



Von Christian Scholz und
Stefanie Müller*

Risiken und Nebenwirkungen

IBM gilt als Vorreiter: Im Rahmen des Programms „Liquid“ fallen die Grenzen zwischen eigenen und angeheuerten Spezialisten. Auch anderswo haben „Cloud-Arbeiter“ Konjunktur.

Eine grundlegende Veränderung der Arbeitsstrukturen

bahnt sich an, die weder unkompliziert noch für alle verlockend ist. Am deutlichsten wird das auf einem Werbefoto von SAP, auf dem es heißt: „The employee of the month: cloud“. Und in der Tat: Immer mehr Unternehmen bedienen sich inzwischen externer „Cloud-Arbeiter“. Was aber steckt dahinter? Und welche personalwirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Konsequenzen hat eine solche Arbeitsorganisation?

Die Cloud erlebte bisher drei evolutionäre Entwicklungsstufen. Zunächst wurden Daten in die Wolke verschoben, dann Anwendungen – und jetzt geht es darum, menschliche Arbeit in die Cloud zu verlagern. Aus Sicht radikal denkender Unternehmer ist die Ausweitung der Cloud-Logik in die Arbeitswelt nur folgerichtig. Genauso wenig, wie man wissen muss, wo Daten abgespeichert sind, muss man wissen, welche Personen letztlich eine Arbeit erledigen. Entscheidend ist nur, dass sie „irgendwer“ erledigt und das Unternehmen möglichst wenig mit diesen virtuellen Mitarbeitern zu tun hat – solange die vorgegebenen Qualitäts- und Rechtsstandards eingehalten und die geforderten Aufgaben erfüllt werden.

Dass diese Personalpolitik nicht ganz unproblematisch ist, liegt auf der Hand: Zwar locken – zumindest auf den ersten Blick – erhebliche Einsparungen und Vereinfachungen. Daneben aber können Kontrollverlust und

Unsicherheit drohen. Das kann sich auf die Qualität der Leistungen auswirken. Zudem stellen sich Fragen des Datenschutzes und der Datensicherheit.

All das gilt für die Verlagerung von menschlicher Arbeit in die Wolke ganz besonders. Hier erbringen Menschen eine spezifische Arbeitsleistung für ein Unternehmen, ohne fester Teil eines Unternehmens zu sein. Sie arbeiten irgendwo in der Wolke.

Getrieben werden die Veränderungen der Arbeitswelt durch wachsende virtuelle Arbeitsumgebungen: Hierbei etablieren sich weltweite Netzwerke der Zusammenarbeit von freien und fest angestellten Mitarbeitern. Zudem ergeben sich temporäre Strukturen im Hinblick etwa auf die Vertragsdauer von Arbeitsverhältnissen. Laufend werden Wertschöpfungsketten neu konfiguriert. Generell lösen sich Grenzen auf. Das sind nur einige Beispiele für das, was gegenwärtig geschieht.

Faszinierend für alle, aber ...

Die beschriebene Arbeitswelt ist für viele faszinierend, bietet sie doch die Möglichkeit, aus engen Strukturen auszubrechen, Erfahrungen zu sammeln, eigene Geschäftsmodelle zu entwickeln, persönliche Karrieren aufzubauen und natürlich auch Geld zu verdienen. Für andere hingegen sind damit klare Nachteile verbunden: Unsicherheit, Wettbewerbs- und Leistungsdruck, im schlimmsten Fall sozialer Abstieg.

„Arbeiten in der Wolke“ wirkt auf den ersten Blick wie eine triviale Metapher. Bei näherem Hinsehen steckt dahinter eine dramatische Veränderung der Arbeitswelt. Einerseits gewinnen Unternehmen an Flexibilität. Sie können je nach Bedarf Dienstleistungen zukaufen. Damit halten sie die Stammebelegschaft fest angestellter

Foto: neon-karnizz/Shutterstock.com

--- Mitarbeiter kleiner. Für die frei einzu-
bindenden Arbeitskräfte bedeutet es,
dass Arbeitsort, -zeit und -menge
flexibel eingesetzt werden können.
Andererseits entsteht so eine hohe
Unsicherheit für solche Freiberufler.

Für Unternehmen scheint die Aus-
gangslage klar: Sie sind weltweit da-
mit beschäftigt, Arbeitsleistung in die
Cloud zu verlegen. Auch für Unter-
nehmen in Deutschland wirkt es ange-
sichts der laufenden Diskussionen um
Mindestlohn und Werkverträge inter-
essant, Arbeitsleistung anonym und
ohne jegliche juristische Bindung ein-
zukaufen, solange „irgendwer“ die
Arbeit erledigt. Natürlich funktioniert
das nicht in allen Branchen gleich gut:
So kann Daimler keine Motoren in der
Cloud zusammenbauen lassen. Für
IBM, SAP und die Telekom ist es hin-
gegen relativ einfach, solche Modelle
zu nutzen. Letztlich gibt es aber auch
für Banken, Versicherungen, Medien-

unternehmen, den nichtstationären
Handel und viele andere Branchen
zunehmend Möglichkeiten, Arbeits-
pakete in die Cloud zu verschieben.

Für das Arbeiten in der Wolke besteh-
en weder Regeln noch Vorgaben.
Die Arbeitsleistung kann komplex sein
und hohes Wissen voraussetzen. Sie
kann aber auch aus einfachen Routine-
tätigkeiten bestehen, die von jedem
Tagelöhner erfüllbar sind und des-
halb auch an den günstigsten Anbie-
ter vergeben werden. Entsprechende
Crowdsourcing-Plattformen finden
sich zuhauf im Netz.

Zur Typisierung beziehungsweise Klas-
sifizierung von Cloudworkern bieten
sich zwei Dimensionen an. Zum einen
steht das benötigte Qualifikations-
niveau im Vordergrund, zum anderen
ist zu unterscheiden, ob die Leistung
von einem einzelnen Cloudworker
oder im Verbund erbracht wird.



Vier Typen von Cloud-Workern

Die extremste Form des Arbeitens in der Cloud praktiziert der umtriebige „Cloud-Nomade“. Er hat keine ausgeprägten Kernkompetenzen, ist vollkommen flexibel und in vielfältiger Form einsetzbar. Seine Arbeitsleistung bietet er fast wie ein mittelalterlicher Tagelöhner an und muss letztlich „nehmen, was kommt“. Beispiele für diese Variante findet man bei einfachen Programmierarbeiten oder einzelfallspezifischen Rechercheaufgaben.

Eine stärkere Position hat dagegen der „Cloud-Unternehmer“. Er verfügt über ganz spezifische Kernkompetenzen, für die er – Nachfrage einmal vorausgesetzt – auch einen guten, im Fall von gefragtem Spezialwissen sogar sehr guten Preis erzielen kann. Wegen der Transparenz in der Wolke agiert er als Unternehmer in eigener Sache, der zwar für Abnehmer „gläsern“ ist, aber trotzdem gesucht wird. Typischerweise arbeiten Cloud-Unternehmer an komplexeren Computerprogrammen, erfüllen Unteraufträge bei umfangreicheren Tätigkeiten und leisten auftragsgetriebene Entwicklungsarbeit.

Während die bisher genannten Arbeitsweisen von Einzelkämpfern praktiziert werden, gibt es beim Arbeiten in der Wolke auch Verbundlösungen. Unter den niedrig qualifizierten Akteuren findet sich die emsige „Cloud-Ameise“. Sie ist Teil eines großen Ganzen, zu dem sie etwas beisteuert. Die Cloud-Ameise weiß weder, wer die anderen Ameisen sind, noch was diese machen. Sie ist aber Teil des Kollektivs und vergibt zum Beispiel Tags zu Artikeln oder sucht Adressen und Personen im Internet.

Schließlich gibt es die Zugehörigkeit zum „Cloud-Kader“. Auch diese Akteure arbeiten in der Gruppe. Allerdings haben sie zwei Vorteile. Zum einen zeichnen sie sich durch hohe Qualifikationen aus. Zum anderen gehören sie zum definierten Lieferantenkreis renommierter Unternehmen, sind also „im Kader“. Aufgaben, die hier anfallen, betreffen umfangreiche Updates von Computerprogrammen, laufende Aktualisierungen von Social-Media-Auftritten, Betreuung von klar definierten Kundengruppen sowie generell den User-Support.

Cloudworker lassen sich in vier Gruppen einteilen (siehe Kasten Seite 44: „Vier Typen von Cloudworkern“). Sie sind komplett unterschiedlich und müssen folglich auch so behandelt werden. „Arbeiten in der Cloud“ ist ein Phänomen, das wissenschaftlich noch wenig durchdrungen ist, obwohl es mit der Theorie der virtuellen Unternehmen wichtige Anknüpfungspunkte gibt: Dort wurde zumindest in der Anfangsphase diskutiert, wie sich unabhängige Akteure „virtuell“ verbinden lassen – sofern man dies überhaupt will.

Mit Blick auf Cloudworker stellen sich Unternehmen letztlich alle personalwirtschaftlichen Grundfragen, von der Personalauswahl bis zur Personalqualifikation. Diese Fragen müssen aber je nach den vier Arten der Cloudworker differenziert behandelt werden. So wird es bei der Auftragsvergabe an „Cloud-Nomaden“ um eine möglichst effiziente und sichere Personalauswahl gehen. Gegenüber dem „Cloud-Unternehmer“ stehen Motivation und Bindung im Mittelpunkt. Die „Cloud-Ameise“ soll rasch ihre Arbeit erledigen und muss dann nur noch bezahlt werden. Mitglieder im „Cloud-Kader“ brauchen unter anderem (virtuelle) Teambuildingmaßnahmen, da sie letztlich gemeinsam arbeiten und sich als Team bewähren sollen.

Hinzu kommen Fragen der Arbeitsorganisation, da Cloudworker in der Regel nicht physisch vor Ort sind. Daraus ergeben sich Konsequenzen für alle Prozesse der Collaboration und Kommunikation. Eng damit verbunden sind auch Überlegungen zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen, die sich aus der Beschäftigung von Cloudworkern ergeben könnten.

Spätestens jetzt wird klar: Cloudworker brauchen nicht weniger Personalbetreuung, sondern teilweise sogar mehr. Damit müssen auch die Standard-Benchmarks der Personalarbeit hinterfragt werden, die sich im

Regelfall auf fest angestellte Mitarbeiter beziehen, externe Workforces aber ignorieren. Hier kann und muss die Personalabteilung aktiv werden: Sich darauf zurückzuziehen, dass Cloudworker keine Mitarbeiter sind, könnte gefährlich werden.

Wie wichtig und in ihrer Konsequenz völlig offen diese Themen sind, sieht man unter anderem an Erscheinungen wie der „External Workforce Policy“, die am 1. März 2014 bei SAP in Kraft getreten ist. Danach gibt es dort keine Einzel- und Direktverträge mit Freiberuflern. Zudem muss sichergestellt werden, dass die „individuelle Ressource“ unabhängig von SAP-Weisungen arbeitet und auch nicht in die Arbeitsorganisation eingegliedert ist. Dahinter steckt die Angst vor einer Überprüfung von externen Mitarbeitern auf Scheinselbstständigkeit.

Paradoxe Situationen

Das allerdings führt zu einer paradoxen Situation: Auf der einen Seite basiert das Arbeiten in der Wolke auf einer integrierten Wertschöpfung. Auf der anderen Seite soll gerade dies ausgeschlossen werden. Auf der einen Seite sollen also auch externe Mitarbeiter irgendwie als richtige Mitarbeiter behandelt werden. Auf der anderen Seite darf aber gerade das nicht geschehen.

Politik und Unternehmen stochern hier gleichermaßen im Nebel, ohne eine klare Linie für Unternehmen und für die Cloudworker zu schaffen. Während die Unternehmen auf internationale Cloudworker ausweichen werden, sind die deutschen Cloudworker letztlich die Leidtragenden, die sich vielleicht zu früh als Cloud-Unternehmer im Home Office auf Mallorca gesehen haben.

*** Professor Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Dr. Stefanie Müller ist dort wissenschaftliche Mitarbeiterin.**