

- *Optimierung von Verwaltungsabläufen* zur Verringerung von Schnittstellen, Doppellarbeiten und Redundanzen mit dem Ziel der Einführung von Workflows und der E-Akte.

In Nordrhein-Westfalen (NRW) beispielsweise ist geplant, die erforderlichen technischen Basiskomponenten an einer Stelle bereitzustellen (zentraler De-Mail-Zugang, zentraler Dienst für elektronische Identitätsnachweise, zentrales elektronisches Bezahlverfahren, zentraler Dienst für E-Akte und Vorgangsbearbeitung einschließlich Akteneinsicht und Aktenaustausch zwischen Behörden). Eine Stabsstelle (CIO) wurde eingerichtet und ein „Masterplan zur Umsetzung des E-Government-Gesetzes NRW und zur weiteren Modernisierung in der Landesverwaltung“ auf den Weg gebracht. Durch das E-Government-Gesetz NRW ergeben sich auch für die Gemeinden und Gemeindeverbände verpflichtende Maßnahmen:

1. Eröffnung eines elektronischen Zugangs einschließlich eines Verschlüsselungsverfahrens (§ 3 Abs. 1),
2. Eröffnung eines elektronischen Zugangs im Sinne des De-Mail-Gesetzes (§ 3 Abs. 2),
3. Angebot eines elektronischen Identitätsnachweises (§ 3 Abs. 3)
4. elektronische Kommunikation mit Bürger:innen und Unternehmen (§ 4 Abs. 1, 3),
5. Angebot der elektronischen Abwicklung von Verwaltungsverfahren mit Bürger:innen und Unternehmen (§ 5),
6. Bereitstellung von Informationen in öffentlich zugänglichen Netzen (§ 6),
7. Einrichtung einer elektronischen Bezahlmöglichkeit (§ 7),
8. Erleichterung bei der Erbringung von elektronischen Nachweisen (§ 8),
9. elektronische Kommunikation zwischen Behörden (§ 14),
10. elektronische Abwicklung von Petitionen zwischen Behörden (§ 15).

E-Government-Initiativen zielen auf eine grundlegende Modernisierung der öffentlichen Verwaltung, leiten eine neue Epoche des öffentlichen Diensts ein und werden die Arbeitsbedingungen tiefgreifend verändern. Damit sind die kritischen Auswirkungen angesprochen, die sich als besondere Herausforderungen für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen stellen in den Bereichen:

- Einschränkung der Persönlichkeitsrechte durch die entstehenden Überwachungspotenziale
- Belastungen und Beanspruchungen durch zunehmende Datenerfassung und Bildschirmarbeit
- Arbeitsverdichtung und Steuerung durch elektronische Workflows
- Räumliche und zeitliche Entgrenzung von Arbeit

Hier müssen und können die Interessenvertretungen ihre Schutzfunktion wahrnehmen, Risiken auszuschließen und Chancen in der Arbeitsgestaltung zu nutzen. Konkrete Zielsetzungen lassen sich vor allem aus dem Daten- und Persönlichkeitsschutz, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, dem Aufbau einer langfristigen aufgabenorientierten Personalentwicklung, dem Rationalisierungsschutz und dem Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit ableiten. Gesundheits- und lernförderliche Arbeitsstrukturen können entwickelt, die Steuerungsfähigkeit von Führungskräften (*Gesunde Führung*) ausgebaut und eine nachhaltige und demo-

grafiefeste Personalplanung angegangen werden. Und schließlich: Das *Change Management* kann nur gelingen, wenn den Beschäftigten im Veränderungsprozess eine aktivere Rolle zugewiesen wird, als sie sie bisher hatten:

- in der Beteiligung bei der Projekt-Zielsetzung, -Planung und im Projektmanagement,
- in der Analyse der IST-Abläufe,
- in der Gestaltung der SOLL-Prozesse,
- bei der Frage, was sie selbst unter *Guter Arbeit* verstehen.

Für eine systematische Interessenvertretung werden sich die Rahmenbedingungen und Strukturen entscheidend verändern. Hier einige Anmerkungen:

1. *Ebenen-übergreifende Zusammenarbeit* bei Verwaltungsdienstleistungen, Verfahren oder gemeinsamen Standards erzwingt mitbestimmungsrechtlich neue Formen der Arbeit der Interessenvertretung, so wie die kommunalen und Landesdienststellen in neuen Gremien wie dem IT-Kooperationsrat zusammenarbeiten. Wenn IT-Leistungen gemeinsam entwickelt, beschafft oder betrieben werden, bedarf es auch einer Zusammenarbeit der Personalvertretungen mit anderen Personalvertretungen und Nutzern, um eine offensive Beteiligung bereits in der Planungsphase, aber auch bei der Mitbestimmung über zentrale *Stellschrauben* der Persönlichkeitsrechte, Arbeitsorganisation, Belastungssituation und Qualifikation sicherzustellen. Hierfür sind Arbeitsgemeinschaften von Personalräten notwendig, die die E-Government-Vorhaben auf Augenhöhe mitbestimmungsrechtlich begleiten und in die E-Government-Räte und den IT-Kooperationsrat hineinwirken können. Um eine Beteiligung sicherzustellen, ist auch eine Mitarbeit in den betriebsübergreifenden Projektgruppen hilfreich.
2. Um diesen Prozess sozialverträglich, unter Wahrung der Interessen der Beschäftigten, mit ihrer Unterstützung, ihrem Wissen und ihren Erfahrungen zu gestalten, ist eine umfassende Beteiligung der Beschäftigten und Beschäftigtenvertretungen unabdingbar. Deshalb sollte die Personalvertretung auch in das jeweilige *Lenkungsgremium der jeweiligen Dienststelle* zur Gesamtsteuerung des E-Governments einbezogen werden; das gilt sinngemäß auch für übergeordnete Koordinierungs- und Kooperationsgremien, für die angemessene Beteiligungsformen gefunden werden müssen.
3. Da IT-Einführungsprozesse im E-Government langfristig verlaufen und in Projekten organisiert werden, muss sich auch Beteiligung anders organisieren als in punktuellen Erörterungs- und Zustimmungsverfahren. In IT-Verfahren werden bereits in frühen Stadien der Planung und Beschaffung weitreichende Entscheidungen getroffen, andererseits können die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen erst zu späteren Zeitpunkten beurteilt werden. Deshalb sind frühzeitige und fortlaufende Informationen und eine weitgehende Mitbestimmung geboten, die sich auf alle Phasen von IT-Vorhaben erstrecken und wesentliche Änderungen und Erweiterungen der Systeme einschließen. Eine *prozesshafte Mitbestimmung* müsste wie ein Projektmanagement organisiert werden mit vereinbarten Meilensteinen, Zielsetzungen, Abnahmetermeninen und einem Umsetzungs-Controlling. Rechtlich unterfüttert wird das projektförmige Zu-

sammenarbeiten durch eine *Prozessvereinbarung* zwischen Personalvertretung und Dienststelle.

4. Gemäß § 12 EGovG NRW sollen Behörden grundsätzlich von Einführung informationstechnischer Systeme, die die Verwaltungsabläufe elektronisch unterstützen, die Abläufe dokumentieren, analysieren und optimieren. Dies gilt ebenso bei allen wesentlichen Änderungen der Abläufe oder IT-Systeme. Diese Vorschrift ist sinnvoll. Allerdings sollten dabei Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Datenschutzes und der Beschäftigungssicherung maßgeblich klargestellt und die *Beschäftigten umfassend einbezogen* werden. So sind es die Beschäftigten selbst, die als Expert.innen ihrer Arbeit auch mitbestimmen wollen, was sie unter *Guter Arbeit* verstehen.
5. Im Zuge der verwaltungsübergreifenden Vernetzung ergeben sich durch das Arbeiten in neuen Verbänden völlig neue Formen der Arbeitsorganisation. Durch elektronische Aktenführung und standardisierte Abläufe nehmen Handlungs- und Entscheidungskompetenzen bei den dezentralen Anwendern ab, Aufgaben können standortübergreifend verlagert und damit flexibilisiert werden, Belastungen durch Arbeitsverdichtung und -taktung nehmen zu. Die Optimierung der Geschäftsprozesse oder Arbeitsabläufe darf nicht zum Stellenabbau und zur Arbeitsintensivierung missbraucht werden. Sie soll vielmehr der Qualität der Dienstleistungen und guter Arbeitsbedingungen dienen. Hier sind *arbeitsorientierte Leitbilder* in der Arbeitsgestaltung zu entwickeln und durchzusetzen wie teilautonome Gruppen mit qualifizierten Beschäftigten.
6. Um den technologischen, organisatorischen und rechtlichen Veränderungen durch die fortschreitende Digitalisierung und E-Government gerecht zu werden, sollten Grundsätze und Regelungen zur *Personalentwicklung und Qualifizierung* unter besonderer Berücksichtigung der Altersstrukturen und demografischen Entwicklung im öffentlichen Dienst festgelegt werden. Qualifikationsbedarfs-Analysen und darauf aufbauende Personalentwicklung sollten gesundheitliche Gefährdungen durch digitale Arbeit, Gefährdungen der IT-Sicherheit und des Datenschutzes sowie diesbezügliche Gefährdungen kommunaler Autonomie und staatlicher Gewährleistungspflichten besonders berücksichtigen. Die Personalentwicklung sollte eine hohe Fach- und Medien-Kompetenz im öffentlichen Dienst sicherstellen, nicht zuletzt als Garant dafür, mit IT-Anbietern auf Augenhöhe verhandeln und kooperieren sowie die technologischen Potenziale nach Maßgabe der konkreten Anforderungen, Ziele und Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung nutzen zu können.

7. Die *Gebrauchstauglichkeit* von IT-Systemen ist ein Schlüsselfaktor guter digitaler Arbeit. Sie ist ein Gebot der Produktivität, des Wohlbefindens und der Gesundheit. Der Gewährleistung einer hohen Gebrauchstauglichkeit gemäß DIN EN ISO 9241 (Internationaler Standard der Mensch-Computer-Interaktion) muss in Entwicklung, Beschaffung, Anpassung und Betrieb von E-Government-Vorhaben hohe Priorität eingeräumt werden. Klare Regelungen sollten eine barrierefreie Gestaltung der Informationstechnik nach dem Stand der Technik gewährleisten. Eine hohe Zugänglichkeit kommt allen zugute. Dies betrifft nicht nur Online-Portale für Bürger.innen, sondern die gesamte elektronische Kommunikation und Dialogsysteme für Bürger.innen und Beschäftigte. Maßgabe hierfür sind neben der BITV 2.0 und § 16 EGovG allgemeine Gleichbehandlungsrechte: UN-Konvention §9 (1), GG (Art. 3), AGG (§1), BGG (§4), SGB IX (§81) sowie ArbSchG (§4). Ungeachtet dessen sollten für Menschen mit Behinderungen *alternative Zugangswege und Verfahren* zu den elektronischen Formen unterstützt werden.
8. Da Daten häufig in einem anderen Betrieb (z.B. Landesbetrieb IT.NRW) verarbeitet als erhoben und erfasst werden, handelt es sich rechtlich um *Auftragsdatenverarbeitung*. Hier sind nicht nur Persönlichkeitsrechte der Bürger.innen zur informationellen Selbstbestimmung zu garantieren, sondern auch Mitbestimmungs- und Kontrollrechte der Personalvertretung beim IT-Dienstleister abzusichern.

In einer offensiveren Beteiligungsstrategie können Beschäftigte also zusammen mit ihren Personalvertretungen längst *überfällige* Themen aufgreifen oder innovative Themen initiieren und eigene Leitbilder und Zielsetzungen in die Gestaltung von E-Government-Vorhaben einbringen wie

1. Gender-Mainstreaming, alternsgemäße Beschäftigung und Integration von behinderten und zugewanderten Menschen.
2. Gesundheitsschutz: neue ergonomische Technikausstattung, Gefährdungsbeurteilungen im Change Management und regelmäßige Evaluation.
3. Abbau von Hierarchien und Delegation von Verantwortung (Aufgabenanreicherung, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Mischarbeit: Online arbeiten und beraten), Arbeitsgestaltung/Organisationsergonomie, Förderung von teilautonomer Teamarbeit mit entsprechenden Entscheidungsstrukturen.

Klaus-Dieter Heß



Klaus-Dieter Heß, Dipl.-Inf., ist FfF-Gründungsmitglied und Berater für Betriebs- und Personalräte bei der TBS NRW. Seine Schwerpunkte sind: Reorganisation im öffentlichen Dienst, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Demografie und Belegschaftsbefragungen.

4. Beteiligung der Beschäftigten bei der Planung, Konzeption und Umsetzung der Veränderungen.
5. Mitbestimmung der Personalräte: prozessorientierte Mitbestimmung, kollektive Zuständigkeiten, erweiterte Mitbestimmungsformen für betriebsübergreifende Strukturen (z. B. Konzern-Stadt, Personalräte-Arbeitsgemeinschaften).
6. Neue Arbeitsformen (z. B. mobile Arbeit, Tele- und Projektarbeit): Sicherstellung geschützter Arbeitsverhältnisse, Zeitsouveränität für Beschäftigte.
7. Selbstbestimmter Datenschutz, kein Überwachungsdruck durch IT, Sicherstellung des informationellen Selbstbestimmungsrechtes der Beschäftigten.

Wolfgang Däubler

Referenzen

- Dr. Bernd Groeger, Klaus Heß: E-Government in der öffentlichen Verwaltung: Plädoyer für eine ungewohnte Zusammenarbeit in der digitalen Transformation! Handlungshilfe für Interessenvertretungen, (Hrsg. von TBS NRW und HPR MIK NRW), September 2016
- Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz – E-GovG), Ausfertigungsdatum: 25.07.2013, Vollzitat: E-Government-Gesetz vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S. 2749)
- E-Government-Gesetz NRW vom Juli 2016 im Volltext: <http://www.mik.nrw.de/cio-nrw/e-government/e-government-gesetz.html>.
- Benno Biewer, Annette Mühlberg: Muster-Rahmenvereinbarung E-Government (Hrsg. von ver.di Bundesverwaltung), 2013



Crowdwork – Arbeit der Zukunft?

1. Was bedeutet „Crowdwork“?

Beginnen wir mit einem kleinen Beispiel. Die EnBW schickt ihren Stromkunden einmal im Jahr eine Postkarte, auf der sie den Zählerstand eintragen sollen. Die meisten tun das; man muss die ausgefüllte Karte nur in den Briefkasten werfen, denn „Porto zahlt Empfänger“. Nun haben manche Menschen nicht nur eine höchst eigenständige Handschrift, sondern auch eine etwas eigenwillige Art, Zahlen zu schreiben. Das verwirrt den Computer, der die Karten an sich lesen und ins Abrechnungssystem einfüllen soll. Jeder Fehler führt aber zu aufwendigen Rückfragen und zu leicht verärgerten Kunden. Wird jede zehnte Karte falsch gelesen, ist das ganze Verfahren nichts mehr wert; die Rückkehr zum *Stromableser* alter Art wäre dann die preiswertere Variante. Doch es gibt eine Alternative. Man macht sich beim Einlesen der Karten das Einfühlungsvermögen menschlicher Individuen und ihre Intelligenz zunutze. Man schreibt über eine Plattform *Lose* à 10.000 Stück aus und lässt Menschen die Zahlen ins System eingeben. Das senkt die Fehlerquote drastisch. Die Menschen kommen aus der *Crowd*, der unübersehbaren Zahl der Internet-Nutzer. Ob sie in Deutschland, in Indien, Guatemala oder den USA wohnen, spielt keine Rolle; sie müssen nur wissen, wie Deutsche normalerweise bestimmte Zahlen schreiben. Das Entgelt, das von der Plattform versprochen wird, ist bescheiden; wer sich ranhält und konzentriert arbeitet, kann auf ... 2 Dollar die Stunde kommen.¹

Das Beispiel steht für *microtasks*, für Kleinstaufgaben. Der aus der *Crowd* kommende Mensch, gemeinhin *crowdworker* genannt, benötigt keine besondere Qualifikation. Es gibt viele Aufgaben, die auf diese Weise erledigt werden können. Wer ist bereit, die Cover-Seiten von CDs anzuschauen und zu überprüfen, ob sie *jugendfrei* sind? Wo ist der *native speaker*, der eine mit Hilfe von Google erstellte Rohübersetzung in vernünftiges Englisch überträgt? Manche Arbeitsprozesse lassen sich auch in kleinste Stücke aufteilen, die dann nach *draußen* vergeben werden.

Microtasks sind vermutlich die zahlenmäßig bedeutsamste, aber keineswegs die einzige Form von Crowdwork. Im Internet lassen sich auch anspruchsvollere Aufgaben ausschreiben. In der Literatur ist von *Kreativwettbewerben* die Rede.² Eine Firma sucht beispielsweise ein neues Logo und holt sich Angebote aus dem Internet: Eine Plattform stellt aufgrund einer Vereinbarung mit dem Auftraggeber eine kurze Beschreibung ins Netz und fordert alle Interessierten auf, sich bis zum nächsten Monatsende mit Vorschlägen bei der Plattform zu melden. Der Auftraggeber wählt dann den Entwurf aus, der ihm am besten zusagt, und bezahlt dafür das vorgesehene Honorar (einschließlich Vermittlungsprovision für die Plattform). Wer nicht als *Sieger* aus dem Wettbewerb hervorgeht, hat umsonst gearbeitet. Manche Plattformen lassen sich sogar die Schutzrechte der Verlierer an ihrem Produkt abtreten; bei späterer Gelegenheit könnte ja vielleicht ein Bedarf entstehen. Logos sind keineswegs die einzigen möglichen Gegenstände; als weitere Beispiele werden Produktdesign sowie komplexere Aufgaben wie der Internetauftritt oder eine Marketing-Kampagne genannt.

Schließlich gibt es eine dritte Anwendungsform, die bisweilen auch *Cloudworking* genannt wird. Ihr fehlt der Schematismus der beiden anderen Formen. Im Netz werden anspruchsvolle und sehr spezielle Aufgaben benannt, für die eine hoch qualifizierte Person gesucht wird. Ein großes US-Unternehmen möchte beispielsweise wissen, welche Ideen in Deutschland im Bereich Physik diskutiert werden. Gesucht ist jemand, der die *Szene* kennt und Überblick hat, beispielsweise ein Hochschul-lehrer, der einen Lehrstuhl für ein Teilgebiet der Physik innehat. Melden sich verschiedene Leute, wird eine Auswahl getroffen. Mit der oder dem Ausgesuchten wird dann über das Honorar verhandelt, das recht ordentlich sein kann. Ein anderer Anwendungsfall ist das Softwaretesting; auch hier empfiehlt es sich, nicht beliebige, sondern nur nach Referenzen und anderen Kriterien ausgesuchte Partner zu engagieren. In der Literatur werden diese Phänomene als *Freiberufler-Marktplätze* bezeichnet;³ hier soll von *Spezialisten-Crowdwork* die Rede sein.⁴