



Dienstgeberseite
der Arbeitsrechtlichen Kommission
des Deutschen Caritasverbandes e.V.



Dienstgeberbrief Nr. 5/2018

Sonderausgabe vom 07. November 2018

Herausgegeben vom
**Leitungsausschuss
der Dienstgeberseite der Arbeitsrecht-
lichen Kommission des DCV e. V.:**
Norbert Altmann, Johannes Brumm,
Andreas Franken, Hans-Josef Haasbach,
Ingo Morell und Werner Negwer

Redaktion und Kontakt:
**Geschäftsstelle der Dienstgeberseite
der Arbeitsrechtlichen Kommission**
Ludwigstraße 36, 79104 Freiburg
Telefon (07 61) 200-792, Fax -790
Münchener Straße 7, 60329 Frankfurt
Telefon (0761) 200-7955
E-Mail: info@caritas-dienstgeber.de

www.caritas-dienstgeber.de

Inhalt

Impulstag Digitale Transformation für Dienstgeber – Februar 2019 in Frankfurt

Agenda und Programm

Impulstag Digitale Transformation der Dienstgeber-
seite am 26.2.2019

S. 2

Vier Fragenkomplexe anlässlich des Impulstag Digitale Transformation

Interview mit Eva M. Welskop-Deffaa, Vorstand So-
zial- und Fachpolitik im DCV und verantwortlich für
die Digitale Agenda des Deutschen Caritasverban-
des e.V.

S. 8

Einordnung des Impulstages Digitale Transfor- mation in die strategische Roadmap der Dienst- geberseite

Interview mit Werner Negwer, stv. Sprecher der
Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission
und Themenverantwortlicher Digitalisierung

S. 10

I. Impulstag Digitale Transformation für Dienstgeber

Die Dienstgeberseite der Caritas lädt Sie sehr herzlich ein zur Tagungsveranstaltung **Digitale Transformation – Impulstag für Dienstgeber am 26. Februar 2019** in Frankfurt am Main von 9:30 Uhr bis 16:45 Uhr im Haus am Dom.

**Sehr geehrte Damen und Herren,
wir freuen uns auf Sie beim Impulstag!**

caritas

- **Es erwartet Sie**
 - ein **informativer Mix aus Expertenwissen** von führenden Köpfen aus Wissenschaft und Forschung,
 - facettenreiche **Diskussionen von Vordenkern auf dem Podium** und
 - Vertiefende **Workshops / Vorträge mit Hintergrundinformationen und Analysen aus Wissenschaft und Praxis** in kleineren Runden.
- Profitieren Sie von **Erfahrungsberichten und „Good Practices“ für die digitale Transformation** einer Vielzahl namhafter Referenten für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft.
- Ein wichtiger Impuls für die Ausgestaltung zukunftsfähiger Arbeits- und Vertragsrichtlinien - **AVR 4.0**.
- **Netzwerken und Erfahrungsaustausch.**



Werner Negwer

Stv. Sprecher Dienstgeberseite
der Arbeitsrechtlichen Kommission /
Themenverantwortlicher Digitalisierung

W. Negwer

Elke Gundel

Geschäftsführerin Geschäftsstelle der Dienstgeberseite
der Arbeitsrechtlichen Kommission

Elke Gundel



Das detaillierte Programm und die Online-Anmeldung finden sich auf unserer Internetseite:
<https://caritas-dienstgeber.de/themen/impulstag-digitale-transformation.html>

Warum ein Impulstag zur digitalen Transformation?

Die zukunftsfähige Weiterentwicklung der Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) bildet in der aktuellen Amtsperiode eine der wesentlichen strategischen Stoßrichtungen der Dienstgeberseite – nicht zuletzt als wesentlicher Baustein für die Akzeptanz des Dritten Weges und seiner Kohäsionswirkung.

Die Megatrends Demografie und Digitalisierung sind wesentliche Einflussfaktoren und Treiber zugleich. Für die notwendige Auseinandersetzung mit diesen zentralen Themen soll diese Konferenz in Fortsetzung des Impulstages Demografie der letzten Amtsperiode nun hinsichtlich der digitalen Transformation wesentliche Beiträge liefern.

Denn parallel zum demografischen Wandel führt die Digitalisierung zu erheblichen Transformationsprozessen. Getrieben durch technische und soziale Innovationen werden die erheblichen Umwälzungen auch vor dem gesamten Gesundheitssektor, selbst vor der Sozialwirtschaft nicht Halt machen.

Im Gegenteil: Geschäftsmodelle, Leistungsprozesse und Wertschöpfungsketten verändern sich teilweise radikal. Aber auch die Formen der Arbeit und die Arbeitsorganisationen wandeln sich, auch weil sich Tätigkeitsschwerpunkte verändern, Berufsbilder verschwinden und neue entstehen werden. Und damit sind die Implikationen in erheblichem Umfang auch relevant für die Arbeitsrechtliche Kommission. Es müssen neue, tragfähige, passgenaue und zukunftsorientierte Lösungen entwickelt werden. Ganz konkrete Fragen, wie z.B.: Welche Arbeitsplätze müssen mit welchen Tätigkeitsmerkmalen der Zukunft in den AVR beschrieben werden? müssen beantwortet werden.

In einem sich dynamisch verändernden Umfeld verbunden mit hoher Komplexität, aber auch einer Unsicherheit hinsichtlich konkreter Auswirkungen des digitalen Wandels stellt die Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit und die ausgeprägte Zukunftsorientierung eine der zentralen Herausforderungen für alle Akteure dar.

Der Impulstag Digitale Transformation am 26. Februar 2019 am Frankfurter Römerberg im Haus am Dom soll dazu dienen, die verschiedenen Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis hierzu miteinander zu verzahnen. Gerade die wissenschaftliche Expertise und die Einblicke in die „Good Practices“ anderer Sektoren bei dieser Veranstaltung sollen wertvolle Gestaltungsansätze für eine zukunftsfähige und passgenaue „AVR 4.0“ liefern. Aufgrund der Wechselwirkungen zu personalwirtschaftlichen Fragen der Arbeitswelten der Zukunft sollen auch hierfür Antworten aufgezeigt werden.

Neben einem breiten Spektrum an Impulsen aus Forschung, Wissenschaft und Praxis zur zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Arbeits- und Vertragsrichtlinien (AVR) ergeben sich in verschiedenen Formaten zusätzlich die Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches und der Diskussion mit ausgewiesenen Fachexperten über konkrete, praxisrelevante Themen- und Fragestellungen der digitalen Transformation - sei es bei der Mensch-Technik-Interaktion in den Leistungsprozessen der Pflege mit detaillierten Einblicken in die Ergebnisse der Kooperation des DiCV München und Freising mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) oder den konkreten Anforderungen an wirksame Führung und Organisation sowie die personalwirtschaftliche Prozesse im Zuge des digitalen und demografischen Wandels.

Was ist genau geplant? Was erwartet Sie konkret?

In der Keynote von Professor Wilhelm Bauer vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation wird es im Wesentlichen um die in den AVR zu gestaltenden Arbeitswelten der Zukunft im Kontext von Digitalisierung und Demografie gehen.

Mit Frau Professor Jutta Rump und Herrn Professor Gregor Thüsing bringen sich zwei weitere namhafte Wissenschaftler mit Bezug zu Kirche und ihrer Caritas ein. Sie haben ihren Forschungsschwerpunkt in den für die Arbeitsrechtliche Kommission (AK) relevanten Arbeitsfeldern Personalwirtschaft, Trends der Arbeitswelt und Organisationsentwicklung bzw. dem (kirchlichen) Arbeitsrecht. Frau Prof. Dr. Rump, Mitglied auch der Kommission Mitarbeit in der Caritas, wird die digitale Transformation / Arbeit 4.0 hinsichtlich der Herausforderungen für Führung (Digital Leadership) und Organisation (4.0) von wissenschaftlicher Seite beleuchten, Prof. Dr. Gregor Thüsing die Arbeits- und tarifrechtlichen Herausforderungen in der digitalen Arbeitswelt darstellen.

Keynote Speaker Digitale Transformation

caritas

Bereiche Arbeitswirtschaft- und organisation, Personalmanagement und Arbeitsrecht



**Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h.
Wilhelm Bauer**

- Geschäftsführender Institutsleiter Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
- Stv. Leiter Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart
- Vorsitzender Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung



Prof. Dr. Jutta Rump

- Professorin für Allg. BWL mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen
- Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen IBE.
- Kommissionsmitglied "Mitarbeit in der Caritas" des DCV



**Prof. Dr. Gregor Thüsing
LL.M. (Harvard)**

- Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der Sozialen Sicherheit der Universität Bonn
- Mitglied der Ständigen Deputation des Deutschen Juristentags
- Vorsitzender der Gesellschaft für Europäische Sozialpolitik
- Mitglied „Wissenschaftliche Kommission für ein modernes Vergütungssystem“ des BMG

9



Auf dem Podium soll aus ganz verschiedenen Blickwinkeln über die Implikationen der digitalen Transformationen diskutiert und mögliche Lösungsansätze auf unternehmerischer Ebene eingeordnet, vor allem aber Anforderungen für das Arbeitsrecht und tarifliche Regelungen präzisiert werden.

Paneldiskussion zur Bestandsaufnahme

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Leistungsprozessen und Wertschöpfungsketten: Konkreter Handlungsbedarf und Lösungsansätze für das Arbeitsrecht der Caritas im Diskurs

Moderation Margaret Heckel
Wirtschaftsjournalistin und Autorin

Teilnehmer auf dem Podium:

Dr. Jutta Rump, Professorin an der Hochschule Ludwigshafen u. Direktorin IBE
Diana Heinrichs, Gründerin und CEO Lindera GmbH
Claudia Möller, Leiterin Zentraler Dienst FuE & Innovationsmanagement, Agaplesion gAG
Cornelia Röper, Geschäftsführerin Verband für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft e.V.
Vinzenz du Bellier, Caritasdirektor für die Diözese Speyer
Werner Negwer, Stv. Sprecher Dienstgeberseite der AK, Themenverantwortlicher Digitalisierung
Thomas Rühl, Sprecher Mitarbeiterseite der Arbeitsrechtlichen Kommission (AK)

In parallelen Break Out-Sessions in Form von Vorträgen / Workshops / Diskussionen - u.a. mit Prof. Dr. Albu-Schäffer, DLR oder Dr. Oliver Stettes, IW Köln - werden eine Reihe relevanter Fragestellungen weiter konkretisiert und vertieft:

- Wie verändern sich Leistungsprozesse durch Künstliche Intelligenz, Robotik, Sensorik konkret und was bedeutet das für die Tätigkeiten? Welche Implikationen resultieren für die AVR? Welche Anforderungen resultieren für die Arbeitsrechtliche Kommission?

- Wie sehen die Arbeitsplätze der Zukunft aus, welche Qualifikationsanforderungen resultieren hieraus und welche tarifpolitischen Gestaltungsansätze existieren?
- Wie sehen die praktischen Auswirkungen auf die personalwirtschaftlichen Prozesse (HR der Zukunft) aus und was bedeutet die digitale Transformation für die konkreten Anforderungen an die Führungskräfte (Führung 4.0)?

Für die Teilnahme an der Veranstaltung wird eine Gebühr von 175,- EUR für Mitglieder der AK erhoben, für Dienstgeber aus Kirche / Caritas 250,- EUR und Sonstige 350,- EUR.

Am Vorabend wird es für Mitglieder und ausgewählte Gäste die Möglichkeit eines weiteren Austausches geben. Anhand von Einblicken in die Finanzindustrie, die bereits inmitten einer radikalen digitalen Transformation steckt, sollen weitere Impulse ausgehen. Ein Vertreter einer Kapitalanlagegesellschaft wird dabei aus erster Hand auch die Herausforderungen der Kapitalanlage im Niedrigrenditeumfeld beleuchten sowie wesentliche makroökonomische Trends und Zusammenhänge erläutern, die für eine zukunftsfähige Altersvorsorge, als weiteres strategisches Kernthema der laufenden Amtsperiode, von hoher Relevanz sind.

Wir freuen uns sehr auf eine spannende Veranstaltung mit renommierten Wissenschaftlern, ausgewiesenen Experten, inspirierenden Vordenkern und Gestaltern der digitalen Transformation - und vor allem auf Sie!

Warum es sich für Sie lohnt

caritas

Arbeitsprozesse und -mittel entwickeln sich technologisch rasant weiter. Sie eröffnen neue, effiziente Formen der Zusammenarbeit. **Robotik/Sensorik** gerade in Verbindung mit der Technologiewelle **der künstlichen Intelligenz** ermöglicht die **Erladigung von Aufgaben, an die vor kurzem, aber auch aktuell noch nicht einmal nur ansatzweise gedacht wurde!**

Der **Einsatz digitaler Technologien** als unterstützende Werkzeuge und Tools, mitunter aber auch als Substitut für ganze Prozessschritte **wird weiter an Dynamik gewinnen.**

Diesem Wandel wird sich auch die Gesundheits- und Sozialwirtschaft nicht entziehen können. Aber was heißt dies konkret?

- **Überschätzter Hype oder unausweichlicher Trend?**
- **In welchen Anwendungsfeldern liegen besondere Chancen, aber auch Risiken?**
- **Was bedeutet dies für unsere Arbeitswelt und die Flankierung in den AVR?**



- Profitieren Sie von **Erfahrungsberichten des DiCV München-Freising** aus ihrer Kooperation mit dem **Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrttechnik (DLR)** im Bereich Robotik/Sensorik/KI in der Pflege.
- Sie erhalten Einschätzungen aus erster Hand des DLR zu technologischen Potenzialen und Grenzen, aber auch den ethisch-humanen Aspekten aus der Projektbegleitung durch die katholische Stiftungshochschule München.

Warum es sich für Sie lohnt

caritas

Digitale Technologien verändern Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operative Leistungsprozesse und Geschäftsmodelle grundlegend. Der digitale Wandel betrifft auch die gesamte Arbeitswelt.

Digital wird zu neuen Normalität!

Innovative **Mensch-Technik-Interaktionen** z.B. im Pflegeprozess bis hin zu **Plattformlösungen** in der Wettbewerbslandschaft bei der Vermittlung (ambulanter) Dienste, die mit Prozess- und Datenanforderungen direkt an den Maschinenraum der Leistungserbringer andocken: sie alle stellen neue Anforderungen u.a. an Qualifikation und Verfügbarkeit von Mitarbeitenden und lösen **erhebliche Veränderungsprozesse** aus. Und nicht nur Start-Ups brechen klassische Wertschöpfungsketten auf und konkurrieren mit neuen „kunden“zentrierten Lösungen.

- **Wie stellt sich die Gesundheits- und Sozialwirtschaft darauf ein?**
- **Welche Anforderungen resultieren für die Arbeitsrechtliche Kommission?**



- Werfen Sie **mit Entscheidern** aus verschiedenen Bereichen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft einen **differenzierten Blick auf** das veränderte **Wettbewerbsumfeld** und **Anforderungen der Zukunft**.
- Profitieren Sie von Erfahrungsberichten **innovativer Leistungsanbieter von Plattformlösungen** für die Sozialwirtschaft und **digitalen Vordenkern aus der Gesundheitswirtschaft**.
- **Diskutieren Sie mit Gründern** von **Start-Ups** digitale Lösungen aus dem Bereich Plattformökonomie.

11



Warum es sich für Sie lohnt

caritas

Der tiefgreifende Wandel der Arbeitswelt kann nicht ohne Anpassungsfähigkeit und nur mit einer hohen Lernbereitschaft zum Aufbau digitaler Kompetenzen erfolgreich gestaltet werden.

Die digitale Transformation impliziert besondere Change Management Herausforderungen!

Der **digitale Wandel beeinflusst** die Halbwertszeit unseres Wissens, erforderlicher Kompetenzen sowie angewandter Methoden und Verfahren in der **Arbeitsorganisation**. Kontinuierliches Lernen und permanente Weiterentwicklung sind ein Muss, Agilität und Flexibilität weitere Merkmale in der Arbeits- und Unternehmenswelt 4.0. Gleichzeitig wandeln sich die Anforderungen der Mitarbeitenden an eine **neue Qualität der Arbeit**.

- **Welche konkreten Herausforderungen sind vordringlich zu adressieren?**
- **Welche Spannungsfelder müssen beleuchtet und wie können sie austariert werden? Welche Regelungen braucht es in den AVR?**



- Profitieren Sie bei der Einordnung von Handlungsfeldern im Bereich **Arbeit 4.0** von der praxisorientierten **Expertise** führender **Wissenschaftler** in den Bereichen **Arbeitswirtschaft u. Organisation, Führung u. Beschäftigung sowie Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik**.
- Diskutieren Sie mit Personalexperten über die **Arbeits- und Wertewelten der Zukunft** und nutzen Sie „**Good Practice-Impulse**“ vielfältiger Erfahrungsberichte.

12



Warum es sich für Sie lohnt

caritas

Leadership-Fähigkeiten sind kritische Erfolgsfaktoren – in der digitalen Transformation stärker denn je. Dem Personalbereich (HR) kommt nicht nur bei Kompetenzentwicklung entscheidende Bedeutung zu. HR der Zukunft bildet ein zentrales Scharnier erfolgreicher Veränderungsprozesse und steht selbst vor einem digitalen Wandel!

Aufgaben/Tätigkeiten/Funktionen verändern sich im digitalen Wandel, neue Berufsbilder entstehen - in den Kernprozessen genauso wie in Querschnittsfunktionen. Der Kampf um Talente weitet und verschärft sich. Arbeitsbedingungen, Vergütungshöhen und Anreizsystematiken sind Einflussfaktoren auf Beschaffung/Bindung gerade auch den Engpassressourcen der IT-/Digital-Experten. Und nicht nur sie als Bestandteil der „Gen Y/Z“ erwarten eine Führungskultur, die Innovations- und Veränderungsbereitschaft fördert.

- Was zeichnet wirksame Führung im digitalen Wandel besonders aus?
- Welche Rolle spielt HR und wie kann eine Personalstrategie aussehen?
- Welche Anforderungen resultieren an tarifpolitische Gestaltungselemente?



- Gleichen Sie Ihren Erfahrungsschatz **Führung 4.0/Digital Leadership** mit fundierten Analysen renommierter Wissenschaftler ab und nutzen Sie Einschätzungen ausgewiesener Experten aus der Praxis.
- Vertiefen Sie in kleiner Runde **strategische Handlungsfelder im Personalbereich** im Zuge des demografischen und digitalen Wandels.
- Diskutieren Sie den **digitalen Reifegrad von HR** und Automatisierungspotenziale bei personalwirtschaftlichen Prozessen.

13



Dienstgeberseite
der Arbeitsrechtlichen Kommission
des Deutschen Caritasverbandes e.V.



Warum es sich für Sie lohnt

caritas

Eine erfolgreiche Ausgestaltung der Anpassungsprozesse in der digitalen Transformation der Gesundheits- und Sozialwirtschaft erfordert neben allen personalwirtschaftlichen Strategieüberlegungen v.a. die Entwicklung zukunftsfähiger arbeits- und tarifrechtlicher Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt 4.0. Dies ist Auftrag an alle verantwortlichen Akteure!

Nachfrageorientierte Plattformlösungen im ambulanten Pflege-/ Betreuungsbereich nutzen tw. kleinbetrieblich organisierte private Serviceanbieter oder Crowdworker, d.h. sie greifen bereits auf eine Reihe (externer) flexibler Zusammenarbeitsformen zurück. Auch dies erhöht sukzessive den Druck auf weitere Modernisierung der Arbeitsbedingungen im ganzen Sektor. Mit lebensphasenorientierter Arbeitszeit lassen sich familiäre/persönliche Bedarfe besser vereinbaren. Zugleich sind Qualität, Stabilität, Effizienz sowie Gesundheits- und Arbeitsschutzaspekte in Leistungsprozessen sicherzustellen. Zwingend ist die notwendige Qualifizierung – und das bei ohnehin existierendem Ressourcenengpass.

- Wie lassen sich diese Spannungsfelder arbeits- und tarifrechtlich austarieren?



- Werfen Sie gemeinsam mit einem der renommiertesten Wissenschaftler für (kirchliches) Arbeitsrecht einen **detaillierten Blick auf arbeits- und tarifrechtliche Herausforderungen der Digitalisierung**.
- Bewerten Sie auf Basis der Analysen ausgewiesener Arbeitsmarkt- und Tarifexperten **personalwirtschaftliche und tarifpolitische Gestaltungsansätze anderer Branchen** und diskutieren Sie Anpassungsbedarfe für unseren Sektor.

14



Dienstgeberseite
der Arbeitsrechtlichen Kommission
des Deutschen Caritasverbandes e.V.



II. Interview zum Impulstag Dienstgeberseite mit Eva M. Welskop-Deffaa, Vorstand Sozial- und Fachpolitik im DCV und verantwortlich für die Digitale Agenda des Deutschen Caritasverbandes e.V.

Vier Fragenkomplexe an Frau Welskop-Deffaa gestellt von der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission:

Fragenkomplex 1

Dienstgeberseite der AK:

Frau Welskop-Deffaa, wir freuen uns sehr auf Ihre Teilnahme an unserem Impulstag und auf Ihr Grußwort. Ohne bereits jetzt schon zu viel zu verraten, aber was liegt Ihnen in Ihrer Funktion und Ihrer Zuständigkeit für die Digitale Agenda besonders am Herzen? Was möchten Sie uns als Dienstgeber, aber auch der gesamten Arbeitsrechtlichen Kommission mitgeben auf dem Weg zu einer, nennen wir es mal, „AVR 4.0“?

Eva M. Welskop-Deffaa:

Üblicherweise beginne ich, wenn ich über meine Aufgaben als „CIO“ des Deutschen Caritasverbandes spreche, nicht gleich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Arbeits- und Tarifrecht. Stattdessen ist es mir ein Anliegen, in meinen Gesprächen und Begegnungen deutlich zu machen, dass und wie sehr die digitale Transformation die verbandliche Caritas in allen (!) ihren wohlfahrtsverbandlichen Aufgaben erfasst: Als soziale Dienstleisterin, da wo Pflegeroboter und algorithmenbasierte Softwarelösungen den Alltag in unseren Einrichtungen verändern. Aber auch als Anwältin derer, die von Ausgrenzung und Armut bedroht sind und deren Teilhabechancen vom WLAN-Zugang heute genauso abhängen wie vom ÖPNV. Und als Solidaritätstifterin, die (hybride) Möglichkeitsräume freiwilligen ehrenamtlichen Engagements vorhält und via Anpacker- oder FSSJ-App auch online gestaltet.

Aber ich verstehe: Für die Arbeitsrechtliche Kommission ist die Frage nach den Auswirkungen auf die AVR zentral. Also springen wir unmittelbar in die Materie.

Ich sehe drei große Herausforderungen: 1. Das Tarifrecht, und damit auch die AVR, muss darauf ausgerichtet werden, digital getriebene Entgrenzungen von Arbeitszeit und -ort einzuhegen. Auch digitale Nomaden brauchen Pausen und arbeitsfreie Räume; Sonntagsschutz und Freizeit-Oasen. 2. Tarifstrukturen bilden Bewertungen von Arbeit ab. Diese folgen bis heute allzu oft einem Produktivitätsbegriff, der aus der industriellen Arbeitssphäre stammt. In der digitalen Ökonomie muss die Arbeit am und für den Menschen unabhängig davon, ob sie mit oder ohne

digitale Tools erbracht wird, angemessen honoriert werden. Und 3.: Die digitale Transformation forciert, so die Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ des Deutschen Bundestages bereits 2013, die „Entbetrieblichung der Arbeit“. Es wird zunehmend leicht, Arbeit über Plattformen zu organisieren: Abhängige Erwerbsarbeit wird durch Werkverträge und hybride Beschäftigungsverhältnisse ersetzt und ergänzt, bei denen Auftraggeber und Auftragnehmer ihr Austauschverhältnis nicht mehr auf der Basis klassischer arbeitsvertraglicher Regelungen organisieren. Ob und wie wir diese neuen Beschäftigungsformen mit einer „AVR 4.0“ gestalten können, ist eine der zentralen Herausforderungen.

Fragenkomplex 2

Dienstgeberseite der AK:

Sie sind im Zuge Ihrer Rolle viel unterwegs und mit einer Vielzahl von Entscheidungsträgern nicht nur in der verbandlichen Caritas in engem Austausch über die Herausforderungen der digitalen Transformation. Auf welchen Ebenen und an welchen Stellen spüren Sie den größten Handlungsdruck und welche konkreten Ansatzpunkte haben Sie identifiziert? Wie sehen die geplanten Maßnahmenbündel aus? In welchen kritischen Bereichen gibt es ggf. noch erhebliche „weiße Flecken“ und was sollte aus Ihrer Sicht dagegen getan werden, bzw. anders gefragt: Was macht an der Stelle der DCV ganz konkret? Besteht die Gefahr, dass uns trotz der aktuell (noch) hervorragenden Marktpositionierung angesichts der Initiativen von privaten Wettbewerbern die Zeit davon läuft?

Eva M. Welskop-Deffaa:

Die Plattformisierung der Dienstleistungsmärkte ist ein großes Thema bei den Trägern der Einrichtungen und Dienste. Die Führungspersönlichkeiten sehen, wie intensiv sich Google und Amazon für „smart homes“ und den Gesundheitsbereich interessieren. Dass Google Capital soeben große Millionenbeträge in careship (die Unternehmensmutter der Dienstleistungsplattform betreut.de) investiert hat, ist ebenso unbemerkt geblieben wie die Gehversuche der Big Four des Silicon Valley im Gesundheitsbereich. Die Verantwortlichen fragen sich, ob sich die Erfolgs- und Verdrängungsgeschichten von Flixbus und booking.com auf den Märkten sozialer Dienstleistungen wiederholen werden. Nach der ersten Welle der Ökonomisierung der sozia-

len Dienstleistungen in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts steht mit ihrer Plattformisierung jetzt ein verschärfter Wettbewerb auf algorithmengesteuerten Märkten bevor, so die Einschätzung nicht weniger Gesprächspartner und Kolleginnen, denen ich in Berlin, bei der ConSozial und bei Caritas-Einrichtungsträgern begegne. Ich beobachte diese Entwicklung auch meinerseits sehr genau. Dabei fällt mir auf, dass auf europäischer Ebene ein vitales politisches Interesse besteht, die Zeiten der unregulierten Expansion der großen Plattformplayer – von Facebook bis Google, von Amazon bis Apple – zu beenden. Die Europäische Union ist – wenn man so will – von einem friedens- zu einem netzpolitischen Projekt geworden. Mit der mancherorts ungeliebten Datenschutzgrundverordnung ist da durchaus eine Zäsur erreicht worden: Sie setzt der Künstlichen Intelligenz eine Grenze, indem sie die nach menschlich vorgegebenen Kriterien getroffenen alleinigen Maschinenentscheidungen nicht gegen den Willen des Einzelnen zum Maß aller Dinge werden lässt. Auch die Bußgelder, die Facebook wegen millionenfacher Datenweitergabe von der EU angeordnet wurden, sprechen eine deutliche Sprache.

Das alles wird nicht dazu führen, dass die globalen Plattformriesen mit ihrem Hunger nach Nutzerdaten plötzlich zu sanft grasenden digitalen Schäfchen werden. Dennoch empfehle ich den gemeinnützigen Trägern und Einrichtungen der Caritas, die Aufmerksamkeit von den privaten Plattformen auf die Digitalstrategie der öffentlichen Hand zu richten. Für unsere Rolle im Sozialstaat – als gemeinnützigem Gerüst der sozialen Infrastruktur – ist es perspektivisch vor allem wichtig anschlussfähig zu bleiben an die digitalen Anforderungen unserer Partner in den Sozialversicherungen und öffentlichen Verwaltungen. Wenn die Kommune die Anmeldung der Kita-Kinder verbindlich über eine Kita-Plattform der Stadtverwaltung organisiert oder die Rahmenverträge der Länder für Altenheimbetreiber vorschreiben, dass bestimmte Prozesse des Datenaustauschs elektronisch ablaufen müssen, dann sind wir davon unmittelbar betroffen. Wir müssen uns in die EGovernment-Strategien von Bund, Ländern und Gemeinden aktiv einmischen, damit auch der Wohlfahrtsstaat 4.0 zwischen den beiden Versuchungen der Verstaatlichung und Vermarktlichung der sozialen Dienstleistungen die Bedeutung der frei-gemeinnützigen Angebote absichert und wertschätzt.

Was macht der DCV konkret? Ein wichtiges Projekt war und ist die Kooperationsvereinbarung zur digitalen Transformation, die wir als federführender Verband der BAGFW im September 2017 mit dem Bundesfamilienministerium zum Erfolg geführt haben. Aus dieser Vereinbarung leitet

sich jetzt ein Förderprogramm ab, das - vorläufig leider nur auf ein Jahr begrenzt – digitale Leuchtturmvorhaben der Freien Wohlfahrtspflege unterstützt. Der DCV hat sich dabei für das Handlungsfeld „Beratung und Therapie“ entschieden, um – aufbauend auf der Erfahrung von zehn Jahren Online-Beratung – die Weiterentwicklung der analogen und digitalen Caritasberatung zu einer crossmedialen nutzerorientierten und auch leistungerschließenden Beratungsplattform zu realisieren.

Fragenkomplex 3

Dienstgeberseite der AK:

Nehmen wir an, die Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist im Lobby-Prozess ähnlich erfolgreich wie die Industrie in ihren Bemühungen hinsichtlich Industrie 4.0: Sie erhalten eine erhebliche Summe zur Investition z.B. in Experimentierräume oder zum Auf- und Ausbau der Infrastruktur, Plattformlösungen oder ähnlichem: Wie würde Ihr Projektportfolio aussehen, und wie würden Sie auch angesichts der Strukturen in der verbandlichen Caritas die Umsetzung vorantreiben? Und mit welchem Zeithorizont würden Sie planen?

Eva M. Welskop-Deffaa:

Ich hoffe sehr, dass die Bundesregierung recht bald erkennt, dass sie die Digitalstrategie der Wohlfahrtsverbände mit ähnlichen Summen fördern muss wie die anderer Bereiche der Gesellschaft. Und ich hoffe zugleich, dass sie uns dabei nicht nur als „Sozialwirtschaft“ wahrnimmt, sondern als Säule des Sozialstaats, deren Bedeutung für die soziale Infrastruktur und damit für die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse ordnungspolitisch weit über das im engeren Sinne sozialwirtschaftliche Leistungsportfolio hinausreicht. Wer versucht, die Leistung der Wohlfahrtsverbände für den Zusammenhalt der Gesellschaft auf die Qualität unserer Dienste und Einrichtungen zu reduzieren, springt zu kurz. Das Besondere der Wohlfahrtsverbände war und ist, dass sie die sozialarbeiterische Kompetenz und die Erfahrung aus der Arbeit ihrer Einrichtungen und Dienste stets verknüpft hat mit einer klaren Anwaltschaftlichkeit für die Menschen, für die diese Dienste eingerichtet wurden. Oder anders gesagt: Wir betreiben als Caritas Krankenhäuser und Jugendhilfeeinrichtungen, um für die Kranken und für benachteiligte Jugendliche im eigenen konkreten Tun Hilfen anbieten zu können, nicht um Geld zu verdienen. Dass wir dafür auf ausreichende Refinanzierung angewiesen sind, ist unbestritten und gilt in der digitalen Welt ebenso wie in der analogen. Dabei müssen wir die Möglichkeiten der digitalen radikalen Nutzerorientierung für uns entdecken, um mit unse-

ren Einrichtungen und Diensten überzeugend nah bei den Menschen zu sein.

Die Planungsprozesse, die wir dazu gestalten müssen, sehen anders aus als die, die wir digital immigrants (ich spreche für die Caritasführungsriege 50+) aus unserer bisherigen Berufserfahrung kennen. Es geht um iterative - suchende - Prozesse, bei denen nicht zuletzt Fehlertoleranz gefordert ist und rasche Anpassungsfähigkeit. Es ist kein Zufall, dass das SCRUM-Verfahren als Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Software-Entwicklung, heute so weit verbreitet ist. Es trägt der Einsicht Rechnung, dass viele Entwicklungsprozesse heute viel zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst zu werden.

Fragenkomplex 4

Dienstgeberseite der AK:

Was versprechen Sie sich konkret für Ihre tägliche Arbeit, vor allem aber auch für die Digitale Agenda des DCV vom Impulstag Digitale Transformation der Dienstgeberseite? Welche Erwartungen knüpfen Sie an eine solche Veranstaltung?

Eva M. Welskop-Deffaa:

Ich weiß und habe (bis vor zwei Jahren aus eigener unmittelbarer Anschauung) erlebt, wie früh Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften die Fragen von Industrie und Arbeit 4.0 aufgegriffen

und im Dialog mit Arbeits- und Wirtschaftsministerium zum Thema gemeinsamer Anstrengungen gemacht haben. Die kirchlichen Player und die Unternehmen der sozialen Dienstleistungsbranchen standen da noch etwas abseits. Das spiegelt sich jetzt z.B. wider in der Besetzung der Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“. Hier sind ganz überwiegend Akteure zur Mitwirkung eingeladen, die in der dualen Ausbildung (von handwerklichen und industrienahen) Berufen zuhause sind. Berufliche Bildung in unseren sozialen Dienstleistungsberufen muss sich aber ebenso dringlich auf die Erfordernisse der Digitalisierung einstellen. Der Pflegeberuf, der Beruf des Physiotherapeuten, des Heilpädagogen – sie alle brauchen digitale Kompetenzen. Damit diese Botschaft gehört und die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet werden, müssen sich Dienstgeber- und Dienstnehmerseite der Arbeitsrechtlichen Kommission, muss sich der DCV, in diese Debatten kompetent einmischen. Der Impulstag wird dafür fachliche Grundlagen und zusätzliche Motivation schaffen. Ich freue mich auf die Begegnungen in Frankfurt!

Dienstgeberseite der AK:

Sehr geehrte Frau Welskop-Deffaa, wir bedanken uns sehr für das Gespräch!

Holger Sahner

III. Einordnung des Impulstages Digitale Transformation in die strategische Roadmap der Dienstgeberseite – Ein Interview mit Werner Negwer, stv. Sprecher der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission und Themenverantwortlicher Digitalisierung.

Herr Negwer, wir haben Frau Welskop-Deffaa als Verantwortliche für die Digitale Agenda in einem Interview u.a. zu ihrer Einordnung des Impulstages gefragt. Ähnliches wollen wir auch von Ihnen wissen. Warum dieser Impulstag und wie ordnet sich dieser in die strategischen Ziele der Dienstgeberseite für diese Amtsperiode ein?

Werner Negwer:

Eine unserer wesentlichen strategischen Stoßrichtungen besteht in der zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR). Denn dies bildet einen wesentlichen Baustein - auch und gerade für die Akzeptanz des Dritten Weges. Die heutige und zukünftige Arbeitswelt befindet sich gerade im Kontext von

Demografie und Digitalisierung in einem Zustand des permanenten Wandels, in dem z.B. auch alte Wertemuster in Frage gestellt - denken Sie nur an die ganze Diskussionen um die sog. „Generation Y / Z“ etc. -, Berufe neu definiert und überkommene Jobprofile sukzessive ausgemustert werden. Unsere Arbeit wird virtueller, flexibler und schneller. Dabei lassen z.B. die Stichworte Plattformen, Robotik und künstliche Intelligenz nur erahnen, wie die Arbeitswelt von morgen aussieht.

Eines scheint aber zumindest klar: Wer heute den Anschluss an den Trend der Digitalisierung verpasst, wird langsamer, unflexibler und unwissender als die digitalen Vorreiter und damit einem hohen Risiko ausgesetzt, langfristig aus dem Markt zurückgedrängt zu werden. Dies gilt im Übrigen auch für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Bei all der zu erwartenden Komple-

xität und Unsicherheit im Zuge des demografischen und digitalen Wandels bildet die Sicherstellung der Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit in diesem dynamischen Umfeld auch die Messlatte für den Fortbestand des Dritten Weges hinsichtlich seiner Kohäsionswirkung. Insofern wollen und müssen wir die digitale Zukunft auch in den AVR weiter denken. Dafür ist dieser Impulstag ganz entscheidend - für alle Akteure in diesem Prozess, der uns auch in der nächsten Amtsperiode noch intensiv beschäftigen wird.

Die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation wird meines Erachtens zu einem Dauerthema. Wie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Weißbuch Arbeit 4.0 kommt im Übrigen auch die Dienstgeberseite zum Ergebnis, dass für die Entwicklung von Regelungen zu den Arbeitsbedingungen eine ausschließliche Engführung auf arbeits- und tarifrechtliche Aspekte der Komplexität und den Interdependenzen in den Arbeitsbeziehungen 4.0 im digitalen Wandel nicht gerecht werden kann. Aufgrund der Interdependenzen und Wechselwirkungen bedarf es u. E. zwingend auch der Betrachtung unternehmenspolitischer und personalwirtschaftlicher Umfeldfaktoren – insbesondere bei einem solchen Paradigmenwechsel. Die unternehmens- und personalwirtschaftliche Dimension besitzt eine erhebliche Relevanz für die Ausgestaltung einer zukunftsfähigen AVR. Nur durch die gesamthafte Analyse lassen sich auch passgenaue, praxisrelevante Lösungen aus der Arbeitsrechtlichen Kommission heraus entwickeln. Mit diesem breiten Denkansatz sind wir auch in die Konzeption des Impulstages gegangen.

Das klingt jetzt - mit Verlaub - doch etwas abstrakt, Herr Negwer. Wo haben Sie bereits konkrete Handlungsbedarfe identifiziert? An welchen Stellen stößt die AVR beispielsweise an Grenzen?

Werner Negwer:

Nehmen wir mal als Ausgangspunkt die technologischen Trends. Mit der sog. Artificial Intelligence (AI) bzw. Künstlichen Intelligenz (KI) rollt beispielsweise eine neue Technologiewelle heran, in deren Zentrum Daten stehen. KI nutzt Daten, um uns bei den vielen Aufgaben, die wir derzeit noch selbst erledigen, zu unterstützen. Und sie wird Aufgaben erledigen können, an die wir aktuell noch nicht einmal nur ansatzweise gedacht haben. Dieser Umwälzungsprozess dürfte gerade im Krankenhaussektor besonders ausgeprägt sein. Und es betrifft nicht nur die Kernleistungsprozesse selbst, sondern in hohem Maße auch die vor- bzw. nachgelagerten Steuerungs- u. Serviceprozesse. Auch Querschnittsfunktionen wie IT/Organisation, Personal/HR,

Finanzen/Steuerung und Controlling müssen weiterentwickelt bzw. neu aufgestellt werden, um den Anforderungen aus der digitalen Transformation adäquat Rechnung tragen zu können.

Das Problem aber ist, dass für neue Berufsbilder wie sog. Data Scientists, die mit dem Einsatz von KI im Zusammenspiel im Bereich Bildererkennung beispielsweise die Funktion des Radiologen unterstützen, Talente zu erschließen sind. Das ist kein leichtes Unterfangen, da der Aufbau von Kapazitäten häufig in spezifischen Kompetenzfeldern und bei Qualifikationsprofilen zu erfolgen hat, in denen über alle volkswirtschaftlichen Sektoren hinweg eine erhebliche Nachfrage- und Wettbewerbsdynamik existiert. Gerade in diesem digitalen bzw. IT-Kontext spielen auch zusätzlich die Aspekte Unternehmens- und Führungskultur, Organisationsstrukturen und die besonderen Arbeitsbedingungen (Stichworte Agilität und Flexibilität, Innovation) eine deutlich herausgehobene Rolle. Aber ganz ungeachtet der zusätzlichen strukturellen Herausforderungen wie Entgeltsystematik (Umfang/Ausgestaltung der leistungsorientierten Vergütung) und der Vergütungshöhen haben wir aktuell ein ganz praktisches Problem im Bereich Eingruppierungen, welches wir spätestens im Anlage 2 / Struktur-Prozess zu lösen haben: für Fachkräfte z.B. im IT-Bereich existieren in der AVR bislang gar keine relevanten, passgenauen Tätigkeitsmerkmale.

Um der deutlich gestiegenen Nachfrage nach Fachkräften in diesem Bereich auch mit tariflichen Lösungen einigermaßen begegnen zu können, brauchen wir folglich ganz konkrete, aber auch innovative Ansätze. Ansonsten besteht die Gefahr, bei der Gewinnung und Bindung dieser dringend benötigten Fachkräfte nicht mehr konkurrenzfähig zu sein.

Innovative Lösungen entwickeln heißt für uns an dieser Stelle auch ganz grundsätzlich darüber nachzudenken, ob in einem Prozess der dauerhaft neue Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden stellt und tagtäglich Substitutionsdruck auf einzelne Aufgaben, Tätigkeitsmerkmale und -schritte durch neue Technologien erzeugt, die exakte Definition statischer Tätigkeitsmerkmale überhaupt zielführend ist. Insofern brauchen wir kurzfristig wirksame Lösungen, die aber reversibel sein müssen, da z.B. in Form von noch auszugestaltenden Experimentierräumen die wichtigen Erkenntnisse als Impulse auf die gemeinsam mit der Mitarbeiterseite zu entwickelnden Regelungen rück zu koppeln sind.

Ein weiteres konkretes Beispiel. Zusätzlich zur Rekrutierung erforderlicher Talente wird es ohne die Entwicklung spezifischer Expertisen, grundlegender IT-Kenntnisse und damit insgesamt

einer deutlichen Ausweitung der Qualifizierung bzw. Weiterbildung der Mitarbeiter nur unzureichend gelingen, diesen digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten. Dass gerade permanentes Lernen und die Qualifizierungsaspekte einer tarifpolitischen Flankierung bedürfen, sei an dieser Stelle mehr als nur eine Randbemerkung.

Wie gehen wir beispielsweise mit den damit in Verbindung stehenden Arbeitszeitregelungen um, insbesondere wenn beispielsweise über E-Learning Aktivitäten oder Youtube-Videos / Webinars etc. eine permanente Weiterbildung auch parallel zur eigentlichen Kerntätigkeit erfolgt, um nur eine der vielzähligen Fragestellungen zu nennen. Gerade von den Tarifexperten der BDA und vom IW in Köln erwarten wir hierfür wichtige Impulse in einer unseren Break Out Session am Impulstag.

Für uns ist es sehr wichtig, dass wir die möglichen Regelungsbedarfe im Rahmen des digitalen Wandels genau identifizieren und sorgsam

prüfen, bevor wir an die arbeitsrechtliche Umsetzung gehen.

Sie sehen hoffentlich an diesen Beispielen: wir haben eine Menge strategischer Herausforderungen im Zuge der digitalen Transformation. Wir sind davon überzeugt, dass wir hierfür wichtige Impulse und eine Reihe Erkenntnisgewinne von der geplanten Veranstaltung erhalten. Die Anregungen dieses Tages sollen auf der Dienstgeberseite weiter analysiert, gebündelt und dem Vorbild anderer Sozialpartner folgend in einer „Roadmap AVR 4.0“ zusammengefasst werden. Dies soll dann in einer der nächsten Sitzungen der Bundeskommission zur Diskussion gestellt werden und idealerweise mit in die nächste Tarifrunde oder den Anlage 2 / Struktur-Prozess aufgenommen werden.

Herr Negwer, auch Ihnen danken wir sehr herzlich für Ihre Einschätzung!

Holger Sahner

Der Dienstgeberbrief wird von den Dienstgebervertreter(inne)n im Leitungsausschuss der Arbeitsrechtlichen Kommission (AK) des DCV weitergeführt, um insbesondere den Dienstgebern eine zeitnahe Information über aktuelle Geschehnisse in der AK zu geben. Aus diesem Anliegen resultiert, dass der Dienstgeberbrief kein zeitlich regelmäßiges Erscheinungsdatum hat, sondern nach Sitzungen der AK erscheint sowie im Bedarfsfall auch zwischen diesen Sitzungen mit Berichten aus den Gremien der AK oder aktuellen Beiträgen.

Für Anregungen, Diskussionsbeiträge aber auch Kritik sind wir nicht nur offen, sondern wünschen uns dies, da wir den Dienstgeberbrief als Kommunikationsmedium verstehen.

Die Redaktion