



# Future of Work – Empfehlungen für den Arbeitsmarkt von morgen

Positionspapier – Juli 2019

Die Arbeitswelt befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Wandel. Neue Prozesse und Technologien verändern nicht nur unsere Wirtschaft, sondern auch die Art und Weise, wie wir heute und in Zukunft arbeiten. Sie führen zu einem höheren Produktivitätswachstum, besseren Dienstleistungen und können das Wohlbefinden fördern. Sie ermöglichen neue Geschäftsmodelle und innovative Arbeitsweisen, die sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern mehr Flexibilität bieten. Sie verändern aber auch Arbeitsformen, Arbeitsinhalte und Berufsbilder. Mit den Arbeitsinhalten verändern sich auch die Anforderungen an Arbeitnehmer. Zukünftig wird auf dem Arbeitsmarkt nur derjenige bestehen, der über digitale Kompetenzen verfügt und rasanten technologischen Entwicklungen Schritt halten kann. Dafür sind Maßnahmen zu ergreifen, die den vielfältigen Herausforderungen, bedingt durch den digitalen, kulturellen oder demografischen Wandel, Rechnung tragen. Relevante Handlungsfelder liegen vor allem in den Bereichen allgemeine Bildung und Weiterbildung, Fachkräftesicherung und Arbeitsrecht, einschließlich Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei muss folgendes bedacht werden: Die Weichen, die wir heute stellen, werden maßgeblich über die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland entscheiden. Es sind aber nicht nur die politischen Rahmenbedingungen, die den Wandel beeinflussen. Für einen erfolgreichen Transformationsprozess ist auch Offenheit für eine veränderte Kultur bei Unternehmen und Beschäftigten gefragt.

## Die wichtigsten Punkte:

1. Die digitale Transformation des Arbeitsmarkts ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Arbeitgeber müssen sich auf den tiefgreifenden Wandel vorbereiten. Von Arbeitnehmern ist eine Bereitschaft zu lebenslangem Lernen gefragt. Die Politik muss die richtigen Weichen hierfür stellen.
2. Moderne Arbeit ist gekennzeichnet von einem großen Bedürfnis nach Souveränität und Flexibilität, weniger Hierarchie und Bürokratie sowie ständiger Veränderung. Damit verbunden sind weniger lineare und mehr buntere Lebensläufe. Die Anforderungen einer modernen Arbeitswelt müssen sich in einer zeitgemäßen Gesetzgebung widerspiegeln.
3. Neue Technologien ermöglichen es Mitarbeitern zu arbeiten, wann und wo sie wollen. Durch entsprechende neue Arbeitsmodelle lassen sich familiäre, private und berufliche Belange wesentlich besser vereinbaren. Solche Modelle zu ermöglichen erfordert ein Umdenken in Unternehmen und Politik.
4. Bestimmte Tätigkeiten, vor allem Routineaufgaben, werden durch den technologischen Wandel nicht mehr nachgefragt. Die weitverbreitete Angst, dass die Digitalisierung massenhaft Arbeitsplätze vernichtet, ist aber unbegründet. Es ist möglich und notwendig, den Wandel zu gestalten.
5. Zeitgemäße Weiterbildungsangebote sind der Schlüssel für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern. Zukünftig gefragte generelle und branchenspezifische Kompetenzen sind zu erforschen, um konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können.
6. Der demographische Wandel wird dazu führen, dass sich der Fachkräftemangel verschärft. Alleine das europäische Fachkräftepotenzial wird den Mangel nicht decken können. Ein erfolgreiches Einwanderungsgesetz darf daher keine zu großen Hindernisse bereiten.
7. Mitarbeiterbeteiligungsprogramme können gerade in jungen Wachstumsunternehmen helfen, wichtige Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten. Die Rahmenbedingungen für reale Mitarbeiterbeteiligungen sind daher zu verbessern.

## 1 New Work braucht New Leadership

Wenn Digital Leadership gut umgesetzt wird, können Führungskräfte die Zeit, die sie gewinnen, da künstliche Intelligenz in Zukunft viele Routinetätigkeiten erledigt, in mehr Zeit für das Menschliche am Arbeitsplatz investieren. Mehr Zeit für originäre Führungsaufgaben: Motivieren, Entwickeln und die bestmöglichen Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeitenden ihr volles Potenzial abrufen können.

Gleichzeitig benötigen Führungskräfte auch Wissen um neue Technologien. Sie brauchen Antworten auf die Frage, welche Technologien in ihrem Unternehmen bzw. ihrem Bereich eigentlich eingesetzt werden sollen: Chatbots? Intelligente Robotik? Big Data Analyse? Was ist das eigentlich genau und was heißt das für unseren Bereich? Sie müssen Mitarbeitenden erklären können, wie sich die eingesetzten neuen Technologien auf ihren Arbeitsplatz und ihr Berufsprofil auswirken und welche Weiterbildungen nötig werden. Für eine gelungene digitale Transformation kommt es nicht nur auf die Führungskräfte an, sondern auf die Mitarbeitenden an. Auf ihre Bereitschaft, Dinge auszuprobieren und miteinander zu lernen. Daher sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in den Prozess der digitalen Transformation einbeziehen.

Darüber hinaus werden ethische Fragestellungen für Führungskräfte eine immer größere Rolle spielen: Alles was wir uns heute vorstellen können, wird technologisch irgendwann machbar sein, daher ist es auch eine Frage der Verantwortung von Digital Leadership zu reflektieren, welche Technologien im Unternehmen eingesetzt werden sollen und welche nicht eingesetzt werden sollen.

## 2 Diversity als essentiell begreifen

Für das Diversity Management und andere Bemühungen um die Gleichstellung in Unternehmen, zeichnen sich ebenfalls eine Vielzahl neuer Chancen und Herausforderungen ab. Ein Beispiel ist die in vielen Unternehmen bereits ausgebaute digitale Infrastruktur, die es Mitarbeitenden ermöglicht, örtlich und zeitlich flexibel im Mobile Office zu arbeiten. So kann im Zuge der Flexibilisierung auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtert und ein Baustein zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen gesetzt werden. Demgemäß nehmen vor allem Frauen, die mithilfe digitaler Technologien ortsunabhängig arbeiten können, positive Auswirkungen auf die Vereinbarkeit wahr. Eine globale Studie zeigt zudem, dass Frauen besser als Männer die Chancen der Digitalisierung nutzen, um ihre beruflichen Abschlüsse und Karrierechancen zu verbessern.

Die Vorteile entstehen insbesondere dann, wenn eine Person mit digitalen Technologien vertraut ist und diese in Beruf und Alltag nutzt. Zu den neuen Chancen gehören unter anderem E-Learning-Angebote, digitale Tools zur Zusammenarbeit, flexiblere Arbeitszeitmodelle, weniger Silo-Karrieren und damit einhergehend, neue Berufs- und Führungsbilder, von denen vermehrt Frauen und mobil eingeschränkte Personengruppen profitieren. Studien zeigen, dass sich insbesondere die Gleichstellung von Frauen lohnt: Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen im Gesamtunternehmen und im Aufsichtsrat sind unternehmerisch erfolgreicher als Unternehmen mit einem geringeren Frauen-Anteil. Darüber hinaus gewinnen aktuell noch eher benachteiligte

Erwerbstätigen Gruppen in Anbetracht aktueller Prognosen zu einer steigenden Arbeitslosigkeit bei gleichzeitigem Fachkräftemangel an Bedeutung. Es gilt diese Gruppen rechtzeitig in die Gestaltung der digitalen Transformation einzubeziehen, damit sich diese weder nachteilig auf die Betroffenen noch auf die Unternehmen auswirkt und eine gesellschaftliche Segregation vermieden werden kann.

Die Möglichkeiten in der Arbeit 4.0 für mehr Diversity und Gleichstellung ergeben sich jedoch nur, sofern auch eine Unternehmenskultur 4.0 gelebt wird, bei der beispielsweise die Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle oder neuer Führungsrollen vorgelebt wird. Zum einen zeigt sich, dass die Unternehmenskultur einen nachweisbaren Einfluss auf die Frauenförderung hat und zum anderen, dass Gender Diversity die Transformationsfähigkeit, Flexibilität und Offenheit für Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung fördert.

In der Praxis wird deutlich, dass aktuell die Unternehmenskultur von Organisationen als größte Herausforderung für eine erfolgreiche digitale Transformation in Unternehmen beschrieben wird, noch vor archaischer IT-Infrastruktur und fehlenden digitalen Kompetenzen. Gleichzeitig konnten Studien zeigen, dass in Deutschland Hürden für eine diversity-gerechte Organisation ebenfalls in der herrschenden Unternehmenskultur zu finden sind. Gegenwärtig stehen beispielsweise der Akzeptanz mobiler Arbeitsmodelle oft hohe Präsenzerwartungen, fehlendes Vertrauen in die Mitarbeitenden und eine hierarchisch geprägte Kultur entgegen. Dies erschwert auch die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitenden, die auf neue Arbeitsformen angewiesen sind (z. B. Menschen mit Fürsorgeverantwortung, Menschen mit Einschränkungen) oder für die Flexibilität eine Grundvoraussetzung eines attraktiven Arbeitgebers ist (internationale High Potentials, Generation Y/Z). Dabei erfordern die Transformationsprozesse in Unternehmen – auf technologischer, organisationaler und Kompetenzen-Ebene – eine Unternehmenskultur, die offen für Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, Geschlechtern, Perspektiven, Nationalitäten und Ausbildungen ist, und diese wirkungsvoll einsetzt, um den Herausforderungen gerecht zu werden.

Damit technische Innovationen als Chance genutzt werden, bedarf es somit eines Wandels der Unternehmenskultur. Durch das Aufdecken und Beseitigen unternehmenskultureller Hürden können Ansätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie zur Gewinnung von internationalen Fachkräften und mehr Frauen für Führungspositionen, ihre Wirksamkeit besser entfalten. Um die Vorteile der Digitalisierung und Flexibilisierung optimal nutzen zu können, ist es entscheidend, dass die Arbeitswelt 4.0 von Frauen und Männern gemeinsam gestaltet wird.

### 3 Bürokratische Hürden für neue Arbeitsformen beseitigen

Die aus der Softwareentwicklung stammenden »Agilen Methoden« (z. B. »Scrum«, Kanban, Design Thinking) werden seit einiger Zeit vermehrt auch in verschiedensten Abteilungen deutscher Unternehmen angewendet. Agilität bezeichnet die Fähigkeit von Unternehmen schnell, effektiv und gewinnbringend auf sich ändernde Gegebenheiten reagieren zu können. Unternehmen müssen verschiedene Rahmenbedingungen in Bezug auf Führungsebene, Mitarbeiter und Unternehmenskultur erfüllen, um ein agiles Projekt erfolgreich durchzuführen. Wenn dies

gelingt, kann ein Unternehmen durch die Anwendung agiler Methoden der Zusammenarbeit beispielsweise den Kundenbezug erhöhen sowie Produktivitätssteigerungen realisieren.

Agile Teams erarbeiten sich in einem kreativen und innovativen Prozess ihre Aufgabenstellung selbst – und parallel sofort die Lösung. Durch die Vernetzung im agilen Team können die kollektiven Erfahrungen bei der Entscheidungsfindung und Problemlösung genutzt werden. Zudem zählt die Förderung durchlässiger Hierarchien zu den agilen Kriterien sowie »atmende« Systeme und Verfahren, die schnell und flexibel Veränderungen im Markt aufnehmen und darauf adäquat reagieren können.

Agile Prinzipien wie Transparenz und Selbstorganisation reduzieren also die Notwendigkeit von Weisungen traditioneller, strenger hierarchisch organisierter Formen der Zusammenarbeit, da Aufgaben auf Basis der durch einen »Product Owner« definierten Prioritäten und Produktanforderungen vom Entwicklungsteam selbst-organisiert bearbeitet werden. Aufgaben werden also »vom Team selbst« entwickelt und nicht angewiesen. Ein Beispiel für ein anderes Rollenverständnis ist z. B. in der Rolle des Scrum Masters erkennbar. Dieser hat kein Weisungsrecht gegenüber dem Entwicklungsteam, sondern unterstützt das Entwicklungsteam bei der Selbstorganisation und der Anwendung von Scrum Prinzipien.

Die Umstellung auf agile Methoden betrifft auch die Zusammenarbeit von Unternehmen mit externen Experten, die sie bei IT-Projekten unterstützen. Der externe IT-Experte arbeitet im Unterschied zu sonstigen Beratern (z. B. Unternehmensberatern) auf operativer Ebene im Unternehmen. Um agile Methoden optimal umsetzen zu können, müsste der Externe Teil eines Teams sein, in das sowohl Externe als auch interne Mitarbeiter des Unternehmens eingebunden sind (gemischte Teams). Gemischte Teams sind vor allem für den Wissenstransfer erforderlich: Das Wissen zu dem entwickelten Produkt soll im Unternehmen verbleiben und nicht ausschließlich bei Externen angesiedelt werden. Eine transparente Kommunikation innerhalb des gemischten Teams soll Wissensinseln vermeiden.

Die Hürden, die die aktuelle Gesetzgebung – vor allem das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) – beim Einsatz externer Fachkräfte bereitet, müssen beseitigt werden. Denkbar sind hier die Einführung von Ausnahmetatbeständen mit Positivkriterien, z.B. Einkommenshöhe und Nachweis einer angemessenen Altersvorsorge. Vor allem durch fixe Einkommensgrenzen könnte Rechtssicherheit geschaffen werden.<sup>1</sup>

## 4 KI in der Arbeitswelt menschenzentriert gestalten

KI leistet einen wertvollen Beitrag dazu, gefährliche und repetitive Arbeit zu reduzieren. Zudem kann das Fähigkeitsspektrum von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch KI-Lösungen erweitert werden. KI kann dem Arbeitnehmer helfen, anspruchsvolle Aufgaben durch Vermittlung des entsprechenden Wissens und kontextbasierter Empfehlungen besser lösen zu können (z. B. durch Sprachassistenten, die Arbeitsschritte bei komplexen Montagevorgängen erläutern).

---

1 s. auch [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-07/190516\\_stellungnahme\\_evaluation\\_aug\\_0.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-07/190516_stellungnahme_evaluation_aug_0.pdf)

Partizipative Ansätze, die Erwerbstätige im Rahmen des KI-Einsatzes im Betrieb mit einbeziehen, und die auf einen transparenten, fairen und nachvollziehbaren KI-Einsatz hinwirken, sollten gefördert werden. Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der betrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Einführung von KI-Anwendungen ist allerdings Augenmaß geboten. Weil es im Mitbestimmungsrecht bereits heute umfassend ausgestattete Instrumente gibt, sollte eine Ausweitung der Mitbestimmung zum jetzigen Zeitpunkt mit Sorgfalt und auf die Anwendung bezogen behandelt werden, insbesondere sind die Wechselwirkungen zwischen datenschutzrechtlichen und mitbestimmungsrechtlichen Vorgaben zu bedenken. Im Rahmen einer agileren Neugestaltung des Mitbestimmungsrechts ist zunächst zu überlegen, ob und wie sich in Hinblick auf KI ein entsprechender Regelungsbedarf überhaupt ergeben wird.

Insgesamt geht es um mehr Investitionen in qualitativ hochwertige Umschulungsprogramme sowie Zertifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen und damit einhergehend um eine flächendeckende Anerkennung dieser Qualifikationen. Bei der Identifizierung von Umschulungsbedarf und der Schaffung maßgeschneiderter Angebote sollte die öffentlich-private Zusammenarbeit intensiviert werden.

## 5 Weiterbildung zukunftsorientiert denken

Weiterbildung ist der Schlüssel für die Zukunft der Arbeit. Beschäftigte sichern sich so die Chance, durch entsprechende Kenntnisse und Fertigkeiten, auch in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt gefragt zu sein. Und die Unternehmen sehen darin ein Instrument, dem wachsenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Nur durch lebenslanges Lernen und Qualifizierung kann die digitale Transformation gelingen. Hinzu kommt die Erwartung an Führungskräfte, neue digitale Fähigkeiten anzuwenden, um die digitale Transformation im Unternehmen meistern und den Wandel zum Erfolg des Unternehmens vorantreiben zu können (Digital Leadership).

Digitale Kompetenz und digitale Exzellenz sind essentiell für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Digitalisierung als Querschnittsthema erfordert daher eine breit angelegte digitale Grundbildung, um eine digitale Spaltung – im beruflichen wie im privaten Bereich – zu verhindern. Digitale Technologien bieten enorme Potenziale für das lebensbegleitende Lernen über alle Altersgruppen hinweg. Sie ermöglichen flexibles, zeit- und ortsunabhängiges Lernen, erleichtern individuelles und vernetztes Lernen, unterstützen Inklusion und verbessern Qualität, Flexibilität sowie Chancengerechtigkeit im Bildungssystem. Dies gilt nicht nur für Schule, Hochschule und Berufsausbildung, sondern auch die Bereiche der Weiterbildung und Umschulung. Zudem eröffnen digitale Bildungsangebote und Bildungsinnovationen neue Interaktionsformen sowie neue Methoden der Qualifikation. Digitale Bildung langfristig zu garantieren, muss gemeinsames Interesse von Politik und Wirtschaft sein. Der daraus resultierende Erfolg dient der gesamten Gesellschaft: Dem Einzelnen hinsichtlich langfristiger Beschäftigungsfähigkeit mit vielfältigen Entwicklungs- und Karrierechancen, gleichermaßen der Wirtschaft mit Blick auf Standortqualität, Leistungs- und Innovationsfähigkeit.

Der Wissens- und Ausbildungsbedarf wird bedingt durch schnellere Innovations- und kurze Produktzyklen immer größer. Die digitale Transformation gelingt nur durch Offenheit, Neugier und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Für den Erwerb und die Weiterentwicklung digitaler

Kompetenzen müssen einschlägige Förderprogramme aufgelegt werden, die unter anderem steuerliche Anreize sowohl für Unternehmen als auch für Erwerbstätige beinhalten. Betriebliche Strategien, die auf eine Weiterbildung in neue, zukunftssichere Jobs abzielen, sollten unterstützt werden. Gleichzeitig müssen Unternehmen Strategien für einen kontinuierlichen Bildungsprozess etablieren. Arbeitsstrukturen und Anforderungen an die Mitarbeiter beeinflussen unmittelbar die Struktur der Personalentwicklung und der Weiterbildung. Unternehmen müssen eine Weiterbildungsstrategie rund um die digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter erarbeiten und dafür auch entsprechende Mittel bereitstellen. Das wird nur funktionieren, wenn auch die Führungskräfte systematisch dafür sensibilisiert werden, dass kontinuierliche Weiterbildung notwendige Grundlage für zukünftigen Erfolg ist.

Bitkom empfiehlt, zeitgemäße Weiterbildungsangebote zu entwickeln, um digitale und KI-Kompetenz der Erwerbstätigen zu stärken. Hier sollten nicht nur externe Weiterbildungsmaßnahmen, wie es beispielsweise das Qualifizierungschancengesetz vorsieht, gefördert werden. Kompetenzerwerb findet im Prozess statt. Moderne Weiterbildung setzt auf unter anderem auf »Blended Learning«, auf eine Kombination von Online- und Präsenzformaten, den Erwerb von Erfahrungswissen, klassischen Lerneinheiten und selbstständigen Lernen über digitale Bildungsangebote. Dies gilt umso mehr, als dass es sich bei KI selbst um einen digitalen Lerninhalt handelt, deren Kompetenzen auch nur digital und »on-the-job« zu vermitteln sind. Hier bedarf es flexiblerer Förderinstrumente, die sich unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße auf die tatsächliche Weiterbildungsmöglichkeit für die Erwerbstätigen fokussieren. Auch Universitäten sollten ihre Lehrangebote für Berufstätige öffnen und ihnen ermöglichen, sich in insbesondere high-tech Berufen in überschaubaren Zeitabschnitten fortzubilden und (Micro-) Zertifikate zu erwerben. Darüber hinaus wird im Schulungsbetrieb gerade die Fort- und Weiterbildung von Lehrpersonal als zwingend notwendig erachtet, um entsprechende Nachwuchsförderung für die deutschen Unternehmen zu betreiben.

Die Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) stellt hier lediglich inkrementelle Verbesserungen in Aussicht, hält insgesamt jedoch an einem uneinheitlichen Bild mit einer Vielzahl beteiligter Akteure und zersplitterten Zuständigkeiten fest. Nach Ansicht des Bitkom sollte die NWS Anlass sein, eine neue Weiterbildungskultur zu etablieren, die Transparenz und Nutzerorientierung in den Mittelpunkt stellt und die Chancen der Digitalisierung nutzt.

## 6 Future Skills erforschen und Handlungsempfehlungen ableiten

Die Transformation der Arbeitswelt wird dazu führen, dass bald zahlreiche neue Qualifikationsprofile stark nachgefragt werden, die im Augenblick noch nicht klar umrissen werden können. Deshalb sollten neue Qualifizierungsprogramme erprobt, aber vor allem bisherige Ausbildungsgänge verstärkt mit KI-Inhalten angereichert werden.

Zudem sollten Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter planmäßig in Bereiche weiterbilden, in denen ein Fachkräftemangel herrscht, gefördert werden (bspw. durch entsprechenden Steuervorteile). Unternehmen können hier oft am besten vorhersehen, welche Fähigkeiten zukünftig benötigt werden, wo ein entsprechender Engpass auftreten wird und diesem durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen entgegensteuern. Hierdurch kann einem möglichen

Arbeitsplatzverlust und dem Fachkräftemangel wesentlich früher und effektiver begegnet werden, als es lediglich durch Maßnahmen des Qualifizierungschancengesetzes möglich wäre.

Der Erwerb von digitaler Kompetenz muss durch die fächerübergreifende curriculare Verankerung digitaler Bildungsinhalte und digitaler Technologien gewährleistet werden. Die Bildungspläne der Länder müssen für die Digitalisierung fit gemacht werden. Dafür müssen der kompetente Umgang mit digitalen Technologien und der Aufbau einer grundlegenden IT-Kompetenz Bestandteil gemeinsamer Bildungsstandards werden.

Ausbildungsordnungen sowie Lernfeldkonzepte und Curricula der Berufsschulen müssen auf die Anforderungen der Digitalisierung abgestimmt werden. Neben digitaler Kompetenz sollten auch personale Kompetenzen gestärkt und berufliche Erfahrungen höher bewertet werden. Der Informationsaustausch zwischen Berufsschule und Betrieb muss dabei hinsichtlich der immer neuen Berufsanforderungen intensiviert werden. Auch der Bedarf an neuen Berufen muss gemeinsam mit Partnern aus Wirtschaft und Gewerkschaften identifiziert – und falls erforderlich – neue Ausbildungsordnungen auf den Weg gebracht werden.

In Studien muss die konkrete Betroffenheit von Beschäftigungsprofilen durch die Digitalisierung analysiert werden, um allgemeine und branchenspezifische Zukunftskompetenzen zu identifizieren. Dadurch können Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Lern- und Weiterbildungslandschaft in Deutschland abgeleitet werden.

## 7 Homeoffice und mobiles Arbeiten nicht überregulieren

Die Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, das Erfordernis von Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilisierungsanforderungen sowie die modernen Arbeits- und Kommunikationsmittel haben zunehmend Einfluss auf die Gestaltung unserer Arbeitsstrukturen. Mit der Mobilarbeit und der damit verbundenen Möglichkeit der Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeitsort und der Verteilung der Arbeitszeit auf verschiedene Arbeitsorte sowie der Förderung der Teilzeitarbeit durch den Wegfall von Wegezeiten soll diesen Veränderungen Rechnung getragen werden. Dies soll zu mehr Selbstbestimmung führen sowie positive Auswirkungen auf die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben. Betriebliche und persönliche Erfordernisse und Interessen sind dabei stets zu berücksichtigen. Um weiterhin als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ermöglicht schon heute ein Großteil der Unternehmen aus der Digitalwirtschaft ihren Mitarbeitern mobiles Arbeiten. Ferner trägt mobile Arbeit dem Umweltgedanken Rechnung. Das Verringern des Pendlerverkehrs beispielsweise birgt enorme CO<sub>2</sub>-Einsparpotenziale. Dennoch stehen wir einem gesetzlichen Anspruch skeptisch gegenüber. Neue, agile Arbeitsformen erfordern Teamarbeit, um gemeinschaftlich an einem Ort Ideen entwickeln, Prototypen bauen und Erfahrungen in weitere Entwicklungszyklen einbringen zu können. Hierbei ist eine Präsenz vor Ort verpflichtend. Die Entscheidung über die Arbeitsform muss daher prinzipiell beim Arbeitgeber verbleiben. Entscheidend ist, dass sowohl zwischen Mitarbeiter und Führungskraft als auch in den Teams im gemeinsamen Dialog Vereinbarungen getroffen werden, welche sowohl die betrieblichen Belange berücksichtigen als auch den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Flexibilität gerecht werden.

Statt einer gesetzlichen Regelung sollten vielmehr Anreize geschaffen werden, um mobiles Arbeiten und Homeoffice zu fördern. Hierzu wären folgende Regelungen denkbar:

- Homeoffice-Zulage bei der Lohnsteuer: Arbeitgeber werden bei der Lohnsteuer entlastet. Für Arbeitnehmer mit Homeoffice-Regelung und mobilem Arbeiten erhalten sie eine Zulage zum Gehalt über die Lohnsteuer (weniger Brutto bei gleichem Netto für den Arbeitnehmer).
- Arbeitgeber erhalten einen Startbonus, wenn sie sich entscheiden, Homeoffice oder mobiles Arbeiten einzuführen. Für jeden Arbeitnehmer, dem Homeoffice ermöglicht wird, erhält das Unternehmen einen Zuschuss zum Gehalt pro Mitarbeiter und Monat über 6 Monate.
- Da die Entlastung des Verkehrs durch Homeoffice in erster Linie den Kommunen zu Gute kommt, werden Unternehmen bei der Gewerbesteuer entlastet, in dem Unternehmen, die Homeoffice oder mobiles Arbeiten anbieten, einen Abschlag auf den Gewerbesteuerhebesatz erhalten.
- Homeoffice-Option, mobiles Arbeiten und flexible Zeiteinteilung im Arbeitszeitgesetz hinterlegen: Homeoffice-Möglichkeit in § 7 (1) hinterlegen, indem die elfstündige Ruhezeit relativiert werden kann, wenn durch mobiles Arbeiten entsprechende Ruhezeitanteile (z. B. min 2 Stunden am Stück) im übrigen Verlauf des Arbeitstages integriert wurden.
- Ermöglichung von 50% Pendler-Pauschale für Homeoffice-Tage und mobiles Arbeiten.

## 8 Fachkräfteeinwanderung zum Erfolg machen

Seit Jahren kämpft Deutschland mit einer hohen Zahl an offenen Stellen für IT-Experten. Derzeit sind ca. 82.000 Stellen für IT-Spezialisten unbesetzt. Die Digitale Transformation praktisch aller Branchen in Deutschland wird dazu führen, dass die Nachfrage weiter steigen wird. Schon heute besteht in zahlreichen Branchen ein massiver Mangel an Fachkräften. Das gilt nicht nur für die IT-Branche, sondern immer mehr auch für die sogenannten Anwenderbranchen, z. B. im Maschinenbau oder bei Banken- und Versicherungen. Wir brauchen die klügsten Köpfe aus aller Welt, um die Digitalisierung in Deutschland zu gestalten, unsere Wirtschaft zu unterstützen und den Arbeitsmarkt zu stärken.

Wir begrüßen daher sehr, dass sich die Bundesregierung mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz nun grundsätzlich dem Thema annimmt. Positiv hervorzuheben ist, dass die Vorrangprüfung künftig entfallen soll. Besonders begrüßen wir zudem, dass IT-Fachkräfte und eventuell weitere ausgewählte Berufe auch ohne formalen Abschluss Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten. Gerade in der IT spielen Studienabschlüsse eine nachrangige Rolle. Einschlägige Qualifikationen werden meist durch spezielle Schulungen erworben und durch Zertifikate nachgewiesen. Der notwendige Nachweis an abgelegten Prüfungen und einschlägigen theoretischen Schulungen darf in der Praxis keinen zu hohen bürokratischen Hürden unterliegen. Im Vordergrund muss vor allem die IT-Kompetenz des Bewerbers stehen, die gerade der potenzielle Arbeitgeber am besten beurteilen kann.

Das Erfordernis einer mindestens fünfjährigen Berufserfahrung in den letzten sieben Jahren auf dem Niveau einer akademischen Fachkraft, sodass eine einer akademischen Fachkraft vergleichbare Qualifikation erreicht wurde, beurteilen wir als zu restriktiv. Als angemessen und ausreichend erachten wir eine dreijährige Berufserfahrung. Das Kriterium des akademischen Niveaus sollte zudem konkretisiert werden. Wichtig ist auch eine einheitliche und transparente Beurteilung der Arbeitserfahrung durch die BA.

Nachbesserungen erwarten wir darüber hinaus bei der Anforderung deutscher Sprachkenntnisse auf dem Niveau selbstständiger Sprachanwendung des Europäischen Referenzrahmens. Für deutsche Unternehmen ergibt sich hieraus ein klarer Nachteil im globalen War for Talents. In vielen Unternehmen der digitalen Wirtschaft arbeiten internationale Teams, man spricht und schreibt Englisch. Ein Software-Entwickler muss coden können, darum geht es und nicht um geschliffenes Deutsch. Der vorgesehene Verzicht auf einen Sprachnachweis im Einzelfall ist nicht weitgehend genug und muss den Regelfall darstellen. Bei Aufnahme der Tätigkeit sind elementare deutsche Sprachkenntnisse vollkommen ausreichend.

Wir fordern außerdem, dass die Antragsverfahren durchgängig digital ablaufen und so der bürokratische Aufwand gesenkt und die Bearbeitungszeit beschleunigt wird. Von daher sind eine zügige und flächendeckende Einführung der E-Akte im Zuwanderungsprozess sowie der Benutzungszwang aller beteiligten Verwaltungsträger – auch der beteiligten Auslandsvertretungen – unerlässlich.

Über die Verwendung von offenen Schnittstellen und Standards ist eine Interoperabilität der unterschiedlichen E-Akten-Systeme zu schaffen, um eine gemeinsame Nutzung der Informationen und den notwendigen Austausch von Akten über Behördengrenzen hinweg zu ermöglichen. Als wesentliche Komponente und Basisdienst der Verwaltungsdigitalisierung ist die E-Akte in die föderale Gesamt-IT-Architektur einzubinden, so dass die Nutzung durch alle relevanten Dienste gewährleistet ist.

Bei einer grundsätzlichen Reform der Fachkräfteeinwanderung sollten zudem die Regeln über den befristeten Einsatz ausländischer Fachkräfte überarbeitet werden. Entsendungen werden angesichts der zunehmenden Internationalisierung für Unternehmen immer wichtiger. Für Mitarbeiter ausländischer Unternehmen, die bei deutschen Kunden aktiv werden und zum Beispiel hier IT-Dienstleistungen erbringen wollen, wird es auch zukünftig schwierig bleiben, den erforderlichen Aufenthaltstitel zu bekommen.

Dies gilt auch für die Mitarbeiter ausländischer Konzerneinheiten innerhalb eines Unternehmens, die auf eine zügige Visavergabe angewiesen sind, da Aufträge in Deutschland sonst nicht rechtzeitig abgewickelt werden können und Digitalisierungsprojekte deutscher Unternehmen stagnieren. Zudem sollten die Vorgaben zum internationalen Personalaustausch praxisgerechter ausgestaltet und die Umsetzung der ICT-Richtlinie in deutsches Recht bürokratieärmer ausgestaltet werden.

## 9 Mitarbeiterbeteiligung inzentivieren

Um im globalen Wettbewerb um die besten Talente mit Standorten wie dem Silicon Valley konkurrieren zu können, müssen hiesige Rahmenbedingungen für reale Mitarbeiterbeteiligungen (gesellschaftsrechtliche Beteiligung des Mitarbeiters am Unternehmen) verbessert werden. Für Startups, die regelmäßig in der Rechtsform der GmbH organisiert sind, müssen adäquate Möglichkeiten zur Inzentivierung und Bindung unternehmenswichtiger Mitarbeiter bereitgestellt werden.

Gerade bei jungen Wachstumsunternehmen besteht die Herausforderung, dass im Vergleich zu etablierten Konzernen niedrigere Gehälter gezahlt werden. Systeme zur finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer an den Unternehmensgewinnen können zur Attraktivität von Startups beitragen und haben darüber hinaus eine Reihe weiterer positiver Effekte. So kann die Mitarbeiterbeteiligung zu einer Verbesserung der Zufriedenheit der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz und zur Gesamtleistung und Motivation beitragen sowie die Arbeitnehmer motivieren, Verantwortungsgefühl und ein besseres Verständnis für ihr Unternehmen zu entwickeln und den Respekt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu verbessern. Die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer kann darüber hinaus dazu beitragen, die Produktivität zu steigern, die Leistung zu verbessern, die Abstimmung der Interessen von Arbeitnehmern und Anteilseignern zu verbessern und Schlüsselpersonal anzuziehen und zu halten. Dadurch werden zudem Investitionen in Schulungen begünstigt.

Die vom aktuellen deutschen Steuerrecht gewährten Vergünstigungen für Mitarbeiterbeteiligungen sind eng begrenzt und für die Zwecke der Bindung und Inzentivierung von Schlüsselmitarbeitern in Startups weitgehend unzureichend. Wir fordern daher:

- Der Steuerfreibetrag für Mitarbeiterbeteiligungen muss von derzeit 360 auf 5.000 Euro jährlich angehoben werden.
- Die steuerliche Förderung für Mitarbeiterbeteiligungen an Startups muss auch dann greifen, wenn sich das Angebot zur Beteiligung nicht an alle Arbeitnehmer richtet.
- Der Steuerzugriff auf die Mitarbeiter bei Gewährung von Mitarbeiterbeteiligungen oberhalb des Freibetrages muss vom Zeitpunkt der Anteilsübertragung auf den Zeitpunkt des Verkaufs der Anteile aufgeschoben werden.
- Langfristig sollten Besteuerung und Förderung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen EU-weit harmonisiert werden.

## 10 Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen

Erwerbstätige möchten zunehmend selbstbestimmt und flexibel arbeiten. Eigenverantwortliches und zielorientiertes Arbeiten löst das Arbeiten nach Stechuhr und mit Kernarbeitszeiten ab. Bei den Arbeitnehmern besteht der Wunsch nach mehr Arbeitszeitsouveränität. Neue Technologien ermöglichen es den Mitarbeitern zu arbeiten, wann und wo sie wollen. Durch entspre-

chende neue Arbeitsmodelle lassen sich familiäre, private und berufliche Belange wesentlich besser miteinander vereinbaren.

Es besteht daher ein akuter Bedarf, das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) und ebenso die rechtlichen Rahmenbedingungen zu flexibilisieren. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der Entscheidung des EuGH vom 14. Mai 2019 (C-55/18). Eine detaillierte Erfassung von Arbeits- und Freizeit (z. B. privates Internet-Surfen, private Telefonate, Gespräche mit dem Büronachbar) kann nicht im Sinne der Arbeitnehmer sein und ist primär eine Frage der Unternehmenskultur. Insbesondere nachstehende Punkte sollten daher zeitnah angegangen werden. Die europäische Arbeitszeitrichtlinie lässt diese Änderungen auch zu:

Die Öffnungsklauseln des Arbeitszeitgesetzes sollten erweitert werden. Die derzeitigen Ausnahmeregelungen in §7 setzen für Abweichungen überwiegend einen Tarifvertrag oder eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung aufgrund eines Tarifvertrages voraus. In Branchen, in denen Tarifverträge nicht üblich sind, könnten im Wege von Betriebs-, Dienst- oder Personalvereinbarungen ebenfalls flexible Regelungen festgesetzt werden.

Die gesetzlich vorgeschriebene elfstündige Ruhepause ist nicht mehr zeitgemäß und steht dem Wunsch nach souveräner Arbeitszeitgestaltung entgegen. Abweichungen hiervon sollten aufgrund von Betriebs- oder Personalvereinbarungen sowie auf Wunsch des Arbeitnehmers möglich sein. Zudem sollte klargestellt werden, dass geringfügige Unterbrechungen für die Einhaltung der Ruhezeit unschädlich sind. Hiervon sollte insbesondere das nur wenige Minuten dauernde Lesen oder Schreiben von E-Mails erfasst sein. Die derzeitige Regelung in § 5 ArbZG zur elfstündigen Ruhezeit stammt aus einer Zeit, in der Arbeit auf jeden Fall im Betrieb stattfand, mit erheblichem zeitlichen Aufwand (Fahrzeit etc.) verbunden war und nicht kurzfristig und mit wenig Aufwand über moderne Technologien erfolgen konnte.

Es wäre zudem sinnvoll, vom Modell des Acht-Stunden-Arbeitstages auf eine Wochenarbeitszeit von 48 Stunden umzustellen – ohne dass dies zu einer Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit führt. Denn flexibles Arbeiten bedeutet auch, dass die Arbeit dann erledigt wird, wenn sie anfällt. Die Umstellung von der täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit stünde auch mit der EU-Arbeitszeitrichtlinie im Einklang.

Bitkom vertritt mehr als 2.600 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.800 Direktmitglieder. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

**Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und Neue Medien e. V.**  
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

**Christoph Busch** | Bereichsleiter Arbeit & Innovation  
T 030 27576-233 | [c.busch@bitkom.org](mailto:c.busch@bitkom.org)

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

**bitkom**