



..... ZEITSCHRIFT FÜR
..... INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE
..... FORSCHUNG

Ausgabe 2024

- 4 **Lehren und Lernen in der Berufsbildung 2030**
Martin Bauer
- 16 **Erweiterung der erlaubten gesetzlichen Arbeitszeit, Mitarbeiter-Ziele und Work-Life-Balance: Ein Widerspruch, der keiner ist!**
Elmar Stein
- 24 **China und der Datenschutz: Ein Balanceakt zwischen Datenaustausch und Sicherheitsanforderungen im globalen Kontext**
Rainer Lukas
- 31 **Krisenfrüherkennung in Unternehmen:
Eine Analyse zum Stand der Umsetzung nach § 1 StaRUG**
Steffen Burdorf, Sonja Keppler
- 40 **Rechtliche Grenzen der Bepreisung von Bareinzahlungen und Barauszahlungen durch Banken**
Dr. Volker Lang und Prof. Dr. Patrick Rösler
- 47 **Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen von Jugendlichen durch Beziehungsdidaktik an berufsbildenden Schulen als maßgebender Faktor für den erfolgreichen Eintritt in den Arbeitsmarkt**
Jens Soemers
- 56 **Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Beschaffung: Chancen nutzen, Datenschutz sichern, Compliance meistern**
Rainer Lukas
- 67 **The Impact of Customer Psychology Principles on Digital Sales: Methods and Applications**
Xenia Brandstätter

JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

ISSN: 2196-4688

ZEITSCHRIFT FÜR INTERDISZIPLINÄRE ÖKONOMISCHE FORSCHUNG

Journal of Interdisciplinary Economic Research

2024

Published by:

Allensbach Hochschule, Konstanz

Editor in chief:

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach Hochschule, Konstanz

Editorial Board:

Prof. Dr. Felix Unger

Prof. Dr. Sonja Keppler, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Holger Zinn, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Patrick Peters, Allensbach Hochschule, Konstanz

Review Committee:

Assoc. Prof. Dr. Mehmet Aga, Cyprus International University, Nordzypem

Prof. Achim Albrecht, PhD, Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen

Univ. Prof. Dr. Drazen Barkovic, Josip - Juray - Strossmayer University of Osijek

Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Leitender Direktor des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI)

Prof. Dr. Dr. Alexander Haselhorst, IST-Hochschule für Management, Düsseldorf

Prof. Dr. Ulrich Hermann, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Wolfgang Hößl, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Gerd Hofmeister, Fachhochschule Erfurt

Doc. Dr. Jana Keketiova, PhD, Trnava University

Prof. Dr. Paul Nikodemus

Prof. Dr. Volkmar Langer

Dr. Salvatore D'Ambra

Univ. Prof. Dr. rer. nat. Karl Sudi

Prof. Dr. Dr. Martin Stieger, Allensbach Hochschule, Konstanz

Prof. Dr. Martin Bauer, Allensbach Hochschule, Konstanz

Univ.-Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Universität des Saarlandes

Univ.-Prof. Dr. Harald Stummer, UMIT Private Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik und Technik

Technical Editor:

Endre Orbán, eGraphix.ro

Herausgeber, Verlag und Bezug:

Allensbach Hochschule, Konstanz | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | info@allensbach-hochschule.de

Printed in Germany ISSN: 2196-4688

The journal is indexed in the following databases:

Deutsche Nationalbibliothek, Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, EconBiz, Google Scholar, Leibniz-Informationszentrum für Lebenswissenschaften, Max-Planck-Institute for Comparative and International Law, RePEc (Research Papers in Economics), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Zuschriften und Kritik an:

Allensbach Hochschule | Lohnerhofstr. 2 | 78467 Konstanz | info@allensbach-hochschule.de

Vorwort

Die Ihnen vorliegende Zeitschrift widmet sich wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen im interdisziplinären Kontext.

Jedes Fach verfügt über seine eigene Gemeinschaft von Expertinnen und Experten. Mit unserer interdisziplinären Herangehensweise wollen wir diese zusammenbringen, um die vier Säulen des akademischen Diskurses zu stärken: Wissen, Forschung, Bildung und Theorie. Der Grundgedanke ist nicht neu. Schon in der Antike finden wir die interdisziplinäre Idee, wenn es um die Verbindung der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen geht.

Viele Probleme unserer modernen Welt benötigen einen interdisziplinären Ansatz, der im Stande ist, unser aller intellektuelles Potential zu mobilisieren, und welcher uns zwingt, mit unserem kategorialen Denken zu brechen und Neuland zu betreten.

Die Autorinnen und Autoren verfügen über langjährige Berufs- und Forschungserfahrung in ihren Disziplinen. Wir hoffen, dass unsere Beiträge Wissenschaft und Forschung in hohem Maße fördern.

Konstanz, Dezember 2024

Die Herausgeber

Preface

The present journal publishes articles in economic research focusing on interdisciplinary science.

Every subject possesses its own community of experts. With our interdisciplinary approach we want to bring them together to fortify the four pillars of the academic discourse: knowledge, research, education and theory. This idea is not new. Even in ancient times we can find an interdisciplinary idea when it comes to combining different disciplines.

Many problems of our modern world require interdisciplinary approaches that are able to mobilize the intellectual potential of all of us, that force us to abandon our categorical thinking and force us to break new ground.

The authors have profound knowledge in their areas of research by long standing professional and academic experience. We hope that our contributions will stimulate science and research to a high degree.

Konstanz, December 2024

The editors

JEL: A29

Lehren und Lernen in der Berufsbildung 2030

Martin Bauer

ABSTRACT

The article examines the profound changes in vocational education triggered by digital transformation. It focuses on the integration of digital media and its implications for educational didactics. The paper explores the potentials and challenges arising from the use of digital teaching methods. In particular, it analyzes how these technologies contribute to the development of vocational competencies and which didactic concepts are necessary to optimize the learning process. The investigation is grounded in current research findings and practical examples from educational practice. The article aims to provide a foundation for further discussion on the role of digital media in vocational education and to offer valuable insights for the development of future-oriented teaching and learning concepts.

KEYWORDS

Vocational Education, Vocational Training, Digital Media, Media Didactics, Digital Transformation, Competency Development, Educational Technology

SYNOPSIS

Der Artikel untersucht die tiefgreifenden Veränderungen in der Berufsbildung, die durch den digitalen Wandel ausgelöst wurden. Im Mittelpunkt steht die Integration digitaler Medien und deren Auswirkungen auf die Mediendidaktik. Der Beitrag beleuchtet die Potenziale und Herausforderungen, die sich aus der Nutzung digitaler Lehrmethoden ergeben. Insbesondere wird analysiert, wie diese Technologien zur Entwicklung beruflicher Kompetenzen beitragen und welche didaktischen Konzepte erforderlich sind, um den Lernprozess zu optimieren. Die Untersuchung basiert auf aktuellen Forschungsergebnissen und praktischen Beispielen aus der Bildungspraxis. Der Artikel soll eine Grundlage für die weitere Diskussion über die Rolle digitaler Medien in der Berufsbildung darstellen und wertvolle Impulse für die Entwicklung zukunftsorientierter Lehr- und Lernkonzepte bieten.

SCHLAGWORTE

Berufsbildung, Berufliche Bildung, Digitale Medien, Mediendidaktik, Digitale Transformation, Kompetenzentwicklung, Bildungstechnologie

EINLEITUNG

Die Berufsbildung steht vor einem entscheidenden Wendepunkt, geprägt durch den fortschreitenden digitalen Wandel in der Arbeitswelt. Konventionelle Tätigkeitsfelder, Berufsbilder und Qualifizierungsinhalte brechen weg, neue entstehen, verlangen den Erwerb neuer beruflicher Kompetenzen, eröffnen aber auch bislang unbekannte Möglichkeiten¹.

Digitale Medien sowie der gesamte Prozess der Digitalisierung, Technologisierung und Automatisierung nehmen hierbei eine zentrale Rolle ein und verändern sowohl die didaktischen Konzepte als auch die Lern- und Arbeitsumgebungen grundlegend². Die technologischen Entwicklungen³ und die Integration von künstlicher Intelligenz, innovativen Assistenzsystemen, Virtual Reality und Augmented Reality eröffnen neue Möglichkeiten⁴ für personalisiertes und praxisnahes Lernen, stellen jedoch auch erhebliche Herausforderungen an die Gestaltung und Umsetzung von Lehr-Lernprozessen. Gleichzeitig bleibt die Frage offen, ob diese Entwicklungen eine tiefgreifende Transformation (v. a. hinsichtlich der digitalen Transformation⁵), also eine Wandlung, des Berufsbildungswesens bewirken oder lediglich als Wendepunkt hin zu einer erweiterten Nutzung bestehender didaktischer Konzepte fungieren. In diesem Artikel wird vor dem Hintergrund, dass Berufsbildung der Schlüssel für die individuelle und gesellschaftliche Teilhabe der Menschen und damit in weiterer Folge entscheidend für die wirtschaftliche

1 Nationale Akademie der Wissenschaften, Union der deutschen Akademien der Wissenschaften (2024), S. 7.

2 Gensicke et al. (2020), S. 185.

3 Hähn/Rattermann-Busse (2020), S. 136.

4 Devi et al. (2024), S. 14f.

5 Wilmers et al. (2020), S. 172.

Entwicklung eines Landes ist⁶, untersucht, ob die aktuellen Entwicklungen eine grundlegende Transformation der Berufsbildung erfordern oder ob sie als Fortführung und Anpassung etablierter Lehrmethoden verstanden werden können. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Rolle digitaler Medien und ihrer Bedeutung für die Zukunft der Berufsbildung. Es wird beleuchtet, wie sich der Einsatz dieser Technologien auf die didaktische Praxis auswirkt und welche Kompetenzen sowohl von Lehrenden als auch Lernenden notwendig sind, um den Herausforderungen einer sich rasant digitalisierenden Arbeitswelt zu begegnen. Dieser Artikel widmet sich somit fokussiert folgender Frage:

Wie können digitale Medien in der Berufsbildung eingesetzt werden und welche didaktischen Konzepte sind erforderlich, um das Lernen effektiv zu gestalten?

BEGRIFFSDEFINITIONEN UND VORSICHTIGER

VERSUCH EINER VERORTUNG

Der Begriff „Medien“ ist vielschichtig und wird in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich verwendet⁷. Grundsätzlich lassen sich Medien als Mittel zur Informations- und Wissensvermittlung definieren. In der Berufsbildung spielen gegenwärtig vor allem technische und digitale Medien eine zentrale Rolle, die spezifische Eigenschaften aufweisen, die sie von traditionellen Medien unterscheiden. Digitale Medien⁸ sind nicht nur in der Lage, Inhalte unabhängig von Raum und Zeit zu übertragen, sondern ermöglichen auch eine Interaktivität und Vernetzung⁹, die es Lehrenden und Lernenden erlaubt, einerseits aktiv am Lehr-Lernprozess teilzunehmen und andererseits diesen partizipativ in Echtzeit zu adaptieren, strukturieren, konzipieren, implementieren und an verschiedensten Bedarfen und Bedürfnissen zu orientieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt der für den Unterricht/die Vorlesung/die Anweisung/die Instruktion/ ... relevanten Unterrichtsmedien. Der rot gefasste Abschnitt adressiert die digitalen Medien.

Abbildung 1: Kategorien von Unterrichtsmedien und Beispiele für Medien¹⁰ *

6 Nationale Akademie der Wissenschaften, Union der deutschen Akademien der Wissenschaften (2024), S. 56.

7 Unter anderem Hoffmann (2003), S. 14 f.; Clark (1983), S. 445; Kozma (1994), S. 7 ff.

8 Unter anderem Rüschhoff/Wolff (1999), S. 54.; Hüther (2005), S. 350.; Manovich (2002), S. 27 f.; Schellhove (1997), S. 182.

9 Herzig (2014), S. 9.

10 Erweitert und aktualisiert, nach von Martial (2002), S. 143 und Meyer (1987), S. 150.

* **Abbildung 1** can be found at the end of the document

Didaktik, verstanden als die Wissenschaft vom Lehren und Lernen¹¹, erhält durch die Integration digitaler Medien eine erweiterte Dimension. Die Mediendidaktik beschäftigt sich daher mit der Frage, wie digitale Medien sinnvoll in den Unterricht integriert¹² werden können, um die Lehr-Lernprozesse zu individualisieren, optimieren, intensivieren, flexibilisieren, heterogenisieren, diversifizieren und schließlich inklusiv zu gestalten.

In der Berufsbildung, die notwendigerweise stark auf praxisnahes Lernen und die Anwendung von Wissen im realen Arbeits- bzw. Tätigkeitsfeld abzielt, bieten digitale Medien besondere Vorteile. Sie ermöglichen es, Lerninhalte in vielfältigen Formaten bereitzustellen und den Lehr-Lernprozess durch interaktive und kollaborative Elemente¹³ zu bereichern. Um die Möglichkeiten digitaler Medien voll auszuschöpfen, bedarf es jedoch einer fundierten mediendidaktischen Konzeption. Lehrende müssen in der Lage sein, digitale Medien nicht nur als Werkzeug, sondern als integralen Bestandteil des Lehr-Lernprozesses zu verstehen und sinnvoll im Unterrichtsgeschehen zu nutzen. Dies erfordert eine umfassende didaktische Planung, die sowohl technische als auch pädagogische Aspekte und ein diesbezüglich erweitertes und vertiefendes Verständnis für die Aufgabenstellungen aus dem gegenwärtigen und prospektiven Berufsumfeld der Lernenden berücksichtigt.

ASPEKTE DER MEDIENDIDAKTIK – RELEVANZ

IM KONTEXT DER BERUFSBILDUNG

In der Berufsbildung können digitale Medien besonders dazu beitragen, komplexe berufliche Situationen und verschiedene interaktive Aufgabenstellungen in virtuellen Umgebungen zu simulieren und damit dazu beitragen, die zukünftigen berufsspezifische Fähigkeiten und Kompetenzen der Lernenden in einem geschützten Rahmen, begleitet, beraten, gecoach und supervisiert durch Lehrende zu entwickeln. Dies steigert nicht nur die Bedeutung des Lernprozesses, sondern auch die Zugänglichkeit¹⁴, das Engagement und die Motivation¹⁵ der Lernenden, da sie unmittelbar erkennen können, wie das erworbene Wissen praktisch umgesetzt wird.

11 Dolch (1965), S. 45.

12 Riedl/Schelten (2013), S. 58.

13 Vogel/Fischer (2020), S. 58.

14 Klafki (1975), S. 140ff.

15 vgl. Studien von Jenö et al. (2017); Hillmayr et al. (2017); Ristanto et al. (2020).

Zunächst ist es wichtig zu verstehen, dass Mediendidaktik mehr ist als nur der Einsatz von (neuen) Technologien im Unterricht. Sie bezieht sich auf die systematische Planung und Gestaltung von Lehr-Lernprozessen, bei denen Medien eine zentrale Rolle spielen. Hierbei geht es um die Auswahl, den Einsatz und die Evaluation von Medien, um den Lernenden den Zugang zu Wissen zu erleichtern und ihre Lernprozesse nachhaltig zu unterstützen. Ein zentraler Aspekt der Mediendidaktik ist dabei die Frage nach der Auswahl geeigneter Medien für den Unterricht. Digitale Medien bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten, die weit über die traditionellen Unterrichtsmedien hinausgehen. In der Praxis bedeutet dies, dass Lehrende nicht nur entscheiden müssen, welche Inhalte vermittelt werden sollen, sondern auch, welches Medium am besten geeignet ist, um diese Inhalte zu transportieren. Diese Entscheidung hängt von verschiedenen Faktoren ab, etwa dem Lernziel, der Zielgruppe und den didaktischen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus spielt die Gestaltung von Lernprozessen eine zentrale Rolle in der Mediendidaktik. Der Einsatz digitaler Medien erfordert oft eine Neugestaltung des Unterrichts, da traditionelle Lehrmethoden nicht immer mit den neuen Medien kompatibel sind. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Kreativität seitens der Lehrenden, die in der Lage sein müssen, ihre didaktischen Konzepte kontinuierlich an die sich verändernden technologischen Möglichkeiten anzupassen. Insgesamt zeigt sich, dass die Mediendidaktik einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung von Lernumgebungen in der Berufsbildung leisten kann.

DER WANDEL DES MEDIENEINSATZES

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahrzehnten einen tiefgreifenden Wandel in der Bildung und speziell in der Berufsbildung eingeleitet. Im Zentrum dieser Entwicklung steht die Integration digitaler Medien, die nicht nur die Art und Weise des Lehrens und Lernens transformiert, sondern auch das didaktische Verständnis grundlegend verändert hat. In diesem Teil des Artikels wird die historische Entwicklung der Mediendidaktik betrachtet und analysiert, wie digitale Medien die Didaktik beeinflusst haben und weiterhin beeinflussen werden.

Die Geschichte der Mediendidaktik ist eng mit der Entwicklung der Medien selbst verknüpft. Bereits im 17. Jahrhundert wurde durch das Buch „Orbis Sensualium Pictus“¹⁶ von Johann Amos Comenius ein Mei-

lenstein gesetzt, das als eines der ersten Lehrwerke gilt, das den didaktischen Einsatz von Bildern zur Wissensvermittlung systematisch nutzte. Diese frühe Form der Mediendidaktik war geprägt von der Visualisierung abstrakter Inhalte, um sie den Lernenden zugänglicher zu machen. Mit der Einführung des Films¹⁷ und später des Fernsehens im 20. Jahrhundert wurden audiovisuelle Medien zunehmend in der Bildung eingesetzt, was zur Entstehung der audiovisuellen Didaktik führte. Diese legte den Grundstein für die systematische Integration von Medien in den Unterricht und eröffnete neue Möglichkeiten der Wissensvermittlung, die über den reinen Text hinausgingen.

Mit dem Aufkommen des Computers und des Internets begann eine neue Ära der Mediendidaktik. Die Digitalisierung ermöglichte es, Lernprozesse interaktiver und individueller zu gestalten. Lernsoftware, Onlinekurse und multimediale Lernumgebungen wurden zu zentralen Elementen der Bildung, insbesondere in der Berufsbildung, die stark auf praxisnahe und anwendungsorientierte Lernformen setzt. Diese Entwicklungen führten zur Entstehung der E-Learning-Didaktik, die sich mit den spezifischen Anforderungen und Möglichkeiten digitaler Lernumgebungen auseinandersetzt. Ein wesentlicher Bestandteil der modernen Mediendidaktik ist die Entwicklung von Modellen und Theorien, die den Einsatz digitaler Medien im Unterricht systematisieren und optimieren sollen.

Eines der bekanntesten Modelle ist das SAMR-Modell von Ruben Puentedura¹⁸, das, wie aus der nachfolgenden Abbildung 2 ersichtlich wird, den digitalen Medieneinsatz in vier Stufen einteilt: Substitution/Ersetzung, Augmentation/Erweiterung, Modifikation/Änderung und Redefinition/Neubelegung

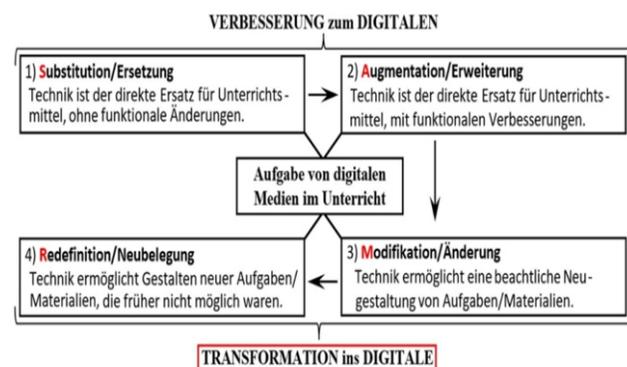


Abbildung 2: SAMR-Modell¹⁹

¹⁷ Süß et al. (2018), S. 50.

¹⁸ Puentedura (2012).

¹⁹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Puentedura (2012).

¹⁶ Comenius (1658).

Dieses Modell hilft Lehrenden, den Grad der digitalen Transformation in ihrem Unterricht zu reflektieren und zu verbessern. Während auf der Substitutions- bzw. Ersetzungsstufe analoge Medien einfach durch digitale ersetzt werden, zielt die Redefinitions- bzw. Neudefinitionstufe darauf ab, völlig neue Lernaufgaben zu schaffen, die ohne digitale Medien nicht möglich wären. Das SAMR-Modell zeigt, dass der Einsatz digitaler Medien nicht nur technologische Aspekte umfasst, sondern auch erhebliche didaktische Herausforderungen mit sich bringt.

Ein weiteres bedeutendes Modell ist, wie in Abbildung 3 zu sehen, das TPACK-Modell (Technological Pedagogical Content Knowledge), das von Mishra und Koehler²⁰ entwickelt wurde.

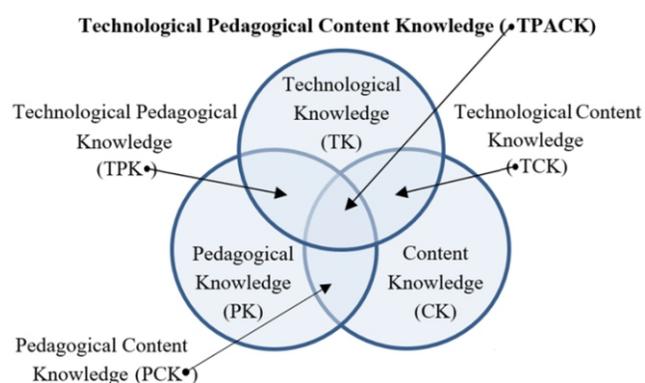


Abbildung 3: TPACK-Modell²¹

Dieses Modell betont, dass ein erfolgreicher Einsatz digitaler Medien im Unterricht eine sorgfältige Abstimmung von fachlichem Wissen, pädagogischem Wissen und technologischem Wissen erfordert. Lehrende müssen nicht nur wissen, wie sie digitale Werkzeuge bedienen, sondern auch, wie sie diese sinnvoll in ihren Unterricht integrieren, um die Lernziele zu erreichen. Das TPACK-Modell unterstreicht die Komplexität der digitalen Transformation in der Bildung und die Notwendigkeit einer ganzheitlichen didaktischen Planung.

Die Integration digitaler Medien in die Berufsbildung hat zudem das Verständnis von Lernen und Lehren grundlegend verändert. Traditionelle, Lehrendenzentrierte Methoden werden zunehmend durch Lernendezentrierte Ansätze ersetzt, die die Autonomie und Selbststeuerung²² der Lernenden fördern. Digitale Medien ermöglichen es den Lernenden, in ihrem eigenen

Tempo und nach ihren eigenen Bedürfnissen zu lernen, was insbesondere in der Berufsbildung, die oft mit heterogenen Lerngruppen arbeitet, von großem Vorteil ist. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in neuen didaktischen Konzepten wie dem Flipped Classroom oder dem Blended Learning wider, die durch digitale Medien die Lernenden aktiv in den Lernprozess einbeziehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mediendidaktik im Zeitalter der Digitalisierung vor einer tiefgreifenden Transformation steht. In weiterer Folge werden nun spezifische Herausforderungen und Chancen, die mit der digitalen Transformation der Berufsbildung einhergehen, vertieft behandelt, um aufzuzeigen, wie Lehrende und Lernende diese Veränderungen erfolgreich gestalten können.

KOMPETENZANFORDERUNGEN AN LEHRENDE UND LERNENDE IM BEREICH DER DIGITALEN MEDIEN

In diesem Absatz wird der Fokus auf die spezifischen Kompetenzen gelegt, die Lehrende und Lernende im Zeitalter der digitalen Bildung entwickeln müssen, um den Anforderungen einer zunehmend digitalen Berufswelt gerecht zu werden²³. Zudem werden zentrale Modelle zur digitalen Transformation des Unterrichts in der Berufsbildung vorgestellt und analysiert.

Die zunehmende Digitalisierung der Berufsbildung erfordert von Lehrenden, wie bereits festgehalten, die Fähigkeit, digitale Medien sinnvoll in den Unterricht zu integrieren. Hierbei spielen digitale Kompetenzen „[...] und eine positive Einstellung zur Digitalen Bildung als neuem Bildungsauftrag [...]“²⁴ eine entscheidende Rolle, die sowohl von den Lehrenden als auch von den Lernenden entwickelt und kontinuierlich erweitert werden müssen. Digitale Kompetenz umfasst ein breites Spektrum an Fähigkeiten, die von der Nutzung und Verwaltung digitaler Werkzeuge bis hin zur sicheren und kritischen Reflexion digitaler Inhalte reichen. In der EU-Schlüsselkompetenzrahmen²⁵ von 2018 wird digitale Kompetenz als eine der zentralen Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen aufgeführt. Sie umfasst unter anderem die sichere Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), die Erstellung und Bearbeitung digitaler Inhalte, die Teilnahme an sozialen Netzwerken sowie den Schutz persönlicher Daten und der Privatsphäre.²⁶

²³ Knüsel/Schäfer (2020), S. 29.

²⁴ Irion (2023), S. 236.

²⁵ Europäische Kommission (2018), S. 2.

²⁶ BM für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2018), S. 28; Joint Information Systems Committee (2014); Eichhorn (2018), S. 44 ff.

²⁰ Mishra/Koehler (2006), S. 1024 ff.

²¹ Eigene Erstellung in Anlehnung an Mishra/Koehler (2006), S. 1025.

²² Herzig, (2001); Walber, (2003); (2005).

Der Europäische Rahmen für die Digitale Kompetenz von Lehrenden (DigCompEdu)²⁷ bietet eine zusätzliche systematische Orientierung. Dieser gliedert, wie in Abbildung 4 dargestellt, die 22 digitalen Kompetenzen in sechs Bereiche, darunter die berufliche Weiterentwicklung, die Auswahl und Anpassung digitaler Ressourcen, das Lehren und Lernen mit digitalen Medien sowie die Förderung der digitalen Kompetenz der Lernenden²⁸.

Abbildung 4: Übersicht über die Kompetenzbereiche²⁹ *

Lehrende müssen daher nicht nur technische Fähigkeiten erwerben, sondern auch pädagogisches und fachdidaktisches Wissen im Umgang mit digitalen Medien weiterentwickeln³⁰. Diese ganzheitliche Perspektive ist notwendig, um den Lernenden eine aktive und reflektierte Teilnahme an der digitalen Welt zu ermöglichen. Im Kontext der Berufsbildung, die stark praxisorientiert ist, stellen digitale Medien zudem eine besondere Herausforderung dar. Hier sind digitale Kompetenzen³¹ gefragt, die über die reine Nutzung von Software und Hardware hinausgehen. Lernende müssen in der Lage sein, komplexe digitale Werkzeuge in realen Arbeitssituationen anzuwenden und ihr Wissen situations- und aufgabenunabhängig einzusetzen. Dies erfordert ein hohes Maß an Problemlösungsfähigkeit, kritischem Denken und Selbstregulation.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Entwicklung digitaler Kompetenzen und die Anwendung von verschiedenen Modellen zentrale Elemente für die erfolgreiche Gestaltung der Berufsbildung in der digitalen Welt sind. Diese Kompetenzen und Modelle unterstützen Lehrende dabei, den Unterricht so zu gestalten, dass er den Anforderungen der digitalen Arbeitswelt gerecht wird und den Lernenden die notwendigen Fähigkeiten vermittelt, um erfolgreich zu agieren.

MEDIENDIDAKTISCHE KONZEPTE UND METHODEN DER BERUFSBILDUNG

Nachdem wir nun die Entwicklung der Mediendidaktik und die Bedeutung digitaler Kompetenzen sowie die relevanten Modelle zur digitalen Transformation im

Bildungswesen diskutiert haben, adressieren die weiteren Ausführungen konkrete mediendidaktische Konzepte und Methoden, die in der Berufsbildung zur Anwendung kommen.

Ein zentraler Aspekt der Mediendidaktik ist die Konzeption von Lehr-Lern-Settings, die digitale Medien integrativ nutzen. Dabei ist es wichtig, dass digitale Medien nicht isoliert, sondern als Teil eines ganzheitlichen didaktischen Konzepts gesehen werden. Ein erfolgreiches mediendidaktisches Design berücksichtigt daher die spezifischen Anforderungen des Unterrichts, der Lernenden und der digitalen Werkzeuge. In der nachfolgenden Grafik und der anschließenden Erläuterung wird ein kurzer Überblick über eine mögliche, nach Schiersmann, Busse & Krause (2002) und Bender (2017) adaptierte Variante der Konzeption – also von der Analyse bis zur Anwendung – dargestellt.



Abbildung 5: Konzeptionsprozess³²

Die Konzeption eines mediendidaktischen Designs beginnt stets mit den beiden Analysephasen (1a.+1b.). Im Rahmen des Prozessschritts 1a., Analyse und Ziele, ist die konzipierende Person – zumeist die Lehrperson – gefordert, alle notwendigen Informationen (technische Ausstattung, organisatorischer Kontext, Alter, Bildungsniveau, fachspezifische Vorkenntnisse, Sprachkenntnisse, Hetero- oder Homogenität der Lernenden, Medienzugang, Motivation ...) für die zukünftig abzuholdende Bildungsveranstaltung und damit für die diesbezüglich notwendigen mediendidaktischen Einsatzmöglichkeiten zu sammeln.

Phase 1b., Lehrplananalysephase, schließt eine umfassende Rahmenlehrplan- oder Curriculumanalyse ein, um zu ermitteln, welche digitalen Medien und Methoden am besten geeignet sind, um die vorgegebenen

27 Redecker (2017), S. 8f.

28 Schmidt-Hertha et al. (2020), S. 316.

29 Redecker/Punie (2019), S. 6 übersetzt Goethe-Institut (2019).

30 Stockreiter (2021), S. 38.

31 Forschungsgruppe Lehrerbildung Digitaler Campus Bayern, (2017), S. 71.

* **Abbildung 4** can be found at the end of the document

32 Eigene Erstellung in Anlehnung an Bender (2017), S. 73.

Lernziele zu erreichen. Diese Phase bildet die Grundlage für die anschließende Auswahl und Anpassung der digitalen Medien.

Nach den Analysephasen folgt Phase 2, die produktive Lehrplanrezeption, bei der Lehrpersonen Unterrichtseinheiten unter Einbeziehung digitaler Medien konkret planen. Hier soll der Lehrplan in eine umsetzungsmögliche und unterrichtbare Form gebracht werden und so zu gestalten sein, dass die Lernziele durch den Einsatz digitaler Medien effektiv unterstützt werden. Hier wird beispielsweise entschieden, welche Medien für welche Lehrinhalte genutzt werden sollen und wie diese Medien in den Unterricht integriert werden. Die Auswahl der Medien sollte dabei nicht nur auf deren technische Möglichkeiten, sondern vor allem auf deren pädagogischen Mehrwert fokussieren. Digitale Medien bieten beispielsweise die Möglichkeit, komplexe Inhalte interaktiv und multimedial aufzubereiten, was den Lernprozess erleichtern und vertiefen kann.

In der nächsten Phase erfolgt die detaillierte Konzeption, bei der die konkreten Unterrichts- und Medienarrangements festgelegt werden. Hier geht es um die Planung der Lernaktivitäten, die Einbindung der digitalen Medien in den Unterrichtsablauf und die Gestaltung von Aufgaben und Lernmaterialien. Diese Phase umfasst auch die Entscheidung über die Sozialformen (Einzel-, Gruppen- oder Plenumsarbeit) und die Aktionsformen (z. B. entdeckendes Lernen, Projektarbeit etc.), die im Unterricht zum Einsatz kommen sollen. Ein gutes mediendidaktisches Design strebt dabei eine Balance zwischen traditionellen und digitalen Medien an, um die Lernenden optimal zu fördern.

Ein weiteres wichtiges Element der mediendidaktischen Konzeption ist die Erstellung und Anwendung von Lernmaterialien. Hierbei kommt es darauf an, digitale Inhalte so zu gestalten, dass sie den Lernprozess unterstützen und die Lernziele effektiv erreichen. Dies kann die Entwicklung von interaktiven Lernvideos, Online-Quizzes oder digitalen Simulationen umfassen. Bei der Erstellung dieser Materialien ist es wichtig, dass sie didaktisch durchdacht und auf die Zielgruppe abgestimmt sind. So sollten beispielsweise Lehrvideos in der Berufsbildung klar strukturiert und in kurze, leicht verständliche Abschnitte unterteilt sein, um die Aufmerksamkeit der Lernenden zu halten und den Wissenstransfer zu fördern. Lehrvideos eignen sich besonders gut zur Vermittlung komplexer Inhalte, da sie es ermöglichen, reale Gegebenheiten, praxisnahe Situationen,

Arbeitsabläufe, eine Erklärung technischer Prozesse, die Darstellung von Arbeitsschritten oder eine Einführung in theoretische Konzepte und/oder die Vermittlung komplexer Informationen visuell und auditiv aufzubereiten. Sie können zudem jederzeit abgerufen und in einem individuellen Lerntempo wiederholt werden, was das selbstgesteuerte Lernen unterstützt. Die didaktische Qualität solcher Videos hängt jedoch stark von ihrer Konzeption, Qualität und Produktion ab. Daneben gibt es zahlreiche weitere digitale Werkzeuge, die in der Berufsbildung zum Einsatz kommen können. Dies reicht von Lernplattformen und digitalen Arbeitsblättern über interaktive Whiteboards bis hin zu simulationsbasierten Lernumgebungen. Diese digitalen Werkzeuge können den Unterricht bereichern und dazu beitragen, die Lernenden aktiv in den Lernprozess einzubeziehen.

Nachdem all diese Schritte befolgt wurden und es der Lehrperson gelungen ist, den analogen Unterricht zu digitalisieren, kann die exemplarisch dargestellte Unterrichtsstunde im neuen digitalen Format abgehalten werden.

Der letzte Schritt der mediendidaktischen Konzeption ist die Evaluation. Um die Qualität und Wirksamkeit des Unterrichts mit digitalen Medien zu gewährleisten, ist es notwendig, den Lernprozess regelmäßig zu evaluieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Hierbei können sowohl formative als auch summative Evaluationsmethoden zum Einsatz kommen. Formative Evaluationen ermöglichen es, den Lernfortschritt der Lernenden kontinuierlich zu überwachen und den Unterricht entsprechend anzupassen. Summative Evaluationen hingegen bieten eine abschließende Bewertung des Lernerfolgs und der Wirksamkeit der eingesetzten Medien. Eine erfolgreiche Evaluation liefert wertvolle Rückmeldungen, die in die weitere Unterrichtsplanung einfließen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die mediendidaktische Konzeption digitaler Medien in der Berufsbildung ein komplexer und vielschichtiger Prozess ist, der eine sorgfältige Planung und kontinuierliche Reflexion erfordert. Nur durch eine sorgfältige und gezielte Integration digitaler Medien in den Unterricht kann gewährleistet werden, dass ihr didaktisches Potenzial voll ausgeschöpft wird und die Lernenden optimal auf die Anforderungen einer prospektiv digital gestalteten Arbeitswelt vorbereitet werden. Der abschließende Teil dieses Artikels wird sich mit den zukünftigen Heraus-

forderungen und Perspektiven der Mediendidaktik in der Berufsbildung auseinandersetzen.

ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN DER MEDIENDIDAKTIK IN DER BERUFSBILDUNG

Die rapide Weiterentwicklung digitaler Technologien stellt das Bildungssystem vor neue Aufgaben, erfordert zusätzlich eine hohe Anpassungsfähigkeit, eröffnet aber gleichzeitig vielfältige Chancen, Lehr- und Lernprozesse innovativ zu gestalten.

- Eine der größten Herausforderungen für die Berufsbildung wird darin bestehen, den technologischen Wandel kontinuierlich in die mediendidaktische Praxis zu integrieren. Lehrende müssen sich stetig weiterbilden, um nicht nur auf dem aktuellen Stand der Technik zu bleiben, sondern auch die didaktischen Potenziale dieser Technologien voll ausschöpfen zu können. Dies erfordert eine Kultur des lebensbegleitenden Lernens, die nicht nur von den Lernenden, sondern auch von den Lehrenden aktiv gelebt werden muss.
- Die Integration von künstlicher Intelligenz (KI) in den Unterricht birgt gleichfalls vielversprechende Perspektiven. KI kann personalisiertes Lernen ermöglichen, indem sie individuelle Lernpfade erstellt und die Lernenden gezielt unterstützt. Diese Technologie könnte die Differenzierung im Unterricht auf ein neues Niveau heben, indem sie gezielt auf die Stärken und Schwächen einzelner Lernender eingeht. Jedoch birgt die Integration von KI auch ethische und datenschutzrechtliche Herausforderungen. Der Schutz der Daten der Lernenden, aber auch der Lehrenden muss sichergestellt und ihre faire Verwendung gewährleistet werden. Dies setzt die Etablierung klarer ethischer Richtlinien bzw. Vorgaben sowie eine sorgfältige Reflexion der Folgen des Einsatzes von KI im Bildungssektor voraus.
- Ein weiterer Trend, der die Zukunft der Mediendidaktik prägen wird, ist die verstärkte Nutzung von Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR). Diese Technologien bieten immersive Lernerfahrungen, die traditionelle Lehrmethoden ergänzen und erweitern können. Beispielsweise könnten Auszubildende in einem sicheren, virtuellen Umfeld komplexe Maschinen bedienen oder gefährliche Arbeitssituationen durchspielen, bevor sie diese in der Realität erleben. Die Herausforderung besteht jedoch darin, diese Technologien nicht nur als technische Spielerei zu nutzen, sondern sie sinnvoll in den didaktischen Kontext einzubetten. Hierfür bedarf es einer engen Zusammenarbeit zwischen pädagogischen, technischen und didaktischen Experten und Expertinnen, um Lernszenarien zu entwickeln, die sowohl pädagogisch wertvoll als auch technisch machbar sind.
- Die zunehmende Digitalisierung bringt jedoch nicht nur technische Herausforderungen mit sich, sondern erfordert auch eine Neujustierung der didaktischen Grundsätze. Im Zentrum steht die Frage, wie digitales und analoges Lernen sinnvoll kombiniert werden können, um das Beste aus beiden Welten zu vereinen. Dies könnte in Form hybrider Lernmodelle geschehen, bei denen Präsenzunterricht und Online-Lernen miteinander verknüpft werden. Ein solches Setting ermöglicht es den Lernenden, flexibel und ortsunabhängig zu lernen, während gleichzeitig die sozialen und kollaborativen Aspekte des Präsenzunterrichts erhalten bleiben. Dabei ist es entscheidend, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Bedarfe der Lernenden zu berücksichtigen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen synchronen und asynchronen Lernphasen zu schaffen.
- Eine weitere wesentliche Herausforderung wird die digitale Spaltung sein. Trotz der allgemeinen Verfügbarkeit digitaler Technologien gibt es weiterhin signifikante Unterschiede in der Zugänglichkeit und Nutzung dieser Technologien. Diese digitale Kluft kann zu Bildungsungleichheiten führen, wenn nicht alle Lernenden gleichermaßen Zugang zu den erforderlichen digitalen Ressourcen haben. Bildungsinstitutionen müssen daher sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendige technische Ausstattung sowie die entsprechenden Kompetenzen besitzen, um am digitalen Unterricht teilnehmen zu können. Dies erfordert Investitionen in Infrastruktur, aber auch in die Weiterbildung der Lehrenden und die Entwicklung geeigneter didaktischer Konzepte, die den Bedürfnissen einer diversifizierten Lernerenschaft gerecht werden.
- Schließlich stellt auch die zunehmende Digitalisierung neue Anforderungen an die gesamte Arbeitswelt. Die Berufsbilder verändern sich rasant und mit ihnen die Kompetenzen, die von den Lernenden erwartet werden. Die Mediendidaktik muss darauf reagieren, indem sie flexible und adaptive Lernangebote schafft, die es den Lernenden ermöglichen, sich schnell auf neue Anforderungen einzustellen und kontinuierlich weiterzubilden. Dabei wird es immer wichtiger, nicht nur fachliche, sondern auch überfachliche Kompetenzen wie Problemlösungskom-

petenz, Kreativität, Kommunikation und kritisches Denken zu fördern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zukunft der Mediendidaktik in der Berufsbildung weiterhin von einem Spannungsfeld zwischen technologischen Innovationen und pädagogischen Herausforderungen geprägt sein wird. Damit lässt sich die Ursprungsfrage des Artikels „Wie können digitale Medien in der Berufsbildung eingesetzt werden und welche didaktischen Konzepte sind erforderlich, um das Lernen effektiv zu gestalten?“ wie folgt beantworten: Der effektive Einsatz digitaler Medien in der Berufsbildung erfordert eine ganzheitliche mediendidaktische Strategie, die sowohl technologische als auch pädagogische Aspekte berücksichtigt. Digitale Medien sollten nicht als bloße Ergänzung traditioneller Lehrmethoden gesehen werden, sondern als integraler Bestandteil eines interaktiven und personalisierten Lernprozesses, der auf die spezifischen Bedürfnisse der Lernenden abgestimmt ist. Um dies zu erreichen, bedarf es einer systematischen Entwicklung von didaktischen Konzepten, die flexibel genug sind, um sich an die sich kontinuierlich wandelnden technologischen Möglichkeiten anzupassen und gleichzeitig die notwendige Medienkompetenz sowohl bei Lehrenden als auch bei Lernenden zu fördern.

REFERENZVERZEICHNIS UND

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Albrecht, Steffen; Revermann, Christoph (2016): Digitale Medien in der Bildung. In: TAB-Arbeitsbericht 171, Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB), Berlin.

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2018): Digitales Kompetenzmodell für Österreich. BMDW, Wien.

Clark, Richard (1983): Reconsidering Research on learning from media. In: Review of Educational Research, Vol. 53. Springer, Berlin, Heidelberg. S. 445–459.

Devi, Ajantha, Singh, Williamjeet, Kumar, Yogesh (2024): Augmented Reality and Virtual Reality in Special Education. Wiley, Hoboken.

Dolch, Josef (1965): Grundbegriffe der pädagogischen Fachsprache. 7. Auflage, Ehrenwirth, München.

Eichhorn, Michael (2018): Digitale Kompetenzen von Hochschullehrenden erfassen und fördern. In: Miglbauer, Marlene; Kieberl, Lene; Schmid, Stefan (Hrsg.): Hochschule digital.innovativ | #digiPH. Tagungsband zur 1. Online-Tagung Graz: Verein Forum neue Medien in der Lehre Austria (FNMA), S. 35–52.

Europäische Kommission (2018): Anhang des Vorschlags für eine Empfehlung des Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. EU, Brüssel.

Gensicke, Miriam; Bechmann, Sebastian; Kohl, Matthias; Schley, Thomas; García-Wülfing, Isabel; Härtel, Michael (2020): Digitale Medien in Betrieben – heute und morgen. Eine Folgeuntersuchung. Barbara Budrich, Bonn.

Gerholz, Karl-Heinz (2020): Lernsituationen didaktisch gestalten und Unterricht sequenzieren. Allensbach Hochschule Konstanz, Konstanz.

Hähn, Katharina; Ratermann-Busse, Monique: Digitale Medien in der Berufsbildung – eine Herausforderung für Lehrkräfte und Ausbildungspersonal? - In: Wilmers, Annika Anda, Carolin; Keller, Carolin; Rittberger, Marc [Hrsg.] (2020): Bildung im digitalen Wandel. Die Bedeutung für das pädagogische Personal und für die Aus- und Fortbildung. Waxmann, Münster.

Handke, Jürgen (2020): Handbuch Hochschullehre Digital – Leitfaden für eine moderne und mediengerechte Lehre. 3. Auflage. Tectum, Baden-Baden.

Herzig, Bardo (2001): Lerntheoretisch und didaktisch begründete Anforderungen an Lernumgebungen zum selbstgesteuerten Lernen. In Pfeil, Gunnar; Hoppe, Manfred; Hahne, Klaus (Hrsg.), Neue Medien – Perspektiven für das Lernen und Lehren in der Beruflichen Bildung, Bertelsmann, Bielefeld, S. 41–88.

Hillmayr, Delia; Reinhold, Frank; Ziernwald, Lisa; Reiss, Kristina (2017): Digitale Medien im mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterricht der Sekundarstufe. Einsatzmöglichkeiten, Umsetzung und Wirksamkeit. Waxmann, Münster.

Hoffmann, Bernward (2003): Medienpädagogik. Eine Einführung in Theorie und Praxis. Schöningh, Paderborn, München, Wien, Zürich.

- Hüther, Jürgen (2005): Neue Medien. In Hüther, Jürgen; Schorb, Bernd (Hrsg.): *Grundbegriffe Medienpädagogik*, Kopaed, München, S. 345–351.
- Irion, Thomas; Böttinger, Traugott; Kammerl, Rudolf (2023): *Professionalisierung für Digitale Bildung im Grundschulalter. Ergebnisse des Forschungsprojekts P³DiG*. Waxmann, Münster.
- Jeno, Lucas M.; Grytnes, John-Arvid; Vandvik, Vigdis (2017): The effect of a mobile-application tool on biology students' motivation and achievement in species identification: A Self-Determination Theory perspective. In: *Computers & Education*, 107, S. 1-12.
- Kamsker, Susanne; Slepcevic-Zach, Peter (2020): *Digitale Transformation und Curriculumsentwicklung – Fallstudie zum Status quo der wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspädagogischen Curricula an österreichischen Universitäten*. In: Hofhues, Sandra; Schiefner-Rohs, Mandy; Aßmann, Sandra; Brahm, Taiga (Hrsg.): *Forschungsperspektiven auf Digitalisierung in Hochschulen*, Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 15/Nr. 1 (März 2020), Verein Forum Neue Medien in der Lehre Austria, Graz, S. 61–79.
- Klafki, Wolfgang (1975): *Studien zur Bildungstheorie und Didaktik*, Beltz, Weinheim.
- Kerres Michael (2018): *Mediendidaktik. Konzeption und Entwicklung digitaler Lernangebote*. 5. Auflage, De Gruyter Oldenbourg, Berlin, Boston.
- Knüsel Schäfer, Daniela (2020): *Überzeugungen von Lehrpersonen zu digitalen Medien. Eine qualitative Untersuchung zu Entstehung, Bedingungsfaktoren und typenspezifischen Entwicklungsverläufen*. Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn.
- Kozma, Robert (1994): Will media influence learning? Reframing the debate. In: *Educational Technology: Research and Development* 42, Springer, Berlin, Heidelberg, S. 7–19.
- Lang, Michael; Müller, Michaela (2020): *Von Augmented Reality bis KI - Die wichtigsten IT-Themen, die Sie für Ihr Unternehmen kennen müssen*. Carl Hanser, München.
- Manovich, Lev (2002): *The Language of New Media*. MIT Press, Cambridge.
- Martial von Ingbert; Ladenthin Volker (2002): *Medien im Unterricht. Grundlagen und Praxis der Mediendidaktik*. Schneider, Hohengehren.
- Mayrberger, Kerstin (2019): *Partizipative Mediendidaktik. Gestaltung der (Hochschul-)Bildung unter den Bedingungen der Digitalisierung*. Beltz, Weinheim.
- Meyer Hilbert (1987): *Unterrichtsmethoden I*. Cornelsen Scriptor, Frankfurt.
- Meyer, Hilbert (2009): *Unterrichts-Methoden I. Theorieband*. Cornelsen Scriptor, Berlin.
- Mishra, Punya; Koehler, Matthew J. (2006): *Technological Pedagogical Content Knowledge: A framework for teacher knowledge*. In: *Teachers College Record*, 108(6), Blackwell Publishing, Columbia, S. 1017–1054.
- Nassehi, Armin (2019): *Theorie der Digitalen Gesellschaft* (3. Auflage). Beck, München.
- Riedl, Alfred; Schelten, Andreas (2013): *Grundbegriffe der Pädagogik und Didaktik beruflicher Bildung*. In: Comenius, Johann Amos (Hrsg.): *Große Didaktik. Die vollständige Kunst alle Menschen alles zu lehren*, 10, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Ristanto, Rizahl Hendi; Miarsyah, Mieke; Luthfi, Ilena Amalia; Kristiani, Endah; Hasanah, Risky (2020): *Invertebrate-In teractive Dichotomous Key Media: Enhance Students Learning Motivation in Lower Secondary School*. In: *International Journal of Information and Education Technology*, 10 (9), S. 669–673.
- Roche, Jörg (Hrsg.) (2019): *Medienwissenschaft und Mediendidaktik*. Narr Francke Attempto, Tübingen.
- Rüschhoff, Bernd; Wolff, Dieter (1999): *Fremdsprachenlernen in der Wissensgesellschaft: zum Einsatz der neuen Technologien in der Schule und Unterricht*. Hueber, München.
- Schaumburg, Heike; Seidel, Thomas (2009): *Online-Lernen in der Schule*. In Issing, Ludwig J.; Klimsa, Paul (Hrsg.): *Online-Lernen. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Oldenbourg, München, S. 359–366.
- Schelhowe, Heidi (2007): *Technologie, Imagination und Lernen. Grundlagen für Bildungsprozesse mit Digitalen Medien*. Waxmann, Münster.

Schiersmann, Christiane; Busse, Johannes; Krause, Detlev (2002): Medienkompetenz – Kompetenz für Neue Medien. Studie im Auftrag des Forum Bildung. Materialien des Forum Bildung; 12, Bonn.

Schmidt-Hertha, Bernhard; Rott, Karin Julia; Bolten, Ricarda, Rohs, Matthias (2020): Messung medienpädagogischer Kompetenz von Lehrenden in der Weiterbildung, *ZfW* 43, S. 313–329 (2020).

Schmid, Mirjam; Dominik Petko (2020): ‹Technological Pedagogical Content Knowledge› als Leitmodell medienpädagogischer Kompetenz. In: Rummler, Klaus; Koppel, Ilka; Aßmann, Sandra; Bettinger, Patrick; Wolf, Kasten (Hrsg.): Jahrbuch 17 Medienpädagogik – Lernen mit und über Medien in einer digitalen Welt. Zeitschrift Medien-Pädagogik, Sektion Medienpädagogik (DGfE). Hamburg, S. 121–140.

Süss, Daniel; Lampert, Claudia; Wijnen, Christine W. (2018): Medienpädagogik. Ein Studienbuch zur Einführung. 3. Auflage, Springer, Wiesbaden.

Vogel, Freydis; Fischer, Frank: Computergestütztes kollaboratives Lernen. In: Niegemann, Helmut; Weinberger, Armin (Hrsg.) (2020): Handbuch Bildungstechnologie. Konzeption und Einsatz digitaler Lernumgebungen. Springer, Wiesbaden, S. 57–80.

Walber, Markus (2003). Lernen in virtuellen webbasierten Lernumgebungen. In Witthaus, Udo et al. (Hrsg.), *Selbst gesteuertes Lernen. Theoretische und praktische Zugänge*, Bertelsmann, Bielefeld, S. 209–222.

Walber, Markus (2005). Konstruktivismus als Legitimation für selbstgesteuertes Lernen mit neuen Medien? Report: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 28(1), 102–109.

Wilmers, Annika; Anda, Caroline; Keller, Carolin, Ritterberg, Marc (2020): Bildung im digitalen Wandel. Die Bedeutung für das pädagogische Personal und für die Aus- und Weiterbildung. Waxmann, Münster.

Wolf, Karsten (2018): Video statt Lehrkraft? Erklärvideos als didaktisches Element im Unterricht. In: *Computer+Unterricht* 109, Friedrich, Hannover, S. 4–7.

Zimmer, Gerhard (2005): Berufliche Bildung und Medien. In: Hüther, Jürgen; Schorb, Bernd (Hrsg.): *Grundbegriffe Medienpädagogik*, kobed, München, S. 30–37.

INTERNETQUELLEN

Bender, Iris: *Mediendidaktik. Potenziale, Szenarien und Formate der digitalisierten Lehre*, 2017, <https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/Mediendidaktik.pdf>, Abruf am 27.08.2024.

Comenius, Johann Amos: *Joh. Amos Comenii Orbis Sensualium Pictus: Hoc est: Omnium fundamentalium in mondo rerum, & in vita actionum, Pictura & Nomenclatura*. 1658, Noribergæ. <https://digi.ub.uni-heidelberg.de/diglit/comenius1698>, Abruf am 26.08.2024.

Europäische Kommission: *Europäischer Rahmen für die Digitale Kompetenz von Lehrenden (2018)*. (*DigCompEdu*). https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/digcompedu_leaflet_de-2018-09-21pdf.pdf. Abruf am 27.08.2024.

Europäische Union: *EU-Bildungsbericht, 2020*, https://ec.europa.eu/germany/news/20201112-eu-bildungsbericht_de, Abruf am 26.08.2024.

Fehling, Dominic; Goertz, Lutz; Hagenhofer, Thomas: *Didaktisches Konzept des Projektes Social Augmented Learning*, 2015, https://www.social-augmented-learning.de/wpcontent/uploads/2015/04/SAL_Didaktisches_Konzept_20150409.pdf, Abruf am 26.08.2024.

Forschungsgruppe Lehrerbildung Digitaler Campus Bayern: *Kernkompetenzen von Lehrkräften für das Unterrichten in einer digitalisierten Welt 2017*, In: *Merz*, 4, 65–74. https://www.merz-zeitschrift.de/fileadmin/user_upload/merz/PDFs/merz_4-17_Kernkompetenzen_Von_Lehrkraeften.pdf, Abruf am 26.08.2024.

Herzig, Bardo: *Wie wirksam sind digitale Medien im Unterricht?* 2014, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_IB_Wirksamkeit_digitale_Medien_im_Unterricht_2014.pdf, Abruf am 25.08.2024.

Kerres, Michael; Kalz, Marco: *Mediendidaktik in der Lehrerbildung*. In: *Beiträge zur Lehrerbildung* 21, 2003, S. 410–421, https://www.pedocs.de/volltexte/2017/13533/pdf/BZL_2003_3_410_421.pdf, Abruf am 26.08.2024.

Kultusministerkonferenz: *Empfehlungen zur Digitalisierung in der Hochschullehre*, 2019, https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2019/2019

_03_14-Digitalisierung-Hochschullehre.pdf, Abruf am 28.08.2024.

Knüsel Schäfer, Daniela: *Überzeugungen von Lehrpersonen zu digitalen Medien. Eine qualitative Untersuchung zu Entstehung, Bedingungsfaktoren und typenspezifischen Entwicklungsverläufen*, 2020, https://www.pedocs.de/volltexte/2020/20271/pdf/KnueselSchaefer_2020_Ueberzeugungen_von_Lehrpersonen.pdf, Abruf am 26.08.2024.

Nationale Akademie der Wissenschaften, Union der deutschen Akademien der Wissenschaften, *Die Zukunft der Arbeit*. 2024, https://www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publicationen/Nationale_Empfehlungen/2024_BBAW_Leopoldina_Stellungnahme_Zukunft_der_Arbeit.pdf, Abruf am 25.08.2024.

Puentedura, Ruben: *Transformation, Technology, and Education*, 2006, <http://www.hippasus.com/resources/tte/>, Abruf am 25.08.2024.

Puentedura, Ruben: *Focus: Redefinition*, 2012, <http://www.hippasus.com/rrpweblog/archives/2012/06/18/FocusRedefinition.pdf>, Abruf am 22.08.2024.

Redecker, Christine: *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. 2017, https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC107466/pdf_digcomedu_a4_final.pdf, Abruf am 26.08.2024.

Redecker, Christine; Punie, Yves: *Europäischer Rahmen für die Digitale Kompetenz Lehrender. DigCompEdu*, 2019, https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2019-09/digcompedu_german_final.pdf, Abruf am 26.08.2024.

Sauter, Werner: *Die Zukunft des Lernens. Selbstorganisierter Kompetenzerwerb durch personalisiertes Lernen*, 2018, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publicationen/GrauePublicationen/LL_Sauter2018_ZukunftDesLernens.pdf, Abruf am 26.08.2024.

Schuh, Günther; Anderl, Reiner; Dumitrescu, Roman; Krüger, Antonio; ten Hompel, Michael (Hrsg.). *Industrie 4.0 Maturity Index. Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten*, 2020. <https://www.acatech.de/publikation/industrie-4-0-maturity-index-update-2020/>, Abruf am 26.08.2024.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder: *Erhebung über die private Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien*, 2020, <http://www.forschungsdatenzentrum.de/de/haushalte/ikt>, Abruf an 28.08.2024.

Stockreiter, Verena: *Beeinflussende Faktoren der Online-Lehre in Schulen sowie Optimierungsmöglichkeiten mittels eines Ländervergleichs*, 2021, <https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download/pdf/6139135?originalFilename=true>, Abruf am 28.08.2024.

Weich, Andreas; Koch, Katja; Othmer, Julius: *Medienreflexion als Teil „digitaler Kompetenzen“ von Lehrkräften? – Eine interdisziplinäre Analyse des TPACK- und DigCompEdu-Modells*. In: k:ON – Kölner Online Journal für Lehrer*innenbildung 1, 2020, S. 43–64, https://journals.ub.uni-koeln.de_index.php/k_ON/article/view/11, Abruf am 28.08.2024.

Wilke, Adrian: *Das SAMR Modell von Puentedura*, 2016, <http://homepages.uni-paderborn.de/wilke/blog/2016/01/06/SAMR-Puentedura-deutsch/>, Abruf am 29.08.2024.

Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL); Land Baden-Württemberg – *lehrerfortbildung-bw.de*, 2021, https://lehrerfortbildung-bw.de/st_digital/elearning/moodle/anleitung/moodle2x/rollen_und_rechte/20161202_ueberblick_rollen.pdf, Abruf am 29.08.2024.

AUTOR

Prof. MMag. Dr. Martin H. Bauer

Professur für Berufsbildung & Wirtschaftspädagogik;

Studiengangsleitung Masterstudium

Wirtschaftspädagogik

Forschungsgebiete: Bildungsmanagement,

Digitalisierung, Diversity Management, Fernlehre,

Mediendidaktik in der beruflichen Bildung, Berufliche

Bildung, Digital Literacy, Curriculumsentwicklung

für den kaufmännischen Unterricht (Berufliche

Bildung in der Schule, Hochschule und

Erwachsenenbildung), Kommunikation, Inklusive

Elementarpädagogik

E-Mail: martin.bauer@allensbach-hochschule.de

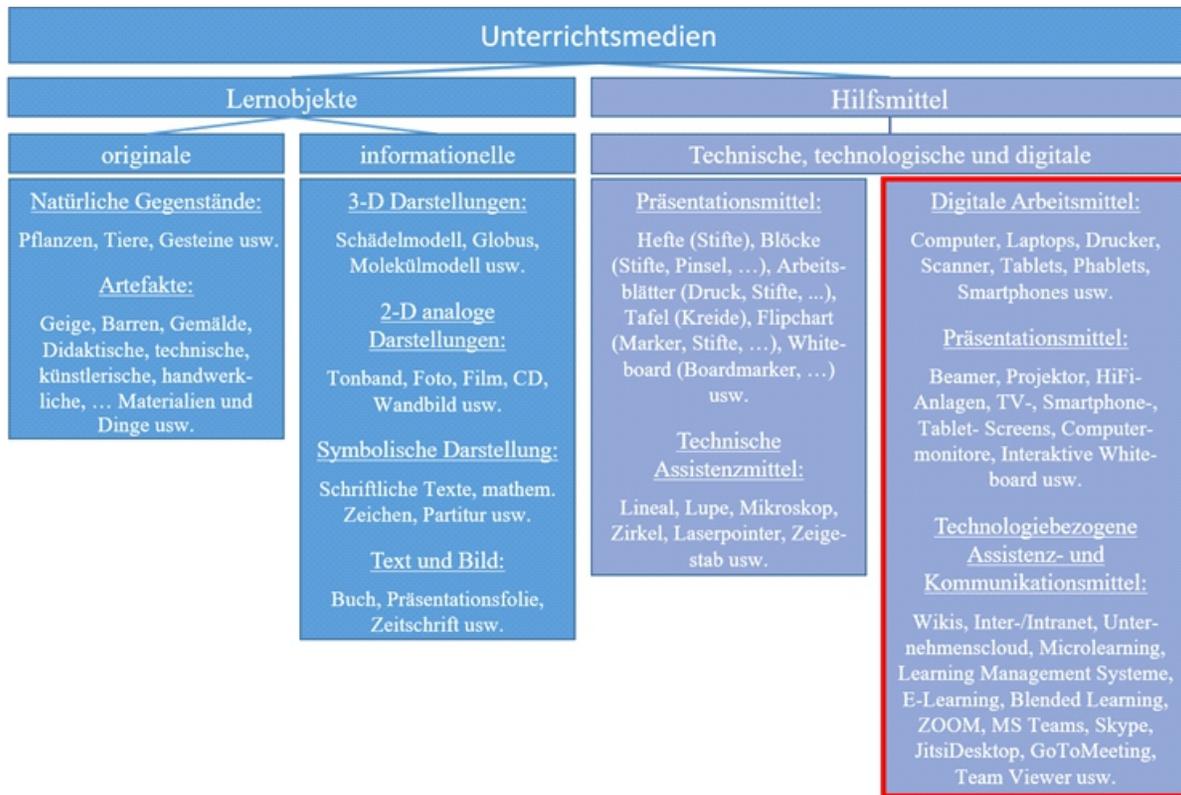


Abbildung 1



Abbildung 4

JEL : M54

Erweiterung der erlaubten gesetzlichen Arbeitszeit, Mitarbeiter- Ziele und Work-Life-Balance: Ein Widerspruch, der keiner ist!

Elmar Stein

ABSTRACT

Through increasing flexibility in working hours, combined with the modernization of legal regulations regarding permissible working hours and break times, a win-win situation can be created for companies and their employees. This also helps employees further improve their work-life balance within the framework of flexible working arrangements, enabling them to better integrate work and personal life. However, it is important to consider not only the opportunities but also the health risks, the work processes within the company, and the design of working time models in the company.

KEYWORDS

Flexible Arbeitszeitgestaltung, Arbeitszeitkonten, gesetzliche Vorgaben zur Arbeitszeit, Arbeitszeitengesetz, Modernisierung des Arbeitszeitengesetzes, gesundheitliche Risiken, Work-Life-Balance

FLEXIBILITÄT ALS ERFOLGSFAKTOR

In der modernen Arbeitswelt sind Flexibilität und Effizienz entscheidende Faktoren für Unternehmen. Diese stehen häufig vor der Herausforderung, Arbeitsspitzen effizient zu bewältigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Kundenanforderungen zu erfüllen. In einem Unternehmensumfeld, das sich zunehmend schneller wandelt, und angesichts der veränderten Mentalität sowie der wachsenden Notwendigkeit, Aufträge und Lösungen zügig zu identifizieren und umzusetzen, stehen Unternehmen und ihr Management vor erheblichen Herausforderungen (Jäger-Gammel & Knoblauch, 2024, 17 ff.). Für den Unternehmenserfolg ist es entscheidend, flexibel auf solche Spitzen reagieren zu können. Besonders betroffen hiervon sind Phasen, in denen die Arbeitslast kurzfristig ansteigt und die reguläre Kapazität des Unternehmens überschritten wird. Sofern dies nur temporär geschieht, reagieren Unternehmen und deren Management nicht mit einer Aufstockung des Personals. Es werden andere Ansätze zur Bewältigung gesucht.

Hinsichtlich des Auftretens von Auftragsspitzen können diese unterschiedlich begründet sein. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Vorhersehbarkeit. Saisonale Ursachen, beispielsweise das Weihnachtsgeschäft, der Tourismus in bestimmten Regionen oder auch im Bereich des Handwerks, sind im Regelfall sehr gut vorhersehbar. Dennoch kann es auch bei diesen zu geringen zeitlichen Schwankungen kommen. Basieren Veränderungen im Auftragsvolumen hingegen auf Ursachen politischer Veränderungen, Marktveränderungen und auf Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds, sind diese im Regelfall schwerer vorherzusehen. In einigen Fällen treten diese auch spontan auf. Die Vorhersehbarkeit und damit der potenzielle zeitliche Rahmen, der sich auch auf die Planbarkeit von Unternehmen und deren Management auswirkt, beeinflussen die Flexibilität maßgeblich. Je nach Häufigkeit des Auftretens von Veränderungen kann für Unternehmen auch der strategische Ansatz zur Bewältigung (spontaner) Veränderungen für den Unternehmenserfolg und damit der Aufbau von (strategischer) Flexibilität notwendig und relevant sein (Altun & Hartmann, 99 ff.).

BEREICHE DER ANPASSUNGSFLEXIBILITÄT

In diesem Kontext beschreibt Flexibilität die Fähigkeit von Unternehmen, Ressourcen, insbesondere die Arbeitskraft, schnell und effizient an wechselnde Anforderungen anzupassen. Hierbei können drei Ebenen unterschieden werden: Technologische Flexibilität fokussiert sich auf den flexiblen Einsatz von Technologien und Automatisierung, um Auftragsspitzen bewältigen zu können. Prozessflexibilität umfasst die Anpassung von Produktionsprozessen und Arbeitsabläufen, indem diese simultan hochgefahren und gut verknüpft werden. Das Entstehen einer Flaschenhalssituation soll hierdurch verhindert werden. Besonders relevant ist die Personalflexibilität. Auch in stark automatisierten Unternehmen erfordert die Bewältigung von Auftragsspitzen oftmals eine Erhöhung der Arbeitszeit sowie des Arbeitsvolumens. Hierbei werden häufig Zeitarbeitskräfte eingesetzt. Der Fachkräftemangel und die notwendige Einarbeitung von Zeitarbeitskräften lassen

dieses Vorgehen jedoch branchenspezifisch unterschiedlich sinnvoll erscheinen. Der effiziente Einsatz des eigenen Personals erweist sich in der Mehrheit der Fälle als besonders vorteilhaft. Personalflexibilität wird jedoch durch gesetzliche Vorgaben zur Arbeitszeit begrenzt. Das Management muss zudem die Bedürfnisse der Beschäftigten, insbesondere hinsichtlich der Work-Life-Balance, berücksichtigen (Minar, 2024, 23 ff.).

FLEXIBILITÄT UND WORK-LIFE-BALANCE-VORSTELLUNGEN

Der bei Beschäftigten zunehmende Wunsch nach einer Reduktion der Arbeitszeit, die Vier-Tage-Woche und das steigende Interesse an einer Work-Life-Balance, bei dem das Pendel mehr auf den Fokus „Life“ ausschlägt, scheinen auf den ersten Blick konträr und wenig vereinbar mit einer Erhöhung der Arbeitszeit. Ebenso konträr wirkt der Vorschlag, Veränderungen an den gesetzlichen Vorgaben zur Arbeitszeit und der Pausenregelung vorzunehmen, die die erlaubte wöchentliche Arbeitszeit ausweitet und die Länge der bisherigen Pausenzeiten verkürzt. Beides kann jedoch die Work-Life-Balance, die Effizienz von Arbeit sowie die Interessen von Beschäftigten verbessern. Insgesamt kann dadurch zu einer besseren Ausgangssituation für Unternehmen und deren Beschäftigten beigetragen werden. Zusätzlich kann hierdurch die Flexibilität gestärkt werden (Helmold & Dathe, 2023, 143 ff.).

GESETZLICHE BEGRENZUNGEN DER ARBEITSZEITGESTALTUNG UND MÖGLICHKEITEN DER FLEXIBILISIERUNG

Im Zusammenhang mit der Bewältigung von Auftragspitzen und der damit verbundenen Steigerung des Arbeitsvolumens sowie der Notwendigkeit, flexible Arbeitszeitgestaltung für den Unternehmenserfolg zu nutzen, müssen ökonomische, soziologische und psychologische Aspekte Berücksichtigung finden. Besonders zutreffend ist dies, wenn es zu den später ausgeführten gesetzlichen Anpassungen bezüglich der Flexibilisierung der Arbeitszeit kommt. Dabei soll es sowohl eine Lockerung bei der Begrenzung der Arbeitszeit als auch eine Verkürzung der gesetzlichen Pausenzeiten geben (Hoff, 2023, 116 ff.).

DER EINFLUSS VON ZEITLICHER UND RÄUMLICHER FLEXIBILITÄT AUF DIE PRODUKTIVITÄT

Flexible Arbeitszeitmodelle können die Produktivität der Beschäftigten nicht nur in Zeiten außerhalb von Auftragspitzen steigern. Studien belegen, dass Beschäftigte, die ihre Arbeitszeiten flexibel gestalten können, ihre Arbeitsleistung besser an ihre individuellen

Leistungshochs und -tiefs anpassen können. Dies führt zu effizienterer Nutzung der Arbeitszeit und einer insgesamt höheren Produktivität. Gleichzeitig wird dabei eine bessere Work-Life-Balance erzielt. Ebenfalls findet eine Förderung der Kreativität und Innovationskraft statt, weil das Arbeiten zur produktivsten und kreativsten Zeit ermöglicht wird.

In einem direkten und engen Zusammenhang mit diesem Aspekt steht die Kostenersparnis für Unternehmen, die sich insbesondere durch die Reduktion von Überstundenvergütungen und die bessere Auslastung von Betriebsmitteln ergibt. Das mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit oftmals ermöglichte Arbeiten im Homeoffice führt dabei zu weiteren Kosteneinsparungen, weil beispielsweise weniger Büroflächen genutzt und benötigt werden. Ein solcher Ansatz trägt zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance bei, weil Beschäftigte sich Wege zur und von der Arbeit sparen. Je nach verkehrstechnischer Anbindung sowie der geografischen Entfernung kann dies ein wesentlicher zeitlicher Faktor und Stressfaktor sein.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, vor allem verbunden mit Homeoffice, ermöglicht es den Beschäftigten, ihre beruflichen Verpflichtungen besser mit ihren privaten und familiären Verpflichtungen zu vereinbaren. Dies trägt zur Zufriedenheit und damit zur Bindung des Personals bei. Zufriedene Beschäftigte sind seltener krank und zeigen eine geringere Fluktuationsrate. Für Unternehmen können so Kosten gesenkt werden. Flexible Arbeitszeitmodelle sind bei (potenziellen) Angestellten ein wesentlicher Einflussfaktor bei der Wahl des Arbeitgebers (Paulus, 2020, 271 ff.).

DER EINFLUSS VON FLEXIBILITÄT AUF MOTIVATION, BINDUNG, GESUNDHEIT UND BEDÜRFNISSE

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung kann die intrinsische Motivation innerhalb der Belegschaft erhöhen. Studien belegen, dass Beschäftigte, die mehr Kontrolle über ihre Arbeitszeiten haben, ein höheres Maß an Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit aufweisen. Dies wirkt sich positiv auf Arbeitsmoral und Engagement aus.

Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeit ist der wesentliche Faktor, um schneller auf Marktschwankungen und Nachfragespitzen reagieren zu können. Arbeitszeiten können je nach Bedarf angepasst werden, weil keine starren Vorgaben vorliegen. Die Nutzung von Arbeitszeitkonten und Gleitzeitmodellen ist dabei

ein wesentlicher Einflussfaktor, um sich schneller und effektiver auf ein sich veränderndes Unternehmensumfeld einstellen zu können.

Starre Arbeitszeitmodelle verhindern nicht nur Flexibilität, sondern können auch zu erheblichem Stress und den damit verbundenen gesundheitlichen Problemen führen. Ursächlich hierfür ist vor allem, dass Beschäftigte vor große Herausforderungen gestellt werden, wenn sie ihr Privatleben um starre Arbeitszeiten herumplanen müssen; in einigen Fällen sogar unmöglich.

Durch die Möglichkeit, Arbeitszeiten und -orte flexibel zu gestalten, kann die Arbeitsumgebung ergonomisch optimal angepasst werden. Das Risiko arbeitsbedingter Erkrankungen wird reduziert, das allgemeine Wohlbefinden erhöht.

Flexible Arbeitszeitmodelle berücksichtigen die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Generationen. Während Jüngere oft mehr Wert auf Freizeit und persönliche Entwicklung legen, benötigen ältere Beschäftigte möglicherweise flexible Arbeitszeiten aus familiären Gründen. Durch flexible Arbeitszeitmodelle können Unternehmen daher eine diversere Belegschaft fördern, weil sie ihren unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht wird (Schlie & Wendland, 2023, 54 ff.).

Die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung wird maßgeblich durch das deutsche Arbeitszeitgesetz (ArbZG) limitiert, da es Grenzen für Beschäftigte und Unternehmen setzt. Bevor auf die vorgeschlagenen Modernisierungsmöglichkeiten und deren Folgen für Unternehmen und Beschäftigte eingegangen wird, sollen zunächst die aktuellen gesetzlichen Grundlagen dargestellt werden.

GRUNDLAGEN DES ARBEITSZEITGESETZES

Das deutsche Arbeitszeitgesetz regelt die maximal zulässigen Arbeitszeiten sowie die notwendigen Ruhezeiten und Pausen für Beschäftigte. Grundsätzliches Ziel des Gesetzes ist es, die Gesundheit und Sicherheit der Angestellten zu schützen. Zusätzlich soll eine angemessene Balance zwischen Arbeit und Freizeit und damit eine ausgewogene Work-Life-Balance sichergestellt werden. Schließlich sollen auch Schutzmaßnahmen für Angestellte sowie die Sicherheit im Unternehmen gewährleistet werden.

Nach § 3 ArbZG darf die tägliche grundsätzliche Arbeitszeit 8 Stunden nicht überschreiten. Eine Verlän-

gerung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden ist zulässig, wenn innerhalb eines Ausgleichszeitraums von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden pro Werktag nicht überschritten werden. Bei einer Arbeitszeit von mehr als 6 bis 9 Stunden muss die Arbeit durch eine mindestens 30-minütige Pause unterbrochen werden (§ 4 ArbZG). Bei einer Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden beträgt die Mindestpausenzeit 45 Minuten. Die Pausen können in Zeitabschnitten von jeweils mindestens 15 Minuten unterteilt werden.

Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit muss eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden gewährt werden (§ 5 ArbZG). In bestimmten Branchen und unter besonderen Bedingungen kann die Ruhezeit auf 10 Stunden verkürzt werden, sofern innerhalb eines Ausgleichszeitraums eine entsprechende Verlängerung der Ruhezeit erfolgt.

Angestellte dürfen grundsätzlich an Sonn- und Feiertagen nicht beschäftigt werden (§ 9 ArbZG). Ausnahmen bestehen für bestimmte Branchen und Tätigkeiten. Für Nacht- und Schichtarbeit gibt es spezielle Regelungen, um den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten (§ 6 ArbZG). Angestellte, die regelmäßig Nachtarbeit leisten, haben Anspruch auf eine arbeitsmedizinische Untersuchung und gegebenenfalls auf eine besondere Ruhezeit. Im Arbeitszeitgesetz sind verschiedene Ausnahmen und Sonderregelungen vorgesehen, die je nach Branche und Art der Tätigkeit variieren können (<https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html>).

GESETZLICHE FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSZEIT, WORK-LIFE-BALANCE UND FACHKRÄFTEMANGEL

Die gesetzlichen Regelungen des Arbeitszeitgesetzes sind historisch begründet, insbesondere die Arbeitslänge, Arbeitstage und Pausen. Eine Modernisierung an moderne Arbeitsverhältnisse hat jedoch nur selten stattgefunden. Folge ist, dass die Work-Life-Balance beeinträchtigt und die Flexibilität von Angestellten eingeschränkt wird. Gesetzlich ist es nicht erlaubt, abends zu arbeiten und am nächsten Tag früh zu beginnen. Durch das Verbot der Arbeit an Samstagen und Sonntagen wird die Verteilung der Arbeitszeit auf die gesamte Woche begrenzt. Unumstritten ist, dass manche Personen nachts produktiver sind. Daher sollte im Interesse der Work-Life-Balance und der Effizienz eine flexiblere Arbeitszeit- und Pausengestaltung ermöglicht werden. Diese sollte auch mit einer Erhöhung der maximal erlaubten wöchentlichen Arbeitszeit ein-

hergehen. Trotz der Präferenz vieler Beschäftigter für eine Vier-Tage-Woche könnte auch eine Sechs-Tage-Woche wie in Griechenland vorteilhaft sein. Sie könnte zu höherer Gesamtproduktion führen und die tägliche Arbeitszeit reduzieren. Eine gleichbleibende Gesamtarbeitszeit kann dabei auf mehr Arbeitstage verteilt werden, wodurch eine bessere Work-Life-Balance erzielt wird.

Mehr Flexibilität könnte auch die Bereitschaft zur Mehrarbeit fördern, was angesichts des Fachkräftemangels sinnvoll ist. Beschäftigte können durch Mehrarbeit Einkommen steigern und ihre Karriere voranbringen. Die Möglichkeit der Sechs-Tage-Woche kann zu effektiverer Zeitznutzung führen. Unternehmen können dadurch wettbewerbsfähiger werden, weil sie Personal flexibler einsetzen können. Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung führt zu mehr Beschäftigungsmöglichkeiten und sichert Arbeitsplätze (Hoff, 2021, 1 ff.).

HISTORISCHE BEGRENZUNG DER ARBEITSZEIT FÜR GESUNDHEITSSCHUTZ UND ABNEHMENDE PRODUKTIVITÄT

Die ursprüngliche Idee der Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeit diente dem Schutz der Beschäftigten vor Ausbeutung durch zu lange Arbeitszeiten. Diese Schutzfunktion ist jedoch aufgrund des Fachkräftemangels und der Vielzahl freier Stellen auf dem Arbeitsmarkt heute nicht mehr in gleichem Maße gegeben. Stattdessen bestimmen nun eher die Angestellten die Arbeitsbedingungen. Dennoch müssen wesentliche negative Effekte bei einer weitergehenden Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden. Studien haben gezeigt, dass längere Arbeitszeiten und eine höhere Anzahl von Arbeitstagen pro Woche zu gesundheitlichen Problemen wie Stress, Burnout und Erschöpfung führen können. Die Ausweitung der gesetzlich erlaubten Arbeitszeit auf sechs Tage pro Woche kann die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmer negativ beeinflussen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es gleichzeitig zu einer (erheblichen) Steigerung der Arbeitszeit kommt. Die Work-Life-Balance wird hierdurch stark beeinträchtigt, weil weniger Zeit für Familie, Freizeit und Erholung vorhanden ist, was zu einer Verringerung der Lebensqualität und der Zufriedenheit führt. Während zusätzliche Arbeitstage kurzfristig die Produktivität erhöhen, konnten Forschungen zeigen, dass die Produktivität pro Stunde nach einer bestimmten Anzahl von Arbeitsstunden sinken kann. Hauptursachen sind Ermüdung und verringerte Motivation.

Längere Arbeitswochen führen zu höheren Fehlzeiten und mehr Fehlern. Die Gesamtproduktivität wird damit beeinträchtigt. Eine Ausweitung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 6 (volle) Arbeitstage kann dazu führen, dass die kulturelle Bedeutung des traditionellen Wochenendes sowie die Funktion der Erholung mindestens aufgeweicht werden (Nachreiner, Arlinghaus & Greubel, 2019).

SCHUTZ VOR DEN INTERESSEN DES ARBEITGEBERS UND VOR SICH SELBST

Das Arbeitszeitschutzgesetz hatte früher das Ziel, Beschäftigte vor übermäßigen Anforderungen und Anfragen von Unternehmen zu schützen. In Zeiten des Fachkräftemangels und des Wettbewerbs um Fachkräfte hat sich dieses Ziel erweitert. Beschäftigte müssen nun nicht nur vor den Erwartungen der Unternehmen geschützt werden, sondern auch vor sich selbst (Lindner, 2024, 72 ff.). Dies soll verhindern, dass sie freiwillig ihre Arbeitszeit übermäßig ausweiten. Primär geht es vor allem darum, die Gesundheit und die Risiken für die (besonders) fleißigen Beschäftigten zu verhindern beziehungsweise zu minimieren.

Ein zentrales gesundheitliches Problem von längeren Arbeitszeiten ist erhöhter Stress. Dieser kann sich zu einer chronischen Situation entwickeln und dabei verschiedene gesundheitliche Folgen hervorrufen. Typischerweise sind dies Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Schlafstörungen und psychische Erkrankungen wie Angststörungen und Depressionen. Möglich ist auch ein Burnout, der durch dauerhafte Überlastung und fehlende Work-Life-Balance hervorgerufen wird und zu einem Zustand emotionaler, mentaler und physischer Erschöpfung führt.

Negative Auswirkungen ergeben sich ebenfalls im Familienleben sowie in den sozialen Beziehungen. Verlängerte Arbeitszeiten können die Zeit verringern, die Beschäftigte mit ihrer Familie und Freunden verbringen. Dies führt zu Konflikten und einem geringeren sozialen Wohlbefinden.

Zu berücksichtigen ist allerdings auch, dass der Umgang mit Stress, seinen Auswirkungen und Folgen individuell verschieden sind. Es gibt viele verschiedene Einflussfaktoren, die von Betroffenen unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet werden. Die Variabilität ergibt sich aus der Interaktion zwischen den individuellen Merkmalen und den spezifischen Arbeitsbedingungen (Kanning, 2019, 34 ff.).

Unterschiedliche physische Belastbarkeiten, der Gesundheitszustand sowie Alter, Geschlecht, chronische Krankheiten und körperliche Fitness beeinflussen ebenfalls die Verträglichkeit längerer Arbeitszeiten. Jüngere und gesündere Beschäftigte können tendenziell besser mit längeren Arbeitszeiten umgehen, während ältere oder gesundheitlich vorbelastete Angestellte möglicherweise schneller an ihre physischen Grenzen stoßen. Psychologische Resilienz, also die Fähigkeit, Stress und Rückschläge zu bewältigen, variiert stark. Menschen mit hoher Resilienz können längere Arbeitszeiten und den damit verbundenen Stress besser verarbeiten. Faktoren, die die Resilienz beeinflussen, umfassen genetische Dispositionen, frühere Lebenserfahrungen, soziale Unterstützung und persönliche Bewältigungsstrategien.

ANSÄTZE ZUR REDUKTION NEGATIVER FOLGEN LÄNGERER ARBEITSZEITMÖGLICHKEITEN UND FÖRDERUNG DER WORK-LIFE-BALANCE

Die Art der Arbeit und die Arbeitsumgebung können die Auswirkungen längerer Arbeitszeiten beeinflussen. Eine unterstützende Arbeitskultur, flexible Arbeitszeitmodelle und ergonomische Arbeitsbedingungen können helfen, negative gesundheitliche Auswirkungen zu minimieren. Arbeitsumgebungen, die hohe psychische Belastungen oder wenig Autonomie bieten, verstärken dagegen oft die negativen Folgen längerer Arbeitszeiten.

Von Relevanz ist auch die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen. Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen oder anderen außerberuflichen Aktivitäten können stärker unter längeren Arbeitszeiten leiden, da ihre Fähigkeit zur Erholung und Stressbewältigung eingeschränkt ist. Im Gegensatz dazu können Personen ohne solche Verpflichtungen oder mit guter sozialer Unterstützung besser mit längeren Arbeitszeiten umgehen.

Effektive Zeitmanagementstrategien können die negativen Auswirkungen längerer Arbeitszeiten mildern. Beschäftigte, die ihre Aufgaben effizient organisieren und Prioritäten setzen können, sind in der Lage, Stress zu reduzieren und die Produktivität aufrecht zu erhalten. Dies wiederum schützt auch ihre Gesundheit. Techniken wie regelmäßige körperliche Bewegung, Meditation und andere Entspannungsübungen können dazu beitragen, die Belastungen durch längere Arbeitszeiten zu verringern. Personen, die solche Techniken regelmäßig anwenden, zeigen häufig bessere gesundheitliche und psychische Outcomes (Tomoff, 2024, 185 ff).

Gesetzliche Vorgaben müssen verschiedene Aspekte berücksichtigen. Einerseits ist die individuelle Berücksichtigung und Differenzierung von Bedeutung. Andererseits stellt sich die Frage, inwieweit Beschäftigten ein gesetzlicher Freiraum und damit Eigenverantwortung gegeben werden sollte. Es muss bedacht werden, dass bei einigen Berufsgruppen hauptsächlich wirtschaftliche Aspekte und der Eigenschutz im Vordergrund stehen. Dies muss bei der Anpassung einer flexibleren gesetzlichen Arbeitszeit bezüglich Umfang und Gestaltung berücksichtigt werden. Es gibt jedoch auch Berufsgruppen, bei denen die negativen Folgen von Fehlern und nachlassender Konzentration weit über den eigenen individuellen Bereich hinausgehen. In solchen Fällen können gravierende Konsequenzen durch Fehler auftreten. Anzuführen sind hier beispielsweise Beschäftigte aus dem medizinischen Bereich (Ärzte, Chirurgen, Pflegekräfte, Notfallsanitäter), Beschäftigte aus dem Bereich Transportwesen (Piloten, Lokführer, Busfahrer, Lkw-Fahrer), Beschäftigte aus dem Bereich Biologie und Chemie, Polizei und Feuerwehr. Pauschale und allgemeingültige Regelungen der Flexibilisierung der gesetzlichen Vorgaben sind daher wenig zielführend. Stattdessen sollte eine Flexibilisierung differenziert betrachtet und ermöglicht werden.

VORSCHLÄGE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE ASPEKTE ZUR MODERNISIERUNG DES ARBEITSZEITGESETZES

Auf Basis der bereits bestehenden gesetzlichen Arbeitszeitregelungen sollte im Anpassungsprozess eruiert werden, welche Möglichkeiten für welche Berufsgruppen bestehen und welche Folgen sich aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse bei verschiedenen Modellen ergeben würden. Hierbei sollte im politischen Aushandlungsprozess auf Erfahrungen und auf bereits bestehende Einschränkungen zurückgegriffen werden.

Bei den Anpassungen der gesetzlichen Vorgaben und Begrenzungen sollte zudem auch die Lebenswirklichkeit der verschiedenen Branchen Berücksichtigung finden. Hierdurch kann die Anpassung auch dazu genutzt werden, den Umfang illegaler Beschäftigung zu reduzieren, wenn die Arbeitszeit auf legale Weise erleichtert wird. Die Hypothese, dass eine Ausweitung der gesetzlich erlaubten Arbeitszeit zu einer Reduzierung illegaler Beschäftigung und Schwarzarbeit führen kann, basiert auf verschiedenen ökonomischen und soziologischen Theorien.

Arbeitsmarkttheorien, insbesondere das Modell der Arbeitsangebotsentscheidung, bieten eine Grundlage

für das Verständnis, wie Arbeitszeitregelungen die Wahl zwischen legaler und illegaler Arbeit beeinflussen können. Das Modell geht davon aus, dass Menschen ihre Arbeitszeit und -intensität optimieren, um ein maximales Einkommen bei gegebenen Präferenzen und Einschränkungen zu erzielen.

Zu bedenken ist auch das Konzept der Anreize. Wenn gesetzliche Arbeitszeiten beschränkt sind, könnte dies den Anreiz erhöhen, zusätzliche Arbeitsstunden außerhalb des regulären Rahmens zu leisten und damit illegaler Beschäftigung oder Schwarzarbeit nachzugehen. Eine Erweiterung der erlaubten Arbeitszeiten könnte diesen Anreiz vermindern, weil dann mehr im legalen Rahmen gearbeitet wird.

Durch eine Erhöhung der gesetzlich zulässigen Arbeitszeit könnten Unternehmen und Angestellte flexibler agieren, ohne dass zusätzliche Arbeitsstunden illegal sind beziehungsweise gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen. Eine ermöglichte Flexibilität kann dazu beitragen, dass die Nachfrage nach zusätzlicher Arbeit, die sonst in den informellen Sektor verlagert würde, innerhalb des formellen Sektors erledigt wird.

Schwarzarbeit und illegale Beschäftigung entstehen oft aufgrund der Differenz zwischen den gesetzlichen Löhnen und den oft geringeren Löhnen im informellen Sektor. Eine Ausweitung der erlaubten Arbeitszeit kann dazu beitragen, den Arbeitskräftemarkt zu entlasten und den Preis für legale Arbeitskraft zu reduzieren. Dies könnte die Attraktivität von Schwarzarbeit verringern.

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNG FÜR UNTERNEHMEN AUF BASIS DER VORGESCHLAGENEN FLEXIBILISIERUNG

Für Unternehmen ergibt sich durch die vorgeschlagene und zielführende Ausweitung der gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Flexibilisierung von Arbeitszeit ein potenzieller Handlungsspielraum, der jedoch auch mit Verantwortung und in vielen Fällen mit neuen Herausforderungen einhergeht. Unternehmen müssen auf Basis individueller Rücksprache und aufgrund des Fachkräftemangels Lösungen mit ihren Beschäftigten finden. Diese müssen dazu beitragen, Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. Mit den Flexibilisierungen sind Arbeitsprozesse zu überdenken und derart anzupassen, dass eine möglichst weitgehende Flexibilisierung der Arbeitszeit erfolgen kann und Kern- sowie Gleitzeiten möglichst begrenzt werden, ohne jedoch

den betrieblichen Ablauf zu gefährden (Engels & Teetz, 2020, 224 ff).

Regelungen für Arbeitszeitkonten und deren praktische Umsetzung sind zu finden und zu vermitteln. Eine zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung passende Ausgestaltung von Arbeitszeitkonten bildet die Grundlage für die erfolgreiche Nutzung der sich ergebenden Potenziale. Beschäftigten muss im Rahmen des angepassten Arbeitszeitkontos die Möglichkeit gegeben werden, Überstunden oder Arbeitszeitüberschüsse zu speichern und zu einem späteren Zeitpunkt in Form von Freizeit oder reduzierter Arbeitszeit abzubauen. Diese Konten bieten eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die an die persönlichen Bedürfnisse und Lebensumstände angepasst werden kann und damit die betrieblichen Erfordernisse mit der Work-Life-Balance der Beschäftigten vereint. Hierzu kann auch gehören, dass Beschäftigte den Wunsch äußern können, innerhalb eines bestimmten Zeitraumes Überstunden anzusammeln, beispielsweise durch einen verstärkten Projekteinsatz innerhalb eines zeitlich begrenzten Rahmens, um für einen weiteren Zeitraum ausreichend Überstunden abzubauen zu können. Durch eine solche Vorgehensweise wird Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, ihre Arbeitszeiten selbst zu steuern. Dies kann zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben führen, weil eine bessere Anpassung der Arbeitszeit an die persönlichen Bedürfnisse und Verpflichtungen ermöglicht wird. Dadurch, dass gesammelte Überstunden in Form von Freizeit genommen werden können, werden Beschäftigte in die Lage versetzt, Erholungszeiten gezielt zu planen. Hierdurch wird ein Beitrag zur Stressreduktion und zur Balance zwischen Arbeit und Freizeit geleistet. Arbeitszeitkonten ermöglichen eine langfristige Planung der Arbeitszeit, wodurch Beschäftigte in Phasen hoher Arbeitsbelastung zusätzliche Stunden leisten und in ruhigeren Phasen Zeit für Erholung und persönliche Projekte nutzen können.

Von der Komplexität der Ausgestaltung, dem Ausjustieren von Regelungen und Ausnahmen sowie der Herausforderung der Gleichbehandlung sollten sich Unternehmen nicht abschrecken lassen. Stattdessen sind Lösungen zu finden, die auf bestehenden best-practice-Ansätzen basieren und individuell an das Unternehmen angepasst werden (Beste-Fopma & Baisch, 2024, 266 ff.). Dies sollte dabei nicht nur aufgrund möglicher neuer gesetzlicher Flexibilisierungen erfolgen, sondern auch auf der Grundlage der aktuellen gesetzlichen Vorgaben.

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Erweiterung und eine zunehmende Flexibilisierung der gesetzlichen Arbeitszeit muss nicht zwangsläufig zu einer schlechteren Work-Life-Balance führen, auch wenn dies auf den ersten Blick so erscheint. Vielmehr kommt es auf die Gestaltung und Implementierung der Arbeitszeitregelungen an. Flexibilität und Mitarbeiterorientierung sind entscheidende Faktoren, um die Balance zwischen Arbeitszeit und persönlicher Freizeit zu wahren. Durch die beschriebenen Möglichkeiten einer potenziellen Erweiterung der Arbeitszeitflexibilität hinsichtlich des zeitlichen Umfangs und der Anzahl der Arbeitstage ergeben sich sowohl für Unternehmen als auch für deren Beschäftigte positive Entwicklungsmöglichkeiten. Daher sollte bei der gesetzlichen Arbeitszeitflexibilisierung nicht nur ein Fokus auf die Vier-Tage-Woche, sondern auch auf das Ermöglichen einer Sechs-Tage-Woche gepocht werden. Bis zu einem gewissen Rahmen, der sich durch die Branche, die Tätigkeit und die Verantwortung für andere ergibt, sollten Beschäftigte selbst entscheiden können, wie viel und wann sie arbeiten möchten. Hierbei ist allerdings auch der Gesundheitsschutz für die Beschäftigten selbst zu beachten.

Unternehmen, die innovative Arbeitszeitmodelle einführen und auf die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten eingehen, können sowohl die Produktivität steigern als auch die Zufriedenheit und Motivation der Angestellten erhöhen. Verantwortung und Herausforderung für Unternehmen ist dabei, dass sie Regelungen und Arbeitszeitkonten implementieren und nutzen, bei denen unter Berücksichtigung der unternehmerischen Interessen möglichst viel Freiraum für die Beschäftigten vorhanden ist.

LITERATURVERZEICHNIS

Altun, U. & Hartmann, V. (2023). Handlungsfelder der aktuellen und zukünftigen Arbeitszeitgestaltung (99-106). In: Knappertsbusch, I. & Wisskirchen, G. (2023). Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Beste-Fopma, N. & Baisch, V. (2024). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Erfolgsstrategie (251-270). In: Kohne, A. (2024). Moderne Unternehmensführung. Einordnung und Umsetzungskonzepte von Managementtrends. Wiesbaden: Springer Gabler.

Engels, G. & Teetz, A. (2020). Flexible Arbeitsprozesse (223-244). In: Maier, G.W., Engels, G. & Steffen, E. (2020). Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten. Berlin: Springer Gabler.

Helmold, M. & Dathe, T. (2023). Work-Life-Balance, Ikigai und andere Konzepte als modern Konzepte der New-Work-Kultur (143-148). In: Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T. & Jeschio, L. (2023). New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hoff, A. (2023). Wahlarbeitszeit: Grundlage mitarbeiterorientierter Arbeitszeitgestaltung (115-122). In: Knappertsbusch, I. & Wisskirchen, G. (2023). Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hoff, A. (2021). Gestaltung betrieblicher Arbeitssysteme. Ein Überblick über die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzbz/BJNR117100994.html>.

Jäger-Gammel, J.H. & Knoblauch, M. (2024). Flexibilisierung von Arbeit und Personaleinsatz. Arbeits- und organisationspsychologische Impulse in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kanning, U.P. (2019). Managementfehler und Managerscheitern. Berlin. Springer Gabler.

Lindner, D. (2024). Zukunftsorientiertes Management. Innovative Strategien in einer dynamischen Welt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Minar, E. (2024). Praxistipps für Nachwuchsführungskräfte. Ratschläge eines Top-Managers. Wiesbaden: Springer Gabler.

Nachreiner, F., Arlinghaus, A. & Greubel, J. (2019). Variabilität der Arbeitszeit und Unfallrisiko. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (04/2019).

Paulus, S. (2020). Work-Life-Balance 4.0 – Zentrale Herausforderungen. Ein Denkmodell (269-284). In: Wörwag, S. & Cloots, A. (2020). Human Digital Work – Eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schlie, M. & Wendland, A. (2023). Arbeit 4.0 und psychische Gesundheit – eine empirische Analyse in der Versicherungsbranche (53-72). In: Baumann, R., Mühlfelder, M., Seidl, S. & Wendland, A. (2023). Psychologie Digital. Chancen und Risiken der Digitalisierung in der angewandten Psychologie. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tomoff, M. (2024). Positive Psychologie – Erfolgsgarant oder Schönmalerei? Berlin: Springer Gabler.

AUTOR

Elmar Stein, Dr. phil.

Forschungsgebiet: Personalmanagement und
Personalentwicklung

E-Mail: elmar.stein@allensbach-hochschule.de

JEL: K24, K33, F52, L86

China und der Datenschutz: Ein Balanceakt zwischen Datenaustausch und Sicherheitsanforderungen im globalen Kontext

Rainer Lukas

ABSTRACT

The paper focuses on the challenges of doing so in China and details some unique privacy laws that exist (in contrast to popular belief in West) there. In particular, the Personal Information Protection Law (PIPL) is examined as a case study to illustrate some of these implications for international data transfers. The case highlights the importance of conducting extensive risk analyses before transferring data from Germany to China, as well. Among other conclusions, the analysis provides useful advice to businesses on how they can navigate the obstacles of exchanging data in an increasingly global marketplace throughout both a practical and legal lens.

KEYWORDS

Data Protection, China, International Data Transfer, PIPL, Risk Assessment

EINLEITUNG

Der Schutz personenbezogener Daten spielt in westlichen Demokratien eine große Rolle. Nicht umsonst ist der Datenschutz dort seit den 1960er Jahren eine Art „Dauerthema“, das immer wieder Anlass für heftige Debatten im politisch-gesellschaftlichen Raum bietet. Zu Beginn, in den 1960er und 1970er Jahren, wurde die Möglichkeit einer unkontrollierten und unkontrollierbaren staatlichen Datenerhebung und -verbreitung, auch verstärkt durch den Einsatz staatlicher Großrechenanlagen (Simitis, 1996, S. 30), als Schreckensbild wahrgenommen. In Frankreich, Schweden und in den USA wurden Projekte geplant, die alle staatlichen Register und Dateien automatisch steuern und verknüpfen konnten (di Martino, 2005, S. 17). In den USA erwarb die öffentliche Verwaltung eine der detailliertesten Marketinglisten mit Angaben von mehr als 2 Mio. Haushalten, um ihre Informationsgrundlage zu verbessern (Simitis, 1986, S. 26–29). In Deutschland führte Anfang der 1980er Jahre die Absicht einer umfassenden Volkszählung zum Erlass des Volkszählungsurteils des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) von 1983, in dem

weltweit zum ersten Mal ein Grundrecht auf den Schutz personenbezogener Daten als Ausfluss des Rechts auf „informationelle Selbstbestimmung“ (Simitis, 1984, S. 39–405) anerkannt wurde (BVerfGE 65,1). Seitdem gibt es eine wahre „Flut“ höchstrichterlicher Entscheidungen zur Datenschutzthematik. Dabei hat sich ein Paradigmenwechsel vollzogen: Heutzutage stehen in westlichen Demokratien in erster Linie Eingriffe von Privatunternehmen auf der Agenda.

Anders ist es in autoritären Diktaturen wie z. B. in der Volksrepublik China. Dort geht es aus Sicht der kommunistischen Staatsführung primär darum, sicherzustellen, dass das Machtmonopol der Kommunistischen Partei (KP) aufrechterhalten wird: Dafür werden weitreichende Eingriffe in alle möglichen Grundrechte, insbesondere die Meinungsfreiheit, in Kauf genommen. Mit anderen Worten: In China steht – wie seit den 1960ern im „Westen“ – die Befürchtung im Vordergrund, dass der Staat, der sich a priori in einer überlegenen Rollenposition befindet, alles Mögliche unternimmt, um die Bevölkerung und Unternehmen in ihrer Entfaltungsmöglichkeit zu unterdrücken. Das führt im Umgang mit Bürgern, Unternehmen und staatlichen Organisationen aus demokratischen Staaten zu Implikationen dreifacher Art:

1. Der Datenschutz in der VR China ist eingeschränkt und entspricht nicht westlichen Standards.
2. Die Übermittlung von Daten aus der VR China nach Deutschland ist erheblichen Restriktionen ausgesetzt.
3. Bei der Datenübermittlung vice-versa – von Deutschland in die VR China – muss Punkt 1 stets beachtet werden, um angemessenen Datenschutz in unserem Rechtsverständnis zu gewährleisten. Damit ist die Thematik umrissen, die Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen sein wird.

I. CHINAS CYBERSPACE-BEHÖRDE

Um die (weitgehend) lückenlose Überwachung des Datenverkehrs innerhalb der VR China, aber auch mit Bürgern außerhalb des eigenen staatlichen Zugriffsbereichs sowie das „Einströmen“ von Informationen aus dem Ausland zu regulieren, wurde in China eine mit weitreichenden Befugnissen ausgestattete Cyberspace-Behörde errichtet. Ihr liegen bestimmte konzeptionelle Prinzipien zugrunde. Damit und mit dem Aufbau sowie der Arbeitsweise der Behörde befassen sich die Folgekaptitel.

1. KONZEPT UND ARBEITSWEISE DER BEHÖRDE FÜR CYBER-SICHERHEIT

Um die Vorgehensweise der 2013 gegründeten (Alsabah, 2016, S. 1) Cyberspace-Behörde (Cyberspace Administration of China = CAC) zu verstehen, bedarf es zunächst einer Auseinandersetzung mit dem Begriff der „sozialistischen Rechtsherrschaft chinesischer Prägung“ und mit „Xi Jinpings Rechtsstaatskonzept“ (Rudolf, 2021, S. 2). Dabei weist der Zusatz „chinesischer Prägung“ bereits darauf hin, dass die so bezeichnete „Rechtsherrschaft“ nur schwerlich etwas mit den aus der demokratischen Verfassungsdiskussion vertrauten Konzepten von Rechtsstaatlichkeit zu tun hat. Nicht umsonst wird in der chinesischen Rechtsliteratur von „Menschenrechten chinesischer Prägung“ gesprochen (Rudolf, 2021, S. 2). Ähnlich ist es in anderen Teilen der Welt, etwa in islamisch geprägten Staaten, wenn Einschränkungen der globalen Begrifflichkeit der Menschenrechte, obgleich aus religiösen Gründen (Mayer, 2007, S. 11 ff.; Baccouche, 2006, S. 198–199), aber mit vergleichbarem Effekt, vorgenommen werden. Insgesamt fungiert die chinesische Behörde als zentrales Werkzeug der Internet-Kontrolle. Hierin liegt ihre Hauptbedeutung (Alsabah, 2016, S. 1).

Der Umgang der kommunistischen Staatsführung mit dem Cyberspace ist von Ambiguität geprägt. Dabei gilt es zwei Punkte zu beachten, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind. Einerseits sollen freiheitlich-demokratische Bestrebungen, die dem Machtmonopol der KPC gefährlich werden könnten, unterdrückt, aber andererseits auch das Image der VR China als fortschrittsförderndes Land aufrechterhalten werden. Dies zeigt sich vor allem darin, dass eine Vielzahl moderner und innovativer Internetunternehmen, z. B. Huawei, ZTE, Alibaba, Tencent, Baidu und TikTok (Jiang, 2021, S. 195), ihren Sitz in China haben und immer wieder Konferenzen über IT-Fragen, u. a. über Cyber-Security (Wei et al., 2022), abgehalten werden. Das Land will sich

international als Innovationstreiber etablieren. Andererseits hält China aber an seiner autoritären rückwärts-gewandten Staatsideologie fest. Letzteres ist Indiz für die tiefsitzende Angst vor einer demokratischen Öffnung des Landes, die aus Sicht der Staatsführung nicht nur die Existenz der KPC, sondern auch die Einheit des Staates gefährden würde. Dementsprechend wurden die Zensur und die Regulierung des Internets in den letzten Jahren unter Xi Jinping deutlich verstärkt (Alsabah, 2016, S. 1).

Im Internetverkehr wurden so beispielsweise Nicknames verboten, wodurch die Anonymität im Internet aufgehoben wurde. Stattdessen besteht eine Pflicht zur Echtnamen-Registrierung. Außerdem werden Online-Journalisten zunehmend kontrolliert und unterliegen staatlichen Repressalien (Alsabah, 2016, S. 1). Unter dem Vorwand der Wahrung nationaler Sicherheitsinteressen werden Websites blockiert, missliebige Inhalte zensiert oder gelöscht und das individuelle Netzverhalten kontrolliert (Alsabah, 2016, S. 3). Dabei werden die lückenlose Kontrolle und „Zähmung“ des Internets immer schwieriger und erfordert den Einsatz von zunehmend mehr humanen und finanziellen Ressourcen. Neben dem CACA ist auch das Ministerium für Industrie und Informatisierung (MIIT) und die Nationale Kommission für Entwicklung und Reform in die Internetkontrolle eingebunden (National Development and Reform Commission = NDRC; Alsabah, 2016, S. 1).

Zur ideologischen Begründung der chinesischen Vorgehensweise wird auf das Konzept der sog. „Cyber-Souveränität“ Bezug genommen. Gemeint ist damit, dass jeder einzelne Staat berechtigt sein soll, eigenständig Bestimmungen für das World Wide Web zu implementieren (Alsabah, 2016, S. 1). In der Praxis wirkt sich dies dahingehend aus, dass auch nichtchinesische Unternehmen sämtliche Daten ausschließlich in China verarbeiten dürfen. Das wiederum eröffnet der Internet-Spionage viele Möglichkeiten (Wurzel, 2016). Hinzu kommt, dass dem Schutz geistiger Eigentumsrechte im chinesischen Bewusstsein traditionell nur wenig Bedeutung beigemessen wird. Dies ist auf den in der chinesischen Mentalität fest verwurzelten Konfuzianismus zurückzuführen, der noch heute ein geistiges Klima befördert, das die Imitation begünstigt. Konfuzius war der Meinung, dass die Nachahmung das perfekte Mittel sei, etwas zu erlernen, er stellte die Kopie gleichsam als Lernideal dar (Heath, 2003). „Lernen ohne zu denken ist sinnlos, aber denken ohne zu lernen ist gefährlich.“ (Sorg, 2010, S. 136 Fn. 554). Mittlerweile nimmt die VR China auf dem Feld der

Produkt- und Markenpiraterie einen Spitzenplatz ein (Tanner, 2007, S. 11). Erst durch die ökonomische Öffnung Chinas hat die Bedeutung geistiger Eigentumsrechte auch in China zugenommen. So dient die umfassende Cyber-Kontrolle nicht nur der Unterdrückung der Meinungsfreiheit, sondern auch der wirtschaftlichen Betätigungsfreiheit.

2. AUFBAU DER BEHÖRDE

Kontrolliert wird die Behörde durch die Zentrale Führungsgruppe für Cyber-Sicherheit und Informatisierung, deren Vorsitzender der chinesische Staats- und Parteichef Xi Jinping ist (Alsabah, 2016, S. 2). Direktor ist seit 2013 Lu Wei. Ihm sind vier Vizedirektoren unterstellt. Diesen sind neun Büros zugeordnet (Alsabah, 2016, S.2):

- Büro für Online-Kommentare,
- Büro für Internet und Gesellschaft,
- Büro für die Verwaltung des mobilen Internets,
- Koordinationsbüro für Cyber-Sicherheit,
- Büro für internationale Zusammenarbeit,
- Büro für Politik und Recht,
- Büro für die Verwaltung von Informationsdienstleistungen,
- Büro für die Verbreitung von Online-Nachrichten.

Außerdem existieren drei ausgelagerte Zentren – das Notfall-Zentrum für Cybersicherheit, das Meldezentrum für unrechtmäßige und anstößige Inhalte sowie das Forschungszentrum für Online-Nachrichten – sowie 31 Cyberspace-Behörden auf Provinzebene (Alsabah, 2016, S.2).

II. „MADE IN CHINA 2025“

Neben der rigorosen Internetkontrolle zeigt auch der Plan „Made in China 2025“ aus dem Jahre 2015 die Zweigleisigkeit des staatlichen Vorgehens. Es handelt sich um einen Plan für die industrielle Weiterentwicklung, der die technologische Weiterentwicklung fördern und China von der Nation, die als Werkstatt für preiswerte Güter fungiert, in eine Nation transformieren soll, die hochwertige Hightech-Produkte und Dienstleistungen hervorbringt (Jiang, 2021, S. 196). Neben der IT-Industrie werden auch der Pharmasektor und weitere Wirtschaftszweige erfasst. Insgesamt soll die chinesische Industrie einen weiteren – entscheidenden – Entwicklungssprung vollziehen. Blaupause für dieses Projekt war das deutsche Konzept „Industrie 4.0“ (Kennedy, 2015; Weber, 2016; Müller & Härtig, 2015). Insbesondere IT- und Pharmaunternehmen sind

bisher in ausländischer Hand (Torrey, 2018). Anders als im nachfolgend zu erörterndem Fünfjahresplan von 2021 werden neben dem IT-Sektor noch andere Branchen erfasst.

III. „DER NEUE FÜNFJAHRESPLAN FÜR DIE

DIGITALWIRTSCHAFT VOM 12. DEZEMBER 2021“

Nachfolgend werden die dem Plan zugrunde liegenden Grundsätze erörtert. Anschließend wird auf die zentralen Planvorgaben eingegangen. Schließlich werden – als Übergang zur Problematik des Datentransfers – die aus westlicher Sicht bestehenden Rechtsstaatlichkeitsdefizite dargestellt.

1. LEITGEDANKEN UND BEOBACHTUNGEN

Chinas Bemühungen, seine internationale Vormachtstellung weiter auszubauen und auch im IT-Sektor die Technologieführerschaft der USA abzulösen, waren entscheidendes Motiv für die Verabschiedung des neuen Fünfjahresplans für die Digitalwirtschaft durch den Staatsrat am 12. Dezember 2021 (Mok, 2022). Er gibt Hinweise auf die IT-Branche und enthält bestimmte verbindliche „Leitgedanken“. Hier geht es um das „neue Zeitalter von Xi Jinpings Gedanken zum Sozialismus mit chinesischen Eigenschaften“ und die „präzise Realisierung des Geistes des (jüngsten) Kommunistischen Parteitags Chinas“ (Mok, 2022). Auf diese Weise soll die chinesische Dominanz in der Digitalwirtschaft weltweit verwirklicht werden.

2. ZENTRALE VORGABEN

Der Plan nennt fünf zentrale Entwicklungsziele (Mok, 2022):

1. Festlegung einer vorläufigen Struktur für den Datenfaktormarkt:

Damit werden Daten zukünftig in der gleichen Art und Weise überwacht wie andere Produktionsfaktoren. China verfolgt damit das Ziel, eigene Standards zu setzen und greift dabei auf Datenbestände sensibler Sektoren, z. B. der Finanzwirtschaft, der Logistik und anderer Branchen, zu. Auch hier steht wiederum der Kampf mit den USA um die IT-Vorherrschaft im Vordergrund. China will wie im Rechtsstaatlichkeitsdiskurs zum Trendsetter werden (Rudolf, 2021, S. 8).

2. Beschleunigung der digitalen Transformation in der Produktions- bzw. Dienstleistungsbranche und in der Landwirtschaft:

Dies entspricht den Vorgaben von „Made in China 2025“ und legt den Fokus auf einen Bereich der chinesischen Volkswirtschaft mit erheblichem Nachholbedarf.

3. Steigerung des Industrialisierungsgrads im Digitalsektor:

Schwerpunkt sind Innovationen in der Halbleiterindustrie und in den Bereichen künstliche Intelligenz, Hochleistungs-Cloud-Computing und Quantencomputer.

4. Einfacherer und gerechterer Zugang zu öffentlichen Digitaldiensten:

Hiermit sollen Lücken bei der Digitalisierung, z. B. beim elektronischen Zahlungsverkehr, geschlossen werden.

5. Optimierung des Governance-Systems für die Digitalwirtschaft:

Dieser Punkt betrifft die zentrale Kontrolle des gesamten Cyberspace.

3. RECHTSSTAATLICHKEITSDEFIZITE

Die Rechtsstaatlichkeitsdefizite sind evident und wurden bereits beleuchtet. In erster Linie liegen die Probleme in der allumfassenden Überwachung des Internets und dem Fehlen eines Datenschutzes sowie von effektivem Rechtsschutz bei staatlichen Zugriffen (Rudolf, 2021). Auf diese Thematik wird im nun folgenden Kapitel eingegangen.

IV. DIE DATENÜBERMITTLUNG VON

UND NACH CHINA

1. DATENÜBERMITTLUNG VON CHINA NACH DEUTSCHLAND

Sedes materiae im internen chinesischen Sachrecht ist das neue Datenschutzgesetz aus dem Jahre 2021. Darüber hinaus ist die Pflicht zur Datenlokalisierung von großer Bedeutung, vor allem für ausländische Unternehmen mit Sitz in der VR China. Regelungen mit Bezug auf das Datenschutzrecht finden sich auch in anderen Normen wieder.

a) Die Regelungen des PIPL

Mit dem vom Nationalen Volkskongress am 20. August 2021 verabschiedeten Gesetz zum Schutz persönlicher Daten (Personal Information Protection Law = PIPL) hat China Rechtsgeschichte geschrieben. Erstmals avancierte der Datenschutz zum Gegenstand legislativischer Aktivitäten (Rücker et al., 2021). Mittlerweile ist es im Verbund mit dem Cyber Security Law (CSL) und dem Data Security Law (DSL) in Kraft getreten. Bei der Formulierung der Gesetzesbestimmungen stand die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Euro-

päischen Union (EU) gewissermaßen Pate. Auch hier gilt für Zugriff auf (personenbezogene) Daten ein Verbot mit Erlaubnisvorbehalt. Der Anwendungsbereich ist auf die VR China beschränkt. Nach Art. 3 PIPL wird auch die Datenverarbeitung außerhalb Chinas erfasst, wenn „1. der Zweck der Datenverarbeitung darin besteht, Produkte oder Dienstleistungen für natürliche Personen bereitzustellen, die sich in China befinden, 2. Aktivitäten sich in China befindender natürlicher Personen analysiert oder bewertet werden, oder 3. sonstige Gesetze oder Verwaltungsvorschriften dies anordnen“ (Rücker et al., 2021).

Wie die DSGVO enthält das PIPL- Legaldefinitionen der personenbezogenen Daten (Art. 4 PIPL) und der Datenverarbeitung (Art. 5 PIPL). Darüber hinaus wurden viele Grundsätze der Datenverarbeitung in das PIPL übernommen (Art. 5 bis 7 sowie Art. 8 und 9 PIPL). Erlaubnistatbestände, deren Vorliegen eine Rechtmäßigkeitsvoraussetzung für die Datenverarbeitung ist, sind in Art. 13 PIPL aufgeführt. Danach ist die Datenverarbeitung zulässig, wenn

1. der Betroffene eingewilligt hat (Nr. 1), 2. sie zur Vertragserfüllung notwendig ist (Nr. 2), 3. die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben sie erfordert (Nr. 3), 4. sie zur Reaktion auf einen öffentlichen Gesundheitsnotstand notwendig ist (Nr. 4), 5. sie im angemessenen Umfang im Rahmen der Medienberichterstattung geschieht (Nr. 5), 6. die Information bereits offengelegt wurde und die Verarbeitung in einem angemessenen Umfang erfolgt (Nr. 6) oder sie 7. anderweitig rechtlich erlaubt ist (Nr. 7) (Rücker et al., 2021).

Wie diese Bestimmungen interpretiert werden, wird sich in der alltäglichen Gesetzesanwendung zeigen. Für den Datentransfer ins Ausland gelten teilweise höhere Rechtmäßigkeitsanforderungen. Betrifft der Transfer personenbezogene Daten, müssen die betroffenen Personen über die Übermittlung informiert werden, ausdrückliche zustimmen, und es muss ein vergleichbares Datenschutzniveau beim Datenempfänger bestehen (Art. 39 PIPL). Wie die DSGVO lässt auch das PIPL-Standardvertragsklauseln zu, die die Datenübertragung ins Ausland erleichtern sollen (Rücker et al., 2021).

b) Pflicht zur Datenlokalisierung in China und andere Problempunkte

Nach Art. 40 PIPL müssen Betreiber kritischer Informationsinfrastrukturen und Verarbeiter, deren Datenverarbeitung einen bestimmten Schwellenwert erreicht, personenbezogene Daten in der VR China speichern.

Soll ein Transfer ins Ausland erfolgen, muss zuvor eine behördliche Sicherheitsbewertung absolviert werden (Rücker et al., 2021). Dabei wird der Terminus „kritische Informationsinfrastruktur“ im PLP nicht legaldefiniert, aber im chinesischen Recht extensiv ausgelegt. Im Übrigen sieht auch das CSL für den Auslandsdatentransfer in China eine Sicherheitsüberprüfung vor; teilweise wird der Auslandsdatentransfer komplett verboten (Rücker et al., 2021). Bei Verstößen sieht das PIPL wie die DSGVO empfindliche Strafen vor (Art. 66 PIPL). Für multinationale Unternehmen wird der Datenaustausch durch das PIPL weiter erschwert.

2. DATENÜBERMITTLUNG VON DEUTSCHLAND NACH CHINA

Aus deutscher Perspektive sind in erster Linie die Bestimmungen des Unionsrechts zu beachten. Diese verpflichten zur Durchführung einer Risikoanalyse vor dem Transfer. Im Bedarfsfall sind ergänzende Maßnahmen zu treffen.

a) Risikoanalyse durch vorherige Risikoabschätzung

Durch die DSGVO wurde der Datenaustausch mit Staaten, in denen kein angemessenes Datenschutzniveau existiert, erschwert. Ist dies der Fall, wie etwa in den USA, sind verbindliche und rechtssichere Instrumente für den Drittland-Datentransfer zu beachten. Vor einem Datentransfer in Drittstaaten hat eine Risikoabschätzung stattzufinden und es müssen Schutzmaßnahmen ergriffen werden; beides ist außerdem zu dokumentieren (Art. 49 Abs. 6 DSGVO; Weichert, 2017, S. 10).

Nach Art. 44 DSGVO müssen bei einer Übermittlung personenbezogener Daten, die bereits verarbeitet werden oder nach ihrer Übermittlung an ein Drittland oder eine internationale Organisation verarbeitet werden sollen, die Bestimmungen der Folgeartikel und anderer DSGVO-Bestimmungen beachtet werden. Grundsätzlich bedarf die Datenübermittlung gem. Art. 45 Abs. 1 DSGVO keiner besonderen Genehmigung, wenn ein Angemessenheitsbeschluss vorliegt. Dies setzt voraus, dass im Drittland ein den Vorgaben der DSGVO entsprechendes Datenschutzniveau vorliegt. Derartige Beschlüsse liegen bisher für 14 Drittländer, u. a. für Argentinien, Uruguay, Kanada, Neuseeland, Japan, Südkorea, die Schweiz und Großbritannien, vor (Roßnagel, 2022, 546). Mit diesen Ländern darf ein Datenaustausch in der Form stattfinden, wie er innerhalb des EWR gängig ist (Roßnagel, 2022, 546).

Nach Art. 46 Abs. 1 DSGVO darf ein Verantwortlicher oder ein Auftragsverarbeiter bei Fehlen eines Beschlus-

ses nach Art. 45 DSGVO personenbezogene Daten an ein Drittland oder eine internationale Organisation nur übermitteln, sofern der Verantwortliche oder der Auftragsverarbeiter geeignete Garantien vorsieht und sofern den betroffenen Personen durchsetzbare Rechte und wirksame Rechtsbehelfe zur Verfügung stehen. Dementsprechend hat der EuGH in seiner Entscheidung Schrems II festgestellt, dass in den USA ein DSGVO-konformes Datenschutzniveau nicht existiert (EuGH, Urt. v. 16.07.2020, C-311/18, Data Protection Commissioner/Maximilian Schrems und Facebook Irland; Roßnagel, 2022, S. 547f.). Es muss also in jedem Einzelfall geprüft werden, ob derartige Garantien vorliegen. Fraglich ist, wie sich die Rechtslage auf den Datentransfer nach China auswirkt.

Es muss zunächst eine strukturierte Prüfung stattfinden (Roßnagel, 2022, S. 547 m. w. N.). Zur Strukturierung dieser Beurteilung nennt der EDSA in seiner Empfehlung 2/2020 vier wesentliche Garantien in Bezug auf Überwachungsmaßnahmen, die zu beachten sind (Roßnagel, 2022, S. 547):

- klare, präzise und zugängliche Vorschriften zur Datenverarbeitung,
- Nachweis der Erforderlichkeit und Angemessenheit im Hinblick auf die verfolgten legitimen Ziele,
- ein unabhängiger Aufsichtsmechanismus,
- wirksame Rechtsbehelfe für Bürgerinnen und Bürger.

Im vierten Schritt muss dann geprüft werden, ob und ggf. welche zusätzlichen Schutzmaßnahmen erforderlich sind. Dabei ist zu beachten, dass bilaterale Standarddatenschutzverträge mit individuellen Datenempfängern nach wie vor zulässig sind, aber allein nicht ausreichen, weil dadurch die Befugnisse staatlicher Stellen nicht abgeändert werden können. Vielmehr muss der Datenschutzverantwortliche im Einzelfall prüfen, durch welche „zusätzlichen Maßnahmen“ er die Grundrechte der betroffenen Personen davor schützen kann, dass ein unverhältnismäßiger Zugriff staatlicher Stellen erfolgt. Im fünften Schritt sind dann sämtliche förmlichen Verfahrensschritte einzuleiten, die für ergänzende Maßnahmen erforderlich sind. Schließlich muss der Datenschutzbeauftragte im sechsten Schritt seine Überprüfungen dokumentieren und in geeigneten Abständen wiederholen (Roßnagel, 2022, S. 547).

b) Notwendigkeit ergänzender Maßnahmen

Wird festgestellt, dass das Datenschutzniveau durch

die Datenübermittlung gesenkt wird, ist der Datenschutzbeauftragte verpflichtet, bestimmte ergänzende Maßnahme zu ergreifen oder aber, wenn dies nicht möglich ist, vom Datentransfer Abstand zu nehmen (Roßnagel, 2022, S. 547). Der Verantwortliche muss Techniksysteme oder Internetdienste, die einen Datentransfer erfordern, durch solche ersetzen, die keine Daten in unsichere Drittländer übertragen. Er ist verpflichtet, durch Auswahl der von ihm angewandten Technik und der in Anspruch genommenen Dienste das Datenschutzniveau sichern (Roßnagel, 2022, S. 547).

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Anders als Indien, das, geprägt durch die lange Zeit britischer Kolonialherrschaft, inzwischen auf eine lange rechtsstaatliche Tradition zurückblicken kann und bestrebt ist, sein Datenschutzregime an die Vorgaben der DSGVO anzupassen (Merle, 2022), fehlt es in der VR China an vergleichbaren Rechtskonzepten. Insbesondere wird weiterhin der im Kontext von Rechtsstaatlichkeit und Demokratie zentrale Grundsatz der Gewaltenteilung abgelehnt und ihm ein chinesisches „Rechtsstaatskonzept“ gegenübergestellt. Soweit ersichtlich, besteht in der VR China kein unabhängiger Aufsichtsmechanismus. Effektiver Rechtsschutz gegenüber hoheitlichen Eingriffen der CAC oder anderer Aufsichtsbehörden ist nicht gegeben. Im Zweifelsfall hat dies zur Konsequenz, dass bei personenbezogenen Daten, die besonders sensible Bereiche menschlicher Lebensführung oder geheimhaltungsbedürftige Unternehmensdaten betreffen, der Datentransfer zu unterlassen ist.

LITERATURVERZEICHNIS

Alsabah, N. (2016, 18. Mai). Nationale Sicherheit 2.0. Chinas Cyberspace-Behörde zähmt das Internet. MERICS CHINA MONITOR. https://merics.org/sites/default/files/2020-05/MERICS_ChinaMonitor_32_Nationale_Sicherheit_2.0.pdf, abgerufen am 02.08.2024.

Baccouche, T. (2006). Die Arabische Charta der Menschenrechte, die Kulturrechte und die Frauenrechte, Altermatt, U., Delgado, M. & Vergauwen, G. (Hrsg.). Der Islam in Europa. Zwischen Weltpolitik und Alltag, Kohlhammer, S. 195-200.

Jiang, M. (2021). Cybersecurity Policies in China. Belli, L. (Hrsg.). CyberBRICS: Cybersecurity Regulations in the BRICS Countries, Springer, S. 195-239.

Kennedy, S. (2015, 01. Juni). Made in China 2025. CSIS Center for Strategic and International Studies. <https://www.csis.org/analysis/made-china-2025>, abgerufen am 10.08.2024.

www.csis.org/analysis/made-china-2025, abgerufen am 10.08.2024.

Martino, A. di (2005). Datenschutz im europäischen Recht, Schriftenreihe Europäisches Verfassungsrecht, hrsg. v. Ingolf Pernice, Bd. 20, Nomos Verlag.

Mayer, A. E. (2007). Islam and Human Rights: Tradition and Politics, Boulder.

Merle, J. (2022, 08. August). Indien zieht Entwurf seines ersten Datenschutzgesetzes zurück. GTAI. <https://www.gtai.de/de/trade/indien/recht/indien-zieht-entwurf-seines-ersten-datenschutzgesetzes-zurueck-879772>, abgerufen am 15.07.2024.

Mok, C. (2022, 19. April). So soll Chinas Internet der Zukunft aussehen. Analyse. Friedrich-Naumann-Stiftung. <https://www.freiheit.org/de/suedost-und-ostasi/en/so-soll-chinas-internet-der-zukunft-aussehen>, abgerufen am 13.07.2024.

Müller, B. & Härtig, F. (2015). Herausforderungen und Lösungsansätze zur einheitlichen Kommunikation von Messdaten für Industrie 4.0 und das Internet of Things, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 52. Jg., Nr. 9, S. 749-758. <https://doi.org/10.1365/s40702-015-0166-9>.

Roßnagel, A. (2022). Internationaler Datentransfer. Stand und Perspektiven. Datenschutz und Datensicherheit (DuD) 2022, S. 545–549. <https://doi.org/10.1007/s11623-022-1656-x>.

Rücker, D., Hartl, K. & Bartels, M. (2021, 28. Oktober). PIPL: Datenschutz made in China, Noerr & Partner. <https://www.noerr.com/de/newsroom/news/pipl-datenschutz-made-in-china>, abgerufen am 04.08.2024.

Rudolf, M. (2021). Xi Jinpings „Rechtsstaatskonzept“: neue Substanz im Systemkonflikt mit China. (SWP-Aktuell, 30/2021). Stiftung Wissenschaft und Politik - SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit.

Hassemer, W. & Möller, K.-P. (Hrsg.). 25 Jahre Datenschutz. Bestandsaufnahme und Perspektiven, Nomos Verlag.

Simitis, S. (1984). Die informationelle Selbstbestimmung – Grundbedingung einer verfassungskonformen Informationsordnung. Neue Juristische Wochenschrift (NJW) 1984, S. 398–405.

Simitis, S. (1986). Reicht der Datenschutz angesichts der technischen Revolution? Strategien zur Wahrung der Freiheitsrechte, Schöler, A. von (Hrsg.), Informationsgesellschaft oder Überwachungsstaat, Westdeutscher Verlag.

Sorg, J. (2010). Der wirtschaftliche Einfluss des TRIPS-Abkommens auf die Volksrepublik China und Thailand, Diss. TU Dresden, Nomos Verlag.

Tannert, N. (2007). Produkt- und Markenpiraterie in der VR China, Peter Lang.

Torrey, Z. (2018, 14. März). China Prepares for Big Pharma. The Diplomat, <https://thediplomat.com/2018/03/china-prepares-for-big-pharma/>, abgerufen am 05.08.2024.

Weber, A. (2016). Digitalisierung – Machen! Machen! Machen! Wie Sie Ihre Wertschöpfung steigern und Ihr Unternehmen retten, Gabler.

Wei, L., Zhang, Y., Wen, W., Yan, H. & Li, C. (Hrsg.). Cyber Security. 18th China Annual Conference, CNC ERT 2021 Beijing, China, July 20–21, 2021, Springer.

Weichert, T. (2017). EU-DGSVO - Ein Überblick. Computer und Arbeit (CuA) 3/2017, S. 9-14.

Wurzel, Steffen (2016, 29. Oktober). Abschottung vom Web. China setzt auf „Cyber-Souveränität“, Deutschlandfunk. <https://www.deutschlandfunk.de/abschottung-vom-web-china-setzt-auf-cyber-souveraenitaet-100.html>, abgerufen am 08.08.2024.

AUTOR

**Rainer Lukas, MBA (ARU, Cambridge), LL.M.
(UCLan, Preston)**

Fachgruppenleitung und Datenschutzbeauftragter,
Verkehrsverbund Rhein-Ruhr AöR,
Academic Lecturer an der Internationalen Hochschule
(IU), Lehrbeauftragter der FOM,
Doktorand an der Universität für Bibliothekswissen-
schaften und Informationstechnologien
Forschungsgebiete: Datenschutzrecht und Cyber-
sicherheit
E-Mail: rainer.lukas@gmail.com

JEL: D81, G32, K22, M21

Krisenfrüherkennung in Unternehmen: Eine Analyse zum Stand der Umsetzung nach § 1 StaRUG

Steffen Burdorf, Sonja Keppler

ABSTRACT

Robust companies are characterized by financial stability, resilient strategies, and effective risk management. A crucial element is their ability to identify and address potential crises early. Small and medium-sized enterprises, which make up 99% of EU businesses, often lack efficient early warning systems, resulting in liquidation rather than restructuring during crises. The EU Directive 2019/1023, implemented in Germany through StaRUG since January 2021, aims to give these companies a "second chance." This study explores how companies implement crisis early detection to comply with StaRUG. Through guided expert interviews with CEOs, it was discovered that only 27.3% had systematic early warning systems, highlighting a significant gap between regulatory requirements and actual practice. To bridge this gap, the implementation of a "360° Crisis Early Warning Radar" is recommended to improve crisis detection and proactive management.

KEYWORDS

StaRUG, Krisenfrüherkennung, Unternehmenskrisen, Insolvenz, Früherkennungssysteme, Krisenverlaufmodell

EINLEITUNG

Robuste Unternehmen zeichnen sich durch finanzielle Stabilität, eine belastbare Strategie in Verbindung mit einer widerstandsfähigen Organisationsstruktur sowie ausgeprägte Fähigkeiten im Umgang mit den inhärenten Chancen und Risiken unternehmerischer Tätigkeiten aus. Eine bedeutende Eigenschaft solcher Unternehmen besteht darin, dass sie drohende Krisen frühzeitig erkennen können, um rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen (vgl. Gleißner/Weissman, 2023, S. 21).

Kleine und mittelständische Unternehmen machen 99% der EU-Unternehmen aus, jedoch haben sie oft

keine effektiven Krisenfrüherkennungsmaßnahmen implementiert. Dies führt bei Insolvenzen meist zur Liquidation statt zur Restrukturierung, was die EU-Wertschöpfungs- und Lieferketten beeinträchtigt. Die EU-Richtlinie 2019/1023 soll diesen Unternehmen eine „zweite Chance“ geben, was in Deutschland mit dem Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen, kurz StaRUG, seit dem 1. Januar 2021 umgesetzt wurde (vgl. Giesen, 2022, S. 20.). Ein wesentliches Ziel besteht darin, dass Unternehmen, die ursprünglich gesund waren und in eine Krise geraten sind, durch einen Restrukturierungsplan schnell wieder auf den Erfolgskurs zurückkehren können (vgl. Forster et al., 2023, S. 47.). Um dies zu erreichen, ist die Notwendigkeit zur frühzeitigen Erkennung von Krisen im StaRUG der zentrale Aspekt, der in § 1 definiert ist und auf dem alle weiteren Schritte aufbauen. Der Gesetzgeber fordert in § 1 StaRUG ein fortlaufendes Wachen über Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, und fordert zum Kommunizieren und Handeln auf, sobald Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung erkennbar werden (vgl. Forster et al., 2023, S. 47 f.). Zudem nimmt der Gesetzgeber auch Berater, die die Erstellung des Jahresabschlusses für ein Unternehmen übernehmen, z. B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwälte, in die Pflicht. Diese müssen ihren Mandanten auf das Vorliegen eines möglichen Insolvenzgrunds nach den §§ 17 bis 19 der Insolvenzordnung und die sich daran anknüpfenden Pflichten der Geschäftsführer und Mitglieder der Überwachungsorgane hinweisen, wenn entsprechende Anhaltspunkte offenkundig sind und sie annehmen müssen, dass dem Unternehmen die mögliche Insolvenzreife nicht bewusst ist (vgl. § 102 StaRUG).

Die frühzeitige Erkennung von Krisen ist der zentrale Aspekt bei der Umsetzung des § 1 StaRUG. Die Methoden zur Krisenfrüherkennung werden jedoch weder vom Gesetzgeber noch durch die EU-Richtlinie spezifisch festgelegt. Somit stellt sich die Frage, ob Unter-

nehmen zur Erfüllung des § 1 StaRUG systematische Frühwarnsysteme installiert haben und wie diese in der Praxis ausgestaltet sind.

KRISENFRÜHERKENNUNG IN UNTERNEHMEN

Im Rückblick auf viele Krisen wird häufig festgestellt, dass sie rechtzeitig hätten erkannt werden können. Jede Krise ist zwar einzigartig, dennoch lassen sich gemeinsame Muster erkennen. So lassen sich Unternehmenskrisen beispielsweise grob in zwei Kategorien unterteilen: „Abrupte Krisen“ und „schleichende Krisen“, wobei letztere sich in verschiedenen Phasen entwickeln und daher frühzeitig erkennbar sind (vgl. Töpfer, 1999, S. 5). Um den Verlauf von Unternehmenskrisen zu beschreiben, wurden verschiedene Prozessmodelle entwickelt und Unternehmenskrisen nach verschiedenen Kategorien typologisiert. Die Modelle von Müller und Krystek, die jeweils über vier Phasen verlaufen, sind in der Literatur am weitesten verbreitet. (vgl. Welsch, 2010, S. 19). In Abbildung 1 werden die Ansätze nach Müller und Krystek in einem Krisenverlaufsmodell über die Zeitachse verdeutlicht. Die Untergliederung des Krisenverlaufs in verschiedene Phasen ist sowohl sinnvoll als auch erforderlich, da eine Unternehmenskrise grundsätzlich zu jedem Zeitpunkt einsetzen kann.

Die Darstellung des Krisenverlaufs nach Müller gliedert sich in vier aufeinander folgende Phasen, die sich zeitlich entwickeln. Zu Beginn steht die strategische Krise, der die Erfolgskrise folgt, die sich zur Liquiditätskrise verschärft und am Ende in die Insolvenz führt (vgl. Müller, 1986, S. 25).

Krystek gliedert den Verlauf einer Krise ebenfalls in vier Phasen, differenziert jedoch die Stadien nach Aggregatzustand und Beeinflussbarkeit. Diese Phasen umfassen eine potenzielle Unternehmenskrise, eine latente Unternehmenskrise, eine akut/beherrschbare Unternehmenskrise und schließlich eine akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise. Potenzielle und latente Unternehmenskrisen können sich in akute Stadien weiterentwickeln, bei ihnen wird jedoch grundsätzlich noch die Vermeidbarkeit der Krise unterstellt (vgl. Krystek, 1987, S. 30).

Mit fortschreitendem Krisenverlauf nehmen die Symptome und Auswirkungen zu, eingeleitete Maßnahmen werden zunehmend kurzfristiger und der Handlungsspielraum sowie die Selbstbestimmtheit nehmen deutlich ab. Auf der anderen Seite sind die Anforderungen für die Früherkennung der Krise eingangs deutlich

höher und nehmen im Verlauf der Phasen deutlich ab. Die genannten Zeiträume geben eine grobe Indikation, über welche Zeit in Jahren sich eine Unternehmenskrise entwickeln kann, wobei die Zeiten in beide Richtungen auch deutlich abweichen können.

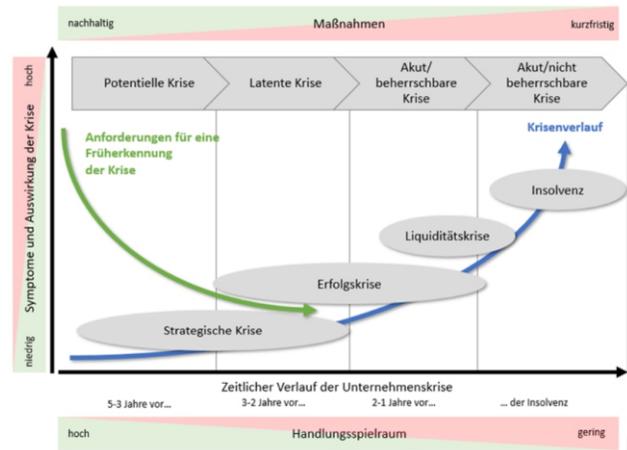


Abbildung 1: Krisenverlaufsmodell nach Müller und Krystek
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Welsch, 2010, S. 22,
und Forster et al., 2023, S. 34)

ÜBERBLICK ÜBER DAS STARUG

Der Rahmen des StaRUG markiert einen bedeutenden Wandel in der deutschen Restrukturierungslandschaft: Das StaRUG bietet erstmals einen gesetzlichen Rahmen für die Sanierung von Unternehmen, die durch drohende Zahlungsunfähigkeit gefährdet sind, ohne dass diese sofort Insolvenz anmelden müssen. Mithilfe eines Restrukturierungsplans können diese Unternehmen Sanierungsmaßnahmen durchführen, bei denen auch die Interessen der Gläubiger berücksichtigt werden, selbst wenn nicht alle damit einverstanden sind. Das StaRUG setzt die EU-Restrukturierungsrichtlinie, Richtlinie (EU) 2019/1023, in nationales deutsches Recht um. Diese Richtlinie fordert von sämtlichen EU-Mitgliedstaaten die Implementierung eines vorinsolvenzlichen Restrukturierungsrahmens, um eine drohende Insolvenz zu vermeiden (vgl. CMS, 2024).

Das StaRUG ist ausschließlich auf Kapitalgesellschaften und rechtsfähige Personengesellschaften im Sinne von § 15a Absatz 1 Satz 3 und Absatz 2 der Insolvenzordnung anwendbar und verpflichtet die Geschäftsleitung, Überwachungs- und Krisenfrüherkennungssysteme einzuführen, geeignete Gegenmaßnahmen bei sich abzeichnenden Krisen zu ergreifen und die Überwachungsorgane wie den Aufsichtsrat über Risiken und Krisensituationen zu informieren (vgl. § 1 StaRUG; vgl. Zell, 2023, S. 30). Ein wesentliches Ziel besteht darin, dass Unternehmen, die ursprünglich gesund waren

und in eine Krise geraten sind, durch einen Restrukturierungsplan schnell wieder auf den Erfolgskurs zurückkehren können (vgl. Forster et al., 2023, S. 47).

Dieses Gesetz, das als „Baukastensystem“ konzipiert ist, ermöglicht es jedem Nutzer, die für ihn erforderlichen Maßnahmen situationsgerecht auszuwählen und anzuwenden. Es bildet einen weiteren Schritt des Gesetzgebers, Insolvenzverfahren zu vermeiden und geordnete Restrukturierungen zu ermöglichen. Die Regelung des StaRUG zielt darauf ab, Insolvenzen zu verhindern, indem Unternehmen dazu verpflichtet werden, durch Krisenfrüherkennung ein entsprechendes Krisenmanagement einzuleiten, das idealerweise zu einer Sanierung des Unternehmens führt (vgl. Kracht et al., 2023, S. 722).

Unternehmen, die dieser Verpflichtung nicht nachkommen, riskieren zivil- und strafrechtliche Sanktionen sowie die persönliche Haftung der Geschäftsführung mit dem Privatvermögen sowohl während als auch nach Krisensituationen (vgl. Giesen, 2022, S. 4). Dies bedeutet konkret, dass Geschäftsführungen durch Passivität erheblichen Ansprüchen ausgesetzt sein können. Allerdings sind diese Vorschriften recht allgemein gehalten, und bisher existieren nur sehr wenige gerichtliche Entscheidungen oder Kommentierungen zu einzelnen Regelungen des StaRUG (Vgl. Niering/Hillebrand, 2023, S. 15).

Die Vorgabe, ein Überwachungssystem zur Krisenfrüherkennung einzurichten, ist nicht gänzlich neu: Mit dem § 91 Abs. 2 Aktiengesetz existierte für Aktiengesellschaften bereits vor Einführung des StaRUG eine entsprechende Vorschrift. Auch das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW, 2020) hat im IDW PS 340 n. F. Vorgaben zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems verabschiedet. Für börsennotierte Aktiengesellschaften ist die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems im Rahmen der Abschlussprüfung gemäß § 317 Abs. 4 HGB verpflichtend. Für andere Rechtsformen, z. B. die GmbH, gibt es zwar keine explizite gesetzliche Regelung, jedoch geht mit der Erfüllung der Sorgfaltspflichten eines GmbH-Geschäftsführers implizit eine vergleichbare Anforderung einher (vgl. BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2024).

STAND DER FORSCHUNG

Die derzeit vorliegende Forschung beschäftigt sich u. a. mit möglichen Ursachen von Krisen (z. B. Lukason u. Hoffman, 2015) und zeigt, dass nicht nur interne und

externe Krisenursachen unterschieden werden müssen, sondern dass diese auch vom Alter des Unternehmens abhängen. Kücher et al. (2020) kommen in ihrer Untersuchung österreichischer KMUs zum Ergebnis, dass junge Firmen hauptsächlich aufgrund interner Unzulänglichkeiten und Managementfehler scheitern, während reifere Firmen überwiegend mit starkem Wettbewerb und Marktgegebenheiten zu kämpfen haben. Weitere Studien beschäftigen sich mit der Bewältigung von Unternehmenskrisen und möglichen Erfolgsfaktoren (z. B. Collett et al., 2014; Siow Song Teng, 2011). Wie Krisen entgegengewirkt werden kann, ist insbesondere vor dem Hintergrund entsprechender Controlling-Systeme zu sehen. So scheint bei Familienunternehmen der Familieneinfluss einen signifikanten Kontextfaktor für die Ausgestaltung von Controlling-Systemen darzustellen. Kleinere Familienunternehmen schaffen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen weniger eigenständige Controlling-Stellen. Sie nutzen zudem weniger operative und strategische Controlling-Instrumente, formalisieren Steuerungssysteme zu einem geringeren Grad und nutzen auch Performance-Management-Systeme wie die Balanced Scorecard weniger häufig (vgl. Hiebl, 2013, S. 80). Studien zur Umsetzung des § 1 StaRUG und der Implementierung und Ausgestaltung von Krisenfrüherkennungssystemen in deutschen Unternehmen fehlen jedoch bislang.

Ältere Untersuchungen finden in der Praxis eine Diskrepanz zwischen den theoretischen Ansprüchen und der tatsächlichen Umsetzung der Früherkennung. Obwohl Umfragen unter Führungskräften die Relevanz der Früherkennung bestätigen und eine zunehmende Akzeptanz feststellen, ist die praktische Anwendung, insbesondere im Bereich der strategischen Früherkennung, nach wie vor begrenzt. Diese geringe Verbreitung ist überwiegend darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen bislang keine umfassenden Maßnahmen zur Einführung von Früherkennungssystemen ergriffen haben. Zusätzlich wird angeführt, dass die existierenden Systeme konzeptionell noch nicht ausreichend entwickelt sind (vgl. Krystek, 2007, S. 52).

Zu Früherkennungssystemen existiert eine Vielzahl von wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit dem Ursprung, der Erkennung und dem Umgang mit Unternehmenskrisen aus theoretischer Perspektive beschäftigen (z.B. Durst/Henschel, 2022; Dücker, 2020; Quirin, 2022; Zell, 2023); jedoch zeigen sich dahingehend Lücken, wie die zwingend erforderlichen Früherkennungssysteme heute in der Praxis explizit umgesetzt sind und gelebt werden. Die Notwendigkeit für valide

Früherkennungssysteme in der Praxis wird durch die Tatsache unterstrichen, dass die aktuell schwache wirtschaftliche Entwicklung und die weiterhin hohen Belastungen der Unternehmen zu einem deutlichen Anstieg der Unternehmensinsolvenzen führen. So stieg die Zahl der Insolvenzen im ersten Halbjahr 2024 um fast 30 Prozent auf 11.000 betroffene Betriebe (im Vergleich zum Vorjahreszeitraum mit 8.470 Insolvenzen), was den höchsten Stand seit 2016 darstellt (vgl. Creditreform, 2024, S. 2.). Mit dem StaRUG an sich beschäftigen sich insbesondere rechtswissenschaftliche Beiträge, so z. B. Scholz (2021) zu den Krisenpflichten von Geschäftsleitern oder Brandes und Rabenau (2021), die sich mit Erkenntnissen zum Pflichtenprogramm der gesetzlichen Vertreter eines Unternehmens im Umgang mit Liquiditätskrisen vor dem Hintergrund des StaRUG und des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes (FISG) auseinandersetzen.

METHODIK

Um die eingangs gestellten Fragen zu beantworten, ob Unternehmen zur Erfüllung des § 1 StaRUG systematische Frühwarnsysteme installiert haben und wie diese in der Praxis ausgestaltet sind, wird das leitfadengestützte Experteninterview als qualitative Erhebungsmethode eingesetzt, da es die Möglichkeit bietet, spezifische Informationen zu gewinnen, die für die Beantwortung von Bedeutung sind und auf andere Weise nur schwer zugänglich wären. Bereits wenige Experten (5–10) können ausreichen, um detaillierte und tiefgehende Einblicke in ein spezielles Thema zu erhalten (Vgl. Gläser/Laudel, 2012, S. 99 f.).

Für die Experteninterviews wurden gezielt Geschäftsführer deutscher Industrieunternehmen mit mehr als 10 Millionen Euro Umsatz ausgewählt, da sie sich aufgrund ihrer Tätigkeit und der persönlichen Haftung mit den Inhalten und den Anforderungen des StaRUG sowie Krisen und deren Früherkennung in der Praxis auskennen müssten und in dieser Rolle als Experten betrachtet werden können.

Der eingesetzte Interviewleitfaden basierte auf den Forschungsfragen und enthielt gezielte inhaltliche und funktionale Interviewfragen. Er diente als Werkzeug zur Datenerhebung, um dem Fragenden Orientierung zu bieten und dem Interviewten Freiheit in den Antworten zu lassen. Der Leitfaden wurde nicht als strenges Skript betrachtet, sondern war kurz und übersichtlich gestaltet, um den offenen Kommunikationsprozess zu fördern.

Die Interviews wurden im Mai 2024 durchgeführt. Befragt wurden 11 Experten, die als Geschäftsführer oder Vorstand – teils als Gesellschafter – die Verantwortung für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen tragen. Die Unternehmen erzielten 2023 mit 50 bis 3.500 Mitarbeitern einen Umsatz zwischen 10,0 Mio. € und 600,0 Mio. €.

Um eine möglichst objektive Interpretation der leitfadengestützten Experteninterviews sicherzustellen, erfolgte die Untersuchung nach dem von Meuser und Nagel entwickelten Vorgehensmodell der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese Auswertungsstrategie wird als „Entdeckungsstrategie“ charakterisiert, bei der die Aussagen der Experten im Fokus stehen. Das Ziel ist es, empirisches Wissen zu erzeugen und Vergleichbarkeit zu gewährleisten, was durch die Auswahl von Experten mit ähnlichen Positionen und die Verwendung eines thematisch beschränkten Leitfadens erreicht wurde. Die Auswertung umfasste die Schritte Transkription, Paraphrase, Erstellung von Überschriften, thematischen Vergleich, soziologische Konzeptualisierung und theoretische Generalisierung (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S. 451 ff.).

ERGEBNISSE

FRÜHWARNSYSTEME IN DER PRAXIS

Auf die Frage nach einem installierten Frühwarnsystem bestätigten drei befragte CEOs, dass sie ein solches installiert haben. Sie konnten die Funktion klar beschreiben. Die übrigen Befragten sagten aus, dass sie kein systematisches Frühwarnsystem installiert haben, sondern sich oftmals im Team die Absatzzahlen, die Kunden- und die Brancheninformationen oder sonstige Daten und Kennzahlen anschauen und darüber austauschen, jedoch ohne Regeln und Eingriffsgrenzen.

Somit kann festgehalten werden, dass lediglich 27,3 % der Befragten ein Frühwarnsystem installiert haben und dass bei der Mehrheit der Befragten mit 72,7 % kein Frühwarnsystem zur methodischen und systematischen Früherkennung von Krisen installiert ist.

Dieses Ergebnis zeigt eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Anspruch und der Wirklichkeit zur systematischen Früherkennung von Unternehmen in der Praxis.

Die Aussagen der befragten Experten, die ein Frühwarnsystem installiert haben, zeigen, dass die Frühwarnsysteme in mehreren Dimensionen aktiv sind,

jedoch unterschiedliche Reifegrade und Herausforderungen aufweisen.

- **Umfassende Überwachung:** Die Systeme überwachen diverse kritische Bereiche wie Ertragsstärke, Auftragsanbahnung und Liquidität.
- **Risikodifferenzierung:** Ein differenziertes Risikomanagementsystem bewertet interne und externe Risiken, wobei regelmäßige Aktualisierungen stattfinden.
- **Alarmierungsfrequenz:** Die Häufigkeit der Alarmierung variiert und ist spezifisch für bestimmte Bereiche. Dies weist auf eine gezielte Überwachung hin, zeigt aber auch mögliche Lücken.

Grundsätzlich bestehen laut den Befragten signifikante Verbesserungspotenziale, insbesondere hinsichtlich der Kalibrierung des Systems, da „die Lampe grün ist, wenn sie eigentlich rot sein sollte“ sowie der Integration einer umfassenderen Analytik, „da jeder zu sehr auf seinen Bereich fokussiert ist“ (so ein Befragter). Eine kritische Anforderung ist die kontinuierliche Diskussion und Sensibilisierung innerhalb des Managements, da es „nicht die rote Lampe in dem System gibt“ (so ein anderer Befragter).

Dies verdeutlicht, dass ein Frühwarnsystem strukturiert und breit aufgestellt werden muss, Bereiche der zunehmenden Alarmierung bei Veränderungen enthalten sollte und kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzupassen ist, um effektiv zu bleiben.

KRISENERKENNUNG

Die Frage zur Krisenerkennung bestand aus zwei Blöcken: zum einen nach der Verantwortlichkeit im Unternehmen für die Krisenerkennung – die die Geschäftsführer klar bei sich sahen – und zum anderen nach der Selbsteinschätzung im Krisenverlaufsmodell. Diese begann in neun Fällen mit einem Zögern, lediglich zwei Befragte kannten das Krisenverlaufsmodell. Auffällig war, dass diese beiden ihr Unternehmen sogleich in die Phase der „Strategischen Krise“ eingruppierten und ein Befragter für sein Unternehmen bereits die Entwicklung in die „Erfolgskrise“ sah und klar begründen konnte. Vier Befragte gruppierten ihr Unternehmen nach einer kurzen Beschreibung des Krisenverlaufsmodells in die Liquiditätskrise ein, wobei dies auch nicht verwunderlich ist, da diese Unternehmen im Jahr 2023 ein EBIT von $< 0,5\%$ vom Umsatz erwirtschafteten. Somit kann festgehalten werden, dass lediglich zwei Befragte das Krisenverlaufsmodell kennen und dieses somit bei den befragten Geschäftsführern eher unbekannt ist.

Die Auswertung der Eingruppierung im Krisenverlaufsmodell zeigt, dass sich 45,5 % der Befragten in keiner Krise sehen. Hingegen sahen sich 36,4 % der Befragten in einer Liquiditätskrise bei einem EBIT 2023 von $< 0,5\%$ vom Umsatz. In der strategischen Krise sahen sich 18,2 % der Befragten. Keiner der Befragten gruppierte sich in die Erfolgskrise ein (siehe Abbildung 2).

Somit können zwei Erkenntnisse gewonnen werden: Zum einen erfolgte die Eingruppierung der Befragten bei 81,9 % sehr digital mittels einer Klassifizierung nach Krise Ja/Nein. Innerhalb dieser Gruppe sind 36,4 % in einer Liquiditätskrise, während sich 45,5 % – nach eigener Einschätzung – nicht in einer Krise befinden. Zum anderen deutet bei den 45,5 % bereits bei zwei Unternehmen ein Indikator – das EBIT, das im Jahr 2023 bei $\leq 4,5\%$ vom Umsatz lag – auf eine andere Eingruppierung hin. Dies bestätigt die Beobachtung in der Literatur, dass Krisen schleichend entstehen und das beginnende Stadium selten erkannt wird.

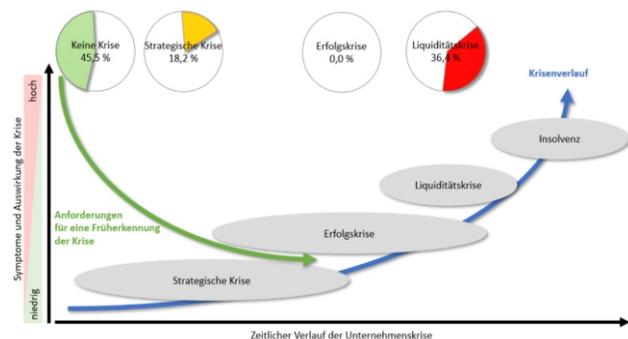


Abbildung 2: Darstellung der Eingruppierung im Krisenverlaufsmodell
(Quelle: Eigene Darstellung)

STAND ZUR UMSETZUNG DES § 1 STARUG

Die Frage zum Stand der Umsetzung des § 1 StaRUG wird von den Befragten einheitlich beantwortet: Keinem der Befragten war das StaRUG ein Begriff, geschweige denn der Inhalt des § 1 und die Forderungen, die sich hieraus für ihn selbst ergeben. In den Interviews wurde daher das Gesetz samt Inhalt und Ursprung im Rahmen der Fragestellung jeweils kurz beschrieben. Mit dem zweiten Teil des StaRUG und der hier getroffenen Regelung zur Insolvenz in Eigenverantwortung konnten die Befragten dann teilweise etwas anfangen – allerdings nicht im Zusammenhang mit § 1 StaRUG.

Somit kann die gestellte Forschungsfrage, ob „den Unternehmen das StaRUG und die Forderungen aus § 1 bekannt“ sind, basierend auf den Antworten der befragten Unternehmensvertreter mit einem klaren „Nein“ beantwortet werden.

EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

Um den § 1 StaRUG zu erfüllen, müssen Unternehmen grundsätzlich ein System zur Krisenfrüherkennung installiert haben. Die Aufgabe, die es in diesem Zusammenhang zu erfüllen gilt, ist ein System zu installieren und zu leben, das vom Aufwand her angemessen ist und nicht eingeführt wird, um lediglich Vorgaben zu erfüllen, sondern um das Unternehmen proaktiv zu schützen und somit den Fortbestand zu sichern. Daher wird empfohlen, einen aus den geführten Experteninterviews entwickelten „360°-Krisenfrühwarnradar“ einzuführen, wie er in Abbildung 3 beispielhaft für ein Industrieunternehmen beschrieben ist.

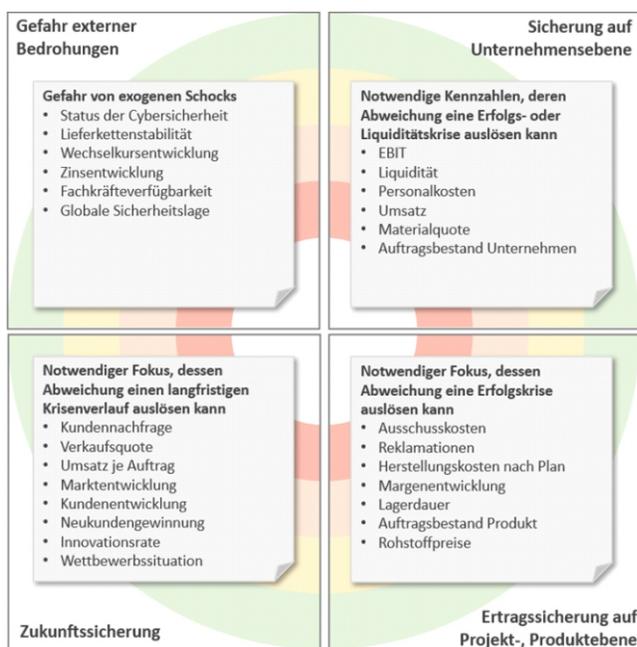


Abbildung 3: „360°-Krisenfrühwarnradar“ (Quelle: eigene Darstellung)

Dieser besteht aus vier Quadranten, wobei sich jeder Quadrant mit einer eigenen Perspektive beschäftigt.

QUADRANT „GEFAHR EXTERNER BEDROHUNGEN“

Der Fokus des Radars richtet sich in diesem Quadranten auf die Bedrohungen, die von außen auf das Unternehmen einwirken. Dies sind Bedrohungen, deren Entwicklung das Unternehmen beobachten muss, da es die Bedrohungslage selbst nicht eliminieren, sondern sich lediglich bestmöglich dagegen schützen und anpassen kann, ob durch umfangreiche IT-Sicherheitsmaßnahmen, durch die Sicherung von Wechselkursen/Zinsen oder durch den gezielten Aufbau von resilienten Dual-Sourcing-Strategien. Als Informationsquelle eignet sich hier beispielsweise das Allianz Risk Barometer sehr gut, das jährlich die global veränderten Gefährdungslagen analysiert und bewertet.

QUADRANT „SICHERUNG AUF UNTERNEHMENSEBENE“

Der zweite Quadrant des Radars richtet sich auf die Unternehmensentwicklung selbst und stellt grundsätzlich die Rentabilität sicher. Dies erfolgt über die zentralen finanziellen und operativen Kennzahlen, die in den Unternehmen üblicherweise kontinuierlich analysiert werden. Bei Abweichungen der IST-Zahlen von den Sollzahlen kommt es je nach Grad der Verfehlung zu einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise, die im schlimmsten Fall in der Insolvenz endet.

QUADRANT „ERTRAGSSICHERUNG AUF PROJEKT-, PRODUKTEBENE“

Mit dem dritten Quadranten richtet sich der Fokus auf die Projekt- und Produktebene mit der grundsätzlichen Erwartung, dass sich jede verkaufte Leistung selbst tragen und einen Ergebnisbeitrag liefern muss. Dies kann beispielsweise über die Analyse der direkt zurechenbaren Kennzahlen – wie der Ausschusskosten, der Reklamationen, der Herstellkosten gegenüber den Plankosten oder der Lagerdauer auf Artelebene – erfolgen. Auch hier gilt es, nur so viele Kennzahlen wie nötig zu erheben und nicht so viele wie möglich, um sich auf das Wesentliche zu fokussieren, da die Abweichungen auf Projekt-/Produktebene zu einer Erfolgskrise führen können.

QUADRANT „ZUKUNFTSSICHERUNG“

Der vierte Quadrant enthält Kennzahlen, die mittel- bis langfristig die Zukunft eines Unternehmens sichern sollen und die bei negativen Abweichungen über einen langen Zeitraum ein Unternehmen in eine Krise stürzen können. Umso wichtiger ist hier die Auswahl der Kennzahlen, bei denen immer die Frage zu stellen ist, was gemessen wird. Denn beispielsweise kann eine Krise in der eigenen Branche temporär zu einer geringeren Nachfrage führen, was jedoch immer im Kontext des Marktes und der Marktbegleiter zu sehen ist, damit die schwachen Signale einer sich anbahnenden strategischen Krise nicht lange Zeit durch den „Deckmantel des exogenen Schocks“ verborgen bleiben. Auch ist die grundsätzliche Frage zu stellen, ob ein Unternehmen mit den richtigen Projekten/Produkten in der richtigen Branche und der richtigen Region aktiv ist. Negativbeispiele gibt es hier genügend – beispielsweise die Entwicklung von Nokia vs. Apple, weshalb sich Unternehmen entsprechend diesem Quadranten grundsätzlich immer kritisch hinterfragen und neu ausrichten müssen.

Die Einschätzung erfolgt dann in vier Stufen: Ausgehend von der grünen Basisstufe, die den Normalzustand darstellt, folgen die Warnstufen 1–3, wobei die Übergänge fließend sind. Somit kann jeder einzelne Quadrant unter einem klaren Fokus diskutiert und besprochen und die gegenwärtige Lage gemeinsam abgeschätzt werden.

FAZIT

Bei der Frage nach den installierten Frühwarnsystemen wurde die bereits in der Literatur beschriebene Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit zur systematischen Früherkennung von Unternehmen in der Praxis bestätigt, da lediglich 27,3 % der Befragten ein Frühwarnsystem installiert haben. Hierbei ist anzumerken, dass diese Aussage aufgrund der geringen Anzahl befragter CEOs nicht verallgemeinert werden kann, jedoch Anlass zu weiterer, quantitativer Forschung gibt. Bei der Gegenüberstellung der Frühwarnsysteme zeigte sich, dass diese strukturiert und breit aufzustellen sind und dass die Alarmierung nicht digital erfolgen kann, sondern die sich einstellenden Entwicklungen und Veränderungen regelmäßig diskutiert und abgewogen werden müssen und das System somit „gelebt“ werden muss.

Sehr aufschlussreich waren die Aussagen der Experten zum Krisenverlaufsmodell. Die Geschäftsführer sehen die Verantwortung für die Erkennung von Krisen einstimmig bei sich selbst. Dennoch gaben nur 18,2 % der Befragten an, über theoretisches Wissen zu den Phasen des Verlaufs von Unternehmenskrisen zu verfügen. Dies wirft die Frage auf, wie eine Krise frühzeitig erkannt werden soll, wenn weder das theoretische Wissen noch ein Frühwarnsystem vorhanden sind. Zusätzlich zeigte sich, dass 81,9 % der befragten Experten sich bezüglich ihrer gegenwärtigen Situation zu einer Krise mit „Ja“ oder „Nein“ positionierten. Dadurch blieb der mittlere Bereich des Krisenverlaufsmodells weitgehend unberücksichtigt, obwohl bei zwei Unternehmen ein wichtiger Indikator auf eine andere Einordnung hindeutet. Dies bestätigt die in der Literatur beschriebene Beobachtung, dass Krisen sich langsam entwickeln und das Anfangsstadium selten erkannt wird.

Die zentrale Frage zum Stand der Umsetzung des § 1 StaRUG wurde von den Befragten übereinstimmend dahingehend beantwortet, dass keinem der befragten Experten das StaRUG ein Begriff war, geschweige denn der Inhalt des § 1 und die Forderungen, die sich hieraus ergeben.

Die sich aufdrängende Frage, warum den Geschäftsführern das StaRUG und der § 1 nicht bekannt sind, wäre Anlass zu weiteren Nachforschungen: Liegt es an fehlenden Informationen, an fehlendem Interesse, an fehlender Durchsetzbarkeit, an zu vielen aufgestellten Forderungen und Regularien? Warum weisen Dritte wie Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Wirtschaftsverbände oder Handelskammern die Geschäftsführer nicht auf das StaRUG und insbesondere den § 1 hin? Oder vernachlässigen sie § 1 StaRUG bewusst, weil die Umsetzung völlig offen ist und selbst vom Bundesministerium der Justiz (BMJ) nicht eindeutig beschrieben wird, obwohl es hierzu verpflichtet wäre? Diesen offenen Fragen muss nachgegangen werden, um die Wirkungen und Folgen besser verstehen zu können und um dann zielgerichtete Maßnahmen empfehlen und umsetzen zu können.

AUSBLICK AUF ENTWICKLUNGEN UND FORSCHUNGSMÖGLICHKEITEN

Die Experteninterviews haben grundsätzlich aufgezeigt, dass den Geschäftsführern das StaRUG und insbesondere § 1 nicht bekannt ist, Frühwarnsysteme in der Praxis eher selten angewendet werden, das Krisenverlaufsmodell eher unbekannt ist und die eigene Positionierung bezüglich einer Krise ein nicht unerhebliches Fehler- und Gefahrenpotenzial birgt, das extrem negative Auswirkungen haben kann.

Diesen Defiziten kann begegnet werden, indem Unternehmen zuallererst maßgeschneiderte und sinnvolle Frühwarnsysteme entwickeln, die auch zu einer Sensibilisierung und Einordnung im Krisenverlaufsmodell führen. Wissenschaft und Forschung sind gefordert, die aktuelle Praxis der Anwendung von Frühwarnsystemen kritisch zu analysieren, um darauf basierend Ideen und Vorschläge zu entwickeln und deren Umsetzung zu beobachten. Idealerweise kann dies zu konkreten Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des StaRUG führen, an denen es derzeit noch mangelt.

LITERATURVERZEICHNIS

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2024): Prüfung des Risikofrüherkennungssystems (RFS) nach IDW PS 340 n. F., URL: <https://www.bdo.de/de-de/services/audit-assurance/forensic-risk-compliance/interne-kontrollsystem-und-risikomanagement/prufung-des-risikofruherkennungssystems-rfs-nach-idw-ps-340-n-f>, abgerufen am 07.08.2024.

- Brandes, S., Rabenau, E. (2021): Früherkennung und Bewältigung bestandsgefährdender Risiken im Unternehmen, ZIP: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Vol. 42, N°. 50, 2021, pp. 2566-2572.
- Collett, N., Pandit, N. R., Saarikko, J. (2014): Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish restructuring of enterprises act. *Entrep Reg Dev* 26(1-2), pp. 123-141.
- CMS (2024): Unternehmensstrukturierung nach StaRUG, URL: <http://www.cms.law/de/deu/insight/unternehmensstrukturierung-nach-starug>, abgerufen am 23.04.2024.
- Creditreform (2024): Insolvenzen in Deutschland, URL: http://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/central_files/News/News_Wirtschaftsforschung/2024/Insolvenzen_in_Deutschland/2024-06-24_AY_OE_analyse_UE-halbjahr-2024.pdf, abgerufen am 27.08.2024.
- Durst, S., Henschel, T. (2022): Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), International Publishing.
- Dücker, T. (2020): Eigentümerstruktur und Unternehmenssteuerung in wirtschaftlichen Krisenzeiten, Wiesbaden.
- Forster, T., Ulrich, R. E., Ulrich, I., Gruber, A. (2023): Unternehmenskrisen erfolgswirksam managen, Strategische Business Transformation als Königsdisziplin, 2. Aufl., Berlin.
- Giesen, K. (2022): Quick Guide Krisenfrüherkennung im Unternehmen, Umsetzungsansätze für § 1 StaRUG, Wiesbaden.
- Gläser, J., Laudel, G. (2012): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Gleißner, W., Weissman, A. (2023): Das zukunftsfähige Familienunternehmen, Mit dem QScore zu Unabhängigkeit, Resilienz und Robustheit, Wiesbaden.
- Hiebl, M. R. W. (2013): Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen. *Controlling & Management Review*, 57 Jg., Nr. 1, S. 78-84.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) (2020): IDW PS 340 n.F. zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems verabschiedet, URL: <https://www.idw.de/idw/idw-aktuell/idw-ps-340-n-f-zur-pruefung-des-risikofruherkennungssystems-verabschiedet.html>, abgerufen am 07.08.2024.
- Kracht, S., Niedostadek, A., Sensburg, P. E. (2023): Praxishandbuch Professionelle Mediation, Methoden, Tools, Marketing und Arbeitsfelder, 1. Aufl., Berlin.
- Krystek, U. (1987): Unternehmungskrisen, Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden.
- Krystek, U. (2007): Strategische Früherkennung, Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft, S. 51-58.
- Krystek, U. (2010): Krisenvorsorge und -früherkennung. In: Evertz, D. & Krystek, U. (Hrsg.). *Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen, Grundlagen, Fallstudien und Instrumente für die Praxis*, Stuttgart, S. 345-368.
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Rev Manag Sci* 14, 220, pp. 633-661. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0303-2>.
- Lukason, O., Hoffman, R. C. (2015): Firm failure causes: a population level study. *Probl Perspect Manag* 13, 2015, pp.45-55.
- Meuser, M., Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, Wiesbaden.
- Müller, R. (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung, Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- Niering, C., Hillebrand, C. (2023): Wege Durch Die Unternehmenskrise, Sanieren statt Liquidieren - ein Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Quirin, K. (2022): Möglichkeiten IT-gestützter Planungs- und Forecastingprozesse in Krisensituationen, Wiesbaden.

Scholz, P. (2021): Die Krisenpflichten von Geschäftsleitern nach Inkrafttreten des StaRUG, ZIP: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Vol. 42, N^o. 5, 2021, pp. 219-230.

Siow Song Teng, H., Singh Bhatia, G. and Anwar, S. (2011): A success versus failure prediction model for small businesses in Singapore, American Journal of Business, Vol. 26 No. 1, pp. 50-64. <https://doi.org/10.1108/19355181111124106>.

Töpfer, A. (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge, Neuwied, Kriitel.

Welsch, C. (2010): Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen, 1. Aufl., Wiesbaden.

Zell, M. (2023): Erfolgreiches Krisenmanagement in Unternehmen. Nachhaltige Krisenbewältigung und Steigerung der Resilienz durch Innovationen, 1. Aufl., Wiesbaden.

AUTOR/EN

Steffen Burdorf, MBA

E-Mail: sburdorf@gmail.com

Prof. Dr. Sonja Keppler

Allensbach Hochschule Konstanz

E-Mail: sonja.keppler@allensbach-hochschule.de

JEL : K22

Rechtliche Grenzen der Bepreisung von Bareinzahlungen und Barauszahlungen durch Banken

Dr. Volker Lang und Prof. Dr. Patrick Rösler

*“I want it all, I want it all, I want it all, and I want it now.”**Queen “I want it all” (The Miracle, 1989)*

ABSTRACT

It has now been clarified that banks and savings banks are authorised in principle to charge a fee for their services. This also applies to cash deposits and cash withdrawals, both over the counter and at ATMs. However, legislators and jurisdiction have set more or less strict limits with regard to the amount of these fees. Only transaction-related costs (e.g. the transaction fees incurred for individual payments) may be claimed, but not costs whose occurrence and amount are detached from the specific act of use (e.g. personnel costs or costs for the purchase or rental of the card terminal). This raises the question of appropriate pricing for the banking industry. Although this question is also legally characterised, it is subject to fundamental business requirements.

KEYWORDS

Bank fees, cash deposits, cash withdrawals, pricing

SYNOPSIS

Inzwischen ist geklärt, dass Banken und Sparkassen vom Grundsatz her berechtigt sind, für ihre Leistungen ein Entgelt zu fordern. Dies gilt auch für Bareinzahlungen und Barabhebungen sowohl am Schalter als auch am Geldautomaten. Allerdings haben Gesetzgeber und Rechtsprechung im Hinblick auf die Höhe dieser Entgelte mehr oder weniger enge Grenzen gesetzt. Geltend gemacht werden dürfen lediglich transaktionsbezogene Kosten (z. B. die entstandenen Transaktionsgebühren für einzelne Zahlungen), nicht aber Kosten, deren Anfall und Höhe vom konkreten Nutzungsakt losgelöst sind (z. B. Personalkosten oder Kosten für die Anschaffung oder Miete des Kartenterminals). Für die Kreditwirtschaft stellt sich damit die Frage der zutreffenden Preisgestaltung. Diese Frage ist zwar rechtlich geprägt, unterliegt allerdings grundlegenden betriebswirtschaftlichen Anforderungen.

SCHLAGWORTE

Bankentgelt, Bareinzahlung, Barauszahlung, Preisgestaltung

EINLEITUNG

Inzwischen bieten fast alle Banken und Sparkassen mehrere Kontomodelle an. Diese reichen von einem „Basiskonto“, dessen monatliche Grundgebühr eher im unteren Bereich liegt, bis hin zu einem Premiummodell, das eine deutlich höhere Grundgebühr aufweist. Hierbei differieren die bepreisten Leistungen je nach Kontomodell. Beim Basiskonto sind verschiedene Zahlungsdienstleistungen (Überweisung, Dauerauftrag, Kreditkarte usw.) zusätzlich zu vergüten, während diese Zahlungsdienstleistungen von der Grundgebühr des Premiumkontos abgedeckt sind.

Kreditinstitute denken zunehmend darüber nach, Entgelte für Barauszahlungen am Schalter und am Geldausgabeautomaten (GAA) – jedenfalls bei einem Basiskonto – zu verlangen. Bei diesem Modell sollen GAA-Verfügung mit einem eher geringen Entgelt – etwa 0,10 bis 0,20 € – und Bargeldein- und -auszahlungen an der Kasse mit einer deutlich höheren Vergütung – etwa zwischen 2,50 und 4,00 € – bepreist werden.

Die Preisgestaltung im Bereich der Zahlungsdienste steht nahezu immer im Blickpunkt der Öffentlichkeit und stößt häufig auf Kritik. Zahlreiche Gerichte bis hin zum Bundesgerichtshof haben in einer Vielzahl von Fällen entsprechende Preisklauseln in Allgemeinen Geschäftsbedingungen kassiert.¹ Dies wiederum hat den Gesetzgeber, der dem Schutz des Verbrauchers ebenfalls einen hohen Stellenwert beimisst, auf den Plan gerufen.

Im Bereich des Zahlungsverkehrs gelten die Vorschriften des ZAG sowie der §§ 675c ff. BGB. Von Bedeutung sind hier vor allem die Bestimmungen der §§ 675f Abs. 5, 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB. Hiernach ist der Zahlungs-

¹ Vgl. BGH, Urteil vom 30.6.2020 – XI ZR 119/19, BKR 2020, 421 ([Un]Angemessenheit der Entgeltklausel für ein Basiskonto); BGH, Urteil vom 27.1.2015 – XI ZR 174/13, BKR 2015, 263 (Unwirksamkeit der Klausel „Preis pro Posten 0,32 €“); BGH, Urteil vom 28.7.2015 – XI ZR 434/14, BKR 2015, 477 mit Anm. Kropf (Unwirksamkeit der Klausel „Preis pro Posten 0,32 € auch bei Geschäftskunden“); BGH, Urteil vom 17.12.2013 – XI ZR 66/13, BKR 2014, 127 (Kostenpauschale von 15 € pro nacherstelltem Kontoauszug).

dienstnutzer verpflichtet, dem Zahlungsdienstleister das für die Erbringung eines Zahlungsdienstes vereinbarte Entgelt zu entrichten. Dieses Entgelt muss angemessen und an den tatsächlichen Kosten des Zahlungsdienstleisters ausgerichtet sein.

§ 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB gilt als halbzwingende Vorschrift ausschließlich im Verhältnis zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher.² Nach dieser Norm ist eine Vereinbarung unwirksam, durch die ein Verbraucher verpflichtet wird, ein Entgelt dafür zu zahlen, dass er für die Erfüllung seiner vertraglichen Pflichten ein bestimmtes Zahlungsmittel nutzt, wenn das vereinbarte Entgelt über die Kosten hinausgeht, die dem Unternehmer durch die Nutzung des Zahlungsmittels entstehen.

I. GENERELLE ZULÄSSIGKEIT DER BEPREISUNG

1. BAREINZAHLUNG UND BARAUSZAHLUNG ALS HAUPTPFLICHT

§ 675f Abs. 5 Satz 1 BGB legt fest, dass für die Erbringung eines Zahlungsdienstes ein Entgelt wirksam vereinbart werden kann. Die Ausgestaltung des Entgeltes für eine Hauptleistungspflicht ist den Parteien dabei in den Grenzen der Sittenwidrigkeit (§ 138 BGB) freigestellt, wenn es sich um eine Individualvereinbarung handelt. Werden die Preise jedoch durch AGB bestimmt, wie meist im Massengeschäft, gelten die engeren Grenzen des AGB-Rechts. Es kommen Pauschalentgelte für bestimmte Zahlungsdienste oder Entgelte für die Ausführung einzelner Zahlungsdienste in Betracht.³

Bis zum Inkrafttreten des Zahlungsdiensterechts (§§ 675 c ff. BGB) am 31.10.2009 hatte der Bundesgerichtshof im Hinblick auf die Bepreisung von Bareinzahlungen und Barauszahlungen noch eine andere Auffassung vertreten. Hiernach unterlag bei einem privaten Girokonto eine Ein- und Auszahlungen am Schalter bepreisende Klausel als Preisnebenabrede der richterlichen Inhaltskontrolle nach § 307 Abs. 3 Satz 1 i.V.m. § 307 Abs. 1 und 2 BGB und war nach § 307 Abs. 1 Satz 1 BGB unwirksam, wenn sie keine angemessene Freipostenregelung enthielt.⁴ Diese Grundsätze hat der Bundesgerichtshof in der Folge auch auf das Geschäftsgirokonto übertragen.⁵

2 Wendehorst, in: MünchKomm-BGB, 9. Auflage, § 312a Rdnr. 75; Grüneberg, BKR 2020, 365, 368.

3 Foerster, in: Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand: 15.3.2024, § 675f Rdnr. 95.

4 BGH, Urteil vom 30.11.1993 – XI ZR 80/93, NJW 1994, 318; BGH, Urteil vom 7.5.1996 – XI ZR 217/95, NJW 1996, 2032; siehe hierzu auch Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 128 f.; Grüneberg, BKR 2020, 365, 368.

5 BGH, Urteil vom 28.7.2015 – XI ZR 434/14, BKR 2015, 477 mit Anm. Kropf.

Die Wende in seiner Rechtsprechung hat der Bundesgerichtshof im Rahmen seiner Entscheidung vom 18.06.2019 u. a. damit begründet, dass § 675f Abs. 5 Satz 1 BGB die Erhebung von Entgelten im Hinblick auf die Erbringung sog. Hauptleistungen legitimiere.⁶ Klauseln, die Bareinzahlungen auf oder Barabhebungen von Girokonten am Bankschalter bepreisen, stellen als solche den Preis für eine vertragliche Hauptleistung dar mit der Folge, dass sie im Grundsatz der Inhaltskontrolle nicht unterliegen.⁷

2. ZULÄSSIGKEIT DER BEPREISUNG

§ 675f Abs. 5 Satz 1 BGB stellt klar, dass die Bank oder Sparkasse für den Vorgang des Einzahlens grundsätzlich ein (angemessenes) Entgelt erheben darf, sofern eine entsprechende Vereinbarung vorliegt, die auch über AGB getroffen werden kann.⁸

Das Entgelt ist dabei von Aufwendungen abzugrenzen. Zunächst ist die Abgrenzung mit der Gesetzesbegründung dergestalt vorzunehmen, dass ein Aufwendungsersatz gemäß §§ 675c Abs. 1, 670 BGB nicht geschuldet ist, soweit für die Erbringung eines Zahlungsdienstes ein Entgelt gemäß § 675f Abs. 5 BGB vereinbart worden ist. Insoweit müssen Aufwendungen in der Entgeltvereinbarung berücksichtigt werden.⁹ Gleiches gilt für Fremdaufwendungen. Diese müssen ebenfalls bereits im Vorfeld ermittelt und in die Berechnung des vereinbarten Entgelts für die Erbringung einer besonderen Nebenpflicht einbezogen werden.¹⁰

II. ANGEMESSENHEIT DER BEPREISUNG NACH

§ 312a Abs. 4 BGB

Mit der generellen Zulässigkeit der Bepreisung ist aber noch nicht geklärt, ob deren Höhe auch zulässig ist. Sittenwidrigkeit nach § 138 BGB wird bei den Sachverhalten in der Praxis kaum vorkommen, da zu dessen Einschlägigkeit die Preise grob doppelt so hoch sein müssten wie im vergleichbaren Markt.

§ 312a Abs. 4 BGB legt die Voraussetzungen fest, unter denen dem Verbraucher für die Verwendung eines bestimmten Zahlungsmittels ein besonderes Entgelt auferlegt werden kann (Surcharging). Eine entsprechende

6 BGH, Urteil vom 28.7.2015 – XI ZR 434/14, BKR 2015, 477 Rdnr. 22; siehe hierzu auch Grüneberg, BKR 2020, 365, 367 f.; kritisch Foerster, in: Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand: 15.3.2024, § 675f Rdnr. 108.

7 BGH, Urteil vom 28.7.2015 – XI ZR 434/14, BKR 2015, 477 Rdnr. 24.

8 Casper, in: MünchKomm-BGB, 9. Auflage 2023, § 675f Rdnr. 59; Foerster, in: Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand: 15.3.2024, § 675f Rdnr. 94.

9 BT-Drs. 16/11643, 103; Koch, Umsetzung des zivilrechtlichen Teils der Zahlungsdiensterrichtlinie, 2. Auflage 2013, S. 6; Foerster, in: Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand: 15.3.2024, § 675f Rdnr. 97; Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 124.

10 Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 136.

Vereinbarung (z. B. in Kreditkarten- oder Zahlkartengebühren) ist nach § 312a Abs. 4 Nr. 1 BGB nur dann wirksam, wenn dem Verbraucher eine andere gängige und zumutbare unentgeltliche Zahlungsmöglichkeit als Alternative eingeräumt wird. Damit kodifiziert die Vorschrift die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs zu Entgeltklauseln.¹¹ § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB begrenzt ferner die Höhe des Zusatzentgelts. Danach darf das vereinbarte Entgelt nicht über die Kosten hinausgehen, die dem Unternehmer durch die Nutzung des Zahlungsmittels entstehen. Der Unternehmer darf daher nur die ihm entstehenden Kosten an den Verbraucher weitergeben, Preisaufschläge sind nicht zulässig.¹² Nur diese Bestimmung ist vorliegend von Interesse.

1. BESCHRÄNKUNG AUF VERBRAUCHERVERTRÄGE

Im Hinblick auf Verbraucher ist die halbzwingende¹³ Vorschrift des § 312a Abs. 4 BGB zu beachten. Diese gilt ausweislich des § 312 Abs. 1 BGB ausdrücklich nur für Verträge zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher.¹⁴ Im B2B-Bereich findet § 312a BGB also keine Anwendung.

2. GRUNDSATZ UND INTENTION DES GESETZLICHEN SURCHARGINGVERBOTS

Das zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher vereinbarte Entgelt für die Nutzung eines Zahlungsmittels darf nicht höher sein als die dem Unternehmer dafür entstehenden Kosten. Eine solche Vereinbarung wäre nach § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB unwirksam. Die Vorschrift untersagt also, von Kunden darüberhinausgehende Preisaufschläge zu erheben.¹⁵

Die Vorschrift des § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB war mehrfach Gegenstand einer restriktiven Rechtsprechung. Zu erwähnen sind hierbei insbesondere das Urteil des OLG Karlsruhe vom 26.6.2018¹⁶ und die Entscheidung des Bundesgerichtshofs vom 18.6.2019.¹⁷

3. RECHTSPRECHUNG

a) BGH zur Bepreisung von Barein- und -auszahlungen am Bankschalter

In seiner grundlegenden Entscheidung vom 18.6.2019¹⁸ hat der Bundesgerichtshof festgestellt, dass eine Bank oder Sparkasse nach dem Inkrafttreten des neuen Zah-

lungsdienstrechts berechtigt ist, Bareinzahlungen und Barauszahlungen am Bankschalter ohne eine Freipostenregelung mit einem Entgelt zu belegen.

Allerdings hat er einschränkend klargestellt, dass kein zahlungsdienstrechtliches Verbot einer Entgeltkontrolle bestehe. Vielmehr blieben insoweit die allgemeinen Regeln anwendbar. Hierzu gehöre betreffend die Bareinzahlungen auf ein debitorisches Girokonto im Verkehr mit Verbrauchern auch § 312 a Abs. 4 Nr. 2 BGB. Gemäß § 312 a Abs. 4 Nr. 2 BGB seien nur solche Kosten umlagefähig, die unmittelbar durch die Nutzung des Zahlungsmittels entstehen (transaktionsbezogene Kosten). Gemeinkosten, deren Anfall und Höhe von dem konkreten Nutzungsakt losgelöst sind, seien damit nicht umlagefähig.

Klauseln, die lediglich ein Entgelt für das Ein- oder Auszahlungsgeschäft vorsehen, seien durch die neue Rechtslage insoweit kontrollfrei gestellt, als es die Bepreisung dem Grunde nach anbelangt.¹⁹

Allerdings hat er sich der Entgelthöhe gewidmet. Werde durch eine Klausel – wie hier – unmittelbar der Preis einer vertraglichen Hauptleistung festgelegt, sei diese dann kontrollfähig, wenn sie von einer gesetzlichen Preisregelung abweicht.²⁰ Eine die Entgeltkontrolle eröffnende gesetzliche Preisregelung liege auch dann vor, wenn in den preisrechtlichen Bestimmungen keine starren Regelungen getroffen, sondern Gestaltungsmöglichkeiten geboten werden und für die Höhe des Entgelts ein Spielraum gewährt werde. In diesen Fällen habe der Gesetzgeber Vorgaben für die Preisgestaltung aufgestellt. Soll der vom Gesetzgeber mit dem Erlass der Preisvorschriften verfolgte Zweck nicht verfehlt werden, können und müssen Entgeltklauseln in AGB darauf überprüft werden, ob sie mit den Preisvorschriften übereinstimmen.²¹ Liege ein Verstoß gegen Preisrecht vor, halte eine Entgeltklausel der Inhaltskontrolle nicht stand, ohne dass es auf eine weitere Interessenabwägung ankäme.²² Darüber hinaus sei die Klausel auch bereits wegen Verstoßes gegen das (halb-)zwingende Recht nach § 134 BGB nichtig.²³

Eine solche zugunsten des Verbrauchers (halb-)zwingende gesetzliche Preisregelung stelle § 312a Abs. 4

11 Vgl. BGH, Urteil vom 20.5.2010 – Xa ZR 68/09, NJW 2010, 2719; siehe auch Martens, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 312a Rdnr. 26; Busch, in: Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand: 1.7.2023, § 312a Rdnr. 25.

12 Busch, in: Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand: 1.7.2023, § 312a Rdnr. 25.

13 Grüneberg, BKR 2020, 365, 368.

14 Martens, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 312 Rdnr. 8.

15 Busch, in: Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand: 1.7.2023, § 312a Rdnr. 34.

16 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201, dazu Fervers, BKR 2019, 165 ff.

17 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 mit Anm. Bronk/Schütt.

18 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 mit Anm. Bronk/Schütt.

19 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 27.

20 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 51 unter Hinweis auf BGH, Urteil vom 5.6.2018 – XI ZR 790/16, BKR 2018, 333 Rdnr. 35.

21 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 51 unter Hinweis auf BGH, Urteil vom 17. 12. 2013 – XI ZR 66/13, BKR 2014, 127 Rdnr. 12.

22 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 51 unter Hinweis auf BGH, Urteil vom 12.9.2017 – XI ZR 590/1, NJW 2017, 3649.

23 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 51 unter Hinweis auf BGH, Urteil vom 28.7.2015 – XI ZR 434/1, BKR 2015, 477 Rdnr. 12.

Nr. 2 BGB dar (§ 312 k Abs. 1 Satz 1 BGB). Die hier in Streit stehenden Entgeltklauseln fallen in den Anwendungsbereich des § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB, soweit sie am Bankschalter vorgenommene Bareinzahlungen eines Verbrauchers auf ein aufgrund (geduldeter) Überziehung debitorisches Girokonto betreffen.²⁴

Nach dem damit einschlägigen § 312 a Abs. 4 Nr. 2 BGB wären auf Grundlage der angegriffenen Klauseln getroffene Entgeltvereinbarungen im Verkehr mit Verbrauchern unwirksam, wenn das vereinbarte Entgelt (im Fall des Bundesgerichtshofs von 1 € bzw. 2 €) über die Kosten hinausginge, „die dem Unternehmer durch die Nutzung des Zahlungsmittels entstehen“. Dafür, dass sich die von ihm erhobenen Kosten im Rahmen der ihm entstehenden Kosten bewegen, sei der Unternehmer darlegungs- und beweisbelastet.²⁵

Umlagefähig seien solche Kosten nur dann, wenn und soweit sich deren Anfall und Höhe noch unmittelbar auf einen auf das in Rede stehende Zahlungsmittel bezogenen konkreten Nutzungsakt zurückführen lasse, es sich also um transaktionsbezogene Kosten handle,²⁶ wobei gewisse unvermeidbare Unschärfen bei der Ermittlung und Berechnung solcher Kosten hinzunehmen seien.²⁷ Auch ein dem Unternehmer durch die Nutzung des konkreten Zahlungsmittels entstehender konkreter Personalmehraufwand kann transaktionsbezogene Kosten auslösen, wobei insoweit an die Darlegung und den Nachweis des konkreten Nutzungsbezugs strenge Anforderungen zu stellen seien.²⁸

Nicht umlagefähig seien dagegen Gemeinkosten, deren Anfall und Höhe von dem konkreten Nutzungsakt losgelöst sind („nicht transaktionsbezogene Kosten“). Neben allgemeinen Personalkosten fallen hierunter auch solche (Vorhalte-)Kosten, deren Anfall lediglich durch die unternehmerische Entscheidung, die Nutzung eines bestimmten Zahlungsmittels zu ermöglichen, ausgelöst werde, deren Anfall und Höhe aber nicht durch die Vornahme konkreter Nutzungsakte bestimmt wird, z. B. Schulungskosten oder Kosten für Geräte und Software.²⁹

Indem der Bundesgerichtshof § 312 a Abs. 4 Nr. 2 BGB hinsichtlich einer gesetzlich anerkannten Hauptleistungspflicht i. S. d. § 675 f Abs. 5 Satz 1 BGB für anwendbar erklärt, führte er einen strengeren Maßstab für die Bepreisung von Hauptleistungspflichten als für die Bepreisung von Nebenleistungspflichten ein. Ein angemessenes und an den tatsächlichen Kosten ausgerichtetes Entgelt i. S. d. § 675 f Abs. 5 Satz 2 BGB umfasst unter Hinzuziehung der Wertung aus § 41 ZKG ein Entgelt, welches „im Durchschnitt die Kosten der Institute deckt und ihnen einen angemessenen Gewinn sichert“.³⁰ Ein transaktionskostenbasiertes Entgelt i. S. d. § 312 a Abs. 4 Nr. 2 BGB umfasst dagegen nach den Ausführungen des Bundesgerichtshofs lediglich die dem Unternehmer durch die Nutzung des Zahlungsmittels konkret entstandenen Kosten, jedoch keinen Gewinnanteil.

b) OLG Karlsruhe zur Bepreisung der Bareinzahlung für Münzgeld

Das OLG Karlsruhe³¹ hat eine AGB-Klausel zum Entgelt für Münzgeldeinzahlungen nach §§ 307, 308, 309, 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB als unwirksam angesehen. Die beklagte Bank hatte in ihren Allgemeinen Geschäftsbedingungen die folgende Klausel aufgenommen: „Bareinzahlung für Münzgeld 7,50 €“.

Die Klausel weiche von dem hier anwendbaren § 312 a Abs. 4 Nr. 2 BGB und damit von einer gesetzlichen Preisregelung ab, da das Entgelt von 7,50 € auf der Grundlage des berücksichtigungsfähigen Prozessvortrags der Beklagten über die Kosten hinausgehe, die ihr durch die Nutzung des Zahlungsmittels entstehen.

Die Klausel enthalte eine Vereinbarung, durch die ein Verbraucher – jedenfalls in einer bestimmten Sachverhaltskonstellation – verpflichtet werde, ein Entgelt dafür zu zahlen, dass er für die Erfüllung seiner vertraglichen Pflichten ein bestimmtes Zahlungsmittel nutzt. Die Klausel erfasse auch den Fall, dass der Kunde sein im Soll befindliches Girokonto durch die Einzahlung von Münzgeld – also durch Nutzung eines bestimmten Zahlungsmittels – zurückführt und damit einer vertraglichen Pflicht z. B. im Rahmen eines Überziehungskredits oder einer bloß geduldeten Überziehung nachkommt.³²

Umstritten sei, ob die Norm lediglich die Umlage derjenigen Kosten erlaubt, die dem Unternehmer bei der jeweiligen konkreten Nutzung des Zahlungsmittels ent-

24 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 52.

25 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 70.

26 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 77 unter Hinweis auf Omlor, NJW 2014, 1703, 1705; derselbe, ZIP 2017, 1836, 1840; Wendehorst, NJW 2014, 577, 579; Nobbe, WuB 2018, 162, 163 u.a.

27 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 77 unter Hinweis auf OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201 Rdnr. 41; BGH, Urteil vom 17.12.2013 – XI ZR 66/13, BKR 2014, 127 Rdnr. 21 zu § 675 d Abs. 4 Satz 2 BGB.

28 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 77.

29 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 78 unter Hinweis auf Martens, in: BeckOK-BGB, 50. Edition Stand: 1.5.2019, § 312a Rn. 33; Wendehorst, in: MünchKomm-BGB, 8. Auflage 2019, § 312 a Rdnr. 83; Omlor, NJW 2014, 1703, 1705.

30 Siehe Gesetzesbegründung zu § 41 ZKG, BT-Drucks. 18/7204, S. 85.

31 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201.

32 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201 Rdnr. 12.

stehen („transaktionsbezogene Kosten“),³³ oder ob auch allgemeine Betriebskosten, wie Kontoführungsgebühren, Schulungskosten, Softwarekosten o. Ä. umgelegt werden können, die nutzungsunabhängig beispielsweise für die bloße Vorhaltung von Einrichtungen zur Entgegennahme von Zahlungen anfallen („transaktionsunabhängige (Vorhalte)kosten“).³⁴

Der Wortlaut der Norm spreche für die erstgenannte Ansicht. Denn nutzungsunabhängig anfallende sog. Overheadkosten entstehen gerade nicht erst „durch die Nutzung des Zahlungsmittels“, sondern ohnehin.³⁵ Diese Auslegung entspreche ferner dem Sinn und Zweck der Norm, mit der ein – bisher dem BGB fremdes – Verbot des „Surchargings“ eingeführt werden sollte, also eine spezielle Untersagung von Preisauflagen für bestimmte Zahlungsmittel.³⁶

Andererseits könne es nicht darum gehen, jeweils die mit der einzelnen Zahlung (z. B. im Extremfall einer Cent-Münze) anfallenden Kosten zu berechnen und nur diese in Rechnung zu stellen. Das wäre mit AGB, die naturgemäß pauschalieren müssen, schon nicht zu leisten und sei auch nicht Sinn und Zweck des Verbots von Preisauflagen. Dementsprechend habe der Bundesgerichtshof eine Rundung auf einen glatten Betrag sowie den Ausgleich von Unschärfen bei der Berechnung eines Personalmehraufwands hingenommen.³⁷

4. ERGEBNIS

Die Entscheidungen des OLG Karlsruhe³⁸ und des Bundesgerichtshofs³⁹ stellen klar, dass es sich bei Einzahlungs- und Abhebungsvorgängen stets um Hauptleistungspflichten handelt.

Gemeinsam ist diesen Konstellationen, dass es sich um Einzahlungs- bzw. Abhebungsvorgänge handelt, die mit einem Preis belegt sind. In allen Konstellationen wird der Preis über Allgemeine Geschäftsbedingungen (Preis- und Leistungsverzeichnisse) festgelegt, die dann beanstandet wurden.

33 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201 Rdnr. 17 unter Hinweis auf Martens, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.11.2017, § 312 a Rdnr. 33; Wendehorst, in: MünchKomm-BGB, 7. Auflage, § 312 a Rdnr 70 ff.; Schomburg, VuR 2014, 18, 21; Omlor, NJW 2014, 16703, 1705; Hoeren/Föhlisch, CR 2014, 242, 248 u.a.

34 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201 Rdnr. 17 unter Hinweis auf Stadler, in: Jauernig, BGB, 16. Auflage, § 312a Rdnr. 17; Schulze, in: Schulte-Nölke, BGB, 9. Auflage, § 31 a Rdnr. 8 (ausdrücklich zu Mehrkosten zum Umgang mit Bargeld).

35 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201 Rdnr. 18 unter Hinweis auf Schomburg, VuR 2014, 18, 21; Omlor, NJW 2014, 1703, 1705.

36 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201 Rdnr. 18 unter Hinweis auf BT-Drs. 17/12637, S. 52.

37 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201 Rdnr. 21 unter Hinweis auf BGH, Urteil vom 17.12.2013 – XI ZR 66/1, BKR 2014, 127.

38 OLG Karlsruhe, Urteil vom 26.6.2018 – 17 U 147/17, BKR 2019, 201.

39 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 mit Anm. Bronk/Schütt.

Folgt man strikt dem Wortlaut dieser Bestimmung, kann § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB nur dann Anwendung finden, wenn mittels einer Bareinzahlung eine bestehende Schuld getilgt, also ein aufgrund (geduldeter) Überziehung debitorisches Girokonto zurückgeführt und der Anspruch aus § 488 Abs. 1 Satz 2 BGB (tedamit ilweise) erfüllt wird.⁴⁰ Tätigt der Kunde hingegen eine Bareinzahlung auf ein kreditorisches Konto, ist § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB nicht unmittelbar einschlägig, da der Kunde die Einzahlung nicht „für die Erfüllung seiner vertraglichen Pflichten“ durchführt. Gleiches gilt im Falle von Barabhebungen; auch hier erfolgt die Transaktion gerade nicht, um eine vertragliche Pflicht zu erfüllen.⁴¹ Diese Differenzierung wird in der Literatur oftmals nicht ausreichend hervorgehoben.⁴²

Richtigerweise folgt daher aus der Entscheidung, dass Bareinzahlungen nur soweit sie auf debitorische Konten erfolgen, den Anwendungsbereich des § 312 Abs. 4 Nr. 2 BGB eröffnen, den sich aus der Vorschrift ergebenden Einschränkungen unterliegen.⁴³

Tatsächlich kann diese Anwendung lediglich für Einzahlungsvorgänge (auf debitorische Konten) gelten, nicht hingegen für Auszahlungsvorgänge, da Auszahlungen nicht in „Erfüllung einer vertraglichen Pflicht“ erfolgen.⁴⁴

III. UMSETZUNG IN DIE PRAXIS

Im Folgenden sollen die Möglichkeiten beleuchtet werden, in welchen praktischen Fällen Ein-/Auszahlungen noch bepreist werden können.

1. VERFÜGUNG AM GELDAUTOMATEN (0,10 BIS 0,20 €)

a) Möglichkeit 1: Bepreisung aller Bartransaktionen mit 0,10 bis 0,20 €

Ein Preis von 0,10 € bis max. 0,20 € für Barverfügungen am Geldautomaten durch einen Verbraucher dürfte den Anforderungen des § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB genügen. Im Hinblick auf die Kalkulation bzw. Festlegung des „angemessenen Entgelts“ empfiehlt es sich daher, zunächst die Kosten der einzelnen Arbeitsschritte und Materialien – Kosten der einzelnen Barverfügung, ggf.

40 Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 126a; Schulte/Gerlach, GWR 2018, 373; Zahrt, BKR 2021, 79, 80.

41 Im Ergebnis wohl auch Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 126a; Schulte/Gerlach, GWR 2018, 373; Zahrt, BKR 2021, 79, 80.

42 So zu Recht Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 126a unter Hinweis auf Krüger, VuR 2020, 123; Omlor, NJW 2019, 37778 und Grüneberg, BKR 2020, 365, 366.

43 So Werner, jurisPR-BKR 5/2020 Anm. 4; ebenso Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 126a; Bronk/Schütt, Anm. zu BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, in: BKR 202, 98, 101.

44 Werner, jurisPR-BKR 5/2020 Anm. 4.

IT-Kosten, ein etwaiger Personaleinsatz usw. – zu analysieren. Hieran sollte sich das Entgelt orientieren.

b) Möglichkeit 2: Erfüllung einer vertraglichen Pflicht

Nach dem Wortlaut des § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB ist (nur) „eine Vereinbarung, durch die ein Verbraucher verpflichtet wird, ein Entgelt dafür zu zahlen, dass er „für die Erfüllung seiner vertraglichen Pflichten ein bestimmtes Zahlungsmittel nutzt, unwirksam, wenn das vereinbarte Entgelt über die Kosten hinausgeht, die dem Unternehmer durch die Nutzung des Zahlungsmittels entstehen.“

Allerdings stellt sich die Frage, ob und wie diese Differenzierungen in der Praxis umgesetzt werden können, und ob es am Ende nicht einen geringeren Aufwand darstellt, auf mögliche Entgelte zu verzichten, einfach weil die Einführung, Berechnung und Handhabung entsprechend unterschiedlicher Entgelte in keinem wirtschaftlichen Verhältnis zum generierbaren Ertrag stehen.⁴⁵

c) Möglichkeit 3: Freipostenregelung

Denkbar wäre, dem Kunden im Rahmen von Verfügungen am Geldautomaten, die – wie dargelegt – mit 0,10 € bis 0,20 € angemessen bepreist sind, gleichwohl eine bestimmte Zahl an unentgeltlichen Freiposten anzubieten. In Anlehnung an die Praxis vor Inkrafttreten des neuen Zahlungsdiensterechts könnten hier fünf Freiposten pro Monat angeboten werden.⁴⁶

2. BARTRANSAKTIONEN AM SCHALTER (2,50 € BIS 4,00 €)

Im Hinblick auf die Bepreisung von Bartransaktionen am Schalter gelten ebenfalls die Grundsätze, die der Bundesgerichtshof⁴⁷ aufgestellt hat. Vom Grundsatz her gilt 675f Abs. 5 Satz 1 BGB, wonach für die Erbringung eines Zahlungsdienstes ein Entgelt wirksam vereinbart werden kann, dessen Höhe „lediglich“ an § 138 BGB zu messen ist.⁴⁸

Allerdings stellt sich auch hier die Frage der Anwendung des § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB. Insoweit gilt auch bei Bartransaktionen am Schalter, dass zwischen Bareinzahlungen, die auf ein debitorisches Girokonto erfolgen und sonstigen Bartransaktionen – Bareinzahlung auf ein kreditorisches Girokonto und Barauszahlungen – unterschieden werden kann/muss. Bareinzahlungen

auf ein kreditorisches Girokonto und Barauszahlungen unterliegen nicht der Vorschrift des § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB und könnten nach Maßgabe des § 675f Abs. 5 Satz 1 BGB mit einem höheren Entgelt belegt werden.⁴⁹

Bei Bareinzahlungen auf ein auf ein debitorisches Girokonto gilt hingegen die Bestimmung des § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB.

Ob in diesem Fällen ein Entgelt in Höhe von 2,50 € bis 4,00 € angemessen ist, muss an dieser Stelle (noch) offenbleiben. Der Bundesgerichtshof hat die Rechtssache zur Klärung der Frage, ob sich die Entgelte von 1 € bzw. 2 € im Rahmen des nach § 312 a Abs. 4 Nr. 2 BGB Zulässigen halten, an das Berufungsgericht zurückverwiesen.⁵⁰ Eine entsprechende Entscheidung des OLG München steht indessen noch aus.

Auch bei Bartransaktionen am Schalter wäre es möglich, unterschiedliche Entgelte für Bareinzahlungen einerseits und Barauszahlungen andererseits festzulegen.⁵¹

FAZIT

Das Urteil des Bundesgerichtshofs vom 18.6.2019⁵² lässt zahlreiche Fragen offen und hat damit keine abschließende Entscheidung im Hinblick auf den Anwendungsbereich des § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB getroffen. Einerseits hat der XI. Zivilsenat ausdrücklich die Bareinzahlung auf ein debitorisches Girokonto genannt und diese Einzahlung als Erfüllung des Anspruchs der Bank aus § 488 Abs. 1 Satz 2 BGB als (teilweise) Erfüllungsleistung qualifiziert.⁵³ Zu einer Bareinzahlung auf ein kreditorisches Konto, in dessen Rahmen § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB nicht einschlägig ist, da der Kunde die Einzahlung nicht „für die Erfüllung seiner vertraglichen Pflichten“ durchführt, hat er keine weiteren Ausführungen getätigt. Gleiches gilt für Barabhebungen; auch hier erfolgt die Transaktion gerade nicht, um eine vertragliche Pflicht zu erfüllen.⁵⁴

Auf der anderen Seite hat der Bundesgerichtshof sämtliche Entgelte auf den Prüfstand gestellt und die Sache zur Klärung der Frage, ob sich die Entgelte von 1 € bzw. 2 € im Rahmen des nach § 312 a Abs. 4 Nr. 2 BGB

49 In diesem Sinne wohl auch Bronk/Schütt, Anm. zu BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, in: BKR 202, 98, 101.

50 BGH, Urteil vom 18.6.2019 –, BKR 2020, 91 Rdnr. 73.

51 Werner, jurisPR-BKR 5/2020 Anm. 4.

52 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91.

53 Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 126a; Schulte/Gerlach, GWR 2018, 373; Zahrte, BKR 2021, 79, 80.

54 So wohl auch Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 126a; Schulte/Gerlach, GWR 2018, 373; Zahrte, BKR 2021, 79, 80.

45 Werner, jurisPR-BKR 5/2020 Anm. 4.

46 Vgl. BGH, Urteil vom 30.11.1993 - XI ZR 80/93, NJW 1994, 318, 319; BGH, Urteil vom 7.5.1996 - XI ZR 217/95, NJW 1996, 2032.

47 BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91.

48 Foerster, in: Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand: 15.3.2024, § 675f Rdnr. 95.

Zulässigen halten, an das Berufungsgericht zurückverwiesen.⁵⁵

In Übereinstimmung mit erheblichen Teilen des Schrifttums⁵⁶ und der gesetzgeberischen Intention zu § 312a Abs. 4 Nr. 2 BGB kann nach der hier vertretenen Ansicht die Anwendung dieser Vorschrift tatsächlich nur für Einzahlungsvorgänge auf debitorische Konten gelten, nicht hingegen für Auszahlungsvorgänge, da Auszahlungen nicht in „Erfüllung einer vertraglichen Pflicht“ erfolgen.⁵⁷

Schlussendlich ist es eine geschäftspolitische Entscheidung der jeweiligen Bank oder Sparkasse, ob sie bereit ist, entsprechende „Angriffe“ auf ihre diesbezügliche Preisgestaltung zu akzeptieren. Außerdem wird seitens des Instituts zu prüfen sein, ob der Aufwand, derartige unterschiedliche Tatbestände unterschiedlich zu bepreisen, in einem wirtschaftlich vernünftigen Verhältnis zu den daraus entstehenden Erträgen steht.

LITERATURVERZEICHNIS

Münchener Kommentar zum BGB, 9. Auflage 2023, München 2023

Beck-Online-Kommentar-BGB. Stand 2023/2024

Beck-Online-Großkommentar-BGB, Stand. März 2024

Grüneberg, Kommentar zum BGB, 83. Auflage, München 2024

Grüneberg, Die Rechtsprechung des BGH zur Klauselkontrolle von Entgelten für Zahlungsdienste, BKR 2020, 365

Schomburg, Mehr Verbraucherschutz bei Kosten für Nebenleistungen – Die Regelungen des neuen § 312a BGB, VuR 2014, 18

Hoeren/Föhlisch, Ausgewählte Praxisprobleme des Gesetzes zur Umsetzung der Verbraucherrichtlin, CR 2014, 242, 248 u.a.

Schulte/Nölke, Kommentar zum BGB, 9. Auflage München 2016

Schütt/Gerlach, Unwirksamkeit einer Entgeltklausel für Münzgeldeinzahlungen, GWR 2018, 373

AUTOREN

Dr. Volker Lang war über 25 Jahre Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht und Partner in verschiedenen Kanzleien. Er ist seit vielen Jahren als Referent und Autor bei verschiedenen Seminaranbietern und Verlagen tätig und verfügt über einen Lehrauftrag für Bank- und Kapitalmarktrecht an der Universität Bonn. Dr. Volker Lang war lange Jahre Schriftleiter und ist heute Mitherausgeber der BKR – Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht sowie Mitautor und Mitherausgeber verschiedener Standardwerke zum Bank- und Kapitalmarktrecht.

E-Mail: volker.lang@ntsal.com

Prof. Dr. Patrick Rösler ist Rechtsanwalt, Vorstandsvorsitzender der FCH AG und hat eine Professur für Wirtschafts- und Bankrecht an der Allensbach Hochschule inne. Er ist seit Jahren als Referent und Autor ausgewiesen, hat zu bank- und wirtschaftsrechtlichen Fragestellungen umfangreich in Fachzeitschriften und Büchern veröffentlicht und ist Mitherausgeber der BKR – Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht.

E-Mail: patrick.roesler@allensbach-hochschule.de

⁵⁵ BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, BKR 2020, 91 Rdnr. 73.

⁵⁶ Werner, jurisPR-BKR 5/2020 Anm. 4; Schmalenbach, in: BeckOK-BGB, Stand: 1.2.2024, § 675f Rdnr. 126a; Bronk/Schütt, Anm. zu BGH, Urteil vom 18.6.2019 – XI ZR 768/17, in: BKR 202, 98, 101.

⁵⁷ Werner, jurisPR-BKR 5/2020 Anm. 4.

JEL: I25

Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen von Jugendlichen durch Beziehungsdidaktik an berufsbildenden Schulen als maßgebender Faktor für den erfolgreichen Eintritt in den Arbeitsmarkt

Jens Soemers

ABSTRACT

Young people's self-efficacy expectations are a central factor for successful entry into the labor market. A high level of self-efficacy enables young people to pursue more ambitious career paths, present themselves more confidently in the application process and adapt better to the demands of the working world. Young people with strong self-efficacy are more likely to be able to cope with the demands of training or studying. They approach application situations with more confidence and show more willingness to learn, motivation and resilience to stress in their professional life. In contrast, young people with low self-efficacy tend to underestimate themselves, appear insecure during the application process and have difficulties adapting to the world of work. Since self-efficacy is formed in youth, schoolteachers have an important role to play in promoting it. Approaches such as independent learning, enabling experiences of success, constructive feedback and guidance, high practical relevance and positive relationships with teachers strengthen young people's confidence in their own abilities and self-efficacy expectations.

KEYWORDS

Self-efficacy expectations, labor market, world of work, stress resilience, performance capability, mastery experiences, independent learning, enabling experiences of success, feedback and feedforward, high practical relevance, teachers-students-relationships

EINLEITUNG

Der Übergang von der schulischen Bildung in die Arbeitswelt konstituiert für Jugendliche einen komplexen, mehrdimensionalen Prozess, der eine entscheidende Lebensphase mit vielfältigen Herausforderungen kennzeichnet. Jugendliche werden bei diesem vertikalen Übergang im Bildungssystem vor die Aufgabe gestellt, sich an ein neuartiges Umfeld mit erhöhten Anforderungen an Eigenverantwortung, Leistungsfähig-

keit und Stressresilienz zu adaptieren. Die Selbstwirksamkeitserwartungen, verstanden als das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, spezifische Handlungen in anspruchsvollen Situationen erfolgreich zu vollziehen, erweisen sich dabei in einem komplexen Beziehungsgefüge als ein zentraler Prädiktor für einen erfolgreichen Übergang vom Bildungssystem in die Arbeitswelt (vgl. Pool-Maag 2016, S. 591).

Gegenstand der vorliegenden Abhandlung ist die Untersuchung beziehungsdidaktischer Verhaltensweisen von Lehrkräften an berufsbildenden Schulen, die auf die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartungen von Jugendlichen abzielt, welche als basale Grundlage für einen erfolgreichen Übergang in den Arbeitsmarkt betrachtet werden.

Zunächst werden die theoretischen Grundlagen der sozial-kognitiven Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung dargelegt und die positiven Implikationen einer ausgeprägten Selbstwirksamkeitserwartung auf die Berufswahl, den Bewerbungsprozess und die Berufseinstiegsphase analysiert.

Anschließend wird, basierend auf empirischen Befunden, verdeutlicht, dass die Qualität der Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen eine signifikante Ressource zur Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen darstellt. Es wird herausgearbeitet, dass sich diese Beziehungen innerhalb gesetzlicher, unterrichtlicher und individueller Rahmenbedingungen transaktional entwickeln und dass die Qualität maßgeblich von den wechselseitigen Wahrnehmungen des interpersonellen Vertrauens als intrapersonale Variable seitens der Lehrkräfte und der Jugendlichen determiniert wird (vgl. Soemers 2020a, S. 71f.).

DIE THEORIE DER SELBSTWIRKSAMKEITSERWARTUNG

Die sozial-kognitive Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung, entwickelt vom kanadischen Psychologen

Albert Bandura im 20. Jahrhundert, bietet eine fundierte Erklärung für die Rolle subjektiver Überzeugungen in der Bewältigung einzelner Situationen oder Lebensbereiche (vgl. Urton 2017, S. 2f.).

Bandura (1977) begreift Selbstwirksamkeitserwartung als das Ausmaß, in dem eine Person überzeugt ist, über die erforderlichen Fähigkeiten zu verfügen, um bestimmte Herausforderungen erfolgreich zu meistern und gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung korreliert demnach positiv mit erhöhter Motivation, größerer Ausdauer und letztlich höherem Erfolg bei der Bewältigung von Herausforderungen. Bandura identifiziert den Glauben an die persönliche Wirksamkeit als Motivationsquelle und Schlüsselfaktor menschlichen Handelns. Personen, die an ihre Fähigkeit glauben, Einfluss zu nehmen, zeigen eher Bestrebungen, ihre Ziele zu erreichen. Diese Überzeugung motiviert sie zu aktivem Handeln und zur Bewältigung von Herausforderungen (vgl. Bandura 1977, S. 194).

Im Gegensatz dazu führt das Gefühl von Inkompetenz und ein Mangel an Glauben an die eigene Wirksamkeit dazu, dass Individuen weniger bemüht sind, Veränderungen oder Verbesserungen herbeizuführen. Die Überzeugung, keinen Einfluss auf die Ergebnisse zu haben, resultiert oft in einem Mangel an Initiative und Bemühung (vgl. Krapp & Ryan 2002, S. 60).

Die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartungen bei Jugendlichen ist von entscheidender Bedeutung für deren persönliches und berufliches Wachstum und hat weitreichende Implikationen in verschiedenen Lebensbereichen.

Psychologisch führt eine gestärkte Selbstwirksamkeit zu verbesserter Motivation, Volition und emotionaler Gesundheit. Soziologisch begünstigt Selbstwirksamkeitserwartung soziales Engagement und Mobilität. Aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive erhöht sie die schulischen Leistungen, Aufmerksamkeit, Disziplin und das Interesse und fördert lebenslanges Lernen. Im beruflichen Kontext trägt sie zur Wahl des geeigneten Berufs, zur Selbstsicherheit im Bewerbungsprozess und zum gesteigerten Engagement in der Berufseinstiegsphase bei (vgl. u. a. Abderhalden & Jüngling 2019; Jerusalem & Schwarzer 1999; Krapp & Ryan 2002).

SELBSTWIRKSAMKEITSERWARTUNGEN IM

BERUFLICHEN KONTEXT

DIE BERUFSWAHL

Die Berufswahl stellt eine der ersten signifikanten Weichenstellungen im Leben eines Jugendlichen dar und hat weitreichende Konsequenzen für die spätere berufliche Laufbahn und Lebenszufriedenheit. Jugendliche mit einer ausgeprägten Selbstwirksamkeitserwartung tendieren eher dazu, anspruchsvollere und ambitioniertere berufliche Wege einzuschlagen. Sie trauen sich zu, die Herausforderungen einer anspruchsvollen Ausbildung oder eines Studiums zu bewältigen und scheuen sich nicht vor hohen Leistungsanforderungen. Ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten motiviert sie, höhere Ziele zu verfolgen und die notwendigen Anstrengungen auf sich zu nehmen, um diese zu erreichen. Jugendliche mit geringer Selbstwirksamkeitserwartung neigen dazu, ihre eigenen Fähigkeiten zu unterschätzen und weniger anspruchsvolle Berufe zu wählen, als es ihren tatsächlichen Fähigkeiten entspräche. Sie zweifeln an ihrer Kompetenz, den Anforderungen einer herausfordernden Ausbildung oder eines Studiums gerecht zu werden, und entscheiden sich daher für vermeintlich leichtere Optionen. Diese Selbstselektion kann weitreichende Folgen haben, da die Berufswahl nicht nur die unmittelbaren Karrieremöglichkeiten, sondern auch maßgeblich das zukünftige Einkommens- und Entwicklungspotenzial beeinflusst. Jugendlichen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung eröffnen sich somit bessere Perspektiven für eine erfüllende und abgesicherte Zukunft. Ihre Bereitschaft, anspruchsvolle berufliche Herausforderungen anzunehmen, kann langfristig zu höherer beruflicher Zufriedenheit und einem stabileren wirtschaftlichen Status führen (vgl. u. a. Hackett & Betz 1981; Vanotti, 2005).

DER BEWERBUNGSPROZESS

Die Selbstwirksamkeitserwartung erweist sich im Bewerbungsprozess für Ausbildungs- oder Studienplätze als ein bedeutsamer Faktor. Jugendliche mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung begegnen Bewerbungsgesprächen und Eignungstests mit größerer Zuversicht, was ihnen ermöglicht, ihre Fähigkeiten und Stärken überzeugender darzustellen. Ihre ausgeprägte Selbstsicherheit hinterlässt bei Personalverantwortlichen einen positiven Eindruck. Zudem zeichnen sich selbstwirksame Jugendliche durch eine erhöhte Resilienz gegenüber Rückschlägen, wie etwa Absagen, aus und zeigen eine größere Beharrlichkeit bei der Suche nach geeigneten Positionen. Diese Ausdauer und Entschlossenheit steigern ihre Chancen auf einen erfolgreichen Einstieg

in die angestrebte Laufbahn erheblich. Jugendliche mit geringer Selbstwirksamkeitserwartung wirken in Bewerbungssituationen unsicher und weniger überzeugend. Sie tendieren dazu, Absagen persönlich zu nehmen und verlieren schneller die Motivation, was ihre Erfolgsaussichten mindert. Jugendliche mit ausgeprägter Selbstwirksamkeitserwartung erzielen im Bewerbungsprozess bessere Ergebnisse und erhalten häufiger Zusagen für ihre angestrebten Ausbildungs- oder Studienplätze. Somit stellt die Selbstwirksamkeitserwartung eine wertvolle Ressource dar, um den oft anspruchsvollen und frustrierenden Bewerbungsprozess erfolgreich zu bewältigen (vgl. u. a. Hopf & Jerusalem 2002; Vanotti, 2005).

DIE BERUFSEINSTIEGSPHASE

Der Übergang von der schulischen Bildung in das Berufsleben ist für viele Jugendliche mit erheblichen Unsicherheiten und Herausforderungen verbunden. Sie müssen sich an ein neues Umfeld mit höheren Leistungsanforderungen und gesteigerter Eigenverantwortung anpassen. Jugendliche mit ausgeprägter Selbstwirksamkeitserwartung sind jedoch besser darauf vorbereitet, diese Hürden zu überwinden. Ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ermöglicht es ihnen, neue Aufgaben mit größerem Engagement anzugehen, Probleme eigenständiger zu lösen und Feedback offener anzunehmen. Sie zeigen eine erhöhte Lernbereitschaft und Motivation, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Auch der Umgang mit Stress und Belastungen fällt ihnen aufgrund ihrer höheren Resilienz leichter. Im Gegensatz dazu neigen Jugendliche mit geringer Selbstwirksamkeitserwartung dazu, sich schneller überfordert zu fühlen und haben Schwierigkeiten, sich an die neuen Anforderungen anzupassen. Sie sind eher geneigt, bei Problemen aufzugeben oder Feedback als persönliche Kritik aufzufassen, anstatt daraus zu lernen. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung erleichtert somit den Übergang von der geschützten schulischen Umgebung in die Arbeitswelt, die höhere Anforderungen an Eigenständigkeit und Leistungsfähigkeit stellt. Selbstwirksame Jugendliche sind besser in der Lage, die Herausforderungen dieser Übergangphase zu bewältigen und sich erfolgreich in ihrer neuen beruflichen Rolle zu etablieren. Der berufsschulischen Ausbildung, bei der die Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt im Vordergrund steht, kommt somit eine wichtige Rolle bei der Förderung der Selbstwirksamkeitserwartungen zu (vgl. u. a. Struck 2016; Hackett & Betz 1981).

FÖRDERUNG DER SELBSTWIRKSAMKEITS-

ERWARTUNG IN BERUFBILDENDEN SCHULEN

Ein Unterrichtskonzept, das Partizipation ermöglicht und auf selbstständiges Lernen und das Ermöglichen von Erfolgserlebnissen abzielt, kann maßgeblich zur Stärkung des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten der Jugendlichen beitragen. Wenn Jugendliche die Gelegenheit erhalten, eigenständig Aufgaben zu bewältigen und dabei Erfolge zu verzeichnen, fördert dies ihre Selbstwirksamkeitserwartung signifikant. Ebenso bedeutsam sind konstruktive Rückmeldungen und die Herstellung konkreter Bezüge zur Arbeitswelt. Durch konkrete Rückmeldungen über Lernfortschritte können Lehrkräfte den Jugendlichen helfen, ihre Stärken und Entwicklungspotenziale präziser zu erkennen und realistisch einzuschätzen. Das Aufzeigen von Verbindungen zwischen dem Unterrichtsstoff und der beruflichen Praxis kann zudem dazu beitragen, realistischere Erwartungen an die Arbeitswelt zu entwickeln und die Jugendlichen besser auf die bevorstehenden Herausforderungen vorzubereiten (vgl. Jerusalem et al. 2007, S. 6f.).

Darüber hinaus haben zahlreiche empirische Studien zum Beispiel aus den Bereichen der pädagogischen Psychologie (vgl. u. a. Fend et al. 1976; Röbe 2004; Ryan et al. 1994; Wild & Gerber 2008), Neurobiologie (vgl. u. a. Bauer 2010; Hüther 2004) und der Unterrichtsforschung (vgl. u. a. Berger et al. 2015; Hattie 2009) gezeigt, dass die Qualität der Beziehung zwischen Lehrkräften und Jugendlichen einen wesentlichen Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartungen hat. Eine positive Lehr- und Lernatmosphäre, ein hohes Maß an Unterstützung durch die Lehrkräfte, ein aufrichtiger Umgang sowie die Zugänglichkeit und persönliche Zuwendung ermutigen die Jugendlichen, sich zu öffnen, Risiken einzugehen und aus Fehlern zu lernen. Diese Faktoren sind essenziell für die Förderung der Selbstwirksamkeitserwartungen im schulischen Kontext. Die Beziehung zwischen Lehrkräften und Jugendlichen im Unterricht ist somit ein maßgebender Faktor für den erfolgreichen Eintritt in den Arbeitsmarkt (vgl. Soemers 2020a, S. 90).

BEZIEHUNGEN ZWISCHEN LEHRKRÄFTEN UND

JUGENDLICHEN IM UNTERRICHT

Schulisches Lernen vollzieht sich innerhalb gesetzlicher, unterrichtlicher und individueller Rahmenbedingungen. Rahmenbildend sind dabei die vom Schulgesetz vorgegebenen Bildungs- und Erziehungsziele, sowie die daraus von den Lehrkräften unter Berück-

sichtigung der individuellen Rahmenbedingungen der Jugendlichen geschaffenen unterrichtlichen Rahmenbedingungen (vgl. Soemers 2020b, S. 22).

Innerhalb dieser Rahmenbedingungen entwickeln sich die Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen spezifisch, wobei diese Entwicklung maßgebend durch einen äußeren, eher formalen und einen inneren, mehr materiellen Bereich der geprägt ist (vgl. Soemers 2020a, S. 32).

DER ÄUSSERE BEREICH DER BEZIEHUNGSENTWICKLUNG

Im äußeren Bereich der Beziehungen ist die Entwicklung abhängig von der allgemeinen Stellung der Lehrkraft zu den Jugendlichen und der Position der Jugendlichen zur Lehrkraft, wobei soziodemografische Faktoren wie das Alter und das Geschlecht, die soziokulturellen Bedingungen wie die Peers und Kolleginnen und Kollegen und die intrapersonalen Variablen wie die Erwartungen, die Einstellungen und die Persönlichkeiten die gegenseitigen Wahrnehmungen beeinflussen und eine ständige, transaktionale Verhaltenssteuerung, an der beide Seiten aktive Anteile haben, bedingen (vgl. Soemers 2020a, S. 68). Es wird anerkannt, dass nicht die Lehrkraft einseitig auf den Jugendlichen einwirkt, sondern dass eine permanente, wechselseitige Verhaltenssteuerung stattfindet, an der Lehrkräfte und Jugendliche beide aktiv beteiligt sind und durch die sie ihr Verhalten gegenseitig beeinflussen (vgl. Nickel 1981, S. 88).

DER INNERE BEREICH DER BEZIEHUNGSENTWICKLUNG

Der innere Bereich der Beziehungen ist untrennbar in diese ablaufenden Prozesse integriert und wird durch die Wahrnehmung des interpersonellen Vertrauens bestimmt. Dabei wird das Ausmaß des Vertrauens des Jugendlichen gegenüber der Lehrkraft insbesondere von der Wahrnehmung der fünf Kategorien und elf Merkmale der Lehr- und Lernatmosphäre, der Unterstützung der Lehrkraft beim Lernen, der Aufrichtigkeit, der Zugänglichkeit und der persönlichen Zuwendung zueinander beeinflusst, wobei die Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen immer dann besonders gut sind, wenn gemeinsam miteinander gelacht und auch ernsthaft miteinander gelernt wird, wenn die Lehrkraft jedem einzelnen Jugendlichen bei Lernproblemen gerne hilft und bei allen einen Lernzuwachs anstrebt, wenn Lehrkräfte und Jugendliche sich die ehrliche Meinung sagen, ihre Gefühle offen zeigen und ihre innere Verbundenheit miteinander signalisieren, wenn sie aufgeschlossen aufeinander zugehen und auf

gegenseitige Anregungen eingehen und wenn Lehrkräfte und Jugendliche viele persönliche Gespräche miteinander führen und auch nonverbal miteinander kommunizieren (vgl. Soemers 2020a, S. 142).

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die fünf Kategorien und elf Merkmale besonders guter Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen als wesentliche Ressource zur Förderung der Selbstwirksamkeitserwartungen, die einen maßgeblichen Einfluss auf den erfolgreichen Eintritt in den Arbeitsmarkt haben.



Abbildung 1: Kategorien und Merkmale guter Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen (Quelle: eigene Darstellung)

Nachfolgend wird zunächst eine empirische Studie, die darauf abzielte, die abgebildeten Kategorien und Merkmale guter Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen im berufsbildenden Unterricht und beziehungsförderliche Verhaltensweisen von Lehrkräften zu untersuchen, vorgestellt.

Ferner werden wesentliche Ergebnisse der Studie in ein Modell, das die Entstehung und Entwicklung guter Beziehungen erklärt und Lehrkräften Anregungen für beziehungsförderliche Verhaltensweisen zur Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen der Jugendlichen liefert, überführt.

EMPIRISCHE STUDIE ZUR QUALITÄT VON BEZIEHUNGEN ZWISCHEN LEHRKRÄFTEN UND JUGENDLICHEN IM UNTERRICHT

KONZEPTION DER STUDIE

Zur Untersuchung der abgebildeten Kategorien und Merkmale wurden im Rahmen einer qualitativen Studie 103 kaufmännische Auszubildende im dualen Berufsausbildungssystem gebeten, einen Aufsatz mit folgendem Arbeitsauftrag zu verfassen:

Beschreiben Sie eine Situation aus dem Unterricht, in der Sie erkannt haben, dass eine Lehrkraft eine besonders gute Beziehung zu seinen Lernenden hat.

Bei der Aufsatzbefragung handelt es um eine indirekte Beobachtungsmethode, die es den Auszubildenden ermöglichte, ihre Antworten vom Umfang her frei zu bestimmen und selbst zu gliedern. Sie wurde gewählt, weil sie eine Interviewform darstellt, die besonderes dazu geeignet ist, die Elemente der subjektiven Theorien der Jugendlichen zu explizieren, da sie einen unmittelbaren Bezug zu den eigenen Erfahrungen und dem eigenen praktischen Handeln der Befragten ermöglicht und das durch Alltagserfahrungen herausgebildete Wissen über besonders gute Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen als Teil der reproduzierbaren Wahrnehmungen der Jugendlichen ins Bewusstsein transportiert (vgl. Dann 1989, S. 248ff.; Scheele & Groeben, 1988, S. 35ff.).

Die Exploration der Kategorien und Merkmale besonders guter Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen im Berufsschulunterricht aus den subjektiven Theorien der befragten Auszubildenden wurde mit Hilfe der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (1997) durchgeführt. Das Verfahren eignet sich in besonderer Weise dazu, die zahlreichen Aufsätze regelgeleitet und nach einem klar definierten Ablaufschema adäquat zu analysieren, die relevanten Sinneinheiten herauszufiltern, zu beschreiben und in das Kategoriensystem zur systematischen Abbildung des Inhaltsbereichs der Untersuchung zu überführen (vgl. Mayring 1997, S. 82f.). Auch ermöglichte die strukturierende Inhaltsanalyse eine querschnittsorientierte Auswertung und einen Vergleich der subjektiven Theorien, wodurch die Häufigkeiten der einzelnen Merkmale innerhalb der Kategorien ermittelt und auf ihre vorherrschende Bedeutung geschlossen werden konnte (vgl. Mayring 2003, S. 45).

STRUKTURIERENDE INHALTSANALYSE DER AUFSÄTZE

Im ersten Schritt der Analyse wurden in den 103 Aufsätzen der Jugendlichen insgesamt 416 Sinneinheiten identifiziert. Nach Ausschluss einleitender Worte, Fehlern und Wiederholungen wurden aus dieser Gesamtzahl 230 für die Untersuchung relevante Sinneinheiten gefiltert. Die anschließende inhaltliche Strukturierung und Zuordnung der Sinneinheiten zu den fünf Kategorien zeigte folgendes Bild:

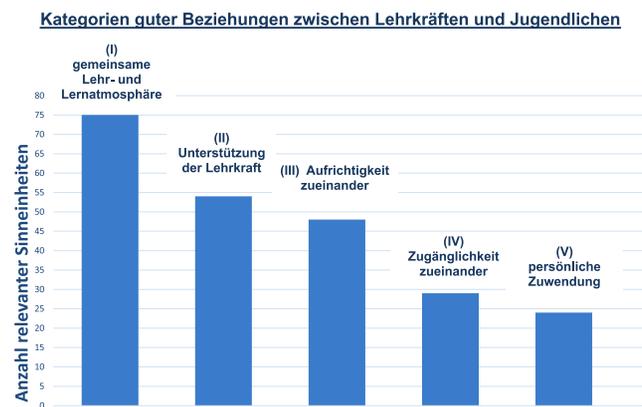


Abbildung 2: Relevante Sinneinheiten in den Kategorien guter Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen (Quelle: eigene Darstellung)

Die Kategorien wurden je nach Anzahl der relevanten Sinneinheiten absteigend sortiert. Es zeigt sich, dass von den 230 Einheiten ein sehr hoher Anteil von 32,6 % der Kategorie (I) gemeinsame Lehr- und Lernatmosphäre, 23,5 % der Kategorie (II) Unterstützung der Lehrkraft beim Lernen, 20,9 % der Kategorie (III) Aufrichtigkeit untereinander, 12,6 % der Kategorie (IV) Zugänglichkeit zueinander und 10,4 % der Kategorie (V) persönliche Zuwendung zueinander zugeordnet wurden.

ÜBERPRÜFUNG DER RELIABILITÄT DES KATEGORIENSYSTEMS

Entsprechend der von Mayring (2000) vorgeschlagenen Methode zur Überprüfung der Reliabilität eines Kategoriensystems durch Re-Tests wurden zwei unabhängige Inhaltsanalytiker in einer Schulung mit dem Forschungsvorhaben vertraut gemacht. Im Anschluss codierten sie eine Auswahl von Aufsätzen, um die Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen den Basisaufsätzen und den Vergleichsaufsätzen bezüglich der Identifikation und Codierung der Sinneinheiten zu bestimmen. Die Reliabilitäten, dargestellt als P_o , wurden als Verhältnis der übereinstimmend codierten Sinneinheiten (n) zur Gesamtzahl der analysierten Codes (N) gemäß folgender Formel ermittelt:

$$P_o = \frac{\sum (n) * 100\%}{\sum (N)}$$

Hierbei steht P_o für den Reliabilitätswert, n für die Anzahl der übereinstimmend codierten Sinneinheiten und N für die Gesamtzahl der codierten Sinneinheiten (vgl. Grouven et al. 2007, S.65).

Die Übereinstimmungen bei der Einteilung der Sinneinheiten in den Aufsätzen erreichten Reliabilitätswerte von $P_o=88,5\%$ und $P_o=92,8\%$, was gemäß Neuendorf

(2002) eine gute bis sehr gute Übereinstimmung darstellt (S.143).

Im weiteren Verlauf wurde mittels des Reliabilitätskoeffizienten Cohens Kappa die zufallskorrigierte Codierung und Zuordnung der Merkmale im Kategoriensystem berechnet:

$$K_{\text{Cohen}} = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

Hierbei steht K_{Cohen} für den Cohens Kappa Reliabilitätskoeffizienten, P_o für den Anteil der übereinstimmenden Codierungen und P_e für den Anteil der zufällig übereinstimmenden Codierungen (vgl. Wirtz & Caspar 2002, S.59). Die zufallskorrigierten Übereinstimmungen der Codierungen und Zuordnungen im Kategoriensystem erzielten Kappa-Werte von 96,1 % und 98,0 %.

Die Untersuchung zeigt, dass sowohl die direkten Übereinstimmungen der Beurteiler bei der Einteilung der Sinneinheiten (88,5 % und 92,8 %) als auch die zufallskorrigierten Übereinstimmungen bei der Zuordnung dieser Sinneinheiten zu den Merkmalen und Kategorien im System „Gute Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen“ (96,1% und 98,0 %) nahezu perfekt sind (vgl. Landis & Koch 1977, S. 165).

MODELL DER ENTWICKLUNG VON BEZIEHUNGEN ZWISCHEN LEHRKRÄFTEN UND JUGENDLICHEN IM UNTERRICHT

Nachfolgend sind die Rahmenbedingungen, der äußere und innere Bereich der Beziehungen sowie die Zusammenhänge zwischen den Elementen modellhaft dargestellt.

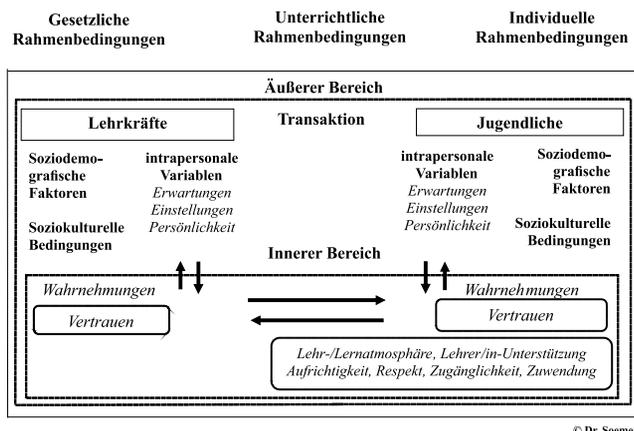


Abbildung 3: Entwicklung von Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen im Unterricht (Quelle: eigene Darstellung)

Das Modell zeigt, dass Lehrkräfte und Jugendliche innerhalb der beschriebenen gesetzlichen, unterrichtlichen und individuellen Rahmenbedingungen mit ihren soziodemografischen Faktoren und soziokulturellen Bedingungen in transaktionale Beziehungen zueinander treten. Die Qualität dieser Beziehungen wird dabei entscheidend von den Wahrnehmungen des gegenseitigen Vertrauens im inneren Modellbereich, die maßgebend von den Erwartungen, Einstellungen und jeweiligen Persönlichkeiten als intrapersonale Variablen abhängen, beeinflusst. Dabei ist festzuhalten, dass die Kategorien der Lehr- und Lernatmosphäre, die Unterstützung der Lehrkraft beim Lernen, die Aufrichtigkeit, die Zugänglichkeit zueinander und die persönliche Zuwendung die Vertrauensentwicklung maßgebend bedingen. Verhaltensweisen innerhalb dieser fünf Kategorien besonders guter Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen im inneren Bereich bedingen die Qualität des von der Transaktion geprägten äußeren Bereichs, die in der Folge dann die Selbstwirksamkeitserwartungen der Jugendlichen mehr oder weniger stark begünstigen oder beeinträchtigen (vgl. Soemers 2021, S. 574f.).

ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Der Beitrag verdeutlicht die große Bedeutung der Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen von Jugendlichen durch Beziehungsdidaktik an berufsbildenden Schulen für den erfolgreichen Eintritt in die Berufswelt. Selbstwirksamkeitserwartungen beschreiben dabei die Überzeugung der Jugendlichen, in der Lage zu sein, gewünschte Handlungen auszuführen und bestimmte Ziele zu erreichen. Jugendliche, die eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung haben, neigen dazu, sich selbst als fähig zu betrachten, Herausforderungen zu meistern und erfolgreich zu sein. Die Qualität der Beziehung zwischen Lehrkräften und Jugendlichen spielt dabei eine entscheidende Rolle. An berufsbildenden Schulen, wo die Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt im Vordergrund steht, können Lehrkräfte durch eine positive Lehr- und Lernatmosphäre und persönliche Zuwendung das Selbstvertrauen der Schüler stärken. Dies geschieht unter anderem durch Aufrichtigkeit, Zugänglichkeit und individuelle Unterstützung. Jugendliche, die das Vertrauen haben, dass ihre Anstrengungen und Fähigkeiten von ihren Lehrkräften wahrgenommen und unterstützt werden, entwickeln eine stärkere Überzeugung in ihre eigenen Fähigkeiten. Diese gestärkten Selbstwirksamkeitserwartungen sind wiederum mit einem erfolgreichen Übergang von der Berufsschule in den Arbeitsmarkt verbunden. Jugendliche, die sich

selbst als wirksam erleben, sind eher bereit, neue Herausforderungen anzunehmen, ihre beruflichen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und sich aktiv in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Qualität der Beziehung zwischen Lehrkräften und Jugendlichen an berufsbildenden Schulen, die sich transaktional innerhalb gesetzlicher, unterrichtlicher und individueller Rahmenbedingungen in einem äußeren eher materiellen und in einem inneren Wahrnehmungsbereich entwickeln, einen signifikanten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartungen der Jugendlichen hat, was wiederum ihren Übergang in die Arbeitswelt positiv beeinflusst. Dies unterstreicht die Bedeutung einer unterstützenden und förderlichen Lernumgebung für die persönliche und berufliche Entwicklung von Jugendlichen.

Kritisch-konstruktiv betrachtet muss zunächst anerkannt werden, dass die in den Ausführungen begründeten intrapersonalen Variablen im äußeren und die Elemente der Wahrnehmungen im inneren Modellbereich sowie die zwischen den abgebildeten Elementen bestehenden zahlreichen weiteren Zusammenhänge bei der Entwicklung guter Beziehungen zwischen Lehrkräften und Jugendlichen aufgrund der hohen Komplexität nicht pauschalisierend sein können (vgl. Soemers 2020a, S. 198). Es ist unklar, inwiefern die Ergebnisse aufgrund der Kontextspezifität auf andere berufsbildende Schulen oder Regionen, wo möglicherweise andere gesetzliche, unterrichtliche und individuelle Rahmenbedingungen herrschen, übertragbar sind. Des Weiteren ist fraglich, wie nachhaltig die Selbstwirksamkeitserwartungen, die durch Beziehungsdidaktik gestärkt wurden, für den Erfolg am Arbeitsmarkt sind, denn es mangelt an langfristigen Studien, die den Werdegang der Jugendlichen über mehrere Jahre verfolgen. Auch existieren andere Ansätze wie gezielte Berufsorientierung, praxisnahe Ausbildung, Mentoring-Programme oder die Stärkung von sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, die den Übergang von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt unterstützen.

Es kann festgehalten werden, dass der Ansatz der Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen durch Beziehungsdidaktik ein wichtiger Beitrag zur Diskussion über die Verbesserung der Bildungsqualität und die Unterstützung Jugendlicher beim erfolgreichen Eintritt in den Arbeitsmarkt darstellt. Es bedarf jedoch zahlreicher weiterer Forschungen und umfassenderer Betrachtungen auch der strukturellen Rahmenbedingungen, um langfristige und nachhaltige Verbesserungen im Übergang von der Berufsschule in den Arbeitsmarkt zu erreichen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aberhalden, I. & Jüngling, K. (2019): Selbstwirksamkeit. Eine Orientierungshilfe für Projekt- und Programmleitende der kantonalen Aktionsprogramme zur Förderung von Selbstwirksamkeit und Lebenskompetenzen. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84, Nr. 2 (1977), S. 191–215.
- Bauer, J. (2010). Die Bedeutung der Beziehung für schulisches Lehren und Lernen. Eine neurobiologisch fundierte Perspektive. *Pädagogik*, 7-8, S. 6-9.
- Berger, R., Granzer, D. & Looss, W. (2015). Schule wirkt. Wie Schulleitungen und Lehrkräfte Hattie-Erkenntnisse optimal nutzen können. Berlin: Cornelsen.
- Dann, H.-D. (1989). Subjektive Theorien als Basis erfolgreichen Handelns von Lehrkräften. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, Band 7, Heft 2, S. 247-254.
- Diewald, M. & Solga, H. (1996): Nach dem Sturm folgte zwar Ruhe, jedoch nicht der Sonnenschein! Mobilitätsprozesse und Allokationskriterien in Ostdeutschland nach 1989. In: Schenk, S. (1997): *Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel*. Opladen, S. 153–277.
- Fend, H., Knörzer, W., Nagl, W., Specht, W. & Vöth-Szusdziara, R. (1976). *Sozialisationseffekte der Schule. Soziologie der Schule II*. Weinheim: Beltz.
- Grouven, U., Bender, R., Ziegler, A. & Lange, S. (2007). Der Kappa-Koeffizient. *Deutsche medizinische Wochenschrift*, 132, S. 65-68.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of vocational behavior*, 18(3), S. 326-339.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge.
- Hopf, D. & Jerusalem, M. (2002). Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen. *Zeitschrift für Pädagogik Beiheft*, 44, S. 28-53.

- Hüther, G. (2004). Die Bedeutung sozialer Erfahrungen für die Strukturierung des menschlichen Gehirns. Welche sozialen Beziehungen brauchen Schüler und Lehrer? *Zeitschrift für Pädagogik*, 50, S. 487-495.
- Jerusalem, M., Drössler, S., Kleine, D., Klein-Heßling, J., Mittag, W. & Röder, B. (2007): Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung im Unterricht. Endbericht zum Fortbildungsprojekt. Humboldt-Universität zu Berlin.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1999): Förderung von Selbstwirksamkeit bei Schülern und Lehrern. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Verbund Selbstwirksame Schulen.
- Krapp, A. & Ryan, R. (2002): Selbstwirksamkeit und Lernmotivation. Eine kritische Betrachtung der Theorie von Bandura aus der Sicht der Selbstbestimmungstheorie und der pädagogisch-psychologischen Interestheorie. *Zeitschrift für Pädagogik. Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen*. 44. Beiheft. S. 54-82
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorial data. *Biometrics*, 33, S. 159-174.
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung - Online*. Zugriff am 12.07.2024. Verfügbar unter <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Vol. 8. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Nickel, H. (1981). Die Transaktionalität der Lehrer-Schüler-Beziehung und ihre Bedeutung für die Unterrichtspraxis. In A. Weber (Hrsg.), *Lehrerhandeln und Unterrichtsmethode* (S. 79-93). München: Wilhelm Fink Verlag.
- Pool-Maag, S. (2016): Herausforderungen im Übergang Schule Beruf: Forschungsbefunde zur beruflichen Integration von Jugendlichen mit Benachteiligungen in der Schweiz - In: *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften* 38 (2016) 3, S. 591-609.
- Röbe E. (2004). Leistung in den frühen Kindheitsjahren: Was heißt das für Kinder, Erzieher/innen, Grundschullehrer/innen? In D. Diskowski & E. Hammes-Di Bernardo (Hrsg.), *Lernkulturen und Bildungsstandards. Kindergarten und Schule zwischen Vielfalt und Verbindlichkeit* (S. 23-36). Hohengehren: Schneider.
- Ryan, R. M., Stiller, J. D. & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem [Electronic version]. *The journal of early adolescence*, 14, S. 226-249.
- Scheele, B. & Groeben, N. (1988). Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien: die Heidelberger Struktur-lege-Technik (SLT), konsuale Ziel-Mittel-Argumentation und kommunikative Flussdiagramm Beschreibung von Handlungen. Tübingen: Francke.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002): Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In: Jerusalem. *Zeitschrift für Pädagogik. Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen*. 44. Beiheft. S. 28-53.
- Soemers, J. (2020a). Lehrer-Schüler-Beziehungen im Berufsschulunterricht. Eine Empirische Studie über die Kategorien und Merkmale besonders guter und nicht besonders guter Lehrer-Schüler-Beziehungen und deren Auswirkungen auf den Erwerb beruflicher Handlungskompetenzen von Berufsschülern. Hürth.
- Soemers, J. (2020b). Lehrer-Schüler-Beziehungen im Präsenz- und Distanzunterricht. Wie unerfahrene BerufseinsteigerInnen klarkommen, entnervte Lehrkräfte neuen Mut schöpfen und begeisterte PädagogInnen sich ihren Elan bewahren können. Ein Impulsgeber für die Unterrichtspraxis. Hürth.
- Soemers, J. (2021). Erkenntnisse der Bindungsforschung in der Berufsschule nutzen. In: *Jugendhilfe*. Heft 6, 59. Jahrgang. Luchterhand Verlag, Wolter Kluwer, S. 571-576.
- Struck, P. (2016). Das Wissensmodell im Berufswahlprozess: Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von Selbstwirksamkeit und Ergebniserwartung für die Berufswahlaktivitäten und das Wissen über den Wunschberuf bei Jugendlichen vor dem Übergang Schule-Beruf. Detmold: Eusl.

Urton, K. (2017). Selbstwirksamkeitserwartung – Was bedingt sie und wie kann sie gefördert werden? Potsdamer Zentrum für empirische Inklusionsforschung, 3, S. 1-12.

Vannotti, M. (2005). Die Zusammenhänge zwischen Interessenkongruenz, beruflicher Selbstwirksamkeit und verwandten Konstrukten: Empirische Annäherung verschiedener Variablen der Berufswahl und Laufbahntheorien sowie Überprüfung der Kongruenz-Hypothese von Holland. Göttingen: Cuvillier Verlag.

Wild, E. & Gerber, J. (2008). Einführung in die Pädagogische Psychologie (Einführungstexte Erziehungswissenschaft, Band 7, 2. Auflage). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). Beurteilerübereinstimmung und -reliabilität. Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen. Göttingen: Hogrefe.

AUTOR

Dr. Jens Christian Soemers

Oberstudienrat, Diplom-Handelslehrer, Ausbildungsbeauftragter, Lehrkräftefortbilder

Forschungsgebiete: Beziehungen im dualen Berufsausbildungssystem und Auswirkungen auf den beruflichen Handlungskompetenzerwerb, Agiles Lernen der Generation Z in der Schule der Zukunft, Lehrkräftebildung durch Aktionsforschung, Wirtschafts- und Medientdidaktik im Präsenz- und Distanzunterricht

E-Mail: jens.soemers@allensbach-hochschule.de

JEL: M15, K23, H57

Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Beschaffung: Chancen nutzen, Datenschutz sichern, Compliance meistern

Rainer Lukas

ABSTRACT

This paper examines the impact of artificial intelligence (AI) on procurement and auditing processes in public procurement. It analyzes the legal and practical implications of AI implementation, focusing on compliance requirements, ethical considerations, and data protection. The study outlines criteria for evaluating AI systems, including human oversight, technical robustness, privacy, transparency, and accountability. It further explores the technical standards and requirements of public contractors for AI system auditing. The research highlights the importance of continuous assessment of AI applications in public tasks and the need for a realistic evaluation of both the potential and consequences of AI deployment. The paper concludes with recommendations for public procurement professionals on implementing AI systems while maintaining legal compliance and operational efficiency.

KEYWORDS

Artificial Intelligence, Public Procurement, Compliance, Data Protection, AI Auditing, Ethical Considerations

EINLEITUNG¹

Im Zuge der Digitalisierung, die einen allgegenwärtigen Trend in der Gesellschaft und der Wirtschaft darstellt, kommen zunehmend mehr Menschen in Kontakt mit Technologien der künstlichen Intelligenz (KI) und wenden diese im beruflichen Alltag an. KI gilt als Schlüsseltechnologie, um die digitale Transformation voranzutreiben, wodurch sie zunehmend zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen wird. Ihr wirtschaftliches Potenzial wird an Prognosen zum weltweiten Marktvolumen deutlich, die einen Anstieg auf 1.847 Milliarden US-Dollar bis zum Jahr 2030 vorhersagen, ein knapp neunmal so hoher Anteil wie 2023 (vgl. Poll, 2024). Trotz dieser steigenden Relevanz, besonders in

der Produktentwicklung und dem Dienstleistungssektor, findet KI in der Beschaffung bisher nur in geringem Maße eine Anwendung. Laut Umfragen der Consulting-Firma Kloeppel Group, die von Februar 2024 bis März 2024 durchgeführt wurden, setzen lediglich 36 Prozent der befragten Unternehmen im deutschsprachigen Raum KI-Technologien im Einkauf ein, obwohl eine große Mehrheit von 76 Prozent eine Implementierung bzw. Ausweitung von KI vorgesehen hat. Zudem konnte der Beschaffungsprozess bei 94,5 Prozent, also bei nahezu allen befragten Anwendern, durch KI optimiert werden (vgl. Girschner, 2024).

Bereits an diesen ausgewählten Eindrücken wird deutlich, dass künstliche Intelligenz im Beschaffungswesen auf positive Resonanz stößt und große Wachstumspotenziale bereithält. Diese sind jedoch stark davon abhängig, wie sehr sich einzelne Prozesse und Verfahren automatisieren lassen. Des Weiteren sind durch die Einbindung öffentlicher Träger zahlreiche rechtliche Vorgaben einzuhalten. In der vorliegenden Arbeit soll daher folgende Frage beantwortet werden: Wie wirkt sich der Einsatz von KI auf die Vergabe- und Prüfverfahren in der öffentlichen Beschaffung im Bereich des allgemeinen Verwaltungsdienstes einer Vergabestelle aus?

Das Ziel dieser Arbeit liegt in der Ausarbeitung von Anhaltspunkten und Kriterien, die für einen Einsatz von KI im öffentlichen Beschaffungswesen zurate gezogen werden können, und wie KI-Systeme auf eine rechtmäßige Nutzung hin geprüft werden sollten. Auf dieser Basis werden die rechtlichen und praktischen Implikationen eines KI-Einsatzes klar umrissen und entsprechende Handlungsempfehlungen für öffentliche Auftraggeber ausformuliert.

Zusätzlich zu den theoretischen Grundlagen werden die Prüfverfahren für KI-Systeme mit gesondertem Fokus betrachtet, weil sie für die Folgenabschätzung von KI-Einsätzen von großer Bedeutung sind. Neben den technischen Anforderungen behandelt diese Arbeit

¹ Zum Zweck der Leserlichkeit wird im Fließtext bei Personen ausschließlich die männliche Form der Anrede gewählt, wobei stets alle Geschlechtsidentitäten gleichermaßen gemeint sind.

auch rechtliche und ethische Erwägungen, die sich aus der Nutzung von KI ergeben, inklusive der damit verbundenen Auswirkungen auf die Praxis. Dies ist für die vorliegende Arbeit vor allem deshalb relevant, weil der betriebliche Umgang mit KI rechtlich sehr undeutlich geregelt war und es an Leitlinien für die KI-Nutzung mangelte. Hierfür sind erst in den letzten Jahren eigene Rahmenbedingungen festgelegt worden. So zum Beispiel die europäische Verordnung über künstliche Intelligenz (KI-Verordnung), die am 1. August 2024 in Kraft trat (vgl. Europäische Kommission, 2024). Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen aufgestellt mit dem Ziel, Maßnahmen zu identifizieren, mit denen Auftraggeber und -nehmer in der Beschaffung diesen Rahmenbedingungen gerecht werden können. Die Arbeit schließt mit einem Fazit, in dem die Forschungsfrage beantwortet und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt wird.

GRUNDLAGEN DES KI-EINSATZES IN DER ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNG

In diesem Kapitel werden nach einer Einordnung von KI in den Bereich der öffentlichen Beschaffung die gesetzlichen Rahmenbedingungen dargestellt, unter denen Dienstleister tätig sind. Dies beinhaltet neben den Anforderungen zur Einhaltung dieser Regeln auch die Überprüfung der Einhaltung mittels Compliance. Zusätzlich werden ethische Aspekte des KI-Einsatzes behandelt. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Datenschutz, der sowohl rechtliche als auch ethische Dimensionen umfasst.

DEFINITION UND ROLLE VON KI IN DER SOFTWARE VON DIENSTLEISTERN

Künstliche Intelligenz ist ein sehr heterogener Begriff mit einer Vielzahl an Definitionen. Der Grund dafür liegt in der Mehrdeutigkeit von Intelligenz, mit der sowohl erlernbare als auch erblich veranlagte Merkmale beschrieben werden (vgl. Rossberger & Markgraf, 2020, S. 86f.). Für die Definitionen von KI wird in der Regel eine technische Perspektive angenommen mit dem Grundgedanken, dass Maschinen und Verfahren selbst lernen, sich selbstständig weiterentwickeln und dadurch in der Lage sind, Probleme zu lösen (vgl. Rossberger & Markgraf, 2020, S. 86f.). Ein weiterer gemeinsamer Nenner dieser Ansätze ist das Simulieren menschlicher Fähigkeiten des logischen Denkens und des kontinuierlichen Lernens durch Maschinen (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 14). Um Systeme und Komponenten von KI danach einordnen zu können, ob ihre Fähigkeiten veranlagt oder erlernbar sind, wird zwi-

schen „starker“ und „schwacher“ KI unterschieden. Während schwache KI in der Lage zur Lösung konkreter, vorgegebener Aufgaben ist, kann starke KI jede übertragene Aufgabe lösen, also jede Aufgabe, die ein Mensch lösen kann (vgl. Brüchert, 2017, S. 4). In der Praxis wird schwache KI angewandt, wohingegen für starke KI bislang nur hypothetische Ansätze entwickelt wurden. Beispiele für schwache KIs sind Text- und Bilderkennung, Navigationssysteme oder digitale Assistenzsysteme wie Siri oder Alexa (vgl. THWS, o. D.).

Ein mögliches Einsatzgebiet von KI in der Beschaffung ist der Bereich der Verhandlungen mit potenziellen Lieferanten. Hier kann die Entscheidungsfindung durch KI unterstützt werden, indem etwa die wichtigsten Informationen der Verhandlungsschritte gebündelt und die Positionen der Verhandlungspartner analysiert und sowohl miteinander als auch mit den betriebseigenen Zielen abgeglichen werden (vgl. Voeth et al., 2021, S. 187). So können Chatbots eingesetzt werden, um in geringer Zeit neue Vertragskonditionen zu erlernen und mit Lieferanten in Einkaufsprozessen zu verhandeln (vgl. Vollhardt et al., 2021, S. 127). Ebenso können die Entscheidungen selbst durch die KI automatisiert und Maßnahmen vorgeschlagen werden, etwa für die Priorisierung und Auswahl von Lieferanten (vgl. Vollhardt et al., 2021, S. 120f.). Neben Chatbots gehören unter anderem Suchmaschinen, Übersetzungs- und Textverarbeitungsprogramme, Bildgeneratoren sowie Programme zur Auswertung umfangreicher Datenmengen, Verträge und Gesetzestexte zu den am häufigsten genutzten KI-Komponenten (vgl. Von Graevenitz, 2024, S. 8).

GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN UND COMPLIANCE-MASSNAHMEN

Bei einem KI-Einsatz ist vonseiten der Unternehmensführung und den einzelnen Abteilungen zu bedenken, dass dieser Einsatz zwingend auf Basis einer rechtlichen Grundlage zu erfolgen hat. Jedoch mangelt es bisher an speziellen Regelungen für KI-Anwendungen, weshalb allgemeingültige Vorschriften die rechtliche Basis für den Einsatz von KI bilden (vgl. Guckelberger, 2023, S. 79). An erster Stelle steht die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union (EU), die bei der Verarbeitung personenbezogener Daten Anwendung findet. Obwohl die DSGVO keine Pflichten speziell für KI-Systeme vorschreibt, sind öffentliche Träger wie private Akteure zu ihrer Einhaltung verpflichtet, da Verstöße gegen diese Datenschutznormen zu enormen finanziellen Strafen führen können (vgl. Heine et al, 2023, S. 195f.). Sowohl einem Auf-

traggeber als auch einem Auftragsverarbeiter drohen im Falle eines Verstoßes Bußgelder, die 10 bis 20 Millionen Euro bzw. zwei bis vier Prozent des weltweiten Umsatzes des letzten Jahres betragen können, je nachdem, welcher der Beträge höher ist. Des Weiteren steht den Betroffenen bei Verstößen das Recht zu, Schadenersatz vom Auftragsverarbeiter zu fordern (vgl. Gausling, 2020, S. 23f.). Zusätzlich sind vergabe- und haftungsrechtliche Fragestellungen für die Beschaffung von Belang, weil ein KI-Einsatz für solche Fragestellungen in der Regel mehrere Parteien betrifft (vgl. Ballestrem et al., 2020, S. 7f.). Die Anwender von KI müssen sich auch intern der gesetzlichen Rahmenbedingungen bewusst sein. Dies wird allgemein unter dem Begriff der „Compliance“ aufgefasst. Mit Compliance wird die Gesamtheit der Maßnahmen beschrieben, die ein Unternehmen zur Einhaltung extern vorgegebener, rechtlich bindender Vorschriften durchführt (vgl. Ulrich et al., 2020, S. 7f.). Hierbei handelt es sich um Regeln, die sich Unternehmen selbst geben, auf deren Basis ethisch und verantwortlich zu handeln ist. Gemäß des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ist der Vorstand eines Unternehmens für die Einhaltung interner und externer Vorschriften zuständig; damit fällt die Compliance in den Bereich der Unternehmensführung (vgl. Ulrich et al., 2020, S. 7f.). Zu den wesentlichen Anforderungen der Compliance gehören die Verhältnismäßigkeit, Diskriminierungsfreiheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, die durch eine KI getroffen werden, damit diese gerichtlich überprüfbar sind (vgl. Von Graevenitz, 2024, S. 15f.). Gerade bei öffentlichen Trägern ist zu bedenken, dass diese bei einem KI-Einsatz oftmals höhere Standards einhalten müssen als Akteure der Privatwirtschaft, vor allem zum Datenschutz und zum Vergaberecht (vgl. Von Graevenitz, 2024, S. 17). Daran wird bereits die Dichotomie von Compliance deutlich, da eine Betrachtung zum einen aus rechtlicher und zum anderen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erfolgen kann (vgl. Ulrich et al., 2020, S. 48). Zur Sicherstellung der Compliance in Verbindung mit KI müssen sowohl die Anwendungsfälle als auch die Datensätze der KI-Systeme eindeutig definiert werden. Ebenso müssen die Verantwortlichen klar benannt und Maßnahmen für die Nutzung personenbezogener Daten ausgearbeitet werden, um die rechtlichen Anforderungen der DSGVO bestmöglich zu erfüllen (vgl. Gausling, 2020, S. 17).

ETHISCHE ERWÄGUNGEN

Ungeachtet des Zwecks eines KI-Einsatzes bestehen bei diesem nicht nur rechtliche, sondern auch ethische Risiken. Auf der rechtlichen Seite wurde mit dem Ziel der

Schaffung eines einheitlichen Rahmens für KI im Jahr 2021 von der EU-Kommission der „AI Act“ vorgeschlagen. Dieser soll allgemeine Vorgaben für die Einführung, Nutzung, Transparenz und Überwachung von KI-Systemen festlegen und stellt damit den zukünftigen regulatorischen Rahmen dar.

Parallel dazu bleiben ethische Erwägungen von großer Bedeutung. Sie umfassen Fragen der Fairness, Transparenz, Verantwortlichkeit und des potenziellen Missbrauchs von KI-Systemen. Während der AI Act darauf abzielt, einige dieser ethischen Bedenken durch rechtliche Vorgaben zu adressieren, geht die ethische Diskussion oft über den rechtlichen Rahmen hinaus und beeinflusst die Entwicklung und Implementierung von KI-Systemen auf einer grundlegenden Ebene.

Ein Kernprinzip des AI Acts ist die risikobasierte Aufsicht: Die Folgen eines KI-Einsatzes werden auf Basis des Risikofaktors abgeschätzt, sodass besonders riskante Systeme entsprechend stark reguliert werden. Zudem gilt in Verbindung mit dem AI Act eine Haftungsrichtlinie, mit der Persönlichkeitsrechte auch bei Schäden geschützt werden, die durch KI entstanden sind (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 43f.). Darüber hinaus orientiert sich der AI Act an ethischen Leitlinien der „High Level Expert Group on Artificial Intelligence“ (AI-HLEG), einem Expertengremium der EU, anhand derer einzelne KI-Systeme als vertrauenswürdig eingestuft werden. Zu diesen zählen neben der Einhaltung von Datenschutz, Transparenz und Rechenschaftspflichten auch die technische Robustheit, die Aufsicht durch Menschen, die Verhinderung von Diskriminierung sowie die Förderung von Vielfalt, Fairness und Nachhaltigkeit. Obwohl die Festlegung ethischer Leitlinien für KI in der Regel auf internationaler Ebene stattfindet, steht es einzelnen EU-Mitgliedstaaten frei, für ihre Institutionen zusätzliche eigene Leitfäden zu entwickeln. So hat sich bspw. das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zum ethisch korrekten KI-Einsatz in der behördlichen Praxis verpflichtet (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 49).

Da die Ausarbeitung ethischer Richtlinien zum Umgang mit KI in Unternehmen der Führungsebene obliegt, werden auch bei den Zuständigkeiten des Compliance-Bereichs im Unternehmen zunehmend ethische Komponenten berücksichtigt (vgl. Vollhardt et al., 2021, S. 134). Die entsprechenden Vorgaben aus der Führungsebene finden sich in den Tätigkeiten wieder, die zur Überwachung der Systeme und zur Risikoabschätzung gehören. In einigen fortschrittlichen Unter-

nehmen und Organisationen, insbesondere in größeren Technologiekonzernen und Forschungseinrichtungen, die sich intensiv mit KI beschäftigen, wird zunehmend die Praxis beobachtet, einen Ethik-Compliance-Manager als Ombudsmann zu ernennen sowie einen weiteren Ethiker einzusetzen, der für die nicht-ökonomischen Auswirkungen des KI-Einsatzes zuständig ist (vgl. Daugherty & Wilson, 2018, S. 128ff.).

PRÜFUNG VON KI-SYSTEMEN

Der Einsatz von KI bei öffentlich-rechtlichen Vergaben setzt voraus, dass die KI-Systeme hinsichtlich ihrer Eignung und den Anforderungen der Auftraggeber überprüft werden. Im nachfolgenden Abschnitt wird ein Überblick über die wichtigsten Kriterien und Anforderungen an KI-Systeme und deren Prüfungsverfahren gegeben. Dies beinhaltet ebenfalls die Dokumentation der einzelnen Prüfungsschritte.

KRITERIEN ZUR PRÜFUNG VON KI-SYSTEMEN

Vonseiten der EU-Kommission wurden bereits 2019 folgende sieben Kernanforderungen definiert, um eine KI als vertrauenswürdig zu bewerten:

(1) Vorrang menschlichen Handelns und menschlicher Aufsicht: KI-Systeme müssen durch Menschen überwacht, kontrolliert und gesteuert werden können.

(2) Technische Robustheit und Sicherheit: KI-Systeme müssen eine Fehlertoleranz vorweisen, gegen Manipulationsversuche gesichert und zur Bewertung von Risiken in der Lage sein.

(3) Privatsphäre: Der Zugang zu personenbezogenen Daten muss streng geregelt werden. Zudem sind Verzerrungen (Biases) aus den Datensätzen zu entfernen.

(4) Transparenz: Sowohl die von der KI getroffenen Entscheidungen als auch die zugrundeliegenden Prozesse müssen zurückverfolgt werden und verständlich erklärt werden können. Außerdem müssen die Verantwortlichkeiten klar benannt werden.

(5) Vielfalt, Nichtdiskriminierung und Fairness: Zum einen ist Diskriminierung durch eine KI zu verhindern, zum anderen soll ein vielfältiges Entwicklerteam zusammengestellt werden, um Verzerrungen zu reduzieren.

(6) Gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen.

(7) Rechenschaftspflicht: Diese Rechenschaftspflicht bezieht sich explizit auf die Ergebnisse vor und nach einer Implementierung von KI, weshalb für die Anwendungen eine Folgenabschätzung und eine externe Nachprüfbarkeit vorausgesetzt wird (vgl. Mockenhaupt, 2021, S. 70ff.).

Bei der Einführung von KI-Systemen ist außerdem stets zu bedenken, dass zwischen einem anwendenden Unternehmen und dessen Kunden teilweise erhebliche Informationsasymmetrien bestehen können. Diese Asymmetrien sind auch zwischen Abteilungen und einzelnen Mitarbeitern im Unternehmen nicht auszuschließen. Hierdurch besteht das Risiko einer Verletzung von Persönlichkeitsrechten, weshalb KI-Systeme inklusiv gestaltet werden müssen (vgl. Rohde et al., 2021, S. 40).

Die genannten sieben Kernanforderungen weisen deutliche Überschneidungen mit den Leitlinien der AI-HLEG für eine vertrauenswürdige KI auf, die als Basis für den AI Act der EU gelten. Da der AI Act jedoch einen risikobasierten Ansatz verfolgt, ist es von oberster Priorität, das Risiko einzelner KI-Anwendungen einzustufen. Hierzu teilt der AI Act KI-Systeme in die vier Kategorien ein (s. Abbildung 1):



Abbildung 1: Risikoklassifizierung für KI-Systeme nach dem AI Act der EU
(Quelle: Biegelbauer et al. 2023, S. 43)

Für jede dieser Risikoklassen ist im AI Act der Umgang in gesonderten Abschnitten festgelegt. Je höher ein KI-System in der Pyramide eingestuft wird, desto stärker sind die Maßnahmen der Regulation bzw. der Prohibition. So gehören zur höchsten Stufe des inakzeptablen Risikos Praktiken, für die die EU einen KI-Einsatz verbieten will. Dazu gehören unter anderem Systeme, mit denen soziale Praktiken von Individuen ausgewertet oder Rückschlüsse auf Einzelpersonen gezogen werden können, etwa Gesichtserkennungssysteme und Social

Scoring (vgl. Art. 5 AI Act). In den anderen drei Abschnitten werden die oben genannten Anforderungen der EU-Kommission um weitere Aspekte ergänzt. Für hochriskante KI-Systeme betrifft das neben der menschlichen Aufsicht (Art. 14 AI Act), technischen Robustheit (Art. 15 AI Act) und der Transparenz (Art. 13 AI Act) auch Regelungen zur Dokumentation (Art. 11 AI Act) und Rückverfolgbarkeit (Art. 12 AI Act) von Prozessen. Zudem gelten gemäß Art. 10 AI Act diese Anforderungen auch für Testdatensätze. Für KI-Systeme mit begrenztem Risiko, die für eine direkte Interaktion mit Menschen bestimmt sind, gelten bestimmte Transparenzpflichten (vgl. Art. 50 AI Act). KI-Systeme, die für verschiedene allgemeine Zwecke eingesetzt werden können, verpflichten außerdem die Anbieter zur Bewertung der Risiken dieser Systeme (vgl. Art. 55 AI Act). Dies ist für Anwender insofern von Bedeutung, als dass die Erfüllung der Anforderungen für hochriskante KI-Systeme verpflichtend, für Systeme in den beiden tieferen Risikoklassen jedoch freiwillig ist (vgl. Art. 95 AI Act).

ANFORDERUNGEN AN DIE PRÜFUNG VON KI-SYSTEMEN

Grundsätzlich wird die Effektivität einer KI-Anwendung von der Qualität der Datenbasis bestimmt, nicht zuletzt durch das Risiko, potenziell diskriminierende Verzerrungen in die Entscheidungsalgorithmen zu übertragen. So stellt die Aufbereitung unverzerrter Datensätze eine zentrale Herausforderung beim KI-Einsatz dar, vor allem in Anbetracht der oft großen Datenmengen (vgl. Evers-Wölk et al., 2022, S. 103f.). Im Folgenden werden die wichtigsten technischen Anforderungen an KI-Systeme aufgeführt, wobei die Anforderungen an öffentliche Auftraggeber separat gelistet werden.

Technische Anforderungen und Standards

Im Zuge des exponentiellen Anstiegs verfügbarer Datenmengen im Rahmen von Big Data und der notwendigen Expertise für deren Auswertung und Interpretation steigen ebenso die technischen Anforderungen an KI (vgl. Wess, 2021, S. 173). Das bereits genannte Risiko der Diskriminierung illustriert weiterhin, dass die Datenqualität nicht automatisch durch die reine Verarbeitung auf ein ausreichendes Maß gehoben wird. Im Zusammenhang mit solchen Fehlerquellen können wichtige Kernanforderungen bestimmt werden. Zuvorderst betreffen die Anforderungen die Korrektheit und Vollständigkeit der Daten: So sind alle notwendigen Angaben aufzunehmen, obsoletere Daten zu entfernen und zusätzliche Testdaten für die Verarbeitung mit Algorithmen

zu erfassen, damit die KI-Systeme differenzierter bei der Problemlösung vorgehen können. Des Weiteren sind alle Datensätze zu entfernen, die zu Zwecken der Diskriminierung missbraucht werden können, um eine wertneutrale Entscheidungsfindung zu gewährleisten (vgl. Nink, 2021, S. 199). Eine Abschätzung der Datenqualität ist bspw. durch miteinander verknüpfte Prüfalgorithmen, die die IP-Adressen der Datenquellen auswerten, möglich (vgl. Glas et al., 2023, S. 17). Weiteren Aufschluss über die Datenqualität und folglich die intrinsische Verlässlichkeit des KI-Systems geben verschiedene Industriestandards wie etwa Zertifizierungen der Internationalen Organisation für Normung (ISO) (vgl. Rohde et al., 2021, S. 39).

Anforderungen an öffentliche Auftraggeber

Zusätzlich zu den bereits genannten Kriterien in Verbindung mit der KI-Verordnung sind bei öffentlichen Auftraggebern weitere Aspekte zu beachten. So müssen nicht nur die KI-Systeme als vertrauenswürdig gelten, sondern auch öffentliche Einrichtungen, weil diese Kontaktpunkte darstellen, an denen einzelne Bürger dem Staat persönlich begegnen (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 22). Damit geht eine besonders große Verantwortung bei der KI-Anwendung einher, sodass die Notwendigkeit von Compliance-Maßnahmen umso höher ist. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund nicht eindeutiger Rechenschaftspflichten eines KI-Einsatzes, weshalb eine umfassende Compliance für die Schaffung von Akzeptanz bei den Vertragspartnern unabdingbar ist (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 28).

Ähnlich wie für die Compliance gilt hinsichtlich der Transparenz ein höherer Standard für KI-Anwendungen, weil für Vergaben durch öffentliche Auftraggeber zusätzliche Richtlinien und eine eindeutige Rechtslage gelten (vgl. Kemper, 2021, S. 141). In diesem Zusammenhang ist auch die Verpflichtung zur Errichtung nationaler KI-Aufsichtsbehörden hervorzuheben, die die Anwendung gemäß der geltenden Rechtslage überwachen (Art. 28 AI Act). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der des Wissens, weil der Wissensaufbau als wichtige Voraussetzung für einen vermehrten Einsatz von KI bei öffentlichen Vergaben gilt. Durch frühzeitige Kooperationen mit privaten Akteuren können öffentliche Auftraggeber die KI-Prüfverfahren umfassender gestalten, die Entscheidungsmuster der KI von Beginn an transparent gestalten und auf diese Weise möglichen Bedenken in Bezug auf den KI-Einsatz entgegenwirken (vgl. Evers-Wölk et al., 2022, S. 119f.). Diese Mechanismen schaffen bereits eine Basis, um die bindenden Anforderungen aus dem AI Act anzuwenden.

Demnach können folgende Schritte zur Prüfung von KI-Systemen und Komponenten auf Rechtskonformität notiert werden:

- (1) Bestandsaufnahme der Datensätze der KI und Korrektur zur Entfernung verzerrender Daten, falls notwendig.
- (2) Überprüfung der Wege des Datenzugangs und klare Benennung der Verantwortlichkeiten.
- (3) Eindeutige Bestimmung der Anwendungsfälle, bei denen KI-Systeme eingesetzt werden.
- (4) Tests, ob mit der KI verbotene Praktiken gemäß Art. 5 AI Act möglich sind, und Festlegung von Maßnahmen zur Vermeidung dieser Praktiken
- (5) Einstufung der Systeme und Komponenten gemäß der Risikoklassifizierung des AI Act, s. hierzu Abbildung 1.
- (6) Probeläufe KI-gestützter Entscheidungsfindungen mit Testdaten und Überprüfung auf Einsehbarkeit der zugrunde liegenden Prozesse.
- (7) Überprüfung der KI-Systeme auf Dokumentation aller Ergebnisse, auch der Tests und Probeläufe im Prüfprozess.
- (8) Tests zur Ermittlung des Handlungsspielraums bei einer menschlichen Steuerung der KI-Systeme sowie einzelner Komponenten.

ABLAUF, VERANTWORTLICHKEITEN UND BERICHTERSTATTUNG IM PRÜFPROZESS

Der AI Act sieht neben der Risikoklassifikation auch Transparenzregeln für Chatbots, Anforderungen an die menschliche Aufsicht, umfassende Dokumentationspflichten und weitere Maßnahmen vor (vgl. Europäische Kommission, 2024). Zur Durchführung der beschriebenen Prüfungsschritte gibt es zahlreiche Instrumente. So prüft „Algorithm Watch“ anhand von Checklisten KI-Systeme auf ihre Transparenz und erstellt hierzu eigene Berichte (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 59f.). Mit dem Programm „VERA“ werden wiederum die Verantwortlichkeiten bei der KI-Einführung geprüft, um Kompetenzkonflikte und Verantwortungslücken frühzeitig erkennen und beheben zu können (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 59f.). Der Bericht „Examining the Black Box“ dient der Auswahl einer Evaluierungsform von KI-Systemen, indem verschiedene

Bewertungsarten von Algorithmen erklärt und miteinander verglichen werden (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 59f.). Ein ähnliches Instrument des niederländischen Rechnungshofs zielt zur Verdeutlichung von Schwachstellen von Algorithmen (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 59f.). Ergänzend zu diesen Prüfprozessen sind auch Auditierungen ein gängiges Mittel, allerdings sind diese zeitlich intensiver (vgl. Buxmann & Schmidt, 2021, S. 226). Gleichzeitig ist der Prüfprozess bei Audits – da diese durch unabhängige externe Prüfer vorgenommen werden – unter Umständen nicht vollständig am fachlichen Hauptprozess orientiert, wenn sie sich nur auf die KI-Komponenten beschränken.

Das neueste dieser Instrumente wurde im Jahr 2024 vom Future of Life Institute (FLI), einer gemeinnützigen Organisation, die sich auf Forschung zu künstlicher Intelligenz spezialisiert hat, entwickelt. Der EU AI Act Compliance Checker, der kostenlos online verfügbar ist, dient explizit als Unterstützung zur Umsetzung des AI Acts für Dienstleister ebenso wie für Auftraggeber und Hersteller. Es handelt sich um einen interaktiven Fragebogen, dessen Fragen sich direkt auf die gelisteten Bedingungen und Anforderungen einzelner Artikel des AI Act beziehen, bspw. Artikel 5, der verbotene Praktiken im Zusammenhang mit der KI-Nutzung definiert. Nach Beantwortung aller Fragen werden sowohl die Artikel des AI Act benannt, die unter den jeweiligen Voraussetzungen des KI-Anwenders seine Verpflichtungen definieren, als auch die damit verbundenen Tätigkeiten, um diese Artikel einzuhalten (vgl. Future Life Institute, 2024). Damit handelt es sich um ein präzises, auf Praxisfälle abgestimmtes Instrument. Zudem weist es eine besonders hohe Aktualität auf, da der AI Act am 1. August 2024 in Kraft getreten ist und ein darauffolgender Zeitraum von zwei Jahren zur Umsetzung festgelegt worden ist (vgl. Globocnik, 2024). Ein sehr ähnliches Instrument, basierend auf demselben Konzept, ist der vom Technischen Überwachungsverein (TÜV) entwickelte AI Act Risk Navigator, mit dem Einschätzungen zur Einordnung der KI in eine der vier Risikoklassen ermittelt werden (vgl. TÜV, 2024).

RECHTLICHE UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

Während sich durch den Einsatz von KI die Anforderungen an Beschäftigte bei öffentlichen Trägern und privaten Dienstleistern generell verändern, fallen die Implikationen sehr individuell aus. Hierbei sind die rechtlichen Implikationen aufgrund ihres Umfangs gesondert von den Auswirkungen auf die Unternehmens-

praxis zu betrachten, obwohl davon auszugehen ist, dass beide miteinander zusammenhängen. Diesem Zusammenhang entsprechend sind die Handlungsempfehlungen formuliert.

RECHTLICHE IMPLIKATIONEN

Speziell im deutschen Kontext können die Anforderungen des Vergaberechts von öffentlichen Trägern an die Dienstleister sehr komplex sein. Der AI Act stellt jedoch nur ein breites rechtliches Rahmenwerk dar (vgl. Vallée & Scheiber, 2022, S. 12). Da eine Betrachtung des Vergaberechts den Rahmen dieser Arbeit entsprechend überschreiten würde, konzentrieren sich die Implikationen und Handlungsempfehlungen auf die bereits behandelten Rechtsvorschriften des AI Act und der DSGVO.

Rolle der Aufsichtsbehörden

Da in der DSGVO bei Datenverarbeitungen eines Dienstleisters für einen Auftraggeber eine gesonderte Rechtsgrundlage nicht explizit vorausgesetzt wird, ist für die Aufsichtsbehörden von entscheidender Bedeutung, wie die (datenschutz-)rechtlichen Verantwortlichkeiten verteilt werden (vgl. Gausling, 2020, S. 27f.). Exemplarisch zu nennen ist hierfür der Vorschlag einer von der damaligen Bundesregierung eingesetzten Datenethikkommission, in Unternehmen – analog zum Datenschutzbeauftragten – verpflichtend einen Beauftragten für KI und Algorithmen ernennen zu müssen (vgl. Buxmann & Schmidt, 2021, S. 225). Je genauer der KI-Einsatz reguliert wird und die Verantwortlichkeiten voneinander abgegrenzt werden, desto wichtiger ist die Rolle der Aufsichtsbehörden. Unter Berücksichtigung des AI Act ist hier im Laufe der Umsetzungsperiode mit Änderungen der Verantwortlichkeiten zu rechnen, da bis August 2025 jeder EU-Mitgliedstaat eine nationale Behörde zur Aufsicht der KI-Systeme ernennen oder neu einrichten muss (vgl. Art. 28 AI Act).

Sanktionen und rechtliche Konsequenzen bei Nichteinhaltung

Neben den mitunter äußerst hohen finanziellen Strafen im Falle einer Verletzung von Datenschutzrechten (siehe Abschnitt, 2.2) besteht für Unternehmen das Risiko, bei einer nicht rechtskonformen Datenverarbeitung durch KI für entstandene Schäden in Einzelfällen haften zu müssen. Von Bedeutung ist hier Artikel 22 in der DSGVO. Ihm zufolge wird jeder betroffenen Person gewährt, „das Recht, nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung [...] beruhenden Entscheidung unterworfen zu werden, die ihr gegenüber rechtliche Wirkung entfaltet oder sie in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt“ (Art. 22 Abs. 1 DSGVO).

Jedoch besteht viel Ungewissheit in Bezug auf KI-basierte Entscheidungen und Bewertungen, weil die hierfür zugrunde liegenden Tatsachen und Berechnungsgrundlagen oftmals nicht für Entscheider einsehbar sind. Diese sehr allgemein gehaltene Grundlage der DSGVO ist kaum als Maß für die Feststellung geeignet, ob Persönlichkeitsrechte durch eine von KI herbeigeführte Entscheidung missachtet wurden. (vgl. Borges, 2022, S. 33f.). Ähnlich wie bei der DSGVO werden jedoch auch bei Verstößen gegen den AI Act Bußgelder fällig, die 15 bis 35 Millionen Euro bzw. drei bis sieben Prozent des weltweiten Umsatzes des letzten Jahres ausmachen können (vgl. Globocnik, 2024). Vor allem die Regelungen für hochriskante KI-Systeme, verbotene Praktiken, die zugrunde liegenden Wertschöpfungsketten der KI-Nutzung sowie die Transparenzpflichten der Anwender werden in Bezug auf eine mögliche Nichteinhaltung und darauffolgende Sanktionierung untersucht (vgl. Art. 96 und Art. 99 AI Act).

Rechtliche Handlungsempfehlungen für Auftraggeber

Obleich die Periode zur vollständigen Umsetzung der KI-Verordnung bis August 2026 datiert ist, sind Auftraggeber gut beraten, so früh wie möglich Maßnahmen festzulegen und einzuleiten, mit denen eine rechtskonforme KI-Anwendung garantiert wird. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass es sich bei der KI-Verordnung um ein sehr umfassendes Vertragswerk handelt und ihre Artikel, die für einen Einsatz von KI in der Praxis relevant sind, nicht zeitgleich in Kraft treten. So ist die Erfüllung der Anforderungen an hochriskante KI-Systeme ab August 2026 rechtlich bindend (vgl. Art. 8 AI Act), jedoch greifen die Verpflichtungen für weniger riskante KI-Modelle zu allgemeinen Zwecken bereits ab August 2025 (vgl. Art. 53 AI Act).

Aus diesem Grund ist Auftraggebern zu empfehlen, die bereits heute verfügbaren, kostenfreien Tools von FLI und TÜV in Anspruch zu nehmen, um eine Einschätzung der eigenen genutzten KI in die Risikoklassen vorzunehmen und einen Eindruck darüber zu erhalten, wie stark die Regelungen der KI-Verordnung auf deren Nutzung einwirken. So wird bei Auftraggebern zügig Klarheit darüber geschaffen, welche konkreten Verpflichtungen für ihren KI-Einsatz bestehen, wodurch umso früher deutlich wird, in welchen Bereichen noch Handlungsbedarf besteht. Dies ist unabdingbar in Anbetracht der hohen Geldstrafen, die bei Verstößen gegen die KI-Verordnung drohen. Des Weiteren kann auf diese Art die Rechtsgrundlage für den KI-Einsatz insgesamt deutlicher umrissen werden, so greift lediglich in Einzelfällen mit KI-Entscheidungen die

DSGVO (vgl. Evers-Wölk et al., 2022, S. 106f.).

Zusätzlich ist Auftraggebern zu empfehlen, die internen Maßnahmen zur Compliance auszubauen, da einerseits auf diese Weise externe Prüfungen von KI-Systemen vorbereitet werden können, von denen aufgrund der Benennung einer überwachenden Behörde im Sinne des AI Acts in regelmäßigen Abständen auszugehen ist, andererseits werden die selbst auferlegten internen Richtlinien darauf überprüft, wie sehr sie im Einklang mit dem AI Act sind.

PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG DER KI-PRÜFUNG

In der öffentlichen Beschaffung müssen nicht nur Rechtsnormen eingehalten werden, sondern auch dort verankerte Vorgaben, etwa zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit, die in den Normen des Vergaberechts definiert sind (vgl. Biehl & Steiner, 2024, S. 16). Aus diesem Grund ist bei der Implementierung der KI-Prüfung ein strategischer Ansatz zu wählen. Nicht nur die Einhaltung technischer Standards ist zu überprüfen, sondern auch, wie der Einsatz von KI die bestehenden Vergabeinstrumente unterstützen kann.

Im Zusammenhang mit dem Aspekt der Compliance, der für die KI-Prüfung essenziell ist, besteht überdies ein Handlungsbedarf, der auch branchenübergreifend anerkannt wird. So gaben bei einer Umfrage der Hochschule Aalen und des Aalener Instituts für Unternehmensführung zu Compliance 89 Prozent von 133 befragten Unternehmen im deutschsprachigen Raum an, dass in ihren betreffenden Branchen keine gesetzliche Pflicht dazu besteht, ein Compliance-Management-System zu führen (vgl. Ulrich et al., 2020, S. 10ff.). Auch hierzu sollten Selbstverpflichtungen eingeführt werden, die im Einklang mit den rechtlichen Vorgaben des AI Acts und der DSGVO sind.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

In Anbetracht der wachsenden Anforderungen an die Prüfung von KI-Systemen einerseits (siehe Abschnitt 3.2) und der zunehmend anspruchsvolleren Aufgaben der Belegschaft andererseits ist eine Förderung der beteiligten Akteure erforderlich. Dafür ist ein umfassendes und gleichzeitig detailliert ausgestaltetes Paket an Schulungen und Fortbildungen zu empfehlen, um die Kompetenzen bezüglich KI-Anwendungen in mehreren Bereichen der Belegschaft zu erweitern. Hierfür ist ein struktureller Ansatz am besten geeignet. Auf individueller Ebene eignen sich Maßnahmen zur Sensibilisierung beim KI-Einsatz besonders, wenn selbiger im Kontakt mit Dritten erfolgt. Umso mehr gilt dies bei

öffentlichen Auftraggebern, die aufgrund ihrer Bedeutung für den Staat merklich höheren rechtlichen und ethischen Standards gerecht werden müssen als private Auftragnehmer. Grundsätzlich sollten für einen KI-Einsatz bei Vorgängen in der Beschaffung Leitfäden, digitale Tools und Beratungen als Entscheidungshilfen zurate gezogen werden. Denkbare Lösungen sind hier, neben den bereits genannten Zertifizierungen von ISO und IEEE, Programme zur Risikobewertung, etwa von der AI-HLEG und dem Fraunhofer-Institut. Entscheidungshilfen lassen sich auch institutionell gestalten, bspw. durch die Einrichtung eines KI-Ethikrats. Des Weiteren eignen sich selbstverpflichtende Leitlinien besonders für öffentliche Träger, weil sie auf diese Weise präzise Entscheidungskriterien formulieren können (vgl. Biegelbauer et al., 2023, S. 62).

FAZIT UND AUSBLICK

Die Digitalisierung hat in den vergangenen Jahrzehnten bedeutende Modernisierungen in der öffentlichen Beschaffung angestoßen. Dieser Trend wird durch den technischen Fortschritt, der im Bereich der KI stark sichtbar ist, weiter vorangetrieben. Der Einsatz von KI wirkt sich auf die Vergabe- und Prüfverfahren in der öffentlichen Beschaffung dahingehend aus, dass die rechtlichen Vorgaben für einen KI-Einsatz in der Praxis die Verpflichtungen erhöhen, die in Beschaffungsprozessen eingehalten werden müssen. Die Anwender von KI werden zur Transparenz für die Vergabeverfahren und zur gerechteren Gestaltung selbiger verpflichtet, weil die Entscheidungsfindung durch KI für die Betroffenen einsehbar sein muss und keine Diskriminierung hervorbringen darf. Hierbei handelt es sich um Bedingungen, die zwingend erfüllt sein müssen, da der Einsatz von KI ansonsten rechtlich unzulässig ist. Aufgrund hoher finanzieller Strafe als Risikofaktor, die bei Verstößen nicht nur auf Basis der DSGVO, sondern auch des AI Acts verhängt werden können, werden Anwender zwangsläufig einen KI-Einsatz sorgfältig prüfen. Durch die Prüfverfahren zu den eingesetzten KI-Systemen wird zudem frühzeitig festgestellt, ob sich die KI-Systeme für die Vorgänge bei der Vergabe von Aufträgen eignen. Wenn demnach KI bei öffentlich-rechtlichen Vergaben in der Praxis zum Einsatz kommt, ist dies Ausdruck der Erfüllung sowohl hoher technischer Standards als auch rechtlicher und ethischer Maßstäbe. Ferner geht der Einsatz von KI mit einer Festlegung interner Vorschriften im Sinne der Compliance einher. Dies ist vor allem Resultat des KI-spezifischen AI Act, der explizite Vorschriften zu Rechenschaftspflichten und zur Haftung festlegt. Demnach erhöht ein KI-Ein-

satz die rechtskonforme Regulation in der Beschaffung. Mit der vorliegenden Arbeit konnten die Auswirkungen des KI-Einsatzes in der öffentlichen Beschaffung umrissen und Handlungsempfehlungen für ebendiesen abgeleitet werden. Jedoch wurde im Rahmen der Recherche zu dieser Arbeit ersichtlich, dass es trotz der Aktualität von KI als Themenkomplex noch sehr wenige Werke in der Literatur gibt, die sich auf KI in der öffentlichen Beschaffung konzentrieren. Stattdessen gibt es bislang vor allem Literatur, die ihren Fokus auf die öffentliche Verwaltung legt. Dieser Umstand illustriert einen Bedarf an weiterer Forschung in diesem Bereich. Die engen Verknüpfungen zwischen den rechtlichen und ethischen Perspektiven zu KI miteinander bieten einen geeigneten Anhaltspunkt für zukünftige Studien.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ballestrem, Johannes G.; Bär, Ulrike; Gausling, Tina; Hack, Sebastian; Von Oelffen, Sabine (2020): Künstliche Intelligenz – Rechtsgrundlagen und Strategien in der Praxis (1. Auflage). Springer Gabler Verlag.
- Biegelbauer, Peter; Lackinger, Caroline; Schlarb, Sven; Subak, Edgar; Weinlinger, Pia (2023): Leitfaden Digitale Verwaltung und Ethik – Praxisleitfaden für KI in der Verwaltung, Version 1.0. Wien (Österreich): Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS) Sektion III.
- Biehl, Lara; Steiner, Marc (2024): Nachhaltigkeit in der Beschaffung. In: Stürmer, Matthias (Hrsg.): Public Sector Perspectives 2024 – Empfehlungen für den öffentlichen Sektor, S. 16-17. Bern (Schweiz): Berner Fachhochschule, Institut Public Sector Transformation.
- Brüchert, Martin (2017): Künstliche Intelligenz – Wo stehen wir gerade und wo geht es noch hin? Fraunhofer-Institut INT. <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-399294>.
- Borges, Georg (2022): Potenziale von Künstlicher Intelligenz mit Blick auf das Datenschutzrecht. Stiftung Datenschutz.
- Buxmann, Peter; Schmidt, Holger (2021): Künstliche Intelligenz – Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg (2. Auflage), S. 165–182. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Daugherty, Paul R.; Wilson, H. James (2018): Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Harvard Business Review Press.
- Europäische Kommission (2024): KI-Verordnung tritt in Kraft. Online unter: https://commission.europa.eu/news/ai-act-enters-force-2024-08-01_de, abgerufen am 26.09.2024.
- Etscheid, Jan; Von Lucke, Jörn; Stroh, Felix (2020): Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung – Anwendungsfelder und Szenarien. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Evers-Wölk, Michaela; Kluge, Jakob; Steiger, Saskia (2022): Künstliche Intelligenz und Distributed-Ledger-Technologie in der Verwaltung – Ein Überblick von Chancen und Risiken einschließlich der Darstellung international einschlägiger Praxisbeispiele, TAB-Arbeitsbericht Nr., 201. Büro für Technikfolgen-Abschätzung.
- Future Life Institute (2024, 01.08.): EU AI Act Compliance Checker. Online unter <https://artificialintelligenceact.eu/de/bewertung/eu-ai-act-compliance-checker/>, abgerufen am 14.09.2024.
- Gausling, Tina (2020): KI und DS-GVO [sic] im Spannungsverhältnis. In: Ballestrem, Johannes G.; Bär, Ulrike; Gausling, Tina; Hack, Sebastian; Von Oelffen, Sabine (Hrsg.): Künstliche Intelligenz – Rechtsgrundlagen und Strategien in der Praxis (1. Auflage), S. 11–54. Springer Gabler Verlag.
- Girschner, Stefan (2024, 12.04.): Beschaffung – Verbreitung von KI im Einkauf noch am Anfang. Online unter <https://www.e-commerce-magazin.de/verbreitung-von-ki-im-einkauf-noch-am-anfang-a-cd02c50f327512c9961a795e6627fff0/>, abgerufen am 12.08.2024.
- Glas, Andreas H.; Ates, K.; Eßig, M. (2023): Einsatz künstlicher Intelligenz in der Beschaffung – Möglichkeiten des Smart Contracting. In: Industrie 4.0 Management, 39 (1), 14–18. https://doi.org/10.30844/IM_23-1_14-18.
- Globocnik, Jure (2024, 12.07.): Der europäische AI Act (KI-Verordnung). Online unter <https://www.activemind.legal/de/guides/ai-act/>, abgerufen am 14.09.2024.
- Guckelberger, Annette (2023): Künstliche Intelligenz in der Öffentlichen Verwaltung. In: Spindler, Gerald; Muriel Ciceri, José H. (Hrsg.): Herausforderungen des

Rechts und der Technologie (1. Auflage), S. 63–88. Universitätsverlag Göttingen.

Heine, Moreen; Dhungel, Anna-Katharina; Schrills, Tim; Wessel, Daniel (2023): Künstliche Intelligenz in öffentlichen Verwaltungen – Grundlagen, Chancen, Herausforderungen und Einsatzszenarien (1. Auflage). Springer Gabler Verlag.

Kemper, Till (2021): Digitalisierung von Verwaltungen und Bauabteilungen – Rechtliche Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen. In: Spellerberg, Annette (Hrsg.): Digitalisierung in ländlichen und verdichteten Räumen (1. Auflage), S. 135–146. Akademie für Raumentwicklung in der Leibnizgemeinschaft.

Mockenhaupt, Andreas (2021): Digitalisierung und Künstliche Intelligenz in der Produktion: Grundlagen und Anwendungen (1. Auflage). Springer Vieweg Verlag.

Nink, David (2021): Justiz und Algorithmen – Über die Schwächen menschlicher Entscheidungsfindung und die Möglichkeiten neuer Technologien in der Rechtsprechung (1. Auflage). Duncker & Humblot Verlag.

Poll, Dietmar (2024, 12.03.): Prognose bis, 2030: Marktvolumen für Künstliche Intelligenz. Online unter <https://www.produktion.de/technik/zukunftstechnologien/kuenstliche-intelligenz/prognose-bis-2030-marktvolumen-fuer-kuenstliche-intelligenz-807.html>, abgerufen am 12.08.2024.

Rohde, Friederike; Wagner, Josephin; Reinhard, Philipp; Petschow, Ulrich; Meyer, Andreas; Voß, Marcus; Mollen, Anne (2021): Nachhaltigkeitskriterien für künstliche Intelligenz – Entwicklung eines Kriterien- und Indikatorentests für die Nachhaltigkeitsbewertung von KI-Systemen entlang des Lebenszyklus. Schriftenreihe des IÖW, 220/21. Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung.

Rossberger, Robert; Markgraf, Daniel (2020): Innovative Geschäftsmodelle und Künstliche Intelligenz: Maledictio et Benedictio? In: Fürst, Ronny A. (Hrsg.): Digitale Bildung und Künstliche Intelligenz in Deutschland – Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsaagenda (1. Auflage), S. 81–96. Springer Gabler Verlag.

THWS (o. D.): Schwache vs. Starke KI. Online unter <https://ki.thws.de/thematik/starke-vs-schwache-ki-einedefinition/#:~:text=Zum%20Beispiel%3A%20>

[Text%2D%20und%20Bildererkennung,zur%20Kategorie%20der%20schwachen%20KI.](#), abgerufen am 12.08.2024.

TÜV AI.Lab GmbH [sic!] (2024, 12.07.): AI Act Risk Navigator. Online unter <https://www.tuev-risk-navigator.ai/>, abgerufen am 14.09.2024.

Ulrich, Patrick; Behringer, Stefan; Unruh, Anjuli; Frank, Vanessa (2020): Implementierungsstand des Compliance-Managements in der Unternehmenspraxis. Studienserie „Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung“, Band 4. Aalen: Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF). https://opus-htw-aalen.bs-zbw.de/frontdoor/deliver/index/docId/1013/file/AAUF_Band_4_Compliance.pdf.

Vallée, Tim; Schreiber, Patricia (2022): Die KI-Verordnung als Ausdruck digital-souveräner und nachhaltiger Politik? Eine explorative Fallstudie der CO:DINA-Forschungslinie „Digitale Souveränität und Nachhaltigkeit“. Berlin: IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.

Voeth, Markus; Oryl, Michael; Bronnert, Niklas F. (2021): Einsatz Künstlicher Intelligenz in Einkaufsverhandlungen – Status quo und Anwendungsfälle. In: Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hrsg.): Künstliche Intelligenz im Dienstleistungsmanagement – Band, 2: Einsatzfelder – Akzeptanz – Kundeninteraktionen (1. Auflage), S. 185–211. Springer Gabler Verlag.

Vollhardt, Susanne; Schmidt, Karsten; Kask, Sean; Noga, Markus (2021): Das intelligente Unternehmen: Effiziente Prozesse mit Künstlicher Intelligenz von SAP – Wie Unternehmen die hohen Erwartungen an die KI erfüllen können. In: Buxmann, Peter; Schmidt, Holger (2021): Künstliche Intelligenz – Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg (2. Auflage), S. 119–138. Springer Verlag.

Von Graevenitz, Albrecht (2024): Künstliche Intelligenz an Hochschulen für den öffentlichen Dienst. Mannheim: MIP Mannheimer Institut für das Personalmanagement der Bundeswehr. <https://doi.org/10.48701/opus4-326>.

Wess, Stefan (2021): Mit Künstlicher Intelligenz immer die richtigen Entscheidungen treffen. In: Buxmann, Peter; Schmidt, Holger (2021): Künstliche Intelligenz – Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg (2. Auflage), S. 165–182. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

AUTOR

**Rainer Lukas, MBA (ARU, Cambridge), LL.M.
(UCLan, Preston)**

Fachgruppenleitung und Datenschutzbeauftragter,
Verkehrsverbund Rhein-Ruhr AöR, Doktorand an der
Universität für Bibliothekswissenschaften und Infor-
mationstechnologien

Forschungsgebiete: Datenschutzrecht und Cybersi-
cherheit

E-Mail: rainer.lukas@gmail.com

JEL: O3 - O32 | O33

The Impact of Customer Psychology Principles on Digital Sales: Methods and Applications

Xenia Brandstätter

ABSTRACT

The digital age has transformed marketing and sales, whereby psychological factors that influence consumer behavior are instrumental. Klaus Moser's examination of business psychology provides a framework that applies psychological principles to digital business processes. Emphasizing sales and marketing psychology, it highlights data-driven techniques that analyze consumer behavior, optimize customer experiences, and improve sales through empathy, active listening, and trust-building. These approaches are based on principles of customer psychology, such as reciprocity, scarcity, doubt avoidance and the zero-price effect, which, when adapted to digital contexts such as e-commerce, can significantly enhance businesses' strategies. The analysis of the Zalando website illustrates how these principles are used to influence purchasing decisions. Overall, the article demonstrates that business psychology is essential in designing effective marketing and sales strategies in a digital context.

KEYWORDS

Business Psychology, Consumer Behavior, Digital Sales Strategies, E-Commerce

INTRODUCTION

In the modern digital environment, the importance of sales and marketing psychology is growing, significantly influencing consumer behavior and purchasing decisions. Klaus Moser's "Business Psychology" (2015) illustrates how companies leverage psychological principles to impact consumers in digital contexts. This article highlights principles of consumer psychology and explores their application to enhance customer behavior and purchase intent on digital platforms.

Drawing on her seven years of experience in digital strategy consulting, the author analyzes the effects of specific psychological principles on digital purchasing behavior and offers practical recommendations for optimizing online stores. Her expertise includes digital

transformation strategies, e-commerce, customer behavior, and user experience (UX), with a focus on technical implementation as a former Director of Tech Delivery.

The research objective is to analyze the impact of psychological principles such as reciprocity, scarcity, doubt avoidance, and the zero price effect on digital purchasing behavior, specifically within Zalando's sales strategy. The methodology involves theoretical analysis of these principles alongside their practical application in Zalando's online shop.

The article begins with an introduction to business psychology, laying the groundwork for understanding consumer psychology principles. Subsequent sections provide a detailed analysis of their digital applications and evaluate insights from Zalando's case study. The findings aim to derive psychological strategies to enhance digital purchasing behavior and foster long-term customer relationships for other businesses.

BUSINESS PSYCHOLOGY

In his publication "Business Psychology" (2015), Klaus Moser explores various categories of business psychology, focusing on the application of psychological principles to business processes and their integration into the digital environment. Key topics include advertising impact models, purchasing decision processes, strategies for successful persuasion, emotional marketing, brand management, customer satisfaction, and loyalty (Moser, 2015, 5).

Building on these foundational concepts, Moser analyzes models that explain the effects of advertising on consumers and the psychological processes influencing purchasing decisions. He emphasizes the importance of sales and marketing psychology, which examines the psychological mechanisms at play within the sales and marketing environment. Furthermore, Moser discusses

strategies that persuade users through rational arguments, the credibility of sources, and emotional influence in advertising. Emotional advertising, in particular, fosters strong consumer-brand connections, while effective brand development and positioning shape consumer perception. As a result, strategies to enhance customer satisfaction and loyalty emerge as central themes in his analysis (Moser, 2015, 12).

To illustrate the breadth of business psychology, Moser highlights its diverse disciplines, particularly in analyzing digital purchasing behavior. He underscores the significance of psychological processes in purchasing decisions, supported by Albert Bandura's social cognitive learning theory: "Most human behavior is learned through observation" (Bandura, 1976, 5). This concept is crucial for understanding customer behavior in marketing and sales contexts.

In this light, purchasing behavior can be analyzed as part of a company's marketing psychology, encompassing various facets such as market research, product development, pricing, distribution, and advertising. Marketing psychology investigates customer behavior, market trends, product positioning, and brand communication to attract potential customers and build long-term relationships (Wänke, 2010, 19). Additionally, the collection of data through surveys, focus groups, and analysis forms the basis for targeted marketing strategies, which incorporate behavioral economics and neuromarketing techniques (Wänke, 2010, 20).

In conjunction with marketing theories, business psychology also encompasses sales psychology, which significantly influences purchasing behavior and customer relationships. This branch of psychology teaches that successful salespeople must address customers' individual needs by employing active listening, empathy, and trust-building techniques (Kroeger, 1953, 460). Moreover, principles such as social proof and effective communication can optimize sales processes (Tracy, 2006).

Emphasizing the psychological underpinnings of buying behavior, Brian Tracy argues in "The Psychology of Selling" (2002) that understanding these aspects is more crucial than mastering pure sales techniques. As the landscape evolves, these psychological insights must adapt to the digital context, where e-commerce and online interactions differ from traditional sales methods. In this regard, Habel et al. (2021) explain how digital transformation impacts sales strategies, enabling

companies to develop more effective approaches (Habel et al., 2021, 376). In line with this, Tintelnot (2023) discusses how digital sales psychology supports these strategies through trust-building, identifying customer needs, and creating customer-oriented online experiences, which enhance the understanding and influence of decision-making processes in the digital space (Tintelnot, 2023).

The principles identified by Tintelnot thus represent a consolidation of marketing and sales psychology in the digital age. As digitalization transforms marketing and sales, it opens up new opportunities to apply psychological principles effectively. Marketing psychology, characterized by data-driven analyses of customer behavior and the transformation of sales on e-commerce platforms, underscores the close link between these two disciplines (Tossavainen & Turta, 2013, 7). E-commerce platforms serve as the intersection where marketing and sales converge to influence potential customers' behavior and decisions.

Finally, learning through observation and the modeling of psychological methods form the foundation of this study. The following sections will present specific psychological methods, such as customer psychology principles and cognitive complexity, to illustrate the article's theoretical framework and establish a basis for the analysis.

PRINCIPLES OF CUSTOMER PSYCHOLOGY

Consumer psychology is a crucial subfield of business psychology, particularly for designing effective marketing strategies by examining consumer behavior and decision-making processes. The University of Southern California (2023) emphasizes that understanding these psychological processes is vital for applying strategies in advertising, branding, and politics, especially in digital environments. It explores consumer perceptions, beliefs, emotions, and social influences that shape purchasing decisions (USC, 2023).

Moser (2015, 5) highlights how companies leverage emotional advertising to enhance customer loyalty by understanding the psychological aspects of purchasing in e-commerce. Neuromarketing techniques are also significant, capturing the impact of marketing on the brain (Ramachandran, 2021, 1035). Data collected through surveys, focus groups, and observations helps create detailed customer profiles and develop targeted marketing strategies (USC, 2023; Khade, 2016, 12).

The principles of consumer psychology have direct implications in e-commerce, where understanding consumer behavior is vital for increasing sales and customer retention. E-commerce revenues reached \$5.7 trillion in 2022 (Statista, 2023), highlighting the importance of digital sales channels. Research indicates that emotional engagement and personalization can boost customer spending by up to 20% (McKinsey, 2022, 9). Neuromarketing techniques, like eye-tracking and brain activity analysis, help optimize website layouts and messaging to enhance user engagement (Zhou, 2021, pp. 15). Triggering emotions can strengthen customer loyalty and increase average order value.

Consumer psychology aids in designing incentives that address psychological needs, encouraging engagement and fostering business success (Wang et.al., 2023, pp. 16). Businesses often use principles like scarcity and urgency (e.g. limited-time offers) to drive e-commerce conversion rates. These insights ensure that consumer behavior research is effectively applied to enhance digital sales performance.

In the digital context, social influences like online reviews are also critical. Consumers frequently rely on social media recommendations, making it essential for marketers to monitor and engage in digital conversations to maintain trust (Meparishvili, 2016, pp. 78). Reviews significantly impact sales, with 97% of consumers indicating that reviews affect their purchasing decisions (Fan & Gordon, 2020, 33). Thus, positive word-of-mouth can drive success, while negative feedback can harm a brand's reputation.

Incorporating these psychological insights into e-commerce strategies improves both short-term sales and long-term customer relationships, underscoring the indispensable role of consumer psychology in modern business. While theoretical models in consumer psychology provide a foundation, their practical application—particularly in e-commerce—delivers measurable results that drive business success in an increasingly digital marketplace.

Reciprocity Principle

Reciprocity describes the mutual exchange of privileges between two parties, based on the principle of give and take (Moser, 2015, 5). Ellis (1971, 43) emphasizes the importance of reciprocity across many disciplines, as it explains how even selfish individuals can cooperate without authoritarian control. In customer psychology, the reciprocity principle illustrates that people tend to

return favors, which companies can leverage through small gifts or samples to encourage customer loyalty (Chakrawarty & Chakraborty, 2022, 54).

Cialdini supports this assumption with the example that giving mints with the restaurant bill increased tips by 3.1% (AzlanHamzah & Shamsudin, 2020, 5). By applying this principle, companies create a positive relationship with customers, based on respect and trust. It is important to consider customer satisfaction as a moderating variable to use reciprocity effectively (AzlanHamzah & Shamsudin, 2020, 5). Additionally, reciprocity helps to strengthen trust and customer loyalty through valuable content in a digital context. Furthermore, understanding the target group and measuring the effectiveness of the strategy is crucial (Darnell, 2023, 5).

Scarcity Principle

The Scarcity Principle is another concept in customer psychology based on the perception of limited availability, which can increase the perceived value of a product or service. According to Chakrawarty and Chakraborty (2022, 54), the principle of scarcity creates a sense of urgency in the customer's mind. When customers are confronted with information that a product is available for only a limited time or that only a few copies are left, the pressure to buy is heightened (Lynn, 1991, 204). For example, offers such as "Only on sale for one more day" or "Only a few pieces left" can lead to customers making purchase decisions more rapidly.

Research indicates that a limited quantity of products is more effective at increasing buying pressure than a time-limited promotion. This is because the perception that a product is in short supply creates a stronger sense of urgency, as customers fear missing out on the opportunity. This fear of missing out (FOMO) motivates customers to act faster to avoid missing out on a product. The Scarcity Principle, therefore, exploits the human tendency to perceive missed opportunities as more valuable and thus increases the incentive to buy (Alt, 2015, pp. 423).

By applying the Scarcity Principle, companies can not only increase sales but also improve brand perception, creating a sense of exclusivity and urgency. This approach can be particularly beneficial during sales promotions or special offers, where the goal is to encourage customers to make quick decisions and maximize sales.

Doubt Avoidance Tendency

In customer psychology, the avoidance of uncertainty plays a central role, especially in the context of purchasing decisions. Customers do not want to experience doubt when shopping, as uncertainty can significantly impair the decision-making process. According to Chakrawarty and Chakraborty (2022, 55), this need for clarity is particularly pronounced in online purchases, as customers cannot physically touch or feel the products. To minimize this uncertainty, it is crucial to provide high-quality product images and detailed descriptions. These elements help customers develop a better understanding of the product and resolve their doubts.

Furthermore, product reviews and testimonials play a key role in reducing uncertainty. According to Bright-Local (2023, 5), 88% of customers trust reviews or testimonials. These recommendations from other shoppers provide valuable insights and help build trust in the product and the provider. By presenting comprehensive and honest feedback from previous customers, companies can gain the trust of new buyers and address their concerns. This facilitates the decision-making process for customers, which ultimately leads to higher sales figures and more satisfied customers (Cheung & Thadani, 2012, 51).

Zero Price Effect

The concept of the 'zero price effect' is a fundamental principle in customer psychology, highlighting the unique way consumers perceive and respond to free offers and gifts. According to Chakrawarty and Chakraborty (2022, 55), customers always perceive free offers or gifts more positively than paid alternatives. This effect is reflected in the fact that a free gift or service usually contributes to a positive purchase decision, while unexpected additional costs often lead to purchase decisions being abandoned (Ariely & Mazar, 2008, 5).

The phenomenon is based on the fact that people often have a strong emotional reaction to the "price of zero." Specifically, the idea of receiving something for free is perceived as particularly valuable and attractive. This positive perception can significantly influence the purchase decision and make customers more willing to make a decision when a free element is involved. Consequently, the findings on the "zero price effect" are of great importance for companies, as they can influence the design of offers and marketing strategies (Ariely & Mazar, 2007, 5).

PRACTICAL ANALYSIS OF CUSTOMER PSYCHOLOGY

PRINCIPLES IN ZALANDO'S ONLINE SHOP

The interplay between consumer psychology and digital sales strategies shows how important it is for companies to design their online presence in such a way that it positively impacts customer behavior and attitudes. In the context of e-commerce, where competition is fierce and customer attention spans are short, website design, layout, color selection, and content can strongly influence customers' emotions and decision-making processes. The success of an e-commerce business largely depends on its ability to create an engaging and persuasive online environment that not only attracts but retains customers. Therefore, a deep understanding of these psychological factors is essential to create a positive customer experience and build long-term loyalty (Zhou, 2021, pp. 15f). E-commerce leaders like Zalando serve as prime examples of how businesses can leverage psychological principles to influence purchasing decisions effectively. As one of Europe's largest online fashion retailers, Zalando has harnessed these strategies to build a powerful digital presence. The company's growth, with over 49 million active customers across 25 countries and a gross merchandise volume (GMV) of €14.8 billion in 2022, demonstrates the impact of a well-designed e-commerce strategy (Zalando SE, 2022). The case of Zalando highlights how businesses can implement psychological principles to optimize customer engagement and drive sales growth.

In this analysis, the four principles of customer psychology described above are applied practically. These principles are presented sequentially and illustrated using digital forms of representation. This study examines how Zalando's online store employs various presentation strategies to strategically influence consumer purchasing behavior and enhance conversion rates. Zalando (Zalando, n.d.), one of the leading online stores for fashion and lifestyle, uses psychological principles to motivate customers and promote sales. In the context of the mentioned categories, the store shows various positive features; however, there is also potential for optimization, which will be analyzed in the following, clustered by the four principles of customer psychology.

Firstly, the reciprocity principle describes the human tendency to give something back when one receives something. In the digital environment, it can be seen in content marketing, vouchers, and personalized content that motivate people to buy products to show their appreciation while simultaneously strengthening brand awareness and customer relationships.

Users can experience this in the online shop, as they can see that the company uses various measures to apply the principle of reciprocity and create a positive customer experience. These include personalized recommendations based on previous purchasing behavior. By using these methods, it gives the impression that Zalando understands the needs of its customers and responds to them. Additionally, Zalando offers exclusive discounts, especially for registered users or members of the “Zalando Plus” program, which makes customers feel special. Another positive aspect is the free return shipping, which creates a sense of goodwill and security, as customers can easily return items if they are dissatisfied. Nevertheless, there is potential for optimization. A reward system, such as a loyalty program or a points system, could further promote reciprocity by rewarding customers for frequent shopping, writing reviews, or recommending friends. Zalando could also enhance the added value for its customers through additional content, such as styling tips or exclusive collections in collaboration with influencers. These measures could strengthen customer loyalty and make the shopping experience even more attractive.

Secondly, the scarcity principle increases the value of a product through rarity, limitations, and scarcity. In the digital sector, this can be represented by limited editions, seasonal offers, delivery and price timers, which lead to higher demand, increased willingness to buy, and higher profits. Scarcity is an effective way of influencing customers' purchasing decisions by emphasizing the limited availability of products. A positive feature is the display of limited stock, as Zalando occasionally uses it to increase the urgency of the purchase, for example, by stating that “only 2 items left in stock.” Limited-time offers such as “Today only for a short time” or “Only for 48 hours” also reinforce this sense of urgency and motivate customers to act quickly.

However, there is still potential for optimization that could further reinforce the concept of scarcity. Visualizing availability through visible elements such as countdown timers could highlight the limited availability even more forcefully. In addition, exclusive and limited collections created in collaboration with well-known brands or designers could further reinforce the feeling of exclusivity and scarcity, thereby increasing customers' willingness to buy. This is currently available only in the so-called Zalando Lounge, but not on the regular website.

Thirdly, the doubt-avoidance tendency convinces customers that their purchase decision was the right one. In

the digital sector, this is supported by an appealing design, high-quality visuals, testimonials, and reviews, as these increase the likelihood of purchase through trust-building signals. Doubt avoidance is a crucial factor in online retail that aims to minimize customer uncertainty before making a purchase. Positive features that help to dispel doubts include ratings and reviews. Customer reviews offer authentic insights into the experiences of other buyers and can therefore strengthen confidence in a product. Measures such as free return shipping and a 100-day return policy also help to minimize the risk for the buyer and give them a sense of security. In addition, detailed product information, such as details on materials, fit, and care instructions, significantly reduces uncertainty when making a purchase.

Despite these positive approaches, there is still potential for optimization to avoid doubts even more effectively. For example, virtual try-ons and augmented reality (AR) technologies could improve the visual presentation of products and thus further reduce pre-purchase uncertainty. Video reviews could also be a valuable addition, as they appear more authentic and can appeal more strongly to potential buyers. Furthermore, video testimonials from customers make the shopping experience more emotional and can have a positive influence on the purchase decision.

Fourthly, the zero-price effect describes the fact that the perceived value of a good increases when it is offered free of charge. In the digital sector, this can be seen in measures such as free shipping, free samples, or bundled offers that simplify the purchasing process and generate additional appeal through free offers. The zero-price effect refers to the positive impact that occurs when a product or service is offered free of charge. A significant example of the zero-price effect is the free shipping and returns that Zalando offers its customers. This service gives customers the feeling of receiving additional value at no extra cost, increasing their satisfaction and loyalty.

In addition, free product samples that Zalando includes with certain orders can further increase the perceived value. Customers find it particularly beneficial when they can test new products without having to pay for them, which increases the overall value of the purchase. However, there is further potential for optimization to enhance the zero-price effect. For example, “Buy 2, get 1 free” offers could also further enhance the effect by creating the feeling of a 'real bargain' and increasing the attractiveness of the offers. Such promotions could help

customers feel that they have made a particularly good deal, which in turn can increase the willingness to buy and customer loyalty.

The analysis of the shop shows that Zalando already uses many effective psychological strategies. However, with additional optimizations, the shop could further increase its conversion rates and customer loyalty.

SUMMARY & CONCLUSION

The theoretical foundation of business psychology emphasizes the application of psychological principles to economic processes, offering valuable insights into consumer behavior and decision-making. In particular, the principles of consumer behavior, including reciprocity, scarcity, uncertainty avoidance, and the zero-price effect, provide a robust framework for understanding and influencing purchasing decisions. These principles are crucial for developing effective marketing and sales strategies, especially within the context of digital commerce.

An important aspect is that customers also learn and adapt to the strategies and approaches of providers and hence become aware of psychological factors such as time pressure (Meyer et al., 2014). The analysis of the principles of consumer psychology in a digital context shows that the application of psychological findings plays a central role in optimizing purchasing behavior in online stores. The principles of reciprocity, scarcity, uncertainty avoidance, and the zero-price effect offer effective levers for increasing customer loyalty and conversion rates. The example of Zalando illustrates how targeted measures such as exclusive discounts, limited offers, comprehensive product reviews, and free returns are successfully used to positively influence purchasing behavior. However, companies should also learn from the evaluations and assessments of the applied principles, draw appropriate conclusions, and make necessary adjustments (Kumar & Reinartz, 2016). Another important point is that companies should carefully monitor and assess the success contributions of the strategies employed to maximize the effectiveness of their measures (Rust & Huang, 2014).

At the same time, the study reveals optimization potential, such as the use of AR technologies, visual elements to convey scarcity, or extended free offers. For the general optimization of online shops, it can be concluded that the integration of psychological principles into the digital sales strategy promotes both short-term

and long-term customer purchasing behavior. Therefore, future research could focus on the measurability of the effects of specific psychological interventions and investigate the development of new, digital adaptations of these principles to further personalize the shopping experience and continuously increase the effectiveness of the measures. Furthermore, examining how customer behavior varies across different generations and integrating these aspects into the company's product strategy would provide valuable insights (Schaefer et al., 2019).

LITERATURE

1. Ariely, D. & Mazar, N. (2008). 'The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance', *Journal of Marketing Research*.
2. Ariely, D., Mazar, N. & Shampanier, K. (2007). 'Zero as a Special Price: The True Value of Free Products', *Marketing Science*.
3. AzlanHamzah, A. & Shamsudin, M.F. (2020). 'Reciprocity Theory: Application in Marketing in Increasing Market Share and Growth Toward Customer Satisfaction and Customer Loyalty', *Journal of Postgraduate Current Business Research (JPCBR)*, 5(1).
4. Bandura, A. (1976). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
5. Bargh, J.A. & McKenna, K.Y. (2004). 'The Internet and Social Life', *Annual Review of Psychology*, 55, pp. 573-590.
6. BrightLocal (2023). 'Local Consumer Review Survey 2023'. Available at: <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/> [Accessed 6 September 2024].
7. Cheung, C.M.K. & Thadani, D.R. (2012). 'The Impact of Electronic Word-of-Mouth Communication: A Literature Analysis and Integrative Model', *Decision Support Systems*, 54(1), pp. 46-58.
8. Chakrawarty, K. & Chakraborty, S.S. (2022). 'Challenges in Customer Experiences and Retention with Special Reference to Reliance JioMart', *DME Journal of Management*, 3(1), pp. 54-63.
9. Darnell, M. (2023). 'Using the Reciprocity Principle in B2B Digital Marketing – Video summary'. Available at:

- <https://vimi.co/website-design/enhancing-b2b-digital-marketing-using-the-reciprocity-principle-a-practical-guide/> [Accessed 12 July 2024].
10. Ellis, G. (1971). *Reciprocity: An Essay in Sociological Theory*. Macmillan.
 11. Fan, K. and Gordon, C., 2020. Impact of customer reviews on purchasing decisions in e-commerce. [Online] Available at: <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/> [Accessed 27 September 2024].
 12. Habel, J., Alavi, S. & Linsenmayer, K. (2021). 'From Personal to Online Selling: How Relational Selling Shapes Salespeople's Promotion of E-Commerce Channels', Elsevier, Volume 132, pp. 373-382.
 13. Kaptein, M. & Parvinen, P. (2015). 'Dynamically Adapting Sales Influence Tactics in E-Commerce', in Robinson, L. (ed.) *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same.... Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer.
 14. Khade, A.A. (2016). 'Performing Customer Behavior Analysis using Big Data Analytics', *Journal Name*, Volume 79, pp. 986-992.
 15. Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Verlag.
 16. Kroeger, A. (1953). 'Book Review: Practical Sales Psychology', *Journal of Marketing*, 17(4), pp. 460-462.
 17. Kumar, V. and Reinartz, W. (2016) 'Creating enduring customer value', *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 36-68.
 18. Mangelsdorf, M. (2015). *Von Baby Boomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach: Gabal Verlag.
 19. McKinsey & Company, 2022. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> [Accessed 27 September 2024].
 20. McKinney, V. (2004). *Online Consumer Behavior: Theory and Research in Social Media, Advertising and E-Tail*. Business Science Reference.
 21. Meparishvili, K. (2016). 'Psychology of Online Customer Behavior', *Caucasus Journal of Social Sciences*, 9(1), pp. 73–86.
 22. Meyer, J.P.B.J., Luthje, C. and Matzler, K. (2014) 'The role of learning in customer decision-making', *Journal of Business Research*, 67(8), pp. 1684-1692.
 23. Orlova, M. (2016). *User Experience Design (UX Design) in a Website Development: Website Redesign*. Theseus.
 24. Parvinen, P., Oinas-Kukkonen, H. & Kaptein, M. (2015). 'E-Selling: A New Avenue of Research for Service Design and Online Engagement', Elsevier, Volume 14, pp. 214-221.
 25. Ramachandran, K.K. (2021). *Neuro Marketing - Exploring the Brain of the Consumer: A Review*. Director / Professor, GRD Institute of Management, Dr. G.R. Damodaran College of Science.
 26. Rust, R.T. and Huang, M. (2014) 'Optimizing service productivity', *Journal of Marketing*, 78(3), pp. 1-19.
 27. Schaefer, R., R.J. and Binkley, A. (2019) 'Generational differences in consumer behavior', *Journal of Consumer Marketing*, 36(6), pp. 763-772.
 28. Shampanier, K., Ariely, D. & Mazar, N. (2007). 'Zero as a Special Price: The True Value of Free Products', *Marketing Science*.
 29. Statista, 2023. Global e-commerce market size from 2014 to 2027. [Online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> [Accessed 27 September 2024].
 30. Statista. (2023) Zalando's gross merchandise volume (GMV) from 2017 to 2022. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1104716/zalando-gross-merchandise-volume-gmv/> (Accessed: 27 September 2024).
 31. Tracy, B. (2006). *The Psychology of Selling: Increase Your Sales Faster and Easier Than You Ever Thought Possible*. HarperCollins Leadership. Thomas Nelson.

32. Twenge, J.M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Simon and Schuster.
33. USC (2023). 'Consumer Psychology'. Available at: <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/what-is-consumer-psychology> [Accessed 10 July 2024].
34. Wang, N., Wu, Q., Ren, H., Shi, S., Su, Y. & Lu, J. (2023). 'Multi-Objective Design of Reward Mechanism under Coupling Effects Considering Customer Classification and Demand Response Behavior', *Energy Reports*, 9(Supplement 6), pp. 11-24.
35. Wänke, M. (2010). *Social Psychology's Role in Studying Consumer Behavior*. New York: Psychology Press.
36. Zalando (n.d.). Available at: <https://www.zalando.de/> [Accessed 6 September 2024].
37. Zalando. (n.d.) About Us. Available at: <https://www.zalando.com/about/> (Accessed: 27 September 2024).
38. Zalando SE. (2022) Annual Report 2022. Available at: <https://corporate.zalando.com/en/investors/financial-reports/annual-reports> (Accessed: 27 September 2024).
39. Zalando SE. (2023) Company Overview. Available at: <https://corporate.zalando.com/en/company> (Accessed: 27 September 2024).
40. Zhou, Y. (2021) *Consumer Psychology and Digital Sales Strategies*. Available at: <https://www.springer.com/gp/book/9783030692153> (Accessed: 27 September 2024).
41. Zhou, M. (2021). *How to Apply Neuromarketing and Customers' Psychology Biases to a Digital Startup's Brand*. Major Research Project, Master of Digital Media, Ryerson University.

AUTOR

Xenia Brandstätter (Director Tech Delivery,
Consultancy)
University of Library Studies and Information
Technologies
Field of Studies: Information Science
E-Mail: xenia.brandstaetter@gmx.de

Ausgabe 2024

Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung

Journal of Interdisciplinary Economic Research



€ 10,00 [D]



JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY ECONOMIC RESEARCH

<https://www.allensbach-hochschule.de/hochschule/zeitschrift/>