



Impulse

DEZ 2022

2T – Tarifvertrag Transformation Sozialpartnerschaftliche und zukunftsichernde Transformation

Plattform für Innovation & Transformation im Managerkreis
der Friedrich-Ebert-Stiftung
Gabriele Schmidt und Dr. Frank Lelke

- Erfolgreiche Transformation benötigt ein strukturiertes und transparentes Vorgehen unter Beteiligung der Beschäftigten.
- Unternehmen in eine sichere Zukunft führen: Dazu gehört ein gemeinsames Verständnis der Transformation über die Einführung von IT-Systemen hinaus. Personalentwicklung wird zum wettbewerbsentscheidenden Faktor.
- Der Tarifvertrag Transformation bündelt die zentralen Gestaltungselemente von Arbeitszeiterfassung bis zur Weiterbildung im Einvernehmen der Sozialpartner.
- Der Beitrag greift die Idee des Digitalisierungs-Tarifvertrags der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di auf und entwickelt daraus branchenübergreifende Gestaltungsfelder und Handlungsempfehlungen.

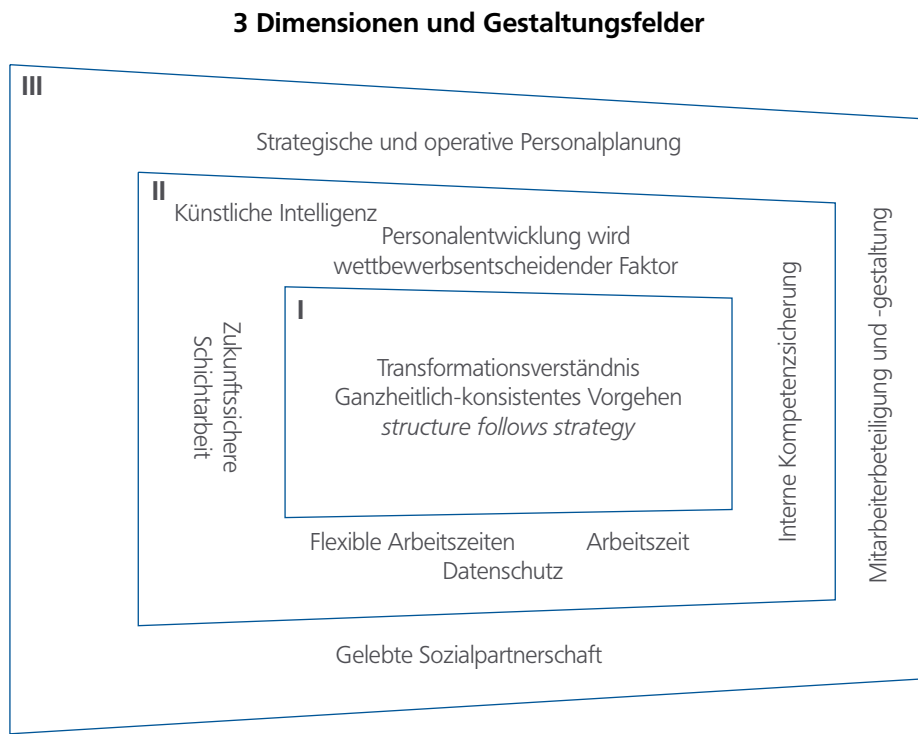
Ein strukturiertes und nachvollziehbares Vorgehen unter Beteiligung der Beschäftigten ist für die erfolgreiche Digitalisierung in der Arbeitswelt unabdingbar. Es ergeben sich neue Geschäftsmodelle, Unternehmensstrategien, Kultur- und Wertparameter, neue bzw. veränderte Berufsbilder und Funktionen sowie kurzzyklische Weiterbildungsnotwendigkeiten. Zudem verschärfen der demografische Wandel und der stetig steigende Bedarf an Fach- und Führungskräften die Ausgangslage für und in Unternehmen. Dies kann auf Seiten der

Mitarbeiter_innen zu Unsicherheit hinsichtlich einer erfolgreichen Zukunft führen.

Ziel ist die erfolgreiche Gestaltung dieser Transformation in Betrieben und Verwaltungen durch ein tarifvertragliches Regelwerk mit Gestaltungsmöglichkeiten für die Sozialpartner. Die ‚Plattform für Innovation und Transformation‘ definiert dafür einen Betrachtungsraum von drei Dimensionen samt entsprechenden Gestaltungsfeldern für die Transformation.

Abbildung 1

Dimensionen und Gestaltungsfelder der Transformation

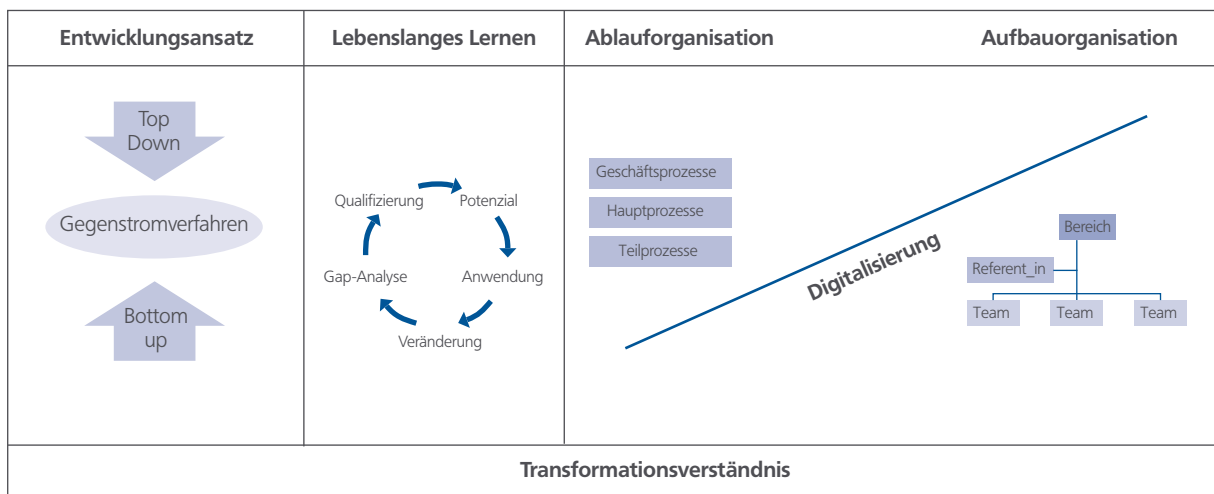


Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 2

Dreiklang zum ganzheitlich-konsistenten Vorgehen

Strategieentwicklung und Strategieimplementierung



Quelle: eigene Darstellung.

Dimension I: Transparent, konsistent und auf die Strategie fokussiert vorgehen

Der Handlungsrahmen definiert einen Dreiklang aus Entwicklungsansatz, lebenslangem Lernen, Aufbau- und Ablauforganisation sowie dem Transformationsverständnis als grundlegendem Anker (s. Abbildung 2).

Transformationsverständnis

Entscheidend ist das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses darüber, was Transformation bedeutet und beinhaltet. Dabei steht der exakte Zielzustand noch nicht fest bzw. kann er noch nicht feststehen. Planbarkeit wird somit ersetzt durch Kultur. Bezogen auf die Transformation in Unternehmen sind folgerichtig die Dimensionen Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation, Kultur, Technologien, Bildung/Qualifizierung, strukturelles Vorgehen, Kommunikation, Umgang/Verhaltensregeln etc. zu definieren.

Dieses Verständnis muss bei der Entwicklung und Implementierung einer Strategie durch das Unternehmen konsequent berücksichtigt bzw. angewendet werden. Es bildet das Fundament und die Legitimation eines umfassenden Entwicklungsansatzes, dessen Handlungsfelder nicht sequenziell, sondern simultan umzusetzen sind.

Entwicklungsansatz

Dreh- und Angelpunkt ist die strategische Positionierung und Haltung der Entscheider_innen. Seit vielen Jahrzehnten bewährt ist das Gegenstromverfahren; die Strategieentwicklung und -implementierung unter Einbeziehung des Transformationsbegriffs erfolgen ergebnissichernd. Die Verbindung der Zielsetzungen aus der Strategie (*top down*) mit den Zielsetzungen aus den einzelnen Bereichen und Abteilungen (*bottom up*) unter Wahrung der Mitbestimmung als gelebte Demokratie im Betrieb werden mit dem Gegenstromverfahren logisch und konsistent verbunden.

Dasselbe gilt für die Transformation und es bedeutet, dass die Anforderungen aus dem operativen Geschäft aufgenommen und das Know-how der Beschäftigten zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationen genutzt werden müssen, um erfolgreich zu sein. Ferner muss die Strategie kurzzyklischer als bisher überprüft und ggf. angepasst werden. Somit erfolgen *top down* und *bottom up* nahezu simultan. Eine solche Unternehmensphilosophie muss dabei durch alle Führungskräfte als beteiligungsorientierter Prozess gestaltet werden.

Aufbau- und Ablauforganisation

In vielen Unternehmen ist die Einführung eines neuen unternehmensweiten IT-Systems der "Quasi-Start" der Transformation. Doch eigentlich ist Digitalisierung eine Querschnittsfunktion. Sie ist ein wichtiger bis entscheidender Gestaltungsparameter zur Bildung von entsprechenden Aufbauorganisationen, Ablauforganisationen, Stellenprofilen/Funktionsbeschreibungen. Das echte Kernelement ist die strategische Neuausrichtung, in die sich die Digitalisierung, respektive die Digitalisierungsstrategie, einbettet.

Lebenslanges Lernen

Die Digitalisierung und die steigende Geschwindigkeit von Veränderungen erfordert, dass die Belegschaft stets über Ziele, Strategien und Veränderungen informiert wird und die Beschäftigten Qualifikationsangebote erhalten, um Zukunftsängsten entgegenzuwirken und damit sie sich neue Tätigkeitsfelder erschließen können. So entsteht eine strukturierte Personalentwicklung, die geprägt wird durch lebenslanges Lernen, mit dem sich Unternehmen gegenüber der demografischen Entwicklung und dem Fach- und Führungskräftemangel auf Dauer sicher rüsten.

Dimension II: Personalentwicklung wird zum wettbewerbsentscheidenden Faktor

Der zunehmende technische Wandel führt zu kurzfristigen Neuentwicklungen und Veränderungen, auch über Branchengrenzen hinweg. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und dem Fach- und Führungskräftemangel dauerhaft zu begegnen, ist es unabdingbar, lebenslanges Lernen zu ermöglichen.

Beschäftigte benötigen einen Rechtsanspruch auf Bildung. Sobald sich Tätigkeiten oder Abläufe durch die Digitalisierung so verändern, dass ein Qualifizierungsbedarf entsteht, sind zweckentsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_in zu vereinbaren und unter Berücksichtigung der Mitbestimmung durchzuführen. Im Vorfeld ist zu definieren, welche Entwicklungspotenziale die einzelnen Mitarbeiter_innen sowie deren Tätigkeitsprofile benötigen.

Der Bedarf richtet sich nach den Anforderungen der neuen Zielposition und ist zwischen Mitarbeiter_in und aufnehmender Führungskraft zu definieren. Als Grundvoraussetzung für die Qualifizierung für neue Anforderungen in einer bestimmten Position (*Fit*) ist die Anforderungslücke zum bestehenden Profil in einem zu definierenden Zeitraum und mit geeigneten Maßnahmen zu schließen.

Der strategischen Personalentwicklung kommt dabei als Frühwarnsystem eine besondere Bedeutung zu. Als Basis sind Kompetenzmodelle zu entwickeln, um auf die Volatilität der Märkte und des Umfelds, neue Arbeits- und Kollaborationsformen etc. zu reagieren und die Belegschaft dahingehend zu befähigen. Des Weiteren sind Entwicklungspfade bzw. Karrierepfade zu entwickeln oder anzupassen, um Entwicklungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen und Maßnahmen einzuleiten.

Das operative Portfolio umfasst zweckentsprechend Entwicklungsmaßnahmen *on the job, near the job, off the job*, Computer-based Training etc. Zur Durchführung müssen Unternehmen zukünftig deutlich kurzzyklischere Entwicklungsmaßnahmen anbieten, um die betrieblichen Abläufe und Ergebnisse nicht zu gefährden.

Organisatorisch sind auf dem Kontinuum grundsätzlich drei Modelle möglich:

1. Interne crossfunktionale Bildungseinrichtung (*Academy*) oder analoge Strukturen
2. Kooperationen mit externen Bildungsanbietern
3. Weiterbildungsverbände (BMAS-Ansatz)

Neben den klassischen internen und (teil-)externen Ausprägungen (1+2) bietet sich für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales entwickelte Konzept der Weiterbildungsverbände (3) an.

Ziel ist es, mittels regionaler Koordinierungsstellen verbindliche Koordinierungs- und Vernetzungsstrukturen zwischen Unternehmen, Bildungs- und Beratungseinrichtungen sowie weiteren Weiterbildungsakteuren aufzubauen.

Schließlich ist das Instrument der Potenzialanalyse einzuführen bzw. auszubauen, um die derzeitige Qualifikation, die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter_innen zu erheben bzw. zu identifizieren. Das Ergebnis ist ein Portfolio für jede/n Mitarbeiter_in. Es hilft dem Unternehmen, Mitarbeiter_innen qualifikations- und kompetenzgerichtet zu entwickeln. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bietet sich zur Potenzialanalyse ggf. die Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit - Regionaldirektionen (PlanNew zurzeit in Pilotierung) an.

Arbeitszeitdokumentation sicherstellen und Erreichbarkeit als betriebliche Führungsaufgabe gestalten

Die Verankerung der tarifvertraglichen Wochenarbeitszeit ist ein wichtiges Element im Rahmen der Ausgestaltung des Arbeitszeitgesetzes, genauso wie die tägliche Arbeitszeit der Ausgestaltung der Mitbestimmungsgesetze unterliegt. Diese

Instrumente sind seit Jahrzehnten Gegenstand von Tarifverträgen wie auch Betriebsvereinbarungen. In den letzten Jahren sind durch flexiblere Arbeitszeitformen und Dokumentationspflichten neue Anforderungen an die Tarifvertrags- und Betriebsparteien gestellt worden. Die Umsetzung und Einhaltung der gesetzlichen Pflicht zur Arbeitszeitdokumentation, die mit zunehmendem Anteil von mobiler Arbeit einen immer größeren Stellenwert bekommt, ist bislang nicht ausreichend geregelt. Anzustreben ist ein ganzheitlicher standort- und bundeslandübergreifend einheitlicher gesetzlicher Rahmen.

Always on ist weder arbeitsschutzrechtlich zielführend noch unternehmerisch sinnvoll, da die permanente Verfügbarkeit der Arbeitskraft zu Belastungsspitzen und damit perspektivisch zur Leistungsminderung führt. Die Erreichbarkeit der Mitarbeiter_innen ist betrieblich zu definieren und damit Aufgabe der Betriebsparteien. In der Durchführung ist es betriebliche Führungsaufgabe.¹

Flexible Arbeitszeitmodelle sind das Fundament

Arbeitszeitmodelle, die hinsichtlich Lage und Dauer von der Normalarbeitszeit abweichen können, sind in und nach der Transformation eine grundlegende Voraussetzung für das mobile Arbeiten. Zudem sind sie zunehmend das entscheidende Attraktivitätsmerkmal, wenn es um die Wahl des Arbeitgebers geht. Zu den flexiblen Arbeitszeitmodellen gehören Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit, Jobsharing, Homeoffice, Langzeitkonten und natürlich das mobile Arbeiten.

Flexible Arbeitszeitmodelle entsprechen dem gesellschaftlichen Bedürfnis von Mitarbeiter_innen, Beruf und Familie in die Balance zu bringen. Dabei wird die Eigenverantwortlichkeit gestärkt ohne die Schutzfunktion für die Mitarbeiter_innen zu verletzen.

Durch die flexible Nutzung verschiedener Arbeitszeitmodelle entsprechend der Lebensphasen der einzelnen Mitarbeiter_innen können sie teilweise mit Unterbrechungen länger im Unternehmen verbleiben als bisher möglich. Bei der Auswahl der Arbeitszeitmodelle sollen die Mitarbeiter_innen ein Wahlrecht inkl. eines Rückkehrrechtes erhalten.

Zukunftssichere Schichtarbeit gestalten

Die Technisierung und die Digitalisierung ermöglichen und erfordern es, moderne und zukunftsfähige Schichtarbeit im Kontext Gesundheit, Arbeitgeberattraktivität und Demografie neu auszurichten.

¹ Vgl. Managerkreis/Plattform für Innovation und Transformation (2022): *Mobiles Arbeiten* <https://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/19140.pdf>

Die wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse der Arbeitsmedizin zur Gestaltung von Schichtarbeit und die daraus abgeleiteten Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin führen zu folgenden Handlungsempfehlungen²

► Schichtplangestaltung

Zukunftssichernd leiten sich kurzzyklisch-vorwärtsrollierende Schichtmodelle ab.

- ▷ Schichtpläne und Planungs- und Steuerungsregelungen sind transparent und (langfristig) planbar für die Mitarbeiter_innen.
- ▷ Planungsraster ermöglichen den Mitarbeiter_innen Wunscheinsätze und Tauschmöglichkeiten.
- ▷ Integration von Teilzeitarbeitsverhältnissen und mobilem Arbeiten sind zu ermöglichen.
- ▷ Schichten, die eine besondere Belastung der Mitarbeiter_innen bedeuten – insbesondere Nachtschichten – sollen durch organisatorische Maßnahmen möglichst reduziert werden.
- ▷ Die Schichtdauer hat die Art und Schwere der Tätigkeit zu berücksichtigen.

► Schichtrhythmus

- ▷ Moderne Schichtsysteme sind grundsätzlich vorwärts rotierend (von Früh-, zu Spät- zu Nachtschicht) und kurzzyklisch.
- ▷ „Panzerschichten“ mit langen aufeinander folgenden Nacht- oder Tagschichten sind zu vermeiden.
- ▷ Kein Abruf – sondern vielmehr Optionspläne

► Attraktivere Schichtarbeit durch mehr Transparenz und Planbarkeit

Vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sind die Schichtpläne und Planungs- und Steuerungsregelungen so zu gestalten, dass sie bezüglich der Arbeitsinsätze hinreichend transparent sind und so zugleich eine Planbarkeit privater Aktivitäten für die Mitarbeiter_innen gewährleisten. Planbarkeit bedeutet mithin, dass Schichtgruppen- und Einsatzwechsel möglichst gering sind.

Die Planbarkeit der Wochenendfreizeit trägt besonders zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter_innen bei. Bei der Gestaltung von Schichtsystemen ist zu prüfen, ob arbeitsfreie Wochenenden innerhalb eines Schichtplanzyklus möglich sind (sog. geblockte Wochenendfreizeiten).

2 Vortrag im Rahmen des Pharamanetzwerks, Hannover: 2015

► Gesundheits- und altersgerechte Gestaltung des Schichtsystems

Die Anzahl der Schichten, die ohne einen Freizeittag hintereinander abgeleistet werden muss, ist gering zu halten.

Die Schichtdauer sollte stets die Art und Schwere der Tätigkeit berücksichtigen. Sie sollte nur dann verlängert werden, wenn die Arbeitsbelastung und die damit verbundenen Wegezeiten dies zulassen.

Die Anzahl der Nachtschichten ist bezogen auf die einzelnen Mitarbeiter_innen möglichst gering zu halten.

► Effektive Gesundheitsförderung

Mit der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen, mobiler Arbeit und mit der Veränderung von Tätigkeiten, bzw. der Anforderungen an die Mitarbeiter_innen sind jeweils Gefährdungsbeurteilungen erforderlich.

Entsprechende Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zur ergonomischen Optimierung der (Schicht)-Arbeitsplätze sollten die spezifischen Belastungen der Mitarbeiter_innen besonders berücksichtigen und sind zwischen den Betriebsparteien zu vereinbaren. Auch hier ist ein ganzheitlicher Ansatz zum betrieblichen Gesundheitsmanagement nach dem Konzept „Haus der Arbeitsfähigkeit“, entwickelt durch den finnischen Wissenschaftler Juhani Ilmarinen und dem Arbeitsmediziner Jürgen Tempel, zu empfehlen. Der Ansatz unterstützt präventiv die Anforderungen der psychischen Gefährdungsbeurteilung.³

Künstliche Intelligenz zweckentsprechend ausgestalten

Das Primat lautet: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages fokussiert die menschenzentrierte KI. Das bedeutet, Anwendungen sind vorrangig auf das Wohl und die Würde der Menschen ausgerichtet und bringen einen gesellschaftlichen Nutzen. Dabei ist zu beachten, dass der Einsatz von KI-Systemen die Selbstbestimmung des Menschen als Handelnden und seine Entscheidungsfreiheiten wahrt und möglicherweise sogar stärkt.⁴

Um den höchstmöglichen Nutzen von Künstlicher Intelligenz aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht der Beschäftigten zu erreichen, thematisieren qualifizierte Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter_innen in paritätischen Gremien die Chancen/Risiken/Potenziale sowie die ethischen Grenzen. Sie

3 <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Nacht-und-Schichtarbeit.html>

4 Quelle: <https://dserver.bundestag.de/btd/19/237/1923700.pdf>

erarbeiten gemeinsam die Lösungen und setzen sie ergebnissichernd um.

Datenschutz

Die betrieblichen Datenschutzbeauftragten sind bei der Einführung neuer und der Veränderung von bestehenden technischen Systemen einzubeziehen. Dies setzt die Implementierung einer/eines Datenschutzbeauftragten voraus. Sie agieren datenschutzkonform und technologieoffen im Sinne des Unternehmens und der Mitarbeiter_innen. Datenschutzbeauftragte stellen die Umsetzung und Einhaltung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sicher.

Zur nachhaltigen Verankerung sind entsprechende Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu erarbeiten; dazu gehören Datenschutz und Datensicherheit, Umgang mit personenbezogenen Daten, Internetnutzung, Mailnutzung etc.

Zur Verankerung im Unternehmen sind den Beschäftigten regelmäßige Update-Schulungen zum Thema Datenschutz und Datensicherheit anzubieten.

Interne Kompetenzsicherung

Der Gewinnung, Bindung und Entwicklung von qualifizierten Mitarbeiter_innen kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Die Strategie sowie die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung zeigen, welche Unternehmensbereiche zur ergebnissichernden Umsetzung benötigt werden. Auf Basis dieses Portfolios müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer_innen gemeinsam bewerten, was davon mit eigenen Mitarbeiter_innen erbracht werden kann und soll und was durch externe Anbieter sichergestellt wird. Ziel ist, die Mitarbeiter_innen in den betroffenen Bereichen und Funktionen frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubinden und ungewollte Fluktuation zu verhindern.

Auch bei Bereichen, die nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens gehören, ist die Umsetzung einer kohärenten Strategie notwendig: IT und Werkschutz sind prominente Beispiele dafür, wie bedeutsam Datenschutz und Datensicherheit, auch mit Blick auf Wirtschaftsspionage/Korruption, außerhalb der Kerntätigkeit eines Unternehmens sind. Die Vor- und Nachteile eigener und fremder Mitarbeiter_innen sind hinreichend bekannt. Entscheidend ist die beteiligungsorientierte Erarbeitung einer Antwort bzw. Lösung, wie diese Dienstleistungen erbracht werden.

Dimension III: Strategische und operative Personalplanung

Der Personalplanung kommt in der Transformation ebenfalls eine besondere Bedeutung zu. Die strategische Personalplanung eruiert den langfristigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf. Sie analysiert einerseits den Personalbedarf hinsichtlich der internen Verfügbarkeit. Andererseits sind das externe Arbeitskräftepotenzial und die Wettbewerbsintensität auf den jeweiligen Märkten zu berücksichtigen. Kriterien — speziell im Kontext der Digitalisierung — sind bestehende und sich verändernde Berufsbilder, Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.

Die operative Personalplanung setzt diese Vorgaben in konkrete Maßnahmen und Aktionen um, indem sie beispielsweise eine personenscharfe Planung aufbaut, Entwicklungspfade und Entwicklungszeiten, aber auch Fluktuationen etc. berücksichtigt. Es entsteht ein Modell aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit einem hohen Initialaufwand, aber überschaubarem laufenden Aufwand. Im Ergebnis entsteht aus der Verzahnung von operativer und strategischer Personalplanung ein Frühwarnsystem, um rechtzeitig Bedarfe zu identifizieren.

Im Weiteren ist auch auf eine demografiefeste Personalbedarfs- und Einsatzplanung zu achten unter Berücksichtigung der folgenden Parameter: Arbeitszeitmodelle, Größe einzelner Abteilungen oder Arbeitsbereiche, Fluktuation, neue Profilanforderungen.

Infolge zunehmender Technisierung und Digitalisierung werden Prozessabläufe neu definiert. Auch die Art und Schwere der Tätigkeiten verändern sich.

Die Personalbemessung beschreibt damit die notwendige Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter_innen in Abhängigkeit vom tatsächlichen betrieblichen Arbeitsangebot und den Diskontinuitäten.

Folgerichtig ist auch der Ausfallfaktor betriebspezifisch zu ermitteln und jährlich zu überprüfen. Zu berücksichtigen sind etwa der gesetzliche/tarifliche Urlaubsanspruch, der Bildungsurlaub, Krankheits- und Freistellungszeiten sowie tarifspezifische Elemente wie z. B. Altersteilzeiten oder Langzeitkonten.

Gelebte Sozialpartnerschaft

Die Mitbestimmung kann ein wesentlicher Treiber der unternehmerischen Transformation sein. Die Interessenvertreter_innen der Belegschaft sollten bei anstehenden Veränderungsprozessen frühzeitig aktiv beteiligt und befähigt werden

mitzugestalten. Dazu müssen sie Qualifizierungs- und Beratungsmöglichkeiten nutzen können. Unternehmen müssen sowohl die Tarifpartner als auch die betriebliche Mitbestimmung einbeziehen und die durch die Digitalisierungsstrategie bedingten Veränderungen in entsprechenden Tarifverträgen/ Vereinbarungen regeln. Eine frühzeitige Integration und eine aktive Mitbestimmung sind für den Erfolg nötig. Die Integration kann beispielsweise durch

- ▷ paritätisch besetzte Arbeitskreise
- ▷ Einbindung in den Planungsprozess, die Umsetzung oder Vorschläge zu Umsetzungsalternativen
- ▷ Einbindung in den Wirtschaftsausschuss erfolgen.

Im Idealfall ist dieser Anspruch getragen von einer Sozialpartnervereinbarung zwischen Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen. Sie ist Ausdruck der Verbindlichkeit von Bekundungen. Als Beispiel sei hier die Sozialpartnervereinbarung der Deutschen Telekom genannt.⁵

In der Digitalisierung ist auch weiterhin der Zugang von Gewerkschaften zu den Mitarbeiter_innen sicherzustellen. Die zunehmende mobile Arbeit oder das Homeoffice erfordern eine Kombination aus persönlichen sowie digitalen Zugangsmöglichkeiten für die Sozialpartnervertreter_innen, die auch gesetzlich abgesichert sein müssen.

Mit der Einbindung von Gewerkschaften und betrieblichen Interessensvertretungen kann sich Sozialpartnerschaft zum Innovationsgeber entwickeln und zum Gelingen der Transformation beitragen.

Arbeitsplatzsicherung & Entgeltsicherung

Tiefgreifende Veränderungen von betrieblichen Abläufen, sich verändernde Berufsbilder und Tätigkeiten bis hin zum Wegfall von ganzen Arbeitsbereichen müssen von größtmöglicher Transparenz für alle Beteiligten geprägt sein. Zudem braucht es Sicherheit – konkret: entsprechende tarifliche Absicherungen für die Mitarbeiter_innen (Entgeltsicherung und Arbeitsplatzsicherung), da es nicht nur Gewinner_innen durch die Transformation geben wird.

► Arbeitsplatzsicherung

Zentrales Element bei der Umsetzung von Tarifverträgen für die Arbeitsplatzsicherung ist die Bildung einer Vermittlungseinheit zur unterstützenden und koordinierenden Planung. Sie hat die

Aufgabe, die im Rahmen der Arbeitsplatzsicherung identifizierten Mitarbeiter_innen von Beginn an bis zum neuen Arbeitsplatz zu begleiten. Der Leistungsumfang ist vielfältig:

- ▷ Bewerbungsberatung (Erstellung aussagekräftiger Unterlagen)
- ▷ Interviewtraining
- ▷ Begleitung Bewerbungsprozess
- ▷ Potenzialanalyse
- ▷ Coaching

Des Weiteren obliegt der Vermittlungseinheit das Matching (Soll-Ist-Vergleich) mit Stellenvakanzen/Stellenangeboten sowie der Vorschlag eines Maßnahmenkatalogs zur Qualifizierung in Abstimmung mit dem abgebenden und aufnehmenden Bereich. Ferner wird sichergestellt, dass die entsprechenden Mitarbeiter_innen bei annähernder Qualifikation (Passgenauigkeit zur neuen Zielposition) in laufenden Bewerbungsprozessen zu bevorzugen sind. Gleiches gilt für höherwertige Positionen, die eine höhere Qualifikation als die bisherige erfordern.

Ein paritätisch besetztes Gremium aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter_innen entscheidet im Falle von Uneinigkeit (sogenannte Härtefälle).

Wichtig ist, dass die Vermittlungseinheit ein *optionales Angebot für die Mitarbeiter_innen* ist, diese also proaktiv aufgesucht und das Dienstleistungsangebot in Anspruch genommen werden kann.

Bei der Arbeitsplatzsicherung gilt die hier skizzierte Kaskade:

- I Gleichwertiger Arbeitsplatz in derselben Arbeitseinheit am bisherigen Beschäftigungsort
- II Gleichwertiger Arbeitsplatz in einer anderen Arbeitseinheit am bisherigen Beschäftigungsort
- III Gleichwertiger Arbeitsplatz in derselben Arbeitseinheit an einem anderen, nächstmöglichen Beschäftigungsort
- IV Gleichwertiger Arbeitsplatz in einer anderen Arbeitseinheit an einem anderen, nächstmöglichen Beschäftigungsort
- V Niedriger bewerteter Arbeitsplatz in derselben Arbeitseinheit am bisherigen Beschäftigungsort
- VI Niedriger bewerteter Arbeitsplatz in einer anderen Arbeitseinheit am bisherigen Beschäftigungsort
- VII Niedriger bewerteter Arbeitsplatz in derselben Arbeitseinheit an einem anderen, nächstmöglichen Beschäftigungsort
- VIII Niedriger bewerteter Arbeitsplatz in einer anderen Arbeitseinheit an einem anderen nächstmöglichen Beschäftigungsort

⁵ <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/leitplanken-fuers-agile-arbeiten-vereinbart-576690>

Entgeltsicherung

Mit der Entgeltsicherung soll dem berechtigten Interesse der Mitarbeiter_innen Rechnung getragen werden, dass das erworbene Einkommen verlässlich ist. Dazu gibt es verschiedene Modelle, die tarifvertraglich vereinbart werden können:

- ▷ Es wird eine individuelle dynamische Zulage gewährt, wenn sich bei Mitarbeiter_innen auf Grund einer Maßnahme das (Tabellen-)Entgelt verringert. Die Höhe der Zulage errechnet sich aus der Differenz zwischen dem (Tabellen-)Entgelt aus der neuen Tätigkeit und dem bisherigen (Tabellen-)Entgelt. Bei tariflichen Entgelterhöhungen erhöht sich im gleichen Prozentsatz die dynamische Zulage.
- ▷ Es wird eine individuelle statische Zulage gewährt. Die Zulage verändert sich bis zum Eintritt in die Regelaltersrente nicht.
- ▷ Es wird eine individuelle Zulage gewährt. Die Zulage verringert sich bei jeder tariflichen Entgelterhöhung um den spezifischen Prozentsatz. Dieser Betrag ist niedriger als die Entgelterhöhung, damit nicht dauerhaft Nullrunden eintreten.
- ▷ Es wird eine Kombination für Mitarbeiter_innen, die schon lange im Betrieb sind und für Mitarbeiter_innen, die eine kürzere Beschäftigungszeit haben (Stichtagsregelung) vereinbart.

Zusätzliche Vereinbarungen in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen sind für folgende Regelungstatbestände möglich:

- ▷ Ausgleichzahlung für Umzug in Form der Umzugskosten oder pauschalen Erstattungen aufgrund von Entfernungen vom Wohnort zum zukünftigen Wohnort
- ▷ Ausgleichzahlungen für erhöhte Fahrtkosten aufgrund eines neuen Arbeitsortes, der keinen Umzug erfordert
- ▷ Arbeitszeitanrechnung für längere Anfahrtszeiten zum zukünftigen Arbeitsort
- ▷ Mobile Arbeit anstelle längerer Anfahrtszeiten zum zukünftigen Arbeitsort

Schlussbetrachtung

Die Transformation benötigt ein beteiligungsorientiertes, strukturiertes und transparentes Vorgehensmodell. Der Tarifvertrag und in der weiteren Kaskade auch die Betriebsvereinbarung sind ideal, um diese wichtigen Elemente langfristig und im Einvernehmen von Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen vertraglich zu bündeln. Sie bekunden den Willen, gemeinsam das Unternehmen und die Mitarbeiter_innen in eine sichere Zukunft zu führen. Entscheidend ist, dass Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen gemeinsam gestalten; d. h. diskutieren, entscheiden und umsetzen. Der Tarifvertrag stellt sicher, dass die vielfältigen Herausforderungen der Transformation simultan und strukturiert gemeistert werden können.

Über die Autor_innen:

Dr. Frank Lelke, Evonik Industries AG, Head of Global Success Management - Attract & Recruit,
Leiter der Plattform für Innovation & Transformation

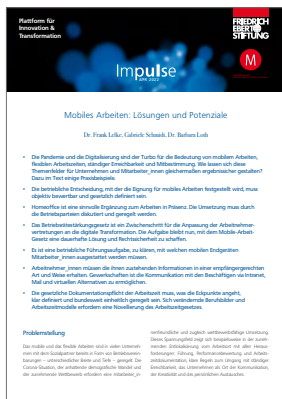
Gabriele Schmidt, NRW-Landesleiterin ver.di, Mitglied der
Plattform für Innovation & Transformation

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autor_innen in eigener Verantwortung
vorgenommen worden und geben ausschließlich ihre persönliche Meinung wieder.

Zuletzt erschienene Publikationen des Managerkreises:



Sommerhit Neun-Euro-Ticket – Aber was kommt danach?
Vorschläge für einen nachhaltigen und kundenfreundlichen öffentlichen Verkehr
 AG Verkehr und Mobilität des Managerkreises,
 September 2022



Mobiles Arbeiten: Lösungen und Potenziale
 Dr. Frank Lelke, Gabriele Schmidt, Dr. Barbara Loth,
 April 2022



Keine Energiewende ohne soziale Wärmewende: Impulse für eine bezahlbare Versorgung mit „grüner Wärme“
 AG Energie und Umwelt des Managerkreises,
 Juni 2022



Lösungsmodelle zur Schaffung bezahlbaren Wohnraums – Eine Betrachtung der SoBoN-Gestaltung im Landkreis München
 Tina Haller, Florian Schardt
 Februar 2022

Alle Veröffentlichungen finden Sie unter:
<https://www.managerkreis.de/publikationen>

Brücke zwischen Management und Politik

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ist ein Forum für Unternehmer_innen, Führungskräfte und Vertreter_innen aus Wirtschaftsverbänden und Politik, die sich der Sozialen Demokratie verbunden fühlen. Wir beraten seit 1991 in wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragen. In acht Regionalkreisen und fünf thematischen Arbeitsgruppen bieten wir unseren Mitgliedern die Möglichkeit, sich einzubringen und Netzwerke zu knüpfen. Wir erarbeiten Impulspapiere, organisieren Hintergrundgespräche mit Entscheidungsträger_innen aus Politik und Wirtschaft und laden zu öffentlichen Veranstaltungen ein. Darüber hinaus gibt es Angebote für Young Leaders und exklusiv für Frauen. Mehr Informationen zum Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung finden Sie unter www.managerkreis.de.

Impressum: © Friedrich-Ebert-Stiftung | Herausgeberin: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. | Godesberger Allee 149 | 53175 Bonn | Deutschland
 Verantwortlich: Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung | Hiroshimastraße 17 | 10785 Berlin
www.managerkreis.de | ISBN: 978-3-98628-220-2 | Dezember 2022
 Inhaltliche Verantwortung und Redaktion: Marei John-Ohnesorg | Kontakt: managerkreis@fes.de, 030 26 935 7051

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

