

Offen im Denken

Gerhard Bosch

**Zukunft der Arbeitswelt unter dem Vorzeichen der
Transformation.**

**Ver.di-Bundesvorstand Klausurtagung
web-Vortrag 25.1. 2022**

Prof. Dr. Gerhard Bosch

Universität Duisburg Essen

Institut Arbeit und Qualifikation

Forsthausweg 2, LE, 47057 Duisburg

Telefon: +49 (0)203 / 379-1339; **Fax:** +49 (0)203 / 379-1809

Email: gerhard.bosch@uni-due.de; www.iaq.uni-due.de

Gliederung

- 1. Unterschied Strukturwandel- Transformation**
- 2. Arbeitsmarktprognosen – Keiner weiß es so genau**
- 3. Arbeitsmarktdynamik: Die verschiedenen Gesichter der Transformation für die Beschäftigten**
- 4. Innerbetriebliche Transformation**
- 5. Risikoreicher externer Wandel**
- 6. Erhöhung der Tarifbindung: Geringere Einkommensrisiken im externen Wandel**

1.1 Warum sprechen wir eigentlich von Transformation und nicht von Strukturwandel?

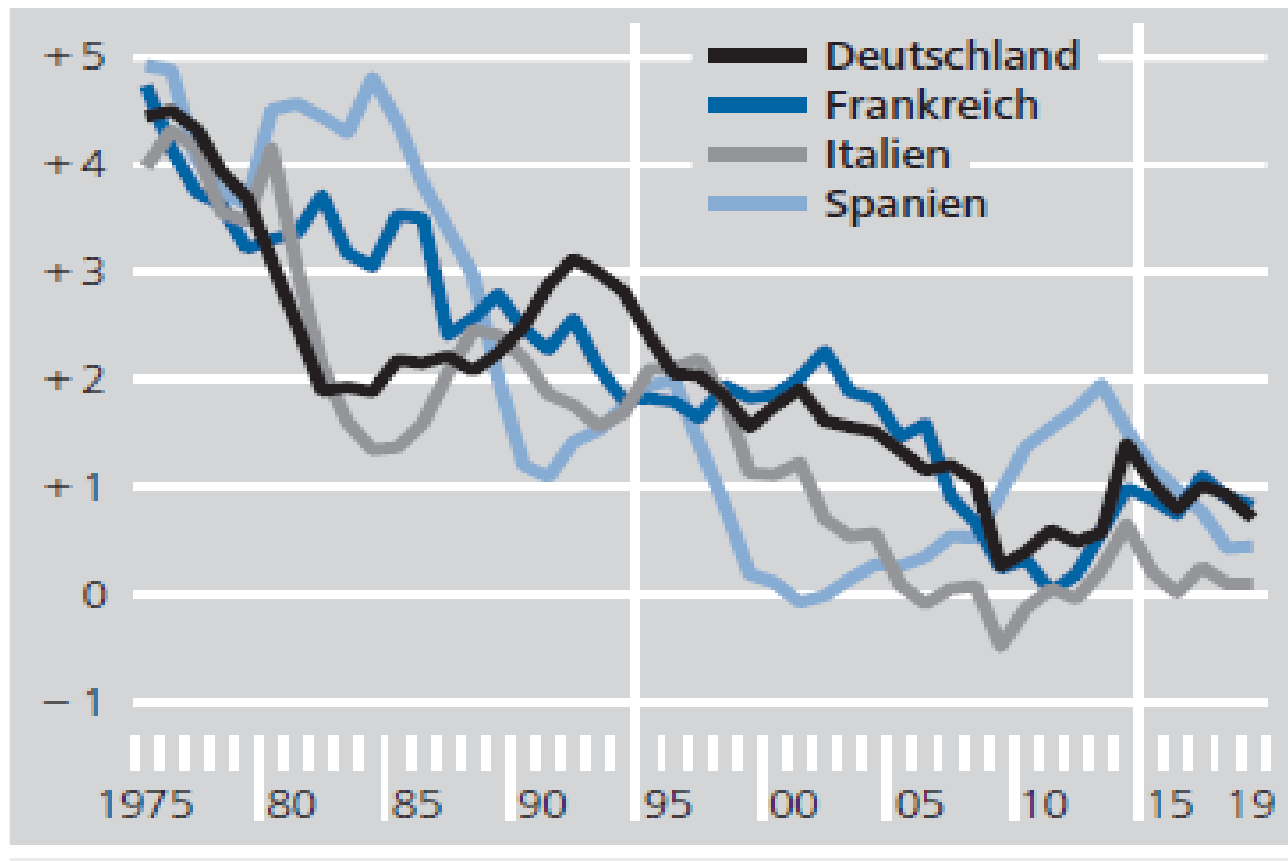
Strukturwandel

- Verschiebung der Zahl der Beschäftigten in den Sektoren: Ergebnis vieler unabhängiger Marktentscheidungen

Transformation:

- Umbruch infolge mehrerer gleichzeitig verlaufender Trends: Digitalisierung und Dekarbonisierung
- Ist intendiert und wird vom Ende mit langem Zeithorizont her gedacht: Senkung der CO₂ Emissionen bis 2050
- Wette auf die künftige Innovationsfähigkeit und -bereitschaft
- Nur möglich mit umfassenden Veränderungen unserer Produktions- und Lebensweise

1.2 Transformation nicht unbedingt schnellerer Strukturwandel: Wachstum der Stundenproduktivität gesunken



2.1 Was erwartet uns auf dem Arbeitsmarkt?

Vielzahl von Prognosen bzw. Szenarien zu den unterschiedlichen Transformationstrends – Zwei Beispiele

- **Digitalisierung: IAB-Studie (Wolter u.a. 2015):** Leichter Anstieg der Produktivität, Umschichtungen zwischen Branchen, Zunahme von Dienstleistungen, Verlust von 60 000 Arbeitsplätzen
- **Elektromobilität: „Im Jahr 2035 werden knapp 114.000 Plätze aufgrund der Umstellung auf den Elektroantrieb bei Pkws verloren gegangen sein“ (Mönning u.a. 2018)**

Alle Prognosen hängen an wenigen Annahmen:

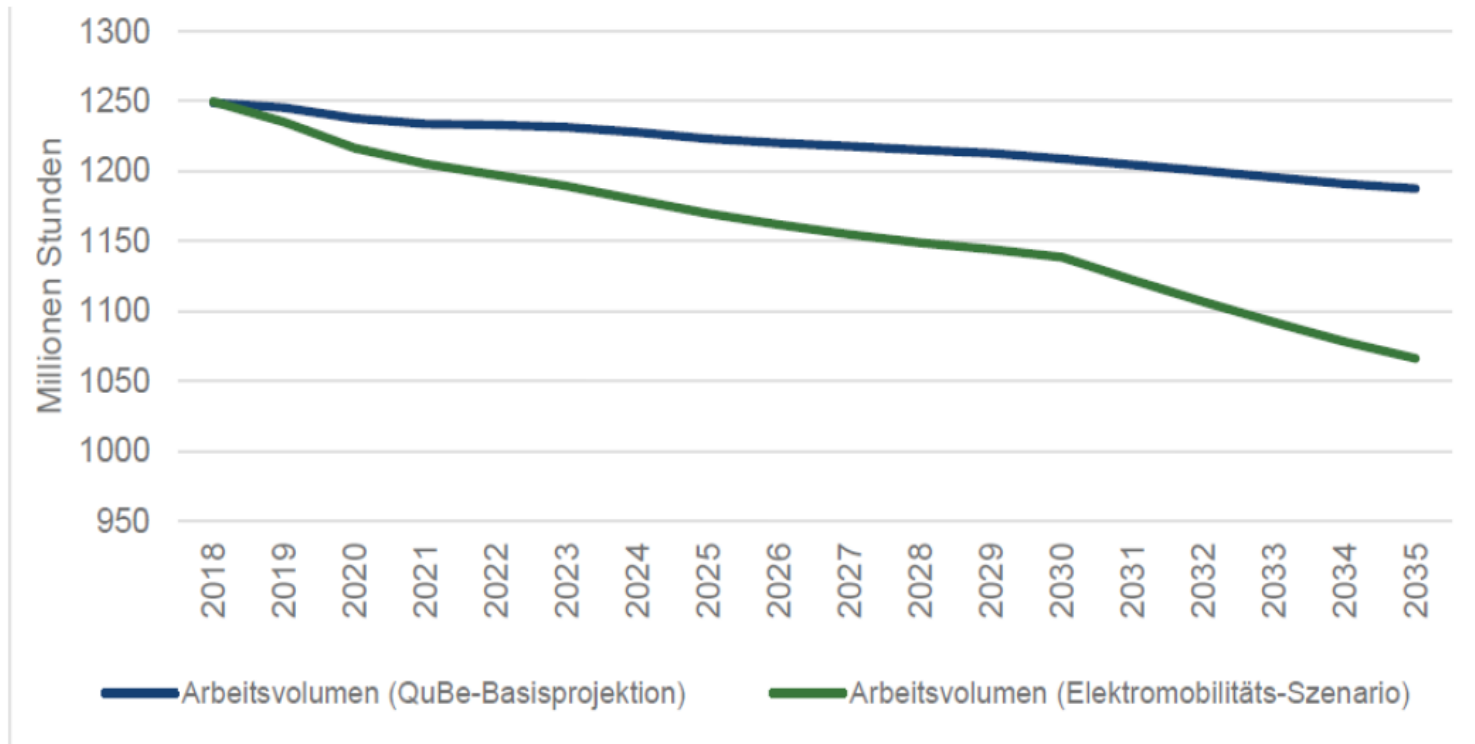
- IAB: leichtes Ansteigen des Produktivitätswachstums
- Mönning u.a. = Import von Batterien

2.2 Was erwartet uns auf dem Arbeitsmarkt?

- **Digitalisierung: Überschaubare Gesamteffekte – Ausreichend Zeit zum Handeln**
- **Elektromobilität: starke Regional- und Betriebseffekte – aber langgestreckte Transformation mit Zeit zum Handeln**
- **Durch zusätzliche öffentliche Investitionen können mehr Arbeitsplätze geschaffen, also durch die Transformation verloren gehen**
- **Erhöhung der öff. Investitionen um 20 Mrd. € pro Jahr = + 354 000 Beschäftigte in Vollzeitäquivalenten bis 2030 und bis 2050 + 629 000 Personen (Krebs/Scheffel 2017: 43)**
- **Kernbotschaft: Wandel zu bewältigen: Allerdings betrieblich und in einzelnen Branchen große Umbrüche**

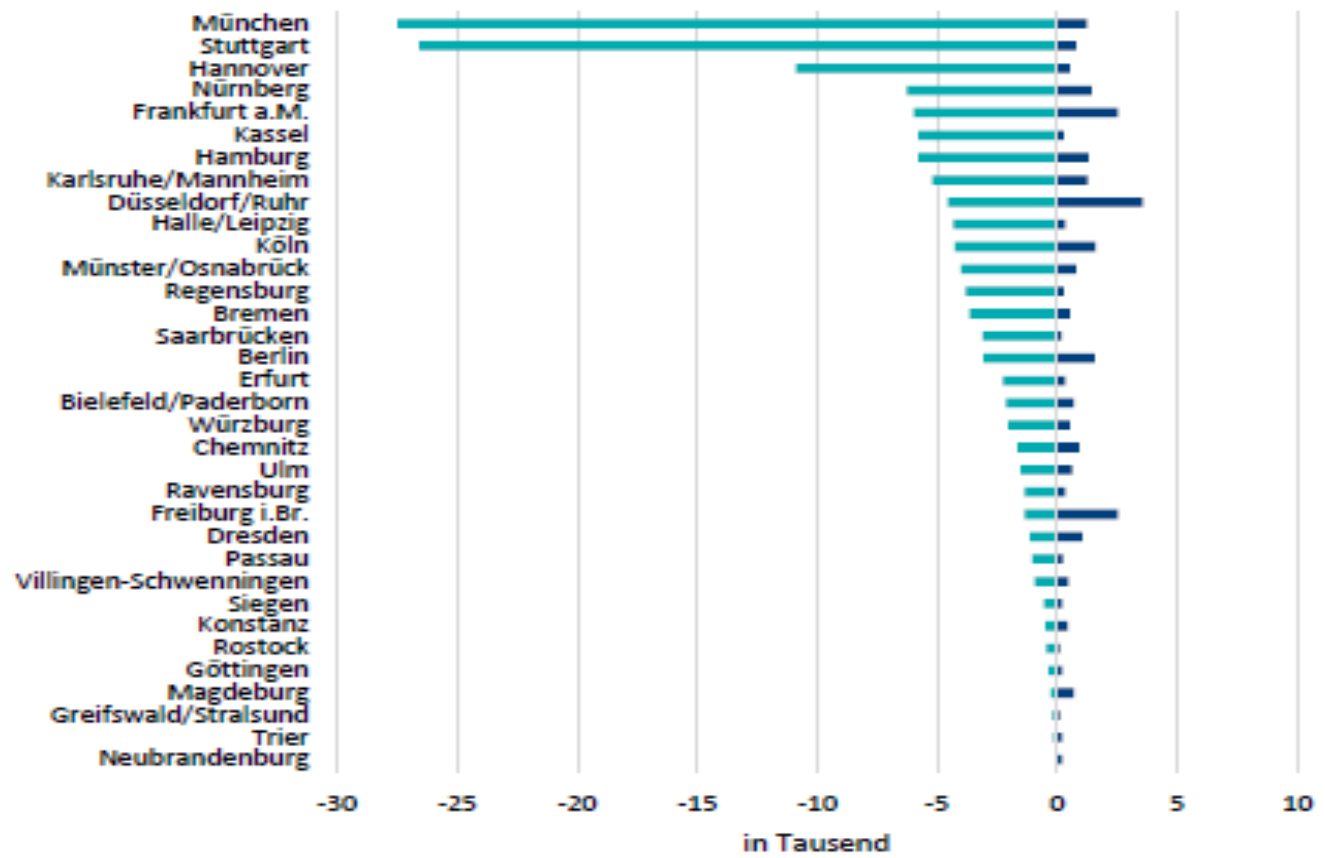
2.3 Auswirkungen des Übergangs zur Elektromobilität auf das Arbeitsvolumen

Schaubild 2: Arbeitsvolumen der Automobilindustrie im Elektromobilitäts-Szenario und in der Que-Be-Basisprojektion¹



2.4 Regionale Effekte der Elektromobilität

Abbildung 7: Zahl der im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion neu entstandenen bzw. abgebauten Arbeitsplätze nach Arbeitsmarktregionen im Jahr 2035, in Tausend



Quelle: eigene Berechnung

Quelle: Möhring u.a. 2018

Arbeitsmarktdynamik in der Transformation

	Numerisch	Funktional	Monetär
Intern	Arbeitszeitflexibilität, temporäre Veränderung der vertraglichen Arbeits- zeit	Tätigkeits- und/oder Arbeitsplatzwechsel im Unternehmen	Entgeltänderung im Unternehmen
Extern	Freiwilliger/ unfrei- williger Unternehmens- wechsel	Tätigkeitswechsel nach Unternehmenswechsel	Entgeltänderung nach Unternehmenswechsel

Das genaue Zahlengerüst der unterschiedlichen Mobilitätsformen im Zeitverlauf unbekannt: Muss arbeitspolitische Optionen für alle vorhalten

Hinzu kommt der Generationswechsel bis 2050 – Berufsausbildung zentral

Dualisierter Deutscher Arbeitsmarkt: Hohe Lohnverluste bei unfreiwilligem Berufswechsel

(Bruttostundenlohn Mittelwert in Euro mit und ohne Berufswechsel 2012)

	Im Ausbildungsberuf	Selbstinitiiierter Wechsel (Neuorientierung)	Selbstinitiiierter Wechsel (mehr Einkommen)	Erzwungener Wechsel
Männer	19,5	18,9	23,9	14,7
Frauen	17,4	13,7	16,1	11,1
Betriebliche Lehre	15,3	15,4	20,6	12,8
Schulische Ausbildung	15,8	13,4	22,2	9,8
Aufstiegsfortbildung	20,8	15,6	23,2	15,0
Hochschulbildung	26,1	26,7	30,7	16,3
Gesamt	18,6	16,6	21,2	13,2

4.1 Innerbetrieblicher Wandel

**Betriebliche Transformation originäre unternehmerische Aufgabe, aber oft unzureichende vorausschauende Personalplanung -
Beispiel: IG Metall Umfrage von 2000 Betriebsräten (2019):**

- nur 22% der Befragten sehen in ihrem Betrieb eine systematische Personalplanung und –bedarfsermittlung und nur 14% eine systematische Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs.
- Überwiegend nur betriebsnotwendige WB, oft nur von Schlüsselpersonen

Zentrale Aufgabe: Nutzung der Mitbestimmung zur Entwicklung vorausschauende Personalpolitik (Beispiel Projekt 2020 NRW)

Vorsicht vor schnellen Subventionen

- **Meisten Großunternehmen haben ausreichend Liquidität, um den Wandel zu finanzieren**
- **Zuschussmöglichkeiten nach SGB III ausreichend**
- **Transformations-KUG (IG Metall Vorschlag/Koalitionsvereinbarung) bei großen Umbrüchen**

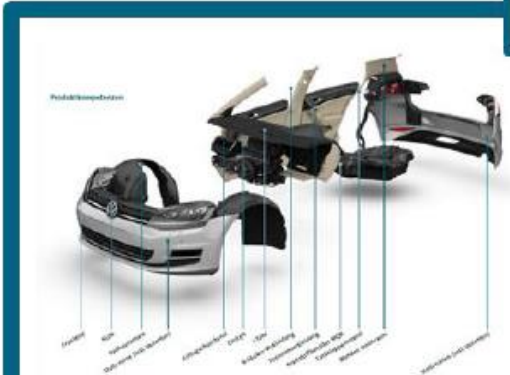
4.2 Interne Transformation – Beispiel VW Braunschweig

- **Umstellung auf Elektromobilität:** Standort Braunschweig Auslaufen der Kunststoffteile-Fertigung und mechanischer Produkte, neue Arbeitsplätze im Bereich der Batteriesystemfertigung
- **Weiterbildung zentral für Transformation**
- **1:1 Versetzungen auf die neuen Arbeitsplätze oft nicht möglich:** lange Besetzungsketten und Qualifizierungen betreffen 1/3 der Mitarbeiter
- **Transformationsbudget von 165 Mio € für alle Standorte**
- **Organisation über betriebliches „Transformationsbüro“**
- **Qualifizierungsmaßnahmen mit Unterstützung des Konzerns selbst konzipiert (z.B. Fit-for-Change 2 Tage; 22 Tage für Elektrofachkraft)**
- **Arbeitsplatznahes Präsenzlernen mit Praxisanteilen zentral**
- **BA-Mittel nicht beantragt: Interne Qualifikation**
- **Wettbewerbsnachteil:** Einstellungen Greenfield von Tesla mit Bildungsgutscheinen

4.3 Transformation VW Braunschweig

Kunststofftechnik

Batteriemontage



Entwicklungsgespräch
im Transformationsbüro:
Festlegung zukünftiger
Einsatzbereich



Transformationsbudget



„Ziel-
Bahnhof“
definieren



Qualifizierungsgespräch
mit dem Meister



Erstellung individueller
Qualifizierungsverläufe

EFK HV	<input checked="" type="checkbox"/>
FlowDrill	<input checked="" type="checkbox"/>
GapFiller	<input checked="" type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
...	<input checked="" type="checkbox"/>
...	<input checked="" type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>

B6. Das Konzept des Transformationsbüros

Aufgaben:

- Individuelle Entwicklungs- und Fertigungsprozesse definieren und beschreiben
- Die Transformationsmaßnahmen des Werkes und seiner Tochterunternehmen verstehen, um zentralisierte Arbeitsplätze zu schaffen
- Die Entwicklungswege und Qualifizierungsverläufe verstehen
- Die individuellen Profile erstellen und analysieren, um die Teilnehmenden für den Transfer aktiv zu sensibilisieren
- Benutzen werden und auch persönliche Fachwissen oder Überqualifikation transferieren
- Die Identifizierung fördern

Beispielpartner von VW: Personalreferat

Bei Bedarf: B6/V1/2017 Grundschulwesen

Offenhaltung des Fertigungsplatzes mit Familie

Methoden und Instrumente:

- ConquidatHelden
- Transformationskatalogen mit Back-Up-Material
- Qualifizierungsprogramme
- Funktionale Entwicklungsgänge
- Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Teamb & Sem...)
- Qualifizieren auf allen Ebenen, z.B. Teamleiter...
- Ziel: Bewältigungsfähigkeit
- Expertenalter
- Interne Arbeitsmarkt
- Kurz- und mittelfristige Personalplanungsmethoden
- Arbeitsmarkt

Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0



SUSTAIN|CONSULT



Erklärung der verwendeten Symbole

Einschätzungen zur Technik – Status quo

Grad der Vernetzung

keine Vernetzung – stand alone	in der jeweiligen Abteilung	abteilungs-/standort-übergreifend	mit externen Unternehmen
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------

Grad der Steuerung durch Technik

Entscheidungsunterstützung	Entscheidungs-vorgaben	Prozesse teilweise technigesteuert	Prozesse voll technigesteuert
----------------------------	------------------------	------------------------------------	-------------------------------

Einschätzungen zur Technik – Ausblick

- ⬆️ Zunahme der Vernetzung/Grad der Steuerung
- ⬇️ Abnahme der Vernetzung/Grad der Steuerung
- ⬅️ keine Veränderung

Hinweis

Status quo: in den letzten fünf Jahren bis heute
Ausblick: in den nächsten fünf Jahren

Wirkungen der Digitalisierung auf Arbeit – Status quo/Ausblick

Beschäftigung

- ⬆️ sinkende Beschäftigung
- ➡️ gleichbleibende Beschäftigung
- ⬆️/⬆️ gegenläufige Entwicklungen (Abbau/Aufbau von Beschäftigung)

Qualifikationsanforderungen

- ⬆️ sinkende Qualifikationsanforderungen
- ➡️ gleichbleibende Qualifikationsanforderungen
- ⬆️/⬆️ gegenläufige Entwicklungen (steigende/abnehmende Anforderungen)

Arbeitsbedingungen

- ⬆️ Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- ⬆️/⬆️ Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
- ➡️ gleichbleibende Arbeitsbedingungen
- ⬆️/⬆️ gegenläufige Entwicklungen (Verbesserungen/Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen)

4.4 Zukunftsvereinbarungen Arbeit 2020 NRW

Betrieb	Zentrale Inhalte
Möbel	- Weiterbildung, Ausbildung, Transparenz und Information, Arbeits- und Unfallschutz
Automobilteile 3	- Weiterbildung, Beteiligung des Betriebsrats an neuen Projekten, Datensicherheit
Elektrotechnik 2	- Unternehmenskultur und Führung, Leitbild „attraktiver Arbeitgeber“, Strategische Personalplanung und -entwicklung, Arbeitszeitflexibilisierung, Projekt- und Gesundheitsmanagement, IT und Datenschutz, Unternehmensentwicklung
Automationstechnik	- Weiterbildung
Anlagenbau 1	- Beteiligung der Beschäftigten, Weiterbildung, Entgelt, Gefährdungsanalyse und Belastungsabbau, Kommunikation 4.0, Beschäftigungssicherung
Elektrotechnik 3	- Weiterbildung, Datensicherheit, Beteiligung des Betriebsrats an neuen Projekten
Metallverarbeitung	- Leitbildung und Wertverständnis, Führungs- und Kompetenzentwicklung, Projektmanagement und Beteiligung der Beschäftigten

4.5 Vermeidung von Personalabbau durch temporäre Arbeitszeitverkürzungen

Unternehmen	Beschäftigungs- sicherung	Arbeitszeitverkürzung	Sonstige Regelungen
<p>Daimler: Verwaltung und produktionsnahe Bereiche</p> <p>Eckpunkte für einen unternehmensbezogenen Ergänzungstarifvertrag</p>	Keine betriebsbedingten Kündigungen und Standortschließungen bis 2030	<p>Verkürzung der Wochenarbeitszeit um 2 Stunden ohne Lohnausgleich (01.10.2020 bis 30.09.2021)</p> <p>Tarifliches Zusatzentgelt 2021 wird verpflichtend in bezahlte Freistellungstage verwandelt</p>	Wegfall der Ergebnisbeteiligung für 2020
<p>ZF Friedrichshafen: 50.000 Beschäftigte im Inland</p> <p>„Tarifvertrag Transformation“ Unternehmensbezogener Ergänzungstarifvertrag</p>	Keine betriebsbedingten Kündigungen und Standortschließungen bis Ende 2022	<p>Betriebliche Verkürzung der Arbeitszeit nach dem Tarifvertrag Beschäftigungssicherung auf bis zu 30 Stunden pro Woche</p> <p>Nutzung von Kurzarbeit, Zeitkonten und Altersteilzeit</p>	<p>Einmalige Streichung des tariflichen Zusatzentgelts (T-Zug-B) von 400 € in 2020</p> <p>Übernahme aller Ausgebildeten und dual Studierenden</p> <p>Unternehmensweit einheitliche Aufstockung des Kurzarbeitergeldes auf 80 bis 97 % des Nettoeinkommens je nach Umfang und Art der Kurzarbeit</p> <p>Verbesserte Regelungen zur Altersteilzeit</p> <p>Gemeinsame Entwicklung eines „Zielbildes“ für jeden Standort zwischen Standortleitung und Betriebsrat</p>
<p>Bosch: 35.000 Beschäftigte in den Bereichen Entwicklung, Forschung, Vertrieb, Verwaltung</p> <p>Unternehmensbezogener Ergänzungstarifvertrag</p>	Keine betriebsbedingten Kündigungen bis Ende 2022	Verkürzung der Arbeitszeit zwischen 8,57 % (Beschäftigte mit 35 und weniger Wochenstunden) und 10 % (Beschäftigte mit mehr als 35 Wochenstunden) (01.08. bis 31.12.2020)	Teillohnausgleich durch Aufstockung des Weihnachtsgeldes

5. 1 Risikoreicher externer Wandel

- **Die bittere Wahrheit: Schaffung neuer Arbeitsplätze in der Region dauert meistens länger als mögliche Überbrückungsmaßnahmen**
- **Regionalpolitik in den Kohleregionen hilft der nächsten Generation**
- **Zentral die Organisation von Übergängen in neue Beschäftigung**
- **Optimal: Versetzung in andere Unternehmen: Köln von Sparkasse zur Stadt – beide tarifgebunden/übertragbare Qualifikationen**

5.2 Investive Arbeitsmarktpolitik

- **Mit Hartz-Gesetzen: Vorrang der Vermittlung vor WB: Massiver Einbruch vor allem bei der abschlussbezogenen WB**
- **Seit 2007 langsamer Paradigmenwechsel: wieder stärkere Förderung abschlussbezogener WB und Vorrang von WB im SGB III**
- **Ausbau der Weiterbildungsberatung bei der BA mit 600 Stellen**
- **Reformschub mit Koalitionsvereinbarung 2021: Weiterbildungsbonus von 150 €, Vorrang der WB vor Vermittlung im SGB II, Förderung auch dreijähriger WB für Lernentwöhnte, TransformationsKUG, Bildungsteilzeit nach dem Vorbild Österreich, Förderung regionaler Weiterbildungsverbände**

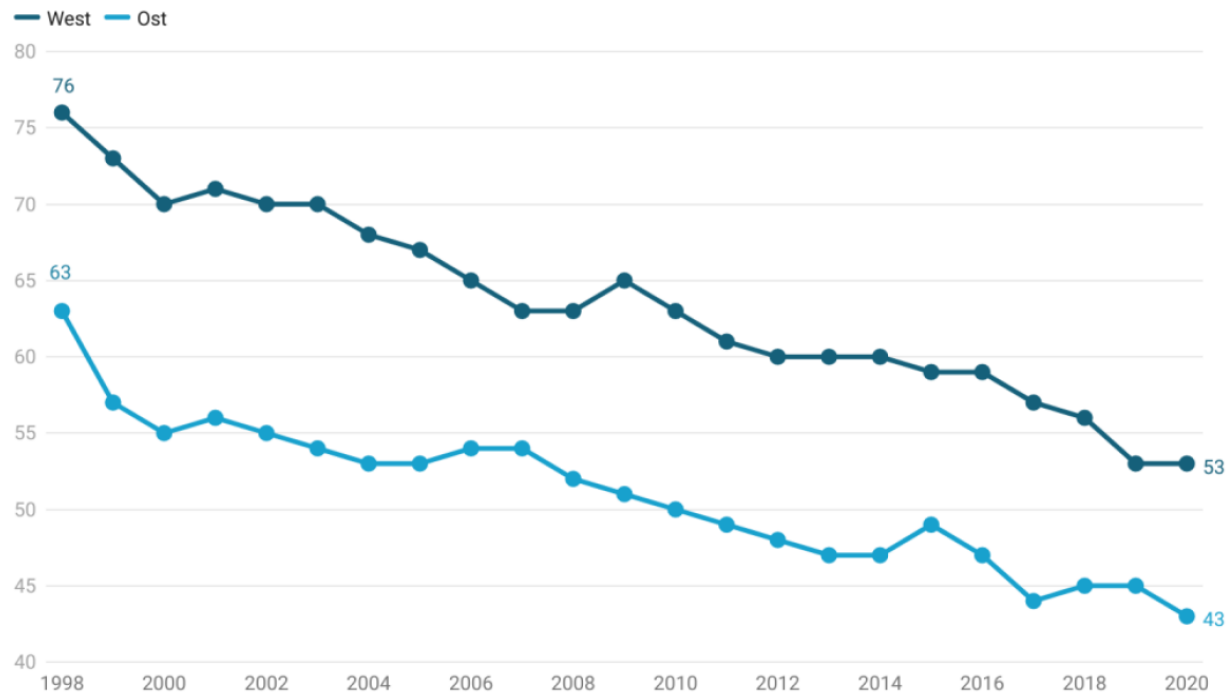
5.3 Optionen für die individuelle Weiterbildung

- Neben der Arbeitsmarktpolitik die beiden großen Stipendiensysteme, das BAföG (Bundesausbildungsförderungsgesetz) sowie das Aufstiegs-BAföG (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz) zentrale Finanzierungsinstrumente
- Altersgrenze von 30 Jahren im BAföG (für Masterstudium 35 Jahre)
- Mit Heraufsetzung des Rentenalters und Abschaffung des Vorruhestands nicht mehr zeitgemäß: Schweden hat eine Altersgrenze von 60 Jahren
- Expertenkommission „Finanzierung LLL“ von 2004 forderte Heraufsetzung der Altersgrenze
- Jetzt in Koalitionsvereinbarung „Lebenschancen-BAföG“ für unterschiedliche Maßnahmen (Schulschlüsse, Berufsausbildung etc.)

Chancen für Personen im Erwerbsalter, die sich verändern wollen, aber auch Möglichkeiten einer zweiten Chance

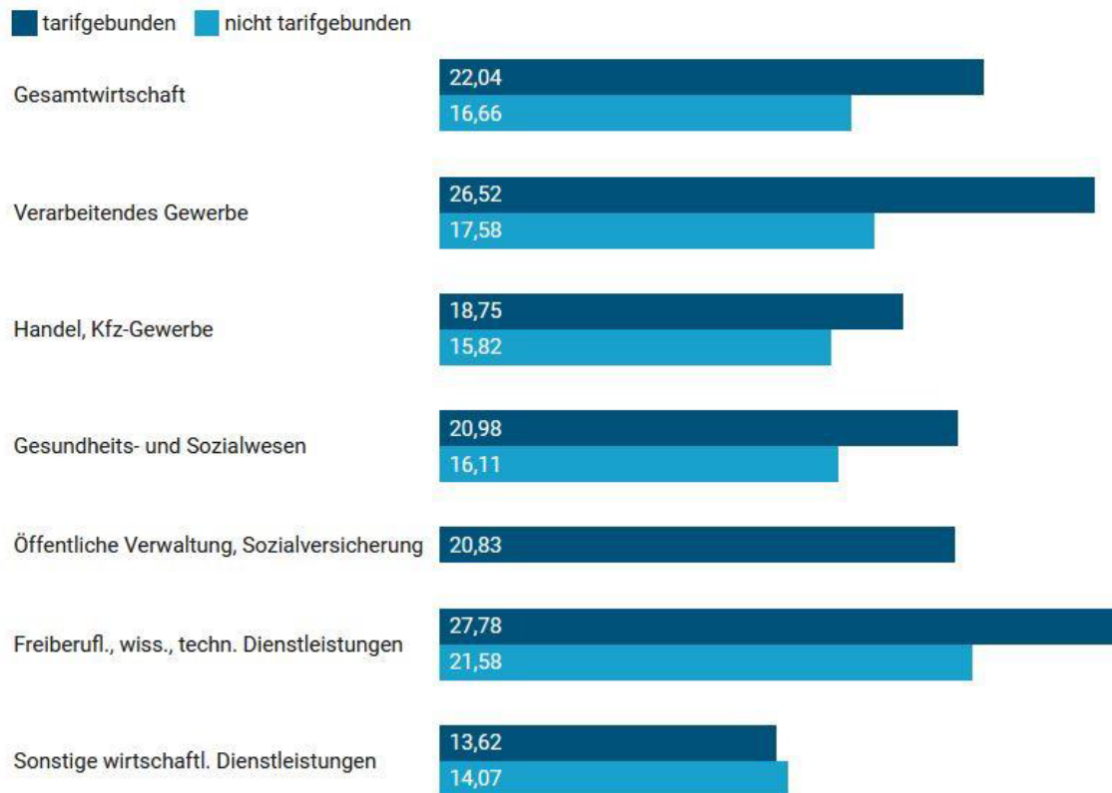
6.1 Hohe Tarifbindung verringert Risiken des externen Wandels

Tarifbindung der Beschäftigten 1998 – 2020, Anteil in %



6.2 Hohes Lohngefälle zwischen tarifgebundenen und nichtgebundenen Beschäftigten

Bruttostundenverdienste in € von Vollzeitbeschäftigten, April 2018



* Mittlerer Verdienst (Median)

Tarifbindung erhöhen, um wachsende Ungleichheit zu vermeiden und Strukturwandel zu erleichtern

Echte Tariftreuegesetze (für das gesamte Tarifgitter und nicht nur für Mindestlöhne)
bei öffentlicher Auftragsvergabe:

Reform der AVE – Vorschlag der Länder Bremen, Berlin und Thüringen

Gemeinsamer Antrag

beider Tarifvertragsparteien

Einfacher Tarifausschuss

jeweils 3 Vertreter:innen
von Arbeitgeberverbänden und
Gewerkschaften

Ablehnung

eines Antrages nur bei
einer Mehrheit im
Tarifausschuss

Einseitiger Antrag

einer Tarifvertragspartei

Erweiterter Tarifausschuss

jeweils 3 Vertreter:innen von
Arbeitgeberverbänden und
Gewerkschaften plus ein/e neutrale
Vorsitzende/r

Zustimmung

nur bei einer Mehrheit im
Tarifausschuss
In Patt-Situation entscheidet
der/die Vorsitzende

Fazit

- **Fokussierung allein auf die funktional notwendige Weiterbildung unzureichend**
- **Sozial ausgewogene Transformation kann nur mit einem Bündel von Maßnahmen gelingen**
- **Transformation zieht sich über 30 Jahre: Stabile Leitplanken – und nicht hektische Kurzfristprogramme**
- **Nicht nur auf Großbetriebe schauen**
- **An den Verteilungsfragen entscheidet sich auch die Akzeptanz in der Bevölkerung**

Anhang

Weitere Modernisierung der Berufsausbildung und Erhöhung der Ausbildungsquote

- Ausbildungsquote ist von 6,5% im Jahr 2007 auf 4,8% im Jahr 2019 also um 33,8% gesunken
- Notwendig in allen Betrieben Zielquoten für Erhöhung der Ausbildungsquote zu vereinbaren
- Einführung einer kleinen (zur Erstattung der Kosten an Berufsschultagen) oder großen (Erstattung weiterer Kosten) Berufsbildungsabgabe
- Modernisierung der Berufe auf gutem Wege
- Einführung berufsübergreifender Standardberufsbildpositionen zur Digitalisierung und zum Umweltschutz

Breite Berufsausbildung erleichtert Transformation, da Beschäftigte schon gelernt haben, Probleme allein zu lösen und leichter lernen können

Standardberufsbildposition Digitalisierung: Gilt für alle Berufe

Lfd. Nr.	Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten	zeitliche Zuordnung
4	Digitalisierte Arbeitswelt (§ x Absatz y Nummer 4)	
	a) mit eigenen und betriebsbezogenen Daten sowie mit Daten Dritter umgehen und dabei die Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit einhalten	während der gesamten Ausbildung
	b) Risiken bei der Nutzung von digitalen Medien und informationstechnischen Systemen einschätzen und bei deren Nutzung betriebliche Regelungen einhalten	
	c) ressourcenschonend, adressatengerecht und effizient kommunizieren sowie Kommunikationsergebnisse dokumentieren	
	d) Störungen in Kommunikationsprozessen erkennen und zu ihrer Lösung beitragen	
	e) Informationen in digitalen Netzen recherchieren und aus digitalen Netzen beschaffen sowie Informationen, auch fremde, prüfen, bewerten und auswählen	
	f) Lern- und Arbeitstechniken sowie Methoden des selbstgesteuerten Lernens anwenden, digitale Lernmedien nutzen und Erfordernisse des lebensbegleitenden Lernens erkennen und ableiten	
	g) Aufgaben zusammen mit Beteiligten, einschließlich der Beteiligten anderer Arbeits- und Geschäftsbereiche, auch unter Nutzung digitaler Medien, planen, bearbeiten und gestalten	
	h) Wertschätzung anderer unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Vielfalt praktizieren	

Standardberufsbildposition Nachhaltigkeit und Umwelt: Gilt für alle Berufe

3	Umweltschutz und Nachhaltigkeit (§ x Absatz y Nummer 3)	
	a) Möglichkeiten zur Vermeidung betriebsbedingter Belastungen für Umwelt und Gesellschaft im eigenen Aufgabenbereich erkennen und zu deren Weiterentwicklung beitragen	
	b) bei Arbeitsprozessen und im Hinblick auf Produkte, Waren oder Dienstleistungen Materialien und Energie unter wirtschaftlichen, umweltverträglichen und sozialen Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit nutzen	
	c) für den Ausbildungsbetrieb geltende Regelungen des Umweltschutzes einhalten	während der gesamten Ausbildung
	d) Abfälle vermeiden sowie Stoffe und Materialien einer umweltschonenden Wiederverwertung oder Entsorgung zuführen	
	e) Vorschläge für nachhaltiges Handeln für den eigenen Arbeitsbereich entwickeln	
	f) unter Einhaltung betrieblicher Regelungen im Sinne einer ökonomischen, ökologischen und sozial nachhaltigen Entwicklung zusammenarbeiten und adressatengerecht kommunizieren	