

IZA Standpunkte Nr. 82

**Die neue Beweglichkeit:  
Die Gewerkschaften in der digitalen Arbeitswelt**

Werner Eichhorst  
Holger Hinte  
Alexander Spermann  
Klaus F. Zimmermann

August 2015

# **Die neue Beweglichkeit: Die Gewerkschaften in der digitalen Arbeitswelt**

**Werner Eichhorst**

*IZA*

**Holger Hinte**

*IZA*

**Alexander Spermann**

*IZA und Universität Freiburg*

**Klaus F. Zimmermann**

*IZA und Universität Bonn*

IZA Standpunkte Nr. 82

August 2015

IZA

Postfach 7240  
53072 Bonn

Tel.: (0228) 3894-0  
Fax: (0228) 3894-180  
E-Mail: [iza@iza.org](mailto:iza@iza.org)

Die Schriftenreihe „IZA Standpunkte“ veröffentlicht politikrelevante Forschungsarbeiten und Diskussionsbeiträge von IZA-Wissenschaftlern, Fellows und Affiliates in deutscher Sprache. Die Autoren sind für den Inhalt der publizierten Arbeiten verantwortlich. Im Interesse einer einheitlichen Textzirkulation werden Aktualisierungen einmal publizierter Arbeiten nicht an dieser Stelle vorgenommen, sondern sind gegebenenfalls nur über die Autoren selbst erhältlich.

Das IZA ist ein privates, unabhängiges Wirtschaftsforschungsinstitut, das als gemeinnützige GmbH durch die Deutsche Post-Stiftung gefördert wird. Zentrale Tätigkeitsfelder sind die intensive Forschungstätigkeit auf allen Gebieten der Arbeitsökonomie und die darauf gründende evidenzbasierte Politikberatung zu Arbeitsmarktfragen. Die Mitglieder des weltweiten IZA-Forschernetzwerks sind den „IZA Guiding Principles of Research Integrity“ verpflichtet.

## ZUSAMMENFASSUNG

### **Die neue Beweglichkeit: Die Gewerkschaften in der digitalen Arbeitswelt**

Die digitale Revolution, insbesondere das mobile Internet, verändert die Arbeitswelt radikal. Das stellt die Gewerkschaften vor neue Herausforderungen. Dennoch können sie erfolgreich bleiben und mehr Mitglieder gewinnen, wenn sie sich in mehreren ihrer zentralen Gestaltungsfelder besser positionieren und etwa die Entwicklung neuer Ansätze in der Aus- und Weiterbildung vorantreiben oder einen neuen, auf gegenseitigem Vertrauen aufbauenden Kompromiss zu Arbeits- und Ruhezeiten erarbeiten. Arbeitsorte jenseits des betrieblichen Arbeitsplatzes sind gelebte Realität. Auch hier lassen sich – inspiriert von Betriebsvereinbarungen zum Vertrauensarbeitsort – tarifvertragliche Lösungen entwickeln. Des Weiteren sollten neue Arbeitsformen wie das über Online-Portale organisierte Crowdfunding nicht per se abgelehnt, sondern tarifpolitisch gestaltet werden. Moderne Arbeitsprozesse können von den Gewerkschaften aktiv begleitet werden, ohne dass hart erkämpfte Errungenschaften im Hinblick auf Arbeitsstandards aufgegeben werden müssen. Modelle der betrieblichen Gewinn- und Kapitalbeteiligung können weiterentwickelt werden, um Mitarbeitern zukünftig mehr Anteile am Produktivvermögen zu ermöglichen. Gewerkschaften, die ihre Rolle in der digitalisierten Arbeitswelt konstruktiv annehmen und sich auf die hier benannten sechs Gestaltungsfelder konzentrieren, sind in einer unübersichtlicher werdenden Arbeitswelt weiter wichtig.

JEL-Codes: J21, J24, J51

Schlagnworte: Gewerkschaften, Digitalisierung, technischer Fortschritt, Tarifpolitik, Sozialpartnerschaft

Kontaktadresse:

Werner Eichhorst  
IZA  
Postfach 7240  
D-53072 Bonn  
E-mail: [eichhorst@iza.org](mailto:eichhorst@iza.org)

## **Einleitung**

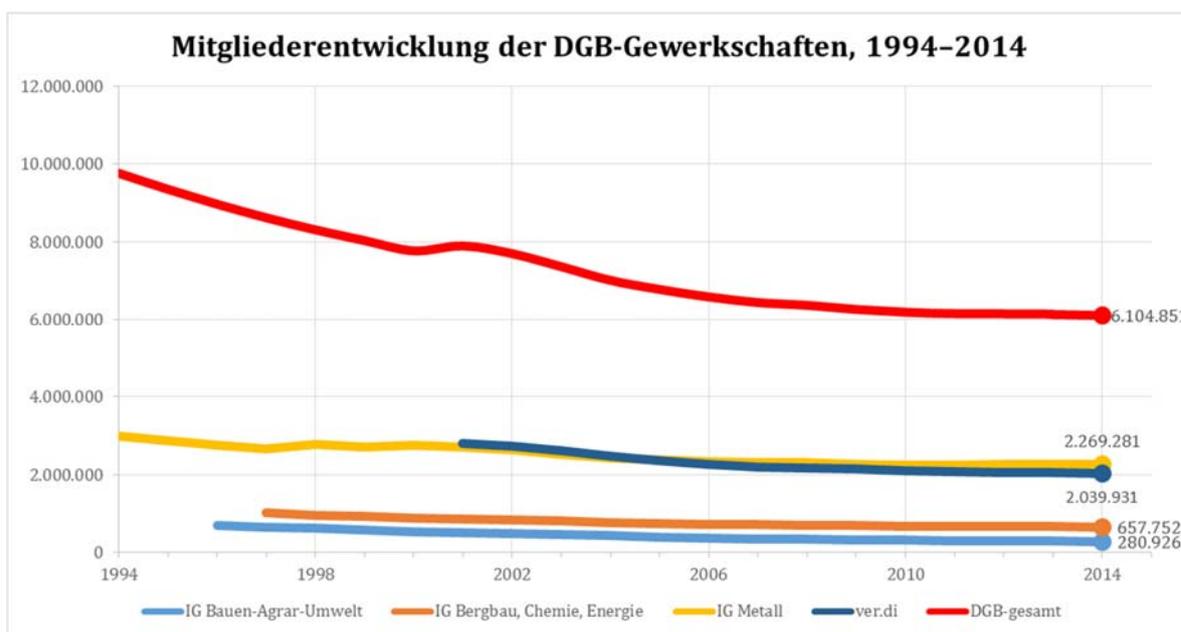
Die digitale Revolution, insbesondere das mobile Internet, verändert die Arbeitswelt radikal und rasch. Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit sowie zwischen Arbeitsort und Wohn- und Aufenthaltsort verschwimmen immer mehr. Die Digitalisierung erscheint unaufhaltsam und wird wohl die Arbeitswelt und unsere Art zu Leben grundlegend verändern (vgl. Frey/Osborne 2013; Bonin/Gregory/Zierahn 2015), auch wenn Schnelligkeit und Reichweite der Veränderungen nicht sicher vorhersagbar sind. Diese Veränderungen betreffen Unternehmen, Beschäftigte und die Sozialpartner gleichermaßen (vgl. BMAS 2015; Zimmermann 2015).

Das stellt die Gewerkschaften vor bisher nicht gekannte Herausforderungen. In den letzten Jahrzehnten haben sie sich außer für Lohnerhöhungen erfolgreich für kürzere Arbeitszeiten, ausreichende Ruhepausen, Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz und reguläre Arbeitsformen mit hoher Arbeitsqualität eingesetzt. Wenn jedoch nicht mehr nur zu festen Zeiten am Arbeitsplatz gearbeitet wird, wenn Arbeitszeit zu Hause oder auf Reisen nur noch bedingt erfassbar ist, wenn selbständiger und projektorientierter in der Dienstleistungsgesellschaft gearbeitet wird, dann entfallen die klassischen Ankerpunkte gewerkschaftlichen Handelns.

Für die Gewerkschaften wird es entscheidend darauf ankommen, sich der Digitalisierung frühzeitig als eines zentralen Themas anzunehmen, um von der mutmaßlichen Geschwindigkeit der neuerlichen Anpassungsprozesse nicht überrollt zu werden. Das ist leichter gesagt als getan, denn die Digitalisierung verlangt sowohl erhebliche Reformen im Bereich der Qualifizierung der Beschäftigten und der Regulierung von Arbeit als auch hinsichtlich des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses.

## **Herausforderungen für die Gewerkschaften**

Gewerkschaften sind freiwillige Zusammenschlüsse von Arbeitnehmern, die – wie politische Parteien – die Interessen ihrer Mitglieder vertreten. Je mehr Mitglieder eine Gewerkschaft vorweisen kann, umso höher ist ihr Einfluss in den Lohnverhandlungen mit den Arbeitgebern. Vor diesem Hintergrund hat der kontinuierliche Rückgang der Zahl der Gewerkschaftsmitglieder in Deutschland bis 2010 (*siehe Abbildung*) die Verhandlungsposition der Gewerkschaften deutlich geschwächt.



Quelle: Deutscher Gewerkschaftsbund (<http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen>), abgerufen am 12. August 2015.

Seit 2010 hat sich die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder auf niedrigerem Niveau stabilisiert, zuletzt konnte sogar ein geringfügiger Zuwachs verzeichnet werden (vgl. Anders et al. 2015; Dribbusch et al. 2012), auch weil führende Gewerkschaften wie die IG Metall das Ziel der Mitgliederwerbung priorisiert haben. Dennoch bleibt das Problem, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad gerade bei flexiblen Arbeitsformen und in den Wachstumssektoren recht schwach ausgeprägt ist, während zugleich mit dem demografischen Wandel auch die Gewerkschaftsmitglieder deutlich altern und Nachwuchsprobleme auftauchen.

Der demografische Wandel hat für weite Teile der Wirtschaft einen sukzessive wachsenden Fachkräftemangel und eine Alterung von Firmenbelegschaften zur Folge. Die Unternehmen werden auf diese Entwicklung mit Reorganisation und Rationalisierung antworten und sich die Möglichkeiten der Digitalisierung auch in dieser Hinsicht zunutze machen. Arbeitsformen, die sich immer weiter vom klassischen Normalarbeitsverhältnis mit festem Arbeitsort und kalkulierbaren Arbeitszeiten entfernen, werden an Bedeutung deshalb weiter zunehmen. Gleichzeitig nimmt die individuelle Verhandlungsmacht zumindest für gut qualifizierte, knappe Fachkräfte gegenüber den Arbeitgebern zu, so dass sie jenseits gewerkschaftlicher Fürsprache erfolgreich für ihre Interessen eintreten können.

Für die Gewerkschaften ist dies ein herausforderndes Betätigungsfeld, denn sie können sich nicht gegen diese Entwicklung stemmen, sondern müssen erkennen, dass die neue Beweglichkeit der Arbeitswelt nicht nur dem Betriebskalkül entspricht, sondern häufig auch im Arbeit-

nehmerinteresse liegt. Die richtigen Antworten auf die unter demografischen und technologischen Vorzeichen sich stark wandelnden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt zu finden, setzt allerdings ein konstruktives Korrektiv voraus, das die Gewerkschaften anbieten können. Ohne diesen Ausgleich birgt die technologisch immer weiter vorangetriebene Flexibilisierung ein nicht geringes Risiko von Überforderung und einer allein von den technischen Möglichkeiten dominierten, Übergangslosen Vermischung von Arbeit, Familientätigkeit oder Freizeit.

Dabei gilt es zu beachten, dass den Gewerkschaften in Form neuer, reaktionsschneller sozialer Bürgerbewegungen und neuer Kommunikationswege über die sozialen Medien eine ersthafte Konkurrenz erwachsen könnte – zumal dann, wenn sie selbst womöglich zugunsten eines allgemeinpolitischen oder aber zu sehr auf Einzelgruppen konzentrierten Vorgehens ihre Rolle als Anwalt von übergeordneten Arbeitnehmerinteressen aus dem Blick verlieren sollten.

Was können Gewerkschaften in einer zunehmend digitalisierten und flexiblen Arbeitswelt strategisch tun, damit die Zahl ihrer Mitglieder nicht weiter abnimmt oder sogar nachhaltig wächst und zugleich ihr Einfluss auf die rasanten Veränderungsprozesse nicht zur Disposition steht? Welche Gestaltungsfelder eröffnen sich den Gewerkschaften im Sinne einer Konzentration auf ihre Kernaufgabe als Mitgestalter einer fairen Arbeitswelt?

## **Digitale Arbeitswelt**

Ein Hauptaugenmerk bei der Debatte um die Digitalisierung liegt derzeit auf dem Kernbereich der Industrie. Sie stellt nach wie vor das Rückgrat des deutschen Wirtschaftsmodells und der Mitgliederbasis der Gewerkschaften dar. „Industrie 4.0“ bedeutet eine stärkere Vernetzung und eine neue Welle der Automatisierung in den industriellen Bereichen der Wirtschaft. Mit Blick auf die Struktur der Tätigkeiten und der Beschäftigung wird dies vor allem implizieren, dass Routinetätigkeiten, aber zunehmend auch anspruchsvollere Tätigkeitsprofile noch stärker als in der Vergangenheit unter Druck geraten werden, weil sie von intelligenten Maschinen und Robotern übernommen werden können. Das schafft einerseits neuen Freiraum für kreative und weniger belastende Beschäftigung, für flache Hierarchien und mehr Eigenverantwortung und wird für ein Höchstmaß an räumlicher und zeitlicher Flexibilität sorgen, das der Vereinbarung von Familie, Freizeit und Beruf entgegenkommt.

Andererseits drohen Arbeitsplatzverluste aufgrund von Rationalisierung, Aus- und Verlagerungen von Produktion oder eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch zu großen Erfolgsdruck. Dies gilt es aus gewerkschaftlicher Sicht zu vermeiden; zugleich muss der nötige betriebliche Spielraum eingeräumt werden, damit durch individualisierte, flexible und vernetzte Produktionsmodelle neue Beschäftigungspotenziale in Deutschland entstehen können. Alles spricht dafür, dass die Erschließung dieser Potenziale mit deutlich höheren Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten einhergehen wird. Damit wird die Qualifizierung zu einer zentralen gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, zu der die Gewerkschaften einen wichtigen Beitrag leisten können.

Bislang konnte in Deutschland eine auffällige Stabilität in den industriellen Kernbranchen wie Metall- und Elektroindustrie oder Chemie beobachtet werden. Dies gilt sowohl im Hinblick auf das Gewicht dieses Beschäftigungssegments am Arbeitsmarkt als auch in Bezug auf die Arbeitsbedingungen. Dies wiederum hat sehr viel mit der traditionellen Stärke des Ausbildungssystems und der tarifvertraglichen Durchdringung dieser Wirtschaftszweige sowie mit der betrieblichen Mitbestimmung zu tun (Eichhorst/Marx/Tobsch 2015). Qualifizierte industrielle Kernbelegschaften, insbesondere Facharbeiter, sind in Deutschland gut ausgebildet, langfristig eingearbeitet und hoch produktiv, also prinzipiell nicht schlecht vorbereitet für die Industrie der Zukunft. Die hoch qualifizierte Fachkräftebasis ist ebenso wie das Knowhow einer hoch produktiven industriellen Produktion ein erheblicher Standortvorteil und ein Erklärungsfaktor für die bemerkenswerte Stabilität des industriellen Bereichs in Deutschland.

Dieses komplexe, historisch gewachsene Produktionsmodell hat sich über die letzten Jahrzehnte als sehr anpassungsfähig und wettbewerbsfähig erwiesen. Gleichwohl sind erhebliche Anstrengungen notwendig, um angesichts rapider technologischer Innovationen und sich wandelnder Produktions- und Geschäftsmodelle auch in Zukunft im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Eine zu geringe Anpassungs- und Innovationsfähigkeit kann etablierte Unternehmen möglicherweise schneller als der Vergangenheit in eine schwierige ökonomische Lage bringen, weshalb es auch im Interesse der Beschäftigten und der Gewerkschaften liegt, die Veränderungen frühzeitig zu erkennen und sich nötigen Anpassungen frühzeitig zu stellen.

Unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ werden die Veränderungen in der gesamten Arbeitswelt, nicht nur im industriellen Sektor, diskutiert. Dabei stehen die Veränderungen von Arbeitsformen und Arbeitsverhältnissen im Zentrum der Diskussion. Eine allgemein akzeptierte Definition dieses Begriffs existiert zwar noch nicht, doch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales erwartet in seinem „Grünbuch“, dass Arbeiten 4.0 vernetzter, digitaler und flexibler sein wird. Dabei wird jedoch betont, dass es noch unklar ist, wie sich die Arbeitswelt im Einzelnen gestalten wird (vgl. BMAS 2015, S. 35). Auch die Gewerkschaften können sich dieser rasanten Entwicklung nicht entziehen. Im Wesentlichen lassen sich die folgenden sechs Gestaltungsfelder für die Weiterentwicklung und Schärfung des gewerkschaftlichen Profils unterscheiden.

## **Gestaltungsfeld 1: Qualifizierung**

Die Digitalisierung der Wirtschaft führt tendenziell dazu, dass menschliche Arbeit in der Zukunft vermehrt mit nicht-routineorientierten, d.h. kreativen, analytischen und kommunikativen Tätigkeiten verbunden sein wird. Allerdings ist zu erwarten, dass soziale, interaktive Kompetenzen durch die Digitalisierung an Bedeutung gewinnen. Menschliche Arbeit findet dann künftig vor allem dort statt, wo sie komplementär zu immer intelligenteren Maschinen ist. Tätigkeiten wie Forschung und Entwicklung oder Dienstleistungen in Kombination mit industrieller Produktion sind in der Tendenz weniger von Automatisierung oder grenzüberschreitender Verlagerung betroffen, gehen aber in der Regel mit kontinuierlich steigenden Qualifikationsanforderungen einher.

Es liegt im Interesse der Gewerkschaften, dass die von ihnen vertretenen Beschäftigten zu den Gewinnern dieser Veränderung zählen. Dabei wird auch für die Gewerkschaften die Frage einer zukunftsfähigen Aus- und Weiterbildung zentral (vgl. Wetzel 2015). Es geht um die Modernisierung der beruflichen Ausbildung einerseits und um die systematische Weiterbildung der Beschäftigten andererseits (vgl. Brenke/Zimmermann 2005; Ritzen/Hinte 2013), etwa durch Schaffung individueller Weiterbildungskonten (vgl. Eichhorst 2008; Zimmermann 2006).

Zahlreiche Initiativen verdeutlichen, dass die Gewerkschaften an dieser Stelle keineswegs untätig sind, sondern die Zeichen der Zeit offenbar erkannt haben. Ein Beispiel liefert die Vereinbarung der „Allianz für Aus- und Weiterbildung“ 2015-2018 der Dachorganisationen der Gewerkschaften und der Arbeitgeber sowie von Vertretern der Politik. Ziel der Vereinbarung ist es, die berufliche Bildung deutlich aufzuwerten und den Zugang zu dieser Ausbildung zu fördern.

Auch erste Vereinbarungen über Weiterbildung wurden bereits in der Vergangenheit getroffen. So haben die IG Metall und die IG Bergbau, Chemie, Energie (BCE) in den vergangenen Jahren Tarifverträge zur Qualifizierung abgeschlossen. Schon seit 2002 besteht auf der Grundlage eines Tarifvertrages für die Metall- und Elektroindustrie in Baden- Württemberg für die Beschäftigten ein Anspruch auf ein jährliches Gespräch zum Qualifikationsbedarf. Dabei wird der Bedarf an Qualifikation mit dem Vorgesetzten evaluiert und eine anschließende Umsetzung vereinbart. Diese Angebote werden von einer von den Sozialpartnern gegründeten Agentur übernommen. Es wird dabei zwischen betrieblicher und persönlicher Weiterbildung unterschieden, wobei für letztere auch Freistellungsmöglichkeiten in Teilzeit oder als Blockmodell bestehen.

Der Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie für 2015 enthält, von der Öffentlichkeit kaum beachtet, einen weiteren Meilenstein für die Weiterbildung. So wurde der Einstieg in die über Jahre geforderte Bildungsteilzeit erreicht. Damit ergibt sich erstmals bundesweit ein durchsetzbares Recht auf eine bis zu siebenjährige Bildungsteilzeit. Danach besteht der Anspruch auf einen gleich- oder höherwertigen Vollzeitarbeitsplatz. Betriebsrat und Arbeitgeber können vereinbaren, dass ein Teil des für Altersteilzeit bereitgestellten Geldes für Bildungsteilzeit genutzt wird. Dies ermöglicht z.B. jungen Beschäftigten, einen Schulabschluss nachzuholen, sich zum Techniker fortbilden zu lassen oder ein weiterführendes Studium zu absolvieren. Arbeitnehmer können für ihre eigene Fortbildung Zeit auf einem Weiterbildungskonto ansparen.

Die Idee eines Weiterbildungskontos wurde von der IG Metall auch bereits mehrfach auf betrieblicher Ebene umgesetzt: Die Vereinbarungen mit den Unternehmen Trumpf und Stihl gelten als wegweisend. Im Jahr 2011 einigten sich die IG Metall und die Geschäftsführung von Trumpf auf einen Beschäftigungspakt für die 4000 Mitarbeiter im Inland für fünf Jahre. Ein Element des „Bündnis 2016“ ist ein „Familien- und Weiterbildungskonto“, das mit bis zu 1000 Stunden gefüllt und blockweise in Anspruch genommen werden kann. So sind bis zu sechs Monate arbeitsfreier Zeit möglich.

Das im Jahr 2010 bei der Stihl-Gruppe per Betriebsvereinbarung geregelte Qualifizierungskonto geht auf den Zusatz-Tarifvertrag zwischen dem Verband der Metall- und Elektroindustrie

und der IG Metall Baden-Württemberg zurück. Die Grundidee: Wenn die festgelegte Höchstquote von Beschäftigten, die länger als 35 Stunden je Woche arbeiten, auf Wunsch des Arbeitgebers überschritten werden soll, so entsteht ein Guthaben auf einem „kollektiven Weiterbildungskonto für nebenberufliche Weiterbildung“.

Im Jahr 2011 wurde erstmals auch in der Zeitarbeit ein Weiterbildungsfonds zur Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen für Zeitarbeitnehmer gegründet. Die IG BCE schloss mit USG People Germany-Tochter Technicum einen Haustarifvertrag, in dem die Weiterbildung tariflich verankert wurde. Kern des Haustarifvertrags ist ein Verein „Weiterbildungsfonds Zeitarbeit e.V.“, der in gemeinnütziger Rechtsform organisiert ist und paritätisch von den Sozialpartnern verwaltet wird. Insgesamt fließen zwei Prozent der Bruttolohnsumme der Zeitarbeitnehmer in den Fonds, der sich aus Beiträgen von Personaldienstleister (0,8 %), Kundenunternehmen (0,8 %) und Beschäftigten (0,4 %) speist. Die Bereitstellung von finanziellen Mitteln für die individuelle Weiterbildung ist unabhängig von den eingezahlten Beiträgen.

Im Zuge des weiter voranschreitenden demografischen und technologischen Wandels wird der Ausbau der Weiterbildung im Sinne eines tatsächlich lebenslangen Lernens zur Notwendigkeit für alle Beschäftigten. Gerade jene Erwerbstätigen, die nicht von betrieblich initiiert und finanzierter Weiterbildung profitieren, brauchen einen verbesserten Zugang, um mit den Wandlungsprozessen am Arbeitsmarkt Schritt halten zu können und nicht Gefahr zu laufen, arbeitslos zu werden. Dies spricht für ein leicht zugängliches Modell der Bedarfsbestimmung, der Vermittlung und der Finanzierung von lebenslangem Lernen. Ein Kontenmodell in Verbindung mit einem Weiterbildungsrecht in Voll- oder Teilzeit erscheint hier am besten geeignet. Eine gesetzliche Regelung sollte jedoch eine Öffnungsklausel für tarifliche oder betriebliche Lösungen vorsehen.

Die Gewerkschaften können einen substanziellen Beitrag zur Entwicklung einer starken und umfassenden Weiterbildungskultur leisten, von der Deutschland gegenwärtig noch ein gutes Stück entfernt ist. Zahlreiche positive Beispiele dürfen nicht den Blick darauf verstellen, dass lebenslanges Lernen nach wie vor meistens weder betrieblich adäquat organisiert noch im „Pflichtenheft“ der Beschäftigten angekommen ist. Hier zu Fortschritten zu kommen, sollte zweifellos zu den Kernaufgaben künftiger Gewerkschaftspolitik zählen.

## **Gestaltungsfeld 2: Arbeitszeit**

Die Arbeitszeitpolitik, ein klassisches Gestaltungsfeld der Gewerkschaften auf der Ebene von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, muss in einer von großer Individualisierung und gleichzeitig von Wettbewerb und kontinuierlicher Verfügbarkeit geprägten digitalen Welt neu bestimmt werden. Es müssen Lösungen gefunden werden, die betriebliche und individuelle Anforderungen vereinbar machen. Aus Sicht der Beschäftigten geht es hier um mehr Arbeitszeit-

souveränität, insbesondere um Grenzen der Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit und die Berücksichtigung mobilen Arbeitens, aber auch um Ansprüche auf die Verkürzung oder Verlängerung von Arbeitszeiten je nach Lebenslage.

Unbeschadet der Tatsache, dass verlässliche, gleichmäßig über die Woche verteilte Arbeitszeiten für die Mehrzahl der Beschäftigten bislang noch den Regelfall darstellen, ist die Flexibilisierung an dieser Stelle nicht aufzuhalten und wird von der Dynamik der technologischen Neuerungen vorangetrieben. Sie macht bei der stärker auf betriebliche und auch Arbeitnehmerbelange abgestimmten, deshalb variablen Arbeitszeit nicht mehr Halt, sondern wird künftig unter dem Einfluss des technologischen Wandels verstärkt bis hin zur völligen Auflösung von Regelarbeitszeitmodellen zugunsten von eigenverantwortlich gestalteter Vertrauensarbeitszeit reichen, die seitens der Arbeitgeber nicht mehr kontrolliert wird oder werden kann, weil die Arbeitsabläufe und -orte dazu zu divers sind.

In immer mehr Branchen dürfte die Digitalisierung von Produktion und Dienstleistungen dafür sorgen, dass noch mehr Flexibilität Einzug hält und letztlich oftmals der betriebliche Arbeitsort und die effektive Arbeitszeit entkoppelt werden können. Damit werden sich zugleich traditionelle Arbeitswelten wie das Modell des Acht-Stunden-Tages und letztlich wohl auch das der 40-Stunden-Woche überleben. Je flexibler die Arbeitsgestaltung als solche, umso weniger passen zu ihr starre Regeln. Die Digitalisierung ermöglicht zwar prinzipiell die komplette Kontrolle vieler Tätigkeiten. Allerdings ist dies kein gangbarer Weg, am wenigsten in wissensintensiven Tätigkeiten. Vielmehr wird Arbeitsleistung in Zukunft noch mehr über den Output als über den Input bewertet werden. Die Bedeutung von Vertrauensarbeitszeiten wird zunehmen, ganz ohne Missbrauchskontrollen wird es allerdings nicht gehen.

Es wird künftig verstärkt darauf ankommen, Regeln zu etablieren, die nur noch Arbeitszeitkorridore vorgeben und eine selbstverständliche Möglichkeit schaffen, etwaige Mehr- oder Minderarbeit rasch wieder auszugleichen. Ein erfolgreiches Praxisbeispiel sind die in langjährigen Diskussions- und Lernprozessen etablierten Arbeitszeitkonten. In der jüngsten Wirtschaftskrise hat Deutschland bereits stark von diesem internen Flexibilisierungsinstrument profitiert, weil gut gefüllte Arbeitszeitkonten abgebaut und somit Entlassungen vermieden werden konnten.

Darüber hinaus wird sich verbreitet das Konzept des Monats-, Jahres- und Lebensarbeitszeitkontos durchsetzen, mit dessen Hilfe die geleistete Arbeitszeit entweder betrieblich erfasst oder vom mobilen Arbeitnehmer eigenverantwortlich nachgehalten wird. So können gewollte Auszeiten im Dialog mit dem Arbeitgeber angespart, betriebliche Boni in Arbeits- oder Bildungszeitgutschriften ausgezahlt und die Gewerkschaften ins Bild gesetzt werden, dass die gefundenen Regeln eingehalten werden.

Bislang stehen allerdings in der Debatte eher noch die Risiken im Vordergrund, während die sich ergebenden Chancen einer durch die Digitalisierung nochmals stimulierten Arbeitszeitflexibilisierung oft unterschätzt werden. Sie liegen allem voran in den verbesserten Chancen zur Vereinbarung von Familie und Beruf, aber auch in der erleichterten Selbstverwirklichung mit

Hilfe weitgehend freier Arbeitszeiteinteilung und einer auf diese Weise erreichbaren größeren Lebenszufriedenheit. Mehr Freiheit bei der Arbeitszeit ist eben nicht allein ein Element betriebswirtschaftlichen Kalküls, sondern kommt zunehmend auch dem Lebensgefühl und der Erwartungshaltung vieler Arbeitnehmer entgegen. Doch die Möglichkeiten sind bislang ungleich über die Branchen und Qualifikationsebenen hinweg verteilt: Gut qualifizierte „Wissensarbeiter“ der modernen Dienstleistungsgesellschaft und die besonders selbstbewusst agierenden, weil knappen Fachkräfte sind hier eindeutig gegenüber geringer qualifizierten Beschäftigten in Routinetätigkeiten privilegiert. Während in der technologisierten Dienstleistungsgesellschaft für die Zukunft eine Grenze der von Betrieb und Arbeitnehmer gewollten Arbeitszeitflexibilisierung nicht in Sicht ist, sind der „alten“ industriellen Produktion an dieser Stelle naturgemäß solche Grenzen gesetzt, die auch die Digitalisierung nur bedingt überwinden wird.

Teilweise gibt es hierzu bereits Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene. Beispielhaft haben unter anderem die großen Automobilhersteller VW, Daimler und BMW das Recht der Mitarbeiter auf Nicht-Erreichbarkeit in der Freizeit vereinbart, ebenso wie die Regel, dass die von Zuhause oder unterwegs geleistete Arbeit vom PC und Laptop als Arbeitszeit berücksichtigt wird. Damit werden Arbeitsort und Arbeitszeit gleichermaßen flexibilisiert, aber auch arbeitsfreie Räume im jeweiligen betrieblichen Zusammenhang anerkannt. Ob das sinnvoll ist bzw. auch im Interesse des Arbeitnehmers liegt, muss allerdings im betrieblichen Zusammenhang entschieden werden.

Es gibt jedoch viele Bereiche der modernen Arbeitswelt, in denen tarifvertragliche oder betriebliche Regelungen entweder nicht zustande kommen oder in der Praxis ins Leere laufen. Wo etwa Vertrauensarbeiten praktiziert und Arbeitszeiten gar nicht erfasst werden, stößt die Arbeitszeitpolitik an ihre Grenzen. Die Gestaltung tragfähiger Arbeitsbedingungen in anderer Form bleibt ein relevantes Thema, etwa indem faire Vereinbarungen über Leistungen und Ressourcen getroffen werden. Eine von den Gewerkschaften geforderte „Anti-Stress-Verordnung“ kann in diesem Zusammenhang allenfalls einen Rahmen bilden, der durch betriebliche Vereinbarungen zu konkretisieren ist, und zwar unter Berücksichtigung legitimer betrieblicher und individueller Bedürfnisse und Präferenzen. Die Gewerkschaften sollten nicht primär für komplexe Regelungen mit flächendeckendem Allgemeinverbindlichkeitscharakter streiten, sondern flexibel auf diese neuen Herausforderungen reagieren.

Für die gewerkschaftliche Strategie ist in diesem Zusammenhang noch ein weiterer Aspekt von Belang: Im gleichen Maße, wie es Arbeitnehmern zusehends häufiger gelingt und erst recht in Zukunft gelingen wird, neben anderen Aspekten gerade auch ihre Arbeits- und Präsenzzeiten auf individueller Basis unmittelbar mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren, bedürfen sie dazu nicht mehr notwendig der vermittelnden Instanz von Gewerkschaften. Diese verlieren auf diese Weise potenziell an Mitgestaltungsmacht. Umso wichtiger wird es sein, dass die Gewerkschaften an dieser Stelle ihrerseits flexibel reagieren, damit Spielräume eröffnet, aber zugleich faire Bedingungen sichergestellt werden können.

### **Gestaltungsfeld 3: Arbeitsort**

Insbesondere im Dienstleistungssektor wird dank mobilem Internet nicht nur am Arbeitsplatz gearbeitet. Es ist gelebte Realität, dass unterwegs im Auto, Zug und Flugzeug sowie an Orten wie Cafés, Lounges, Bistro und Hotelzimmern, aber auch im Home-Office gearbeitet wird. Smartphones, Notebooks mit schnellem Zugang zum Internet und Firmennetzwerk ermöglichen ungewöhnliche Arbeitsorte. Dadurch steigt die Arbeitsproduktivität, da das Bearbeitungs-tempo von Arbeitsvorgängen gesteigert werden kann. Es steigt aber zugleich auch das Risiko mangelnder Selbstdisziplin mit der Folge schleichender oder notorischer Selbstausbeutung, die vordergründig im Interesse des Arbeitgebers liegen mag, aber auch Belastbarkeitsgrenzen überschreiten und zu krankheitsbedingten Fehlzeiten führen kann. Hier zu austarierten Lösungen zu kommen, die den Wunsch auch vieler Beschäftigter nach größtmöglicher Flexibilität respektieren, aber Regeln etablieren, die den Unternehmen an dieser Stelle Grenzen hinsichtlich Kontrolle und Erwartungshaltung setzen, kann zu einer wichtigen „Baustelle“ der Gewerkschaften werden.

Erste Lösungsansätze, die Arbeitszeiten an verschiedenen Arbeitsorten explizit adressieren, finden sich auf betrieblicher Ebene. Neben den bereits erwähnten Regelungen bei großen Automobilherstellern haben sich zum Beispiel die Geschäftsführung und der Betriebsrat bei Microsoft in einer Betriebsvereinbarung über Vertrauensarbeitszeit und Vertrauensarbeitsort auf eine für beide Seiten akzeptable Lösung geeinigt. Die Vereinbarung zum Vertrauensarbeitsort ergänzt die bereits seit 1998 bestehende Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit. Auf diese Weise wird ein rechtlicher Rahmen für die gelebte betriebliche Praxis geschaffen. Dabei sind die Modelle durchaus unterschiedlich, denn jeder Mitarbeiter entscheidet selbst wo und wann er arbeitet. Moderne Technologien ermöglichen dabei nicht nur den Zugriff auf alle Unterlagen, sondern erleichtern auch die Kommunikation mit den Kollegen. Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur ist dabei nach Einschätzung von Microsoft der Schlüssel zum Erfolg. Damit das persönliche Miteinander nicht zu kurz kommt, gibt es dennoch klare Regeln für die Präsenzpflcht bei Teammeetings und Mitarbeitergesprächen.

Dies ist auch ein Thema für die tarifliche Ebene. Hier sollten die Gewerkschaften aktiver werden, auch um möglichen gesetzlichen Lösungen zuvorzukommen, die dann weit weniger praxisnah ausgestaltet sein könnten, wie die mittlerweile zurückgezogene Novelle der Arbeitsstättenverordnung für Home-Office-Arbeitsplätze von Anfang 2015 zeigt. Arbeitsort und Arbeitszeit müssen von den Tarifpartnern gestaltet werden.

### **Gestaltungsfeld 4: Arbeitsformen**

Neue Arbeitsformen wie die externen Flexibilisierungsinstrumente Minijobs, befristete Beschäftigung, Solo-Selbständigkeit, Teilzeitbeschäftigung und Zeitarbeit werden bis heute von den Gewerkschaften als Abweichung vom gewünschten unbefristeten, sozialversicherungspflichtigen Vollzeitverhältnis (so genanntes Normalarbeitsverhältnis), als atypisch oder

sogar prekär gebrandmarkt. Auch Werkverträge oder die Abwicklung von Dienstleistungen über Online-Plattformen („crowdworking“) werden als nicht wünschenswerte Abweichung von der Normalarbeitsform häufig reflexartig abgelehnt. Eine pauschale Disqualifikation dieser Arbeitsformen als neue Spielarten einer „Prekarisierung“ ist aber in der digitalen Welt noch weniger zielführend als sie es in der Vergangenheit war. Es wird mehr denn je darauf ankommen, die auf dem Vormarsch befindlichen flexiblen und kreativen Arbeitsformen aus gewerkschaftlicher Sicht aktiv mitzugestalten.

Viele Unternehmen greifen heute vermehrt auf den Einsatz externer Experten zurück, um spezifische Kompetenzen flexibel in die Betriebsabläufe einbinden zu können. Die Digitalisierung wird diesen Trend voraussichtlich weiter verstärken. Insoweit dadurch die Arbeitsfelder der Unternehmensbelegschaften unmittelbar betroffen sind und auch die Gefahr besteht, dass Personal zugunsten solch flexiblen Knowhow-„Einkaufs“ abgebaut wird, sind die Gewerkschaften hier unmittelbar gefordert. Generell geht es um die Frage, wie das Unternehmen in Zukunft definiert wird, ob dies – noch dazu bei Mitarbeiterbeteiligung – allein eine Entscheidung des Managements ist und wie im Kontext der betrieblichen Mitbestimmung mit den Unternehmen Vereinbarungen über den Einsatz von externen Experten getroffen werden können.

Bereits in der Vergangenheit haben Unternehmen in den Bereichen, in denen die Gewerkschaften stark organisiert sind, ihre Strategien im Umgang mit Zeitarbeit und Werkverträgen verändert. So besteht etwa zwischen der Daimler AG und dem Betriebsrat eine Vereinbarung über eine Begrenzung des Einsatzes von Zeitarbeitnehmern. Gleichzeitig hat das Unternehmen in Reaktion auf die Kritik an Werkverträgen und Druck des Betriebsrates bestimmte Standards fixiert, wenngleich Verhandlungen über eine Vereinbarung zu Werkverträgen nicht zu einem Ergebnis geführt haben. Im Metallsektor besteht neben Vereinbarungen über Branchenzuschläge auch eine tarifvertragliche Vereinbarung über die Übernahme von mehr als 18 Monate im Betrieb tätigen Beschäftigten der Zeitarbeit in eine direkte Anstellung. Die Prüfung des Status als Zeitarbeiter bzw. Werkvertragsnehmer kann in Unternehmen mit starken Betriebsräten am leichtesten auch tatsächlich realisiert werden. Allerdings ist aus Sicht der Gewerkschaften auch klar, dass für jene Wirtschaftsbereiche, in denen ihre Verhandlungsmacht geschwächt ist, gesetzliche Regelungen zur Zeitarbeit und zu Werkverträgen geprüft werden müssen, insbesondere Mitbestimmungsrechte bei Werkverträgen und Equal Pay bei der Zeitarbeit. Die von ihnen angestrebten gesetzlichen Veränderungen dienen damit also auch dem Ziel, die gewerkschaftliche Handlungsmacht zu stärken.

Insbesondere in der Zeitarbeit ist es den Gewerkschaften mit der Vereinbarung von Tarifverträgen, die eine Abweichung von Equal Pay erlauben, gelungen, eine lange Zeit tarifungebundene Branche tariflich einzubinden. In einem weiteren Schritt wurden Branchenzuschlagstarifverträge vereinbart, die eine Angleichung der Entgelte von Zeitarbeitnehmern an das Entgelt-niveau der Stammebelegschaft nach neun Monaten Überlassungszeit an ein Kundenunternehmen beinhalten. Diese Vereinbarungen haben auch dazu beigetragen, dass die Gewerkschaften zusätzliche Mitglieder aus dem Kreis der Zeitarbeitnehmer gewinnen konnten (vgl. Spermann 2013).

Neben dem verstärkten Technikeinsatz in den Betrieben impliziert die Digitalisierung auch eine wachsende Rolle von internetbasierten Plattformen bei der Organisation von Arbeitsprozessen, insbesondere bei der Auslagerung von bestimmten Dienstleistungen. Dies verstärkt die schon länger zu beobachtende Entwicklung hin zu einer vermehrten Nutzung von Werkverträgen für betriebliche Teilaufgaben. Neben der Einschaltung von Unternehmen, die Werkverträge mit eigenem Personal durchführen oder Personal als Zeitarbeiter überlassen, bietet eine wachsende Anzahl an Online-Plattformen auch die Möglichkeit, Aufträge an selbständige Dienstleistungserbringer zu verlagern (Stichwort: Crowdfunding). Solche Plattformen entziehen sich tariflichen Regulierungen und machen den einzelnen Arbeitsanbieter gewissermaßen zum Unternehmer in eigener Sache.

Diese Dynamik kann zu einer weiteren Zergliederung der Arbeitsorganisation und zu längeren, komplexeren Wertschöpfungsketten führen. Damit werden die etablierten Strukturen von Unternehmen mit klaren Grenzen tendenziell aufgelöst. Gleichzeitig wird aus Sicht der Gewerkschaften der Status des in Tarifverträge und Sozialversicherung einbezogenen Arbeitnehmers in Frage gestellt. Vorteile einer Beschäftigung auf der Basis von Werkverträgen mit Unternehmen oder Selbstständigen liegen aus Sicht der Betriebe in größerer Flexibilität und/oder günstigeren Kostenrelationen, insbesondere dann, wenn tarifliche Standards, Mindestlöhne oder Arbeitgeberbeiträge keine Rolle spielen, wie dies im Fall von Selbstständigen der Fall ist.

Die Organisation dieser Gruppe von Erwerbstätigen ist kein leichtes Terrain für die Gewerkschaften (vgl. Zimmermann 2013). Für ihre Zukunft wird es aber entscheidend sein, auch in solchen Wachstumsbereichen besser Fuß zu fassen und diese gestalten zu können. In den dynamisch wachsenden Bereichen, die sehr stark von selbständigen, individualisierten Erwerbsformen geprägt sind, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu erhöhen, setzt allerdings voraus, gerade dort neue Mitglieder zu gewinnen, wo gemeinsame Interessen nicht ohne Weiteres zu formulieren sind. Dies erfordert neue Organisations- und Kommunikationsformen, die nicht zuletzt auch für Selbstständige zugänglich sind; es erfordert Angebote an Beratung und Unterstützung, die für die jeweilige Zielgruppe relevant und attraktiv sind. Klassische Tarifverträge und Mitbestimmungsstrukturen sind hier auf absehbare Zeit vermutlich nicht zu realisieren, wohl aber für die jeweilige Situation passende Beratungsleistungen, etwa auch die Etablierung gewisser Standards für Preise und andere Bedingungen auf der Ebene dieser Berufsgruppen.

Daneben stellt sich die Frage, welche Anpassungen bei der sozialen Absicherung für Selbstständige sinnvoll sind. Selbstständige sind in der Regel nicht in die Sozialversicherung einbezogen, die nach wie vor an der Eigenschaft des abhängig Beschäftigten orientiert ist. Gerade aus einer selbstständigen Tätigkeit ohne Sozialbeiträge entstehen jedoch Wettbewerbsvorteile. Möchte man die Kostendifferenziale zwischen sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung und selbstständigen Tätigkeiten vermindern, so macht eine Erweiterung der Sozialversicherung auf selbstständige Tätigkeiten oder eine Beitragszahlung durch Auftraggeber selbstständiger Tätigkeiten in bestimmtem Rahmen Sinn. Auch hier tut sich ein wichtiges Themen- und Gestaltungsfeld für die Gewerkschaften auf.

## **Gestaltungsfeld 5: Arbeitsprozesse**

Mit den technischen Möglichkeiten der digitalisierten Arbeit entstehen auch neue Potenziale für eine fortschrittliche Arbeitsgestaltung. Auf der einen Seite wird menschliche Arbeit in Zukunft tendenziell anspruchsvoller und stärker auf interaktive, analytische und kreative Tätigkeiten ausgerichtet sein. Zukünftige Arbeitnehmer werden immer mehr „Arbeitnehmer-Selbstständigen“ ähneln (vgl. Zimmermann 2013). In dem Maße, wie Routinetätigkeiten wegfallen, kann Arbeit für mehr Menschen als früher auch interessanter und vielfältiger werden, während traditionelle hierarchische Führungsmodelle gegenüber stärkerer Eigenverantwortung an Bedeutung verlieren dürften.

Damit einher geht jedoch neben der wachsenden Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort auch eine oft stark projektartige Organisation von Arbeitsprozessen (vgl. Eichhorst 2015), in der Ziele anstelle von Arbeitszeiten definiert werden. Daraus ergeben sich stets neue Arbeitskonstellationen, die in Verbindung mit der potenziellen zeitlichen Allgegenwart des Jobs auch zu einer hohen Belastung werden können. Die „Entgrenzung“ der Arbeit im Sinne einer ständigen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit und einer allgemeinen Verdichtung und Beschleunigung der Arbeitsprozesse kann zu vermehrten subjektiven Belastungssituationen sowie mittel- und langfristig zu gesundheitlichen Problemen und ernsten psychischen Erkrankungen führen. In diesem Zusammenhang stellen sich neue Herausforderungen für die Gestaltung „guter Arbeit“ bis hin zur betrieblichen Gesundheitsprävention (vgl. auch Hirschel 2013; Wetzel 2015). Hier sollten die Gewerkschaften eine weitere Aufgabe sehen.

## **Gestaltungsfeld 6: Kapitalpartnerschaft**

Die Digitalisierung führt zu Produktivitätsfortschritten und betrieblichen Erträgen bei den Unternehmen, die frühzeitig und konsequent die Vorteile des technischen Fortschritts nutzen und Produkt- oder Prozessinnovationen realisieren. Damit stellt sich die Frage, wie auch in Zukunft eine angemessene Beteiligung der Arbeitnehmerseite an den Produktivitätsfortschritten und den betriebswirtschaftlichen Erträgen aus der Digitalisierung und höherer Kapitalintensität erreicht werden kann.

Bisher sind in Deutschland weniger als zehn Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer in irgendeiner Form am Kapital bzw. Gewinn beteiligt, so dass noch erhebliches Potenzial für den Ausbau einer „Kapitalpartnerschaft“ besteht (vgl. Zimmermann 2013). Aus gewerkschaftlicher Sicht gilt es zu verhindern, dass eine höhere Kapitalintensität der Produktion Arbeitnehmer vom zusätzlich geschaffenen gesellschaftlichen Reichtum ausschließt. Wenn immer intelligenter Maschinen und Roboter in die Wirtschaft Einzug halten und ihre Produktivität steigern, erscheint es nur folgerichtig, die Mitarbeiter an diesem Kapital stärker zu beteiligen. Die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer wird im Zeitalter der Digitalisierung mit Sicherheit wieder ein Thema mit größerer Bedeutung werden (vgl. auch Freeman 2015). Deshalb bietet dieses Gestaltungsfeld Raum für Lösungen auf betrieblicher und tariflicher Ebene.

Dazu müssten sich die Gewerkschaften hier vom Bedenkenträger zum Anwalt der Arbeitnehmer als Kapitaleigner wandeln und insbesondere an praktikablen Lösungen zum Weitertransport erworbener Anteile beim Wechsel des Arbeitsplatzes mitwirken. In der neuen Arbeitswelt weichen die Arbeitnehmer immer mehr vom Bild der vergangenen Arbeiterschaft ab. Es ist deshalb weit weniger wahrscheinlich, dass Kapital besitzende Arbeitnehmer den Gewerkschaften den Rücken kehren, da sie ihre traditionelle Identifikation verlieren. Tatsächlich sind potenzielle Gewerkschaftsmitglieder in der digitalen Arbeitswelt ohnehin weit von solch traditionellen Rollenbildern entfernt und müssen durch neue Unterstützungs- und Vertretungsfunktionen umworben und geschützt werden.

### **Ausblick:**

#### **Die Gewerkschaften werden weiter eine wichtige Rolle spielen**

Die Digitalisierung stellt nicht nur die Gewerkschaften, sondern auch die Unternehmen und die Politik insgesamt, vor erhebliche Herausforderungen. Diese ergeben sich aus der Veränderung von Produktions- und Arbeitsmodellen im Zuge einer absehbaren neuen Welle technischer Innovationen. Wenngleich die Digitalisierung oft als Bedrohung für etablierte Strukturen wahrgenommen wird, ergeben sich doch gleichzeitig auch positive Gestaltungsmöglichkeiten für die Zukunft. Während die Gewerkschaften in den über Tarifvertrag und betriebliche Mitbestimmung organisierten Bereichen unmittelbar Einfluss auf die Gestaltung von Produktion und Arbeit nehmen können, läuft dies in anderen, tendenziell wachsenden Bereichen auf genuin politische Entscheidungen hinaus, an denen die Gewerkschaften dennoch aktiv mitwirken können. Für die Zukunft der Gewerkschaften wird es wichtig sein, inwieweit sie mit passenden Angeboten diejenigen Branchen und Berufe besser erreichen können, die bislang kaum organisiert sind. Sie sollten sich dabei als organisierte Interessenvertreter der Arbeitnehmer (und Arbeitssuchenden) verstehen, nicht aber die Rolle einer politischen Partei übernehmen.

Angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels und des Heraufziehens der digitalen Arbeitswelt geraten die Gewerkschaften nur allzu rasch in die Versuchung, immer mehr auf politische Aktivitäten zu setzen. Bereits jetzt reklamieren sie traditionell ein allgemeinpolitisches Mandat, das sie (wie die Unternehmerverbände natürlich auch) im politischen Raum, d.h. außerhalb von Betrieben und Tarifdiskussionen, für die Werbung und Durchsetzung der Mitgliederinteressen nutzen. Dabei geht es nicht nur um konkrete Regelungen von Arbeitsbeziehungen im Sinne der hier benannten Gestaltungsfelder, sondern dies schließt alle Themen von Kinderbetreuung und Schule bis zur Rente und Altenpflege mit ein. An die Stelle von Profilschärfung gerät dann allerdings schnell inhaltliche Unschärfe. Es besteht die Gefahr, der eigentlichen Aufgabe, der Gestaltung der Arbeitswelt, nicht mehr gerecht zu werden.

Andere soziale Organisationen, die sich im digitalen Zeitalter unter Nutzung des Internets leicht bilden können, könnten angesichts dessen in Konkurrenz zu den Gewerkschaften treten, und so die effektive Interessenvertretung der Arbeitnehmer schwächen. Damit könnte auch die Ge-

fahr einer noch stärkeren Zergliederung von Arbeitnehmervertretungen entstehen, wie sie gegenwärtig bei den Branchengewerkschaften erkennbar ist. Die Gewerkschaften wären insgesamt sicher gut beraten, ihren Mitgestaltungsanspruch wieder stärker auf ihr „Kerngeschäft“ zu konzentrieren, denn Flexibilisierung und Digitalisierung „human“ und chancengerecht zu gestalten, ist Herausforderung genug.

Darüber hinaus gilt heute auch für die Gewerkschaften, dass in einer Zeit globalisierter Märkte eine nationale Perspektive zu kurz greift. Die Digitalisierung wird die grenzüberschreitende Verflechtung der Wirtschaft noch weiter vorantreiben. Die Wertschöpfungsketten werden weiter global zunehmen und tendenziell länger werden. Die Gestaltung der Produktionsbedingungen entlang der ganzen Wertschöpfungskette wird damit auch für die Gewerkschaften zum zentralen Thema. Die Rolle von Standards im internationalen Handel wie die internationale Kooperation unter den Gewerkschaften wird deshalb immer wichtiger.

Entscheidend dürfte allerdings sein, inwieweit es den Gewerkschaften gelingt, eine faire Wohlstandsverteilung unter den Bedingungen der neuen Arbeitswelt sicherzustellen, die einzelne Arbeitsmarktgruppen aufgrund ihrer Qualifikation und Produktivität stark bevorzugen. Hier stehen zwei Punkte im Vordergrund:

Erstens: Die Gewerkschaften des DGB haben in Vergangenheit sowohl bei ihren Forderungen Augenmaß bewiesen wie auch eine „gerechte“ Beteiligung der von ihnen vertretenen Arbeitnehmergruppen in verschiedenen Berufsgruppen sichergestellt. Die aktuellen Streikerfahrungen in Deutschland deuten aber eher darauf hin, dass nun kleine, konfliktbereite Berufsgewerkschaften ihre jeweiligen Partikularinteressen hartnäckiger denn je verfolgen und so auch die großen, im DGB vertretenen Gewerkschaften unter Druck setzen. Das Gesetz zur Tarifeinheit wird diesen Konflikt vermutlich allein nicht lösen können.

Zweitens: Wenn neben hoch qualifizierten Erwerbstätigen vor allem die Kapitaleite im Zeitalter der Globalisierung und des technischen Fortschritts strukturell begünstigt ist, genügt es nicht, eine gerechte Beteiligung am erwirtschafteten allein über Lohnforderungen anzustreben. Hier bietet sich mit dem Instrument der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung eine Möglichkeit, die Gewerkschaften, Unternehmen und Politik im Zeichen der digitalen Arbeitswelt noch stärker beachten und gestalten sollten.

Eine hochgradig flexible, technologisierte und individualisierte Arbeitswelt mit vielfältigen Facetten von Arbeitsformen und einer Tendenz zu stärkerer Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen macht die Gewerkschaften nicht etwa überflüssig (vgl. dazu auch Hassel 2013). Wohl aber erfordert dieser Trend, dass sich die Gewerkschaften auf ihre eigentliche Aufgabe besinnen: Sie darf nicht darin bestehen, Partikularinteressen zu stark zu akzentuieren. Insofern sind auch die Segmentierungsprozesse in der Gewerkschaftslandschaft ambivalent. Gerade die Konsequenzen der Digitalisierung verlangen nach starken Gewerkschaften, die eine faire Organisation der Arbeit, eine „gerechte“ Verteilung des erwirtschafteten Wohlstands sowie die Chancengerechtigkeit der Akteure ins Zentrum ihrer Tätigkeit stellen. Tun sie es nicht und vollziehen sie den Wandel der Arbeitswelt in ihrem Selbstverständnis und Leistungsportfolio nicht nach, werden

sie im Zeichen des heraufziehenden Fachkräftemangels, der den einzelnen Beschäftigten größere individuelle Verhandlungsmacht gegenüber den Unternehmen geben wird, einen spürbaren Verlust an Einfluss und Mitgliedern erleiden. Damit ginge zugleich ein wichtiges, gesamtwirtschaftliches Korrektiv verloren, das die neue, unübersichtlicher werdende Arbeitswelt in jedem Fall benötigt.

## Literatur

- Anders, Carsten/Hendrik Biebeler/Hagen Lesch (2015): Mitgliederentwicklung und politische Einflussnahme: Die deutschen Gewerkschaften im Aufbruch?, IW-Trends 1-2015. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Bonin, Holger/Terry Gregory/Ulrich Zierahn (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. ZEW Kurzepertise 57. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Brenke, Karl/Klaus F. Zimmermann (2005): Demographischer Wandel erfordert Bildungsreformen und lebenslanges Lernen. DIW Wochenbericht Nr. 19. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 329-335.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin: BMAS.
- Dribbusch, Heiner/Peter Birke (2012): Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland – Organisation, Rahmenbedingungen, Herausforderungen. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Eichhorst, Werner (2008): Von der Frühverrentung zum längeren Erwerbsleben: Transferleistungen, Arbeitsmarktpolitik und Weiterbildung, in: Sozialer Fortschritt 57 (2), 24-34.
- Eichhorst, Werner/Paul Marx/Verena Tobsch (2015): Non-Standard Employment across Occupations in Germany: The Role of Replaceability and Labour Market Flexibility, in: Eichhorst, Werner/Paul Marx (Hrsg.), Non-standard employment in a comparative perspective. Cheltenham, 29-51.
- Eichhorst, Werner (2015): Müssen wir vor der Zukunft der Arbeit Angst haben? IZA Standpunkt Nr. 81. Bonn: Institut zur Zukunft der Arbeit.
- Freeman, Richard B. (2015): Who owns the robots rules the world. IZA World of Labor 2015:5, doi 10.15185/izawol.5.
- Frey, Carl B./Michael A. Osborne (2013): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? University of Oxford: [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)
- Hassel, Anke (2013): Die Zukunft der Sozialpartnerschaft: Individualisierung versus Arbeitnehmerschutz?, in: Hinte, Holger/Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt – Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 213-232.
- Hirschel, Dierk (2013): Eine neue Ordnung für den Arbeitsmarkt: Warum Deutschland mehr denn je starke Gewerkschaften braucht, in: Hinte, Holger/Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt – Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 190-212.
- Ritzen, Jo/Holger Hinte (2013): Chancengleichheit und lebenslanges Lernen: Zur Zukunft der Bildung in Deutschland, in: Hinte, Holger/Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt – Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 346-382.
- Spermann, Alexander (2013): Branchenzuschläge in der Zeitarbeit – ein Weg aus dem Niedriglohnssektor?, in: Bouncken, Ricarda B./Lutz Bellmann/Manfred Bornwasser (Hrsg.), Beiträge zur Flexibilisierung, Band 5. München und Mering, 105-135.
- Wetzels, Detlef (2015): Arbeit 4.0. Was Beschäftigte und Unternehmen verändern müssen. Freiburg,

Zimmermann, Klaus F. (2006): Lebenslange Weiterbildung ist Pflicht!, in: IZA Compact, Oktober. Bonn: Institut zur Zukunft der Arbeit, 12.

Zimmermann, Klaus F. (2013): Reflexionen zur Zukunft der Arbeit, in: Hinte, Holger/Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt– Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 14-61.

Zimmermann, Klaus F. (2015): Nur noch Roboter und Selbstausbeutung? Über die Herausforderungen und Chancen der neuen Welt der Arbeit, IZA Standpunkt Nr. 80. Bonn: Institut zur Zukunft der Arbeit.