

Gute Arbeit und Digitalisierung Prozessanalysen und Gestaltungs- perspektiven für eine humane digi- tale Arbeitswelt

Mit Beiträgen von: Martin Beckmann, Ivo Blohm, Monika Brandl, Frank Bsirske, Tanja Carstensen, David Durward, Heike Geißler, Cornelia Haß, Kerstin Jerchel, Ines Langemeyer, Jan Marco Leimeister, Daniel Leisegang, Nicolai Lenz, Veronika Mirschel, Nadine Müller, Stefan Najda, Sabine Pfeiffer, Tobias Ritter, Stefan Sauer, Torben Schenk, Astrid Schmidt, Sibylle Spoo, Bert Stach, Peter Wedde, Herbert Weisbrod-Frey und Shkodran Zogaj

Herausgegeben vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit



Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft

Innovation und
Gute Arbeit

Gute Arbeit und Digitalisierung

Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven
für eine humane digitale Arbeitswelt

1. Auflage, Berlin im September 2015

Herausgeber

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Bereich Innovation und Gute Arbeit
Paula-Thiede-Ufer 10 · 10179 Berlin
www.innovation-gute-arbeit.verdi.de
kontakt@verdi-gute-arbeit.de

Konzept

Nadine Müller (nadine.mueller@verdi.de)

Redaktion

Peter Kulemann, Nadine Müller

V.i.S.d.P.

Karl-Heinz Brandl

Bildrechte

Monika Brandl: Deutsche Telekom AG
Frank Bsirske: Kay Herschelmann
Tanja Carstensen: Thomas Zarges
Heike Geißler: Adrian Sauer
Cornelia Hass: Kay Herschelmann
Stefan Najda: Bernd Hartung
Bert Stach: Frank Peter
Herbert Weisbrod-Frey: Kay Herschelmann
Kapitel 1: Bastografie / photocase.de
Kapitel 2: morgenroethe / photocase.de
Kapitel 3: Monet / fotolia.de
Kapitel 4: Yunioshi / photocase.de

Gestaltung

4S, Berlin
www.4s-design.de

Druck

BGZ, Berlin
www.bgz-druckzentrum.de

Gute Arbeit und Digitalisierung Prozessanalysen und Gestaltungs- perspektiven für eine humane digi- tale Arbeitswelt

Vorwort

Digitalisierung hat der Arbeits- und Lebensqualität zu dienen

Lothar Schröder

7

Statements zur ver.di-Programmatik

Digitalisierung braucht ein menschliches Maß – Perspektiven gewerkschaftlichen Handelns

Monika Brandl, Frank Bsirske

12

Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt

Peter Wedde, Sibylle Spoo

30

Datenschutz und Persönlichkeitsrechte für Beschäftigte in der digitalisierten Welt

Kerstin Jerchel

40

Die europäische Dimension digitaler Arbeit

Martin Beckmann, Torben Schenk

48

Eine für alle: die Erwerbstätigenversicherung als Weg zur sozialen Sicherung von Solo-Selbstständigen

Veronika Mirschel

58

Von Crowdsourcing bis Qualifizierungsstrategien

Arbeit und IT: Crowdsourcing und Crowdwork als neue Arbeits- und Beschäftigungsformen

Jan Marco Leimeister, Shkodran Zogaj, David Durward, Ivo Blohm

66

Belastungsmanagement mit agilen Methoden?

Eine arbeitssoziologische Perspektive

Sabine Pfeiffer, Stefan Sauer, Tobias Ritter

80

Social Media im Betrieb – Herausforderungen für Beschäftigte und Interessenvertretungen

Tanja Carstensen

90

Weiterbildung in der IT-Branche – Ein Zwischenbericht zum Projekt der Hans-Böckler-Stiftung

Ines Langemeyer, Nicolai Lenz

100

Ein Blick in die Dienstleistungsbranchen

Arbeitsqualität in der Leitbranche der Digitalisierung – Ergebnisse der ver.di-Sonderauswertung zu Arbeitsbedingungen von IT-Beschäftigten	
Nadine Müller	112
Tarifvertrag Gesundheitsmanagement bei IBM	
Astrid Schmidt, Bert Stach	120
Digitalisierung im Gesundheitswesen	
Herbert Weisbrod-Frey	126
Journalismus in der digitalen Transformation	
Cornelia Haß	136

Der Fall Amazon

Der Fall Amazon: Arbeiten und Kaufen im Online-Versandhandel	
Daniel Leisegang	146
Mitarbeiter werden regelmäßig überwacht! Digitalisierung bei Amazon	
Stefan Najda im Gespräch	156
Saisonarbeit – Auszüge aus dem Buch	
Heike Geißler	160

Anhang

Gute Arbeit in Zeiten des digitalen Umbruchs!	
Gewerkschaftliche Erklärung, Berlin, 11. September 2014	167
Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen im digitalen Zeitalter	
Gemeinsame Erklärung von ver.di und dem Bundeswirtschaftsministerium, Berlin, 11. September 2014	171
Würde, Selbstbestimmung, Solidarität und Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft!	
Rede des Vorsitzenden der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft, Frank Bsirske, zur Eröffnung der ver.di-Digitalisierungskonferenz, Berlin, 10. Juni 2015	172
Nächste Schritte für Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft	
Gemeinsame Erklärung von ver.di und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin, 10. Juni 2015	183

Vorwort

Digitalisierung hat der Arbeits- und Lebensqualität zu dienen

Der Anbruch des Maschinenzeitalters vor rund 250 Jahren bedeutete für den Großteil der arbeitenden Bevölkerung keine Lebenserleichterung, im Gegenteil – soziale Deklassierung, Verelendung, unmenschliche Arbeitsbedingungen waren die Folgen. Es dauerte viele Jahrzehnte, bis es unter immensen Mühen gelungen war, die durch die industrielle Revolution freigesetzten zerstörerischen Kräfte so weit einzudämmen, dass wenigstens halbwegs menschliche Zustände in den Arbeitsbeziehungen herrschten.

Diese Tatsache sollte nicht unerwähnt bleiben, wenn – wie es häufig geschieht – mit Blick auf die Digitalisierung vom Beginn eines zweiten Maschinenzeitalters die Rede ist oder gar von einer digitalen Revolution gesprochen wird, die der industriellen in nichts nachstehe. Was auch immer an diesen Einschätzungen dran ist, an einem Anspruch sollte kein Zweifel bestehen: Dieses Mal darf es zu einer solchen Ungleichzeitigkeit nicht kommen! Erst einmal rohe Marktkräfte ungehemmt walten lassen, um dann zu retten, was zu retten ist, oder: erst digitalisieren, dann humanisieren – das wäre abwegig. Und noch eines lässt sich anhand der historischen Geschehnisse zeigen, die den Stoff für epochale Vergleiche bieten: Nicht alle technischen Umwälzungen tragen zum Fortschritt bei, sondern erst verbunden mit sozialen Innovationen wird daraus eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen für viele. Die Entwicklung einer sozialpolitischen Gesetzgebung, eines Koalitions- und eines Tarifrechts und von Mitbestimmungsrechten der Belegschaftsvertretungen, das waren Meilensteine im sich entfaltenden Industriezeitalter und einer sich entwickelnden Demokratie, und es waren die gewerkschaftlichen Koalitionen der Arbeiter und Angestellten, die als Motor dieser Innovationen fungierten.

Was steht heute an?

Zunächst einmal die Einsicht, dass sich, egal wie das Verhältnis von Chancen und Gefahren durch Digitalisierung bewertet wird, an einem nichts geändert hat: Auch in Sachen Digitalisierung entscheidet über den Fortschritt, ob und in welchem Maße es gelingt, die sich entwickelnde Technik für das Gemeinwohl, für die Demokratie und für all jene nutzbar zu machen, die von der Entwicklung betroffen sind. Das ist eine konzeptionelle und eine praktische Aufgabe, der sich ver.di seit längerem widmet – nicht zuletzt die in der vorliegenden Publikation versammelten Beiträge zeugen davon. Das Humanisierungswerk kann aber nur gelingen, wenn eine hohe Gestaltungsenergie aufgebracht wird, und das bei Weitem nicht nur seitens der Gewerkschaften und der Beschäftigten. Was den Gestaltungsakteuren heute dabei zugutekommt:

→ Anders als in Zeiten der Industrialisierung ist die Grundausrüstung des Instrumentariums, das es einzusetzen, zu sichern und weiterzuentwickeln gilt, vorhanden. Es gibt ein Arbeits- und Sozialrecht, Mitbestimmungsrechte, Gewerkschaften, die Vorstellung von einer demokratischen Öffentlichkeit und auch die Persönlichkeitsrechte sind nichts, was als Idee und gesetzliche Norm erst noch erfunden werden müsste.

- Es gibt, darauf aufbauend – und auch das wird in diesem Reader deutlich –, bereits Leitideen, teils weitgediehene Konzepte und Praxismodelle dazu, wie Gute digitale Arbeit geschaffen werden kann. Die Vorstellungen zugunsten einer Stärkung von Beteiligungs-, Individual- und Kollektivrechten, einer Weiterentwicklung des Arbeitsrechts, einer Bekräftigung des Solidarprinzips in der Gesellschaft und von einer Weiterbildungsoffensive sind ausgereift.
- Der in neoliberaler Perspektive unternommene Versuch, unter dem Deckmantel der Digitalisierung weiter Schutz- und Mitbestimmungsrechte der Erwerbstätigen abzuschaffen, stößt zunehmend auf Misstrauen. Zwar ist es bisher nicht wirklich gelungen, die Digitalisierung mit einer Humanisierungsoffensive zu verknüpfen. Doch immerhin hat sich in der Bundesregierung durchgesetzt, dass Digitalisierungsprozesse von einer sozialen Ein- und Umsicht getragen sein müssen und Deregulierung kein stimmiges Konzept für die sich stellenden Fragen ist.
- Zugleich stoßen gewerkschaftliche Perspektiven, die sich auf eine humane Digitalkultur richten, auf eine wachsende Resonanz. Im Grünbuch Arbeiten 4.0 findet sich ein Bekenntnis des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur Kernformel der Guten Arbeit: »Industrie 4.0 kann nur zum Erfolg werden, wenn die Arbeit sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichtet.« Dem wäre nichts hinzuzufügen, wenn sich der Anspruch auf die gesamte Wirtschaft und nicht nur auf die Industrie bezieht.

Wenn es an Einsichtigen schon nicht mangelt, dürfte es leichter fallen, Gestaltungsprinzipien zu finden. Die Prozesse in der Arbeitswelt brauchen gemeinwohl- und beschäftigtenorientierte Gestaltungskriterien, die den Dimensionen dessen gerecht werden, was die Digitalisierung an Umbrüchen hervorzubringen in der Lage ist. Arbeitszeitverkürzung, besserer Arbeitsschutz und Demokratisierung der Leitungsprozesse – einst als Antworten von den Gewerkschaften auf Taylorismus, Fordismus und die Funktionsmechanismen der Industriegesellschaft entwickelt – sind heute erneut aufzurufen.

Die Digitalisierung liefert darüber hinaus die Basis, den Beschäftigten mehr Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit zu geben. Arbeitszeit und Arbeitsort werden disponibel und erlauben ein höheres Maß an Autonomie. Die Möglichkeit war früher nicht vorhanden, kann heute aber Erwerbstätige entlasten, sofern die arbeitsrechtlichen und -vertraglichen Bedingungen stimmen. Die Gestaltung der digitalen Prozesse muss den Menschen dienen und nicht umgekehrt. Mehr Stress durch Entgrenzung, mehr Druck durch mehr vermeintliche Freiheit, neue soziale Verwerfungen durch globale Arbeitsmärkte bei gleichzeitiger Auflösung von Standards unter dem Deckmantel der Eigenverantwortung, das dürfen nicht die Fakten sein, die mit der Digitalisierung gesetzt werden. Wir brauchen eine Arbeitsgestaltung von unten, um die digitale Umgebung den Bedürfnissen jener anzupassen, die die Werte schaffen.

Befremdlich ist, dass der Arbeitgeberverband BDA unter dem Titel Chancen der Digitalisierung nutzen ein Positionspapier zur Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt öffentlich lanciert hat, das eine Rundum-Verweigerungs-Haltung gegenüber den Regulierungsanforderungen an den Tag legt. »Mit mehr Regulierung wird die Digitalisierung der Arbeitswelt und Wirtschaft nicht gelingen.« Mit dieser selbstgerechten Floskel wird alles abgebügelt, was Digitalisierungsprozesse im Sinne von mehr Arbeits- und Lebensqualität fördern würde. Mehr Weiterbildung und Qualifizierung? Gerne, aber darum sollen sich doch bitte die Beschäftigten selbst in ihrer Freizeit kümmern. Persönlichkeitsrechte sichern? Der Ausbau »flexibler Regelungsmöglichkeiten beim Datenschutz« wäre im Interesse des Verbandes. Eine Verbesserung der gesetzlichen Regelungen zur Stressprävention und ein Recht auf Nichterreichbarkeit? Auf keinen Fall, aber die Schranken vor der Sonntagsarbeit sollen weiter abgetragen werden.

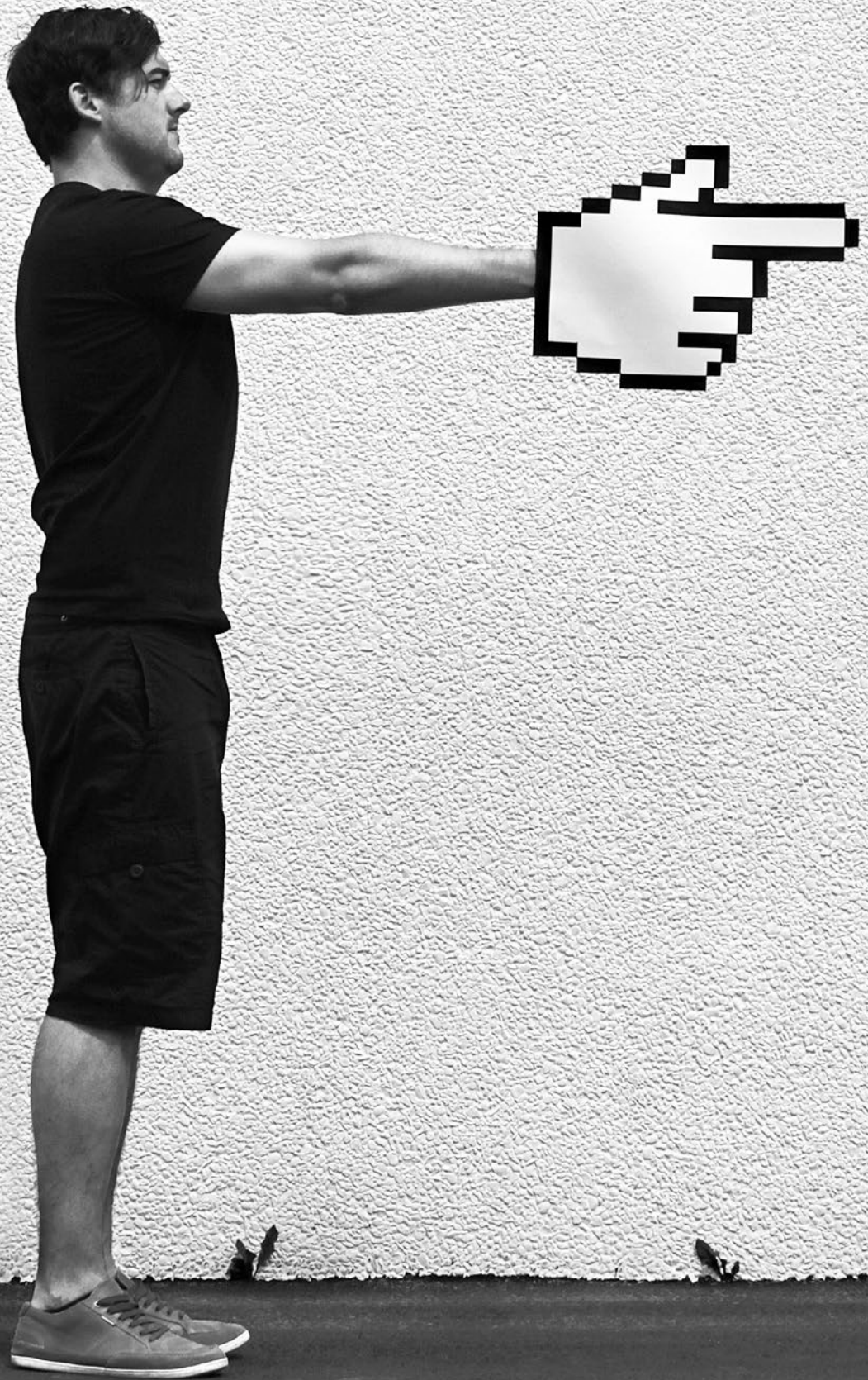
ver.di stellt die Anliegen der arbeitenden Menschen in den Mittelpunkt gewerkschaftlichen Handelns. Die vorliegende Publikation liefert dazu Analysen, Berichte und Positionierungen.



Lothar Schröder

Mitglied des ver.di-Bundesvorstands

Leiter des Bundesfachbereichs Telekommunikation,
Informationstechnologie, Datenverarbeitung



Statements zur

ver.di-Programmratik

Digitalisierung braucht ein menschliches Maß – Perspektiven gewerkschaftlichen Handelns



Monika Brandl

ist ehrenamtliche Vorsitzende des ver.di-Gewerkschaftsrats und GBR-Vorsitzende der Deutsche Telekom AG. Sie ist seit über 40 Jahren Gewerkschafterin, dabei immer auch in der gewerkschaftlichen Frauenarbeit aktiv gewesen und steht für die Gestaltung der Digitalisierung im Interesse der Erwerbstätigen.



Frank Bsirske

ist Vorsitzender der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und der europäischen Union Network International (UNI Europa). Die Auseinandersetzung mit der Zukunft von Beschäftigung in den Dienstleistungsbranchen in Zeiten fortschreitender Digitalisierung hat für ihn einen überragenden Stellenwert.

1. Digitalisierung als demokratische Gestaltungsaufgabe

Laptop, Tablet und Smartphone bergen die Möglichkeit für viele Beschäftigte, über den Zeitpunkt und vor allem über den Ort ihrer Arbeit selbst zu entscheiden – einerseits. Andererseits droht ständige Erreichbarkeit und entgrenztes Arbeiten sowie eine weitere Prekarisierung der Arbeit durch neue Formen der Auftragsvergabe über Online-Plattformen im Internet, das sogenannte Crowdsourcing (vgl. Leimeister et al. in diesem Band). Medizinische Diagnosen können mithilfe von Big Data-Technologien verbessert werden – einerseits. Andererseits könnte der gläserne Patient das Resultat sein (vgl. Weisbrod-Frey in diesem Band). Mithilfe von Fortschritten in der Robotik können schwere körperliche Arbeiten beispielsweise in der Pflege erleichtert werden – einerseits. Andererseits besteht die Gefahr eines weiteren Beschäftigungsabbaus durch die Robotik insgesamt.

Das sind nur einige Beispiele, die zeigen, was heute mit der Digitalisierung für die Erwerbstätigen und die Gesellschaft auf dem Spiel steht. Die sich daraus für ver.di ergebenden Gestaltungsaufgaben werden durch den Umstand umso dringender, dass die Digitalisierung in den nächsten Jahren noch eine Beschleunigung erfahren dürfte – so die Einschätzung vieler Experten (vgl. Kurz/Rieger 2013).

Die Digitalisierung ist für das Gemeinwohl zu gestalten, es muss eine an den Erwerbstätigen orientierte Technologiepolitik im Sinne sozialer Innovationen (vgl. ver.di 2013) vorangetrieben werden. Voraussetzung sind demokratisch legitimierte Kriterien als Ausgangspunkt der Bemühungen. Technik, auch digitale Technik, ermöglicht stets Alternativen und erfordert insoweit Entscheidungen; gesellschaftliche, wirtschaftliche, arbeitsweltliche Entwicklungen werden durch sie keineswegs zwingend vorherbestimmt.

Somit ruft die Veränderung von Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitswelt in Zeiten der Digitalisierung ver.di, ruft alle diejenigen auf den Plan, die den Werten der Menschenwürde und der Solidarität verpflichtet sind und für Gute Arbeit eintreten (vgl. Bsirske im Anhang).

Gestaltungsarbeit beginnt damit, Rechenschaft übers Maßgebliche abzulegen

Wie groß auch immer die Zuversicht gegenüber den Möglichkeiten einer Technologie ist: Fraglose Hoffnung und Unterwürfigkeit gegenüber einer Logik des – vermeintlichen – Sachzwangs wirken sich negativ auf die Gestaltungsarbeit aus. Sich nicht die Frage nach den Wünschen und der Würde derer zu stellen, die die Arbeit machen und von der Technologie betroffen sind, behindert den Fortschritt. Dass die kurze Geschichte der Digitalisierung dazu bereits viel Lehrreiches bietet, daran hat kürzlich mit Jaron Lanier ausgerechnet ein Mann erinnert, der sich selbst einen »digitalen Kulturoptimisten« nennt (Lanier 2014).

Wichtige Reflexionsprozesse sind also im Gange in einer Zeit, in der die enormen Wirtschaftspotenziale der Digitalisierung und ihre immense Bedeutung für die Sicherung des Wirtschaftsstandorts außer Frage stehen. Dabei wird über fahrerlose Verkehrssysteme als Regelfall, das Ende des Bargelds und die Errichtung von Häusern mit Hilfe von 3D-Druckern oft auf eine Art geschrieben, als sei das Resultat schon ausgemacht. Was aber weitgehend fehlt, sind öffentliche und gesellschaftliche Erörterungen unter Gesichtspunkten, die für Gestaltungsarbeit eigentlich maßgebend sein sollten: Wie muss Digitalisierung vorangetrieben werden, damit sie zu einem Mehr an allgemeinem Wohlstand und Lebensqualität führt? Oder, enger auf die Arbeitswelt bezogen: Wie ist Digitalisierung zu gestalten, damit sie den Anforderungen von Guter Arbeit, also den Anforderungen der Erwerbstätigen gerecht wird?

Antworten darauf zu geben, ist eine gesamtgesellschaftliche, demokratische Aufgabe. In besonderem Maße ist aber selbstverständlich eine Dienstleistungsgewerkschaft herausgefordert. Dies umso mehr, als sie nicht nur die Interessen der im Dienstleistungssektor Arbeitenden in diesem Prozess zu vertreten hat, sondern auch beträchtlich mit den gesellschaftlichen und lebensweltlichen Folgen der Digitalisierung konfrontiert ist.

Dies deshalb, weil viele der im Dienstleistungssektor Beschäftigten in kritischen Infrastrukturen und im Kontext interaktiver Arbeit, also Arbeit mit Menschen, tätig sind. Die erforderlichen Antworten – das gehört zu den ver.di-Grundsätzen – sind nur in ständiger Kommunikation und in gemeinsamen Lernprozessen mit den Erwerbstätigen selbst zu entwickeln. Dass dabei vieles noch im Fluss ist, versteht sich von selbst. Dennoch ist es in den letzten Jahren bereits gelungen, eine Grundaufstellung zu formieren. Dazu zählen insbesondere die Deklaration des Rechts auf Gute Arbeit in der ver.di-Grundsatzerklärung von 2010 (ver.di 2010), die Konzepte für Soziale Innovationen (vgl. ver.di 2013) und Beteiligung (vgl. Müller et al. 2014), die Überlegungen in Dialog mit Experten zu gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen (vgl. Leimeister/Peters 2012; Hilbert et al. 2013), das Berliner Crowdsourcing-Cloudworking-Papier (ver.di 2012) sowie die von ver.di initiierten DGB-Leitlinien für Gute digitale Arbeit (vgl. ver.di 2014a) und die gewerkschaftliche Erklärung unter dem Titel Gute Arbeit in Zeiten des digitalen Umbruchs! (ver.di 2014b), aber auch die vielen weiteren Positionierungen, wie sie unter anderem im vorliegenden Sammelband deutlich werden. Im Übrigen: Arbeit und Gewerkschaften im digitalen Kapitalismus – unter diesem Titel (vgl. Sommer et al. 2001) bezogen ver.di-Autoren bereits im Gründungsjahr der Gewerkschaft Stellung.

Gestalten heißt, sich als handelnde Subjekte einzubringen

Eine Gewerkschaft ist – nach der klassischen, nach wie vor gültigen Definition – eine dauerhafte Verbindung von Beschäftigten zum Zweck der Aufrechterhaltung oder Verbesserung – der Qualität – von Arbeitsbedingungen. Als solche ist sie selbst bis zu einem gewissen Grad ein Dienstleister gegenüber den Erwerbstätigen, von denen sie einen Gestaltungsauftrag hat, und deren Zielen – bis zu einem gewissen Grad unter anderem deshalb, weil sie als Organisation von aktiven Mitgliedern getragen wird, die sich selbst in die gewerkschaftliche Arbeit einbringen. Den Gestaltungsauftrag ernst nehmen, bedeutet einzugreifen in die Prozesse und die Beschäftigten eben dabei als Subjekte handlungsfähiger zu machen, um gemeinsam Einfluss zu nehmen.

Das ist der Kern des Konzepts Gute Arbeit, und das ist die handlungsleitende Idee für hunderte ver.di-Betriebs- und Personalräte, die sich um eine humane Gestaltung der Digitalisierungsprozesse in ihrem Betrieb bemühen.

Dies zu betonen, ist umso wichtiger, als der BDA-Chef Ingo Kramer die Position vertritt: »Was in der Wirtschaft digitalisiert werden kann, wird digitalisiert!« (Kramer 2014: S. 2) ver.di vertritt dagegen entschieden die Auffassung, dass die Frage, was und wie digitalisiert wird – ob zum Beispiel jede Pflegeleistung –, weder par ordre du mufti noch durch eine Kapitulationserklärung vor einem vorgebliehen Selbstlauf der Technik zu lösen ist, sondern Gegenstand von Gestaltungsarbeit ist (vgl. Bsirske im Anhang).

Digitalisierungsprozesse sind als soziales Geschehen aufzufassen

Digitalisierung ist kein Akteur, die Technik kein Subjekt. An dem Verhältnis zwischen Mensch und Technik ändert sich also nichts: Menschen machen die Digitalisierung und sind davon betroffen; sie sind mehr als Produktions-, Wertschöpfungs- und Wachstumsfaktoren. Wenn also von digitaler Zukunft, digitaler Gesellschaft oder von einer Gesellschaft 4.0 gesprochen wird, dann sind das alles keine Losungen, in deren Namen den Beschäftigten legitimerweise Anpassungsleistungen abgefordert werden können.

Grundsätzlich gilt, was ver.di zum Thema Innovationen erarbeitet hat, auch für die Digitalisierung: »Innovationen werden in einem hochkomplexen sozialen Geschehen erarbeitet. Selbst dort, wo technische Neuerungen im Blickpunkt stehen, ist es nicht sinnvoll, sie unter dem Primat der Technik anzugehen. Entscheidend ist, dass die soziale Dimension von vornherein berücksichtigt wird und nicht erst hinterher, im Anwendungsbereich, hinzugefügt oder geprüft wird.« (Schröder 2013: S. 2) Für ver.di liegt die zentrale Herausforderung der kommenden Jahre darin, die unübersehbaren Risiken des digitalen Umbruchs zu bewältigen und seine großen Chancen für soziale und humane Innovation auszuschöpfen, um Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen zu sichern.

Dabei nimmt ver.di nicht nur digitale Arbeit im engeren Sinne – also Arbeit an Computern und im Internet – in den Blick, sondern ein noch wesentlich breiteres Spektrum von Erwerbstätigkeit. PaketzustellerInnen, Pflegekräfte oder BusfahrerInnen und viele andere Berufsgruppen beispielsweise bleiben ja von den Potenzialen und Problemen der technischen und ökonomischen Umwälzungen keineswegs unberührt.

Im Prozess der Digitalisierung braucht es ein Leitbild: Gute Arbeit

Hatten einige Enthusiasten *digital* lange Zeit als Synonym für eine bessere Gesellschaft, für die Freiheit von Herrschaft und Kontrolle angesehen, mussten sie inzwischen zur Kenntnis nehmen, dass »die Idee des Internets als einer einzigartigen, von Regulierungen ausgenommenen Sphäre« sich verflüchtigt hat (Lovink 2012: S. 9). Andere, so einer der Pioniere der Computertechnologie, Joseph Weizenbaum, Autor des Standardwerks »Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft« (Weizenbaum 1978), sind von Anfang an kritischer gewesen. Weizenbaum hat seinen Kerngedanken in einem Gespräch folgendermaßen zusammengefasst: »Computer sind wie alle Instrumente nicht wertfrei, sondern erben ihre Werte von der Gesellschaft, in der sie eingebettet sind. In einer vernünftigen Gesellschaft erfüllen sie möglicherweise viele nützliche Funktionen, doch bis dahin müssen sie kritisch betrachtet werden.« (Borchers 2003: S. 76 f.)

In Deutschland gibt es durchaus ein Unbehagen an der Digitalisierung. Die Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie Allensbach, Renate Köcher, hat bei der Präsentation ihrer jüngsten Umfrageergebnisse zum Thema darauf hingewiesen, »wie wenig der Technologiesprung durch Vernetzung von den Bürgern als Hoffnungsszenario empfunden« wird: »Mehr als 80 % rechnen mit einer zunehmenden Technisierung des Alltags, lediglich 4 % halten dies für wünschenswert. (...) Die meisten nutzen die neuen Möglichkeiten, sind jedoch gleichzeitig besorgt, wie sich Wirtschaft und Gesellschaft durch die Vernetzung und den gesamten Fortschritt entwickeln werden.« (2014) Dieses Misstrauen resultiert in starkem Maße daraus, dass für viele Menschen eine humane Leitidee zur Gestaltung der Digitalisierung derzeit nicht erkennbar ist.

Im Digitalisierungsprozess hat sich ver.di mit dem Konzept der *Guten Arbeit* aufgestellt und entsprechende Leitlinien entwickelt, weil nur ein partizipatives Vorgehen den Autonomieansprüchen der Erwerbstätigen gerecht wird (vgl. ver.di 2014a: S. 25; Müller 2014). Gewerkschaften sind notwendig, weil selbst in einer smarter werdenden Serviceökonomie die Gesetze von Eigentum, Macht und Gegengewicht nicht außer Kraft gesetzt sind und die übergroße Mehrheit der Beschäftigten auch in Zukunft nicht aus freien Stücken in den Prekaritätsmodus wechseln wird. Unerlässlich ist dabei aber auch der Hinweis auf den normativen Aspekt der Angelegenheit: In Zeiten der Digitalisierung bieten Werte wie das Recht auf Gute Arbeit eine verlässliche Orientierung. Und das gilt auch für die arbeits- und gesellschaftspolitische Begriffswelt: Nein, Google ist kein Anti-Unternehmen; nein, Beziehungen sind nicht die neue Währung, Märkte keine Gespräche; und die Verbreitungstechnologien liegen auch in Zeiten des Netzanschlusses sowenig in den Händen aller, wie der Telefonanschluss gesellschaftliche Chancengleichheit realisiert.

Ein Chancenmanagement für Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen

Unter dem programmatischen Titel *Gute Arbeit in Zeiten des digitalen Umbruchs!* hat ver.di im September 2014 eine Erklärung herausgegeben (ver.di 2014b), in der die Organisation keinen Zweifel an ihrer Absicht lässt, als gestaltende Kraft in die Digitalisierungsprozesse einzugreifen. Es stimmt, auf betrieblicher Ebene werden Digitalisierungsprozesse zumeist mit Rationalisierungsmaßnahmen verknüpft (vgl. Schröder/Welslau 2015, Müller 2015) – dort ist häufig auch die Widerstands- wie auch eine Qualifizierungsperspektive angesagt. Aber es könnten damit auch Arbeiterleichterungen, eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit mit der Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, oder gar neue digitale Dienstleistungen, die mit Beschäftigungsaufbau verbunden sind, einhergehen. Es geht also nicht darum, eine Abwehrschlacht zu bestreiten, sondern die Chancen für ein Mehr an Guter Arbeit und Guten Dienstleistungen zu nutzen, die sich im Zuge des digitalen Wandels eröffnen.

Für ein solches Chancenmanagement braucht es auf konzeptioneller Ebene vor allem:

- Die Weiterentwicklung der Leitlinien für die Gestaltung des digitalen Wandels und für Aktivitäten auf allen gewerkschaftlichen Handlungsfeldern. Die Bundesregierung wirbt in ihrem Grünbuch zum Thema Arbeiten 4.0 dafür, einen »neuen sozialen Kompromiss (zu) entwickeln, der Arbeitgebern wie Arbeitnehmern nützt« (BMAS 2015: S. 9), und das ist gut so. Doch ein Kompromiss lässt sich nur aushandeln, wenn die Ausgangspositionen klar benannt sind. ver.di hat mit ihrer Erklärung vom September 2014 sowie mit den bereits genannten Dokumenten deutlich Stellung bezogen, wobei die Positionierungsarbeit zumal angesichts der dynamischen Entwicklung auf dem Gebiet selbstverständlich Work in Progress ist. Der ver.di-Bundeskongress 2015 wird sich der Frage eingehend widmen.
- Die Identifikation auch von Risiken. Integraler Bestandteil jedes verantwortungsbewussten Chancenmanagement ist eine Risikokommunikation. Umso befremdlicher ist es, wenn in der öffentlichen Debatte über Digitalisierung häufig von den Möglichkeiten auf eine Art gesprochen wird, als ob es Wirklichkeiten seien und unabhängig von den Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit sie es werden. Die wichtigsten Bedingungen aber sind sozialer und kultureller Art. Und das größte Risiko besteht darin, dass diese Tatsache übersehen und vernachlässigt wird.

- Die Fokussierung auf Beteiligung als das A und O einer humanen Gestaltung der Digitalisierung. Ein gesellschaftlicher Dialog ist wichtig, aber damit sind die Bedingungen für Beteiligung noch nicht erfüllt. Beteiligung in der Arbeitswelt beginnt am Arbeitsplatz und muss sich über die Unternehmensebene bis in die Gesamtwirtschaft fortsetzen, um gesellschaftliche Gestaltungskraft entfalten zu können. Sozial gestalten lässt sich der digitale Wandel also nur, wenn dabei die Möglichkeiten zur direkten Beteiligung der Beschäftigten und die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretungen ausgeweitet werden (vgl. Bsirske sowie Wedde/Spoo in diesem Band). Durch ein Folgenabmilderungsmanagement lässt sich Gute digitale Arbeit hingegen nicht verwirklichen.
- Die Beachtung der historischen Dimension. Plakativ gesprochen: Big Data ist eine große Herausforderung, aber die Geschichte der Überwachung beginnt nicht erst mit dem Internet, und der Schutz der Persönlichkeitsrechte ist ein sehr viel älteres Anliegen. Es würde der Debatte gut tun, wenn die Digitalisierung stärker im historischen Kontext betrachtet würde – und sich damit zugleich auch das Neue deutlicher abzeichnet wie bspw. die Notwendigkeit eines Rechts auf informationelle Selbstbestimmung. Das ist auch dem Selbstbewusstsein zuträglich: Es ist nicht das erste Mal, dass Gewerkschaften mit technologischen Umwälzungen und mit Attacken auf die Persönlichkeitsrechte zu tun haben. Aber zugleich muss ihr Vorgehen angesichts der neuen Herausforderungen geschärft werden (vgl. Weichert 2013, Schröder 2014b, Bsirske sowie Jerchel in diesem Band).
- Die Verarbeitung aktueller Erkenntnisse zur Digitalisierung. Auch wenn es sich um eine relativ neue Technologie handelt – es gibt bereits reichlich Erfahrungen und Berichterstattungen auf diversen Gebieten. So ist etwa aus den Repräsentativumfragen mit dem DGB-Index Gute Arbeit bekannt, dass Beschäftigte, denen es möglich ist, kurzfristig Arbeit von zu Haus aus zu erledigen, derzeit mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben, aber auch mehr unbezahlte Arbeit leisten und öfter gehetzt arbeiten (DGB 2014: S. 12). Daraus sind wichtige Hinweise für Gestaltungserfordernisse zu schöpfen.

→ Eine Stärkung der Forschung. Da von der Digitalisierung Dienstleistungsjobs betroffen sind, müssen sich Dienstleistungs- und Arbeitsforschung für die Wirkungen und die Gestaltung der Digitalisierung im tertiären Sektor interessieren, je für sich wie auch im produktiven Austausch miteinander. »Angesichts der Herausforderungen auf dem Weg zu einer digitalen Gesellschaft, namentlich der tiefgreifenden Veränderungen der Dienstleistungsarbeit, und im Blick auf die Erwartungen, die sich erneut auf den tertiären Sektor als beschäftigungspolitischen Hoffnungsträger richten, sind die Forschungsbedarfe hier evident. (...) Es muss gelingen, der Dienstleistungsforschung und der Arbeitsforschung ein weit größeres Gewicht als bisher zu geben. Wir brauchen deren Ergebnisse als Grundlage für wohl informiertes politisches Handeln, soll der digitale Umbruch zu echtem Fortschritt, zu guter Arbeit, mehr Lebensqualität und einer gerechteren Gesellschaft führen.« (Bsirske 2014: S. 23 f.; vgl. Schröder 2015)

2. Die arbeitspolitische Grundaufstellung zur Gestaltung der Digitalisierung

Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist bereits weit vorangeschritten – gerade im Dienstleistungssektor. Zum Beispiel sind derzeit 92 % der Arbeitsplätze in der Medien- und Kulturbranche, 82 % in Energieunternehmen und 71 % im Handel digital ausgestattet. Der Prozess der Digitalisierung ist ein widersprüchlicher und ungleichzeitiger, die praktische Umsetzung ist von vielen Faktoren abhängig. Einerseits ist mit der Digitalisierung die Zunahme psychischer Belastungen zu beobachten, beispielsweise aufgrund der Möglichkeit ständiger Erreichbarkeit, aber vor allem aufgrund der Arbeitsintensivierung durch Personalabbau und Managementmethoden, die mit Ergebnissteuerung oder indirekter Steuerung beschrieben werden. Andererseits sind in Teilen der Arbeitswelt Digitalisierungsprozesse (noch) nicht mit dem Abbau traditioneller Belastungen und Beanspruchungen (z. B. Monotonie) verbunden.

Gute Arbeit ist selbstverständlich eine Perspektive, die für die Arbeitsbedingungen aller zu gelten hat – und Gute digitale Arbeit deren Konkretionsform mit spezifischen Aufgaben auf dem Gebiet der Arbeitsgestaltung. Dabei geht es um arbeitspolitische und regeltechnische Aspekte:

- Arbeitspolitisch gilt es, der Erosion von Standards der Arbeitsqualität entgegenzuwirken. Das trifft insbesondere für prekäre Arbeitsverhältnisse zu, aber u. a. auch für die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten, die unter der Anforderung stehen, für ihren Arbeitgeber ständig erreichbar zu sein. Gerade sie leisten überdurchschnittlich viel unbezahlte Arbeit und sind insgesamt auch einem stärkeren Arbeitsdruck ausgesetzt.
- In der arbeitspolitischen Gesamtperspektive von Guter Arbeit handelt es sich jedoch keineswegs um eine Abwehrschlacht. Im Gegenteil: Die eher im defensiven Bereich angesiedelte Aufgabenstellung Keine Schlechterstellung ist Teil einer insgesamt offensiven Ausrichtung. Grundsätzlich geht es darum, das Plus an Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten für Beschäftigte, das im Kontext digitaler Arbeit deutlich und teilweise auch realisiert wird, sichtbar zu machen, rechtsverbindlich abzusichern und in der gesamten Arbeitswelt als Standard durchzusetzen.
- Aber auch unter dem regeltechnischen Aspekt bieten die neuen Bedingungen immense Herausforderungen, und das bereits auf konzeptionellem Gebiet. Dabei kommt es etwa darauf an, für die Arbeit von zu Haus bzw. Telearbeit handhabbare Vorkehrungen zum Belastungsschutz zu entwickeln oder angesichts der Erweiterung der Überwachungsmöglichkeiten praktikable Regularien zur Sicherung der Persönlichkeitsrechte zu erarbeiten. Es braucht die Weiterentwicklung von gesetzlichen Regelungen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen.

In welchem Maße ver.di sich in den letzten Jahren bereits an die Bewältigung der skizzierten Aufgaben gemacht hat, davon zeugen nicht zuletzt die Beiträge des vorliegenden Readers. Vieles ist noch offen, und das muss es auch sein – denn Regelungen können nur zusammen mit den Beschäftigten entwickelt werden –, doch diverse Praxismodelle haben sich bereits bewährt und auch die arbeitspolitische Grundausrichtung steht mit Guter Arbeit als Leitbild. Dessen tragende Ideen sind nicht zuletzt in Auseinandersetzung mit den neuen Formen der Arbeit und den erweiterten Partizipationsansprüchen der Beschäftigten entwickelt worden.

Gute Arbeit und soziale Innovationen: Beteiligung als Basis

Das Recht auf Gute Arbeit birgt das Recht auf Arbeit in sich. Daran ist im Lichte von Prognosen über negative Beschäftigungseffekte im Zeichen der Digitalisierung zu erinnern – insbesondere wenn bereits konkrete Rationalisierungsmaßnahmen anstehen (vgl. Schröder/Welslau 2015: S. 113). Sind Beschäftigte vom Arbeitsplatzverlust bedroht, werden sie in ihren Ansprüchen auf Weiterbeschäftigung und Rationalisierungsschutz, auf perspektivensichernde Weiterbildung und gegebenenfalls alternative Beschäftigungsmöglichkeiten unterstützt. In der gesamtgesellschaftlichen Perspektive aber gilt auch für die Arbeitsplatzfrage, dass es keinesfalls darum geht, im Stile eines Abwehrkampfes zu agieren und Digitalisierungsfolgen nur abzufedern. Im Gegenteil: Im Zuge der Digitalisierung müssen eine gerechtere Verteilung der Arbeitszeit realisiert, ein Mehr an Arbeitsqualität verwirklicht, gesellschaftlich notwendige wie soziale Dienstleistungen durch die Umlenkung von Produktivitätsgewinnen gestärkt und beschäftigungswirksame wie soziale Innovationen gefördert werden (vgl. Bsirske im Anhang). Basis dafür ist die Stärkung von Beteiligungsprozessen. Darin besteht der Kerngedanke von sozialer Innovation und Guter Arbeit (vgl. Roth/Müller 2013a; Müller et al. 2014). Diese lässt sich am besten erreichen über einen Zuwachs an verbindlich abgesicherten kollektiven und individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten (vgl. Bsirske 2015: S. 37 ff.).

Regulierung durch den Ausbau subjektiver Schutz- und Gestaltungsrechte

Wenn von Regulierung die Rede ist, sind neoliberale Strategen darum bemüht, diese mit obrigkeitsstaatlicher Reglementierung zu übersetzen und ihre Vision einer vermeintlich digitalen Kreativwelt den vorgeblichen Bevormundungsversuchen der Regulierer entgegenzusetzen – und dies ungeachtet der Regulierungsgewalt, die von den großen Internetkonzernen wie Google, Facebook, Amazon und Co. ausgeht (vgl. Leisegang 2014: S. 30 ff., 113 f. sowie in diesem Band). Umso wichtiger ist es zu betonen: Reguliert wird immer, und sei es durch den Markt oder marktdominante Unternehmen. Die eigentliche Frage ist: Was soll durch wen auf welche Weise und mit welchem Effekt im Prozess der Digitalisierung reguliert werden? In der ver.di-Grundsatzserklärung von 2010 ist das Leitbild des aktiven Sozialstaats beschrieben, genauer gesagt: eines aktiven Sozialstaats, der als Organ eines Gemeinwesens handelt, das auf »gegenseitige Solidarität in der sozialen Sicherung« gründet und diese fördert. Damit korrespondiert die Forderung nach einer Einbeziehung der Solo-Selbstständigen in das System der sozialen Absicherung ebenso wie die Forderungen, Arbeitsschutzgesetzgebung und Mitbestimmungsrechte (vgl. Bsirske sowie Wedde/Spoo in diesem Band) angesichts der Bedingungen digitaler Arbeit voranzutreiben. Welche Gestalt solch eine Weiterentwicklung annehmen kann, ist aus den DGB-Leitlinien für Gute digitale Arbeit ersichtlich. Gefordert wird dort, »ein Recht auf Nichterreichbarkeit (Log off) und Nicht-Reaktion im Arbeitszeitgesetz zu verankern« (ver.di 2014a). Das Recht auf Nichterreichbarkeit wäre nicht nur ein Instrument zur Abwehr von Übergriffen, auch die Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten in Sachen Vereinbarkeit oder Work-Life-Balance würden dadurch verbessert.

Kein Fortschritt ohne Rationalisierungs- und Datenschutz

Wo wären wir, wenn wir keinen technologischen Fortschritt hätten? Eine gute Frage. Aber dazu gehört auch: Was wäre der Fortschritt, wenn dabei nicht auch auf diejenigen geachtet würde, die durch die technologische Entwicklung möglicherweise arbeitslos werden? Es gibt bereits Kassen ohne KassiererInnen und sogar U-Bahnen ohne FahrerInnen. Und es gibt Pläne, zunehmend fahrerlose Verkehrsmittel zunehmend zum Einsatz kommen zu lassen. Daher die Frage: Was plant die Politik eigentlich für die Kolleginnen und Kollegen zu tun, die von drastischer Rationalisierung betroffen sein werden? Was unternimmt meine Gewerkschaft, damit die Arbeitsplätze erhalten bleiben?

Außerdem, ganz wichtig: Als Beschäftigte und als Busfahrerin, die von der permanenten Ortung der Fahrzeuge betroffen und mit immer mehr Auswertungsmöglichkeiten konfrontiert ist und möglicherweise bald auch noch mit der Verarbeitung von Arbeitnehmerdaten in der Cloud – da frage ich mich: Wo bleibt das angekündigte Beschäftigtendatenschutzgesetz? Wann tritt es endlich in Kraft?

Busfahrerin in Berlin

Beitrag auf der ersten ver.di-Digitalisierungskonferenz »Arbeitswelt, Selbstbestimmung und Demokratie im digitalen Zeitalter!« am 10. und 11. September 2014 in Berlin, www.e-government.verdi.de/kongresse

Stärkung der Persönlichkeitsrechte, informationelle Selbstbestimmung

In der ver.di-Erklärung von September 2014 ist das Problem klar benannt: »Jedwede Aktivität in digitalen Arbeitsumgebungen und sozialen Netzwerken hinterlässt einen stets größer werdenden ›Datenschatten‹, der durch ausgefeilte Tracking- und Analysetechniken zu Zwecken der Informationssammlung und der Durchleuchtung, der Kontrolle und Steuerung des Verhaltens von Menschen genutzt werden kann – und von immer mehr Arbeitgebern auch entsprechend genutzt wird.« (ver.di 2014b) Die derzeit wichtigsten Schlussfolgerungen daraus: Das erste Erfordernis mit Blick auf die Arbeitswelt ist die Verabschiedung eines umfassenden Beschäftigten-datenschutzgesetzes, durch das die Persönlichkeitsrechte der Erwerbstätigen gesichert werden. Bei der Europäischen Datenschutzgrundverordnung sollen das nationale Datenschutzniveau – auch bei der grenzüberschreitenden Datenverarbeitung – erhalten bleiben und über das Europäische Niveau hinausgehende Standards ermöglicht werden. Netzpolitisch (im Sinne von Internet Governance) gilt es mit dem Grundsatz ernst zu machen, dass Datensicherheit eine öffentliche Aufgabe ist. Diese lässt sich nur bewältigen, wenn auch die User durch ihr eigenes Handeln einen Beitrag leisten (so wie es nicht zu viel verlangt ist, dass sie Einbrüche erschweren, indem sie ihre Wohnung abschließen). Aber es ist den Bürgern nicht zuzumuten, würde das soziale Ungleichgewicht verstärken und schnell an Effektivitätsgrenzen stoßen, wenn die Last auf die Einzelnen abgewälzt würde, und sie durch zeit- und kostenaufwendige Verschlüsselungstechniken selbst für Sicherheit zu sorgen hätten (und als nächstes dann für ihre Wohnsicherheit durch das Engagement privater Sicherheitsdienste zuständig wären).

In diesem Bereich greifen die Schutzpflichten des Staates, der für eine qualitativ hochwertige Netzinfrastruktur mit zugesicherten individuellen und kollektiven Zugangs-, Kommunikations- und Teilhaberechten sowie für die Netzneutralität zu sorgen hat und damit selbstverständlich auch für Netzbedingungen, unter denen die Wahrung der Persönlichkeitsrechte gewährleistet ist (vgl. Bsirske sowie Jerchel in diesem Band).

Stärkung des Solidarprinzips durch die Ausweitung arbeits- und sozialrechtlicher Bestimmungen

Zwischen Unternehmer und Beschäftigtem besteht ein Machtgefälle. Das Arbeitsrecht bietet Mittel, diesem strukturellen Ungleichgewicht entgegenzuwirken. Für Erwerbstätige, die als – zumindest formell – selbständige Auftragnehmer für einen Auftraggeber tätig sind, gelten die Bestimmungen des Arbeitsrechts allerdings nicht, und es gibt auch kein vergleichbares Rechtsinstitut. Das bedeutet u. a., für sie gilt kein Arbeitszeitgesetz, sie haben keine Mitwirkungsrechte via Interessenvertretung und der Auftraggeber zahlt für sie (Ausnahme sind die Mitglieder der Künstlersozialkasse) auch keine Abgaben an die Sozialversicherungen.

Diese bekannten Tatsachen stehen in einem neuen Licht da, seit im Zuge der Digitalisierung Arbeiten aus den Unternehmen vermehrt an Externe *outgesourct* oder gleich als Auftragsarbeiten an selbständig Tätige vergeben bzw. Arbeiten auch über Online-Plattformen vermittelt werden (Crowdsourcing, vgl. Leimeister et al. in diesem Band). Damit ist ein Heer von Solo-, Schein- und Semi-Selbständigen entstanden. Viele leben in prekären Verhältnissen, und wenn sie auch nicht dem Weisungsrecht eines Arbeitgebers oder Vorgesetzten unterworfen sind, sehen sie sich doch häufig einer nicht weniger wirkungsstarken Durchsetzungsmacht ausgesetzt. Diese Entwicklung produziert soziale Verwerfungen und Spaltungen, die weder den Bedürfnissen der Betroffenen gerecht werden noch dem Prinzip der gegenseitigen Solidarität in der sozialen Sicherung.

Grundsätzlich gilt: Je ausdifferenzierter die Arbeitswelt ist und je individueller das Profil der Erwerbsbiografien, desto wichtiger ist es auch, dass ein gesellschaftliches Solidarnetz funktioniert, das alle Gesellschaftsmitglieder erfasst. Und gleich ob die Arbeitsweise und die Lebensweise eines Solo-Selbständigen eine freigewählte oder der Not geschuldet ist – ein Anspruch auf faire Bezahlung, soziale Sicherung und gesundheitszuträgliche Arbeitsbedingungen sollte für alle bestehen. Geschäftsmodelle, die hingegen auf der Verletzung dieser Prinzipien basieren, den Entzug von Sozialabgaben organisieren und durch Unterbietungswettbewerbe Sozialdumping betreiben, sind auch für die Gesamtgesellschaft schädlich. ver.di hat unter dem Dach ihres Beratungsnetzes für Solo-Selbstständige *mediafon* ein Angebot für sogenannte Cloudworker online geschaltet (www.cloudworker-beratung.de), und mittlerweile sind 30.000 Solo-Selbstständige und Freiberufler in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft organisiert (vgl. Mirschel in diesem Band).

Die genannten Schutzlücken müssen geschlossen und entsprechende Mindestbedingungen verankert werden. Alle Erwerbstätigen sind in die Sozialversicherungen einzubeziehen. ver.di setzt sich seit mehreren Jahren gemeinsam mit DGB, SoVD und anderen Partnern für die Erweiterung der Sozialversicherung für Arbeitnehmer/innen zu einer Erwerbstätigenversicherung ein. Die Kofinanzierung durch die Auftraggeber von Solo-Selbständigen und Crowdworkern ist dabei sicherzustellen.

Ausbau des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

In den Augen der Beschäftigten schneidet die Qualität der Arbeitsbedingungen derzeit am schlechtesten beim Einkommen wie der Arbeitsintensität ab. Das Resultat ist jeweils ein Wert von 47 Punkten auf der bis 100 reichenden Skala des DGB-Index Gute Arbeit, bei der alle Resultate unter der 50-Punkte-Grenze ein Zeichen für das Vorliegen schlechter Arbeitsbedingungen ist (DGB 2014: S. 15). Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse des aktuellen ver.di-Innovationsbarometers. Das ver.di-Innovationsbarometer 2015 gibt Auskunft zu einigen Folgen digitaler Innovationen in den Betrieben und Verwaltungen: 70 % der Befragten (Personal-, Betriebs- und Aufsichtsräte in ver.di) sehen diese in einer Zunahme der Erreichbarkeit unter den Beschäftigten, 57 % in einer größeren Gefährdung der Persönlichkeitsrechte, 53 % haben einen Zuwachs an mobiler Arbeit festgestellt, 37 % eine Zunahme unsicherer Beschäftigung (vgl. Roth 2015).

Dem Gesundheits- und Arbeitsschutz sind unter den sich wandelnden Bedingungen neue, erweiterte Aufgaben gestellt. Erforderlich ist es insbesondere:

- verpflichtende beteiligungsorientierte Gefährdungsbeurteilungen für alle Erwerbstätigen mit Verfahren für die Erfassung auch von psychischen Gefährdungen bei mobiler, entgrenzter und ergebnisorientierter Arbeit durchzusetzen; wobei sich für die Ermittlung psychischer Fehlbeanspruchungen traditionelle Mittel und Methoden weniger gut eignen, die eher auf körperliche Belastungen und ortsgebundene Arbeit im Betrieb ausgerichtet sind;
- die derzeit gültigen, überwiegend nicht im Hinblick auf digitale Prozesse erstellten gesetzlichen Bestimmungen zum Gesundheits- und Belastungsschutz auf den Prüfstand zu stellen, in der Absicht:
- Konzepte für einen Arbeitsschutz zu entwickeln, der unter den neuen Bedingungen greift (vgl. Pfeiffer et al. in diesem Band).

Dies zu bewältigen, ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die in der Öffentlichkeit leider allzu selten zur Sprache kommt, wenn von digitaler Revolution die Rede ist. ver.di hat in den letzten Jahren mit eigenen Mitteln bereits etliches in Angriff genommen und dabei:

- eine umfangreiche Arbeitsberichterstattung auf bundesweiter Dienstleistungs-, Branchen- (bspw. Roth 2014, vgl. Müller in diesem Band) und betrieblicher Ebene vorgelegt – das ersetzt aber keineswegs das Freimachen von Mitteln für die Arbeitsforschung durch die zuständigen Institutionen des Bundes, woran ein großer Bedarf herrscht;
- die Gesetzeslage überprüft und detaillierte Vorschläge entwickelt (vgl. Hannack/Schröder 2013, Schröder 2014a) wie etwa zu einem Recht auf Nichterreichbarkeit, um der Entgrenzung von Arbeit, der ständigen Erreichbarkeit entgegenzuwirken; um nun den Arbeits- und Gesundheitsschutz auf digitale und mobile Arbeit anzupassen, muss zunächst die novellierte Arbeitsstättenverordnung mit der integrierten modifizierten Bildschirmarbeitsverordnung unverzüglich in Kraft treten (vgl. soptaaktuell 2015); auf dieser Grundlage sind weitere Verbesserungen des Arbeitsschutzrechts mit Entwicklung und Durchsetzung ergonomischer Standards bei Soft- wie Hardware nötig;
- Tarifverträge zum Gesundheitsschutz abgeschlossen (vgl. Schmidt/Stach in diesem Band) sowie Konzepte zur Beteiligung der Beschäftigten am Prozessgeschehen vorgelegt, die sich auch praktisch bereits bewährt haben (vgl. Roth/Müller 2013b, Kulemann 2015).

Damit ist die Leitorientierung bereits angesprochen: Angefangen bei der Gefährdungsbeurteilung – dem Kernstück des Arbeitsschutzhandelns – entwickelt sich Beteiligung, bezogen auf die Arbeitsbedingungen, auch immer mehr zum A und O des Gesundheits- und Arbeitsschutzes (vgl. Bsirske 2015: S. 29f., 36f.; Kratzer et al. 2011). Für die Prävention gilt immer noch, dass sie wirksam wird, wenn sie primär bei den Arbeitsbedingungen ansetzt. Und der erste Akt zur Resilienz gegen Arbeitsstress besteht darin, unzumutbare Arbeitsbedingungen zu identifizieren, zurückzuweisen und für bessere zu sorgen.

Qualifizierungsprogramme zur Förderung einer humanen Digitalkultur

Ob und wie die Digitalisierung in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft gelingt, hängt in hohem Maße von der Bildung ab. Das ist eine Aufgabe auf allen Ebenen des Bildungssystems. Im Lichte der derzeitigen öffentlichen Debatte ist eines dabei besonders zu betonen: Techniks Schulung ist nur der eine Teil einer Anleitung zu einem Kompetenzerwerb. Dieser muss sehr viel umfassender angelegt sein, wenn im Zuge des digitalen Wandels ein Mehr an Guter Arbeit und an Guten Dienstleistungen verwirklicht werden soll.

Um eine menschengerechte und innovative Digitalkultur in der Arbeitswelt zu erreichen, müssen neben dem Erwerb von Medien- und Technologiekompetenz vor allem soziale und Planungs- wie auch Führungskompetenzen – dazu gehören auch Aufwandschätzungen – vermittelt werden (vgl. Roth 2015). Letztere werden nicht mehr nur von Führungskräften benötigt, denn die Verantwortung für die Erfüllung von Aufgaben wird zunehmend an die Beschäftigten übertragen. Deshalb geht es auch um die Befähigung zur Selbstorganisation und zur Strukturierung des Arbeitsalltags außerhalb betrieblicher Räume und Routinen. Es braucht Fähigkeiten zur Grenzziehung zwischen beruflicher und privater Inanspruchnahme sowie Sensibilität und Handlungswissen für den Schutz der Persönlichkeitsrechte und die Sicherheit eigener und fremder Daten.

Es geht um den Respekt für die Erreichbarkeits- und Verfügbarkeitsgrenzen Anderer, auch um technische und kommunikative Skills für netzbasierte Kooperation und Führen auf Distanz. Dies wird ohne eine verbesserte finanzielle und personelle Ausstattung des Bildungssektors nicht zu erreichen sein; auch bedarf es größerer zeitlicher Spielräume für Weiterbildung (vgl. Bsirske im Anhang). Die wirtschaftlichen Erträge digitaler Automatisierung und Rationalisierung müssen deshalb auch der (Re-)Qualifizierung der betroffenen Beschäftigten zugutekommen, zum Beispiel durch erhöhte Investitionen und verlängerte Weiterbildungszeiten. Für rasche und nachhaltige Fortschritte sind nicht allein die Akteure und Institutionen des Bildungssektors, sondern auch die Unternehmen verantwortlich, die die Entwicklung durch lernförderliche und kompetenzsteigernde Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation auch im eigenen Interesse unterstützen müssen (vgl. Langemeyer/Lenz in diesem Band).

Je besser dies gelingt und das heißt: Je mehr die Beschäftigten die Chance auf mehr Selbstbestimmung in der Arbeit wahrnehmen können, die sich durch Digitalisierungsprozesse auftun, desto größere Bedeutung erhalten Reflexionsfähigkeiten und soziales Orientierungswissen, und zwar auch im Hinblick auf die Arbeitsresultate. Plakativ gesprochen: Sind die Hierarchien streng und starr, stellen sich viele Fragen nicht, es gibt aber auch wenig Entfaltungsmöglichkeiten. Deshalb sind mehr Beteiligungsmöglichkeiten, stärkerer Einfluss auf Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsmenge, Formen der Zusammenarbeit usw. umso wichtiger.

Medien- und Meinungsvielfalt stark machen

Wesentliche Voraussetzung einer funktionsfähigen demokratischen Gesellschaft sind unabhängige Medien, die ihre grundgesetzlich geschützten Rechte und Aufgaben ohne Einschränkungen ausüben können. Die Meinungsvielfalt muss geschützt und die Pluralität der Medienangebote erhalten und ausgebaut werden. Dabei ist der digitalen Transformation der Medienwirtschaft Rechnung zu tragen. Zu ihren Merkmalen gehören neben veränderten Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen von Medienschaffenden vor allem ein zunehmender Wettbewerbsdruck, der die klassischen Geschäftsmodelle an ihre Grenzen führt. Nachrichten verbreiten sich über das Internet in rasender Geschwindigkeit und häufig zum Nulltarif; Verlage flüchten aus Tarifverträgen, legen Redaktionen zusammen, bauen feste und freie Beschäftigung ab und verweigern die Einhaltung vereinbarter Vergütungsregeln; globale Player wie Amazon oder Netflix erobern mit eigenen Video-Streamingdiensten den Film- und Fernsehmarkt. Für eine freie, vielfältige und qualitätsvolle Medienlandschaft bedarf es einer entsprechenden Medienregulierung, eines starken öffentlich-rechtlichen Rundfunks wie auch Erlösmodelle, die unabhängige Berichterstattung ermöglichen. Dabei darf professioneller Journalismus nicht entwertet werden (vgl. Haß in diesem Band). Das Urheberrecht ist nicht gegen Nutzerinteressen auszuspielen. In ihrer Erwerbstätigkeit sind die überwiegend freiberuflich tätigen UrheberInnen sowie Leistungsschutzberechtigten auf die Verwertung ihrer Werke – und auf für sie ökonomisch tragfähige Vertriebsstrukturen, auch im digitalen Raum – angewiesen.

3. Dienstleistungspolitik in Zeiten der Digitalisierung

Die Digitalisierung transformiert eine Arbeitswelt, in der inzwischen drei Viertel der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig sind. Dennoch steht in den öffentlichen Debatten, den Chancen- und Folgenabschätzungen sowie den Sinnbildern häufig eher der industrielle Sektor im Vordergrund, sehr anschaulich in dem allgegenwärtigen Ausdruck Industrie 4.0. Dies ist übrigens nur im deutschsprachigen Raum der Fall. Dieses Missverhältnis korrespondiert mit der Tatsache, dass der immense Beitrag der Dienstleistungsarbeit zur Wertschöpfung – der ebenfalls bei über 70 % liegt – sowie der gesellschaftliche Nutzen noch immer unterschätzt werden.

Die gesellschaftliche Bedeutung der Dienstleistungen

Wer allein von Industrie 4.0 spricht, dem gerät allzu viel aus dem Blick: nämlich Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Telekommunikation, öffentlicher Dienst, Gesundheitswesen, Medien, Handel (vgl. die entsprechenden Beiträge in diesem Band). Außerdem ist die digitale Transformation in einer Reihe von Dienstleistungsbereichen deutlich weiter fortgeschritten als im produzierenden Gewerbe.

Dienstleistungen sind weit mehr als Gewährleistungsarbeiten für eine Wertschöpfung, die durch materielle Güterproduktion im industriellen Sektor erfolgt. Und, wie es im Memorandum des von ver.di mitgetragenen Arbeitskreis Dienstleistungen heißt:

»Ob moderne und zukunftsfähige Gesellschaften gelingen, hängt davon ab, dass ihre Dienstleistungen stimmen. Sie brauchen vor allem ausgebaute und reibungslos funktionierende Mobilitätssysteme, ein anspruchsvolles Bildungssystem, ein leistungsfähiges Gesundheitswesen, verlässliche Verwaltungen sowie Dienste für physische und soziale Sicherheit. Versagen oder fehlen sie, können die Folgen dramatisch sein – vom Wachstumsstottern der Wirtschaft bis hin zur sozialen Desintegration. Je höher die Qualität gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen, desto besser für die ganze Gesellschaft.« (Hilbert et al. 2013: S. 5)

Woran aber bemisst sich, ob eine Dienstleistung für die Gesellschaft unverzichtbar ist? Das ist eine Frage, die in der Debatte über Wirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigungslage im Dienstleistungssektor eigentlich eine erstrangige Rolle spielen müsste. Welche Effekte es geben wird, hängt in starkem Maße davon ab, was einer Gesellschaft (oder deren Mehrheit) wichtig ist, das heißt insbesondere, welche Infrastrukturen sie zu den kritischen rechnet, welche sozialen Dienstleistungen sie wie erbracht wissen möchte, welche Qualitätsstandards sie in diesem Zusammenhang erfüllt sehen will und welchen Wert sie dabei einer nicht digitalisierbaren Leistung (z. B. menschlicher Zuwendung bei der Pflegearbeit) beimisst (vgl. Bsirske im Anhang).

Interaktive Arbeit: soziale und kreative Kompetenz

Relevante Prognosen über die Arbeitsplatzverluste durch Digitalisierung (es gibt auch gegenteilige Ansichten) stützen sich vorwiegend auf die Annahme, dass ein bestimmter Teil von Beschäftigung durch Computer ersetzt werden könnte (vgl. Frey/Osborne 2013, Bowles 2014). Diesen Teil bestimmen sie, indem sie die Arbeitsplätze danach prüfen, ob diese spezifische Qualitäten, die Automatisierung behindern, nicht oder kaum aufweisen, nämlich: kreative und soziale Intelligenz sowie Aufgaben der Wahrnehmung und Steuerung (vgl. Bowles 2014).

Diese Qualitäten geben im Umkehrschluss Hinweise darauf, welche Tätigkeiten in Zukunft benötigt werden, nämlich Wissensarbeit und »Arbeit am Menschen«, wie es der VW-Vorstand Horst Neumann auf der Auftaktveranstaltung des BMAS zum Dialog Arbeiten 4.0 ausdrückte, bzw. »interaktive« Arbeit, die nicht nur soziale, sondern auch kreative Intelligenz verlangt (vgl. Wagner 2013).

Wie sich die Anforderungen an Dienstleistungen bereits geändert haben und was im Zuge des digitalen Wandels – auch im Sinne einer sozialen und offenen Innovation (vgl. ver.di 2013) – gefördert werden sollte, dazu ein Beispiel: »Jeder ist Arzt« (Rifkin 2014: S. 357) wird zwar auch in Zukunft nicht stimmen, sofern nicht der allgemeine Anspruch auf medizinische Versorgung sowie auf zunehmende Professionalisierung gerade in den Dienstleistungen (vgl. Uellenberg-van Dawen 2013: S. 248 f.) zertrümmert wird. Doch haben Ärzte es heute mit PatientInnen zu tun, deren Selbstbestimmungsansprüche und Informationsmöglichkeiten insgesamt deutlich gestiegen sind. Zu den Folgen gehört, dass in der Arzt-Patient-Beziehung über weite Strecken nach dem Prinzip des informed consent verfahren wird – das heißt die PatientInnen können selbst entscheiden, nachdem sie von MedizinerInnen nach bestem Wissen über die Behandlungsmöglichkeiten informiert wurden, sich aber auch anderweitig selbst informiert und vielleicht auch untereinander ausgetauscht haben (in oder über Selbsthilfegruppen etwa oder z. B. in einer E-Patienten-Bewegung). Die Digitalisierung erweitert in dem Geschehen die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten.

Diese Entwicklung ist auch in anderen gesellschaftlichen Sektoren zu beobachten: Da die Bürgerinnen und Bürger in vielen Bereichen zunehmend selbst entscheiden wollen, deswegen aber noch keine FachexpertInnen sind, steigt der Bedarf an entsprechenden guten Dienstleistungen. Wie im angeführten Beispiel wächst der Aufwand, der für Kommunikation und Beratung aufzubringen ist (vgl. Klemisch 2015: S. 9, 20, 32). Der Gesamtarbeitsaufwand für solche Dienstleistungen dürfte in einer zunehmend komplexen, ausdifferenzierten und partizipationsförderlichen Gesellschaft eher zunehmen.

Gesellschaftlich notwendige und öffentliche Dienste stärken

Unter dem programmatischen Titel Die Daseinsvorsorge in der Informationsgesellschaft stärken hat sich ver.di bereits 2008 entschieden dagegen ausgesprochen, der IT-Lobby die Regie bei der Gestaltung digitaler Infrastrukturen zu überlassen und einen Kurswechsel gefordert: »Es müssen wieder Strukturen aufgebaut werden, die nicht am privaten Gewinn, sondern am Gemeinwohl orientiert sind.« (ver.di 2008) Das war, wohlgemerkt, noch vor der Finanzkrise und vor dem NSA-Skandal – in Zeiten, da so manchen Akteuren allein die Idee, es könne so etwas wie Netzpolitik geben, als Anschlag auf die Freiheitsrechte galt.

Mittlerweile hat bei vielen Akteuren ein Umdenken eingesetzt, und es dürfte außer Frage stehen: Digitale Infrastrukturen gehören zu den kritischen Infrastrukturen. Und das schließt all die Dienstleistungseinrichtungen ein, die es braucht, um die digitalen Infrastrukturen unter Gewährleistung von Verlässlichkeit, allgemeiner Zugänglichkeit, Netzneutralität, Datenschutz und der Wahrung der Persönlichkeitsrechte zu betreiben und aufrechtzuerhalten. Das zu sichern, ist längst lebenswichtig für Gesellschaft, Wirtschaft, Arbeitswelt und Lebenswelten der BürgerInnen; dafür Sorge zu tragen, somit eine öffentliche Aufgabe. Die Sicherung der Persönlichkeitsrechte und verlässlich funktionierende Infrastrukturen dürfen nicht dem Prinzip von Angebot und Nachfrage unterworfen werden. Eine Regulierung durch den Markt führt nämlich zu Verhältnissen, wie sie Facebook derzeit lehrbuchartig vorführt. Gerhart Baum (2015) hat recht: »Von der bedingungslosen Einwilligung, die Facebook dem Nutzer jetzt abfordert, geht nur die Fiktion einer Legitimation aus. Facebook geht mit der Methode vor ›Alles oder nichts‹. Angesichts der Dimension komplizierter Geschäftsbedingungen eines marktbeherrschenden Unternehmens und mangels Alternativen hat der Nutzer in der Regel keine andere Wahl, als zuzustimmen.«

Eines zeigt schon jetzt die Bilanz: Je komplexer eine Gesellschaft, desto höher ist der Anteil gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen. Desto wichtiger ist es deshalb auch, daran zu erinnern, dass (wie es im ver.di-Memorandum zum Thema heißt) »die Gesamtverantwortung für die Erstellung, Finanzierung, Zielerreichung und Qualitätssicherung gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen, die aus einem Mix aus öffentlichen, privaten oder auch gemeinschaftlichen (freigemeinnützigen) Akteuren erbracht werden, beim (demokratisch legitimierten und kontrollierten) Staat« (Hilbert et al. 2013: S. 5) liegt.

4. Fazit

In der Quintessenz heißt das: Nötig ist eine Agenda für Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen, um die Chancen, die sich derzeit eröffnen, nach den Maßstäben einer beteiligungsorientierten humanen Digitalkultur zu nutzen. Dazu braucht es eine Politik, die, wenn vom Netz die Rede ist, zuallererst das Soziale im Blick hat. ver.di wird dies zu einem Schwerpunkt ihrer Aktivitäten machen und sich in diesem Zusammenhang insbesondere am Dialogprozess der Bundesregierung zu [Arbeiten 4.0](#) und an weiteren Projekten im Rahmen der Digitalen Agenden der Bundesregierung und der Europäischen Kommission (vgl. Beckmann/Schenk sowie den Anhang in diesem Band) beteiligen. Zugleich haben die Debatten mit zivilgesellschaftlichen Kräften und NetzpolitikerInnen, die sich um eine humane und demokratische Gestaltung der Digitalisierung bemühen, sowie die Durchsetzung kollektiver Vereinbarungen zur Guten Arbeit und die Verbreitung von Best-Practice-Beispielen für KollegInnen in Betrieben und Verwaltungen und darüber hinaus (aufbauend auf den langjährigen und positiven Erfahrungen unserer Selbstständigenarbeit) die Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Unterstützungs- und Beteiligungsangebote für und mit CrowdworkerInnen (vgl. www.cloudworker-beratung.de) einen hohen Stellenwert.

LITERATUR

- Baum, G.** (2015): Die Freiheit nehmen wir uns, in: FAZ, 13. April 2015
- BMAS** (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0, Berlin
- BMAS** (2015): Arbeiten 4.0, Auftaktveranstaltung am 22. April 2015 in Berlin, www.arbeitenviernull.de/auftakt/videos/diskussionspanel-1.html
- Borchers, D.** (2003): Es gibt Inseln der Vernunft auf dieser Erde, Joseph Weizenbaum zum 80., in: c't-magazin 3/2003, S. 76 f.
- Bowles, J.** (2014): The computerisation of European jobs – who will win and who will lose from the impact of new technology onto old areas of employment? 17. Juli 2014, die deutsche Übersetzung in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg. 2016: im Erscheinen): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main www.bruegel.org/nc/blog/detail/article/1394-the-computerisation-of-european-jobs
- Bsirske, F. / Schröder, L. / Werneke, F. / Bösch, D. / Meerkamp, A.** (Hg. 2012): Grenzenlos vernetzt? Gewerkschaftliche Positionen zur Netzpolitik, Hamburg
- Bsirske, F.** (2014): Digitalisierung und Dienstleistungen – Herausforderungen für Arbeitswelt und Gesellschaft, Rede auf der BMBF-Tagung im Mai 2014, in: Boes, A. (Hg.): Dienstleistungen in der digitalen Gesellschaft, Frankfurt am Main, S. 16–24 [auch in: ver.di (2014a), S. 6–15]
- Bsirske, F.** (2015): Politik für Gute Arbeit – die nächste Etappe, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 28–41
- DGB** (2014): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2014, hrsg. vom Institut DGB-Index Gute Arbeit, Berlin
- Frey, C. B. / Osborne, M. A.** (2013): The Future of Employment: How susceptible are jobs to Computerisation? Academic Publication, Oxford Martin School, University of Oxford
- Hannack, E. / Schröder, L.** (2013): Gesetzeslücken schließen, Sanktionen verschärfen, Beteiligungsrechte stärken und Arbeitsqualität verbessern, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 51–64
- Hilbert, J. / Bienzeisler, B. / Becka, D.** (2013): Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen gestalten und finanzieren. Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen WISO-Diskurs, hrsg. von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- Klemisch, M.** (2015): Dienstleistungsinnovationen – Betriebliche Zukunft mitgestalten, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Köcher, R.** (2014): Schöne neue Welt, in: FAZ, 16. April 2015, www.ifd-allensbach.de/studien-und-berichte/faz-monatsberichte.html
- Kramer, I.** (2014): Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt, Rede auf der Fachtagung »Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt«, hrsg. von der BDA, Berlin
- Kratzer, N. / Dunkel, W. / Becker, K. / Hinrichs, S.** (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin
- Kulemann, P.** (2015): Gefährdungsbeurteilung als Baustein der Guten Arbeit, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 258–268

LITERATUR

- Kurz, C./Rieger, F.** (2013): Arbeitsfrei, München
- Lanier, J.** (2014): Dankesrede zum Friedenspreis des Deutschen Buchhandels (gekürzte Version), in: FAZ, 13. Oktober 2014
- Leimeister, J. M./Peters, C.** (2012): Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen – soziale Innovationen denken lernen. Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen WISO-Diskurs, hrsg. von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- Leisegang, D.** (2014): amazon. Das Buch als Beute, Stuttgart
- Lovink, G.** (2012): Das halbwegs Soziale. Eine Kritik der Vernetzungskultur, Bielefeld
- Müller, N.** (2014): Gute digitale Arbeit ist das Ziel, in: einblick, Nr. 15, 1. September 2014, hrsg. vom DGB, S. 3
- Müller, N./Schulz, H.-J./Thorein, A.** (2014): Beteiligung als Kernstück der ver.di-Initiative Gute Arbeit. Konzept einer »Arbeitspolitik von unten«; in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 237–247
- Müller, J.** (2015): Der Bedarf an Beratung steigt, in: Handelsblatt, 10. Juni 2015, S. 34
- Rifkin, J.** (2014): Die Null Grenzkosten Gesellschaft. Das Internet der Dinge, Kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus. Frankfurt am Main/New York
- Roth, I./Müller, N.** (2013a): Einleitung, in: ver.di (Hg.), S. 5–7
- Roth, I./Müller, N.** (2013b): Der DGB-Index Gute Arbeit als beteiligungsorientiertes Instrument im Prozess der Gefährdungsbeurteilung; in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 129–140
- Roth, I.** (2014): Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien
- Roth, I.** (2015): ver.di-Innovationsbarometer 2015 – Ausgewählte Ergebnisse, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer
- Schröder, L.** (2013): Vorwort, in: ver.di (Hg.), S. 1–2
- Schröder, L.** (2014a): Digitale Arbeit bedarf der Humanisierung – einige Vorschläge für die Praxis, in: ver.di (Hg.), S. 16–21
- Schröder, L.** (2014b): Macht durch Daten: Die Entwicklung der Digitalisierung, in: Zeitschrift Gute Arbeit. Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, 12/2014, 26. Jahrgang, S. 5–8
- Schröder, L.** (2015: im Erscheinen): Wie sich die Digitalisierung entwickelt und warum die Zukunft in der Guten Arbeit liegt, in: BMBF-Tagungsband »Arbeit in der digitalisierten Welt«, Tagung am 28./29. Mai 2015 in Berlin
- Schröder, L./Welslau, D.** (2015): Qualifizieren für die Telekommunikationswelt von morgen, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, S. 111–119
- Sommer, M./Schröder, L./Schwemmler, M.** (Hg. 2001): Neu denken – neu handeln. Arbeit und Gewerkschaften im digitalen Kapitalismus. Festschrift für Kurt van Haaren, Hamburg

Sopoaktuell (2015): Moderner Arbeitsschutz braucht einen besseren rechtlichen Rahmen. ver.di drängt auf die geplante Novellierung der Arbeitsstättenverordnung, Nr. 208, 12. Februar 2015, www.arbeitsmarkt-und-sozialpolitik.verdi.de/service/publikationen

Uellenberg-van Dawen, W. (2013): Die neue Sicht auf die Dienstleistungsarbeit, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 243–255

ver.di (2008): Berliner Manifest: Öffentliche Dienste 2.0. Die Daseinsvorsorge in der Informationsgesellschaft stärken; Erklärung vom 5. September 2008, www.governet.de/wp-content/uploads/2012/12/ver.di-Berliner_Manifest_de.pdf

ver.di (2010): Grundsatzerklärung der ver.di, beschlossen vom Gewerkschaftsrat am 18. März 2010

ver.di (2012): Gute Arbeit muss möglich bleiben. Crowdsourcing und Cloudworking: Gefahren für Gesellschaft und ArbeitnehmerInnen und Arbeitnehmer, Berliner Crowdsourcing-Cloudworking-Papier, Oktober 2012, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit

ver.di (Hg. 2013): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/dienstleistungsinnovationen

ver.di (Hg. 2014a): Digitalisierung und Dienstleistungen – Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeit. Gewerkschaftliche Positionen, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit

ver.di (2014b): Gute Arbeit in Zeiten des digitalen Umbruchs! Gewerkschaftliche Erklärung vom 11. September 2014, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit

Wagner, J. (2013): Die Kunst guter Dienstleistung – eine Strategie für innovative Dienstleistungsarbeit, in: ver.di (Hg.), S. 49–55

Weichert, T. (2013): Big Data. Eine Herausforderung für den Datenschutz, in: Big Data. Das neue Versprechen der Allwissenheit, Berlin, S. 131–148

Weizenbaum, J. (1978): Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft, Frankfurt am Main

Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt



Peter Wedde

ist Professor an der Frankfurt University of Applied Sciences, wissenschaftlicher Leiter der Beratungsgesellschaft d+a consulting GbR und wissenschaftlicher Berater der AfA Rechtsanwälte.



Sibylle Spoo

ist Leiterin des Bereichs Mitbestimmung und Branchenpolitik, Frauen- und Gleichstellungspolitik im Fachbereich TK/IT in der ver.di-Bundesverwaltung sowie Aufsichtsrätin in der Deutschen Telekom AG. Sie ist Rechtsanwältin sowie Ehrenamtliche Richterin am Bundesarbeitsgericht in Erfurt.

1. Einleitung

Dass die Digitalisierung der Arbeit das Ende des Arbeitsrechts mit sich bringen wird, ist in der Diskussion um die verschiedenen Ausprägungen der Informationstechnik schon vor langer Zeit behauptet worden (vgl. Wedde 1996, van Haaren/Schwemme 1997). Glücklicherweise ist das prognostizierte Ende des Arbeitsrechts aber nicht eingetreten. Insbesondere die in ihren Grundzügen aus dem Jahr 1972 stammenden Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) haben sich als robust genug erwiesen, um die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten zu wahren und ihnen die Mitgestaltung der digitalen Arbeitswelt durch Wahrnehmung ihrer Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu ermöglichen. Entsprechendes gilt für vergleichbare Regelungen in den verschiedenen Landespersonalvertretungsgesetzen, die Personalräten entsprechende Mitbestimmungsrechte einräumen. Möglich wurde dies auch dadurch, dass insbesondere die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) die noch auf eine völlig andere betriebliche Situation ausgerichteten Tatbestände des BetrVG an die Gegebenheiten der digitalen Arbeitswelt angepasst hat.

Illustrieren lässt sich der Anpassungsprozess besonders gut am Tatbestand des § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG. Nach dieser Regelung hat der Betriebsrat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen mitzubestimmen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Die Vorschrift war ursprünglich auf »die erste Generation« von Kontrolleinrichtungen ausgerichtet: Sie sollte die Mitbestimmung bei Multimomentkameras, Produktografen, Fahrtenschreibern oder Filmkameras regeln (Klebe 2014). Diesen überschaubaren Anwendungsbereich hat das BAG schon in einer Entscheidung vom 6. Dezember 1983 ausgeweitet, die sich mit der »Mitbestimmung bei Datensichtgeräten« beschäftigt (BAG vom 6. Dezember 1983 – 1 ABR 43/81, NJW 1984, S. 1476).

In dieser Entscheidung hat das Gericht festgelegt, dass der Tatbestand des § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG bereits erfüllt ist, wenn aufgrund vorhandener Programme Verhaltens- und Leistungsdaten von Arbeitnehmern ermittelt oder aufgezeichnet werden. Der Mitbestimmungstatbestand wird ausgelöst, wenn diese Daten bestimmten Arbeitnehmern zugeordnet werden können. Nicht relevant ist hingegen, ob die entsprechenden Daten überhaupt sinnvolle Aussagen zum Verhalten oder zur Leistung möglich machen, oder ob ein Arbeitgeber entsprechende Bewertungen durchführt. Es reicht aus, dass überhaupt Leistungs- und Verhaltensdaten mittels einer technischen Einrichtung erfasst werden (BAG, a. a. O. unter B V 3 c der Gründe).

Auf der Grundlage dieser Entscheidung hat sich zur Ausgestaltung von § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG die Position herausgebildet, dass das Mitbestimmungsrecht unabhängig davon ist, ob Arbeitgeber mögliche Verhaltens- und Leistungskontrollen durchführen wollen. Es wird vielmehr bereits ausgelöst, wenn eine technische Einrichtung personenbezogene Daten erfasst und entsprechende Verhaltens- und Leistungskontrollen grundsätzlich möglich sind. Auf eine entsprechende Überwachungsabsicht des Arbeitgebers kommt es nicht an.

Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG versetzt Betriebsräte in die Lage, Arbeitnehmer vor Kontrollen zu schützen, die mit der Digitalisierung der Arbeit einhergehen. Dass Betriebsräte auf dieser Basis aktiv an der Regelung von IT-Systemen mitwirken können, sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der kollektivrechtliche Rahmen, der zur Verfügung steht, unter Druck gerät. Ein Grund ist, dass die Veränderungen der Arbeitswelt als Folge der Digitalisierung sich nicht auf den technischen Bereich beschränken, sondern auch die Rahmenbedingungen für die Erbringung von Arbeit grundlegend verändern. Deutlich wird das anhand der [Mobilen Arbeit](#) und der [Wirtschaft 4.0](#).

Veränderung der Arbeitsbedingungen durch mobile Arbeit

Der Begriff *Mobile Arbeit* steht für Arbeitsformen, bei denen Arbeitnehmer ihre geschuldete Arbeitsleistung nicht mehr in einer konventionellen Betriebsstätte des Arbeitgebers erbringen. Unter Nutzung von Notebooks oder Tablet-PCs werden sie vielmehr unterwegs im Zug, im Flugzeug, im Hotelzimmer, im Café, aber auch in Betriebsstätten von Kunden oder zu Hause tätig. Die erforderlichen Kontakte zum Betrieb lassen sich elektronisch realisieren. Mit den entsprechenden Kommunikationsplattformen sind Unterlagen ebenso gemeinsam und ortsunabhängig zu bearbeiten wie sich damit Audio- oder Videokonferenzen durchführen lassen (vgl. zu den Möglichkeiten und Problemen mobiler Arbeit die Beiträge zum Themenschwerpunkt in Arbeitsrecht im Betrieb 6/2015).

Die räumliche Flexibilität mobiler Arbeit geht einher mit einer zeitlichen und organisatorischen. Arbeitszeiten werden dabei beispielsweise nicht mehr durch Betriebsöffnungszeiten vorgegeben, sondern sind in Abhängigkeit von betrieblichen Notwendigkeiten und individuellen Bedürfnissen planbar. Aus Sicht von Arbeitgebern schafft dies optimale Anpassungsmöglichkeiten an betriebliche Abläufe oder Kundenwünsche. Aus Sicht der Beschäftigten sollten sich so individuelle Wünsche und Neigungen umsetzen lassen. Praktisch führt dies allerdings teilweise dazu, dass Beschäftigte elektronisch rund um die Uhr ansprechbar sind. Auf arbeitsrechtliche Beschränkungen, die insbesondere das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vorgibt, wird in der Praxis keine Rücksicht genommen: Wer sich abends um zehn noch eine Stunde ins Homeoffice setzt, dürfte eigentlich morgens um neun nicht im Büro erscheinen, weil er dann die vorgeschriebene Ruhezeit von elf Stunden nicht einhält. Der gesetzliche Arbeitszeitschutz wird damit immer mehr ausgehöhlt.

Ähnliches gilt für gesetzliche Anforderungen aus dem Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Erfolgt mobile Arbeit unterwegs, in Hotelzimmern oder in freien Arbeitsecken bei Kunden, sind die gesetzlichen Mindestanforderungen an Bildschirmarbeitsplätze in der Regel nicht erfüllt. Gleiches gilt für die mobilen Geräte selbst. Für dauerhafte Schreibtätigkeiten sind beispielsweise Tablet-Computer ebenso wenig geschaffen wie viele Notebooks. Dass Beschäftigte dennoch unter diesen Arbeitsbedingungen tätig werden, führt zur Vermutung, dass die Zahl von Gesundheitsbeschwerden zunehmen wird. Da ist es auch wenig tröstlich, dass mittelfristig beispielsweise Tastatureingaben durch komfortable Spracheingaben ersetzbar sind. Auch diese Form der elektronischen Kommunikation führt zu neuen Belastungen der so tätigen Beschäftigten.

Optimiert werden die Bedingungen für mobile Arbeit zukünftig durch Software-Anwendungen, die Beschäftigten eine universelle und einheitliche Arbeitsumgebung für die Erledigung von Aufgaben inklusive Kommunikation zur Verfügung stellen. Derartige Anwendungen stehen derzeit unter dem Oberbegriff des Enterprise Social Network (ESN) für den betrieblichen Einsatz bereit (vgl. Demuth 2015: S. 8 ff.; Lutz 2015: S. 12 ff.; Wedde 2015: S. 4 ff.). ESN-Software optimiert nicht nur die Arbeitsbedingungen für betriebliche und mobile Arbeit. Sie ermöglicht technisch auch die schnelle und problemlose Einbindung von Beschäftigten und externen Dritten in Teams und Arbeitsprozesse.

Neue Formen mobiler Arbeit und das technische und organisatorische Umfeld, das aktuell zur Verfügung steht, beinhalten eine Fülle von neuen Herausforderungen für Betriebsräte. Ihnen stehen zwar für die vorstehend genannten Probleme einschlägige Mitbestimmungstatbestände zur Verfügung. So leiten sich Mitbestimmungsrechte bezogen auf Beginn und Ende, auf Pausen sowie auf die Lage der Arbeitszeit aus § 87 Abs.1 Nr.2 und 3 BetrVG ab. Eine Wahrnehmung dieses Mitbestimmungsrechts kollidiert allerdings unmittelbar mit den Vorstellungen von Flexibilisierung der Arbeitszeit, die mobile Arbeit aus Sicht von Arbeitgebern und von nicht wenigen Beschäftigten beinhaltet.

Ähnlich sieht es mit dem Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs.1 Nr. 7 BetrVG aus, das auf die Mitbestimmung bei Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie den Gesundheitsschutz abzielt, soweit hierfür einschlägige gesetzliche Vorschriften und Unfallverhütungsvorschriften Arbeitgebern Spielräume eröffnen. Betriebsräte könnten auf dieser Grundlage bestimmte Mindeststandards für die mobile Arbeit fordern. Im Rahmen einer solchen Forderung ließen sich bestimmte Arbeitsformen wie etwa die Erbringung von Tätigkeiten in Zügen oder Cafés oder mit ergonomisch unzureichenden Tablets unterbinden. Auch hier wäre jedoch bei offensiver Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte eine Kollision mit den Anliegen von Arbeitgebern und von vielen Beschäftigten vorprogrammiert. Dies mag der Grund dafür sein, dass Arbeitszeit und Ergonomie im Zusammenhang mit mobiler Arbeit derzeit vielfach nicht thematisiert wird.

Im Ergebnis bedeutet dies eine Fülle neuer Herausforderungen für die Betriebsräte. In einzelnen Bereichen kommt den Betriebsräten der persönliche Kontakt zu ihrer Belegschaft abhanden. Herkömmliche Arbeitssituationen, bei denen Beschäftigte in ihren Büros sitzen, gehören immer öfter der Vergangenheit an. Stattdessen wird im betrieblichen Bereich im Rahmen von Desk-Sharing-Konzepten in flexiblen Arbeitslandschaften gearbeitet. Für einzelne Betriebsratsmitglieder ist es dann schon schwierig, noch zu übersehen, welche Beschäftigten wo tätig sind und wie sie diese konkret antreffen können.

Immer öfter haben Betriebsräte bezogen auf mobile Arbeit das Problem, dass die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten im wohlverstandenen Interesse der Beschäftigten mit den Individualinteressen Einzelner kollidiert. Exemplarisch lässt sich dies am Beispiel der Nutzung privater Geräte für die Erledigung betrieblicher Aufgaben illustrieren. Dieser Trend wird unter dem Begriff Bring your own device (BYOD) diskutiert (vgl. Brandt 2011: S. 12 ff.; Sinn 2011: S. 4 ff.). Betriebsräten fällt es bezogen auf BYOD oftmals schwer, in der Belegschaft eine Akzeptanz für Nutzungsbegrenzungen oder Nutzungsausschlüsse zu finden. Der Hinweis auf arbeitsrechtliche Risiken verfängt bei interessierten Beschäftigten in vielen Fällen ebenso wenig wie der auf datenschutzrechtliche Probleme.

Zusammenfassend lässt sich für mobile Arbeit feststellen, dass für die Regelung dieser Arbeitsform zwar nach wie vor einschlägige Mitbestimmungstatbestände zur Verfügung stehen. Deren Umsetzung trifft aber in der Praxis auf eine Fülle von Durchsetzungs- und Akzeptanzproblemen. Insoweit ist zu befürchten, dass der mitbestimmungsrechtliche Rahmen sich zulasten der Handlungsspielräume der Betriebsräte reduzieren wird.

Veränderungen der Arbeitsbedingungen in der »Wirtschaft 4.0«

Unter der Bezeichnung Industrie 4.0, Arbeit 4.0 oder Wirtschaft 4.0 (im Folgenden: Wirtschaft 4.0) wird über massive Veränderungen durch die Digitalisierung nachgedacht. Die Bezeichnung steht für eine digitale Verknüpfung von Produktions- und Fertigungstechnik sowie von Dienstleistungen (Smart Services) mit stetig weiterentwickelten IT-Anwendungen. Durch intelligente Systeme sollen beispielsweise Maschinen so untereinander vernetzt werden, dass sie unmittelbar auf wechselnde Produktionsanforderungen reagieren können.

Die mit Wirtschaft 4.0 verbundenen Automatisierungen dürften zunächst dazu führen, dass weniger Beschäftigte benötigt werden. Nicht auszuschließen ist dabei, dass sich grundlegend neue Steuerungs- und Überwachungsmöglichkeiten ergeben werden. So ist es beispielsweise denkbar, dass die Steuerung von Anlagen nicht mehr vor Ort erfolgen muss, sondern sich über elektronische Netzwerke von praktisch jedem Ort der Welt aus realisieren lassen wird. Die Digitalisierung könnte also schon mittelfristig zu einem Beschäftigungsabbau führen (Bowles und Brzeski/Burk gehen von ca. 50 % aus; vgl. Brandl/Bsirske in diesem Band), zudem wäre es technisch möglich, dass bestimmte Arbeitsprozesse aus dem Ausland gesteuert und überwacht werden.

Auch für derartige absehbare Arbeitssituationen stellt das BetrVG zwar noch Mitbestimmungstatbestände zur Verfügung. In der Praxis werden sich die kollektivrechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten aber reduzieren.

2. Das Ende des Arbeitsrechts?

Erst recht ist von einem Leerlaufen kollektiver Rechte auszugehen, wenn Beschäftigte sowohl außerhalb der Betriebsstätten als auch außerhalb eines Arbeitsverhältnisses tätig werden oder wenn eine Rechtsgestaltung getroffen wird, die die Anwendbarkeit des deutschen Rechts verhindert. Ähnliches gilt, wenn *Crowdworking* erfolgt (vgl. Leimeister et al. in diesem Band). Den Interessenvertretern bliebe in allen diesen Fällen lediglich die Möglichkeit, ihre kollektiven Rechte hinsichtlich der betrieblichen Restbelegschaften geltend zu machen. Aber auch hierbei würden sie bezüglich der Ausgestaltung von Mitbestimmungsrechten und der hieraus folgenden kollektivrechtlichen Regelungen unter einen erheblichen *Konkurrenzdruck* geraten, wenn Arbeitgeber etwa damit drohen würden, die Beschäftigungsverhältnisse außerhalb von Arbeitsverträgen weiter auszudehnen.

Zudem müssen schon heute viele Betriebsräte feststellen, dass ihnen ihre Ansprechpartner auf Arbeitgeberseite abhandenkommen. Gerade bei international agierenden Konzernen arbeiten die Geschäftsführer nicht mehr vor Ort im Betrieb, sondern im Ausland. Die Kommunikation lassen sie teilweise über spezialisierte Anwaltsbüros abwickeln, die den Betriebsräten als unmittelbare Verhandlungspartner gegenüberstehen. Soweit noch Leitungspersonal vor Ort tätig wird, ist deren Entscheidungs- und Handlungsspielraum teilweise auf null reduziert. Damit haben Betriebsräte Schwierigkeiten, einen Anknüpfungspunkt für die Durchsetzung bestehender Rechte zu finden. Sinnvolle Betriebsvereinbarungen lassen sich auf dieser Ebene in der Praxis nicht mehr realisieren.

Damit könnte das Arbeitsrecht in der digitalen Arbeitswelt nun tatsächlich an eine Grenze geraten. Ob es hier wiederum gelingt, das Arbeitsrecht mittels Rechtsprechung an die neuen Bedingungen anzupassen und dabei notwendige Gestaltungsspielräume für Betriebsräte zu garantieren, ist zumindest fraglich.

Die Skepsis resultiert beispielsweise aus einer Entscheidung des LAG Düsseldorf zur Frage, ob eine vom Arbeitgeber eingerichtete öffentliche *Facebook-Seite* der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG unterliegt (LAG Düsseldorf vom 12. Januar 2015 – 9 TaBV 51/14, ArbuR 2015, S. 76). Das LAG hat diesbezüglich festgestellt, dass die durch Facebook gegebene Möglichkeit, in Einträgen, mit denen die eigenen Mitarbeiter bewertet werden, gezielt zu suchen, nicht vom Mitbestimmungstatbestand nach § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG erfasst wird. Es bleibt abzuwarten, welche Position der zuständige Senat des BAG im Rahmen der zugelassenen Rechtsbeschwerde (Aktenzeichen: 1 ABR 7/15) zu dieser Entscheidung beziehen wird. Hätte die Position des LAG Düsseldorf Bestand, käme dies einer Aushöhung des Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG gleich. Es wäre nicht mehr einschlägig, wenn Arbeitgeber auf die Dienste externer Anbieter zurückgreifen und die dort bestehenden Suchmöglichkeiten für Kontrollen ihrer Beschäftigten einsetzen würden.

3. Defizite

Bezogen auf den aktuell bestehenden Mitbestimmungsrahmen zeichnen sich im Zusammenhang mit der digitalen Arbeit zahlreiche normative und praktische Defizite ab, die die Wahrung der Rechte von Beschäftigten aus Sicht von Betriebsräten erschweren. Hierzu gehört beispielsweise, dass es im BetrVG kein »Mitbestimmungsrecht bezüglich Datenschutz« gibt. Betriebsräte sind zwar gemäß § 80 Abs.1 Nr.1 BetrVG aufgerufen, die Einhaltung aller zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze zu kontrollieren. Entsprechende Vorgaben für Personalräte finden sich in den einschlägigen Landespersonalvertretungsgesetzen. Hierzu gehört auch das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Ein direktes Mitbestimmungsrecht, das sich auf die Ausgestaltung des gesetzlichen Datenschutzes durch Arbeitgeber bezieht, enthält das BetrVG hingegen nicht. Entsprechende Mitbestimmungsspielräume eröffnen sich für Betriebsräte nur mittelbar über die Vorschriften, die auf den Schutz der Persönlichkeitsrechte zielen.

Hierzu gehört neben § 87 Abs.1 Nr. 6 BetrVG z. B. das Mitbestimmungsrecht gemäß § 94 BetrVG, das sich auf Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze bezieht. Bei deren Ausgestaltungen sind die Persönlichkeitsrechte zu beachten. Hierzu gehört auch das Recht der informationellen Selbstbestimmung, das seine Ausprägung im BDSG findet (vgl. Jerchel in diesem Band).

Problematisch ist aus Sicht von Betriebsräten bezogen auf digitale Arbeit, dass ihre Regelungsbefugnis geografisch auf das Hoheitsgebiet der Bundesrepublik Deutschland beschränkt wird. Damit haben sie keine unmittelbaren Handlungs- und Gestaltungsbefugnisse, wenn etwa innerhalb eines Konzerns wesentliche Teile der Verarbeitung von Beschäftigtendaten im Ausland erfolgen. Sie können im Rahmen ihrer Mitbestimmungsrechte lediglich darauf hinwirken, dass der Gehalt von abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen seinen Niederschlag in Vereinbarungen ihres Arbeitgebers mit Auftragnehmern im Ausland findet. Darüber hinaus können sie auf diesem Weg reklamieren, dass ihnen gegenüber den Auftragnehmern direkte Kontrollrechte eingeräumt werden, die denen im Inland entsprechen. Im konkreten Einzelfall zeigt sich allerdings immer wieder, dass die so realisierbaren Möglichkeiten hinter denen zurückbleiben, die es innerhalb der Bundesrepublik Deutschland gibt. Dies gilt auch für die prozessuale Durchsetzung im Fall von Verstößen durch den eigenen Arbeitgeber bzw. durch die beauftragten Stellen.

Nicht zu unterschätzen ist auch, dass die Regelung von IT-Systemen, die als Grundlage der digitalen Arbeit fungieren, für nicht technikaffine Betriebsräte eine Überforderung darstellt. Zudem ist eine Befassung mit abstrakten Fragen der Technik in einzelnen Gremien nicht überaus beliebt. Konsequenz dieser Situation ist, dass es bei der Besetzung von IT-Ausschüssen oft große Probleme gibt.

4. Handlungsnotwendigkeiten

Die sich abzeichnenden praktischen Regelungsdefizite im Bereich des BetrVG weisen auf die Notwendigkeit der Stärkung und des Ausbaus der bestehenden Mitbestimmungstatbestände hin. Nun ist die Forderung nach mehr Mitbestimmung nicht grundsätzlich neu. Mit Blick auf die Rahmenbedingungen der digitalen Arbeitswelt kommt ihr aber eine hohe Brisanz zu. Anpassungsbedarf gibt es auf verschiedenen Ebenen.

Neufassung des Betriebsbegriffs

Die Darstellung der Probleme, die sich u. a. mit mobiler Arbeit verbinden, verdeutlicht, dass Arbeit den räumlichen und organisatorischen Bereich klassischer Betriebsstätten in vielen Fällen verlässt. Damit wandert sie auch aus dem klassischen Betrieb aus, auf den sich nach der Konzeption des BetrVG das Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte bezieht. Ein Weg, um die aktuellen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte zu erhalten und ggf. auszubauen, könnte darin bestehen, den gesetzlichen Betriebsbegriff an die sich ändernden Rahmenbedingungen der Erbringung von Arbeit anzupassen. Hierzu gehört insbesondere eine Ausweitung der Mitbestimmung, die sich entlang der elektronisch vermittelten und vernetzten Dienstleistungen und Produktion orientiert. So ließe sich ein Aushöhlen bestehender Mitbestimmungstatbestände in digitalisierten Arbeitsumgebungen vermeiden. Soweit eine Ausweitung des Betriebsbegriffs auf Grenzen trifft, die sich etwa aus dem Territorialitätsprinzip ergeben, könnten diese durch vertragliche Vereinbarungen der Arbeitgeber in ihrer Funktion als Auftraggeber überschritten werden. Dies scheint innerhalb von Konzernverbänden unproblematisch, wäre aber auch außerhalb von Konzernen auf zivil- oder gesellschaftsrechtlicher Basis machbar.

Den Auftraggeber träfe damit mittelbar nicht nur eine Verantwortung für eigene Arbeitnehmer, sondern auch für die Beschäftigten, die in Dienstleistungs- und Produktions- sowie virtuelle Unternehmensstrukturen eingebunden sind.

Als Vorbild könnte hier das Mindestlohngesetz gelten, das Auftraggeber auch bei der Vergabe von Werk- oder Dienstleistungen verpflichtet, den gesetzlichen Mindestlohn zu zahlen (vgl. § 21 Abs. 2 Mindestlohngesetz).

Ausweitung des Arbeitnehmerbegriffs

Die notwendige Anpassung des Betriebsbegriffs an neue digitale Arbeitsbedingungen korrespondiert mit der Anpassung des Belegschaftsbegriffs. Die persönliche Abhängigkeit von einem Arbeitgeber, aus der sich im Arbeitsrecht das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses ableitet, besteht – außer für diejenigen, die als echte Selbständige anzusehen sind – letztlich auch für die Beschäftigten, die auf Grundlage von anderweitigen Dienst- oder Werkverträgen nur für einen Auftraggeber tätig sind. Um deren Rechte zu wahren, wäre es sinnvoll, die Vertretungsbefugnis der Betriebsräte auszuweiten und die Begrenzung auf Arbeitnehmer im arbeitsrechtlichen Sinne aufzuheben. Als Vorbild kommt hier die Ausweitung der Zuständigkeiten der Betriebsräte auf Leiharbeiter in Betracht.

Sind Beschäftigte innerhalb von betriebsübergreifenden Arbeitszusammenhängen tätig, ließe sich deren kollektivrechtliche Vertretung durch die Schaffung von Gemeinschaftsbetriebsräten realisieren, die für bestimmte Fälle durch das Gesetz (vgl. § 1 Abs. 2 BetrVG) und die Rechtsprechung schon heute anerkannt sind (vgl. Trümner 2014: S. 88 ff. mit umfassenden Nachweisen zur Rechtsprechung). Im Ergebnis könnte dies dazu führen, dass Beschäftigte bezogen auf bestimmte Teile ihrer Arbeit auch von unterschiedlichen Betriebsräten vertreten werden. Soweit hieraus Kollisionen folgen könnten, sollten diese durch entsprechende Regelungen im BetrVG aufgelöst werden.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes

Auf der operativen Ebene ist eine Ausweitung bestehender Mitbestimmungsrechte notwendig. In diesem Kontext verdienen bereits vorhandene Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes besondere Aufmerksamkeit:

→ Mitbestimmung bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG. Wenn Beschäftigte zu jeder Zeit und von jedem beliebigen Ort aus digital arbeiten und sich selbstbestimmt ein- und ausloggen können, sind zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat Regelungen zur Beschränkung der Arbeitsmöglichkeit und der Erreichbarkeit insbesondere durch ein Recht auf Nichterreichbarkeit zu vereinbaren (vgl. Brandl/Bsirske in diesem Band). Eine zu diskutierende Möglichkeit ist z. B., das Abschalten von E-Mail-Funktionen oder Ausschalten des Serverbetriebs zu vereinbaren. Besondere Bedeutung werden Arbeitszeitregelungen und ihre Überwachung in virtuellen Betrieben erlangen.

→ Mitbestimmung bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Nach dieser Vorschrift ist die im Betrieb eingesetzte IT mitbestimmungspflichtig. Die Einführung und Nutzung von IT-Systemen unterliegt dabei nicht generell, sondern dann der Mitbestimmung, wenn diese ganz oder nur teilweise zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle der Beschäftigten bestimmt oder geeignet sind. Das Mitbestimmungsrecht bei der Einführung einer technischen Einrichtung umfasst sowohl das Ob der Einführung als auch die mit ihr notwendigerweise verbundenen weiteren Details des Wie, z. B. die Zweckbestimmung, die Auswahl des Anbieters und Modells, die Art und Anzahl einzelner Komponenten, den Zeitpunkt der Einführung, den Ort der Verwendung, die Art der Installation, ggf. den Zeitraum, die Wirkungsweise der Verwendung sowie unmittelbar auf die Einführung bezogene Vorbereitungsmaßnahmen wie beispielsweise die Veränderung des Arbeitsplatzes bzw. Arbeitsablaufs.

→ Mitbestimmung bei Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gemäß § 87 Abs.1 Nr. 7 BetrVG. Der Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegt bereits die der Veränderung der Arbeitsplätze vorausgehende Gefährdungsbeurteilung. Im Kontext des Übergangs zu serverbasierter IT stehen daher Fragen wie Rechnerabstürze, Antwortzeiten und ggf. auch die Frage der Geräuschpegel im Zentrum des Interesses. Denn Büroarbeit ist keine relativ belastungsarme Tätigkeit mehr, und aus dem Nichtfunktionieren von Technik bei PC-Abstürzen oder Serverausfällen folgen psychische Belastungen. Auch die Minderung des Lärms – der nicht zuletzt von IT-Geräten selbst verursacht wird – kann zur Minderung der Belastungen geboten sein (vgl. Clausen et al. 2011: S. 32).

Die gesetzliche Verpflichtung von Arbeitgeber und Betriebsrat nach § 75 Abs. 2 BetrVG, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern, enthält die Verpflichtung zur Wahrung der grundrechtlich geschützten Freiheitsrechte, insbesondere zur Beachtung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts. Daher ist bei Regelungen über die Verarbeitung von personenbezogenen Daten der Arbeitnehmer den Grundsätzen über den Persönlichkeitsschutz des Arbeitnehmers im Arbeitsverhältnis unter Beachtung des BDSG – insbesondere bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Daten im Beschäftigungsverhältnis – Rechnung zu tragen (siehe unten). Kommen Konzepte zum Einsatz, bei denen eine Auftragsdatenverarbeitung mit Software as a Service oder IT as a Service kombiniert werden, ist zu gewährleisten, dass personenbezogene Daten nur im Rahmen der Weisungen des Auftraggebers verarbeitet werden.

Die Mitbestimmung umfasst auch die Erfassung und Weiterverarbeitung personenbezogener Daten im Zusammenhang mit Personalfragebögen (§ 94 Abs.1 BetrVG) und die mit IKT-Technologien verbundene Weiterbildung (§§ 97 Abs. 2, 98 Abs.1 BetrVG) bis hin zu Regelungen zum Schutz vor besonderen Belastungen, die im Zusammenhang mit betrieblichen Veränderungen bei der Einführung neuer Systeme anstehen (§ 91 BetrVG).

Bei Einführung von internem Crowdfunding (vgl. Leimeister et al. in diesem Band) können zudem Mitbestimmungsrechte nach § 111 Nr. 4 (grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation) und Nr. 5 BetrVG (Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden) entstehen. In Betracht kommt auch die Mitbestimmung nach § 95 BetrVG (Auswahlrichtlinien) zur Festlegung des Anteils oder der Einsatzbereiche von Crowdfunding. Möglich ist auch der Abschluss freiwilliger Vereinbarungen zur Festlegung von Mindestarbeitsbedingungen für diejenigen Crowdfunder, die für den Betrieb bzw. das Unternehmen arbeiten.

Mitbestimmungsrecht beim Datenschutz

Ein Mitbestimmungsrecht zur Ausgestaltung des Datenschutzes im Rahmen von § 87 Abs.1 BetrVG sollte insbesondere auf die Umsetzung gesetzlicher Datenschutzvorgaben durch Arbeitgeber abzielen. Hierzu gehört der Grundsatz der Datenvermeidung gemäß § 3a BDSG ebenso wie die Sicherung, dass eine Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten nur dann erfolgen darf, wenn hierfür die nach § 4 Abs.1 BetrVG erforderliche Erlaubnisnorm vorliegt. In diesem Zusammenhang ist auch zu regeln, dass Arbeitgeber Daten nur direkt beim Arbeitnehmer selbst erheben dürfen. Das heißt, dass insbesondere die Erhebung von im Internet verfügbaren Daten, vor allem auch aus sozialen Netzwerken, die der Kommunikation dienen (social media), aufgrund des Fehlens eines Rechtsgrundes unterbleiben muss. Weiterhin ließe sich auf der Grundlage eines Datenschutzmitbestimmungsrechts auch sicherstellen, dass Daten gelöscht werden, wenn diese nicht mehr erforderlich sind (§ 35 Abs.2 BDSG).

Mitwirkung bei der Bestellung betrieblicher Datenschutzbeauftragter

Flankiert werden könnte das »Mitbestimmungsrecht zum Datenschutz« durch die Schaffung von wirksamen Beteiligungs- und Widerspruchsrechten der Betriebsräte bezüglich der Bestellung eines betrieblichen Datenschutzbeauftragten. Auf dieser Grundlage könnte es Betriebsräten ermöglicht werden, eine wirksame Datenschutzkontrolle im Betrieb sicherzustellen.

Schutz von Hinweisgebern

Schließlich ist daran zu denken, die Rechte von Beschäftigten im Bereich des *Whistleblowing* zu stärken (zu Regelungsnotwendigkeiten vgl. die Stellungnahmen für die Anhörung im Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestags am 16. Mai 2015, insbesondere DGB 2015: S. 28 ff., Wedde 2015a: S. 9 ff.). Es geht um die Berechtigung von Beschäftigten, auf Gesetzesverstöße im Betrieb hinzuweisen und sich an eine vertrauenswürdige betriebsinterne oder -externe Instanz zu wenden. Betriebsräten sollte diesbezüglich durch ein Initiativrecht die Möglichkeit gegeben werden, entsprechende Hinweisgebersysteme im Betrieb zu fordern und zu verankern. Darüber hinaus sollten Beschäftigte davor geschützt werden, dass ihnen aus Hinweisen auf Gesetzesverstöße an externe Stellen arbeitsrechtliche Nachteile entstehen. Auf der Grundlage eines solchen Rechts könnten Arbeitgeber in die Pflicht genommen werden, einschlägige Vorschriften zur Wahrung der Rechte von Arbeitnehmern in der digitalen Arbeitswelt nicht nur zu beachten, sondern aktiv umzusetzen.

5. Ausblick

Je weiter sich die Digitalisierung der Arbeit entwickelt, desto vielfältiger sind ihre Ausprägungen bei gleichzeitiger Unklarheit der damit zusammenhängenden rechtlichen Fragen. So stehen beispielsweise den erheblich erweiterten Optionen von Arbeitgebern zur Verlagerung von Arbeitsvolumina und Standorten – auch in die Crowd und über nationale Grenzen hinweg – keine oder jedenfalls keine ausreichenden adäquaten Mitbestimmungsmöglichkeiten der nationalen und europäischen Interessenvertretungen gegenüber. Umso wichtiger sind die Inanspruchnahme, die Stärkung und der Ausbau von Mitbestimmungsrechten – im Interesse fairer und sicherer Arbeitsbedingungen, vor allem von fairen Entgeltsystemen, Eingrenzung der permanenten Verfügbarkeit, Datenschutz (vgl. Schröder 2014: S. 20 f.; Gewerkschaftliche Erklärung von ver.di im Anhang).

LITERATUR

- Brandt, J.** (2011): BYOD – Kernpunkte möglicher Regelungen, in: *Computer und Arbeit* 10/2011, S. 12 ff.
- Bowles, J.** (2014): The computerisation of European jobs – who will win and who will lose from the impact of new technology onto old areas of employment? 17. April 2014, www.bruegel.org/nc/blog/detail/article/1394-the-computerisation-of-european-jobs
- Brzeski, C. / Burk, I.** (2015): Die Roboter kommen, *Economic Research*, 30. April 2015, www.ing-diba.de/imperia/md/content/pw/content/ueber_uns/presse/pdf/ing_diba_economic_research_die_roboter_kommen.pdf
- Clausen, J. / Winter, W. / Sprute, C.** (2011): Serverbasierte IT-Konzepte und ihre Auswirkungen auf Ergonomie, Datenschutz, Mitarbeiterzufriedenheit und Umweltschutz, Abschlussbericht, Hannover
- Däubler, W. / Kittner, M. / Klebe, T. / Wedde, P.** (Hg. 2014): Betriebsverfassungsgesetz, 14. Aufl., Frankfurt am Main
- Demuth, U.** (2015): Bei uns wird nicht gelöscht oder zensiert! In: *Computer und Arbeit* 4/2015, S. 8 ff.
- DGB** (2015): Schriftliche Stellungnahme für die 37. Sitzung des Ausschusses für Arbeit und Soziales am 16. März 2015, BT-Ausschussdrucksache 18(11)330, S. 28 ff.
- Klebe, T.** (2014) in: Däubler et al. (Hg.), § 87 Rn. 167.
- van Haaren, K. / Schwemmler, M.** (1997): Digitalisierung der Arbeitswelt, in: Dengel, A./ Schröter, W. (Hg.): *Flexibilisierung der Arbeitskultur – Infrastrukturen der Arbeit im 21. Jahrhundert*, Mössingen-Talheim, S. 98 ff.
- Lutz, O.** (2015): Für uns ist der respektvolle Umgang miteinander wichtig, in: *Computer und Arbeit* 4/2015, S. 12 ff.
- Schröder, L.** (2014): Digitale Arbeit bedarf der Humanisierung – einige Vorschläge für die Praxis, in: ver.di (Hg.): *Digitalisierung und Dienstleistungen – Perspektiven Guter Arbeit*. Gewerkschaftliche Positionen, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, S. 16–21
- Sinn, D. K.** (2011): Schwerpunkt: Trend BYOD – Arbeiten mit privaten Geräten, in: *Computer und Arbeit* 10/2011, S. 4 ff.
- Trümner, R.** (2014) in: Däubler et al. (Hg.) (Fn. 2), § 1 Rn. 88 ff.
- Wedde, P.** (1996): Digitalisierung der Arbeit – das Ende des Arbeitsrechts, in: Fricke, W. (Hg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik* 1996, Bonn, S. 209
- Wedde, P.** (2015): Interaktives Intranet – Soziale Firmennetzwerke als Arbeitsmittel der Zukunft, in: *Computer und Arbeit* 4/2015, S. 4 ff.
- Wedde, P.** (2015a): Schriftliche Stellungnahme für die 37. Sitzung des Ausschusses für Arbeit und Soziales am 16. März 2015, BT-Ausschussdrucksache 18(11)330, S. 9 ff.

Datenschutz und Persönlichkeitsrechte für Beschäftigte in der digitalisierten Welt



Kerstin Jerchel

ist Referentin im Bereich Recht und Rechtspolitik mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeitsschutzrecht und Europäisches Arbeitsrecht in der ver.di-Bundesverwaltung.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt birgt aus Sicht der Beschäftigten sowohl Chancen als auch Gefahren (vgl. Brandl/Bsirske sowie Bsirske in diesem Band). Es wird zukünftig wesentlich darauf ankommen, die gewachsenen und bewährten Standards des Datenschutzrechtes zu bewahren und auszubauen, um in der sich wandelnden Arbeitswelt Gute digitale Arbeit zu fördern und so die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Im Zentrum der Bemühungen stehen dabei die Sicherung der Persönlichkeitsrechte und die Stärkung des Datenschutzes sowie des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung.

Stärkung der Persönlichkeitsrechte in der digitalisierten Arbeitswelt

Es bedarf einer Stärkung der Persönlichkeitsrechte von Beschäftigten, weil jede Aktivität sowohl in digitalen Arbeitsumgebungen als auch in sozialen Netzwerken einen immer größer werdenden Datenschatten hinterlässt und dieser mit Hilfe von moderner Technik zur Informationssammlung, Kontrolle und Steuerung des Verhaltens von Menschen genutzt werden kann und von immer mehr Arbeitgebern aktiv genutzt wird (vgl. Gewerkschaftliche Erklärung im Anhang). Hinzu kommt, dass neue, auf dem Crowdsourcing-Konzept basierende Beschäftigungsmodelle auf maximale Transparenz von Arbeit- und Auftragnehmern zielen und zusätzlich darauf setzen, dass digitale Reputation als wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Vermarktung von Arbeitskräften notwendig ist (vgl. Schöder/Schwemmler 2014: S. 118, auch Leimeister et al. in diesem Band). Die diesen Modellen innewohnenden Gefährdungen, die sich für die Persönlichkeitsrechte von Beschäftigten ergeben, erfordern neue rechtliche, technische und organisatorische Schutz- und Abwehrmaßnahmen. Ein zeitgemäßes Beschäftigtendatenschutzgesetz muss hierzu neu gestaltet und normiert werden.

Das Datenschutzgrundrecht legt fest, dass jedermann selbst darüber zu bestimmen hat, wer zu welchem Zweck und Zeitpunkt über welche Daten zur eigenen Person verfügt. Insbesondere im Berufsleben muss dieser prägende Gestaltungsansatz für den Schutz der Persönlichkeitsrechte heute mehr Bedeutung denn je haben.

Seinen Ursprung hat das Datenschutzgrundrecht im Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Volkszählung aus dem Jahr 1983 (BVerfG, Urteil vom 15. Dezember 1983, 1 BvR 209/83 u. a. (Volkszählungsurteil), NJW 1984, S. 419 ff.). Dort wurde unmissverständlich festgestellt, dass die Daten des Einzelnen von Verfassung wegen geschützt sind. Geboren wurde mit dieser Entscheidung das Grundrecht auf Informationelle Selbstbestimmung, welches jedem Einzelnen das Recht einräumt, dass seine personenbezogenen Daten nur für fest definierte Zwecke genutzt werden können. Soweit Daten von einer Person erhoben werden, deren Zweck die Person nicht selbst bestimmt hat, muss sie darüber informiert werden. Der Zweckbindungsgrundsatz gilt sowohl für private Unternehmen als auch für die öffentliche Verwaltung. Eine Einschränkung dieses Grundrechts erfolgt nur im überwiegenden Allgemeininteresse und durch klare gesetzliche Grundlagen (vgl. zu Inhalt und Reichweite des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung Weichert 2014: Rn. 16 ff.).

Das durch die deutsche Rechtsprechung weiterentwickelte Datenschutzgrundrecht wurde auch auf europäischer Ebene vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) in einigen Urteilen mit hoch gesetzten Hürden durch die Anwendung der EU-Grundrechte-Charta bestätigt – so z. B. EuGH, 9. November 2010, C-92 und 93/09 (Rechtssachen Schecke GbR und Eifert); 11. Dezember 2014, C-212/13 (Rechtssache Rynes). Der EuGH verlangt zum Schutz des in Art. 7 Grundrechte-Charta garantierten Grundrecht auf Privatleben, dass sich die Ausnahmen und Einschränkungen in Bezug auf die personenbezogenen Daten auf das absolut Notwendige beschränken.

Bedingt durch ihr Abhängigkeitsverhältnis von der Dispositionsgewalt der Arbeitgeber fällt es Beschäftigten – wie auch abhängigen Selbständigen – derzeit nicht leicht, ihr Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung wahrzunehmen, um ihre Persönlichkeitsrechte durchzusetzen. Bei Verstößen gegen ihre Grundrechte durch die unzulässige Verwendung personenbezogener Daten müssen die Beschäftigten diese Rechte individuell im Klageverfahren gegen den Arbeitgeber durchsetzen. Dies unterbleibt allerdings vielfach aus Angst um den Arbeitsplatz.

Wie verwundbar Persönlichkeitsrechte im Arbeitsleben sind und welches Missbrauchspotenzial betriebliche Datenverarbeitung bietet, haben zahlreiche Datenschutzskandale der letzten Jahre gezeigt. Ob Videoüberwachung am Arbeitsplatz (vgl. zu den Grenzen der Zulässigkeit von Videoüberwachung am Arbeitsplatz Schubert/Jerchel 2015) oder Leistungskontrollen von Beschäftigten mittels Handscanner – die Liste der aufgedeckten Datenschutzverstöße der Vergangenheit ist lang. Nicht zuletzt erweitert die Digitalisierung von Arbeitsplätzen die Möglichkeiten, die Beschäftigten durch die Anwendung moderner Technik zu kontrollieren.

Dies sind Belege dafür, dass die Herausforderung, persönliche oder personenbeziehbare Daten im Arbeitsleben angemessen zu schützen, durch die technische Entwicklung wächst. Als Konsequenz fordern die Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder und die Gewerkschaften seit über drei Jahrzehnten ein eigenständiges Beschäftigtendatenschutzgesetz. Zu den konkreten Inhalten eines solchen Gesetzes im Folgenden mehr.

Anforderungen an ein Beschäftigtendatenschutzgesetz

Aufgrund der Tatsache, dass die Digitalisierung immer mehr Arbeitsplätze prägt, besteht die dringende Notwendigkeit, die Rechte der Beschäftigten vor allem in Bezug auf ihre personenbezogenen Daten zu stärken und die Mitbestimmung auf den umfassenden Schutz der Persönlichkeitsrechte auszudehnen (vgl. Wedde/Spoo in diesem Band). Dabei geht es längst nicht mehr nur darum, auf maschinelle Leistungs- und Verhaltenskontrollen in Betrieben und Verwaltungen Einfluss zu nehmen. Arbeitgeber nutzen bereits die Möglichkeit, außerbetriebliches Verhalten – Leidenschaften, Gewohnheiten und Kontakte von Arbeitnehmern – über deren Datenschatten im Netz für betriebliche Entscheidungen mit heranzuziehen, ohne dass die Beschäftigten davon Kenntnis haben. Die Anzahl inner- und außerbetrieblicher IT-Anwendungen steigt täglich, und gleichzeitig erodieren die klaren Grenzen zwischen privater und dienstlicher Sphäre.

Ein eigenständiges Beschäftigtendatenschutzgesetz ist deshalb als Grundnorm und Flankierung zum Schutz der Persönlichkeitsrechte notwendig. In diesem speziellen Arbeitsschutzgesetz müssen, um die dem Beschäftigungsverhältnis immanente Abhängigkeit von Arbeitnehmern den Arbeitgebern gegenüber aufzugreifen, folgende Bestandteile enthalten sein:

- Ein grundsätzliches Verbot anlassloser und gezielter Beobachtung und Überwachung von Beschäftigten am Arbeitsplatz inklusive mobiler Arbeit und auch im privaten Umfeld – etwa durch gezielten Detektiveinsatz, der mit digitaler Technik vorgeht – durch Arbeitgeber, das jede Form der heimlichen oder verdeckten Überwachung mittels technischer Einrichtungen umfasst und im Fall des Verstoßes sanktioniert.
- Die Regelung von Ausnahmen zur Nutzung von technischen Einrichtungen oder den hiermit erhobenen Daten für die gezielte Überwachung im Arbeitsverhältnis ist zu begrenzen auf gesetzlich ausdrücklich geregelte Fälle. Es bedarf vor der Durchführung von Überwachungsmaßnahmen der Zustimmung durch die gewählte Interessenvertretung. Ist diese nicht vorhanden, ist auf die Zustimmung einer neutralen Stelle (z. B. der zuständigen Datenschutzaufsichtsbehörde auf Landesebene) abzustellen. Bei den Ausnahmen, die eine Überwachung rechtfertigen, muss es sich um eine schwerwiegende Schädigung deutlich über der Schwelle von Gründen für eine fristlose Kündigung nach § 626 BGB handeln.
- Die eigenständige Regelung eines Beweisverwertungsverbotes, durch das ausgeschlossen wird, dass unzulässig oder gesetzeswidrig erhobene personenbezogene Daten von Arbeitgebern in arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen gegen Beschäftigte verwendet werden können.
- Bei der Internet- und E-Mail-Nutzung ist dem Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten in besonders hohem Maße Rechnung zu tragen, insbesondere müssen Beschäftigte die Möglichkeit haben, ihre Kommunikationsinhalte zu verschlüsseln.
- Der Anspruch auf elektronischen Zugang zu betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften vom Arbeitsplatz aus ist gesetzlich zu regeln.

- Die Arbeitsbedingungen der betrieblichen und behördlichen Datenschutzbeauftragten und ihre fachlichen Qualifikationen sind durch erweiterte Schutzansprüche zu verbessern, so etwa dadurch, dass die betrieblichen Datenschutzbeauftragten nur im Einvernehmen mit betrieblichen Interessenvertretungen (ersatzweise im Einvernehmen mit den zuständigen staatlichen Aufsichtsbehörden) berufen und ggf. abberufen werden können.
- Es ist besonders darauf zu achten, dass bei Beschäftigten, die gleichzeitig als Kunden, Patienten, Versicherte, Mandanten oder Antragsteller des Arbeitgebers am Wirtschaftsleben teilhaben, eine scharfe Trennung von Personal- und Kundendaten eingehalten wird.
- Das Frage- und Erkundigungsrecht des Arbeitgebers im Hinblick auf sensible und diskriminierungsträchtige Merkmale bei der Einstellung ist auf Aspekte zu beschränken, die nur für die Anbahnung und Durchführung eines Beschäftigungsverhältnisses zwingend erforderlich sind.
- Die Einwilligungen von Beschäftigten und Bewerbern in die Verarbeitung ihrer Daten sind nur dort gesetzlich zuzulassen, wo diese für die Ausübung der Tätigkeit der Beschäftigten zwingend notwendig sind oder gesetzlich vorgeschrieben werden bzw. wo sie von betrieblichen Interessenvertretungen in Betriebsvereinbarungen ausdrücklich vorgesehen sind.
- Es sind zwingend Lösungsfristen für Beschäftigtendaten festzulegen und die Garantie zu gewährleisten, dass personenbezogene Daten, die aufgrund gesetzlicher Vorschriften längere Zeit vorgehalten werden müssen, nicht für andere Zwecke ausgewertet werden dürfen. Alle Formen der Vorratsdatenspeicherung sind zu verbieten.
- Es ist ein Recht der Gewerkschaften zur klageweisen Geltendmachung von Datenverstößen für die Mitglieder im eigenen Namen gesetzlich zu normieren (Verbandsklagerecht).
- Es ist eine Regelung zu angemessenen, abschreckenden Sanktionen bei Datenschutzverstößen zu schaffen, die dazu dient, Missbrauch vorzubeugen und auch auf diesem Weg Persönlichkeitsrechten im Betrieb einen hohen Stellenwert zu geben. Die zu regelnden Schadensersatzansprüche und Sanktionen sollten mindestens den Einsparungen entsprechen, die Arbeitgeber durch den Verzicht auf Datenschutzvorkehrungen erzielen können. In Betracht kommt eine Orientierung an den Umsätzen der Unternehmen.

Auf Basis eines Beschäftigtendatenschutzgesetzes ist es sinnvoll, Gestaltungskonzepte für den Schutz der Persönlichkeitsrechte von Beschäftigten zu entwickeln. Denn die Bedingungen für die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Daten werden sich auch zukünftig in einer atemberaubenden Geschwindigkeit weiterentwickeln.

Anforderungen an internationale Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz

Die Internationalisierung der Arbeitswelt darf in der Diskussion um die Digitalisierung der Arbeit nicht unerwähnt bleiben. Der mit ihr verbundene Datenfluss außerhalb Europas, etwa in die USA, verändert die Koordinaten aus Datenschutzsicht erheblich: Ein dem Grundrecht auf Informationelle Selbstbestimmung entsprechendes Recht ist auf internationaler Ebene so nicht bekannt. Gerade weil das Datenschutzgrundrecht ein so hohes Schutzniveau in sich trägt, sollte es als Orientierung für gesetzliche Neuerungen auch beim europäischen Datenschutz dienen.

Nach dem in den USA verankerten Grundsatz der expectation of privacy ist Datenschutz Privatheitschutz, mit der Folge, dass jedes Datum, das öffentlich zugänglich ist, von jedem Privaten und jeder Behörde beliebig gesammelt werden darf. Gelangen Beschäftigtendaten etwa durch das Auslagern von Personalabteilungen außerhalb Europas in Länder mit einem so niedrigen Datenschutzniveau, stellt dies eine große Gefahr für die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten dar.

Bring Your Own Device

BYOD gilt in vielen Kommunen mitunter als Zauberformel. BYOD bedeutet, dass Kolleginnen und Kollegen Arbeitsmittel, die ihnen persönlich gehören – und dabei vor allem elektronische Geräte – mit zur Arbeitsstelle bringen. Dort, aber auch zu Hause oder unterwegs auf diesen Geräten ihre berufliche Arbeit erledigen. Diese Praxis wird von Arbeitgebern und gerade auch Kommunalverwaltungen immer häufiger stillschweigend geduldet oder sogar ausdrücklich gefördert.

Übersehen werden dabei häufig die Probleme, die dadurch für den Datenschutz und die Datensicherheit entstehen, dass sensible Daten – und zwar sowohl von Beschäftigten als auch von Bürgerinnen und Bürgern – auf private Geräte überspielt werden. Oft wird gar nicht daran gedacht, dass da eine Problematik entsteht, wenn ich zum Beispiel im Bus sitze oder in der Straßenbahn und dann mit meinem Blackberry Daten aufrufe, die eigentlich niemand Externes sehen soll.

Ein anderes Problem bei der Arbeit an mobilen Geräten: Aus Kostengründen wird häufig an einer zeitgemäßen ergonomischen Ausstattung gespart. Das Thema Softwareergonomie möchte ich dabei besonders hervorheben, weil es in den Diskussionen leider meist überhaupt keine Rolle spielt. Das beginnt bei der Schriftgröße, betrifft aber ganz generell die Frage, wie gut mit einer Software zu arbeiten ist. Diese Frage wird häufig völlig unterbewertet, obwohl sie für die Qualität der Arbeitsbedingungen sehr wichtig ist. Es gibt natürlich eine ganze Menge gesetzlicher Vorgaben und Verordnungen, und als Personalräte arbeiten wir ja auch vehement daran, dass die eingehalten werden. Dennoch bildet der öffentliche Dienst häufig das Schlusslicht, wenn es darum geht, wirklich gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzausstattungen zur Verfügung zu stellen. Das ist eine riesige Baustelle – wie kann es gelingen, die öffentlichen Arbeitgeber in stärkerem Maße zur Einhaltung sowohl von Arbeitsschutz-, aber auch von Datenschutzvorschriften zu verpflichten?

Gesamtpersonalrat der Stadtverwaltung Düsseldorf

Beitrag auf der ersten ver.di-Digitalisierungskonferenz »Arbeitswelt, Selbstbestimmung und Demokratie im digitalen Zeitalter!« am 10. und 11. September 2014 in Berlin, www.e-government.verdi.de/kongresse

Beim Online-Handelsriesen Amazon (vgl. Leisegang sowie Interview mit Stefan Najda in diesem Band) ist der Datentransfer von Deutschland in die USA sogar Bestandteil von Arbeitsverträgen. Hierzu zitierte beim diesjährigen Big Brother Award, der unter anderem an die Amazon-Töchter in Bad Hersfeld und Koblenz verliehen wurde, der Laudator Peter Wedde aus den Arbeitsverträgen der Beschäftigten: »Erhobene Daten dienen gemäß § 28 Abs.1 Satz 1 Nr.1 BDSG unmittelbar der Durchführung und Abwicklung der aus dem Anstellungsverhältnis resultierenden Verpflichtungen. Ich erkläre deshalb meine Einwilligung, dass die von mir gemachten personenbezogenen Angaben im Rahmen der Datenverarbeitung verarbeitet und genutzt werden können, auch soweit sie meine Gesundheit betreffen (§§ 4, 4a BDSG), und dass die Daten an eine Zentraldatenbank in den USA übermittelt und dort verarbeitet und genutzt werden. Die Nutzung dieser Daten erfolgt entsprechend den Regeln des deutschen Datenschutzgesetzes.« (DGB 2015)

Aber nicht nur in den USA, sondern auch innerhalb Europas gibt es kein gemeinsames Selbstverständnis darüber, dass es sich beim Datenschutz um einen Grundrechtsschutz handelt. Die politischen Auseinandersetzungen um die geplante Datenschutzgrundverordnung in den vergangenen Jahren haben dies deutlich gemacht. Die Diskussion um die Vereinheitlichung des Datenschutzes in Europa ist nicht zuletzt wegen der genannten Schwierigkeiten der Internationalisierung der Arbeitswelt noch nicht zu einem Abschluss gekommen.

Bezogen auf die vorliegenden Vorschläge für eine Regelung zum Beschäftigtendatenschutz in der derzeit verhandelten EU-Datenschutzgrundverordnung haben sich der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften dafür ausgesprochen, den Beschäftigtendatenschutz besser nicht in einer Verordnung, sondern in einer separaten Richtlinie zu regeln. Dies würde das Risiko einer Absenkung des bei uns bestehenden hohen Datenschutzniveaus erheblich mindern.

Falls diese Forderung innerhalb Europas nicht durchzusetzen ist, sollte eine Öffnungsklausel in der geplanten EU-Datenschutzgrundverordnung enthalten sein, die es ermöglicht, höhere nationale Standards zu erhalten. Ist in angemessener Zeit nicht mit einer europäischen Regelung zu rechnen, wird es dringend notwendig sein, den Beschäftigtendatenschutz national zu einer Regelung zu bringen (vgl. hierzu auch die Verlautbarungen im Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD, 14. Legislaturperiode: S. 70).

Ausblick zur Wahrung der Persönlichkeitsrechte im Prozess der Digitalisierung

Neben dem Beschäftigtendatenschutz sind noch die folgenden Ergänzungen zum Schutz von Persönlichkeitsrechten der Beschäftigten aufgrund bestehender und noch zu erwartender Änderungen der Arbeitswelt infolge der Digitalisierung notwendig:

Zur Förderung des Schutzes von Persönlichkeitsrechten im Beruf sollte eine Stiftung Datenschutz eingerichtet werden, die hierzu eine Zertifizierung und Auditierung entsprechender notwendiger Bedingungen vornimmt. Außerdem sollte es einen Datenschutzbeirat unter der Aufsicht des BMAS geben, der Empfehlungen erarbeitet, auch zur kurzfristigen Einflussnahme auf Fehlentwicklungen im Datenschutz.

Neben den gesetzlichen Initiativen ist eine breite öffentliche Information und Diskussion zum Thema Persönlichkeitsrecht im Beruf notwendig, um die Beschäftigten für die Bedeutung des Datenschutzes als Freiheitsgrundrecht zu sensibilisieren. Dies würde den Beschäftigten helfen, nicht zu leichtfertig mit ihren persönlichen Daten umzugehen. Auch für gewerkschaftliches Handeln stellt dies eine Herausforderung dar, und es gilt, diese Aufgabe anzugehen und Persönlichkeitsrechte in den Betrieben aktiv einzufordern. So zeigen die Erfahrungen mit Benchmarking- und Scoring-Systemen, dass Individuen und Gruppen unter Anpassungsdruck geraten, wenn Andere Daten öffentlich zur Verfügung stellen. Deshalb bleibt gewerkschaftliches Handeln auch für den Schutz individueller Persönlichkeitsrechte in der Zukunft notwendig.

Social Media wird schon seit langem nicht mehr nur für den privaten Gebrauch eingesetzt. Unternehmen nutzen diese Dienste auch für interne Prozesse, etwa in Form von Unternehmens-Wikis, für firmeneigene soziale Netzwerke oder firmeninterne Weblogs (vgl. Carstensen in diesem Band). Nach Angaben einer Studie von Bitkom aus dem Jahr 2012 nutzen fast die Hälfte der Unternehmen in Deutschland (47 %, laut einer Studie des Bundesverbands Digitale Wirtschaft e.V. sind es 38 %, vgl. Siwek 2014) Social Media, weitere 15 % planen die Nutzung bereits. 62 % der Social Media nutzenden Firmen glauben, dass die Bedeutung von sozialen Medien für ihr Unternehmen in Zukunft steigen wird, bei den Großunternehmen sind es sogar 89 %. 41 % der Unternehmen werden in Zukunft mehr in ihre Social-Media-Aktivitäten investieren als bisher. Ob ein viel beschworener Kulturwandel und Abbau von Hierarchien mit dem Einsatz von Social Media eintritt, kann bezweifelt werden.

Diese Entwicklungen gefährden die Persönlichkeitsrechte von Beschäftigten umso mehr, weil die Grenze zwischen ihren privaten und dienstlichen Daten nicht mehr scharf verläuft. Bei der Neueinführung von firmeneigenen sozialen Netzwerken muss ein besonderes Augenmerk auf diese potenziellen Gefährdungen gelegt werden. Es wird vor allem darauf ankommen, Prinzipien wie Datensparsamkeit und Begrenzung der Datenerhebung in Bezug auf die Beschäftigtendaten einzuhalten. Es muss auf Vertraulichkeit und Integrität der elektronischen Kommunikation in den internen Social Media zum Schutz der Persönlichkeitsrechte von Beschäftigten ankommen, und hierzu sind strenge Anforderungen aufzustellen. Perspektivisch wird sich dadurch der Umgang mit Information, Kommunikation und Zusammenarbeit auf digitalen Arbeitsplätzen verändern. Datensicherheit und ein modernes, wirkungsvolles Beschäftigtendatenschutzgesetz sind dafür unerlässlich.

LITERATUR

Bitcom (2012), Social Media in deutschen Unternehmen,
www.bitkom.org/files/documents/Social_Media_in_deutschen_Unternehmen.pdf

Däubler, W. / Kittner, M. / Klebe, T. /

Wedde, P. (Hg. 2014): Betriebsverfassungsgesetz, 14. Aufl., Frankfurt am Main

DGB (2015): Amazon als Datenkrake ausgezeichnet, in: einblick 9/15, S. 4

Schröder, L. / Schwemmler, M. (2014): Gute Arbeit in der Crowd? in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, S. 112-124

Schubert, J. / Jerchel, K. (2015), DuD, S. 151 ff.

Siwek, C. (2014): BVDW-Studie: SocialMedia in Unternehmen, Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. vom 26. August 2014, www.bvdw.org/medien/bvdw-studie-social-media-in-unternehmen?media=5991

Weichert, T. (2014): Einleitung, in: Däubler, W./Klebe, T./Wedde, P./Weichert (Hg.), Rn. 16 ff.

Die europäische Dimension digitaler Arbeit



Martin Beckmann

ist Referent für Dienstleistungspolitik, Regional- und Strukturpolitik in der ver.di-Bundesverwaltung. Martin Beckmann studierte Politikwissenschaft und Volkswirtschaftslehre an der Universität Marburg, er promovierte am Institut für Politikwissenschaft der Universität Marburg.



Torben Schenk

ist Policy Officer bei UNI Europa in Brüssel, dem europäischen Verband der Dienstleistungsgewerkschaften, wo er für die Bereiche Dienstleistungs- und Wirtschaftspolitik zuständig ist. Er schloss 2011 sein Studium der Politikwissenschaft und der Internationalen Politischen Ökonomie ab.

»Die digitale Wirtschaft kennt von Natur aus keine Grenzen« (COM 2012: S. 6), so wird von Seiten der Europäischen Kommission immer wieder betont, und erfordert somit quasi zwangsläufig gemeinsames europäisches Handeln. In der Tat machen digitale Innovationen, Informationen und Transaktionen in einem vernetzten Europa nicht an nationalen Grenzen halt und verändern Wirtschaft wie auch Arbeits- und Lebenswelten überall in der EU in hohem Tempo. Solch grenzüberschreitende Prozesse stellen Gesellschaften, Unternehmen und Regierungen in Europa vor vergleichbare Herausforderungen, die in einem geeinten Europa gemeinsam angegangen werden sollten.

- Zum einen bietet die Digitalisierung Chancen zur Vertiefung der europäischen Integration. In der Tat erleichtert der digitale Austausch von Informationen Verbrauchern und Unternehmen den Zugriff auf Waren und Dienstleistungen über Staatsgrenzen hinweg und vermag es somit, die Europäisierung der Wirtschaft weiter zu beschleunigen.
- Zum anderen braucht es auf vielen Gebieten ein politisches Handeln auf europäischer Ebene, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen. So ist wohlbekannt, dass viele der neuen, durch Digitalisierung ermöglichten Geschäftsmodelle, etwa im Bereich Online-Handel, eines europäischen Marktes bedürfen, um florieren und internationale Wettbewerbsfähigkeit erlangen zu können. Vor allem aber erfordern die Bereiche Beschäftigung und Arbeitsmarkt eine bewusste politische Gestaltung und dürfen nicht einfach Marktprozessen überlassen werden. Der digitale Wandel sollte daher auch im europäischen Rahmen gestaltet werden, also dort, wo Wettbewerb um Standortfaktoren und Arbeitskosten durch kollektives Handeln wirksam reduziert werden kann. Darüber hinaus besitzt die Europäische Union in Politikfeldern wie öffentliche Haushalte, Verbraucher- und Arbeitsschutz derart weitreichende Kompetenzen, dass allein nationalstaatliches Handeln in diesen, für eine Politik des digitalen Zeitalters so wichtigen Bereichen, quasi unmöglich ist.

Vor diesem Hintergrund könnte es auf den ersten Blick ermutigend erscheinen, dass die Europäische Union seit dem Jahr 2010 über eine Digitale Agenda verfügt. Als Teil der Strategie Europa 2020, mit der sich die Europäische Union ambitionierte Ziele zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Erneuerung setzt, beschreibt die Digitale Agenda die Prioritäten digitaler europäischer Politik. Aus gewerkschaftlicher Perspektive wird jedoch spätestens auf den zweiten Blick klar, dass der Agenda wichtige Elemente fehlen, um der arbeitspolitischen und gesellschaftlichen Bedeutung des digitalen Wandels angemessen Rechnung zu tragen. Während Europas Digitale Agenda das Ziel der Schaffung eines europäischen Binnenmarktes fest im Blick hält, scheint die Nutzung sozialer Potentiale von nachrangiger Wichtigkeit. Besonders deutlich wird dies durch die fast vollkommene Abwesenheit von Strategien zur Schaffung guter digitaler Arbeit in Europas Digitaler Agenda.

Die Digitale Agenda für Europa(s) Wirtschaft

In ihren Mitteilungen zur Digitalen Agenda für Europa betont die EU-Kommission die zentrale Bedeutung der Digitalisierung für die Zukunft einer dauerhaft wettbewerbsfähigen Wirtschaft und einer demokratisch verfassten europäischen Gesellschaft. Jedoch liefern bereits die Untertitel dieser Mitteilungen, wie etwa *Digitale Impulse für Wachstum* (COM (2012) S. 784), Aufschluss darüber, dass dem Wirtschaftlichen das Primat eingeräumt und gesellschaftspolitischen Anliegen eine eher zweitrangige Rolle zugewiesen wird. Auch die Umsetzungsstrategie für die in der Digitalen Agenda für Europa festgesetzten Ziele und Prioritäten stellt den vornehmlich wirtschaftspolitischen Charakter der Agenda deutlich heraus. Die Vorstellung des entsprechenden Maßnahmenbündels erfolgte im Mai 2015 unter dem Titel *Digitaler Binnenmarkt* (COM (2015): S. 192). Zwar umfasst das Bündel auch Initiativen, die nicht unmittelbar der Schaffung eines grenzenlosen digitalen Wirtschaftsraums in Europa dienen, wie etwa Maßnahmen zur Förderung digitaler Innovation im öffentlichen Dienst.

Bei genauerer Ansicht wird klar, dass die EU-Kommission mit solchen Vorschlägen in erster Linie Unterstützungslösungen für die digitale Wirtschaft bei der Erschließung des digitalen Binnenmarkts anzubieten versucht und nicht etwa ein breiter gefasstes gesellschaftspolitisches Interesse verfolgt.

Zur Schaffung des digitalen Binnenmarkts werden gezielte Harmonisierungsmaßnahmen in verschiedenen Rechtsbereichen verfolgt. Dies betrifft unter anderem den Verbraucherschutz und Urheberrechtsbestimmungen, Regelungen zu Datenschutz und -sicherheit sowie die Schaffung eines einheitlichen europäischen Rechtsrahmens für Cloud-Computing-Dienste. Darüber soll die Abwicklung kommerzieller Online-Transaktionen über europäische Grenzen hinweg ermöglicht bzw. rechtlich abgesichert werden. Auch Märkte und Branchen, die den Online-Handel z. B. durch Paketzustellung komplementieren, geraten zunehmend in den Blick des europäischen Gesetzgebers, der hier Maßnahmen zur Vereinfachung der grenzüberschreitenden Erbringung von Dienstleistungen anstrebt. Neben der Marktintegration in klassischer Gestalt soll das digitale Binnenmarkt-Paket auch Akzente zur Erreichung der ambitionierten Ziele im Bereich der Infrastrukturpolitik setzen, die zuvor in der Digitalen Agenda für Europa formuliert wurden. Absicht hierbei ist es, den flächendeckenden Ausbau von schnellen Datennetzen voranzutreiben, sodass alle europäischen Haushalte über Zugang zu Breitband-Netzen verfügen. Allerdings wird auch hier, wie später noch genauer darzustellen ist, ein marktbasierter und teils widersprüchlicher Ansatz verfolgt, der der öffentlichen Hand wenig Gestaltungsspielraum überlässt.

Abgerundet wird die Digitale Agenda und das anhängige Binnenmarkt-Paket durch Programme im Bereich Unternehmens- und Innovationspolitik. Durch die Bereitstellung von Fördermitteln für Forschung und Innovation sollen Effizienzsteigerungen in Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor realisiert werden. Das EU-Rahmenprogramm *Horizont 2020* stellt für den Zeitraum 2014–2020 Fördermittel in Höhe von 70 Milliarden Euro zur Verfügung. Dabei entfällt ein Teil der Mittel auf die Förderung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie. Gefördert werden etwa die Entwicklung neuer Rechnersysteme und -technologien, die Robotik, die Schaffung von Cloud-Infrastrukturen und entsprechender Services sowie unter dem Begriff *Internet der Zukunft* die Verknüpfung physischer Infrastrukturen (z. B. im Verkehrs- und im Energiesystem) mit dem Internet (vgl. Europäische Kommission 2011).

Schlussendlich findet auch die Verfügbarkeit von Fachkräften mit ausreichenden IKT-Kompetenzen als Voraussetzung für eine florierende digitale Wirtschaft in Europa Erwähnung. Damit wird anerkannt, dass die berufliche Aus- und Weiterbildung ein wesentliches Element einer politischen Strategie für das digitale Zeitalter ist. Dies ist grundsätzlich positiv, allerdings beschränkt sich die EU-Kommission beim Thema Beschäftigung und Arbeit in ihrer Digitalen Agenda auf diesen Aspekt der Qualifizierung.

Beschäftigungspolitik wird also auf das Ziel beschränkt, Unternehmen mit ausreichend qualifiziertem *Humankapital* zu versorgen. Eine gezielte Strategie zur Gestaltung des digitalen Wandels zugunsten einer Verbesserung der Arbeits- und der Lebensqualität der Menschen, für Gute digitale Arbeit und Gute Dienstleistungen fehlt der Digitalen Agenda für Europa hingegen. Auch in Bezug auf gesellschaftspolitische Anliegen wie etwa die Förderung sozialer Integration enthält die Agenda wenig.

Zwar gibt die Europäische Kommission in ihren Mitteilungen zur Digitalen Agenda an, durch die Beseitigung von Hemmnissen für den grenzüberschreitenden Online-Handel das Bedürfnis der Bürgerinnen und Bürger nach breiterem Angebot und niedrigeren Endverbraucherpreisen berücksichtigen zu wollen. Hingegen fehlen in der Digitalen Agenda für Europa Hinweise dazu, wie die Bürgerinnen und Bürger beteiligt werden können, um die Digitalisierung für soziale Innovationen im Sinne einer gerechten und demokratischen europäischen Gesellschaft zu gestalten.

Auf diese Weise wird ein Ansatz weiterverfolgt, den Dienstleistungsgewerkschaften bereits in der Vergangenheit kritisiert haben, als sich die europäische Politik auf die Schaffung eines Binnenmarkts konzentriert und die Frage vernachlässigt hat, wie sich dadurch, neben mehr Wachstum, auch bessere Beschäftigungsbedingungen und vereinfachte Zugangsbedingungen zu qualitativ hochwertigen Dienstleistungen verwirklichen lassen. Faktisch führte die Schaffung des Binnenmarkts für Dienstleistungen, etwa durch die Durchsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie, in erster Linie zu einer Wettbewerbsverschärfung, die in vielen Dienstleistungsbereichen zu Kostendruck und Qualitätsverfall führt. Wie der europäische Gewerkschaftsverband UNI Europa feststellt, hat sich dies aus Beschäftigtensicht zumeist in verschlechterten Arbeitsbedingungen und -konditionen, atypischer Beschäftigung und erschwerem Zugang zu beruflicher Bildung niedergeschlagen (vgl. UNI Europa 2015).

Aus gewerkschaftlicher Perspektive und Erfahrung kann die Digitale Agenda für Europa in ihrer bestehenden Form also dem Anspruch nicht gerecht werden, der an sie zu stellen ist: Es käme darauf an, digitalen Wandel im Sinne ausgewogener wirtschaftlicher, arbeitspolitischer und gesellschaftlicher Interessen zu gestalten. Aufgrund der großen Bedeutung der Digitalisierung muss eine aktive Gestaltung im Sinne Guter Arbeit und Guter Dienstleistungen seitens der Gewerkschaften eingefordert werden.

Eine digitale Agenda für Gute Arbeit in Europa

Längst ist die Digitalisierung an Europas Arbeitsplätzen und Arbeitsmärkten angekommen und zeitigt dort teils disruptive Folgen. Die Digitale Agenda für Europa geht auf den Bereich Arbeit und Beschäftigung aber lediglich am Rande ein und beschränkt sich auf Initiativen zu beruflicher Aus- und Weiterbildung und Umschulungen zur Fachkräftesicherung. Die Formulierung von Strategien zugunsten von Beschäftigung und Guter Arbeit bleibt die Digitale Agenda der EU jedoch schuldig. Hier benötigt die Agenda einen Neustart.

Eine Qualifizierungsoffensive, insbesondere unter den Vorzeichen rapider technologischer Innovation, ist selbstverständlich von enormer Wichtigkeit. So wird die Einrichtung der seit dem Jahr 2013 auf europäischer Ebene bestehenden Großen Koalition für digitale Jobs begrüßt, die aus freiwillig teilnehmenden öffentlichen Anstalten, Bildungsanbietern und Unternehmen besteht (vgl. www.ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-jobs-0). Die etwa 50 an ihr beteiligten Unternehmen und Einrichtungen (u. a. SAP, Google, Microsoft, Bundesagentur für Arbeit) verpflichten sich zur Förderung von Aus- und Weiterbildung, haben eine Online-Weiterbildungsplattform für junge Menschen eingerichtet und unterstützen neue Schulungsmodule, etwa für Installateure intelligenter Energienetze. Daneben setzt sich die Europäische Kommission mit der Lancierung des digitalen Binnenmarkt-Pakets neuerdings für eine verstärkte Zusammenarbeit mit nationalen Bildungsministerien ein, um auch im öffentlichen Bildungswesen die Vermittlung digitaler Kompetenzen zu forcieren. Auch dies ist grundsätzlich zu begrüßen.

Doch auch dort, wo durch die EU regulierend eingegriffen wird, besteht aus Sicht der Gewerkschaften häufig Zweifel an der angemessenen Berücksichtigung arbeitspolitischer Anliegen. Als Beispiel ist hier die europäische Urheberrechtspolitik zu nennen. In ihrer Erwerbstätigkeit sind die oftmals freiberuflich tätigen Urheberinnen und Urheber darauf angewiesen, dass ihre Verwertungsrechte auch im digitalen Raum angemessen gestaltet und geschützt sind, sodass sich aus der Verwertung von kreativen Inhalten Einkommen generieren lässt. UNI Europas Fachbereich für Erwerbstätige in den Medien- und Unterhaltungsdienstleistungen hegt jedoch erhebliche Zweifel daran, dass entsprechenden Überlegungen in ausreichendem Maße in die für Ende 2015 angekündigte Novelle des EU-Urheberrechts einfließen werden. Für ver.di und UNI Europa ist klar, dass die geplanten Reformen sicherstellen müssen, dass die Urheberinnen und Urheber an allen wirtschaftlichen Verwertungen ihrer Werke finanziell beteiligt werden. Das bedeutet, dass auch z. B. Provider und Plattformen, die geschützte Inhalte online stellen und daraus einen finanziellen Vorteil ziehen, die professionellen Kultur- und Medienschaffenden an diesen Vorteilen durch faire Vergütungsvereinbarungen beteiligen müssen. Allerdings ist zu befürchten, dass die EU-Kommission dieser arbeitspolitischen Forderung weitaus weniger Bedeutung beimisst als dem Wunsch der Plattformen, möglichst vergütungsfrei und restriktionslos über Grenzen hinweg Inhalte online vermarkten zu können. Es ist daher zu befürchten, dass die Interessen der Plattformen und Provider zum Nachteil der UrheberInnen durchgesetzt werden. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist dies nicht zu akzeptieren.

Nicht thematisiert werden in der Digitalen Agenda für Europa digitalisierungsgetriebene Veränderungen auch der Arbeitsorganisation. Hierzu zählen die Herausforderungen mobilen Arbeitens mittels neuer digitaler Technologien ebenso wie die Praktiken des Crowdworkings, bei denen über Plattformen Aufträge (auch global) vergeben werden (vgl. Leimeister et al. in diesem Band). Diese neue Form der Auftragsvergabe entzieht sich in der Regel dem Zugriffsbereich von Arbeitsrecht und Sozialversicherungssystemen klassischen Zuschnitts. Bezüglich der verschiedenen Herausforderungen, die sich mit der Digitalisierung von Arbeit stellen, besteht auf nationalstaatlicher, aber auch auf europäischer Ebene Handlungsbedarf. Der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss etwa diskutiert aktuell über Vorschläge für eine europäische Rahmengesetzgebung, die Beschäftigten das Recht auf Nichterreichbarkeit einräumt. Außerdem könnte die EU eine von den Mitgliedstaaten zu verantwortende Reform der sozialen Sicherungssysteme unterstützen und koordinieren, die auch der wachsenden Gruppe von Crowdworkern sozialen Schutz bietet. Die Diskussion über einen Arbeitnehmerbegriff wiederum, der den neuen Erwerbsformen angepasst ist, könnten Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände im Rahmen des sozialen Dialogs auf europäischer Ebene führen (vgl. EESC 2015).

Allerdings setzt dies eine grundlegende Abkehr von der aktuellen EU-Politik voraus. Diese baut im Rahmen ihrer Initiative Regulatory Fitness and Performance (REFIT) darauf, existierende Vorschriften in Form von Richtlinien und Verordnungen zu reduzieren bzw. möglichst wenige neue Regelungen zu treffen. Unter dem Vorwand des Bürokratieabbaus sind gerade Regelungen im Bereich von Arbeits- und Sozialstandards bedroht. Daneben sieht sich auch die Autonomie der Sozialpartner, die derzeit im Rahmen des europäischen sozialen Dialogs eigenständig Regelungen u. a. im Bereich Gesundheitsschutz treffen können, in jüngster Vergangenheit immer wieder Attacken von Seiten der EU-Kommission und des Europäischen Rats ausgesetzt (vgl. Hoffmann 2015).

Unbeachtet bleibt in der Digitalen Agenda die Frage nach einem möglichen Rückgang von Beschäftigung durch die fortschreitende Digitalisierung. Bruegel, ein europäischer Think Tank, geht davon aus, dass 40 bis 60 % aller Arbeitsplätze in den verschiedenen EU-Mitgliedstaaten gefährdet sein könnten (vgl. Bowles 2014). Bislang reagiert die europäische Politik nicht auf solche Szenarien und diskutiert auch keine Bewältigungsstrategien, z. B. durch Investitions- und Beschäftigungsprogramme.

Zumindest werden mittlerweile erste Folgen des durch digitale Technologien verursachten Strukturwandels am Arbeitsmarkt erkannt. So stellte eine im Januar 2015 vom Europaparlament veröffentlichte Studie zur wachsenden Einkommensungleichheit in Europa fest, dass digitale Technologien insbesondere Beschäftigung im mittleren Einkommens- und Qualifikationssegment verdrängen (vgl. Europaparlament 2015: S. 15 f.). In der Folge würden Arbeitsmärkte in der EU zunehmend *polarisiert*, das heißt Beschäftigung entsteht entweder am oberen oder am unteren Ende der Lohn- und Kompetenzskala. Während die hochentwickelten Volkswirtschaften West- und Nordeuropas mit ihren leistungsfähigeren Bildungssystemen entscheidende Vorteile bei der Schaffung und Sicherung der entstehenden High End Jobs haben dürften, also Tätigkeiten am oberen Ende der Lohn- und Kompetenzskala, verbleibt in süd- und osteuropäischen Ländern aufgrund niedrigerer Lohnstückkosten der Löwenanteil der Arbeitsplätze am unteren Ende. Dies würde den Trend zur Teilung Europas in ein nord-westliches Zentrum und eine süd-östliche Peripherie verstärken. Wie bereits zu sehen ist, läuft dies nicht nur dem europäischen Vertragsziel der sozialen Konvergenz zuwider, sondern setzt auch wirtschaftliche und soziale Fliehkräfte frei, die den Zusammenhalt Europas ernsthaft zu gefährden drohen. Auch für dieses Problem müsste eine sozial ausgewogene und gestaltende digitale Agenda für Europa Lösungen finden.

Eine digitale Agenda für Europas Infrastruktur

In Bezug auf den Netzausbau stellt die Digitale Agenda für Europa richtigerweise fest, Europa brauche »schnelle und ultraschnelle Internetzugänge, die allen zur Verfügung stehen und kostengünstig sind« (Europäische Kommission 2010). In der Tat wird der Standort Europa in Zeiten globalen und zunehmend um digitale Innovationen kreisenden Wettbewerbs dauerhaft nur mithilfe modernster Telekommunikations-Infrastrukturen bestehen können. ver.di und UNI Europa unterstreichen darüber hinaus die Bedeutung eines zukunftsfähigen Netzzugangs im Sinne einer zeitgemäßen Daseinsvorsorge in modernen und demokratischen Gesellschaften. An einer realistischen Perspektive zur Mobilisierung der notwendigen Investitionsmittel für den Breitbandausbau mangelt es der Digitalen Agenda. So stellt die Europäische Kommission fest, dass in Zeiten klammer öffentlicher Kassen die Privatwirtschaft die notwendigen Investitionen zu stemmen habe. Aus diesem Grund wird derzeit eine Novelle der europäischen Telekommunikations-Verordnung verhandelt, deren Ziel die Schaffung eines Regulierungsrahmens ist, der private Investitionen anreizt (COM (2013): S. 627).

Die einschlägigen EU-Regulierungsvorhaben der Vergangenheit bewirkten jedoch das genaue Gegenteil. So zielten die durchgesetzten Maßnahmen zuallererst auf die Senkung von Endverbraucherpreisen ab. Der durch solche Maßnahmen erzeugte Kostendruck führt zu einer Abwärtsspirale bei den Beschäftigungsbedingungen und -konditionen, zu sinkenden Unternehmenserträgen und Investitionsvolumina. »Während die Europäische Kommission in ihrer Regulierungstätigkeit häufig das Marktumfeld verändert, um den Kostendruck auf den Telekommunikationsmärkten zu erhöhen, haben die Unternehmen Schwierigkeiten, eine langfristige Geschäftsplanung vorzunehmen, und schrecken davor zurück, Investitionen zu tätigen.« (Uni 2015: S. 9) Im Rahmen der aktuellen Regulierungsnovelle wird nun die Abschaffung von Roaming-Gebühren bis Juni 2017 angestrebt (vgl. Europäische Kommission 2015).

Allerdings birgt dieses Vorhaben das Risiko, Investitionsmittel durch weitere Einnahmeverluste in der Telekommunikationsbranche zu verknappen – so wünschenswert die Abschaffung von Roaming-Gebühren aus Verbrauchersicht auch scheint. Sinnvoller scheint es, die Abschaffung von Roaming-Gebühren mittel- bis langfristig zu betreiben, und die Unternehmen in der Zwischenzeit auf die Verwendung der Roaming-Einnahmen für den Infrastrukturausbau zu verpflichten.

Denn um verlorenen Boden wiedergutzumachen, bedarf es gewaltiger Investitionen. So schätzt der Verband der europäischen Telekommunikationsunternehmen das zum Erreichen der bestehenden Ziele der Digitalen Agenda benötigte Investitionsvolumen auf 170 Milliarden Euro bis zum Jahr 2020 (vgl. ETNO 2013). Um solche Summen zu mobilisieren, mangelt es in Europa an einer angemessenen Investitionsstrategie und angemessen ausgestatteten Fördertöpfen. Hieran ändert auch der von der Europäischen Kommission zur Überwindung der Wirtschaftskrise vorgeschlagene und nach ihrem Präsidenten Juncker benannte Investitionsplan nichts, da dieser keine gezielte, politische Steuerung von Investitionsströmen (sog. earmarking) hinein in die Breitbandinfrastruktur erlaubt.

Zur Auflösung des bestehenden Investitionsstaus braucht es entschiedenes Handeln. Europa muss ein Fördersystem etablieren, das ein hohes Engagement der öffentlichen Hand beweist, z. B. durch die Bereitstellung zinsgünstiger Kredite und eine bessere Abstimmung öffentlicher und privater Infrastrukturarbeiten, sodass etwa bei Bauarbeiten Synergie-Effekte entstehen können. Auch der Juncker-Investitionsplan muss der Wichtigkeit des Breitbandausbaus Rechnung tragen. Bestehende Möglichkeiten zur Förderung der Breitbandinfrastruktur sollen vollumfänglich genutzt werden, z. B. durch Angebote zur Unterstützung der Telekommunikationsunternehmen bei der Mittelabrufung.

Eine digitale Agenda für Forschung und Innovation

Forschungs- und Innovationspolitik spielen in der Digitalen Agenda – das ist zu begrüßen – eine starke Rolle. So werden wie erwähnt durch verschiedene Programme, die teils vollständig in die Digitale Agenda integriert, teils im Rahmen des allgemeinen europäischen Forschungsförderungsprogramms Horizont 2020 verfolgt werden, erhebliche Summen zur Erforschung der Digitalisierung verfügbar gemacht. Allerdings spiegelt der konkrete Zuschnitt dieser Programme erneut die marktwirtschaftliche Logik der Digitalen Agenda wider, was sich hier in dem Ziel der Erschließung von Rationalisierungs- und Effizienzpotenzialen niederschlägt. Forschung zu sozialen Innovationen im digitalen Zeitalter, bei denen Erwerbstätige und Verbraucher, Bürger und Kunden in den Innovationsprozess einbezogen werden, oder zu Konzepten Guter digitaler Arbeit bleibt dabei von nachrangiger Bedeutung oder fehlt gänzlich.

So fließt ein erheblicher Teil der verfügbaren Mittel in industrielle Forschung, die darauf abzielt, durch die Entwicklung digitaler Technologien und Innovationen die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit Europas zu stärken. Neben der Bereitstellung EU-verwalteter Forschungsmittel wird dabei angestrebt, dass die auf allen Ebenen (EU, Mitgliedsstaaten und Industrie) für Forschung, Entwicklung und Innovation zur Verfügung stehenden Mittel gebündelt und gezielt für strategische Bedürfnisse verwendet werden, z. B. in den Gebieten Fotonik, Robotik und Hochleistungsrechnen. Dabei liegt das besondere Augenmerk darauf, Entwicklungsprozesse möglichst schnell zur Marktreife zu bringen. Nur so könne angeblich garantiert werden, dass Forschungsergebnisse rasch für die industrielle und gesellschaftliche Nutzung zur Verfügung stehen. Daneben stellt die Beschleunigung der digitalen Innovation im öffentlichen Sektor ein zentrales Ziel der hier beschriebenen Förderprogramme dar und wird durch die eigens eingerichtete und mit 1,14 Milliarden Euro ausgestattete Fazilität [Connecting Europe](#) betrieben.

Um die Umstellung auf digitale Dienste zu fördern und deren grenzüberschreitende Verfügbarkeit zu ermöglichen, wird hierbei Innovation in Bereichen wie eIDs, e-Vergabe, Unternehmensmobilität, eJustiz oder elektronische Gesundheitsdaten finanziert.

Schlussendlich stehen aber auch erhebliche Mittel, nicht weniger als 29,5 Milliarden Euro, zur Erforschung gesellschaftlicher Herausforderungen bereit. Obwohl nicht vollständig der digitalen Forschung gewidmet, ermutigt dieses in Horizont 2020 integrierte Programm insbesondere die Entwicklung von Angeboten, die auf technischer Basis bzw. mit technischen Mitteln auf angeblich gesellschaftliche Bedarfe eingehen. So sollen zur Erhöhung von Ressourceneffizienz in Verkehr und Logistik IKT-unterstützte Systeme entwickelt werden, die eine bessere Abstimmung von Verkehrsströmen ermöglichen und Leerfahrten vermeiden. Auch im Gesundheitsbereich wird geforscht, z. B. zum Einsatz von Servicerobotern als Assistenzsysteme im Haushalt bei der Unterstützung von Selbständigkeit und Prävention. Eine systematische Einbeziehung der Dienstleistungsnutzer wie der Beschäftigten in die Forschungstätigkeit ist jedoch nicht vorgesehen.

Das Thema Arbeitsforschung kommt in den hier dargestellten Forschungsprogrammen allerdings kaum vor, was selbst die damalige schwarz-gelbe Bundesregierung zur Kritik an den Vorschlägen der Europäischen Kommission veranlasste. Wird davon abgesehen, dass zumindest die neue BMBF-Arbeitsforschungsprogrammlinie Zukunft der Arbeit (vgl. BMBF 2015) aus ESF-Mitteln kofinanziert wird, entfällt auch ein Beitrag zur Entwicklung passgenauer Konzepte für eine arbeitnehmerfreundliche Gestaltung der Digitalisierung. Dieses Versäumnis sollte durch entsprechend einzurichtende Förderschwerpunkte behoben werden. Ähnliches gilt für die europäische Forschung zu den gesellschaftlichen Herausforderungen, bei der durch die mangelnde Einbeziehung von Dienstleistungsnutzern und der Beschäftigten Potenziale beteiligungsorientierter Prozesse bei sozialen Innovationen derzeit ungenutzt bleiben.

Fazit: Eine digitale Agenda für ein soziales Europa ist notwendig

Wenn die Chancen der Digitalisierung so genutzt werden sollen, dass sie möglichst vielen Menschen zugutekommen, dann bedarf es der politischen Intervention auch auf europäischer Ebene. Ziel gewerkschaftlicher Anstrengungen muss es sein, die digitalen Potenziale so zu nutzen, dass sie Gute Arbeit, Gemeinwohlorientierung, Wohlstand, Gerechtigkeit und soziale Innovation in Europa befördern. Da es der Digitalen Agenda für Europa an solcher Ausrichtung mangelt, müssen Gewerkschaften also auf einen sozial fortschrittlichen Neustart dieser Agenda hinwirken.

Auch angesichts verschiedener Prognosen bezüglich des Wegfalls vieler bestehender Jobs muss den Beschäftigten Weiterbildung und Umschulung ermöglicht werden. Ebenso bedarf es der Förderung arbeitsplatzschaffender Innovationen sowie Investitionen zur Schaffung von Beschäftigung in gesellschaftlichen Bedarfsfeldern, insbesondere bei den gesellschaftlich notwendigen und sozialen Dienstleistungen. Auch das Thema Arbeitszeitverkürzung wird wieder auf die Agenda gerückt werden müssen. Nicht nur, aber vor allen die von Digitalisierung erfassten Arbeitsplätze müssen im Sinne Guter digitaler Arbeit reguliert und sozial abgesichert werden. Dies muss durch eine gerechte Verteilung der durch Digitalisierung erwirtschafteten Profite gegenfinanziert werden.

Mit der Gestaltung der Digitalisierung stellen sich somit verteilungspolitische Fragen mit einer wachsenden Dringlichkeit. Auf europäischer Ebene braucht es daher Koordinierung, um den notwendigen verteilungspolitischen Spielraum durch das Ausschalten von Steuer-, Standort- und Arbeitskosten-Wettbewerb zu erweitern. Ein wichtiger Schritt in dieser Hinsicht wäre das von Gewerkschaften seit Langem geforderte Schließen von Steuerschlupflöchern und die Vereinbarung von Mindeststandards bei der Unternehmensbesteuerung, um Unterbietungsstrategien zu verhindern.

LITERATUR

BMBF (2015): Eckpunktepapier zur ESF-Forschungsprogrammlinie »Zukunft der Arbeit«, 28. Mai 2015, www.bmbf.de/pubRD/eckpunktepapier_ESF-2015.pdf

Bowles, J. (2014): The computerisation of European jobs – who will win and who will lose from the impact of new technology onto old areas of employment? 17. April 2014, www.bruegel.org/nc/blog/detail/article/1394-the-computerisation-of-european-jobs

COM (2012) 784: Die Digitale Agenda für Europa – digitale Impulse für das Wachstum in Europa, Europäische Kommission, Brüssel

COM (2013) 627: Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über Maßnahmen zum europäischen Binnenmarkt der elektronischen Kommunikation und zur Verwirklichung des vernetzten Kontinents und zur Änderung der Richtlinien 2002/20/EG, 2002/21/EG und 2002/22/EG und der Verordnungen (EG) Nr. 1211/2009 und (EU) Nr. 531/2012, Europäische Kommission, Brüssel

COM (2015): Strategie für einen digitalen Binnenmarkt für Europa, Europäische Kommission, Brüssel, 6. Mai 2015

EESC (2015): CCMI/136 – Effects of digitalisation on employment in service industries, Preliminary Draft Opinion, Brussels

ETNO (2013): Reforming Europe's telecoms regulation to enable the digital single market, www.etno.eu/datas/publications/studies/BCG_ETNO_REPORT_2013.pdf

Europaparlament (2015): Wage and income inequality in the European Union, Europäisches Parlament, Brüssel

Europäische Kommission (2010): Zusammenfassung der Digitalen Agenda für Europa, www.eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=URISERV:si0016&from=DE

Europäische Kommission (2011): Horizon 2020 programm sections, www.ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-sections

Europäische Kommission (2015): Pressemitteilung vom 30. Juni 2015 – Commission welcomes agreement to end roaming charges and to guarantee an open Internet, Europäische Kommission, Brüssel

Hoffmann, R. (2015): Bürokratieabbau als Vorwand, Gastbeitrag in: Frankfurter Rundschau vom 18. Mai 2015, www.fr-online.de/gastbeitraege/europaeische-kommission-buerokratieabbau-als-vorwand,29976308,30714424.html

UNI Europa (2015): Dienstleistungen für ein gerechtes Europa, UNI Europa, Brüssel

Eine für alle: die Erwerbstätigenver- sicherung als Weg zur sozialen Sicherung von Solo-Selbstständigen



Veronika Mirschel

ist seit ver.di-Gründung Bereichsleiterin im Bereich Selbstständige in der ver.di-Bundesverwaltung. Nach ihrer Ausbildung zur Diplom-Journalistin an der Journalisten-Schule und Ludwig-Maximilian-Universität München bis zur Festanstellung bei der IG Medien hat sie als freie Journalistin gearbeitet.

Selbstständige Erwerbstätigkeit – und hier insbesondere die Solo-Selbstständigkeit – nimmt seit vielen Jahren zu. War dies in der Vergangenheit vor allem im Medien- und Kulturbereich sowie in der Bildung der Fall, ist mit der fortschreitenden Digitalisierung ein Anstieg auch in vielen anderen Branchen zu erwarten. So wird sich dieser Zuwachs aller Voraussicht nach mit dem Crowdsourcing (vgl. Leimeister et al. in diesem Band), also Auftragsvergaben per Online-Plattformen, verstärken, da solche Aufträge in der Regel in Selbstständigkeit ausgeführt werden. Nach den Ergebnissen einer repräsentativen Unternehmensbefragung im Wirtschaftszweig Informationswirtschaft »nutzen die Mediendienstleister mit knapp über 9 % der Unternehmen Crowdsourcing-Modelle am häufigsten, gefolgt von der IKT-Branche (5,3 %) und den wissensintensiven Dienstleistern (3,4 %). (...) Da sich die Angebote auf den Plattformen auch stetig weiterentwickeln werden, ist dieser Wert sicherlich nur eine Momentaufnahme.« (Ohnemus 2015: S. 3).

Noch liegen zu wenige Erkenntnisse darüber vor, wie die Erwerbs- und Lebensbedingungen derjenigen aussehen, die über diverse Crowdsourcing-Plattformen Aufträge annehmen (vgl. auch Forch 2014). So haben die Plattformen selbst nur einige Festangestellte, und die Aufträge werden größtenteils aus der *Crowd* (*Menschenmenge* bzw. ist hier die Menge der Internetnutzer/innen gemeint) erledigt. Wie viele der in der Crowd befindlichen Auftragnehmer und Auftragnehmerinnen tatsächlich die Jobs in hauptberuflich selbständiger Erwerbstätigkeit (vgl. GKV 2013) und wie viele sie als Nebenverdienst ausführen, ist nicht ausreichend untersucht.

Jedoch dürften nicht wenige Selbstständige unter denjenigen sein, die ihre Produkte und Dienstleistungen über Vermittlungs-Plattformen wie *machdudas* anbieten. Über 60 Antworten – überwiegend von offenbar qualifizierten Bietenden – kamen etwa auf das folgende Angebot: »Unser Verlag sucht für eine dauerhafte Zusammenarbeit einen/eine Profi für Präsentationen als Power Point Dateien. Sie können von zu Hause aus arbeiten, und wir rechnen einmal im Monat die vorher vereinbarten Projektpreise ab. Sie bekommen die Texte und erarbeiten didaktisch perfekt daraus ca. 10 Folien mit Fotos (werden geliefert) und ca. 10 Folien mit Text in Schriftgröße 14.« Während die meisten Bewerber ihre Entgelt-erwartungen verdeckt angaben, lässt sich aus drei Antworten exemplarisch ersehen, wie das *Outsourcing* über Plattformen oft funktioniert: Ein Bieter setzte einen – noch nicht unbedingt nach Dumping klingenden – Stundensatz von 35 Euro an. Ein anderer schrieb: »Ich würde nur beim ersten Mal um die 3 Euro »machdudas-Gebühr« bitten und die erste Präsentation als Vorgeschmack kostenlos erstellen.« Und ein Dritter bot an: »Gerne liefere ich Ihnen ein paar von Ihnen »gebriefte« Charts als kostenlose Arbeitsprobe ab.«

Mag bei der Erstellung einzelner Power-Point-Präsentationen noch nicht evident sein, dass es sich wohl um Outsourcing-Prozesse handelt, so gibt es ganze Bereiche, in denen abhängige Arbeit durch dauerhafte und durchgängige Beauftragung und Einbindung in die Betriebsabläufe eines bzw. einer Selbstständigen ersetzt werden – eine Form der viel beschworenen Flexibilisierung am Arbeitsmarkt, die regelmäßig einseitig zulasten der Erwerbstätigen geht, wenn die Auslagerung von Arbeit an Selbstständige vor allem aus Kostengründen geschieht. Um hier einen *race to the bottom* zu verhindern, muss Arbeit in allen Erwerbsformen gleich teuer sein, das heißt: Arbeit- wie Auftraggeber müssen für Arbeit – unabhängig vom Erwerbsstatus der Arbeitenden – einen angemessenen Preis zahlen. Oder anders: Wenn es zu Arbeitskostenvorteilen führt, Selbstständige anstelle von Arbeitnehmern zu beschäftigen, stimmt etwas nicht.

Erwerbstätigenversicherung als soziale Absicherung in Zeiten der Digitalisierung

Dort wo dieser Kostenvorteil genutzt wird, geschieht das zu einem erheblichen Teil zulasten der Selbstständigen, aber auch der Allgemeinheit, solange die Beschäftigung Selbstständiger heißt, dass sie aus dem System der gesetzlichen Sozialkassen herausfallen. Wenn sich Selbstständige versichern müssen – auf jeden Fall in einer Krankenversicherung, viele auch heute bereits in der gesetzlichen Rentenversicherung –, geht dies in der Regel einseitig auf Kosten der Selbstständigen. Solange sie die Vorsorgekosten einpreisen können, ist das erst mal kein individuelles Problem, aber insbesondere Selbstständige mit geringer Marktmacht können dies nicht tun – und selbst bei denjenigen, die es tun können, bleibt das Problem, dass sie – wie ihre Auftraggeber – außerhalb des normalen Sozialversicherungssystems agieren.

Obwohl inzwischen 2,4 Millionen Menschen in Deutschland Solo-Selbstständige sind, was einen Anteil von 6 % der Erwerbstätigen in der Gesamtwirtschaft ausmacht – in einigen Branchen wie der IT-Dienstleistungsbranche sind es bereits mehr als doppelt so viele, nämlich 14 % (Stand 2012, vgl. Statistisches Bundesamt 2014, Roth 2014: S. 13) –, gilt noch immer für die übergroße Mehrheit, dass sie die Kosten der sozialen Absicherung vollständig allein schultern müssen. So etwa über die verpflichtende Kranken- und Pflegeversicherung, die sich nicht am realen Einkommen, sondern an einem »angenommenen Mindesteinkommen« von im Jahr 2015 gut 2.100 Euro im Monat orientiert. Betrachtet man eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung über die Einkommen Solo-Selbstständiger, dürfte der sich daraus ergebende Beitrag von rund 365 Euro viele Selbstständige an die Grenzen des Machbaren bringen: »Auch wenn ein Teil der Solo-Selbstständigen hohe Einkünfte erzielt, liegt das mittlere Einkommen dieser Erwerbstätigengruppe unter dem der Arbeitnehmer. Viele kommen über Einkünfte, wie sie Arbeitnehmer im Niedriglohnssektor beziehen, nicht hinaus. Der Anteil der Geringverdiener unter den Solo-Selbstständigen ist zwar seit Mitte der letzten Dekade gesunken, er liegt aber immer noch bei knapp einem Drittel oder etwa 800.000 Personen.« (Brenke 2013).

Wenn also auch gerade in Zeiten der Digitalisierung Selbstständigkeit Chancen wie mehr Selbstbestimmung in der Arbeitsausführung und relativ mehr Arbeitszeitsouveränität als in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis bieten soll, so bleibt doch fraglich, wie hoch der Anteil derjenigen ist, die diese Chancen tatsächlich wahrnehmen können. Selbstständigkeit birgt auch Risiken wie Unsicherheiten bei der Bezahlung, lange Zahlungsverzögerungen, Schwierigkeiten bei der Vollstreckung von Forderungen. Selbstständige müssen sich um ihre Aufträge kümmern. Gesetzliche Kündigungsschutzregeln, Arbeits- und Gesundheitsschutz gelten für sie nicht. Bei schwankender Auftragslage müssen Solo-Selbstständige ihre Arbeitszeiten anpassen. Außerdem erhalten Selbstständige, die dies nicht vertraglich durchsetzen können, keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, keinen bezahlten Urlaub, kein 13. Monatsgehalt und keine (kostenfreien) Weiterbildungsmöglichkeiten.

Dass es kein verlässliches Einkommen gibt und der Anteil der Geringverdienenden hoch sein dürfte (s.o.; vgl. Brenke 2011: S. 17 f.), wirkt sich auch negativ auf die soziale Absicherung aus – auf die Möglichkeit, in die Krankenversicherung einzuzahlen oder Beiträge für eine ausreichende Altersvorsorge aufzubringen. Viele Selbstständige haben ein zu geringes Einkommen, um ohne Hilfe gegen Altersarmut vorzubeugen. Vom Staat subventionierte Vorsorge wie die (umstrittene) Riester-Rente ist den meisten Selbstständigen ohnehin verwehrt – die Rürup-Rente ist nur für gut Verdienende lukrativ. Vor diesem Hintergrund setzt sich ver.di dafür ein:

- dass sich die Auftraggeber an der sozialen Absicherung, insbesondere an der Altersversorgung, (analog zum Arbeitgeberbeitrag) beteiligen;
- dass Selbstständige in die sozialen Sicherungssysteme und dabei auch in die gesetzlichen Rentenversicherungssysteme (Erwerbstätigenversicherung) einbezogen werden;
- dass arbeitnehmerähnliche Selbstständige auch in betriebliche Sicherungssysteme (Betriebsrenten) einbezogen werden.

Diese Forderungen lassen sich untermauern mit der wachsenden Zahl Solo-Selbstständiger sowie der zunehmenden Zahl gebrochener Berufs- und der daraus resultierenden Versicherungsbiografien. Während es früher häufig üblich war, das gesamte Berufsleben in einem Unternehmen zu verbringen, durchläuft heute ein großer Teil der Erwerbstätigen wechselnde Phasen von abhängiger Beschäftigung, Selbstständigkeit, Familienarbeit und Arbeitslosigkeit. Dies hat auch zur Folge, dass im Rentensystem keine ausreichenden Versorgungsansprüche aufgebaut werden können. Denn das System ging und geht von der – überholten – Annahme aus, dass Menschen ihr Leben lang im selben Beschäftigungsstatus bleiben. Hingegen betont auch ver.di-Bundesvorstand Eva Welskop-Deffaa, zuständig für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, dass künftig das Rentenrecht stärker den veränderten Erwerbsbiografien anzupassen sei. Diese Forderung anlässlich des 125-jährigen Jubiläums der deutschen Rentenversicherung unterstreicht zugleich die Bedeutung der solidarischen Alterssicherung. Die Öffnung der gesetzlichen Rentenversicherung für Solo-Selbstständige stehe als nächster großer Reformschritt an.

Um ein Sozialsystems solidarisch und für alle bezahlbar zu gestalten, müssen sich die Auftraggeber an der Finanzierung beteiligen. Würde politisch entschieden, Letztere aus der Sozialpflicht zu entlassen, wären die entsprechenden Vorsorgekosten durch Steuermittel aufzubringen. Wegen dieser Ausgangssituation fordert ver.di, vor Einführung einer Rentenversicherungspflicht für alle Solo-Selbstständigen die Effekte differenziert zu betrachten und verschiedene Modelle zu diskutieren, die sicherstellen, dass gering verdienende Selbstständige nicht übermäßig belastet werden. Die Einführung des Mindestlohns, der auch unmittelbaren Einfluss auf die Rentenzahlungen hat, zeigt, dass der Gesetzgeber durchaus in der Lage ist, notwendige Mechanismen zu finden, wenn es Erwerbstätigen mangels Marktmacht nicht möglich ist, für eine Vorsorge notwendige Mindesteinkommen zu realisieren.

ver.di setzt sich – auch deshalb – für Mindeststandards bei der Vergütung Solo-Selbstständiger ein. Die Alternative wäre, die freie Preisfindung bei Werk- und Dienstverträgen unangetastet zu lassen, Auftraggeber nicht an der Vorsorge für geringverdienende Selbstständige zu beteiligen und als Gesellschaft die Folgekosten zu tragen: entweder durch die Übernahme von Vorsorgekosten oder durch Zahlung der Alters-Grundsicherung.

Das Sondersystem

Künstlersozialversicherung

Ein Beispiel zeigt, dass solidarische Modelle der Sozialversicherung unter Auftraggeberbeteiligung auch für Solo-Selbstständige möglich sind. 180.000 hauptberuflich selbstständige Medien- und Kulturschaffende sind über ein Sondersystem der sozialen Sicherung erfasst: die vor gut 30 Jahren entstandene Künstlersozialkasse (KSK). Die Beiträge zur gesetzlichen Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung werden hier zur Hälfte von den Versicherten, zu 30 % von Verwertern ihrer Leistungen und zu 20 % vom Staat getragen. Welche Berufe sich über die KSK versichern können, ist in einem Katalog aufgeführt.

Dass sich auch solche Modelle mit der Digitalisierung anpassen müssen und können, zeigen zwei Beispiele: Als die Grafiker und Designer anfangen, computergestützt zu gestalten, und das Berufsbild des Web-Designers entstand, begann ein langjähriges rechtliches Tauziehen um die Versicherungsmöglichkeit in der KSK. Schließlich handele es sich bei dieser Tätigkeit um nicht versicherungsfähige Programmierarbeit, argumentierte die eine Seite. Es handele sich um klassische Gestaltung mit neuen Arbeitsmitteln, die andere – und obsiegte schließlich. Auch ein Blogger, der seine Texte auf der eigenen Webseite veröffentlicht und sein Einkommen überwiegend durch Werbeeinnahmen für diese Tätigkeit bestreitet, musste sich über sechs Jahre bis zum Bundessozialgericht durchkämpfen, bis anerkannt wurde, dass Blogger als Selbstvermarkter ihrer Arbeit in die KSK gehören.

mediafon – ein ver.di-Beratungs- und Vernetzungsangebot für Selbstständige

Dass die sozialen Sicherungssysteme angepasst werden müssen, wird auch aus der Tatsache deutlich, dass das Thema zu den meist angefragten Beratungswünschen beim ver.di-Beratungsnetzwerk für Selbstständige, der mediafon GmbH (www.mediafon.net), gehört. Schwerpunkt hier: die finanzielle (Doppel-)Belastung, die durch geringe Honorare nicht abzudecken ist. Deswegen bietet mediafon auch und gerade flankierende Angebote zum Thema Honorarstabilisierung. So wie ver.di (und die Gesellschaft) das Thema der solidarischen Kostentragung für die soziale Sicherung nicht von der Einkommensfrage bei Arbeitnehmer/innen abkoppeln kann, so wenig kann sie es bei den Selbstständigen. Dabei bietet die Digitalisierung den Solo-Selbstständigen die Möglichkeit, beispielsweise geschlossene Mailinglisten oder Foren einzurichten, in denen offen kommuniziert wird: über schwarze Schafe, Auftraggeber-Taktiken und Zahlungspraxis, über einseitig diktierte allgemeine Geschäftsbedingungen, über Vertragsklauseln und Honorare. Dies praktizieren bereits einzelne Berufsgruppen (auch bei ver.di) oder Selbstständige, die für einen Auftraggeber arbeiten. Zunächst einmal Markttransparenz schaffen, das ist auch der Anspruch, mit dem ver.di antritt – trotz kartellrechtlicher Beschränkungen, die Selbstständigen Preisabsprachen ebenso verbieten wie potenten Energiekonzernen. War es ohne die Möglichkeiten im Internet noch ein mühsames Geschäft, Informationen über gezahlte Vergütungen zusammenzutragen und einmal jährlich analog zu veröffentlichen, so ist es heute über die interaktive Honorardatenbank bei mediafon allen Selbstständigen möglich, dort zeitnah ihre Honorare zu melden – oder sich im Vorfeld eigener Verhandlungen einen Überblick über die Vergütungshöhen der jeweiligen Branche zu verschaffen. Nicht nur Honorarinformationen, auch solche zu Neuerungen im Steuerrecht oder im Sozialrecht können dank Digitalisierung umgehend kommuniziert werden.

So wird der internetbasierte, umfangreiche *Ratgeber Selbstständige* (www.ratgeber-selbstaendige.de) ständig aktualisiert – auch zu Themen, die in der Individual-Beratung, die ver.di ihren rund 30.000 selbstständig erwerbstätigen Mitgliedern anbietet, gehäuft aufgetreten sind. Die Auswertung der Beratungen durch die ihrerseits ebenfalls selbstständigen Expertinnen und Experten dienen der ver.di auch als Indikator für gewerkschaftlich notwendiges Handeln – auch in Sachen sozialer Sicherung.

Ausblick

Für ver.di ist Digitalisierung kein spezielles Selbstständigen-Thema, doch werden durch die Entwicklung für Selbstständige Fragen aufgeworfen, auf die dringend gesellschaftliche und organisationspolitische Antworten gefunden werden müssen. Dies auch angesichts dessen, dass die Zahl der Solo-Selbstständigen mit den neuen Entwicklungen wie dem Crowdsourcing mittelfristig zunehmen wird. Deshalb hat ver.di ein zusätzliches Beratungsangebot für sogenannte Cloudworker unter dem Dach des Beratungsnetzes *mediafon* online geschaltet. Das Beratungsangebot ist unter www.cloudworker-beratung.de und über die Website www.ichbinmehr-wert.de erreichbar. In der sich ändernden Arbeitswelt – Stichwort Entgrenzung – stellen Solo-Selbstständige ohne Marktmacht eine besonders vulnerable Erwerbstätigengruppe dar, für die und mit denen ver.di Mindeststandards finden und (durch)setzen muss, um mittel- und langfristigen Anspruch aufrechterhalten zu können, regulativ auf dem Arbeitsmarkt beziehungsweise auf Teil-Arbeitsmärkten im Interesse aller Arbeitenden zu wirken.

LITERATUR

Brenke, K. (2011): Solo-Selbständige in Deutschland – Strukturen und Erwerbsverläufe, Untersuchung für das BMAS, Endbericht, DIW, Berlin

Brenke, K. (2013): Allein tätige Selbständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen, in: DIW Wochenbericht 7/2013

Forch, D. (2014): Schöne neue Arbeit? Die Herausforderung: Clickworking, in: Gegenblende, 21. August 2014

GKV-Spitzenverband (2013): Grundsätzliche Hinweise zum Begriff der hauptberuflich selbstständigen Erwerbstätigkeit, 11. Juni 2013, www.mediafon.net/upload/2013_GKV_grundsatz_selbst.pdf

Ohnemus, J. (2015): Crowdworking noch weitgehend unbekannt, in: Branchenreport Informationswirtschaft, ZEW Mannheim, S. 3

Roth, I. (2014): Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien

Statistisches Bundesamt (2014): Sonderauswertung des Mikrozensus 2012



A large flock of birds flying in a V-formation against a light sky. The birds are small, dark silhouettes, and their collective movement creates a clear V-shape that points towards the top right of the frame. The background is a pale, overcast sky with some light cloud patterns.

Von Crowdsourcing bis Qualifizierungs- strategien

Arbeit und IT: Crowdsourcing und Crowdwork als neue Arbeits- und Beschäftigungsformen



Jan Marco Leimeister

ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Direktor des Forschungszentrums für IT-Gestaltung (ITeG) an der Universität Kassel. Er ist außerdem Ordinarius für Wirtschaftsinformatik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen (IWI HSG).



Shkodran Zogaj

ist Ökonom und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Wirtschaftsinformatik an der Universität Kassel. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Crowdsourcing, Open Innovation sowie IT Innovation Management.



David Durward

studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kassel mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management sowie Private und Public Management. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Crowdsourcing und Crowdwork.



Ivo Blohm

ist Habilitand am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen. Er leitet dort das Competence Center Crowdsourcing und managt Forschungsprojekte im Bereich Crowdsourcing in der IT-Entwicklung und Open Innovation.

Neue Formen der Wertschöpfung im Zuge der Digitalisierung

Die fortschreitende Digitalisierung, die sich nicht zuletzt in der weiten Verbreitung des Internets zeigt, und die Weiterentwicklung der Informationstechnologien ermöglichen eine immer stärkere weltweite Vernetzung der Menschen. Diese Entwicklung führt dazu, dass das Internet sowohl für zahlreiche Freizeitaktivitäten als auch für das Berufsleben enorm bedeutsam geworden ist und dadurch komplett neue Anwendungsbereiche entstehen. Sehr deutlich wird dies bei den jüngeren Generationen (so genannten *Millennials* – auch bekannt als *Generation Y*), die mit digitalen Technologien und dem Internet aufgewachsen sind, und deren Umgang mit Informationstechnologien intensiver und selbstverständlicher ist. Es lässt sich nicht abstreiten, dass die zunehmende Digitalisierung die Art der Arbeit grundlegend verändert hat (vgl. Blohm et al. 2014).

Dies hat ebenso weitreichende Folgen für Unternehmen und die Art und Weise, wie diese das Internet für ihre unterschiedlichsten Wertschöpfungsaktivitäten nutzen – nämlich nicht nur zum Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen (über Webshops etc.), sondern vermehrt auch zur Leistungserstellung, indem Arbeits- bzw. Projektaufgaben an eine große Menge an Individuen – die so genannte *Crowd* (zu deutsch Menge; sinngemäß Menge an Menschen) – ausgelagert werden. Hierdurch sind für Unternehmen neuartige Formen zur Aufgabenabwicklung bzw. -organisation wie das *Crowdsourcing* entstanden (vgl. Leimeister/Zogaj 2013). Dadurch können Informationen, Ideen und Lösungen von Menschen aus der ganzen Welt mit relativ geringem Aufwand aggregiert und in den Leistungserstellungsprozess integriert werden. Durch *Crowdsourcing* wird eine Arbeitsteilung im Rahmen der Wertschöpfung ermöglicht, die bisherige Dimensionen überschreitet.

Beim *Crowdsourcing*-Modell handelt es sich jedoch nicht lediglich um ein innovatives Konzept zur Verteilung und Durchführung von Unternehmensaufgaben, sondern vielmehr um eine gänzlich neue Art der Arbeitsform, die wir als *Crowdwork* bezeichnen und zu der wir noch relativ wenig fundierte Erkenntnisse haben (vgl. Leimeister/Zogaj 2013): So wissen wir nicht, wie die Arbeit im Rahmen von *Crowdwork* organisiert und prozessiert wird. Zudem ist den *Crowdsourcing*-Plattformen bisher relativ wenig Aufmerksamkeit gewidmet worden, obwohl inzwischen ein großer Teil der Arbeit auf diesen durchgeführt wird.

Diese Fragenstellungen sollen in dem vorliegenden Beitrag – basierend auf dem aktuellen Forschungs- und Wissensstand – adressiert werden. Die Auseinandersetzung mit derartigen Fragestellungen scheint vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung der Arbeit in allen Bereichen unabdingbar. Bevor die aufgeführten Fragen angegangen werden, gilt es zunächst, die Konzepte *Crowdsourcing* und *Crowdwork* zu definieren.

Zum Verständnis von *Crowdsourcing* und *Crowdwork*

Der Begriff *Crowdsourcing* beschreibt einen Neologismus aus den Wörtern *Crowd* und *Outsourcing* und geht auf Jeff Howe zurück, der diesen erstmals im *Wired Magazine* von 2006 verwendete (vgl. Howe 2006). Während unter dem Begriff *Outsourcing* eine klassische Auslagerung von definierten Aufgaben an ein Drittunternehmen oder eine bestimmte Institution bzw. einen Akteur verstanden wird, adressiert die Auslagerung im Falle des *Crowdsourcings* eben die *Crowd*, also eine undefinierte Masse an Menschen (vgl. Leimeister 2012a). Beim *Crowdsourcing* schlägt ein *Crowdsourcer* – der Unternehmung, Organisation, Gruppe oder Individuum sein kann – einer undefinierten Menge von potentiell Mitwirkenden (*Crowdsources* bzw. *Crowdworker*) eine Aufgabe über einen offenen Aufruf vor. Diese *Crowdworker* – die Individuen, formelle oder informelle Gruppen, Organisationen oder Unternehmen sein können – übernehmen die Bearbeitung der Aufgabe.

Der folgende Interaktionsprozess erfolgt über IT-gestützte Crowdsourcing-Plattformen, die intern aufgesetzt oder von einem Crowdsourcing-Intermediär bereitgestellt werden können (vgl. Leimeister 2015). Die Leistungsfähigkeit des Crowdsourcing liegt in der Aggregation der Vielzahl von Wissen und Ressourcen von unterschiedlichen und unabhängigen Mitwirkenden sowie den Möglichkeiten der Zerlegung, Verteilung, Parallelisierung, Standardisierung und Automatisierung sowie anschließenden Aggregation von Teilaufgaben (vgl. Leimeister 2015). In Abbildung 1 sind die unterschiedlichen Rollen dargestellt.

Sowohl beim internen als auch beim externen Crowdsourcing gilt stets: Die Arbeit wird nicht wie im klassischen Kontext rein funktions-/abteilungsintern beziehungsweise unternehmensintern abgewickelt, sondern es werden funktions- beziehungsweise unternehmensübergreifende Individuen in den Wertschöpfungsprozess involviert. Die weit, zu meist sogar global verteilten Crowdworker stellen ihre Arbeitskraft – das heißt die Verrichtung der geforderten Arbeit mit ihrer Zeit, ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten – dem Crowdsourcer zur Verfügung. Diese neue Art der verteilten und internetbasierten Arbeitsorganisation bezeichnen wir als Crowdwork. Crowdwork ist nicht unmittelbar durch vorhandene Arbeitsorganisationsformen abbildbar – es erscheint vielmehr als Wertschöpfungs- und Koordinationsmodell zwischen Markt und Hierarchie (vgl. hierzu vertiefend Leimeister et al. 2014; Leimeister/Zogaj 2013; Burger-Helmchen/Penin 2010).

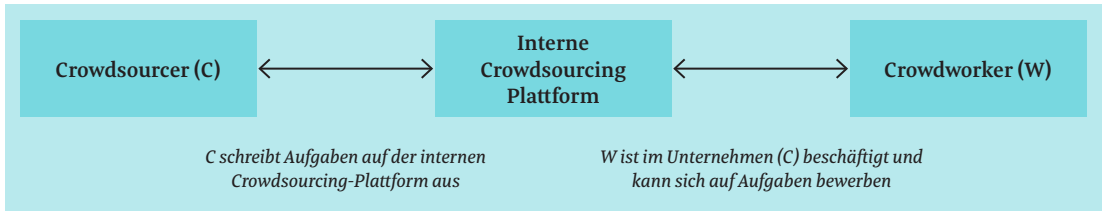
Einsatz von Crowdsourcing und Crowdwork

Moderne Informations- und Kommunikationssysteme, allen voran das Internet, schaffen die technischen Voraussetzungen für eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit vielen externen Beitragenden bzw. der Crowd (vgl. Martin et al. 2008). Das Crowdsourcing ermöglicht es, auf eine Vielzahl von Arbeitskräften (Crowdworker) – die über unterschiedliche Wissensstände, Fähigkeiten, Erfahrungen und Hintergründe verfügen – zur Erstellung der Leistungen zurückzugreifen. Crowdwork kommt mittlerweile im Rahmen unterschiedlichster Aktivitäten innerhalb von Leistungserstellungsprozessen zum Tragen, so wie z. B. in der Anwendungsentwicklung (vgl. Abb. 2). Vor diesem Hintergrund nutzen beispielsweise Softwareunternehmen heutzutage Crowdsourcing-Intermediäre wie TopCoder (topcoder.com) für die Programmierung und solche wie testCloud (testcloud.io) oder Testbirds (testbirds.de) für das Testen von Softwareapplikationen. Für die vorgeschaltete Analyse und Definition von Anforderungen können Crowd-Befragungen durchgeführt werden, während Crowd-Ideation-Plattformen für die Gestaltung und den Entwurf einer Softwareapplikation herangezogen werden. Querschnitts- und Unterstützungsaufgaben – wie z. B. Eingabe, Strukturierung und Bereinigung von Datensätzen – werden hingegen über Plattformen wie Amazon Mechanical Turk (mturk.com) und Elance (elance.com) an die Crowd ausgelagert.

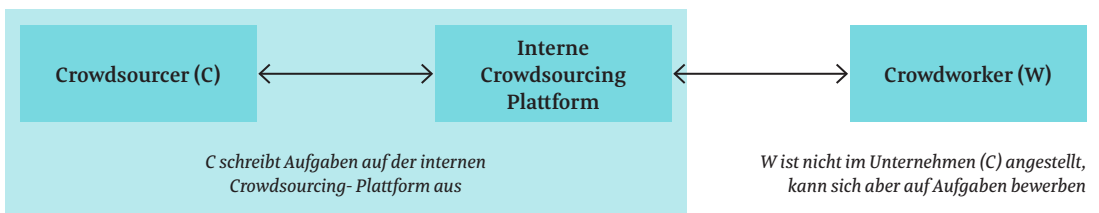
Neben den aufgeführten Einsatzmöglichkeiten von Crowdsourcing entlang eines Entwicklungsprozesses existieren bereits viele Bereiche und Branchen, in denen bestimmte Phasen der Leistungserbringung über Crowdwork realisiert werden. Die Arbeit findet inzwischen auf einigen Crowdsourcing-Plattformen statt. In diesem Zusammenhang kommt somit insbesondere auch den Crowdsourcing-Intermediären eine essentielle Rolle zu, denn diese stellen zumeist die Infrastruktur – die Crowdsourcing-Plattform – als externe Dienstleister zur Verfügung.

ABB. 1 Rollen und Mediation im Crowdsourcing-Modell

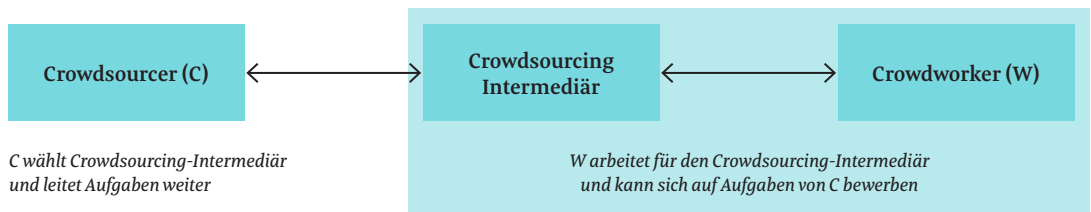
I. Internes Crowdsourcing



II. Externes Crowdsourcing ohne Intermediär

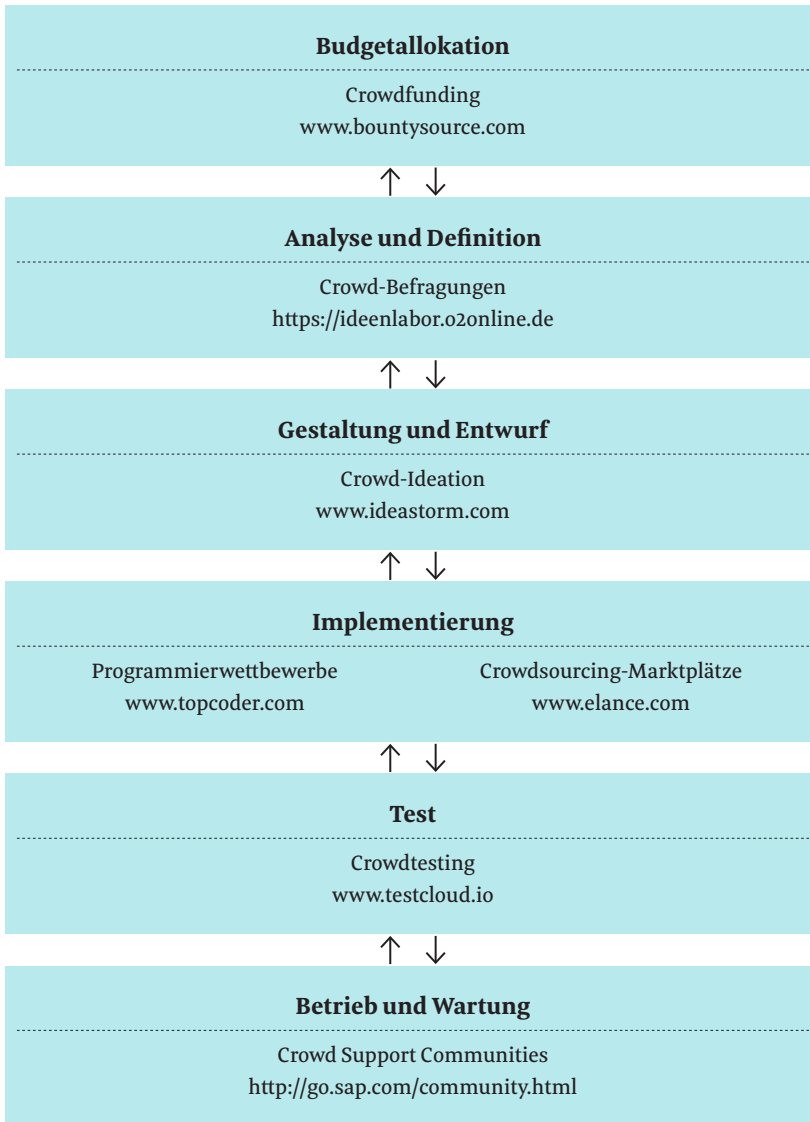


III. Externes Crowdsourcing mit Intermediär



Quelle: Leimeister/Zogaj (2013), S. 21

ABB. 2 **Crowdwork in der IT- und Softwareentwicklung**



Quelle: Blohm et al. (2014), S. 56

Die Crowdsourcing-Plattform als Mediator und Arbeitsstelle

Mit der wachsenden Implementierung von Crowdsourcing rückt die Bedeutung der stetigen Verbesserung der Crowdsourcing-Technologie in den Vordergrund. Crowdsourcing-Plattformen stellen das Interaktionsmedium und somit den (einzigen) Kontaktpunkt zwischen Crowdsourcer und den Crowdworkern dar. Über diese Plattformen werden sämtliche Prozesse von der Anmeldung über die Aufgabenstellung bis hin zur Vergütung gesteuert. Es gibt Fälle, bei denen der Crowdsourcer bzw. das Unternehmen selbst eine Crowdsourcing-Plattform entwickelt (vgl. Abb. 1: Form I und II). Im Falle von Crowdsourcing mit Mediation kann es sich um eine von einem Crowdsourcing-Intermediär aufgesetzte Plattform handeln (vgl. Abb. 1: Form III).

Crowdsourcing-Intermediäre sind Webplattformen, die als Marktplätze dienen, auf denen Crowdsourcer und Crowdworker miteinander agieren. Die Intermediäre unterstützen die Crowdsourcer beim zielgerichteten Formulieren der Aufgaben und den Lösungsanforderungen, damit die Crowd die gestellte Aufgabe möglichst effektiv bearbeiten kann. Des Weiteren steuern die Crowdsourcing-Intermediäre den Crowdsourcing-Prozess (vgl. Abb. 3) und sind für nahezu alle Aktivitäten innerhalb der Crowd verantwortlich. Vor diesem Hintergrund können sie auch als Broker beziehungsweise Vermittler betrachtet werden, die Wissenssuchende (Crowdsourcer) und Wissensanbieter (Crowdworker) zusammenbringen, indem sie die notwendige Infrastruktur für Crowdsourcing-Aktivitäten bereitstellen. Die Intermediäre haben eine tragende Rolle, da diese den Unternehmen den Zugang zu einem großen Pool an Ressourcen ermöglichen (vgl. Zogaj et al. 2014). Durch den Zugang zu einem Netzwerk an Ressourcen können sie wertvolle Unterstützungsarbeit leisten. Sie unterstützen ebenfalls bei der Suche und dem Finden der richtigen Partner (z. B. Kompetenzprofile, Rankings oder Tests) und stehen den Crowdworkern durch verschiedene Supportangebote bei der Aufgabenbewältigung zur Seite. Dieser Vermittlungsprozess birgt jedoch auch verschiedene Probleme – nicht zuletzt für die Crowdworker, auf die in dem Beitrag noch eingegangen wird (vgl. Leimeister/Zogaj 2013: S. 57 ff. sowie Brandl/Bsirske und die Gewerkschaftliche Erklärung in diesem Band).

Der Arbeitsprozess beim CrowdworKing

Eine zentrale Herausforderung für Plattformbetreiber (Unternehmen bzw. Crowdsourcing-Intermediäre) im Rahmen von Crowdwork ist es, den Crowdsourcing-Prozess mit allen dazugehörigen Aktivitäten zu planen, zu implementieren, zu steuern und zu kontrollieren. Hierzu ist es entsprechend auch notwendig, alle – mit den einzelnen Phasen verbundenen – Aktivitäten bzw. Handlungsoptionen genau zu erörtern. Der Crowdsourcing-Prozess auf der Crowdsourcing-Plattform kann idealtypisch in fünf Phasen unterteilt werden (vgl. Abb. 3): Während in der ersten Phase im Wesentlichen die Zerlegung der Arbeitspakete in Teilaufgaben sowie die Bestimmung der Lösungs- bzw. Aufgabenanforderungen seitens des Crowdsourcers erfolgt, beginnt mit der zweiten Phase der Arbeitsprozess für die Crowdworker. Die Crowdworker müssen sich zunächst für ausgeschriebene Aufgaben bewerben und – falls es die Anforderungen verlangen – Teams bilden (Gruppenarbeit). In einigen Fällen erfolgt auch eine Vorauswahl der Crowdworker basierend auf zuvor definierten Anforderungen. Im dritten Schritt werden die jeweiligen Aufgaben allein oder im Team bewältigt, bevor in der vierten Phase die eingereichten Lösungen bzw. Beiträge (zu einer Gesamtlösung) bewertet und zusammengetragen werden, sodass darauf basierend schließlich die nicht-monetäre Anerkennung oder Vergütung der Crowdworker erfolgen kann (weiterführende Informationen zur Vergütung von Crowdworkern siehe Leimeister/Zogaj 2013: S. 72 ff.; Klebe/Neugebauer 2014; Horton/Chilton 2009; Ipeirotis/Horton 2011).

Fallbeispiel: Crowdttesting

Das Testen von Softwareapplikationen über Crowdsourcing-Intermediäre ist in den letzten Jahren zunehmend relevant geworden; sowohl für Softwareentwickler als auch für sonstige Unternehmen, die beispielsweise einen Onlineshop oder eine mobile Kunden-App betreiben (vgl. Zogaj et al. 2014). Hierzulande haben sich eine Handvoll Anbieter – wie beispielsweise testCloud, Testbirds, Applause, Rapidusertest und Passbrains – als Crowdttesting-Anbieter etabliert. Doch wie genau werden Crowdttesting-Projekte in der Regel gehandhabt?

Im ersten Schritt werden die Testanforderungen in Zusammenarbeit mit dem Crowdsourcer definiert. Hier erfolgt eine Bestimmung der Art des Testens (z. B. Usability, Funktional, Security etc.), des Testumfangs (ganze Applikation, einzelne Funktionen) sowie der Geräte (z. B. Smartphone, Laptop) und Browser (z. B. Firefox, Google Chrome) zum Testen. Im zweiten Schritt werden die für ein Crowdttesting-Projekt notwendigen oder wünschenswerten Crowdworker angeschrieben, die wiederum die Anfrage annehmen können. Dies entspricht dem Regelverfahren, da Crowdsourcer im Rahmen der Anforderungsermittlung zumeist Tester mit bestimmten Eigenschaften bzw. Kenntnissen (z. B. bestimmte Altersgruppe, Nutzer von bestimmten Applikationen oder bestimmte berufliche Qualifikationen) angeben. Ab hier beginnt der Arbeitsprozess für die Crowdworker, welche im dritten Schritt die Softwareapplikation basierend auf den zuvor bestimmten Anforderungen testen. Die identifizierten Softwarefehler (Bugs) werden von den Crowdttestern dokumentiert. Dies erfolgt, indem die Bugs beschrieben und zumeist mit einem Screenshot hinterlegt werden.

Im vierten Schritt werden die eingereichten Bugs vom Crowdttesting-Intermediär nochmals gegenkontrolliert. Die Qualitätssicherung erfolgt zumeist stichprobenartig über die Plattformbetreiber, indem die von der Crowd eingereichten Testergebnisse einem manuellen Gegencheck – das heißt von einem Mitarbeiter des Intermediärs – unterzogen werden. Diese Überprüfung kann aber auch mit Hilfe von anderen Crowdworkern, die dafür wiederum vergütet werden, erfolgen. Anschließend werden die Testergebnisse dem Crowdsourcer übermittelt. Der Export der Testergebnisse erfolgt dann über eine zuvor bestimmte Projektmanagementsoftware.

Im fünften Schritt werden schließlich die Crowdworker für ihre Arbeit bezahlt. Die meisten Crowdttesting-Anbieter verfolgen ein Pay-per-Bug Vorgehen, wobei die Crowdworker – wie der Name andeutet – pro eingereichten Bug vergütet werden. Es gibt jedoch auch Anbieter, die ihre Tester auch mit einem gewissen Fixbetrag entlohnen, der unabhängig von der Anzahl der identifizierten Bugs ist. In so einem Fall bekommen die Crowdttester nur für das korrekte Ausfüllen eines Bug-Reports Geld, sofern sie die Test-Cases absolviert, aber hierbei keine Bugs identifiziert haben.

Kollaboration oder Wettbewerb? Die Arbeitsformen im Rahmen von Crowdwork

Die Bearbeitung der Aufgaben durch Crowdworker beginnt in der zweiten Phase eines idealtypischen Crowdsourcing-Prozesses (s. o.). Hier stellt sich die Frage, wie die Arbeit auf Crowdsourcing-Plattformen erfolgt, da sich diese Prozesse in Online-Umgebungen gegebenenfalls mit einer großen Zahl an Akteuren von klassischen unternehmensinternen Arbeitsprozessen strukturell unterscheiden können.

Grundsätzlich kann in Bezug auf Arbeitsformen beim Crowdsourcing zwischen zwei Ansätzen unterschieden werden: wettbewerbsbasierter Ansatz und zusammenarbeitsbasierter Ansatz. Im ersteren Fall stehen die Crowdworker entweder in einem zeitlichen (der Crowdworker, der die Aufgabe als Erster erfolgreich erfüllt, wird vergütet) oder ergebnisorientierten (nur der oder die Crowdworker mit der besten Lösung wird bzw. werden vergütet) Wettbewerb miteinander. Im Gegensatz zur kompetitiven Arbeitsform, bei der die Crowdworker unabhängig voneinander tätig sind, stellt der zusammenarbeitsbasierte Ansatz die Kollaboration der einzelnen Crowdworker untereinander in den Fokus (vgl. Abb. 4).

ABB. 3 Phasen und Maßnahmen im Crowdsourcing-Prozess

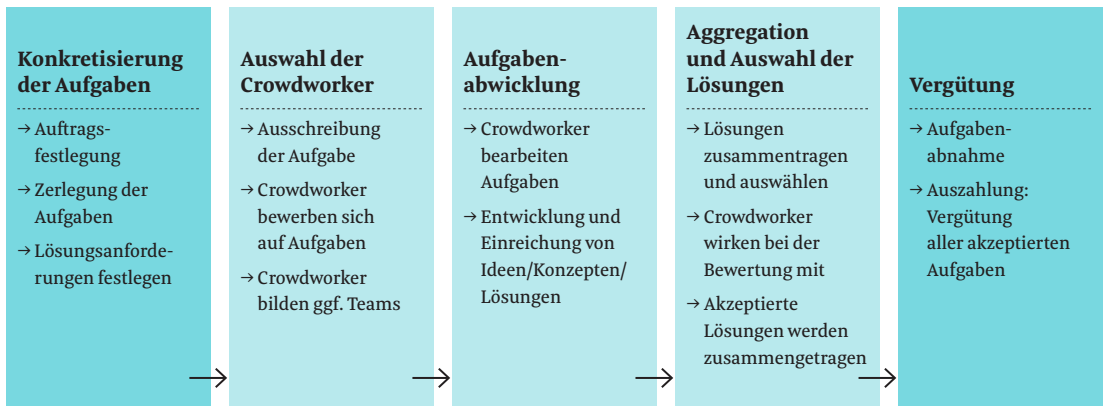
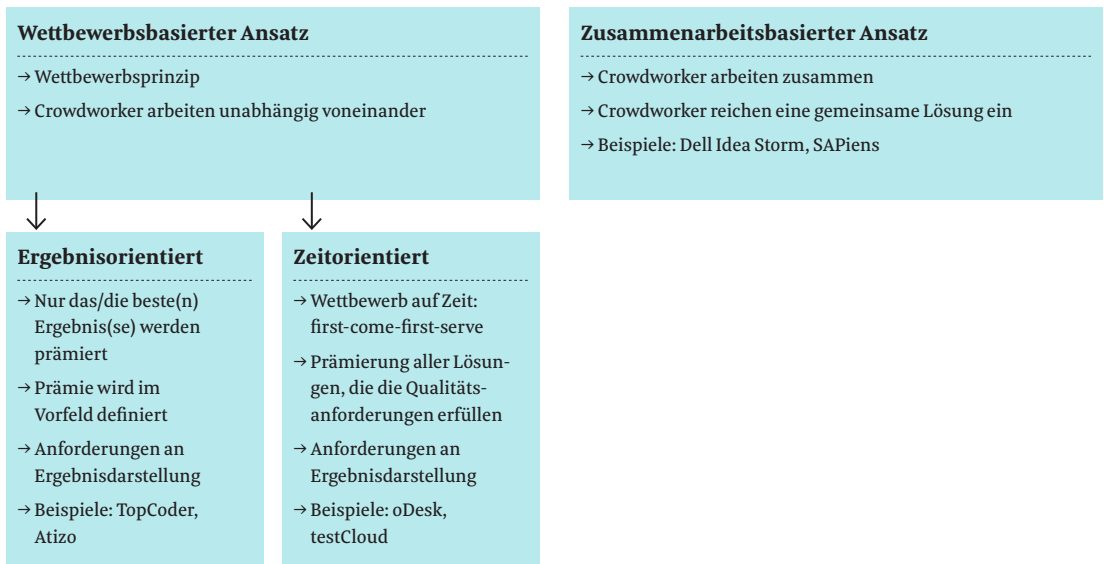


ABB. 4 Arbeitsformen im Crowdsourcing



Quelle Abb. 3: Eigene Darstellung, Quelle Abb. 4: Leimeister und Zogaj (2013), S. 63

Exkurs: Collaboration Engineering zur Entwicklung zusammenarbeitsbasierter Arbeitsprozesse bei Crowdwork

Der Kollaborationsgedanke im Rahmen von Crowdwork ist beispielsweise im Bereich der Ideen- und Innovationsentwicklung zu beobachten: Hier werden von einem Crowdworker entwickelte Ideen oder Konzepte von anderen Crowdworkern weiterentwickelt bzw. bearbeitet. Um jedoch eine gezielte Zusammenarbeit in diesen teilweise sehr komplexen Arbeitsprozessen hervorzurufen, bedarf es einer entsprechenden Arbeitsgestaltung.

Die zugrundeliegenden Prinzipien der Zusammenarbeit sind traditionell innerhalb der Arbeitsorganisation von Unternehmen verwurzelt. Dennoch sind diese fundamentalen Mechanismen der Kollaboration (z. B. interaktive Projektbearbeitung, Integration funktions- und unternehmensübergreifender Akteure in den Entwicklungsprozess), in Zeiten einer zunehmenden Digitalisierung der Arbeit, auch über Unternehmensgrenzen hinweg anzutreffen (vgl. Leimeister 2014). So nimmt die Arbeitsgestaltung im Rahmen der Crowdwork, als neue Form digitaler Arbeit, eine essenzielle Rolle ein. Insbesondere die Planung, Durchführung, Steuerung sowie Kontrolle der Arbeitsteilung muss mit dem Ziel einer effizienten und effektiven Zusammenarbeit der Crowd erreicht werden, wobei auch die Perspektive der Anwender (z. B. anwenderorientierte Gestaltung) nicht zu kurz kommen darf.

Einerseits kann die Kollaboration der Crowd durch ein bestimmtes Task bzw. Work Design unterstützt werden. Dieses zielt auf eine erhöhte Produktivität ab, welche durch die effektive Teilung der Arbeit in kleinere Aufgaben erreicht werden soll. Insbesondere die Standardisierung von Arbeitsschritten steht hierbei im Fokus. Um jedoch das volle Potenzial der Crowd zu nutzen, bedarf es neuer leistungsfähiger Lösungen, die das Design und die Umsetzung der Workflows unterstützen. Die Beispiele von [CrowdLang](#) und [CrowdOS](#) verdeutlichen bereits, wie Crowdsourcing-Prozesse teilautomatisiert werden können – beispielsweise für die Crowd-basierte Übersetzung von Texten (vgl. Minder/Bernstein 2012; Leimeister/Zogaj 2013)

Andererseits kann ein systematischer Ansatz zur Entwicklung und Umsetzung von Zusammenarbeitsprozessen – das sogenannte *Collaboration Engineering* – die Kollaboration von Menschen verbessern. Hierbei werden Kollaborationsprozesse so gestaltet, dass Praktiker bzw. Anwender (z. B. Projektmitarbeiter) diese Prozesse ausführen können, um hochwertige, wiederkehrende Aufgaben zu erfüllen (vgl. Kolfshoten et al. 2006b). Der Collaboration Engineer entwickelt und dokumentiert daher einen kollaborativen Prozess, der leicht und erfolgreich an Anwender übermittelt werden kann (vgl. Leimeister 2014). Obwohl dieser Ansatz aus der Betrachtung von Zusammenarbeit innerhalb einzelner Unternehmen heraus stammt, könnten die Konzepte, Methoden und Werkzeuge des Collaboration Engineerings zukünftig auch zu einer effektiven und effizienten Kollaboration in der Crowd beitragen. Da der Einsatz von moderner Technologie allein nicht reicht, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten, ergibt sich der Wert einer Technologie erst durch ihren geschickten sowie zielgerichteten Einsatz (vgl. Kolfshoten et al. 2006a).

Im Rahmen der Crowdwork sollten die Kollaborationsprozesse daher auf Basis grundlegender Muster erfolgen, welche die IT-gestützte Zusammenarbeit der Crowdworker verbessern. Darüber hinaus resultiert aus der Heterogenität der Crowd letztlich die Herausforderung eines gemeinsamen Verständnisses. Die verschiedenen Crowdworker haben unterschiedliche Wissensstände, Erfahrungen und Einstellungen, wodurch die Zusammenarbeit gehemmt werden kann. Aktuelle Forschungsergebnisse von Bittner und Leimeister (2014) zeigen bereits, dass durch den Einsatz des Collaboration Engineerings heterogene Gruppen bei der Bildung eines gemeinsamen Verständnisses systematisch unterstützt werden können.

Dies wird insbesondere durch die Integration unterschiedlicher Perspektiven von mehreren Akteuren innerhalb der heterogenen Gruppe erreicht. Übertragen auf Crowdwork ergeben sich dadurch ebenfalls Möglichkeiten, vor der eigentlichen Aufgabebearbeitung durch gezieltes Bilden eines gemeinsamen Verständnisses Unklarheiten zu minimieren und den eigentlichen IT-gestützten Zusammenarbeitsprozess effektiver zu gestalten. Des Weiteren kann das Task Design im Rahmen der Crowdsourcing-Initiativen erheblich verbessert werden. Häufig führen schlecht konzipierte Crowdsourcing-Aufgaben dazu, dass keine effektive Zusammenarbeit zwischen dem Crowdsourcer und der Crowd sowie zwischen den Crowdworkern untereinander stattfindet. So schlagen Kittur et al. (2013) vor, den Wandel von unabhängig agierenden hin zu kooperierenden Crowdworkern durch eine Erweiterung der traditionellen CSCW (Computer Supported Cooperative Work) an verteilter Teamarbeit durchzuführen. In diesem Zusammenhang können mittels Collaboration Engineering geeignete Kollaborationsmethoden sowie -werkzeuge zielgerichtet eingesetzt werden, um die existierenden Strukturen der Zusammenarbeit auf die Spezifika der Crowdwork zu erweitern.

Chancen und Risiken für Crowdworker und Plattformbetreiber

Eine zentrale Rolle für die Abwicklung von Crowdsourcing-Projekten sind die IT-gestützten Plattformen, welche entweder organisationsintern aufgesetzt (vom Unternehmen selbst) oder von einem Crowdsourcing-Intermediär bereitgestellt werden. Sie nutzen das Crowdsourcing-Prinzip, indem sie mit ihren Internetplattformen zwischen Auftraggebern und den Crowdworkern vermitteln und somit Crowd-basierte Dienstleistungen bereitstellen (vgl. Zogaj et al. 2014; Leimeister 2012b). Ein Intermediär kann sich bezogen auf die offerierten Dienstleistungen hochgradig spezialisieren und somit zum digitalen Nischenanbieter werden.

So gibt es beispielsweise Crowdsourcing-Intermediäre, die nur im Bereich Logo-Design aktiv sind oder andere, die nur bestimmte Software-Applikationen (mobile Apps) über ihre Crowd testen lassen. Durch eine gezielte Zusammensetzung der Crowd, basierend auf den benötigten Fähigkeiten, können Crowdsourcing-Intermediäre eine schnelle und qualitativ hochwertige Bearbeitung einzelner Projekte realisieren. Darüber hinaus können durch den flexiblen Einsatz der Crowd enorme Kostenvorteile gegenüber herkömmlichen Anbietern bzw. Dienstleistern, welche festes Personal sowie die dazugehörige Infrastrukturen vorhalten müssen, entstehen. Dies bedeutet ein relativ geringes wirtschaftliches Risiko bei einem gleichzeitig hohen Maß an finanzieller Flexibilität.

Diese schlanke Organisation und dezentrale Dienstleistungserstellung über die Crowd verursacht jedoch auch einen erhöhten Steuerungs- und Kontrollaufwand für einen Crowdsourcing-Intermediär. Als Bindeglied zwischen Auftraggeber und einzelner Crowdworker koordinieren die Plattformbetreiber die Zerlegung und Verteilung des Projekts in kleine Aufgabenbestandteile und verantworten abschließend die Zusammensetzung der einzelnen Komponenten sowie die Qualitätskontrolle. Die Herausforderungen bestehen daher in einer effizienten Aufgabenallokation sowie einem erfolgreichen Management der Crowd für die einzelnen Projekte.

Zudem werden in vielen Berichten (vgl. Zittrain 2009; Cushing 2013; Ilg 2012) auch insbesondere die Risiken für Crowdworker kritisch diskutiert. So wird in Beiträgen vor der Entstehung von digitalen Ausbeuterbetrieben (engl. digital sweatshops) gewarnt, da die Entlohnung für die Crowdworker zum Teil sehr gering ausfallen kann und zudem nicht sicher ist (vgl. z. B. Zittrain 2009). Für Unternehmen besteht vor allem die Gefahr, dass unternehmensinternes Wissen durch Crowdsourcing nach außen fließt oder dass Schwierigkeiten in Bezug auf die Kontrolle der Arbeitsprozesse entstehen. In Abbildung 5 sind die wesentlichen Chancen und auch Risiken für Plattformbetreiber als auch für Crowdworker aufgeführt (vgl. Leimeister/Zogaj 2013: S. 57 ff; vgl. Brandl/Bsirske sowie die Gewerkschaftliche Erklärung in diesem Band).

ABB. 5 Chancen und Risiken für Crowdsourcing-Plattformen und Crowdworker



Quelle: Eigene Darstellung

Crowdwork als Arbeitsorganisation der Zukunft? – Neue Wege und Herausforderungen bei der Umsetzung

Die alltägliche Arbeit wird immer stärker von digitalen Technologien geprägt. Es wird daher für alle beteiligten Akteure essenziell sein, sich den damit verbundenen Veränderungen zu stellen. Insbesondere wenn eine zunehmende Digitalisierung die Marktgegebenheiten verändert und somit neue Geschäftsfelder entstehen, wodurch sich auch neue Arbeitsorganisationsformen wie Crowdwork herausbilden. Dieser Beitrag hat in Ausschnitten gezeigt, wie sich grundlegende Abläufe, Rollen sowie Mechanismen durch die Auslagerung von Tätigkeiten an eine Masse an Menschen (die Crowd) über Internetplattformen neu gestalten.

Im Rahmen von Crowdwork entsteht eine erhöhte Verfügbarkeit von Arbeitskräften, auf die nahezu zu jeder Zeit zugegriffen werden kann. Diese Tatsache ermöglicht es Unternehmen, die nötigen Humanressourcen flexibler einzusetzen. In diesem Zusammenhang ist neben den bereits angesprochenen Aspekten ein grundlegender Wandel in der traditionellen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung durch Crowdwork zu beobachten. So ist zu vermuten, dass einzelne Crowdworker die Flexibilität beim Crowdwork unter anderem in Bezug auf Vergütung und Arbeitszeit schätzen, was die neue Arbeitsform für manche sehr attraktiv machen könnte. Es ergeben sich auch unterschiedliche Beschäftigungsmöglichkeiten, da Crowdworker selbst aussuchen können, auf welchen Crowdsourcing-Plattformen und in welcher Intensität sie aktiv sind – zumindest soweit dies die Auftragslage auf den Plattformen zulässt. Crowdsourcer können selbst bestimmen, zu welchen Aufgaben sie beitragen wollen. Nichtsdestotrotz dürfen auch die bereits erwähnten Risiken nicht außer Acht gelassen werden.

So sind beispielsweise die Arbeitszeiten zumeist nicht konkret geregelt. Es gibt keine Mitbestimmungsrechte, Qualifizierungsansprüche und ähnliche Sachverhalte, die im Rahmen eines klassischen Arbeitsverhältnisses zumeist geregelt sind. Hier stellt sich insbesondere die Frage, wie faire Arbeitsbedingungen für Crowdworker geschaffen und umgesetzt werden können.

Crowdwork führt insofern zu technologischen, organisatorischen, juristischen sowie sozialen Herausforderungen, die auch durch zukünftige Forschungsarbeiten zu adressieren sind. Eine zunehmende Verbreitung von Crowdsourcing führt aber nicht nur zu vereinzelt, kurzfristigen Änderungen von Unternehmen oder Geschäftsfeldern. Vielmehr können sich die Organisations- und Arbeitsstrukturen mittel- bis langfristig grundlegend wandeln. Im vorliegenden Beitrag wurde ein Einblick in die Grundmechanismen von Crowdwork sowie die daraus resultierenden Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen gegeben. Abschließend bleibt zu resümieren, dass in diesem Zusammenhang noch viel zu wenige Kenntnisse über Wirkungszusammenhänge, Effekte und Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden sind. Dies kann als Aufruf an die forschende Wissenschaft verstanden werden, aber auch an die wirtschaftliche Praxis sowie die Politik, das Thema Crowdwork auf ihrer Agenda zu führen. Das Ziel ist, die bestehenden Chancen zu nutzen und gleichzeitig die Risiken zu minimieren. Hierbei ist die Einführung grundlegender Spielregeln erforderlich, welche eine Gute Arbeit in der Crowd sicherstellen (vgl. ver.di 2012; Schröder/Schwemmler 2014). Diese Regeln zu erarbeiten, erfordert wiederum eine solide Kenntnis der unterschiedlichen Spielarten, Prinzipien und Funktionsweisen des Crowdsourcing. Wir müssen uns diesen Fragen stellen, denn Crowdsourcing wird in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung der Arbeit auf verschiedenen Ebenen immer mehr an Bedeutung gewinnen.

LITERATUR

- Bittner, E. A. C. / Leimeister, J. M.** (2014): Creating Shared Understanding in Heterogeneous Work Groups: Why It Matters and How to Achieve It, in: *Journal of Management Information Systems*, Jg. 31, Heft 1, S. 111-144
- Blohm, I. / Leimeister, J. M. / Zogaj, S.** (2014): Crowdsourcing und Crowdwork – ein Zukunftsmodell der IT-gestützten Arbeitsorganisation? in: Brenner, W./Hess, T. (Hg.): *Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis. Business Engineering*, Berlin, S. 51-64
- Burger-Helmchen, T. / Penin, J.** (2010): The limits of crowdsourcing inventive activities: What do transaction cost theory and the evolutionary theories of the firm teach us? in: *Workshop on Open Source Innovation*
- Cushing, E.** (2013): Amazon Mechanical Turk: The Digital Sweatshop, Retrieved, 3. März 2013, www.utne.com/science-technology/amazon-mechanical-turk-zm0z13jzlin.aspx#axzz2TvyD9HG2
- Horton, J. J. / Chilton, L. B.** (2009): The Labor Economics of Paid Crowdsourcing, in: *EC 10 Proceedings of the 11th ACM conference on Electronic commerce*, S. 209-218
- Howe, J.** (2006): The Rise of Crowdsourcing, in: *Wired Magazine*, Jg. 14, Heft 6, S. 1-4
- Ilg, P.** (2012): Crowdsourcing: Ingenieure an der virtuellen Ideenbörse, Retrieved, 12. Januar 2013, www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf/Arbeitsmarkt/Crowdsourcing-Ingenieure-an-virtuellen-Ideenboerse
- Ipeirotis, P. G. / Horton, J. J.** (2011): The Need for Standardization in Crowdsourcing, in: *ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*
- Kittur, A. / Nickerson, J. V. / Bernstein, M. / Gerber, E. / Shaw, A. / Zimmerman, J. / Lease, M. / Horton, J.** (2013): The future of crowd work, in: *Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work*, S. 1301-1318
- Klebe, T. / Neugebauer, J.** (2014): Crowdsourcing: Für eine handvoll Dollar oder Workers of the crowd unite?, in: *Arbeit und Recht*, Jg. 1, S. 4-7
- Kolfschoten, G. L. / Briggs, R. O. / De Vreede, G.-J. / Jacobs, P. H. / Appelman, J. H.** (2006a): A conceptual foundation of the thinkLet concept for Collaboration Engineering, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, Jg. 64, Heft 7, S. 611-621
- Kolfschoten, G. L. / Briggs, R. O. / Vreede, G.** (2006b): Definitions in collaboration engineering, in: *Proceedings of the 39 Hawaii International Conference on System sciences*. Delft University of Technology, University of Arizona
- Leimeister, J. M.** (2012a): Crowdsourcing, in: *Zeitschrift für Controlling und Management (ZFCM)*, Jg. 56, Heft 6, S. 388-392
- Leimeister, J. M.** (2012b): *Dienstleistungs-engineering und -management*, Berlin, Heidelberg
- Leimeister, J. M.** (2014): *Collaboration Engineering: IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen*

Leimeister, J. M. (2015): Einführung in die Wirtschaftsinformatik, Berlin

Leimeister, J. M. / Zogaj, S. (2013): Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing: Eine Literaturstudie, Arbeitspapier 287, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, www.boeckler.de/pdf/p_arbp_287.pdf

Leimeister, J. M. / Zogaj, S. / Blohm, I. (2014): Crowdwork – digitale Wertschöpfung in der Wolke: Ein Überblick über die Grundlagen, die Formen und den aktuellen Forschungsstand, in: Benner, C. (Hg.), Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit, Frankfurt am Main, S. 9–41

Martin, N. / Lessmann, S. / Voß, S. (2008): Crowdsourcing: Systematisierung praktischer Ausprägungen und verwandter Konzepte, in: Tagungsband der Multi-Konferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI'08)

Minder, P. / Bernstein, A. (2012): CrowdLang: A Programming Language for the Systematic Exploration of Human Computation Systems, in: Social Informatics, Lecture Notes in Computer Science Vol. 7710, S. 124–137

Schröder, L. / Schwemmler, M. (2014): Gute Arbeit in der Crowd? in: Schröder, L. / Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 112–124

ver.di (2012): Gute Arbeit muss möglich bleiben. Crowdsourcing und Cloudworking: Gefahren für Gesellschaft und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Berliner Crowdsourcing-Cloudworking-Papier, Oktober 2012, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit

Zittrain, J. (2009): Work the New Digital Sweatshops, Retrieved 13. Januar 2013

Zogaj, S. / Bretschneider, U. / Leimeister, J. M. (2014): Managing Crowdsourced Software Testing – A Case Study Based Insight on the Challenges of a Crowdsourcing Intermediary, in: Journal of Business Economics, Jg. 84, Heft 3, S. 375–405

Belastungsmanagement mit agilen Methoden? Eine arbeitssoziologische Perspektive



Sabine Pfeiffer

ist Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Soziologie der Universität Hohenheim sowie Wissenschaftlerin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V.



Stefan Sauer

ist Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind Selbstorganisation, Agilität, Anerkennung und lebenslanges Lernen aus der Perspektive subjektorientierter Arbeitssoziologie sowie partizipative Forschung.



Tobias Ritter

ist Wissenschaftler am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. Aktuelle Forschungsschwerpunkte bilden lebenslanges Lernen, Ressourceneffizienz im Arbeitshandeln, Konsum und Arbeitstätigkeiten von Hilfeempfängern nach SGB II.

Projektarbeit und Belastung

Projektarbeit ist die dominante Form moderner Wissensarbeit und zunehmend durch Digitalisierung geprägt. Agile Methoden setzen im Gegensatz zu konventionellen, Top-down gesteuerten Methoden des Projektmanagements auf teambasierte und nicht selten digitalisiert unterstützte Selbstorganisation. In diesem Beitrag werden die Prinzipien des agilen Projektmanagements am Beispiel von Scrum als der am meisten verbreitete Ansatz vorgestellt. Ob sich in alltäglicher Projektarbeit nach agilen Prinzipien Belastungen reduzieren lassen und unter welchen Voraussetzungen dies gelingen kann – diese Frage bildet den Kern des Artikels. Anhand von vier Idealtypen agiler Projektarbeit – zu denen empirische Befunde verdichtet wurden – werden Unterschiede in der Umsetzung des theoretischen Anspruchs agilen Projektmanagements in der Wirklichkeit im Arbeitsalltag vorgestellt – auch bezüglich derer Möglichkeiten, Belastungen zu reduzieren.

Projekttypische Belastungen erklären sich vor allem mit einer Verengung der Spielräume infolge eines mechanistischen Projektmanagements (vgl. Kalkowski/Mickler 2009: S. 15) oder einer zu starken »organisationalen Standardisierung« (Pfeiffer et al. 2012). Ohne ausreichende Ressourcenausstattung können erhöhte Autonomiespielräume der Projektarbeit zu einer Intensivierung der Arbeit führen (vgl. Menz et al. 2011), und grundsätzlich bleibt Partizipation ohne eigenständige Ressourcenverfügung auf der Stufe eines »bounded freedom« (Howcroft/Wilson 2003) stehen. Typische Belastungen in der Projektarbeit resultieren unter anderem aus der parallelen Arbeit in mehreren Projekten, ungeplanten Zusatzaufgaben, Planungsdefiziten und mangelnden Ressourcen (vgl. Gerlmaier/Latniak 2007). Aufgrund solcher Belastungen leiden Projektarbeitende deutlich häufiger als der Beschäftigtendurchschnitt unter Müdigkeit, Nervosität, Magenschmerzen und Schlafstörungen (ebd.: S. 158).

Angesichts der Bedeutung von Projektarbeit wissen wir noch zu wenig Grundlegendes über unterschiedliche Formen von Projektarbeit und die damit je verbundenen Wechselwirkungen zwischen Projektorganisation, verwendeter Technik und Belastung. Erst recht ist unklar, inwieweit bestimmte Belastungen spezifisch und ursächlich aus bestimmten Projektkonstellationen resultieren und inwieweit sie Folge des generellen Wandels von Arbeit und der beispielsweise damit einhergehenden bekannten Entgrenzungsphänomene sind. Eine systematische Untersuchung der aktuellen Entwicklungen wird dadurch erschwert, dass es in der Vergangenheit, etwa in den 1980er und 1990er Jahren, wenig grundlegende Forschung zu Projektarbeit gab. Dies ist problematisch, denn gerade aktuell verändert sich Projektarbeit in vielfältiger Weise und mit erstaunlicher Dynamik. Besonders relevant sind dabei drei Bewegungsrichtungen: a) die Freisetzung von Projektarbeit aus betrieblichen Zusammenhängen (Stichwort Crowd Working; vgl. Kawalec/Menz 2013), b) die Öffnung betrieblich organisierter Projektarbeit nach außen durch den Einbezug von NutzerInnen (Stichwort Open Innovation; vgl. Wittke/Hanekop 2011) und schließlich c) dynamischere Formen von Projektarbeit und Projektmanagement (Stichwort Agilität). Dieser Beitrag konzentriert sich auf neuere Ansätze agilen Projektmanagements, versprechen diese doch mehr Selbstorganisation und Handlungsspielräume und damit eine Verschiebung im belastungsrelevanten Spannungsfeld von »Freiraum und Direktive« (Kalkowski/Mickler 2009), betonen die Partizipation und Kollaboration des Projektteams und ersetzen formale und stark standardisierte Vorabplanung durch eine teambasierte Ad-hoc-Planung.

Ein Blick auf agiles Projektmanagement lohnt auch wegen dessen zunehmender Bedeutung: So gilt agile Software-Entwicklung – die wiederum typisch für digitale Arbeit, also Tätigkeiten mit digitalen Arbeitsmitteln, ist – heute als Mainstream im Projektmanagement und liegt mit einem Verwendungsgrad von 35 % in Deutschland (vgl. West et al. 2010) und mit 52 % in internationalen Studien (vgl. VersionOne 2014) weit vor konventionellen Ansätzen. Unter den agilen Methoden ist Scrum samt Adaptionen hiervon mit 73 % der am meisten verbreitete Ansatz (ebd.), der in der agilen Bewegung als De-facto-Standard gilt (vgl. Marchenko/Abrahamsson 2008) und am erfolgreichsten eingesetzt wird (vgl. Wolf/Rook 2008). Wegen des hohen Selbstorganisationsgrads des Teams bieten sich hier zumindest theoretisch Chancen für eine Minderung diverser Belastungen, die aus konventioneller Projektarbeit bekannt sind. Wie Beschäftigte längere intensive Belastungsphasen in Projektarbeit wahrnehmen, hängt ab von a) dem Erfolg des Projekts, b) der Möglichkeit zu wiederkehrenden Regenerationsphasen nach und zwischen Belastungshochphasen und c) einer starken Fokussierung auf die Kernarbeit (vgl. Wühr et al. 2012) und den eigentlichen Gegenstand der Arbeit (vgl. Pfeifer 2004: S. 179). Belastungen in Projektarbeit stehen zudem in Zusammenhang mit d) erhöhtem Kommunikationsaufwand, etwa durch formale Meetings (vgl. Bolte et al. 2008) oder durch Anforderungen an eine karrierefördernde Inszenierung der eigenen Person (vgl. Funken et al. 2011: S. 177–191). Diesbezüglich spricht agiles Projektmanagement Entlastung:

→ Agiles Projektmanagement legt Wert auf kurzzyklische Iterationsphasen und die Herstellung frühzeitig demonstrierbarer Zwischenergebnisse, die ein schnelles Feedback aus dem Nutzungskontext erlauben. Damit entsteht potenziell die Option auf das häufige Erleben von Erfolgen, zumindest aber auf das Vermeiden großer Misserfolge.

→ Während der kurzen Iterationsphasen plant das Team in agilen Projekten selbst; es schätzt gemeinsam, was in dieser Phase realistisch an Arbeit leistbar ist. Damit besteht generell die Möglichkeit für Regenerationsphasen, die gegen Ansprüche von außen gesichert sind.

→ Agiles Projektmanagement befreit das Team weitgehend von Aufwänden für übergeordnete Controlling- und Steuerungsansprüche, damit bietet sich die prinzipielle Chance auf eine weitgehende Kernarbeitsfokussierung und auf die Erfahrungbarkeit der Nützlichkeit der eigenen Arbeit.

→ Agile Methoden begrenzen Teamtreffen streng auf kurze Zeiträume und delegieren übergeordnete Abstimmungserfordernisse an AkteurInnen außerhalb des Teams. Damit entsteht die Option auf Entlastung von hohen Kommunikationsaufwänden.

Der Frage, ob sich diese vier Optionen auf weniger belastende Projektarbeit mithilfe agilen Projektmanagements wirklich realisieren lassen, geht unser Beitrag empirisch sowie mit Blick auf den Forschungsstand nach.

Prinzipien agilen Projektmanagements

Scrum ist »ein Framework für das Management komplexer Projekte« (Wirdemann 2009: S. 26). Unwägbarkeiten werden explizit als selbstverständlicher Teilaspekt von Projekten anerkannt und die Planungshoheit in die Teams gelegt. Die wesentlichen Elemente im Scrum-Prozessmodell sind: drei Rollen (Product Owner, Team und Scrum Master), vier Meetings (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Retrospektive) und vier Artefakte (User Stories, Product Backlog, Sprint Backlog und Burn-down Chart).

Der idealtypische Ablauf einer agilen Entwicklung nach dem Scrum-Prozess kann folgendermaßen skizziert werden (vgl. Schwaber 2008):

- Am Anfang des Prozesses steht eine Produktvision, die durch den Product Owner in enger Zusammenarbeit mit dem Kundenunternehmen entwickelt wird und Produktfunktionalitäten sowie Leitplanken bezüglich Deadline und Kosten festsetzt.
- Zusammen mit dem Entwicklungsteam werden diese Anforderungen als User Stories in einzelne Arbeitsaufgaben umformuliert und im sogenannten Product Backlog hinterlegt. Während des Projektverlaufs ändert sich das Product Backlog permanent – etwa weil Unwägbarkeiten auftreten oder weil sich die Kundenwünsche verändern.
- Sprints, meist zweiwöchige Zeiteinheiten, gliedern den Ablauf des Projekts. Ziel jedes Sprints ist ein auslieferungsfähiges Teilprodukt, das im Anwendungskontext getestet werden kann.
- Im Sprint Planning Meeting legt das Entwicklungsteam fest, was im kommenden Sprint realistisch entwickelt werden kann, dabei werden Zeit und Aufwand abgeschätzt. Dafür existieren verschiedene Tools, die die Einschätzung unterstützen und eine Visualisierung ermöglichen (bspw. über Pokerkarten). Die ausgewählten User Stories wandern vom Product Backlog in den Sprint Backlog in die Spalte to do.
- Während des eigentlichen Sprints geht es ausschließlich um die Selbstorganisation des Teams: Es soll sich ganz auf seine Arbeit konzentrieren können und von keinerlei äußeren Strukturen beeinflusst werden.
- Das Entwicklungsteam trifft sich täglich vor dem Sprint Backlog zum Daily Scrum, um den Fortgang der Arbeiten zu besprechen und das Sprint Planning und das Sprint Backlog wenn nötig anzupassen.

→ Am Ende jedes Sprints erfolgen zwei Meetings, die eine Reflexion ermöglichen: Beim Sprint Review steht die Qualität des Teilprodukts aus Userperspektive im Mittelpunkt. Bei der internen Retrospektive werden Erfahrungen und Hindernisse reflektiert.

Für den Sprint und alle Meetingformen gilt das Prinzip des Timeboxings, das heißt es werden jeweils vorab fest definierte Zeitabschnitte strikt eingehalten. Inhalt und Umfang der Arbeiten oder Themen werden diesem rigiden Zeitrahmen angepasst. Dieser Ablauf wiederholt sich, bis das Gesamtprojekt abgearbeitet ist. Im Scrum-Prozessmodell finden sich die oben beschriebenen vier Entlastungsaspekte. Ob sich diese empirisch realisieren lassen, bewertet die Forschung bisher widersprüchlich. So zeigt sich einerseits, dass sich agile Methoden im Umgang mit den negativen Effekten (zu) planungsgetriebenen Projektmanagements bewähren (vgl. Dönmez et al. 2011), sich die Produktqualität aus Usersicht erhöht (vgl. Sfetsos/Stamelos 2010) und sich die formale wie informelle Kommunikation verbessert (vgl. Pikkarainen et al. 2008). Andererseits machen es agile Strukturen erforderlich, dass Teammitglieder die Balance zwischen Qualität und Termintreue unter dem Zeitdruck kurzer Iterationen permanent herstellen (vgl. Hoda et al. 2012). Langzeitstudien zeigen, dass durch Scrum die Anzahl von Überstunden abnimmt (vgl. Mann/Maurer 2005).

Praxis agilen Projektmanagements

Basis der folgenden Ergebnisse sind Untersuchungen des BMBF- und ESF-geförderten Forschungsprojekts *balance.arbeit* in Software-Entwicklungsteams eines mittelständischen Software-Unternehmens mit rund 39 Millionen Euro Jahresumsatz und 430 Beschäftigten.

Die untersuchten Entwicklungsteams sind in der Ausgestaltung von Scrum und deren Verknüpfung mit konventionellen Konzepten sehr vielfältig vorgegangen. Diese Vielfältigkeit haben wir in vier Typen gebündelt, die wir als *kommunikationsorientiert*, *produktorientiert*, *lehrbuchorientiert* und *schutzorientiert* bezeichnen (vgl. Sauer/Pfeiffer 2012, 2013). Im Folgenden werden die spezifischen Charakteristika der jeweiligen Typen kurz skizziert, ehe wir auf drei wesentliche Chancen wie Risiken agilen Vorgehens in der von uns beforschten Praxis eingehen.

- Der *kommunikationsorientierte Typus* setzt auf die Abstimmung innerhalb des Teams zur Koordination und für wechselseitige Hilfestellungen. Es geht dabei um den Austausch von Informationen über den Fortgang des Arbeitsprozesses, um die Abstimmung und Nutzung potenzieller Synergien und wechselseitige Hilfestellungen bei organisationalen wie technischen Problemen und Verzögerungen.
- Der *produktorientierte Typus* fokussiert die Feinplanung vorgegebener Aufgaben durch das Team. Über die Aufteilung von Aufgaben und das »Schnüren« von individuellen Arbeitspaketen wird teambasiert wie selbstorganisiert entschieden.
- Der *lehrbuchorientierte Typus* unternimmt den Versuch, die Scrum-Konzeption in der Praxis möglichst genau zu reproduzieren und bei allen Elementen von Scrum lehrbuchgetreu zu verfahren. So wird beispielsweise ein besonderes Augenmerk auf die Einhaltung vorgegebener Aufgabenstellungen und Zeitbegrenzungen einzelner Meetings sowie auf das Erstellen eines releasefähigen Teilprodukts in jedem Sprint gelegt.

→ Der *schutzorientierte Typus* setzt auf teambasierte Planungshoheit, das jeweilige Team bestimmt selbst, welche Aufgaben innerhalb eines Sprints bearbeitet und wie die Aufgabenstellungen zwischen den Teammitgliedern am besten verteilt werden können. Hierfür wird neben der Planung ein besonderes Augenmerk auf wechselseitige Abstimmung der Teammitglieder und Koordination gelegt.

Im Folgenden stellen wir drei widersprüchliche Aspekte vor, die in der beforschten Empirie die Schwierigkeiten zeigen, vor denen agiles Vorgehen sowie eine mögliche Entlastung der Softwareentwickler stehen:

→ *Widerspruch 1 »Fremdorganisierte Selbstorganisation«*: Einerseits geht die Implementierung agilen Vorgehens explizit mit einem Empowerment der Beschäftigten einher. Diese können ihre teambasierten Arbeitsprozesse verstärkt selbst organisieren und erhalten so eine gewisse Planungshoheit und die Möglichkeit, konkrete Bedarfe ihrer Arbeitsprozesse, die von der Planungsebene häufig nicht gewusst und berücksichtigt werden, einzubringen. Andererseits ist diese Selbstorganisation *fremdorganisiert*: So werden besonders im kommunikations- und produktorientierten Typus die Anforderungen von Seiten des Managements gestellt und sind von Seiten des Teams nicht verhandelbar. Die Pflichten zur meist digitalisierten Dokumentation gegenüber dem Management führen zudem zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen zwischen der »eigentlichen Arbeit« und bürokratischem Aufwand. *Lösung*: Um eine wirkliche Entlastung zu erzielen, ist damit vor allem auf wirkliches Empowerment und hohe Anteile von Kernarbeit, also der eigentlichen Arbeitstätigkeit, zu achten.

Der Gesetzgeber ist gefordert, Vertraulichkeit zu sichern

Der Gesetzgeber sollte sich nicht daran orientieren, was bei der Datenerhebung und Datenverarbeitung – vom Grundgesetz her betrachtet – gerade noch zulässig ist, sondern die Gesetze grundrechtsfreundlich gestalten. Und da gibt es viel zu tun, denn die technologische Entwicklung ist den gesetzlichen Vorstellungen in der letzten Zeit davongelaufen.

Machen wir uns nichts vor, wir sind längst gläsern. Wir hinterlassen jeden Tag hunderte von digitalen Spuren, und die können so kombiniert werden – die Software ist heute so weit –, dass man unser Verhalten vorhersagen kann, wenn man diese Spuren kennt. Deswegen brauchen wir auf der gesetzlichen Ebene vor allem zweierlei:

- *Es muss eine strikte Zweckbindung der Verarbeitung von Daten geben. Die Verwendung von Daten, die zu einem bestimmten Zweck erhoben worden sind, müssen auf diesen beschränkt bleiben. Diese Zweckbindung darf nicht durch Verhältnismäßigkeitserwägungen ausgehebelt werden können, z. B. durch den Hinweis, dass eine erhebliche strafrechtliche Relevanz vorhanden sei. Wir brauchen eine strenge Zweckbindung und entsprechende Verwertungsverbote. Es gibt dafür, wie so etwas geregelt werden kann, auch gesetzliche Beispiele, wie z. B. in der Insolvenzordnung.*
- *Das Recht auf Vergessen muss bei der Erhebung von Daten eine Default-Einstellung sein. Neben jede Datensammlung muss zu diesem Zweck sozusagen ein elektronischer Schredder kommen.*

Insgesamt müssen wir dazu kommen, dass mit den Daten so vertraulich umgegangen wird, als würde jede Datenerhebung unter einem digitalen Beichtgeheimnis erfolgen.

Verfassungsrichter und Rechtsanwalt

Beitrag auf der ersten ver.di-Digitalisierungskonferenz »Arbeitswelt, Selbstbestimmung und Demokratie im digitalen Zeitalter!« am 10. und 11. September 2014 in Berlin, www.e-government.verdi.de/kongresse

→ Widerspruch 2 »Kontrollierende Transparenz«: Ein Ziel der Apologeten agilen Projektmanagements ist die Aufhebung organisationaler Vereinzelung der Entwicklungsbeschäftigten und der Trennung der Entwicklungsarbeit vom eigentlichen Arbeitsgegenstand. Durch teambasiertes Vorgehen und größtmögliche Transparenz innerhalb der Teams sollen diese überwunden werden: Das Team entwickelt gemeinsam stets mit Bezug zu den Anforderungen an das (End-)Produkt. Auch in unseren Erhebungen fanden wir diese Nähe zum Produkt und die positiven Effekte auf die Wahrnehmung insbesondere der Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit wieder. Die Transparenz im Team birgt allerdings auch Gefahren. So ist für jedes Teammitglied und gegebenenfalls auch für Externe sichtbar, wer seine Arbeitsaufgaben im Zeitplan erledigt und wer hierzu länger braucht. Die hohe Abstimmungsdichte im Team verhindert in der Regel einseitig negative Zuschreibungen und damit einhergehende überlastende Anforderungen. Da diese jedoch insbesondere in Phasen hoher Arbeitsbelastung nicht auszuschließen sind, resultiert daraus die Gefahr eines erhöhten Rechtfertigungsdrucks bei nicht im Zeitbudget erledigten Aufgaben. Dies gilt insbesondere, wenn – wie im produktorientierten Typus – das Team die vom Management vorgegebenen Aufgaben eigenverantwortlich untereinander aufteilen muss. Lösung: Für eine Minderung der Belastung ist daher auf ein unbedingt kooperatives Vorgehen im Team und die Verhinderung missbräuchlicher Nutzung digitaler Daten, beispielsweise um Druck von außen oder auch innerhalb des Teams aufzubauen, zu achten. Digitale Lösungen müssen als Unterstützung, nicht zur Kontrolle der Teams wie einzelner Beschäftigter eingesetzt werden.

→ Widerspruch 3 »Engagierte Selbstausbeutung«: Agiles Projektmanagement setzt nicht zuletzt auch auf die intrinsische Motivation der Beschäftigten. Diese sollen hohe Leistungen nicht aufgrund ständigen (Rechtfertigungs-)Drucks von oben erbringen, sondern aufgrund der Begeisterung an der Arbeit (und einer Verpflichtung, eines Commitment gegenüber ihren TeamkollegInnen). Empirisch konnten wir hohe Leistungsanforderungen, die häufig als positiv und anspornend erlebt wurden, beobachten. Lösung: Gerade bei teambasierter Arbeit ist darauf zu achten, dass keine Belastung über Gebühr stattfindet, weil sich motivierte KollegInnen bis über das gesunde Maß hinaus »anstacheln«. Es ist insbesondere darauf zu achten, dass auch (drohende) Überlastung in agilen Teams thematisierbar ist und Abhilfe geschaffen werden kann, beispielsweise durch Berücksichtigung der oben genannten Aspekte sowie präventive Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und partizipative Gefährdungsbeurteilungen (vgl. Brandl/Bsirske in diesem Band).

Belastungsminderung bei agilem Projektmanagement?

Wirkt Scrum als »Innovations- und Emanzipationsgenerator« (Wühr/Sauer 2010) ohne Nebenfolgen? Noch ist die bisherige Forschung zu wenig umfassend und differenziert, um dazu abschließende Aussagen treffen zu können. Doch scheinen agile Methoden mehr als konventionelles Projektmanagement das Potenzial zu bieten, belastungsmindernde Schutzräume zu schaffen, die eine stärker an den Arbeitsinhalten orientierte Selbstorganisation durch die Teams zulassen. Mit unserer Fallstudie konnten wir zeigen, dass in der Praxis agile Methoden unterschiedlich umgesetzt werden und dass mit diesen Unterschieden auch die Belastungseffekte variieren.

Die produkt- und die lehrbuchorientierten Varianten können mit spezifischen Mehrbelastungen einhergehen. Der schutzorientierte Typ dagegen schafft eher die Voraussetzungen für belastungsärmeres Arbeiten mit agilen Methoden, nämlich

- eine systematisch durch das Team selbstorganisierte Projektplanung;
- Schutz des Sprint über konsequentes Timeboxing vor ungeplanten Zusatzaufgaben von außen
- und Entstehung eines kollektiven Lernprozesses durch gemeinsame Aufwandsabschätzung mit abschließendem Review, der die arbeitsorientierte Planung immer realistischer werden lässt und damit durch Reflexion und Thematisierung die Gefahren freiwilliger Selbstausbeutung minimiert.

Diese Prinzipien sind nicht generell auf agile Methoden einzuschränken, sie könnten auch in anderen Formen des Projektmanagements implementiert werden – wenn man dies denn wollte. Selbst aktive AnwenderInnen agiler Methoden jedoch kennen gerade die Elemente von Scrum überwiegend nicht, die sich in unserer Studie als belastungsmindernd gezeigt haben, also etwa das Prinzip des Timeboxings, die kollektive Aufwandsschätzung oder die Retrospektive (vgl. Wolf/Rook 2008). Die Anwendung agiler Methoden erfolgt in den Unternehmen teils selektiv nach betriebswirtschaftlichen, kurzfristigen Gesichtspunkten.

Nicht nur in dem von uns untersuchten Unternehmen sind agil arbeitenden Entwicklungsteams eingebettet in eine nicht agile Gesamtorganisation, und einzelne EntwicklerInnen arbeiten meist in mehreren Projekten gleichzeitig, die nicht alle agil gesteuert werden. Zudem verzichten Unternehmen trotz der Anwendung agiler Methoden in einzelnen Teams selten ganz auf ein hoch standardisiertes, konventionelles Projektmanagement mit entsprechender Kennzahlensteuerung. Die Widersprüche, die sich aus dem Top-down einer nicht durchgängig agilen Organisation und der agilen Selbststeuerung der mit Scrum arbeitenden Beschäftigten im alltäglichen Arbeitshandeln ergeben, bilden eine Belastungsquelle, auf die dann überwiegend mit individuellen Bewältigungsstrategien reagiert wird: etwa durch eine Selbstrationalisierung (vgl. Böhle et al. 2011) oder durch individuelles Kräfteressen in Ressourcenkonflikten (vgl. Heiden/Jürgens 2013).

Agile Methoden bieten die prinzipielle Chance einer Re-Kollektivierung dieser tendenziell individualisierten Formen der Belastungsbewältigung, vor allem durch die Abstimmung im Team.

Letztlich zeigt sich insbesondere beim Timeboxing, worum es im Kern geht: Belastung ist in erster Linie eine Frage von Ressourcen. Es geht erstens darum, ob Projekten ausreichend Personalkapazitäten und ob Beschäftigten ausreichend Zeitrressourcen zur Verfügung stehen, um anstehende Aufgaben qualitativ gut und effizient bewältigen zu können – die ökonomische Dimension. Diese verbindet sich zweitens mit der Frage, wer über die Angemessenheit dieser Aufwände entscheiden kann – eine interessenpolitische Dimension. Agile Methoden bieten die Möglichkeit, ökonomische und interessenpolitische Aushandlungsprozesse in das Projektgeschehen zu integrieren. Damit wird das Kräfteressen im Ressourcenkonflikt zwischen Betriebsleitung und Beschäftigten zum Gegenstand kollektiver Prozesse – wenn auch weit unter der Ebene von betrieblicher Interessenvertretung durch Betriebs- oder Personalrat. Dieses Potenzial muss gestaltet und aktiv gesichert werden. Eine interessenpolitische Flankierung von Seiten der Betriebs- und Personalräte wie Gewerkschaften ist hier notwendig, denn nur auf das Potenzial der agilen Methode selbst zu setzen, greift zu kurz.

Es gibt bereits methodische Ansätze, die potenzielle Regenerationspuffer von Scrum gefährden. So wird Scrum mit Kanban verbunden, um damit die aus der Produktion bekannte Fließfertigung für die Wissens- und Innovationsarbeit zu adaptieren. Diese Verbindung verspricht Produktivitätszuwächse von über 20 % (vgl. Sjøberg et al. 2012) – ein Zuwachs, der ohne einen deutlichen Anstieg der Belastung in den Entwicklungsteams kaum vorstellbar ist, vor allem weil zwei sich widersprechende Ansätze kombiniert werden sollen. Der Schutzraum Sprint wird durch eine Kombination mit Kanban systematisch abgetragen. Kanbanansätze sind in der Software-Entwicklung bereits auf dem Vormarsch (vgl. Komus 2012). Es ist also höchste Zeit, in betrieblichen Aushandlungsprozessen über zukünftige (agile) Managementmethoden (und deren digitalisierte Ausgestaltung) die Belastungsdimension als Bewertungskriterium einzuführen und interessenpolitisch durchzusetzen.

LITERATUR

- Böhle, F. / Pfeiffer, S. / Porschen, S.** (2011): Herrschaft durch Objektivierung, in: Bonß, W./ Lau, C. (Hg.): Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne. Weilerswist, S. 244–283
- Bolte, A. / Neumer, J. / Porschen, S.** (2008): Die alltägliche Last der Kooperation, Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie, Berlin
- Dönmez, D. / Grote, G. C. / Weick, C. W.** (2011): Managing Uncertainty in Software Development Projects: An Assessment of the Agile Development Method Scrum, in: Sillitti, A./ Hazzan, O./Bache, E./Albaladejo, X. (Hg.): Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming, Heidelberg, S. 326–328
- Funken, C. / Stoll, A. / Hörlin, S.** (2011): Die Projektdarsteller: Karriere als Inszenierung: Paradoxien und Geschlechterfallen in der Wissensökonomie, Wiesbaden
- Gerlmaier, A. / Latniak, E.** (2007): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg, Arbeits- und Lernbedingungen bei Projektarbeit im IT-Bereich, in: Moldaschl, M. (Hg.): Verwertung immaterieller Ressourcen, Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III, München, Mering, S. 131–169
- Heiden, M. / Jürgens, K.** (2013): Kräftemessen, Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt, Berlin
- Hoda, R. / Noble, J. / Marshall, S.** (2012): Developing a Grounded Theory to Explain the Practices of Self-Organizing Agile Teams, in: Empirical Software Engineering 17, 6, S. 609–639
- Howcroft, D. / Wilson, M.** (2003): Paradoxes of Participatory Practices: the Janus Role of the Systems Developer, in: Information and Organization 13, S. 1–24
- Kalkowski, P. / Mickler, O.** (2009): Antinomien des Projektmanagements: Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum, Berlin
- Kawalec, S. / Menz, W.** (2013): Die Verflüssigung von Arbeit, Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM, in: Arbeits- und Industrie-soziologische Studien, Jg. 6, Heft 2, Dezember 2013, S. 5–23
- Komus, Ayelt** (2012): Status Quo Agile, Verbreitung und Nutzen agiler Methoden, BPM-Labor der Hochschule Koblenz
- Mann, C. / Maurer, F.** (2005): A Case Study on the Impact of Scrum on Overtime and Customer Satisfaction, Presentation, Agile Conference, 2005, Proceedings, S. 70–79, IEEE
- Marchenko, A. / Abrahamsson, P.** (2008): Scrum in a Multiproject Environment: An Ethnographically-inspired Case Study on the Adoption Challenges, Presentation, AGILE'08 Conference IEEE
- Menz, W. / Dunkel, W. / Kratzer, N.** (2011): Leistung und Leiden, Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkung, in: Kratzer, N. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt, Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin, S. 143–198
- Pikkarainen, M. / Haikara, J. / Salo, O. / Abrahamsson, P. / Still, J.** (2008): The Impact of Agile Practices on Communication in Software Development, in: Empirical Software Engineering 13, 3, S. 303–337

-
- Pfeiffer, Sabine** (2004): Arbeitsvermögen, Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung, Wiesbaden
-
- Pfeiffer, S. / Schütt, P. / Wühr, D.** (2012): Zählung oder Freisetzung? Zur Standardisierung von Innovation und der Bearbeitung ihrer Paradoxien, in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 21, 2/3, S. 91–104
-
- Sauer, S. / Pfeiffer, S.** (2012): (Erfahrungs-) Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver-)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden, in: Koch, G./Warneken, B. (Hg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen, Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus, Frankfurt am Main, S. 195–209
-
- Sauer, S. / Pfeiffer, S.** (2013): Agility@Innovation: Chancen und Risiken agilen Projektmanagements für innovative, partizipative Arbeit, in: Verdi-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hg.): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig, S. 42–49
-
- Sauer, Stefan** (2014): Unfassbare Anforderungen, in: Computer und Arbeit 2, S. 17–19
-
- Schwaber, Ken** (2008): Scrum im Unternehmen, Unterschleißheim
-
- Sfetsos, P. / Stamelos, I.** (2010): Empirical Studies on Quality in Agile Practices, Presentation, Quality of Information and Communications Technology (QUATIC), 7th International Conference on the IEEE
-
- Sjøberg, D. I. K. / Johnsen, A. / Solberg, J.** (2012): Quantifying the Effect of Using Kanban versus Scrum: A Case Study, in: IEEE Software 29, 5, S. 47–53
-
- VersionOne** (Hg. 2014): State of Agile, 8th Annual Survey, Cheshire
-
- West, D. / Grant, T. / Gerush, M. / D’Silva, D.** (2010): Agile Development: Mainstream Adoption Has Changed Agility Trends in Real-World Adoption of Agile Methods, Cambridge
-
- Wirdemann, Ralf** (2009): Scrum mit User Stories, München
-
- Wittke, V. / Hanekop, H.** (Hg. 2011): New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet, An Interdisciplinary Perspective, Göttingen
-
- Wolf, H. / Rook, A.** (2008): Agilität wird Mainstream, Ergebnisse der Online-Umfrage 2008, in: Marktstudie 3, S. 10–13
-
- Wühr, D. / Sauer, S.** (2010): Scrum als Innovations- und Emanzipationsgenerator? Was traditionelle Branchen von der agilen Software-Entwicklung lernen können, in: Computer und Arbeit 11/2010, S. 10–14
-
- Wühr, D. / Pfeiffer, S. / Schütt, P. / Huchler, N.** (2012): Innovation an der Grenze – Wann wird Innovationsarbeit zur Belastung? in: Pfeiffer, S./ Schütt, P./Wühr, D. (Hg.): Smarte Innovation, Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau, Wiesbaden, S. 141–164
-

Social Media im Betrieb – Heraus- forderungen für Beschäftigte und Interessen- vertretungen



Tanja Carstensen

ist Soziologin an der TU Hamburg-Harburg in der Arbeitsgruppe Arbeit-Gender-Technik und leitet zurzeit das Projekt »Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media« (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung).

Enterprise 2.0 – Facebook für die Firma?

E-Mail und World Wide Web gehören für viele Beschäftigte inzwischen fest in den Arbeitsalltag. Seit in den letzten Jahren mit dem Web 2.0 zudem soziale Netzwerke, Weblogs, Wikis und Plattformen an Bedeutung gewonnen haben, werden Social-Media-Anwendungen auch für die unternehmensinterne Nutzung wichtiger. Immer mehr Unternehmen führen soziale Netzwerke, meist kombiniert mit Blog- und Wiki-Tools, ein. Immerhin 13 % aller in einer Bitkom-Studie befragten Unternehmen kommunizieren über ein internes soziales Netzwerk mit ihren Beschäftigten (vgl. Hampe 2014). Solche Unternehmensnetzwerke enthalten meist ein persönliches Profil und ermöglichen es Beschäftigten, Beiträge zu posten, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, Gruppen zu Themen zu gründen sowie Beiträge anderer zu kommentieren oder zu liken.

Die Unternehmen versprechen sich davon eine bessere Zusammenarbeit – Social Collaboration – sowie effektivere Kommunikation, Vernetzung, neue Möglichkeiten für Wissensmanagement, Ideenentwicklung, Projektorganisation und Prozessabläufe, und dies unternehmensweit und über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg. Web-2.0-Technologien sollen Transparenz erhöhen und das Stimmungsbild im Unternehmen sichtbar machen. Dabei reichen die Inhalte von Vorstandsbekanntmachungen und Projektkoordination über Kantineninformationen und Fahrgemeinschaftsbörsen bis hin zum Austausch über private Themen. Ein wichtiges Anliegen der Einführung so genannter Enterprise-2.0-Strategien ist zudem die Reduktion des internen E-Mail-Aufkommens, das zunehmend als problematische Arbeitsbelastung erkannt wird. Auch die Arbeit an gemeinsamen Texten kann erleichtert werden, wenn die aktuelle Version auf der Plattform bearbeitet werden kann, statt x-mal über E-Mail-Anhänge verschickt zu werden. Die Informationen liegen nicht mehr in den einzelnen Postfächern, sondern sind zentral verfügbar. Und schließlich können auch persönliche Treffen damit zu einem Teil ersetzt werden (vgl. TBS NRW 2013).

ArbeitgeberInnen messen Social Media offensichtlich für die Wirtschaftlichkeit ihres Unternehmens große Relevanz bei und erwarten, dass diese für die Unternehmenskultur, für die interne Kommunikation und die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen zukünftig von großer Bedeutung sein werden (vgl. Bundesverband Digitale Wirtschaft 2012). Was der Einsatz von Social Media aus Sicht der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen bedeutet, ist hingegen deutlich unklarer und ambivalenter.

Betriebliche Handlungsfelder bei der Einführung von Social Media

Das Forschungsprojekt Arbeit 2.0. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen im Umgang mit Social Media (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, 2013–2015) hat die Fragen untersucht, welche Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten im betrieblichen Einsatz von Social Media entstehen, welche Problemlagen Betriebs- und Personalräte wahrnehmen und welche Handlungsansätze sie bereits entwickelt haben. Hierfür wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt, an der 564 Betriebs- und Personalräte teilnahmen (von denen 57 % in Unternehmen arbeiten, in denen Social Media – intern und/oder extern – bereits zu Anwendung kommen). Außerdem wurde in drei Fallbetrieben unterschiedlicher Branchen (davon ein Unternehmen aus dem Bereich IT-Dienstleistungen) anhand von insgesamt 45 qualitativen Interviews (davon 18 Interviews bei dem IT-Dienstleister) mit Betriebsräten und anderen Beschäftigten unterschiedlicher Berufsgruppen und Hierarchieebenen der interne Social-Media-Einsatz detaillierter analysiert.

Vor allem in der Umfrage unter Interessenvertretungen wird deutlich, dass die Art, wie Social Media eingeführt und Betriebsräte miteinbezogen wurden, ebenso wie die Verbreitung sehr heterogen sind. Manche der befragten Betriebsräte schildern die Einführung und Nutzung von Social Media als Wildwuchs oder nebulös. Eine überwiegende Mehrheit wurde nicht beteiligt (vgl. Abb. 1) und bei denen, die beteiligt wurden, beschränkte sich die Partizipation zumeist auf bestimmte Phasen des Prozesses (vgl. Abb. 2). Einige betriebliche InteressenvertreterInnen haben spät Informationen erhalten. Immerhin sind aber auch 25 % insgesamt eher zufrieden, 4 % sogar sehr zufrieden und teilweise TreiberInnen des Prozesses.

Vor allem große, multilokal agierende Konzerne haben die Nutzung interner Social Media unter frühzeitiger Beteiligung der Betriebsräte eingeführt, auf einem hohen Niveau in Betriebsvereinbarungen geregelt und knüpfen dabei oftmals an etablierte Regelungen zum Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Regelungen zu Arbeitszeit und Datenschutz an (vgl. Wedde/Spoo in diesem Band). Jedoch gibt es gerade mal bei einem Drittel der befragten Unternehmen Guidelines oder Regelungen.

Auch unter diesen Voraussetzungen stellt die Nutzung von Social Media einige neue Herausforderungen an betriebliche Mitbestimmung und Praxis. Folgende zentrale Problemlagen und betriebliche Herausforderungen wurden in der Studie deutlich.

Leistungs- und Verhaltenskontrolle 2.0

Die Frage nach Leistungs- und Verhaltenskontrolle ist ohne Zweifel eine der wichtigsten Regelungsfelder in der betrieblichen Social-Media-Nutzung, denn mit Social Media haben die technologischen Möglichkeiten der Aufzeichnung, Speicherung und Auswertung personenbezogener Daten erheblich zugenommen (vgl. Jerchel in diesem Band). Permanent hinterlassen Beschäftigte mit Vorschlägen, Ideen, Positionen, Kommentaren, Likes und Kritik Spuren im Unternehmensnetzwerk. Außerdem entstehen neue digitale »Betriebsöffentlichkeiten«, in denen Äußerungen von Beschäftigten in deutlich größerem Umfang als früher unternehmensweit sichtbar werden und meist langfristig abrufbar bleiben.

Greve/Wedde (2014: S. 49) stellen in ihrer Auswertung von Social-Media-Vereinbarungen und -Guidelines fest, dass vielfach zwar geregelt ist, dass keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle erfolgt, dass ausführlichere Beschreibungen, um welche Daten und Protokollierungen es konkret geht, aber unterbleiben. So wichtig dieser grundsätzliche Ausschluss ist, die neuartigen Möglichkeiten der Datensammlung und -auswertung sollten in Vereinbarungen genau beschrieben werden (vgl. Greve/Wedde 2014: S. 50). Einige Betriebsräte machen gute Erfahrungen mit technischen Lösungen, bei denen sie bereits bei der Tool-Einführung darauf hinwirken, dass Funktionen, die zur Erhebung von Daten und zur Leistungskontrolle geeignet sind, ausgeschaltet und damit Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle von vornherein unmöglich gemacht werden. So haben einige Betriebsräte beispielsweise durchgesetzt, dass Einträge in Sozialen Netzwerken keine Angabe der Uhrzeit enthalten sowie dass nicht sichtbar ist, wer wie lange online war – eine Regelung, die gleichzeitig der Qualität der Inhalte keinen Abbruch tut. Damit kann verhindert werden, dass Vorgesetzte auswerten können, wann und wie lange Beschäftigte das Soziale Netzwerk genutzt haben. Empfehlenswert ist darüber hinaus, im Sinne der informationellen Selbstbestimmung und des Schutzes der Persönlichkeitsrechte zu regeln, inwiefern Beschäftigte die Möglichkeit haben, über ihre eigenen Einträge und Profileinstellungen zu bestimmen, und diese löschen zu können. Greve/Wedde (2014: S. 133) empfehlen außerdem, klar zu vereinbaren, wie mit dem Account bei Verlassen des Unternehmens umgegangen wird.

Einige der befragten Betriebsräte setzen sich zudem dafür ein, dass es keinen Zwang zur aktiven Beteiligung an der digitalen Betriebsöffentlichkeit gibt. Wer kein Foto auf sein Persönlichkeitsprofil stellen und keine Angaben zur Person machen möchte, sollte diese Freiheit haben; ebenso wie es möglich sein muss, sich nicht an öffentlich sichtbaren Diskussionen beteiligen zu müssen.

Dies ist nicht nur aus Gründen der Datensparsamkeit (§ 3a BDSG) wichtig. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass manche Beschäftigte eine öffentliche Selbstdarstellung ablehnen. Schließlich kann vereinbart werden, dass Beschäftigte das Recht haben, Präsenzanzeigen auszuschalten, so dass nicht für alle sichtbar ist, dass sie gerade am Rechner sitzen.

Freiwilligkeit der Nutzung?

Viele Unternehmen haben geregelt, dass die Nutzung der internen Social-Media-Tools freiwillig ist. In der Online-Befragung geben nur 3 % der Betriebs- und Personalräte an, dass die Nutzung im Arbeitsalltag verpflichtend für die Beschäftigten ist. Auf Seiten der ArbeitgeberInnen steht dahinter die Idee, dass sich der Nutzen sozialer Medien nur in einer Atmosphäre der Freiwilligkeit entfalten kann: »Der Erfolg eines Social Intranets ist maßgeblich von den Nutzern, deren Akzeptanz und freiwilliger Teilnahme abhängig. Ihr Potenzial kann nur voll ausgeschöpft werden, wenn sich im Unternehmen und Führungsstil eine Kultur der Offenheit, des Wissensaustauschs und der Vernetzung wiederfindet«, so beispielsweise Breuch/Mirbach (2013: S. 167).

Auch den Belegschaftsvertretungen ist wichtig, dass kein Zwang zur Nutzung besteht (vgl. Carstensen 2014). Diese Freiwilligkeit birgt aber verschiedene Probleme: So wird sie in der betrieblichen Praxis oftmals bereits unterlaufen, wenn z. B. relevante Informationen nur noch im Social-Media-Tool zu finden sind, oder der Gruppendruck hoch ist. Außerdem werden oftmals widersprüchliche Erwartungen an die Beschäftigten herangetragen. Während beispielsweise der Vorstand das Social-Media-Engagement begrüßt und fördert, betrachten manche direkte Vorgesetzte dieses als Zeitverschwendung. Somit müssen die einzelnen Beschäftigten zwischen den Anforderungen balancieren, sich einerseits engagiert an Social Media zu beteiligen (dieser Aussage stimmen immerhin 53 % aller befragten Betriebs- und Personalräte zu), andererseits dabei aber das Kerngeschäft nicht zu vernachlässigen. Dabei bleibt es den Beschäftigten überlassen, eigenverantwortlich zu entscheiden, wie oft, wie lange und mit welchen Inhalten sie sich einbringen.

Diese Ergebnisse zeigen die Notwendigkeit, als Interessenvertretung auf klare Regeln hinzuwirken und dafür zu sorgen, dass allen Beteiligten klar ist, welchen Stellenwert Social Media und deren Nutzung im Arbeitsprozess haben soll. Echte Freiwilligkeit und abhängige Beschäftigung erweisen sich in der Realität sowieso als Widerspruch (vgl. Böker et al. 2013: S. 42). Die Unklarheit und die diffusen, widersprüchlichen Erwartungen werden von den Interviewten als eines der größten Probleme im Arbeitsalltag geschildert. Daher diskutieren einige Betriebsräte inzwischen, dass es sinnvoll sein kann, die Freiwilligkeit einzugrenzen. Beispielsweise könnte vereinbart werden, dass es zulässig ist, wenn bestimmte Informationen ausschließlich im Sozialen Netzwerk zu finden und die Beschäftigten damit verpflichtet sind, sich diese Informationen dort abzuholen. Dies könnte Doppelarbeit reduzieren. Hierbei könnten Informationen im Social-Media-Tool über verschickte Links abrufbar sein, ohne dass Beschäftigte sich einloggen bzw. anmelden müssen. Gleichzeitig muss die Freiwilligkeit gewahrt bleiben, wenn es darum geht, sich aktiv an betriebsöffentlichen Diskussionen zu beteiligen.

Digitale Spaltung

Regelungen zur freiwilligen Nutzung führen außerdem zu extrem ausdifferenzierten Nutzungsmustern innerhalb des Unternehmens, was soziale Ungleichheiten und Informationsklüfte verschärfen kann: »Wer in bestimmten Teams bei Social Media nicht mitmacht, wird Außenseiter/Verlierer«, schildert ein Arbeitnehmervertreter. Auch abhängig vom Standort, von den Vorgesetzten und deren Akzeptanz von Social Media, den Möglichkeiten, über die eigene Arbeitszeit selbst zu verfügen, den Zugangsmöglichkeiten zum Computer und der Haltung der einzelnen Beschäftigten zum Internet hat sich eine extrem hohe Nutzungsheterogenität herausgebildet. Ein besonderes Problem stellen dabei die Arbeitsplätze in der Produktion dar, die technisch und arbeitsorganisatorisch grundsätzlich abgekoppelt sind.

ABB. 1 Beteiligung von Betriebsräten bei der Einführung von Social Media

Sind/waren Sie als Gremium beteiligt?

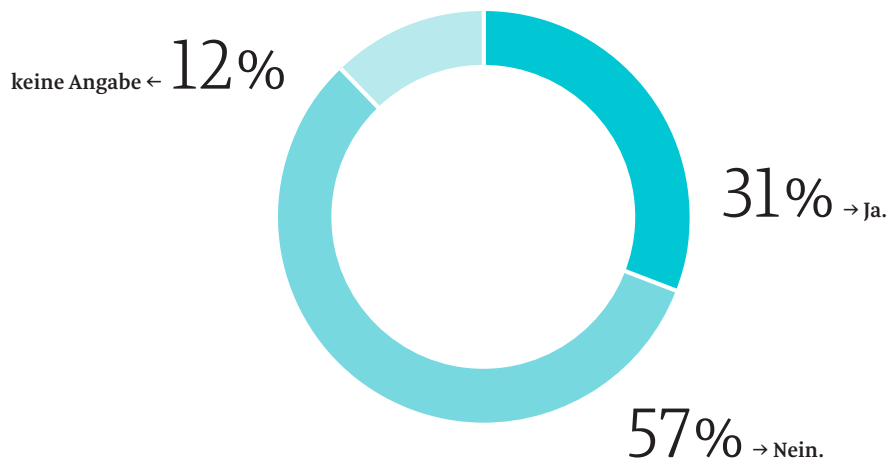


ABB. 2 Phasen der Beteiligung von Betriebsräten bei der Einführung von Social Media

In welchen Phasen sind/waren Sie beteiligt?

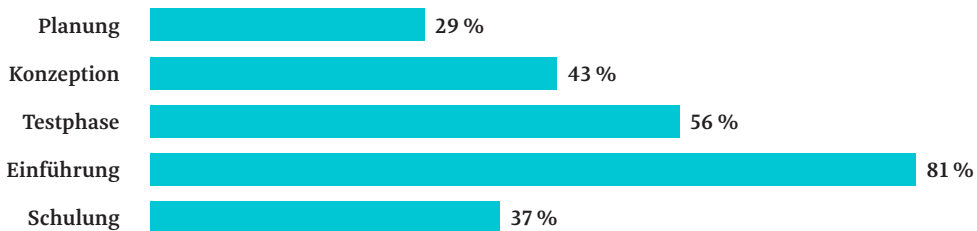


Abb. 1: 319 Interessenvertretungen wurden befragt.

Abb. 2: Von 319 wurden die 99 Interessenvertretungen (31%), die bei der Einführung von Social Media beteiligt worden sind, befragt.

Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage eigener Daten aus der Online-Befragung von Interessenvertretungen

Aber auch Beschäftigte mit mobilen Arbeitsplätzen, die wenig Zeit am Computer verbringen, ArbeitnehmerInnen, die jede Tätigkeit buchen müssen, sowie Beschäftigte mit hoher Arbeitsbelastung finden oft schlichtweg keine Zeit und Möglichkeit, in den Unternehmensnetzwerken zu lesen, geschweige denn selber aktiv etwas zu schreiben. Die Frage, wie groß die Spielräume sind, die eigene Arbeit selbstorganisiert zu gestalten, ist zentral für die Nutzungsmöglichkeiten.

Eine Schlüsselrolle nimmt auch das mittlere Management ein: Wenn die Führungskräfte das Engagement im Netzwerk als Zeitverschwendung betrachten, haben MitarbeiterInnen wenig Möglichkeiten zur Nutzung. In den Fallstudien wird deutlich, dass Beschäftigte bei der Social-Media-Nutzung nicht den Anschein erwecken dürfen, sie hätten sonst nichts zu tun. Vorgesetzte hingegen, die Social Media selbst nutzen, fördern die Nutzung; manche verlagern auch Pflichtaufgaben ins Netzwerk und zwingen ihre MitarbeiterInnen so zur Nutzung. Die individuellen Handlungsspielräume variieren zudem nach Alter, Position im Unternehmen und der Frage, inwiefern man noch beweisen muss, dass man Technik und Innovationen offen und kompetent gegenüber steht. In international agierenden Unternehmen sind zudem Sprachbarrieren eine Ursache für Ausschlüsse aus dem internen Netz: Wer sich auf Englisch nicht sicher fühlt, bleibt lieber still und unbeteiligt.

Manche Interessenvertretungen haben verhandelt, dass alle Beschäftigten einen Zugang und Nutzungsmöglichkeiten haben müssen; die praktischen Probleme bei der Umsetzung machen aber deutlich, dass die Social-Media-Nutzung mit vielen Arbeitsaufgaben in Zeitkonflikt steht bzw. es gar keine Möglichkeit gibt, diese während der Arbeitszeit zu nutzen. Hinsichtlich des Sprachproblems diskutieren Betriebsräte über die Möglichkeit, automatische Übersetzungsprogramme verwenden sowie in abgegrenzten Diskussionsforen und -communities in der Standortsprache schreiben zu dürfen. Digitale Spaltungen im Unternehmen zu verhindern, sehen viele Interessenvertretungen als zentrale Aufgabe an.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ein Ziel der Gestaltung von Social-Media-Anwendungen sein sollte, dass niemand von relevanten Informationen ausgeschlossen sein darf; und alle, die sich aktiv beteiligen wollen, sollten die Möglichkeit dazu haben. Hierfür muss technisch, arbeitsorganisatorisch und hinsichtlich Kompetenzen und Qualifikationen allen der Zugang ermöglicht werden.

Arbeitsbelastung, Arbeitsverdichtung, Zeitdruck, Unterbrechungen und Multitasking

Werden soziale Medien betriebsintern genutzt, ist eine Grundvoraussetzung, dass geklärt wird, dass die Nutzung dieser Tools während der Arbeitszeit stattfindet und als Arbeitszeit gewertet wird. Praktisch ist es allerdings so, dass die Nutzung sozialer Medien zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeutet und damit die sowieso schon hohe Arbeitsintensität und den steigenden Termin- und Leistungsdruck noch zusätzlich erhöht. Bisher ersetzen sie kaum andere Kommunikationswege, sondern erhöhen noch die Anzahl der Kanäle und damit die Menge und Dichte von Informationen. Dass Informationsfülle und Kommunikationsdichte inzwischen kaum noch zu bewältigen sind, darauf lassen auch die Schilderungen von Interviewten schließen, die angeben, dass es mittlerweile normal ist, E-Mails ungelesen zu löschen. Chatfunktionen, Präsenz- und Online-Anzeigen von Social-Media-Tools sorgen zudem für eine permanente Erreichbarkeit während der Arbeitszeit. Dies führt oftmals zu Arbeitsunterbrechungen und erhöht die Anforderungen an Multitasking.

Gleichzeitig bringen neuen Technologien aber auch zeitliche Ersparnisse und Arbeitserleichterungen: Waren früher beispielsweise zahlreiche Telefonate erforderlich, um ein spezifisches Problem zu lösen, kann dieses nun in einem Forum gepostet werden. Zudem wird in den Interviews deutlich, dass für einen Teil der Beschäftigten Soziale Medien die eigene Arbeit aufwerten, den Spaß an der Arbeit steigern und eine willkommene Abwechslung darstellen. Allerdings fragen sich Betriebsräte bei dieser Art von zeitlichen Ersparnissen, wie gewonnene Zeit verwendet wird und inwiefern Social Media zu einer weiteren Rationalisierung führen können.

Aus diesen Ergebnissen ergibt sich weiterer Handlungsbedarf: Wenn gewünscht ist, dass Beschäftigte Social Media nutzen, muss geklärt werden, wie und wann diese während der Arbeit genutzt werden können, ohne dass es zu Mehrarbeit kommt. Einen Ansatzpunkt für die Nutzungsgestaltung digitaler Technologien bietet außerdem das Arbeitssicherheitsgesetz, das BetriebsärztInnen die Aufgabe zuweist, ArbeitgeberInnen bei Fragen des Arbeitsrhythmus und des Arbeitsablaufs zu beraten (ASiG § 3, 1d). Forderungen müssen sich unter anderem auf die Reduzierung der Kommunikationsdichte und -geschwindigkeit richten (vgl. auch Dunkel et al. 2010). Außerdem müssen Beschäftigte das Recht haben, auch offline sein zu dürfen (vgl. auch Bsirke et al. 2012: S. 13).

Mobbing und Konflikte

Relativ etabliert sind inzwischen Regelungen in Netiquetten oder Social-Media-Guidelines zu den Umgangsformen in Online-Kommunikationen. Hierzu gehören Aufforderungen zu Höflichkeit, Respekt, Fairness, Offenheit und Selbstverantwortung. Arbeitgeberseitig gehen die Anforderungen an die Beschäftigten teilweise weit darüber hinaus. Sie wünschen sich von den Beschäftigten Engagement und Loyalität dem Unternehmen gegenüber und geben Tipps wie »Don't blog when you're unhappy«, »Seien Sie stets authentisch« (Greve/Wedde 2014).

Einerseits sind dadurch Regeln der Online-Kommunikation inzwischen einigermaßen etabliert und ermöglichen eine Kommunikationskultur der Anerkennung und Wertschätzung; andererseits bleibt die Kommunikation anfällig für Missverständnisse, Verletzungen und Konflikte. In der Studie ist deutlich geworden, dass die Beschäftigten untereinander zwar oftmals dafür sorgen, dass eskalierende Diskussionen durch die MitarbeiterInnen selbst wieder entschärft werden. Dennoch hat es sich als sehr sinnvoll erwiesen, für Konflikte, Beleidigungen und Mobbing im Netz einen Regelungsausschuss einzurichten, in dem Personalverantwortliche und ArbeitnehmervertreterInnen sitzen, die gemeinsam konkrete Konflikte klären.

(Software-)Ergonomie

Im Zuge der Digitalisierung haben die Nutzung von mobilen digitalen Geräten und der Umgang mit User Interfaces stark zugenommen. Um gesundheitliche Belastungen, zusätzlichen Aufwand und Erschwerung von Arbeit zu vermeiden, sollte auch der Blick auf die Ergonomie der eingesetzten Tools nicht zu kurz kommen (vgl. Brandl/Bsirske in diesem Band). In den Interviews zeigt sich eine große Bandbreite an Zufriedenheiten mit der Usability der eingesetzten Social-Media-Tools: Manche finden sie intuitiv und leicht zugänglich. Andere beschreiben, dass es zeitaufwändig wäre, sich in die Bedienung einzufinden, und dass die Nutzerführung nicht eingängig wäre. Oftmals wird die Gestaltung bisher kaum von NutzerInnen bestimmt und somit dem Anspruch sozialer Innovationen (vgl. Brandl/Bsirske in diesem Band) nicht gerecht. Ergonomie und Usability sind bei der Entscheidung über Anwendungen meist nur ein untergeordnetes Kriterium, da diese sich vor allem an Geschäftsprozessen und nicht an den Erfordernissen der konkreten Arbeitsebene orientiert hat (vgl. auch Pfeiffer 2012: S. 20). Stattdessen macht die eingesetzte, starre IT zusätzliche Arbeit und zwingt die UserInnen, sich den vorgegebenen Prozessen anzupassen. Eine Aufgabe für Interessenvertretungen ist damit auch, bei der Einführung von Social Media auf die Gestaltung gesunder, einfacher Tools zu achten, die praktisch, eingängig und arbeitserleichternd sind.

Zusätzliche Anforderungen und (gesundheitliche) Belastungen

Aus Sicht der Beschäftigten können Social Media also mit einer Reihe von zusätzlichen Anforderungen und Belastungen einhergehen. Beschäftigte sind mit Anforderungen an Öffentlichkeit und Transparenz konfrontiert, müssen bis zu einem gewissen Grad eigenverantwortlich ausbalancieren, wie sie Social Media nutzen wollen, mit Informationsfülle und Kommunikationsdichte umgehen sowie Entgrenzung, Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck bewältigen.

In den Interviews wird deutlich, dass die Beschäftigten Social-Media-Einführungen oft als weitere Reorganisationsstrategie wahrnehmen, die ihnen (zum wiederholten Mal) Wandlungskompetenz und Offenheit gegenüber Neuem abverlangt. Social Media verschärfen in vielfacher Hinsicht Tendenzen der gegenwärtigen Arbeitswelt, indem sie Entgrenzung, Arbeitsverdichtung und Subjektivierung von Arbeit verstärken (vgl. Carstensen 2012). Die Technik ist nicht alleinige Ursache dieser Belastungen, kann diese aber massiv erhöhen und damit Stress und psychische Belastungen verstärken. Damit sind bei der Gestaltung von Social Media auch Fragen und die Mitbestimmungsmöglichkeiten hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einzubeziehen (vgl. Carstensen 2015; Wedde/Spoo in diesem Band).

Perspektiven für die Gestaltung

Guter Arbeit mit Social Media

Insgesamt sind die Handlungsfelder damit vielfältig, so dass Regelungen und Angebote auf verschiedenen Ebenen erforderlich werden. Dabei können die Möglichkeiten, die das Betriebsverfassungsgesetz für Mitbestimmung bietet, genutzt werden. Insbesondere zeigt sich auch in der Studie, dass die Interessenvertretungen gerade hinsichtlich der Mitbestimmungsrechte bei der Einführung von technischen Einrichtungen am langen Hebel sitzen und teilweise dadurch weitreichend ihre Forderungen durchsetzen und massiven Druck aufbauen können. Die Interessenvertretungen haben gute Möglichkeiten zur Gestaltung einer gesunden, Persönlichkeitsrechte schützenden, Selbstentfaltung ermöglichenden und beteiligungsorientierten Social-Media-Nutzung. Auch in Bezug auf Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Arbeitszeitregelungen können Betriebs- und Personalräte sich auf die bestehenden Gesetze der Mitbestimmung beziehen (vgl. Wedde/Spoo in diesem Band). Klare Regeln scheinen dabei besonders wichtig zu sein: »Der Mitarbeiterschaft müssen die möglichen Konsequenzen, aber auch die Vorteile, die klare Regelungen mit sich bringen, vor Augen geführt werden (...). Zu proaktiven, versierten Akteuren im Social Web und damit zu wertvollen Unterstützern werden Mitarbeiter jedoch nur, wenn sie auf der Basis klarer, sicherer und unterstützender Regelungen agieren können« (Greve/Wedde 2014: S. 136).

Gleichzeitig braucht es weiter reichende Ansätze. Aufgabe für die betrieblichen Interessenvertretungen wie für Gewerkschaften muss sein, nachhaltige Gefahren der Arbeitsverdichtung – auch durch digitale Technologien – entgegenzuwirken, Hilfestellungen bei Überlastungsproblemen zu geben und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Abgrenzung ermöglichen, die Vermeidung von Reizüberflutung begünstigen sowie Schutzmaßnahmen vor psychischen Belastungen durch digitale Technologien zu entwickeln (vgl. Greve/Wedde 2014: S. 133). Aus gewerkschaftlicher Sicht liegen bereits Forderungen vor, die vor Belastungen durch permanente Erreichbarkeit schützen können, z. B. Log-Off-Rechte (vgl. Bsirske et al. 2012: S. 13 sowie Brandl/Bsirske in diesem Band), also das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit bzw. Recht offline zu sein. Möglichkeiten der Überwachung sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle müssen trotz komplexer werdender und schwer kontrollierbarer Aufzeichnungs- und Auswertungsmöglichkeiten ausgeschlossen bzw. minimiert werden, um Persönlichkeitsrechte zu schützen. Hierfür reichen die aktuellen Mitbestimmungsmöglichkeiten nicht aus (vgl. Bsirske et al. 2012: S. 14 sowie Wedde/Spoo in diesem Band). Wichtige Forderungen hierbei richten sich auch auf einen wirksamen Arbeitnehmerdatenschutz (vgl. Bsirske et al. 2012: S. 13 sowie Jerchel in diesem Band), ein Recht auf Vergessen und auf informationelle Selbstbestimmung.

Ein wichtiger Baustein für einen guten Umgang mit Social Media ist zudem Medienkompetenz (vgl. auch Bsirske et al. 2012: S. 14). Die Interessenvertretungen haben die Möglichkeit, Aufklärungs-, Schulungs- und Bildungsmaßnahmen vorzuschlagen. Es braucht Weiterbildung und Qualifikation im Umgang mit den neuen Technologien, nicht nur um digitale Klüfte zu vermeiden, sondern auch zur Herausbildung von Kompetenzen der Ab- und Begrenzung von Erreichbarkeits- und Multitaskinganforderungen, zum Schutz vor »medialer Überforderung« (Ruchhöft 2012, vgl. Brandl/Bsirske in diesem Band).

Auch braucht es Sensibilisierungskampagnen im Selbstschutz (vgl. Jerchel in diesem Band). Und nicht zuletzt sollte Ziel sein, dass die Beschäftigten, die mit Social Media umgehen, die Funktionsweisen der Technik in ihren Grundlagen verstehen – also was passiert und was es bedeutet, wenn man etwas *liked*, warum bei Suchanfragen welche Einträge oben auf der Trefferliste stehen usw.

Ein weiterer Baustein sind technische Lösungen, die Social-Media-Tools mitbestimmungsorientiert gestalten. Hierbei können Möglichkeiten der Aufzeichnung und Auswertung von vornherein ausgeschlossen, User Interfaces einfach und gesundheitschonend gestaltet und Zeiten definiert werden, in denen bestimmte Funktionen nicht genutzt werden können, um Ruhezeiten zu gewährleisten. Ein Ziel muss also sein, auch in technischer Hinsicht Standards *beschäftigtenfreundlicher* Plattformen zu etablieren. Allerdings bringen technische Lösungen wenig, wenn beispielsweise die Arbeitsmenge in der vereinbarten Arbeitszeit nicht zu bewältigen ist.

Es spricht einiges dafür, dass Social Media in der internen Kommunikation erst der Anfang und nur ein Baustein eines weit reichenden Umbruchs in der Arbeitswelt sind. Gerade an unternehmensinternen sozialen Netzwerken zeichnen sich Entwicklungen ab, die Hinweise auf zukünftige Formen der Zusammenarbeit geben. Schon heute müssen einige Betriebsräte mit ihren ArbeitgeberInnen über Möglichkeiten der Öffnung der internen Netzwerke nach außen, für FreelancerInnen, WerkvertragsnehmerInnen und andere Externe verhandeln. Der Schritt zu Crowdsourcing bzw. Crowd- und Cloudwork mit den verbundenen Gefahren der *Verflüssigung* und Prekarisierung von Erwerbsarbeit ist von dort aus klein (vgl. Kawalec/Menz 2013; Boes et al. 2014 sowie Leimeister et al. in diesem Band). Auch hinsichtlich Big Data werden in den kommenden Jahren weitere Herausforderungen auf die Interessenvertretungen zukommen. Soziale Medien bieten die Chance, gemeinschaftlich, produktiv, wertschätzend und zeitsparend zusammenzuarbeiten; inspirierende Diskussionen zu führen und direkte Anerkennung zu bekommen.

Die Herausforderung für *Gute digitale Arbeit* (vgl. ver.di 2014) wird darin bestehen, Social Media und alle kommenden Collaboration-Tools wie auch die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass digitale Ungleichheiten, Belastungen, »Verflüssigung« und Überwachung von Arbeit möglichst verhindert werden und vielmehr die Chancen, die in der Zusammenarbeit über digitale Medien entstehen, für die Beschäftigten genutzt werden.

LITERATUR

- Böker, K.-H. / Demuth, U. / Thannheiser, A. / Werner, N.** (2013): Social Media – Soziale Medien, Düsseldorf
- Boes, A. / Kämpf, T. / Langes, B. / Lühr, T. / Steglich, S.** (2014): Cloudworking und die Zukunft der Arbeit, hrsg. von der Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung (BTQ) im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V./Input Consulting GmbH Stuttgart, BTQ Kassel, Kassel/Stuttgart
- Breuch, N. / Mirbach, J.** (2013): Die Einführung eines Social Intranets – Ohne Change Management kein Erfolg, in: Bitkom (Hg.): Wissensmanagement und Social Media – Markterfolg im Innovationswettbewerb, Berlin, S. 167–174
- Bsirske, F. / Schröder, L. / Werneke, F. / Bösch, D. / Meerkamp, A.** (Hg. 2012): Grenzenlos vernetzt? Gewerkschaftliche Positionen zur Netzpolitik, Hamburg
- Bundesverband Digitale Wirtschaft** (2012): 10 Thesen zur Zukunft von Social Media, www.bvdw.org/presse/news/article/bvdw-10-thesen-zur-zukunft-von-social-media.html
- Carstensen, T.** (2012): Die Technologien des »Arbeitskraftunternehmers«. Zur Bedeutung des Web 2.0 für den Wandel der (Erwerbs-)Arbeit, in: Soeffner, H.-G. (Hg.): Transnationale Vergesellschaftungen: Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt am Main 2010, Wiesbaden, CD-Rom, S. 1–13
- Carstensen, T.** (2014): Social Media in der internen Zusammenarbeit. Neue Anforderungen an Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen, in: Computer und Arbeit, 6/2014, S. 18–21
- Carstensen, T.** (2015): Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 68, Nr. 3, S. 187–193
- Dunkel, W. / Kratzer, N. / Menz, W.** (2010): »Permanentes Ungenügen« und »Veränderung in Permanenz« – Belastungen durch neue Steuerungsformen, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 63, Nr. 7, S. 357–364
- Greve, S. / Wedde, P.** (2014): Social-Media-Guidelines. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt am Main
- Hampe, K.** (2014): Wie digital ist unsere Zusammenarbeit heute? www.kda-bayern.de/fileadmin/user_upload/download/kda/Dokumente/Tutzing/2014/2_Vortrag_Hampe_Bitkom_Wie_digital_ist_unsere_Zusammenarbeit_heute.pdf
- Kawalec, S. / Menz, W.** (2013): Die Verflüssigung von Arbeit. Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM, in: Arbeits- und Industrie-soziologische Studien, Jg. 6, Heft 2, S. 5–23, www.ais-studien.de/uploads/tx_nfxetarbsoznetzeitung/AIS-13-2-2Kawalec-Menzfinal.pdf
- Pfeiffer, S.** (2012): Die technologischen Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken, in: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2012, Berlin/Heidelberg, S. 15–21
- Ruchhöft, M.** (2012): »Muss nur noch kurz die Welt retten!« Mediale Überforderung – Betriebs- und Personalräte können gegensteuern, Computer und Arbeit 5/2012, S. 5–7
- TBS beim DGB NRW e.V.** (2013): Web 2.0 – Soziale Netze im Betrieb. Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung, Dortmund, www.tbs-nrw.de/fileadmin/Shop/Broschuren_PDF/Soziale_Netze_im_Betrieb.pdf

Weiterbildung in der IT-Branche – Ein Zwischenbericht zum Projekt der Hans-Böckler-Stiftung



Ines Langemeyer

ist Professorin für Lehr-Lernforschung am
Karlsruher Institut für Technologie und
am Institut für Berufspädagogik und Allgemeine
Pädagogik.



Nicolai Lenz

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich
für Lehr-Lernforschung am Karlsruher Institut
für Technologie und am Institut für Berufspädagogik
und Allgemeine Pädagogik

Mehr denn je gilt heute permanentes (Weiter-)Lernen als ein Muss und zwar »sowohl für die berufliche Anpassungsfähigkeit und Weiterentwicklung der Beschäftigten als auch für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen« (Heidemann/Busse 2015: S. 83). Dieser Zusammenhang lässt sich besonders gut an der IT-Branche beobachten. Digitale Technologien sind mittlerweile mehr als ein PC am Arbeitsplatz. Sie stellen in der Regel umfassende Infrastrukturen und Steuerungssysteme dar. Die Entwicklung dieser Technologien ist ein Schlüssel für wirtschaftsstrategische (und nicht nur rationalisierende) Innovationsprozesse geworden (vgl. Roth 2015). Verbunden mit anderen Technologien und Prozessen dienen sie dazu, die Leistungsfähigkeit von Unternehmen, öffentlichen und privaten Einrichtungen oder Netzwerken etc. zu potenzieren. IT-Unternehmen verkaufen über Hard- und Software und einmalige Dienstleistungen hinaus umfassende technologische Lösungen, für die sie umfangreich beraten und auf längere Sicht entwickeln müssen. All dies hat eine bedeutende Auswirkung auf Weiterbildungsfragen.

Im Folgenden werden erste Ergebnisse aus dem Projekt Weiterbildung in der IT-Branche (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung) vorgestellt. Durch Experteninterviews in ausgewählten Unternehmen wird untersucht, inwiefern Weiterbildung und Lernen Gegenstand von betrieblichen Vereinbarungen und Regelungen in IT-Unternehmen geworden sind, welche Konfliktpotenziale diese Thematik enthält, wo und warum formale Festschreibungen fehlen und gegebenenfalls für die Betroffenen als unnötig oder nicht praktikabel eingeschätzt werden. Befragt werden dazu sowohl die Geschäftsleitung, Personalverantwortliche als auch Beschäftigte und – soweit vorhanden – Betriebsräte.

Weiterbildung und Lernen in der IT-Arbeit

In der IT-Branche umfasst Weiterbildung bzw. berufliches Lernen weit mehr als das formal organisierte Lernen im Sinne der Bereitstellung und der geregelten Teilnahme an Kursen. Bei den Kerntätigkeiten dieser Branche – digitale Arbeit par excellence – geschieht Lernen nicht selten im Arbeitsprozess selbst und fällt sogar zum Teil mit der Tätigkeit des Entwickelns und Beratens zusammen.

Bevorzugt werden selbstgesteuerte bzw. selbstorganisierte Formen des Lernens (vgl. Langemeyer 2005). In hochspezialisierten und hochkomplexen Bereichen der Softwareentwicklung und der Projektleitung ist das Lernen im Arbeitsprozess von außen mitunter schwer zu erfassen und durch die jeweilige Fortschrittsdynamik einer oder mehrerer parallel laufender Projektarbeiten von den Beschäftigten selbst schwer zu planen. Das Feststellen von Bedarfen setzt Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften voraus und stellt durch die zum Teil begrenzten Einsichtsmöglichkeiten in den Fortschritt von Projekten eine Herausforderung an die gesamte Organisation dar.

Regelungen und Strukturen, die das Feststellen von Weiterbildungsbedarfen erleichtern können, sind deshalb bei der Weiterbildungsthematik das eine. Das andere sind die Formen möglicher Weiterbildung. Für sehr spezielle Themen existiert häufig kein passendes Kursangebot. Eine bedeutende Rolle spielen hier stattdessen Foren, in denen sich die Experten austauschen.

Bei all diesen Besonderheiten ist aber festzustellen, dass Weiterbildung/Lernen in der IT-Branche nicht nur den Zweck einer Anpassung der Human Resources an neue Arbeitsformen und/oder neue technologische Bedingungen erfüllt. Diese Logik der Unternehmensentwicklung wird immer unbedeutender, je mehr Investitionen in Human Resources als ein unabdingbarer Bestandteil von innovativen Geschäftsprozessen und -strategien erkannt werden. Weiterbildungsfragen werden so schon vorausgreifend etwa bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder oder der Projektakquise virulent, obwohl der zeitliche Vorlauf, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf neue Projekte vorbereiten zu können, aufgrund des hohen Kostendrucks häufig fehlt.

Dies geht bei der Personalpolitik der Unternehmen nach Einschätzungen von Insidern so weit, dass überhaupt schon bei der Rekrutierung von Fachkräften die Passgenauigkeit von Qualifikationen und Erfahrungen ein Nadelöhr geworden ist. So schildert eine Mitarbeiterin aus einem IT-Netzwerk die allgemeine Lage am Arbeitsmarkt wie folgt:

»Wenn der [Bewerber, I. L.] nicht 100 % reinpasst, dann kriegt er die Absage. Wir haben zurzeit das Gefühl, sie [die Unternehmen, I. L.] sind sehr wählerisch und wollen wenig Aufwand betreiben, dass jemand erst noch reinwächst oder reingebildet wird in diese Aufgabe. Bei Fachkräften aber auch bei Azubis ist es ähnlich. Das ist in dem Fall nicht mehr Ausbildung, sondern da muss es halt passen.«
(Mitarbeiterin, IT-Netzwerk)

In Fragen der Weiterbildung und des Lernens finden entsprechend auch verstärkt Konflikte einen Ausdruck, die aufgrund der Verwissenschaftlichung der Arbeit (vgl. Langemeyer 2015) spezifisch für Beschäftigung in der IT-Branche sind. Ein hoher Qualifikationsdurchschnitt bei den Beschäftigten (vgl. Roth 2014b sowie Müller in diesem Band) sorgt ebenfalls für eine besondere Ausgangslage, wie sich die Konflikte manifestieren und wie sie ausgetragen werden. Sie betreffen im Kern die unternehmerisch strukturierte Einbindung des Know-hows von Fachkräften in die Prozesse der Firma.

Strukturzusammenhänge von diversen Weiterbildungsfragen

Anhand der ersten Ergebnisse des Projekts, bei dem Geschäftsführer, Personalverantwortliche und Beschäftigte von bislang sieben Unternehmen befragt wurden, sollen die idealtypisch herausgearbeiteten Beziehungen zwischen Geschäfts-/Unternehmensformen und den berichteten Lernformen und Weiterbildungsbedarfen aufgezeigt werden.

Wir unterscheiden zunächst folgende Typen von Geschäftsmodellen, die im Laufe weiterer Forschungen weiter präzisiert und ergänzt werden können:

- Typ a: Größere Unternehmen, die durch ein einziges Software-Produkt (mit Varianten) eine bestimmte Sparte auf dem Markt bedienen, auf dem (inter-)nationalen Markt eine führende Stellung erreicht haben und durch Abteilungen im Bereich Vertrieb, Akquise, Beratung, Wartung und Qualitätsmanagement eine stark arbeitsteilige Organisation vorweisen;
- Typ b: Allrounder-Unternehmen, die ein sehr breites Dienstleistungsangebot rund um systemisch abgestimmte Hard- und Softwarelösungen haben und – um eine führende Marktposition zu erreichen bzw. abzusichern – bei einer Bandbreite an neuen Entwicklungen an vorderster Front mithalten müssen;
- Typ c: Spezialisierte Softwareentwickler oder Softwareentwicklungsunternehmen, die sich auf ein oder einige wenige Software-Produkte spezialisiert haben; ihre hochspezialisierten Dienstleistungen mit einem hohen Beratungsanteil werden sowohl von anderen Firmen (Kunden) direkt, als auch durch Unteraufträge von anderen IT-Firmen nachgefragt;
- Typ d: Nischenfirmen, die ohne hohe Spezialisierung wenige, aber langfristig abgesicherte Projekte betreuen; ihre Spezialisierung besteht eher darin, eine bestimmte Nische sehr genau zu kennen.

Unsere These ist, dass diese unterschiedlichen Unternehmensprofile, die zugleich Geschäftsmodelle darstellen, die verschiedenen Anlässe und Bedarfe nach Weiterbildung/Lernen sowie die Konflikte darum wesentlich strukturieren. Denn die Umsetzung von IT-Vorhaben bedeutet zugleich Entwicklung und Realisierung der Potenziale der Beschäftigten. Dabei ist mitzudenken, dass Fachkräfte einer IT-Firma in Projekten häufig vor Ort bei Kunden arbeiten, wo das Know-how z. B. nicht vollständig preisgegeben werden darf.

Nach den bisher geführten Gesprächen mit Geschäftsführern, Personalverantwortlichen, Fachkräften und Betriebsräten ergeben sich unterschiedliche Weiterbildungsthemen auf fachlicher und sozialer Ebene: Fachliche Weiterbildungen sind z. B. Herstellerfortbildungen (insbes. mit Herstellerzertifikat), kurze Inputs, Tagesseminare und Webinars. Bei hochspezialisierten Themen kommen Formen des Selbstlernens und Fachrunden wie Weeklies zum Tragen. Für die projektförmige Einbindung des Know-hows und der gezielten Abstimmung der Personalentwicklung der Fachkräfte mit Geschäftsstrategien der Unternehmen werden zum Teil ausgiebige Mitarbeitergespräche geführt und Tandems zwischen erfahreneren und jüngeren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gebildet. Längere Fortbildungen beziehen sich in der Regel eher auf kaufmännische und Führungsthemen. Die sozialen Themen (rund um Kommunikation im Team sowie bei und mit Kunden) ergeben sich meistens aus Anforderungen für Projektleitung, Wissensmanagement und Kundenbetreuung bzw. Kooperation bei und mit Kunden. Dass gerade diese Anforderungen in den Vordergrund gerückt seien, wurde uns von mehreren Seiten bestätigt (vgl. Roth 2014a: S. 21 f.). Ein Grund ist, dass sich nicht nur in den IT-Firmen, sondern auch bei vielen Kunden agile Methoden wie Scrum durchgesetzt haben (vgl. Pfeiffer et al. in diesem Band). Kommunikation in flachen Hierarchien, Techniken des Coachings und des Konfliktmanagements mit angrenzenden Themen wie Selbsterfahrung in Gruppen etc. werden dadurch zu bedeutsamen Weiterbildungsfeldern.

Sofern sich Lernen vor allem direkt in der Entwicklungsarbeit aus dem Arbeitsprozess ergibt, tritt der Bedarf nach Weiterbildung nicht mehr sukzessive – das heißt als notwendiger Schritt nach Einführung von neuen Technologien, neuen Arbeitsmethoden oder durch Neuverteilung von Aufgaben –, sondern schon in der Planung von Geschäftsstrategien und in der Anbahnung von Projekten auf.

Die Möglichkeit, einen Auftrag oder einen Unter-
vertrag für das Entwickeln, Einrichten oder Warten
von Soft- und gegebenenfalls auch Hardware-Lösun-
gen zu erhalten, steht und fällt mit den vorhande-
nen Fachkräften. Deshalb wäre es zu kurz gegriffen,
das Weiterbildungsgeschehen rein von einem An-
passungsbedarf her zu interpretieren, der für die
IT-Branche nur etwas dynamischer zu beschrei-
ben wäre.

Allerdings darf auch nicht der Eindruck entste-
hen, dass mit der veränderten Bedeutung der Wei-
terbildung als Teil von Geschäftsstrategien alle
bekannten Formen des betrieblichen Lernens ver-
schwunden oder hinfällig geworden wären. Die Zahl
der Teilnahmen an formalisierten Kursen mag sog-
ar der in anderen wissensintensiven Branchen
ähneln (eine Auswertung von quantitativen Daten
steht noch aus). Wenn beispielsweise in IT-Projek-
ten etwa betriebswirtschaftliche oder juristische
Fragen und Expertisen aus angrenzenden Gebieten
relevant werden, kommen in der Regel formalisier-
te Weiterbildungsangebote in Betracht.

Zum Hintergrund der Geschäftsmodelle

Für IT-Firmen gibt es, grob gesagt, zwei strategi-
sche Ausrichtungen für ein marktfähiges Angebot:
Entweder spezialisieren sie sich in Bezug auf eine
Software (evtl. auf einige wenige Software-Produkte),
auf eine Art von Hardware oder auf eine Nische,
oder aber sie stellen sich mit einem möglichst breiten
Angebot auf (s. o.). Allerdings erfordert auch die
Breite eines Angebots und die Breite an Abnehmern
(Kunden) für ein einzelnes Softwareprodukt ein spe-
zielles Wissen über Entwicklungen des Marktes und
relevante Innovationen, um strategische Entschei-
dungen für ein Unternehmen treffen zu können. Ein
solches Strategiewissen zu bekommen, ist mit der
Schwierigkeit verknüpft, eine Vielzahl von Entwick-
lungen in Bezug auf Technologien und Dienstleis-
tungen im Blick zu behalten und von Beschäftigten
und Kunden Einsichten über erfolgreiche und weni-
ger erfolgreiche Projektteile zu erhalten. Auch dafür
ist ein passendes Seminar- oder Kursangebot sel-
ten gegeben, es sei denn im Sinne allgemeiner Füh-
rungskräftebildungen, Coaching- und Kommuni-
kationsseminare.

So tauchen im Einklang mit strategischen Geschäftsentscheidungen auch Herausforderungen auf, wie das Unternehmen im Hinblick auf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Weiterbildungsbedarfe richtig und rechtzeitig erfasst. Unterschiede hinsichtlich der Qualifikationsentwicklung ergeben sich hierbei aufgrund der verschiedenen Geschäftsmodelle der IT-Unternehmen (vgl. zur Bedeutung von Geschäftsprozessen Mayer-Ahuja 2011). Um differenzierter über diese Zusammenhänge zu berichten, werden im Folgenden die spezifischen Problemlagen der Unternehmenstypen vorgestellt:

Typ a: Größere Unternehmen

Bei Großunternehmen mit einer marktführenden Stellung ergibt sich ein breiter Weiterbildungsbedarf vor allem aufgrund der Organisation als Großbetrieb und einer sehr ausgeprägten Arbeitsteilung. Diese muss sich wiederum mit den jeweiligen Marktstrategien des Unternehmens dynamisch verändern. Die arbeitsteiligen Prozesse müssen zur Umsetzung der Strategie ineinandergreifen. Weiterbildungsbedarfe ergeben sich daher innerhalb von Teilprojekten sowie an ihren Schnittstellen zu anderen Bereichen oder Abteilungen des Unternehmens. Da das Großunternehmen hierarchische Strukturen aufweist, haben Führungskräfte oberhalb einer Projekt- oder Teamleiter Ebene oft keine persönliche Beziehung mehr zu den Fachkräften und folglich keine detaillierte Kenntnis über Stärken und Schwächen, über vorhandene oder nicht vorhandene Motivation. Entsprechend liegt es in der Regel in der Obhut der Team- oder Projektleiter, den jeweiligen Weiterbildungsbedarf und die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick zu behalten. Fehlen institutionalisierte Umgangsformen und Regelungen, bleibt es dem individuellen Verhalten der Führungskräfte geschuldet, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Personalentwicklungsfragen mitbedacht werden.

Im Unterschied zu anderen Unternehmenstypen lässt sich hier deshalb für die Unternehmensführung noch der bekanntere Fall beobachten, dass Weiterbildungsfragen eher nachrangig und weniger als Teil unternehmensstrategischer Planung behandelt werden. Der vorausschauende Umgang damit ist tendenziell individualisiert, wie eine Mitarbeiterin berichtet:

»Das ist aber auch sehr stark also vom Manager abhängig, und ich würde auch sagen von der Initiative des einzelnen Mitarbeiters. Also ich muss sagen, ich bin da jetzt in einem Bereich gelandet, die da also so gut aufgestellt und organisiert sind, wie ich das bei [Unternehmen] noch in keinem Bereich wirklich erlebt habe. [...] Also es ist wirklich so, dass das sehr stark vom Bereich und vom Manager abhängt, ob das ernst genommen wird, ob er sich da echt darum kümmert, oder ob ihm das egal ist.«

(Cross Business Architect & Solution Expert, Unternehmen Typ a)

Abteilungen, die die Bedeutung der Personalentwicklung erkannt haben, gehen damit weitsichtiger und offensiver um. Im günstigen Fall laufen bei Projekt- und Teamleitern die Informationen über aktuelle Entwicklungen und Bedarfe an Weiterbildung zusammen. Als Lernformen finden sich hier sowohl klassische Seminare mit Kursleitern, E-Learning-Angebote zum selbstgesteuerten Lernen als auch Teamprozesse und Job-Rotation. Diese stützen aber vor allem die Bereiche rund um die Software-Entwicklung: Kunden-Akquise und Betreuung, Marketing, Qualitätssicherung und Vertrieb etc.

Typ b: Allrounder-Unternehmen

Bei Allrounder-Unternehmen mit vielfältigen Dienstleistungen kommt ein breit gefächertes Weiterbildungsbedarf durch das umfassende Produkt- und Dienstleistungsangebot zustande. Die Verantwortung für die Weiterbildung wird zum größten Teil bei den Beschäftigten gesehen. Bei diesen Unternehmen spielen beispielsweise Bereiche wie Hardwarevertrieb, Beratung sowie Systemintegration eine Rolle, und die reine Softwareentwicklung macht nur einen Teil des Angebotes aus.

Ähnlich wie bei den Team- und Projektleitern des Typs a) sind hier Führungskräfte herausgefordert, Entwicklungen in den Geschäftsfeldern im Blick zu behalten und damit Personalstrategien abzustimmen und zu verknüpfen. Deshalb bedarf es auch hier des Weitblicks der einzelnen Projekt- und Teamleiter für die Mitarbeiterführung, bilden diese doch die Schnittstelle zwischen den Auftraggebern, (Teil-)Projekten und dem eigenen Unternehmen. Erhellend ist dazu die Auskunft eines Geschäftsführers, wie Personalentwicklung vom Unternehmen gesehen wird:

»Wird ganz gezielt angegangen. Wir haben Teamleiter, wir haben Abteilungsleiter, [...], wenn jetzt eine neue Version von einem Produkt rauskommt, von einer Software zum Beispiel, [...] dann sitzt man wirklich zusammen, [...] erst mal mit dem Vertrieb reden, ist das überhaupt ein Thema? Dann versuchen die bei ihren Kunden das rauszubekommen.« (Geschäftsführer, Unternehmen Typ b)

Da der Bedarf an Schulungen für eigene Mitarbeiter wie auch für Kunden breit ist, ergibt sich für diesen Unternehmenstyp mit der Weiterbildung ein zusätzliches Geschäftsfeld. Sie wird ein Dienstleistungsangebot neben anderen. So entsteht ein Nutzen in mehrfacher Hinsicht: Auf diese Weise werden Kunden gebunden oder auch neue hinzugewonnen, angebotene Schulungen können durch diese Öffnung sowohl für eigene Mitarbeiter als auch für externe Kunden zudem besser belegt und Kosten geringer gehalten werden.

Typ c: Spezialisierte Softwareentwickler oder Softwareentwicklungsunternehmen

Bei Softwareentwicklungsunternehmen mit einem hochspezialisierten Dienstleistungsangebot ist der Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter durch die hohe Spezialisierung ein anderer. Kernaufgabe dieser Unternehmen ist die maßgeschneiderte Softwareentwicklung. Ihr Dienstleistungsangebot besteht daher im Wesentlichen in der Anpassung von – teilweise fremdentwickelten – Softwareprodukten an die besonderen Eigenschaften bzw. Prozesse ihrer Auftraggeber.

Schulungen für solche speziellen Bedarfslagen existieren oft nicht, und auch externe Experten sind hierfür nur selten zu gewinnen. Für Entwicklungsfragen und aktuelle fachspezifische Themen kann just-in-time selten ein passendes Schulungsangebot konzipiert werden. Wichtiger sind Foren im Internet, in denen sich die Fachkräfte austauschen können. Soll das Know-how in der Firma bleiben, muss das im Arbeitsprozess gewonnene Spezialwissen unter Teamkollegen zirkulieren können. Dies ist eine Herausforderung an das Wissensmanagement, was in hochspezialisierten Unternehmen mit wöchentlichen Teamgesprächen (Weeklies), intensiven Mitarbeitergesprächen in einem jährlichen oder halbjährlichen Rhythmus, Tandems und Mentorenprogrammen zu lösen versucht wird. Auf die Nachfrage zu den konkreten Schwierigkeiten mit solchen Maßnahmen antwortete ein Geschäftsführer:

»Also das ist unsere Erfahrung im letzten Jahr gewesen. Wir hatten zwei Situationen, zum einen im Consulting und in der Entwicklung, wo dann der Kollege gesagt hat: »Naja, dann kann ich es eigentlich jetzt selber vollends machen. Es kostet mich nur viel mehr Zeit, das ihm zu erklären, und wenn ich es ihm erklärt habe, entweder er versteht es nicht, oder eigentlich müsste er es selber machen, das klappt so nicht.« (Geschäftsführer, Unternehmen Typ c)

Typ d: Nischenfirmen

Nischenfirmen ohne Soft- oder Hardware-Spezialisierung kompensieren fehlendes Know-how eher durch Selbstlernphasen. Die Arbeit ist, wie in der IT-Branche üblich, als Projektarbeit organisiert (vgl. Pfeiffer et al. in diesem Band). Bei der Projektplanung wird überlegt, wer sich in welcher Zeit in die relevanten Innovationen und neuen Wissensbestände einarbeitet. Ein Weiterbildungsbedarf in Form organisierter formaler Maßnahmen ist von den Befragten dieses Unternehmenstyps nicht formuliert worden. Es ist zu vermuten, dass dies einerseits an einer geringeren Spezialisierung und andererseits an einer geringeren Dynamik der Geschäftsprozesse liegt.

Unabhängig von dem jeweiligen Geschäftsmodell eines IT-Unternehmens wird deutlich, dass die Mitarbeiter aufgrund ihres Know-hows und des in ihre Qualifizierung bzw. Weiterbildung investierten Geldes einen hohen Stellenwert für die Unternehmen haben. Dieser wird durch den ohnehin schon vorhandenen Mangel an Fachkräften in dieser Branche – vor allem aber bei kleinen und mittelständischen Unternehmen – auch noch verstärkt (vgl. Leis et al. 2014: S. 4, 11). Durch das personengebundene Fachwissen und die Lizenzen, die Mitarbeiter als Zertifikate für Herstellerschulungen erwerben, wird die Verhandlungsmacht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern relativ gestärkt.

Konfliktlagen

Über Weiterbildungsfragen werden latente wie manifeste Konflikte artikuliert. Ihre Hintergründe sind sehr unterschiedlich. So wurde berichtet, dass der Zugang zu und die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von Fachkräften der IT-Branche häufig als entgegengebrachte Wertschätzung begriffen wird. Die Beschäftigten möchten in einem gewissen Rahmen durch besondere Schulungen oder durch Bewilligung einer gewünschten Fortbildung Anerkennung erfahren, die sie möglicherweise im Alltagsgeschäft für eine erbrachte Leistung nicht unmittelbar bekommen. Wenn auch Aufstiegsmöglichkeiten in flachen Hierarchien begrenzt sind, werten Zertifikate und Zusatzqualifikationen dennoch die eigene Arbeitskraft auf. Durch sie sehen sich die Beschäftigten eher in der Lage, sich im Ernstfall auf andere Stellen bewerben zu können. Sie erfahren sich selbst als Akteure, die bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben und bei Verhandlungen in Unternehmen mit größerer Stärke und Unabhängigkeit auftreten können. Diese Verhandlungsstärke ist ihnen vor allem dann wichtig, wenn neue Aufgaben und Projekte verteilt werden. Attraktive Aufgaben zu erhalten oder unliebsame ablehnen zu können, ist Teil eines internen Konkurrenzkampfes um gute Verhandlungspositionen und für die Sicherung der eigenen Leistungsbereitschaft von hoher Relevanz.

Deshalb birgt die intransparente Bewilligung oder Ablehnung von Fortbildungswünschen und das Einbinden in interessante Entwicklungsprojekte durch Vorgesetzte ein nicht gleich sichtbares oder nicht immer offen ausgesprochenes Konfliktpotenzial. Werden die Wünsche versagt und gewisse Privilegien für nur einige Mitarbeiter aufgebaut, entstehen Zweifel am guten Verhältnis zur Geschäftsführung bzw. zum Unternehmen. Mitunter werden solche Fälle von der Belegschaft gemeinsam vor dem Hintergrund eines gewissen Gleichheits- und Gerechtigkeitsempfindens diskutiert.

Von der Geschäftsführung wird das Know-how nicht primär als persönliches Gut, sondern als strategische Ressource eines Unternehmens interpretiert. Entsprechend möchte sie über die persönliche Entwicklung jeden Mitarbeiters mitentscheiden. Deshalb sehen Geschäftsführer die Notwendigkeit, mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einer gemeinsamen Interpretation der Bedarfslage zu kommen. Kompetenzraster – also der Soll-Ist-Vergleich für verschiedene Qualifikationen – kommen hier zum Einsatz, da sie sich in Mitarbeitergesprächen zur Kanalisierung der unterschiedlichen individuellen Wünsche und Erwartungen auf ein Unternehmensziel eignen. Schwierigkeiten bestehen dort, wo die Projekt- bzw. Teamleitung in sehr flachen Hierarchien zu realisieren ist.

Die Projekt- und Teamleiter werden einerseits an Effizienz und Erfolg ihrer Teams gemessen, andererseits entscheiden sie nichts über das Team hinweg. Sie müssen ohne eine formal gegebene Entscheidungsbefugnis auf geschickte Weise die individuellen Bestrebungen und Fähigkeiten auf ein bestimmtes Unternehmensziel hinlenken und durch das beständige Eingehen auf berufliche und persönliche Interessen, Motive und Bedürfnislagen die Teammitglieder in eine Geschäftsstrategie einbinden. Für diese Führungsaufgaben ist eine hohe kommunikative Sensibilität zu entwickeln. Es ist verständlich, dass Berufserfahrung in diesem Bereich auch die tiefere Auf- und Verarbeitung von Konflikten und Krisen einschließt. Denn die Unternehmensstrukturen sind nicht immer mit diesen eher partizipativen Arbeitsformen kompatibel. So schilderte eine Mitarbeiterin:

»Arbeitsgestaltung hängt ganz stark vom jeweiligen Chef ab. Es gibt in vielen Bereichen – was der Betriebsrat feststellt – keine Normierung oder Standardisierung, was – solange es gut läuft – auch teilweise gut ist, wenn man einen sehr hohen Freiheitsgrad hat. Es gibt auch Fälle, wo der Freiheitsgrad nicht gegeben ist oder massiv eingeschränkt ist, wo das ganze eigentlich kontraproduktiv ist.«
(Cross Business Architect & Solution Expert, Unternehmen Typ c)

Ein Scrum-Master berichtet über die Schwierigkeiten, in den unklaren Erwartungs- und Zuständigkeitsstrukturen flacher Hierarchien Fuß zu fassen:

»Hier habe ich erst mal für mich eine Technik finden müssen, das habe ich auch wirklich erst durch die Coaching-Ausbildung für mich selbst erlernt. [...] Es gab irgendwann mal einen Cut, vor sieben bis acht Jahren, da hieß es dann plötzlich: [Name], du bist jetzt allein verantwortlich für das gesamte Reporting. Das umfasst eine riesige Palette von Tools und Prozessen, die kann eine Person eigentlich gar nicht alleine alle überblicken – und ich relativ hilflos. Ich hatte kein Netzwerk damals, das musste ich mir erst aufbauen, sowas erreicht man nur über Jahre. Ich wusste nicht, nach welchem Prozess ich vorgehen soll. Es gab High Level Descriptions, das hat mir aber nicht weitergeholfen, das hat nicht gepasst. Das war eine sehr lange Durststrecke gewesen. Ich habe zwischendurch auch ein Burnout gehabt. Das war für mich der Zeiger, da ist etwas schief gelaufen, du musst etwas besser machen.«
(Scrum-Master, Unternehmen Typ a)

Ein ambivalentes Thema ist das Älterwerden in IT-Betrieben. Bislang messen Geschäftsführer diesem Thema aufgrund der insgesamt relativ jungen Altersstruktur ihrer Firma keine Handlungsrelevanz bei, obwohl sie gleichzeitig bemüht sind, hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die eigene Firma zu binden.

Letzteres gelingt ihnen jedoch mit Blick auf die Branche bisher eher unzureichend: So ist die potenzielle Wechselbereitschaft der Beschäftigten in der IT-Dienstleistungsbranche im Vergleich zur Gesamtwirtschaft höher: Nur 56 % würden ihren Arbeitgeber nicht wechseln, 17 % legen sich nicht fest und 27 % nähmen eine entsprechende Möglichkeit wahr (vgl. Roth 2014b: S. 36). Dass aber langjährig Beschäftigte irgendwann Ansprüche an einen altersgerechten Arbeitsplatz oder an entsprechende Weiterbildungsangebote stellen könnten, wird nicht antizipiert. Das spiegelt sich auch in dem Ergebnis des ver.di-Innovationsbarometers wider, wonach nur 6 % der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte der IKT-Branche angeben, dass Weiterbildungsangebote für Altersgruppen spezifiziert werden (bzw. 10 % der befragten Betriebs-/Personal- und Aufsichtsräte, vgl. ver.di 2014: S. 25 f.).

Die Notwendigkeit der Gestaltung Guter Arbeit – und dazu gehören auch Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten – ergibt sich schon allein daraus, dass damit die Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel sinkt (vgl. Roth 2014b: S. 37) und die Arbeitsfähigkeit bis zur Rente positiver eingeschätzt wird (ebd.: S. 31). Während Investitionen ins Know-how einer Firma ganz klar mit einem Unternehmensinteresse identifiziert werden, wird das Älterwerden jedoch mitunter zur Privatsache erklärt: »Das geht schon arg ins Private auch rein. Also Sie können es ja fast nicht steuern als Firma so was.« (Geschäftsführer, Unternehmen Typ b)

Konsequenzen für eine gewerkschaftliche Strategie

Aus den bisher durchgeführten Interviews können Überlegungen für eine gewerkschaftliche Strategie formuliert werden. Dabei kann an diverse gewerkschaftliche Initiativen angesetzt werden. So konnte ver.di bereits in einer Vielzahl von tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen, unter anderem im TVÖD, substanzielle Regelungen zur Weiterbildung der Beschäftigten verankern.

In der IT-Branche sind beispielsweise der Qualifizierungstarifvertrag bei IBM und die Gesamtbetriebsvereinbarung bei T-Systems zu nennen (zum Überblick hinsichtlich gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Vereinbarungen insgesamt vgl. Heide mann/Busse 2015). Auf Basis dieser Qualifizierungsvereinbarungen hat ver.di in Kooperation mit der Input Consulting und dem ISF München das Projekt *IWP-IT – Innovations- und Weiterbildungspartnerschaft zur Förderung der Qualifizierung von Beschäftigten in der IT-Branche* durchgeführt. Ziel des Projekts ist es gewesen, die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten zu erhöhen und dazu die zwischen den Sozialpartnern vereinbarten Bestimmungen zur Qualifizierung in die betriebliche Praxis umzusetzen. Betriebsräte von IBM Deutschland GmbH und T-Systems International GmbH sind zur Bewältigung der qualifikatorischen Herausforderungen in ihren Unternehmen umfassend geschult und beratend begleitet worden, um sie für eine aktive Rolle in diesem Transformationsprozess zu befähigen und zu Treibern der Weiterbildung im Kontext einer nachhaltigen Globalisierung der IT-Branche zu machen. Im Rahmen des ver.di-Projekts sind die Herausforderungen der Globalisierung im Handlungsfeld Qualifizierung untersucht und Handlungsempfehlungen entwickelt worden (vgl. Baukowitz et al. 2014).

Nicht nur ver.di, sondern auch andere Verbände wie bspw. das RKW Kompetenzzentrum zeigen Initiative, um die Weiterbildung in der IT-Branche und dort insbesondere bei den kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu fördern. Das hier kurz vorgestellte, noch laufende HBS-Forschungsprojekt ist ein weiterer Baustein und erforscht nicht nur den Stand der Qualifizierungsstrategien in den untersuchten Unternehmen, sondern lotet auch aus, ob Interesse an Beratungs- sowie Vernetzungsangeboten zum Thema Weiterbildung besteht. Geschäftsführer wie auch Beschäftigte äußerten sich positiv, und so werden auf einer geplanten Veranstaltung entsprechende Akteure und Projektteilnehmer zusammenkommen, um weitere konkrete Schritte diesbezüglich anzugehen.

Wichtige Aufgaben könnten hierbei sein:

- die Beratung bezüglich zukünftiger Qualifizierungsbedarfe in der Branche wie auch in den einzelnen Unternehmen mit Blick auf ihre strategische Ausrichtung (s. o.);
- Ideen generieren, wie der Übergang vom Studium zu Beruf oder der schnelle Übergang zwischen verschiedenen Projekten oder Abteilungen in IT-Unternehmen (welche mit Einarbeitungsphasen einhergehen) angegangen werden kann;
- und Vorschläge entwickeln wie die hohe psychische Belastung und Fragen im Zusammenhang mit dem Alter werden für die Beschäftigten lösbar wären.

Dabei geht es sowohl um die Abschätzung zukünftiger Entwicklungen als auch um die Ermittlung aktuell relevanter Inhalte sowie die Differenzierung nach Grund- und Spezialwissen. In diesem Prozess können Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Kunden und Hersteller sowie entsprechende Bildungseinrichtungen einbezogen werden. Durch eine Vernetzung könnte – evtl. als weiteres Element einer Beratungsstelle – der Austausch zwischen Fachkräften und Unternehmen, zwischen Sozialpartnern und insbesondere den betrieblichen Mitbestimmungsorganen organisiert und eine Plattform für die fachliche Diskussion angeboten werden. Hierbei lassen sich weitere Inhalte definieren, aus denen sich Empfehlungen zur Auswahl und zum Aufbau von Seminaren generieren ließen. Im Rahmen der Beratung von Unternehmen und Mitbestimmungsorganen könnten Konzepte vorgeschlagen und deren Umsetzung begleitet werden, wie beispielsweise Schwierigkeiten von Projekt- und Teamleitung mit Blick auf Qualifizierung gelöst werden können.

LITERATUR

- Baukrowitz, A. / Boes, A. / Kämpf, T. / Marrs, K.** (2014): Qualifizieren für eine nachhaltige Globalisierung als Handlungsfeld für den Betriebsrat, hrsg. von ver.di
- Heidemann, W. / Busse, G.** (2015): Weiterbildung: Gesetze, Tarifverträge, Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Ein Überblick, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, S. 80–94
- Langemeyer, I.** (2005): Kompetenzentwicklung zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Arbeitsprozessintegriertes Lernen in der Fachinformatik, Eine Fallstudie, Münster
- Langemeyer, I.** (2015): The most important safety device is you! On the specific nature of high-tech work process knowledge, in: International Journal of Action Research, 11 (1–2), S. 14–39
- Leis, T. / Schreurs, M. / Brandl, K.-H.** (2014): Mitarbeiterorientierte Personalstrategien im IT-Mittelstand. Leitfaden – Personalwirtschaftliche Strategien der Fachkräfterekrutierung in der Globalisierung, RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorf, www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/Mitarbeiterorientierte_Personalstrategien_25042014.pdf
- Mayer-Ahuja, N.** (2011): Grenzen der Homogenisierung, IT-Arbeit zwischen ortsgebundener Regulierung und transnationaler Unternehmensstrategie, Frankfurt am Main/New York
- Roth, I.** (2014a): ver.di-Innovationsbarometer 2013. Ausgewählte Ergebnisse, Lernkultur und Innovationsmanagement im Dienstleistungssektor, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin
- Roth, I.** (2014b): Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien
- Roth, I.** (2015): ver.di-Innovationsbarometer 2015, Ausgewählte Ergebnisse, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer
- ver.di – Bereich Innovation und Gute Arbeit** (2014): Innovationsbarometer 2013, Ausgewählte Ergebnisse der Befragung von Interessenvertretern zum Innovationsklima in den Unternehmen, Präsentation, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer





Ein Blick in die
Dienstleistungs-
branchen

Arbeitsqualität in der Leitbranche der Digitalisierung – Ergebnisse der ver.di- Sonderauswertung zu Arbeitsbedingungen von IT-Beschäftigten



Nadine Müller

ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit in der ver.di-Bundesverwaltung. Sie hat im Fach Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Kassel promoviert und war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement an der TU Chemnitz sowie bei der DGB-Index Gute Arbeit GmbH.

Unter dem Begriff *digitale Arbeit* werden im Wesentlichen Tätigkeiten gefasst, die mit digitalen Arbeitsmitteln ausgeführt werden (vgl. Schwemmler/Wedde 2012: S. 14). Zu den digitalen Arbeitsmitteln gehören Computer – teils in Geräte oder Maschinen integriert – in ihren verschiedenen Gestalten (wie Notebooks, Tablets, Smartphones oder auch Hand-Scanner) und vor allem die unterschiedlichsten *Softwareanwendungen*, die Computer überhaupt erst funktionstüchtig machen (vgl. Müller 2010: S. 36). Zur IT-Dienstleistungsbranche zählen Programmierertätigkeiten, Beratungs- und sonstige Dienstleistungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie und Informationsdienstleistungen wie Datenverarbeitung, Hosting und Erstellen von Webportalen (vgl. Roth 2014: S. 8; Müller 2015). Sie wird – da sie vor allem durch Programmierertätigkeiten Software bereitstellt – zu Recht als Treiber und Enabler der Digitalisierung charakterisiert (vgl. ebd.: S. 10) und steht damit im Zentrum der digitalen Entwicklung (vgl. Menez et al. 2016). Als Leitbranche nimmt sie insbesondere Veränderungen von Arbeit vorweg. Daher liefert die Beschäftigung mit der IT-Branche wertvolle Erkenntnisse – auch für andere Wirtschaftszweige (ebd.). Untersuchungen der IT-Branche sind somit von besonderer gesellschaftlicher und politischer Relevanz, da sie als Anbieter digitaler Lösungen den Digitalisierungsprozess entscheidend antreibt und prägt sowie Vorreiter bei der Konzipierung und Umsetzung digitalisierter Arbeitsprozesse ist.

Die Branche, welche also im Wesentlichen Software hervorbringt und sie ständig weiterentwickelt sowie betreut und deren Funktionsweise den Anwendern vermittelt, ist auch der Wirtschaftszweig, in dem dabei selbst vor allem an Computern und mit diversen, teils speziellen Softwareanwendungen wie bspw. Entwicklungsumgebungen (sog. Integrated Development Environment, IDE, vgl. Müller 2010: S. 82 f., 340) gearbeitet wird. Entsprechend ist der Digitalisierungsgrad in der IT und bei den Informationsdienstleistern sehr hoch (vgl. BMWi 2014: S. 14). Menez et al. 2016 weisen mit Bezug auf die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung von 2012 darauf hin, dass die Dynamik bzw. Veränderungen der Branche im Wesentlichen aus der Implementierung neuer Software resultieren.

Während in der IKT-Dienstleistungsbranche innerhalb von nur zwei Jahren (2010–2012) vielfach neue Computerprogramme (67 % der befragten Beschäftigten) eingeführt wurden, war der Anteil neuer Fertigungs- oder Verfahrenstechnologien (37 % der befragten Beschäftigten) und neuer Maschinen oder Anlagen (26 % der befragten Beschäftigten) eher gering (vgl. Menez et al. 2016).

Wie es um die Arbeitsqualität in dem vergleichsweise jungen Wirtschaftszweig bestellt ist, zeigt die ver.di-Sonderauswertung auf Basis der DGB-Index Gute Arbeit-Repräsentativbefragungen der Jahre 2012/2013 (vgl. Roth 2014: S. 13). Anhand der Ergebnisse der ver.di-Sonderauswertung zeichnet sich im Wesentlichen ab, dass in der IT-Branche zwar die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten wie auch das Einkommen der Beschäftigten insgesamt höher sind als in der Gesamtwirtschaft, aber auch die Arbeitsintensität und die ständige Erreichbarkeit. Daraus lassen sich Schlüsse für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, also für die Gestaltung Guter Arbeit, nicht nur im IT-Sektor, sondern für digitale Arbeit auch in anderen Wirtschaftszweigen ableiten. Da die IT-Branche als *Leitbranche* für die zunehmende Digitalisierung der Arbeit insgesamt verstanden werden kann, haben dort entstandene Arbeitsformen das Potenzial, zum Paradigma für die Entwicklung der Arbeitswelt in vielen anderen Sektoren zu werden.

Struktur und ökonomische Bedeutung der IT-Dienstleistungsbranche

Die ver.di-Sonderauswertung der DGB-Index-Befragungsergebnisse in der IT-Dienstleistungsbranche umfasst die Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie (im Wesentlichen: Programmierertätigkeiten, Beratungs- und sonstige Dienstleistungen auf dem Gebiet IT, WZ 62) und Informationsdienstleistungen (im Wesentlichen: Datenverarbeitung, Hosting, Webportale, sonstige Informationsdienstleistungen, WZ 63). Beide Bereiche machen einen wesentlichen Teil der IKT-Branche aus, die von erheblichen wirtschaftlichen Gewicht mit kontinuierlichen Umsatzzuwächsen ist:

»Mit prognostizierten 55,6 Mrd. Euro Umsatz werden die Wirtschaftszweige Software und IT-Services für 36 % des gesamten Marktvolumens verantwortlich zeichnen, das von der Branche Informations- und Kommunikationstechnik in Deutschland im Jahr 2014 generiert werden dürfte.« (Roth 2014: S. 8, vgl. BMWi 2014: S. 37) »Seit der Finanzkrise konnte die IKT-Branche ihre Bruttowertschöpfung deutlich auf insgesamt rund 89 Milliarden Euro im Jahr 2013 steigern. Damit liegt ihr Beitrag zur gewerblichen Wertschöpfung mit 4,7 % (...) gleichauf mit dem Automobilbau (4,7 %) und vor dem Maschinenbau (4,5 %). Mit 91 % entfällt ein Großteil der Bruttowertschöpfung der gesamten IKT-Branche im Jahr 2013 auf die IKT-Dienstleister.« (ebd.: S. 16)

Die IKT-Branche hat seit 2009 einen durchgehenden Anstieg der Beschäftigung zu verzeichnen, wobei der größte Anteil der Erwerbstätigen – nämlich 76 % – auf die IKT-Dienstleister entfällt (ebd.: S. 20). Die IKT-Dienstleister gehören zu den innovativsten Branchen (vgl. BMWi 2014: S. 58) und treiben die Digitalisierung voran, die wiederum wesentlich für Innovationen in der Wirtschaft ist (vgl. Roth 2014: S. 10, 2015; BMWi 2014: S. 77). Aus ihrer zentralen Bedeutung für die Digitalisierung und deren Prozesse für die Arbeitswelt und die Gesellschaft insgesamt leitet sich das enorme wirtschaftliche Gewicht der IT-Branche mit kontinuierlichen Zuwächsen bei Umsatz und Erwerbstätigen ab.

Das Qualifikationsniveau ist im IT-Sektor hoch (vgl. Leimbach 2010: S. 16), wie durch die ver.di-Sonderauswertung bestätigt wird: Ca. 42 % der Beschäftigten haben ein Fach- oder Hochschulstudium absolviert. Weitere demografische Daten der Auswertung geben Aufschluss über die spezielle Beschäftigtenstruktur in der IT-Dienstleistungsbranche: 78 % arbeiten Vollzeit. Dieser hohe Anteil resultiert auch daraus, dass nur 26 % der Berufstätigen in dieser Branche Frauen sind. Frauen arbeiten zu einem überdurchschnittlich hohen Anteil in Teilzeit. 9 % der Befragten haben eine befristete Beschäftigung, was ungefähr dem Anteil in der Gesamtwirtschaft entspricht.

Dagegen sind vergleichsweise viele Erwerbstätige solo-selbständig, nämlich 14 % (Gesamtwirtschaft 6 % laut Statistischem Bundesamt 2014: Stand 2012; vgl. Roth 2014: S. 13) – ein Anteil, der sich durch neue Arbeitsorganisationsformen wie das Crowdsourcing (vgl. Leimeister et al. in diesem Band) in Zukunft noch erhöhen könnte. Während die Stichprobe der ver.di-Sonderauswertung mit 230 Fällen als repräsentativ für die in der Branche abhängig Beschäftigten gilt, sind Selbständige nicht erfasst (vgl. Roth 2014: S. 13 f.).

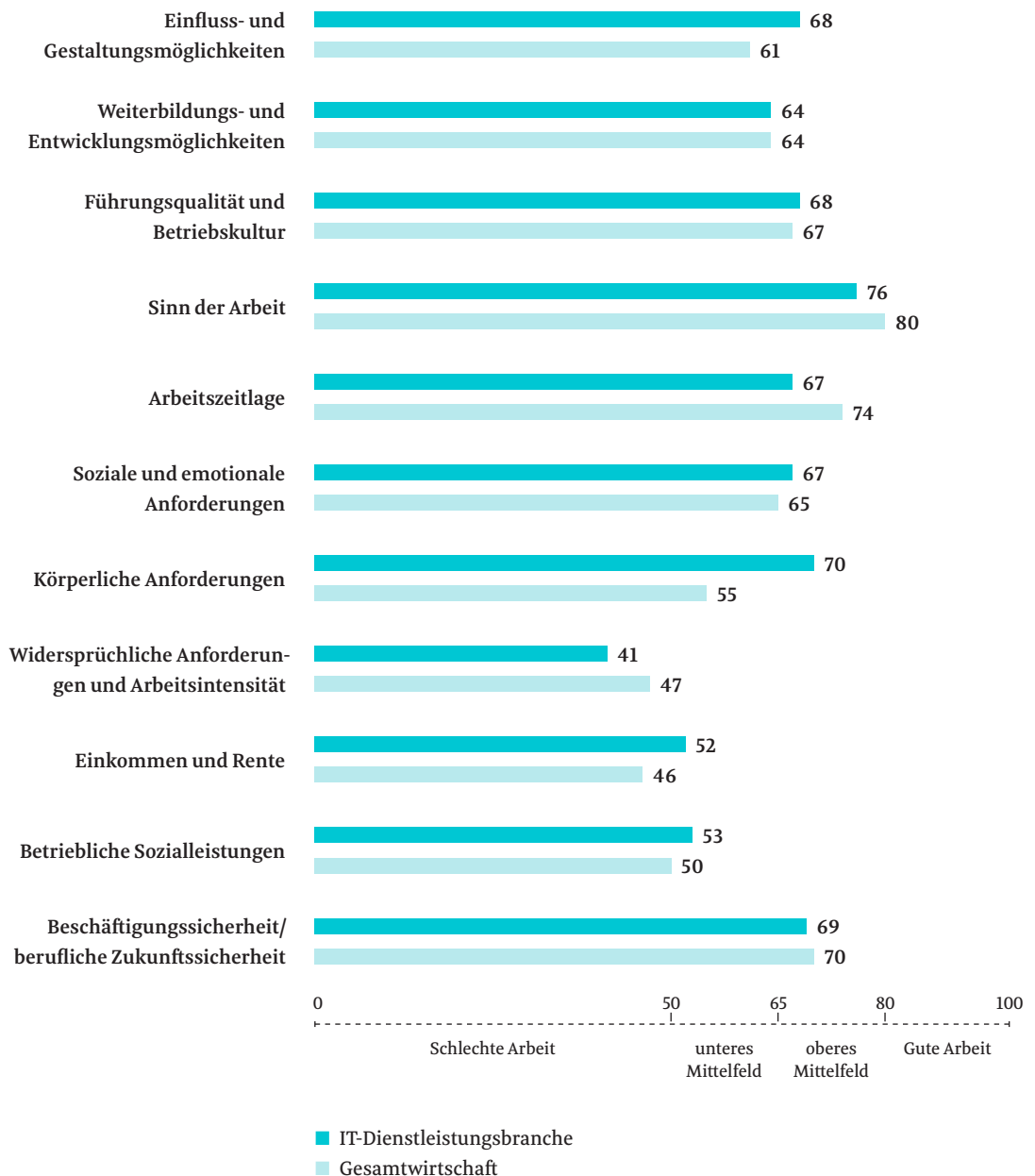
Ergebnisse der ver.di-Sonderauswertung IT

Gestaltungsmöglichkeiten versus Arbeitshetze

Die Sonderauswertung für den IT-Bereich zeigt zunächst mit Blick auf die zur Verfügung stehenden *Ressourcen*, dass die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten insgesamt größer sind als im Durchschnitt aller Branchen: IT-Beschäftigte können demnach ihre Arbeit eher selbständig planen und einteilen (79 % im Vergleich zu 64 %), sie haben eher Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit (69 % im Vergleich zu 46 %) und auf die zu bewältigende Arbeitsmenge (45 % im Vergleich zu 33 %). Letzteres verweist zugleich auf die zentrale Problematik der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der IT-Branche: Unter keinem anderen der elf Kriterien, anhand derer die Qualität der Arbeitsbedingungen mit dem DGB-Index ermittelt wird, schneidet die Arbeitsqualität in der IT-Branche so schlecht ab wie unter »Widersprüchliche Anforderungen und Arbeitsintensität«. Die Bewertung mit 41 Punkten für dieses Kriterium liegt dabei noch unter dem Wert, der für die Gesamtwirtschaft errechnet wurde (47 Punkte; vgl. Abb. 1). Auf der bis 100 reichenden Skala des DGB-Index Gute Arbeit zeigen alle Resultate unter der 50-Punkte-Grenze das Vorliegen schlechter Arbeitsbedingungen an, während Indexwerte über 80 Punkte Gute Arbeit bedeuten. Dazwischenliegende Werte stehen für eine Arbeitsqualität im oberen (65–79 Punkte) bzw. unteren (50–64 Punkte) Mittelfeld.

Wie groß der Handlungsbedarf in diesem Bereich ist, wird daran deutlich, dass der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) einen »gravierenden Fachkräftemangel« (BITKOM 2013) beklagt.

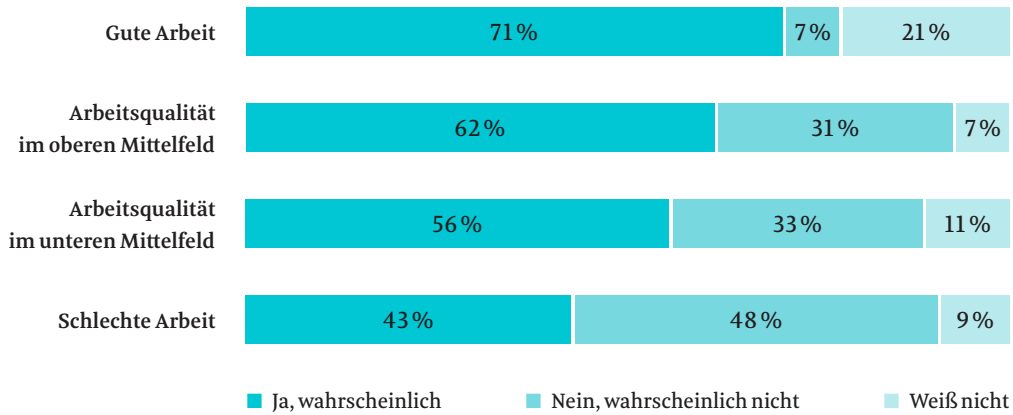
ABB. 1 Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten im Vergleich zur Gesamtwirtschaft 2012/2013



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, Sonderauswertung »IT-Dienstleistungsbranche« 2012/2013, Input Consulting

ABB. 2 Zusammenhang zwischen Arbeitsqualität und zukünftiger Arbeitsfähigkeit

Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben können?



Abweichungen bei der Aufsummierung sind rundungsbedingt.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, Sonderauswertung »IT-Dienstleistungsbranche« 2012/2013, Input Consulting

Sollen also die Fachkräfte – auch angesichts des demografischen Wandels – den Unternehmen in der IT-Branche möglichst lange zur Verfügung stehen, ist eine schlechte Arbeitsqualität zu vermeiden, die sich negativ auf die zukünftige Arbeitsfähigkeit auswirkt. So zeigen die Auswertungsergebnisse deutlich, dass diejenigen mit guten Arbeitsbedingungen eher meinen, ihre Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben zu können, als diejenigen, die schlechte Arbeit haben (Abb. 2).

Nur gut die Hälfte der Befragten in der IT-Dienstleistungsbranche, nämlich 59 %, ist der Auffassung, dass sie ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben können (vgl. Roth 2014: S. 30). Steigende Arbeitsdichte und daraus resultierende schlechte Arbeitsbedingungen wirken sich nicht nur nachteilig auf die Arbeitsfähigkeit und die Gesundheit der Beschäftigten aus; andere Umfragen zeigen, dass sie auch die Innovationsfähigkeit hemmen (vgl. Müller 2014a; Roth 2015). Um dem entgegenzuwirken, fordert ver.di verbindliche gesetzliche wie auch tarifliche Regelungen zum Gesundheits- und Belastungsschutz (vgl. Hannack/Schröder 2013 sowie Brandl/Bsirske in diesem Band) und hat bereits erste gute Standards mit dem Gesundheits-Tarifvertrag bei IBM gesetzt (vgl. Schmidt/Stach in diesem Band).

Arbeitsqualität und Unternehmensbindung

Die Qualität der Arbeitsbedingungen spielt auch eine große Rolle hinsichtlich der Bereitschaft, beim Arbeitgeber zu bleiben oder zu wechseln. Insgesamt, so ein weiteres Ergebnis der Sonderauswertung, gelingt es den Unternehmen nur unzureichend, ihre Mitarbeiter/innen zu binden. Die Wechselbereitschaft der Beschäftigten in der IT-Dienstleistungsbranche erweist sich den Auswertungsergebnissen zufolge im Vergleich zur Gesamtwirtschaft als etwas höher. Nur gut die Hälfte der Befragten (56 %) würde den Arbeitgeber auch dann nicht wechseln, wenn sich die Möglichkeit dafür böte. 17 % der IT-Beschäftigten legen sich diesbezüglich nicht fest, und mehr als ein Viertel (27 %) nähme wahrscheinlich Möglichkeiten zum Arbeitgeberwechsel wahr.

Verfügen die Beschäftigten über Gute Arbeit, bleiben sie eher im Unternehmen. 85 % derjenigen, die ihre Arbeitsbedingungen als gut bewerten, sind bereit, im Unternehmen zu bleiben; bei denjenigen mit schlechter Arbeitsqualität sind es nur 14 %.

Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

In Anbetracht der Bedeutung der kontinuierlichen Entwicklung von Fähigkeiten, Kompetenzen und Fachwissen in der IT-Branche ist es alarmierend, dass die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten hier nicht deutlich besser bewertet werden als im Gesamtdurchschnitt (vgl. Abb. 1). Qualifizierung findet für fast die Hälfte der Beschäftigten kaum statt: So antworten 47 % der Befragten, dass ihr Betrieb ihnen gar nicht oder nur in geringem Maße ermöglicht, sich weiterzubilden (vgl. Roth 2014: S. 34 ff.).

Diese Ergebnisse sind auch darum so brisant, weil unzureichende Weiterbildung – nach Einschätzung befragter ver.di-Betriebs- und Aufsichtsräte – Innovationen in der IKT-Branche hemmt (vgl. Müller 2014a). Dabei bildet gerade in wissensintensiven Bereichen wie der IT-Branche das lebenslange Lernen ein zentrales Element wirtschaftlichen Erfolgs der Unternehmen wie auch der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen. Auch wenn es Bestrebungen gibt, das Wissen der Beschäftigten zu externalisieren, also beispielsweise in Datenbanken und Dokumentationen festzuhalten, besteht in der aktiven, kreativen Wissensaneignung doch der Kern vieler Tätigkeiten in der IT-Branche.

Fazit & Ausblick: Gute digitale Arbeit

Die ver.di-Sonderauswertung in der IT-Branche auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit zeigt: Während die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten höher sind und auch das Einkommen etwas besser bewertet wird als in der Gesamtwirtschaft, sind aber auch die Arbeitsintensität und ständige Erreichbarkeit sehr hoch. Letzteres bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die zukünftige Arbeitsfähigkeit. Dabei wird deutlich, dass diejenigen mit guten Arbeitsbedingungen eher meinen, ihre Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ausüben zu können, als diejenigen, die schlechte Arbeit haben.

Auch die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind für viele Beschäftigte eingeschränkt. Dabei kommt gerade in wissensintensiven Bereichen wie der IT-Branche der kontinuierlichen Weiterbildung der Beschäftigten eine wesentliche Bedeutung zu. Mit Blick auf den beklagten IT-Fachkräftemangel und den demografischen Wandel braucht die IT-Branche nicht nur einen verpflichtenden Gesundheits- und Belastungsschutz, sondern auch eine strategische Personalplanung und Qualifizierung sowie entsprechende Regelungen. Auch diesbezüglich hat ver.di bereits in einer Vielzahl von tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen substantielle Regelungen zur Weiterbildung der Beschäftigten verankert. In der IT-Branche sind beispielsweise der Qualifizierungstarifvertrag bei IBM und die Gesamtbetriebsvereinbarung bei T-Systems zu nennen. Auf Basis dieser Qualifizierungsvereinbarungen hat ver.di in Kooperation mit Input Consulting und dem ISF München das Projekt IWP-IT – Innovations- und Weiterbildungspartnerschaft zur Förderung der Qualifizierung von Beschäftigten in der IT-Branche durchgeführt (vgl. Baukrowitz et al. 2014 sowie Langemeyer/Lenz in diesem Band).

Vieles, was nötig ist, um Gute Arbeit zu verwirklichen, lässt sich also aus den Befragungsergebnissen ableiten. Mit der digitalen Arbeit – für die prototypisch die IT-Branche steht – sind durchaus auch emanzipatorische Potenziale verbunden, wie sie in der Bewertung der Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten der hier vorgestellten ver.di-Sonderauswertung zum Ausdruck kommen. Erreicht werden könnte z. B. mehr Orts- und Zeitsouveränität und damit eine bessere Life-Work-Balance. Zugleich wird vor allem angesichts der hohen Arbeitsintensität deutlich, dass sich diese Souveränität auch in einem größeren Umfang auf die Arbeitsmenge erstrecken muss.

Für die Verwirklichung von Guter Arbeit ist die Beteiligung der Erwerbstätigen zentral. Das bedeutet, die Erwerbstätigen – auch die wachsende Gruppe der IT-Freelancer – als Experten in eigener Sache bei Handlungsansätzen einzubeziehen. Dies verspricht praxisnahe, um- und durchsetzbare Konzepte. Gute Arbeitsbedingungen mit den Erwerbstätigen gemeinsam zu gestalten, bleibt eine große gewerkschaftliche Herausforderung, der sich ver.di auch im Hinblick auf die Solo-Selbstständigen bereits stellt: Knapp 30.000 Solo-Selbstständige – auch aus dem IT-Sektor – sind bereits in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft organisiert (vgl. Mirschel in diesem Band).

Anknüpfungspunkt sind die Leitlinien für Gute digitale Arbeit, die den Beteiligungsgedanken gerade für digitale Tätigkeiten stark machen. Denn nur ein partizipatives Vorgehen wird den Autonomieansprüchen der Erwerbstätigen in Zeiten der Digitalisierung gerecht. Zu den Leitlinien gehören wesentlich die Möglichkeit zum lebenslangen Erhalt der notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen sowie eine Minimierung von vor allem zunehmend psychischen Belastungen durch beispielsweise entgrenzte Arbeit, insbesondere ständige Erreichbarkeit. Weitere Forderungen sind der Schutz von Daten und die Gewährleistung der Persönlichkeitsrechte der Erwerbstätigen, wirksame Mechanismen für die soziale Absicherung auch für die wachsende Zahl der Solo-Selbstständigen und individuelle wie auch kollektive Zugangsrechte im Netz. Für diese Leitlinien hat sich ver.di bereits in der Enquete-Kommission Internet und digitale Gesellschaft eingesetzt sowie diese auch als Antrag auf dem DGB-Bundeskongress im Mai 2014 eingebracht. Auf dem ersten Digitalisierungskongress im September 2014 hat ver.di die Leitlinien mit einer gewerkschaftlichen Erklärung bekräftigt (vgl. ver.di 2014a,b; Müller 2014b). Diese Leitlinien gilt es nun zum einen konzeptionell und programmatisch weiterzuentwickeln (vgl. die entsprechenden Statements in diesem Band) sowie zum anderen in konkrete Schritte zu übersetzen und gemeinsam umzusetzen.

Die Sonderauswertung steht zum Download bereit unter: www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien

LITERATUR

- Baukrowitz, A./Boes, A./Kämpf, T./Marrs, K.** (2014): Qualifizieren für eine nachhaltige Globalisierung als Handlungsfeld für den Betriebsrat, hrsg. von ver.di
- BITKOM** (2013): Quereinsteiger haben es in der IT zunehmend schwer. Presseinformation vom 12. Dezember 2013
- BMWi** (2014): Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2014 – Innovationstreiber IKT, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
- Bsirske, Frank** (2015): Politik für Gute Arbeit – die nächste Etappe, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 28–41
- DGB-Bundeschvorstand** (2014): Leitlinien für Gute digitale Arbeit. Beschluss des DGB-Bundeskongresses, Stand: 14. Mai 2014
- Hannack, E. / Schröder, L.** (2013): Gesetzeslücken schließen, Sanktionen verschärfen, Beteiligungsrechte stärken und Arbeitsqualität verbessern, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 51–64
- Leimbach, T.** (2010): Software und IT-Dienstleistungen: Kernkompetenzen der Wissensgesellschaft Deutschland. Studie des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe
- Menez, R. / Oestreicher, E. / Pfeiffer, S. / Suphan, A.** (2015: im Erscheinen): Digitale und mobile Arbeit – Gute Arbeit in der IKT? in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main
- Müller, N.** (2010): Reglementierte Kreativität. Arbeitsteilung und Eigentum im computerisierten Kapitalismus, Berlin
- Müller, N.** (2014a): Innovationen. Nicht ohne Gute Arbeit! in: KOMM, Heft 3/2014, Berlin
- Müller, N.** (2014b): Gute digitale Arbeit ist das Ziel, in: einblick Nr. 15, 1. September 2014, hrsg. vom DGB, S. 3
- Müller, N.** (2015): Arbeiten in der IT-Branche. Selbstbestimmung unter Zeitdruck, in: Gegenblende, 18. Februar 2015
- Roth, I.** (2014): Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/13, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin
- Roth, I.** (2015): ver.di-Innovationsbarometer 2015. Ausgewählte Ergebnisse, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer
- Schwemmler, M. / Wedde, P.** (2012): Digitale Arbeit in Deutschland, Bonn
- Statistisches Bundesamt** (2014): Sonderauswertung des Mikrozensus 2012
- ver.di – Bereich Innovation und Gute Arbeit** (Hg. 2014a): Digitalisierung und Dienstleistungen – Perspektiven Guter Arbeit. Gewerkschaftliche Positionen, Berlin
- ver.di** (2014b): Gewerkschaftliche Erklärung: Gute Arbeit in Zeiten des digitalen Umbruchs! Berlin, 11. September 2014, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit

Tarifvertrag Gesundheits- management bei IBM



Astrid Schmidt

ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit in der ver.di-Bundesverwaltung. Sie studierte Ethnologie und Literatur/Medien/Film mit Schwerpunkt Arbeitsforschung in Hamburg.



Bert Stach

ist Gewerkschaftssekretär im Fachbereich TK/IT in der ver.di-Bundesverwaltung und leitet die Tarifverhandlung bei IBM. Er hat Soziologie, Psychologie und Geschichte der Medizin studiert.

Nach jahrelangen Vorbereitungen und Verhandlungen war es im April 2014 soweit: ver.di und IBM unterzeichneten einen Tarifvertrag Gesundheitsmanagement. Damit wird auf die kontinuierlich steigenden Belastungen und Gesundheitsgefährdungen in der IT-Branche reagiert (vgl. Roth 2015 sowie Müller in diesem Band). Mit einer tarifvertraglichen Regelung zum Gesundheits- und Belastungsschutz sollen in einem konzernweiten Vorgehen Synergieeffekte genutzt und die Durchsetzungsfähigkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität erhöht werden. Die Einbeziehung der betrieblichen Mitbestimmung ist dabei gewährleistet.

Basis des Gesundheitsmanagements ist die Erarbeitung eines konzernweiten Systems, das – so das tarifvertraglich festgeschriebene Ziel – dazu beitragen soll, »die Arbeit so zu gestalten, dass die Beschäftigten gesund, leistungsfähig und leistungsbereit bleiben; bei den Beschäftigten die gesund erhaltenden Ressourcen zu stärken und die gesundheitlichen Handlungskompetenzen zu erweitern; Sicherheit und Gesundheit als Gestaltungsprozess systematisch zu betreiben und kontinuierlich zu verbessern«.

Bestandteil des Tarifvertrags ist eine Regelung zur verbindlichen Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung auch psychischer Belastungen. Für die Gefährdungsbeurteilung sind sowohl die Kriterien als auch die sehr genaue Ausdifferenzierung der Beschäftigtengruppen entlang von Jobprofil und Position mit wissenschaftlicher Unterstützung entwickelt worden. Das ist deshalb so wichtig, weil es zwar weitreichende gesetzliche Mitbestimmungsrechte im Arbeits- und Gesundheitsschutz und dabei insbesondere bei der Gefährdungsbeurteilung gibt (vgl. ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung: www.verdi-gefaehrdungsbeurteilung.de). Jedoch nur 28 % aller Beschäftigten berichten, dass ihre Arbeit einer Gefährdungsbeurteilung unterzogen wurde. Nur 9 % sind nach Stressfaktoren befragt worden, die sie psychisch belasten (vgl. DGB 2013: S. 9).

»Wir haben lange diskutiert, wie wir die Belastungssituation bei IBM tarifvertraglich angehen können«, erzählt Bettina Bludau, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates der IBM Research and Development, »und sind am Ende, neben der Festschreibung bereits vorhandener Praxis – wie etwa der Kostenübernahme von Vorsorgeuntersuchungskosten –, bei der pragmatischen Lösung gelandet, die psychische Gefährdungsbeurteilung bei IBM verbindlich auf den Weg zu bringen. Das war übrigens auch Wunsch vieler beteiligter Betriebsräte.«

Gefährdungsbeurteilung bei IBM: Psychische Belastungsfaktoren analysieren – konkrete Maßnahmen installieren

Carla M. arbeitet als Software-Entwicklerin bei IBM. Ihr Arbeitsort ist Mainz, ihr Wohnort Frankfurt am Main, ihr Projekt-Team trifft sie in erster Linie virtuell. Denn ihre Kolleginnen und Kollegen verteilen sich über die gesamte Republik, teilweise sogar weltweit. Das ist normal in der IT-Branche – die Netz-Infrastruktur, leistungsstarke mobile Endgeräte sowie global aufgestellte und organisierte Unternehmen haben einen globalisierten, virtuellen Arbeitsraum möglich gemacht.

Allein virtuell funktioniert es jedoch nicht – das hat die Gefährdungsbeurteilung bei IBM in Mainz ergeben, deren regelmäßige Durchführung bei IBM seit 2014 durch den Tarifvertrag Gesundheitsmanagement verbindlich geregelt ist und die im Betrieb Mainz erstmalig in der Anwendung getestet wurde. Die Vereinzelung und Anonymisierung, die sich für die in einem virtuellen Team Zusammenarbeitenden ergibt, wenn sie sich nie real treffen, wurde als einer der wesentlichen Belastungsfaktoren identifiziert. Die Lösung, wie diese Belastung reduziert werden kann, war schnell gefunden: Virtuelle Teams müssten sich mindestens einmal im Jahr real treffen, der Arbeitgeber für die Kosten aufkommen und eine entsprechende verbindliche Regelung dazu abgeschlossen werden. Der tragende Gedanke ist: Gute Arbeit muss menschenwürdig sein – sie darf nicht nur nicht krank machen, sie muss gesundheitserhaltend und persönlichkeitsfördernd sein.

Und verändert sich Arbeit, müssen eben neue Wege der Arbeitsgestaltung gefunden und entwickelt werden. Nun stand die tarifvertragliche Durchsetzung der gemeinsam erarbeiteten Lösung an. Unterstützt von den beteiligten betrieblichen Akteuren konnte sich die ver.di-Tarifkommission in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber durchsetzen. Das Ergebnis: IBM zahlt die Kosten für ein jährliches Präsenzmeeting von virtuellen Teams (vgl. Newsletter IBM-Update vom 16. April 2015).

Die Gefährdungsbeurteilung ist ein Prozess und besteht aus der Ermittlung der Gefährdungen und der Maßnahmenentwicklung sowie deren Umsetzung. Wie der erste Schritt, die Ermittlung der Gefährdungen bei IBM, durchgeführt wird, ist genau geregelt. Das beinhaltet zum einen die Betrachtungseinheiten, für die je ein differenziertes Bild erhoben werden soll: aufgeteilt nach Lokation, Gesellschaft, Jobfamilie und Jobprofil. Geregelt ist zum anderen der Fragebogen, mit dem die Gefährdungen ermittelt werden. Dieser orientiert sich auch am DGB-Index Gute Arbeit (vgl. Roth/Müller 2013). Ergänzt werden die 18 Basisfragenblöcke rund um Ressourcen und Belastungen – von Arbeitsintensität über Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsqualität und Wertschätzung hin zu Arbeitsfähigkeit und Balance zwischen Arbeit und Privatleben –, durch IBM-gesellschaftsspezifische Fragestellungen sowie durch die offen zu beantwortende Frage, welche Belastungen noch nicht angesprochen wurden. Auch die Auswertung sowie Bestimmungen zum Datenschutz sind tarifvertraglich geregelt.

Die Gefährdungsbeurteilung wird mittels einer Online-Umfrage durchgeführt und von einem externen Sachverständigen wissenschaftlich ausgewertet – für das gesamte Unternehmen, die Gesellschaften und die einzelnen Betriebe dabei auch nach Tätigkeitsbereich, Jobfamilie sowie differenziert nach Beschäftigten ohne Leitungsfunktion und Führungskräften. Die Ergebnisse werden der Gesundheitskommission, den jeweiligen gesellschaftsspezifischen Steuerungsgruppen und der Geschäftsführung der jeweiligen IBM-Gesellschaft zur Verfügung gestellt.

Die Gesundheitskommission kann je nach Bedarf Feinanalysen anfordern. In einem zweiten, ebenfalls tarifvertraglich geregelten Schritt werden dann halbtägige Workshops mit den Beschäftigten sowie danach mit den Führungskräften durchgeführt, in denen die Belastungsfaktoren konkretisiert, Gefährdungen priorisiert und erste Maßnahmen vorentwickelt werden. Die Protokolle der Workshops dienen als Grundlage für die weitere Maßnahmenentwicklung und dokumentieren und fördern damit die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Ideen.

Die Gesundheitskommission bei IBM – Akteure für Gute Arbeit

Jeder Betriebsrat bei IBM entscheidet, ob er die Gefährdungsbeurteilung in tarifvertragliche Hände legt oder ob nicht – das ist extra so geregelt, damit Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten nicht beschnitten werden. Entscheidet sich der Betriebsrat für die tarifvertragliche Variante, gibt er damit allerdings seine Mitbestimmungsrechte bezüglich der Gefährdungsbeurteilung an eine eigens dafür installierte Gesundheitskommission ab, die paritätisch mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern nach Betriebsverfassungsgesetz besetzt ist und in der zudem Sachverständige ohne Stimmrecht sitzen.

Diese Kommission führt nicht nur die Gefährdungsbeurteilung einschließlich der Maßnahmenentwicklung und –umsetzung durch. Die Aufgaben der Gesundheitskommission umfassen darüber hinaus die konzernweite Kommunikation und Information zu Gesundheitsthemen unter pro-aktiver Einbeziehung der Beschäftigten; die Erfassung und Bewertung der Ist-Situation entlang interner wie externer Datenquellen, insbesondere auch hinsichtlich der Gefährdungen; die Schulung von Beschäftigten wie Führungskräften; die Entwicklung von Maßnahmen sowie die Überwachung und gegebenenfalls Nachsteuerung der angestoßenen Prozesse für gesunde Arbeitsbedingungen. Mindestens halbjährlich beurteilt die Gesundheitskommission den Gesamtstatus zum Thema Gesundheit/Belastungen im Unternehmen.

Erholung und Gesunderhaltung statt 24-Stunden-Bereitschaft

Wir müssen darauf achten, dass sich in den Betrieben keine »Mehrklassengesellschaft« durch Outsourcing und Werkverträge herausbildet. Hier stoßen Betriebsräte aber an Grenzen.

Ein besonderes Problem dabei: Bereits jetzt gibt es globale Projekte, die keinem nationalen Recht mehr folgen, bei denen sich die Mitglieder persönlich kaum kennen, in denen ein Teamgedanke Theorie ist und »cultural awareness« mal so, mal so ausgelegt wird. Im Haus wird nur das Personal behalten, das man so gar nicht los wird oder dem man eine Höherqualifizierung zutraut, wofür aber immer weniger Zeit zugestanden wird.

Insgesamt möchte man eine internationale und voll flexible Mannschaft, die nicht nach deutschen Arbeitnehmerrechten drängt. Aussage einer Führungskraft: »Was wir nicht in München einführen können, führen wir eben in USA zuerst ein.« Der Konkurrenzdruck bei internationaler Besetzung macht die Leute gefügig.

Was plant die Politik eigentlich, um dem etwas entgegenzusetzen? TTIP – deutsche Arbeitnehmerrechte adé? Wer interessiert sich für die Menschen, die dabei hinten runterfallen? Mein Wunsch an die Politik ist: solide Rahmengesetze. Es nutzt kein Arbeitszeitschutzgesetz, an das sich immer größer werdende Anteile von Arbeitnehmern nicht halten. Der Ruf zur Aufweichung des Arbeitszeitschutzgesetzes ist sehr groß (vor allem wegen des internationalen – zumindest gefühlten – Konkurrenzdrucks), aber wohin führt das? 24-Stunden-Bereitschaft, doch bezahlt wird nur, was geleistet wird? Das ist in der IT immer wieder ein versuchtes Bezahlmodell. Aber das ist nicht in Ordnung – spätestens nach zehn Stunden ist genug gearbeitet. Nacht- und Sonntagsruhe sind erforderlich zur Erholung und Gesunderhaltung. Dafür soll die Politik eintreten. Nicht am Morgen Fernost und am Abend Amerika, zwischendurch, wenn's sein muss, die Kinder füttern.

IT System Engineer einer Versicherung

Beitrag auf der zweiten ver.di-Digitalisierungskonferenz »Arbeit 4.0 – Würde, Selbstbestimmung, Solidarität und Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft« am 10. und 11. Juni 2015 in Berlin, www.verdi.de/themen/recht-datenschutz/kongress

Bettina Bludau, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates der IBM Research and Development: »Der eine Vorteil des Tarifvertrags ist, dass damit die Gefährdungsbeurteilung läuft. Mit Kriterien, die intensiv diskutiert wurden, und Beanspruchungen und Belastungen durch Arbeitsbedingungen so ermitteln, dass konkrete Ansatzpunkte für Schritte hin zu Guter Arbeit gut identifiziert und von der Gesundheitskommission in konkrete Maßnahmen übersetzt werden können. Der zweite Vorteil ist, dass die Umsetzung der Maßnahmen von den Tarifvertragsparteien durchgesetzt wird. Das ist immer der schwierigste Teil – wenn der Arbeitgeber Geld in die Hand nehmen muss.«

Ein weiteres aktuelles Thema für die Gesundheitskommission neben dem Arbeiten in virtuellen Teams ist der Umgang mit den flexibilisierten Arbeitszeiten – auch hier liegt ein enormes Belastungspotenzial für Beschäftigte. Zwar hat IBM keine Vertrauensarbeitszeit, sondern Arbeitszeitsouveränität: das bedeutet, es gibt eine definierte Länge der wöchentlichen Arbeitszeit; wann gearbeitet wird, entscheiden jedoch die Beschäftigten entlang der konkreten Anforderungen. Auch dass innerhalb von zwölf Monaten, im Ausnahmefall bis zu zwei Jahren, etwaige Überstunden ausgeglichen sein müssen, ist festgelegt. Nicht geregelt war bislang aber, wer zuständig für die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen ist. Das sorgte immer wieder für Konflikte. Beschäftigte, die danach beurteilt werden, ob ihre Ergebnisse stimmen, stehen unter dem indirekten Druck, ihre Arbeitszeiten auszudehnen. Und das belastet.

Die Gesundheitskommission hat daraus Konsequenzen gezogen. Künftig liegt die Verantwortung für die Einhaltung der Arbeitszeiten bei den Führungskräften. Und das bedeutet auch, dass Zielplanung und Zielerwartungen der Führungskräfte hieran angepasst werden müssen. Wie immer wird sich auch erst in der Praxis zeigen, ob eine Verbesserung eintritt. Die Beschäftigten sind aber immerhin ein Stück weit entlastet. Die Einhaltung der verbindlichen Regelungen muss selbstverständlich auch von den zuständigen Mitbestimmungsgremien kontrolliert werden.

Ausblick

Der Tarifvertrag Gesundheitsmanagement bei IBM ist gerade erst angelaufen – und wie bei jeder kollektiven Regelung gilt: Wirksame und nachhaltige Verbesserungen können dann erreicht werden, wenn der Tarifvertrag von den Betriebsparteien und den Beschäftigten gelebt wird; wenn die Beteiligungsangebote angenommen werden; wenn die Akteure ihre jeweiligen Handlungsmöglichkeiten ausschöpfen. Wolfgang Zeiher, Vorsitzender des Konzernbetriebsrates der IBM in Deutschland, zeigt sich zuversichtlich: »Die Beteiligungsquoten bei den Befragungen und das Engagement bei den Workshops sind sehr gut. Damit senden die MitarbeiterInnen der IBM auch ein Signal an die Geschäftsleitung, dass sie an vielen Stellen Handlungsbedarf sehen. Gleichzeitig sind gute Maßnahmen zum Gesundheitsschutz nicht zum Nulltarif zu haben. Wir werden weiter hart verhandeln müssen.«

LITERATUR

DGB (2013): Arbeitsfähig bis zur Rente? DGB-Index Gute Arbeit – Der Report. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2012 zur Ermittlung des DGB-Index Gute Arbeit, Berlin, www.index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports

Roth, I. (2014): Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/2013, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien

Roth, I. / Müller, N. (2013): Der DGB-Index Gute Arbeit als beteiligungsorientiertes Instrument im Prozess der Gefährdungsbeurteilung; in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt am Main, S. 129–140

ver.di – Fachbereich 9 (2014): Erfolg für die ver.di-Arbeit in der Gesundheitskommission: Aus der virtuellen Welt zurück zum Präsenzmeeting, in: Newsletter IBM-Update, 16. April 2015, www.tk-it.verdi.de/unternehmen/ibm

Digitalisierung im Gesundheitswesen



Herbert Weisbrod-Frey

ist Leiter des Bereichs Gesundheitspolitik in der ver.di-Bundesverwaltung. Zuvor hatte er seit 1999 die Funktion bei der Vorgängerorganisation ÖTV inne. Von 2005 bis 2007 leitete er das ver.di-Projekt »Netzwerk Pflege und Integrierte Versorgung – InCareNet«.

Seit vielen Jahren prägt medizinischer Fortschritt unsere Gesundheitsversorgung und die Arbeitsbedingungen in der Branche. Immer schneller kommen neue Geräte und Verfahren auf den Markt. »Etwa die Hälfte aller Leistungen, die heute erbracht werden, wurden in den letzten zwei Jahren entwickelt«, stellte ver.di bereits 2006 in dem Buch *Innovationskraft Mensch* fest, das sich mit neuen Versorgungsformen im Gesundheitswesen auseinandersetzt (Bsirske/Paschke 2006: S. 7). Die Geschwindigkeit hat sich seitdem weiter erhöht (vgl. Roth 2015). Die Diagnostik wird ständig verbessert – auch durch Big Data. Noch genauere Untersuchungen sind möglich. Große Datenmengen lassen sich unabhängig vom Ort der Erstellung zusammenfassen und weiterverarbeiten. Durch die Gentechnologie wird die Behandlung von Krankheiten revolutioniert. Mikrochirurgische und minimalinvasive Eingriffe unter Kamerasiicht gehören zum Alltag in den Operationssälen. Eine neue Generation von Herzschrittmachern kann Daten auf zentrale Rechner senden, Problemsituationen beim Patienten erkennen und darauf reagieren.

Veränderungen in der Branche

Im Rahmen des europäischen Projektes *Netzwerk Integrierte Versorgung und Pflege – InCareNet* der Gemeinschaftsinitiative EQUAL (Projektbericht 2008), beschäftigte sich ver.di mit den dadurch angestoßenen rasanten Veränderungsprozessen in der Branche und einzelnen Betrieben. Die Folgen sind für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wahrnehmbar. In Teilsektoren – vor allem in den Krankenhäusern – werden immer mehr Leistungen erbracht, die Fallzahlen steigen. Die Zahl der Beschäftigten bleibt zurück (vgl. Abb. 1, Roth 2011: S. 13 ff.).

Den Beschäftigungsrückgängen dort stehen Beschäftigungsgewinne in anderen Teilbereichen gegenüber. Es entstehen neue Versorgungsformen zwischen ambulant und stationär, an den Schnittstellen zwischen Akutversorgung, Rehabilitation und Pflege. Der Austausch von Patientendaten gewinnt stärkere Bedeutung.

Es kommen neue Aufgaben, andere Arbeitsplätze und neue Qualifikationsanforderungen auf die in der Medizin, Pflege und Therapie Beschäftigten zu. Leistungen der Krankenhäuser werden zunehmend – ähnlich wie in einem Industriebetrieb – gleichartig und in großer Menge erstellt. Das Gesundheitswesen wird nicht mehr nur als Kostenfaktor betrachtet. Stattdessen haben verschiedene Akteure Interesse, nun in einer *Gesundheitswirtschaft* Rendite zu erzielen. Damit verändern sich auch Trägerstrukturen im Krankenhausbereich. Gewinnerwartungen locken Konzerne, die oft schneller als die meisten öffentlichen und freigemeinnützigen Träger in neue Technik investieren können.

Informations-, Labor- oder Versorgungsleistungen werden ebenfalls privatisiert. Durch schnellen Datenaustausch, auch über große Entfernungen hinweg, können viele medizinisch-technische Dienstleistungen zentralisiert werden. Die Konsequenzen dieser Entwicklung für die Beschäftigten sind Flexibilisierung der Arbeitszeit, Arbeitsintensivierung und Leistungsverdichtung (vgl. Roth 2011).

Betriebsergebnisse der Kliniken werden durch Auslagerung von Geschäftsbereichen, die Standardisierung von Versorgungsleistungen oder die Reduzierung von Liegezeiten optimiert. Dabei wird am zentralen *Kostenfaktor* Personal angesetzt. Die Intensivierung der Arbeit und die Ausdifferenzierung von Qualifikationen sind die Folge. Auch die Umschichtung der Beschäftigung ist in vollem Gange. Die Richtung weist vom stationären in den ambulanten Sektor, aber auch von der Klinik in die stationäre Pflegeeinrichtung.

Mit der Kampagne *Der Druck muss raus* reagiert ver.di auf den Umbau der Krankenhäuser in seelenlose Medizinbetriebe. ver.di macht die Kernaufgabe der Kliniken als Einrichtungen der Daseinsvorsorge wieder zum Thema, veröffentlicht Daten zum Personalmangel und weist auf die problematische Patientenversorgung in der Nacht hin. In über 1.300 Krankenhäusern zeigen Beschäftigte in allen Bundesländern mit Nummernkarten, dass 162.000 Stellen fehlen, um unter guten Arbeitsbedingungen gute Dienste zu leisten (vgl. Kiank 2013, ver.di 2015).

Darüber hinaus wird neues Denken gebraucht, das unabhängig von den Versorgungssektoren (Arztpraxis, Krankenhaus, Rehabilitation, Pflege) den Bedarf des Patienten ins Zentrum rückt. Gerade die Digitalisierung kann Chancen für eine solche integrierte Versorgung liefern.

Chance für Innovation

Seit den Gesundheitsreformen zu Beginn des letzten Jahrzehnts wird die Integration der Gesundheitsleistungen gefördert. In diese Richtung weisen die Chronikerprogramme, neue Managementkonzepte und abteilungsübergreifende Strategien der Arbeitsorganisation wie Case-Management oder Patientenpfade. Dies ist ein Prozess, der – einmal in Gang gesetzt – betriebliche Strukturen und die Arbeitsbeziehungen verändert. Nicht zuletzt sind es gerade integrierte Versorgungskonzepte, die in hohem Maße auf die Zusammenarbeit und damit auf eine neue Arbeitsteilung und Professionalisierung der verschiedenen Berufsgruppen ausgerichtet und angewiesen sind. Althergebrachte Hierarchien und fehlende Teamarbeit zwischen den Berufen behindern in der Praxis die Einführung patientenbezogener Versorgung und Arbeitsorganisation. Mehr als zehn unterschiedliche Professionen und Dienste arbeiten bei der medizinischen Behandlung und Betreuung einer Person oder einer Familie nebeneinander her, häufig ohne Verständigung über Versorgungsziele. Das kann nicht im Interesse guter Patientenversorgung sein. Es wird berufsgruppenübergreifend ein gemeinsames Verständnis von Qualität gebraucht. Neue inhaltliche und soziale Kompetenzen hinsichtlich der Dokumentation, der Beratung sowie des Managements von Prozessen und Abläufen in den Gesundheitseinrichtungen und an Schnittstellen der Versorgungssektoren sind erforderlich.

An neuen Technologien und insbesondere der Digitalisierung kommt heute niemand mehr im Gesundheitswesen vorbei. Vernetzte Computer und Maschinen ersetzen nicht nur die Muskelkraft des Menschen, sondern »kopieren« im wachsenden Maß auch geistige Fähigkeiten. Sie bieten für alle Lebensbereiche neue Chancen und neue Möglichkeiten. Allerdings sind auch Risiken nicht zu unterschätzen. Entscheidend ist, dass diese erkannt und minimiert werden.

Viele Herausforderungen der Digitalisierung stellen sich im Gesundheitswesen besonders deutlich: weil es dort einerseits um bestmögliche Hilfe für Leben und Gesundheit geht, und andererseits um höchst sensible Daten. Und es geht auch um das Selbstverständnis der helfenden Berufe. Technische Verbesserungen müssen immer auch im Kontext ihrer Rückwirkung auf das Bild vom Menschen und der Medizin gesehen werden.

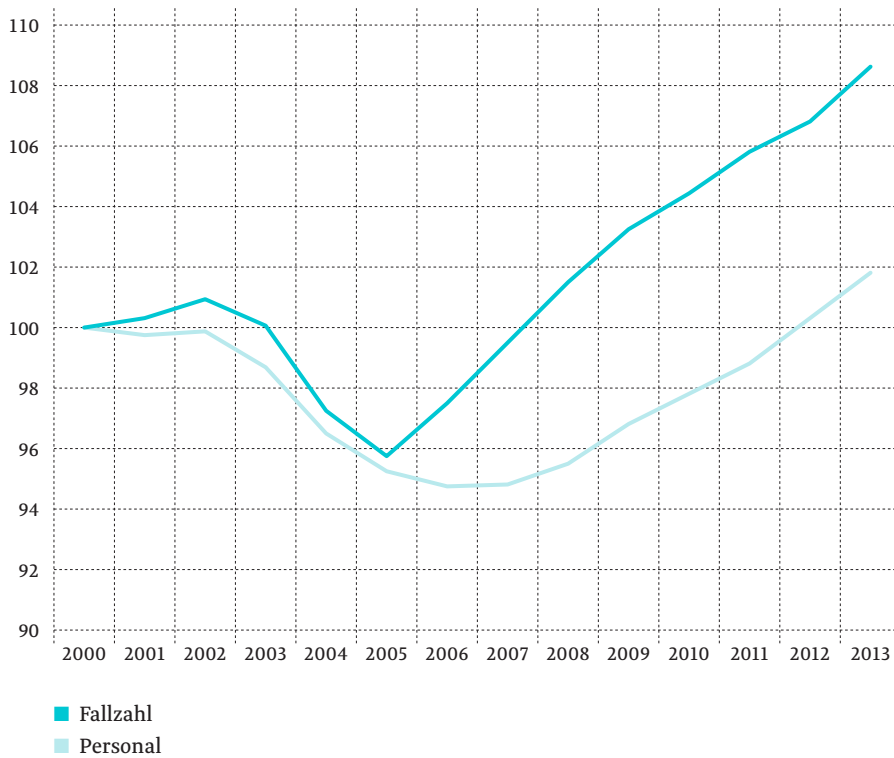
Auch politische Parteien beschäftigen sich zunehmend mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Gesundheitswesen. Die Chancen der neuen Technologie sollen zum Wohle aller genutzt werden und nicht vorrangig zur wirtschaftlichen Verwertbarkeit aller Lebensbereiche. So könnten die Möglichkeiten der digitalen Erfassung von medizinischen Daten die Sicherstellung der Versorgung in der Fläche, beispielsweise durch telemedizinische Verfahren, verbessern.

Auf der einen Seite erlaubt die anonyme Zusammenführung großer Datenmengen eine bessere Analyse gesundheitlicher Entwicklungen. Eine präzisere Epidemievorhersage ist möglich und eine bessere Planbarkeit und Wirkungskontrolle gesundheitspolitischer Maßnahmen. Für chronisch Kranke bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Überwachung des Gesundheitszustandes und damit mehr Sicherheit, aber auch mehr Unabhängigkeit und Bewegungsfreiheit.

Auf der anderen Seite gibt es eine massenhafte Selbstüberwachung und Selbstoptimierung sowohl bei chronisch Kranken als auch bei Gesunden. Damit lässt sich nur schwer vereinbaren, dass für jede Sammlung medizinischer Daten die vollständige Datenautonomie gewährleistet wird.

ABB. 1 **Entwicklung von Personal und Fallzahl in den Krankenhäusern**

In Krankenhäusern werden immer mehr Leistungen bei steigender Fallzahl ohne den erforderlichen Personalaufbau erbracht.



Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage der Daten des Statistischen Bundesamtes

Die eCard – ein umstrittenes Projekt

Schon in der Vergangenheit gab es auch in ver.di unterschiedliche Einschätzungen zur elektronischen Gesundheitskarte (eCard). Sie kann sicherlich für Patientinnen und Patienten außerordentlich nützlich sein. Aber es geht nicht ohne den umfassenden Schutz der sensiblen Gesundheitsdaten. Wichtig ist, dass die Patienten selbst bestimmen dürfen, welche Daten gespeichert werden. Die eCard enthält derzeit das Foto, den Namen und die Adresse der Versicherten, den Namen der Kasse und die Versicherungsnummer. Künftig sollen zusätzlich Notfalldaten der Versicherten und das elektronische Rezept auf der Karte enthalten sein. Zudem werden alle Akteure des Gesundheitswesens digital vernetzt. In Planung ist die elektronische Patientenakte, in der etwa Arzneimittelunverträglichkeiten und Untersuchungsergebnisse dokumentiert werden können. Fehlmedikationen und Doppelbehandlungen können so künftig vermieden werden. Damit kann eine enorme Verbesserung der Versorgungsqualität erfolgen. Auch Behandlungsfehler könnten damit leichter erkannt und der Patientenschutz verstärkt werden.

Doch die Skepsis ist groß. So schreibt ein Krankenpfleger und Mitglied des Personalrats eines großen Klinikums in der publik 7/2014: »Was wir in der Pflege machen, wird digital erfasst. Die Arbeitszeiten der Beschäftigten, ihre Wege in der Klinik, aber auch die Daten der Patienten. Das sind die intimsten Details unseres Lebens: Welche Krankheiten habe ich, welche Essgewohnheiten? Bin ich impotent, Alkoholiker, Gelegenheitskiffer? Ich bin nicht gegen moderne Technik, ich will nicht ohne Smartphone und Tablet auskommen, keine Frage. Man könnte mit der Technik noch viel mehr machen, auch in der Klinik, aber es gibt kein anständiges Konzept dafür. Das Patientendatensystem ist nicht gerade zuverlässig. Eine Unmenge an Daten wird gesammelt, die müssen zehn oder sogar 30 Jahre aufbewahrt werden. Wir müssen alles erfragen, gnadenlos. Alte Arztbriefe werden gespeichert. Ich habe den Patienten oft noch gar nicht gesehen, aber nach der Medikamentenliste habe ich schon ein klares Bild, was für ein Mensch mir gleich begegnet. Es geht um eine riesige Datenbank, die nicht sicher ist.

Kein Programm kümmert sich um Löschmöglichkeiten. Kein Patient wird gefragt, was über ihn gespeichert werden darf und was nicht. Mit der elektronischen Gesundheitskarte gäbe es die Chance, eine konsequente Verschlüsselung einzusetzen. Die Chance ist verspielt. Mit der Karte werden dann alle Daten gesammelt, für alle einsehbar, die die Karte knacken können. Ich traue diesem System nicht, es geht nur um Kosteneinsparungen, nichts anderes. Deshalb werden wir irgendwann unzufrieden mit der Karte dasitzen und haben dann eben Pech gehabt. Wir brauchen einen übergreifenden Standard für alle Kliniken, wie wir mit den Daten umgehen. Der Patient muss entscheiden können, was wie lange gespeichert werden soll. Er muss bestimmen, wer seine Daten ansehen darf. Daten müssen erhoben werden. Aber auch geschützt.«

Zum Vertrauen in die Entwicklung der eCard hat auch die Bundesregierung in der letzten Legislaturperiode wenig beigetragen. So wurde unter dem FDP-Gesundheitsminister Daniel Bahr den Krankenkassen aufgegeben, bis Ende 2012 mindestens 70 % ihrer Versicherten mit der eCard auszustatten. Kassen, die diese Vorgabe nicht erfüllten, wurden mit finanziellen Kürzungen bedroht. Der Druck auf die Kassen wurde von diesen an die Patienten weitergegeben. Seit 1. Januar 2015 ersetzt die eCard die bisherige Krankenversicherungskarte.

Ein solches Vorgehen ist alles andere als vertrauenserweckend. Dabei sollte die eCard doch vor allem dem Patientenschutz dienen. Als 2001 nach einem Medikamentenskandal weltweit mindestens 52 Menschen an tödlichen Wechselwirkungen mit dem Cholesterin-Senker Lipobay starben, beschloss man, künftig alle Medikamentenverordnungen auf einer elektronischen Krankenversicherungskarte zu speichern, um mögliche Wechselwirkungen schnell zu erkennen. Krankenkassen, Ärzte, Krankenhäuser und Apotheker gründeten mit der gematik (Gesellschaft für Telematikanwendungen der Gesundheitskarte mbH) eine Gesellschaft zur Entwicklung der elektronischen Gesundheitskarte und der dazu nötigen Telematik-Infrastruktur.

Die neue elektronische Gesundheitskarte sollte fälschungssicher und europaweit einsetzbar sein, mehr Transparenz schaffen, außerdem elektronische Rezepte sowie die Aufnahme medizinischer Notfalldaten ermöglichen. Die Einführung der eCard wurde 2003 von der damaligen rot-grünen Bundesregierung beschlossen. Sie sollte drei Jahre später einsetzbar sein. Der Einführungstermin wurde immer wieder verschoben. Die ursprünglich geplanten Kosten von 1,6 Mrd. Euro könnten – so Daniel Poeschens, Pressesprecher der mit der Entwicklung betrauten Firma gematik, 2009 gegenüber dem Fernsehmagazin Monitor – auf bis zu 14,1 Mrd. Euro wachsen, und das Projekt ist alles andere als technisch ausgereift. Weder die Notfalldatenspeicherung noch das elektronische Rezept noch die elektronische Patientenakte oder der elektronische Arztbrief sind auf der Karte verfügbar. Es besteht die große Gefahr, dass mit Blick auf ein neues lukratives Geschäftsfeld der ursprüngliche Zweck der eCard – der Schutz von Patientinnen und Patienten – in den Hintergrund rückt. Allein die Bertelsmann-Tochter Arvato hat rund 1,9 Mrd. Euro für die Digitalisierung von Fotos für die eCard erhalten.

Gesundheits-Apps:

Die unterschätzte Gefahr

Neben dieser Entwicklung gibt es derzeit eine wahre Inflation von Gesundheits- und Fitness-Apps (vgl. Bsirske im Anhang). Sie speichern Daten wie Puls und Blutdruck beim Sport, bei der Arbeit, im Schlaf. Rund 200.000 sollen es weltweit sein. Vielen Menschen ist nicht bewusst, welche Möglichkeiten die freiwillige Erfassung persönlicher biomedizinischer Daten bieten: Gebrauch und Missbrauch sind kaum auseinanderzuhalten. Insbesondere die private Versicherungswirtschaft kann daraus Rückschlüsse über die potenziellen Kunden ziehen. Dies leistet der Aufteilung in sogenannte gute oder schlechte Risiken Vorschub. Dann gilt: Guter Body-Mass-Index und regelmäßiger Check führen zu niedrigen Prämien. Produkte lassen sich leichter für gute Risiken zuschneiden – zu Lasten derer, die teure Gesundheitsdienstleistungen benötigen. Dies stellt eine weitere Entsolidarisierung unserer Gesellschaft dar.

Digitalisierung auf dem Vormarsch

Auch in den Strukturen des Gesundheitswesens wird immer mehr auf Digitalisierung gesetzt. So soll eine bessere Steuerung innerhalb der Einrichtungen ermöglicht werden. Erwartet wird eine deutlich verbesserte Kommunikation zwischen allen an der Behandlung eines Patienten beteiligten Heilberufen. Versprochen wird, dass damit eine schnellere Erledigung bürokratischer Pflichten möglich ist und mehr Zeit für Patientinnen und Patienten, für pflege- und hilfebedürftige Menschen bleibt. Plausibilitätskontrollen, Qualitätssicherung und Klärung der Angemessenheit von Behandlungsentscheidungen sollen den Akteuren bei der Verbesserung ihrer Arbeit helfen.

Aber große und elektronisch zugängliche Patientendaten machen auch einen ganz besonderen Schutz der Daten von Patienten und Mitarbeitern erforderlich. Zudem müssen Erleichterungen bei der Aufgabenerledigung und Dokumentation auch bei den Beschäftigten ankommen und zu einer tatsächlichen und spürbaren Entlastung führen. Es nützt nichts, wenn neue intelligente Transportsysteme bei der Ver- und Entsorgung von Wäsche, Nahrung oder Medikamenten helfen und dafür das Personal weiter ausgedünnt wird. Technologische Entwicklung darf nicht zu noch mehr Arbeitsverdichtung führen. Sie wird nur dann Akzeptanz finden, wenn sie auch zu mehr Zeit für die Menschen führt.

In der Digitalisierung des Gesundheitswesens sieht Prof. Dr. Britta Böckmann, Professorin für Medizinische Informatik an der FH Dortmund, eine Herausforderung und Chance. Für die Gesundheits-IT gebe es einen sehr breiten Anwendungsbereich. Dazu gehörten Informationssysteme der Leistungserbringer (Krankenhäuser, Praxen, Medizinische Versorgungszentren und Pflegeheime), Vernetzungsprojekte wie der elektronische Arztbrief, die Telemedizin, von der Teleradiologie über Telemonitoring bis zu Telerehabilitation, ebenso Dienstleistungen und Angebote via Internet, eine wachsende Zahl von Apps und Geräten für zu Hause, die Datenzusammenführung in der Versorgungsforschung, das Krebsregister u. v. m.

Die Vorteile sieht Böckmann in effizienteren Prozessen mit weniger Untersuchungen. Durch Datenaustausch könnten Fehler reduziert und Kosteneinsparungen durch geteiltes Wissen erreicht werden. Unter anderem durch Big Data wären Daten der Versorgungsforschung direkt für die klinische Praxis nutzbar. Personalisierte Medizin und die Messbarkeit von Qualität und Outcome seien weitere Vorteile. Deutschland sieht die Wissenschaftlerin im internationalen Vergleich auf einer niedrigen Stufe digitaler Anwendungen. Durch widersprüchliche Interessen der beteiligten Akteure werde die nationale Telematik-Infrastruktur ausgebremst. Erschwerend kommt der strukturelle Mangel des deutschen Gesundheitssystems, die strikten Sektorengrenzen zwischen ambulanter und stationärer Versorgung, Rehabilitation und Pflege hinzu. Zudem gebe es keine Finanzierungsanreize für Veränderungen. Innovationen gebe es meist nur als Modell. Sie würden nicht in die Regelversorgung gelangen.

Jürgen Hardt, bis 2011 Präsident der PsychotherapeutInnen-Kammer in Hessen, blickt kritisch auf die schöne neue IT-Welt. Er macht auf die »Nebenwirkungen« der Digitalisierung zentraler Lebensbereiche aufmerksam. In einer engen Verknüpfung mit dem neoliberalen Konzept des New Public Management führe sie zu einer entsolidarisierenden Vermarktlichung der Gesellschaft.

Hardt bemängelt, dass vor lauter Daten die PatientInnen übersehen würden. In der Vision der Telematik bekomme der in eine Datenwolke eingehüllte Patient Befunde, Therapien, Diagnosen aus unterschiedlichstem Kontext und von unterschiedlichster Güte. Es sei zwar ein unbestreitbarer Vorteil, wenn alle Behandlungen als Vorgeschichte zugänglich sind. Aber bloße Daten seien noch keine Befunde. Sie ergeben sich erst in einem Zusammenhang des Fragens nach dem Sinn dessen, was sie bedeuten. »Es besteht die Gefahr, dass vor lauter Daten das Fragen vergessen wird, und dann gibt es auch keine Antworten«, sagte der Psychotherapeut in einem Vortrag Anfang 2015.

Big Data verspreche eine digitale Lösung. Muster sollen per Algorithmus gefunden und mit diesen Mustern statistische Zuordnungen und Gruppierungen erstellt werden. Das führe dazu, dass auch die Indikation für die weitere Behandlung einem Schema folge. Die im individuellen diagnostischen Weg erarbeitete Indikation werde durch eine statistische Zuordnung zu einer Leidensgruppe ersetzt.

Wenn die Digitalisierung der Gesundheitsversorgung vorangetrieben werde, sollte man wissen, was dabei gewonnen wird und was dabei verloren geht, mahnt Hardt. Man müsse außer auf die erhofften Wirkungen auch auf die Nebenwirkungen achten und die Chancen und Gewinne einer solchen »Therapie der solidarischen Krankenbehandlung« gegen die Risiken und Verluste aufwiegen.

Das E-Health-Gesetz

Mit einem Gesetz für sichere digitale Kommunikation und Anwendungen im Gesundheitswesen (E-Health-Gesetz) versucht derzeit die Bundesregierung, Einfluss auf die weitgehend unkoordinierten Entwicklungen zu nehmen. Nach Durchlaufen des parlamentarischen Verfahrens soll es voraussichtlich 2016 in Kraft treten. Das Gesetz soll laut Gesundheitsministerium darauf zielen, die Chancen der Digitalisierung für die Gesundheitsversorgung zu nutzen und schneller nutzbringende Anwendungen zu ermöglichen. Wiederum sollen die Organe der Selbstverwaltung klare Vorgaben und Fristen erhalten, die bei Nichteinhaltung zu Sanktionen führen werden. Die Schwerpunkte der Regelungen sind:

- Anreize schaffen für die zügige Einführung und Nutzung medizinischer Anwendungen (Notfalldaten, elektronischer Arzt- und Entlassbrief und einheitlicher Medikationsplan);
- Telematikinfrastruktur öffnen und perspektivisch als die maßgebliche sichere Infrastruktur für das deutsche Gesundheitswesen entwickeln;
- Strukturen der Gematik (schwerfällige Entscheidungsprozeduren) verbessern;
- Interoperabilität (Fähigkeit zur Zusammenarbeit) der Systeme verbessern;
- Förderung telemedizinischer Leistungen.

Bereits 2012 hatte der Bewertungsausschuss – er besteht aus jeweils drei Vertreter/innen der Kassenärztlichen Bundesvereinigung und dem Spitzenverband der gesetzlichen Krankenversicherung und legt den Inhalt der abrechnungsfähigen Leistungen fest – den gesetzlichen Prüfauftrag erhalten, welche Leistungen telemedizinisch erbracht und abgerechnet werden können. Konkrete Ergebnisse wurden bislang jedoch nicht vorgelegt.

Im E-Health-Gesetz sieht die bereits zitierte Medizin-Informatikerin Böckmann gute Ansätze. Der Wille zur Veränderung sei erkennbar. Aber das Gesetz sei Stückwerk. Bei dem Kernthema Telemedizin werde im Gesetz nicht geregelt, nach welchen Qualitätskriterien in Zukunft diese Leistungen Teil des Einheitlichen Bewertungsmaßstabs – EBM (Vergütungssystem der ärztlichen Versorgung in Deutschland) werden. Stückwerk sei auch der elektronische Arztbrief. Er werde gefördert, der Medikationsplan bleibe aber zunächst auf Papier, und der Datenaustausch in der Pflege sei gar nicht bedacht worden. Und mit dem Auftrag an die gematik, ein Verzeichnis über Schnittstellen und Standards zu führen, entstünde noch keine Interoperabilität. An diesen Stellen, wie auch bei der Beschäftigung mit den Themen Apps und Wearables sowie Durchführungsrichtlinien für den Umgang mit Datenschutz, müsse bald gesetzgeberisch gehandelt werden. Langfristig werde dringend eine übergreifende Strategie, eine Vision, was e-health für uns in Deutschland bedeutet, gebraucht. Es sei notwendig, einen Think Tank unter Leitung eines der Regierung unterstellten E-Health-Beauftragten einzurichten. Unabhängig von den Akteuren der Selbstverwaltung sollte es einen E-Health-Beauftragten geben, bei dem alle Fäden zusammenlaufen und der die Strategie und Vision kommuniziert.

Erhebliche Kritik am Referentenentwurf für das E-Health-Gesetz kommt auch von der Kassenseite. Der Patient spiele überhaupt keine Rolle im Gesetz. Es soll eine sichere Daten-Infrastruktur zum Austausch der verschiedenen Akteure im Gesundheitssystem entstehen, aber konkrete Anwendungen für die geplante Daten-Autobahn fehlen. Die Entwicklung eines Medikationsplans wird zwar positiv gesehen, aber den soll es nicht elektronisch, sondern in Papierform geben. Professor Jürgen Wasem von der Universität Duisburg-Essen wünscht sich mehr zukunftsweisende Ansätze etwa für die Interoperabilität der Systeme und die Einbeziehung nicht-ärztlicher Leistungserbringer. Für den Gesundheitsökonom sind dezentrale Ansätze den zentralen Lösungen wie dem E-Health-Gesetz bei der Schaffung innovativer Versorgungsmodelle überlegen.

Der Bundesverband für Internetmedizin hält die derzeitige Diskussion für provinziell. In der IT sei Deutschland extrem langsam. Die Rückständigkeit lasse sich aber auch angesichts eines veränderten Patientenverhaltens nicht mehr länger beibehalten. Die neuen Innovationstreiber kämen nicht aus der Branche, sondern Google und Apple trieben die Entwicklung voran.

Auch die forschenden Arzneimittelhersteller beklagen, dass Deutschland hinterherhinke. Grund sei, dass Ärzte und Kliniken oft nur innerhalb des eigenen Sektors dächten. Das müsse überwunden werden. Voraussetzung für die Entwicklung funktionierender Kooperationen sei ein verändertes Wissensmanagement.

Auch die Fachärzte beklagen Reibungsverluste an den Sektorengrenzen. Krankenhäuser wiederum bedauern, dass Kooperationen häufig an Budgetfragen scheitern. Es wird also kein einfacher Weg bis zur Verabschiedung des Gesetzes. Und auch hier stellt sich letztlich die Frage, welchen Wert die Gesetzesinitiative für die Patientenversorgung und für die Arbeit in der Gesundheitsbranche haben wird.

Große Hoffnung auf die Telemedizin

Vor allem in die Telemedizin werden hohe Erwartungen gesetzt. Sie könne die Lebensqualität von Patientinnen und Patienten erhöhen und im Notfall Leben retten. Für chronische Kranke könnten belastende Arztbesuche und Krankenhausaufenthalte reduziert werden, und auf dem Land könnten die langen Wege zum Facharzt entfallen. Auch in strukturschwachen Regionen könnten mit Unterstützung der Telemedizin die Menschen medizinisch gut versorgt werden.

Als funktionierende Beispiele für Telemedizin wird die Auswertung elektronischer Befunde genannt. Statt darauf zu warten, dass ein Röntgenbild ausgedruckt und per Kurier versendet wird, gebe es hier große Vorteile. Der Nutzen von Telemedizin in der Fläche ist jedoch noch nicht geklärt. Hier spielen in der Tat die Abgrenzungen zwischen den einzelnen Versorgungssektoren, die mangelnde Zusammenarbeit zwischen Gesundheitsberufen und die Furcht niedergelassener Mediziner, Patientinnen oder Patienten zu verlieren, eine große Rolle. Allein durch den Ausbau von Telemedizin und eine zunehmende Digitalisierung lassen sich diese Probleme nicht lösen.

Fazit

Innovationen im Gesundheitswesen führen zu rasanten Veränderungen in der Branche. Sie haben einerseits zu erheblicher Arbeitsverdichtung beigetragen, ermöglichen aber andererseits auch neue Formen der Zusammenarbeit. Entscheidend wird sein, inwieweit sie Kompetenz, Technologie, Güter und Dienstleistungen miteinander verzahnen und als Soziale Innovationen die Anliegen der PatientInnen und Beschäftigten im Gesundheitssektor berücksichtigen, indem sie in die Innovationsprozesse einbezogen werden (vgl. Bieber/Haubner 2013). So ist auch eine Wechselwirkung und ein reger Austausch mit dem gesellschaftlichen Umfeld im Innovationsgeschehen gegeben. Innovation braucht gerade in der Gesundheitsbranche eine menschliche Komponente: Diese wird dann integriert, wenn PatientInnen wie Beschäftigte beteiligt, also eben Soziale Innovationen auf den Weg gebracht werden.

Was digitale Innovationen betrifft, so kann die Verarbeitung großer Datenmengen mithelfen, Epidemien früher zu erkennen, den Patient/-innen mehr Sicherheit zu geben oder durch den Einsatz von Telemedizin die Gesundheitsversorgung in der Fläche zu verbessern. Gleichzeitig bietet die Verarbeitung von hochsensiblen Gesundheitsdaten eine erhebliche Herausforderung für den Datenschutz. Für jede Sammlung medizinischer Daten muss die vollständige Datenautonomie gewährleistet werden.

Diese Janusköpfigkeit zeigt sich gerade bei der elektronischen Gesundheitskarte. Wenn durch sie Fehlmedikationen oder Behandlungsfehler schneller erkannt oder Doppelbehandlungen vermieden werden können, ist dies eine Verbesserung für die Patienten. Doch trotz über zehn Jahre Entwicklungszeit und Verachtfachung der Kosten wurde der angestrebte Schutz von Patientinnen und Patienten nicht realisiert. Die Karte hat vielmehr Unsicherheit über die Verwendung der gespeicherten Daten erzeugt.

Noch nicht absehbar sind die Folgen, die sich durch die freiwillige Nutzung von Gesundheits- und Fitness-Apps für die Weiterentwicklung einer auf Solidarität gebauten Gesundheitsversorgung ergeben werden. Problematisch ist, dass sich durch diese Apps auch neue Selektionsmöglichkeiten eröffnen.

Mit einem E-Health Gesetz will die Bundesregierung die Chancen der Digitalisierung für die Gesundheitsversorgung nutzen und die Einführung neuer Anwendungen beschleunigen. Eine übergreifende Strategie wird aber auch in diesem Gesetz nicht deutlich. Erforderlich sind daher die Einrichtung eines Think Tanks unter Leitung eines der Regierung unterstellten E-Health-Beauftragten und die konsequentere Ausrichtung am Nutzen für den Patienten.

LITERATUR

- Bieber, D./Haubner, D.** (2013): Innovationen im Dienstleistungssektor am Beispiel von altersgerechten Assistenzsystemen, in: ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hg.): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig, Berlin, S. 56–63
- Bundesministerium für Gesundheit** (2015): Referentenentwurf eines Gesetzes für sichere digitale Kommunikation und Anwendungen im Gesundheitswesen vom 13. Januar 2015
- Böckmann, B.** (2015): Digitalisierung des Gesundheitswesens, Vortrag im Rahmen eines Workshops der Arbeitsgemeinschaft der Sozialdemokraten im Gesundheitswesen, Berlin
- Bsirske, F./Paschke, E.** (Hg. 2006): Innovationskraft Mensch, Hamburg
- Entwicklungspartnerschaft InCareNet** (2008): Projektbericht Netzwerk Integrierte Versorgung und Pflege, Berlin
- Hardt, J.** (2015): Wirkungen und Nebenwirkungen der Digitalisierung des Gesundheitswesens, Vortrag im Rahmen eines Workshops der Arbeitsgemeinschaft der Sozialdemokraten im Gesundheitswesen, Berlin
- Kiank, C.** (2013): Kampagne »Der Druck muss raus!« – das Ergebnis des ver.di-Personalchecks, in: ver.di Infodienst Krankenhäuser, Ausgabe 61, Juni 2013, S. 19
- Pawlik, N.** (2014): Gut vernetzt, überwacht und immer erreichbar, in: ver.di-publik 07/2014
- Roth, I.** (2011): Die Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern aus Sicht der Beschäftigten, hrsg. von ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien
- Roth, I.** (2015): ver.di-Innovationsbarometer 2015. Ausgewählte Ergebnisse, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer
- ver.di – Infodienst Krankenhäuser** (2015): ver.di-Nachtdienst-Check zeigt gefährliche Versorgungslücken, Ausgabe 69, Juni 2015, S. 8
- von Schrenk, U.** (2009): Ungesunde Deutungsmacht, in: ver.di-publik 06–07/2009

Journalismus in der digitalen Transformation



Cornelia Haß

ist seit 2011 Bundesgeschäftsführerin der Deutschen Journalistinnen- und Journalisten-Union (dju) in ver.di. Die Journalistin hat Philosophie, Staatsrecht und Literaturwissenschaft studiert. Sie war Pressesprecherin des ver.di-Bundesvorstands.

Der Druck steigt – das ist das Signal der Journalistinnen und Journalisten, von denen rund 14.000 für Tageszeitungsredaktionen arbeiten, 9.000 für Zeitschriften, etwa 10.000 für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und ungefähr 40.000 Freie, die zumeist für mehrere unterschiedliche mediale Vertriebswege arbeiten und damit crossmedial, wie es so schön heißt. Der Druck steigt, das heißt: In den Redaktionen wird längst nicht mehr nur ein analoges Produkt wie ein Radiobeitrag oder ein Zeitungsartikel gefertigt, das nach Redaktionsschluss in den Druck oder auf Sendung geht, sondern es werden etliche Vertriebskanäle parallel und rund um die Uhr bedient – Online-Medien mit Artikeln, die sprachlich anders aufbereitet sein müssen als für eine Printausgabe, und audiovisuellen Beiträgen bestückt –, in den sozialen Medien Interesse für die Produkte der Verlagshäuser und Rundfunkanstalten generiert und der Dialog mit dem Publikum gepflegt.

Diese Einbeziehung sozialer Medien und der Ausbau von Online-Angeboten entweder als eigene Publikation oder zur Ergänzung eines bestehenden Angebots finden in unterschiedlichem Ausmaß statt, bei den Badischen Neuesten Nachrichten anders als bei dem gerade neu entwickelten digitalen Angebot der Süddeutschen Zeitung. Aber es gibt in Deutschland keine Publikation mehr, die sich nicht auch digital wiederfindet. Die Weiterentwicklung und Neuausrichtung digitaler Angebote findet dabei in den meisten Fällen im laufenden Betrieb statt, häufig ohne klare Linie oder mit ständig wechselnden Konzepten und führt zu erheblichen Veränderungen und zusätzlichen Belastungen in den Redaktionen. Denn zumeist werden für die Gestaltung der digitalen Transformation in den Verlagshäusern keine neuen Kräfte eingestellt, sondern eher Arbeitsplätze abgebaut, etwa 4.000 in den vergangenen Jahren, unter Verweis auf sinkende Anzeigenerlöse und Auflagen, eine Entwicklung, die einhergeht mit einem Mangel an neuen Geschäftsideen für den digitalen Journalismus. Bezahlschranken oder Reichweite – das ist die Auseinandersetzung der Verlage, wobei ja schon das Wort Bezahlschranke in seiner negativen Konnotation wenig einladend ist.

Es ist wenig verwunderlich, dass neue Start-up-Plattformen wie Blendle oder pocketstory die Chance ergreifen und die Lücke zu den wegbrechenden, häufig jungen Leserinnen und Lesern schließen, indem sie ihnen über einen digitalen Kiosk das Angebot machen, einzelne Artikel zu erwerben und dabei auch noch Funktionen der sozialen Netzwerke einbauen, über die Artikel an Bekannte weiter empfohlen werden können. Dadurch können Profite erwirtschaftet werden: Blendle beschäftigt in den Niederlanden 56 Angestellte, hauptsächlich Programmierer, der Älteste ist 43 Jahre alt. Von den rund 300.000 Abonnent/innen sind zwei Drittel unter 40 Jahre alt, die größte Gruppe ist zwischen 25 und 30 Jahre alt, Zielgruppen, die für den klassischen Tageszeitungsmarkt schon fast für verloren gegolten haben.

Hierzulande befinden sich neue Vertriebssysteme noch im Aufbau und viele Verlagshäuser verschleudern zulasten der Redaktionen und letzten Endes von Qualität und Vielfalt vielfach mühsam und kostenträchtig produzierte Inhalte gratis im Netz. Parallel dazu bieten neue Formen des Einsatzes journalistischen Handwerkszeugs über Content-Management-Angebote neue Absatzmärkte für die Werbewirtschaft im Netz: Journalistinnen und Journalisten bereiten für einen Kunden beispielsweise Verbraucherthemen und Serviceangebote redaktionell auf, die dann auf eigenen Produktplattformen publiziert werden. Derweil hören wir von Verlegervertretern leider nur allzu häufig: Uns geht es wohl noch nicht schlecht genug. Sie sparen am falschen Ende und investieren nicht in den Wachstumsbereich Digitalisierung, sondern versuchen über Honorardumping und Rechteklau den Wert journalistischer Arbeit zu drücken. Was ein bemerkenswert fatalistischer Umgang mit einer Branchenentwicklung ist, die mit den Worten dramatischer Umbruch fast noch euphemistisch beschrieben ist.

Eine Branche im Umbruch – Der Druck in den Redaktionen steigt

Noch verdienen die Verlage Geld, gutes Geld, ihre Renditen von deutlich über 10 % im Durchschnitt können sich sehen lassen. Die Automobilindustrie oder gar der Handel können von solchen Gewinnmargen nur träumen. Auch mit sinkenden Ausgaben für journalistische Arbeit werden diese Margen erzielt. So ist der Springer-Konzern in der Entwicklung digitaler Angebote ganz weit vorn, mit einer entsprechend positiven Bilanz. Die ist aber auch Folge einer Ausrichtung auf digitale Geschäftsmodelle wie den Anzeigenmarkt für Immobilien, Partnerschaften oder Tierfutter, wo journalistische Angebote nur mehr einen kleinen Teil im Produktportfolio ausmachen.

Pressevielfalt hingegen nimmt ab, der Trend geht zu ausgelagerten Redaktionen in häufig tariflosen Tochterunternehmen wie z. B. die Rheinische Redaktionsgemeinschaft im DuMont Verlag, die den Kölner Stadtanzeiger und die Kölnische Rundschau produziert, oder die geplante Zentralredaktion der WAZ. Der stellvertretende ver.di-Vorsitzende Frank Werneke beschreibt diese Entwicklung auf einer Betriebsversammlung im Berliner Verlag, der zum DuMont-Verlag gehört, im Juni 2015 so:

»Auf der einen Seite findet ein Konzentrationsprozess statt, mit dem Ziel, durch das Streichen von Arbeitsplätzen Kosten zu sparen. Zentrale Dienste, die IT-Bereiche usw. werden gebündelt. In immer stärker werdendem Umfang werden in den jeweiligen Konzernen auch konzernweit tätige zentrale Redaktionen aufgebaut. Das alles ist soweit bekannt. Und nicht untypisch, auch für andere Branchen, indem im Rahmen von Konzentrationsprozessen die vielbeschworenen Synergieeffekte gehoben werden sollen. Und dann gibt es eine zweite Entwicklungslinie – die in dieser Ausprägung und Radikalität, allerdings nur im Verlagswesen anzutreffen ist. Und das ist das Konzept des Zerstückelns der Betriebe. Aus jeder Abteilung wird versucht, eine eigene Gesellschaft zu machen: Vertrieb, Anzeigen, Archiv, interne Dienste. Einige Zeitungsverlage gehen sogar so weit, aus jedem Redaktionsressort eine eigene GmbH zu machen – und aus jeder Lokalredaktion. (...)

Fast jede Ausgliederung ist zumindest mit dem Versuch verbunden, Beschäftigten den Tarifschutz zu nehmen. Oder zumindest bei Neueinstellungen deutlich verschlechterte Arbeits- und Entlohnungsbedingungen durchzusetzen. Was nichts anderes bedeutet, als die zukünftige Generation von Redakteurinnen und Redakteuren und die zukünftige Generation von Verlagsbeschäftigten zu benachteiligen.«

Durch die beschriebene Benachteiligung geht auch ein Stück dessen verloren, was als innere Pressefreiheit beschrieben werden kann. Die Voraussetzung des Einlösens der grundgesetzlich geschützten Pressefreiheit ist nämlich die Möglichkeit intensiver Recherche und fundierter Analyse – beides unerlässlich in einer Welt, in der wir mit Informationen übersättigt werden, analog und digital.

Aber Recherche und Analyse unterscheiden den für eine funktionsfähige Demokratie unverzichtbaren Journalismus wesentlich von anderen Darreichungsformen von Informationen und Nachrichten. Diese Nachrichten und Informationen bilden einen gigantischen Datenstrom, der sich unablässig und vermehrt durch die sozialen Medien über das Publikum ergießt – zwischen Katzenbildern die Suche nach einem vermissten Kind und eine Buchempfehlung, je nach individueller Präferenz. In den sozialen Medien können die Rezipientinnen und Rezipienten festlegen, wessen Statusmeldungen sie folgen wollen, sie können Anregungen geben, kommentieren und subjektive Eindrücke weiter vermitteln. Die Medien müssen mit diesem Phänomen umgehen. Ihre Rolle verändert sich in diesem Prozess wesentlich weg vom reinen Sender hin zu einem Beteiligten an einem unendlichen Dialog. Darin liegen Chancen, die beispielsweise Zeit Online gut zu nutzen weiß, um ihre recht junge Zielgruppe an sich zu binden.

Ein aufschlussreiches Beispiel: Zeit Online stellt etwa Fragen wie die nach der schlimmsten Situation in einem Bewerbungsgespräch. Aus einer fünfstelligen Anzahl von Reaktionen werden die zehn aussagekräftigsten ausgewählt, nachgespielt und von einer Psychologin hinsichtlich der Frage bewertet, wie die Bewerberin oder Bewerber sich optimal in einer solchen Situation verhält.

Lange Texte mit eingebauten Videos finden sich auf den Karriereseiten von Zeit Online, die meisten neuen Artikel werden unmittelbar nach Erscheinen in den sozialen Medien verbreitet und darüber – erfolgreich – versucht, die Leserinnen und Leser auf die eigenen Angebote zu holen. Ein Social-Media-Manager analysiert dafür die Trends in den sozialen Medien, auf die die Redaktion sich in den kommenden Stunden einstellen muss. Ob sie darauf reagiert und wie, bleibt der Redaktion überlassen, aber auch die Klickraten spielen bei der Festlegung neben dem Anspruch eine Rolle, als ein Informationsmedium zu agieren, das nicht allein von der Gier nach dem schnellen Klick getrieben wird. Und eine Redaktion muss in einem solchen Prozess mitgenommen werden und über die Entscheidungen und die Orientierung in Richtung Zukunft informiert sein, auch darin unterscheidet sich Zeit Online von anderen Medien. Und es bedarf dazu einer Personalausstattung, die den Dialog mit dem Publikum bewältigen und steuern sowie die Datenmengen auswerten kann.

Es wird zukünftig zum klassischen Handwerkszeug von Journalistinnen und Journalisten gehören zu wissen, was gigantische Datenmengen an Informationen bergen. Wiki-Leaks und der Fall Snowden sind nur zwei Beispiele, die zeigen, wie wichtig Quellenschutz, sorgfältige Aufbereitung und Recherche von Daten ist, um die Leserinnen und Leser sachgerecht zu informieren. Zudem haben die Daten der Nutzerinnen und Nutzer eine immer größere auch wirtschaftliche Bedeutung.

Zur Bewältigung der sich durch die Digitalisierung stellenden Aufgaben bedarf es Investitionen: In gute journalistische Produkte, in Journalistinnen und Journalisten, die ihr Handwerk gelernt haben und sich angesichts der rasanten technischen Entwicklung laufend weiterbilden können. Wir brauchen Investitionen und Mut, auch in und für neue Geschäftsmodelle. Ein schönes Beispiel hierfür ist die französische Internetzeitung Mediapart. Eine Erfolgsgeschichte, gegründet 2008 von vier Menschen, heute mit einem Team von etwa 50 fest angestellten Leuten am Werk – vollkommen unabhängig, das heißt, rein leser- und nicht anzeigenfinanziert, von 80.000 zahlenden Abonnenten, denen diese Unabhängigkeit neun Euro pro Monat wert ist.

Seit vier Jahren ist die Zeitung kontinuierlich in den schwarzen Zahlen. Der Umsatz lag 2013 bei sieben Millionen Euro, der Gewinn 2014 schon bei 1,4 Millionen Euro, das entspricht einer Rendite von 15%. Mit Unabhängigkeit, Mut und Mitteln für investigative Recherche ausgestattet unter dem Motto: »Nur unsere Leser können uns kaufen.« – Nicht umsonst hat Mediapart alle großen Skandale französischer Politik und Wirtschaft in den vergangenen Jahren aufgedeckt, als Beispiele seien nur die Affäre um den französischen Budgetminister Jerome Cahuzac oder die Finanzaffäre der L’Oreal-Erbin Liliane Bettencourt genannt.

Aber auch in Deutschland gibt es Beispiele, die Mut machen, Mut zu zeigen, z. B. in Bayreuth, beim Nordbayerischen Kurier, vormals eher bekannt für Hofberichterstattung über die CSU und die Familie Wagner. Chefredakteur Joachim Braun hat mit dieser Tradition gebrochen und sich damit viele Feinde gemacht, aber Glaubwürdigkeit und Vertrauen der Leserinnen und Leser zurück erobert: die Währung des Journalismus. Sie fördert die Bereitschaft, jeden Artikel im Internet auch zu bezahlen, und sei es mit Mikrobeträgen. Er verschenke die Arbeit seiner Redaktion nicht, lautet die Devise von Braun. Und er verschafft dieser Redaktion noch an einer weiteren Stelle Luft, indem er sämtliche Vereinsberichterstattung in eine Extrabeilage verbannt hat, die einmal wöchentlich erscheint und nicht redaktionell bearbeitet wird. Die wirtschaftliche Entwicklung der Regionalzeitung spricht dafür, dass Vertrauen und Glaubwürdigkeit als wesentliche, auch wirtschaftliche Erfolgsfaktoren sich am Ende auszahlen, wie auch der Mut, neue Wege einzuschlagen – ohne die es am Ende nicht gehen wird –, die wesentlich diversifizierte, auf die persönlichen und individuellen Interessen der Leserinnen und Leser zugeschnitten sein werden. Denn digitaler Journalismus heißt, dass ich durch Click-Rating besser als jemals zuvor wissen kann, wer was wie lange liest. Frage ich dann noch warum, dann bin ich ein empathisches Medium und kann die Interessen einer Zielgruppe bedienen, noch bevor diese sie selbst als solche identifiziert hat.

Herausforderung innovative Geschäftsmodelle

Neue Geschäftsmodelle wie Mediapart oder die werbefinanzierten Stadtteilblogs entstehen – da sind wir noch lange nicht am Ende dessen, was vorstellbar ist – vor allem, wenn die Verlage irgendwann mal den Mut haben, sich dem zu öffnen und ihr Pfund, das Vertrauen in ihre publizistischen Produkte, ihre Glaubwürdigkeit, bereit sind, in die Waagschale zu werfen.

Aber nicht nur auf diese neuen Geschäftsmodelle kommt es an: Journalismus wird künftig von einem Mix unterschiedlicher Finanzierungsmodelle getragen werden. Dabei muss neben dem Aufbau von Stiftungen, beispielsweise zur Finanzierung von investigativen und damit ausgesprochen teuren Rechercheprojekten wie correctiv oder lokalen Blogs, auch der Ausbau staatlicher Förderung eine Rolle spielen. Für Printprodukte gilt in Deutschland ein abgesenkter Mehrwertsteuersatz, der sich auch auf Online-Produkte anwenden ließe. In Dänemark werden über einen solchen Ansatz journalistische Projekte im Online-Bereich explizit gefördert. Allerdings sollte ein Ausbau staatlicher Förderung an die Einhaltung von Qualitätskriterien wie dem Angebot von Ausbildungsplätzen, die Anwendung von Tarifverträgen etc. gebunden und nicht auf Verlagsangebote reduziert sein. Das genaue Gegenteil deutet sich in der Digital News Initiative an, eine Kooperationsplattform diverser europäischer Verlage, darunter aus Deutschland unter anderem Der Spiegel, die Süddeutsche Zeitung, Die Zeit und die FAZ. Google hat angekündigt, im Rahmen dieser losen und unverbindlichen Kooperation 150 Millionen Euro in innovativen Journalismus zu stecken. Es ist mehr als fraglich, wie dabei die journalistische Unabhängigkeit gewahrt werden soll, deren Stellenwert alle beteiligten Verlage beschwören. Warum sie sich dann auf einen höchst fragwürdigen Deal einlassen, den Google ihnen für vergleichsweise wenig Geld anbietet, um das Image der Datenkrake aufzupolieren und möglicherweise auch durch die Förderung journalistischer Ausbildung Einfluss auf die Arbeitsweise künftiger Journalistengenerationen nehmen zu können, erschließt sich nicht und wird auch in den Redaktionen und Verlegerverbänden kritisch hinterfragt.

So kritisiert der Journalistik-Professor Frank Lobigs von der Technischen Universität Dortmund auf Focus Online im Mai 2015 scharf: »Wie im Teufelspakt des Dr. Faustus geht es um Verjüngung und neues Leben, das sich die Verlage mit den Google-Millionen verschaffen wollen. Wie im faustischen Pakt geht es im Gegenzug aber vielleicht auch um die journalistische Seele.« Der Medienökonom vergleicht die ausgelobte Summe von 150 Millionen Euro für die Digital News Initiative mit den Ansprüchen, die den Verlagen aus dem Leistungsschutzrecht von Google zustünden, und kommt zu dem Schluss: »Kämen die Umsatzbeteiligungs-Forderungen aus dem Leistungsschutzrecht durch, würden jährlich weit größere Summen von Google an die Verlage fließen; dies dann aber von Rechts wegen und nicht von Googles Gnaden.« Lobigs appelliert in seinem Debattebeitrag, Qualitätsjournalismus müsse »auch ohne Google-Entwicklungshilfe in Deutschland erhalten werden«. Die »nicht von Google vereinbarten Verlage« sollten gemeinsam »harte Forderungen an die Politik und auch an die mächtigen Digitalmonopolisten stellen«.

Pressefreiheit – Ein gefährdetes Gut

Eines ist sicher: Demokratie ohne Journalismus geht nicht, und das ist keine Frage des Vertriebskanals. Aber er ist dramatischen Veränderungen unterworfen, die es zu gestalten gilt. Dabei stehen wir schon seit längerem in einer Auseinandersetzung um die Akzeptanz von Presse und Rundfunk. Wie schlecht es um diese Akzeptanz zum Teil bestellt ist, zeigen uns die Fahndungsaufrufe, mit denen in den sozialen Medien zur Hetze gegen jene Fotografen aufgerufen wird, die Demonstrationen gegen Asylbewerberunterkünfte in Berlin und anderswo dokumentieren. Von Einsatzkräften vor Ort hören die betroffenen Kollegen dann, sie sollten sich fern halten, für ihren Schutz könne nicht gesorgt werden. Wir haben für unsere Mitglieder rechtliche Schritte gegen die Verbreiter der Fahndungsaufrufe eingeleitet und sind in Gesprächen mit den zuständigen Innenministern, um deutlich zu machen, dass hier Grenzen überschritten werden und der Staat die Aufgabe hat, Presse und Medien in der Ausübung ihrer Arbeit zu schützen.

Die dju in ver.di wird allen politischen Intentionen, über die Vorratsdatenspeicherung zum Beispiel den Quellenschutz zu schwächen, entgegentreten. Wir werden die Abwertung journalistischer Arbeit nicht zulassen, wohl aber den gesellschaftlichen Diskurs darüber führen, wie wir unabhängigen Journalismus auch in Abgrenzung von Meinungsmache und undifferenzierter Information in den sozialen Medien stärken. Dabei sehen wir alle gesellschaftlichen Gruppen in der Verantwortung. Denn sinkende Auflagen und Reichweiten bei den etablierten Medien sollten im Wissen um insgesamt gestiegene Mediennutzung Anlass dafür sein, die Rahmenbedingungen für freien Journalismus zu verbessern.

Innere Pressefreiheit ist in der jetzt zu führenden Auseinandersetzung von großer Relevanz. Denn sie bedeutet die Freiheit, im Zweifel auch gegen die wirtschaftlichen Interessen von Verlagen, die sich zum Teil schon länger aus ihrer publizistischen Verantwortung verabschiedet haben, bestimmte Inhalte zu veröffentlichen.

Immer wieder berichten Kolleginnen und Kollegen, dass die Öffentlichkeit deshalb vieles nicht mehr erfährt. Auch dieser Form von Selbstzensur aus wirtschaftlichen Erwägungen gilt es mutig entgegenzutreten. Zum Beispiel dadurch, dass sich die Parteien endlich die Forderung der dju in ver.di nach der Abschaffung des unseligen Tendenzschutzes auch auf ihre Tagesordnung setzen und dass Journalistinnen und Journalisten sich selbstkritisch die Frage beantworten, wo sie sich angreifbar machen – und vor allem, warum?

»Ist das Journalismus oder kann das weg?« fragte die Otto-Brenner-Stiftung angesichts der Hetzkampagne der BILD-Zeitung gegen Griechenland und kommt zu dem Ergebnis, dass diese Form von Populismus zwar als Geschäftsmodell taugen mag, mit seriösem Journalismus aber nichts mehr zu tun hat. Ob Griechenland- oder Ukraine-Berichterstattung, ob Propaganda-Videos vom Islamischen Staat oder Verletzung von Persönlichkeitsrechten: Die Medien müssen sich die Frage gefallen lassen, wie belastbar die Informationen sind, die sie verbreiten und wessen Interessen sie vertreten.

Die Auseinandersetzung darüber hat in den Tagen nach dem Absturz der Germanwings-Maschine über den französischen Alpen am 24. März 2015 eine neue Dimension erreicht, und zwar getrieben und bedingt durch die sozialen Medien: Medienrezipienten formulierten vor allem auf Facebook klare Erwartungen an die Berichterstattung und erteilten Sensationslust und Spekulationen eine Absage. Kommentare in Leitmedien wurden kommentiert, noch ehe sie in der Printausgabe veröffentlicht wurden. Der digitale Journalismus ist schnell, Nachrichten sind in Echtzeit überall verfügbar. Und sie erreichen ein Publikum, das den Wert dieser Nachrichten, die Arbeit der Journalistinnen und Journalisten zu schätzen weiß, aber ein Mitspracherecht für sich beansprucht. Diesem Mitspracherecht einen Platz einzuräumen ohne den Anspruch, der mit der Pressefreiheit verbunden ist, aufzugeben, ist eine Herausforderung der digitalen Transformation der Medien, eine der wesentlichen.

Gestaltung der Zukunft

Tarifverträge: Wir betreten da Neuland, haben den Geltungsbereich unserer Tarifverträge für die Tageszeitungen auf Onliner erweitert, modernisieren die Ausbildung, setzen uns für verbindliche Weiterbildungsansprüche ein – oft auch gegen den Widerstand der Arbeitgeber, die meinen, dass das erforderliche Wissen für den professionellen Journalismus im digitalen Wandel sich von alleine einstellt, wenn sie den Druck nur ausreichend erhöhen. Dabei müssen die Kolleginnen und Kollegen wissen, wie sie soziale Medien für ihre Arbeit nutzen, welche Möglichkeiten und rechtlichen Fallstricke es gibt, wie sie Riesendatenmengen für ihre Recherchen einsetzen können. Auch da entstehen neue Geschäftsmodelle, wie zum Beispiel eine Agentur in Hamburg, die sich auf Recherchen in Datenbeständen spezialisiert hat und deren Material aus statistischen Erhebungen in mehreren Bundesländer zu diversen Bildungsständen in unterschiedlichen Altersgruppen gerade Grundlage einer Themenwoche zum Thema Bildung beim Mitteldeutschen Rundfunk (MDR) wurde.

Gewusst wie – das betrifft die Recherche mit und das Handling von großen Datenmengen. Es betrifft auch den Umgang mit sensiblen Daten. Zwei Kollegen vom Deutschlandfunk gelang es, herauszufinden und öffentlich zu machen, dass es Planspiele gab, biometrische Daten, die im neuen Personalausweis gespeichert sind, gewinnbringend zu verkaufen. Nach der Veröffentlichung begann die Hatz auf den Informanten aus dem Bundesinnenministerium – und zwar nicht nur behördenintern, sondern auch durch Zugriff auf die Daten der Reporter, die allerdings von vornherein hoch professionell alle Spuren zwischen sich und ihrer Quelle verwischt hatten. Das ist die individuelle Aufgabe moderner Journalistinnen und Journalisten.

Wer es aber ernst meint mit der Pressefreiheit, muss auch institutionellen, also staatlichen Schutz gewähren, das heißt, wir brauchen die volle Anerkennung von Journalistinnen und Journalisten als Berufsheiministräger und dadurch Sicherheit vor Online-Durchsuchungen und telekommunikativen Überwachungen, und zwar nicht nur auf nationaler Ebene, sondern durch entsprechende Verträge auch als Schutz vor den Ausspähaktivitäten internationaler Geheimdienste. Schutz von Journalistinnen und Journalisten und ihrer Arbeit sowie umfangreicher Schutz ihrer Quellen müssen sein, um Pressefreiheit praktisch durchzusetzen. Es ist schon bezeichnend, dass laut einer Studie von Transparency International nur vier der 27 EU-Länder über entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen verfügen. Deutschland gehört nicht dazu – noch nicht, ist zu hoffen.

Was aber passiert mit den Produkten journalistischer Arbeit, mit Zwischenergebnissen? Es gibt eine neue Rechtsprechung zu digitalem Vergessen; für die Chronisten unter uns und die Wächter der Pressefreiheit ein Problem. Eine Zeitung ist eine Zeitung, ihr Inhalt kann im Nachhinein nicht mehr geändert oder manipuliert werden.

Wohl aber digitale Informationen, die zugegebenermaßen leichter zugänglich und damit ganz anders nutzbar sind – hier ist es schwierig, eine Balance herzustellen: Gelöscht, geändert, was es praktisch macht, mit mehreren an einem Text zu arbeiten – weg. So erging es einem Syrien-Experten, der unter anderem für die New York Times und The Guardian arbeitet und sich dabei auf die Auswertung sozialer Medien spezialisiert hat – nicht mal ein Jahr nach dem Giftgas-Angriff in Ghuta waren jedoch die meisten Quellen versiegt, aus unterschiedlichen Gründen. Eine US-Studie bestätigt diese Beobachtung: binnen zwei Jahren verschwinden ein Viertel der Links zu Großereignissen, so ihr Ergebnis, sodass es sicher eine Herausforderung sein und bleiben wird, ein kulturelles Zeugnis abzulegen, das bleibt.

Print- und audio-visuelle Medieninhalte finden sich zunehmend nebeneinander online und werden beeinflusst durch die sozialen Medien, die rund um die Uhr abrufbar sind. Was als zusätzlicher Vertriebsweg begonnen hat, hat sich in rasender Geschwindigkeit zu einer neuen Form von Wissens- und Informationsvermittlung ausgebildet, deren weitere Entwicklung noch nicht endgültig absehbar ist. Klar ist nur, dass Journalismus in diesem Prozess eine wesentliche Rolle spielt, die er selbstbewusst behaupten kann.





Der Fall Amazon

Der Fall Amazon: Arbeiten und Kaufen im Online- Versandhandel



Daniel Leisegang

ist Politikwissenschaftler und Redakteur der Monatszeitschrift »Blätter für deutsche und internationale Politik«. Seine Themenschwerpunkte sind Medien und Netzpolitik, Grundrechte und Überwachung. Im vergangenen Jahr erschien im Schmetterling Verlag sein Buch »Amazon – Das Buch als Beute«.

»Work hard, have fun, make history« – so lautet das Motto von Jeff Bezos, dem Gründer und Chef von Amazon. Geschichte geschrieben hat Bezos bereits: In weniger als 20 Jahren hat er aus einem Garagen-Startup den größten Versandhändler der Welt gemacht. Heute verkauft Amazon eine schier unbegrenzte Fülle an Produkten – angefangen von Akuschraubern über Babywindeln und Gartenzwerge bis hin zu Sportbekleidung und elektrischen Zahnbürsten. Mehr als 250 Millionen Kunden hat der Internetgigant weltweit.

Dabei unterscheidet sich Amazons unternehmerisches Erfolgsrezept grundlegend von dem anderer Konzerne des digitalen Zeitalters. Im Gegensatz zu Apple etwa beruht Amazons Aufstieg nicht darauf, einen neuen Markt erfunden zu haben: Der Konzern bietet kein selbstentwickeltes revolutionäres technisches Gerät wie iPod oder iPad an. Ebenso wenig verfügt er über ein weltumspannendes soziales Netzwerk wie Facebook oder eine Suchmaschinentechologie wie Google. Stattdessen schickt sich Amazon mit Hilfe einer beispiellosen Expansionsstrategie an, aus dem Internet heraus erst den Buch- und dann den Versandhandel zu erobern.

Derzeit hält Amazon knapp 25 % des deutschen Buchhandels fest in seiner Hand, Tendenz steigend. Und im Online-Geschäft verfügt der Konzern bereits de facto über ein Monopol: Über 90 % aller Bücher werden im Internet bei Amazon.de bestellt. Dank dieses Erfolgs zählt Jeff Bezos heute zu den bedeutendsten Unternehmern der Gegenwart. Seine Devise lautet Get Big Fast. Von Anfang an verzichtete Bezos auf hohe Gewinne und investierte stattdessen in den Ausbau seines Unternehmens – in die Optimierung der Website, in neue Serviceangebote sowie in den Bau neuer Versandzentren. Der Erfolg gibt ihm recht: Seit Jahren steigen die Kundenzahlen wie auch die Umsätze Amazons steil an. Ein Ende dieses Wachstums ist derzeit nicht abzusehen.

Der Haken ist, dass von diesem exzessiven Wachstum allein Amazon profitiert. Alle anderen geraten mehr und mehr in die Abhängigkeit des Konzerns: die Arbeiterinnen und Arbeiter in den Versandzentren ebenso wie die Buchhändler und die Verlage. Verantwortlich dafür ist – neben Bezos' Wachstumskurs – eine Unternehmenspolitik, die man als Strategie der tödlichen Umarmung bezeichnen kann. Mit dieser bindet Amazon die Verlage und den Buchhandel so eng an sich, bis ihnen die Luft ausgeht. Und auch den Kunden droht am Ende ein jähes Erwachen aus dem konsumistischen Traum vom bequemen Online-Shopping.

Ausbeutung mit System

Um einen Eindruck von Amazons Geschäftsgebaren zu erhalten, genügt bereits ein Blick hinter die Fassade der vermeintlich schönen, neuen Warenwelt. Denn den Preis für das bequeme und günstige Einkaufen im Netz zahlen vor allem jene, die für den Versand der Waren zuständig sind.

Bundesweit verfügt Amazon über neun sogenannte Fulfillment Center – zu Deutsch: Erfüllungszentrum. Das letzte wurde im Herbst 2013 im brandenburgischen Brieselang westlich von Berlin in Betrieb genommen. In den mehrere Fußballfelder großen Hallen herrscht rund um die Uhr rege Betriebsamkeit: Gabelstapler und Hubwagen sausen durch die Gänge, Kartons werden gefaltet und Warencanner piepen. In langen Regalen reihen sich die unterschiedlichsten Produkte: Bücher, DVDs, Duschvorhänge, Fahrradschläuche, Spülmaschinentabs und Modeschmuck.

Die jeweiligen Arbeitsbereiche in den Hallen sind mit englischen Bezeichnungen versehen: Pick, Sort, Stow, Ship – Sammeln, Sortieren, Beladen, Ausliefern. Besonders die Picker, die die bestellten Waren aus den Regalen picken und dabei täglich bis zu 20 Kilometer zu Fuß zurücklegen, und die Packer, die die Bestellungen für den Versand vorbereiten, leisten Schwerstarbeit. Jeder ihrer Arbeitsschritte ist streng reglementiert.

Die Picker tragen Scanner, mit denen sie die eingesammelten Waren erfassen. Zugleich zeichnet das Gerät auch sämtliche ihrer Bewegungen auf (auch aus diesem Grund verlieh der Verein *Digitalcourage* Amazon im April 2015 den *Big Brother Award*: vgl. Jerchel sowie das Interview mit Stefan Najda in diesem Band). Kommt ein Picker in Verzug, erhält sein Vorgesetzter eine Meldung auf seinem Bildschirm. Wer die vorgegebenen Quoten wiederholt nicht erfüllt, verliert seine Stelle. Auch die Packer stehen unter hohem Druck. Sie müssen mindestens 200 sogenannte Singlepacks – Versandpakete mit nur einem Produkt – pro Stunde verpacken. Bei den Multipacks sind es mindestens 100 Pakete pro Stunde.

Die Arbeit in den Hallen ist streng hierarchisch organisiert. Jeweils 20 Picker und Packer unterstehen einem sogenannten Leader. Die Leader wiederum werden von Abteilungsleitern – sogenannten Area-Managern – beaufsichtigt, die Operation-Managern unterstehen. Jede Schicht beginnt mit dem *Start-Meeting*, in dem der Hallenmanager eine motivierende Ansprache an sein Team hält. Das Tagesziel lautet dabei immer gleich: Um Punkt 17 Uhr müssen alle Pakete, die an diesem Tag das Zentrum verlassen sollen, abholfertig sein. Verfehlt ein Leader mit seinem Team dieses Ziel, erhält er Fehlerpunkte. Den dadurch erzeugten Druck gibt er mittels eines Feedbacksystems nach unten weiter: Picker und Packer erhalten von den Leadern grüne oder gelbe Karten. Die grüne Karte steht für Lob, die gelbe kommt einer Abmahnung gleich. Sie wird unter anderem für das wiederholte Übertreten einer Fahrbahn, die Gabelstaplern vorbehalten ist, vergeben, oder wenn sich der Angestellte beim Treppensteigen nicht mit der Hand am Geländer festhält. Bereits nach drei gelben Karten droht die Entlassung.

Totale Effizienz auf Kosten der Gesundheit

Dass vergleichsweise wenig von den Zuständen in Amazons Versandzentren nach außen dringt, hängt auch mit den Arbeitsverträgen zusammen: Darin ist eine Verschwiegenheitsklausel enthalten, die es den Mitarbeitern untersagt, über ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz zu sprechen – selbst mit ihrer eigenen Familie.

Aus diesem Grund ist auch nur wenig über die gesundheitlichen Folgen und Risiken der anstrengenden Arbeit bei Amazon bekannt. ver.di schätzt, dass in Amazons Vertriebszentren durchweg zwischen 15 und 25 % der Mitarbeiter krank sind. Tatsächlich klagen viele der Picker über Knie- und Rückenschmerzen – eine Folge des stundenlangen Laufens auf dem harten Betonboden der Hallen.

Trotz der sehr hohen Arbeitsbelastungen erlaubt Amazon den Angestellten pro Schicht gerade einmal zwei Pausen. Und diese fallen faktisch noch kürzer aus als vorgesehen: Offiziell beträgt ihre Länge zwar 35 Minuten. Allerdings nimmt bereits der Weg zur Kantine mitunter etliche Minuten in Anspruch – je nachdem wie weit der Arbeitsplatz von den Ausgängen der Hallen entfernt ist.

Dort befinden sich Sicherheitsschleusen, wo die Arbeiter beim Verlassen der Hallen durchsucht werden, um Diebstähle zu unterbinden. Das Sicherheitspersonal inspiziert die Taschen und tastet die Körper der Angestellten ab. Diese Kontrollen dürfen innerhalb der Hallen laut Arbeitsvertrag zu jeder Zeit und an jedem Ort durchgeführt werden. So bleibt den Beschäftigten am Ende häufig etwa nur die Hälfte der offiziellen Pausenzeit, um hastig in der Kantine zu essen und in die Hallen zurückzukehren.

Die Angestellten werden allerdings nicht nur eines Teils ihrer Pausenzeiten beraubt, ihre bezahlte Arbeitszeit endet zudem, sobald sie ihren unmittelbaren Arbeitsplatz verlassen. Denn eben dort – und nicht an den Werktoeren – stehen die Stechuhren. In der Summe zahlt sich deren Platzierung für Amazon aus: Allein in den deutschen Versandzentren spart der Konzern so pro Woche die Kosten für mehrere tausend Arbeitsstunden.

Bei der Ausweitung der Arbeitszeit hingegen zeigt sich Amazon überaus flexibel. Regelmäßig berichten Beschäftigte, dass Schichten variieren oder es zu spontanen Schichtverlängerungen kommt. Auch heißt es bei der Einstellung oft, dass sie keine Nachtschichten leisten müssten und der Samstag frei sei. Beide Vereinbarungen bricht Amazon regelmäßig.

Kurzum: In Amazons Versandzentren herrscht ein System der maximalen Effizienz, bei dem die Rechte und die Gesundheit der Angestellten auf der Strecke bleiben. Die Beschäftigten nehmen die Arbeitsbedingungen meist hin, weil sie hoffen, einen unbefristeten Vertrag zu erhalten. Wer sich beschwert und seine Rechte einklagt, darf sich nicht nur von dieser Hoffnung verabschieden, er muss auch damit rechnen, seine Anstellung zu verlieren.

Der Kampf um höhere Löhne

ver.di sind die unwürdigen Bedingungen und der mangelnde Arbeitsschutz bereits seit langem ein Dorn im Auge. Vor allem kritisiert die Gewerkschaft, dass es an keinem der deutschen Standorte eine Tarifbindung gibt (vgl. das Interview mit Najda in diesem Band).

Amazon bezahlt seine deutschen Mitarbeiter stattdessen nach einem firmeneigenen Vergütungssystem, das – je nach Standort – unterschiedlich ausfällt. ver.di verlangt, dass Amazon die Angestellten nach dem Branchen-Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels bezahlt. Bisläng erhält ein Arbeiter in Leipzig zum Einstieg einen Stundenlohn in Höhe von 9,55 Euro, im westdeutschen Bad Hersfeld sind es 10,01 Euro. Im Branchen-Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels beginnen die Löhne hingegen typischerweise bei 12 Euro. Beschäftigte erhalten dort zudem Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie Nachtzuschläge bereits ab 20 Uhr statt wie bei Amazon erst ab Mitternacht.

Weil Amazon sein bestehendes Lohnmodell hartnäckig verteidigt, kam es im Juni 2013 erstmals in Amazons gut 15-jähriger deutscher Unternehmensgeschichte zu Streiks. Vor allem in Leipzig und in Bad Hersfeld legten ver.di-Mitglieder wiederholt und über Wochen die Arbeit nieder. Der Erfolg fällt jedoch bescheiden aus: Gerade einmal minimale Zugeständnisse wie die Zahlung eines Weihnachtsgeldes konnte die Gewerkschaft Amazon abringen. Auch die große Streikwelle, die Anfang 2015 zu Ende ging und an der sich rund 2.000 Mitarbeiter beteiligten, ließ den Branchenriesen unbeeindruckt. Bis heute lehnt Amazon Tarifverhandlungen mit ver.di ab. Dessen ungeachtet hält die Gewerkschaft den Druck aufrecht: Zum einen halten die Streiks an; zum anderen gibt es inzwischen an allen deutschen Standorten Betriebsräte. Sie schufen Netzwerke, in denen sich die Arbeitnehmer über ihre Rechte informieren und nach Rat suchen können.

Verlagerung nach Osteuropa und Robotisierung

Die breite Debatte um Amazons Ausbeutungssystem hat somit bislang nur wenig an der Lage der Arbeitnehmer in den Versandzentren geändert. Zudem setzt der Konzern zunehmend auf seine Versandzentren in Osteuropa, wo die arbeitsrechtlichen Standards niedriger sind als in Deutschland. So besitzt Amazon inzwischen allein in Polen drei solcher Zentren. Den Beschäftigten dort zahlt der Konzern einen Durchschnittslohn von gut drei Euro.

Mit dem Ausbau seiner Zentren in Osteuropa reagiert Amazon auch auf den Druck, der durch die Streikaktion seit Monaten in Deutschland ausgeübt wird. Von Polen oder Tschechien aus beliefert das Unternehmen nämlich auch seine deutschen Kunden. Umso mehr jedoch die hiesigen Versandzentren für den Konzern an Bedeutung verlieren, desto stärker sinkt auch die Verhandlungsmacht der Gewerkschaft in Deutschland. Gleichzeitig fällt es Amazon damit schwerer, sein Versprechen kurzer Zustellzeiten zu erfüllen (vgl. Interview mit Najda in diesem Band)

Digitalisierung Marke Amazon

In den Fulfillment-Centern der Amazon-Arbeitswelt heißt Digitalisierung: Picken, Scannen, Verpacken und Versenden der Waren in einer eng bemessenen Zeittaktung unter ständiger digitaler Überwachung.

Ist ein Kollege oder eine Kollegin nach den Amazon-Maßstäben zu lang-sam, oder picken und scannen sie für ein paar Minuten nicht, aus welchem Grund auch immer, werden sie rasch zu einem Gespräch mit einem Manager beordert. Dort wird dem oder der Betroffenen dann freundlich, aber bestimmt erklärt, dass Amazon es nicht toleriert, wenn minutenlang nicht im vorgeschriebenen Tempo gearbeitet werde. Aktennotizen zur Inaktivität und Abmahnungen gehören zu den Disziplinierungsmitteln.

Wie erkennt Amazon Arbeitstempo und Arbeitsrhythmus? Die Mitarbeiter sind während ihrer Arbeitszeit an einen Scanner gebunden. Dieser zeigt nicht nur den Arbeitenden an, was sie als Nächstes zu tun haben, sondern schickt gleichzeitig auch die auf die Sekunde genau erfassten Arbeitsabläufe per digitalisierter Daten an das System. Durch diese Digitalisierung ist dem Unternehmen eine lückenlose Kontrolle der MitarbeiterInnen möglich.

Diese Überwachung – dazu weitere Faktoren wie etwa befristete Arbeitsverträge – lasten als ein ständiger Druck auf den Beschäftigten.

Es ist an der Politik, diesen Missständen mit verbesserten Arbeits- und Gesundheitsschutzgesetzen sowie einem wirksamen Beschäftigtendatenschutzgesetz entgegenzuwirken. Und es ist die Aufgabe der Gewerkschaft, sich für Tarifverträge einzusetzen und als Sprachrohr ihrer Mitglieder gegenüber der Politik Druck zu entfalten, damit die Arbeitnehmerrechte gestärkt werden.

First Operator Repair & Cleaning for Disk bei Amazon

Beitrag auf der zweiten ver.di-Digitalisierungskonferenz »Arbeit 4.0 – Würde, Selbstbestimmung, Solidarität und Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft« am 10. und 11. Juni 2015 in Berlin, www.verdi.de/themen/recht-datenschutz/kongress

Langfristig sollen einfache Arbeiten in den Versandzentren von Robotern ausgeführt werden. Bereits im März 2012 kaufte Amazon für 775 Mio. US-Dollar die Firma Kiva Systems. Das Unternehmen ist auf die Versandbearbeitung mit Robotern spezialisiert. Diese sind in der Lage, einfache Aufgaben wie die der Picker weitgehend automatisch auszuführen. Schon jetzt hat Amazon in seinen US-amerikanischen Versandzentren 15.000 Roboter in Betrieb. Mit ihrer Hilfe könne ein einzelner Lagerarbeiter, so das Unternehmen, bis zu drei Mal so viele Bestellungen abfertigen. Entscheidend dürfte indes sein, dass Roboter keine Lohnerhöhungen verlangen und auch nicht auf die Idee kommen zu streiken. Mit anderen Worten: Sie fügen sich widerstandslos dem unbedingten Wachstumsstreben Amazons.

Die Krise des Buchhandels

Auch die Konkurrenz leidet unter Amazons knallhartem Wachstumskurs – insbesondere der Buchhandel. Gerade hier kennt Jeff Bezos keinerlei Gnade: »Ich möchte, dass Sie vorgehen, als wollten Sie den ganzen traditionellen Buchhandel arbeitslos machen«, fordert der Amazon-Chef von seinen Mitarbeitern.

Diese Anweisung setzen jene überaus erfolgreich um – vor allem in den USA: Dort fehlt eine Buchpreisbindung, die Verlage und Handel zu einem einheitlichen Verkaufspreis verpflichtet. Deshalb kann Amazon seine Angebotspreise von New York bis Los Angeles konsequent unter die der Konkurrenz drücken. Die Folgen dieses Unterbietungswettbewerbs sind verheerend: Die großen amerikanischen Buchhandelsketten schreiben tiefrote Zahlen oder sind bereits pleite gegangen. Und von den einst über 4.000 unabhängigen Buchläden in den USA musste innerhalb der letzten 20 Jahre mehr als die Hälfte schließen.

Hierzulande sieht es nicht viel besser aus. Zwar verfügt die Bundesrepublik weltweit noch immer über die höchste Buchhandelsdichte: Auf rund 17.000 Einwohner kommt etwa ein Geschäft. Gleichzeitig wuchsen die Umsätze des deutschen Buchhandels zwischen 1990 und 2012 um gerade einmal 3,2%. Eine Kehrtwende ist nicht in Sicht: 2013 sank der Umsatz im stationären Segment um 1,2%; insgesamt gingen die Erlöse im deutschen Buchhandel um 2,1% zurück. Infolgedessen ist auch in Deutschland die Zahl der inhabergeführten Buchhandlungen in den letzten zehn Jahren von gut 4.400 auf rund 3.300 zurückgegangen.

Die Buchhandelsketten: Vom Jäger zum Gejagten

Vor allem die Buchhandelsketten leiden unter dieser Entwicklung. Die umsatzstärkste unter ihnen ist Thalia. Sie unterhält im deutschsprachigen Raum rund 300 Filialen und verzeichnete 2012 einen Umsatz in Höhe von 984 Mio. Euro. Auf Platz zwei folgte die Deutsche Buch Handels GmbH (DBH), ein Zusammenschluss aus Weltbild, Jokers, Hugendubel, Weiland, Wohlthat'sche und DBH Warenhaus. Die DBH verbuchte im Jahr 2012 einen Umsatz in Höhe von 695 Mio. Euro in 420 Filialen. Im stationären Buchhandel fahren Thalia und DBH zusammen somit rund 30% der Umsätze ein. Die Mayersche Buchhandlung liegt – mit 46 Filialen und einem Jahresumsatz von 170 Mio. Euro – weit abgeschlagen auf Platz drei.

Zwar sind die Ketten noch immer die Platzhirsche im hiesigen stationären Buchhandel: Die neun größten stationären Unternehmen (mit einer Umsatzgrößenklasse von mindestens 50 Mio. Euro) erwirtschaften knapp 31% des Gesamtumsatzes am Buchmarkt – also etwa ein Drittel. Betrachtet man allein die Verkäufe in den Ladengeschäften der zehn größten stationären Buchhändler, sind es sogar rund 42%. Mit anderen Worten: Vier von zehn Euro, die in Buchhandlungen ausgegeben werden, landen derzeit noch immer in den Ladenkassen der zehn größten Ketten.

Doch weil mehr und mehr Kunden ihre Bücher bei Amazon bestellen, ist deren Expansionsstrategie, die auf riesige Filialen und hohen Absatz setzt, gescheitert. Um den massiven Umsatzrückgang aufzufangen, mussten Thalia und Co. in den vergangenen Jahren Filialen mit einer Gesamtverkaufsfläche von mehreren Zehntausend Quadratmetern schließen.

Die Ironie der Geschichte: Noch vor wenigen Jahren waren es Thalia und Co., die mit ihrer aggressiven Expansionspolitik den Buchhandel ins Wanken brachten. Hunderte kleine Buchhandlungen mussten schon damals ihr Geschäft aufgeben, und die mittelgroßen Traditionsbuchhandlungen wurden von den Ketten gleich reihenweise geschluckt. Heute zählen die Buchhandelsketten selbst zu den Gejagten.

Eine Überlebenschance haben diese nur, wenn sie sich so rasch wie möglich an die veränderten Marktbedingungen anpassen. Dass den Ketten dies gelingt und sie Amazons gewaltigen Vorsprung im Online-Geschäft aufholen, ist derzeit allerdings eher unwahrscheinlich. Zu lange haben sie dem Treiben Jeff Bezos' tatenlos zugesehen und auf ihre schiere Größe sowie das dichte Filialnetz vertraut. Gerade dieses erweist sich aber nun als Klotz am Bein, der die erforderliche Kehrtwende erschwert.

Doch es gibt auch Lichtblicke: So erleben kleine, inhabergeführte Buchhandlungen derzeit eine unerwartete Renaissance. Zwar ist ihre Zahl in den vergangenen zehn Jahren um etwa ein Viertel zurückgegangen. Inzwischen haben etliche der kleineren Buchhandlungen ihr Serviceangebot allerdings ausgedehnt und auch deshalb den Abwärtstrend vielerorts bremsen oder gar umkehren können.

Angriff auf die Verlage

Amazons Angriffslust macht darüber hinaus nicht vor den Verlagen halt. Gerade bei ihnen greift der Konzern auf eine Methode zurück, die sich – wie bereits erwähnt – als *Strategie der tödlichen Umarmung* bezeichnen lässt. Konkret verlangt Amazon-Chef Jeff Bezos von seinen Managern, die Verleger zu jagen, wie ein Gepard eine kranke Gazelle verfolgt. Als Jagdwaffe setzen sie dabei vor allem die wirtschaftliche Stärke des Konzerns ein – insbesondere bei der Preispolitik gegenüber den Verlagen.

Im Vergleich zu den Buchhandelsketten fordert Amazon von den Verlagen noch höhere Preisnachlässe. Insbesondere dann, wenn Amazon die Bücher nicht über Zwischenhändler, sondern über die Verlage direkt bezieht, verlangt der Konzern häufig 50 % Rabatt – und das, obwohl er nicht einmal eigene Buchhandlungen betreibt. Mitunter fordert er darüber hinaus noch zusätzliche Gebühren für »Lagerhaltung, zielgerichtete Vermarktung und Plattform« (Herbold 2011). Auf die Verlage kommen außerdem Portokosten und kaum nachvollziehbare Abzüge bei den Rechnungen zu. Am Ende bleibt ihnen unter Umständen nur noch rund ein Drittel statt die Hälfte des Verkaufspreises, mit dem sie allenfalls ihre Kosten decken können.

Die Verlage haben, so sie ihre Bücher direkt über Amazon vertreiben wollen, keine andere Wahl, als die geforderten Preisnachlässe zu akzeptieren. Entscheidet sich ein Verlag dennoch, Amazon Paroli zu bieten, sanktioniert der Konzern dies prompt – und entfernt dessen Bücher kurzerhand aus dem Sortiment. Die Folge sind nicht nur erhebliche Umsatzeinbußen: Aufgrund von Amazons Marktdominanz gelten Werke, die nicht bei ihm gelistet sind, den meisten Kunden als nicht verfügbar.

Wie rigoros Amazon vorgeht zeigte sich etwa im Mai 2014 als es zwischen Amazon und dem schwedischen Medienunternehmen Bonnier, dem unter anderem auch die Verlage Piper, Ullstein und Carlsons angehören, zum Streit über höhere Preisnachlässe bei E-Books kam. Bis dato hatte Bonnier Amazon 30 % Nachlass auf den Verkaufspreis gewährt; Amazon verlangte eine Erhöhung auf bis zu 50 %.

Um seinen Forderungen Nachdruck zu verleihen, lieferte Amazon die Titel der Bonnier-Gruppe nur noch verspätet aus. Erst nach monatelangem Tauziehen kam es Mitte November 2014 zu einer Einigung, über die Konditionen vereinbarten beiden Seiten Stillschweigen. Ganz ähnlich verlief zeitgleich der Streit zwischen Amazon und der Hachette Book Group in den USA. Auch deren Bücher verschickte Amazon mit zum Teil wochenlanger Verzögerung an die Kunden.

Um seinen Einfluss auf dem Buchmarkt noch mehr auszuweiten, tritt Amazon seit einigen Jahren nicht nur als Händler, sondern auch als Verleger auf. Auf diese Weise will Jeff Bezos die traditionellen Verlage als Vermittler zwischen Autoren und Leser gänzlich ausschalten und sich so die gesamte Wertschöpfungskette des Buchmarkts unter den Nagel reißen. »Die Einzigen, die für den verlegerischen Prozess noch nötig sind, sind der Autor und der Leser«, verkündete bereits 2011 Amazon-Verlagsmanager Russell Grandinetti.

Zu diesem Zweck hat Amazon seit 2009 in den USA Schlag auf Schlag neue Verlage gegründet, auch mehrere renommierte Verlagshäuser kaufte der Konzern auf. Die amerikanische Buchbranche beobachtet mit Argwohn, wie sich Amazon allmählich vom Verkäufer zum Produzenten von Büchern wandelt. Weil sie aber weiterhin auf Amazon als Händler angewiesen sind, setzen sie die Kooperation mit dem *Frenemy* (zu Deutsch: *Freind*, halb Freund, halb Feind) fort.

Die Sorgen der Verlagsbranche sind berechtigt. Denn um den traditionellen Verlagen nachhaltig zu schaden, muss Amazon nur einige Bestsellerautoren für sich gewinnen. Gerade sie garantieren den Verlagshäusern jene hohen Umsätze, mit denen sie weniger umsatzstarke Werke subventionieren. Amazon hingegen ist auf eine solche Querfinanzierung nicht angewiesen. Erste Bestsellerautoren sind in den USA bereits zu Amazon übergelaufen, unter anderem Timothy Ferriss, der Sachbücher schreibt, und der Krimiautor Barry Eisler.

Der ausgespähte Kunde

Von den aggressiven Eroberungszügen Amazons bekommen die meisten Kunden nur wenig mit. Dabei befinden auch sie sich längst in der tödlichen Umarmung des Konzerns – insbesondere wenn sie bei Amazon digitale Produkte wie E-Books einkaufen.

In der Zukunftsstrategie des Konzerns spielt der E-Reader *Kindle* (zu Deutsch: *etwas entfachen*) eine zentrale Rolle. Schon jetzt hat das digitale Lesegerät den Kauf und die Lektüre von Büchern nachhaltig verändert: Der Kindle ist seit 2009 in Deutschland verfügbar und gehört zu Amazons meistverkauften Produkten; inzwischen gibt es ihn in der siebten Generation. Der Kindle bietet Zugang zu Amazons gesamten digitalen Bücherangebot. Ähnlich einem Webbrowser können Nutzer auf der dem Bildschirm angepassten Amazon-Website nach Büchern suchen und diese auf dem Gerät speichern. Die ersten Seiten eines E-Books lassen sich vorab kostenlos lesen. Erst wenn ihnen ein Buch zusagt, schließen die Kunden den Kauf ab. Daraufhin wird das gesamte Werk innerhalb weniger Sekunden per Funkverbindung heruntergeladen und steht zur Lektüre bereit.

Amazon liest mit

Die hohen Verkaufszahlen der Kindle-Geräte haben auch den Absatz von E-Books befördert. In den Vereinigten Staaten verkaufte Amazon im Jahr 2011 erstmals mehr digitale als gedruckte Bücher. Heute liegt dort der Anteil elektronischer Bücher am Gesamtmarkt bei gut 25 %. Und obwohl der E-Book-Markt hierzulande noch vergleichsweise klein ist, ist der Wettstreit um seine Marktanteile bereits voll entbrannt. An der Spitze steht Amazon: Der Konzern hält 39 % des deutschen E-Book-Marktes fest in seiner Hand. Die großen Buchhandelsketten liegen jeweils weit hinter Amazon. Sie überrunden den Online-Händler nur, wenn man ihre jeweiligen Anteile addiert: Zusammen verfügen Thalia, Hugendubel, Weltbild und Co. über einen Marktanteil von rund 45 %.

Dass Amazon auch bei den E-Books Marktführer ist, überrascht umso mehr, wenn man die Einschränkungen bedenkt, die der Kindle mit sich bringt. So kann das Gerät nur das von Amazon entwickelte und geschlossene E-Book-Format *Mobi* lesen. Das von zahlreichen Händlern angebotene offene ePub-Format ist dagegen nicht verwendbar. Kauft der Kunde also ein E-Book bei einem Konkurrenten, muss er dieses erst umständlich in das Amazon-Format umwandeln, um es auf dem Kindle lesen zu können.

Zudem geben die Nutzer viel über sich und ihr Leseverhalten preis. Denn Amazon schaut seinen Kunden bei der E-Book-Lektüre quasi unentwegt über die Schulter und zeichnet deren Leseverhalten auf. Dabei werden neben der genauen Leseposition auch die Lesedauer sowie sämtliche Hervorhebungen und Anmerkungen an Amazon übermittelt. So weiß der Konzern exakt, wie viel Zeit ein Leser für ein Buch benötigt, ob er es ausliest und mit welchen Begriffen er nach neuen Büchern sucht. Auch die Kindle-App auf Smartphone, Tablet oder Rechner erfasst, wie oft ein Leser das Programm nutzt und wie viel Zeit er mit der Lektüre verbringt. Die abgefangenen Daten geben dem Konzern tiefe Einblicke in die Vorlieben jedes einzelnen Kunden – auf deren Grundlage dann weitere Kaufempfehlungen gemacht werden.

Die Lizenz zum Lesen

Den Fängen Amazons können die Kunden – wenn überhaupt – nur enttrinnen, indem sie ihr Benutzerkonto kündigen. Das aber ist leichter gesagt als getan. Denn damit verlieren die Kunden auch den Zugriff auf sämtliche digitalen Bücher, die sie zuvor dort gekauft haben. Der Grund: Die Kindle-Bücher verfügen über einen Kopierschutz und sind daher nicht ohne weiteres auf einem anderen E-Reader verwendbar. Mit dem Kauf der E-Books erhalten die Kunden somit nur ein Nutzungsrecht, oder anders ausgedrückt: eine Lizenz zum Lesen. Ein Besitzverhältnis wie bei einem gedruckten Buch, das sie nach Belieben verwenden und verleihen dürfen, besteht nicht.

Über welche weitreichenden Möglichkeiten Amazon damit verfügt, zeigte sich erstmals 2009, als der Konzern quasi über Nacht aus Urheberrechtsgründen eine bestimmte Ausgabe der Bücher *1984* und *Die Farm der Tiere* von George Orwell von den Lesegeräten seiner Kunden löschte – ohne diese zuvor davon zu unterrichten. Derlei Eingriffe nehmen die Kunden offenbar hin, weil ihnen Amazon nicht nur ein bequemes Einkaufserlebnis beschert. Tatsächlich fällt für sie damit der Preis am Ende weitaus höher aus, als ihn der Warenkorb bei Amazon vermuten lässt.

Demokratie vs. Monopol

Damit die Kunden wie auch die Angestellten, die Händler und die Verlage der tödlichen Umarmung des Konzerns entkommen, müssen wir mit der gleichen Entschlossenheit, mit der wir das Aufkommen von Medienimperien unterbinden, auch gegen ein sich abzeichnendes Amazon-Monopol vorgehen. Dieser Kampf hat gerade erst begonnen. Dabei geht es am Ende auch um unsere demokratische Öffentlichkeit. Artikel 5 des Grundgesetzes räumt jedem Bürger das Recht ein, »seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten«. Eigentlich sollen Grundrechte wie dieses den Einzelnen vor dem unbefugten Zugriff und vor willkürlichen Zensurmaßnahmen des Staates schützen. Wenn aber ein Konzern wie Amazon die traditionelle Arbeitsteilung zwischen den Verlagen und den Buchhändlern aushebelt und sich anschickt, den gesamten Buchmarkt zu erobern, geht von ihm eine ebenso große Gefahr für die freie und unzensurierte Meinungsbildung aus wie potenziell von Seiten des Staates.

LITERATUR

Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2014): Buch und Buchhandel in Zahlen 2014, Frankfurt am Main

Brandt, R. L. (2012): Mr. Amazon. Jeff Bezos und der Aufstieg von amazon.com, Berlin

Das Tagebuch einer Amazon-Packerin, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21. Februar 2013
www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/hinter-den-kulissen-das-tagebuch-einer-amazon-packerin-12089481.html

Herbold, A. (2011): Die Methode Amazon, in: Zeit Online, 21. Dezember 2011,
www.zeit.de/kultur/literatur/2011-12/amazon-deutschland

Leisegang, D. (2014): Amazon – Das Buch als Beute, Stuttgart

Marcus, J. (2006): Amazonia, Fünf Jahre im Epizentrum der E-Commerce-Revolution, Berlin

Mayr, S. (2013): Als würden die Menschen dressiert werden, in: sueddeutsche.de, 2. März 2013

Middeke, M. (2013): Unberechenbar bleiben, Ein Gespräch mit Mechthild Middeke über die Streiks der Amazonier, in: express, Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit, 7. August 2013

Sternburg, J. v. (2015): Buchhandel hadert heftig mit Amazon, in: Frankfurter Rundschau, 9. Juni 2015

Stone, B. (2013): Der Allesverkäufer, Jeff Bezos und das Imperium von Amazon, Frankfurt am Main

Wasserman, S. (2012): The Amazon Effect, in: The Nation, 18. Juni 2012

Mitarbeiter werden regelmäßig überwacht! Digitalisierung bei Amazon

Stefan Najda im Gespräch mit dem österreichischen Magazin »Profil«
Das Interview erschien erstmalig am 23. März 2015. Der Abdruck erfolgt
mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.



Stefan Najda

ist Gewerkschaftssekretär im Einzel- und Versandhandel
in der ver.di-Bundesverwaltung. Er war von 2008 bis 2013 bei
ver.di zuständig für die Jugend im Handel.

Herr Najda, Ihre Gewerkschaft hat nun sogenannte »Inaktivitätsprotokolle« von Amazon kritisiert. Was sieht man denn auf diesen Protokollen?

Wir haben ein Originalpapier eines solchen Protokolls veröffentlicht, das Amazon-Führungskräfte den Mitarbeitern aushändigt – speziell Mitarbeitern, die befristet beschäftigt sind, oder die an Streiks teilgenommen haben. Mir stellen sich bei diesen Dokumenten die Nackenhaare auf. Hier werden sogenannte Inaktivitäten von Mitarbeitern penibel erfasst, wobei der Begriff Inaktivität extrem ausgelegt wird, weil es sich nur um Unterbrechungen von einer Minute, zwei Minuten, neun Minuten handelt. Den Mitarbeitern gegenüber wird so getan, als wären diese Protokolle ähnlich wie Abmahnungen, die man in der Personalakte abheftet. Arbeitsrechtlich sind diese Papiere wertlos, sie haben kein Gewicht. Aber Beschäftigte werden damit unter Druck gesetzt.

Woher weiß denn Amazon, wenn ein Mitarbeiter kurz einmal inaktiv war?

Das haben einige Beschäftigte auch gefragt. Daraufhin eierten die Führungskräfte herum. Sie meinten, sie hätten das selbst beobachtet. Wir haben einen anderen Verdacht: Amazon zeichnet das mit den Scannern auf, die die Mitarbeiter mit sich herumtragen.

Alle Mitarbeiter laufen mit Geräten zum Scannen herum?

In den Versandzentren arbeiten Picker, Packer und Stower, und sie haben alle solche mobilen Scangeräte, ähnlich wie Sie es aus dem Supermarkt kennen. Der Picker rennt in diesen riesigen Versandhallen herum und holt die bestellten Waren. Der Packer verpackt sie. Der Stower sortiert neue Produkte ein. Sie scannen dabei das Regal ab, die Fachnummer, die Ware. So kann Amazon im Prinzip sogar sekundenlang genau sehen, wo ein Mitarbeiter gerade ist. Unser Eindruck ist: Die Mitarbeiter werden regelmäßig überwacht. Und wenn sie zwischendurch miteinander reden, wird ihnen unterstellt, dies seien persönliche Gespräche und somit Inaktivitäten.

Amazon streitet Ihre Vorwürfe ab und sagt: Dieses »Inaktivitätsprotokoll« sei ein unglücklicher Einzelfall aus dem Vorjahr gewesen.

Mir liegen andere Informationen und mündliche Rückmeldungen vor. Es ist kein Einzelfall, und es ist auch nicht nur an einem Standort passiert. Amazon bestreitet nicht einmal, dass es dieses Dokument gibt. Sie sagen, das Dokument sei alt, stamme aus dem Vorjahr und sei eine Ausnahme. Wer Einblick hat, wie Amazon funktioniert, weiß jedoch: Dieses Unternehmen hat straffe Hierarchien, die einzelnen Standortleiter dürfen wenig selbst entscheiden. Die Unternehmensstrategien kommen aus den USA. Dass Mitarbeitern Inaktivität vorgeworfen wird, ist nicht neu, das passiert auch in anderen Ländern.

»Im Prinzip sind die Amazon-Mitarbeiter menschliche Roboter«

Wirklich?

Ja, rund um den Globus führt Amazon sogenannte Feedbackgespräche, wo den Mitarbeitern etwa gesagt wird: Du musst 16 Picks mehr pro Stunde schaffen, also 16 Waren mehr pro Stunde zuordnen, sonst fliegst du raus. Hier wird Druck aufgebaut. Ich gebe zu: Wir wissen nicht, ob Amazon die Inaktivitäten von Mitarbeitern auch in anderen Ländern minutengenau protokolliert, das werden wir recherchieren. Es ist aber eine Amazon-Strategie, extrem auf die Aktivität der Mitarbeiter zu achten und in Zahlen vorzugeben, wie viele Picks man pro Stunde schaffen muss. Im Prinzip sind die Amazon-Mitarbeiter menschliche Roboter.

Ihre Gewerkschaft ver.di streikt nun erneut gegen Amazon. Ist Amazon für Sie der derzeit wichtigste Fall?

Nein, das würde ich so nicht sagen. ver.di verhandelt derzeit auch über die Tarife im öffentlichen Dienst oder bei der Post, um nur zwei Beispiele zu nennen. Aber politisch gesehen ist Amazon extrem wichtig. Amazon will radikal den Markt verändern, nicht nur im Einzelhandel. Der Online-Händler verkauft auch Telefone, bietet Firmendienste und Speicherplatz an. Für uns ist Amazon von hoher strategischer Bedeutung, weil alle Mitbewerber genau beobachten: Was macht Amazon, wie reagiert die Gewerkschaft darauf, kriegen die das in den Griff oder nicht? Wir sind auf eine mittel- bis langfristige Auseinandersetzung eingestellt: Bei Ikea dauerte es auch jahrelang, bis das Unternehmen den branchenüblichen Tarifvertrag akzeptiert hat.

Vor rund zwei Jahren begannen Ihre Streiks gegen den Online-Händler. Was fordern Sie denn konkret von Amazon?

Im Mai 2013 begannen Streiks an den Standorten Leipzig und Bad Hersfeld. Im letzten Dezember haben wir an insgesamt sechs von acht Standorten der Versandzentren gestreikt. Insgesamt haben sich rund 2.700 Kollegen an diesen Streiks beteiligt. Die zentralste Forderung ist: Wir wollen einen Tarifvertrag mit Amazon abschließen, der die Mitarbeiter nicht mehr vom Goodwill des Arbeitgebers abhängig macht. In solchen Tarifverträgen werden etwa die Bezahlung, die Zuschläge für Spätarbeit, Sonderzahlungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld genau geregelt. Der Arbeitgeber kann dies nicht einfach willkürlich und einseitig gewähren, wie es derzeit bei Amazon der Fall ist. Unsere Streiks zeigen bereits Wirkung: Amazon wollte niemals Weihnachtsgeld zahlen, mittlerweile zahlt es zumindest ein bisschen Weihnachtsgeld, wobei die Höhe weit vom tarifierten Weihnachtsgeld im Einzel- und Versandhandel entfernt ist.

Das sind aber bestenfalls kleine Teilerfolge, oder?

Das Kernproblem ist: Amazon verschafft sich auf dem Rücken der Beschäftigten einen Wettbewerbsvorteil. Mitbewerber zahlen die Tarife des Einzel- und Versandhandels. Das verweigert Amazon und hat somit einen Vorteil bei den Personalkosten.

»Amazon verschafft sich auf dem Rücken der Beschäftigten einen Wettbewerbsvorteil«

Amazon meint, es soll nicht ins Gehaltschema des Online-Handels fallen, sondern in jenes der Logistikbranche. Was ist denn so schlimm, wenn Amazon lieber die Tarife der Logistikbranche zahlt?

Wenn Sie glauben, dass Amazon irgendeinen Tarif zahlt, dann gehen Sie denen auf den Leim. Amazon ist nicht tarifgebunden und wendet keine Tarifverträge an – auch nicht den der Logistik- und Speditionsbranche. In deren Tarifen sind nämlich auch Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld festgeschrieben. Urlaubsgeld zahlt der Online-Händler keines, das Weihnachtsgeld ist mickrig. All diese Behauptungen sollen vom Grundsatzkonflikt ablenken: Amazon will überhaupt nicht mit Gewerkschaften verhandeln und verweigert jedweden Tarifvertrag.

Eine Verständnisfrage: Die meisten österreichischen Arbeitnehmer erhalten 14 Monatsgehälter, das 13. und das 14. Gehalt sind das Weihnachts- und Urlaubsgeld. Die Amazon-Mitarbeiter bekommen also nur 12 Gehälter?

Genau, sie bekommen zwölf Gehälter und dazu ein Weihnachtsgeld, meistens nur 250 bis 400 Euro im Jahr.

Ihre Gewerkschaft kritisiert das lautstark. Bei einigen deutschen Bürgern kommt das gar nicht gut an. In den Internetforen liest man immer wieder: Wenn die Gewerkschaft Stunk macht, riskiert sie Arbeitsplätze.

Nein, hier wird mit gefährlichem Halbwissen gearbeitet. Wir haben neun Versandzentren in Deutschland, permanent rund 15.000 Beschäftigte, zur Weihnachtszeit kommen noch einmal etwa 10.000 weitere Beschäftigte hinzu. Amazon verdient vor allem aufgrund des Versprechens, dass Prime-Kunden alle bestellten Waren noch am selben Tag oder spätestens am nächsten Tag erhalten. Alle anderen deutschen Kunden bekommen die Ware spätestens am zweiten Tag. Dieses Lieferversprechen zu erfüllen wird schwierig, wenn all die Waren nach Frankreich, Polen oder die Tschechische Republik verlagert und von dort versendet werden. Sie brauchen die Zentren in Deutschland, um weiterhin rasch zustellen zu können. Es stimmt, derzeit werden auch Produkte aus Polen und Tschechien nach Deutschland gesendet. Aber Amazon startet bald die polnische Webseite Amazon.pl und will zunehmend den osteuropäischen Markt, sogar Russland beliefern. Diese Versandzentren rings um Deutschland sind Expansionsstandorte. Trotzdem beobachten wir, wie mit der Angst vor Standortschließungen gearbeitet wird. Es gibt derzeit aber keinen konkreten Anlass zu fürchten, dass Amazon deutsche Versandzentren zusperrt. Amazon ist 2014 in Deutschland kräftig gewachsen – nicht zuletzt, weil es die Ware in Deutschland so schnell zustellen kann.

Sie streiken nun erneut und wollen verhindern, dass einige Pakete rechtzeitig zum Osterfest ankommen. Erzürnen Sie mit solchen Aktionen nicht einige Konsumenten?

Dass es vielen nicht gefällt, wenn ihre Ware zu spät ankommt, verstehe ich. Deswegen haben wir uns vorab an die Medien gewendet und diese Streiks angekündigt, damit die Konsumenten Bescheid wissen und ihre Produkte rechtzeitig anderswo kaufen können. Natürlich: Streik ist die ultima ratio, das letzte Mittel. Aber wir müssen Druck auf Amazon ausüben, damit sich das Unternehmen endlich mit uns an den Verhandlungstisch setzt. Bürger können uns übrigens auch mit einer Online-Petition auf der Webseite change.org unterstützen, sie heißt: Amazon sei fair!

»Streik ist die ultima ratio, das letzte Mittel, aber wir müssen Druck auf Amazon ausüben«

Als Gewerkschafter haben Sie sicher oft mit Konzernen zu tun, die einfach möglichst wenig zahlen wollen. Ist Amazon nur ein weiterer Lohndrücker, oder ist es sogar härter als die anderen?

Als Gewerkschafter erleben wir das immer wieder. Wir haben Erfahrungen mit T-Mobile, Ikea oder H&M gesammelt. Mit all diesen Unternehmen hat es aber Gespräche gegeben, man hat sich immer wieder an den Verhandlungstisch gesetzt und sich letztlich auf Tarifverträge geeinigt. Amazon aber lehnt Gewerkschaften weltweit ab und verweigert kategorisch Tarifverhandlungen. In der Vehemenz, wie das Unternehmen das macht, ist das durchaus außergewöhnlich. Deswegen werden wir den Druck auf Amazon erhöhen.

Das Interview steht online unter: www.profil.at/wirtschaft/kritik-amazon-verdi-mitarbeiter-5569932

Saisonarbeit

Auszüge aus dem Buch »Saisonarbeit« (2014) von Heike Geißler.
Der Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Verlags »Spector Books«.



Heike Geißler

ist freie Schriftstellerin und Übersetzerin. Sie studierte Literaturwissenschaft und Philosophie in Leipzig und München. Von ihr erschienen unter anderem der Roman »Rosa« (2002) und das Kinderbuch »Emma und Pferd Beere« (2009). Sie erhielt den Alfred-Döblin-Förderpreis und den Förderpreis des Freistaates Bayern.

Warum dieses Buch?

Ich habe in der Weihnachtssaison 2010 bei Amazon gearbeitet. Der Grund dafür ist simpel: Ich brauchte dringend Geld. Es war so gekommen, dass mehrere Auftraggeber mich nicht rechtzeitig bezahlten und jene Geduld, die man als Freiberuflerin zuweilen anscheinend aufbringen muss, mir fehlte. Ich recherchierte nach Nebenjobs, suchte einen, der für eine begrenzte Zeit Vollzeit anbot und mehr als fünf Euro pro Stunde. Das Angebot in diesem Bereich war überschaubar. Ich stieß dann auf einen Artikel über Amazon, das Unternehmen suche Saisonkräfte. Ich bewarb mich online, erwartete, eigentlich nichts vom Unternehmen zu hören, aber es kam dann anders, worüber ich anfangs sehr froh war.

Zur Perspektive: Ich sieze die Hauptfigur des Textes, spreche sie also möglichst höflich an. Manche meinen, ich spräche die LeserInnen mit Sie an, das kann man gern so sehen. Ich habe mir beim Schreiben vorgestellt, wie ich jemandem genau erkläre, wie es für mich bei Amazon war, und warum es wichtig ist zu verstehen, dass diese Arbeit dort keine gute ist. (Und damit meine ich ja vor allem die nicht nur bei diesem Unternehmen gegebenen Strukturen, die – erst recht in den verschiedenen Hochphasen – Kollegialität, Solidarität und Transparenz ausschließen.) Ich wollte deutlich machen, warum es wichtig ist, nicht dort aufzuhören, wo jemand sagt: So war es aber schon immer, so ist es eben, da muss man eben durch. Ich sieze, weil ich die Figur, die ich im Text meine, selber nicht kannte, sie war eine mir fremde Person, die sich im Verlauf des Textes deutlicher zeigt. Unbewusst habe ich dieses Sie auch dem Du entgegengesetzt, das bei Amazon von Anfang an, obwohl man sich noch kein bisschen kennt, üblich ist. Natürlich darf man sich gern duzen. Das Sie allerdings schafft Raum, der manchmal ausgesprochen wichtig ist, es erzeugt eine Zone des Respekts, mindestens Distanz, die vor allem dort wichtig ist, wo durch die Gegebenheiten (hierarchische Strukturen, Überwachung, unternehmerische Willkür) kein Respekt für die ArbeitnehmerInnen, ihr Mensch-Sein (ihr Nicht-Maschine-Sein) zum Ausdruck kommt.

Saisonarbeit – Auszüge

Sie aber stehen nun am Treffpunkt beim Kistenregal in der Versandhalle, halten Ihre Kiste mit den Arbeitsutensilien in der Hand und stehen wirklich im Ernst des Lebens. Oder Sie stehen in den aus Ihrer finanziellen Situation und den Angeboten auf dem sogenannten Arbeitsmarkt gezogenen Konsequenzen herum. Kalte Luft strömt an Ihnen vorbei. Sie ziehen sich die Fleecejacke, die Sie unter der Warnweste tragen, bis unter das Kinn, setzen die Kapuze auf. Eines der Tore zum Dock schließt nicht zuverlässig, so wird es bleiben und man wird Ihnen, wenn Sie schon ganz marode sind, sagen, dass man für Sie keinen Heizpilz aufstellen wird. Sie werden sagen, dass Sie ja auch keinen Heizpilz wollen. Aber dann, wenn Sie wirklich marode sind, werden Sie nicht mehr ruhig wiederholen können, worum genau Sie tatsächlich baten (nämlich darum, das Tor doch endlich zu reparieren). Sie werden ein Zittern bemerken, das tief in Ihnen gar nicht erst entsteht, sondern schon eine Weile vor sich hinzittert und sich in Ihre Gliedmaßen hinein ausbreitet. Sie blicken nach wie vor einer Zeit der Missverständnisse entgegen.

* * *

So könnten Sie ewig reden und so werden Sie noch ein paar Mal reden, werden in wenigen Tagen, wenn Sie selbst krank und wieder gesund geworden sind und an Ihrem ersten Tag nach der Krankheit erneut direkt neben dem sich nicht schließenden Rolltor arbeiten sollen, damit ein anderer Kollege dort nicht arbeiten muss, diesen Kollegen aufsuchen und sagen, dass Sie gerade erst krank gewesen seien und deshalb unbedingt im Warmen und nicht in der Zugluft arbeiten wollen. Er wird mit den Schultern zucken, und Sie werden bemerken, der ist krank, hat triefende Augen. Sie werden ihm die Hand auf die Stirn legen und bemerken, wie er glüht. Du musst nach Hause, werden Sie sagen. Er wird nochmals mit den Schultern zucken und sagen, dass er aber doch übernommen werden will. Sie werden wiederholen, dass er nach Hause gehen solle, aber er wird sich nicht abbringen lassen und Sie werden in der Zugluft arbeiten, frieren, schwitzen, frieren.

* * *

Von rechts zieht es kalt zu Ihnen, das Docktor schließt mal wieder nicht. Aber links leuchtet Melly mit den weichen braunen Armen. Sie tun kurz gar nichts. Da steht plötzlich Sebastian neben Ihnen, hat seine Feedbackzettel neben Ihre aufgestützten Hände auf den Tisch geworfen. Guten Morgen, sagt er. Sie schrecken auf. Schon wieder Feedback, sagen Sie. In unserer Schicht gibt es jeden Tag Feedback, sagt Sebastian. Er wirkt seltsam fade, ein Gesicht, das sich nur schlecht erinnern lässt, das Sie heute wieder wie ein unbekanntes sehen. Allein sein rechtes Ohrloch erkennen Sie wieder. Er hat eines dieser gedehnten, übergroßen Ohrlöcher. Ein Loch von einem Zentimeter Durchmesser, eingefasst von einer hölzernen Öse. Das Loch gibt den Blick auf einen Leberfleck frei. Auf den schauen Sie, während Sebastian seine Statistik referiert: Im Bereich small im Schichtniveau, im Bereich medium drastisch darunter, im Bereich large auch unter dem Schichtniveau. Das muss alles besser werden. Du bist doch nicht mehr neu hier. Sie sagen: In der anderen Schicht war ich gut.

Er sagt: Die andere Schicht ist egal.

Er nimmt die Blätter auf, geht weiter.

Sie sagen: Aber ich hatte gar keine Produkte aus dem Bereich medium.

Trotzdem warst du unter dem Schichtdurchschnitt, sagt Sebastian und legt seine Blätter bei Melly ab. Die nickt, hört ihm aber gar nicht zu. Sebastian redet ausführlicher mit Melly als mit Ihnen, aber die arbeitet weiter, er monologisiert. Melly, die Muse, gibt ihm nicht die Ehre, die sagt, er stehe ihr im Weg, sie käme nicht an die Ware, was schlecht sei für die Bilanz, wie ersicherlich wisse. Sebastian zieht weiter.

Melly tippt sich mit dem Finger an die Stirn.

Der ist aufgelaufen, sagen Sie.

Mir muss niemand sagen, wie ich arbeite, ich weiß selber, wie ich arbeite, sagt Melly.

Die haben ja alle einen Knall.

Das kann mir aber nichts anhaben.

Ich mach mich hier nicht tot.

Hör einfach nicht hin, der spinnt.

* * *

Alle Mitarbeiter, so wirkt es, drängen auf einmal zum Ausgang. Sie landen in einem Wust, in dem es unmöglich ist, nicht berührt zu werden. Alle legen es darauf an, sich möglichst dicht an die Kollegen zu drängen, als könnten sie durch die Kollegen hindurch, um schneller die Schleuse zu passieren. Kurz vor den Detektoren wird die Schlange wieder schneller, entzerrt sich, die Halle spuckt die Mitarbeiter in die Pause wie eine Ballmaschine Bälle ausspuckt. Sie starren also nach oben, warten im Gehen auf das grüne Licht, das signalisiert, dass die Schleuse passiert werden darf. Die alten Hasen hingegen gehen schon, wenn das Licht noch rot ist. Wenngleich es keine Regel gibt, schnellstmöglich in die Pause zu gehen, tun es alle.

* * *

Nachdem Sie sich die Hände gewaschen haben, stellen Sie sich beim Kantinenkoch an, bekommen wohligh weiche Nudeln mit Wurst-Tomaten-Soße. Sie essen jetzt schon viel schneller als am Anfang Ihrer Saisonarbeit. Man könnte sagen, Sie schaufeln das Essen in sich rein. Sie haben schon zur Hälfte aufgegessen, da setzen sich Stefanie und Grit zu Ihnen, packen ihre mitgebrachten Stullen aus, knüllen die Alufolie zu kleinen Kugeln zusammen. Ob Sie Hans-Peter mal wieder gesehen haben? Nein, sagen Sie. Stefanie sagt, der soll jetzt an der Müllpresse sein, aber genau weiß sie es auch nicht. Wer weiß, sagen Sie und kauen weiter. Es passt viel in Ihren Magen hinein. Während sich Ihr reichlich gefüllter Teller leert, schielen Sie nach den Speisen, die die Kollegen vom Tresen zu den Tischen tragen. Stefanie und Grit stehen auf, wollen eine Zigarette rauchen gehen und bitten Sie, auf ihre Flaschen und den restlichen Proviant aufzupassen. Als die beiden nach fünf Minuten nicht zurück sind, stehen Sie auf, tragen Ihren Teller zum Geschirrwagen und verlassen die Kantine. Niemand hat alle Zeit der Welt, aber wer nur eine halbe Stunde Pause hat, in der auch der Weg zum Pausenraum und der Weg zurück zum Arbeitsplatz geschafft werden muss, hat zu wenig Zeit, um sie mit Warten zu verbringen.

* * *

Sie gehen zurück zu Ihrem Arbeitsplatz. Eine untersetzte Frau mit grüner Leuchtweste wühlt in der Kiste mit dem Altpapier. Auf ihrem Rücken lesen Sie [Security Nord](#). Melly flüstert Ihnen ins Ohr: Das ist der Spürhund. Die guckt, dass wir keine Ware im Abfall verstecken und aus der Halle zu schmuggeln versuchen. Die Spürhundfrau reicht mit ihren kurzen Armen nicht auf den Boden des Altpapierkartons. Sie wühlt nur die Oberfläche auf, legt gefaltete Kartons von der einen auf die andere Seite, klappt einen Zollstock aus und sticht sich bis unten durch. Sie sieht die Mitarbeiter, deren Abfälle sie durchsucht, nicht an, weder grüßt sie beim Kommen, noch beim Gehen. Sie arbeitet als kleine Geste des Misstrauens, als warnender Gruß aus den höheren Bereichen der flachen Hierarchie. Humpelnd zieht sie weiter, Sie sehen ihr hinterher. Das ist ja heute alles nicht zum Aushalten.

* * *

Ihr Arbeitgeber jedoch weiß dies: Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, muss man mindestens die wunden Punkte der Mitarbeiter kennen, denn wie sonst sollte man sie nicht übermütig werden lassen. Dieser Arbeitgeber weiß, dass seine Mitarbeiter gern pünktlich Feierabend machen und grundsätzlich der Meinung sind, das Arbeitsende sei nun einmal realistischerweise erst dann, wenn man sich umgezogen und das Hallengelände vollständig verlassen hat. Weshalb die Mitarbeiter also annehmen, jeden Tag vor und nach Schichtschluss mindestens 15 Minuten unbezahlt weiterarbeiten zu müssen und deshalb die Arbeitsplätze jeden Tag ein wenig früher zu reinigen beginnen. Sekunden nur, aus denen ein, zwei, drei Minuten werden, die sie dann früher an der Stechuhr anstehen, um schnell an der Schleuse sein zu können, nicht als letztes Glied der müden Schlange. Die Schlange an der Stechuhr bildet sich heute bereits ab 14.25 Uhr, zwei Minuten vor der tolerierten, fünf Minuten vor der eigentlich erlaubten Zeit. Am weitesten vorn stehen die Co-Worker und Problemer. Als Sie 14.27 Uhr zum Ende der schon beachtlich langen Schlange gehen, ordnet sie sich neu. Die Co-Worker und Problemer und mit ihnen alle erfahreneren Mitarbeiter verschwinden, wirken wie vom Erdboden verschluckt. Ganz vorn stehen nun neue Mitarbeiter, die Sie noch nie gesehen haben, und bilden einen ungewohnten Anblick. Die Neuen auf den besten Plätzen. Neben den Neuen steht ein Mann mit einem Rolltisch, darauf ein Computer. Er wirkt frisch und sauber, er scheint noch nicht eine ganze Schicht im Staub hinter sich zu haben. Der Mann mit Vollbart und Hornbrille, Amazons vermutlich einziger Hipster, winkt die Mitarbeiter nacheinander von der Stechuhr heran, lässt sich die Mitarbeiterausweise zeigen, scannt deren Strichcode und trägt die Namen der Mitarbeiter in eine Liste ein. Was soll das, fragen Sie den, der gerade vor Ihnen steht. Der schreibt sich die Namen von denen auf, die zu früh an der Uhr stehen. Und warum verschwinden die nicht unauffällig, fragen Sie sich. Der Hipster schaut nicht auf, verrichtet stoisch seine Arbeit. Er sagt kein Wort, oder täuscht das? Als es zum Schichtende läutet, scannt er den letzten Mitarbeiterausweis. Nun strömen auch die erfahrenen Mitarbeiter wieder zur Schlange, reihen sich ein, eilen nach draußen. Der Hipster klappt seinen Computer zu, richtet sich auf, geht mit dem Rolltisch davon, als wäre er nicht da gewesen.

Anhang

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt, seit langem im Gange und bereits weit fortgeschritten, erfährt derzeit einen massiven Beschleunigungsschub. Big Data und zunehmend »intelligente« Algorithmen, die umfassende Vernetzung von Maschinen und das Internet der Dinge, der Vormarsch immer leistungsfähigerer Roboter, autonome Fahrzeuge und die (Selbst-)Überwachung von Menschen mittels mobiler Kleinstcomputer sind nur einige Erscheinungsformen der gegenwärtigen Dynamik und Totalität des technologischen Umbruchs. Die digitale Vernetzung lässt alte Geschäftsmodelle brüchig werden und neue entstehen, sie verändert Wertschöpfungsketten, Märkte und Branchen und sie eröffnet eine Vielzahl an Optionen für neue Arbeitsformen.

Im Zuge dieser Umwälzungen kann nachhaltige Beschäftigung entstehen und Erwerbstätigkeit in mancherlei Hinsicht besser, vor allem selbstbestimmter werden, etwa was deren räumliche und zeitliche Gestaltung anbetrifft. Solche möglichen Fortschritte werden sich jedoch keineswegs im Selbstlauf einstellen: Sollen die emanzipatorischen und arbeitsplatzschaffenden Chancen des Wandels möglichst vielen Menschen zugutekommen, so bedarf dies der gezielten gestalterischen Initiative, der regulierenden und flankierenden Intervention. Bleibt die Entwicklung dagegen allein einer kurzfristigen Profitlogik, dem freien Spiel der Marktkräfte und vermeintlichen technischen Sachzwängen unterworfen, dann drohen gravierende Jobverluste, ein erdrückendes Kontrollregime bei der Arbeit, die weitere Ausbreitung prekärer Beschäftigung und die Steigerung der Arbeitsintensität; dies alles forciert die Zunahme psychischer Belastungen und Erkrankungen.

Für ver.di liegt die zentrale arbeitspolitische Herausforderung der kommenden Jahre darin, die unübersehbaren Risiken des digitalen Umbruchs zu bewältigen und Gute Arbeit zu sichern. Dabei richten wir uns vorrangig an den folgenden acht Orientierungspunkten aus:

1. Beschäftigung fördern!

Die digitale Vernetzung wirkt als dynamischer Innovationstreiber, der eine Fülle an neuen Produkten und Dienstleistungen ermöglicht und immense Potenziale für Wertschöpfung und Beschäftigung erschließt, die es auszuschöpfen gilt. Zugleich kann menschliche Arbeitskraft durch digitale Techniken effizienter gestaltet und in vielen Fällen sogar ganz ersetzt werden. Von entscheidender Bedeutung ist es deshalb, die Beschäftigungsbilanz des Wandels möglichst positiv zu gestalten – durch gezielte Förderung arbeitsplatzschaffender Innovationen, eine Umlenkung von Produktivitätsgewinnen in gesellschaftliche Bedarfssfelder, so dass insbesondere gesellschaftlich notwendige und soziale Dienstleistungen gefördert werden.

2. Qualifizierung forcieren!

Im Zuge der Digitalisierung entstehen neue Jobs, für viele Erwerbstätige verändern sich Arbeitsinhalte grundlegend, auch werden bisher gefragte Fähigkeiten und Kenntnisse nicht selten obsolet. Angesichts dieser Verschiebungen im qualifikatorischen Gefüge der Arbeitsgesellschaft bedarf es verstärkter Anstrengun-

gen auf allen Ebenen des Bildungssystems, namentlich in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, um die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen sichern und die Beschäftigungschancen des Wandels nutzen zu können. Die Rationalisierungserträge digitaler Automatisierung müssen deshalb auch der (Re)Qualifizierung der betroffenen Beschäftigten zugutekommen, zum Beispiel im Wege erhöhter Investitionen und verlängerter Weiterbildungszeiten.

3. Gesundes Arbeiten ermöglichen!

Digital vernetzte Arbeit ist häufig mit Erleichterungen und erweiterten Freiräumen für Beschäftigte verbunden, aber auch mit Entgrenzungen, Gefährdungen und Belastungen, die aufgrund steigender Arbeitsintensität und Verantwortung vor allem im psychischen Bereich zugenommen haben. Erweiterte Freiräume und Verantwortung verkehren sich bei unzureichenden Ressourcen und Prekarisierung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse von Chancen in – auch gesundheitliche – Risiken. Relevante Normen und ergonomische Standards des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die für ortsfeste Arbeitsplätze gelten, kommen bei ortsflexibler Arbeit bislang nicht wirksam zur Anwendung. Den gesundheitsgefährdenden Folgen einer digital erweiterten Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Beschäftigten ist durch geeignete tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen entgegenzuwirken, die ein Recht auf Nichterreichbarkeit und Nicht-Reaktion außerhalb zu vereinbarenden Arbeits- und Bereitschaftszeiten zu garantieren haben. Erforderlich ist die Anpassung von Arbeitsschutzverordnungen sowie branchenspezifischer Vorschriften des Arbeitsschutzrechts und der Unfallversicherung an die besonderen Belastungen digitaler und mobiler Arbeit.

4. Persönlichkeitsrechte schützen!

Jedwede Aktivität in digitalen Arbeitsumgebungen und sozialen Netzwerken hinterlässt einen stets größer werdenden »Datenschatten«, der durch ausgefeilte Tracking- und Analysetechniken zu Zwecken der Informationssammlung, der Durchleuchtung, Kontrolle und Steuerung des Verhaltens von Menschen genutzt werden kann – und von immer mehr Arbeitgebern auch entsprechend genutzt wird. Neue, auf dem Crowdsourcing-Konzept basierende Beschäftigungsmodelle zielen auf maximale Transparenz von Arbeit- und Auftragnehmern und setzen auf deren »digitale Reputation« als wichtigste Voraussetzung einer erfolgreichen Vermarktung von Arbeitskraft. Die eminenten Gefährdungen, die sich aus derlei Praktiken für die Persönlichkeitsrechte von Beschäftigten ergeben, erfordern rechtliche, technische und organisatorische Schutz- und Abwehrmaßnahmen, welche u. a. in einem zeitgemäßen Beschäftigtendatenschutzgesetz normiert werden müssen.

5. Meinungs-, Presse- und Koalitionsfreiheit verwirklichen. Vertraulichkeit sichern!

Vertrauliche Kommunikation ist die Voraussetzung für die Wahrnehmung von Grundrechten wie Meinungs-, Presse- und Koalitionsfreiheit sowie für den Schutz von Berufsgeheimnissen. Sie darf nicht durch die Einführung von Vorratsdatenspeicherung, das heißt der anlasslosen Speicherung von Verbindungs- und Inhaltsdaten, gefährdet werden. Der Staat sollte die Entwicklung einfach nutzba-

rer Anonymisierungs- und Verschlüsselungsverfahren fördern. Whistleblower in Unternehmen und Behörden sollten gesetzlich besser geschützt werden.

Wesentliche Voraussetzung einer funktionsfähigen, demokratischen Gesellschaft sind unabhängige Medien, die ihre grundgesetzlich geschützten Rechte und Aufgaben ohne Einschränkungen ausüben können. Die Meinungs-, Informations- und Pressefreiheit müssen deshalb geschützt, immer wieder gegen Angriffe verteidigt in ihrer Pluralität erhalten und den veränderten Bedingungen des digitalen Umbruchs und dem Druck globaler Entwicklungen auf die Medienunternehmen entsprechend gestaltet werden. Nachrichten verbreiten sich über das Internet und die sozialen Medien in rasender Geschwindigkeit und häufig zum Nulltarif, mit gravierenden Auswirkungen auf die klassischen Geschäftsmodelle und das Berufsbild sowie die Ausbildung und Qualifikation von Medienschaffenden in der crossmedialen Welt. Fest steht: Medien sind keine Ware und keine reinen Renditeobjekte – Geschäftsmodelle wie Abo-Zeitungen im Internet, Crowdfunding sowie die Finanzierung und Förderung neuer publizistischer Angebote etwa durch Stiftungen stellen alternative Refinanzierungsmöglichkeiten dar.

Dabei darf das »Arbeitsrecht« der Kreativen, das Urheberrecht, nicht gegen Nutzerinteressen ausgespielt werden. In ihrer Erwerbstätigkeit sind die überwiegend freiberuflich tätigen Urheberinnen und Urheber sowie Leistungsschutzberechtigten auf die Verwertung ihrer Werke – und damit auf für sie ökonomisch tragfähige Vertriebsstrukturen, auch im digitalen Raum – angewiesen. Dafür sind eine Stärkung der Durchsetzung ihrer Rechte etwa über das Urhebervertragsrecht und verständliche, für Verbraucher/innen relevante Bestimmungen des Urheberrechts notwendige Voraussetzungen.

6. Freiräume für mehr Arbeits- und Lebensqualität erschließen!

Die digitale Vernetzung hat vielfach die technischen Voraussetzungen dafür geschaffen, Arbeit räumlich und zeitlich flexibler zu gestalten. Die Nutzung dieser erweiterten Freiräume darf jedoch nicht allein der Dispositionsgewalt der Arbeitgeber überlassen bleiben, sondern muss verstärkt im Interesse der Beschäftigten organisiert werden und der Verbesserung ihrer Arbeits- und Lebensqualität dienen. Deshalb sollten Beschäftigte durchsetzbare Ansprüche auf ein Mindestmaß an Tätigkeitsanteilen erhalten, die während der betriebsüblichen Arbeitszeiten an einem von ihnen selbst zu bestimmenden Arbeitsplatz erbracht werden können. Zur Unterstützung human gestalteter Modelle mobiler Arbeit müssen verstärkt öffentlich geförderte Projekte initiiert werden, die durch eine Arbeitsforschung zu begleiten sind, welche sich gezielt mit den spezifischen Herausforderungen örtlich und zeitlich entgrenzter Arbeit beschäftigen sollte.

7. Mitbestimmung modernisieren!

Die betriebliche Mitbestimmung basiert heute noch immer weitgehend auf rechtlichen Grundlagen, die lange vor Beginn des digitalen Umbruchs entstanden sind. So stehen beispielsweise den erheblich erweiterten Optionen von Arbeitgebern zur Verlagerung von Arbeitsvolumina und Standorten – auch über nationale Grenzen hinweg – keine adäquaten Mitbestimmungsmöglichkeiten

der Interessenvertretungen gegenüber. Es bedarf einer Erweiterung der Mitbestimmungsrechte von betrieblichen Interessenvertretungen bei Out- und Crowdsourcing, Near- und Offshoring, um der Gefahr gravierender Einflussverluste von Betriebs- und Personalräten zu begegnen. Darüber hinaus ist die Mitbestimmung, durch einen erweiterten Arbeitnehmerbegriff, der der steigenden Anzahl von externen, durch digitale Vernetzung längerfristig in betriebliche Prozesse eingebundenen Erwerbstätigen Rechnung trägt, zu modernisieren.

8. Neue Arbeitsformen sozial gestalten!

Ermöglicht durch die Fortschritte der digitalen Technik finden derzeit zunehmend neue Arbeitsformen wie »Crowdworking« Verbreitung, welche sich in ihren Bedingungen erheblich von den Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen klassischer Prägung unterscheiden. Einerseits eröffnen sich hier Erwerbs- und Einkommenschancen für Freelancer, andererseits fehlt es bei diesen – meist über Vermittlungsplattformen im Internet organisierten – Modellen in aller Regel an jedweden Mindeststandards hinsichtlich Bezahlung, Arbeitszeit, Arbeitsschutz und rechtlicher wie sozialer Sicherheit für die Betroffenen. Deshalb droht sich Crowdworking als vornehmlich prekäre, nicht selten ausbeuterische Sphäre der Erwerbstätigkeit zu etablieren, von der ein erheblicher Absenkungsdruck auf die Einkommens- und Arbeitsbedingungen der regulär Beschäftigten ausgehen kann. Soll Gute Arbeit auch für die »Crowd« in der »Cloud« möglich werden, so müssen die genannten Schutzlücken geschlossen und entsprechende Mindestbedingungen rechtlich verankert werden.

Zur Unterstützung human gestalteter Modelle mobiler und digitaler Arbeit müssen verstärkt öffentlich geförderte Projekte initiiert werden, die durch eine Arbeitsforschung zu begleiten sind, welche sich gezielt mit den spezifischen Herausforderungen örtlich und zeitlich entgrenzter sowie digitaler Arbeit im Allgemeinen beschäftigen sollte.

ver.di will die Durchsetzung Guter Arbeit und guter Lebensbedingungen in den Zeiten des digitalen Umbruchs zu einem Schwerpunkt ihrer Aktivitäten machen. Dazu werden die hier genannten Orientierungspunkte mit dem Berliner Manifest von ver.di: »Die Daseinsvorsorge in der Informationsgesellschaft stärken!« zu einer Erklärung zusammengeführt und in den kommenden Monaten sowohl in der gewerkschaftlichen Diskussion wie auch im Dialog mit Akteuren aus Politik, Netzpolitik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und vor allem mit den vom digitalen Wandel unmittelbar betroffenen Erwerbstätigen und ihren Interessenvertretungen verfeinert. Am Ende dieses Prozesses soll ein programmatisches ver.di-Dokument stehen, welches neben inhaltlichen Zielsetzungen und Forderungen zur Gestaltung des digitalen Wandels konkrete gewerkschaftliche Arbeitsschritte vorschlagen und auf dem nächsten ver.di-Bundeskongress im September 2015 in Berlin verabschiedet werden soll.

Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen im digitalen Zeitalter

Gemeinsame Erklärung von ver.di und dem Bundeswirtschaftsministerium,
Berlin, 11. September 2014

Die weitreichenden und sich ständig weiter entwickelnden Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik verändern unsere Gesellschaft tiefgreifend. Es entstehen vollkommen neue Formen der (Zusammen-)Arbeit, verbunden mit Produktivitätsfortschritten, neuen Wertschöpfungsketten, neuen Geschäftsmodellen und veränderten Arbeits- und Steuerungsprozessen. Die Digitalisierung führt zu einer stark ausgeweiteten Transparenz der Arbeit, der Güter- und Informationsströme sowie des Kundenverhaltens. Die Anforderungen an Flexibilität und Mobilität für Unternehmen, Verwaltungen und arbeitende Menschen erhöhen sich.

Die Bundesregierung und ver.di haben das gemeinsame Grundverständnis, diese Veränderungsprozesse zu gestalten. Sie verfolgen das Ziel, die Voraussetzungen für nachhaltiges und soziales Wachstum sowie Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen zu schaffen.

Deshalb muss eine systematische Wirtschafts- und Dienstleistungspolitik die über den technologischen Wandel getriebenen Veränderungen auch im Sinne der Beschäftigten und der Verbraucherinnen und Verbraucher gestalten. Benötigt wird z. B. eine Innovationspolitik, die unter Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Urheberrechte sowie der Meinungs-, Informations- und Pressefreiheit soziale und technologische Innovationen fördert, die zu Guten Dienstleistungen im digitalen Zeitalter führen. Dazu können auch die Instrumente der Regional- und Strukturpolitik unter Beteiligung der Sozialpartner (und der Kommunen) genutzt werden, um verstärkt innovative Dienstleistungen zu fördern und dies zusätzlich mit dem Ziel, Gute Arbeit zu schaffen, zu verbinden. Erforderlich sind darüber hinaus ein investitionsfreundlicher Regulierungsrahmen und Investitionen etwa für den flächendeckenden Ausbau der digitalen Infrastruktur. Außerdem müssen im digitalen Wandel entstehende Bedarfe an Fachkräften durch gezielte Aus- und Weiterbildung gedeckt werden.

Die Sicherstellung der persönlichen Hoheit und Verfügung über die eigenen Daten ist eine weitere Herausforderung. Die Wahrung demokratischer Grundrechte im digitalen Zeitalter betrachten wir daher als eine zentrale Aufgabe. Geschäfts- und Arbeitsprozesse dürfen die Persönlichkeitsrechte nicht gefährden, sondern sollten von vornherein daran ausgerichtet sein, die informationelle Selbstbestimmung zu gewährleisten.

ver.di wird Sozialpartnerdialoge in den Dienstleistungsbranchen führen, die von digitalisierungsgetriebenen Veränderungsprozessen besonders betroffen sind, um gemeinsame Lösungen für Gute Arbeit und Gute Dienstleistungen im digitalen Zeitalter zu entwickeln und umzusetzen. Die Bundesregierung und die Wissenschaft werden diese Sozialpartnerdialoge begleiten.

Sigmar Gabriel
Bundesminister für Wirtschaft und Energie

Frank Bsirske
ver.di-Vorsitzender

Würde, Selbstbestimmung, Solidarität und Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft!

Rede des Vorsitzenden der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft, Frank Bsirske, zur Eröffnung der ver.di-Digitalisierungskonferenz, Berlin, 10. Juni 2015

Sehr geehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Würde und Solidarität, Selbstbestimmung und Gute Arbeit – auch und gerade in digitalen Zeiten: Das sind die Leitbegriffe, entlang derer wir in dieser Konferenz die sich mit der digitalen Umwälzung eröffnenden Möglichkeiten diskutieren wollen. Nachdem die Herausforderungen der Digitalisierung bereits im letzten Jahr Gegenstand einer ver.di-Konferenz waren, steht das Digitalisierungsthema heute und morgen erneut im Fokus: nach dem, was die Moderatorin angekündigt hat, mit einem wirklich interessanten Programm, und das ist kein Zufall, schreitet die technische Entwicklung doch in einem rasanten Tempo voran. Wir sehen massive Beschleunigungskräfte in der Informationstechnik, der Robotik und Sensorik. Wir erleben eine immer rasantere Vernetzung von allem mit jedem. Ungeheure Datenmengen werden verarbeitet, Algorithmen perfektioniert und fortlaufend Fortschritte auf dem Feld sogenannter künstlicher Intelligenz erzielt.

Was bewirken diese Entwicklungen, diese Trends? Vom »Inventar des Möglichen« hat der französische Historiker Fernand Braudel gesprochen.¹ Ein, wie ich finde, auch für unseren Kontext erhellender Begriff. Tatsächlich eröffnen technische Entwicklungen Optionen, Wahlmöglichkeiten eben, zwischen verschiedenen Nutzungs- und Ausgestaltungspfaden. Digitalisierung und Vernetzung erweitern also unser »Inventar des Möglichen«.

Keine Frage: Die positiven Aspekte des Umbruchs sind beeindruckend. Welche Optionen aber wie in die Realität umgesetzt werden, welche Weichenstellungen erfolgen, das eben ist nicht durchprogrammiert. Offen bleibt zunächst, ob Informationstechnologie (IT) zum Nutzen der großen Mehrheit oder nur für Zwecke der ohnehin schon Privilegierten eingesetzt wird, ob sie gesellschaftlichen Wohlstand oder nur privaten Superreichtum mehren soll, ob sie für mehr Demokratie und Teilhabe oder für die Perfektionierung von Kontrolle und die Festigung von Machtpositionen eingesetzt wird – das ist zunächst einmal grundsätzlich offen und gestaltbar. Grund genug, sich damit intensiv auseinander zu setzen.

Freilich sollten wir uns nichts vormachen: Aus dem digitalen Inventar haben sich bislang vor allem diejenigen kräftig bedient, die mit Werten wie Würde, Selbstbestimmung, Solidarität und Guter Arbeit nicht allzu viel am Hut haben. Genau darum machen sich Menschen zunehmend Sorgen angesichts der digitalen Revolution:

→ Sorgen vor den Zumutungen permanenter Erreichbarkeit per Mail,

¹ Zitiert nach Christoph Kucklick: Die granulare Gesellschaft. Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst, Berlin 2014, S. 10

- Sorgen, dass aus der Möglichkeit, in Zeiten des Internets zu jeder Zeit und von jedem Ort aus arbeiten zu können, Druck ausgeht, dies immer und überall auch tun zu müssen – aus dem anytime and every place also ein always and everywhere wird, der Zwang ab- und der Druck zunimmt,
- Sorgen im Hinblick auf ein digitales Tagelöhnertum in der Crowd und
- Sorgen vor einer perfektionierten Kontrolle des Alltags- und Arbeitslebens, vor der Quantifizierbarkeit des Einzelnen und einer Entwicklung, die das Individuum zu einem Wesen macht, das ausschließlich einer Effizienz- und Kontrolllogik gehorcht.

All diese Sorgen sind nicht unberechtigt. Umso wichtiger, in welche Richtung die Weichen gestellt werden!

Gelingt es, meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, die Potenziale der digitalen Umwälzung für demokratische und soziale Innovationen und für humanen Fortschritt zu nutzen? Oder kommen diese nur den Interessen einer kleinen Elite zugute? Das ist die alles überwölbende Frage. Welche Antwort darauf gesellschaftlich gegeben wird, ist für unser aller Zukunft von herausragender Bedeutung.

Dies gilt in erster Linie für die Regelung der Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten der neuen Technologien. Und die Fortschritte in der Entwicklung künstlicher Intelligenz sind ja in der Tat atemberaubend. Ich habe kürzlich gelesen, dass die Rechenkapazität des menschlichen Gehirns auf etwa 20 Quadrillionen Recheneinheiten pro Sekunde geschätzt wird – ich war beeindruckt, ich hätte mir das gar nicht zugetraut. Mal ganz abgesehen davon, dass ich immer noch nicht richtig herausbekommen habe, was Quadrillionen sind. Dann war aber im selben Artikel zu lesen, dass ein chinesischer Supercomputer im letzten Jahr 34 Quadrillionen Recheneinheiten pro Sekunde bewältigt hat und da fühlte ich mich dann doch ziemlich eingeschüchtert.

Nehmen wir den Supercomputer Watson von IBM, der 2011 in den USA die beiden besten menschlichen Spieler in der Quizshow »Jeopardy!« geschlagen hat – und zwar mit enormen Abstand –, und der inzwischen das Aufgabenfeld gewechselt hat und nun mit seiner riesigen und weiter wachsenden Datenbank und seinen immer raffinierteren, sich selbst optimierenden Algorithmen bei der Diagnose seltener Krankheiten hilft. Und wir können sicher sein, dabei wird es nicht bleiben. Mittlerweile wird überlegt, ob künstlicher Intelligenz wie Watson nicht auch die Leitung von Unternehmen übertragen werden sollte.

Noch ist uns zwar nichts Näheres über solche automatisierten Unternehmensleitungen bekannt und der Gedanke, mit Computern Tarifverträge oder Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu verhandeln, ist auch nicht wirklich verlockend. Tatsächlich aber befinden wir uns bereits in einem Zeitalter, in dem Entscheidungen auf die Algorithmen verlagert worden sind. So findet der Handel an Börsen zu einem erheblichen Teil vollautomatisch statt. Das ist nicht ohne Risiken und nicht ohne Nebenwirkungen, wie wir wissen. Da die Computer schneller und im Rahmen ihrer Vorgaben effizienter entscheiden können als Menschen, war es möglich, dass der New Yorker Börsenindex Dow Jones beim »Flash Crash« 2010 binnen weniger Minuten massiv einbrach und ein erneuter Börsenkrach nur knapp vermieden werden konnte.

Dass mit Software Entscheidungen vorstrukturiert und in bestimmte Richtungen gelenkt werden, erleben wir auch an anderen Stellen, etwa in der Finanzberatung, wo zum Teil Beratungssoftware zum Einsatz kommt, die per automatischer Bonitätsprüfung und Profilbildung mittels Scoring eine Vorauswahl in Frage kommender Finanzprodukte trifft und/oder auch Kreditvergaben von vornherein unterbindet. Kunden wie Beschäftigten kann damit die Gelegenheit genommen werden, sich in einem persönlichen Gespräch miteinander zu verständigen.

Der Rohstoff intelligenter Technik sind Daten, meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen. Den Nutzern intelligenter Technik werden Daten zur Verfügung gestellt. Dabei aber bleibt es nicht, denn zugleich werden in aller Regel auch Daten gesammelt – über eben diese Nutzer! So entstehen immer umfangreichere Datenschatten. Datenschatten, die umso größer werden und eine immer lückenlosere Durchleuchtung von Nutzern ermöglichen – auch in der Arbeitswelt. Mitsamt Vorhersagen auf ihr künftiges Verhalten und entsprechenden Steuerungsmöglichkeiten.

Intelligente Scanner wie bei Amazon erleichtern die Zuordnung von Bauteilen und Warenlieferungen, können aber auch Daten über Leistung und Verhalten ihrer Nutzer übermitteln. Und vor diesem Hintergrund wird dann auch verständlich, warum es mir passieren konnte, dass auf einer Betriebsversammlung ein Kollege auf mich zukommt und mir eine Abmahnung zeigt, also eine Kündigungsandrohung, die er bekommen hat, wegen, ich zitiere: »zweimaliger Inaktivität innerhalb von fünf Minuten.« Daran ist gar nicht erstaunlich, dass das jetzt möglich ist aufgrund der Transparenz, sondern das eigentlich Erstaunliche ist, dass das auch gemacht wird. Dass tatsächlich jemand mit Kündigung bedroht wird wegen zweimaliger Inaktivität innerhalb von fünf Minuten.

Mobile und digital vernetzte Aufzeichnungsgeräte können Dokumentationsaufgaben wie in der Pflege erleichtern, ermöglichen aber auch eine hohe Transparenz der damit befassten Beschäftigten. Und es gibt zahlreiche Beispiele für all das, wobei die Ambivalenz immer dieselbe ist: Wo intelligente Technik zu einer Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen und einer Erleichterung von Tätigkeiten führt, ermöglicht sie auch die Transparenz der Beschäftigten.

Deshalb wird der Schutz von Persönlichkeitsrechten gerade im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer wichtiger. Dabei muss die Regulierung des Umgangs mit den Daten bei denen, die diese Daten erheben und nutzen, zukünftig Priorität erhalten. Selbstverständlich kann intelligente Technik uns dabei helfen, unsere Arbeit und unsere Lebensqualität zu verbessern. Das kann sie, wenn die Informationsgrundlagen erweitert werden, auf denen unsere Entscheidungen beruhen und auf diese Weise unsere Entscheidungsfähigkeit verbessert wird.

Dazu sollte die Digitalisierung freilich so gestaltet sein, dass nachvollziehbar bleibt, welche Prämissen der Aufbereitung von Informationen zu Grunde gelegt worden sind, welche Daten und Datenquellen herangezogen werden und wie die Technik überhaupt funktioniert. Und damit die Digitalisierung nicht entmündigt, muss es immer möglich sein, in den Ablauf der Technik eingreifen zu können.

Würde, Selbstbestimmung, Solidarität und Gute Arbeit sind zentrale handlungsleitende Werte, die bei der Gestaltung der Digitalisierung für die Gesellschaft insgesamt von entscheidender Bedeutung sind. Zu Guter Arbeit gehört wesentlich der Aspekt der Beschäftigungs- und Zukunftssicherheit.

Daher interessieren wir uns stark für die Beschäftigungseffekte des sich abzeichnenden digitalen Automatisierungsschubs. Der renommierte MIT-Ökonom Andrew McAfee hat es in einem Interview auf den Punkt gebracht: »Vieles deutet darauf hin, dass noch zu unseren Lebzeiten eine Science-Fiction-Welt möglich wird, in der die Wirtschaft weitgehend automatisiert ist und eine Heerschar von Robotern viele Jobs übernommen hat.« Selbst »strukturelle Massenarbeitslosigkeit« will McAfee übergangsweise nicht ausschließen.²

Mit dieser Einschätzung steht McAfee nicht alleine: Es gibt mittlerweile eine Vielzahl ähnlicher Prognosen. So kommt eine Studie der ING-DiBa für den deutschen Arbeitsmarkt zu dem Fazit: »Von den 30,9 Millionen berücksichtigten sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten sind 18,3 Millionen Arbeitsplätze bzw. 59 % in ihrer jetzigen Form von der fortschreitenden Technologisierung bedroht.«³ 59 % – 18,3 Millionen Arbeitsplätze. Natürlich muss man die Methodik derartiger Analysen kritisch hinterfragen. Aber das ändert nichts daran, dass solche Trendaussagen ernst genommen werden müssen – und das umso mehr, als wir in unseren Branchen, den Branchen, wo wir gewerkschaftlich aktiv sind, ja nicht wenige Unternehmen kennen, die in den nächsten Jahren tausende von Stellen abbauen werden und abbauen wollen.⁴

Ein historisch völlig neues Phänomen, meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, ist das nicht. Die Arbeiterbewegung sah sich mit vergleichbaren Herausforderungen schon früher konfrontiert. Denken wir nur an die erste industrielle Revolution und Begleitumstände, wie den Aufstand der schlesischen Weber oder an die vergeblichen Kämpfe der Maschinenstürmer in England.

Zwar weisen Forscher darauf hin, dass á la longue im Gefolge tiefgreifender technologischer Umbrüche das gesellschaftliche Arbeitsvolumen am Ende bisher stets gestiegen sei. Aber auch wenn man sich das zu eigen machen würde: kurz- und mittelfristig kann die Arbeitsplatzbilanz durchaus drastisch negativ ausfallen – eine Ungleichzeitigkeit, die gesellschaftlich und arbeitsmarktpolitisch eine enorme Herausforderung und eine große Gestaltungsaufgabe darstellt, der wir uns stellen müssen. In der vielzitierten Studie »Das zweite Maschinenzeitalter« heißt es: »Auch die Herausforderungen durch die digitale Revolution lassen sich meistern. Doch zunächst müssen wir uns darüber klar werden, worin sie eigentlich bestehen. Wir müssen die voraussichtlich negativen Konsequenzen unbedingt beim Namen nennen und einen Dialog darüber anstoßen, wie wir sie abfedern können.«⁵

2 »Eine Welt ohne Plackerei«, SPIEGEL-Gespräch mit Andrew McAfee, in: Der SPIEGEL 35/2014 (25. August 2014), S. 69

3 Die Roboter kommen (April 2015) unter: www.ing-diba.de/ueber-uns/presse/publikationen

4 Beispiel Telekom: bis 2018 (vgl. Schröder/Urban (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit 2015, S. 113)

5 Eric Brynjolfsson/Andrew McAfee: The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, Kulmbach 2014, S. 21

Ich teile diese Einschätzung, auch die Zuversicht, die da mitschwingt. Wir brauchen ein positives Bild, wie wir uns eine digital geprägte Welt vorstellen.

Wäre eine solche Vision nur blankes Wunschdenken? Nicht, wenn wir uns vor Augen führen, dass die Digitalisierung einen immensen Anstieg der Produktivität menschlicher Arbeitskraft bewirken kann. Wenn, wie in der zitierten ING-DiBa-Studie für Deutschland prognostiziert, 59 % der menschlichen Arbeit automatisiert werden kann, und zwar in den nächsten 10 bis 20 Jahren, bedeutet das ja nichts anderes, als dass uns die digitale Technik in die Lage versetzt, die derzeitige Menge an Gütern und Dienstleistungen mit einem drastisch verminderten Aufwand herzustellen. Dieser Fortschritt der Produktivkräfte macht es möglich, die eingesparte Zeit und Menge an Arbeit für andere, gesellschaftlich sinnvolle und individuell befriedigende Zwecke zu verwenden, für mehr soziale Innovation, Kreativität, Muße.

Zum Problem wird der digitale Produktivitätsschub allerdings, wenn dessen Früchte nur der Profitmaximierung dienen, wenn er für viele Arbeitslosigkeit und Entsicherung bedeutet, in eine »Ökonomie der Verachtung, die zu Exklusion und Stagnation führt«, wie die Harvard-Professorin Shoshana Zuboff warnt.⁶ Dazu darf es nicht kommen. Der technische Umbruch muss für die Menschen zu Verbesserungen, muss zu gesellschaftlichem Fortschritt beitragen – und die gute Nachricht ist, dass das digitale »Inventar des Möglichen« dies durchaus auch im Angebot hat.

Es wird freilich erheblicher Anstrengungen, zäher Kleinarbeit und großer Durchsetzungskraft bedürfen, um dieses Potenzial auch tatsächlich zu heben. Ich will sechs Grundlinien umreißen, entlang derer wir vorankommen müssen:

I)

Erstens geht es darum, dort Grenzen zu setzen, wo Computer die Menschen zunehmend lückenlos überwachen, kontrollieren und steuern können. Mehr denn je bedeutet in diesem Zusammenhang Schutz der Erwerbstätigen auch Schutz der Persönlichkeitsrechte. Denn wenn immer präziser und immer umfassender die Leistung, das Verhalten und inzwischen sogar biometrische Daten von Menschen in Echtzeit digital erfasst und miteinander verglichen werden können, zeichnet sich die Gefahr vollständiger Transparenz ab. Der um sich greifende Trend zum Scoring, zur immer präziseren Zuordnung von Wertbeiträgen auf einzelne Arbeitskräfte, die auf der Grundlage von Big Data perfektioniert und zur – oft automatisierten – vergleichenden Bewertung von Menschen und zu Prognosen ihres künftigen Verhaltens und Leistungsvermögens benutzt werden, fördert die Entsolidarisierung in Arbeitswelt und Gesellschaft.

Für die Betroffenen, die unter permanenter Beobachtung stehen, entstehen neue Belastungsmomente, auf die der ehemalige Cheftechnologe von IBM schon vor Jahren in einer Enquete-Kommission des Bundestages aufmerksam gemacht hat: »Digitale Arbeit bedeutet einen revolutionär harten Schnitt in der Arbeitsorganisation, weil die von Arbeitnehmern geleistete Arbeit nun im Netz

⁶ Shoshana Zuboff: Der menschliche Faktor; in: Frank Schirrmacher (Hrsg.): Technologischer Totalitarismus. Eine Debatte, Berlin 2015, S. 264; ursprünglich FAZ vom 17. Juli 2014 unter dem Titel »Eine Ökonomie der Verachtung«

– der Quantität und Qualität nach – transparent messbar ist. (...) Die großen Leistungsunterschiede zwischen Mitarbeitern werden immer transparenter. Dadurch entsteht ein bisher unbekannter psychischer Druck auf Führungskräfte und Arbeitnehmer. (...) Man SOLL ja immer ein schlechtes Leistungsgewissen haben. Dieser immense psychische Druck steigt durch die Transparenz der digitalen Welt immer mehr an.« Soweit dieser Insider von IBM vor der Enquete-Kommission des Bundestages.

Um die Folgen, meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, einer auf die Spitze getriebenen digitalen Kontrolle und Konkurrenz einzudämmen, bedarf es entsprechender Regelungen in einem Beschäftigungsdatenschutz, der den neuen technischen Möglichkeiten Rechnung trägt. Wobei der Persönlichkeitsschutz natürlich über das Beschäftigungsverhältnis deutlich hinausreichen muss. Und auch da sind wir gefordert, rasant voranschreitenden Veränderungen Rechnung zu tragen – gerade auch im Hinblick auf die neue Qualität der Problemlagen für den Datenschutz.

Mit Big Data erschließt sich ja der wesentliche Teil von Informationen nicht aus dem Zweck, für den die Daten gesammelt worden sind. Über diesen Zweck kann heute der Einzelne in der Regel VOR der Datenerhebung informiert werden und kann dann der Datenerhebung zustimmen oder sie ablehnen. Das ist inzwischen de facto der Eckstein des Datenschutzes weltweit.

Mit Big Data ändert sich das. Weil der Zweck nicht der ist, für den einmal gesammelt worden ist, sondern der Zweck in vielfacher Wiederverwendbarkeit besteht. Wobei die meisten innovativen Wiederverwendbarkeiten und Verknüpfbarkeiten von Daten zum Zeitpunkt der Erhebung überhaupt noch nicht angedacht waren.

In Zeiten von Big Data ist das vertraute Mittel der Einverständniserklärung oftmals also wieder zu restriktiv, um Daten wiederverwenden zu können, oder zu machtlos, um die Privatsphäre des Einzelnen zu schützen. Hinzu kommt auch, dass die Anonymisierung von Daten ihr Schutzpotenzial verliert. Wenn erst einmal genügend Daten zur Verfügung stehen, ist eine perfekte Anonymisierung auch bei größter Sorgfalt nicht mehr möglich. Big Data fördert die Re-Identifikationsfähigkeit von Daten, weil immer mehr Daten gesammelt und kombiniert werden.

Ich glaube, dass es wirklich zielführend sein kann, darüber nachzudenken, ob das nicht einen Paradigmenwechsel notwendig macht. Der Datenschutz erfordert, dass Big Data-Anwender für ihr Vorgehen stärker zur Verantwortung gezogen werden.

Wir brauchen daher einen Datenschutzrahmen, der statt auf die Zustimmung der Nutzer zu setzen, die Nutzer der Daten in die Verantwortung nimmt – so dass Nutzerdaten verwendende Unternehmen künftig eine förmliche Prüfung für jeden neuen Verwendungszweck personenbezogener Daten, gerade auch im Hinblick auf die Auswirkungen für die Betroffenen, durchzuführen haben.

Stichwort Zweckbindung: Für schlampige Datenschutzprüfungen würde der Datennutzer dann rechtlich haftbar sein und sich behördlichen Maßnahmen, wie Nachbesserung, Bußgeldern und möglicherweise der Strafverfolgung aussetzen.

Die Last der Verantwortung von den Betroffenen auf die Datennutzer zu verlagern, ist sinnvoll. Die Datennutzer wissen mehr als jeder andere über die von ihnen geplante Verwendung der Daten. Und sie sind es, denen der Großteil der Wiederverwendung von Daten zukommt. Dann ist ihnen auch zuzumuten, die Verantwortung zu tragen und ihnen die Mühen und Kosten des Prüfverfahrens aufzuerlegen.

In Kombination mit maximalen Speicherfristen (Stichwort digitaler Shredder), gegebenenfalls differenziert, entsprechend dem inhärenten Risiko der Daten und mit einem Einsatz innovativer Technik, bei der Daten absichtlich unscharf gemacht werden, um eine Verbindung zu Personen zu erschweren, könnte das den Datenschutz unter Big Data-Bedingungen stärken.

Darüber hinaus sollten Möglichkeiten eröffnet werden, gute Dienstleistungen nutzen zu können, ohne persönliche Daten zur Verfügung zu stellen, etwa indem wie im analogen Raum bargeldlose Bezahlung erfolgen kann, ohne dass sich die Zahlenden persönlich identifizieren müssen.

Ich glaube, es lohnt, über diese Anregungen, über diese Gedanken näher zu diskutieren, gerade weil sich die Bedingungen für den Datenschutz grundlegend musterhaft ändern. Soviel vielleicht zunächst zur ersten von sechs anzusprechenden Grundlinien.

II)

Eine zweite Grundlinie betrifft die Verteilung der massiven Produktivitätsgewinne, das Abschöpfen von Teilen der Digitalisierungsrendite und ihre Umlenkung in gesellschaftliche Bedarfssfelder und steigende Masseneinkommen. Ein Teil der wachsenden Wertschöpfung kann und muss verwendet werden, um damit gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen, insbesondere soziale Dienstleistungen auszuweiten und attraktiver zu machen. Bereiche also, die absehbar weniger automatisierungsanfällig sind als z. B. der Logistikbereich oder der Handel.

Und unser aktueller Kampf für die Aufwertung der Sozial- und Erziehungsberufe hat hier durchaus einen Verknüpfungspunkt zum Thema Digitalisierung. Denn im Zusammenhang damit steht die Finanzierung unseres Gemeinwesens und seiner sozialen Sicherungssysteme. Ich will hier unsere Kritik an den Versäumnissen neoliberaler Steuerpolitik nicht im Detail ausbreiten.

Wichtig bleibt das Thema aber allemal, stellen sich doch im Zuge der digitalen Umwälzungen neue Fragen – etwa im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung digital gestützter Selbständigkeit von Freelancern und Crowdworkern. Hier ist unter anderem zu prüfen, wie sich die Tragfähigkeit unserer sozialen Sicherungssysteme durch Abgaben von Arbeit- und Auftraggebern erhöhen lässt.

III)

Wir wissen drittens, dass wir die Förderung neuer Jobs nicht allein dem Selbstlauf des Marktes überlassen können – in der Hoffnung, dass der Markt das schon von allein bewirken wird, dass rechtzeitig genügend Ersatzarbeitsplätze in anderen Beschäftigungsfeldern entstehen werden.

Brynjolfsson und McAfee, die Autoren des Standardwerks vom zweiten Maschinenzeitalter formulieren die vor uns liegende Herausforderung, wie ich finde, sehr klar, wenn sie sagen: »Wenn überkommene Aufgaben wegautomatisiert

werden, und damit auch die Nachfrage nach den entsprechenden Kompetenzen, muss die Wirtschaft neue Arbeitsplätze und Branchen erfinden.« »Steuergelder, Vorschriften, Wettbewerbe oder andere Anreize sollten den technischen Wandel auf Maschinen ausrichten, die menschliche Fähigkeiten erweitern, nicht ersetzen – auf neue Güter und Dienstleistungen.«⁷

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, was nützt, ist in der Tat eine digitale Agenda, die auf neue, nachhaltige Beschäftigung zielt, Gute Arbeit fördert, nicht aber Jobvernichtung prämiert. Das bedeutet, wir müssen Grenzen ziehen: Nicht alle Verrichtungen, die Roboter übernehmen könnten, sollen auch von diesen erledigt werden. Längst nicht alle Entscheidungen, die theoretisch an Algorithmen delegierbar sind, dürfen der menschlichen Verantwortung entzogen werden. Vor allem Dienstleistungen, die Zuwendung und Empathie erfordern, müssen erhalten und ausgebaut werden. Wir wollen nicht wirklich, dass sich in den Kitas nur Roboter um unsere Kinder kümmern! Und wir wollen keine vollautomatisierte Pflege – nach dem Motto: Pflegebedürftige der Stufe 2 sind in kleineren Einheiten untergebracht. Sie werden regelmäßig aus dem Bett genommen und erhalten ein gewisses Maß an menschlicher Zuwendung. Hier wurde eine Betreuungsquote von 80 % Roboter/20 % Pflegekraft bestimmt. Ich überlasse es Ihrer Phantasie, sich vorzustellen, was in Pflegestufe 3 und Pflegestufe 1 passiert.

IV)

Ein vierter Punkt: Neue Jobs und die digitale Durchdringung bestehender Tätigkeiten erfordern neue Qualifikationen. Das von Andrea Nahles vorgelegte »Grünbuch Arbeiten 4.0« widmet dieser Frage ein eigenes Kapitel. Aber auch hier gilt: Dieses Ziel kann nicht ohne eine verbesserte Ausstattung des Bildungssektors erreicht werden. Es bedarf zudem größerer zeitlicher Spielräume für lebenslange Weiterbildung. Wir regen an, über das Modell einer geförderten Bildungsteilzeit nachzudenken, bei der die Arbeitszeit zu Qualifizierungszwecken reduziert und der Lohnausfall partiell ausgeglichen werden kann, so wie dies – ich finde durchaus wegweisend – der Gesetzgeber in Österreich aktuell gerade auf den Weg gebracht hat: eine geförderte Bildungsteilzeit.

V)

Damit bin ich beim fünften Punkt: Wir werden uns angesichts der digitalen Revolution wieder verstärkt mit dem Thema Arbeitszeit befassen müssen. Denn noch eine historische Erfahrung bleibt so richtig, dass sie auch der britische »Economist« nicht bestreiten will. Dort war zu lesen: Selbst wenn »Ökonomen bei der Idee, Arbeit zu verteilen, die Stirn runzeln, so ist dies zumindest temporär doch mit einigem Erfolg praktiziert worden«⁸. Das ist »very british« formuliert, zurückhaltend, mit Understatement gewissermaßen. Denn tatsächlich waren Arbeitszeitverkürzungen häufig ein entscheidendes Instrument, wenn es galt, Produktivitätsschübe großen Ausmaßes auch den Beschäftigten zugutekommen zu lassen und Arbeitslosigkeit entgegen zu wirken.

⁷ Eric Brynjolfsson/Andrew McAfee: The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, Kulmbach 2014, S. 257, 295

⁸ Easing the transition. Means and ends; in: The Economist, 4. Oktober 2014

Intelligente Arbeitszeitverkürzungen werden erneut ein wichtiger Ansatz sein, um negative Beschäftigungseffekte einzudämmen. Wir brauchen neue Modelle wie eine »kurze Vollzeit«, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen und der »Work-Life-Balance«, wie es so schön heißt, dienen können.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, erfreulicherweise sind die Gewerkschaften nicht die Einzigen, die sich mit den Folgen der digitalen Revolution für die arbeitende Bevölkerung befassen. Es ermutigt, dass die Bundesregierung begonnen hat, die damit verbundenen Herausforderungen als gesellschaftliche Gestaltungsaufgaben zu begreifen. Das von Andrea Nahles verantwortete »Grünbuch Arbeiten 4.0« etwa fächert ein breites Spektrum von Themen und Fragen auf. Und auch die EU-Kommission erklärt in ihrer Digitalen Agenda die Förderung digitaler Kompetenzen zu einem unverzichtbaren Bestandteil aller Programme zur Berufsausbildung und zur Weiterbildung.

Freilich springt sie an entscheidenden Punkten noch zu kurz. Die EU-Kommission reduziert in ihrer Digitalen Agenda nämlich die Förderung von Beschäftigung auf den Aspekt digitaler Qualifikationen. So wichtig dieser ist, ihn isoliert zu betrachten, reicht nicht aus. Eine Auseinandersetzung mit möglichen Jobverlusten durch die Digitalisierung fehlt ebenso wie Überlegungen zur Verbesserung der Qualität von Beschäftigung. Auch war lange nicht klar, ob bei der Europäischen Datenschutzgrundverordnung weitergehendes nationales Datenschutzniveau erhalten bleibt und über das Europäische Niveau hinausgehende Standards auch künftig möglich sein werden.

Auch wenn wir diesbezüglich mit dem Bundesinnenminister und mit der Bundesarbeitsministerin gewissermaßen Verbündete haben, die sich um eine Öffnungsklausel für einen besseren nationalen Datenschutz bemühen, gilt es für Gefährdungen der Persönlichkeitsrechte auch im nationalen Kontext noch stärker zu sensibilisieren.

Die Bundesdatenschutzbeauftragte Andrea Voßhoff betonte jüngst, dass Arbeitgebern nicht erlaubt werden dürfte, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter per Fitness-Apps zu überwachen. Sie widersprach damit in gewisser Weise der Bundesarbeitsministerin, die bei den »Trackern« kein großes Problem sah. Dabei lässt sich mit den Smartphone-Programmen mittlerweile sogar der Schlaf beobachten, selbst private Telefongespräche werden auf Emotionen analysiert. Derlei Apps sind ja in der Tat nicht isoliert zu sehen. Sie füttern das Big-Data-Universum, dessen Möglichkeiten der totalen Überwachung erschreckend sind. Fitness-Tracker sollen Reaktionen des Körpers und der Psyche quantifizieren, sind aber bei Weitem nicht die einzigen Augen des Großen Bruders in der digitalen Welt. Die Folgen könnten sich etwa zeigen, wenn es bei der nächsten Kündigungswelle darum geht, auf wen ein Unternehmen am ehesten verzichten kann.

Zwei Jahre nach den Snowden-Enthüllungen ist es nötiger denn je, uns dem technikgetriebenen, quasi schlafwandelnden Einzug in die Überwachungs-gesellschaft entgegen zu stemmen. Nötig – im Zeichen von Big Data – ist nicht weniger als ein neuer Gesellschaftsvertrag für die digitale Welt, der auch die Pri-

vatsphäre absichert. Wir brauchen gewissermaßen eine erweiterte Erklärung der Menschenrechte, eine Deklaration zum Schutz der Freiheits- und Bürgerrechte im digitalen Zeitalter. Rechte, die dann in technische und organisatorische Anforderungen an IT-Infrastruktur zu übersetzen sind!

Die Privatsphäre von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern abzusichern, muss dabei integraler Bestandteil sein. Leider war es bisher nicht möglich, in der Koalition dafür zu sorgen, dass die Bundesregierung sich daran macht, ein eigenständiges Beschäftigtendatenschutzgesetz zu erarbeiten. Ein solches muss – das ist in der Tat nötig – gezielte Beobachtung und Überwachung am Arbeitsplatz und im privaten Umfeld grundsätzlich untersagen. Der Zugriff auf personenbeziehbare Nutzerdaten beim Verwenden moderner Kommunikationsmittel ist zu verbieten, das Fragerecht des Arbeitgebers einzuschränken.

VI)

Und schließlich gehört zu den Gestaltungsaufgaben im Zusammenhang mit der digitalen Umwälzung sechstens auch, den Verbraucher- und Datenschutz in das Entwickeln von IT-Geräten und Netzinfrastrukturen von vornherein einzubeziehen. Notwendig ist eine demokratische Technikfolgenabschätzung, die sich an Prinzipien wie Datensparsamkeit und Zweckbindung orientiert.

Da ist es kontraproduktiv – jedenfalls aus meiner Sicht –, wenn die Bundesregierung diese elementaren Grundsätze jetzt mit Hinweis auf die überfällige EU-Datenschutzreform beiseiteschieben will und mit dem jüngsten Vorstoß zur Vorratsdatenspeicherung das Gegenteil verfolgt.

Der Gesetzentwurf wird demnächst in die parlamentarische Beratung gehen. Meine Bitte an Sie, sehr verehrte Damen und Herren Abgeordnete, soweit Sie hier unter uns sind: sich dann an das Bundesverfassungsgerichtsurteil von 2010 zu erinnern. Dort hieß es: Das anlasslose Ausspähen von Kommunikation könne ein »diffus bedrohliches Gefühl des Beobachtetseins« hervorrufen und in der Folge zu (wörtlich) »Duckmäusertum« führen. Und damit »eine unbefangene Wahrnehmung der Grundrechte in vielen Bereichen beeinträchtigen«.

Wie verwundbar Persönlichkeitsrechte im Arbeitsleben sind und welches Missbrauchspotenzial betriebliche Datenverarbeitung bietet, haben die zahlreichen Datenschutzskandale der vergangenen Jahre gezeigt. Die Anzahl inner- und außerbetrieblicher IT-Anwendungen steigt ständig. Und in der betrieblichen Optimierungslogik droht der arbeitende Mensch zum bloßen disponiblen Kostenfaktor zu werden. Datenverarbeitungen, mit denen menschliche Leistungsfähigkeit gemessen wird, bieten zusätzliche Ansatzpunkte dafür.

Da ist die Mitbestimmung wichtig, um die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zu stärken. Vor allem dürfen Arbeitgeber Daten aus dem Internet nicht ohne Weiteres zusammentragen, um damit Profile zu erstellen und betriebliche Entscheidungen zu begründen. Alle sogenannten »freiwilligen« anderslautenden Vereinbarungen sind mit größter Vorsicht zu genießen. Die Erfahrung mit Benchmarking- und Scoringsystemen zeigt, dass Individuen und Gruppen unter Anpassungsdruck geraten, wenn Andere Daten öffentlich zur Verfügung stellen.

Insgesamt gilt es, die Vertraulichkeit und Integrität elektronischer Kommunikation zu fördern und damit einem Auftrag des Bundesverfassungsgerichts gerecht zu werden. ver.di will mit eigenen Bildungs- und Veranstaltungsangeboten dazu beitragen, die Sensibilität für den Schutz der Persönlichkeitsrechte zu

vergrößern und kollektive Gestaltungsoptionen am Arbeitsplatz zu identifizieren. Ein Expertennetzwerk soll dazu beitragen, auf IT-Anwendungen Einfluss zu nehmen und das betriebliche Datenschutzniveau positiv zu beeinflussen. Weitere Anregungen etwa für gemeinwohlorientierte Infrastrukturen, für die Zukunft der Mitbestimmung oder die digitale Souveränität erhoffen wir uns von den zahlreichen Vorträgen, Arbeitsgruppen und Podien auf diesem Kongress.

Wir sehen in der Digitalisierung, liebe Kolleginnen und Kollegen, meine sehr verehrten Damen und Herren, eine erstrangige politische Gestaltungsaufgabe, der wir uns als Gewerkschaft auch mit Partnern aus der Politik stellen wollen. Anlässlich unserer Konferenz, und ich kann das wirklich nur sehr begrüßen, veröffentlicht das Bundesarbeitsministerium und ver.di heute eine gemeinsame Erklärung mit dem Titel »Nächste Schritte für Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft«. Diese fokussiert auf drei Themenfelder in besonderer Weise, um eine Humanisierungsoffensive im Prozess der Digitalisierung in Gang zu setzen: erstens auf einen modernen und verbindlichen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz, zweitens auf die Bedeutung von Bildungsmaßnahmen sowie drittens auf ein Beschäftigtendatenschutzgesetz und Persönlichkeitsrechte. Fortschritte auf diesen Feldern wären ein wichtiges Signal, dass die Digitalisierung im Sinne der Menschen, der Erwerbsabhängigen wie der Verbraucherinnen und Verbraucher gestaltet werden kann.

Und daran wollen wir gemeinsam arbeiten, und ich denke, das ist eine wirklich gute Botschaft, die wir hier geben können! Das ist zugleich eine elementare Voraussetzung für gesellschaftliche Akzeptanz. Wir wollen die Digitalisierung mitgestalten, wollen dazu beitragen, sie nutzbar zu machen für eine innovative, wirtschaftlich erfolgreiche, unsere Lebensqualität verbessernde Entwicklung.

»Intelligente Technik – kluge Entscheidung?« – so lautete eine der beim Kirchentag diskutierten Fragen. Und: »Warum wir Maschinen bauen, die für uns denken?« wurde gefragt. Mein Antwortvorschlag dazu lautet: Maschinen, die für uns denken, dann zu bauen, wenn sie uns dabei helfen, klüger zu entscheiden und besser zu leben. Ob und wie dies gelingen kann, hängt von der Gestaltung der Technik und ihren Einsatzbedingungen ab.

Darüber wollen wir auf dieser Konferenz sprechen und ich freue mich sehr auf die Diskussion der nächsten Stunden!

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!

Nächste Schritte für Gute Arbeit in der digitalen Gesellschaft

Gemeinsame Erklärung von ver.di und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin, 10. Juni 2015

Die Digitalisierung und digitale Vernetzung erfassen die gesamte Gesellschaft und verändern sie tiefgreifend. Der Dienstleistungssektor ist bereits seit einigen Jahren digitalisierungsgetriebenen Veränderungen unterworfen, wie etwa der Wandel in der Musikbranche, im Bankwesen und im Versandhandel zeigen. In anderen Bereichen steht die Digitalisierung vergleichsweise noch am Anfang.

Die Arbeitswelt wird durch die Digitalisierung schrittweise transformiert. Digitale Technik kann dabei helfen, Arbeit und Lebensqualität zu verbessern. Sie kann aber auch dafür genutzt werden, um Menschen zunehmend zu überwachen, sowie zu mehr prekärer Beschäftigung, wachsender Arbeitsbelastung und hohen Beschäftigungsverlusten führen.

Die zentrale Herausforderung der kommenden Jahre besteht darin, die Risiken des digitalen Umbruchs zu bewältigen und die Chancen auszuschöpfen, damit gute Arbeit und gute Dienstleistungen geschaffen werden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und ver.di sehen darin eine politische Gestaltungsaufgabe. Sie werden gemeinsam den Dialog über die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt fortführen. ver.di wird eine eigene Stellungnahme zum vom BMAS herausgegebenen Grünbuch »Arbeiten 4.0« vorlegen und zudem in der neuen Plattform »Digitale Arbeitswelt« im Rahmen des IT-Gipfels aktiv mitwirken.

In diesem Prozess sind für ver.di und das BMAS die folgenden Themen von besonderer Bedeutung:

Soziale Marktwirtschaft als Maßstab

Wer die Arbeitswelt der Zukunft gestalten will, muss auch die neuen Wertschöpfungssysteme und Geschäftsmodelle gerade im Dienstleistungssektor in den Blick nehmen. Wir brauchen den gesellschaftlichen Dialog, wie wir innovative Dienstleistungen in Deutschland ausbauen können, aber auf Basis von Geschäftsmodellen, die auf Guter Arbeit basieren und zu den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft passen.

Partizipation und »digitale Souveränität« der Beschäftigten

Die Partizipation der Beschäftigten bei der Gestaltung und Einführung neuer Technologien und digitaler Prozesse muss sichergestellt werden, um ein gutes Zusammenspiel von Mensch und Technik zu ermöglichen. Damit können wir sowohl die Innovationskraft der Mitarbeiter als auch das Humanisierungspotenzial der neuen Technologien am besten ausschöpfen.

Unter »digitaler Souveränität« wird aktuell die Idee verstanden, dass Deutschland und Europa als Technologie-Standort nicht autark sind, aber auch nicht fremdbestimmt werden. Genau dies könnte auch ein Leitbild für die Beschäftigten werden: Digitale Souveränität bedeutet für Individuen, dass sie selbstbewusst und mit Rechten ausgestattet mitreden und ihre Arbeit mitgestalten können.

Aufgrund neuer Analysetechniken, der Entbetrieblichung der Datenverarbeitung durch Cloud-Services und größer werdenden Datenbeständen, die zunehmend auch persönliche und personifizierbare Daten umfassen, entstehen neue Gefährdungen der Persönlichkeitsrechte. Es wird daher ein zeitgemäßer Beschäftigtendatenschutz benötigt, der diesen Herausforderungen gerecht wird.

Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit: Qualifiziert und gesund

Eine weitere zentrale Aufgabe ist die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Die Digitalisierung wird neue Qualifikationen erfordern, den Bedarf an Weiterbildung erhöhen und vielfach bisherige Berufsbilder erübrigen, während neue entstehen werden. Wir brauchen neue Konzepte, um sicherzustellen, dass die Qualifikation der Beschäftigten Schritt hält mit dem technologischen Wandel.

Beschäftigungsfähigkeit bedeutet auch den Schutz der psychischen und körperlichen Gesundheit. Digitale Arbeit ist häufig mit Erleichterungen und erweiterten Freiräumen für Beschäftigte verbunden, aber auch mit Gefährdungen und Belastungen, die aufgrund steigender Arbeitsintensität und Verantwortung vor allem im psychischen Bereich zugenommen haben. Erweiterte Freiräume und Verantwortung verkehren sich bei unzureichenden Ressourcen und Prekarisierung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse von Chancen in – auch gesundheitliche – Risiken. Das BMAS hat hierzu ein Forschungsprojekt zur »Psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt« in die Wege geleitet, dessen Ergebnisse die Grundlage für weitere Schritte sein werden. Für ver.di bedeutet gesundes Arbeiten, dass Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes – etwa betriebliche Gefährdungsbeurteilungen – konsequenter angewendet werden, dass das Arbeitsschutzgesetz bezüglich des Schutzes der Beschäftigten vor psychischen Belastungen weiterentwickelt und das auch branchenspezifische Regelungen getroffen werden. ver.di hat dazu Vorschläge für eine Verbesserung der Gesetzeslage unterbreitet. Dies wird ver.di in den Dialogprozess mit dem BMAS einbringen.

Neuer Flexibilitätskompromiss

Digitale Arbeit wird räumlich, zeitlich und organisatorisch entgrenzter sein. Das heißt aber nicht, dass keine Grenzen mehr existieren sollen. Flexibilität muss auch den Erwerbstätigen und ihren Familien zugutekommen. Die Realisierung des im Koalitionsvertrag verabredeten Rechts, nach einer Teilzeitbeschäftigung auf die frühere Arbeitszeit zurückzukehren, ist ein wichtiges Element einer zukunftsfähigen Arbeitszeitgestaltung.

Im Zuge der organisatorischen Entgrenzung kann die Zunahme selbständiger Tätigkeiten eine Folge sein. In einigen Bereichen entspricht diese Entwicklung auch dem Wunsch der Erwerbstätigen. Bislang ist der soziale Schutz und die soziale Sicherung in besonderer Weise auf abhängig Beschäftigte ausgerichtet. Für neue, vor allem selbständige Formen der Erwerbsarbeit, brauchen wir neue Konzepte der Absicherung. Hieran werden wir gemeinsam arbeiten.

Diese Publikation liegt in gedruckter Form und als PDF zum Download vor:
www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit



Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft

Innovation und
Gute Arbeit