

# GERMANY RELOADED

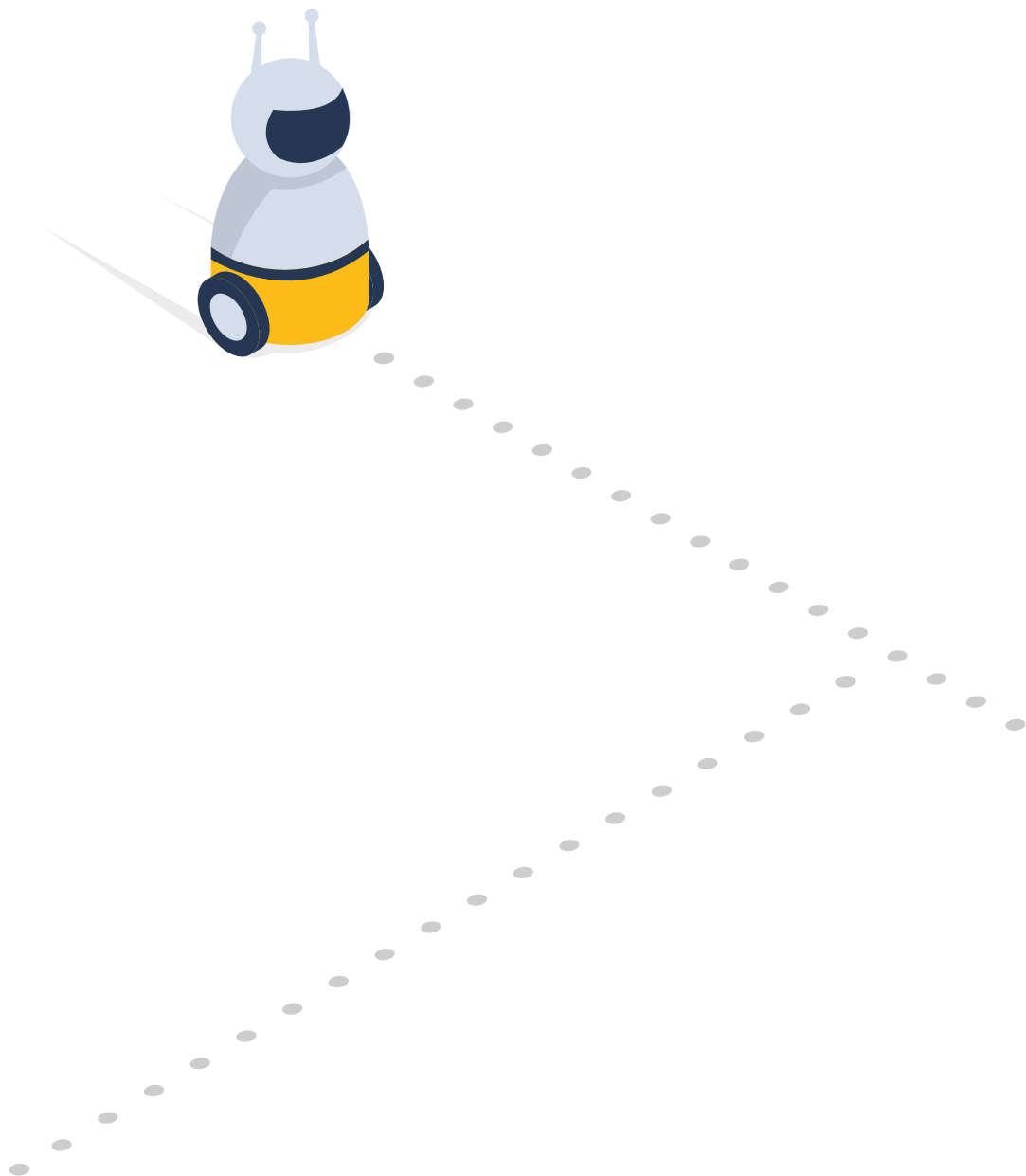
Wie Wirtschaft und Beschäftigte von der Digitalisierung profitieren können





# GERMANY RELOADED

Wie Wirtschaft und  
Beschäftigte von der  
Digitalisierung profitieren  
können



# INHALTSVERZEICHNIS

4

## GERMANY RELOADED

Wie Wirtschaft und Beschäftigte von der Digitalisierung profitieren können

12

## SCHULBANK FOREVER?

Wie sich Bildung verändern muss

18

## TALENTE, BITTE

Kluge Köpfe für die Arbeitswelt der Zukunft

21

## STECUHR PASSÉ?

Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte



24

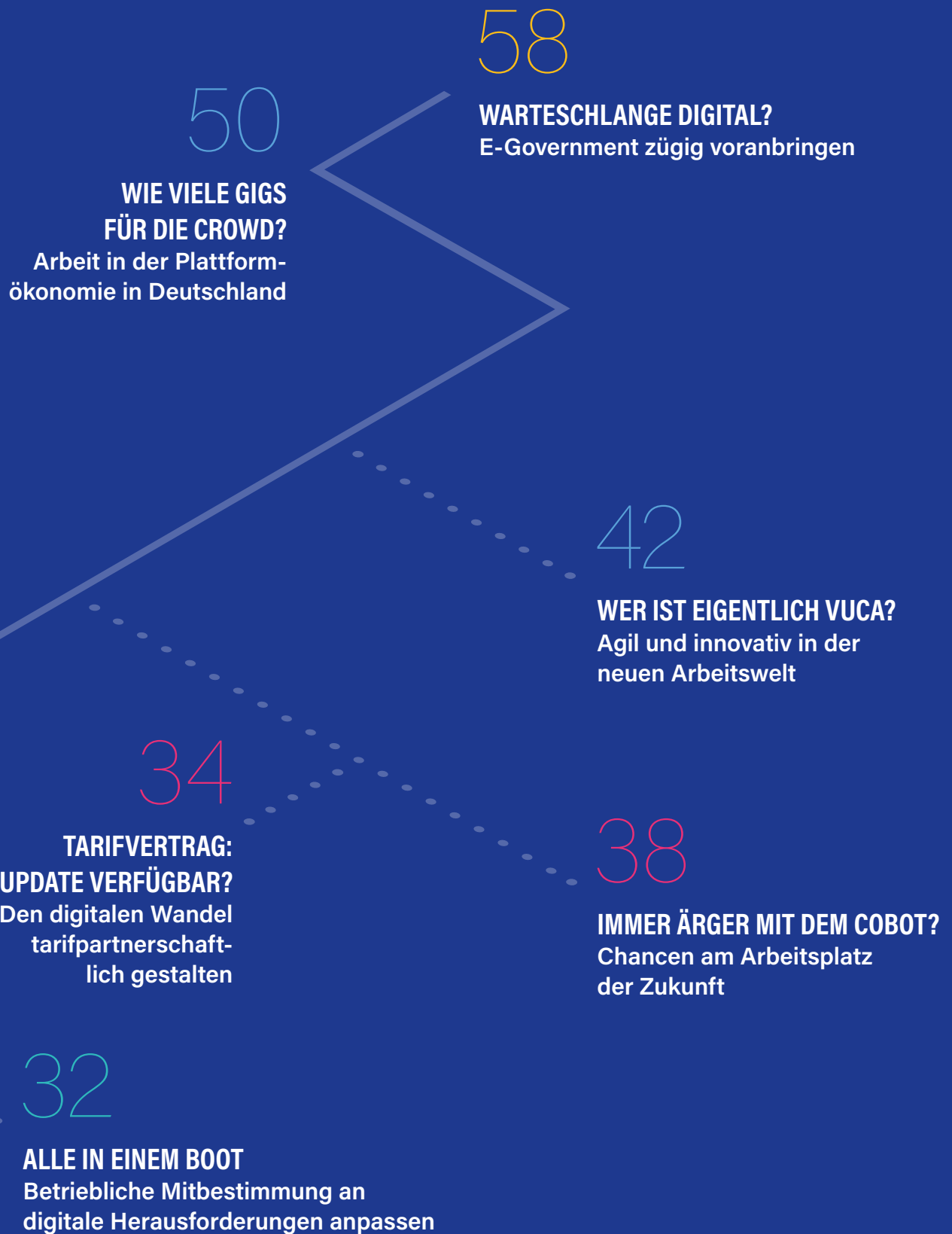
## NIE MEHR INS BÜRO?

Chancen und Grenzen mobiler Arbeit

28

## BIG DATA, BIG BEDENKEN

Datenschutz modern gestalten



# GERMANY RELOADED

## WIE WIRTSCHAFT UND BESCHÄFTIGTE VON DER DIGITALISIERUNG PROFITIEREN KÖNNEN

Die digitale Transformation ist im vollen Gange. Die fortschreitende Automatisierung, die Anwendung Künstlicher Intelligenz (KI), das Internet der Dinge sowie Onlineplattformen haben bereits heute unsere Art, zu leben und zu arbeiten massiv verändert. Dabei ist die Entwicklungsgeschwindigkeit enorm – insbesondere die Corona-Krise hat zu einem massiven Digitalisierungsschub in der Arbeitswelt gesorgt.

### **Digitale Transformation bietet Chancen für Unternehmen und Beschäftigte**

Für eine global eng vernetzte und hoch technologisierte Volkswirtschaft wie Deutschland bietet die digitale Transformation große Chancen. Laut einer Studie des McKinsey Global Institute könnte die deutsche Wirtschaft bei voller Ausschöpfung ihres digitalen Potenzials bis 2025 ihr jährliches Wachstum um einen Prozentpunkt steigern und so rd. 500 Mrd. € zusätzlich erwirtschaften.<sup>1</sup> Mittelständler wie Konzerne in Deutschland können mit den richtigen Weichenstellungen ihre weltweite Spitzenposition in einer Vielzahl von Bereichen wie z. B. dem Maschinenbau, den industrienahen Dienstleistungen, der Autoindustrie oder der Logistik nicht nur sichern, sondern noch weiter ausbauen. Mit innovativen Geschäftsmodellen können Start-ups die Digitalisierung der Wirtschaft mit vorantreiben und weltweit neue Märkte

erschließen. Auch im Handwerk und im gesamten Dienstleistungssektor steckt enormes digitales Potenzial. Die deutsche Wirtschaft hat damit eine gute Ausgangsposition in der neuen digitalisierten Welt.

Den Beschäftigten in Deutschland eröffnet die Digitalisierung zahlreiche Chancen. Anders als häufig zitierte Horrorprognosen von flächendeckender Automatisierung und massenhaften Jobverlusten suggerieren, überwiegen in Deutschland die positiven Beschäftigungseffekte des digitalen Wandels. Den Blick nach vorn müssen wir nicht scheuen. Dies zeigt u.a. eine vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) vorgelegte Studie zur Zukunft der Arbeit.<sup>2</sup> Zwar werden einzelne Berufsbilder wegfallen. Gleichzeitig werden aber zahlreiche neue entstehen und bestehende Berufsbilder fortentwickelt. All das wird nicht von heute auf morgen passieren. Vielmehr stellt die Digitalisierung einen transformativen Prozess dar. Bildung und Weiterbildung werden dabei der zentrale Schlüssel für die Schaffung von Teilhabechancen für alle in einer digitalisierten Arbeitswelt.



## Agiles Arbeiten

Die zunehmende digitale Vernetzung in der Wirtschaft erfordert auch immer mehr vernetztes Denken und Arbeiten in den Unternehmen. Um innovativ zu bleiben und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, bauen Unternehmen Hierarchien und Grenzen zwischen Fachbereichen ab. Beschäftigte arbeiten immer häufiger eigenverantwortlich in bereichsübergreifenden Teams an innovativen Produkten und Lösungen. Moderne, flache Führungsstrukturen lösen traditionelle, hierarchische Organisationsformen ab. Agilität, als vorrangig auf das schnelle Erfüllen von Kundenwünschen ausgerichtetes Arbeiten, wird zunehmend zum Grundprinzip in vielen Unternehmen. Das gilt nicht nur für große, sondern auch für kleinere Unternehmen, die oft traditionell über flexiblere Hierarchien verfügen. Im Fokus agiler Arbeitsmethoden wie Scrum oder Design Thinking steht dabei die schnelle Umsetzung von Innovationen statt langwieriger bürokratischer Prozesse und Hierarchien.

**Die deutsche Wirtschaft könnte bei voller Ausschöpfung ihres digitalen Potenzials bis 2025 rd. 500 Mrd. € zusätzlich erwirtschaften.**



## Mensch-Maschine-Kollaboration

Dank Leichtbauweise und KI-gestützter Steuerung müssen Roboter in Fabriken nicht mehr in abgegrenzten Bereichen und getrennt vom Menschen arbeiten. Vielmehr kollaborieren sie in immer größerem Umfang als Cobots „Hand in Hand“ mit ihren menschlichen Kollegen, z. B. indem Mensch und Maschine gemeinsam Getriebeteile zusammenbauen. Auch virtuelle Assistenzsysteme haben dank der enormen Entwicklungen im Bereich KI große Fortschritte gemacht. So können KI-Algorithmen z. B. Verträge auf Fehler überprüfen oder Chatbots Routineanfragen im Kundenservice bearbeiten. Für die Beschäftigten bleibt so mehr Zeit für komplexere Aufgaben. Cobots und Assistenzsysteme bieten zudem große Chancen bei der Unfallvermeidung oder der Inklusion von Menschen mit Behinderung.

Richtig angepackt, kann die Digitalisierung für die Beschäftigten in Deutschland eine Erfolgsgeschichte werden:

- ▶ Höhere Produktivität und stärkeres Wachstum schaffen neue Arbeitsplätze.
- ▶ Der technologische Fortschritt eröffnet für immer mehr Berufsbilder die Chancen von mobilem Arbeiten und einer flexibleren Einteilung der Arbeitszeit. Dies ermöglicht Beschäftigten eine bessere Work-Life-Balance und vereinfacht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- ▶ Intelligente Assistenzsysteme (z.B. Softwareanwendungen, Datenbrillen, Mensch-Maschine-Kollaboration etc.) ermöglichen längeres Arbeiten von älteren Beschäftigten und eine verbesserte Integration von Menschen mit Behinderung.

- ▶ Roboter können körperlich belastende, gesundheitsgefährdende oder gar gefährliche Arbeiten übernehmen und damit das Unfall- und Krankheitsrisiko von Beschäftigten weiter verringern.
- ▶ Geringer qualifizierte Beschäftigte können durch die Unterstützung intelligenter Systeme komplexere Aufgaben übernehmen und somit schneller Fuß fassen im Arbeitsmarkt.
- ▶ Fachkräfte haben durch die Automatisierung von Routinetätigkeiten mehr Raum für kreative, kooperative und soziale Tätigkeiten.
- ▶ Leicht zugängliche digitale Bildungsangebote (wie MOOCs oder Nano-Degrees) bieten individuelle Lösungen und machen lebenslanges Lernen für alle möglich.



## Onlineplattformen

Onlineplattformen sind ein zentrales Geschäftsmodell des digitalen Wandels. Über das Internet vermitteln Soziale Medien, Onlinehändler oder Industrieplattformen z. B. Inhalte, Produkte oder auch Dienstleistungen. Intelligente Algorithmen bringen dabei Angebot und Nachfrage passgenau und kundenindividuell zusammen. Entscheidend ist der Netzwerkeffekt: Je mehr Nutzer eine Plattform hat, desto attraktiver wird diese für potenziell neue Nutzer. Auch Dienstleistungen und Arbeit werden über Onlineplattformen vermittelt. Dabei schreiben Unternehmen oder Privatpersonen Arbeitsaufträge aus, für die sich Arbeits- und Dienstleistungsanbieter bewerben können. Obwohl in Deutschland ein absolutes Randphänomen, bietet plattformvermittelte Arbeit grundsätzlich großes Potenzial zur maßgeschneiderten Vermittlung zwischen Unternehmen und Selbstständigen sowie flexible Zuverdienstmöglichkeiten bei niedrigen Eintrittsbarrieren in Arbeit.



## Chancen der Digitalisierung voranstellen, ohne Risiken auszublenden

Digitalisierung heißt auch: Schritt halten mit der hohen Geschwindigkeit der Veränderungen weltweit. Der digitale Wandel wartet nicht darauf, bis wir in Deutschland uns angepasst haben. Während der Corona-Krise haben sich insbesondere jene Unternehmen als resilient und progressiv gezeigt, die ihre Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse zumindest teilweise digitalisiert hatten. Wir müssen als Gesellschaft offen gegenüber neuen Technologien, neuen Beschäftigungsformen und Geschäftsmodellen sein. Dabei darf es nicht nur darum gehen, ob wir als Kundinnen und Kunden später von einer neuen Geschäftsidee profitieren. Unser Ziel muss vor allem sein, dass Investitionen in Deutschland gelingen und die Arbeitsplätze hier entstehen. Es ist richtig, umfassend über alle Konsequenzen der Digitalisierung zu diskutieren. Aber wir dürfen die Diskussion nicht auf reine Risikovermeidung reduzieren, sondern müssen uns vor allem damit befassen, wie wir den Wandel in Wirtschafts- und Arbeitswelt aktiv und positiv zum größtmöglichen Nutzen aller gestalten können. Eine wichtige Rolle müssen hierbei die Sozialpartner – Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – übernehmen.

**81 % der Unternehmen in Deutschland fordern von der Politik die Schaffung eines digitalisierungsfreundlichen Rechtsrahmens.<sup>3</sup>**

### Mobiles Arbeiten

Digitalisierung bedeutet, dass Arbeit heute in vielen Bereichen unabhängig von Ort und Zeit erbracht werden kann. Der Einsatz mobiler Endgeräte erlaubt dabei sowohl das Arbeiten von zu Hause im „Homeoffice“, als auch das Arbeiten von unterwegs. Mobiles Arbeiten schafft damit ein hohes Maß an Flexibilität für Beschäftigte z. B. zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, aber auch zur Optimierung des Kundenkontakts. Das erhöht die Produktivität und die Zufriedenheit der Beschäftigten, wovon auch Arbeitgeber profitieren.

Neue Ideen lassen sich schlecht in alten, abgeäugten Räumen entwickeln. Neue Ideen brauchen Freiraum und wo nötig auch die richtige Unterstützung. Konkret heißt das, die Unternehmen brauchen vor allem flexible Rahmenbedingungen. Kunden und Verbraucher – also wir alle – erwarten von den Unternehmen immer mehr Geschwindigkeit, individualisierte Produkte, Rund-um-die-Uhr-Service und innovative Formen der Interaktion.

Arbeitgeber und Beschäftigte sitzen hierbei in einem Boot. Nur flexible Unternehmen werden langfristig erfolgreich sein. Und nur flexible Arbeitsplätze sind sichere Arbeitsplätze. Nur wenn die Unternehmen in Deutschland schnell und flexibel agieren können, werden wir in unserem Land auch in Zukunft Wachstum und Beschäftigung und damit Wohlstand sichern. Politik muss einen klugen Rahmen setzen, der Unternehmen und Beschäftigten ermöglicht, den anstehenden Strukturwandel der Digitalisierung erfolgreich zu nutzen.



# AGENDA DIGITALE ARBEITSWELT

Was wir brauchen, um die Chancen der Digitalisierung für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland zu nutzen.

1 Eine umfassende **BILDUNGSOFFENSIVE**, die junge Menschen in Schule, Ausbildung und Hochschule auf die neuen Herausforderungen vorbereitet und durch moderne betriebliche Weiterbildung individuelles und lebenslanges Lernen fördert.

2 Die zügige Umsetzung der **FACHKRÄFTE-STRATEGIE**, um den sich verschärfenden Fachkräftemangel schnell, gezielt und wirkungsvoll zu bekämpfen.

3 Ein modernes **ARBEITSRECHT**, das Unternehmen wie Beschäftigten die notwendige Flexibilität einräumt, um die großen Chancen der Digitalisierung nutzen zu können.

4 Die richtigen gesetzlichen wie organisatorischen Rahmenbedingungen, um **AGILES ARBEITEN** in den Unternehmen zu ermöglichen.

5 **DATENSCHUTZ** neu denken, um mit Blick auf KI und Big Data die Einführung neuer Geschäftsmodelle und den Einsatz innovativer Technologien zum Nutzen von Wirtschaft, Beschäftigung und Gesellschaft zu ermöglichen.

6 Rahmenbedingungen, die den Sozialpartnern den nötigen Freiraum für neue, kreative **TARIFVERTRAGLICHE LÖSUNGEN** für die Herausforderungen des digitalen Wandels geben.

7 Moderne **ARBEITSSCHUTZVEREINBARUNGEN**, die den Unternehmen ermöglichen, die Arbeitsorganisation auf betrieblicher Ebene an die rasante Veränderungsgeschwindigkeit des digitalen Wandels sinnvoll anzupassen.

8 Eine zügige Umsetzung der **NATIONALEN E-GOVERNMENT STRATEGIE (NEGS)** und die Einführung eines „Digitalisierungs-Checks“, der sicherstellt, dass das Digitalisierungspotenzial bei neuen Gesetzesprojekten umfassend berücksichtigt wird.



Darüber hinaus brauchen wir in Deutschland eine flächendeckende und leistungsfähige digitale Infrastruktur, bessere Bedingungen für Gründungen und Innovationen (z. B. durch eine steuerliche Forschungsförderung, die auch der Situation kleinerer Unternehmen gerecht wird), mehr Investitionen in die digitale Spitzenforschung sowie eine Intensivierung des Technologietransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Hierfür müssen wir eng mit unseren europäischen Partnern zusammenarbeiten. Denn nur gemeinsam werden wir in Europa die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Staaten wie China oder den USA sichern können. Die USA sind heute mit großem Abstand die führende digitale Wirtschaftsmacht. China holt in hohem Tempo

auf und will bis 2030 die Vorherrschaft über alle wichtigen digitalen Technologien gewinnen. Europa liegt in vielen Bereichen stark zurück. Die EU und ihre Mitgliedstaaten müssen daher jetzt zügig konkrete Maßnahmen ergreifen, um im Rennen um die digitalen Spitzenpositionen nicht abgehängt zu werden. Europäische Forschungsk Kooperationen sowie die von der französischen Regierung vorgeschlagene europäische KI-Plattform sind daher wichtige erste Schritte und sollten schnell umgesetzt werden. Die EU muss aber vor allem den Digitalen Binnenmarkt schnellstmöglich vollenden, um die Vorteile des riesigen europäischen Marktes für digitale Technologien und Geschäftsmodelle zu nutzen.



## Industrie 4.0 und das Internet der Dinge

Mithilfe immer kleinerer Prozessoren und Sensoren werden nicht mehr nur Menschen, sondern zunehmend auch Gegenstände im Internet der Dinge (IoT) miteinander vernetzt. Im Bereich der Industrie bedeutet das, dass z. B. Maschinen einer Fertigungsstraße miteinander kommunizieren oder über eine geschützte Internetverbindung mit Zulieferern vernetzt sind. So können ganze Lieferketten weltweit intelligent und effizient über das Internet gesteuert werden. Sensoren erfassen die Daten von Maschinen, Containern oder Endprodukten beim Kunden und senden diese an zentrale Clouds zur Verarbeitung. KI-Algorithmen können so z. B. den Produktionsprozess vom Auftragseingang bis zur Endabnahme koordinieren. Dabei entstehen neue Möglichkeiten der Produktionssteuerung in Echtzeit oder ganz neue Geschäftsmodelle (z. B. Predictive Maintenance). Entwicklungs- und Produktionsprozesse müssen laufend an die sich verändernde Datenlage angepasst werden. Gleiches gilt in anderen Branchen wie Logistik, Handel oder Handwerk, wo das IoT enorme Chancen bietet. All das erfordert ein hohes Maß an Flexibilität von Unternehmen und Beschäftigten. Gleichzeitig bedeutet es für die Beschäftigten aber abwechslungsreichere und kreative Tätigkeiten. Weitere Fragen stellen sich insbesondere mit Blick auf die Erfassung und Verarbeitung von Beschäftigtendaten.



## Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist die Schlüsseltechnologie des digitalen Wandels. Entwicklungen wie das IoT oder die Mensch-Maschine-Kollaboration wären ohne das Potenzial intelligenter Algorithmen so nicht denkbar. KI-gestützte Computerprogramme können Aufgaben lösen, die ansonsten den Einsatz kognitiver menschlicher Fähigkeiten erfordern. Entscheidend für den Entwicklungssprung der letzten Jahre im Bereich des Machine Learning ist insbesondere die Verfügbarkeit riesiger digitaler Datenmengen (Big Data). Diese Datenmengen sind notwendig, um KI-Algorithmen zu trainieren. KI kann z.B. gesprochene Sprache verstehen, Störungen in Maschinendaten erkennen oder anhand von Bildererkennung medizinische Diagnosen erstellen und so Beschäftigte entlasten und ihnen Freiraum für komplexere Tätigkeiten schaffen.



## DIGITALEN BINNENMARKT VORANTREIBEN - DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE IN EUROPA FÖRDERN

Die EU bildet mit mehr als 500 Mio. Bürgern einen riesigen Markt, der selbst die USA in den Schatten stellt. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen, um digitale Geschäftsmodelle, deren Erfolg vor allem von Netzwerk- und Skaleneffekten abhängt, in Europa voranzubringen. Ein globaler Digital Champion wird in Europa aber ganz sicher nicht in den engen Grenzen nationaler Einzelmärkte entstehen können. Die EU muss deshalb die Vollendung des Digitalen Binnenmarkts vorantreiben. Die EU-Kommission schätzt, dass dadurch die Wirtschaftsleistung der Mitgliedstaaten um mehr als 400 Mrd. € steigen und Hunderttausende neue Jobs geschaffen werden könnten.

Bisher denken Unternehmen und Konsumenten jedoch noch viel zu sehr in nationalen Grenzen. So verkaufen z.B. nur 7 % der europäischen Start-ups und Internetunternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen auch im europäischen Ausland. Und nur 15 % aller Europäer shoppen auf Internetseiten außerhalb ihres Landes.<sup>4</sup> Dadurch bleibt erhebliches Wachstumspotenzial ungenutzt. Die EU muss daher die verbleibenden Hindernisse für den Digitalen Binnenmarkt zügig abbauen, um die Einführung grenzüberschreitender digitaler Geschäftsmodelle zu erleichtern. Mit seinem großen Binnenmarkt hat Europa zudem das Potenzial, hier Standards zu setzen.

### Herausforderungen mutig angehen

Wie so oft beim Blick in die Zukunft wissen wir auch angesichts des rasanten digitalen Wandels nicht genau, wohin uns dieser in den kommenden Jahren und Jahrzehnten noch führen wird. Sicher ist aber, wenn wir den Wandel nicht aktiv und mit dem richtigen Mindset gestalten, dann werden wir in Deutschland und Europa international abgehängt und Einbußen bei Beschäftigung und Wohlstand erleiden. Außerdem werden die Rahmenbedingungen des digitalen Wandels

dann maßgeblich von Ländern gestaltet, die nicht unbedingt unsere europäischen Wertvorstellungen teilen. Es spricht also alles dafür, die aktuellen Herausforderungen mit Optimismus und Mut anzugehen und auf Innovation, Forschung und Qualifikation zu setzen, um die enormen Chancen der Digitalisierung zu nutzen und dauerhaft Wachstum und Wohlstand für alle zu sichern. Wir brauchen in Deutschland endlich einen mentalen Wandel, der die Lust auf Zukunft zum Leitmotiv des Handelns in Wirtschaft und Politik macht.

# SCHULBANK FOREVER?

## WIE SICH BILDUNG VERÄNDERN MUSS

Niemand kann sichere Prognosen darüber abgeben, in welchem konkreten Ausmaß technologische Entwicklungen welche Branchen und Arbeitsplätze in Zukunft umkrempeln werden. Einzelne Berufsbilder werden sich stark verändern oder sogar verschwinden – andere werden neu entstehen. Neu im Vergleich zu früheren innovativen und technischen Revolutionen ist, dass dieses Mal die Geschwindigkeit eine neue Qualität erfährt. Während früher ein Strukturwandel über viele Jahre begleitet werden konnte, finden heute Disruptionen innerhalb weniger Jahre statt und können Unternehmen, Branchen und komplette Geschäftsmodelle grundlegend infrage stellen. Mit dieser sich

schneller verändernden Welt geht eine verringerte Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen einher. Mit einem Schulabschluss und einer Ausbildung durch das gesamte Berufsleben zu kommen, wird in der Regel nicht mehr funktionieren. Die Herausforderung für Beschäftigte

wird vielmehr sein, mit den technologischen Entwicklungen Schritt zu halten und ihr Wissen und ihre Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Neben konkreten Kenntnissen und Fertigkeiten

**Neben konkreten Kenntnissen und Fertigkeiten werden Selbstlernkompetenz und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen wichtiger.**

werden Selbstlernkompetenz und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen wichtiger. Gleichzeitig braucht es ein breites Angebot, um individuellen Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedarfen zu begegnen.

### Früh anfangen: Digitalisierung auf den Stundenplan

Digitale Bildung muss bereits in der Schule beginnen. Die digitale Alltagswelt der Kinder und Jugendlichen muss in den Lehr- und Lernmethoden stärker berücksichtigt werden. Obwohl Kinder und Jugendliche heute



unmittelbar und selbstverständlich mit digitalen Technologien aufwachsen, spielen diese im Unterricht bisher kaum eine Rolle. Diese Generation wird zwar gerne als „digital natives“ bezeichnet, allerdings führt die reine Nutzung von digitalen Endgeräten nicht automatisch zu einem kompetenten Verständnis von digitalen Prozessen.

Ein grundlegendes Verständnis für digitale Technologien (sog. „digital literacy“) sollte deshalb ebenso zur Allgemeinbildung gehören wie Rechnen, Lesen und Schreiben. Bereits in der Schule muss der Grundstein gelegt werden, um im späteren Erwerbsleben schnell und flexibel auf technische Veränderungen reagieren zu können. In der Schule muss daher gelten:

- ▶ Kindern und Jugendlichen wird digitale Methodenkompetenz vermittelt, insbesondere auch mit Blick auf entsprechende Lehrmethoden und -materialien (z.B. Lern-Apps, Educational E-Games), die fächerübergreifend in den Schulunterricht integriert werden. Dazu müssen die Schulen entsprechend technisch ausgestattet sein – angefangen von WLAN und Lehrertablets bis hin zu interaktiven Lern-Apps oder Onlineplattformen zur Unterrichtsorganisation.
- ▶ Informatik sollte als Wahl- oder Profulfach an allen Schulen angeboten werden. Die Neugierde und Begeisterung für die Möglichkeiten digitaler Technologien sollten bereits früh spielerisch und klischeefrei geweckt werden. Dies gelingt nur, wenn der Informatikunterricht in der Schule anwendungsorientiert gestaltet und mit der Erfahrungswelt der Kinder und Jugendlichen verknüpft wird.
- ▶ Lehrerinnen und Lehrer erhalten durch gezielte Aus- und Weiterbildung die notwendigen Zusatzqualifikationen, um zur Vermittlung digitaler Inhalte sowie zur Anwendung digitaler Methoden befähigt zu werden. Gleichzeitig müssen Schulen auch über entsprechendes technisches Personal verfügen, das die Beschaffung, Installation und Betreuung der digitalen Ausstattung gewährleisten kann.

## BEST PRACTICE FÜR SCHULE DIGITAL

### App Camps

App Camps stellt kostenlose Lernmaterialien bereit, um die Grundlagen des Programmierens zu vermitteln.

Das Material ist für Kinder ab der 3. Klasse geeignet. Mehr als 2.000

Pädagogen haben das Angebot bereits genutzt. Inzwischen gibt es auch Materialien zum Programmieren von Websites und zu Big Data sowie Fortbildungsangebote für Lehrende.

Infos unter [www.appcamps.de](http://www.appcamps.de)

### Digitalwerkstatt

Die Digitalwerkstätten bieten Kurse und Workshops für Kinder von sechs bis zwölf Jahren zum Entdecken digitaler Technologien (Programmieren, Roboter bauen, 3D-Druck austesten).

Auch Workshopformate für den Schulunterricht und Fortbildungen für Lehrer sind im Angebot.

Infos unter [www.digitalwerkstatt.de](http://www.digitalwerkstatt.de)

Die COVID-19-bedingte Situation hat insbesondere im Schulwesen auf erschreckende Weise sichtbar gemacht, dass die Digitalisierung des Bildungssystems bei weitem noch nicht auf einem zufriedenstellenden Niveau ist. Vielmehr besteht ein Wirrwarr von Angeboten, die dem Stresstest einer Massennutzung häufig nicht standhalten. Zudem fehlt es an Koordinierung und Strukturierung. Hier braucht es endlich funktionierende digitale Lernplattformen für alle Schulen und entsprechende Medienkonzepte und Fortbildungen für alle Lehrkräfte. Bestehende Ansätze müssen möglichst zügig ausgebaut und koordiniert werden. In Hinblick auf die digitale Ausstattung von Schulen müssen die vorhandenen Mittel des Digitalpaktes jetzt auch tatsächlich abzurufen. Das Geld muss so schnell

wie möglich in die Schulen fließen und die Bewilligung dafür unbürokratisch erfolgen. Es darf nicht sein, dass Lehrkräfte sich allein im Dschungel bestehender digitaler Angebote zurechtfinden müssen und dabei z.B. auf eigene Verantwortung datenschutzrechtliche Risiken eingehen. Hier braucht es schnell klare Leitlinien, die Orientierung bieten und einen Rahmen vorgeben.

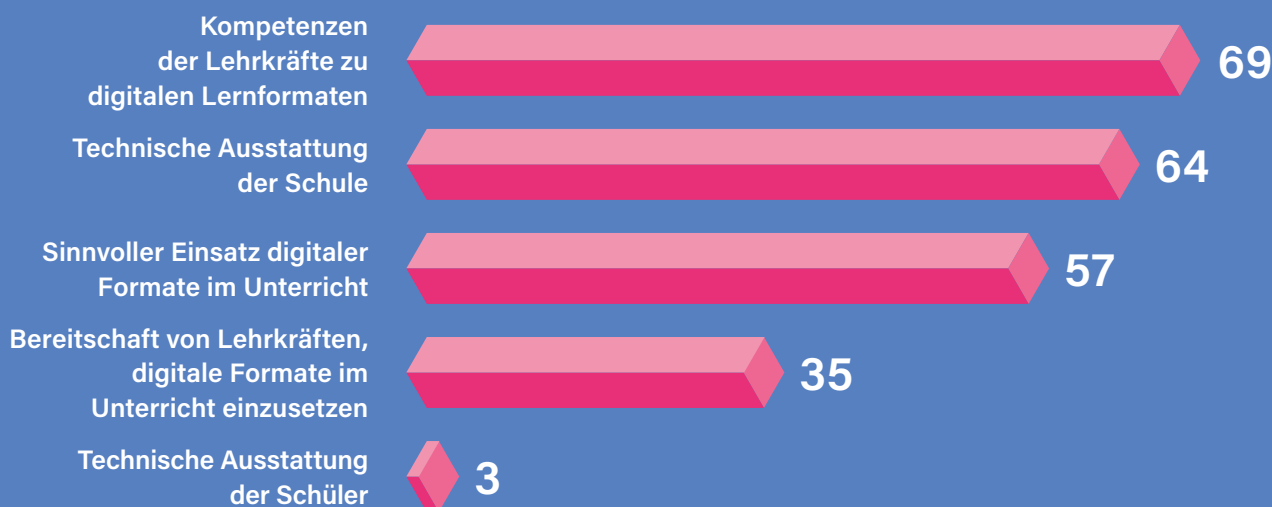
### **Flexibilität nutzen: Berufsausbildung lässt sich schon heute digital gestalten**

Für die duale Berufsausbildung gilt grundsätzlich: Die einzelnen Ausbildungsordnungen sind flexibel, definieren Mindeststandards und lassen damit Raum für Anpassungen an unterschiedliche betrieb-

liche Erfordernisse sowie die technische Entwicklung – das gilt auch für die Digitalisierung. Passende Ausbildungsberufe (z.B. Mechatroniker/-in, Fachinformatiker/-in, Chemikant/-in) sind schon heute vorhanden. Und diese sind auch heute schon an modernen, teils digitalen Produktionssystemen orientiert und auf branchenübergreifende Zusammenarbeit angelegt. Sobald sich in den jeweiligen Berufsbildern ein Veränderungsbedarf abzeichnet, werden Ausbildungsordnungen auf den Prüfstand gestellt und um digitale Kompetenzen ergänzt. So wurden z.B. kürzlich die Ausbildungen zum Fachinformatiker und zum Chemielaboranten entsprechend überarbeitet. Die bisherige

## **WO SEHEN LEHRKRÄFTE NACHHOLBEDARF IN SCHULEN?**

Angaben in %



Quelle: Robert-Bosch-Stiftung (2020)





Praxis zeigt, dass es dabei nicht zwingend darum gehen muss, neue Berufsbilder zu schaffen. Vielmehr brauchen die Sozialpartner den Raum, mit ihrer Kenntnis über konkrete betriebliche Erfordernisse bestehende Berufsbilder zu modernisieren. Vor allem auf der mittleren Qualifikationsebene werden sich Tätigkeiten sowohl in Industrie als auch in Dienstleistungsbranchen verändern.

In den Fällen, in denen die Modernisierung bestehender Ausbildungsordnungen dennoch notwendig wird, kann über die enge Einbindung der Sozialpartner der notwendige Veränderungs- und Aktualisierungsbedarf in Unternehmen schnell realisiert werden. Wichtig ist aber auch, die Berufsschulen im digitalen Wandel mitzunehmen. Die Berufsschulen sind eine unverzichtbare Säule im System der dualen Ausbildung und wichtige Partner für die Betriebe. Sie müssen bei Förderprogrammen und Initiativen des Bundes, der Länder und der Kommunen zur Gebäudesanierung und zur digitalen Ausstattung ebenso wie die allgemeinbildenden Schulen berücksichtigt werden. Hohe Priorität müssen zudem die Sicherung des Lehrkräftenachwuchses an den Berufsschulen und deren Aus- und Fortbildung im Kontext der Digitalisierung haben.

## NEUER AUSBILDUNGS- BERUF KAUFMANN/-FRAU IM E-COMMERCE:

Dass die Digitalisierung die Geschäftsprozesse einer Branche auch derart umfassend verändern bzw. ergänzen kann, dass die Etablierung eines neuen Ausbildungsberufs notwendig wird, zeigt der Handel.

So sind durch den Onlinehandel gänzlich neue Tätigkeitsfelder aufgrund neuer Prozesse und Geschäftsmodelle entstanden. Daher haben sich die Sozialpartner auf die Etablierung eines neuen Ausbildungsberufs „Kaufmann/Kauffrau im E-Commerce“ verständigt. Seit Beginn des Ausbildungsjahres 2018/2019 können die Unternehmen in dem neuen Beruf ausbilden und somit ihren Fachkräftebedarf für den Bereich E-Commerce sichern. Die seitdem jährlich rd. 1.400 neu abgeschlossenen Auszubildendenverhältnisse zeigen, dass der neue Beruf im Onlinehandel für junge Menschen und die Ausbildungsbetriebe sehr attraktiv ist.



Neben E-Learning-Angeboten bieten **DIGITALE LERNTOOLS** Möglichkeiten für Unternehmen, gerade auch in der Berufsausbildung, aber auch im Schulungs- und Weiterbildungsbereich. Mithilfe von Augmented-Reality-Datenbrillen oder sog. digitalen Zwillingen können Auszubildende z. B. bereits früh in der Ausbildung sowie vor allem virtuell und damit weltweit praktisch lernen und arbeiten. So sind beispielsweise in der Transport- und Logistikbranche bereits heute Tools dieser Art Bestandteil von Schulungsmaßnahmen. Schnellere Lernerfolge und eine verstärkte Konzentration der Ausbilder auf die Unterstützung und Begleitung des Lernprozesses sind nur zwei der positiven Effekte des Einsatzes solcher Instrumente.

## **Potenzial heben: Bildung an Hochschulen digitaler und breiter denken**

Die Digitalisierung sollte auch für Hochschulen einen höheren Stellenwert einnehmen – und das nicht nur mit Blick auf technische Studiengänge. Hochschulabsolventen müssen für ihren Einstieg in den Arbeitsmarkt gut auf die technischen Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet sein. Aufgrund des hohen Tempos des digitalen Wandels ist der enge Austausch zwischen Hochschulen und Wirtschaft noch wichtiger als bisher, um zeitnah auf Veränderungen beruflicher Anforderungen reagieren und diese ggf. in den Hochschulcurricula abbilden zu können. Entscheidend sind ebenso ein früher Praxisbezug in der Lehre, studienbegleitende Praktika und eine insgesamt stärkere Offenheit der Hochschulen für die Anforderungen des Arbeitsmarkts. Die Interdisziplinarität von Studiengängen ist unerlässlich und sollte weiter ausgebaut, die Zusammenarbeit von Fachdisziplinen unterstützt und die Förderung über Stiftungsprofessuren intensiviert werden. Zudem muss die Verzahnung von beruflicher und akademischer Bildung weiter ausgebaut werden. Akademische Studiengänge sollten praxisrelevante Inhalte enthalten und berufliche Ausbildungsgänge, wo notwendig, akademisch-wissenschaftliche Bezüge.

Auch im Bereich der beruflichen Weiterbildung können staatliche Hochschulen ihre Rolle weiter ausbauen. So könnten sie in Zukunft Anbieter von Weiterbildungsmöglichkeiten werden – für beruflich Qualifizierte, für Menschen mit erstem Hochschulabschluss und im Bereich der beruflichen Aufstiegsfortbildung als Partner einzelner Berufsschulen. Bund und Länder sollten Hochschulen im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung (sog. „third mission“) stärken, um insbesondere auch den Innovationstransfer für kleine und mittelständische Unternehmen zu Themen rund um die Digitalisierung zu unterstützen sowie Angebote für lebenslanges Lernen zu entwickeln.

Duale Studiengänge kombinieren in hervorragender Weise eine wissenschaftliche Qualifikation mit fundierter Praxiserfahrung. Die Verzahnung der beiden Lernorte Hochschule und Betrieb, die niedrigen Abbruchquoten von nur 7 % (gegenüber 28 % der Bachelor-

studenten an FHs und Universitäten) sowie die hohen Übernahmequoten von über 80 %<sup>5</sup> der Absolventinnen und Absolventen haben das duale Studium zum Erfolgsmodell gemacht. In den letzten zehn Jahren hat sich die Zahl der dual Studierenden auf rd. 100.000 mehr als verdoppelt. Gerade mit Blick auf den Fachkräftemangel im MINT-Segment ist diese positive Entwicklung zu begrüßen und der weitere Ausbau des Angebots an den Hochschulen – wie auch vom Wissenschaftsrat gefordert – unter Wahrung hoher Qualität zu unterstützen. Gerade für neue Fächer und Berufe muss das Potenzial des dualen Studienformats noch stärker ausgeschöpft werden.

## **Jenseits formaler Qualifikation: Soft Skills in digitaler Arbeitswelt immer wichtiger**

Der bildungspolitische Blick darf dabei aber nicht auf die Vermittlung digitaler Kompetenzen verengt werden. Aufgrund des teilweise relativ hohen Anteils an Routinetätigkeiten in zahlreichen Berufen wird es zu Verschiebungen in der Aufgabenverteilung zwischen Mensch und Maschine kommen. Unterschiede zwischen Berufsbildern verlieren an Trennschärfe, die Arbeits- und Aufgabenteilung im Unternehmen wird vielseitiger und flache Hierarchien und vernetztes Arbeiten gewinnen an Bedeutung. Es gilt also, in der Schul- wie auch in der Berufs- und Hochschulausbildung neben mehr digitalen Inhalten auch sog. Soft Skills wie konzeptionelles, kreatives und vernetztes Denken oder Team- und Kommunikationsfähigkeiten zu fördern, um Schüler, Auszubildende und Studierende optimal auf die Anpassungs- und Entwicklungsanforderungen der digitalen Arbeitswelt vorzubereiten.

## **Man lernt nie aus: warum wir Bereitschaft zum lebenslangen Lernen brauchen**

Die Veränderungsgeschwindigkeit im digitalen Wandel ist noch höher als bei früheren wirtschaftlichen Umbrüchen. Technologien und Geschäftsmodelle, die heute innovativ und profitabel sind, können in wenigen Jahren bereits vollkommen veraltet sein.

Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte. Ein Teil der Grundschüler von heute wird in Berufen arbeiten, die derzeit noch nicht existieren. Zahlreiche Fähigkeiten und Kenntnisse von Berufsanfängern sind für den Berufseinstieg im Hier und Jetzt wichtig, werden aber möglicherweise bereits in einigen Jahren überholt sein. Lebenslanges Lernen wird damit ein Muss für jeden. Dabei geht es weniger darum, neue Berufe zu erlernen. Die wenigsten Berufe werden ganz wegfallen. Allerdings werden sich Tätigkeiten verändern. Das erfordert eine stete Weiterentwicklung der eigenen Fachkompetenzen – individuell, passgenau und orientiert an den betrieblichen Erfordernissen.

Beschäftigten wird es dann besonders leichtfallen, mit Veränderungen in der Arbeitswelt zurechtzukommen, wenn sie über eine hohe Selbstlernkompetenz und -bereitschaft verfügen. In einem ersten Schritt muss erkannt werden, in welchem Bereich es sinnvoll für die eigene Beschäftigungsfähigkeit wäre, Kenntnisse und Fertigkeiten zu erweitern. In einem zweiten Schritt braucht es einen Überblick über den Weiterbildungsmarkt und die Kompetenz, geeignete Schulungen oder Fortbildungen zu identifizieren. Die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und die Umsetzung oder Übertragung auf das eigene berufliche Tätigkeitsfeld stehen als dritter, abschließender Schritt.

In vielen bestehenden Berufen ist sog. Upskilling wichtig, damit Beschäftigte auch im Umfeld neuer Technologien erfolgreich arbeiten können. Gleichzeitig braucht es bei Berufen, deren Tätigkeiten selbst sich durch Digitalisierung entscheidend verändern, ein Reskilling.

Das gilt beispielsweise für technische Berufe, deren Tätigkeitsfeld sich durch Automation und Big Data verändert. Weiterbildung ist mit Blick auf die rasanten Veränderungsprozesse aber nicht auf Jahre im Voraus und unabhängig von konkreten betrieblichen Einsatzmöglichkeiten planbar.

Vielmehr muss betriebliche Weiterbildung auch kurzfristig an sich verändernde Geschäftsmodelle und technologische Voraussetzungen angepasst werden. Die Verantwortung für eine solche Anpassung liegt bei den Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen. Die betriebliche Notwendigkeit ist dabei das alles entscheidende Kriterium. Unternehmen investieren schon heute jährlich 33,5 Mrd. €<sup>6</sup> in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten, weil die Qualifizierung ihres Personals in ihrem ureigenen Interesse liegt. Die Beschäftigten sollten für Weiterbildung offen sein und die Bereitschaft mitbringen, ggf. einen größeren Teil ihrer Freizeit für Weiterbildung einzubringen, als es heute der Fall ist. Bisher finden über 87 % der Weiterbildung während der Arbeitszeit statt.<sup>7</sup> Formale Zusatzqualifikationen sind neben dem „Training-on-the-Job“-Ansatz nur ein Weg, Beschäftigte zu qualifizieren. Denkbar ist auch, dass Unternehmen ihren Beschäftigten verstärkt Weiterbildungen z. B. durch Onlinekurse anbieten.



# TALENTE, BITTE

## KLUGE KÖPFE FÜR DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT

300.000

Die deutsche Wirtschaft leidet unter einem gravierenden Fachkräftemangel. Auch in Krisenzeiten werden geeignete Kandidatinnen und Kandidaten vielerorts händeringend gesucht. Die digitale Transformation braucht fähige Menschen, die sie gestalten und vorantreiben. Auf dem Spiel steht nichts weniger als die Innovationskraft und internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Mit unkomplizierten Rahmenbedingungen für Zuwanderung können internationale Talente für Deutschland gewonnen und vorhandenes Wachstumspotenzial genutzt werden.

250.000

### Alarmierende Fachkräftelücke auch in der Krise

Die Zahlen sind seit vielen Jahren alarmierend. Mit fast 340.000 fehlenden Arbeitskräften aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT) erreichte die Fachkräftelücke im Herbst 2018 einen neuen Negativrekord in Deutschland. Erwartungsgemäß ist diese Gesamtzahl als Folge der Corona-Pandemie und der gesunkenen Nachfrage in vielen Wirtschaftsbereichen krisenbedingt deutlich zurückgegangen. Auffällig bleibt jedoch die nahezu unveränderte Zahl der gesuchten IT-Fachkräfte: Auch im Krisenjahr 2020 bleiben fast 40.000 drin-

200.000

gend benötigte IT-Stellen unbesetzt. Grund ist auch der Modernisierungsdruck für viele Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. Die Einführung digitaler Geschäftsmodelle bzw. die Modernisierung von IT-Infrastrukturen war oftmals die Voraussetzung, um auch während der Corona-Krise arbeits- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Digitalisierung verspricht Resilienz. Dafür braucht es entsprechende Expertinnen und Experten.

Für viele Jobs in der digitalen Arbeitswelt sind in MINT-Studien- und Ausbildungsgängen vermittelte Kompetenzen unverzichtbar. Der Mangel an qualifiziertem Personal wird ein Hemmnis für Wachstum bleiben – vor allem im wirtschaftlichen Aufschwung.

Der Bedarf an Talenten und Fachkräften wird allerdings nicht allein durch vorhandene Ressourcen und unser Bildungssystem gedeckt werden können. Die Einstellung internationaler Fachkräfte auch von außerhalb der EU muss daher unkompliziert möglich sein.

150.000

### Inländisches Potenzial zur Fachkräftesicherung nutzen

Die digitale Transformation und die demografischen Herausforderungen verlangen zukunftsorientierte Rahmenbedingungen zur

## MINT-ARBEITSKRÄFTELÜCKE

**121.300**  
2. Hj. 2012

Quelle: MINT-Reports 2012–2018, Institut der deutschen Wirtschaft

Sicherung von Fachkräften. In erster Linie müssen dafür die vorhandenen Ressourcen in Deutschland bestmöglich genutzt werden. Gute Bildung und Ausbildung sowie lebenslanges Lernen insbesondere durch betriebliche Weiterbildung sind die wichtigsten Maßnahmen zur Fachkräftesicherung. Gleichzeitig müssen wir die Erwerbsbeteiligung von Frauen weiter fördern und mehr Mädchen und Frauen für technische Berufe und Studiengänge begeistern. Fehlende

Möglichkeiten der Kinderbetreuung dürfen kein Hemmnis für Eltern sein, die gerne (mehr) arbeiten würden. Die Betreuungsangebote sind daher umfassend auszubauen – Kitas und Ganztageschulen müssen ein selbstverständlicher Teil der Bildungsinfrastruktur werden. Außerdem gilt es, ältere Fachkräfte im Betrieb zu halten, da deren Erfahrung und Wissen gerade auch in Zeiten des Wandels dringend benötigt werden.

**Es fehlen derzeit alleine  
rd. 40.000 Informatiker.**



**152.600** ▶  
Frühjahr 2020

## ANTRAGSVERFAHREN DIGITALISIEREN: ELEKTRONISCHE AKTE EINFÜHREN

Im Zuwanderungsprozess für Fachkräfte würde die Einführung einer elektronischen Akte die Kommunikation und Koordination aller Beteiligten enorm verbessern. Mit Zugriff für involvierte Auslandsvertretungen, Bundes-, Landes- und Kommunalbehörden würde sie Verfahren deutlich beschleunigen und die unzeitgemäße papiergestützte Antragspraxis inkl. aufwendigem Postversand von Dokumenten endgültig beenden. Notwendig sind eine moderne IT-Infrastruktur der Behörden mit kompatiblen Datensystemen.

## Attraktiv für Fachkräfte aus dem Ausland werden

Seit März 2020 ist das Fachkräfteeinwanderungsgesetz in Kraft. Ein wichtiger Schritt, für den sich die deutschen Arbeitgeber über viele Jahre eingesetzt haben. Ziel des Gesetzes ist es unter anderem, Zuständigkeiten klarer zu definieren und komplizierte gesetzliche Regelungen und langwierige Verwaltungsverfahren zu vereinfachen. Sowohl Unternehmen als auch ausländische Fachkräfte stehen bisher vor immensen bürokratischen Herausforderungen. Folglich zog es vergleichsweise wenige der dringend benötigten Fachkräfte aus Nicht-EU-Staaten nach Deutschland. Die internationalen Einreisebeschränkungen durch die Corona-Pandemie haben einen Praxistest des neuen Gesetzes bisher kaum möglich gemacht. Damit es seine beabsichtigte Wirkung entfalten kann, kommt es jetzt auf die praktische Umsetzung an. Ein wichtiges Vorhaben ist bspw., die Aufgaben der heute rund 600 zuständigen Ausländerbehörden auf kommunaler Ebene zu bündeln und in spezialisierte, überregionale Zentralstellen der Bundesländer zu überführen. Die Umsetzung läuft bisher in den Bundesländern sehr unterschiedlich. Klar ist, dass wir für internationale Talente und Fachkräfte nur attraktiv sind, wenn Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft an einem Strang ziehen.

Eine Übersicht wie Zuwanderung in der Praxis funktioniert bietet die Handreichung „Arbeiten in Deutschland – Zuwanderungsmöglichkeiten ausländischer Fachkräfte“ von BDA und Gesamtmetall.<sup>8</sup>



# STECUHR PASSÉ?

## FLEXIBILITÄT FÜR UNTERNEHMEN UND BESCHÄFTIGTE

Unternehmen sind in Zeiten von Digitalisierung und globaler Vernetzung zunehmend auf Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung angewiesen. Tritt z. B. in einer von Deutschland aus digital gesteuerten Fabrik in Mexiko ein technisches Problem auf, muss der zuständige Ingenieur auch außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeiten die Möglichkeit haben, im Notfall per App in das entsprechende Steuerungssystem einzugreifen. Und auch eine deutsche Programmiererin muss sich als Teil eines internationalen Entwicklerteams bei schwierigen Fragen abends über Internettelefonie kurzfristig mit ihren Kollegen in Indien austauschen können.

Gleichzeitig fordern auch immer mehr Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber, die Möglichkeiten mobiler Arbeitsgeräte sowie

virtueller, cloudbasierter Arbeitsplätze für die selbstbestimmte Einteilung der eigenen Arbeitszeit nutzen zu können – insbesondere vor dem Hintergrund einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So möchte ein als Projektmanager tätiger Familienvater vielleicht einen Nachmittag in der Woche mit seinen Kindern zum Fußballtraining gehen und dafür erst am späteren Abend bis 23 Uhr die während des Tages liegen gebliebenen E-Mails abarbeiten.



## SPIELPLATZ STATT SCHREIBTISCH

Ein Produktmanager bei einem Konsumgüterhersteller ist zweifacher Vater und möchte zwei Mal in der Woche um 15 Uhr Feierabend machen, um seine Kinder aus der Schule abzuholen und den Nachmittag mit ihnen zu verbringen. Am Abend erledigt er bis 23 Uhr noch Korrespondenz via E-Mail aus dem Homeoffice. Nach derzeit geltender Rechtslage ist dieses Arrangement für den Mitarbeiter und seinen Arbeitgeber ein Problem. Aufgrund der gesetzlichen Ruhezeit von elf Stunden dürfte er den nächsten Arbeitstag erst gegen 10 Uhr beginnen.

## TEAMWORK ÜBER ZEITZONEN HINWEG

Eine Ingenieurin bei einem Automobilzulieferer startet wie üblich um 8 Uhr in ihren Arbeitstag. Am späten Nachmittag kommt es zu technischen Problemen in einem Werk des Unternehmens in Panama. Die Ingenieurin muss sich deshalb online in das virtuelle Steuerungssystem der dortigen Produktionsanlagen einwählen, um die Kollegen vor Ort bei der dringenden Problembehebung zu unterstützen. Nach geltendem Recht müsste sie spätestens um 18 Uhr ihre Arbeit beenden – unabhängig davon, ob die technischen Probleme in Panama gelöst wurden. Grund: Sie würde ansonsten die tägliche Höchstarbeitszeit von zehn Stunden überschreiten. Könnte sie stattdessen ihre Arbeitszeit im Laufe der Woche flexibel verteilen, könnte sie auch nach 18 Uhr noch weiter ihre Kollegen bei der Problemlösung unterstützen und als Ausgleich an einem anderen Tag der Woche entsprechend kürzer arbeiten.



### Gesetzliche Ruhezeitregelung geht an Realität vorbei

In den skizzierten Szenarien ist die notwendige flexible Gestaltung der Arbeitszeit für die Beschäftigten nicht ohne arbeitsrechtliche Schwierigkeiten möglich. Denn nach geltender Rechtslage müssen Beschäftigte nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben (Arbeitszeitgesetz § 5 Abs. 1). Wer also abends bis 23 Uhr noch ein wichtiges Telefonat mit einem Kollegen in den USA führt oder nach dem gemeinsamen Grillabend mit der Familie noch E-Mails beantwortet, darf am nächsten Tag erst ab 10 Uhr

wieder in den Arbeitstag starten. Eine solch starre Ruhezeitenregelung geht nicht nur an den Bedürfnissen der Unternehmen, sondern auch an der Lebensrealität vieler Beschäftigter komplett vorbei.

Die EU-Arbeitszeitrichtlinie gibt vor, dass für jeden Beschäftigten pro 24-Stunden-Zeitraum eine Mindestruhezeit von elf zusammenhängenden Stunden gelten muss (Art. 3). Diese Vorgabe kann jedoch durch Tarifverträge modifiziert werden (Art. 18). Dies eröffnet den Mitgliedstaaten einen Spielraum, den der deutsche Gesetzgeber nur unzureichend genutzt hat. Das deutsche Arbeitszeitgesetz sieht lediglich vor, dass im Rahmen tarif-





vertraglicher Regelungen die Ruhezeit um bis zu zwei Stunden gekürzt werden kann, wenn die „Art der Arbeit“ dies erfordert (§ 7 Abs. 1 Nr. 3). Dies gilt derzeit insbesondere bei branchenspezifischen Besonderheiten wie z.B. im Bereich technischer Hilfsdienste oder Stördienste bei Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung.

Statt einer unnötigen Einschränkung auf die „Art der Arbeit“ sollte die gesetzliche Öffnungsklausel für die Tarifvertragsparteien so abgeändert werden, dass sie alle Arten von Tätigkeiten umfasst. So könnte die Ruhezeit unabhängig von der Art der Tätigkeit auf bis zu neun Stunden angepasst werden. Zudem sollte es möglich sein, den Beschäftigten die Ruhezeit flexibel z.B. in zwei Blöcken pro Tag zu gewähren, wovon ein Block z.B. eine zusammenhängende Ruhezeit von acht Stunden umfassen könnte.

Für die Beschäftigten würde eine solche Anpassung echte Souveränität im Umgang mit der Einteilung der eigenen Arbeitszeit bedeuten. Für die Unternehmen würde sie vor allem Rechtssicherheit schaffen: Arbeitgeber könnten ihren Beschäftigten mehr zeitliche Flexibilität gewähren, ohne ständig Gefahr zu laufen, gegen Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes zu verstoßen.

## Höchstleistungszeit auf Arbeitswoche beziehen

Auch das starre Festhalten an einer Tageshöchstleistungszeit durch das deutsche Arbeitszeitgesetz legt Unternehmen wie Beschäftigten unnötige Fesseln an. In Zeiten von Projektarbeit und der zunehmenden Vernetzung von Unternehmen und Wertschöpfungsketten über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg ist die gesetzliche Begrenzung der täglichen Arbeitszeit auf durchschnittlich acht, im Ausnahmefall zehn Stunden realitätsfern. Wenn am anderen Ende der Welt z.B. ein Sensor meldet, dass eine Maschine beim Kunden nicht rundläuft, kann der Hersteller diesen nicht mit Verweis auf die tägliche Höchstleistungszeit auf den Folgetag verträgen.

Statt einer starren Tagesvorgabe muss es daher möglich sein, die zulässige Arbeitszeit über die Woche hinweg variabler zu gestalten. Wir brauchen in Deutschland endlich eine wöchentliche anstelle einer täglichen Höchstleistungszeit – ganz im Sinne der EU-Arbeitszeitrichtlinie. Dabei geht es nicht darum, die Arbeitszeit der Beschäftigten auszuweiten. Wer an einem Tag mehr arbeitet, muss an einem anderen Tag in der Woche diese Überstunden auch durch Freizeit ausgleichen können. Beschäftigte würden dadurch auch mehr Souveränität in der Gestaltung ihres Arbeitsalltags gewinnen. Der Entwickler, der am Abend noch an einer Videokonferenz mit internationalen Kollegen teilnimmt, könnte dafür an einem anderen Tag in der Woche weniger arbeiten. Und eine Mutter, die am Nachmittag mit ihren Kindern Geburtstag feiert, könnte am Folgetag länger im Büro bleiben, um womöglich liegen gebliebene Aufgaben abzuwickeln.

# NIE MEHR INS BÜRO?

## CHANCEN UND GRENZEN MOBILER ARBEIT

Digitalisierung bedeutet, dass Arbeit in vielen Bereichen zunehmend unabhängig von Ort und Zeit erbracht werden kann. Neben flexibler Arbeitszeitgestaltung steigt damit auch die Möglichkeit des mobilen Arbeitens in zahlreichen Berufen. Ob Homeoffice oder Arbeiten von unterwegs – die Arbeit mit mobilen Endgeräten (Laptops, Smartphones, Tablets) ist für viele Beschäftigte zu einem wichtigen Instrument bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben geworden. So können z.B. Pendel- oder Präsenzzeiten reduziert werden. Vor allem jüngere Beschäftigte erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass sie mit dem notwendigen Equipment ausgestattet auch außerhalb der regulären Arbeitszeit flexibel arbeiten können. Im Gegenzug werden dafür dann auch im Büro mal private Dinge erledigt. Nur ein geringer Anteil dieser Beschäftigten fühlt sich dadurch belastet. Dennoch braucht jedes Unternehmen klare Regeln zum mobilen Arbeiten, um mögliche Belastungen zu vermeiden. Entscheidend ist hierbei die Unterscheidung zwischen der technischen Erreichbarkeit und der tatsächlich erforderlichen Verfügbarkeit der Beschäftigten. Denn kein Mitarbeiter muss immer und ununterbrochen für seinen Arbeitgeber erreichbar sein. Hier sind betriebsindividuelle Lösungen und klare betriebliche Richtlinien nötig, wie sie immer mehr Unternehmen entwickeln (z.B. Festlegung von Reaktionszeiten oder die Begrenzung von E-Mail-Verteilerkreisen).

In der Corona-Krise hat das mobile Arbeiten in Deutschland einen enormen Schub erhalten und wird seitdem intensiver genutzt als je zuvor. Unternehmen und Beschäftigte haben hier gemeinsam individuelle Lösungen gefunden. Durch die schnelle und unbürokratische

Reaktion auf die Pandemie konnten Unternehmen mit ihren Beschäftigten die Arbeitsfähigkeit und Versorgung (zumindest teilweise) aufrecht halten und gleichzeitig die Ausbreitung des Virus verlangsamen. Auf der anderen Seite wurden flexible Lösungen

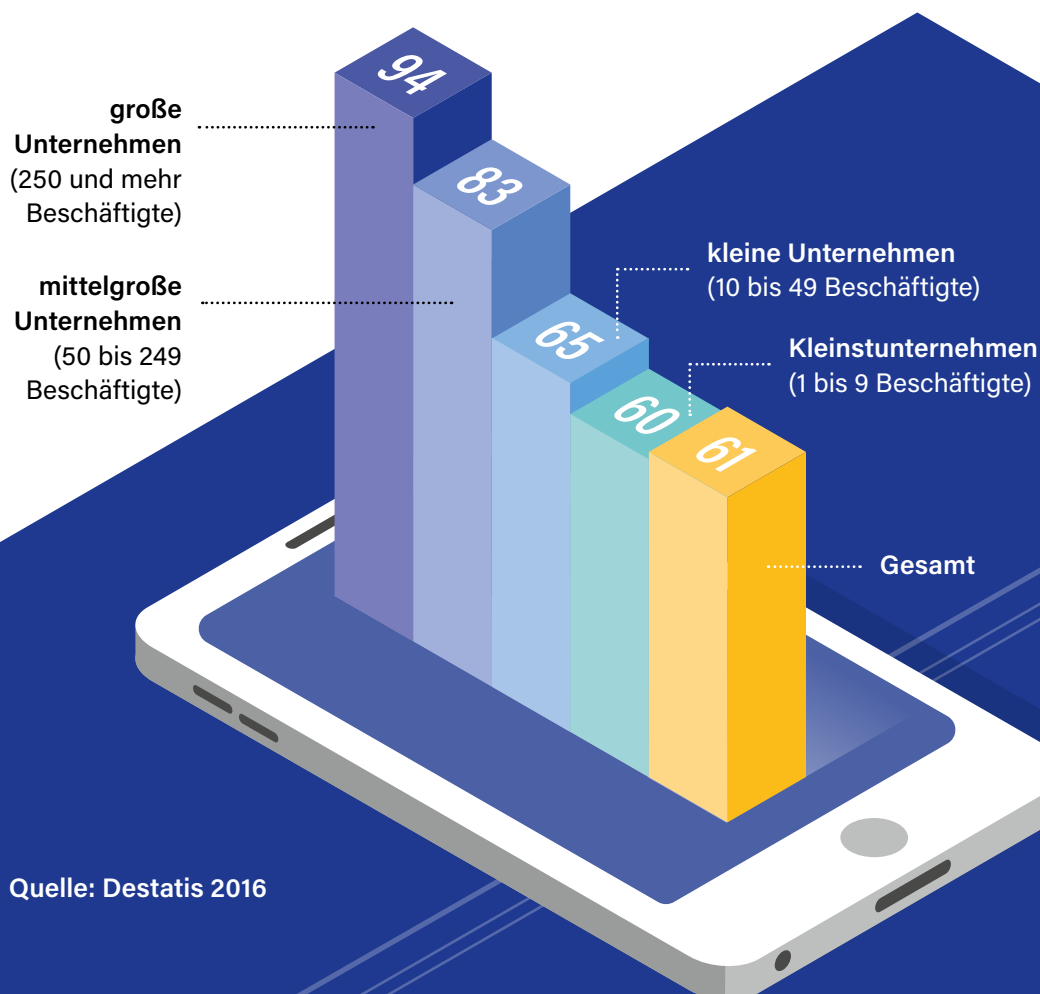
### Ein „Recht auf Homeoffice“ ginge komplett an der Realität in den Unternehmen vorbei.

für Beschäftigte gefunden, die krisenbedingt mit neuen privaten Verpflichtungen konfrontiert waren (wie z. B. Kinderbetreuung). Dort, wo es möglich und sinnvoll ist, wird mobiles Arbeiten auch angeboten. Allerdings können nicht alle Aufgaben und Berufe von zu Hause aus erledigt werden. Ein großer Teil der Beschäftigten arbeitet in Berufen, in denen mobiles Arbeiten nicht möglich ist. Ein Krankenpfleger kann seinen Beruf nicht zu Hause ausüben und eine Monteurin in der Produktion muss zwangsläufig im Werk an der Fertigungsstraße präsent sein. Ein viel diskutierter Rechtsanspruch auf „Homeoffice“ ginge komplett an der Realität in den Unternehmen vorbei. Im Gegenteil könnte es die vertrauensvolle Basis für flexible Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeitsangebote zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten stören.



## MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN BIETET BESCHÄFTIGTEN DIE MÖGLICHKEIT, MOBIL ZU ARBEITEN

Vor der Corona-Krise boten bereits 61% aller Unternehmen in Deutschland ihren Beschäftigten, wenn es für sie möglich war, die Option mobil zu Arbeiten (Destatis 2016). Mobiles Arbeiten wurde während der Pandemie massiv ausgebaut. Unter den Berufstätigen arbeitete im März 2020 jeder Zweite (49%) ganz oder teilweise „im Homeoffice“. Für 33% der Berufstätigen wurde seit der Pandemie erstmals mobiles Arbeiten ermöglicht. Auf der anderen Seite gaben über 40% an, dass ihre Tätigkeit grundsätzlich nicht mobil erbracht werden kann (Bitkom 2020). Unternehmensumfragen zufolge wird dieser Trend die Pandemie überdauern: 73% der Unternehmen, die während der Coronakrise verstärkt auf das Arbeiten von zu Hause gesetzt haben, planen auch in Zukunft mehr davon anzubieten (Ifo-Institut 2020). Generell ist zu beachten, dass Homeoffice und mobiles Arbeiten insbesondere kleine und Kleinstunternehmen vor enorme finanzielle Belastungen und technische Herausforderungen stellen kann: Neben der Anschaffung der entsprechenden Hardware (wie Laptops), muss darüber hinaus der Heimarbeitsplatz sicher an das Büronetzwerk eingebunden werden, um sensible Unternehmensdaten zu schützen. Da ohnehin fast alle (94%) der großen Unternehmen (250 oder mehr Beschäftigte) bereits vor der Corona-Krise mobiles Arbeiten ermöglicht haben, würde ein Recht auf Homeoffice insbesondere kleine Unternehmen belasten.



Quelle: Destatis 2016



## Nutzung mobiler Endgeräte vereinfachen

Betriebliche Regelungen können auch dafür genutzt werden, die zunehmende Verwendung privater Geräte wie Smartphones oder Laptops für Arbeitszwecke zu erleichtern („bring your own device“). Dabei ergeben sich nicht nur technische Fragen. Auch datenschutz- und arbeitsrechtliche Aspekte müssen geklärt werden. Hierzu zählen Fragen der Fernlöschung sowie der Zugangs- und Weitergabekontrollen oder auch zum Aufwendungsersatz und zu den Herausgabeansprüchen der auf dem privaten Gerät gespeicherten betrieblichen Daten bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Regelungen auf betrieblicher und/oder individueller Ebene sind darüber hinaus auch dann sinnvoll, wenn der Arbeitgeber die digitalen Endgeräte bereitstellt.

Die Nutzung von Internet und Onlinekommunikationsdiensten wie Messenger Apps ist heute für die meisten Menschen eine Selbstverständlichkeit. Damit steigt die Zahl derjenigen Beschäftigten, die auch während der Arbeitszeit auf die private Nutzung solcher Dienste nicht verzichten wollen. Viele Unternehmen sind schon heute damit einverstanden, wenn ihre Mitarbeiter betrieblichen Kommunikationsmittel – in einem vertretbaren Maß – auch privat nutzen. Meist werden in entsprechenden Betriebsvereinbarungen die Grundlagen dafür festgelegt. Gleichzeitig muss der Arbeitgeber aber sicherstellen können, dass diese Vorgaben auch eingehalten werden und z.B. keine übermäßige private Nutzung erfolgt oder strafrechtlich relevantes Material heruntergeladen oder versendet wird. Eine betriebliche Ausgestaltung und eine Einwilligung des Arbeitnehmers in die Durchführung von Missbrauchskontrollen ist damit eine wesentliche Voraussetzung für die Bereitschaft der Arbeitgeber, die private Nutzung dienstlicher Kommunikationsmittel zuzulassen.

Die Privatnutzung betrieblicher Kommunikationsmittel ist darüber hinaus rechtlich problematisch, da bisher nicht eindeutig geklärt ist, ob ein Arbeitgeber hierdurch zum Diensteanbieter im Sinne des Telekommunikationsrechts wird. Demnach wäre der Arbeitgeber nämlich bei Rechtsverstößen des Arbeitnehmers im Rahmen der privaten Nutzung (z.B. illegale Downloads) haftbar. Der Gesetzgeber sollte daher klarstellen, dass ein Arbeitgeber, der die Privatnutzung seiner Kommunikationsmittel durch seine Beschäftigten zulässt, dadurch kein Diensteanbieter wird. Gestattet der Arbeitgeber z.B. die Privatnutzung des beruflichen E-MailAccounts, kann er nur nach Einwilligung des Beschäftigten auf dessen berufliches E-Mail-Postfach zugreifen. Gerade im Hinblick auf Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen ist der Zugriff des Arbeitgebers auf das E-Mail-Postfach eines Beschäftigten aber notwendig.

## Aufzeichnungspflichten: mehr Eigenverantwortung für Beschäftigte

Mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitgestaltung gehen zunehmend mit einer Ausweitung von Vertrauensarbeitszeit einher. Vertrauensarbeitszeit bedeutet, dass der Arbeitgeber auf die Kontrolle der Arbeitszeiten verzichtet und die Beschäftigten weitgehend selbstständig in der Einteilung ihrer Arbeitszeit sind. Unternehmensleitung und Vorgesetzte vertrauen darauf, dass die



Beschäftigten ihre Aufgaben in einem verabredeten Zeitraum eigenverantwortlich erledigen. Deshalb entfällt eine formale Zeiterfassung ebenso wie die Anwesenheitskontrolle. Entscheidend ist nur, dass das abgesprochene Arbeitsergebnis termingerecht vorliegt. Die Gestaltung der Arbeitszeit, oft auch der Arbeitsort, sollte bei Vertrauensarbeitszeit prinzipiell Sache der Beschäftigten sein.

Für Beschäftigte bedeutet dies vor allem, dass sie ihre Arbeitszeit unkompliziert, flexibel und vor allem weitgehend eigenständig einteilen und so Beruf und Privatleben optimal vereinbaren können. Trotz dieser weitgehenden Unabhängigkeit des Beschäftigten ist der Arbeitgeber nach geltender Rechtslage verpflichtet, sicherzustellen, dass er ggf. gegenüber der Aufsichtsbehörde nachweisen kann, dass die Aufzeichnungs-

pflichten des Arbeitszeitgesetzes eingehalten wurden. Im Falle eines Verstoßes gegen diese Aufzeichnungspflichten haftet alleine der Arbeitgeber. Für den Arbeitgeber ist es im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit z. B. im Homeoffice kaum möglich, die Einhaltung der Aufzeichnungspflichten zu gewährleisten. Im Arbeitszeitgesetz sollte daher die generelle Möglichkeit verankert werden, Aufzeichnungspflichten abschließend den Beschäftigten übertragen zu können. Auch das Urteil des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) vom 14. Mai 2019 zur sog. CCOO-Entscheidung (C-55/18) steht dem Prinzip der Vertrauensarbeitszeit nicht entgegen. Der EuGH verlangt ausdrücklich nicht, dass der Arbeitgeber Arbeitszeiten aufzeichnet. Bezogen auf das spanische Recht äußert er allein die Erwartung, dass der Arbeitgeber ein System der Aufzeichnung zur Verfügung stellt.

# BIG DATA, BIG BEDENKEN

## DATENSCHUTZ MODERN GESTALTEN

**D**aten sind ein entscheidender Rohstoff der Zukunft. Die Erhebung und Auswertung großer Datenmengen ist zentraler Bestandteil der Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft. Gerade die Anwendungen Künstlicher Intelligenz (KI) setzen insbesondere im Bereich des maschinellen Lernens die massenhafte Verfügbarkeit und Verarbeitung von Daten (Big Data) voraus. Auch die zunehmende Verwendung mobiler Arbeitsmittel sowie die digitale Vernetzung z.B. von Maschinen und Produkten (Internet der Dinge) machen den Zugriff auf dabei entstehende Daten in Echtzeit notwendig. Die richtige Nutzung von Daten ist damit die Grundlage, um Deutschland zum Vorreiter bei KI und Industrie 4.0 zu machen.

### **Wir müssen in Deutschland den Umgang mit Daten neu denken.**

Um die Chancen des digitalen Wandels voll nutzen zu können, müssen wir in Deutschland deshalb den Umgang mit Daten neu denken. Open Data oder die Portabilität von Daten sind nur zwei Beispiele für Konzepte einer modernen Datenverwendung.

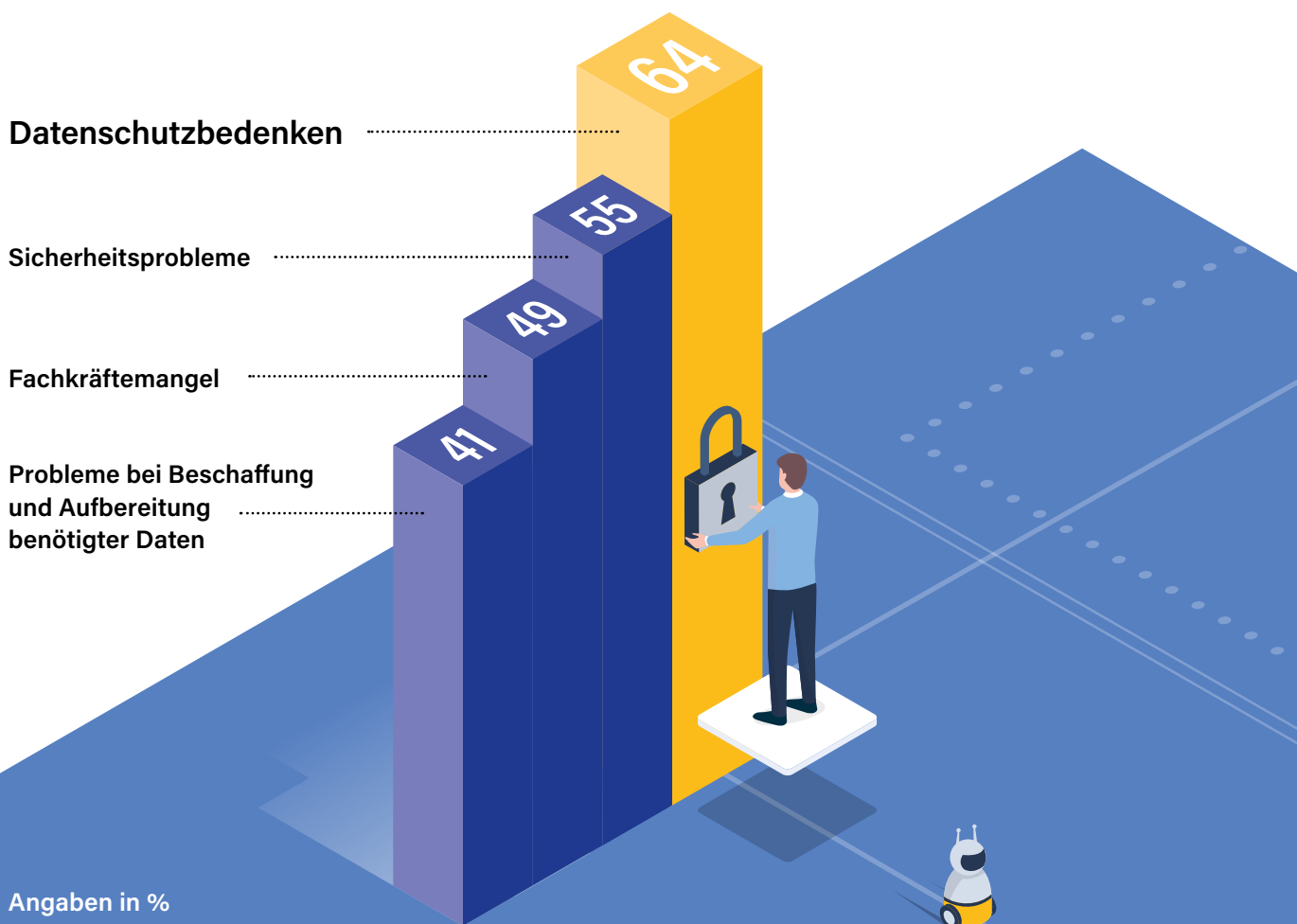
Das kluge Erheben und Auswerten großer Datenmengen ist vor allem ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft und keine Bedrohung. Wir müssen das Datenschutzrecht daher flexibler

gestalten, wobei weiterhin ein hohes Schutzniveau für personenbezogene Daten garantiert sein muss, ohne dabei technologische Innovationen auszubremsen. Entsprechende Einschränkungen des Datenschutzrechts sollten daher auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft werden.

Das gilt insbesondere auch für die digitale Arbeitswelt. Der Einsatz digitaler Assistenzsysteme, die intelligente Steuerung von Produktionsprozessen oder auch KI-gestützte Softwareanwendungen im HR-Bereich sind ohne die sinnvolle und sensible Auswertung von Beschäftigtendaten nicht vorstellbar. Eine intelligente Software in der Personalentwicklung, die z.B. für Beschäftigte abhängig von deren Qualifikationen, Aufgaben und Karriereplänen passgenaue Weiterbildungsangebote empfiehlt, braucht Zugang zu den aussagekräftigen Kompetenzprofilen der Mitarbeiter. Hier gilt es, die Anforderungen des Datenschutzes mit den berechtigten Interessen von Arbeitgebern und Beschäftigten am Einsatz solcher Technologien in Einklang zu bringen. Ansonsten entstehen Rechtsunsicherheit und unnötige Hürden für den sinnvollen Einsatz von digitalen Technologien in den Betrieben.

## DATENSCHUTZBEDENKEN ALS GRÖßTES HEMMNIS BEI DER EINFÜHRUNG VON KI

Für 64 % der Unternehmen, die sich mit der möglichen Einführung von KI-Technologien beschäftigen, ist der Datenschutz das wichtigste Hemmnis. Mögliche Sicherheitsprobleme spielen auf Rang zwei nur für 55 % eine Rolle, der Fachkräftemangel sogar nur für 49 %. Hinzu kommt, dass 41 % der Unternehmen Probleme bei der Beschaffung und Aufbereitung benötigter Daten als weiteres wichtiges Hemmnis sehen. Das zeigt, dass unser Umgang mit Daten in Deutschland ein erhebliches Hemmpotenzial im Hinblick auf die Einführung von KI in den Unternehmen hat.



Quelle: Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2017, BMWi

## HR ANALYTICS – DIGITALE TOOLS FÜR EINE STRATEGISCHE PERSONALPOLITIK

In Zeiten immer schnellerer technologischer Veränderungen hängt der zukünftige Erfolg der Unternehmen zunehmend auch von einer strategischen Personalpolitik ab. Daher setzen immer mehr Unternehmen auf das sog. HR Analytics, um das Potenzial der eigenen Belegschaft optimal nutzen zu können.

Unter HR Analytics verstehen HR-Profis die digitale Analyse von Beschäftigtendaten. Anders als beim klassischen Personalcontrolling geht es dabei nicht nur um eine Erfassung aller relevanten Informationen wie Berufserfahrung oder Qualifikationen. Vielmehr sollen die Daten auch ausgewertet und als Grundlage für eine aktive und strategische Personalpolitik genutzt werden.

So kann in Zukunft z. B. eine KI-Software sog. Skill-Datenbanken der Belegschaft analysieren, um individuelle Talente und Entwicklungspotenziale der Beschäftigten zu erkennen. Freie Stellen innerhalb des Unternehmens könnten auf diese Weise schneller mit den am besten geeigneten Kandidaten besetzt werden. Auch individuell angepasste Weiterbildungsangebote für alle Beschäftigten wären damit denkbar.

Durch die Auswertung von nicht auf Personen beziehbaren Metadaten könnten Unternehmen z. B. die Kommunikation und den Vernetzungsgrad innerhalb eines Betriebs analysieren, optimale Rahmenbedingungen für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit erkennen oder identifizieren, welche Eigenschaften eine gute Führungskraft ausmachen.





Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat 2017 entschieden, dass eine Betriebsvereinbarung über die statistische Auswertung von Beschäftigtendaten u.a. zur Messung von Belastungen der Beschäftigten (sog. Belastungsstatistik) unwirksam sei. Die eingeführten IT-Systeme würden eine dauerhafte Überwachung einzelner Mitarbeiter erlauben. Daran ändern nach Auffassung des BAG weder die in der Betriebsvereinbarung vorgesehene Beschränkung des Zugriffs auf Mitarbeiterdaten durch ein entsprechendes Berechtigungskonzept noch die zeitliche Einschränkung von Zugriffsmöglichkeiten und periodisch vorgesehene Löschung von Daten etwas.

Das Beispiel zeigt deutlich, dass das deutsche Datenschutzrecht – um die Einführung innovativer und für Arbeitgeber wie für Beschäftigte vorteilhafter Technologien möglich zu machen – flexibler werden muss. Dies gilt gerade auch für Anwendungen im Bereich

Industrie 4.0 wie z.B. Datenbrillen, Datenhandschuhe oder andere digitale Assistenzsysteme, die die Erfassung und Verarbeitung von personenbezogenen Beschäftigtendaten in Echtzeit erfordern.

Das Datenschutzrecht muss an diese Herausforderungen der Digitalisierung angepasst werden, damit der Einsatz digitaler Technologien für Unternehmen rechtssicher möglich ist. Dabei ist wesentlich, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter auch weiterhin durch Betriebsvereinbarungen und in Tarifverträgen konkrete datenschutzrechtliche Vereinbarungen treffen können. Vor allem Betriebsvereinbarungen sollten weiterhin genutzt werden, um praxisnah die Verarbeitung personenbezogener Daten zu gestalten. Denn schließlich wird durch die zunehmende Digitalisierung des Arbeitslebens die Bedeutung betriebsbezogener datenschutzrechtlicher Lösungen noch stärker wachsen. Besonders in Fällen, in denen es keine Arbeitnehmervertretung gibt, wie z.B. in einem betriebsratslosen Betrieb, bleibt zudem die individuelle Einwilligung der Arbeitnehmer zur Verarbeitung personenbezogener Daten für die betriebliche Praxis wichtig.



# ALLE IN EINEM BOOT

## BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG AN DIGITALE HERAUSFORDERUNGEN ANPASSEN

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaften steht auch im Zeitalter der Digitalisierung nicht zur Disposition. Im Gegenteil, der digitale Wandel im Unternehmen kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten selbst den Veränderungsprozess mitgestalten und mittragen. Daher ist es unerlässlich, Belegschaft und Betriebsrat von Anfang an eng und auf Augenhöhe in den Wandel einzubeziehen. Gleichzeitig gilt es aber auch, die betriebliche und Unternehmensmitbestimmung mit Blick auf die zunehmenden Herausforderungen des digitalen Wandels grundlegend zu modernisieren. Neue Kommunikations- und Produktionsabläufe erfordern eine höhere Geschwindigkeit der Entscheidungsfindungs- und Umsetzungsprozesse in Unternehmen und Betrieben. Eine Modernisierung der Mitbestimmung darf sich diesen Anforderungen nicht verschließen. Unnötige Verzögerungspotenziale müssen abgebaut und bestehende Regelungen auf ihre Zukunftsfähigkeit hin überprüft werden.

Die digitale Transformation von Unternehmen bedeutet, dass die Betriebsratsarbeit an die Digitalisierung angepasst und dadurch effektiver gestaltet werden sollte. Die befristete Einführung virtueller Betriebsratsarbeit hat sich in der Corona-Krise bewährt. Noch bis zum 31. Dezember 2020 kann aufgrund einer Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes die Teilnahme an Betriebsratssitzungen einschließlich der Beschlussfassung mittels Video- und Telefonkonferenz erfolgen. Dies muss auch über die pandemiebedingte Krise und das Jahr 2020 hinaus dauerhaft möglich bleiben. Unabhängig von der aktuellen Krisensituation braucht es zudem die Möglichkeit virtueller bzw. Onlinewahlen von Betriebsräten. Die zuverlässige Einhaltung der Wahlgrundsätze ist schon heute durch entsprechende Software garantiert. Aufwand und Kosten für die Betriebe können dadurch erheblich vermindert werden.

Die zunehmende Beschleunigung von Betriebsabläufen durch die Digitalisierung macht auch eine Beschleunigung der Mitbestimmungsverfahren notwendig. Da der Arbeitgeber betrieblich notwendige Maßnahmen oft nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats durchführen kann, kann es hier zu unnötigen Verzögerungen in digitalen Transformationsprozessen von Unternehmen kommen. Das ist vom Gesetz bisher nicht berücksichtigt. Daher ist eine allgemeine Regelung erforderlich, die dem Arbeitgeber vorläufige Entscheidungsmöglichkeiten einräumt. Im Einzelfall müsste der Arbeitgeber entweder sofort eine Maßnahme umsetzen können oder nach Ablauf einer gesetzlich vorzugebenden Zeitspanne, z.B. wenn der Betriebsrat innerhalb eines Monats nicht mitwirkt oder ein Verfahren in die Länge zieht. In einigen gesetzlich klar zu definierenden Fällen sollte zudem innerhalb kurzer Frist die Einigungsstelle angerufen werden können. Auch für Beratungen der Einigungsstelle bedarf es dann aber einer zeitlichen Vorgabe in § 87 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

Einzelne Mitbestimmungsrechte sollten zudem überprüft werden. Beispielhaft genannt sei § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Danach sind die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, mitbestimmungspflichtig. Dieses Mitbestimmungsrecht ist vom Bundesarbeitsgericht jedoch insofern erweitert worden, als es nicht alleine auf die Zweckbestimmung des Arbeitgebers zur Kontrolle der Arbeitnehmer ankommt, sondern schon

die objektive Eignung der technischen Einrichtung dazu genügt. In der Praxis führt diese Auslegung dazu, dass nicht nur die Einführung einer Vielzahl von technischen Einrichtungen, sondern darüber hinaus jedes denkbare Update mitbestimmungspflichtig sein kann. Dies ist im Zeitalter der Digitalisierung, in dem neue Updates manchmal sogar mehrmals täglich erforderlich sind, realitätsfern und für viele Unternehmen kaum umzusetzen. Hier muss der Gesetzgeber für Klarstellung sorgen.

Die Digitalisierung führt auch zu vielfachen Änderungen in Produktions- und Kommunikationsabläufen. Infolgedessen werden häufig Betriebsstrukturen aufgelöst und heute eigenständige Betriebe zu einem Betrieb zusammengeführt, um Abstimmungsprozesse und Entscheidungen zu vereinfachen. Dafür müssen die Gestaltungsmöglichkeiten von Betriebsrat und Arbeitgeber bei der Anpassung an notwendige Veränderungen in § 3 BetrVG erhöht werden und die Entscheidungen unmittelbar in den Betrieben erfolgen können.

Das Betriebsverfassungsgesetz sollte daher ergänzt werden, um die gesetzlichen Vertretungsstrukturen schnell und unbürokratisch den Gegebenheiten des einzelnen Betriebs anpassen zu können. Die bestehenden

gesetzlichen Vorgaben erfüllen diese Voraussetzung oft nicht. Zwar sieht § 3 BetrVG vor, dass z.B. auch für mehrere rechtlich selbstständige Einheiten eine einheitliche Betriebsratsstruktur geschaffen werden kann. Allerdings setzt dies fast immer einen entsprechenden Tarifvertrag voraus. Dies ist vielfach zu kompliziert und auch nicht den betrieblichen Gegebenheiten angemessen. Arbeitgeber und Betriebsrat können in der Regel besser einschätzen, welche Vertretungsstrukturen sinnvoll sind. Daher müssen grundsätzlich entsprechende Vereinbarungen mit dem Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat geschlossen werden können.

Der Abschluss solcher Vereinbarungen würde auch das Arbeiten in modernen Leitungsstrukturen mit betriebs- und unternehmensübergreifenden Zuständigkeitsüberkreuzungen (sog. Matrixstrukturen) erleichtern. Die stark auf Projekte ausgerichtete Arbeit in solchen Strukturen macht neue Lösungsansätze für betriebsverfassungsrechtliche Anforderungen notwendig. So könnten z.B. zentrale Funktionen bei einem oder mehreren Konzernunternehmen gebündelt oder Funktions- und Produktionsbereiche unternehmensübergreifend gegliedert werden.



# TARIFVERTRAG: UPDATE VERFÜGBAR?

## DEN DIGITALEN WANDEL TARIFPARTNERSCHAFTLICH GESTALTEN

Zunehmende Flexibilisierungsanforderungen, ein steigendes Maß an Komplexität in der betrieblichen Arbeitsorganisation und die teils disruptiven Entwicklungen in Branchen und Unternehmen stellen die Sozial- und Tarifpartner vor neue tarifpolitische Herausforderungen. Gesetzliche Einheitslösungen geben dabei keine zufriedenstellenden Antworten auf Fragen und Herausforderungen dieses Wandels. Vielmehr brauchen wir flexible, branchendifferenzierte Lösungen, die den Unternehmen ausreichend Freiraum für betriebliche oder individuelle Regelungen lassen, um den zunehmend unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Branchen und Betrieben gerecht zu werden. Tarifverträge sind hierfür das passende Instrument. Sie bieten einen bewährten Ordnungsrahmen, der flexibel an zukünftige Herausforderungen angepasst werden kann. Insbesondere tarifvertragliche Öffnungsklauseln, die den Unternehmen notwendige Flexibilität für passgenaue betriebliche Lösungen geben, haben dabei große Bedeutung.

Moderne Tarifverträge erfordern vor allem aber auch flexible gesetzliche Rahmenbedingungen. So lassen ausgewogene gesetzliche Mindeststandards den Tarifpartnern notwendige Gestaltungsfreiräume für bran-

chen- und betriebspezifische Anpassungen. Bestehende Gesetze müssen daher vor dem Hintergrund des digitalen Wandels geprüft werden. Gegebenenfalls muss der Gesetzgeber durch mehr gesetzliche Öffnungsklauseln den Tarifpartnern den zusätzlichen Spielraum für flexible tarifvertragliche Regelungen einräumen. Dies gilt schon heute ganz besonders für das Arbeitszeitrecht. Hier muss der Gesetzgeber endlich den Mut aufbringen, wenigstens die bereits seit Jahren zugesagten Experimentierräume für die Tarifpartner zu schaffen.

### Die digitale Arbeitswelt: Neue Aufgaben für die Tarifpartner

Der Wandel der Arbeitswelt stellt die Tarifpartner aber auch selbst vor die Aufgabe, ihre eigenen tarifvertraglichen Regelungen zu überprüfen, ggf. anzupassen oder sogar ganz neue Lösungen zu finden. So ermöglichen digitale Technologien eine neue Art zu arbeiten, z. B. indem Ort und Dauer der Arbeit flexibel ausgestaltet werden können. Die Beschäftigten müssen dafür in die Lage versetzt werden, souverän mit neuen Techniken, Arbeitsweisen und -organisationen umzugehen. Insbesondere die berufliche Qualifizierung und Weiterbildung sowie die flexible Gestaltung von Arbeitszeit sind deshalb zentrale Themen einer Tarifpolitik im digitalen Wandel. Die Tarifpartner haben diese Herausforderungen des digitalen Wandels erkannt und auch in den jüngsten Tarifrunden gemeinsam eine Reihe von Lösungsansätzen entwickelt.



# BEISPIELE TARIFVERTRAGLICHER EINIGUNGEN ZUM THEMA WEITERBILDUNG

## Betriebliche Weiterbildungsplanung

In vielen Branchen gibt es tarifliche Regelungen für eine umfassende betriebliche Weiterbildungsplanung (z. B. chemische Industrie, Druckindustrie, Holz und Kunststoff verarbeitende Industrie, Metall- und Elektroindustrie und Papierindustrie). Zudem ist in Tarifverträgen z. T. ein regelmäßiges Gespräch zur individuellen Weiterbildungsplanung in den Betrieben vorgesehen (z. B. Elektrohandwerke, Metall- und Elektroindustrie, öffentlicher Dienst, privates Versicherungsgewerbe und Deutsche Bahn AG). Ziel ist eine passgenaue Personalentwicklung, die sowohl den betrieblichen Bedarf als auch die Interessen und Fähigkeiten des Beschäftigten berücksichtigt.

## Überbetriebliche Finanzierung von Bildungsmaßnahmen, z. B. durch Fonds

In einigen Branchen können besondere Bildungsbudgets oder Mittel aus einem Fonds, die z. T. durch Arbeitgeberbeiträge finanziert werden, zur Förderung bzw. Durchführung von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden. Tarifliche Regelungen hierzu haben z. B. die chemische Industrie, das Gerüstbauer-Handwerk, die Holz und Kunststoff verarbeitende Industrie, die Land- und Forstwirtschaft sowie die Stahlindustrie.

## Gemeinsame Einrichtungen zur Förderung der Weiterbildung

In einer Reihe von Tarifverträgen haben die Tarifpartner die Einrichtung gemeinsamer Bildungswerke, Sozialkassen oder ähnlicher Einrichtungen zur Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart (z. B. chemische Industrie, Gerüstbauer-Handwerk sowie Textil- und Bekleidungsindustrie). Solche Einrichtungen können nicht nur branchenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, sondern auch Unternehmen und Beschäftigte bei der Weiterbildungsplanung beraten und unterstützen. Dies ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen von Vorteil.

## Freistellung/Arbeitszeitreduzierung zu Bildungszwecken

In einigen Branchen besteht für Beschäftigte die tarifliche Möglichkeit, im Hinblick auf eine länger dauernde persönliche berufliche Bildungsmaßnahme nach einer freiwilligen Vereinbarung mit dem Arbeitgeber für eine befristete Zeit die Arbeitszeit zu reduzieren oder sich ganz von der Arbeit freistellen zu lassen (u. a. chemische Industrie, Metall- und Elektroindustrie, privates Versicherungsgewerbe). Die Beschäftigten können z. B. mit ihrem Arbeitgeber vereinbaren, dass sie für eine bestimmte Dauer in Teilzeit arbeiten, um neben der eigentlichen Arbeit z. B. ein zweijähriges Aufbaustudium zum Master oder eine Zusatzausbildung zum Meister zu absolvieren.

# TARIFVERTRAGLICHE REGELUNGEN FÜR FLEXIBLE ARBEITSZEITGESTALTUNG

Die Tarifpartner haben die große Bedeutung einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung in den meisten Branchen längst erkannt und bereits eine Reihe sehr unterschiedlicher Lösungsansätze gefunden, die jedoch vom starren Korsett des geltenden Arbeitszeitrechts eingeeignet werden:

## Arbeitszeitkorridor statt starrer Wochenarbeitszeit

In zahlreichen Branchen besteht die Möglichkeit, die Wochenarbeitszeit innerhalb eines tarifvertraglich vorgegebenen Rahmens betriebsindividuell festzulegen (z. B. chemische Industrie, privates Bankgewerbe, Kunststoff verarbeitende Industrie). In einigen Branchen kann die tarifliche vorgegebene Wochenarbeitszeit bei Bedarf durch eine Betriebsvereinbarung abgesenkt werden (z. B. Stahlindustrie, Druckindustrie). In vielen weiteren Branchen kann unter bestimmten Bedingungen auch eine längere Wochenarbeitszeit vereinbart werden (z. B. in der Metall- und Elektroindustrie, Papier und Papp).

## Umwandlung von Entgelt in Freizeit

In einigen aktuellen Tarifabschlüssen sind für die Beschäftigten Wahlmöglichkeiten vereinbart worden, wonach unter bestimmten Umständen einzelne Entgeltbestandteile oder eine Entgelterhöhung in zusätzliche freie Tage umgewandelt werden können (z. B. Deutsche Bahn AG, Deutsche Post AG, Metall- und Elektroindustrie).



## Tarifpolitische Herausforderungen für die Arbeitswelt von morgen

Die rasanten und disruptiven Entwicklungen werfen immer wieder neue Fragen auf, die zunehmend im Fokus stehen und kreative tarifpolitische Lösungen erfordern. Wichtig ist daher, dass sich die Tarifpartner solchen Fragen stellen, um in Zukunft schnell gemeinsam auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

- ▶ Mit der Zunahme des mobilen Arbeitens in den Unternehmen rückt die Vereinbarung tarifvertraglicher Rahmenbedingungen verstärkt in den Blick. Klar ist, dass solche Lösungen den Unternehmen durch entsprechende Öffnungsklauseln immer genügend Flexibilität lassen müssen, um sie mit Blick auf die betriebspezifischen Anforderungen ausgestalten zu können.
- ▶ Mit Blick auf die zunehmende Bedeutung von agiler Arbeitsorganisation, moderner und flexiblerer Arbeitszeitgestaltung oder auch Vertrauensarbeitszeit stellt sich zudem die Frage, ob die bisherige tarifvertragliche Anknüpfung der Vergütung von Beschäftigten an die geleistete Arbeitszeit nicht in Zukunft auch für neue Ansätze geöffnet werden muss.

- ▶ Intelligente Assistenzsysteme wie z.B. Datenbrillen, die dem Beschäftigten wichtige Informationen oder Arbeitsanleitungen ins Sichtfeld einblenden, werden Qualifikations- und Erfahrungsanforderungen für einige Tätigkeiten neu bewerten. Gleichzeitig steigt für andere Tätigkeiten aufgrund der zunehmenden Komplexität digitaler Prozesse und Anwendungen das Anforderungsniveau. Die Frage ist, ob und – wenn ja – wie die Eingruppierung der betroffenen Beschäftigten im tarifvertraglichen Entgeltgitter zukünftig angepasst werden muss.
- ▶ Durch den digitalen Wandel werden die bisherigen Grenzen zwischen den Branchen und den bisher anerkannten Tarifzuständigkeiten von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften zunehmend verwischt. Klassische Industrieunternehmen z.B. werden im Wandel hin zu Industrie 4.0 zunehmend auch zu Dienstleistern. Hier könnte in Zukunft ggf. tarifpolitischer Angleichungs- bzw. Abstimmungsbedarf innerhalb einer Wertschöpfungskette entstehen, der ganz neue Lösungen der Tarifpartner erfordern könnte.

# IMMER ÄRGER MIT DEM COBOT?

## CHANCEN AM ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT

Der digitale Wandel ist dabei, unsere Arbeitswelt grundlegend zu verändern. Doch während in der Vergangenheit technologischer Fortschritt meist mit der Automatisierung von Arbeit einherging, steht die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine im Zentrum der sich gerade vollziehenden Transformation. Kollaborative Leichtbauroboter (sog. Cobots), intelligente Assistenzsysteme und KI-getriebene Software werden den Menschen bei seiner Arbeit unterstützen. Augmentation ist der Schlüsselbegriff. Immer leistungsfähigere Algorithmen machen durch die Übernahme oft einseitiger Routinetätigkeiten die Arbeit für den einzelnen Menschen abwechslungsreicher und erhöhen dabei dessen Produktivität. Zum Beispiel werden intelligente Chatbots im Kundenservice häufige Routineanfragen autonom bearbeiten, während die Beschäftigten mehr Zeit für die Bearbeitung anspruchsvoller Kundenanliegen haben. Die Arbeitszufriedenheit steigt, während psychische Belastung abgebaut werden kann.

Die Kollaboration von Mensch und Maschine bietet auch großes Potenzial, um Gesundheits- und Unfallrisiken für Beschäftigte noch weiter zu reduzieren. So können intelligente Schutzhelme z.B. Leckagen auf Baustellen erkennen und direkt an die Bauleitung melden, Roboter die Arbeit mit giftigen oder gefährlichen Stoffen übernehmen oder smarte Exoskelette Menschen bei körperlich einseitigen Bewegungsabläufen unterstützen – und das sogar angepasst an individuelle Körpermaße und Arbeitsgeschwindigkeit.

Zudem können digitale Assistenzsysteme auch ältere Beschäftigte dabei unterstützen, länger in körperlich fordernden Bereichen zu arbeiten. Schließlich erleichtert der Einsatz digitaler Technologien wie z.B. Datenbrillen die Inklusion von Menschen mit Behinderung in die Arbeitswelt.





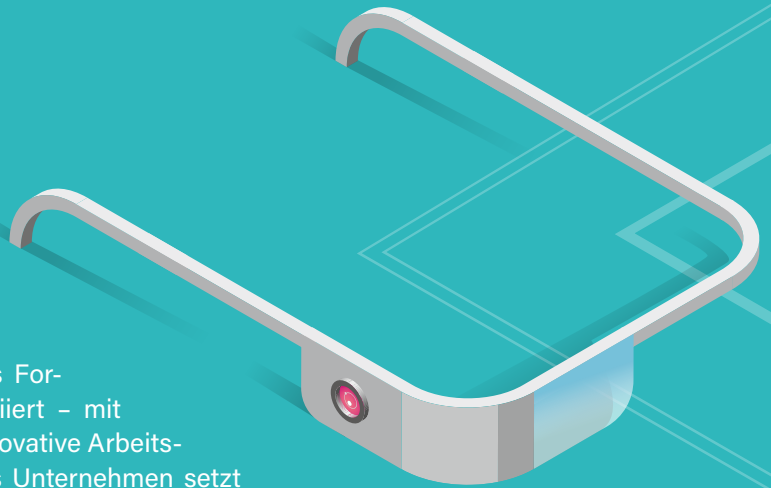
## MENSCH-MASCHINE-KOLLABORATION IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Große deutsche Autohersteller testen z. B. heute schon den Einsatz kollaborativer Leichtbauroboter in der Getriebemontage. Während die Beschäftigten kleinere Getriebeteile in ein Gehäuse montieren, setzt der Roboter die mehrere Kilogramm schweren Zahnräder ein. Mensch und Roboter arbeiten dabei gleichzeitig am selben Gehäuse. Der Roboter kann anhand von Sensoren die Bewegungen seines menschlichen Kollegen erkennen und so Zusammenstöße zwischen Mensch und Maschine verhindern.

Die Beschäftigten werden durch die Kollaboration mit dem Roboter körperlich entlastet, das Unfall- und Verletzungsrisiko wird deutlich verringert. Der Montageprozess muss für die Mensch-Maschine-Kollaboration dabei nicht aufwendig umorganisiert werden. Der entsprechende Roboter kann vielmehr aufgrund seiner kleinen und leichten Bauweise auch nachträglich in eine bereits bestehende Montage- oder Fertigungsstraße integriert werden.

## INKLUSIONSPREIS FÜR DEN EINSATZ DIGITALER DATENBRILLEN

Das familiengeführte Fachhandelsunternehmen Schmaus GmbH hat gemeinsam mit der TU München und dem Softwarehersteller CIM GmbH das Forschungsprojekt „Work-by-Inclusion“ initiiert – mit dem Ziel, gehörlose Menschen durch innovative Arbeitshilfen in den Betrieb zu integrieren. Das Unternehmen setzt dafür digitale Datenbrillen ein, die den gehörlosen Logistikmitarbeitern die jeweiligen Lagerartikel oder auch Warnhinweise direkt ins Sichtfeld einblenden. Schmaus beschäftigt seit mehr als 17 Jahren Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen und sieht darin ein wesentliches Instrument der Fachkräftesicherung. Der Anteil der Beschäftigten mit einer schweren Behinderung an der Gesamtbelegschaft beträgt inzwischen mehr als ein Viertel. Das Unternehmen wurde für sein Engagement 2018 mit dem Inklusionspreis für die Wirtschaft ausgezeichnet.



**In sozialpartnerschaftlicher Verantwortung und unter Berücksichtigung der betrieblichen Praxis sowie der neuesten Forschung entstehen hier Vereinbarungen sowie konkrete Handlungshilfen für Unternehmen.**



## **INITIATIVE „MITDENKEN 4.0“ FÜR EINE MODERNE ARBEITSGESTALTUNG IN DER FINANZWIRTSCHAFT**

Die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) hat im September 2017 gemeinsam mit den Sozialpartnern der Finanzwirtschaft die Initiative „Mitdenken 4.0 – Neue Präventionsansätze für Arbeitsprozesse in der Büro- und Wissensarbeit“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, den Unternehmen Handlungshilfen für die betriebliche Arbeitsgestaltung im digitalen Wandel bereitzustellen. Gemeinsames Ziel ist es, auf Basis aktueller Forschungsergebnisse Handlungshilfen für die betriebliche Praxis bereitzustellen. Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen „Agiles Arbeiten“, „Gesund arbeiten im Homeoffice“, „Indirekte Steuerung – Führen durch Ziele“ und „Erreichbarkeit gut gestalten“.

Weitere Informationen zu dieser Initiative findet man unter:  
[www.certo-portal.de/mitdenken4null/](http://www.certo-portal.de/mitdenken4null/)

## **Arbeitgeber nehmen Herausforderung für Prävention und Arbeitsschutz ernst**

Der technologische Wandel der Arbeitswelt stellt die Beschäftigten natürlich auch vor neue Herausforderungen. Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit und die zunehmende Komplexität erfordern ein gesteigertes Maß an Flexibilität und die Bereitschaft jedes Einzelnen, sich immer wieder an die technologischen Veränderungen anzupassen. Der Einsatz digitaler und mobiler Arbeitsmittel kann durch Informationsverdichtung und das Gefühl ständiger Erreichbarkeit zu individuell empfundener Überlastung führen. Die Arbeitgeber nehmen diese Herausforderungen sehr ernst und unterstützen die Beschäftigten im digitalen Wandel z. B. durch Vereinbarungen zum verantwortungsvollen Einsatz mobiler Arbeitsmittel, durch individuelle Schulungs- und Weiterbildungsangebote oder durch eine entsprechend moderne Arbeitsorganisation.

## **Arbeitsschutz: Prozesse an Zeitalter der Digitalisierung anpassen**

Neben der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gilt aber auch, dass jeder einzelne Beschäftigte mit Eigenverantwortung und Eigeninitiative

die Herausforderungen der Digitalisierung angehen muss. Noch mehr gesetzliche Bürokratie ist dagegen der falsche Weg. Das europaweit gültige Arbeitsschutzrecht ist auch im Zeitalter der Digitalisierung ausreichend. Der hohe Abstraktionsgrad der darin beschriebenen Arbeitsschutzziele erfordert jedoch teilweise eine an der Praxis orientierte Interpretation und Übersetzung dieser grundlegenden Ziele in die moderne Arbeitswelt. Die selbst verwalteten Berufsgenossenschaften können dabei wichtige Unterstützung leisten. In sozialpartnerschaftlicher Verantwortung und unter Berücksichtigung der betrieblichen Praxis sowie der neuesten Forschung entstehen hier Vereinbarungen sowie konkrete Handlungshilfen für Unternehmen.

Da die arbeitsorganisatorischen Maßnahmen im digitalen Wandel häufig betriebs- und tätigkeitsspezifische Klärungen erfordern und aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit immer wieder neu justiert werden müssen, sollten solche Vereinbarungen möglichst offen und flexibel formuliert werden. Die etablierten Regelungserstellungsprozesse im Arbeitsschutz passen dabei nicht mehr zur Schnelligkeit der digitalen Veränderungen. Beispielsweise richten sich die gesetzlichen Vorgaben für Bildschirmarbeit noch immer nach der Bildschirmarbeitsrichtlinie aus dem Jahr 1990. In dieser wird zwar die Anordnung von Vorlagehaltern geregelt, neuere Entwicklungen wie z. B. die Möglichkeit der Spracheingabe am Computer werden hingegen gar nicht berücksichtigt. Notwendig sind dagegen Regelungen, die für den ständigen Wandel offen sind und Konkretisierungen einer praxisnahen Ausgestaltung überlassen.



# WER IST EIGENTLICH VUCA?

## AGIL UND INNOVATIV IN DER NEUEN ARBEITSWELT

Der digitale Wandel erfordert von Unternehmen und Beschäftigten ein immer stärkeres Maß an Flexibilität. Produkt- und Innovationszyklen werden kürzer, Märkte und Technologien verändern sich rasant und hochinnovative Start-ups entwickeln sich aufgrund sinkender Markteintrittsbarrieren in kürzester Zeit zu ernsthaften Konkurrenten. Die Nähe zum Kunden sowie passgenaue und flexible Lösungen zur Befriedigung individueller Kundenwünsche werden noch entscheidender für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Die klassische, hierarchisch organisierte Unternehmensstruktur mit ihrer linearen Arbeitsmethode, in der Produkte und Dienstleistungen nach engen Zielvorgaben in jahrelanger Tüftelei bis zur Perfektion und der erst damit verbundenen Marktreife gebracht werden, wird in vielen Wirtschaftsbereichen immer mehr zum Auslaufmodell. Entschei-

dend werden Flexibilität, Geschwindigkeit und eine gewisse Lust am Risiko. Produkte werden in einem frühen Entwicklungsstadium auf den Markt gebracht und dann sozusagen im laufenden Betrieb und nah an den konkreten Bedürfnissen der Kunden optimiert.

Eine agile Organisations- und Arbeitsstruktur wird daher für viele Unternehmen die entscheidende Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs. Agilität ist dabei vor allem eine Frage der Unternehmenskultur. Agiles Arbeiten bedeutet, dass Unternehmen Hierarchien abbauen, moderne Führungsstile etablieren, die Eigenverantwortung der einzelnen Beschäftigten stärken und Kooperation über Bereichs- bzw. „Silo“-Grenzen hinweg fördern, um schnell, flexibel und innovativ agieren, aber auch auf rasante Marktveränderungen reagieren zu können. Zentraler Ausgangspunkt sind dabei immer das Bedürfnis und der Nutzen des Kunden.

### VUCA WORLD

Unternehmen agieren zunehmend in einer VUCA World, einem Umfeld, das geprägt ist von:

- ▶ Volatilität (Volatility)
- ▶ Unsicherheit (Uncertainty)
- ▶ Komplexität (Complexity)
- ▶ mangelnder Eindeutigkeit (Ambiguity)

## DAS AGILE MANIFEST

Im Februar 2001 trafen sich 17 Softwareentwickler in einem Skiort im US-amerikanischen Utah, um ein Manifest für agile Softwareentwicklung zu formulieren. Obwohl ursprünglich ausschließlich für den Bereich der Softwareentwicklung konzipiert, gilt das „Agile Manifest“ heute als wegweisend für das Konzept agiler Arbeitsmethoden und Organisationsstrukturen in allen Wirtschaftsbereichen. Grundlegende Prinzipien des Manifests sind insbesondere die Priorität der Kundenzufriedenheit, Offenheit für ständige Änderungsanforderungen, Eigenverantwortung von und Vertrauen in Mitarbeiter, offener Informationsaustausch sowie Selbstorganisation von Teams. Die heute in Unternehmen immer zahlreicher eingesetzten agilen Methoden (z. B. Scrum oder Design Thinking) basieren alle auf diesen Grundprinzipien.

*Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,  
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.  
Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:*

- ▶ *Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge*
- ▶ *Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation*
- ▶ *Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung*
- ▶ *Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans*

*Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.*

Quelle: [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)





## Scrum

Scrum kommt ursprünglich aus dem Bereich der Softwareentwicklung und ist die bekannteste Methode des agilen Projektmanagements. Anders als im klassischen Projektmanagement wird das Projekt nicht mehr von Anfang bis Ende im Detail durchgeplant. Die Produktentwicklung erfolgt stattdessen in iterativen Sprints, die es ermöglichen, den Stand der Entwicklung regelmäßig zu überprüfen und kurzfristig auf veränderte Rahmenbedingungen (z.B. neue Kundenanforderungen, Probleme etc.) zu reagieren.

Die am Scrum-Prozess beteiligten Personen teilen sich in drei Rollen auf. Der Product Owner ist für den Erfolg des Produkts verantwortlich, ist in engem Austausch mit dem Kunden und legt die Anforderungen und Ziele fest. Das Entwicklungsteam (drei bis neun Mitglieder) entwickelt das Produkt anhand dieser Vorgaben. Es arbeitet jedoch selbst organisiert und ist dem Product Owner nicht untergeordnet. Der Scrum Master managt den Arbeitsprozess und unterstützt das Team bei der Selbstorganisation. Kunden und Anwender des Produkts sind zwar nicht Teil des Scrum-Prozesses, werden aber immer wieder in Feedbackschleifen zur Überprüfung von Zwischenergebnissen integriert.

Agile Arbeits- und Organisationsstrukturen sind allerdings nicht in allen Unternehmens- und Wirtschaftsbereichen sinnvoll. So werden Beschäftigte in der industriellen Produktion auch weiterhin vorwiegend im Rahmen standardisierter Arbeitsprozesse und klarer Hierarchiestrukturen arbeiten. Agiles Arbeiten ist hingegen vor allem dann sinnvoll, wenn ein hohes Niveau an Komplexität und Innovationsgeschwindigkeit herrschen sowie Kundenwünsche sich häufig ändern oder erst im Verlauf des Entwicklungsprozesses herauskristallisieren.

Der Trend hin zu agilen Arbeits- und Organisationsstrukturen hat teils erhebliche Implikationen mit Blick auf die Kultur und Organisation

von Unternehmen, auf Personalentwicklung und Führung, aber auch auf Arbeitsgestaltung und (arbeits-)rechtliche Fragen.

Der Übergang von einer klassischen Unternehmensstruktur hin zu einer agilen Organisation von Arbeitsprozessen beginnt an der Spitze eines jeden Unternehmens. Die

## Design Thinking

Anders als Scrum ist Design Thinking weniger eine klar definierte Arbeitsmethode als der Versuch, Denk- und Arbeitsprozesse aus dem Designbereich auf den gesamten Entwicklungsprozess zu übertragen. Dabei sind die Kundenwünsche und -bedürfnisse der entscheidende Faktor.

Kleine Teams aus vier bis sechs Personen aus den unterschiedlichen Bereichen (z. B. Vertrieb, Einkauf, Marketing oder Entwicklung) sowie mit unterschiedlichem Hintergrund (z. B. Geschlecht, Alter, kulturelle Herkunft) betrachten ein Problem aus den verschiedensten Perspektiven und versuchen, die optimale Lösung für den Kunden zu finden. Wichtig ist, dass bereits früh im Prozess Prototypen entstehen, die dann in zahlreichen Entwicklungsschleifen verfeinert werden können.

Das Produkt steht damit anders als im klassischen Entwicklungszyklus schon am Anfang des Prozesses und wird anschließend ständig verbessert. Eine offene Fehlerkultur und das ständige Hinterfragen der eigenen Ideen und Vorschläge sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Design Thinking.



Entscheidung für mehr Agilität muss von der Unternehmensleitung getroffen werden. Der damit einhergehende (notwendige) Kulturwandel kann aber nur erfolgreich sein, wenn er auf allen Hierarchieebenen akzeptiert und gelebt wird. Agiles Arbeiten manifestiert sich vor allem auch in Führungsprinzipien. Denn wenn die Art der Zusammenarbeit grund-

legend verändert wird, dann muss sich auch Führung ändern: So bedeuten selbst organisierte und interdisziplinär arbeitende Teams, dass auch dort die Entscheidungen getroffen werden, wo die fachliche Expertise liegt. Die Führungskraft bekommt damit eine mehr moderierende Funktion und führt in erster Linie durch ihre Vorbildfunktion sowie durch das Vorleben von Werten, weniger über klassische Kontrolle und Reporting-Aufgaben. Führungskräfte müssen die richtige Umgebung schaffen, um ihren Mitarbeitern Agiles Arbeiten zu ermöglichen. Führung wird also noch stärker mitarbeiterorientiert, denn die Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit die strategische Personalentwicklung stellt den Schwerpunkt agiler

Führung dar. Insbesondere Start-ups gehen hier neue Wege, lassen erst gar keine langen Hierarchieketten entstehen und leben häufig sogar demokratische Führung, also Führung auf Augenhöhe.

Soll Agiles Arbeiten in einem Unternehmen nicht nur in einzelnen Experimentierräumen eingeführt, sondern großflächig praktiziert werden, dann müssen sich Unternehmenskultur und -organisation grundlegend wandeln. Hierarchien müssen abgeflacht und starre fachliche Zuständigkeitsgrenzen zunehmend aufgebrochen werden. Statt vertikaler Entscheidungs- und Verantwortungsketten gilt es, die horizontale Verflechtung innerhalb des Unternehmens zu stärken. Dies bedeutet vor allem verstärkte Kollaboration über Fachbereichsgrenzen hinweg, einen vertikal wie horizontal offenen Informationsaustausch sowie eine Kultur des Vertrauens, die die Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme der Beschäftigten anerkennt und fördert.

Ein solcher Wandel kann nur im Rahmen eines umfassenden Change-Prozesses gelingen, in dem alle Beschäftigten eingebunden werden. Die Unternehmensleitung muss hierfür den richtigen Rahmen setzen und eine moderne Führungskultur im Sinne des Agilen Arbeitens vorleben. Dabei gilt es vor allem, die eigenen Strukturen und Prozesse immer wieder aufs Neue infrage zu stellen und wo notwendig laufend an neue, sich verändernde Anforderungen anzupassen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, die Unternehmensbereiche, in denen Agiles Arbeiten nicht möglich ist, in den Change-Prozess mit einzubeziehen, um die verschiedenen Gruppen von Beschäftigten nicht gegeneinander auszuspielen. Der sog. organisationalen Ambidextrie, also der Fähigkeit, bestehende Prozesse weiterhin effizient zu gestalten und dabei gleichzeitig agil und disruptiv zu arbeiten, kommt dabei im Rahmen des Change-Managements eine herausragende Bedeutung zu. Denn klar ist: Die deutschen Unternehmen zählen in vielen Geschäftsbereichen zur Weltspitze. Diese Errungenschaften gilt es auch in Zukunft zu bewahren, ohne dabei die Fähigkeit zur Innovation und zur schnellen und flexiblen Anpassung an Marktveränderungen zu verlieren.





Dem HR Management kommt im Change-Prozess hin zum agilen Unternehmen eine zentrale, strategische Rolle zu. Schließlich kann ein solcher Kulturwandel nur gelingen, wenn alle Beschäftigten mit an Bord geholt werden. Das HR Management muss deshalb Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen dieses Prozesses individuell begleiten und unterstützen. Dafür muss sich die klassische Personalarbeit selbst wandeln und agiler werden. So wird z. B. die aktive Einbindung der

im laufenden Betrieb notwendige Skills fehlen oder welchen nächsten Karriereschritt er im Unternehmen gehen möchte. Das Fördern „agiler Karrieren“ wird dabei wichtiger. Ein Wechsel zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen, Expertenkarrieren und die ständige Anpassung der eigenen Rolle entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Teams werden zunehmend zur Normalität in agilen Unternehmen. Damit einher geht auch ein Wandel in der Beurteilungs- und Vergü-

## **Das jährliche standardisierte Mitarbeitergespräch mit dem direkten Vorgesetzten wird ersetzt durch eine 360°-Feedbackkultur, die auch Kollegen, Geschäftspartner und Kunden in den Prozess mit einbezieht.**

agilen Teams in den Recruitingprozess immer wichtiger, um geeignete zukünftige Kollegen auszuwählen. Darüber hinaus ist der Bereich der Personalentwicklung in vielen Unternehmen bereits im Wandel: Statt Maßnahmen aus einem starren Weiterbildungskatalog auszuwählen und die eigenen Mitarbeiter auf Vorrat hinsichtlich möglicher zukünftiger Tätigkeiten weiterzubilden, setzen Personalentwickler zunehmend auf „learning on demand“ – also individuelle Weiterbildungsmaßnahmen, die unmittelbar einen aktuellen Qualifizierungsbedarf abdecken. Zudem gewinnt informelles Lernen, also das alltägliche Lernen am Arbeitsplatz, an Bedeutung. Personalentwicklung muss hier ansetzen und die Eigenverantwortung sowie die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter unterstützen. So können z. B. spezielle Lernmethoden vermittelt oder Möglichkeiten für Kommunikation und Wissenstransfer, wie Gemeinschaftsräume, interne Chats, Blogs oder Wikis, geschaffen werden. Zentral ist, dass Personaler in enger Abstimmung mit dem einzelnen Beschäftigten individuelle Qualifizierungspläne aufstellen. Denn jeder Mitarbeiter weiß selbst am besten, wo ihm

tungspraxis von Mitarbeitern. Das jährliche standardisierte Mitarbeitergespräch mit dem direkten Vorgesetzten wird ersetzt durch eine 360°-Feedbackkultur, die auch Kollegen, Geschäftspartner und Kunden in den Prozess mit einbezieht. Individuelle Ziele werden flexibel an die Erfordernisse des agilen Arbeitens angepasst und kollektive Ziele auf Basis von Team- oder Unternehmensperformance bilden die Grundlage variabler, leistungsbezogener Entlohnung. Damit ein solcher Wandel erfolgreich ist, braucht es aber vor allem Selbstverantwortung und Eigenmotivation der Beschäftigten. Denn Agilität lässt sich nicht von oben verordnen. Eine gute, agile Personalpolitik kann jeden einzelnen Mitarbeiter in diesem Prozess unterstützen. Sie kann die individuelle Verantwortung des Einzelnen aber nicht ersetzen.

Agiles Arbeiten stellt oftmals ganz andere Anforderungen an die Beschäftigten als die klassischen Arbeitsprozesse im Unternehmen. Hierarchisch organisierte und in fachlich oft sehr enge Zuständigkeitsbereiche eingeteilte Tätigkeiten werden durch selbstverantwortliches, autonomes, interdisziplinäres, oft-

mals kaum weisungsgebundenes Arbeiten ersetzt. Das setzt ganz andere Fähigkeiten und Qualifikationen bei den Beschäftigten voraus.

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen daher neben agilen Methoden auch zunehmend Soft Skills vermitteln, wie z.B. selbst organisiertes Arbeiten, interdisziplinäres Denken, Führen ohne Führungsverantwortung (laterale Führung) oder ganz klassische Teamwork-Skills wie Kommunikation, Mediation oder Moderationstechniken. Gleichzeitig müssen Beschäftigte sich auch fachlich interdisziplinär aufstellen. Crossfunktionale Teams bestehen zwar aus Experten verschiedenster Disziplinen, doch gleichzeitig ist es wichtig, dass alle Teammitglieder über ein möglichst breites Basiswissen in anderen Disziplinen verfügen. Denn nur wenn anfallende Aufgaben flexibel auf alle Mitarbeiter im Team verteilt werden können, kann Agiles Arbeiten wirklich gelingen. Das bedeutet, dass sich die konkreten Weiterbildungsmaßnahmen eng an den konkreten Bedürfnissen des Beschäftigten im jeweiligen Team orientieren und möglichst ohne Verzögerung und angepasst an die individuellen Anforderungen erfolgen müssen.

Agile Arbeit bietet viele Chancen für eine gute Arbeitsgestaltung. Da Agile Arbeit eng am Kunden orientiert ist, empfinden Beschäftigte sie häufig als besonders sinnhaft. Das mit agiler Arbeit verbundene inkrementelle Arbeiten ermöglicht zudem regelmäßiges Feedback zu den eigenen Arbeitsergebnissen, was Leistung und Motivation der Mitarbeiter enorm fördern kann. Außerdem geht Agiles Arbeiten mit einer hohen Entscheidungsfreiheit, einer konstruktiven Fehlerkultur sowie vertrauensvoller Zusammenarbeit und hoher Transparenz einher, was die Autonomie und damit auch die Zufriedenheit des Einzelnen stärken kann.

Gleichzeitig können diese Chancen für eine gute Arbeitsgestaltung sich nur entfalten, wenn die Beschäftigten dazu befähigt werden. So kann der eigentlich positive Aspekt einer hohen Entscheidungsfreiheit bei manchen auch zu einer Überforderung führen.

Unternehmen müssen bei einer abnehmenden Bedeutung von Hierarchien im Rahmen Agiler Arbeit den bisher großen Einfluss von Führungskräften auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und die Arbeitsplatzzufriedenheit kompensieren, z.B. indem die kollegiale Unterstützung gegenüber der Unterstützung durch den Vorgesetzten an Bedeutung gewinnt sowie durch eine Stärkung der Selbstkompetenzen. Dazu gehören z.B. die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Kommunikationskompetenz und die Übernahme von Eigenverantwortung.

Agiles Arbeiten stellt Unternehmen auch bei der Umgestaltung von Arbeitsräumen vor Herausforderungen. Mit dem Einführen agiler Methoden alleine werden Unternehmen wenig Erfolg haben, wenn die Belegschaft weiterhin in klassischen Großraumbüros oder gar in der Abgeschlossenheit abgetrennter Einzelbüros vor sich hin arbeitet. Kreative Arbeitsmethoden brauchen kreative Räume. Die Raumgestaltung ist daher von grundlegender Bedeutung für den Erfolg agilen Teamworks. Sie muss Kreativität und Interaktion im Team fördern und so das agile Mindset des Teams im Raum widerspiegeln. Typische Elemente solcher Räume sind z.B. Gemeinschaftsarbeitsplätze, bewegliche Möbel, beschreibbare Wände und Tische, freie Arbeitsplatzwahl etc. Flexible Räume wie Design Thinking Labs, Prototypen-Räume oder Brainstorming Rooms kombinieren zahlreiche dieser Elemente. Auch Kommunikations-, Pausen- oder Sporträume fördern Agilität innerhalb der Belegschaft. Bei aller kreativen Raumgestaltung gilt es jedoch auch, den Arbeitsschutz und eine gesunde Arbeitsgestaltung z.B. hinsichtlich Lärmschutz oder ergonomischer Anforderungen an die Arbeitsumgebung nicht aus dem Blick zu verlieren.

## ARBEITSRECHTLICHE HERAUSFORDERUNG DURCH AGILE STRUKTUREN

Aus arbeitsrechtlicher Sicht kann Agile Arbeit Unternehmen vor Probleme stellen. Agile Teams werden häufig durch externe Mitglieder ergänzt. Das können Vertreter von Kunden sein (z. B. in der Zuliefererindustrie) oder auch hoch qualifizierte Experten wie Scrum Master oder Business Analysts. Gerade kleinere Unternehmen brauchen oft Spezialisten, die sie nicht in der eigenen Belegschaft haben und für die im Unternehmen über das Projekt hinaus auch kein Bedarf besteht. Hier stellt sich sehr schnell die Frage, wie ein solches projektbezogenes Kooperationsverhältnis ausgestaltet werden kann. Viele arbeitsrechtliche Instrumente wie z. B. die Zeitarbeit eignen sich hier nicht, weil sich die betroffenen selbstständigen Experten bewusst gegen ein Arbeitsverhältnis entscheiden. Die dadurch hervorgerufene Rechtsunsicherheit für die Unternehmen muss daher auf anderem Weg gelöst werden. So dürfen z. B. an den Charakter von ergebnisbezogenen Weisungen des Auftraggebers keine zu hohen Anforderungen gestellt werden. Der vertraglichen Ausgestaltung zwischen Auftraggeber und externen Experten muss eine entscheidende Bedeutung bei der Bewertung des Kooperationsverhältnisses zukommen.



# WIE VIELE GIGS FÜR DIE CROWD?

## ARBEIT IN DER PLATTFORMÖKONOMIE IN DEUTSCHLAND

Die Vermittlung von Arbeit über Onlineplattformen bildet einen Teil der Plattformökonomie und bietet unbestrittenes Potenzial für maßgeschneiderte Auftragsvermittlungen, flexible Beschäftigungsformen und selbstbestimmtes Arbeiten. Sowohl Plattformen als

auch deren Nutzer sind dabei höchst heterogen. „Crowdworking“ für Kleinstbeträge ist in Deutschland nach wie vor ein absolutes Nischenphänomen und wird hauptsächlich als Zuverdienst gesehen.

### ONLINEPLATTFORMEN ALS EFFIZIENTE VERMITTLER ZWISCHEN ANGEBOT UND NACHFRAGE

Prinzipiell subsumiert der Begriff „Plattformökonomie“ sämtliche Onlineplattformen, die sich als Vermittler oder „Intermediär“ zwischen Angebot und Nachfrage schieben. Dabei kann so ziemlich alles vermittelt werden. Ob Social-Media-Inhalte, Maschinendaten, Waren, Pauschalurlaube, Mitfahrgelegenheiten oder (vermeintliches) Liebesglück – gestützt auf eine algorithmische Koordination kann unter Berücksichtigung individueller Interessen eine wesentlich effizientere Vermittlung im Vergleich zur analogen Welt stattfinden.

Mit der Teilnehmerzahl wächst dabei der Nutzen für alle Beteiligten: Je mehr Angebot und Nachfrage auf einer Plattform konzentriert wird, desto geringer sind die Anreize, eine Alternative zur Plattform zu wählen. Transaktionskosten werden aufgrund genormter Abwicklungen minimiert und die Vergleichbarkeit von Dienstleistungen vereinfacht. Für Kunden, Unternehmen und Freiberufler ist dies oftmals gleichermaßen vielversprechend, da die Vertriebsmöglichkeiten und der Zugang zu Aufträgen diversifizierter sowie eine breite Angebotsvielfalt einsehbar wird.

Beflügelt von Netzwerk- und Skaleneffekten kann es Plattformen dabei gelingen, eine marktbeherrschende Stellung zu erlangen. Die Geschäftsmodelle der Plattformen können sich allerdings fundamental in ihrer Einflussnahme auf Kommunikation und Transaktion der Plattformteilnehmer unterscheiden. Während einige Plattformen einer Art digitalem Branchenbuch oder Onlinemarktplatz ähneln und somit ein bloßes Matching ermöglichen, schalten sich andere Plattformen direkt in die Transaktionsabwicklung der zusammengeführten Parteien ein.

Onlineplattformen ermöglichen die Umsetzung einer enormen Bandbreite von Geschäftsmodellen und gelten als Sinnbild der digitalen Transformation der globalen Wirtschaft. Die sechs nach Marktkapitalisierung wertvollsten Unternehmen der Welt sind heute Technologie- und Internetkonzerne mit gigantischen Wachstumszahlen, deren Konzepte teilweise oder fast vollständig auf digitalen Plattformen basieren. Ihre disruptive Wirkung hat die Kräfteverhältnisse in einigen Branchen dabei deutlich verschoben. Das Feld der Plattformökonomie ist jedoch äußerst vielseitig und geht weit über die ganz großen amerikanischen und chinesischen Player hinaus.

## Plattformen und Arbeit

Die Vermittlung von Arbeitsaufträgen über Internetplattformen bildet einen noch vergleichsweise kleinen Teil im weiten Feld der Plattformökonomie. Crowdwork, Gigwork, Cloudwork, Clickwork, On-Demand-Work sind nur einige Begriffe, die in diesem Zusammenhang kursieren. In der öffentlichen Debatte rund um das Thema „Plattformökonomie“ werden viele Begriffe teilweise sehr unpräzise und mit völlig unterschiedlichen Bedeutungen verwendet – schlicht, weil es keine einheitlichen Definitionen gibt. Umso wichtiger ist es deshalb, klar zwischen Beschäftigungsmöglichkeiten zu differenzieren. Zunächst unterscheiden sich vermittelte Dienstleistungen darin, ob sie ortsunabhängig, also alleine über das Internet, oder ortsgebunden, d.h. in

der physischen Welt, durchgeführt werden. Darüber hinaus sind die vermittelten Aufgaben unterschiedlich komplex. Es werden sowohl sehr simple Aufgaben (Microtasks) als auch höchst anspruchsvolle Aufträge über Plattformen vermittelt. Von Microtasks für ein paar Cent bis hin zu Aufträgen über Hunderttausende Euro decken Onlineplattformen ein weites Spektrum ab. Während simple Tätigkeiten meist nur minimale Qualifikationen von Plattformnutzern verlangen und daher an praktisch jeden in der „Crowd“ ausgeschrieben werden können, sinkt mit dem Anspruch und der Spezifität der Aufgabe die Zahl geeigneter Abnehmer.

Die Kategorisierung von Bildern und Videos oder das Recherchieren von Adressen im Web – als klassisches Beispiel für Microtasks – verlangt vergleichsweise geringe Qualifikationen und setzt quasi nur einen Internetanschluss und ein Endgerät voraus. Der über eine Plattform ausgeschriebenene Klempnerauftrag richtet sich hingegen an qualifizierte und lokale Anbieter, da physische Präsenz für die Erledigung der Aufgabe unabdingbar ist. Gleichzeitig kann ein selbstständiger Grafikdesigner oder eine IT-Fachfrau Aufträge



**Für die meisten stellen die Möglichkeiten der plattformvermittelten Arbeit eine klassische Win-win-Situation dar.**

über entsprechende Portale beziehen und ortsunabhängig umsetzen. Genauso heterogen wie die Erwerbsmöglichkeiten auf Plattformen sind auch ihre Abnehmer und Vergütungen. Den typischen „Plattformarbeiter“ gibt es nicht. Trotz äußerst unterschiedlicher Motive und Charakteristika lassen sich allerdings einige generelle Tendenzen erkennen: Sowohl für Microtasks als auch komplexere Tätigkeiten gilt, dass Plattformnutzer überdurchschnittlich jung sind und ein vergleichsweise hohes Bildungsniveau besitzen. Umfragen zeigen, dass neben monetären Anreizen die Unabhängigkeit und Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit sowie die Freiheit in der Wahl der Inhalte und des Ortes der Arbeit einen wichtigen Teil der Motivation bilden, zur per-



sönlichen Erfüllung beitragen können und sehr geschätzt werden. Damit deckt sich deren Motivation mit den Beweggründen der meisten Menschen, die sich für Selbstständigkeit entscheiden.

Für die Leistungserbringer plattformvermittelter Arbeitsaufträge gibt es viele Bezeichnungen (Crowdworker, Gigworker, Clickworker, Cloudworker, Crowdsourcer, Schwarmarbeiter etc.), die in unterschiedlichen Kontexten mit uneinheitlichen Bedeutungen verwendet, mitunter sogar von vielen Freelancern, die Aufträge über Plattformen beziehen, als despektierlich empfunden werden. Für die meisten stellen die Möglichkeiten der plattformvermittelten Arbeit eine klassische Win-win-Situation dar. Während ein kleines Unternehmen ohne eigene Marketingabteilung beispielsweise externe Expertise und Serviceleistungen zur Einrichtung und zur Gestaltung einer Website konsultieren kann, erhalten sowohl ein selbstständiger Designer und eine Programmiererin den Zuschlag für den Auftrag. Anschließend kann sich eine Vielzahl freiwilliger Tester aus der Crowd etwas Geld hinzuverdienen, indem sie die neue Website auf ihre kundenfreundliche Funktionalität prüfen, bevor sie endgültig erfolgreich online gehen kann. Regionale Standortnachteile können mit Blick auf die

begrenzte lokale Verfügbarkeit von Fachkräften für bestimmte Tätigkeiten überwunden werden. Plattformen vermitteln hierfür passgenaue Aufträge – zum Vorteil für Selbstständige und Unternehmen.

Prinzipiell stehen für die Erledigung online vermittelter Aufgaben die bloße Eignung sowie die Qualität des Ergebnisses im Vordergrund. Eintrittsbarrieren können daher niedrig und der Zugang zu Arbeit einfach sowie auf ein individuelles Profil zugeschnitten sein – dies ist mit einigen Chancen verbunden. In der Corona-Krise hat sich zum Beispiel gezeigt, wie mit dem unvorhergesehenen Einbruch „traditioneller“ Formen von Aufträgen Onlineplattformen für Selbstständige eine sinnvolle Alternative darstellen konnten, um das weggebrochene Einkommen mit flexiblen Zuverdienstmöglichkeiten aufzustocken.

### **Crowdwork in Deutschland lediglich Randphänomen**

Über die Zahl der Nutzer bzw. Leistungsanbieter von Plattformarbeit kursieren höchst unterschiedliche und oftmals wenig aussagekräftige Zahlen. Das ist vor allem auf fundamental verschiedene Definitionen und Messmethoden sowie unzureichende Differenzierungen zurückzuführen. Die schlichte Addition angemeldeter Plattformnutzer erweist sich als wenig aufschlussreiche Größe, da in der Regel nur ein Bruchteil dieser Personen tatsächlich aktiv ist. Besonders aktive Nutzer wiederum sind nicht selten auf diversen Plattformen präsent und werden mehrfach gezählt. Einige statistische Erhebungen, wie beispielsweise des Eurobarometers (2016), verwenden sehr breite Definitionen. So gilt dort etwa auch als „regelmäßiger



Plattformnutzer“, wer einmal im Monat eine Mitfahrgelegenheit anbietet oder ein Zimmer untervermietet – demnach 4 % der EU-Bevölkerung bzw. 6 % in Deutschland. Hierbei entstehen zwar durchaus interessante Zahlen, sie dienen allerdings nur geringfügig als aussagekräftiger Gradmesser für die Ausbreitung von Plattformarbeit. Offizielle Statistiken sind nach wie vor kaum vorhanden oder unterscheiden unzureichend zwischen verschiedenen selbstständigen Erwerbsformen.

Für eine massive Ausbreitung von Crowdwork in Deutschland gibt es keinerlei empirische Anhaltspunkte. Repräsentative Umfragen zeigen, dass trotz zunehmendem Bekanntheitsgrad von Crowdworking-Plattformen maximal 3 % der Unternehmen überhaupt Dienstleistungen an die Crowd ausschreiben.<sup>9</sup> Für sie eignen sich die meisten Arbeitsinhalte schlicht nicht für eine Bearbeitung durch Externe. Die Befürchtung, dass in großem Umfang reguläre Jobs nun in Kleinstaufgaben „zerstückelt“ werden könnten, um sie von Soloselbstständigen in der Crowd durchführen zu lassen, geht vollständig an der Unternehmensrealität in Deutschland vorbei.

Andere Studien zeigen, dass insgesamt nur 0,85 % der Erwachsenen in Deutschland Arbeitsaufträge über das Internet beziehen. Rein über das Internet durchgeführt werden davon nicht einmal 0,3 %.<sup>10</sup> Für die überwältigende Mehrheit dieser Nutzer ist Crowdwork eine gelegentliche Freizeitbeschäftigung oder minimaler Zuverdienst von weniger als 20 € die Woche – und findet speziellen Anklang bei Studierenden und Hausfrauen bzw. -männern. Ein sehr geringer Anteil – etwa 13 % der Crowdworker in Deutschland – verbringt mehr als drei Stunden pro Woche für Microtasks auf Crowdworking-Plattformen.<sup>11</sup> Interessanterweise sind nur etwa ein Drittel auch im „sonstigen Leben“ Selbstständige und Freiberufler.<sup>12</sup> Die Zahl der Selbstständigen ist in Deutschland ohnehin seit Jahren rück-

läufig. Primäre Einnahmequelle sind derartige Dienstleistungen daher nur in absoluten Ausnahmefällen: Die Gesamtzahl der Personen in Deutschland, die erwerbssichernde Einnahmen aus Onlinearbeit beziehen – dies geht prinzipiell auch über Microtasks hinaus –, wird auf lediglich 1.000 bis 5.000 geschätzt.<sup>13</sup> In diesem Zusammenhang von einem aufkommenden „Cybertariat“ oder einer digitalen Arbeiterklasse mit sich von Gig zu Gig hangelnden Internettageelöhnern in prekären Lebenssituationen zu sprechen entbehrt jeglicher Erkenntnisgrundlage.

### **Potenzial nicht schon im Keim ersticken**

Trotz des unbestrittenen Potenzials wird plattformvermittelte Arbeit gegenwärtig fast ausschließlich kritisch diskutiert, wobei einige sozialpolitische Regulierungsfragen aufgeworfen werden. Im Fokus steht oftmals der arbeitsrechtliche Status der Leistungserbringer von Plattformarbeit, die in den meisten Fällen ihre Aufträge als Soloselbstständige bzw. unabhängige Vertragspartner durchführen. Dabei werden Forderungen nach deren Einstufung als Arbeitnehmer laut. Damit einhergehende Arbeitnehmerpflichten werden hier jedoch häufig verkannt.

Es gilt festzuhalten, dass Personen, die Arbeit über Plattformen beziehen, vor allem die Freiheit in der Wahl ihrer Arbeitszeit, der Arbeitsinhalte und des Ortes schätzen. Diese Flexibilität ginge bei einem weisungsunter-



# PLATTFORMNUTZUNG UND VERBREITUNG VON PLATTFORMARBEIT IN DEUTSCHLAND



**14.000.000**

Nutzer „kollaborativer“ Plattformen  
(inkl. Carsharing, Wohnungs-  
vermietung etc.)

**4.200.000**

regelmäßige Nutzer (mind.  
1x pro Monat) „kollaborativer“  
Plattformen

**600.000**

Nutzer, die jemals  
Arbeitsaufträge über  
Plattformen bezogen haben  
(online und offline)

**200.000**

aktive Online-Crowdworker

**2.500**

„hauptberufliche“  
Online-Crowdworker



Quellen: Eurobarometer,  
Pongratz & Bormann 2017, Bonin & Rinne 2017

**Die im Koalitionsvertrag vorgesehene Einführung einer Versicherungspflicht, bei der Selbstständige zwischen der gesetzlichen Rentenversicherung und einer privaten Versicherung wählen können, ist aus Sicht der Arbeitgeber ein Schritt in die richtige Richtung, um eine auskömmliche Rente für sämtliche Erwerbsformen zu garantieren.**



worfenen Angestelltenverhältnis verloren und dies wäre keineswegs im Interesse der allermeisten Auftragnehmer, für die Plattformarbeit einen gelegentlichen und unverbindlichen Nebenverdienst darstellt.

Grundsätzlich unterscheiden sich Plattformgeschäftsmodele in ihrer Einflussnahme auf die Ausführung der vermittelten Aufträge sowie die Transaktion zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer stark. Sowohl in der digitalen als auch analogen Welt ist die Arbeit dabei weisungsungebunden und unabhängig auszuführen, wobei der Selbstständige deren Umfang selbst bestimmt. Für etwaige Missbräuche seitens der Plattform ist das deutsche Arbeitsrecht ausreichend gewappnet, um ein Arbeitnehmer- oder arbeitnehmerähnliches Verhältnis im Einzelfall festzustellen und sog. Scheinselbstständigkeit zu ahnden. Hier ist geltendes Recht anzuwenden. Plattformgeschäftsmodele hingegen pauschal zu regulieren birgt die Gefahr, viel noch ungenutztes Potenzial im Keim zu ersticken.

In diesem Zusammenhang stellen sich auch Fragen der sozialen Absicherung von Selbstständigen – insbesondere der Altersvorsorge. So sollten Selbstständige verpflichtet sein, im

Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten für das Alter vorzusorgen. Ob dies innerhalb der gesetzlichen Rentenversicherung oder privat kapitalgedeckt geschieht, sollten sie allerdings selbst entscheiden können. Die Einführung einer wie im Koalitionsvertrag vereinbarten Altersvorsorgepflicht wäre daher ein richtiger Schritt für eine zukünftig bessere soziale Absicherung von Selbstständigen.

Grundsätzlich gilt allerdings, dass eine bessere Eingliederung in die sozialen Sicherungssysteme mit Bezug auf plattformvermittelte Arbeit ohnehin nur für gering verdienende Personen relevant wäre, die ihren Lebensunterhalt als Soloselbstständige über Onlineplattformen erwirtschaften möchten – deren Zahl ist nach aktuellem Forschungsstand verschwindend klein. Für sämtliche potenzielle Regulierungen mit Bezug zu plattformbasierter Arbeit bedürfte es jedoch zunächst der Generierung offizieller, verlässlicher und differenzierter Zahlen, welche die genaue Ausprägung des Phänomens identifizieren, um sinnvolle Empfehlungen ableiten zu können.

# WARTESCHLANGE DIGITAL?

## E-GOVERNMENT ZÜGIG VORANBRINGEN

In 18 Minuten eine Gewerbebeanmeldung online erledigen. Was für deutsche Ohren erst mal geradezu utopisch klingen mag, ist in Estland schon heute Alltag. Dort werden 98 % aller Unternehmen online registriert. Eine vollständige Onlineregistrierung ist bereits in 17 EU-Ländern möglich. Deutschland gehört nicht dazu. Hierzulande dauert eine Gewerbebeanmeldung im Durchschnitt 10,5 Tage und umfasst oft eine ganze Reihe von Behördengängen und erheblichen Bürokratieaufwand. Die EU-Kommission hat das enorme Potenzial der digitalen Verwaltung erkannt und schlägt eine Überarbeitung der europäischen Rahmengesetzgebung des Gesellschaftsrechts vor, um allen Unternehmen in der EU die Erledigung ihrer Registrierungsspflichten online zu ermöglichen. Dadurch könnten laut Kommission jährlich bis zu 84 Mio. € eingespart werden.

Das Beispiel der digitalen Gewerbebeanmeldung zeigt eindrücklich, welche Chancen die Digitalisierung für den Bürokratieabbau mit sich bringt. Zwar sind die Herausforderungen beim Aufbau von flächendeckendem E-Government in einem großen und föderal organisierten Land wie Deutschland um ein Vielfaches größer als in Estland, dessen 1,3 Mio. Einwohner bereits heute 99 % aller Verwaltungsanliegen online erledigen können. Doch der derzeitige Zustand der öffentlichen Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen macht deutlich, dass wir hier in weiten Teilen Deutschlands beim Thema „Digitalisierung“ enormen Nachholbedarf haben. Im jährlichen „Digital Economy and Society Index“ der EU-Kommission (DESI 2020) belegt Deutschland bei der Onlineinteraktion zwischen Bürgern und Behörden lediglich den 21. Platz unter allen Mitgliedstaaten.

In der Corona-Krise hat sich gezeigt, wie wichtig eine funktionierende digitale öffentliche Verwaltung ist. Gleichzeitig haben z. B. die Probleme bei der Übermittlung der Infektionszahlen durch die Gesundheitsämter oder

bei der Beantragung der Corona-Soforthilfen für Unternehmen deutlich gemacht, dass hier in Deutschland erheblicher Nachholbedarf besteht. Die Politik muss bei der Digitalisierung der Verwaltung jetzt endlich Tempo machen. Laut eines Gutachtens des Normenkontrollrats von 2017 könnten alleine die Unternehmen bei einer vollständigen Digitalisierung aller geeigneten Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland jährlich 1 Mrd. € Kosten einsparen.<sup>14</sup>

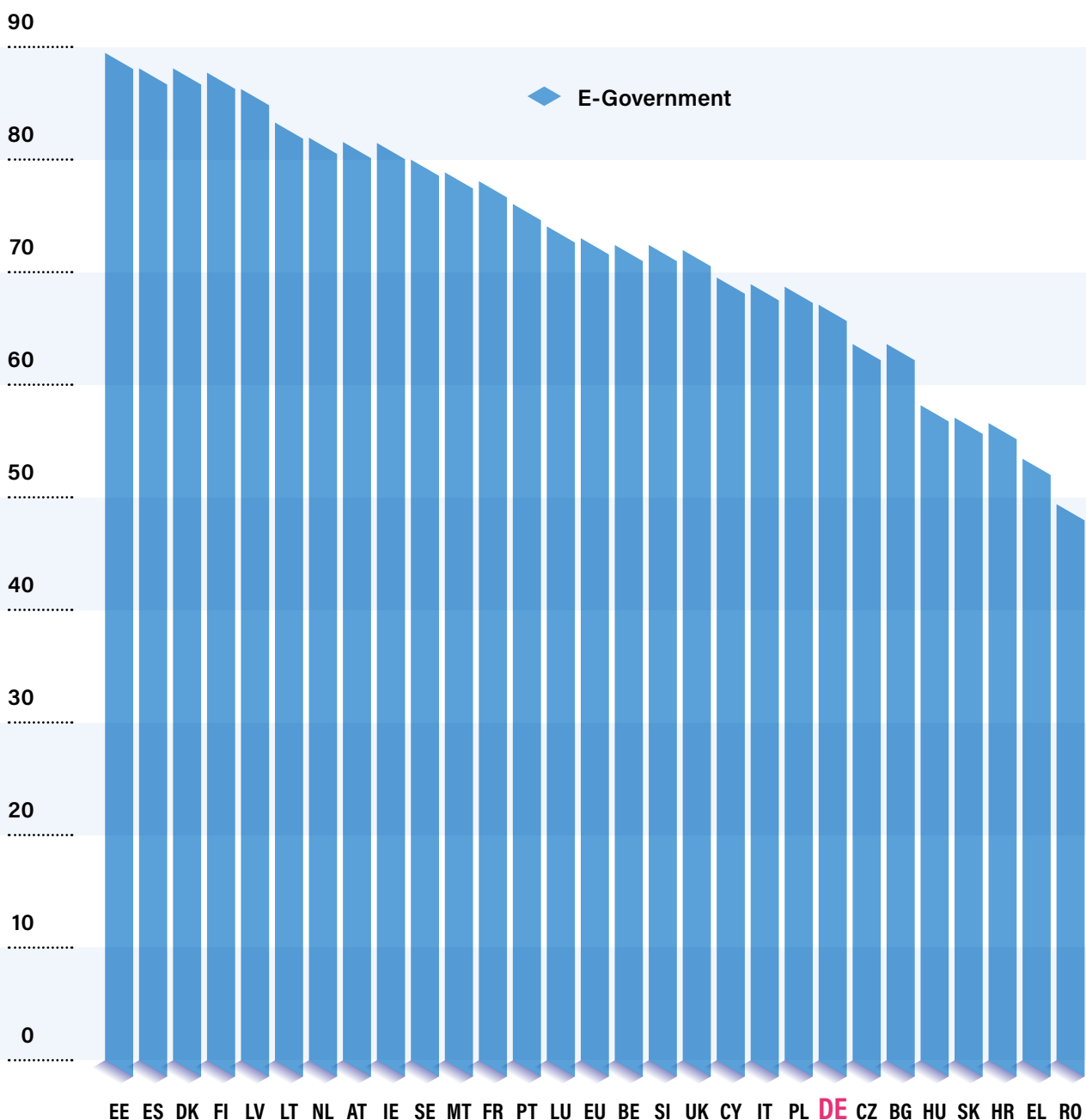
### Aus gescheiterten Projekten der Vergangenheit richtige Schlüsse ziehen

Dabei gab es in den vergangenen Jahren immer wieder gut gemeinte Initiativen, die jedoch oft an ihrer mangelhaften Umsetzung scheiterten. Die missglückte Einführung der elektronischen Gesundheitskarte ist das derzeit populärste Beispiel. Nach 14 Jahren Planung und Ausgaben von mehr als 1,2 Mrd. € speichert die Chipkarte noch immer nicht mehr als Name, Geburtsdatum und Adresse des Versicherten. In Zeiten, in denen immer mehr Menschen selbst sensible Lebensbereiche wie ihre Kontoverwaltung per App erledigen, wirkt eine elektronische Gesundheitskarte zudem technologisch wie aus der Zeit gefallen.

Aus Arbeitgebersicht ist das ELENA-Verfahren das wohl eindrucksvollste Beispiel misslungener Digitalisierungsprojekte in Deutschland. Unter riesigem Aufwand und nach jahrelanger Vorbereitung wurden Arbeitgeber verpflichtet, elektronisch in großem Umfang Beschäftigungsdaten an eine zentrale Speicherstelle zu übermitteln. Im Gegenzug sollten sukzessive alle Bescheinigungen entfallen, die von Arbeitgebern für ihre Beschäftigten zur Vorlage bei unterschiedlichen Behörden auszustellen sind. Obwohl der Bundesdatenschutzbeauftragte von Anfang an am Projekt beteiligt war und keine Bedenken erhoben

# DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX (DESI) 2020, DIGITAL PUBLIC SERVICES

Angaben in %



Quelle: Europäische Kommission, DESI 2020

## BA 4.0 – FOKUS DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT WEITER AUF E-SERVICES LEGEN

Als wichtige öffentliche Serviceleisterin bietet die Bundesagentur für Arbeit (BA) gezielt digitale Dienstleistungen und Online-Angebote an. Während der Corona-Krise beispielsweise durch Chatbots und Apps zum Kurzarbeitergeld. Die ambitionierte „IT-Strategie 2025“ der Behörde weist den richtigen Weg und verspricht einen enormen Mehrwert für Bürger, Arbeitgeber und die Mitarbeitenden der BA.

Eine zentrale Aufgabe der BA ist es, Menschen und Arbeit zusammenzuführen sowie Menschen entlang ihrer Berufsbiografie zu begleiten. Daraus leiten sich die Ziele der Digitalisierung ab: Neben bestmöglichem Informationstransfer muss sie Prozesse, wo es sinnvoll ist, automatisieren und kundenorientierte Dienstleistungen für die Beantragung komplexer Leistungen bieten. Die BA bietet hier bereits digitale Angebote, wie die Jobbörse oder die Videoberatung an. Die Online-Angebote erleichtern und unterstützen dabei die individuelle und persönliche Beratung.

Künstliche Intelligenz und lernende Systeme können zukünftig helfen, gezieltere Angebote für die passgenaue Vermittlung nach individuellen Präferenzen zu unterstützen. Die BA wird ab Ende 2020 für Berufstätige ein digitales „Selbsterkundungstool“ zur beruflichen Orientierung anbieten („NewPlan“). Dies ergänzt das bereits bestehende Self-Assessment-Tool der Lebensbegleitenden Berufsberatung für Schülerinnen und Schüler und Auszubildende („Check-U“).

Die Digitalisierung bietet darüber hinaus die Chance, Schnittstellen zu schaffen und die Zusammenarbeit zwischen Behörden zu erleichtern. Ein engerer Datenaustausch unterstützt z. B. die kontinuierliche Betreuung von Jugendlichen beim Übergang von Schule zu Beruf. Die Schaffung von mehr Transparenz durch eine gemeinsame Datenbasis mit Partnern der BA bleibt deshalb weiter wichtig.

hatte, wurde das Verfahren vornehmlich unter Hinweis auf datenschutzrechtliche Bedenken eingestellt, bevor es noch zum ersten Abruf der Daten durch eine Behörde kam.

Im Vergleich zum grundsätzlich fortschrittlich konzipierten ELENA-Verfahren zeigen einige derzeit im Einsatz befindliche Datenaustauschverfahren, die eine einfache Umsetzung von Papierverfahren darstellen, wie die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen

nicht laufen sollte. Am Beispiel der Arbeitgebermeldung zur Berechnung von Entgelterstattleistungen kann dies gut veranschaulicht werden. Während früher im Krankheitsfall zur Berechnung des Krankengelds eine Papierbescheinigung ausgestellt wurde, werden heute elektronische Daten zwischen Krankenkassen und Arbeitgeber hin- und geschickt. Allerdings handelte es sich früher um eine einzelne Bescheinigung. Heute werden für einen einzigen Fall bis zu 100 Datensätze



ausgetauscht. Grund dafür sind aufwendige Nachfassaktionen, die basierend auf einer Entgeltkorrektur zuerst die Anpassung des Krankengelds und anschließend die Anpassung des Arbeitgeberzuschusses nach sich ziehen – und das oft in mehreren Schleifen. In weit über der Hälfte der Fälle handelt es sich dabei um Korrekturen von weniger als 1 € – der damit verbundene Aufwand beträgt jedes Mal ein Vielfaches.

### **Erste Erfolge als Anknüpfungspunkt nutzen**

Dabei gibt es in Deutschland hervorragende Ansätze der Digitalisierung, die Arbeitgebern das Leben erheblich erleichtern. Im Rahmen des Beitrags- und Meldeverfahrens zur Sozialversicherung werden von Arbeitgebern jährlich weit mehr als 100 Mio. Datensätze übermittelt. Nach Eingabe der Stammdaten zeichnet sich das Verfahren durch einen sehr hohen Automatisierungsgrad aus. Die Fehlerquote liegt dabei im Promillebereich. Ohne die

Digitalisierung wäre das Beitragsverfahren zur Sozialversicherung in Deutschland heute nicht mehr denkbar. Ähnliche Verfahren gibt es auch zwischen den Steuerbehörden und den Arbeitgebern. In diesem Rahmen werden Arbeitgebern sogar für die Lohnabrechnung notwendige Rahmendaten beim Abruf zur Verfügung gestellt, müssen also nicht mehr manuell eingegeben werden.

Solche positiven Erfahrungen sollten Ansporn sein, die Digitalisierung aller Verwaltungsleistungen endlich schneller voranzutreiben. Wie in der bereits 2010 beschlossenen Nationalen E-Government Strategie sollten dabei die wichtigsten Verwaltungsdienstleistungen vorrangig angegangen werden. Aus Arbeitgebersicht sollten eine ganze Reihe von Digitalisierungsvorhaben angepackt werden.

- Die verschiedenen Meldeverfahren, über die Arbeitgeber Daten an die öffentliche Verwaltung übermitteln, müssen vereinfacht und vereinheitlicht werden. Zwar wurde die Mehrzahl der Verfahren in den vergangenen Jahren bereits erfolgreich digitalisiert, allerdings existieren diese weiterhin mit den unterschiedlichsten Voraussetzungen und Berechnungsgrundlagen nebeneinander, z.B. das DEÜV-Meldeverfahren, mit dem Arbeitgeber mit der Sozialversicherung kommunizieren, das ElsterLohn-Verfahren im Bereich der

Finanzverwaltung sowie weitere elektronische Datenaustauschverfahren, wie etwa für das Krankengeld. Der Bürokratieaufwand ist für die Unternehmen damit trotz Digitalisierung enorm. Daher müssen die unterschiedlichen Meldeverfahren besser koordiniert werden. Ziel sollte ein gebündeltes, multifunktionales elektronisches Verfahren sein, mit harmonisierter Berechnungsgrundlage sowie einer Beschränkung der zu meldenden Daten auf das absolut Notwendige.

- ▶ Betriebsratswahlen erfolgen in Deutschland ausschließlich mittels Stimmzetteln in Wahlumschlägen, die in dafür vorgesehene Wahlurnen eingeworfen werden müssen. Festgelegt ist das in § 11 der Wahlordnung zum Betriebsverfassungsgesetz. § 11 regelt zudem die genaue, auch farbliche Ausgestaltung von Stimmzettel und Umschlag. Das Erfordernis einer papiergebundenen Betriebsratswahl ist nicht mehr zeitgemäß und führt vor allem auch zu erheblichen unnötigen Kosten. Die Wahlordnung zum Betriebsverfassungsgesetz sollte daher geändert werden, um auch eine elektronische Wahl zu ermöglichen.
- ▶ Das Schriftformerfordernis sollte im Bereich der öffentlichen Verwaltung großflächig gelockert und durch ein reines Textformerfordernis (auch elektronische Textform möglich) ersetzt werden. Hier besteht z. B. im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge Handlungsbedarf. Nach der bisherigen gesetzlichen Regelung setzt die steuerliche Anerkennung einer Pensionszusage voraus, dass sie schriftlich erteilt wird (vgl. § 6a Abs. 1 Nr. 3 EStG). Der Wegfall des Schriftformerfordernisses könnte die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung befördern, weil Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dann ohne großen Aufwand über Internet- und Intranetportale Entgelt für eine betriebliche Altersversorgung umwandeln könnten.

Auch aus einem anderen Grund ist die durch Entgeltumwandlung arbeitnehmerfinanzierte betriebliche Altersversorgung bislang nicht ohne Einhaltung der Schriftform möglich. Aufgrund aktueller Regelungen im Nachweisgesetz (vgl. § 2 Abs. 1 Satz 3) ist hierbei der Nachweis wesentlicher Vertragsbedingungen in elektronischer Form ausgeschlossen. Entgeltumwandlungsvereinbarungen und deren Änderungen sind nach § 2 Abs. 2 Nr. 6 und § 3 NachwG schriftlich niederzulegen und dem Arbeitnehmer schriftlich mitzuteilen. Der Wechsel vom Schriftformerfordernis auf die (elektronische) Textform wäre damit auch aufseiten des Arbeitgebers mit einer erheblichen Reduzierung des Verwaltungsaufwands verbunden.

### **Onlinezugangsgesetz zügig und flächendeckend umsetzen**

Entscheidend für die erfolgreiche Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung ist, dass sich Bund, Länder und Kommunen auf gemeinsame Standards und Schnittstellen einigen, um den einfachen Datenaustausch zwischen Behörden zu ermöglichen und unnötige bürokratische Hürden zu vermeiden. Mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) haben Bund und Länder hierfür die notwendige Grundlage geschaffen. Demnach sollen bis Ende 2022 alle geeigneten Verwaltungsdienstleistungen digitalisiert werden. Den Rahmen soll ein gemeinsamer Portalverbund bieten, in dem Bund, Länder und Kommunen ihre jeweiligen Verwaltungsportale verknüpfen. Entsprechend dem Einer-für-alle Prinzip soll die Digitalisierung spezifischer Verwaltungsdienstleistungen von einzelnen Ländern und Bundesbehörden in Pilotprojekten durchgeführt werden und dann als Grundlage für eine flächendeckende Digitalisierung dieser Dienstleistungen dienen. Über



drei Jahre nach Inkrafttreten des OZG läuft die Umsetzung weiterhin schleppend. Die Anzahl der bisher laufenden und abgeschlossenen Pilotprojekte ist überschaubar. Daher hat der Bund im jüngst verabschiedeten Konjunkturpaket zur Bekämpfung der Corona-Krise beschlossen, die ursprünglich für die Umsetzung vorgesehenen 500 Mio. € um weitere 3 Mrd. € zu erhöhen. Wichtig ist jetzt, dass die zusätzlichen Mittel zielgerichtet für die schnelle und vor allem flächendeckende Digitalisierung der wichtigsten Verwaltungsdienstleistungen eingesetzt werden.

Die erfolgreiche Umsetzung des OZG bemisst sich allerdings nicht nur an der Geschwindigkeit der Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen. Wichtig ist auch, dass einige grundlegende Prinzipien einer effizienten digitalen Verwaltung beachtet und die entsprechenden Grundlagen für deren Verwirklichung geschaffen werden.

Die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen darf nicht bedeuten, dass einfach nur die alten analogen Verfahren in elektronische Form umgewandelt werden. Es kann schließlich nicht darum gehen, einen Termin beim Bürgeramt in drei Monaten elektronisch vormerken zu können. Es geht vielmehr darum, den Gesamtprozess zu entbürokratisieren. Bürger möchten eben keine Termine

beim Bürgeramt, sie möchten ihren Personalausweis. Und Unternehmer möchten nicht die zehnte Korrekturmeldung für ausgefallenes Nettoentgelt in für die Behörde passender Form und Farbe übermitteln, sie wollen sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.

Das Prinzip der Agilität, das das Kundeninteresse in den Vordergrund rückt, sollte daher auch im E-Government zur Richtschnur werden. Dazu gehört das „Once-only“-Prinzip, wonach Unternehmen und Bürger ihre Daten nur einmalig abgeben müssen und diese dann allen relevanten Behörden zugänglich sind. Grundsätzlich sollten Unternehmen und Bürger möglichst alle Anliegen gebündelt bei einer einzigen, zentralen digitalen Anlaufstelle unkompliziert regeln können. Die im Registermodernisierungsgesetz vorgesehene Einführung der Steueridentifikationsnummer als einheitliche Authentifizierung für alle öffentlichen Verwaltungsdienstleistungen in Verbindung mit der Schaffung eines Basisregisters geht dabei in die richtige Richtung. Entscheidend ist, dass dieser Ansatz nicht nur für natürliche Personen, sondern auch für juristische gelten muss. Auch für Unternehmen muss eine solche einheitliche Unternehmens-ID geschaffen werden sowie ein Unternehmenskonto, in dem alle relevanten Daten hinterlegt und mit dem sämtliche Verwaltungsvorgänge abgewickelt werden können.



Ziel sollte es auch sein, einen Rechtsanspruch auf digitale Kommunikation mit Verwaltungsbehörden einzuführen – ähnlich dem „Recht auf elektronischen Verkehr“ ab 2020 in Österreich. Behördliche Schriftstücke könnten dann über ein sicheres elektronisches System für öffentliche Hand wie Unternehmen und Privatpersonen kosten-, zeit-, papier- und portosparend versendet werden – was die Verwaltungsverfahren deutlich beschleunigen würde.

### **Digitalisierungs-Check für neue Gesetzgebung einführen**

Grundsätzlich sollten Gesetzgeber und Behörden bei neuen Gesetzesvorhaben oder Regulierungen von Anfang an die Fragen berücksichtigen, die mit einer digitalen Umsetzung ihrer Vorhaben verbunden sind. Dort, wo eine Digitalisierung möglich und sinnvoll ist, muss künftig auch eine einheitliche digitale Lösung eingeführt werden. Bei Gesetzesvorhaben, die neue digitale Prozesse einführen (z. B. im Bereich der von den Arbeitgebern zu erstattenden Meldungen an Behörden), müssen die erforderliche Implementierungszeit für die notwendigen Technologien in den Unternehmen sowie die damit verbundenen Kosten immer mitberücksichtigt werden. Das heißt, Unternehmen brauchen eine angemessene Frist, um die im Gesetz vorgesehenen Digitalisierungsvorhaben technisch umsetzen zu können, um nicht mangels ausreichender Vorlaufzeit gezwungen zu sein, die neuen Verfahren zunächst analog umzusetzen. Auch wenn es widersprüchlich erscheint: Die hohen Effizienzpotenziale der Digitalisierung von Prozessen können nur dann genutzt und ausgeschöpft werden, wenn bei der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben auch hinrei-

chend Zeit für eine digitale Umsetzung gelassen wird. Ein im Dezember beschlossenes Gesetz, das zum Jahreswechsel in Kraft treten soll, kann oftmals nicht mehr rechtzeitig in digitale Workflows überführt werden, weil dazu zunächst alle denkbaren Fallkonstellationen und Konsequenzen geklärt sein müssen, sodass in diesen Fällen regelmäßig nur eine – unwirtschaftliche – Administration auf dem analogen Weg bleibt.

Notwendig ist deshalb ein Digitalisierungs-Check, der sicherstellt, dass eine effiziente digitale Umsetzung bei neuen Gesetzgebungsvorhaben von Anfang an berücksichtigt wird. Mit einem solchen Check muss geprüft und sichergestellt werden,

- ▶ ob eine Digitalisierung möglich ist,
- ▶ die Verfahren so ausgestaltet werden, dass die gesamte Umsetzung digitalisiert werden kann
- ▶ und der notwendige finanzielle wie organisatorisch-technische Umsetzungsaufwand der Unternehmen (aber auch der Behörden) ausreichend berücksichtigt wird.

Wenn die Frage der Digitalisierung im Gesetzgebungsprozess nicht konsequent mitgedacht wird, kann es bei der Umsetzung zu unnötig hohem bürokratischem Aufwand und erheblichen Kosten für Unternehmen, aber auch Behörden kommen. Beispiele für solche Fälle gibt es genug.

## BEISPIEL 1

### Umsetzungsaufwand der Unternehmen für digitale Prozesse berücksichtigen

Anfang 2019 wurde eine Ausweitung der Gleitzzone von 850 auf 1.300 € im Rentenversicherungs-Leistungsverbesserungs- und -stabilisierungsgesetz eingeführt. Diese eigentlich recht einfach klingende Umstellung erforderte jedoch bis zur Realisierung eine erhebliche Anzahl von Umsetzungsschritten: Nach Anpassung der Grundsätze im Meldeverfahren durch die Spitzenverbände der Sozialversicherung müssen diese vom Bundesarbeitsministerium nach Abschluss des vorgeschriebenen Anhörungsverfahrens genehmigt werden. Anschließend folgt die Anpassung der Software durch die mehr als 100 zertifizierten Softwareersteller (z.B. DATEV und SAP). Dann muss die Software geprüft und das gesetzlich vorgeschriebene Zertifikat erteilt werden. Erst dann kann die Software an die mehr als 300.000 meldenden Stellen verteilt und eingesetzt werden.

Die BDA fordert zusammen mit den Vertretern der Softwareersteller für solche Anpassungszyklen einen Vorlauf von mindestens einem halben Jahr nach der Anpassung der (rechtsverbindlichen) Grundsätze. Diese wiederum werden von den Spitzenverbänden der Sozialversicherungsträger aber nicht angepasst, solange das Gesetz nicht beschlossen ist.

Das Beispiel zeigt: Häufig können die Unternehmen die zur Umsetzung von Gesetzen erforderlichen digitalen Prozesse gar nicht selbst erledigen, sondern sind auf Fremddienstleister angewiesen (im Bereich der Entgeltabrechnung sogar zwingend auf zertifizierte Anbieter). Daher können sie gesetzliche Pflichten häufig erst dann umsetzen, wenn die entsprechenden digitalen Anwendungen bereitstehen. Ansonsten kann es zu sehr teuren Übergangslösungen mit starkem manuellem Eingreifen kommen. Diese Problematik ist dem Gesetzgeber oft nicht bewusst. Deshalb muss bei jeder Gesetzgebung von Anfang an auch der digitale Umsetzungsaufwand mitgedacht werden, indem entsprechend erforderliche Fristen berücksichtigt werden, z. B. durch eine Darstellung solcher Umsetzungsfristen im Bürokriatieteil des Gesetzes.





## BEISPIEL 2

### Regulierung digitalisierbar ausgestalten

Problematisch ist auch, wenn Regulierungen so bürokratisch ausgestaltet sind, dass eine Digitalisierung sinnvoll nicht möglich ist. Ein Beispiel hierfür ist die lohnsteuerliche Regelung zu Betriebsveranstaltungen, wie z.B. Weihnachtsfeiern oder Betriebsausflügen. Liegen die Aufwendungen pro Kopf bei einer solchen Veranstaltung bei über 110 €, wird der Betrag über dieser Grenze für den Beschäftigten als geldwerter Vorteil gewertet. Das bedeutet, es fallen Lohnsteuer und ggf. Sozialversicherungsbeiträge an. In der Praxis heißt das: Der Arbeitgeber muss sämtliche Aufwendungen für eine Betriebsveranstaltung (z.B. Essen und Getränke, Fahrtkosten, Musik, künstlerische Darbietungen) addieren und durch die Anzahl der teilnehmenden Arbeitnehmer teilen.

Grundsätzlich ist ein solcher Prozess recht einfach digitalisierbar. Das Problem für die betriebliche Praxis besteht jedoch darin, dass die Freibetragsregelung auf die tatsächlichen Teilnehmer der Veranstaltung abzielt. Es müssen also diejenigen Personen erfasst werden, die tatsächlich an einer Weihnachtsfeier oder an einem Betriebsausflug teilgenommen haben. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber am Veranstaltungstag manuell eine Teilnehmerliste führen muss. Während es sich dabei bei kleineren Unternehmen nur um einen etwas lästigen Mehraufwand handeln mag, kann dieses Erfordernis bei größeren Betrieben mit erheblichem technischem, organisatorischem und auch finanziellem Aufwand verbunden sein (z.B. Einlasskontrollen, elektronisches Ticketsystem etc.). Würde die Regelung stattdessen auf die angemeldeten Personen abstellen, so könnte der Arbeitgeber mit einer bereits im Vorhinein feststehenden Zahl planen und rechnen. Der Prozess zur korrekten lohnsteuer- und beitragsrechtlichen Behandlung von Betriebsveranstaltungen wäre so tatsächlich digitalisierbar und deutlich einfacher.

## BEISPIEL 4

### Verwaltungsprozesse möglichst komplett digitalisieren

Ähnlich unverständlich ist es, wenn einzelne Verwaltungsprozesse nur teilweise digitalisiert werden, obwohl eine vollständige Digitalisierung möglich wäre und zu erheblichen Kostenersparnissen von Unternehmen führen könnte. Zu bestaunen ist ein solches Vorgehen bei der geplanten (Teil-)Digitalisierung der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung. Bisher erhält ein Beschäftigter im Falle einer Arbeitsunfähigkeit von seinem Arzt eine Bescheinigung in dreifacher Ausfertigung. Eine Ausfertigung ist für die eigenen Unterlagen, eine für den Arbeitgeber und eine für die Krankenkasse. Die Bescheinigung für die Krankenkasse wird jetzt durch ein elektronisches Verfahren ersetzt. Allerdings werden die damit übermittelten Informationen für die Krankenkassen nur in den relativ wenigen Fällen relevant, in denen auch Krankengeld (oder eine vergleichbare Entgeltersatzleistung) geleistet wird. Die viel wichtigere Bescheinigung für den Arbeitgeber – und damit das größte Einsparpotenzial in dem Verfahren – muss hingegen weiterhin in Papierform vom Arzt ausgestellt, vom Beschäftigten vorgelegt und vom Arbeitgeber verarbeitet werden.

## BEISPIEL 3

### Digitalisierungspotenzial bei Gesetzesvorhaben berücksichtigen

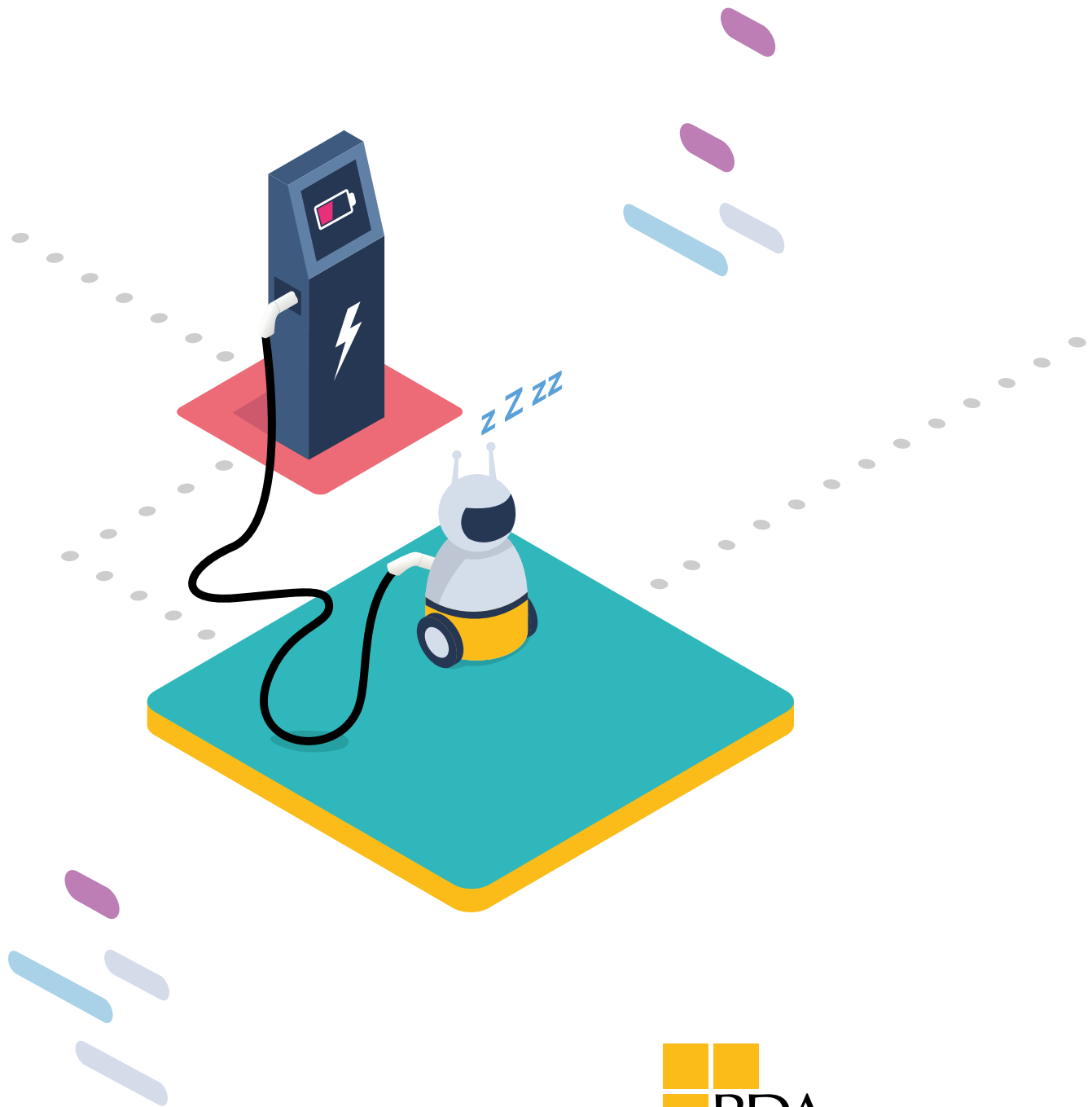
Nicht nachvollziehbar ist, wenn bei neuen gesetzlichen Regelungen die eigentlich digital umgesetzt werden könnten, diese Option vom Gesetzgeber gar nicht berücksichtigt wird. Treffendes Beispiel sind die neuen umsatzsteuerlichen Vorschriften für den Onlinehandel, die Betreiber von Onlineplattformen u.a. durch Aufzeichnungspflichten und Haftungspflichten stärker für den Umsatzsteuervollzug von Händlern in die Pflicht nehmen. Zu den neuen Aufzeichnungspflichten gehört auch eine Bescheinigung, die Onlinehändler bei ihrem zuständigen Finanzamt beantragen und dem Plattformbetreiber vorlegen müssen. Diese Bescheinigung über die steuerliche Erfassung der Händler soll bis zur Einführung eines digitalen Verfahrens erst mal nur in Papierform ausgestellt werden können. Mit Blick auf die ambitionierten Ziele der NEGS, aber auch vor dem Hintergrund des adressierten Onlinehandels ist eine solche Regelung vollkommen aus der Zeit gefallen.

Die Einführung einer neuen Papierbescheinigung stellt sowohl für die oftmals mittelständischen Onlinehändler als auch für die Plattformbetreiber einen erheblichen bürokratischen Mehraufwand dar. Papierbescheinigungen müssen manuell eingesammelt, versendet, verarbeitet oder am Ende gar eingescannt werden. Verschärfend kommt hinzu, dass die Bescheinigung höchstens drei Jahre gültig sein soll. Zukunftsweisend wäre dagegen ein durchweg digitaler Ansatz: Auf einen elektronischen Antrag des Onlinehändlers bei der Finanzverwaltung folgt die elektronische Übermittlung der Bescheinigungsdaten an den Onlinehändler oder direkt an den Plattformbetreiber.

## Anmerkungen

- .....
- <sup>1</sup> McKinsey Global Institute (2016): DIGITAL EUROPE: PUSHING THE FRONTIER, CAPTURING THE BENEFITS.
- .....
- <sup>2</sup> ZEW (2018): Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen.
- .....
- <sup>3</sup> BMWi (2017): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2017.
- .....
- <sup>4</sup> Europäische Kommission (2018): Tapping the Full Potential of the Data Economy for all Europeans.
- .....
- <sup>5</sup> Die Zahlen entstammen unterschiedlichen Erhebungen des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) sowie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB).
- .....
- <sup>6</sup> IW-Weiterbildungserhebung 2017.
- .....
- <sup>7</sup> IW-Weiterbildungserhebung 2017.
- .....
- <sup>8</sup> BDA und Gesamtmetall (2020): Arbeiten in Deutschland – Zuwanderungsmöglichkeiten ausländischer Fachkräfte
- .....
- <sup>9</sup> Ohnemus, J., Erdsiek, D., & Viète, S. (2016): Nutzung von Crowdfunding durch Unternehmen: Ergebnisse einer ZEW-Unternehmensbefragung. Auch: Bitkom Research 2016.
- .....
- <sup>10</sup> Bonin, H., & Rinne, U. (2017): Omnibusbefragung zur Verbesserung der Datenlage neuer Beschäftigungsformen. Kurzexperte im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- .....
- <sup>11</sup> Bertschek, I., Ohnemus, J., & Viète, S. (2016): Befragung zum sozioökonomischen Hintergrund und zu den Motiven von Crowdworkern.
- .....
- <sup>12</sup> Leimeister, J. M., Durward, D., & Zogaj, S. (2016): Crowd Worker in Deutschland: Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen (No. 323). Studie der Hans-Böckler-Stiftung.
- .....
- <sup>13</sup> Pongratz, H. J., & Bormann, S. (2017): Online-Arbeit auf Internet-Plattformen. Empirische Befunde zum „Crowdworking“ in Deutschland. Arbeits- und Industrie-soziologische Studien, Jahrgang 10, Heft 2, November 2017, S. 158–181.
- .....
- <sup>14</sup> Nationaler Normenkontrollrat (2017): Mehr Leistung für Bürger und Unternehmen: Verwaltung digitalisieren. Register modernisieren.
- .....
- <sup>15</sup> Nach § 17 SGB III sind Personen von Arbeitslosigkeit bedroht, wenn sie versicherungspflichtig beschäftigt sind, alsbald mit der Beendigung der Beschäftigung rechnen müssen und dadurch voraussichtlich arbeitslos werden.





**BDA** | Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

**Hausadresse:**  
Breite Straße 29 | 10178 Berlin

**Briefadresse:**  
11054 Berlin

**T** +49 30 2033-1070  
**F** +49 30 2033-1075

[digitalisierung@arbeitgeber.de](mailto:digitalisierung@arbeitgeber.de)  
[www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)

Stand: November 2020