



MARCEL FRATZSCHER

Gewerkschaften müssen sich neu erfinden

Marcel Fratzscher ist Präsident des DIW Berlin.
Der Kommentar gibt die Meinung des Autors wieder.

Am 1. Mai gingen Millionen Menschen auf die Straße. Das Motto des Deutschen Gewerkschaftsbunds lautete in diesem Jahr: „Erst unsere Jobs, dann eure Profite.“ Der Impuls dahinter ist verständlich. Denn der wirtschaftliche Wandel, den Deutschland und andere westliche Volkswirtschaften erleben, ist tiefgreifend. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Digitalisierung verändern die Arbeitswelt rasant. Hunderttausende Arbeitsplätze stehen unter Druck. Aber reicht dieser Ruf aus? Genügt es, wenn Gewerkschaften vor allem auf höhere Löhne und sichere Arbeitsplätze setzen? Verlangt der technologische Umbruch nicht eine grundlegende Neuorientierung?

Die ehrliche Antwort lautet: Gewerkschaften müssen sich neu erfinden. Nicht weil sie gescheitert sind, sondern weil der Wandel so fundamental ist, dass die alten Instrumente der Tarifpolitik nicht mehr ausreichen. Das deutsche Modell der Mitbestimmung ist international einzigartig. Arbeitnehmervertretungen sitzen in Aufsichtsräten und tragen Verantwortung. Gewerkschaften haben zudem eine politische Funktion: Sie stellen sicher, dass die Interessen von Beschäftigten in ungleichen Machtverhältnissen Gehör finden. Ohne sie gäbe es stärker polarisierte Arbeitsmärkte, höhere Ungleichheit und weniger betriebliche Demokratie.

Doch das Kerngeschäft der vergangenen Jahrzehnte – Löhne, Arbeitszeiten, Kündigungsschutz – greift zu kurz. Die größten Risiken heutiger Beschäftigter lassen sich nicht mehr allein durch Lohnerhöhungen oder temporäre Arbeitsplatzgarantien auffangen. Menschen erwarten heute mehr von Arbeit als Einkommen allein. Sinn, Entwicklung, Gesundheit, Autonomie und Anerkennung gehören dazu. Gute Arbeit im 21. Jahrhundert bedeutet mehr als die Summe aus Lohnzettel und Stundenplan.

In vielen Branchen entscheiden Algorithmen über Schichtpläne, Leistungsbewertungen und Entlassungen. Generative KI übernimmt Aufgaben, die noch vor fünf Jahren als nicht automatisierbar galten. Der Internationale Gewerkschaftsbund schätzt, dass algorithmisches Management bereits weit verbreitet ist – oft ohne Transparenz, Mitsprache und Kontrolle

für Betroffene. Hier liegt die eigentliche Herausforderung – und die eigentliche Chance. Was müssen Gewerkschaften heute ändern? Erstens, Qualifizierung muss Kernaufgabe werden. Technologischer Wandel vernichtet zumindest mittelfristig keine Arbeit per se, aber er verändert radikal, welche Fähigkeiten gebraucht werden. Rechte auf Weiterbildung und lebenslanges Lernen gehören in Tarifverträge. Zweitens, Gewerkschaften müssen für Mitbestimmung beim KI-Einsatz kämpfen. Transparenz, Erklärbarkeit und Anfechtbarkeit algorithmischer Entscheidungen müssen betrieblich abgesichert werden.

Drittens, die Interessenvertretung muss neue Arbeitsformen einschließen. Plattformarbeit, Solo-Selbstständigkeit und projektbasierte Beschäftigung wachsen. Ohne neue Organisationsmodelle vertreten Gewerkschaften nur noch eine schrumpfende Stammebelegschaft. Viertens, Produktivitätsgewinne müssen gerecht verteilt werden. Historisch sind Kapitaleinkommen stärker gewachsen als Arbeitseinkommen. Modelle der Gewinn- oder Unternehmensbeteiligung gehören auf die Agenda. Fünftens, gute Arbeit muss ganzheitlich definiert werden. Gesundheit, psychisches Wohlbefinden, Sinnhaftigkeit und Autonomie sind keine Randthemen, sondern Grundlage nachhaltiger Produktivität.

Gewerkschaften, die sich nicht transformieren, verlieren an gesellschaftlicher Relevanz. Ihre Legitimation beruht nicht nur auf Interessenvertretung, sondern auch auf Gestaltung gesellschaftlichen Fortschritts. Lohnpolitik und Arbeitszeitschutz bleiben wichtig, aber sie reichen nicht mehr aus. Der Tag der Arbeit sollte daher nicht nur der Verteidigung des Status quos dienen. Er sollte der Anlass sein für die Frage, wie Gewerkschaften auch noch in 10 oder 20 Jahren wirksam sind. Die Antwort liegt nicht in Nostalgie, sondern in Mut zur eigenen Transformation.

Dieser Kommentar ist in einer längeren Version am 1. Mai 2026 in „Fratzschers Verteilungsfragen“ online bei Die Zeit erschienen.

© © Der Artikel ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 nachnutzbar:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.
Anton-Wilhelm-Amo-Straße 58, 10117 Berlin

www.diw.de

Telefon: +49 30 897 89-0 E-Mail: kundenservice@diw.de

93. Jahrgang 7. Mai 2026

Herausgeber*innen

Prof. Anna Bindler, Ph.D.; Prof. Dr. Tomaso Duso; Sabine Fiedler; Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.; Prof. Dr. Peter Haan; Prof. Dr. Claudia Kemfert; Prof. Dr. Alexander S. Kritikos; Prof. Dr. Alexander Kriwoluzky; Prof. Karsten Neuhoff, Ph.D.; Prof. Dr. Sabine Zinn

Chefredaktion

Prof. Dr. Pio Baake; Claudia Cohnen-Beck; Sebastian Kollmann;
Kristina van Deuverden

Lektorat

Dr. Thilo Kroeger; Renke Schmacker

Redaktion

Dr. Hella Engerer; Petra Jasper; Adam Mark Lederer;
Frederik Schulz-Greve; Sandra Tubik

Gestaltung

Roman Wilhelm; Stefanie Reeg; Eva Kretschmer, DIW Berlin

Umschlagmotiv

© imageBROKER / Steffen Diemer

Satz

Satz-Rechen-Zentrum Hartmann + Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin

Der DIW Wochenbericht ist kostenfrei unter www.diw.de/wochenbericht
abrufbar. Abonnieren Sie auch unseren Wochenberichts-Newsletter unter
www.diw.de/wb-anmeldung

ISSN 1860-8787