

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 13 · Juli 2021 · Hans-Böckler-Stiftung

EIN GLEITSCHIRM FÜR DIE DIGITALISIERUNG (2021)

Portrait über die politischen Agenda newWork@TUI

Julia Massolle

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Welche Auswirkungen wird die Digitalisierung auf die Arbeitswelt haben? Unter welchen Prinzipien findet eine solche Umorganisation und -gestaltung der Arbeit statt? Der Konzernbetriebsrat der TUI AG entwickelt proaktiv den ersten Entwurf von newWork@TUI. Das Konzept ist der Startpunkt für gemeinsame Diskussionen und einen sozialpartnerschaftlichen Austausch über die Entwicklung der zukünftigen Arbeitswelt. Es stellt einen Rahmen für eine starke Beteiligung der (TUI-)Betriebsratsgremien und Beschäftigten. Für viele Unternehmen des Konzerns ist newWork@TUI der Auftakt, sich mit dem Thema Digitalisierung in der Arbeitswelt auseinanderzusetzen, eigene Projekte auf den Weg zu bringen und Regelungen hierzu auszuhandeln. Auf Basis von newWork@TUI entstand eine rechtlich bindende Zukunftssicherungsvereinbarung.

Wir portraituren, wie Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebsräte zu Wort sowie ihre beratenden Gewerkschaftskolleginnen und -kollegen.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich / Nils Werner
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Der TUI-Konzern ist als Tourismus- und Reiseanbieter bekannt. Weltweit gehören rund 500 Unternehmen und 70.000 Beschäftigte zum Konzern.

Auch die deutsche TUI AG umfasst viele Unternehmen und Beteiligungen und deckt das komplette Reisespektrum ab: vom Reisebüro über eigene Hotels, Kreuzfahrtschiffe und Airlines. Zu den bekanntesten Unternehmen zählen die TUI Blue Hotels, TUI Cruises, TUI fly, Robinson Club, Itur und Hapag-Lloyd Cruises. In Deutschland arbeiten 11.000 Beschäftigte für den Konzern. Als Urlaubsanbieter ist TUI besonders hart von der gegenwärtigen Coronakrise betroffen. Zum Zeitpunkt der Portraiterstellung (Mai 2020) wurde bekannt, dass weltweit 8.000 Stellen gestrichen werden sollen. Der Konzernbetriebsrat setzt sich aus 28 Mitgliedern zusammen. Unterstützt wird er durch eine Referats- und eine Sekretariatsstelle.

1 Ziel und Strategie

Ein Gleitschirm für die Digitalisierung zur Umgestaltung der Arbeitswelt – mit diesem übergeordneten Ziel startete der Konzernbetriebsrat (KBR) im Herbst 2017 den Prozess von *newWork@TUI*.

Der Ursprung dieser Überlegungen liegt in einer Strategiesitzung des KBR. Man reflektierte die damalige Situation und die Veränderungen des Konzerns und stellte sich die Frage: Wie kann der KBR eine aktivere Rolle einnehmen? Wie kann der KBR die Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Unternehmen unterstützen? Welche Herausforderungen sind in nächster Zeit zu erwarten?

Zu diesem Zeitpunkt zeigten sich innerhalb des Konzerns verschiedene Entwicklungen, die bis heute anhalten. So wird generell eine Umorganisation des Konzerns mit schlankeren und digitaleren Strukturen sowie mit einem stärkeren Fokus auf das Kerngeschäft – das Angebot von Urlaubsreisen – angestrebt. Die Neuaufstellung geht auch mit Einsparprogrammen einher. Es wurde u. a. angekündigt, dass sich die Zahl der Belegschaft sowohl in der Holding als auch in vielen Tochtergesellschaften reduzieren soll. Parallel hierzu vermehrten sich im Konzern sichtbar die Auswirkungen der Digitalisierung. Die erweiterten technischen Möglichkeiten und der damit einhergehende Ausbau der digitalen Vernetzung führten zu Auslagerungsprozessen in mehreren Unternehmen: Tätigkeiten wurden automatisiert und ganze Bereiche in andere Länder outgesourct. Die Fragen von Kunden und Kundinnen werden nicht mehr von einem Menschen, sondern automatisiert beantwortet. Zum Teil wurden diese und andere Tätigkeiten, beispielsweise solche im Callcenter, in Länder mit niedrigeren Stundenlöhnen verlagert. Auch Versetzungen in andere Tätigkeitsbereiche innerhalb des Konzerns fanden statt. Der KBR beschreibt, dass diese Entwicklung eine „Angst vor Ersetzbarkeit“ unter den Beschäftigten erzeugte. Zudem zeigten sich im Konzern Bewegungen in Richtung moderner Arbeitsmodelle und autonomerer Arbeitsgestaltung: Die mobile Arbeit wurde immer mehr ausgebaut und flexiblere Arbeitszeitmodelle eingeführt. Es zeigten sich Ansätze für Umorganisation und Neugestaltung von Arbeit. Für die Beschäftigten entstanden große Verunsicherungsmomente.

Die Summe dieser Entwicklungen ließ den KBR zu dem Entschluss kommen, dass es eines konzernweiten Konzepts im Umgang mit der Digitalisierung, der Umorganisation der Arbeit und den zugehörigen Auswirkungen auf Arbeitsplätze bedarf. Durch ein solches Konzept sollen, ...



„... wie bei einem Gleitschirm die Entwicklungen gesteuert werden. Wir haben gemerkt, Digitalisierung passiert ja schon, wir sind bereits abgesprungen. Jetzt müssen wir den Landepunkt aktiv mitbestimmen und mitsteuern, indem wir die Leinen in unsere Richtung ziehen.“ – Marcell Witt, Referent des Konzernbetriebsrats

Denn, dass der Konzern zukünftig eine weitreichende Veränderung in Form einer digitalen Transformation erleben wird, ist unstrittig. Der KBR teilt die Auffassung, dass diese Entwicklungen notwendig sind: TUI muss digitaler, agiler und schneller werden. Wichtig ist es aber, dass dies auch im Sinne der Beschäftigten stattfindet. Als Beispiel nennt der KBR flexible Arbeitszeitmodelle. Besonders für junge Beschäftigte ist eine unkomplizierte Handhabung der Arbeitszeit ein immer wichtigeres Kriterium. Flexible Arbeitszeitmodelle sollen bei Bedarf eingesetzt werden, verhindert werden muss hingegen eine pausenlose Erreichbarkeit.

Ein Kernanliegen des KBR ist es, dass mithilfe des Konzepts die Betriebsratsgremien der verschiedenen Unternehmen und nicht zuletzt die Beschäftigten Orientierung im Umgang mit der Digitalisierung und seinen Auswirkungen erhalten. Der KBR schildert in diesem Zusammenhang, dass die Digitalisierung als solche und die tatsächlichen Auswirkungen für viele bislang nicht greifbar waren. Durch das Konzept sollen Grundsätze vermittelt werden: allen voran durch Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten von Betriebsratsgremien und Beschäftigten. Sollte sich ein Arbeitsplatz verändern, sollen wichtige Grundsätze festgehalten sein.

Weiterhin strebt der KBR übergeordnete, konzernweite Ziele an: So erschweren beispielsweise die verflochtenen Konzernstrukturen im Alltag eine Harmonisierung von IT-Produkten. Nicht selten werden sehr ähnliche Produkte an verschiedenen Stellen des Konzerns eingeführt, ohne dass diese aufeinander abgestimmt sind. Der KBR möchte mithilfe des Konzepts eine ganzheitliche Denk- und Vorgehensweise anregen, z. B. einen einheitlichen Zugriff auf das Intranet.

Entgegen der üblichen Arbeitsweise hat diesmal der KBR proaktiv den Dialog mit dem Arbeitgeber gesucht und seine Konzeptidee *newWork@TUI* vorgestellt. Das Konzept ist die Basis für gemeinsame Diskussionen und einen sozialpartnerschaftlichen Austausch über die Entwicklung der zukünftigen Arbeitswelt.

2 newWork@TUI

newWork@TUI wurde im März 2018, nur wenige Monate nachdem der KBR den Prozess in Gang gesetzt hatte, von den Betriebsparteien unterschrieben. Wie der Name bereits verrät, beinhaltet das Konzept einen Rahmen zur Umsetzung der Digitalisierung und Umgestaltung der Arbeits-

plätze. *newWork@TUI* ist kein rechtsverbindlicher Vertrag, sondern beschreibt als politisches Papier grundsätzliche Prinzipien im Umgang mit der Digitalisierung und mit den damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsgestaltung und -organisation. Dass keine rechtliche Bindung entstanden ist, war für den Beginn des Prozesses wichtig. Ohne konkrete Verpflichtungen war der Arbeitgeber eher bereit, sich auf einen Dialog einzulassen. Wenn gleich ein Tarifvertrag natürlich verbindlichere Standards gesetzt hätte, sollten mit *newWork@TUI* aber die ersten Schritte der digitalen Transformation von TUI manifestiert werden.

Das Konzept besteht aus einer Präambel und fünf Kernthemen. In der Präambel sind die anstehenden Veränderungen und die Visionen der Umgestaltung festgehalten. So heißt es, dass sich unter den Einflüssen der Digitalisierung die Arbeitswelt und damit auch die Arbeitsplätze permanent verändern. Arbeitsplätze würden qualitativ umgebaut und inhaltlich neu ausgerichtet. Zukünftig sollte Arbeit individueller, digitaler und moderner gestaltet werden und Digitalisierung dabei als Chance für eine individuellere Lebens- und Arbeitsgestaltung begriffen werden. Zu jedem Kernthema sind grundsätzliche Prinzipien, Werte und Verhaltensregeln vereinbart. Im Folgenden werden Ausschnitte der fünf Kernthemen vorgestellt. Im Kernthema **Transparenz und Kommunikation** wurde die Kommunikation zwischen den Betriebsparteien fokussiert. Ein Ausbau digitaler Kommunikationsmittel soll demnach nicht zum Verlust des persönlichen Austausches der Betriebsparteien führen. Hinweise der Beschäftigten sollen im Sinne einer offenen Kommunikation stets aufgenommen werden. Das nächste Kernthema beinhaltet Grundlagen zur Förderung **moderner Arbeitszeitkonzepte**. Grundsätzlich soll Arbeit individueller und selbstbestimmter gestaltet werden.

Dass Beschäftigte nicht benachteiligt werden, wird u. a. durch ein Recht auf digitale Freiräume und Schutz vor (Selbst-)Überforderung gesichert. Führungskräften obliegt eine besondere Verantwortung, eine unternehmensweite Vertrauenskultur zu fördern. Als Grundsatz für das Thema **Outsourcing** ist festgehalten, dass nicht allein die Kosten, sondern auch die Menschen und Arbeitsplätze bei der Entscheidung berücksichtigt werden.

Kommt es zu einem Outsourcingprozess, sind die Mitbestimmungsgremien rechtzeitig und transparent zu beteiligen; den Beschäftigten stehen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen und eine interne Personalvermittlung zur Weiterbeschäftigung im Konzern zu. Im Kernthema **IT** wird der Einsatz von neuen IT-Produkten begrüßt; der Nutzen und die Arbeitserleichterung sollen dabei im Vordergrund stehen. Unbedingt muss dabei der Datenschutz beachtet werden. Weiterhin sollen Beschäftigte den Umgang mit neuen IT-Produkten durch ausreichende Qualifizierung erlernen. Im letzten Kernthema sind die Bedeutung und die Eigenschaften eines **attraktiven Arbeitgebers** definiert. Wichtige Komponenten dafür sind eine Vertrauenskultur, verlässliche Arbeitsbedingungen und eine individuelle Lebenszeitgestaltung. Zudem sollen den Beschäftigten Formate angeboten werden, die es ermöglichen, TUI-Produkte selbst kennenzulernen, z. B. durch vergünstigte Urlaube.



„Sollte die Digitalisierung in immer größeren Wellen auf TUI zukommen, haben wir mit „newWork@TUI“ nun die Basis einer zukünftig gemeinsamen Gestaltung geschaffen.“ – Marcell Witt, Referent des Konzernbetriebsrats

3 Mitbestimmung

Der Prozess rund um *newWork@TUI* beinhaltet verschiedene positive Mitbestimmungseffekte. Der Entwicklungsprozess, die Inhalte und die anschließende Anwendung in den örtlichen Betriebsratsgremien vieler Unternehmen haben zu einem stärkeren Mitbestimmungsbewusstsein geführt. Als sehr wertvoll bewertet der KBR sein proaktives Vorgehen. Er wollte nicht auf einen Impuls durch den Arbeitgeber warten, sondern die Diskussion mit eigenen Vorstellungen auf den Weg bringen. Nachdem die Idee eines konzernweiten Konzepts geboren war, wurden die Inhalte der Kernthemen in Arbeitsgruppen von Mitgliedern des KBR erarbeitet. In dem anschließenden Austausch mit dem Arbeitgeber war diese Vorarbeit entscheidend. Zwar wurden Änderungswünsche des Arbeitgebers aufgenommen, die grundsätzliche Ausrichtung mit den Vorstellungen des KBR blieb jedoch erhalten.



„Sonst hätten wir *newWork@TUI* auch nicht unterschrieben. Wir wollten deutlich eigene Akzente einbringen.“ – Marcell Witt, Referent des Konzernbetriebsrats

Grundsätzlich stand der Arbeitgeber der Konzeptentwicklung von Beginn an positiv gegenüber. Nach anfänglicher Skepsis ließ er sich schnell auf einen Dialog ein. In mehreren Treffen wurde über die Inhalte diskutiert und die verschiedenen Punkte der Kernthemen herausgearbeitet. Dieser Austausch hat dazu geführt, dass erstmals die Betriebsparteien erstmals gemeinsam über die Auswirkungen der Digitalisierung und den konkreten Umgang sprachen. Beide Seiten erläuterten ihre Vorstellungen dazu und im Laufe des Prozesses wurde erstmalig ein gemeinsames Verständnis entwickelt, indem ein handfestes Bild der Digitalisierung aufgebaut und Maßnahmen benannt wurden. Auch für den Arbeitgeber war das proaktive Vorgehen des KBR der Auftakt, sich erstmalig mit den Themen zu beschäftigen und eine eigene Position zu entwickeln.

Als Ergebnis dieses Prozesses fußt *newWork@TUI* auf einer breiten Mitbestimmungsbasis. An verschiedenen Stellen wird auf den Einbezug der Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure deutlich verwiesen. So heißt es bereits in der Präambel, dass die digitale Transformation gemeinsam mit den Betriebs- und Sozialpartnern gestaltet wird. Ein anderes Beispiel findet sich im Kernthema *Transparenz und Kommunikation*. Hier ist festgehalten, dass Strategiesitzungen unter Beteiligung der Mitbestimmungsgremien erfolgen. Auch im Kernbereich *Outsourcing* sind ein transparentes Einbeziehen und die Beteiligung der Mitbestimmungsgremien als Prinzip niedergeschrieben. Nachdem das Konzept verabschiedet worden war, startete der KBR eine Kommunikationsoffensive: *newWork@TUI* wurde den Betriebsratsgremien

aller deutschen Konzerngesellschaften vorgestellt und auf die jeweilige Situation des Unternehmens reflektiert. Durch die Kommunikationsoffensive sollte eine Bewusstwerdung der Betriebsräte und -rätinnen erreicht werden. Was bedeutet Digitalisierung für das eigene Unternehmen? Dazu entwickelte der KBR einen Fragebogen, mit dem systematisch die fünf Kernthemen bearbeitet wurden. Entstanden ist eine Übersicht für die Betriebsrätinnen und -räte, die den jeweiligen Bearbeitungsstand im eigenen Unternehmen transparent wiedergibt. Hieraus wurden Ziele in Form von kurz- und langfristigen Projekten abgeleitet. Für die Betriebsratsgremien vor Ort war dies der Anstoß, um selbst aktiv zu werden. Der KBR schildert, dass durch die Kommunikationsoffensive der Dialog und der Auseinandersetzungsprozess in den einzelnen Unternehmen vorangetrieben wurden. Entstanden sind zahlreiche Regelabreden und Betriebsvereinbarungen, beispielsweise zu neuen Arbeitsmodellen. In einigen Fällen wurde auch der Austausch zwischen Betriebsratsgremien und dem Management wieder intensiviert. Die Kommunikationsoffensive des KBR wurde sehr positiv von den örtlichen Betriebsratsgremien bewertet: Orientierung und Handlungswissen wurden konkret vermittelt und damit wurde ein ursprünglich beabsichtigtes Ziel erreicht. In diesem Zusammenhang schildert der KBR einen weiteren Nebeneffekt: Durch *newWork@TUI* ist die Arbeit des KBR mit einem neuen Thema und einer anderen Arbeitsweise in Erscheinung getreten. Der KBR hat ein neues Gesicht von sich selbst bei den örtlichen Betriebsratsgremien platziert, und dies führte zu einer höheren Anerkennung und Wahrnehmung seiner Arbeit.

4 Ausblick

newWork@TUI war für den KBR ein voller Erfolg. Entstanden ist ein konzernweites Konzept im Umgang mit der Digitalisierung und der Umgestaltung von Arbeit. In einem gemeinsamen Dialog verständigten sich der KBR und das Konzernmanagement auf gemeinsame wichtige Prinzipien und Werte. Der KBR hat als starker Akteur den Prozess nicht nur ins Leben gerufen, sondern konnte durch Vorarbeit eigene Akzente setzen. Das Konzept ist ein starkes Bekenntnis zur Mitbestimmung. Die Gestaltung der digitalen Transformation soll durch die Betriebsrats- und Sozialpartner gemeinschaftlich, mit starker Einbeziehung der Beschäftigten, erfolgen. An verschiedenen Stellen wird dies in *newWork@TUI* unterstrichen, beispielsweise im Kernthema *Outsourcing*.

Der KBR startete mit dem Konzept eine deutschlandweite Kommunikationsoffensive, die rückblickend als absolut wertvoll beschrieben wird. Dadurch ließ sich eine hohe Transparenz und Handlungsorientierung vermitteln. Für die örtlichen Betriebsratsgremien war dies der Startpunkt, sich ebenfalls mit den Themen auseinanderzusetzen und eigene Projekte anzustoßen.



„Mitbestimmung hat in ihrer Gesamtheit durch *newWork@TUI* ein neues Selbstbewusstsein im Konzern bekommen.“ – Marcell Witt, Referent des Konzernbetriebsrats

newWork@TUI war der Grundstein, sich mit den Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung auseinanderzusetzen. Aus diesen Anfängen sind weitere, rechtsverbindliche Regularien entstanden. Neben einigen Betriebsvereinbarungen in den verschiedenen Unternehmen wurde eine konzernweite Zukunftssicherungsvereinbarung verabschiedet. Darin sind eine Beschäftigungssicherung bis Ende 2021, ein Qualifizierungsfonds in Höhe von drei Mio. Euro und Basisregeln für einen Interessenausgleich und Sozialplan vereinbart. Damit hat der KBR ein Kernanliegen erreicht: die rechtsverbindliche Absicherung von Arbeitsplätzen und die Vermittlung von Sicherheit gegenüber den Beschäftigten. Weitere Regelungen zu anderen Themen werden aktuell vorangetrieben. Die derzeitige Coronasituation ist für den Konzern ein absoluter Schock.



„Es ist eine emotional sehr belastende Situation für alle Beschäftigten.“ – Marcell Witt, Referent des Konzernbetriebsrats

Die vorherige Auseinandersetzung mit Themen der Agenda *newWork@TUI* und die Umsetzung von mobilen Arbeitskonzepten helfen gegenwärtig enorm, insbesondere bei der Organisation von mobilem Arbeiten. Die Grundstrukturen zur Bewältigung waren bereits geschaffen – für den KBR die Bestätigung, die Entwicklung von *newWork@TUI* zum richtigen Zeitpunkt angestoßen zu haben.



Das Portrait wurde im ersten Halbjahr 2020 erstellt. Zu dem Zeitpunkt war der TUI-Konzern bereits schwer von der Coronapandemie betroffen, es zeichneten sich jedoch noch keine konkreten Auswirkungen ab. Inwiefern die Coronapandemie Einfluss auf die Umsetzung von *newWork@TUI* hat, wird daher im Portrait nur in Ansätzen berücksichtigt.



Kontakt

Marcel Witt

Referent des Konzernbetriebsrats der TUI AG

E-Mail: marcel.witt[at]tui.com



Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen



Mitbestimmungsportal

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteurinnen und -akteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien „Mitbestimmung 2035“.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de