualität der Dienstleistung. So äußerte sich ein Befragter: „Der Mythos der jungen Digital Natives sollte nicht dazu dienen, die Erwartungen des Managements an neue Mitarbeiter zu erhöhen. Sie müssen ihnen die entsprechende Unterstützung geben und können sie nicht einfach mit dem Stress der Umstrukturierung alleine lassen“.

Kundenservice und Peer-to-Peer-Plattformen

Bei automatisierten Lösungen für Kundendienstplattformen ebnete die Standardisierung der Verfahren den Weg für die Überwachung der Leistung der Bediener. Einigen Befragten zufolge eröffnet der Prozess einer digitalen, automatisierten Kundenbeziehung die Möglichkeit einer sofortigen Überwachung der Kundenzufriedenheit. Gleichzeitig werden die Daten jedoch vor den Mitarbeitern „verborgen“, so dass eine Manipulation der Daten möglich ist und das Management diese Abläufe auf der Grundlage seiner Interpretation der Kundenzufriedenheit weiter umstrukturieren kann.

Am deutlichsten zeigt sich dies bei sogenannten Plattformunternehmen, die in Branchen wie Tourismus (z.B. Airbnb), Logistik und Handel (mit Lieferdiensten wie Glovo, Foodora, Uber etc.) disruptiv wirken und zunehmend auch in der häuslichen Pflege Einzug halten. Ihr technologischer Rahmen beinhaltet Überwachungssysteme und Anreize, die Beschäftigte leicht zur Selbstausbeutung verleiten können.

3.2 Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Sektoralen Grenzen

In diesem Abschnitt werden die Auswirkungen der Umstrukturierung auf die sektoralen Grenzen untersucht. Schließlich basierten die Arbeitsbeziehungen des 20. Jahrhunderts auf vertikal integrierten Sektoren mit klar definierter Wirtschaftstätigkeit und Arbeitgeber- und Branchenverbänden sowie Gewerkschaften, die die Berufsgruppen in einem bestimmten Sektor vertraten. Die sogenannte „Globalisierung“, die Digitalisierung und die Dominanz des Shareholder-Value trugen jedoch zur Schwächung dieser Strukturen der Arbeitsbeziehungen bei und haben letztlich zu einem Prozess geführt, in dem „die Unternehmen und die Welt an sich stärker integriert sind, während die Gewerkschaften immer noch in Sektoren fragmentiert sind“, wie ein Befragter betonte.

Dieses Ungleichgewicht in den Sektoren ist im Handelssektor am stärksten ausgeprägt. In diesem Sektor werden neue Akteure nicht traditionell mit dem Handel in Verbindung gebracht, sondern eher mit Logistik, Callcentern oder IT-Unternehmen. Neue digitale Unternehmen kommen nicht immer aus den Vereinigten Staaten, wie europäische Unternehmen wie Bol.Com beweisen. Mit einem Angebot von rund 15 Millionen Produkten hat es sich zum führenden Webstore für Bücher, Spielwaren und Elektronik in den Niederlanden entwickelt. Im Tourismussektor stehen die Gewerkschafter vor einer ähnlichen Herausforderung, da die Grenzen zwischen den Sektoren fließender geworden sind. Es stellt sich die Frage, ob Mitarbeiter von Plattformen wie Booking.com Arbeitnehmer im ICTS-Sektor oder im Tourismussektor sind. Die disruptive Kraft der Digitalisierung in diesem Sektor wurde auch mit dem Eintritt von „digital-geborenen Unternehmen“ wie Airbnb in Verbindung gebracht, die keine Hotels oder Apartments besitzen.

Trotz dieser Schwierigkeiten bemühen sich die Gewerkschaften, die Arbeitnehmer in solchen neuen Unternehmen zu organisieren, zu vertreten und zu betreuen. Gewerkschafter betonten, dass diese neuen Arbeitsplätze in den Zwischenräumen der Sektoren entstehen und oft durch atypische Verträge und Selbstständigkeit gekennzeichnet sind, was die Koordination zwischen den Sektoren noch schwieriger macht. Die Arbeitsplätze, die in diesen Grauzonen entstehen, laufen Gefahr, zu wachsen und sich außerhalb der Regulierung zu entwickeln, vor allem, weil sich die regulatorischen Rahmenbedingungen langsamer entwickeln als die Technologie, und die Lernprozesse in gewinnorientierten Unternehmen aufgrund des demokratischen Charakters der Gewerkschaften und ihres Charakters als Mitgliederorganisationen schneller ablaufen als in den Gewerkschaften. Folglich haben die Gewerkschaften Schwierigkeiten, Beschäftigte in diesen Grauzonen zu organisieren, zu vertreten und zu betreuen. Die Workshop-Teilnehmer, Umfrageteilnehmer und Befragte teilten jedoch alle das Bestreben, organisatorische Ansätze und strategische Kapazitäten zu entwickeln, die diesen Herausforderungen gerecht werden können. Im folgenden Abschnitt werden die Ansätze der Gewerkschaften zur Bewältigung dieser Herausforderungen ausführlicher behandelt.

4. GEWERKSCHAFTSANSÄTZE ZUR UMSTRUKTURIERUNG

Die größte Herausforderung, die von allen Gewerkschaftern beschrieben wird, ist die Tatsache, dass die Umstrukturierung zu einem kontinuierlichen und immer schneller werdenden Prozess geworden ist, oder was UNI Europa-Direktor Mark Bergfeld einen „permanenten Zustand der Umstrukturierung“ genannt hat. Die Ungewissheit über künftige Umstrukturierungsprozesse betrifft die aktuelle Mitgliedschaft der Gewerkschaften - die so genannten „Boomer“, die noch etwa 15 Jahre bis zum Renteneintritt haben - in unverhältnismäßiger Weise. Gewerkschafter äußern, dass sie sich schwer tun, Antworten in Bezug auf die Zukunft zu geben, zumal die strategische Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften angesichts zunehmend vordefinierter Umstrukturierungsprozesse, in denen die „Unterrichtungs- und Anhörungsrechte“ aufgrund des Aktionsgeheimnisses auf ein Minimum beschränkt werden, eher eine Abwehr- und Reaktionsfähigkeit zu sein scheint. Ein Befragter bemerkt dazu:

Im Moment scheinen die Gewerkschaften zu schlafen. Sie reagieren langsam, nachdem Arbeitgeber und Unternehmen ihre Strategie, die technologischen Investitionen und deren Auswirkungen auf Leistungen, Arbeit, Kunden usw. bereits entschieden und definiert haben. Sie haben bereits eine Vision und eine Strategie. Und kommunizieren nur das, was für sie am bequemsten ist und auf die Art und Weise, die für sie am bequemsten ist.

Dennoch deuten die empirischen Daten darauf hin, dass die Gewerkschafter mit den Strategien, die sie bisher zur Gestaltung der Umstrukturierungsprozesse eingesetzt haben, relativ zufrieden sind. Das bedeutet jedoch nicht, dass es keinen Bedarf an der Entwicklung neuer und innovativer Strategien gibt, die die strategischen Kapazitäten der Gewerkschaften auf betrieblicher und sektoraler Ebene verbessern können.

In vergangenen Umstrukturierungswellen wurde der Personalabbau in Form von Vorruhestandsregelungen angegangen. Dabei haben sich Sozialfonds als besonders effektiv erwiesen. Qualifikations- und Ausbildungsagenden für die verbleibende Belegschaft waren Prüfsteine für die Gewerkschaften, um Umstrukturierungsprozesse gerecht zu gestalten. Es muss jedoch eingeräumt werden, dass diese nicht die Prämisse in Frage stellten, warum Unternehmen überhaupt umstrukturiert wurden. Die Notwendigkeit, Umstrukturierungsprozesse grundsätzlicher in Frage zu stellen, wird im Fall der belgischen Telefongesellschaft Proximus deutlich, wo das Unternehmen Arbeitnehmer zu neuen Bedingungen wieder einstellte. Zwar konnte die Gewerkschaft einen Plan für eine Neuorientierungsschulung aushandeln, doch der Fall zeigt, dass Umstrukturierungsprozesse das Machtgleichgewicht innerhalb eines Sektors oder eines Unternehmens weiter zugunsten des Arbeitgebers verschieben.

Letztlich werden die Aktionsparameter für Arbeitnehmer und Gewerkschaften mit jeder Umstrukturierungswelle eingengt. Die Kommunikation mit den Mitgliedern wird heute als zunehmend schwierig empfunden, da sich die Arbeitstätigkeiten verändert haben und die Beschäftigten nicht unbedingt physisch am selben Arbeitsplatz anwesend sind und möglicherweise online interagieren. Viele Gewerkschafter halten es für eine wichtige Priorität, die Fähigkeit der Arbeitnehmervertreter auf Unternehmensebene zu erhöhen, mit ihrer Belegschaft in Kontakt zu bleiben, damit es den Gewerkschaften gelingen kann, einen fairen Übergang im Dienstleistungssektor positiv zu beeinflussen. Noch wichtiger ist jedoch die Beobachtung der Gewerkschafter, dass sie ihre strategischen

Fähigkeiten verbessern müssen, um anstehende Umstrukturierungsprozesse zu antizipieren und darüber hinaus diese Prozesse zu gestalten, die Werte der Umstrukturierung zu beeinflussen und Gerechtigkeit zwischen verschiedenen Mitarbeitern und dem Management zu erreichen.

Eine Vielzahl von internen und externen Faktoren werden von den Befragten genannt, um die unwillkürliche Reaktionsfähigkeit zu erklären, die zu dem Gefühl führt, „erst dann anzukommen, wenn es zu spät ist“. Die meisten Gewerkschafter hoben jedoch den Angriff auf die traditionellen Gewerkschaftsrechte und -freiheiten im Gefolge der letzten Finanzkrise in vielen EU-Mitgliedsstaaten als einen der wichtigsten Erklärungsfaktoren für die Verringerung des gewerkschaftlichen Einflusses bei Umstrukturierungsprozessen hervor. Der Angriff trug dazu bei, dass die Gewerkschaften nur begrenzt in der Lage waren, proaktiv zu reagieren, so dass die Priorität zunächst auf der Abmilderung negativer Auswirkungen von Umstrukturierungsprozessen lag (wie z. B. Verhandlungen über Weiterbildungsmaßnahmen, Umschulungsmöglichkeiten und Vorruhestand für traditionelle Arbeitnehmer). Folglich können nur wenige Ressourcen in die Kartierung neu entstehender Bedingungen, in die Erforschung zukünftiger Veränderungen und in die Arbeit zur gerechten Gestaltung dieser Prozesse fließen, geschweige denn zur Stärkung der Verhandlungsposition der Gewerkschaften genutzt werden. In diesem Zusammenhang wurden die Gewerkschaften zu „Helpdesks für Umstrukturierungen“ degradiert, die ihre Mitglieder und die Belegschaft betreuen, ohne aktiv auf unternehmensinterne Umstrukturierungsprozesse Einfluss nehmen zu können. Dies unterstreicht die Wechselwirkung zwischen der De-Institutionalisierung des Systems der Arbeitsbeziehungen und der Art und Weise, wie Mitbestimmungs-, Unterrichts- und Anhörungsrechte in den Prozessen der Umstrukturierung umgesetzt werden. Ein Befragter stellte treffend fest:

Die Prekarisierung der Arbeit geht einher mit der zunehmenden Prekarisierung der Gewerkschaften. Die Unternehmensleitung nutzt das konservative politische Klima, um Gewerkschaften als unnötigen Luxus für das Unternehmen zu betrachten und zu behandeln. Alles, was für Gewerkschaften normal war, wird jetzt als schwierig und kostspielig angesehen. Unternehmen und Management verstecken sich hinter den schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen für das Unternehmen, der politischen Krise, den wirtschaftlichen Schwierigkeiten für die gesamte Gesellschaft.

Doch diese defensive Position, in der sich die Gewerkschaften befinden, sollte nicht der Status quo bleiben. Nach Ansicht der Gewerkschafter ist ein proaktiverer Ansatz erforderlich, um effektive Wege zu finden, die Transformation der Arbeit zu antizipieren, den Geltungsbereich bestehender Tarifverträge zu erweitern und sicherzustellen, dass die Digitalisierung niemanden zurücklässt. Ein solcher proaktiver Ansatz erfordert, dass Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter in die Gestaltung und Entwicklung von Umstrukturierungsprozessen einbezogen werden, lange bevor endgültige Entscheidungen getroffen werden. Tarifverhandlungen gelten daher als Schlüssel zur Gestaltung des digitalen Wandels, um gerechte Ergebnisse für die Arbeitnehmer zu gewährleisten. Darüber hinaus ist ein Bündnis zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern erforderlich, um effektive Arbeitsbeziehungen zu haben, da der Einsatz von Technologien vom Gleichgewicht der Kräfte/Macht und von der Fähigkeit der Gewerkschaften abhängt, die Arbeitsbeziehungen durch Tarifverträge zu gestalten.

Natürlich erkennen die Gewerkschafter an, dass ihre traditionellen Mitglieder zwar ihre Besorgnis über zukünftige Umstrukturierungen zum Ausdruck bringen, dass aber auch Beschäftigte mit atypischen Verträgen in den Zwischenräumen der sektoralen Grenzen eine gewerkschaftliche Vertretung benötigen. Der Angriff auf die traditionellen Gewerkschaftsrechte und -freiheiten ist außerhalb der traditionellen Sektoren und Hochburgen der Gewerkschaften noch deutlicher sichtbar. Diese Greenfield-Unternehmen und Sektoren sind gleichzeitig gesetzliche Grauzonen, in die die Gewerkschaften nur schwer eindringen können, weil die Belegschaft in einem

Klima der Einschüchterung arbeitet, was es schwer macht, direkt mit den Arbeitnehmern zu interagieren und ein direktes Verständnis für ihre Arbeitsbedingungen zu erlangen. Dadurch wird es schwierig, sowohl neue Arbeitnehmer zu organisieren als auch die derzeitigen Mitglieder zu vertreten. Diese doppelte Herausforderung wird ausführlicher behandelt, indem untersucht wird, wie die Gewerkschaften innovative Tarifverhandlungsstrategien entwickelt haben.

4.1 Tarifverhandlungen

Hinsichtlich der Erzielung eines gerechteren Übergangs zu einer digitalisierten Dienstleistungsindustrie sind sich die Gewerkschafter sicher, dass Tarifverhandlungen von grundlegender Bedeutung sind, um den notwendigen proaktiven Ansatz zu entwickeln. In diesem Abschnitt wird untersucht, wie die Gewerkschaften Tarifverhandlungen genutzt haben, um Umstrukturierungsprozesse anzugehen und gerechte Ergebnisse für die Arbeitnehmer zu erzielen.

Die Untersuchung ergab, dass die Gewerkschaften die oben erwähnten digitalen Umstrukturierungsprozesse angehen, indem sie die alltäglichen Fragen der Arbeitnehmer durch Tarifverträge entwickeln und behandeln. Beispielsweise haben sie in den letzten Jahren die Regulierung der Nutzung von Arbeitstelefonen, einschließlich des „Rechts auf Unerreichbarkeit“, auf die Tagesordnung ihrer Tarifverhandlungen gesetzt. Dort, wo es solche Vereinbarungen gibt, haben sie die Arbeitnehmer erfolgreich vor den schlimmsten Auswüchsen der digitalen Transformation der Dienstleistungssektoren geschützt und einen Anschein von Work-Life-Balance wiederhergestellt.

Darüber hinaus haben Gewerkschafter Kampagnen, Organisationen und Verhandlungen geführt, um in Umstrukturierungsprozesse vom frühesten Stadium an bis hin zu den endgültigen Entscheidungen einbezogen zu werden. Ein interessantes Beispiel, auf das unsere Forschung gestoßen ist, sind „gemeinsame Überwachungsräume in Tarifverträgen auf betrieblicher und sektoraler Ebene“. Nach Aussage eines Befragten: Gewerkschaften können eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, die Auswirkungen von Veränderungen zu verstehen, und diese Rolle sollte verstanden und wertgeschätzt werden, denn dadurch können die Gewerkschaften sicherstellen, dass die Manager die aufgeworfenen Fragen aus der Sicht der Arbeitnehmer verstehen.

Diese „gemeinsamen Überwachungsräume“ existieren in Deutschland auf Unternehmensebene. Hier haben die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und EuroGate eine Automatisierungskommission und den „Tarifvertrag Zukunft“ gegründet. In ähnlicher Weise hat ver.di auch einen Tarifvertrag „Belastungsschutz“ mit der Deutschen Telekom abgeschlossen. Im Konzern Deutsche Post setzt ver.di mit der ‚OnTrack‘-Vereinbarung eine hohe Messlatte gegen die Überwachung von Arbeitnehmern.

In Italien ist es den Gewerkschaften sogar gelungen, über den Ansatz auf Unternehmensebene hinauszugehen und Umstrukturierungsprozesse auf sektoraler Ebene zu überwachen. In diesem Zusammenhang erscheint die „Cabina di regia per la ristrutturazione digitale“ als eine wegweisende Vereinbarung im Finanzsektor. In Dänemark konnte die Fintech-Agentur der Gewerkschaften die Voraussetzungen schaffen, um zu antizipieren und zu überwachen, wo in der Wertschöpfungskette vor- und nachgelagerte neue Arbeitsplätze entstehen werden, und so sicherstellen, dass die Gewerkschaften in engem Kontakt mit neuen Arbeitnehmern stehen, auch mit solchen mit atypischen Verträgen.

Die Gewerkschaften haben auch ihren institutionellen Zugang und, wo es erlaubt war, günstige politische Situationen genutzt, um die gesamte Wirtschaft zu regulieren. In Finnland erreichten die Gewerkschaften die Anerkennung atypischer Arbeit im neuen Arbeitszeitgesetz des Landes, das im Januar 2020 in Kraft trat. Eine flexible Arbeitszeitregelung (*joustotyöaika*) ist ein neues Konzept, auf das sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Fällen einigen können, in denen der Arbeitnehmer mindestens die Hälfte seiner Arbeitszeit selbständig planen und deren Ort bestimmen kann. Dies eignet sich besonders gut für spezialisierte Arbeiten, bei denen der Arbeitgeber Ziele und allgemeine Zeitpläne vorgibt, anstatt Zeit und Ort für die Ausführung der der Arbeitstätigkeit genau festzulegen. Bei dieser Art von Arbeit können die Stunden freier eingeteilt werden als bei der Gleitzeit. Innerhalb vereinbarter Grenzen können die Mitarbeiter selbständig entscheiden, zu welcher Zeit und an welchem Tag sie ihre Arbeit verrichten wollen.

Solche proaktiven Ansätze sind wichtige Entwicklungen, da Unternehmen derzeit Schwierigkeiten in Bezug auf die wirtschaftliche Leistung haben. „Unternehmen und Manager betrachten den technologischen Wandel von der geschäftlichen Seite und kennen die zu erwartenden Auswirkungen. Aber beide Perspektiven, die der Arbeitnehmer und die der Unternehmen, sollten gegeben sein“, sagt ein Befragter. Der Beginn der Heimarbeit in Verbindung mit einer Wirtschaftskrise und steigenden Arbeitslosenzahlen könnte möglicherweise zu weiteren Umstrukturierungsprozessen führen, die die Rechte der Arbeitnehmer und ihre Fähigkeit zu wirksamen Verhandlungen in den kommenden Jahren untergraben. Aus diesem Grund müssen Tarifverhandlungsstrategien die Organisation der Arbeitnehmer einschließen. Dadurch können die Gewerkschaften ihre Verhandlungsposition stärken und bei Angriffen des Managements auf bestehende Arbeitsbedingungen effektiv agieren.

4.2 Organisation entlang der Dienstleistungskette

Die meisten Gewerkschafter merken an, dass im Rahmen eines proaktiveren Ansatzes zur Digitalisierung der soziale Dialog immer durch eine Verbesserung der strategischen Fähigkeiten der Gewerkschaften ergänzt werden muss. Dies kann durch ein besseres Verständnis dafür erreicht werden, wie sich die Umstrukturierung konkret auf die Arbeitsbedingungen auswirkt, zusätzlich zum Verständnis der Bedürfnisse der Arbeitnehmer und der Frage, was die Arbeitnehmer motiviert, einer Gewerkschaft beizutreten.

Selbst in den Ländern, die über einen starken institutionellen Rahmen für Tarifverhandlungen und sozialen Dialog verfügen, kann es nicht ausreichen, sich auf die Nutzung des institutionellen Rahmens zu versteifen, ohne kollektive Macht aufzubauen. Wie ein Befragter feststellte:

Reden, Verhandlungen nehmen zu viel Zeit in Anspruch, anstatt die Arbeitnehmer zu organisieren. Von 0 bis 10 ist es eine 5 in der Nützlichkeit. Sie müssen mit der Organisation zusammenwirken. Die Organisation der Arbeitnehmer, sogar die Durchsetzung der Grenzen der Gewerkschaften, ist die Priorität; in dieser Phase sind sowohl die Arbeitnehmer als auch die Gewerkschaften zersplittert.

Um in dieser Hinsicht effektiv zu sein, erkennen die Gewerkschafter an, dass die Gewerkschaften ihre organisatorischen Kapazitäten im Hinblick auf die Koordinierung zwischen den Sektoren entwickeln sollten. Dies ist notwendig, weil sich eine wachsende Zahl von Beschäftigten in den Zwischenräumen oder „Grauzonen“ verschiedener Dienstleistungssektoren wiederfindet und Dienstleistungsunternehmen nicht mehr zwangsläufig in einem bestimmten Sektor verbleiben. Stattdessen bewegen sie sich in den Markt, in dem die Chancen, Gewinne zu erzielen, am größten sind. Die befragten Gewerkschafter argumentieren, dass es von entscheidender Bedeutung ist, genügend finanzielle und personelle Ressourcen für die Organisation der Arbeitnehmer in der vor- und

nachgelagerten Dienstleistungskette bereitzustellen. Dazu gehört das Auskundschaften und Experimentieren mit neuen Wegen der Kommunikation mit Arbeitnehmern, die keine gewerkschaftlichen Traditionen haben oder sich wegen anderer Themen wie Diskriminierung, der Klimapolitik des Unternehmens oder seiner Verträge mit dem Militär selbst organisiert haben.

Die unscharfen Grenzen des Handels, der Fall der Organisation von Arbeitnehmern entlang der Dienstleistungskette in Bol.com scheint von besonderem Interesse. In diesem Fall kam ein inspirierendes Prinzip – „den Hauptauftragnehmer finden“ – aus den Vereinigten Staaten: von der Service Employees International Union (SEIU) in Chicago. In der Hauptstadt von Illinois verhandelt die SEIU mit den Gebäudeeigentümern (in diesem Fall dem Hauptauftragnehmer), wie z. B. der Building Owners and Managers Association (BOMA), um Regelungsbefugnis über die Standards der Arbeitsbedingungen für die beauftragten Dienstleistungen von Subunternehmern (in diesem Fall für die Instandhaltung der Gebäude: Hausmeister, Reinigungsfirmen usw.) zu erlangen.

Die Kampagne um Bol.com experimentierte mit verschiedenen Anreizen für grenzüberschreitende Gewerkschaftsaktivitäten – jenseits ihrer Zuordnung zu Sektoren – und stellte Teams von Organisierern und Gewerkschaftsvertretern aus verschiedenen Sektoren zusammen, die mit globalen Unternehmen zusammenarbeiten. In diesem Fall war auch die Definition einer gemeinsamen Forderung wichtig:

Eine Liste von Standards ist: ein Mindestlohn von 14 € pro Stunde; ein Maximum von 35 Stunden pro Woche; ein Maximum von 8 Extraschichten in der Nacht und an den Wochenenden; genügend Leute, um die Arbeit zu erledigen; feste Verträge; das Recht, am Arbeitsplatz zu sprechen und sich zu organisieren; die Erreichbarkeit der Arbeitnehmer vor Ort für Vertreter (normalerweise ist das Alibi der Arbeitgeber, dieses Recht zu verhindern, sich hinter dem Kunden zu verstecken).

Nach Ansicht vieler Gewerkschafter sollten sich die Verbesserungen der Gewerkschaften bei der Erfassung neuer Arbeitnehmerbedürfnisse nicht auf Vereinbarungen beschränken, sondern immer durch die organisatorische Tätigkeit einer ständigen Forschungsintervention „vor Ort“, dort wo die Arbeitnehmer sind, unterstützt werden. Eine solche Tätigkeit wäre hilfreich im Hinblick auf die gesellschaftliche Regulierung der neuen plattformbasierten Arbeitsformen. In diesem Zusammenhang ist es für Gewerkschafter wichtig, proaktiv zu werden und neue interne Organisationsformeln zu entwickeln, die es den Gewerkschaften erlauben, über sektorale Grenzen hinauszugehen und Ressourcen in das Scouting und die Kampagnenarbeit in neuen Organisationen zu investieren (Bol.com in den Niederlanden und der Fall der Game Workers im irischen Finanzsektor wurden als interessante Erfahrungen in dieser Richtung erwähnt). Das von der SEIU entwickelte Prinzip des „Auffindens des Hauptauftragnehmers“ wird als ein weiterer vielversprechender Ansatz zur Organisation entlang der Dienstleistungskette angesehen.

Gewerkschafter sind sich bewusst, dass jüngere Arbeitnehmer oft in diesen neu geschaffenen Arbeitsplätzen in der Dienstleistungs-Lieferkette arbeiten, ohne Zugang zu einer gewerkschaftlichen Vertretung und/oder Tarifverhandlungsrechten zu haben. Im folgenden Abschnitt wird darauf eingegangen, wie die Gewerkschaften versuchen, die Kluft zwischen den Generationen zu überbrücken.

4.3 Überbrückung der Kluft zwischen den Generationen

Es ist wichtig zu erkennen, dass sowohl alte als auch junge Arbeitnehmer ein Interesse daran haben können, den fairen Übergang zu einer kontinuierlichen digitalen Umstrukturierung der Dienstleistungen sicherzustellen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht der Kern der Gewerkschaftsmitglieder aus den sogenannten „Boomern“. Gewerkschafter berichten, dass ein großer Teil der Unsicherheit, die diese Arbeitnehmer erleben, mit der Definition des Alters und den Kriterien zusammenhängt, nach denen ein Arbeitnehmer als angemessen angesehen wird, um aktiv an digital umstrukturierten Prozessen teilzunehmen. Doch die Unsicherheit dieser älteren Arbeitnehmer geht über die Grenzen ihrer Arbeitsorganisation hinaus und hängt auch mit der allgemeinen Nachhaltigkeit ihres Familienlebens in den kommenden Jahren zusammen, wenn sie in Rente gehen, wenn die meisten der von ihnen genutzten Dienstleistungen digitalisiert werden und wenn ihre Kinder möglicherweise weniger Rechte am Arbeitsplatz haben. Interessanterweise stellten einige Gewerkschafter fest, dass es „mehr als eine Frage der Generationen ist, es ist eine Frage der Arbeitsbedingungen“. Wir können auch feststellen, dass ein beständiger Anteil von Arbeitnehmern, die aus traditionellen Verhältnissen vertrieben wurden, durch atypische Verträge oder Selbstständigkeit wieder in den Markt eingetreten sind.

Damit soll nicht geleugnet werden, dass einige Regionen der Welt - darunter Europa in stärkerem Maße als anderswo - durch eine alternde Bevölkerung gekennzeichnet sind. Die demografische Dimension verändert die Gesellschaften und damit auch den Arbeitsmarkt. Kontinuierliche digitale Umstrukturierungsprozesse werden in der öffentlichen Wahrnehmung eher von Digital Natives als nachhaltig wahrgenommen, weniger von älteren Arbeitnehmern mit traditionellen Verträgen und stabilen Arbeitsroutinen. Die Gewerkschafter stellen fest, dass die Kluft zwischen den Generationen im gegenwärtigen Szenario angegangen werden muss, um einen fairen Übergang zu gewährleisten, bei dem niemand zurückgelassen wird, und merken an, dass es wichtig ist, die Instrumentalisierung der demografischen Frage als Mittel zur Vertiefung der Spaltung der Belegschaft zu vermeiden. Ein Befragter sagt:

Sie stellen es so dar, dass alles, was für ältere Arbeitnehmer stressig ist, für junge Arbeitnehmer sogar Spaß machen kann. So dass bei zukünftigen Umstrukturierungen, sobald die alte Generation abgelöst ist, alle Probleme gelöst sind.

Es stimmt zwar, dass ältere Arbeitnehmer während der Umstrukturierungsprozesse gewisse Schwierigkeiten hatten, vor allem das, was das Management als „vorübergehende Verwirrung“ bei der Anpassung an neue Technologien bezeichnet, aber die Vorstellung, dass dies den Erfolg bei der Umsetzung von Umstrukturierungen einschränkt, ist ein Beispiel dafür, wie Spaltungen verschärft werden können. Auf der anderen Seite wurden die sogenannten „Digital Natives“ als ideale Arbeitskräfte für die Digitalisierung und die ständige Umstrukturierung dargestellt, insbesondere aufgrund ihrer vermeintlich natürlichen Leichtigkeit im Umgang mit Veränderungen. Dies hat dazu geführt, dass neue digitale Unternehmen versucht haben, sich als organisatorische Paradiese für Digital Natives darzustellen, als ob die sozialen und organisatorischen Bedingungen und die Bedürfnisse dieser neuen Art von Arbeitnehmern automatisch übereinstimmen würden und es keine Notwendigkeit für Arbeitnehmervertreter gäbe. Ein Befragter gab an:

Es ist mehr als eine Realität, es ist eine Forderung: Von jungen Arbeitnehmern wird erwartet, dass sie fit für neue digitale Lösungen sind und sich mit Begeisterung ständig neuen Herausforderungen und Veränderungen stellen. In gewisser Weise ist es eine moralische Aufforderung, wie zu sagen, dass sie, wenn sie keine Verlierer sind, glücklich sein und sich der Herausforderung stellen sollten.

Da sich Gewerkschafter und Arbeitnehmer zunehmend des kontinuierlichen Charakters von Umstrukturierungen bewusst sind, konnten erstere aufzeigen, wie die Mythen über alte und junge Arbeitnehmer überdacht werden sollten. Vor allem geht es um die Definition von aktiv alternden Arbeitnehmern in einer digitalisierten

Organisation, denn es ist immer noch nicht klar, wann und in welchem Alter ein Arbeitnehmer in einer digital umstrukturierten Arbeitsumgebung geistig weniger produktiv wird oder als weniger leistungsfähig gilt.

Gleichzeitig scheinen sich die Gewerkschafter zunehmend bewusst zu sein, dass die sogenannten „Digital Natives“ nicht vor den Risiken permanenter Umstrukturierungen gefeit sind. Dies wird in traditionellen Arbeitskontexten, die für Gewerkschaften leichter zugänglich sind, deutlicher. Es wird jedoch auch bei neuen digitalen Unternehmen und Plattformen deutlich, so dass die Gewerkschaften die Dringlichkeit verspüren, ihre Kapazitäten zu erhöhen, um diese neuen Arbeitsumgebungen und -bedingungen zu erreichen. In jedem Fall sollte die vorherrschende Idee - oder der Mythos -, dass Digital Natives von Natur aus fit für das digitale Zeitalter sind, niemals ein Grund sein, der die Gewerkschaften davon abhält, die Risiken und Formen der Ausbeutung, denen diese jungen Arbeitnehmer ausgesetzt sind, zu erfassen, noch eine öffentliche Debatte über diese Themen zu verhindern.

Einen proaktiveren Ansatz zu entwickeln bedeutet auch, die Gegenwart und Zukunft der Arbeit für ältere und jüngere Generationen in einer sich ständig digital umstrukturierenden Welt stärker zu erforschen, sowohl innerhalb als auch außerhalb von traditionellen Organisationen und Verträgen. Einer der Ansätze, den die Gewerkschaften verfolgen, um ihre Verhandlungsposition in diesem neuen Umfeld zu stärken, ist die „Organisierung der nicht Organisierten“.

4.4 Organisierung Junger und nicht organisierter Arbeitnehmer

Bei der Entwicklung eines proaktiven Ansatzes wird die Befähigung der Arbeitskräfte im gegenwärtigen Kontext, in dem die Digitalisierung sowohl die Individualisierung der Arbeit als auch den Anteil der neuen Arbeitsplätze mit atypischen Verträgen erhöht, als wesentlich angesehen. Während die Gewerkschafter ein klares Bewusstsein dafür haben, dass Umstrukturierungsprozesse die Grenzen des Arbeitsmarktes verändern, sind die neuen Grenzen selbst noch nicht klar in Bezug auf die Möglichkeit des beruflichen und beruflichen Aufstiegs der neuen Arbeitnehmer sowie darauf, wer „organisiert“ oder vertreten werden sollte.

Diesen wachsenden Anteil an nicht organisierten Arbeitnehmern zu erreichen, zu denen auch diejenigen gehören, die in Sektoren tätig sind, die weder dauerhaft von einer Gewerkschaft noch von einem Branchentarifvertrag abgedeckt werden, wird von Gewerkschaftern als eine große Herausforderung und gleichzeitig als wesentlich für die Gewährleistung gerechter und nachhaltiger Arbeitsbeziehungen angesehen. Der Anstoß, den Handlungsspielraum der Gewerkschaften zu überdenken, liegt auch in folgenden Überlegungen begründet:

Die Gewerkschaften werden nicht nur von außen schwächer. Sie werden auch von innen heraus schwächer. Sie wachsen nicht, sie verlieren ihre Machtbasis, sie gehen durch einen Niedergang. Im Moment setzen sich die Gewerkschaften aus den 40-50-Jährigen und darüber zusammen: den Boomern! „Sind wir in der Lage, über die Zukunft zu sprechen? Sind wir also in der Lage, entstehende Bedürfnisse, zukünftige Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen? Können wir uns eine Vision über die Arbeit von morgen vorstellen und vorlegen?“, reflektiert ein Befragter.

Demselben Gewerkschafter zufolge sind Arbeitnehmer in neuen digitalen Unternehmen nur schwer zu erreichen, da es sowohl an Vorschriften mangelt als auch eine allgemeine Einschüchterung herrscht, die die Arbeitnehmer daran hindert, mit den Gewerkschaften in Kontakt zu treten. Ein Befragter bemerkt dazu:

Theoretisch gibt es im Finanzwesen viele neue Akteure, aber die Zentralbanken haben keine Kontrolle über Fintechs. Es sind keine Listen mit Kontakten und Adressen vorhanden. Wenn sie nicht reguliert sind, müssen wir zugeben, dass es sehr schwierig ist, mit ihren Mitarbeitern in Kontakt zu kommen, vor allem wenn man bedenkt, dass sie oft aus der Ferne arbeiten.

Die Probleme, mit denen die Gewerkschaften konfrontiert sind, können also sowohl extern als auch intern wahrgenommen werden: Die Herausforderungen bei der Kommunikation mit neuen Arbeitnehmern beziehen sich laut Gewerkschaftern auch auf die Komplexität der gewerkschaftlichen Organisation und ihrer Sprache; diese mögen in Bezug auf ältere Arbeitsstrukturen adäquat erscheinen, scheinen es aber weniger für jüngere Arbeitnehmer zu sein, die sich individuell in ständiger digitaler Transformation befinden. Ein Befragter gab an:

[aus der Sicht junger Arbeitnehmer] sehen Gewerkschaften wie komplexe, große, vertikale Organisationen aus, mit einer Sprache und internen Verfahren, die von internen Ebenen, Rollen, Hierarchie und einer inneren Bürokratie sprechen

Eine Folge davon ist, dass die Fähigkeit der Gewerkschaften, neue Arbeitsbedingungen abzubilden, insbesondere von jüngeren Arbeitnehmern in neuen Beschäftigungsformen (einschließlich derjenigen, die selbständig oder freiberuflich tätig sind, ohne selbst Angestellte zu haben) tendenziell unterschätzt wird. Dennoch sind diese Formen der Beschäftigung nicht auf junge Arbeitnehmer beschränkt, da einige ältere Arbeitnehmer, die durch Umstrukturierungsprozesse vertrieben wurden, oft versuchen, durch Selbstständigkeit wieder in den Markt einzusteigen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Gewerkschaften in den Augen dieser Arbeitnehmer immer als Bezugspunkt präsent sind, wenn sie sich um die Stärkung ihrer Rechte und die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen bemühen.

Mögliche Ansätze: von der Ausbildung bis zur öffentlichen Debatte

Eine mögliche Lösung könnte darin bestehen, die gewerkschaftliche Kommunikation so zu verändern, dass die strategische Fähigkeit der Gewerkschaften, diese neuen Arbeitnehmer zu organisieren, verbessert wird. Allerdings stehen die Gewerkschaften bei der Integration dieser Strategien vor Hindernissen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Schulungen zu digitalen und innovativen Methoden der Kampagnenführung nicht weit oben auf der Agenda der Gewerkschaften stehen, obwohl die meisten Befragten dies als entscheidend für die Verbesserung der Kommunikation mit jüngeren Generationen ansehen.

Andere Befragte erwähnen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem unterschiedlichen Wertesystem, das die „individualistische“ und flexible Herangehensweise der jungen Arbeitnehmer kennzeichnet. Gleichzeitig geben die Gewerkschaftsvertreter zu, dass sie es schwierig finden, die Ausbildungswerte zu beeinflussen, die neuen Arbeitnehmern vermittelt werden und die weitgehend auf die Steigerung der Leistung ausgerichtet sind und nicht auf Themen wie die Bedeutung von Arbeitsrechten und Verantwortung unter den Arbeitnehmern.

Aus einer anderen Perspektive stellen andere Befragten fest, dass, wenn junge Arbeitnehmer die Gewerkschaften als Bezugspunkt für die Verteidigung ihrer Arbeitsrechte und -bedingungen nicht ausreichend schätzen, dies auch daran liegen könnte, dass die jüngeren Generationen während ihrer Schulausbildung nicht über ihre Arbeitsrechte aufgeklärt wurden und nicht in der Lage waren, über die Medien etwas über gewerkschaftliche Aktivitäten in Bezug auf neue digitale Unternehmen und atypische Verträge zu erfahren, noch darüber, wie man im Bedarfsfall mit ihnen in Kontakt treten könnte.

In der jetzigen Zeit sind einige Gewerkschaften aktiv, um die Rolle der Gewerkschaften für die Studenten sichtbarer zu machen. Ein finnischer Gewerkschafter beschreibt einen Teil der Beweggründe für eine solche Initiative:

Weiterführende Schulen und Universitäten organisieren zahlreiche so genannte „Karrieretage“, an denen im Wesentlichen Unternehmen und Arbeitgeber für sich werben, aber meistens wird wenig oder gar kein Raum organisiert, um die Schüler mit Fähigkeiten und Wissen bezüglich ihrer Rechte in ihrer Karriere auszustatten. Deshalb sind wir in die Schulen gegangen, um mit den Schülern zu sprechen.

Eine solche allgemeine Sensibilisierung in Verbindung mit einer verbesserten Sichtbarkeit der Gewerkschaft in den Medien in Bezug auf Errungenschaften im Zusammenhang mit digitalen Unternehmen und Plattformen scheint besonders wichtig zu sein, um die Kommunikation mit jungen Arbeitnehmern zu erleichtern.

Darüber hinaus sind Gewerkschafter der Ansicht, dass ein weiterer wichtiger Weg, um neue und nicht organisierte Arbeitnehmer sowohl für ihre Rechte als auch für die Möglichkeit der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zu sensibilisieren, darin besteht, die Rolle der Gewerkschaften bei der Entwicklung öffentlicher und institutioneller Debatten über die Auswirkungen der Digitalisierung besser sichtbar zu machen. Beispiele dafür finden sich in Irland, was das smarte Arbeiten betrifft, und in Finnland, was die flexible Arbeit betrifft (wie unten erläutert).

Beispiel von UNI Europa: Irische Beschäftigte in der Spielindustrie

Die Gewerkschaften haben sich bereits in die Richtung bewegt, neue Arten von Arbeitnehmern aufzufangen, ihre Arbeitsbedingungen zu verstehen und sie zu organisieren. Erfahrungen von besonderem Interesse finden sich in der häuslichen Pflege, wo es notwendig war, neu entstehende Gruppen von Arbeitnehmern in einem Sektor abzufangen und zu organisieren, der nicht formalisiert war und der derzeit eine Umstrukturierung im Zusammenhang mit Plattformen und Automatisierung durchläuft. Auch im Handel könnten die Erfahrungen der Gewerkschaften bei Bol.Com in den Niederlanden eine Quelle der Inspiration sein

Arbeitnehmer zu organisieren bedeutet, Führungskräfte zu finden und direkt mit ihnen zu sprechen. Wir müssen gut darin sein, aufkommende Bedürfnisse ausfindig zu machen; Menschen, die beabsichtigen oder dazu neigen, sich für mehr Rechte bei der Arbeit zu engagieren. Wir müssen ihnen Lösungen und realistische Chancen bieten, um durch sie mehr Menschen zu erreichen, weil sie sich auch nicht allein Gehör verschaffen konnten.

Im Finanzsektor wurde die Organisierungskampagne rund um die Beschäftigten in der Spielindustrie in Irland von einem Befragten ausführlich beschrieben. Die Kampagne begann mit zwei Personen und hatte in weniger als einem Jahr Hunderte angeworben; ein Gewinn, der durch die Organisierung auf der Grundlage eines Verständnisses der Bedürfnisse dieser speziellen Arbeiter zustande kam, die im Vergleich zu traditionellen Finanzarbeitern sehr ungewöhnlich sind.

Wir hatten die anfängliche Beteiligung von zwei Personen; in neun Monaten schafften sie es, 100 Personen durch Gespräche mit Kollegen zu erreichen. Der Prozess kann schneller ablaufen, als man denkt. Um dies zu erreichen, mussten wir zuhören, die Hauptprobleme und Fragen verstehen, die aufgeworfen und gestellt wurden, wie niedrige Entlohnung, keine Standards für Löhne, fehlende Arbeitsplatzsicherheit, sie wollten mehr feste Arbeitsplätze. Nicht anders als viele andere neue Arbeitnehmer in nicht-traditionellen Unternehmen.

Der nächste Schritt war dann natürlich die Einrichtung einer Beratungsstelle. Es war nichts besonders fortschrittliches in der Technologie, da wir im Grunde freie Telefonnummern verwendeten. Im Allgemeinen hat man das Gefühl, dass bei neuen jungen Arbeitnehmern die üblichen Gewerkschaftsrundschreiben, Newsletter und Zeitschriften nicht funktionieren. Diese Art junger Arbeitnehmer erwartet - und ist eher geneigt - digitale, individualisierte Solidarität in einem Peer-to-Peer-Ansatz.

Der nächste Schritt war eine strukturiertere Umfrage im Sektor. Das hatte natürlich nicht nur einen informativen Zweck. Ja, es ist wichtig, die Zahlen zu kennen und eine genauere Übersicht der Arbeitnehmer zu haben, aber natürlich ist die Forschung vor allem ein Weg, um mit mehr Arbeitnehmern in Kontakt zu kommen, Dinge direkt von ihnen herauszufinden und ihre Standpunkte zu kennen, und mit ihnen zu interagieren, indem man Wege der Organisation vorschlägt, Feedback erhält usw. Und wenn man dieses Wissen und diese soziale Basis hat, gewinnt man natürlich eine gewisse Verhandlungsmacht.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass es möglich ist, nicht organisierte Arbeitnehmer zu organisieren.

4.5 Förderung der Arbeitnehmerrechte auf europäischer Ebene

Obwohl die Gewerkschafter verstehen, dass Effektivität auf nationaler Ebene wesentlich ist, sind sie sich auch sehr bewusst, dass sie für die Bewältigung der aktuellen Umstrukturierungsprozesse unzureichend ist und dass beides in Wirklichkeit von einer starken Koordination auf europäischer Ebene abhängt.

Mit der zunehmenden Automatisierung und Robotisierung im Dienstleistungssektor werden die neuen Arbeitsplätze, die in der vor- und nachgelagerten Dienstleistungskette entstehen - oft mit schlechteren Bedingungen und geringerer Bezahlung - häufig an andere Arbeitgeber oder in ein anderes Land ausgelagert. Inzwischen erleichtern zentralisierte Informationssysteme dem Management die Steuerung und Überwachung globaler Unternehmen und die Entscheidungsfindung bei organisatorischen Umstrukturierungen entlang der Lieferkette und über nationale Grenzen hinweg. Diese globalen Unternehmen haben intensiv in die Integration der oben erwähnten Technologien in ihr Organisationsmodell investiert. Da die Unternehmensnetzwerke immer komplexer geworden sind und dabei das Ökosystem der Unternehmen und die Landschaft der Arbeitsbeziehungen verändert haben, ist es für Gewerkschafter immer schwieriger geworden, erstens zu verstehen, wo Umstrukturierungsstrategien beginnen, und zweitens die relevanten Bereiche der Einflussnahme zu erfassen. Es ist klar, dass die gewerkschaftliche Koordination selbst einen qualitativen Sprung machen muss.

Gleichzeitig, so die Behauptung der Gewerkschafter, sind die bestehenden internationalen Regelwerke nach wie vor unzureichend, und der Missbrauch von Gesetzen und Normen, um Arbeit dorthin zu verlagern, wo sie billiger ist, erfordert die Bündelung der gewerkschaftlichen Kräfte auf supranationaler Ebene. Die von uns befragten Gewerkschafter teilten die Auffassung, dass „die Globalisierung nur durch transnationale gewerkschaftliche Aktionen gesteuert werden kann“. Die Förderung von Arbeitnehmerrechten auf supranationaler Ebene erfordert daher ein integriertes Vorgehen über das Aushandeln von supranationalen Vereinbarungen und die Organisation der Arbeitnehmer vor Ort. Andererseits bestehen die Gewerkschafter darauf, dass es von entscheidender Bedeutung ist, mit den Arbeitnehmern in den globalen Unternehmen in Kontakt zu treten und sie zu organisieren, um die tatsächliche Anwendung von Gesetzen und Rechten und die Anerkennung von Gewerkschaftsaktionen überwachen zu können, da Schwierigkeiten beim Zugang zu Arbeitsplätzen und Arbeitnehmern von allen Gewerkschaften festgestellt wurden.

Die Befragten geben vielversprechende Praktiken weiter

Im Bereich der kommerziellen Dienstleistungen brachte die Amazon-Abteilung von UNI Global Union nach jahrelangen Einzelkämpfen gegen die oft kritisierten Beschäftigungspraktiken des Unternehmens mehr als 50 Amazon-Arbeitnehmervertreter aus 15 Ländern (aus Ländern außerhalb Europas - insbesondere Ägypten, Brasilien und Pakistan - und aus Ländern innerhalb Europas, darunter Italien, Deutschland, Polen und Frankreich) zu einer Konferenz in Berlin zusammen, um ihre Strategie zu koordinieren, mit dem gemeinsamen Ziel, die Arbeitsbedingungen in den Logistikzentren von Amazon auf der ganzen Welt zu vergleichen und Informationen über die verschiedenen Regeln und Vorschriften auszutauschen, die sie bei Verhandlungen anwenden könnten. Viele Beschäftigte bei Amazon verwendeten den Social-Media-Hashtag #wearenotrobots.

Ein Befragter sagte: „Die Verwendung des Hashtags ist wichtig, um den Menschen das Gefühl zu geben, dass es einen roten Faden gibt, der die vielen lokalen Aktionen verbindet.“ Die Förderung der Sichtbarkeit von Niedriglohnarbeitern und Kartellgesetzen wird als entscheidend für den Erfolg dieser Kampagne angesehen.

Die Teleperformance Group, weltweit führender Anbieter von Contact Center-Dienstleistungen, ist in 65 Ländern mit 311 Contact Centern und über 190.000 Beschäftigten vertreten. Sie bietet Front-Line-Kundenservice per Telefon, über soziale Medien, Live-Chat, E-Mail, SMS oder WhatsApp für einige der weltweit größten Marken wie Apple, Google und Orange. Mit 147.000 Arbeitsplätzen auf der ganzen Welt verwaltet das Unternehmen über 1.000 Kunden, von denen ein Drittel internationale „Blue Chip“-Unternehmen sind, die in den wichtigsten Branchen vertreten sind.

Der Internationale Gewerkschaftsbund (IGB) hat aufgezeigt, dass es in vier der größten Arbeitsmärkte des Unternehmens (Indien, Philippinen, Mexiko und Kolumbien) „keine Garantie“ für die Umsetzung grundlegender Arbeitsrechte gibt. Die Teleperformance Global Alliance (TGA), ein Zusammenschluss von Gewerkschaften, die Teleperformance-Beschäftigte aus 11 Ländern vertreten, kämpft für globale Mindeststandards und globale Vereinigungsrechte.

Eine Besonderheit des Falles ist, dass Teleperformance als großes französisches Unternehmen nach nationalem Recht bestimmte Mechanismen und Verfahren anwenden muss, um Menschenrechtsverletzungen und schädliche Umweltauswirkungen in der gesamten Produktionskette zu verhindern, auch in den Tochtergesellschaften und Unternehmen, die unter seiner Kontrolle stehen. Diese Mechanismen müssen jedes Jahr als Teil eines „Überwachungsplans“ gemeldet werden. Daher besteht ein Teil der TGA-Kampagne darin, die Nichteinhaltung der gesetzlichen Anforderungen durch Teleperformance zu überwachen und anzuprangern und dadurch Investoren und Kunden zu alarmieren. Ein Befragter gab an:

Ein wichtiger Aspekt ist es, zu zeigen, dass unwissende Unternehmen oder Kunden direkt oder indirekt ausgebeutete Arbeitskräfte einsetzen. Je mehr Menschen und die öffentliche Meinung verstehen, was es bedeutet, in diesem globalen Imperium der Backoffice-Dienstleistungen ausgebeutet zu werden, desto besser.

In Irland haben die Gewerkschaften im Post- und Zustellungssektor, seit UPS Nightline, einen seiner wichtigsten lokalen Konkurrenten, gekauft hat, erreicht, dass die Löhne der Mitglieder von Nightline denen der Gewerkschaftsmitglieder bei UPS angeglichen wurden, was zu Lohnerhöhungen von bis zu 15% geführt hat. Im Finanzbereich haben die Vereinbarungen der Gewerkschaften mit BNP Paribas und Credit Agricole inzwischen weltweit einheitliche Standards gesetzt.

Stärkere internationale Allianzen

Als Teil der Entwicklung eines proaktiven Ansatzes stellen die Gewerkschafter fest, dass stärkere gewerkschaftliche Allianzen auf europäischer Ebene wesentlich wären, um eine arbeitnehmerzentrierte Perspektive innerhalb des EU-Ansatzes für ein digitalisiertes Europa voranzubringen. Solche länder-, branchen- und lieferkettenübergreifenden Allianzen würden eine Verbesserung der Europa-2020-Flaggschiff-Initiative „Digitale Agenda für Europa“ ermöglichen, die bisher nur schwach auf die beschäftigungsbezogenen Auswirkungen der Digitalisierung eingeht. Innerhalb des EU-Ansatzes scheint nach Ansicht vieler Befragter das Thema soziale Nachhaltigkeit auf der Strecke geblieben zu sein, insbesondere mit der Verabschiedung der europäischen Richtlinie 2006/123/CE, die Grauzonen für den Abbau von sozialen Rechten offen ließ. Einige Gewerkschafter behaupten, dass dies sowohl dazu geführt hat, dass die Arbeitnehmer ihre Aufmerksamkeit und ihre Erwartungen an die Vernetzung auf europäischer Ebene zurückgezogen haben, als auch bedeutet, dass das Vertrauen der Arbeitnehmer in dieser Hinsicht nun gestärkt werden muss.

In diesem Sinne wird der Aufgabe, gemeinsame Standards für Arbeitnehmerrechte zu erreichen, von allen Gewerkschaften höchste Bedeutung beigemessen, und sie erfordert auch die Einbeziehung anderer europäischer Akteure wie des EGB. Ein Ausgleich der Ungleichheiten zwischen den europäischen Ländern wäre eine wichtige Errungenschaft und nach Ansicht der Gewerkschafter auch ein bemerkenswertes Signal in einem Prozess, der sich mit der noch größeren Herausforderung der globalen Ungleichheiten befasst. Letzteres bezieht sich auf das UN-Ziel für nachhaltige Entwicklung Nr. 8: „inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle“.

Viele Gewerkschafter sprechen von der Beobachtung eines wachsenden Bewusstseins, dass sich gemeinsame Standards, mehr noch als Löhne, auf einen Mindestrahmen von Rechten konzentrieren sollten, der von allen Teilen der Gesellschaft leicht kommuniziert und verstanden werden kann und somit in allen Ländern einen kraftvollen Eingang in die öffentliche Debatte finden kann. Dieser Rahmen von Rechten und Schutzmaßnahmen sollte unabhängig von der subjektiven Vertragsbedingung anerkannt werden und könnte auch Fragen der Work-Life-Balance und des Mutterschafts-/Vaterschaftsurlaubs behandeln. Wenn ein solcher Rahmen darüber hinaus die soziale Regulierung neuer, plattformbasierter Arbeitsformen unterstützen soll, wäre es besonders wichtig, eine erweiterte Definition von Arbeitnehmern und eine erweiterte Definition von Unternehmen zu erreichen. An dieser Stelle sei auch darauf hingewiesen, dass ein weiterer Vorteil der gewerkschaftlichen Vernetzung auf europäischer Ebene die Möglichkeit wäre, an einer Gesetzgebung mitzuwirken, die die europäische Dimension der Gewerkschaften auf politischer, organisatorischer und vor allem auf vertraglicher Ebene begünstigt.

Schließlich würden stärkere gewerkschaftliche Bündnisse auf europäischer Ebene die Möglichkeit bieten, den Druck auf die WTO und andere supranationale globale Institutionen zu erhöhen, damit globale Unternehmen mehr Verantwortung in Bezug auf Arbeitnehmerrechte übernehmen. Ein Befragter kommentiert: „Auf dieser Ebene scheint es, als stünden wir noch am Anfang; wir sind nicht wie Lobbys um die Europäische Kommission herum organisiert“. Auf diese Weise sollten Schritte unternommen werden, um eine europäische Arbeitsbürgerschaft zu entwickeln, die dringend notwendig ist, um ein Signal an außereuropäische Gewerkschaften bezüglich des Ziels einer globalen Arbeitsbürgerschaft zu geben (wie es das nachhaltige Entwicklungsziel Nummer 8 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen vorschlägt).

Die Europäischen Betriebsräte und UNI Europa: Schlüssel zur grenzüberschreitenden Koordination

Unter den vielfältigen Formen der transnationalen Arbeitnehmervertretung und -beteiligung werden die Europäischen Betriebsräte (EBR) von den Befragten als Schlüssel zur Schaffung der Voraussetzungen für eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Arbeitnehmervertretern über die Grenzen hinweg und für die Erreichung eines proaktiveren Ansatzes bei Umstrukturierungsprozessen angesehen.

In diesen EBRs koordinieren sich die Gewerkschafter, um die Beteiligung der Arbeitnehmer an den Entscheidungsmechanismen der Unternehmen zu erhöhen. So wird beispielsweise der EBR bei Axa als vielversprechend in Bezug auf die Antizipation von Veränderungen und den vollen Überblick über die Auswirkungen der Unternehmensstrategie in der gesamten nationalen und internationalen Versicherungskette erwähnt. Ein wichtiger Ansatz bei der Vernetzung auf dieser Ebene ist die Stärkung der Regulierung, da ein starkes europäisches Bündnis der Gewerkschaften erforderlich ist, um ein wirksames Gegengewicht zum Einfluss der Arbeitgeber in den EBR zu erreichen und damit eine einseitige Instrumentalisierung der EBR durch die Unternehmen zu vermeiden. Ein Befragter sagt:

Es gibt kleine Sanktionen für Arbeitgeber, die nicht genug Informationen geben oder nicht schnell genug. Die schwierigste Aufgabe für Europäische Betriebsräte ist es, schnell genug Informationen vom Management zu bekommen, um die Arbeitnehmer richtig zu informieren. Es gibt immer noch nicht genug Macht, um Druck auf die Arbeitgeber auszuüben.

Innerhalb der EBR suchen die Gewerkschafter nach jeder Möglichkeit, um sicherzustellen, dass die Rechte der Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung jederzeit und in allen Unternehmen und Sektoren ordnungsgemäß respektiert werden. Der Ansatz, Druck auf die Arbeitgeber auszuüben, um ihre Beiträge zu den EBR zu verbessern, ist nicht nur eine Frage der Quantität der Informationen, sondern auch eine der Qualität. Ein Befragter sagt:

Sie [die Arbeitgeber] sind Künstler im Beantworten, ohne die Antworten zu geben: Sie lassen sich nicht in die Karten schauen. Sie kommen mit Folien daher und ihre Strategie scheint darauf ausgelegt zu sein, Ihnen eine Überfülle an Informationen, an Zahlen zu geben. Damit ihnen niemand vorwerfen kann, die Kommunikation zu vermeiden. Sie kommunizieren also viel; viele technische Dinge; sie wollen Sie ohne Worte lassen, Sie in Verlegenheit bringen, Sie bitten, aufzuhören und sich etwas besser erklären zu lassen. Man sieht so viel, aber am Ende des Tages fragt man sich: „Was habe ich heute gesehen?“

In Bezug auf die Hervorhebung von Fällen, in denen die Arbeitgeber die notwendigen Informationen zurückhalten, wird eine starke und effektive Koordination der Gewerkschaften bei Vorbesprechungen und Nachbesprechungen von den Gewerkschaftern als entscheidend angesehen. In der Tat wird die Teilnahme an diesen Koordinationsmomenten von den Gewerkschaftsdelegierten als sehr wichtig empfunden, sowohl in Bezug auf die Effektivität als auch auf das Fachwissen. Die Verstärkung der Koordinierung auf dieser Ebene wird als eine wichtige Möglichkeit angesehen, da sie den nationalen Gewerkschaften ermöglicht, Informationen auszutauschen und erstens eine vollständigere Übersicht der expliziten und impliziten Strategien der Arbeitgeber zu erhalten und als Ergebnis dessen effektivere Bereiche für gewerkschaftliche Aktionen zu definieren.

Diese supranationalen Verbindungen müssen sich auch auf Aktionen erstrecken, merken die Gewerkschafter an, und zu diesem Zweck müssen die Bedingungen für ein allgemeines größeres Engagement der

Gewerkschaften geschaffen werden. Zu dieser Frage äußerten die an unserer Untersuchung teilnehmenden Gewerkschaftsdelegierten in einigen Fällen ihre eigene relative Isolation innerhalb ihrer Gewerkschaften, mit dem Verständnis, dass eine Vernetzung auf supranationaler Ebene wesentlich mehr Ressourcen und Kommunikation erfordern würde, um innerhalb der Gewerkschaften ein ausreichendes Bewusstsein für eine solche Koordination zu schaffen. Ein Befragter sagt dazu:

„Die gewerkschaftliche Koordination auf europäischer Ebene und Uni Europa selbst brauchen mehr Bekanntheit innerhalb der Gewerkschaften. Die Leute wissen nicht, was das ist, die ArbeitnehmerInnen wissen es nicht!“ Selbst Kollegen waren überrascht, dass es eine organisierte Zusammenarbeit der Gewerkschaften auf europäischer Ebene gibt.

Bei der Stärkung der europäischen Koordinationsebene und der Entwicklung einer supranationalen Perspektive für die Gewerkschaften wird die Rolle von UNI Europa von den Befragten als äußerst wichtig erachtet, um die EBR in die Lage zu versetzen, Veränderungen zu antizipieren und der Unternehmensleitung proaktiv alternative Lösungen anzubieten. Ihr besonderer Wert wird in ihrer Verbindung mit dem europäischen Rechtsrahmen gesehen. Insbesondere im Hinblick auf die Stärkung der Macht der Gewerkschaften in den globalen Unternehmen wird UNI Europa als strategischer Partner bezeichnet, der den Gewerkschaften helfen kann, sich sowohl an das europäische Recht zu halten als auch die Unterschiede in der Gesetzgebung und in den Arbeitsbeziehungen zwischen den verschiedenen Nationen besser zu verstehen und die Gewerkschaften als wahrhaftige und vertrauenswürdige Akteure zu unterstützen.

Auf praktischer Ebene wird die Rolle von UNI Europa bei der Stärkung der Koordinierung der Gewerkschaften in den EBR trotz der oben erwähnten Einschränkungen sehr geschätzt. Die Qualität und Effektivität von Vorbesprechungen, Sitzungen und Nachbesprechungen soll mit der Unterstützung von UNI Europa stark verbessert worden sein. Wichtige Vereinbarungen werden dadurch erreicht.

Die Rolle von UNI Europa wird darin gesehen, die Koordinierung durch die Ausarbeitung von Rahmenwerken und Grundsätzen wie den 10 wichtigsten Grundsätzen für Arbeitnehmerdatenrechte und den 10 Grundsätzen für ethische KI weiter zu unterstützen und ihren Einfluss sowohl bei Tarifverhandlungen als auch bei globalen Rahmenvereinbarungen geltend zu machen. Die Rolle von UNI Europa wird in der Tat als wesentlich für die Bedingungen angesehen, die eine stabile Basis für transnationale Gewerkschaftskampagnen und Verhandlungen über globale Rahmenabkommen bilden.

Unter den Gewerkschaftern besteht die Erkenntnis, dass die Bemühungen von UNI Europa zur Unterstützung der Gewerkschaften einen Rahmen von Analyseinstrumenten hervorbringen können, der der Komplexität der Netzwerke und Machtverhältnisse entspricht, in denen kontinuierliche Umstrukturierungsprozesse stattfinden (häufig innerhalb finanziellierter und digitalisierter Unternehmen), und der die Abbildung impliziter Strategien und die Identifizierung der potenziellen Hebelpunkte für gewerkschaftliche Maßnahmen auf koordinierter Basis ermöglicht. Diese Koordinierung der Gewerkschaften in der strategischen Unternehmensforschung könnte das Potenzial haben, dass Kampagnen über defensive Aktionen hinausgehen und auf lokaler und supranationaler Handlungsebene effektiv koordiniert werden können. Strategische Forschung und umfassende Interventionen sollten nicht als ein spezielles Werkzeug betrachtet werden, das nur gelegentlich zum Einsatz kommt, sondern müssten so weit wie möglich zur täglichen Praxis werden, wenn ein proaktiverer Ansatz zur kontinuierlichen Umstrukturierung erreicht werden soll. In dieser Hinsicht, so die Befragten, ist ein koordinierteres Vorgehen der Gewerkschaften in Bezug auf die Ausbildung erforderlich.

4.6 Schulungen für Gewerkschaftsführer und Arbeitnehmervertreter

Bei der Frage nach der Verbesserung gewerkschaftlichen Handelns auf europäischer und nationaler Ebene merkten die Gewerkschafter häufig an, dass Schulungen und Weiterbildungen zu diesen Themen wichtig seien. Die am häufigsten genannten Bereiche für Schulungen bezogen sich auf:

- Verständnis für die technischen Details von Investitionsplänen;
- Gewerkschaftsdelegierte in den EBR halten es für wichtig, Schulungen zum Filtern von Informationen und Interpretieren von Daten zu erhalten. Dies scheint von grundlegender Bedeutung zu sein, um die Fähigkeit zu erlangen, „die richtigen Fragen“ an die Unternehmen zu stellen.
- Kritisches Wissen über technologische Optionen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und die Gesellschaft im Allgemeinen;
- Internationale rechtliche Rahmenbedingungen;

Im Hinblick auf die Verstärkung der Verbindungen zwischen der nationalen und der supranationalen Ebene halten es die Gewerkschaftsdelegierten auf diesen Ebenen für wichtig, dass Unterstützung in Form von spezifischen Schulungen angeboten wird, insbesondere zum Lesen und Interpretieren von Investitionsplänen, zum Verständnis der Optionen für technologische Innovationen und ihrer sozialen und organisatorischen Auswirkungen sowie auf der supranationalen Ebene der Vernetzung (die strategischen Methoden der unternehmerischen Forschung und Intervention, die im Rahmen der verschiedenen nationalen Rahmenbedingungen koordiniert werden müssen).

Nach Ansicht der Gewerkschaftsdelegierten auf europäischer Ebene müssen alle Gewerkschaften über die supranationalen Errungenschaften und ihre Bedeutung für die Arbeitsbedingungen besser informiert und auf den neuesten Stand gebracht werden. Der umfassendere proaktive Ansatz, der auf europäischer Ebene aufgebaut werden soll, sollte die Vorteile der Schulung von Arbeitnehmervertretern als ein Beispiel dafür bieten, wie es möglich sein könnte, zwischen Sektoren und Gewerkschaften zu interagieren, um wirksame Bereiche der Hebelwirkung innerhalb der wachsenden Komplexität von Unternehmensumstrukturierungen zu finden.

5. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das Ziel dieser Untersuchung war es, die Auswirkungen der Digitalisierung am Arbeitsplatz und auf sektoraler Ebene zu verstehen und herauszufinden, wie die Gewerkschaften proaktive Antworten entwickeln. Die Untersuchung verwendete einen Mixed-Methods-Ansatz, indem sie Umfrage- und Interviewdaten von insgesamt 50 Gewerkschaftern kombinierte, die alle direkte Erfahrungen mit Umstrukturierungsprozessen in ihren Unternehmen oder Sektoren hatten. Die Schlussfolgerungen basieren auf den Überlegungen der Gewerkschafter zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitnehmer und auf die sektoralen Grenzen.

Obwohl die Digitalisierung zahlreiche Chancen mit sich bringen kann, werden ihre Auswirkungen nicht nur von der technologischen Entwicklung, sondern auch von wirtschaftlichen, sozialen und institutionellen Faktoren beeinflusst. Die Entwicklung proaktiver gewerkschaftlicher Antworten auf Umstrukturierungsprozesse kann dazu beitragen, einen gerechten Übergang zu gestalten, die Verhandlungsposition der Gewerkschaften zu stärken und letztlich gerechte Ergebnisse für die Arbeitnehmer zu gewährleisten.

Die Covid-19-Pandemie hat das Tempo der Umstrukturierung beschleunigt. Die sozialen Distanzierungsmaßnahmen, die notwendig waren, um der Ausbreitung des Virus entgegenzuwirken, haben eine große Anzahl von Unternehmen und deren Mitarbeiter dazu gebracht, Arbeitsprozesse durch den Einsatz digitaler Technologien schnell umzustrukturieren. Die Gewerkschaften müssen daher diesen Übergang proaktiv gestalten, um sicherzustellen, dass die Rechte der Arbeitnehmer geschützt werden und niemand zurückgelassen wird.

Aus den Untersuchungen wird deutlich, dass Gewerkschaften nicht nur Zuschauer sind, sondern Umstrukturierungsprozesse proaktiv gestalten und zu einem „gerechten Übergang“ für die Arbeitnehmer machen können. Die Herausforderungen, die mit dem „Dauerzustand der Umstrukturierung“ verbunden sind, erfordern eine Koordinierung der Gewerkschaften auf europäischer Ebene.

Während Gewerkschafter das Potenzial digitaler Technologien zur Verringerung der administrativen und physischen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter anerkennen und ihnen mehr Zeit und Ressourcen für die Hilfe und Unterstützung der Kunden zur Verfügung stellen, wächst bei Gewerkschaftsvertretern das Bewusstsein, dass Umstrukturierungsprozesse den Stress der Arbeitnehmer und das Gefühl der Überlastung zu erhöhen scheinen (nicht nur bei älteren Arbeitnehmern, sondern auch bei den sogenannten „Digital Natives“), mit den daraus resultierenden Risiken für Gesundheit und Sicherheit. Mittlerweile hat smartes Arbeiten in Form von Home Office oder mobilem Arbeiten nicht unbedingt zur Verbesserung der Work-Life-Balance beigetragen, und die Arbeitnehmer haben eine „Invasion“ der Arbeit in ihre Freizeit und in ihre persönlichen Räume und Beziehungen erlebt.

Die Einrichtung interner Plattformen konzentrierte sich oft mehr auf die Überwachung der Arbeitnehmer und die Kontrolle der Arbeitsleistung als auf die Vereinfachung der Aufgaben und Arbeitsplätze der Arbeitnehmer. Darüber hinaus haben die digital beschleunigte Umstrukturierung und die weltweite Verlagerung von Arbeit neue Formen von schlecht bezahlter und prekärer Arbeit geschaffen und die Fragmentierung der Belegschaft verstärkt.

Die Arbeitnehmer sind sich zunehmend bewusst, dass digitale Technologien innerhalb des Umstrukturierungsprozesses nicht unbedingt die Erwartungen an eine erhöhte Produktivität und Benutzerfreundlichkeit erfüllen, und dass ihre Einführung innerhalb eines solchen Prozesses sogar zu einer Verschlechterung der Qualität der Leistungserbringung führen kann.

Eine weitere Auswirkung der Umstrukturierung auf die Belegschaft betrifft die Wahrnehmung des Prozesses durch die Arbeitnehmer selbst: Gewerkschafter erwähnten wiederholt, dass ihre Mitglieder aufgrund der zunehmenden Schnelligkeit und Häufigkeit solcher Umstrukturierungsprozesse besorgt über zukünftige Umstrukturierungsprozesse zu sein scheinen.

Die Untersuchung hat auch gezeigt, dass Gewerkschafter, insbesondere in Sektoren wie Handel und Tourismus, feststellen, dass Innovation oft dazu führt, dass sich traditionelle sektorale Grenzen auflösen und neue Interaktionen entstehen. Infolgedessen werden traditionelle Berufskategorien und sektorale Grenzen verwischt, und es entstehen neue Arbeitsplätze in der vor- und nachgelagerten Dienstleistungskette, oft mit schlechteren Bedingungen und geringerer Bezahlung. Dies kann die Auslagerung von Arbeit an andere Arbeitgeber oder sogar in ein anderes Land beinhalten. Gewerkschafter sind sich zunehmend bewusst, dass diese disruptiven Prozesse dazu führen können, dass einige Gruppen von Arbeitnehmern, insbesondere neue Arbeitnehmer, nicht den vertraglichen Schutz erhalten, der diese Art von Arbeit bisher kennzeichnete. Die Fluidität der neuen Produktionsprozesse scheint also mit der Starrheit der sektoralen Klassifikationen zu kollidieren, was es notwendig macht, Strategien zu entwickeln und die Ressourcen der Gewerkschaften zu nutzen, um die Effektivität von Aktionen außerhalb ihres traditionellen Aufgabenbereichs zu entwickeln. Mittel- bis langfristig wird dies die verbandliche, positionelle und institutionelle Macht der Gewerkschaften stärken. Mit anderen Worten: Die Organisation von Arbeitnehmern in der gesamten Dienstleistungskette wird die Verhandlungsposition der Gewerkschaften stärken und die Unternehmen davon abhalten, permanente Umstrukturierungen vorzunehmen.

Die oben genannten Elemente wurden von den Gewerkschaftern, die an unserer Untersuchung teilnahmen, als Mosaiksteine beschrieben, die zusammengefügt werden müssen, um einen proaktiveren Ansatz für Digitalisierungs- und Umstrukturierungsprozesse zu erreichen.

Für die Befragten basiert die Dringlichkeit des Aufbaus eines proaktiven Ansatzes auf der Wahrnehmung einer Beschleunigung im Rhythmus der Transformationsprozesse. Seit dem Ende der Untersuchung hat sich dieser Rhythmus aufgrund der Auswirkungen sozialer Distanzierungsmaßnahmen und der damit einhergehenden Ausweitung des Einsatzes digitaler Technologien in Arbeitsprozessen weiter beschleunigt. Ein noch größerer Teil der Arbeitnehmer, Kunden und der Gesellschaft im Allgemeinen wurde in die daraus resultierende verstärkte Digitalisierung von Dienstleistungen einbezogen. Ein proaktiver Ansatz, der auf einer mitarbeiterzentrierten Perspektive basiert, ist daher umso wichtiger, um einen gerechten Übergang zu einer digitalisierten Dienstleistungsbranche zu fördern und die Qualität von Dienstleistungen und Arbeitsbedingungen über Grenzen hinweg zu verbessern.

Es ist notwendig, die entscheidende Rolle der Gewerkschaften zu stärken, da wir den Ansatz eines neuen, post-Covid-Szenarios erkennen, in dem die öffentliche Aufmerksamkeit eher dazu neigt, über die sozialen Auswirkungen von Umstrukturierungsprozessen nachzudenken und zu berücksichtigen, dass der Schutz von Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerrechten auch ein Weg ist, die öffentliche Gesundheit zu erhalten und die soziale Nachhaltigkeit zu fördern.

6. REFERENZEN

Antràs, P., D. Chor, T. Fally, and R. Hillberry (2012), Measuring the Upstreamness of Production and Trade Flows. *The American Economic Review*, 102:3, 412-416.

Appelbaum, S., Delage, C., Labib, N. and Gault, G. (1997), The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, Vol. 2 No. 6, 278-286.

Baldwin, R. (2011), Trade and industrialisation after globalisation's 2nd unbundling: How building and joining a supply chain are different and why it matters. NBER Working Paper 17716.

Bourbonnais, R., Brisson, C., Vézina, M., Masse, B. and Blanchette, C. (2005), Psychosocial work environment and certified sick leave among nurses during organizational changes and downsizing. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 60, No. 3, 483-509.

Caballero R., Hammour M. (2001), Institutions, Restructuring and Macroeconomic Performance. In: Drèze J. (eds) *Advances in Macroeconomic Theory*. International Economic Association. London: Palgrave McMillan

Calvino F., Criscuolo C., Marcolin L., Squicciarini M. (2018), A taxonomy of digital intensive sectors. Paris: OECD.

Campbell-Jamison F., Worral L., Cooper C. (2001), Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations. *Anxiety, Stress, & Coping*, Vol. 14, No. 1, 35-58.

Cascio, W. F. (1993), Downsizing: What do we know? What have we learned? *AMP*, 7, 95-104

Crum, R. L., Goldberg I. (1998), *Restructuring and Managing the Enterprise in Transition*. Washington: World Bank.

Datta D. K., Guthrie J. P., Basuil D. and Pandey A. (2010), Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, Vol. 36, 281-348.

Degryse C. (2016), Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets, ETUI Research Paper - Working Paper 2016.02.

DBEI - Republic of Ireland (2019), Remote Work in Ireland - Future Jobs 2019, <https://dbei.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Remote-Work-in-Ireland.pdf>

Ellis, S. 2008. Market Hegemony and Economic Theory. *Philosophy of the Social Sciences*, 38(4), 513-532.

Epstein G. A. (2005), Introduction: Financialization and the World Economy, in Epstein, G. A. (ed.), *Financialization and the world economy*, Cheltenham, U.K. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Pub, 3-16.

ETUC (2007), ETUC overview of Restructuring in Europe Consolidating worker involvement. Hamburg: European Trade Unions Confederation.

ETUC (2016), Revisiting restructuring, anticipation of change and workers participation in a digitalised world in restructuring operations. Hamburg: European Trade Unions Confederation.

Eurofound (2018), ERM report 2018: Impact of restructuring on working conditions. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2019), Sustainable growth for all: choices for the future of social Europe. Employment and Social Developments in Europe (ESDE) 2019 annual edition.

European Commission (2005), Communication from the Commission of 31 March 2005. Bruxelles: European Commission.

European Commission (2009), Restructuring in Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change. Brussels: European Commission.

European Commission (2014), For a European Industrial Renaissance, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: European Commission.

EurWork (2018), Platform Work, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/platform-work>

Friedrich-Ebert-Stiftung (2016), Digitalization and low skilled work. Bonn: FES.

Froud J., Johal S., Williams K. (2006), *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*. London and New York: Routledge

- Gallino, L. (2011). *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*. Milano: Einaudi
- Gandolfi F., Hansson M. (2015), A global perspective on the non-financial consequences of downsizing. *Review of International Comparative Management*, 205 16(2), 185-204.
- Ghani, E., Grover, A., Kharas, H. (2011), Can services be the next growth escalator? In *Vox*, 1 December 2011.
- Goos M., Manning A. (2007), Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain. *The Review of Economics and Statistics*, MIT Press, vol. 89(1), pages 118-133, February.
- Gray M. L., Suri S. (2019), *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Houghton Mifflin Harcourt
- Greubel J., Kecklund G. (2011), The impact of organizational changes on work stress, sleep, recovery and health. *Industrial Health*, Vol. 49, No. 3, 353-464.
- Heuser C., Matoo A. (2017), Services trade and global value chains, in *Global Value Chain Development Report*. Washington: The World Bank Group, 141-159
- Holtgrewe U., Salamon N., Haider W. (2018), Shaping industrial relations in a digitalising services industry. Paper prepared for UniEuropa Workshop, October 19, 2017. Wien: Zentrum für Soziale Innovation.
- International Labour Organizations (2012), *Guidelines on Managing Change and Restructuring Processes*. Geneva: ILO
- International Monetary Fund (2018), *Balance of Payment Statistics Yearbook 2018*. Washington: International Monetary Fund
- International Monetary Fund (2018), *World Economic Outlook: Growth Slowdown, Precarious Recovery*. Washington: International Monetary Fund
- Kivimäki M., Vahtera J., Pentti J., Ferrie J. E. (2000), Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. *British Medical Journal (BMJ)*, Vol. 320, 971-975.
- Lanz R. Maurer A. (2015), Services and global value chains: Some evidence on servicification of manufacturing and services networks. *WTO Staff Working Paper*, No. ERSD-2015-03, Geneva: WTO.
- Lapavistas, Costas, ed. (2012) *Financialisation in Crisis*. Leiden; Boston: Brill.
- Levy F., Murnane R. J. (2005), *The New Division of Labor: How Computers Are Creating the Next Job Market*. Princeton: Princeton University Press.
- Mazzucato, M. (2018), *The Value of Everything. Making and Taking in the Global Economy*. London: Penguin
- Miroudot S. (2017), *The Servicification of Global Value Chains: Evidence and Policy Implications*. Paper prepared for UNCTAD Multi-year Expert Meeting on Trade, Services and Development, fifth session, 18 - 20 July 2017, Palais des Nations, Geneva: Switzerland
- Moore S., Grunberg L., Greenberg, E. (2004), Repeated downsizing contact: The effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and wellbeing outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 3, 247-257.
- Morin F. 2011. *Un mondo senza Wall Street?* Milano: Marco Tropea Editore.
- National Board of Trade (2016), *The Servicification of EU manufacturing. Building Competitiveness in the Internal Market*. Stockholm: National Board of Trade.
- OECD (2002), *Global Industrial Restructuring: Recent Trends and Policy Issues*. Paris: OECD
- Pesole A., Urzì Brancati M.C, Fernández-Macías E., Biagi F., González Vázquez I. (2018). *Platform Workers in Europe*. JRC technical report, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Pointer G. (2013), *Restructuring in the Services Industries. Management Reform and Workplace Relations in the UK Service Sector*. London: Routledge.
- Reynolds Fisher S., White M. A. (2000), Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, 244-251
- Sawyer M. (2013), What Is Financialization? *International Journal of Political Economy*, 42:4, 5-18.
- Spitz-Oener A. (2006), Technical Change, Job Tasks, and Rising Educational Demands: Looking outside the Wage Structure. *Journal of Labor Economics*, 24(2), 235-270

Storrie D. (2008), Re-skilling and other measures for workers displaced at restructuring, Paper prepared for Skillsnet Agora Conference 21-22 February 2008. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Taglioni, D., Winkler D. (2016), Making global value chains work for development. Washington: World Bank.

The Boston Consulting Group (2012), Flipping the Odds for successful Reorganization, http://imagesrc.bcg.com/Images/BCG_Flipping_the_Odds_for_Successful_Reorganization_Apr_12_tcm9-104839.pdf

Uni Europe (2019), Algorithmic Management & Data Surveillance in the Property Services Sector, presentation prepared by Bergfeld M. Bruxelles: Uni Europe.

Vahtera J., Kivimäki M., Pentti J., Linna A., Virtanen M., Virtanen P. (2004), Organisational downsizing, sickness absence and mortality: 10-town prospective cohort study. British Medical Journal, Vol. 328, 555–557.

Van Treeck T. (2009). The Political Economy Debate on 'Financialization' - A Macroeconomic Perspective. Review of International Political Economy, 16(5), 907-944.

Voss E., Dornelas A. (2011), Anticipation and Management of Restructuring in the European Union. Bruxelles: DG Employment, Social Affairs and Inclusion.

Vyas K. K.1(997), Corporate Restructuring and Value Creation. Groningen: University of Groningen.

Wild A. (2006), Study on Restructuring in the New Member States. Brussels: Final Report to the Joint European Social Partners' Organisations.



"This project receives support from the European Commission. This publication reflects the views of the authors only and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."



**European
Commission**