



# WORK @ INDUSTRY4.0

Dialog der Chemie - Sozialpartner  
zur Arbeit der Zukunft

**Gemeinsamer Bericht über den Dialogprozess  
WORK@INDUSTRY 4.0 der Chemie-Sozialpartner  
1. November 2018**

## Vorwort

Im Dialog der Chemie-Sozialpartner zur Arbeit der Zukunft haben wir einen wichtigen Zwischenstand erreicht. Ziel unseres Dialoges WORK@INDUSTRY 4.0 war es, zum einen die Herausforderungen herauszuarbeiten, die aus der digitalen Transformation für die Arbeitswelt in der Chemie resultieren. Zum zweiten sollten auch Ideen und Vorschläge entwickelt werden, was mit Blick auf die Herausforderungen zu tun ist. Unser gemeinsames Ziel ist es, die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten.

Teilnehmer aus den HR- und Digitalisierungsbereichen der Unternehmen, aus den Betriebsräten, aus der Gewerkschaft und aus den Arbeitgeberverbänden haben sich intensiv mit der Digitalisierung der Arbeitswelt der Chemie beschäftigt. **Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Diskussionen in den Workshops zusammen, er stellt keine Position der Sozialpartner dar.**

Die Workshops haben gezeigt: Bei der Feststellung der Herausforderungen der digitalen Transformation waren sich Unternehmens- und Arbeitnehmervertreter oft und schnell einig. Bei der Frage, wie und auf welche Weise man die Herausforderungen angeht, war das erwartungsgemäß nicht durchgängig der Fall. Dennoch sind auch zum Thema „Gestaltung der digitalen Transformation“ gemeinsame Ideen und Vorschläge entwickelt worden.

Die Sozialpartner haben damit eine Basis, die sich als sehr hilfreich und nützlich erweisen wird. Denn diese Vorschläge und Ideen kommen aus der Praxis unserer Industrie. Sie haben Eingang gefunden in eine Follow-up-Empfehlung, die der Steuerungskreis von WORK@INDUSTRY4.0 in seiner Sitzung am 4. Oktober 2018 ausgesprochen hat. Für die wichtige Arbeit möchten wir allen Beteiligten ganz herzlich danken.

Francesco Grioli

Mitglied im geschäftsführenden  
Hauptvorstand der IG BCE

Klaus-Peter Stiller

Hauptgeschäftsführer Bundesar-  
beitgeberverband Chemie e.V.

## Inhalt

1.	Der Sozialpartnerdialog WORK@industry4.0.....	4
	Wer führt den Dialog WORK@industry4.0?.....	4
	Warum der Sozialpartnerdialog WORK@industry4.0 (WAI) ins Leben gerufen wurde: .....	4
	Worum es im WAI-Dialog geht:.....	4
	Das Besondere am WAI-Dialog ist:.....	5
	Wie wir gearbeitet haben: .....	5
2.	Digitalisierung als Chemie-Sozialpartner vorausschauend meistern.....	7
2.1.	Neun Erfolgsfaktoren für eine gelingende Transformation der Chemie-Arbeitswelt .....	8
2.2.	Themenspezifische Ideen für eine gelingende Transformation der Chemie-Arbeitswelt .9	
2.2.1.	Themenfeld Aus- und Weiterbildung Workshop 1: 20. Oktober 2017, Wiesbaden Workshop 2: 5. Februar 2018, Hannover.....	10
2.2.2.	Themenfeld gutes und gesundes Arbeiten Workshop 1: 26. Oktober 2017, Wiesbaden Workshop 2: 30. Januar 2018, Hannover .....	12
2.2.3.	Themenfeld zeit- und ortsflexibles Arbeiten Workshop 1: 25. September 2017, Wiesbaden Workshop 2: 31. Januar 2018, Hannover .....	14
2.2.4.	Themenfeld Führung und Organisation Workshop 1: 27. Oktober 2017, Wiesbaden Workshop 2: 31. Januar 2018, Hannover .....	16
	<b>Die konkreten Ideen zum Thema Führung und Organisation:</b> .....	16
2.2.5.	Appelle an die Politik .....	17
3.	Fazit und weiteres Vorgehen .....	18
4.	Anhang .....	22

## 1. Der Sozialpartnerdialog WORK@industry4.0

### Wer führt den Dialog WORK@industry4.0?

**BAVC:** Der Bundesarbeitgeberverband Chemie ist der tarif- und sozialpolitische Spitzenverband der chemischen und pharmazeutischen Industrie sowie großer Teile der Kautschuk-Industrie und der kunststoffverarbeitenden Industrie. Er vertritt die Interessen seiner 10 regionalen Mitgliedsverbände mit 1.900 Unternehmen und 580.000 Beschäftigten gegenüber Gewerkschaften, Politik und Öffentlichkeit.

**IG BCE:** Die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) vertritt die Interessen ihrer 680 000 Mitglieder. Die Gewerkschaft deckt Berufe in den Branchen Bergbau, Chemie, Gas, Glas, Kautschuk, Keramik, Kunststoffe, Leder, Mineralöl, Papier, Sanierung/Entsorgung, Steinkohle und Wasserwirtschaft ab. Unabhängig von politischen Parteien und anderen gesellschaftlichen Institutionen sucht die IG BCE die kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit den Arbeitgebern, Politikern und der Regierung.

### Warum der Sozialpartnerdialog WORK@industry4.0 (WAI) ins Leben gerufen wurde:

Digitalisierung ist ein Megatrend, der Arbeitgeber und Arbeitnehmer fordert. Schon heute ist deutlich, dass sich die Welt, in der wir leben, verändert – und zwar schneller und tiefgreifender als bislang. Unklar bleibt nur, wohin die Veränderung genau führt. Dabei bringt die Digitalisierung nicht nur technische Neuerungen mit sich. Auch und besonders die Arbeitswelt unterliegt einem massiven Wandel, der wahlweise „New Work“, „digitale Transformation der Arbeitswelt“ oder „Arbeiten 4.0“ genannt wird. Beim Weltwirtschaftsforum 2016 in Davos brachte es Klaus Schwab, Gründer und Präsident des Weltwirtschaftsforums, auf den Punkt: „Wir stehen am Rande einer technischen Revolution, die unsere Art zu leben, zu arbeiten und miteinander umzugehen grundlegend verändern wird. In ihrem Ausmaß, ihrer Reichweite und ihrer Komplexität wird es sich bei dieser Transformation um eine noch nie erlebte Erfahrung handeln.“ **Die Chemie-Sozialpartner haben die Tragweite der Transformation der Arbeitswelt erkannt.** IG BCE und BAVC haben sich daher im Oktober 2016 dazu entschieden, die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung für die Arbeitswelt in Form eines Sozialpartnerdialogs zu diskutieren. „WORK@industry4.0 - Dialog der Chemie-Sozialpartner zur Arbeit der Zukunft“ (WAI) wurde ins Leben gerufen.

### Worum es im WAI-Dialog geht:

Ziel des WAI-Dialogs ist es, ein gemeinsames Grundverständnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern über Arbeiten 4.0 zu entwickeln und Handlungsfelder für die Chemie-Sozialpartner zu identifizieren. Vertreter<sup>1</sup> von Unternehmen, Gewerkschaft und Verbänden haben **vier Themenbereiche** diskutiert, von denen die Sozialpartner ausgehen, dass sie in den kommenden Jahren große Veränderungen erfahren dürften: Aus- und Weiterbildung 4.0, gutes und gesundes Arbeiten 4.0, zeit- und ortsflexibles Arbeiten 4.0 sowie Führung und Organisation 4.0. Die Sozialpartner wollen die zentralen **Herausforderungen**, denen sich die Chemie-Arbeitswelt gegenübersteht,

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Bericht darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer und Frauen in gleicher Weise.

**ebenso** identifizieren **wie Lösungsvorschläge zur Bewältigung des digitalen Wandels** erarbeiten. Mit der Entscheidung für die vier Themenbereiche ist keine Aussage über die Relevanz anderer, zunächst nicht behandelter Aspekte der Arbeitswelt verbunden.

**Das Besondere am WAI-Dialog ist:**

Unzählige Studien und Debatten beschäftigen sich mit der Arbeitswelt 4.0. Hohe Komplexität und Geschwindigkeit der digitalen Transformation sowie Branchenspezifika erlauben es allerdings nicht, die Ergebnisse anderer eins zu eins zu übernehmen; *die* Arbeitswelt-Antworten auf die Digitalisierung gibt es nicht. Der WAI-Dialog ist daher von Beginn an von den betrieblichen Wirklichkeiten der Chemiebranche ausgegangen und hat auf Experten gesetzt, die die Verhältnisse „vor Ort“ kennen. **In einem „geschützten Raum“ – jenseits von eingespielten Rollen und taktischen Erwägungen – haben die Teilnehmer als Sozialpartner, nicht als Tarifparteien über die Chemie-Arbeitswelt der Zukunft diskutiert.** Es musste nicht in allen Punkten Einigkeit erzielt werden; unterschiedliche Ansichten wurden offen ausgesprochen, letztlich aber das Gemeinsame in den Vordergrund gestellt.

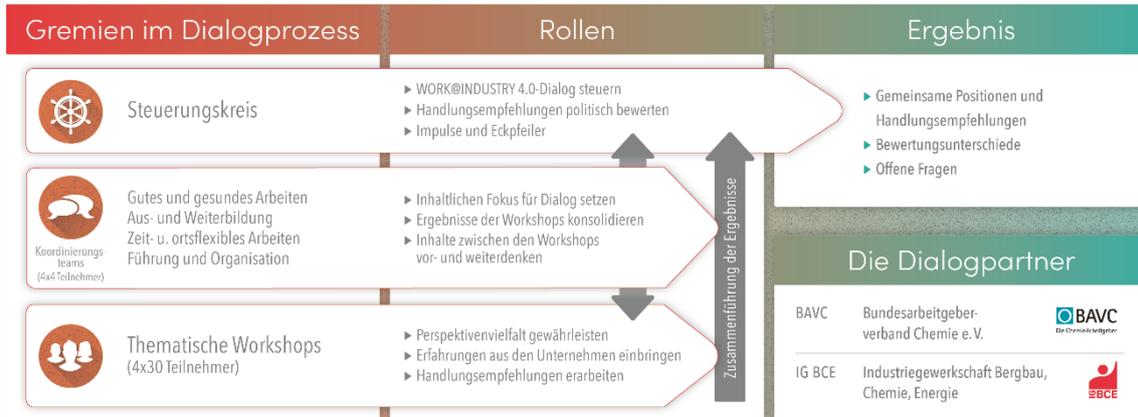
Im Fokus steht die Suche nach Ideen, mit denen die Sozialpartner auf Branchen-Ebene oder auf betrieblicher Ebene die Chancen der Digitalisierung nutzen und proaktiv gestalten können. Mit diesem neuen Format der Sozialpartner wurde ein Raum geschaffen, als Sozialpartner frei und unkonventionell Zukunft zusammen zu denken.

**Wie wir gearbeitet haben:**

Die Idee eines Expertendialogs wurde im Umfeld der Fachtagung WORK@industry4.0 im Herbst 2016 geboren. Daraufhin haben IG BCE und BAVC mit Unterstützung der auf Beteiligungsprozesse spezialisierten Beratung IFOK ein neuartiges Sozialpartnerformat für den WAI-Dialog designed.

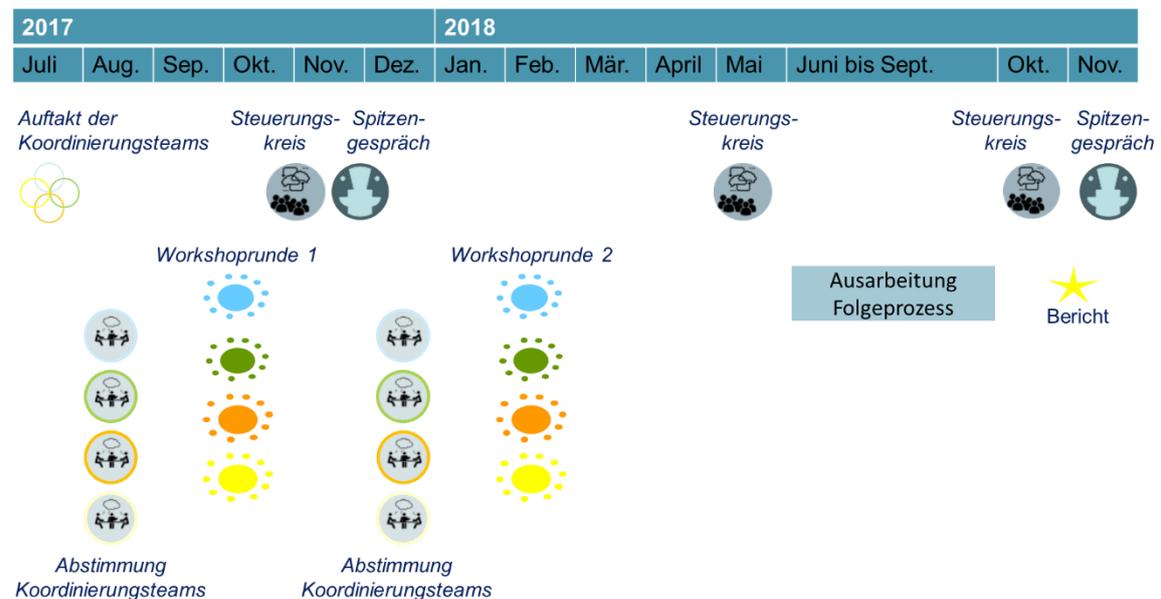
Für jedes der vier Leitthemen wurden paritätisch besetzte **Koordinierungsteams** gebildet, die die Aufgabe hatten, den WAI-Dialog vorzudenken und vorzustrukturieren. Der **Steuerungskreis**, paritätisch besetzt mit Vertretern von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaft auf Bundes- und regionaler Ebene, hatte eine Aufsichtsfunktion über den Gesamtprozess inne, hat den Dialog mit inhaltlichen Impulsen angereichert und die entwickelten Ideen politisch bewertet. Der eigentliche Dialog fand in den **Workshops** statt, die von Experten unterschiedlicher Bereiche (Betriebsräte, HR, Betriebsärzte, Ausbildung, Produktion u.a.) und Unternehmen unterschiedlicher Größe der Chemiebranche bestritten wurden.

Folgende Grafik gibt einen Überblick über die Gremien und zugehörigen Rollen im WAI-Dialog:



Der Sozialpartnerdialog war in zwei Phasen unterteilt, in denen sich pro Themengebiet bis zu 30 Teilnehmer über die Chemie-Arbeitswelt 4.0 ausgetauscht haben. In der **ersten Phase** haben die Experten aktuelle und zukünftige Herausforderungen und Chancen – die **zentralen Themen** – der Digitalisierung identifiziert. Ziel war es, eine gemeinsame Sicht auf die anstehenden Veränderungen zu entwickeln, die Perspektive der jeweils anderen Seite zu verstehen und die Themen zu diskutieren. Zwischen den beiden Phasen haben die Koordinierungsteams die Ergebnisse der vier Themenbereiche konsolidiert. Für die **zweite Phase** wurden schließlich diejenigen Themen ausgewählt, deren Bearbeitung zum jetzigen Zeitpunkt einen besonders großen Mehrwert für die Branche erwarten lässt; hier ging es um die Erarbeitung von **Lösungsansätzen**. Impulse für die zweite Phase kamen zudem aus dem WAI-Steuerungskreis sowie aus dem Spitzengespräch am 24. November 2017 von IG BCE und BAVC. Pro Themengebiet haben sich die Workshopteilnehmer auf drei Aspekte konzentriert und entsprechende Ideen für die Chemie-Arbeitswelt von morgen entwickelt.

Hier der zeitliche Ablauf des WAI-Dialogs im Überblick:



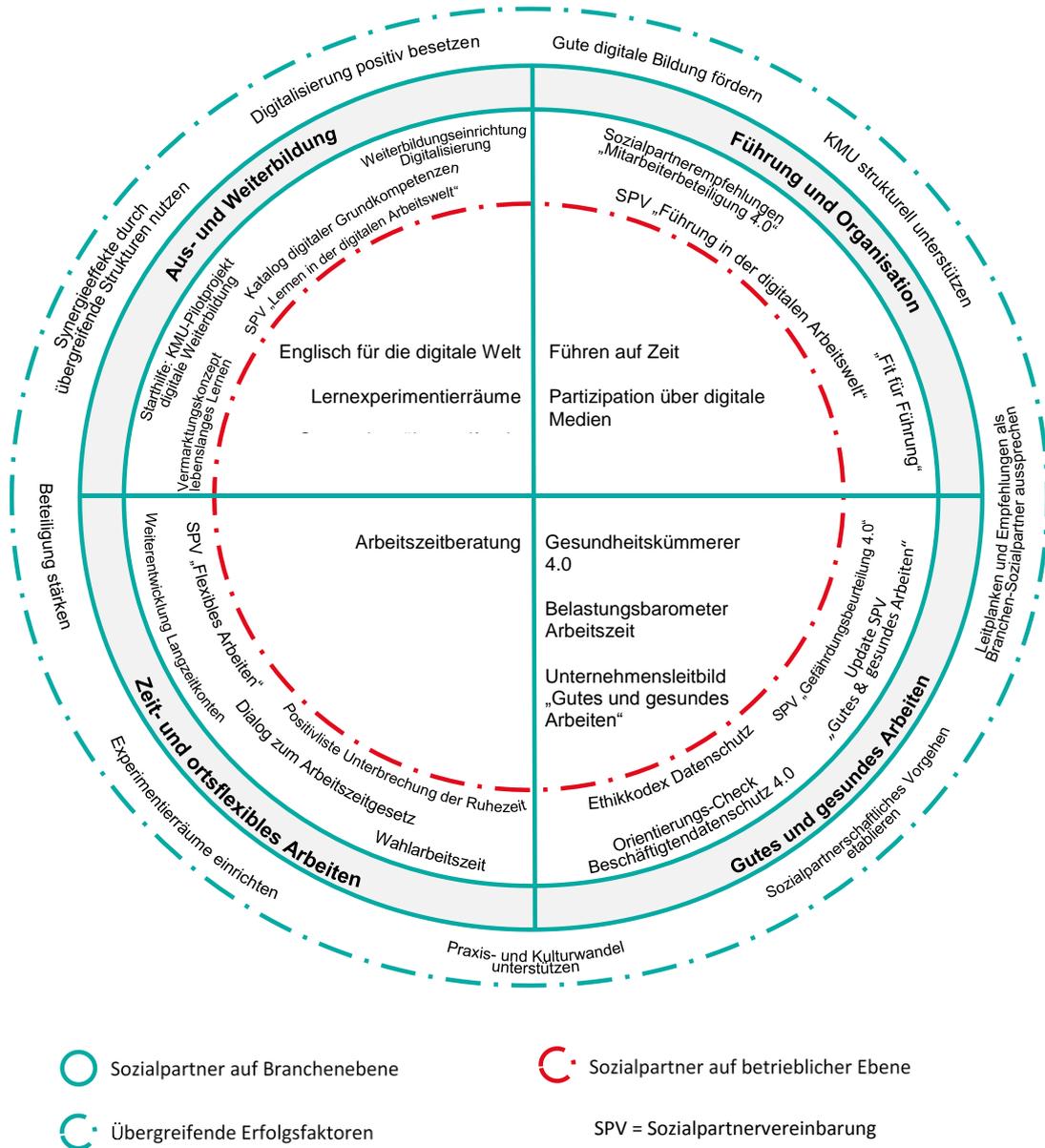
Die **Arbeitsweise** in den Workshops war **sozialpartnerschaftlich und agil**: Die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung wurden von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gemeinsam diskutiert, ebenso wurden die Lösungsansätze in sozialpartnerschaftlich gemischten Teams entwickelt. Dem Thema ("Arbeitswelt von morgen") entsprechend haben sich die Sozialpartner im agilen Arbeiten geübt und unkonventionelle Methoden wie das „Timeboxing“ erprobt. Themen, die es vertieft zu bearbeiten galt, wurden eigenverantwortlich ausgewählt. Dabei sind **Ergebnisse unterschiedlicher Flughöhe** entstanden: Produkte mit hohem Konkretisierungsgrad sind ebenso zu finden wie solche mit Skizzencharakter oder Forderungen nach inhaltlichen Schwerpunktsetzungen. Die Ergebnisse spiegeln genau diesen Prozess des agilen und eigenverantwortlichen Arbeitens wider – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Perfektion. Als Ideenskizzen für sozialpartnerschaftliche Lösungen bedürfen sie einer inhaltlichen Vertiefung.

Am Ende der zweiten Phase wurden die Ergebnisse aller Themengebiete konsolidiert und dabei ähnliche Ideen zusammengeführt sowie themenübergreifende Erfolgsfaktoren identifiziert. Am **9. Mai 2018** hat der **Steuerungskreis** den Ideenkatalog diskutiert und politisch bewertet (vgl. die Empfehlungen des Steuerungskreises am Ende des Berichts).

## 2. Digitalisierung als Chemie-Sozialpartner vorausschauend meistern

Im Folgenden werden zunächst die Faktoren genannt, die in den Augen der Workshopteilnehmer themenübergreifend entscheidend für den Erfolg des digitalen Wandels in der Chemie sind (3.1.). Anschließend werden die in den Workshops entwickelten Lösungsansätze für die Chemie-Arbeitswelt 4.0 in thematischer Sortierung beschrieben (3.2.). Im Anhang finden sich die diesem Ideenkatalog zugrunde liegenden Ideenskizzen („Steckbriefe“).

Die Lösungsansätze, eingebettet in den Zusammenhang allgemeiner Erfolgsfaktoren für die Chemie-Arbeitswelt 4.0, lassen sich in folgender Grafik, dem „**WAI-Ideenkreis**“, darstellen:



2.1. Neun Erfolgsfaktoren für eine gelingende Transformation der Chemie-Arbeitswelt  
 Als Querschnitts-Erfolgsfaktoren für die Bewältigung des digitalen Wandels durch die Chemie-Sozialpartner wurden genannt:

**1. An einem Strang ziehen – sozialpartnerschaftliches Vorgehen etablieren.** Statt sich jeweils allein dem komplexen Thema Arbeiten 4.0 und seinen Herausforderungen zu stellen, sollten die Sozialpartner die Arbeitswelt der Zukunft gemeinsam vorausdenken und gestalten. Das einheitliche Agieren der Chemie-Branche zu Chancen der Digitalisierung stärkt Deutschland als Chemie-Standort und verbessert die globale Wettbewerbsfähigkeit.

- 2. Digitalisierung positiv besetzen.** Die digitale Transformation der Arbeitswelt kommt oft als angstbesetztes Thema (Überforderung durch Veränderung, Verlust von Arbeitsplätzen usw.) daher. Die Chemie-Sozialpartner sollen positive Gegenakzente setzen, indem sie etwa die Vorteile Aspekte der Arbeitswelt 4.0 (z.B. bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben) hervorheben, Digitalisierungs-Hemmnisse abbauen und so das Branchenklima im Sinne einer stärkeren Chancenorientierung beeinflussen.
- 3. Leitplanken und Empfehlungen als Branchen-Sozialpartner aussprechen.** Leitplanken und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit einzelnen arbeitsweltbezogenen Fragestellungen der digitalen Transformation (z.B. zum Thema Datenschutz) stellen einen Mehrwert für die betriebliche Ebene dar, da sie einen Orientierungsrahmen für die Praxis setzen.
- 4. Synergieeffekte durch übergreifende Strukturen nutzen.** Es bietet sich an, Synergieeffekte zu nutzen, die sich aus dem Poolen von Aufgaben oder der zentralen Bereitstellung von Informationen über die Arbeitswelt 4.0 ergeben (z.B. Tool-Empfehlungen). Dazu sollen Betrieben übergreifende Strukturen zur Verfügung gestellt werden.
- 5. Praxis- und Kulturwandel - mehr unterstützen, weniger regeln.** Zentrale Aufgabe der Chemie-Sozialpartner auf Branchenebene muss die Unterstützung der betrieblichen Akteure in der digitalen Transformation sein. Es geht viel weniger um Regulierung als um einen Kulturwandel.
- 6. Beteiligung stärken - Betroffene einbinden.** Als umfassender Veränderungsprozess, der den technologischen Wandel ebenso betrifft wie den der Arbeitswelt, muss die digitale Transformation der Chemie beteiligungsorientiert gestaltet werden. Nur eine frühzeitige, zielgruppenspezifische Einbindung der Beschäftigten macht aus Betroffenen Beteiligte und erhöht die Akzeptanz und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit der Veränderung.
- 7. Gute digitale Führung fördern.** Insofern ein solcher Veränderungsprozess immer auch ein mentaler Prozess ist, kommt den Führungskräften hier eine Schlüsselrolle zu. Führung muss „gute digitale Führung“ werden: wertschätzend, motivierend, orientierend, sinnstiftend, teamorientiert, delegierend. Führung sollte so ernstgenommen werden wie nie.
- 8. KMU strukturell unterstützen.** Kleine und mittlere Unternehmen haben in der Regel nicht die gleichen Möglichkeiten wie große Unternehmen, sich auf die Transformationsprozesse einzustellen. Daher müssen KMU von Anfang an in möglichst viele gemeinsame Aktivitäten eingebunden werden. Es gilt, die Transformation der Chemie-Arbeitswelt KMU-tauglich zu gestalten.
- 9. Experimentierräume einrichten.** Um innovative Lösungen in der Chemie-Arbeitswelt 4.0 auszuprobieren, bietet es sich an, Experimentierräume (z.B. zum Umgang mit neuen Lernkonzepten und Arbeitszeitmodellen, unkonventionelle Personalplanung) einzurichten. Bei erfolgreichem Abschluss dieser Pilotprojekte können die Modelle dann in der gesamten Branche angeboten werden.

## 2.2. Themenspezifische Ideen für eine gelingende Transformation der Chemie-Arbeitswelt

Neben den themenübergreifenden Erfolgsfaktoren für eine gelingende digitale Transformation der Chemie-Arbeitswelt wurden entlang der Themenbereiche Aus- und Weiterbildung 4.0, gutes und gesundes Arbeiten 4.0, zeit- und ortsflexibles Arbeiten 4.0 sowie Führung und Organisation 4.0 themenspezifische Ideen für Lösungsansätze entwickelt. Bei der Frage nach dem, 'was' getan werden muss, wurden nur wenige unterschiedliche Positionen der Sozialpartner sichtbar. Bei dem, 'wie' etwas erreicht werden kann, gab es stellenweise unterschiedliche Sichtweisen. Dem Charakter des WAI-Dialogs folgend, wurden diese jedoch nicht abschließend diskutiert, sondern in den Steckbriefen (siehe Anhang) festgehalten.

### 2.2.1. Themenfeld Aus- und Weiterbildung

Workshop 1: 20. Oktober 2017, Wiesbaden

Workshop 2: 5. Februar 2018, Hannover

Die betrieblichen Experten sehen einen Bedarf und eine Chance in der gemeinsamen Anstrengung für mehr Weiterbildung. Erste Modernisierungsbeiträge für die Erstausbildung<sup>2</sup> liegen bereits vor. Schwerpunkt des gemeinsamen Handelns soll hier die Qualifizierung der Ausbilder und die Modernisierung der Lernmaterialien und -methoden sein.

Als Grundstein für alle weiteren Entwicklungen wird die Erarbeitung eines **gemeinsamen Verständnisses digitaler Grundkompetenzen** der Beschäftigten in der chemischen Industrie angesehen.

Ideen für das gemeinsame Handeln von Sozialpartnern auf Branchenebene und betrieblicher Ebene reichen von der Formulierung einer Sozialpartnervereinbarung zum „Lernen in der digitalen Arbeitswelt“ über die Schaffung einer gemeinsamen Weiterbildungseinrichtung bis hin zur bewussten Bildung von generationsübergreifenden Lerngruppen in den Betrieben. Den Vorschlägen gemeinsam ist ein **starker Akzent auf der Weiterentwicklung der betrieblichen Weiterbildung zu einem Erfolgsfaktor für die Wahrung der Beschäftigungschancen einerseits und die Sicherstellung von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen andererseits**. Da unterschiedliche Chancen zur Realisierung für Groß- und Kleinbetriebe gesehen werden, wird u. a. daran appelliert, „Starthilfen“ zur Entwicklung von Weiterbildungsaktivitäten und -strukturen in kleineren und mittleren Betrieben anzubieten. Unterschiedliche Positionen wurden unter anderem deutlich bei Fragen nach Lern- gleich oder ungleich Arbeitszeit, Eingruppierungen nach Weiterbildungen sowie den Beiträgen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer jeweils zu leisten haben. Auch zu der Finanzierungsfrage von Weiterbildung gab es unterschiedliche Positionen.

### Die konkreten Ideen zum Thema Aus- und Weiterbildung:

---

<sup>2</sup> Wichtige Ausbildungsberufe der Chemie-Branche wurden mit Blick auf digitale Kompetenzen gestärkt: So ist seit August 2018 beim Chemikanten die neue Wahlqualifikation „Digitalisierung und vernetzte Produktion“ verfügbar. Bei den Metall- und Elektroberufen bringen die Berufsbildposition „Digitalisierung der Arbeit, Datenschutz und Informationssicherheit“ sowie optionale Zusatzqualifikationen den Ausbau digitaler Fähigkeiten voran. Bei den M+E-Berufen haben die Chemie-Sozialpartner eine neue, branchenspezifische Zusatzqualifikation „IT-gestützte Anlagenänderung“ realisiert. Mehr Informationen und erste Umsetzungsbeispiele sind abrufbar unter: [www.elementare-vielfalt.de/digitalisierung](http://www.elementare-vielfalt.de/digitalisierung)

## Auf Branchenebene

### **Sozialpartnervereinbarung „Lernen in der digitalen Arbeitswelt“**

Von den Sozialpartnern diskutierte Leitlinien geben branchenweit Orientierung und setzen Standards für die Aus- und Weiterbildung in der digitalisierten Chemiebranche. Inhaltlich beschrieben werden beispielsweise optimale Rahmenbedingungen zum Lernen (z.B. Lernzeit und Lernort), die Notwendigkeit, auf betrieblicher Ebene eine integrierte Weiterbildungsstrategie zu entwickeln, individualisierte Lernansätze und Grenzen beim Umgang mit digitalen Lerntools.

### **Weiterbildungseinrichtung Digitalisierung**

Eine sozialpartnerschaftlich verantwortete Einrichtung fördert und unterstützt Beschäftigte mit sich stark verändernden Aufgabenprofilen bei Transfermaßnahmen frühzeitig und schafft damit die Grundlage für neue Beschäftigungschancen innerhalb oder außerhalb der Chemiebranche. Sie leistet damit einen Beitrag, Fachkräfte zu sichern und die Produktivität zu fördern. Die Weiterbildungseinrichtung ersetzt weder die betriebliche Weiterbildung noch dient sie der Höherqualifizierung von Beschäftigten. Zielgruppe sind Mitarbeiter von Unternehmen im Organisationsbereich der Chemie-Arbeitgeberverbände. Finanzierung und Förderkriterien wurden nicht weiter diskutiert.

### **Vermarktungskonzept lebenslanges Lernen/Weiterbildung**

Die positive Vermarktung der Digitalisierungschancen für die Chemiebranche wirkt der vorherrschenden negativen Haltung gegenüber den anstehenden Veränderungen entgegen. Über eine zielgruppenspezifische Ansprache werden die unterschiedlichen Akteure der Chemiebranche für das Thema lebenslanges Lernen sensibilisiert und motiviert. Mit einem strategischen Vermarktungskonzept wird der Weg geebnet, für die Digitalisierung notwendiges lebenslanges und integriertes Lernen zu realisieren.

### **Starthilfe: KMU - Pilotprojekt digitale Weiterbildung**

Miteinander und voneinander lernen stärkt die deutsche Chemiebranche im internationalen Vergleich. KMU stehen dabei vor besonderen strukturellen Herausforderungen angesichts der Geschwindigkeit der Digitalisierung. Pilotbetriebe bei der Entwicklung und Umsetzung einer Weiterbildungsstrategie zu unterstützen und aus den gesammelten Erfahrungen für die gesamte Chemiebranche zu lernen ist hier die Idee.

### **Katalog digitaler Grundkompetenzen**

Um als Branche fit für die Digitalisierung zu sein, müssen zunächst alle verstehen, was sich unter „Kompetenzen digitalen Arbeitens“ bzw. „digitalen Kompetenzen“ verbirgt. Die Idee ist, als Sozialpartner der Chemiebranche unter anderem folgende Fragen zu diskutieren: Welche bewährten Kompetenzen müssen erhalten bleiben? Aufgrund welcher Anforderungen sollten welche neuen Kompetenzen in das Portfolio aufgenommen werden? Wie sehen die Grundkompetenzen digitalen Arbeitens für verschiedene Beschäftigtengruppen aus? Eine übergreifende Definition der benötigten Kompetenzen gibt den Betrieben der Branche Orientierung und setzt branchenübergreifend Standards für die Digitalisierung.

## Auf betrieblicher Ebene

### **Lernexperimentierräume**

Lernexperimentierräume auf betrieblicher Ebene unterstützen und fördern persönliches und organisationales Lernen. Hier können beispielsweise neue Technologien, Prozesse oder Zusammenarbeitsmodelle erprobt, optimiert und dann in den betrieblichen Alltag überführt werden. Fehler haben keine negativen Konsequenzen und können in geschütztem Raum reflektiert werden.

### **Generationenübergreifende Lerngruppen**

Die Einführung generationenübergreifender Lerngruppen für alle Beschäftigtengruppen (z.B. Labor, Technik, Produktion, Verwaltung) fördert eine Kultur lebenslangen und eigenverantwortlichen Lernens und Arbeitens. Zudem wird Wissen im Betrieb erhalten und eine Kultur des generationenunabhängigen Miteinanders etabliert.

### **Englisch für die digitale Arbeitswelt**

Digitalisierung und Globalisierung verstärken sich wechselseitig. Um als Chemiebranche wettbewerbsfähig zu bleiben, sollen die Englischkenntnisse der Mitarbeiter ausgebaut werden. Über zweisprachige in den Arbeitsprozess integrierte technische Hilfsmittel/Anleitungen (z.B. Produktions-iPad in zwei Sprachen) wird das Lernen ermöglicht.

#### 2.2.2. Themenfeld gutes und gesundes Arbeiten

Workshop 1: 26. Oktober 2017, Wiesbaden

Workshop 2: 30. Januar 2018, Hannover

In den Workshops zu gutem und gesundem Arbeiten wurde ein gemeinsames Verständnis entwickelt, dass sich durch die Digitalisierung die Chance bietet, gesundheitsgefährdende und gesundheitsbelastende Arbeitsplätze zu minimieren. Festgehalten wurde aber auch, dass z. B. durch schnellere Arbeitsprozesse oder mobiles und flexibles Arbeiten die bestehenden Systeme zur Identifizierung von Gefährdungen konsequent angewendet und auf die neuen Arbeitsbedingungen angepasst werden müssen (v.a. die klassische „Gefährdungsbeurteilung“). Ziel ist es, die identifizierten Gefährdungen durch geeignete Maßnahmen zu vermeiden. **Insbesondere die psychischen Faktoren sollen hier eine größere Aufmerksamkeit bekommen.** Zudem wurde das Thema **Beschäftigtendatenschutz prominent** im Zusammenhang mit gutem und gesundem Arbeiten genannt. Sowohl ein sozialpartnerschaftlich verabredeter „**Orientierungs-Check**“ als auch ein „**Ethikkodex**“ zum Umgang mit Daten in der digitalen Arbeitswelt finden sich auf der Ideenliste. Vorgeschlagen wird außerdem die Weiterentwicklung der bestehenden Sozialpartnervereinbarung zum guten und gesunden Arbeiten in der Chemiebranche; sie soll Aspekte der Digitalisierung aufnehmen. Mit einer solchen Vereinbarung soll das gemeinsame Ziel zur Entwicklung von gesundheitsförderlichen Arbeitsplätzen beschrieben werden, die Betriebsparteien sollen die Empfehlungen umsetzen. Die Entwicklung einer „Arbeitsbelastungs-App“ als Belastungsbarometer, mit der Beschäftigte rasch die Grenzen der Belastbarkeit erkennen und steuern können, ist ein Vorschlag, der die zusätzlichen Möglichkeiten der Digitalisierung für die Arbeitsgestaltung nutzt und eine unterstützende Wirkung entfalten kann. Dissens bestand beim Thema „befristete Arbeitsverträge“. Eine ungesicherte Zukunft des Arbeitsplatzes wird von der Arbeitnehmerseite als psychische Belastung empfunden.

## Die konkreten Ideen zum Thema gutes und gesundes Arbeiten:

### Auf Branchenebene

#### **Orientierungs-Check „Beschäftigtendatenschutz 4.0“**

Die optimale Nutzung von Daten ist für Unternehmen und Beschäftigte von Vorteil. Ein bewerteter Überblick über die in einem Unternehmen vorhandenen Daten (z.B. Klassifizierung in sensible personenbezogene Daten; prozessoptimierende Daten; „Nebenprodukt“) gibt Arbeitnehmern und -gebern Orientierung für eine versachlichte Debatte und hilft, zukünftige Entscheidungen effektiver zu treffen. Der tatsächliche Missbrauch und die Sorge um den Missbrauch von Daten gehen zurück, was psychische Belastungsfaktoren verringert. Ein Orientierungscheck im Fragenformat hilft den Betrieben, ihren Beschäftigten Orientierung im "Datendschungel" zu geben.

#### **Update Sozialpartnervereinbarung „Gutes und gesundes Arbeiten in der Chemiebranche“**

Die bereits bestehende Sozialpartnervereinbarung zu gutem und gesundem Arbeiten soll um den Aspekt 4.0 erweitert werden. Berücksichtigt werden sollen beispielsweise generelle psychische Belastungsfaktoren und der wachsende Anspruch an Selbstorganisation und Flexibilität.

#### **Ethikkodex Datenschutz**

Ein von den Sozialpartnern auf Branchenebene abgestimmter Ethikkodex zum Thema Datenschutz gibt Leitplanken im Betrieb und führt zu einer einheitlicheren Vorgehensweise in der Chemiebranche. Diskussionen und Entscheidungen im Betrieb werden erleichtert. Der Ethikkodex kann beispielsweise als Präambel in die Sozialpartnervereinbarung aufgenommen werden.

#### **Sozialpartnervereinbarung „Gefährdungsbeurteilung 4.0“**

Gefährdungsbeurteilungen sind heute noch nicht überall in den betrieblichen Alltag integriert. Für die anstehenden Veränderungen ist die bisherige Vorgehensweise zudem nicht flexibel genug. Um mit dem technologischen Fortschritt Schritt halten zu können, bedarf es einer Sozialpartnervereinbarung, die vorausschauend das Thema Gefährdungsbeurteilung in der digitalisierten Arbeitswelt erleichtert und beispielsweise Mensch-Maschine-Interaktionen aufgreift.

### Auf betrieblicher Ebene

#### **Unternehmensleitbild „Gutes und gesundes Arbeiten“**

Gesundheit soll in die Unternehmensleitbilder aufgenommen und vom Management vorgelebt werden. Sowohl Strukturen und Arbeitsbedingungen als auch Führung sind dabei auf den Erhalt der Gesundheit aller Beschäftigten auszurichten.

#### **Gesundheitskümmerer 4.0**

Über eine Ansprechperson für das Thema Gesundheit im digitalisierten Berufsalltag werden Bedenken und Fragen der Arbeitnehmer zielgerichtet beantwortet. Für Beschäftigte nicht leicht ersichtliche positive Effekte der Digitalisierung werden in den Fokus gerückt und führen zu einem

gesünderen und besseren Arbeiten. Zudem wird die Akzeptanz, beispielsweise neu eingeführter Technologien, erhöht.

### **Belastungsbarometer Arbeitszeit**

Mithilfe einer App (z.B. Ampelsystem) erhalten relevante Zielgruppen (denkbar: Mitarbeiter, Führungskräfte, Personalabteilung, Betriebsrat) einfache Analysen der tatsächlich erbrachten Arbeitszeit. Planungen können hinsichtlich zeitnaher Entlastungen bei Überbelastung oder besserer Auslastung bei Unterbelastung optimiert werden. Das Belastungsbarometer erfordert den vertrauensvollen Umgang miteinander und eine sensible Handhabung der erhobenen Daten.

#### 2.2.3. Themenfeld zeit- und ortsflexibles Arbeiten

Workshop 1: 25. September 2017, Wiesbaden

Workshop 2: 31. Januar 2018, Hannover

Die Sozialpartner sehen es als wichtige Aufgabe an, Themen rund um Arbeitszeit und -ort an die Bedingungen der digitalen Arbeitswelt anzupassen. Gemeinsame Auffassung im Themenfeld „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten“ ist, dass sozialpartnerschaftliche Lösungen auf tarifvertraglicher und betrieblicher Ebene derzeit nur im gegebenen Rahmen des Arbeitszeitgesetzes gefunden werden können. Vorgeschlagen wurde daher, u.a. eine gemeinsame Auffassung zur Gestaltung und Regelung von **flexiblen Arbeitszeiten** in einer **Sozialpartnervereinbarung** zu entwickeln, an der sich die Unternehmen der chemischen Industrie orientieren können. Die bestehenden tarifvertraglichen Flexibilisierungsinstrumente sollen aus Sicht der Workshopteilnehmer an die neuen Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung angepasst werden.

Vorgeschlagen werden zudem betriebliche **Berater für Arbeitszeitmodelle**. Diese „Berater“ sollen die betrieblichen Akteure bei der Vereinbarung von Arbeitszeitmodellen unterstützen.

Offen und mutig haben sich Workshopteilnehmer bei dem Versuch gezeigt, eine Positivliste für mögliche Unterbrechungen der Ruhezeit zu formulieren. Diese Beispiele können aber nur im Rahmen eines neuen Gesetzes wirksam werden.

#### Die konkreten Ideen zum Thema orts- und zeitflexibles Arbeiten:

##### Auf Branchenebene

#### **Positivliste Unterbrechung der Ruhezeit**

Die Positivliste beschreibt Tätigkeiten, die die gesetzliche Ruhezeit nicht unterbrechen sollen. Einzubeziehende bei der Formulierung sind die Art der Tätigkeit, die Länge der Unterbrechung und das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit. Mit der Positivliste wird der im Arbeitsalltag gelebten Realität Rechnung getragen und der Politik aufgezeigt, bei welchen Tätigkeiten die Sozialpartner eine Unterbrechung und damit einen Neubeginn der Ruhezeit nicht für notwendig erachten.

## **Sozialpartnervereinbarung „Flexibles Arbeiten“**

Auf Branchenebene festgelegte Leitplanken für flexibles Arbeiten erleichtern die praktische Ausgestaltung im Betrieb. Sozialpartnerschaftlich besprochen werden sollen unter anderem Regelungen zur Erreichbarkeit, die Stärkung der Eigenverantwortung und der Konflikt zwischen ergebnisorientiertem Arbeiten und Präsenzkultur. Zudem soll auf die für mobiles Arbeiten notwendige Vertrauenskultur im Unternehmen hingewiesen werden.

## **Dialog zum Arbeitszeitgesetz**

Über die sozialpartnerschaftliche Diskussion von Chancen und Risiken einer möglichen Veränderung des Arbeitszeitgesetzes soll der Mehrwert für Unternehmen bei gleichzeitigem Schutz der Beschäftigten herausgestellt werden.

## **Weiterentwicklung Langzeitkonten**

Über innovative Langzeitkonten wird lebensphasenorientierte Arbeitszeit (z.B. für Weiterbildung, Pflege, Kinderbetreuung, private Interessen, Übergang in den Ruhestand) realisierbar. Verwendungsmöglichkeiten sollen modernisiert und beispielsweise Sabbaticals in den Tarifvertrag aufgenommen werden. Positive und negative Wertguthaben helfen bei der Flexibilisierung und erhöhen die Attraktivität des Arbeitsplatzes.

## **Wahlarbeitszeit**

Diskutiert wurde zudem, ob ein tariflicher Rahmen benötigt wird (z.B. Orientierung am Potsdamer Modell), innerhalb dessen Arbeitnehmer und Arbeitgeber dauerhaft oder temporär Arbeitszeiten ober- oder unterhalb der normalen Arbeitszeit vereinbaren können. Über **Wahlarbeitszeit** wird lebensphasenorientiertes Arbeiten und eine verbesserte Reaktionsfähigkeit der Unternehmen auf Auftragsschwankungen ermöglicht.

## **Auf betrieblicher Ebene**

### **Arbeitszeitberatung**

Um Fragen rund um Arbeitszeit adäquat und zeitnah beantworten zu können, soll eine betriebliche Arbeitszeitberatung eingeführt werden. Sie berät beispielsweise bei Fragestellungen zu Arbeitszeitmodellen (z.B. Flexibilisierung von Schichtmodellen, Grundlagen von Vertrauensarbeitszeit), zur Arbeitsorganisation (z.B. Organisation von Arbeitspaketen mit Rücksicht auf zeitnahe Entlastung bei Mehrarbeit) und zu technischen Möglichkeiten.

#### 2.2.4. Themenfeld Führung und Organisation

Workshop 1: 27. Oktober 2017, Wiesbaden

Workshop 2: 31. Januar 2018, Hannover

In den Workshops zu „Führung und Organisation 4.0“ wurde übereinstimmend festgestellt, dass die moderne Arbeitswelt die **Anpassung von Führungsstilen und Führungskompetenzen** erfordert. Vorgeschlagen werden daher Qualifizierungen für Führungsaufgaben. Die sozialpartnerschaftliche Entwicklung von entsprechenden Inhalten, etwa in Form eines **Leitbildes**, wird empfohlen. Die neuen Führungskonzepte müssen aus Sicht der betrieblichen Experten auch durch weiterentwickelte Formen der Mitarbeiterbeteiligung ergänzt werden. Beides soll Gegenstand einer **Sozialpartnervereinbarung** zu Führung und Organisation in der Branche sein. Thematisiert werden soll zudem die Verfügbarkeit und Verwendung von digitalen Endgeräten und entsprechenden Auswertungssystemen für Abstimmungsprozesse in den Betrieben (z.B. Online-Voting). Stimmungen und Haltungen in der Belegschaft können so zeitnah abgefragt werden. Festgelegte Mitbestimmungsmöglichkeiten, wie sie sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergeben, sollen nicht ersetzt werden.

#### Die konkreten Ideen zum Thema Führung und Organisation:

##### Auf Branchenebene

#### **Sozialpartnervereinbarung „Führung in der digitalen Arbeitswelt“**

Die sozialpartnerschaftliche Vision von guter Führung in der digitalen Arbeitswelt soll in einer Sozialpartnervereinbarung entwickelt werden. Sie ist Grundlage für gute Arbeit 4.0. Aufgegriffen werden sollen Themen rund um moderne Führungsstile, Führungskompetenzen, die Anpassung von Organisationsstrukturen und die Verankerung im Unternehmensleitbild.

#### **Sozialpartnerempfehlungen „Mitarbeiterbeteiligung 4.0“**

Rahmen von Mitarbeiterbeteiligung sind zukünftig neu zu definieren. Zielgruppen, notwendige Voraussetzungen, Anforderungen und Grenzen sollen festgelegt und auch zukunftsfähige Themen, wie die Verwendung von Algorithmen, einbezogen werden. Über eine gemeinsame Definition und Empfehlungen der Sozialpartner werden realistische Erwartungen und Mindestbedingungen für die Branche gesetzt.

#### **„Fit für Führung 4.0“**

Mit der Digitalisierung verändert sich die Vorstellung davon, was gute Führung ist. In allen vier Workshops wurden Ideen, wie Führungskräfte gut auf die sich permanent verändernde Arbeitswelt vorbereitet werden können, entwickelt; sie werden hier unter dem Schlagwort „Fit für Führung 4.0“ subsumiert. Es bestand große Übereinstimmung: Jenseits der üblichen und wichtigen Managementaufgaben umfasst gute Führung zukünftig u.a. Themen rund um gute und gesunde Zusammenarbeit in der digitalen Arbeitswelt, Förderung von eigenverantwortlichem Arbeiten, Kommunikation von Veränderungsprozessen u.a. Eine Führungskräfteakademie auf Branchenebene, Austauschplattformen speziell für Führungskräfte oder gezieltes Coaching von Führungskräften sind beispielhafte Ideen, die es in einem Gesamtkonzept zu verknüpfen gilt.

## Auf betrieblicher Ebene

### **Führen auf Zeit**

Klassische Karrierebilder verändern sich mit fortschreitender Digitalisierung; Führung erfordert neue Kompetenzen. ‚Führen auf Zeit‘ als neues Modell bietet die Möglichkeit, Kompetenzen optimal einzusetzen und zu entwickeln. Personen werden durch die Übernahme von Teilverantwortungen oder von befristeten Führungsaufgaben an ihre Führungsaufgabe herangeführt – und ggf. auch wieder davon weggeführt. Gleichzeitig wird das Personalmanagement der Betriebe flexibler, und die Reaktionsgeschwindigkeit bei notwendigen Veränderungen steigt.

### **Partizipation über digitale Medien**

Durch die gezielte Förderung und Anwendung digitaler Partizipationsformen (z.B. Live-Online-Meinungsumfragen bei Mitarbeiterversammlungen) können Mitarbeiter unmittelbar in Entscheidungen einbezogen und Stimmungen abgefragt werden. Wichtig ist, sozialpartnerschaftlich zu reflektieren, welche Entscheidungen mitbestimmungsrelevant sind und welche nicht. Der Einsatz digitaler Medien soll unterstützend sein, Beteiligung erleichtern und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb erhöhen.

#### 2.2.5.Appelle an die Politik

Auch an die Politik gerichtete Appelle wurden benannt, um eine gute Rahmung des Transformationsprozesses der Chemiebranche gewährleisten zu können. Über das weitere Vorgehen mit den Appellen an die Politik beraten die Vorstände von IG BCE und BAVC am 30. November 2018 im Rahmen ihrer jährlichen Klausur.

### 3. Fazit und weiteres Vorgehen

Um ein so komplexes Phänomen wie die „Digitalisierung der Chemie-Arbeitswelt“ auch nur annähernd in den Griff zu bekommen, **muss man fokussieren**: was die Themenauswahl, den zeitlichen Rahmen, die Zahl der Teilnehmer, das Dialogformat betrifft: Die Chemie-Sozialpartner haben sich auf vier Themenfelder beschränkt – ohne damit zu behaupten, andere Aspekte von Arbeiten 4.0 seien irrelevant; sie haben den Expertendialog innerhalb eines halben Jahres durchgeführt – wohl wissend, dass eine echte Durchdringung der Materie vermutlich Jahre bräuchte; sie haben gut 100 Experten aus Unternehmen und Verbänden zusammengebracht – und können damit keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben; sie haben sich für das Format „4x2 Workshops“ entschieden – mit entsprechend straffer Zeitplanung.

Innerhalb des gegebenen Rahmens lässt sich ein zweigeteiltes Fazit ziehen: eines, dass die erarbeiteten **Inhalte** – die Ideen für die Gestaltung der Chemie-Arbeitswelt 4.0 – betrifft, und eines, das sich auf die **Form** von „WORK@INDUSTRY4.0“ – den „offenen Dialog im geschlossenen Raum“ – bezieht.

#### Konsensfähige Inhalte ...

Die Chemie-Sozialpartner waren sich schnell einig, dass Ideen für die Gestaltung der Chemie-Arbeitswelt 4.0 auf **verschiedenen Ebenen** ansetzen müssen: Mal ist die Politik, mal sind die Sozialpartner Adressat der Überlegungen. In den Workshops lag der **Schwerpunkt** eindeutig darauf, was **die Sozialpartner selbst** – auf Branchen- wie auf betrieblicher Ebene – tun können, um die Arbeitswelt der Zukunft (gemeinsam) zu gestalten. So ist eine Art „**To-do-Liste**“ entstanden. Was die Sozialpartner, besonders auf Branchenebene und über (Orientierung stiftende) Leitplanken und Empfehlungen, selbst bewegen können, hat eine weit größere Rolle gespielt als der „Ruf nach dem Gesetzgeber“. Dabei haben sich die Diskussionen auf das **Identifizieren von Gemeinsamkeiten** konzentriert; der vorhandene Dissens wurde nicht ausgeblendet, aber im Sinne einer Lösungsorientierung auch nicht vertieft.

- a) Die Workshops zu **Aus- und Weiterbildung** hatten fast ausschließlich Themen der *Weiterbildung* zum Inhalt (vgl. aber Fußnote 2). Im lebenslangen Lernen, so die Teilnehmer, liege der Schlüssel sowohl für die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Das Ideenspektrum reicht von der Definition eines Katalogs digitaler Grundkompetenzen über eine Sozialpartnervereinbarung „Lernen in der digitalen Arbeitswelt“ bis hin zu einer Einrichtung auf Branchenebene, die Weiterbildungen im Kontext der Digitalisierung fördern soll.
- b) Die Experten für **gutes und gesundes Arbeiten** haben klar die Ambivalenz gesehen und benannt, die mit der Einführung digitaler Technologien im Arbeitsalltag einhergeht: Den neuen Möglichkeiten der *Entlastung* wurden neue *Belastungen*, namentlich solche psychischer Art, gegenübergestellt. Die von den Sozialpartnern entwickelten Ideen zielen vor allem auf eine bessere Handhabung Letzterer: Ein (betriebliches) „Belastungsbarometer“ zur Arbeitszeit wurde ebenso vorgeschlagen wie Sozialpartnervereinbarungen zu „gutem und ge-

sundem Arbeiten 4.0“ oder zu Gefährdungsbeurteilungen in der digitalen Arbeitswelt. Bemerkenswert ist, dass das Thema Beschäftigtendatenschutz eine prominente Rolle im Zusammenhang mit der Gesundheit der Mitarbeiter gespielt hat. Sowohl ein sozialpartnerschaftlich verabredeter „Orientierungs-Check“ als auch ein „Ethikkodex“ zum Umgang mit Daten in der digitalen Arbeitswelt finden sich auf der Ideenliste.

- c) Insofern **zeit- und ortsflexibles Arbeiten** durch digitale Technologien erheblich an Bedeutung für Unternehmen und Beschäftigte gewinnt, stand die Frage „Was stiftet Orientierung?“ im Mittelpunkt der Workshop-Diskussionen: Für die Unternehmensebene brachten die Experten zum Beispiel eine „betriebliche Arbeitszeitberatung“ ins Spiel, für die Branchenebene eine Sozialpartnervereinbarung zum „flexiblen Arbeiten“. Es ist den Teilnehmern gelungen, die Debatte um eine Anpassung des Arbeitszeitgesetzes an die digitale Welt mit Ideen zu bereichern, die jenseits der bekannten Pole (Flexibilisierung vs. Bewahrung des Arbeitszeitgesetzes) liegen („Positivliste Unterbrechung der Ruhezeit“).
- d) **Führung/Organisation** wurde nicht nur von den Teilnehmern an den gleichnamigen Workshops, sondern von der großen Mehrheit aller Teilnehmer am Dialogprozess als zentraler Hebel dafür gesehen, dass sich die Chemie-Arbeitswelt hin zu einer Arbeitswelt 4.0 entwickeln kann. Einig waren sich alle: Unser Führungsverständnis wandelt sich. Dieser Wandel muss proaktiv gestaltet und begleitet werden. Dabei müssen nach Auffassung der Teilnehmer „Führen 4.0“ und „Arbeiten 4.0“ ineinandergreifen; so wie Führungskräfte befähigt werden müssen, *mehr Verantwortung für ihre Mitarbeiter* zu übernehmen, müssen Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, *mehr Eigenverantwortung* zu übernehmen. Die von den Teilnehmern entwickelten Ideen zielen entsprechend auf eine Stärkung von Verantwortung sowie verbesserte Kommunikation und Beteiligung ab: Vorgeschlagen wurden etwa eine Sozialpartnervereinbarung „Führen in der digitalen Arbeitswelt“, Handreichungen zu „Führen 4.0“ und „Arbeiten 4.0“ oder Empfehlungen zu digitalen Formen der Partizipation (zum Beispiel Online-Meinungsumfragen).

Über alle Themenbereiche hinweg haben die Teilnehmer des Dialogprozesses eine Reihe von **allgemeinen Erfolgsfaktoren** genannt, die aus ihrer Sicht Voraussetzung für eine gelingende Transformation der Chemie-Arbeitswelt sind. Dazu zählen insbesondere: die gemeinsame Behandlung des Themas Arbeiten 4.0 durch die Sozialpartner; eine Positivbesetzung der Debatte als Gegenakzent zur verbreiteten Rede Jobabbau oder gar „Ende der Arbeit“; das Setzen von Leitplanken und Empfehlungen sowie das Bereitstellen von Handlungshilfen; das Einbinden von KMU; die Behandlung von Arbeiten 4.0 als Thema des mentalen und kulturellen Wandels – mit guter Führung und Beteiligung als Eckpfeilern.

Aus der Tatsache, dass die sich die Diskussionen in den Workshops auf die Erstellung einer Ideensammlung für die Branche und damit auf die Frage „Was können wir selbst tun?“ konzentriert haben, folgt fast zwangsläufig, dass sich die **Forderungen an die Politik** in einem überschaubaren Rahmen hielten. Ein Großteil der Appelle bezieht sich auf das Bildungssystem (digitale Bildung fördern, materielle und personelle Ausstattung der Schulen verbessern, Föderalis-

musdiskussion führen usw.); auch wurde angeregt, die Sozialversicherungssysteme an die zunehmend nichtlinearen Erwerbsbiografien anzupassen; schließlich gab es Vorschläge allgemeiner, nicht die Arbeitswelt betreffender Art wie den, die digitale Infrastruktur der Volkswirtschaft (Breitbandausbau usw.) zu forcieren.

#### ... in einem innovativen Format

Mit „WORK@INDUSTRY4.0“ haben die Chemie-Sozialpartner Neuland betreten. Ausgehend von der Annahme, dass sich **komplexe Zukunftsfragen** wie die Digitalisierung der Arbeitswelt **besonders gut im Dialog und mit der „Weisheit der Vielen“** angehen oder gar bewältigen lassen, haben sich BAVC und IG BCE für ein Format entschieden, das genau dem Rechnung trägt: Sie haben zum einen dafür Sorge getragen, dass in den Workshops in einem echten Dialog – offen, untaktisch, jenseits eingeübter Rollen – an Problemen und Lösungsansätzen gearbeitet werden kann; die Sozialpartner haben als *Sozialpartner*, nicht als *Tarifparteien* diskutiert. Zum anderen wurde darauf geachtet, dass der Dialog von Experten bestritten wurde, die über entsprechendes Know-how auf den verschiedenen Themenfeldern verfügen; die Gefahr von praxisfernen „Kopfgewürten“ konnte so minimiert werden.

Das **Herzstück von „WORK@INDUSTRY4.0“** waren die **Workshops**: Hier haben Vertreter von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite – in sozialpartnerschaftlich gemischten Teams – Lösungsansätze für die Arbeitswelt von morgen entwickelt. Mithilfe agiler Methoden wie dem „Timeboxing“ entstanden Ideen auf unterschiedlichen Flughöhen: Produkte mit hohem Konkretisierungsgrad sind ebenso zu finden wie solche mit Skizzencharakter oder Forderungen nach inhaltlichen Schwerpunktsetzungen. Worauf es ankommt: Der **Ideenkatalog** ist nicht nur Ergebnis eines Dialogs von Experten, er ist auch – gerade, weil die einzelnen Ideen in Sozialpartner-Teams entstanden sind – **zumindest prinzipiell konsensfähig**.

„WORK@INDUSTRY4.0“ ist ein neues, **zukunftsträchtiges Format der Chemie-Sozialpartnerschaft**. Indem es Dialog, Expertise und Konsensorientierung miteinander verbindet, stellt es genau die Ressourcen bereit, die Voraussetzung für jeden gelingenden Veränderungs-Prozess sind: Einbindung der relevanten Akteure und transformationsnotwendiges Know-how.



## Wie es weitergeht...

### Empfehlungen des [WORK@INDUSTRY4.0-Steuerungskreises](#)

In unserer Sitzung am 4. Oktober 2018 haben wir uns mit dem Folgeprozess des Sozialpartnerdialogs WORK@INDUSTRY4.0 beschäftigt und dabei auch diesen Bericht angenommen.

Bereits in unserer letzten Sitzung am 9. Mai hatten wir den Berichtsentwurf und die mündlichen Darstellungen der Arbeitsweise und Ergebnisse beraten. Wir waren beeindruckt vom Engagement und der Offenheit, mit der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die relevanten Themen bearbeitet haben. Wir haben damals beschlossen, den Bericht erst zu veröffentlichen, wenn klar ist, welche Folgeprozesse aus ihm hervorgehen sollen. Projektskizzen möglicher Folgeprozesse wurden daher erarbeitet und mit Experten aus IG BCE und BAVC hinsichtlich ihrer Machbarkeit besprochen und anschließend durch den Steuerungskreis finalisiert.

Wir empfehlen den Vorständen von IG BCE und BAVC (Spitzengespräch am Ende 30. November), Sozialpartner-Projekte auf folgenden Themenfeldern auf den Weg zu bringen:

1. **Weiterbildungsstrategie:** Entwicklung einer Strategie, die den Weiterbildungs-Anforderungen der digitalen Arbeitswelt (z.B. beschleunigte Veränderung von Qualifikationsanforderungen und Berufsbildern) Rechnung trägt. Die Strategie soll das Spektrum sinnvoller Optionen für den Umgang mit dem Thema Weiterbildung auf Branchenebene enthalten. Welche Formate und Inhalte benötigt die Branche, um sich gut für die Weiterbildung im digitalen Zeitalter aufzustellen?
2. **Arbeitszeitrahmen:** Erarbeitung von Fallgruppen, für die bei gleichbleibendem Schutzniveau eine Weiterentwicklung des Arbeitszeitgesetzes vorstellbar ist. Der entsprechende Dialog der Sozialpartner kann im Rahmen der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten „Experimentierräume“ und unter wissenschaftlicher Begleitung durchgeführt werden.
3. **Daten und Algorithmen:** Entwicklung einer Leitlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten und Algorithmen sowie von Praxishilfen, die den Charakter einer „Verfahrenshilfe“ für die Betriebsparteien haben. Chancen und Schutz sollen sich die Waage halten.
4. **Mitarbeiterbeteiligung und Führung:** Entwicklung eines Leitbildes zu guter Führung 4.0 sowie von Praxishilfen, die die Betriebsparteien dabei unterstützen, das Leitbild zu verwirklichen.
5. **Gesundes Arbeiten:** Anpassung der Sozialpartner-Initiative „Gutes und gesundes Arbeiten in der Chemie-Branche“ vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Es sollen mögliche neue Auswirkungen digitaler Technologien auf die Gesundheit identifiziert und Vorschläge unterbreitet werden, wie sich Gesundheitsgefahren vermeiden lassen. Welche belastenden und gesundheitsgefährdenden Tätigkeiten können durch digitale Anwendungen (z.B. Sensoren, Roboter) vermieden oder reduziert werden? Wie lassen sich damit Beschäftigungsfähigkeit und Teilhabe am Arbeitsleben verbessern?
6. Darüber hinaus sollen die Kommunikationsverantwortlichen beider Seiten auf Bundes- und regionaler Ebene zeitnah ein **Kommunikationskonzept** für die Begleitung von WORK@INDUSTRY4.0 entwickeln.

Was die Formate angeht, hat sich die „WAI-Methode“ - Dialog auf Expertenebene, „offener Dialog im geschlossenen Raum“, agile Arbeitsweise - bewährt. Sie sollte für geeignete Themen beibehalten werden

Die Projekte sollen von den Vorständen angenommen werden.

Hannover, 4. Oktober 2018

## 4. Anhang

### a) Statements von Koordinierungsteam-Mitgliedern:



**Hasan Allak:** „Ich war nach kurzer Zeit überrascht wieviel Gemeinsamkeiten wir in der Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern gefunden haben.“

Wir haben sehr zügig große Schnittmengen gefunden. Das gilt sowohl in Inhalten, Positionen und auch den entsprechend identifizierten Handlungsfeldern. Ich ziehe eine sehr positive Bilanz aus dem Prozess und möchte die Sozialpartner dazu ermutigen bei dem Thema „Industrie 4.0“ den Fokus auf die Chancen zu setzen aber natürlich auch dabei die Risiken und Erwartungen für alle Betroffenen gleichrangig zu berücksichtigen.“

**Katharina Koba:** „Das Besondere an dem WAI-Dialog waren die innovativen und praxisnahen Lösungsansätze, die wir innerhalb kurzer Zeit gemeinsam erarbeitet haben. Es war schön zu sehen, an wie vielen Stellen die Sozialpartner wider Erwarten die gleiche Auffassung vertreten. Der Dialog zeigt, dass man Mut haben sollte, neue Formate auszuprobieren und frühzeitig zukunftsge wandte Themen anzugehen und umzusetzen.“



**Vadim Lenuck:** „Gemeinsam „auf Augenhöhe“ in einen fruchtbaren Austausch zu guter Arbeit zu treten macht den WAI-Dialog besonders. Es wurden schnell, gute Ergebnisse mit unterschiedlichen Methoden erarbeitet. Dabei haben wir uns auch besser kennengelernt. Es ist gut in einem ergebnisoffenen Dialog zu gehen. Es lohnt sich!“



**Manuela Martin:** „Das Besondere am WAI-Dialog für mich ist der gemeinsame Dialog von hauptamtlichen und betrieblichen Vertretern der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu aktuellen Themen mit hoher Relevanz und zu zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt: kreativ, engagiert, respektvoll und praxisnah – ohne sich den Anforderungen und Grenzen von Verhandlungen unterwerfen zu müssen. Das Besondere ist auch das Ziel, die gegenseitigen Argumente zu verstehen und auf einer gemeinsamen Basis Lösungsansätze zu entwickeln, ohne gegenseitige Interessen negieren zu müssen. Nicht wirklich überrascht, aber beeindruckt hat mich

- die sehr engagierte Diskussion,
- die guten, wertvollen Ideen und Lösungsansätze,
- die hohe Bereitschaft für den Perspektivwechsel
- die gute und konstruktive Atmosphäre und
- die professionelle Moderation, die einen guten Rahmen geschaffen hat, um sich auszutauschen und gemeinsam zu diskutieren.

Diese Form des Dialogs an Themen, die von hoher Relevanz sind und in Zukunft sein werden, ist für mich beispiellos und sollte meiner Meinung nach etabliert werden.“



**Andreas Paaßen:** „Der WAI bezog zu einem recht frühen Zeitpunkt Interessensvertreter und verschiedenste Fachleute in einen unpolitischen Dialog zu einem weitreichenden und komplexen Zukunftsthema ein. Die Diskussion konnte dabei weit jenseits der allseits bekannten Stereotype und Narrative zur Industrie 4.0 geführt werden. Dies ist meines Erachtens entscheidend für die Zielgenauigkeit und Effektivität der daraus abgeleiteten Maßnahmen und Vereinbarungen. Mich haben zwei Dinge überrascht. Zum einen wie unbelastet und frei der Gedankenaustausch mit allen Beteiligten ablief und zum Anderen, wie es die eingesetzten Instrumente schafften, in sehr kurzer Zeit, Ideen zu sammeln und als weitere Arbeitsgrundlage zu strukturieren. Als Arbeitsmediziner war ich begeistert, dass wir in ein doch wesentlich technisch/ organisatorisch geprägtes Zukunftsthema unsere Erfahrungen zu Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitsförderung und persönliche Gesundheitskompetenzen einbringen konnten. Mein Eindruck ist, dass der Gesundheitsaspekt sehr viel häufiger in Unternehmensprozessen berücksichtigt werden sollte die Arbeitsmedizin wichtige Beiträge liefern kann.“

**Christian Pfaff:** „Der Austausch untereinander ohne Klienteldenken mit dem gemeinsamen Erarbeiten von Lösungsansätzen zeichnen den WAI-Dialog aus. Überrascht hat mich, dass innerhalb kurzer Zeitfenster im gemeinsamen Austausch gute Ergebnisse erzielt wurden.

Im WAI-Dialog habe ich gelernt mit unterschiedlichen Sichtweisen eine gute gemeinsame Ebene des Austausches zu finden und die Bereitschaft Problemfelder anzugehen und Lösungen zu finden. Diese Gemeinsamkeit und Offenheit muss weiter fortgeführt werden. Deswegen beteiligt euch/Sie sich daran.“



**Johanna Schönrok-Kuczynski:** „Das Besondere am WAI-Dialog ist für mich, dass gemeinsam zielorientiert an Herausforderungen und Lösungen in einer digitalen Arbeitswelt gearbeitet wurde. Beindruckt haben mich dabei die Offenheit der Teilnehmer gegenüber anderen Sichtweisen, den verschiedenen Themen und Arbeitsweisen der Workshops. Ich bin überrascht, wie viele kreative Ideen innerhalb kurzer Zeit eingebracht und weiterentwickelt wurden. Es haben sich viel mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede gezeigt.

Die Offenheit und Sozialpartnerschaft bei der Entwicklung der Ideen sollten auch in der Umsetzung fortgesetzt werden. Nur so kann Arbeiten 4.0 erfolgreich, gut und gesund gestaltet werden.

### **b) Ergänzende, nicht ausgearbeitete und nicht als Sozialpartner diskutierte Ideen**

Nicht alle genannten Ideen wurden im Laufe der Workshops sozialpartnerschaftlich diskutiert und in Steckbriefform festgehalten. Der Vollständigkeit halber sind hier auch diese Ideen dokumentiert, jedoch nicht näher ausgeführt:

#### **Aus- und Weiterbildung:**

- Aus- und Weiterbilder als Veränderungsbegleiter ausbilden
- Mentoring-Projekt
- Lernplattform
- Toolbox für KMU

#### **Gutes und gesundes Arbeiten:**

- Befristete Arbeitsverträge
- Datenlandkarte
- Gremium für Grenzfälle
- Neue Qualifikationsanforderungen

#### **Orts- und zeitflexibles Arbeiten:**

- Fit für Arbeiten 4.0
- Dialog über Arbeitsorganisation
- Planungsinstrument 4.0
- Pflegezeitfonds
- Ausgleichzeiten für verlängerte Arbeitszeiten

#### **Führung und Organisation:**

- Durchlässigkeit von Tätigkeitsprofilen
- Definition von Wesentlichkeit
- Belohnungs-/Anerkennungssystem
- Frustrationsmanagement
- Crowd-Innovation-Tools

### c) Übersicht der Teilnehmer am WAI-Dialog

Am WAI-Dialog beteiligt haben sich Vertreter von Arbeitgeberverbänden, Landesbezirken der IG BCE und folgender Unternehmen:

Actega DS GmbH, Bremen  
Albemarle Germany GmbH, Langelsheim  
Aurubis AG, Hamburg  
B. Braun Melsungen AG, Melsungen  
Basell Polyolefine GmbH, Münchsmünster  
BASF Schwarzheide GmbH, Schwarzheide  
BASF SE, Ludwigshafen  
Bayer AG, Leverkusen  
Bayer AG, Wuppertal  
Benecke-Hornschuch Surface Group, Hannover  
Boehringer Ingelheim KG, Ingelheim  
Chemische Fabrik Budenheim KG, Budenheim  
Continental AG, Hannover  
Covestro AG, Leverkusen  
Currenta GmbH&Co.OHG, Leverkusen  
Currenta, GmbH & Co. OHG, Dormagen  
Dow Deutschland Inc., Schwalbach  
Evonik GmbH, Marl  
Evonik Industries AG, Darmstadt  
Evonik Industries AG, Essen  
Evonik Industries AG, Marl  
Evonik Technology und Infrastructure GmbH, Marl  
Givaudan Deutschland GmbH, Dortmund  
Grace Europe Holding GmbH, Worms  
Heraeus Holding GmbH, Hanau  
Infraserv GmbH & Co. Höchst KG, Frankfurt  
Inovyn Deutschland GmbH, Rheinberg  
Lanxess Deutschland GmbH, Köln  
Lanxess Deutschland GmbH, Leverkusen  
Merck KGaA, Darmstadt  
Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA, Bad Kreuznach  
Mylan Healthcare GmbH, Hannover  
Novo Nordisk Pharma GmbH, Mainz  
Oxea GmbH, Oberhausen  
PCK Raffinerie GmbH, Schwedt  
Pirelli Deutschland GmbH, Breuberg  
Provisis Partner für Bildung und Beratung GmbH, Frankfurt  
Renolit SE, Worms  
Rhenus Lub GmbH, Mönchengladbach

Roche Diagnostics GmbH, Penzberg  
Rütgers Germany GmbH, Castrop-Rauxel  
Sabic Polyolefine GmbH, Gelsenkirchen  
Saltigo, Leverkusen  
Sanofi-Aventis Deutschland GmbH, Frankfurt  
Solvay & CPC Barium Strontium GmbH&Co.KG, Bad Hönningen  
TMD Friction GmbH, Essen  
Wacker Chemie AG, Burghausen  
Wacker Chemie AG, München  
Zschimmer & Schwarz GmbH&Co.KG, Lahnstein

#### **d) Steckbriefe der ausgearbeiteten Ideen**

Der im Bericht dargelegte Ideenkreis konsolidiert die über alle thematischen Workshops entwickelten Ideenskizzen. Für Interessierte sind die Ideenskizzen hier in Form der in den Workshops erarbeiteten „Steckbriefe“ dokumentiert.

# WAI Dokumentation: Ideen-Steckbriefe aus der zweiten Workshopreihe

- Steckbriefe dokumentieren in den Workshops entwickelte Ideen
- Steckbriefe wurden in sozialpartnerschaftlich gemischten Teams erarbeitet
- Steckbriefe spiegeln nicht die offizielle Position der Sozialpartner wider

**Name der Idee im**

**Erfolgsfaktoren //**  
Wie wir die Idee zum  
fliegen bringen:

**Hinweise & offene  
Fragen //** Was die  
Sozialpartner bedenken  
sollten:

**Unterschiedliche  
Perspektiven //** Wo wir  
uns noch nicht einig  
sind:

**Kurzbeschreibung //** Die Idee in drei Minuten  
erklärt:

VORLAGE

**Zielgruppe //** Wen  
erreichen möchten:

**Mehrwert //** Wieso die Idee umgesetzt  
werden sollte:



**Aus- und Weiterbildung**

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Englisch und Co	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Englisch für die digitale Arbeitswelt	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Englisch Gesamtbelegschaft:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– „Produktions-i-pod“ mit duolingo + Prod. software + Unternehmens-App</li> <li>– Für jeden individuell gestaltbar; ohne Lehrer/Kollegen; Anonymität fördert Akzeptanz</li> <li>– Lernen in der Arbeitszeit; Work-Live Balance</li> </ul> </li> <li>• Internationaler Betriebsrat (IBR)/ Europäischer Betriebsrat (EBR)               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Englisch insbesondere nötig in Sitzungen</li> <li>– Nicht: juristische Texte</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft von Arbeitgebern und Arbeitnehmern (alle)</li> <li>• IT-Sicherheit gewährleisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktikabilität in der Schicht?</li> <li>• Sicherheit in der Schicht?</li> <li>• Vermeiden, dass Personen fachlich abgehängt werden durch die englische Sprache; Wesentliche Informationen Mehrsprachig zur Verfügung stellen (besonders für IBR, EBR)</li> </ul>	<p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Arbeitnehmer; Differenzierung nach Gruppen</li> </ul>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichtert Informationsfluss</li> <li>• Einfachere Prozesse im internationalen Kontext</li> <li>• Wettbewerbsvorteil</li> </ul>			

**Erarbeitet im Workshop zu „Führung und Organisation“; nachträglich Themenfeld „Aus- und Weiterbildung“ zugeordnet**

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Grundkompetenz „digitales Arbeiten“ definieren &amp; entwickeln</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Katalog digitaler Grundkompetenzen</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsetzen/Nutzen der Mitarbeiter die IT-affin sind -&gt; Paten/Multiplikatoren</li> <li>• geschützte Übungsräume schaffen</li> <li>• Akzeptanz schaffen durch benutzerfreundliche Systeme &amp; Hardware, attraktive Technik</li> <li>• Mitarbeiter frühzeitig einbeziehen/ begeistern (v.a. auch BR &amp; Vertrauensleute): Beispiele aufzeigen &amp; greifbar machen (z.B. in andere, digitalere Unternehmen gehen)</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bei der Arbeitsplatzbewertung: sind digitale Kompetenzen eine Voraussetzung/ normal?</li> <li>• Wer hat welchen Anteil zu leisten, dass die Kompetenz aufgebaut wird? (Arbeitgeber/ Arbeitnehmer)</li> <li>• Ausbildungsrahmenpläne anpassen</li> <li>• BVen müssen Umgang mit System regeln</li> </ul> <p>fachliches Wissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit Hardware umgehen können: PC, Tastatur, Bildschirm, Touchscreen, Smartphone</li> <li>• einfache EDV-Applikationen bedienen können</li> <li>• grundlegende EDV-Begriffe kennen</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potential für unterschiedliche Perspektiven: Wer hat welchen Anteil zu leisten, dass die Kompetenz aufgebaut wird? (Arbeitgeber/ Arbeitnehmer)</li> <li>• Potential für unterschiedliche Perspektiven: BVen müssen Umgang mit System regeln</li> </ul>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche bewährten Kompetenzen müssen erhalten bleiben? -&gt; lesen, schreiben, rechnen ist weiter relevant, es geht nicht um Ersatz sondern um Zusatz</li> <li>• Was für neue, digitale Kompetenzen sind erforderlich aufgrund welcher Anforderungen?</li> <li>• Digitale Kompetenz umfasst <ul style="list-style-type: none"> <li>– fachliches Wissen</li> <li>– Lernoffenheit/-kompetenz</li> <li>– Teamfähigkeit</li> <li>– Offenheit für Neues/Wandel</li> </ul> </li> <li>• Grundkompetenz ist für verschiedene Jobs unterschiedlich</li> <li>• Aufbau der Kompetenz in Ausbildung aufnehmen</li> </ul>		<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auszubildende</li> <li>• alle Mitarbeiter</li> <li>• Führungskräfte</li> </ul> <p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• für den Mitarbeiter: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>– höhere Qualifikation &amp; evtl. bessere Bezahlung</li> <li>– Arbeit wird durch Automatisierung leichter</li> <li>– Interessantere Arbeitsinhalte (Tiefe und Breite)</li> <li>– gibt Orientierung</li> </ul> </li> <li>• für Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeiter haben Qualifikation für Anforderungen der Zukunft</li> </ul> </li> </ul>		

**Erarbeitet im Workshop zu „Führung und Organisation“; nachträglich Themenfeld „Aus- und Weiterbildung“ zugeordnet**

<b>Name der Idee</b> Sozialpartnervereinbarung	<b>Name Ideenpate</b> Sozialpartnervereinbarung „Lernen in der digitalen Arbeitswelt“	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• beiderseitiges Engagement der Sozialpartner</li> <li>• medienwirksame Vermarktung</li> <li>• Pioniere/Pilot-Firmen „Leuchttürme“ -&gt; Start-Hilfe“(?) Katalysatorfunktion, z.B. Support durch know how</li> <li>• KMU durch Verband/ außerbetriebliche Einrichtungen</li> </ul>	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen durch Fallbeispiele konkretisieren</li> <li>• es geht um Anpassungsqualifizierung</li> <li>• Grenzen/Risiken beim Umgang mit digitalen Lerntools -&gt; Daten/Informationssicherheit/Leistungskontrolle</li> </ul>	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernzeit vs. Arbeitszeit</li> <li>• Eigenbeitrag des AN</li> <li>• notwendige Rahmenbedingungen des Unternehmens</li> <li>• keine Erweiterung der Rechte des BR</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titelvorschlag: Lernen in/für die digitale Arbeitswelt</li> <li>• Basis-Konsens/Grundkonsens „Schirm über alle digitalen Weiterbildungsaktivitäten“</li> <li>• Weiterbildung / LLL als Grundlage für die digitale Transformation -&gt; Fördern + Fordern -&gt; machen/mitmachen</li> <li>• Lernzeit/Lernort</li> <li>• Aufforderung zur Entwicklung einer Weiterbildungsstrategie</li> <li>• Rahmenbedingungen, um Lernen für die digitale Transformation zu ermöglichen</li> <li>• Lernexperimentierräume (Kriterien)</li> </ul>		<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter, Führungskräfte</li> <li>• Unternehmen</li> <li>• Betriebsräte, Geschäftsführung</li> </ul> <b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit/Befähigung mit Veränderung positiv umzugehen -&gt; Chancen zu nutzen (Indiv. / UN / Gesellschaft)</li> <li>• Grundverständnis der Branche erspart redundante Diskussionen (auf Betriebsebene) -&gt; Erhöht Schnelligkeit /Agilität</li> </ul>		

**Im Workshop als eigenständiger Punkt erarbeitet; ergänzt durch inhaltliche Appelle: „Weiterbildung in den Arbeitsprozess integrieren“; „individualisiertes Lernen“**

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Weiterbildung in den Arbeitsprozess integrieren</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Sozialpartnervereinbarung „Lernen in der digitalen Arbeitswelt“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen im Arbeitsprozess erlebbar/sichtbar</li> <li>• Mitarbeiterorientiertes Lernniveau</li> <li>• Transparenz der Lernziele</li> <li>• Wertschätzung für aktives Lernen</li> <li>• Ideen der MA in den Lernprozess einbringen</li> <li>• Lernbegleitung</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird die Kompetenz festgestellt, auf der die Weiterbildung aufsetzen muss?</li> <li>• geeignete Lernräume (Zeit, Ort, Prozess) erforderlich</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage der künftigen Eingruppierung</li> </ul>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen ist im Arbeitsprozess integriert</li> <li>• Lernen im Arbeitsprozess erlebbar machen</li> <li>• ein Lernanlass muss gegeben sein und entsteht im täglichen Arbeitsalltag (betriebliche Veränderungen)</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MA auf allen Ebenen</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen ist Teil der Wertschöpfung</li> <li>• Umsetzung neuer Methoden/Technologien kann deutlich schneller erfolgen</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Sicherheit und geringere Fehlerquote</li> <li>• Erhalt der Beruflichkeit und damit höhere Beschäftigungssicherheit</li> <li>• Innovationskraft</li> </ul>			

**Im Workshop als eigenständiger Punkt erarbeitet; Zusammengeführt mit Sozialpartnervereinbarung**

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Individualisiertes Lernen</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Sozialpartnervereinbarung „Lernen in der digitalen Arbeitswelt“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <p>Verankerung in der Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Veränderung fördern</li> <li>• örtliche und zeitliche Flexibilität</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Vorgesetzte/Führung als gute Vorbilder</li> <li>• Infrastruktur + Ressourcen zur Verfügung stellen</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildung ist kein Selbstläufer</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen = Arbeitszeit</li> <li>• Finanzierung?</li> </ul>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisiertes Lernen bedeutet, dass passende Lerninhalte den Lerntypen, Fähigkeiten und Möglichkeiten der Mitarbeiter entsprechend angeboten und gefördert werden, um vorhandene Potenziale zu fördern, wettbewerbsfähig zu bleiben und den Mitarbeitern Perspektiven zu bieten.</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <p>Das gesamte Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Tätigkeitsbereiche</li> <li>• alle Hierarchieebenen</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsfähigkeit erhalten (Unternehmer-Sicht)</li> <li>• Beschäftigungsfähigkeit erhalten (Persönliche Sicht)</li> <li>• intrinsische Motivation</li> </ul>			

**Im Workshop als eigenständiger Punkt erarbeitet; Zusammengeführt mit Sozialpartnervereinbarung**

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Generationsübergreifende Lerngruppe	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Generationsübergreifen de Lerngruppen	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung einer generationsübergreifenden Lernkultur zur Förderung von eigenverantwortlichem lebenslangem Lernen im Team.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Austauschplattform als Matching-instrument</li> <li>Bildung von Arbeitsgruppen/ Lerngruppen</li> <li>Freiwilligkeit</li> <li>Zentrale und regelmäßige Betreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thema Datenschutz</li> <li>kein Selbstläufer</li> <li>Gestaltung des Lernorts</li> <li>Festlegen der Rahmenbedingungen</li> </ul>	<i>Keine Punkte genannt</i>
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <p>Die Beschäftigtengruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktion</li> <li>Technik</li> <li>Labor</li> <li>Verwaltung</li> </ul>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung der Eigenmotivation</li> <li>Freiwilligkeit</li> <li>Verständnis der Generationen untereinander</li> </ul>			

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Marketing-Konzept</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Vermarktungskonzept lebenslanges Lernen</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungskonzept</li> <li>• Sponsoren</li> <li>• Öffentlichkeits-arbeit</li> <li>• Form follows Funktion (-&gt; wie erfolgt die Umsetzung, z.B. face to face, Videobotschaften)</li> <li>• Geld und Hirn geben</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politik</li> <li>• Branchenübergreifendes Denken</li> </ul> <p>(1) Rahmenbedingungen Schule, etc.</p>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <p>Konzept, welches Arbeitgeber wie Arbeitnehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst vor dem Thema nimmt</li> <li>• Leidenschaft für das Thema weckt</li> <li>• Zielgruppenspezifisch abholt &amp; sensibilisiert</li> <li>• eine anspruchsruppenspezifische wie übergeordnete Win-Win-Situation schafft</li> <li>• sich aller notwendiger und nützlicher Instrumente und Medien bedient</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <p>Arbeitgeber -&gt; Entscheider -&gt; Führungskraft</p> <p>Arbeitnehmer</p> <p>Politik</p>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <p>Standortsicherheit (1) (indirekte Effekte) Kosten minimieren -&gt; Opportunitätskosten reduzieren</p> <p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkräftemangel entgegenwirken</li> <li>• Know how erhalten + weitergeben</li> </ul>			

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Weiterbildungseinrichtung „Digitalisierung“</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Weiterbildungseinrichtung Digitalisierung</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterstützen gemeinsamen Ansatz</li> <li>• Motivation generieren</li> <li>• Zertifikate sind in der Branche gut akzeptiert</li> <li>• Einfache Prozesse! -&gt; einfache Mittelverteilung -&gt; Betriebsrat und Arbeitgeber unterschreiben Antrag</li> <li>• Antragsgespräch 30 Min. -&gt; Entscheidung direkt gemeinsam Arbeitgeber und Arbeitnehmer</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentliche Förderung nutzen</li> <li>• Wo kommt das Geld her?</li> <li>• Satzung für Vergabemechanismen</li> <li>• Sitzung, die Kriterien festlegt</li> <li>• Brancheninterne Mitarbeiter (-&gt; Sozialbenachteiligte Mitarbeiter als Störbegriff)</li> <li>• Nur Verbandsmitglieder</li> <li>• Keine Förderung Berufsabschlüsse erster Stufe</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bringt der Arbeitgeber ein?</li> <li>• Was bringt der Arbeitnehmer ein?</li> </ul>	
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung, die Mittel einsetzen kann, um Weiterbildung im Rahmen von Digitalisierung zu fördern</li> <li>• Anpassungsqualifizierung mit branchenweiter Anerkennung (Zertifikat)</li> <li>• keine Höherqualifizierung</li> <li>• keine betriebliche Weiterbildung! (Ist Arbeitgeber-Angelegenheit)</li> <li>• Unterstützung von Mitarbeitern in Transfermaßnahmen</li> <li>• Motivation schaffen -&gt; KMU Einbindung</li> </ul>					
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betroffene von digitalen Veränderungsprozessen</li> <li>• Alle Berufe in der Chemie -&gt; besonders sozial Benachteiligte</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkräfte sichern</li> <li>• Mobilität fördern</li> <li>• Zukunft von Mitarbeitern und Unternehmen sichern</li> <li>• Produktivität verbessern</li> <li>• sozial Benachteiligte fördern</li> </ul>				

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b>  <i>In der Diskussion mehrfach genannt; kein Steckbrief zu vorhanden</i></p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b>          Starthilfe: KMU-Pilotprojekte digitale Weiterbildung</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b>          Wie wir die Idee zum fliegen bringen:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b>          Was die Sozialpartner bedenken sollten:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b>          Wo wir uns noch nicht einig sind:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miteinander und voneinander lernen stärkt die deutsche Chemiebranche im internationalen Vergleich. KMU stehen dabei vor besonderen Herausforderungen angesichts der Geschwindigkeit der Digitalisierung. Pilotbetriebe bei der Entwicklung und Umsetzung einer Weiterbildungsstrategie zu unterstützen und aus den gesammelten Erfahrungen für die gesamte Chemiebranche zu lernen ist hier die Idee.</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KMU</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Da kleine und mittlere Unternehmen in der Regel nicht an der Spitze der digitalen Transformation stehen und darüber hinaus in Verbänden wie Gewerkschaften unterrepräsentiert sind, müssen KMU von Anfang an strategisch mitgedacht und in möglichst viele gemeinsame Aktivitäten eingebunden werden. Es gilt, die Transformation der Chemie-Arbeitswelt KMU-tauglich zu gestalten.</li> </ul>			

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b>  <i>In der Diskussion mehrfach genannt; kein Steckbrief zu vorhanden</i></p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b>  Lernexperimentier-räume</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b>  Wie wir die Idee zum fliegen bringen:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b>  Was die Sozialpartner bedenken sollten:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b>  Wo wir uns noch nicht einig sind:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lernexperimentierräume auf betrieblicher Ebene unterstützen und fördern persönliches und organisationales Lernen. Hier können beispielsweise neue Technologien, Prozesse oder Zusammenarbeitsmodelle erprobt, optimiert und dann in den betrieblichen Alltag überführt werden. Fehler haben keine negativen Konsequenzen und können in geschütztem Raum reflektiert werden.</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Um innovative Lösungen in der Chemie-Arbeitswelt 4.0 auszuprobieren, bietet es sich an, Experimentierräume (z.B. zum Umgang mit neuen Lernkonzepten und Arbeitszeitmodellen, unkonventionelle Personalplanung) einzurichten. Bei erfolgreichem Abschluss dieser Pilotprojekte lassen sich die Modelle dann in die gesamte Branche „ausrollen“.</li> </ul>			

# Gutes und Gesundes Arbeiten

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b>  Ortientierungscheck Daten-Gesundheit</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b>  Ortientierungscheck „Beschäftigten-datenschutz 4.0“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b>  Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• adressatengerecht</li> <li>• Bildhaft</li> <li>• Unternehmensgrundsätze/Leitbild</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensspezifische Ausgangspunkte berücksichtigen</li> <li>• Zusammenhang mit „Gesundheit“ herstellen</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer hat den größeren Nutzen?</li> <li>• Verändert es Entscheidungsprozesse?</li> <li>• Welche Kriterien werden verwendet?</li> <li>• Welche Ethikgrundsätze werden zu Grunde gelegt?</li> </ul>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <p>Klassifizierungsgrundlage schaffen, für Datentypen zu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit z.B. Einführung neuer Technologie</li> <li>• „Abfallprodukt (Beifang)“</li> <li>• Sensibilität bezogen auf Personen</li> <li>• Arbeitsschutz/Gesundheits-Produkte etc.</li> <li>• Mehrwert (Für Unternehmer + Beschäftigte) verdeutlichen</li> <li>• Optimale Nutzung vorhandener Daten, zum Wohle des Unternehmers und der Beschäftigten</li> <li>• Orientierungspunkte für eine versachlichte Debatte setzen!</li> <li>• Mehrwert erzeugen -&gt; Faktencheck Datengesundheit</li> </ul>		<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um sich ein Bild zu machen, was an Daten im Unternehmen existiert.</li> <li>• Wirtschaftlicher Vorteil für Unternehmen</li> <li>• Macht „entscheidungssicherer“, Datenschutz, Gesundheitsschutz</li> </ul>		
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <p>Entscheidungsträger in Unternehmen  (Arbeitgebervertreter + Betriebsräte)</p>				

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Unternehmensleitbild gutes und gesundes Arbeiten</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Unternehmensleitbild „Gutes und gesundes Arbeiten“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Kulturtag“ Soll/Ist</li> <li>• Konsequenz</li> <li>• Eigenverantwortung der Mitarbeiter</li> <li>• Arbeitsatmosphäre</li> <li>• transparente Kommunikation</li> <li>• Qualifikation</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Mitarbeiter mitdenken</li> <li>• Kosten/Nutzen</li> <li>• altersgerechte Vorgehensweise</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <p>Wir stehen dafür, dass unsere Beschäftigten dauerhaft gut und gesund arbeiten können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskultur/Vorbildfunktion</li> <li>• Wertschätzung der Mitarbeiter</li> <li>• Strukturen, Arbeitsbedingungen</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende</li> <li>• Führungskräfte</li> <li>• Stakeholder</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gesunde, zufriedene Beschäftigte</li> <li>• Authentizität</li> <li>• betriebswirtschaftlicher Aspekt</li> </ul>			

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Gesundheitsbezogene Arbeitszeitmodelle</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Update Sozialpartnervereinbarung „Gutes und gesundes Arbeiten in der Chemiebranche“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufserfahrung und Lebensalter in Teams kombinieren (alt + jung)</li> <li>• Flexibilität in der Arbeitsplatzgestaltung</li> <li>• gruppenorganisiertes Arbeiten mit Zielen</li> <li>• Konsequenter Einsatz von technischen Hilfen/ Automatisierung</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unkonventionelle Personalplanung wagen</li> <li>• Tests/Piloten zur Erprobung ernsthaft zulassen</li> <li>• best practice Plattform</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ziele: für den Arbeitnehmer die Arbeitsfähigkeit, die Gesundheit, die Motivation, Wertschätzung erhalten</li> <li>2. für den Arbeitgeber Wirtschaftlichkeit sichern, Wissen halten + transferieren, Reduzierung Fehlzeiten, Attraktivität und Bindung von Mitarbeitern</li> <li>3. über die Personalstrategie das Lebensalter, individuelle Gesundheit, Kompetenzprofile und Unternehmensbedürfnisse Planbarkeit für die Beteiligten zu schaffen (und Sicherheit)</li> </ol>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle im Unternehmen, sowohl Mitarbeiter in Produktion als auch Logistik und Verwaltung</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlichkeit steigern, zumindest sichern</li> <li>• Motivation + Attraktivität</li> <li>• Erhalt von Gesundheit und Lebensqualität</li> <li>• Know how Erhalt</li> </ul>			

**Als eigenständiger Punkt im Workshop zu „gutes und gesundes Arbeiten“ erarbeitet; Zusammengefasst unter Update Sozialpartnervereinbarung „Gutes und gesundes Arbeiten in der Chemiebranche“**

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b></p> <p>Verhaltenskodex 4.0 bei gutem und gesundem Arbeiten</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b></p> <p>Update Sozialpartnervereinbarung „Gutes und gesundes Arbeiten in der Chemiebranche“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• App zur Unterstützung <ul style="list-style-type: none"> <li>– z.B. Puls, Arbeitszeit</li> </ul> </li> <li>• selbstbestimmte Erreichbarkeit</li> <li>• Einbettung in die Unternehmenskultur</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• grobe Orientierung geben -&gt; Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene</li> <li>• No go's kein Big Brother is watching you</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtlinie zum Umgang mit digitalen Technologien &amp; Arbeitsweisen</li> <li>• Inhalte: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erreichbarkeit definieren</li> <li>– Einheitliches Verständnis der digitalen Prozesse von Führungskräften und Arbeitnehmer (blue colour)</li> <li>– inhaltlicher Umgang mit Zeit- &amp; Zielorientierung</li> <li>– Freiwilligkeit definieren</li> </ul> </li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte</li> <li>• Mitarbeiter</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung der Fehlzeiten durch Stressabbau</li> <li>• mehr Motivation &amp; Identifikation mit der Arbeit</li> </ul>			

**Als eigenständiger Punkt im Workshop zu „gutes und gesundes Arbeiten“ erarbeitet; Zusammengefasst unter Update Sozialpartnervereinbarung „Gutes und gesundes Arbeiten in der Chemiebranche“**

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Gesundheitsberatung/Wunschvorsorge 4.0	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Gesundheitskümmerer 4.0	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:  Beratung/Untersuchungen zu Gesundheitsgefährdungen durch Digitalisierung 4.0 z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Anforderungen an psychische, kognitive Verarbeitung und Konzentration/ vernetztes Denken, Verantwortungsdruck</li> <li>• Einzelarbeitsplatz (auch Home Office)</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie)</li> <li>• Bewegung, Ernährung, Genussmittel</li> <li>• -&gt; Identifizieren von gesundheitlichen Handlungsfeldern (z.B. körperlich/geistiges Training)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz in den Unternehmensleitungen (Zeit/Geld)</li> <li>• Akzeptanz der Führungskräfte</li> <li>• Akzeptanz der Beschäftigten (Freiwilligkeit)</li> <li>• Durchführender Arbeitsmediziner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Kommunikation</li> <li>• Motivation</li> </ul>	<i>Keine Punkte genannt</i>
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte, die von Digitalisierung 4.0 betroffen sind.</li> </ul>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt der               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesundheit</li> <li>– Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>– Selbstwertgefühl</li> </ul> </li> <li>• Gewinnung von Erkenntnissen</li> <li>• Erhöhung der Akzeptanz neuer Technologien</li> <li>• Optimierung der Personalressource</li> </ul>			

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Belastungsbarometer	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Belastungsbarometer Arbeitszeit	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:  Arbeitszeit der letzten 30 Tage -> Info an Mitarbeiter und Führungskraft, Betriebsrat, Human Resources -> Eskalationsprozess  Ziel: zeitnahe Entlastung ermöglichen (gibt es schon -> Idee bitte verbreiten)		<i>Keine Punkte genannt</i>	<i>Keine Punkte genannt</i>	<i>Keine Punkte genannt</i>
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:  <i>Keine Punkte genannt</i>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:  <i>Keine Punkte genannt</i>			
<b>Als eigenständiger Punkt im Workshop zu „zeit- und ortsflexiblem Arbeiten“ erarbeitet; nachträglich Themenfeld „gutes und gesundes Arbeiten“ zugeordnet</b>				

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b>  <i>In der Diskussion mehrfach genannt; kein Steckbrief zu vorhanden</i></p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b>  Ethikkodex Datenschutz</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b>  Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ein von den Sozialpartnern auf Branchenebene abgestimmter Ethikkodex zum Thema Datenschutz gibt Leitplanken im Betrieb und führt zu einer einheitlicheren Vorgehensweise in der Chemiebranche. Diskussionen und Entscheidungen im Betrieb werden erleichtert. Der Ethikkodex kann beispielsweise als Präambel in die Sozialpartnervereinbarung aufgenommen werden.</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>			

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b>  <i>In der Diskussion mehrfach genannt; kein Steckbrief zu vorhanden</i></p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b>          Sozialpartnervereinbarung          „Gefährdungsbeurteilung 4.0“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b>          Wie wir die Idee zum fliegen bringen:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b>          Was die Sozialpartner bedenken sollten:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b>          Wo wir uns noch nicht einig sind:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gefährdungsbeurteilungen sind heute noch nicht in den betrieblichen Alltag integriert. Für die anstehenden Veränderungen ist die bisherige Vorgehensweise zudem nicht angemessen flexibel. Um mit dem technologischen Fortschritt Schritt halten zu können, bedarf es einer Sozialpartnervereinbarung, die vorausschauend das Thema Gefährdungsbeurteilung in der digitalisierten Arbeitswelt erleichtert und beispielsweise Mensch-Maschine-Interaktionen aufgreift.</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:   <i>Keine Punkte genannt</i></p>			

# Zeit- und ortsflexibles Arbeiten

<b>Name der Idee (4 P.)</b> Leitlinie mobiles Arbeiten	<b>Name Ideenpate</b> Sozialpartnervereinbarung „Flexibles Arbeiten“	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus „Ortsflexibilität“</li> <li>• Kein „Home office“ (festes Arbeiten von zu Hause)</li> <li>• Zeitweises Arbeiten von zu Hause, Café, Hotel, usw.</li> <li>• Konkretisierung auf betrieblicher Ebene</li> <li>• Regelungen zur Erreichbarkeit</li> <li>• Mechanismen gegen Selbstausbeutung</li> <li>• grundsätzliches Recht auf betrieblichen Arbeitsplatz</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichbehandlung</li> <li>• Verantwortung und Vertrauen</li> <li>• technische Ausstattung/Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsschutz             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unfallversicherung</li> <li>– Arbeitsmittel</li> </ul> </li> <li>• BYOD</li> <li>• Arbeitszeiterfassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standards nicht über den gesetzlichen Rahmen hinaus</li> <li>• geregelter Anspruch des Arbeitnehmers</li> </ul>
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürobeschäftigte, aber auch Produktion, Labor, usw.</li> <li>• aber auch: BG, Politik</li> </ul>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Chancen herausstellen, Vorteile Arbeitgeber + Arbeitnehmer</li> <li>• Familie + Beruf</li> <li>• Arbeitgeber-Attraktivität erhalten/steigern</li> </ul>			
<b>Im Workshop als eigenständiger Punkt erarbeitet; ergänzt durch inhaltliche Appelle: „Flexible Arbeitszeit + Arbeitsort“; „Umgang mit mobilem Arbeiten“</b>				

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Flexible Arbeitszeit + Arbeitsort</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Sozialpartnervereinbarung „Flexibles Arbeiten“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fair für Arbeitnehmer + Unternehmen hinsichtlich Rahmenbedingungen und Umsetzung -&gt; Vertrauen von beiden Seiten</li> <li>• Ergebnisorientiertes Arbeiten + Führen versus Präsenzkultur</li> <li>• vernünftige Leitplanken und Rahmenbedingungen betrieblich festlegen (z.B. Rahmen Arbeitszeit zum Einhalten gesetzl. Ruhezeit)</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur muss Konzept zulassen</li> <li>• Führungskräfte idealerweise mit Vorbildfunktion - Führungskräfte-Schulungen hinsichtlich ergebnisorientierten Führens (Kontrolle abgeben, Über-/Unterforderung erkennen + reagieren, Mitarbeitergespräche...)</li> <li>• (Team) Regeln aufstellen und einhalten und ggf. anpassen</li> <li>• SMARTER Ziele setzen</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klären, ob Arbeitstätigkeiten flexibel umsetzbar sind hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort</li> <li>• Arbeitsort -&gt; mobiles Arbeiten</li> <li>• Arbeitszeit -&gt; Möglichkeit der Einflussnahme auf Lage der Arbeitszeit</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: Die ganze Firma (Führungskraft, Betriebsrat, Geschäftsführung, Mitarbeiter)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppen möglichst über „traditionelle“ Zielgruppen hinausdenken (z.B. ausweiten auf Labor,... und Tätigkeit in den Vordergrund stellen)</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteile für Mitarbeiter + Firmen</li> <li>• Mitarbeiter: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann selbst gestalten (im Rahmen von Leitplanken)</li> <li>- Kann Arbeit + Privatleben besser miteinander verbinden</li> </ul> </li> <li>• Unternehmen: hat motivierte + produktivere Mitarbeiter</li> </ul>			

**Als eigenständiger Punkt im Workshop zu gutem und gesunden Arbeiten erarbeitet; nachträglich Themenfeld zeit- und ortsflexibles Arbeiten zugeordnet; Zusammengeführt mit Sozialpartnervereinbarung**

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Umgang mit mobilem Arbeiten</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Sozialpartnervereinbarung „Flexibles Arbeiten“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion von Stress durch selbstbestimmte Erreichbarkeit</li> <li>• Leitbild „Mobiles Arbeiten“</li> <li>• gegenseitige Erwartungsklärung</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschalten von Servern vs. globalisierte Unternehmen + Bedürfnisse des Mitarbeiters</li> <li>• Überdenken des Arbeits(zeit)begriffs (Ruhezeit) -&gt; Forderung an Politik (Experimentierräume)</li> <li>• Datenschutz (Regeln zur Nutzung dienstlicher / privater Geräte)</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltensregeln aufstellen (Idee. Ampelsystem) und kommunizieren + vorleben (Führungskraft Vorbild)</li> <li>• Eigenverantwortung stärken (Einhalten von Erreichbarkeitsregeln und Ruhephasen); Freiwilligkeit</li> <li>• Aufzeigen von Möglichkeiten und Chance vs. Risiken</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Führungskräfte</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung der technischen Möglichkeiten</li> <li>• internationaler Wettbewerb</li> <li>• Produktionssteigerung</li> <li>• Reduktion der AU-Tage</li> </ul>			

**Als eigenständiger Punkt im Workshop zu gutem und gesunden Arbeiten erarbeitet; nachträglich Themenfeld zeit- und ortsflexibles Arbeiten zugeordnet; Zusammengeführt mit Sozialpartnervereinbarung**

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Wahlarbeitszeit	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Wahlarbeitszeit	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifliche Rahmen innerhalb dessen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Arbeitszeiten dauerhaft oder temporär auch oberhalb der normalen Arbeitszeit vereinbaren können. (individuell / nicht Arbeitszeit-/ Demografie)</li> </ul> -> Kompensation ggf. auch in Zeit		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelung TV §2</li> <li>• Wahloption für Beschäftigte</li> <li>• Mehrwert kommunizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höchstlaufzeiten regeln -&gt; Gesundheit</li> <li>• Ankündigungsfristen</li> <li>• vom Potsdamer Modell lernen !?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsanspruch vs. betr. Umsetzungsmöglichkeit</li> <li>• Kapazitäten / Führung -&gt; Nachvollziehbarkeit</li> </ul>
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Beschäftigten + alle Unternehmen</li> </ul>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wichtiger Beitrag zur Gestaltung der Lebensphasenorientierung.</li> <li>• Zufriedenheit bei Beschäftigten</li> <li>• Höhere Arbeitszeit „komplikationslos“</li> <li>• Option kurzfristig Personalkapazitäten rauf- oder runter zu steuern.</li> </ul>			

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Langzeitkonten (Westkonten)	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Weiterentwicklung Langzeitkonten	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovative Gestaltung</li> <li>Verwendungsmöglichkeiten erweitern -&gt; z.B. Sabbatical mit aufnehmen</li> <li>Frage der Finanzierung; im Akutfall kann Wertguthaben bestehen)</li> <li>1. Negatives Wertguthaben in LZK -&gt; Anteiliger Ausgleich Arbeitnehmer verzichtet auf tarifl. Leistungen oder macht Überstunden Arbeitgeber: z.B. Demografiebeitrag, betriebliche Pflegezeitfonds</li> </ul>	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Schutz des Arbeitgebers, falls Arbeitnehmer kündigt der privat insolvent wird usw. -&gt; Versicherung -&gt; Rückzahlungsklausel in Arbeitsvertrag</li> <li>Schutz des Arbeitnehmers vor Überforderung der Rückzahlung -&gt; längere/flexiblere Rückzahlungs- bzw. Ausgleichsfristen -&gt; Limit für das Minus in Wertguthaben regeln</li> </ul>	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>über den Demografiebeitrag hinaus -&gt; Anreiz zur Teilnahme an Langzeitkonto -&gt; z.B. Arbeitgeber fördert Langzeitkonto durch Eigenbeitrag, von der Arbeitnehmer eine bestimmte Summe einzahlt</li> <li>Höhe/Form der Förderung durch Arbeitgeber, vom Arbeitnehmer in die Freistellung/Teilfreistellung geht</li> </ul>
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarifliches Instrument deckt alle Lebensphasen eines Arbeitnehmers ab (Weiterbildung, Pflege, Kinderbetreuung, private Interessen, Übergang in den Ruhestand)</li> <li>Steigerung der Attraktivität für junge Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> <li>wenig/kein Wertguthaben zu Beginn der Erwerbsbiografie</li> <li>Angebot der Unternehmen für Freistellung vor Rentenbezug</li> </ul> </li> </ul>				
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <p>Unternehmen -&gt;</p> <p>Mitarbeiter -&gt;</p>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Attraktivität der Motivation der Mitarbeiter und damit auch der Leistungsstärke</li> <li>Fachkräftemangel</li> <li>Absicherung durch Optionen</li> <li>Bindung an das Unternehmen</li> </ul>			

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Leitbild</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Positivliste Unterbrechung der Ruhezeit</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beidseitigen Benefit schaffen + herausstellen</li> <li>• Vertrauen in das erklärte Ziel einen besseren Modus zu finden.</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit Ruhezeit zu portionieren</li> <li>• 11/x</li> </ul>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivliste für Tätigkeiten die Ruhezeit nicht (im gesetzlichen) unterbrechen. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Art der Tätigkeit</li> <li>– Länge der Unterbrechung</li> <li>– doppelte Freiwilligkeit</li> </ul> </li> <li>• Ausgleichszeiten für verkürzte Ruhezeiten -&gt; Verteilzeitraum</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetzgeber</li> <li>• (national + europäisch)</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil die gelebte Realität Änderungen notwendig machen. [strukturelle Verlogenheit]</li> </ul>			

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Betriebliche Arbeitszeitberatung</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Arbeitszeitberatung</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <p>Sozialpartnerschaftliche Flankierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toolbox</li> <li>• Leitlinien</li> <li>• Best practice</li> <li>• Gemeinsame Positionen</li> <li>• Netzwerk Arbeitszeitberater etc.</li> </ul> <p>Vorbild Demografieanalyse?</p>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen/Kosten</li> <li>• tarifvertragliche Verankerung</li> <li>• Wer macht's? -&gt; paritätische Kommission</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <p>Betriebliches Unterstützungsangebot für Arbeitszeitthemen mit dem Ziel, Möglichkeiten aufzuzeigen und Lösungen zu entwickeln und den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu fördern.</p> <p>Themen z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeitmodelle (Schicht, Vertrauensarbeitszeit etc.)</li> <li>• Arbeitsorganisation (Arbeitspakete, zeitnahe Entlastung, Souveränität)</li> <li>• technische Ausrüstung</li> </ul>		<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p> <p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>		

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Gemeinsame Position</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Dialog zum Arbeitszeitgesetz</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialpartnerschaft</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist eine gemeinsame Positionierung möglich?</li> <li>• hat das Thema überhaupt den akuten Veränderungsbedarf?</li> <li>• Bedarf für Arbeitgeber (Betriebsrat)?</li> <li>• Dialog notwendig</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeberseitige Angebote zur Befähigung von Beschäftigten beim Umgang mit Zeitsouveränität</li> <li>• (Betriebsrat) Arbeitszeitgesetz soll behalten werden</li> <li>• Arbeitgeber Anpassungsbedarf -&gt;(BR) wo liegt der Gewinn?</li> </ul>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen und Risiken einer Veränderung des Arbeitszeitgesetzes</li> <li>• Dialog über Mehrwert für Unternehmen und Schutz der Beschäftigten (Gesundheit)</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialpartner</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raus aus der Polarisierung</li> </ul>			

# Führung und Organisation

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Leitbild für Führung</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Sozialpartnervereinbarung „Führung in der digitalen Arbeitswelt“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation in regionale Gliederungen und Betriebe</li> <li>• Bedarf und Interesse an Führungsleitbild</li> <li>• Vorbildfunktion in den Organisationen</li> <li>• Erarbeitung mit betrieblichen Praktikern</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ~ 80 % vertrautes Führungswissen</li> <li>• ~ 20 % „Neues“ bezogen auf <ul style="list-style-type: none"> <li>- vernetztes Arbeiten</li> <li>- Geschwindigkeit von Entscheidungen</li> </ul> </li> </ul> <p>Kampf um die Köpfe (-&gt; guter Arbeitgeber)</p>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <p>Gemeinsame Vision (BAVC und IGBCE) zu Führung in der Chemie-Arbeitswelt 4.0 (-&gt; Sozialpartnervereinbarung)</p>		<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsparteien in der Chemischen Industrie</li> </ul> <p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <p>„Schlüssel – bzw. Querschnittsthema“ für alle 4.0 Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation</li> <li>• Flexibilisierung</li> <li>• Gute Arbeit</li> </ul>		

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Führung auf Zeit	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Führen auf Zeit	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personen an Führung heranzuführen, durch Übernahme von „befristeten“ Führungsaufgaben/ Teilverantwortung, insbesondere durch Projektverantwortung</li> <li>• Führung vorbereiten/planen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlerkultur</li> <li>• Feedback-Kultur (Ehrlichkeit)</li> <li>• ggf. Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Vorbereitung, mehr Zeit, mehr Planung (lohnt/rechnet sich)</li> <li>• Bereit sein, Fehler zu tolerieren</li> <li>• Mitarbeiter müssen auch bereit sein, nach Ende eines Projektes Führung wieder „abzugeben“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist Führung auf Zeit bzgl. Eingruppierung/ Bezahlung zu handhaben?</li> </ul>
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• potentielle Führungskräfte/ Führungsnachwuchs</li> </ul>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Leistungsfähigkeit durch „gutes Führen“</li> <li>• Schrittweises Heranzuführen = Prozesse auch korrigieren können</li> </ul>			

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Fit für Führung 4.0	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Fit für Führung 4.0	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idee: Was müssen Führungskräfte wissen und können, um unter den geänderten Rahmenbedingungen gut zu führen?</li> <li>• Veränderte Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitszeitkontrolle</li> <li>– Planung von Arbeit</li> <li>– Kontrolle</li> <li>– Ansprache</li> <li>– Feedback &amp; Kommunikation</li> <li>– Erreichbarkeitsregeln</li> <li>– virtuelle Arbeit?</li> </ul> </li> <li>• Was tun? <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kenntnisse von betrieblichen, tariflichen &amp; gesetzlichen Arbeitszeitregelungen</li> <li>– Stress und Belastungsmomente vermitteln/erkennen -&gt; bearbeiten</li> <li>– Arbeitsformen entsprechend Persönlichkeit</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte erkennen Vorteil für ihre Arbeit</li> <li>• Mehrwert für Unternehmensführung (siehe unten)</li> <li>• Schulungskonzepte</li> <li>• App „Führung 4.0“</li> <li>• Führen auf Probe</li> <li>• Führungskraft-Coaching</li> </ul>	<p>Führung ist zentral!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrigschwelliges Angebot</li> <li>• Haptisch</li> <li>• Diskussion Leitlinien über gute Führung &amp; Arbeitsbelastung</li> <li>• Kontinuität!</li> <li>• Teil der PE bzw. in Einarbeitungsphase</li> </ul>	<p>Wir sind uns einig.</p>
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <p>Unternehmensleitung + Führungskräfte</p>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Rolle von guter Führung für <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivierte, gewertschätzte</li> <li>- zufriedene, gesunde</li> <li>- unternehmenstreue</li> </ul> </li> </ul> Mitarbeiter, besonders, wenn Mitarbeiter zeit- und ortsflexibel arbeiten.			

**Als eigenständiger Punkt im Workshop zu „zeit- und ortsflexiblen Arbeiten“ erarbeitet; nachträglich Themenfeld „Führung und Organisation“ zugeordnet; Zusammengefasst unter „Fit für Führung“**

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Führung morgen meistern</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> „Fit für Führung“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p>	
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung in der digitalen Welt fordert ein anderes Führungsverständnis und –verhalten.</li> <li>• Die verschiedenen „Mitarbeiterwelten“ (vom „Nerd“ zum „alten Hasen“) mitnehmen + Brücken schlagen</li> <li>• Change Management wird „Daily Business“, das erfordert entsprechend geeignete und qualifizierte Führungskräfte, Selbständige, freie Mitarbeitergruppen und Stammarbeitnehmer „unter einen Hut“ bringen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• angstfreies Fragen und Lernen durch Plattform (geschützter Raum) mit professionellem Coach, der Tipps gibt, Fragen beantwortet, eine Kolumne herausgibt, Leitbild, etc.</li> <li>• Info des BR dazu vorab, Zugriff nicht auf Frageforum</li> <li>• Externe Coaches, Kontingent zum Abrufen, ohne dass Thema an Unternehmen geht</li> <li>• vor Übernahme der Führungsposition gezielte Vorbereitung + Reflektion, evtl. Führung auf Zeit in Projekten, in Job-Sharing bei Teilzeit etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektverantwortung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter vs. „Fürsorgepflicht“ der Führungskraft z.B. durch Schaffen von Ausgleichsphasen nach Projektphasen (Sabbatical)</li> <li>• Kreative Lösungen als Ausgleich zur Präsenzkultur</li> <li>• Vorbildfunktion der Führungskraft zur Eigenverantwortung bezüglich Ausgleich und Selbstdisziplin</li> </ul>	<p><i>Keine Punkte genannt</i></p>	
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte</li> <li>• Geschäftsleitung</li> <li>• Betriebsräte</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zukunftsfähig Unternehmen steuern</li> <li>• die Mehrklassengesellschaft zusammenführen und damit alle Mitarbeitergruppen motiviert arbeitsfähig zu halten</li> <li>• Bindung ans Unternehmen stärken</li> <li>• Lust wecken, kreativ mitzuarbeiten fördert Sinnstiftung + Identifikation</li> <li>• stärkere Kommunikationskultur durch neue Arbeitsweise</li> </ul>				

**Als eigenständiger Punkt im Workshop zu „Führung und Organisation“ erarbeitet; Zusammengefasst unter „Fit für Führung“**

<b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Führungsschulung 4.0	<b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> <b>„Fit für Führung“</b>	<b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:	<b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:	<b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:
<b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Veränderungsprozessen (4.0) alle mitnehmen</li> <li>• Programme erstellen und transparent machen</li> <li>• Führungskräften die Gelegenheit geben zu reflektieren</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen rechtzeitig</li> <li>• Einbindung der Personalentwicklung und Sozialpartner</li> <li>• Gemeinsames Verständnis von Chance und Risiken entwickeln (hier: Schwerpunkt Gesundheitsschutz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungen werden emotional gelebt</li> <li>• Jeder Unternehmer ist anders -&gt; keine „Blaupausen“</li> <li>• Was passiert mit Mitarbeiter, die nicht verstehen oder verstehen wollen?</li> </ul>	Dürfte es bei Führung nicht geben
<b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte aller Ebenen</li> </ul>	<b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter wissen um die Veränderung</li> <li>• Verminderung von Reibungsverlusten, Abbau von Ängsten</li> <li>• Chance Veränderungen positiv zu sehen</li> <li>• Veränderung wird nicht zur psychischen Belastung</li> </ul>			
<b>Als eigenständiger Punkt im Workshop zu „gutes und gesundes Arbeiten“ erarbeitet; nachträglich Themenfeld „Führung und Organisation“ zugeordnet; Zusammengefasst unter „Fit für Führung“</b>				

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Online-Voting</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Partizipation über digitale Medien</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur gezielt einsetzen, Erwartungen bei den Abstimmenden/ Befragten werden „erzeugt“.</li> <li>• Ergebnis des Votings sollte i.d.R. berücksichtigt/ umgesetzt werden.</li> <li>• Beide Betriebsparteien sollten sich bezgl. des Votings einig sein.</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungsmanagement pflegen, sagen wie es weitergeht.</li> <li>• Nicht „alles und jedes“ abfragen, da sich Instrument somit schnell „verbraucht“.</li> <li>• Datenschutz gewährleisten</li> <li>• Keine „politisierenden“ Abfragen</li> <li>• Können die Sozialpartner bestimmte Tools empfehlen? („Zertifizierung“)</li> <li>• Tools zur Abfrage ersetzen nicht die tiefere Diskussion strittiger Themen.</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von digitalen Medien zu Meinungsumfragen (Entscheidungsfällen??), und Abstimmung, ggf. auch „live“</li> </ul>				
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Mitarbeiter(gruppen)</li> </ul>	<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <p>Erwartet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr „Zufriedenheit“, da man selbst in der Entscheidungsfindung beteiligt ist.</li> <li>• Mehr „Identifikation“ mit dem „eigenen“ Unternehmen.</li> <li>• Mehr „Motivation“, mehr „Freiheitsgrade</li> </ul>			

<p><b>Name der Idee im Workshop (alt)</b> Definition von MA-Beteiligung für die Chemie</p>	<p><b>Name der Idee im Ideenkreis (neu)</b> Sozialpartnerempfehlungen „Mitarbeiterbeteiligung 4.0“</p>	<p><b>Erfolgsfaktoren //</b> Wie wir die Idee zum fliegen bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realistische Erwartungen setzen</li> <li>• nicht zu spezifisch</li> <li>• gemeinsame Kommunikation</li> <li>• Klärung aller offener Fragen</li> <li>• Change Prozess anstoßen</li> </ul>	<p><b>Hinweise &amp; offene Fragen //</b> Was die Sozialpartner bedenken sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfang der Beteiligung vs. zeitl. Investment</li> <li>• Beteiligungsformen (strukturiert vs. unstrukturiert, digital vs. analog, indiv. vs. Gruppe etc.)</li> <li>• Themenfelder: operativ vs. strategisch, eig. Abteil. vs. übergreifend, anonym vs. persönlich</li> <li>• gibt es einen Zusammenhang von Beteiligung und Vergütung</li> </ul>	<p><b>Unterschiedliche Perspektiven //</b> Wo wir uns noch nicht einig sind:</p> <p><i>Keine Punkte genannt</i></p>
<p><b>Kurzbeschreibung //</b> Die Idee in drei Minuten erklärt:</p> <p>Mitarbeiterbeteiligung ist im Rahmen von Digitalisierung in aller Munde. doch gibt es oftmals kein gemeinsames Verständnis was damit gemeint ist. Ideen gehen von Stimmungsfragen bis hin zu demokratischen U.-Formen. Ziel dieser Projektidee ist, dass die Sozialpartner der chem. Industrie folgende Fragen beantworten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Themen + Inhalte der Beteiligung</li> <li>• Zielgruppen / Akteure</li> <li>• Rahmen der Beteiligung mit möglichen Kompetenzen (und deren Grenzen)</li> <li>• Notwendige Voraussetzungen und Anforderung im Bereich Wissen/Information/Sprache etc.</li> <li>• Handlungsempfehlung für Betr. V</li> </ul>		<p><b>Mehrwert //</b> Wieso die Idee umgesetzt werden sollte:</p> <p>U/BR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbeteiligung fördert nachweislich Ideen, Innovationen und Effizienz bei gleichzeitiger Motivation der Mitarbeiter</li> </ul> <p>BR/U:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung der Mitarbeiter</li> <li>• Bessere Unterstützung von Maßnahmen durch Mitarbeiter</li> <li>• Aktive Mitarbeiter werden sichtbarer „Förderung von Engagement“</li> </ul>		
<p><b>Zielgruppe //</b> Wen wir erreichen möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens- und Personalleiter sowie Betriebsrat als Umsetzungsverantwortliche</li> </ul>				