

☰ Studie | Oktober 2025

Tarifverträge in Zeiten des Wandels

Ergebnisbericht

Kienbaum



Agenda

1	Vorwort	3
2	Allgemeines Stimmungsbild	8
3	Themenfeld 1: Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten	11
4	Themenfeld 2: Arbeitsentgelt	20
5	Themenfeld 3: Arbeitszeit	28
6	Themenfeld 4: Arbeitsort	36
7	Themenfeld 5: Benefits	41
8	Fazit und Ausblick	46
9	Kontakt	51

Überblick
Vorwort



Sind Tarifverträge auch in Zeiten des Wandels noch von Bedeutung?

Vorwort



Die Unternehmenswelt steht heute vor großen Herausforderungen: wirtschaftliche Unsicherheiten, der Fachkräftemangel und tiefgreifende Veränderungen in den Arbeitsbedingungen bestimmen die Agenda.

In diesem dynamischen Umfeld spielen Tarifverträge eine zentrale Rolle – sie sind einerseits ein Stabilitätsanker, andererseits werden sie jedoch als Innovationsbremse wahrgenommen.

Mit dieser Studie beleuchten wir genau dieses Spannungsfeld:

- Wie erleben Sie die Wirkung von Tarifverträgen in der Praxis?
- Schaffen sie Stabilität und Sicherheit?
- Oder braucht es Anpassungen, um flexibler auf die Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt zu reagieren?

Die Tarifstudie liefert wertvolle Einblicke in die Bedeutung von Tarifverträgen in Zeiten des Wandels. Ergänzt werden unsere Studienergebnisse durch die Perspektive von Kienbaum aus der Beratungspraxis – diese erlaubt es uns, die Ergebnisse fundiert einzuordnen und zu kommentieren.

Kommen Sie bei Fragen auch gerne auf uns zu, um diese zu besprechen. Wir wünschen Ihnen viel Freude und spannende Erkenntnisse bei der Lektüre!

Thomas Thurm

Hans-Carl von Hülsen

Arne Sievert

Tom Feldkamp

Der vielfältige Teilnehmendenkreis der Studie ermöglicht es, wesentliche Handlungsfelder für die Tarifvertragsparteien zu identifizieren

Management Summary

Mit 146 Teilnehmenden bietet die Studie eine solide Grundgesamtheit, die eine Vielzahl an Perspektiven und Sichtweisen auf das Thema integriert.

Die Teilnahme von Unternehmen unterschiedlicher Größe, von kleinen Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden bis hin zu großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden, sorgt für ein umfassendes und aussagekräftiges Bild.

Insgesamt wenden die Teilnehmenden 29 verschiedene Flächen- und Branchentarifverträge an, wodurch ein breites Spektrum der deutschen Tariflandschaft abgebildet wird.

Die Studie berücksichtigt eine Vielzahl an Branchen – darunter klassische Industrie, öffentlicher Sektor, Finanzen und Energie – und spiegelt so die unterschiedlichen Marktumfelder wider, mit denen Unternehmen in Deutschland derzeit konfrontiert sind.

Kernerkenntnisse

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten. Die starke Orientierung an der Qualifikation bei der Stellenbewertung sowie die fehlende Modernisierung der Richtbeispiele erschweren eine zeitgemäße Einwertung moderner Funktionen.

Arbeitsentgelt. Das Spannungsfeld zwischen attraktivem Vergütungsniveau und hohem Kostenblock wird zunehmend kritisch gesehen, wobei insbesondere Flexibilität und Leistungs differenzierung unzureichend berücksichtigt werden.

Arbeitszeit. Unternehmen haben praktikable Lösungen für Arbeitszeiten gefunden, fordern jedoch mehr Flexibilität in der Verteilung und eine Anpassung an digitale Arbeitsformen – möchten dies jedoch mehrheitlich betrieblich regeln.

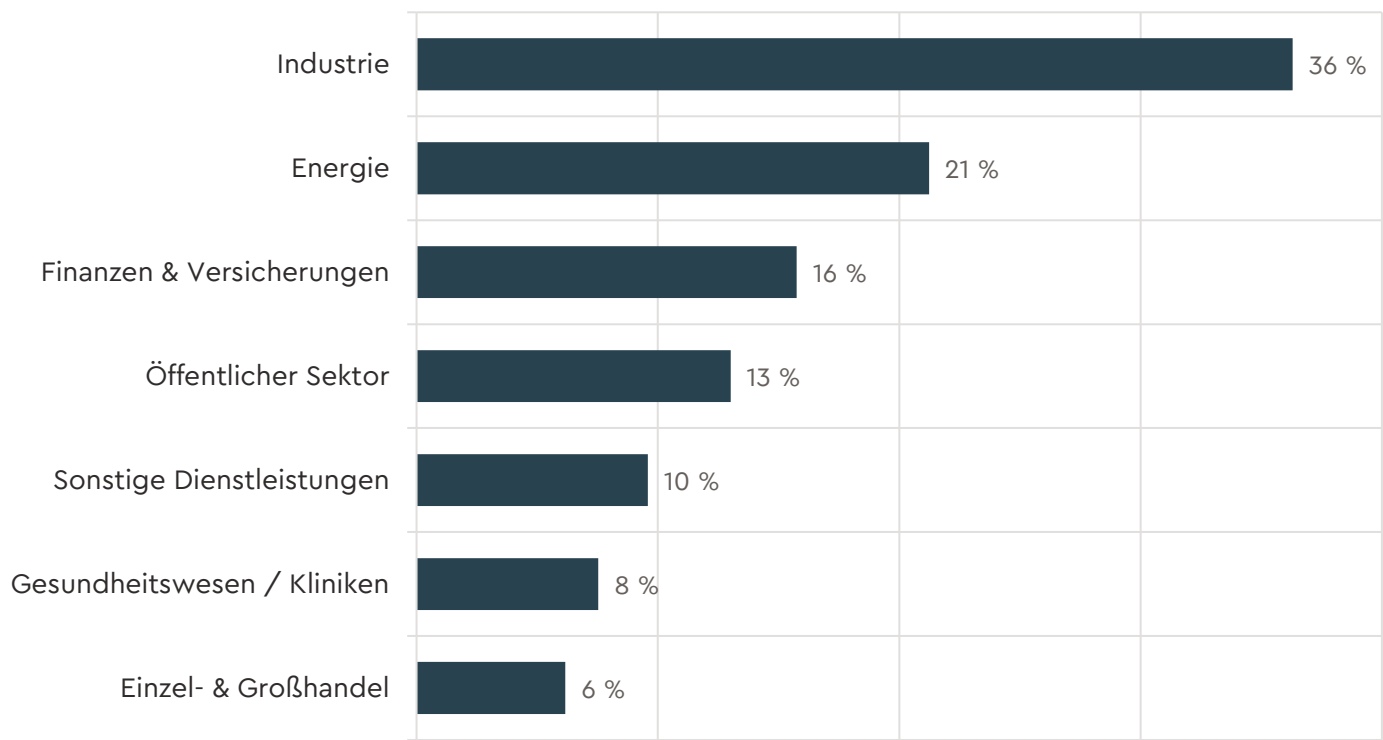
Arbeitsort. Während der aktuelle tarifliche Rahmen überwiegend als ausreichend bewertet wird, bleibt hybrides Arbeiten ein wichtiges Zukunftsthema, das die Unternehmen aber eigenständig regeln möchten.

Benefits. Die Möglichkeit zur Umwandlung von Tarifierhöhungen in Benefits wird positiv aufgenommen. Freizeit wird aktuell als wichtigstes Benefits gesehen – künftig wird ein stärkerer Fokus auf Gesundheit und Altersvorsorge erwartet.

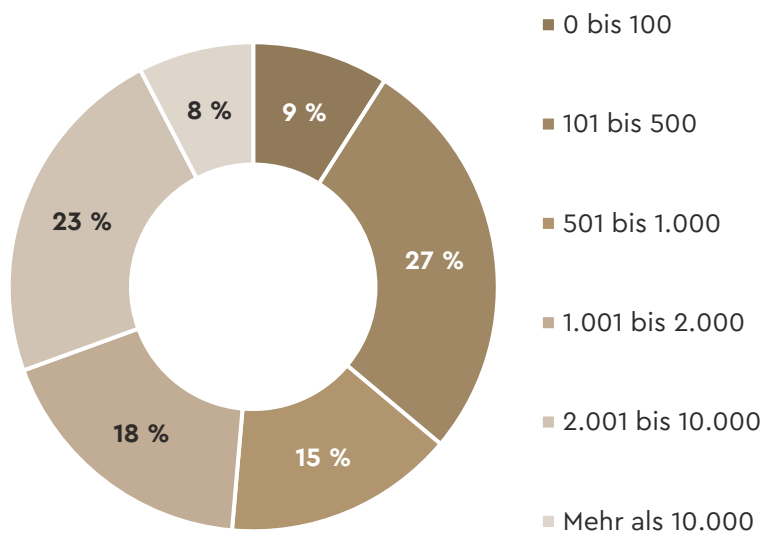
Die 146 Teilnehmenden der Studie kommen aus Unternehmen unterschiedlichster Größe und einer Vielzahl von Branchen

Teilnehmendenkreis

Branchenzugehörigkeit (n = 146 | Mehrfachauswahl möglich)



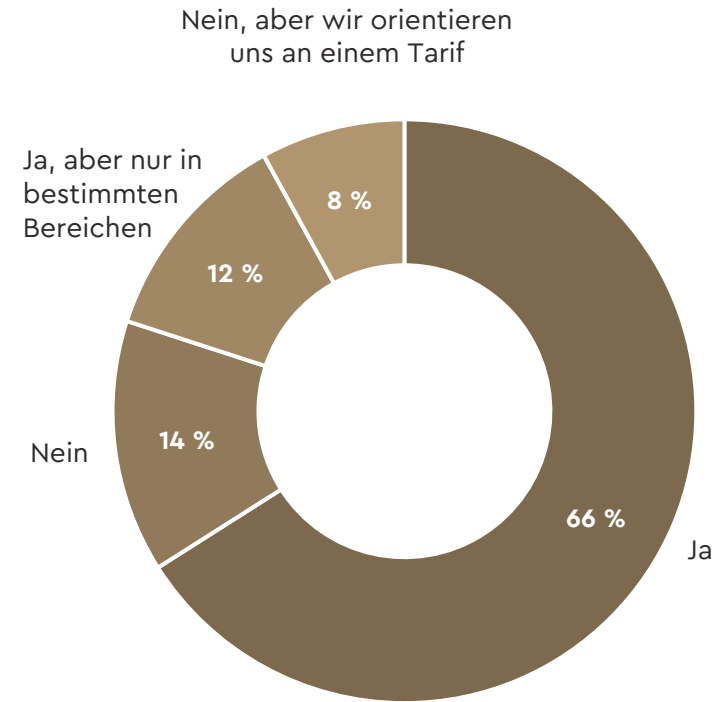
Beschäftigtenanzahl (n = 144)



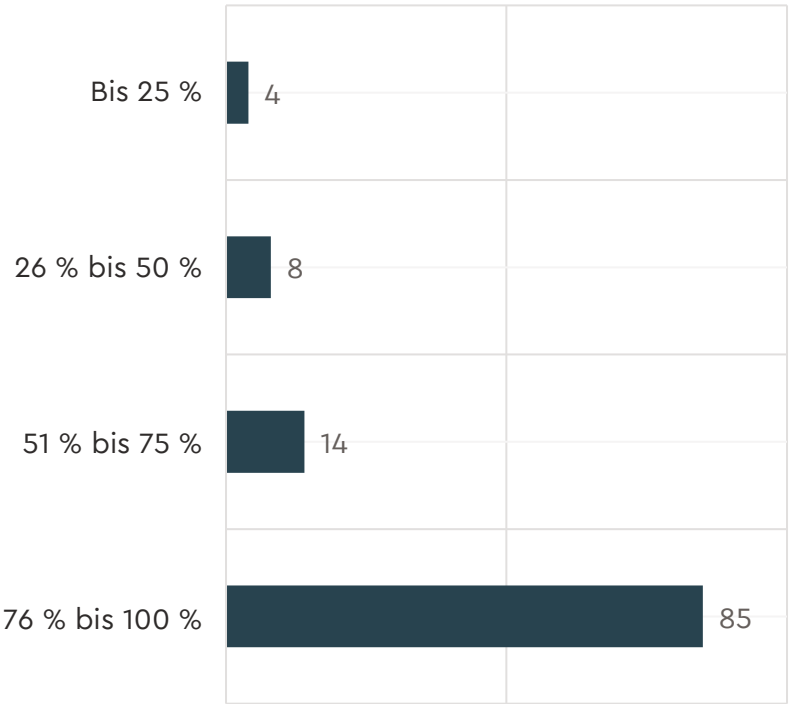
Durch die Berücksichtigung von Haustarifverträgen sowie Branchen- und Flächentarifverträgen wird ein breites Bild der Tarifvertragsanwendung gezeichnet

Teilnehmendenkreis

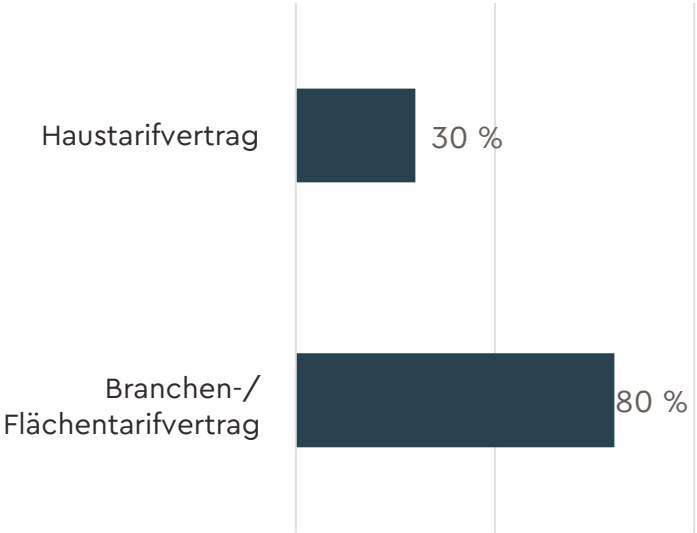
Ist das Unternehmen, für das Sie tätig sind, tarifgebunden? (n = 146)



Auf wie viel Prozent der Mitarbeitenden findet der Tarifvertrag Anwendung? (n = 111)



Welche Art des Tarifvertrages findet bei Ihnen Anwendung? (n = 125 | Mehrfachauswahl möglich)



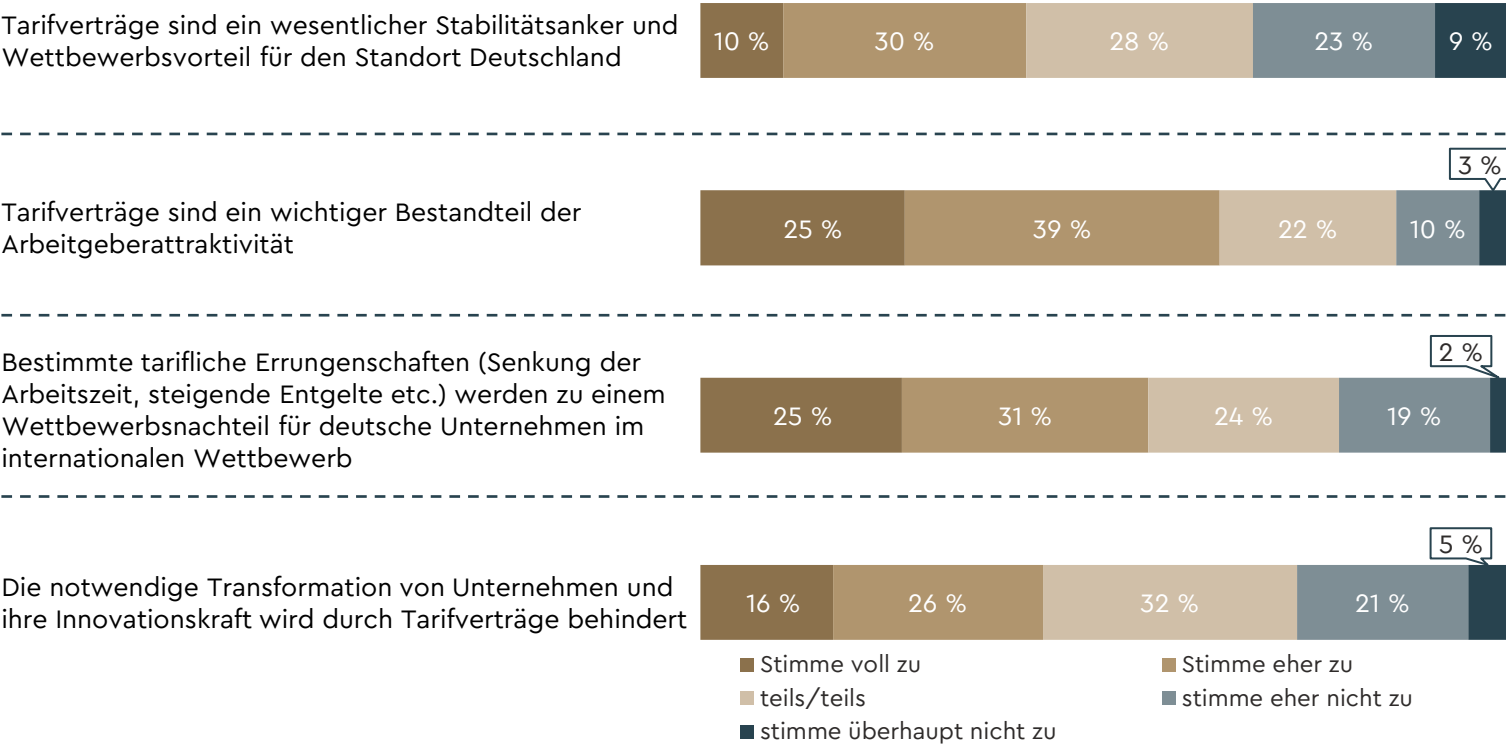
Allgemeines Stimmungsbild



Das langjährige Erfolgsmodell aus Fortschritt in den Arbeitsbedingungen und wachsender Wettbewerbsfähigkeit wird vielfach in Frage gestellt

Allgemeines Stimmungsbild

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (n = 145)



Der häufig mit dem deutschen Modell der Sozialpartnerschaft verbundene Vorteilmix aus Stabilität, Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität gilt für viele der Studienteilnehmenden nur noch eingeschränkt. Lediglich der abgefragte Aspekt zur Arbeitgeberattraktivität wird überwiegend positiv gesehen. Hinsichtlich der Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit, Stabilität und Innovation überwiegen zweifelnde und ablehnende Ansichten. Das Wohlstandsmodell, dass tarifvertragliche Errungenschaften der Arbeitszeitverkürzung und Entgeltanstiege durch höhere Produktivitätszuwächse ausgeglichen werden, trägt für viele nicht mehr.

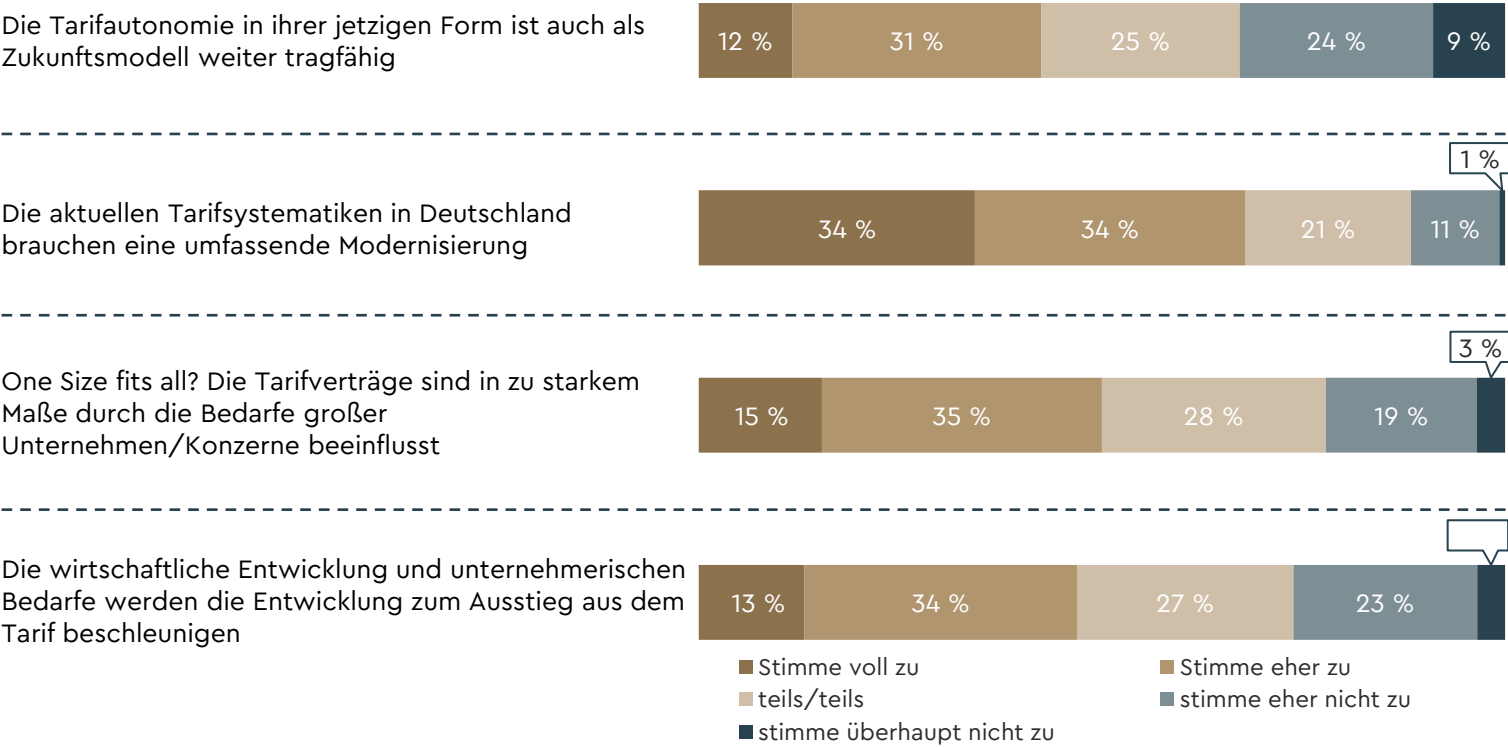
Die Tarifentwicklungen koppeln sich in der überwiegenden Wahrnehmung der hier Befragten von der wirtschaftlichen Realität der Unternehmen ab. Tarifvertragliche Errungenschaften werden vielfach eher als Wettbewerbsnachteil denn als -vorteil empfunden. Unternehmen suchen daher nach günstigeren Standortbedingungen – nicht selten durch Verlagerung oder Abbau hiesiger Aktivitäten.

Den Sozialpartnern kommt die hohe Verantwortung zu, Wege in der Tarifentwicklung zu finden, die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsbedingungen produktiv verbinden können.

Die Tragfähigkeit der Tarifautonomie wird angezweifelt und ohne Modernisierung sind zunehmend Ausstiege aus den Tarifverträgen zu erwarten

Allgemeines Stimmungsbild

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (n = 145)



Bemerkenswert ist, dass rund 33 % der Befragten die Tarifautonomie in der jetzigen Form als Zukunftsmodell nicht (mehr) tragfähig erachten und ein weiteres Viertel zumindest Zweifel äußert.

Neben der wirtschaftlichen Entwicklung (47 %) wird als Treiber dieser Entwicklung die fehlende Modernisierung (68 %) der bestehenden Regelwerke herausgestellt. Hierzu passend schließen viele der Befragten den Ausstieg aus Tarifverträgen nicht aus, sondern sehen eher eine Zunahme dieser Entwicklung.

Ein einfaches „Weiter so“ mit jährlichen Tabellenentgelt- und Kostensteigerungen wird den Modernisierungsanforderungen offensichtlich nicht gerecht und dürfte den Trend zu weiteren Tarifausstiegen fördern.

Die zentrale Aufgabe der Tarifvertragsparteien ist es nun, die Tarifverträge vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und demografischen Herausforderungen mit dem gebotenen Maß an Flexibilität auszustatten.

Themenfeld 1

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten

Die steigenden Erwartungen der Mitarbeitenden und des Gesetzgebers (EU-Entgelttransparenzrichtlinie) an die korrekte Bewertung von Arbeitstätigkeiten erhöhen den Druck auf die Unternehmen, die Eingruppierung von Tätigkeiten anzupassen.



79 % der Befragten fordern Modernisierung der Regelwerke, zwei Drittel kommen (noch) zu soliden Ergebnissen: Haben sich Unternehmen im Stillstand eingerichtet?

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten



Defizite in den Regelwerken, aber (bislang noch) solide Ergebnisse

55 % der Befragten zeigen sich unzufrieden mit dem Regelwerk zur Stellenbewertung und Eingruppierung.

Lediglich 8 % der Teilnehmenden geben an, die Regelungen als vollkommen fair wahrzunehmen; immerhin 57 % scheinen sich mit den Defiziten insoweit arrangiert zu haben, als dass es ihnen (zumindest bislang) gelingt, solide Eingruppierungsergebnisse zu erzielen.

Vier von fünf Befragten fordern im Hinblick auf die Sicherstellung ihrer unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit eine Modernisierung des Regelwerks.



Eingruppierungskriterien verfehlen den praktischen Bedarf

Bestehende Kriterien werden von knapp der Hälfte der Befragten als nicht klar und nachvollziehbar bezeichnet. Die aus praktischer Sicht relevantesten Kriterien (Verantwortung, Komplexität, strategische Relevanz) finden sich in vielen Tarifverträgen nicht – häufig dominiert die Qualifikationsanforderung.



Risiko für Diskriminierung wird sehr gering eingeschätzt

Die große Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass die bestehenden Eingruppierungsregelungen kein Risiko für Diskriminierung mit sich bringen.

Änderungen der Regelwerke, die von der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ausgehen, werden eher nicht erwartet.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen ist unzufrieden mit den bestehenden Eingruppierungsregelungen

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten

Wie bewerten Sie die aktuellen tariflichen Regelungen zur Stellenbewertung und Eingruppierung in Ihrem Unternehmen? (n = 142)



■ Sehr zufrieden ■ Eher zufrieden ■ Eher unzufrieden ■ Sehr unzufrieden

Lässt sich mit den derzeitigen Eingruppierungsregelungen die konkrete Stellen-/Funktionslandschaft Ihres Unternehmens adäquat abbilden? (n = 144)



■ Ja, vollkommen ■ In weiten Teilen ■ Eher nicht ■ Überhaupt nicht

Welche Änderungen an den Eingruppierungsregelungen wären erforderlich, um dies zu verbessern? (n = 45 | Auszug)

- "Dringender Modernisierungsbedarf. Völlig veraltete Berufsbilder, die bei der Eingruppierung schon seit Langem nicht mehr verwendet werden können."
- "Weniger starre Systematik – passt nicht zur zunehmenden Komplexität von Stellen, Rollen, Funktionen und den damit einhergehenden Qualifikationsanforderungen"
- „Man sollte Kriterien definieren und deren Wichtigkeit für den Erfolg oder die Erreichung der Ziele des Unternehmens, anhand deren eine Eingruppierung stattfindet.“
- „Weg vom summarischen System hin zum analytischen System“

Mehr als die Hälfte der Befragten bewertet die aktuellen tariflichen Eingruppierungsregelungen im Unternehmen – das Fundament für eine faire und nachvollziehbare Vergütung – als unzureichend. Im öffentlichen Bereich ist die Unzufriedenheit signifikant stärker ausgeprägt (68 %).

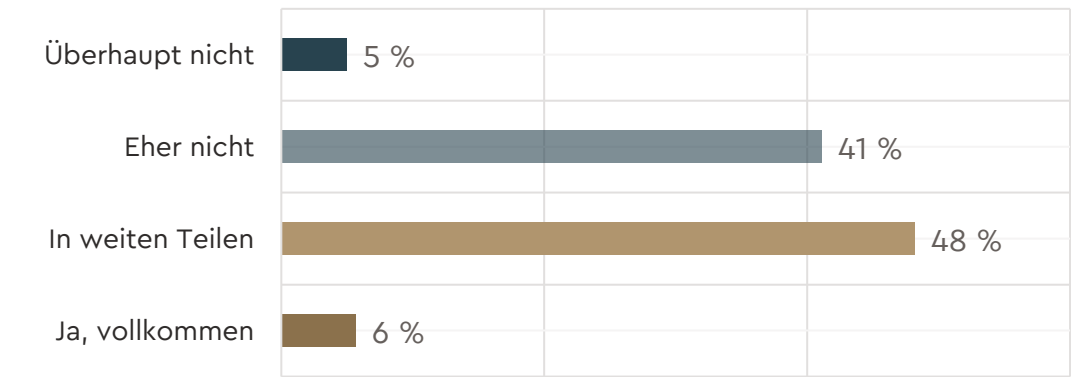
Interessanterweise finden aktuell immerhin 58 % der Teilnehmenden – trotz Defiziten in den Regelwerken – zu einer zumindest in weiten Teilen adäquaten Abbildung ihrer Stellenlandschaft. Die Beteiligten schaffen es offenbar, das Beste aus einer als unbefriedigend wahrgenommenen Lage zu machen.

Die zahlreich geäußerten, konkreten Optimierungsvorschläge der Teilnehmenden spiegeln die Wahrnehmungen und Erfahrungen aus der Beratungspraxis wider und unterstreichen den insgesamt alarmierenden Befund: Veraltete Richtbeispiele, einseitige und nicht zeitgemäße Schwerpunktsetzungen in den Tätigkeitsmerkmalen, vorprogrammierte Unschärfen und Akzeptanzdefizite in den summarischen Ansätzen – die Regelwerke verfehlen zu häufig den tatsächlichen praktischen Bedarf der Anwender.

Klarheit und Nachvollziehbarkeit von Bewertungskriterien werden kritisch gesehen, im Ergebnis erlebt ein Drittel der Befragten die Eingruppierung als nicht fair

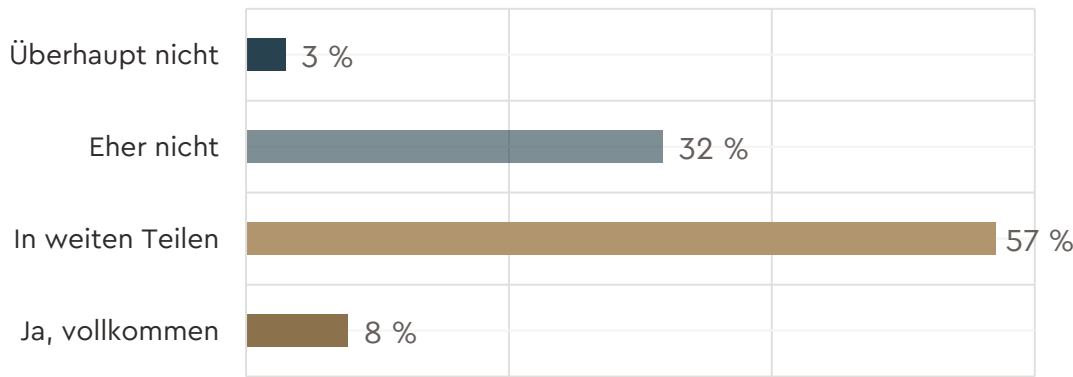
Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten

Finden Sie die aktuellen Kriterien für die Stellenbewertung in Ihrem Tarifvertrag klar und nachvollziehbar? (n = 141)



Auch bei der Bewertung von Klarheit und Nachvollziehbarkeit der Stellenbewertungskriterien zeigt sich ein recht kritisches Ergebnis. Hier dürfte insbesondere auch eine Kritik an den weit verbreiteten summarischen Ansätzen zum Ausdruck kommen, die mit ihren oftmals stark auslegungsbedürftigen Beschreibungen und dem Fehlen stringent ausdifferenzierter Kriterien an Deutlichkeit und Verständlichkeit vermissen lassen.

Erleben Sie die bestehenden Regelungen als fair im Hinblick auf die Eingruppierung? (n = 142)



Fairness wird häufig als die bedeutendste Zielstellung an Eingruppierung und Vergütung gesehen. Über 90 % der Befragten sehen vor dem Hintergrund der bestehenden Regelwerke Einschränkungen der Eingruppierungsfairness – immerhin 57 % scheint jedoch trotz Kritik an den Regelwerken bislang noch zu weitgehend zufriedenstellenden Ergebnissen zu gelangen.

Vielen Eingruppierungssystematiken ist der Bezug zur Praxis verloren gegangen – oder bedient heute noch jemand einen Fernschreiber?

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten

Welche Schwachstellen und Herausforderungen sehen Sie an Ihrer derzeitigen tariflichen Stellenbewertungs- und Eingruppierungslogik? (n = 107 | Repräsentativer Auszug)

Aus den gegebenen Antworten lassen sich vier Cluster ableiten

Veraltete Richtbeispiele und Berufsbilder

„Veraltete Richtbeispiele“
„Jobs, die in den Tarifverträgen beschrieben sind, existieren teilweise nicht mehr, neue Jobs insb., in der IT fehlen dafür“
„Neue Berufe/Tätigkeiten nur abstrakt ablesbar “

Auslegungsspielraum

„Trotz guter Vorgaben bleibt Raum für den Nasenfaktor“
„Subjektivität aufgrund des Auslegungsspielraums“
„Unterschiedliche Einschätzungen von Wertigkeiten der Funktionen“

Falscher Fokus – relevante Wertmaßstäbe fehlen

„Fehlende Berücksichtigung des Beitrags von Stellen auf den Organisationserfolg “
„Wertschöpfung der Stellen für die Organisation spielt keine Rolle“
„Qualifikation bestimmt zu 75 % die Endeingruppierung“

Hoher Aufwand

„Unbestimmte Rechtsbegriffe bei der Bewertung der Stellen“
„Hoher Bewertungsaufwand im Rahmen der Analyse der Gleichwertigkeit von Stelle“

Die von den Teilnehmenden konkreten benannten Schwachstellen zeigen klare Handlungsbedarfe und Lösungsrichtungen auf.

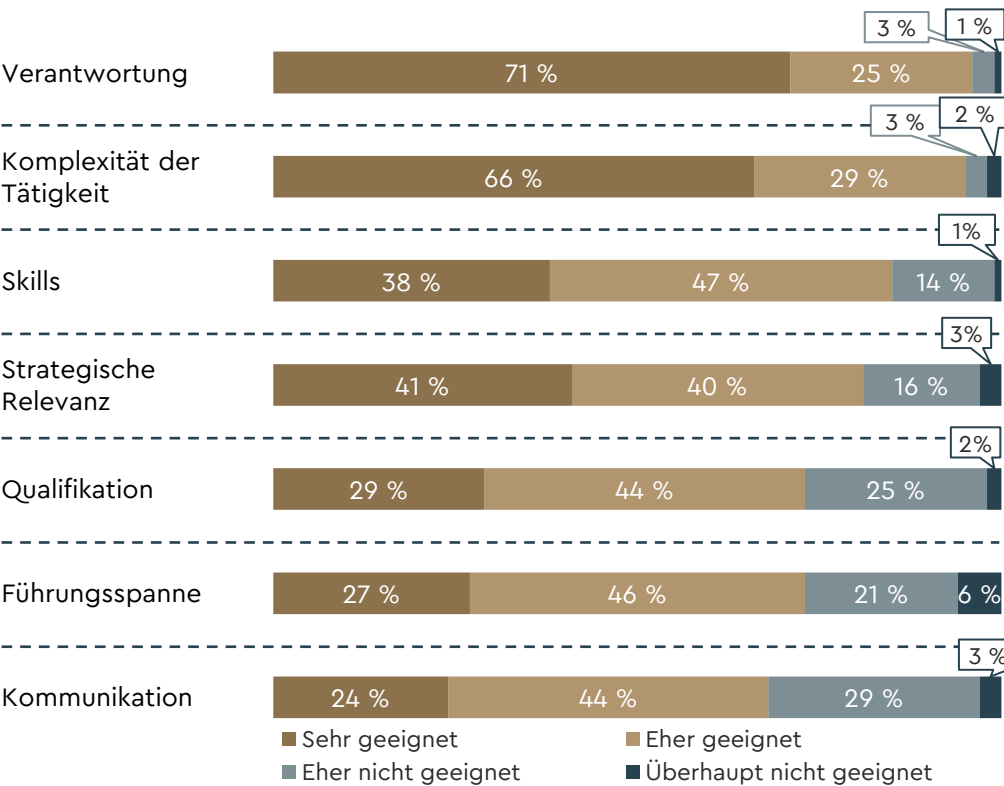
Schwammig formulierte, stark auslegungsbedürftige Regelungen (anstelle klarer Kriterien) erschweren die Handhabung und Nachvollziehbarkeit; teils völlig veraltete Tätigkeits- und Richtbeispiele orientieren sich mitunter noch an Berufsbildern und der Arbeitswelt von vor über einem halben Jahrhundert («Bedienen eines Fernschreibers», «Ansetzen von Foto-Chemikalien nach Anweisung»).

Zeitgemäße Lösungen stehen zur Verfügung und werden – zumeist außerhalb des Tarifgeschehens – erfolgreich praktiziert. Dazu zählen insbesondere flexible analytische Verfahren, die Stellenwertigkeiten mehrdimensional beleuchten und neben dem «Stelleninput» auch die Wirkung in der Organisation, Leistungsbeiträge sowie den Einfluss auf Wertschöpfung und Erfolg differenziert abbilden.

Verantwortung und Komplexität sind aus Praktikersicht die aussagekräftigsten Bewertungskriterien – im Gegensatz zur Realität in vielen Tarifwerken

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten

Welche Kriterien und Maßstäbe sind aus Ihrer Sicht besonders geeignet, um aktuell und in der Arbeitswelt der Zukunft zu einer fairen Differenzierung von Stellenwertigkeiten zu gelangen? (n = 145)



Sonstige Beispiele? (n = 45 | Auszug)

- "Beitrag zum Unternehmenserfolg"
- "Engagement"
- "Spezialwissen"
- "Leadership Skills"
- "Handlungs- und Entscheidungsspielraum"
- "Flexibilität"
- "Internationalität"

Während in vielen Tarifverträgen das Kriterium der Qualifikationsanforderung die Stellenbewertung dominiert, erachten die Befragten insbesondere Wertmaßstäbe wie die Verantwortung, die Komplexität der Aufgaben und die strategische Relevanz als besser geeignet, um eine faire Bewertung zu erreichen.

Bemerkenswert ist, dass mit «Skills» ein Bewertungsmerkmal als gut geeignet angesehen wird, das zwar – wie die Qualifikation – auf den «Stelleninput» abzielt, möglicherweise aber von den Befragten als spezifischer, differenzierter und trennschärfer angesehen wird.

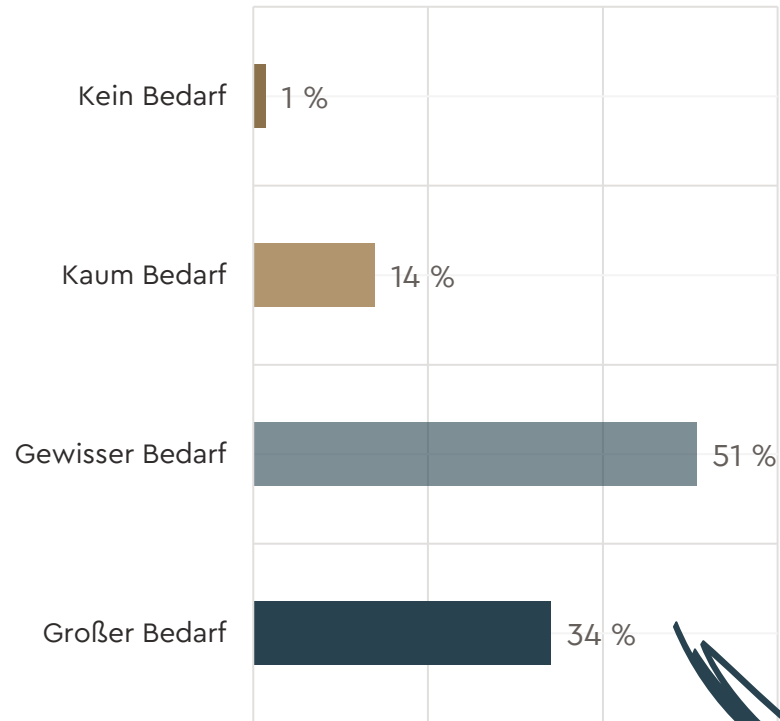
Kriterien der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie benennt (Mindest-)Kriterien, nach denen die (Gleich-)Wertigkeit von Arbeit zu bemessen ist: Kompetenzen, Verantwortung, Arbeitsbedingungen und Belastungen. In vielen Tarifverträgen finden sich diese Kriterien nicht systematisch als Merkmal der Stellenwertigkeit.

85 % der Teilnehmenden sehen Bedarf für eine Modernisierung der Eingruppierungsregelungen

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten

Sehen Sie Bedarf, die tariflichen Regelungen zur Eingruppierung an neue Arbeitsrealitäten anzupassen bzw. zu ergänzen? (n = 144)



Welche konkreten Anpassungen oder Ergänzungen halten Sie für notwendig und wie könnten diese in der Praxis umgesetzt werden? (n = 49 | Auszug)

- „Differenzierung zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung verbessern (Bsp. Product Owner)“
- „Möglichkeit für temporäre Höhergruppierungen“
- „Die starren Vorgaben passen nicht zu agilen Ansätzen und umgekehrt lassen sich diese nur schwer abbilden“
- „Aufnahme mobiler Arbeit“
- „Aktualisierung der Richtbeispiele, Ausformulierung der Kriterienlevel“
- „Bessere Einpassung von Teamleiterfunktionen und Experten-Karrierpfaden“

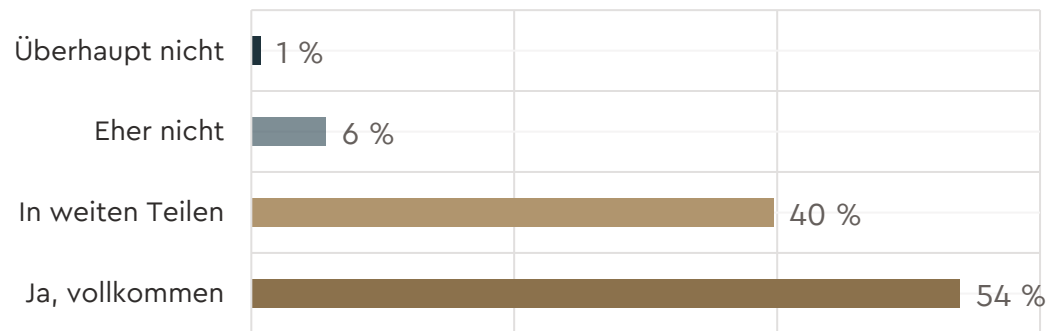
Gerade im Hinblick auf neue Arbeitsformen und Arbeitsrealitäten werden die geltenden Regelwerke problematisch gesehen. Aus diesem Blickwinkel spitzt sich die kritische Sichtweise der Teilnehmenden weiter zu. Konkret:

- In klassisch geprägten Strukturen (hierarchisch geprägte Führung, fest definierte Aufgabenpakete je Stelle usw.) und bei einem traditionellen Verständnis von Verantwortung (Aufgaben, Finanzen, Mitarbeitende) gelingt es den Unternehmen offenbar bislang noch, weitgehend tragfähige Lösungen zu finden.
- In einem zunehmend dynamischen und agiler werdenden Arbeitsumfeld (generische Rollen anstelle von Stellen, Teamsteuerung anstelle von Hierarchie usw.) und bei einem sich erweiternden Verständnis von Verantwortung (Projekte, Produkte, Prozesse) stoßen bestehende Bewertungslogiken an Grenzen. (Formal-)Qualifikation als dominierendes Merkmal verliert an Strahlkraft, Skills und Kompetenzen rücken in den Vordergrund. Zugleich verlangen Schnelllebigkeit und „Fluidität“ nach pragmatischen Lösungen.

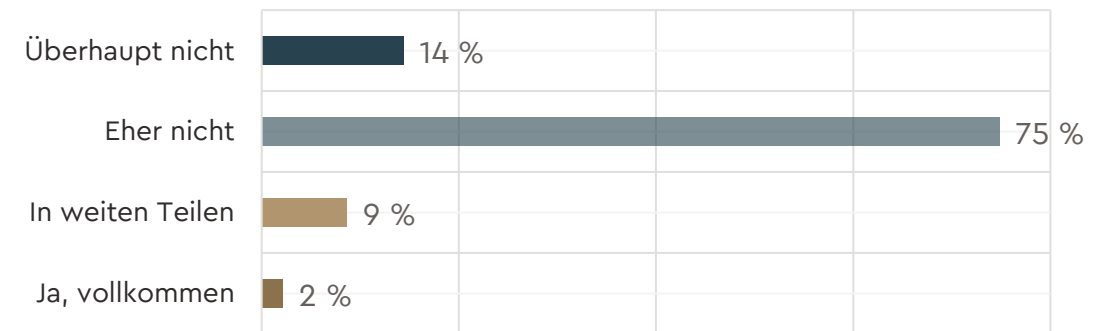
Im Hinblick auf mögliche Diskriminierungen bei der Stellenbewertung werden keine größeren Risiken gesehen

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten

Schätzen Sie die Anforderungsmerkmale zur Eingruppierung in dem von Ihnen angewendeten Tarifvertrag als diskriminierungsfrei ein? (n = 141)



Glauben Sie, dass sich durch die EU-Entgelttransparenzrichtlinie die Einwertungslogiken ihres Tarifvertrages verändern werden? (n = 139)



„Trügerische Sicherheit“ im Tarif in Bezug auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie

i „Entgeltstrukturen müssen so beschaffen sein, dass anhand objektiver, geschlechtsneutraler und ggf. mit den Arbeitnehmervertretern vereinbarter Kriterien beurteilt werden kann, ob sich die Arbeitnehmer im Hinblick auf den Wert der Arbeit in einer vergleichbaren Situation befinden (Art. 4 Abs 4). Gleichwertig: wertende Gesamtbetrachtung von Faktoren, insbesondere Kompetenzen, Verantwortung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen.“

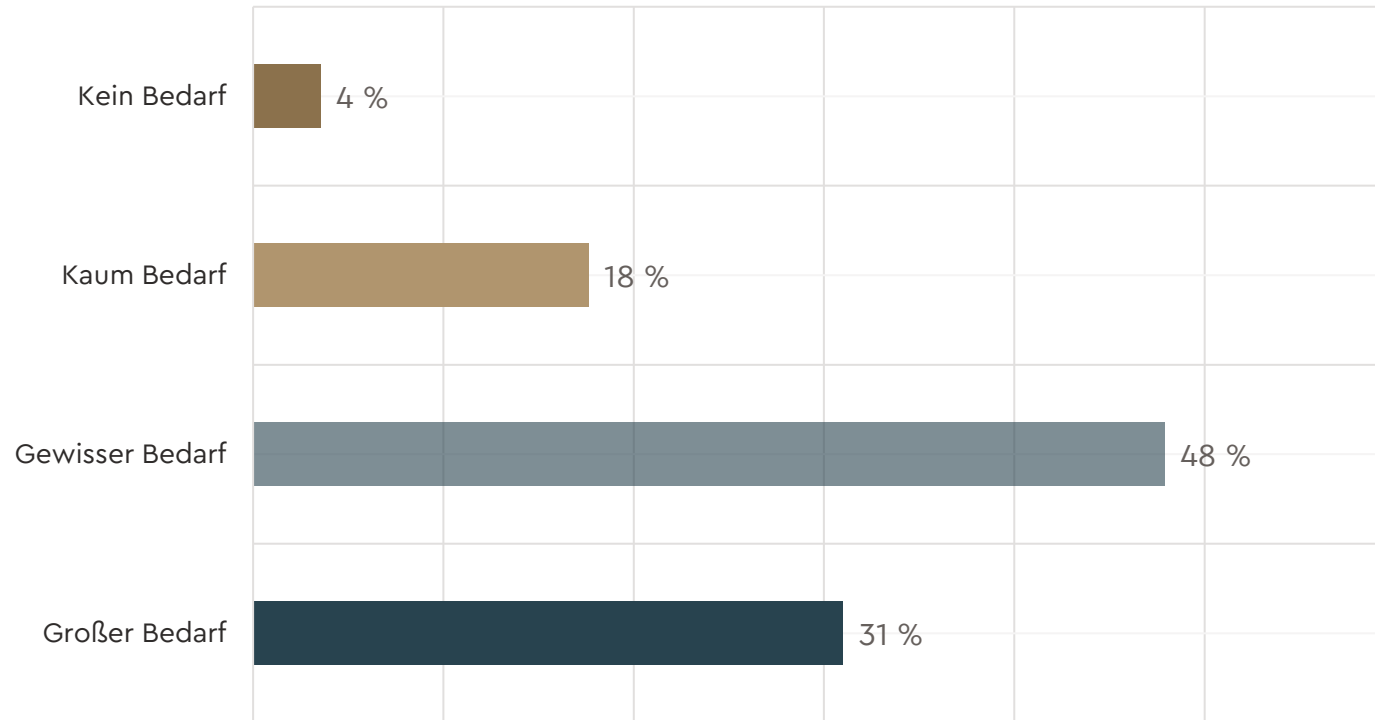
Die Teilnehmenden sehen die tariflichen Regelwerke im Hinblick auf Diskriminierungspotentiale nahezu unisono als weitgehend unkritisch und erwarten infolge der EU-Entgelttransparenzrichtlinie weit überwiegend keine Veränderungen der Eingruppierungslogiken. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass zahlreiche Tarifverträge die von der Richtlinie aufgeführten Faktoren für die Bestimmung gleichwertiger Arbeit nicht bzw. nicht konsequent zugrunde legen. Ob Unternehmen sich – analog zum Entgelttransparenzgesetz – auch zukünftig auf eine Privilegierung berufen können, muss abgewartet werden.

In der Beratungspraxis zeigt sich bei Unternehmen ohne Tarifvertrag eine deutliche Tendenz zur systematischen Überprüfung und Optimierung von Eingruppierungs- und Vergütungssystemen.

Rund 80 % der Befragten sehen im Hinblick auf ihre Wettbewerbsfähigkeit Bedarf für die Modernisierung der tariflichen Eingruppierungsregelungen

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten

Wie bewerten Sie den Bedarf für eine Modernisierung der tariflichen Eingruppierungskriterien im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens? (n = 142)



Ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen sieht die tariflichen Regelwerke zur Bestimmung von Stellenwertigkeiten und Eingruppierungen kritisch, findet auf ihrer Grundlage allerdings bislang noch zu Ergebnissen, die als weitgehend fair wahrgenommen werden.

Diese Momentaufnahme sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass fast 80 % der Befragten im Hinblick auf die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit einen Bedarf für die Modernisierung der tariflichen Eingruppierungskriterien sehen. Die Fundamente für faire und nachvollziehbare Vergütung sind also marode und bedürfen einer dringenden Sanierung, um im Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden nicht mehr und mehr ins Hintertreffen zu geraten. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie hat das Potential, diese Problematik weiter zu verschärfen. Viele Tarifverträge erfüllen die Anforderungen der Richtlinie im Hinblick auf die Kriterien der Arbeitsbewertung heute nicht – es ist abzuwarten, ob Tarifverträge diesbezüglich eine Privilegierung erfahren werden.

Unternehmen, die Fairness und Transparenz weniger als regulatorische Notwendigkeit sehen, sondern als Chance, die Arbeitgeberattraktivität zu stärken, stehen – auch beim Verbleib im Tarif – Möglichkeiten zur Verfügung, bspw. die Implementierung von Eingruppierungshilfen, mit denen eine schwammige Tarifsummarik kriterienbasiert unterlegt und dadurch Klarheit, Trennschärfe und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse signifikant erhöht werden kann.

Themenfeld 2

Arbeitsentgelt

Die bestehenden tarifvertraglichen Vergütungssysteme werden immer häufiger als zu starr empfunden, um aktuellen Arbeitsrealitäten gerecht zu werden, und gelten in vielen Unternehmen als zu kostspielig, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



Die mit tariflichen Vergütungssystemen verbundenen Niveaus der Arbeitsentgelte stellen Unternehmen zunehmend vor wirtschaftliche Herausforderungen

Arbeitsentgelt



Attraktives Vergütungsniveau versus steigender Kostendruck

Das Vergütungsniveau wird insgesamt als attraktiv für Mitarbeitende eingeschätzt. Gleichzeitig sehen viele Unternehmen darin einen zunehmenden Kostenblock, der das Spannungsfeld zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen verschärft. In den vergangenen Jahren hat sich dieses Spannungsfeld in Tarifverträgen stärker zugunsten der Mitarbeitenden entwickelt.



Mangel an Flexibilität in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

Die Umfrageteilnehmenden kritisieren die eingeschränkte Flexibilität tariflicher Vergütungssysteme: Während die Fortentwicklung des Arbeitsentgelts die Regel ist, fehlen in vielen Fällen Optionen, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten temporär wirksame Anpassungen vornehmen zu können und ggf. auch Entgelte nach unten entwickeln zu können.



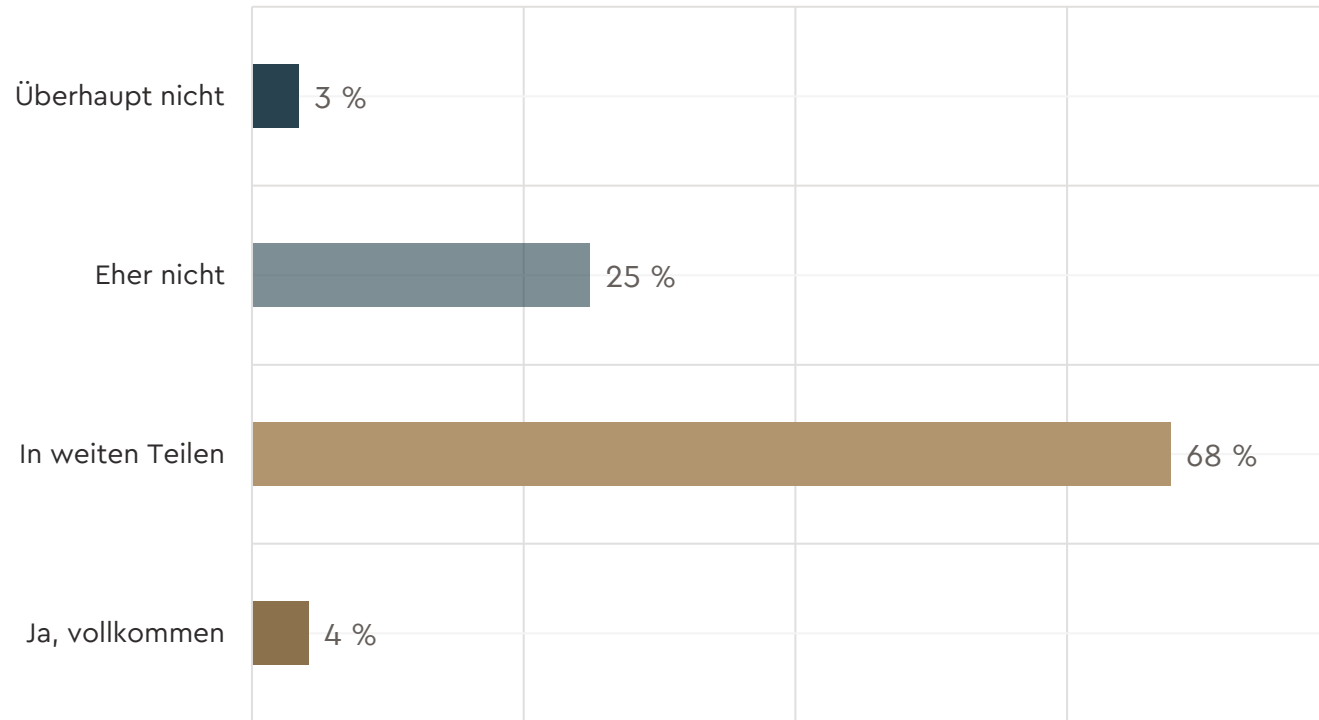
Fehlende Steuerungswirkung durch starre Systeme

Die Ergebnisse zeigen, dass viele Tarifverträge als zu starr empfunden werden. Die fehlenden bzw. zumeist wenig ausgeprägten Möglichkeiten, Leistungsunterschiede unter den Mitarbeitenden durch flexible tarifliche Regelungen gezielt unterschiedlich zu vergüten, verhindert eine wirksame Steuerungsfunktion der Vergütung und erschwert eine optimale Mittelallokation.

Viele Teilnehmende sind mit den tariflichen Regelungen zufrieden – 28 % sehen hier jedoch auch wesentlichen Handlungsbedarf

Arbeitsentgelt

Entsprechen die bestehenden Regelungen zur monetären Vergütung den Anforderungen Ihres Unternehmens? (n = 145)



Im Vergleich zu den folgenden, insgesamt kritischeren Einordnungen, ist es bemerkenswert, dass die tariflichen Regelungen den Anforderungen der meisten Unternehmen entsprechen. Dies legt die These nahe, dass die tariflichen Regelungen zum Arbeitsentgelt in der Gesamtschau für die Beschäftigten weiterhin gut funktionieren.

Jedoch sind auch über ein Viertel der Teilnehmenden der Ansicht, dass diese nicht anforderungsgerecht sind. Die Beratungspraxis in zahlreichen Unternehmen gibt Hinweise auf mögliche Ursachen: Nicht selten führen fehlende betriebliche Anpassungsmöglichkeiten und ein starres Entgeltgerüst zu Unzufriedenheit.

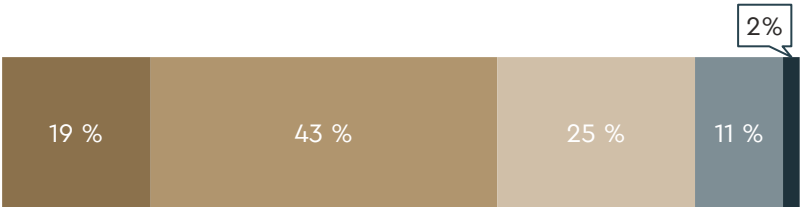
Insofern scheinen unabhängig von den hohen Tarifabschlüssen in den letzten Jahren, strukturelle Themen ein Auslöser dieser Einordnung zu sein.

„Des einen Leid ist des anderen Freud“ – Entgeltattraktivität und Kostenherausforderungen bedingen sich

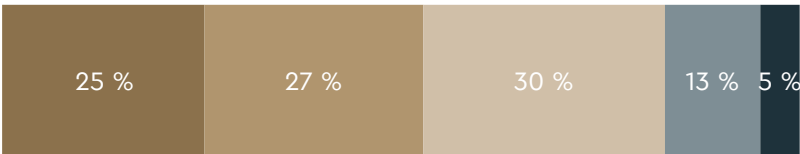
Arbeitsentgelt

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (n = 143)

Die Höhe der Vergütung ist im Wesentlichen attraktiv für die Mitarbeitenden



Unter Kostengesichtspunkten stellt uns der Tarifvertrag vor Herausforderungen



- Stimme voll zu
- Stimme eher zu
- teils/teils
- stimme eher nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

Die Höhe des generellen tariflichen Vergütungsniveaus wird mehrheitlich als attraktiv eingeschätzt. Weniger als 15 % der Teilnehmenden sieht hier Probleme in der Attraktivität. Die hohen Tarifabschlüsse in den letzten Jahren unterstützen vermutlich diese Einordnung.

Der positiv wahrgenommenen Attraktivität stehen die Kosten gegenüber. Mehrheitlich sehen die Unternehmen hier betriebliche Herausforderungen, dem derzeitigen Niveau gerecht werden zu können.

Auch die Beratungspraxis zeigt, dass die in den letzten Jahren vollzogenen Entwicklungen deutliche Spuren in den Betrieben hinterlassen haben. Dies gilt umso mehr in der aktuell schwächeren Konjunktur, in der Lohnsteigerungen nicht mehr durch Wachstum ausgeglichen werden können.

Flexibilität zählt nicht zu den Stärken tariflicher Entgeltstrukturen – Anpassungsmöglichkeiten sind unzureichend

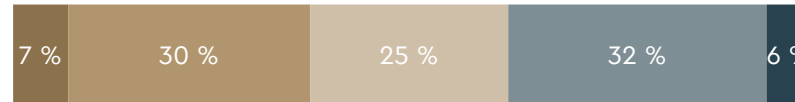
Arbeitsentgelt

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (n = 143)

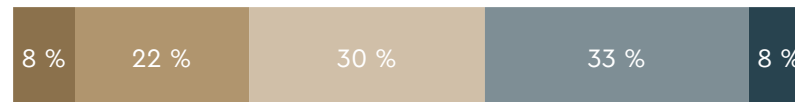
Es bestehen flexible Anpassungsmöglichkeiten bei wirtschaftlichen Herausforderungen



Besondere Arbeitsanforderungen lassen sich angemessen abbilden, bspw. durch Zulagen



Um eine marktgerechte Vergütung zu erreichen, lösen wir uns von einer anforderungsgerechten Eingruppierung



■ Stimme voll zu
■ Stimme eher zu
■ teils/teils
■ stimme eher nicht zu
■ stimme überhaupt nicht zu

Die tariflichen Regelungen werden mehrheitlich als zu starr angesehen, da sie keine flexiblen Anpassungsmöglichkeiten bei wirtschaftlichen Herausforderungen vorsehen. Eine zentrale Herausforderung für die Tarifvertragsparteien in der mittelfristigen Zukunft wird sein, bestehende Regelungen an dynamisch verändernde wirtschaftliche Realitäten anzupassen. Es reicht nicht aus, Flexibilität ausschließlich im Hinblick auf Gehaltserhöhungen zuzulassen – auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten muss es möglich sein, Personalkosten durch gezielte Maßnahmen anzupassen. Dies verlangt strukturelle Anpassungen der tariflichen Regelungen.

Auch wenn die Abbildung besonderer Arbeitsanforderungen bspw. durch Zulagen oder ähnliche Formen Flexibilität im Sinne einer Erhöhung zulassen, zahlen diese nicht zwingend auf flexible Anpassungsmöglichkeiten bei wirtschaftlichen Herausforderungen ein. Hier sind vmtl. individuell betriebliche und stärker auf Marktveränderungen bezogene Regelungen, die ein stärkeres Atmen der Entgelte ermöglichen, hilfreicher.

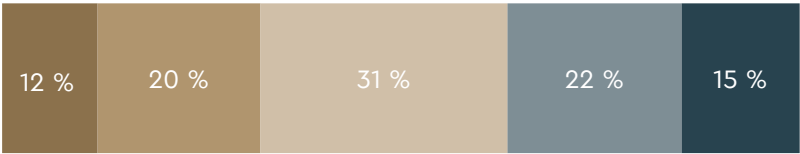
Dass Unternehmen hier bereits bewusst anders agieren, zeigt sich daran, dass rund 30 % der Unternehmen sich bei der Festlegung marktgerechter Gehälter aktiv von den starren tariflichen Eingruppierungsregeln lösen. Dies unterstreicht den Bedarf an flexibleren Regelungen, die den Unternehmen helfen.

Die Berücksichtigung von individuellen Entwicklungen und zweckorientierten Entgeltkomponenten in Tarifwerken ist noch ausbaufähig

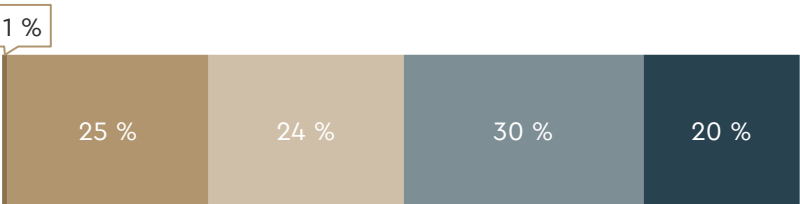
Arbeitsentgelt

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (n = 143)

Wir zahlen, um marktgerecht zu bleiben, regelmäßig übertarifliche Zulagen



Die tariflichen Erfahrungs-/Entwicklungsstufen können wir flexibel in Hinblick auf die tatsächliche Entwicklung des Beschäftigten anwenden



- Stimme voll zu
- Stimme eher zu
- teils/teils
- stimme eher nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

Über die Hälfte der Unternehmen nutzen zumindest zum Teil übertarifliche Zulagen für die regelmäßige Gewährung einer marktgerechten Vergütung. Dies unterstreicht trotz hoher Tarifabschlüsse der vergangenen Jahre, den Druck, den viele Unternehmen weiterhin auf der Seite des Personalwettbewerbs verspüren. Dass über ein Drittel solche Zulagen nicht nutzt, kann damit zusammenhängen, dass das einschlägige Tarifniveau von den Anwendern als hinreichend empfunden wird. Die Beratungspraxis zeigt, dass solche Zulagen aus einer Vielzahl von Gründen vereinbart werden, die in der Regel nicht tariflich geregelt sind. So kann betrieblich auf die Situation besser eingegangen werden und Faktoren, wie der Arbeitsmarkt, die Entwicklung oder auch die Region ein Zweck sein. Die klare Formulierung von Zweck und Zielsetzung solcher Zulagen anhand einheitlicher Kriterien wird insbesondere mit Blick auf die Einhaltung der neuen EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz an Bedeutung gewinnen.

Die Einordnung von einem Viertel der Unternehmen, die tariflichen Stufenentwicklungen – etwa unter Berücksichtigung von Leistungen – flexibel anwenden zu können, verdeutlicht das überwiegend starre und gleichmachende Konstrukt vieler tariflicher Regelungen. Betriebliche Bedürfnisse und an den individuellen Beschäftigtenentwicklungen orientierte Regelungen, wie in einzelnen Haustarifverträgen geregelt, finden sich noch zu wenig, um flächendeckender die Anforderungen heutiger Zeit an individuelle Entwicklung erfüllen zu können.

„Leistung lohnt sich“ gilt für viele Tarifwerke nicht oder nur eingeschränkt

Arbeitsentgelt

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (n = 143)

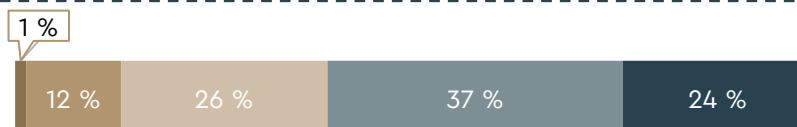
Leistungsunterschiede von Beschäftigten lassen sich adäquat abbilden



Der Tarifvertrag gibt uns eine wirksame Möglichkeit, auch eine attraktive Vergütung bei marktengen Positionen sicherzustellen



Das tarifliche Entgeltsystem schafft wirksame Anreize für die individuelle Weiterentwicklung und Karriere von Beschäftigten



Der aktuelle Tarifvertrag bietet attraktive Einstiegsgehälter für Young Talents



■ Stimme voll zu
 ■ Stimme eher zu
 ■ teils/teils
 ■ stimme eher nicht zu
 ■ stimme überhaupt nicht zu

Dass für marktenge Positionen tariflich überwiegend keine attraktive Vergütung gezahlt werden kann, obwohl das Vergütungsniveau insgesamt als gut eingeschätzt wird (S. 23), zeigt die Fehlallokation deutlich auf. Tarifverträge sollten daher nicht nur anforderungsgerecht, sondern auch flexibel und orientiert an Markterfordernissen gestaltet sein.

Die Fehlallokation wird ebenfalls dadurch deutlich, dass durch das fix geregelte Entgelt oder auch eine zu geringe Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Entgeltgruppen anscheinend kein Anreiz für die individuelle Weiterentwicklung gesetzt wird. Dies verleitet eher zur Zurückhaltung von Leistung seitens der Mitarbeitenden, da es an Perspektiven durch flexible Gestaltungsmechanismen fehlt.

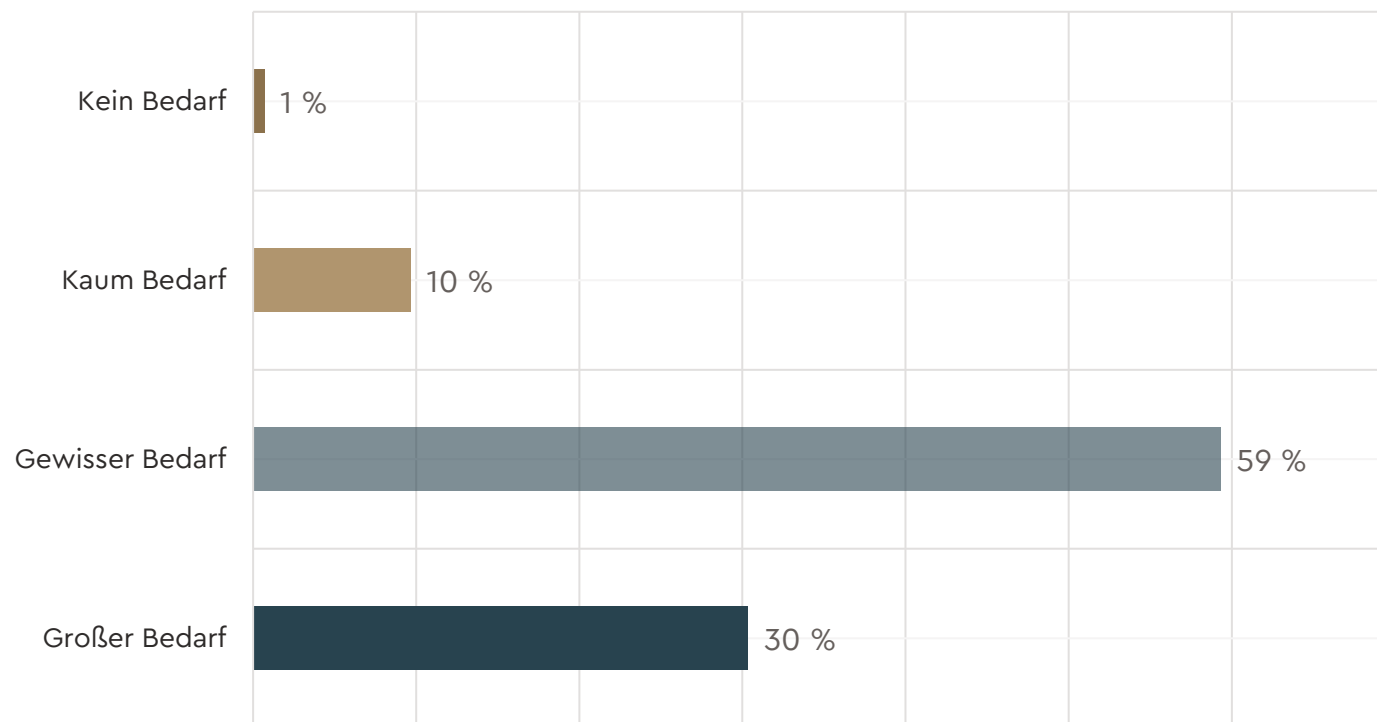
Zudem regeln viele Tarifverträge insbesondere die Grundvergütung mit, sehen jedoch selten bei leistungsstarken Mitarbeitenden anreizwirksame Elemente vor, die tatsächlich variabel sind und damit Steuerungsimpulse auslösen können, weshalb es nicht überraschend ist, dass 72 % der Befragten finden, dass sich Leistungsunterschiede nicht adäquat abbilden lassen.

Umgekehrt bietet für viele Unternehmen ihr Tarifvertrag ein attraktives Einstiegsgehalt für junge Talente. Unter Berücksichtigung, dass einige von einer anforderungsgerechten Bewertung abweichen (S. 24) sind attraktive Einstiegsgehälter noch mehr erklärbar.

Die Marktentwicklungen fordern die Tarifparteien zu einer konsequenten Modernisierung des heutigen Status quo tariflicher Regelungen auf

Arbeitsentgelt

Wie bewerten Sie den Bedarf für eine Modernisierung der Entgeltregelungen zur monetären Vergütung im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens? (n = 145)



Rund 90 % der Befragten sehen einen Bedarf für eine Modernisierung der Entgeltregelungen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit – ein deutliches Statement.

In Verbindung mit den anderen Ergebnissen wird der Schmerzpunkt klar: Die Tarifverträge binden durch ihre Regelungen in den Unternehmen enorm hohe Personalkosten, die jedoch in ihrer Gesamtschau wenig anpassungsfähig, wenig flexibel und nur teilweise betrieblich spezifizierbar sind. Mangelnde Erfolgsorientierung und inflexible Regelungen, gerade bei wirtschaftlichen Herausforderungen, sind unternehmerisch zunehmend schwerer zu verkraften und erfordern mehr Orientierung an den realen Veränderungen. Gute Bezahlung ist wichtig, jedoch muss sie auch die Entwicklung unter Berücksichtigung der sich verändernden Arbeitswelten besser widerspiegeln und mehr individuelle sowie auch leistungsabhängige und kompetenzbasierte Entwicklung zulassen.

Die Handlungsfelder werden dadurch deutlich:

- Stärkere Leistungsorientierung
- Berücksichtigung individueller Entwicklungspfade
- Höhere Marktorientierung
- Flexible Anpassungsmechanismen über zeitgemäße Entgeltkomponenten, ggf. über Öffnungsklauseln

Themenfeld 3

Arbeitszeit

Die veränderte Arbeitswelt macht eine weitere Flexibilisierung von Arbeitszeiten erforderlich. Die gleichzeitige Berücksichtigung sich wandelnder Bedürfnisse der Arbeitnehmenden sowie der betrieblichen Bedarfe wird zunehmend zu einer Herausforderung.



Die aktuellen tariflichen Arbeitszeitregelungen werden überwiegend positiv bewertet, jedoch wird für die Zukunft mehr Flexibilität gewünscht

Arbeitszeit



Unternehmen haben sich mit den gegenwärtigen Regelungen arrangiert

Die Mehrheit der Teilnehmenden sieht die bestehenden Arbeitszeitregelungen als anforderungsgerecht.

Viele Unternehmen scheinen auf betrieblicher Ebene praktikable Lösungen gefunden zu haben.



Wunsch nach mehr Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung

Gleichwohl besteht der Wunsch nach größerer Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung. Es wird insbesondere eine Arbeitszeitbetrachtung auf wöchentlicher Basis gefordert. Zudem sollten lebensarbeitszeitorientierte Modelle in Zukunft stärker in den Fokus rücken.



Anpassungsbedarf an digitale Arbeitsformen

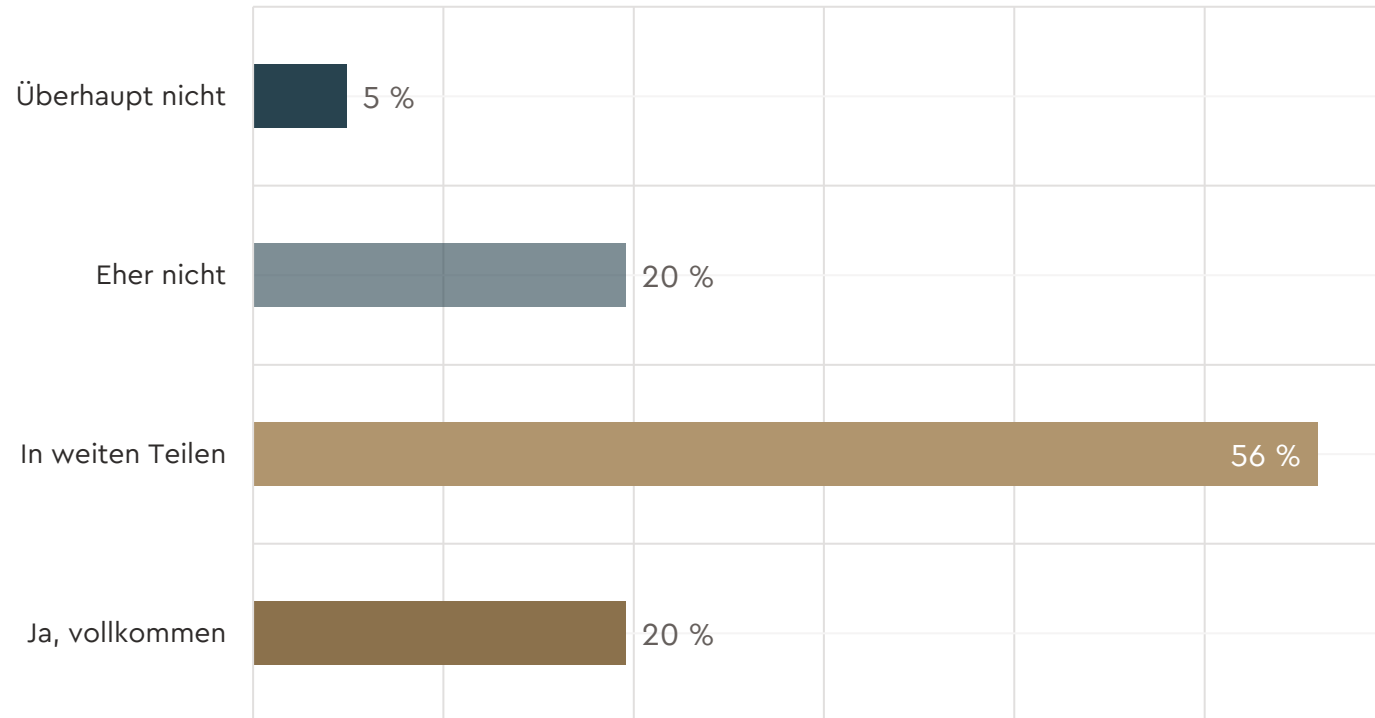
Die bestehenden Arbeitszeitregelungen funktionieren primär im Kontext der klassischen Arbeitsweise an einem festen Ort.

Allerdings sehen die Teilnehmenden einen Anpassungsbedarf, um den Anforderungen an zeitgemäße digitale Arbeitsformate gerecht zu werden.

Die tariflichen Arbeitszeitregelungen sind in weiten Teilen anforderungsgerecht, aber es gibt durchaus Bedarf für Modifikationen

Arbeitszeit

Entsprechen die bestehenden tariflichen Arbeitszeitregelungen den Anforderungen Ihres Unternehmens? (n = 143)



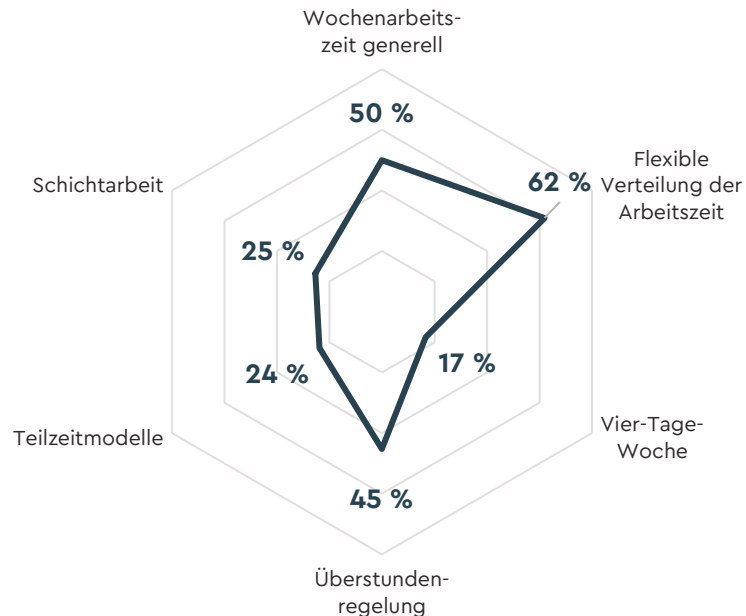
Auf den ersten Blick scheinen drei Viertel der Befragten die gegenwärtigen tariflichen Arbeitszeitregelungen für ihr Unternehmen als anforderungsgerecht zu bewerten. Dies mag überraschen, da das Thema Arbeitszeit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft durchaus kontrovers diskutiert wird. Sei es unter dem Aspekt der Dauer der regelmäßigen Wochenarbeitszeit oder der generellen Flexibilität von Arbeitszeitregelungen. Das Umfrageergebnis dürfte aber auch Ausdruck der Tatsache sein, dass viele Tarifverträge mit Öffnungsklauseln einen gewissen Spielraum für flexiblere Ausgestaltung der Arbeitszeit für die Unternehmen eröffnen.

Gleichwohl sieht immerhin ein Viertel der Befragten Handlungsbedarf bei den tarifvertraglichen Arbeitszeitregelungen. Zudem zeigen die Antworten auf den Folgeseiten, dass offenbar auch ein Teil derer, die die tariflichen Arbeitszeitregelungen als im wesentlichen anforderungsgerecht erachten, im Detail doch durchaus Anpassungsbedarfe sieht.

Es ist mehr Flexibilität notwendig – insbesondere bei der flexiblen Verteilung der Wochenarbeitszeit

Arbeitszeit

In welchen Bereichen sehen Sie Verbesserungsbedarf bei den Arbeitszeitregelungen? (n = 126 | Mehrfachauswahl möglich)



Sonstige Beispiele?

(n = 15 | Auszug)

- "(Ruf-)Bereitschaft"
- "Flexible Arbeit, z. B. Nach 20 Uhr Nachtzuschlag in Gleitzeit"
- "Erweiterung Arbeitszeitrahmen"
- "Gleitzeit"
- "Sabbatical/Workcations"
- "Wochenendarbeit/Freizeit-ausgleich bei Wochenendarbeit"
- "Arbeitszeitkonten"
- "Flexible Verteilung der Arbeitszeit auf Beschäftigungsdauer"
- "Pflegetage"

Obwohl viele der Befragten die tariflichen Arbeitszeitregelungen als grundsätzlich anforderungsgerecht erachten, wünscht sich eine deutliche Mehrheit mehr Flexibilität bei den Regelungen zur Verteilung der Arbeitszeit. Eine Forderung, die auch schon länger von Wirtschaftsverbänden vertreten wird.

Die Politik scheint hierauf zu reagieren. Im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD heißt es, man wolle im Einklang mit der europäischen Arbeitszeitrichtlinie die Möglichkeit einer wöchentlichen anstatt einer täglichen Höchstarbeitszeit schaffen und zur konkreten Ausgestaltung einen Dialog mit den Sozialpartnern durchführen.

Die Gewerkschaften sehen diesen Ansatz eher kritisch. Es bleibt daher abzuwarten, ob und wann der Bedarf nach mehr Flexibilität tatsächlich Eingang in die Tarifverträge findet.

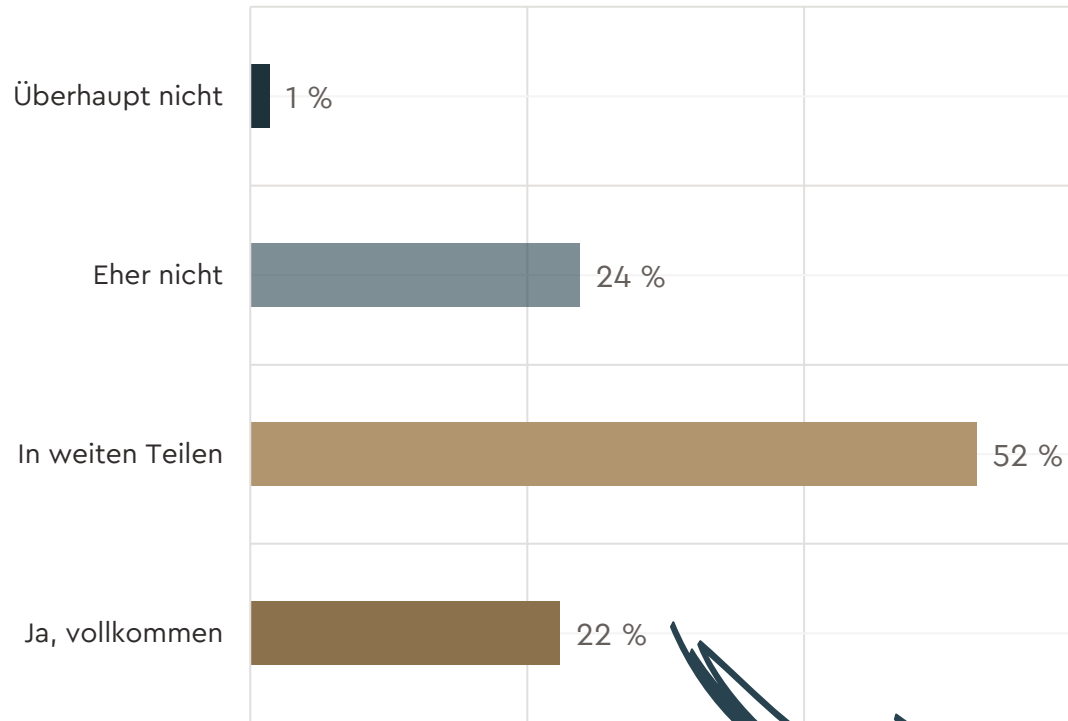
Während eine aktuelle Kienbaum Umfrage zeigt, dass für 72 % der Arbeitnehmenden die 4-Tage-Woche sehr attraktiv ist, ist diese für die hier befragten Personaler kein allzu relevantes Thema. Diese Diskrepanz haben wir kürzlich auch in einem Blogbeitrag näher beleuchtet.

<https://www.kienbaum.com/blog/4-tage-woche-wunschvorstellung-oder-realistisch/>

Unternehmen finden Möglichkeiten, die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu berücksichtigen

Arbeitszeit

Ermöglichen die aktuellen tariflichen Regelungen genügend Flexibilität, um auf individuelle Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden einzugehen? (n = 143)



Wie sehen diese aktuellen Tarifregelungen aus? (n = 47 | Auszug)

- „Gleitzeit“
- „35h Woche (Tarifvertrag) mit flexibler Jahresarbeitszeit + Gleitzeit (durch Betriebsvereinbarung)“
- „38,5h Woche, Vertrauensarbeitszeit möglich“
- „40h Woche, volle Flexibilität, keine Kernarbeitszeiten, Zeitkonto“
- „Gleitzeit ohne Kernzeit“
- „Teilzeit ohne gehaltliche Einbußen durch Abbau von Langzeitkonten“
- „Möglichkeit der individuellen Arbeitszeitvereinbarung (z. B. 38,7 bis 42,5 Stunden)“
- „Überstunden wahlweise in Geld oder Freizeit ausgleichbar“

Trotz des mehrheitlichen Wunsches nach besseren Möglichkeiten bezüglich einer flexiblen Verteilung der Arbeitszeit, sind drei Viertel der Befragten der Auffassung, dass es die aktuellen tariflichen Regelungen ermöglichen, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zumindest in Teilen einzugehen.

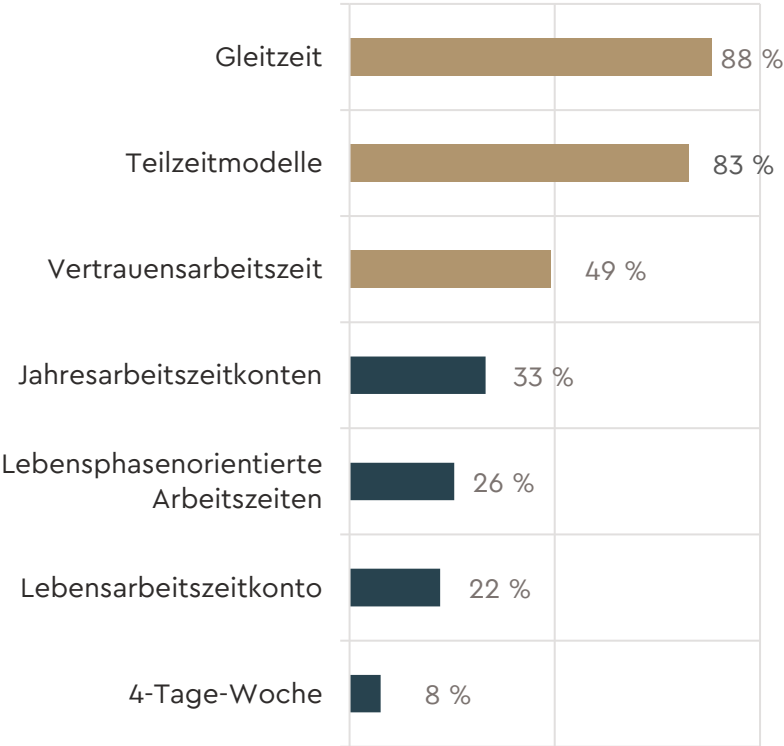
Offenbar haben sich die Unternehmen mit den bestehenden Regelungen arrangiert und im Zweifel betriebliche Lösungen entwickelt, soweit die Tarifverträge hierfür Spielräume eröffnen.

Dieser Befund zur gegenwärtigen Praxis steht aber nicht im Widerspruch zum Wunsch nach deutlich flexibleren und zeitgemäßerem Lösungen für die Zukunft, wie auch die weiteren Antworten zeigen.

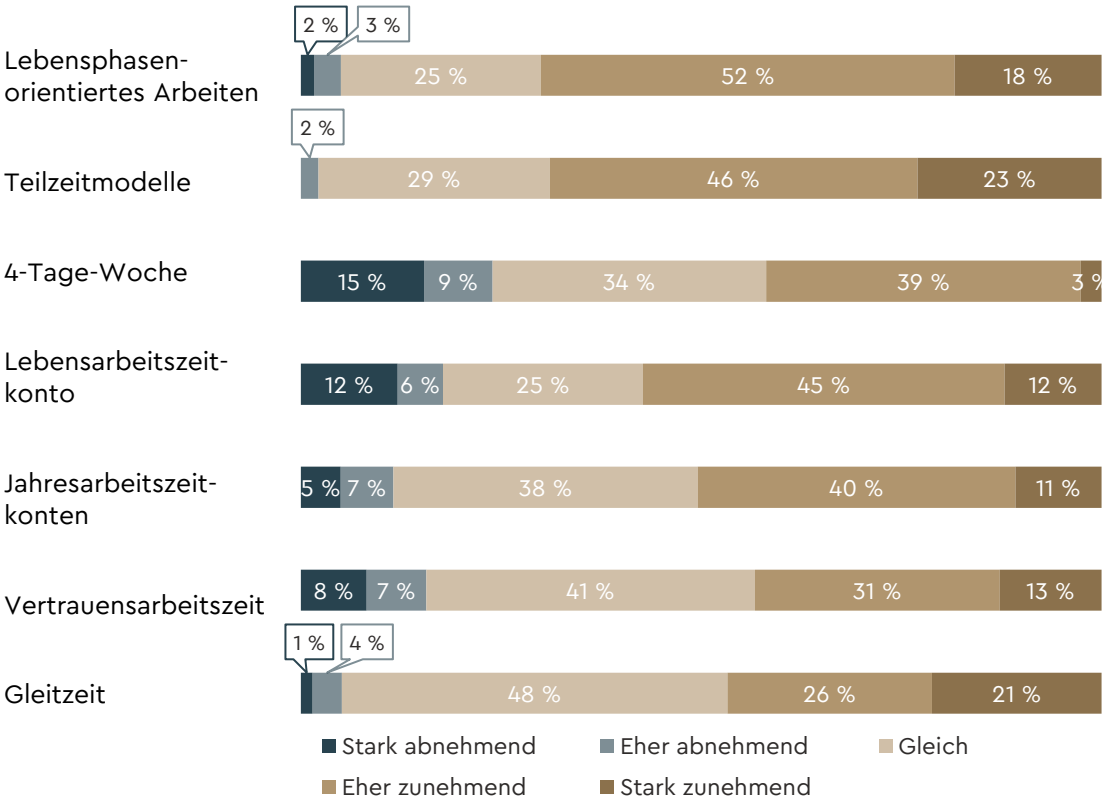
Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle werden in Zukunft immer wichtiger – auch die 4-Tage-Woche gewinnt an Bedeutung

Arbeitszeit

Welche (flexiblen) Arbeitszeitmodelle sind für Ihr Unternehmen aktuell besonders relevant? (n = 145)



Welche (flexiblen) Arbeitszeitmodelle sind für Ihr Unternehmen in Zukunft besonders relevant? (n = 127)



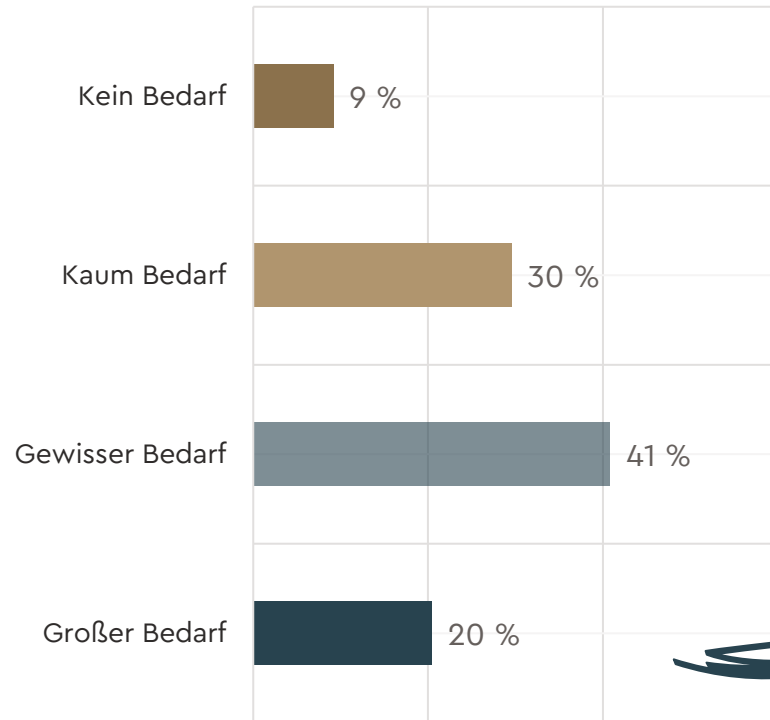
Ein verändertes Freizeitverhalten und vor allem der demografische Wandel führen dazu, dass das Thema Arbeitszeit künftig nicht nur bezogen auf die Woche bzw. den Tag gesehen wird, sondern in deutlich stärkerem Maße über verschiedene Lebensphasen hinweg betrachtet wird.

Lebensarbeitszeit- bzw. Zeitwertkonten können für die Realisierung hierbei ein wichtiges Instrument sein! Auch die 4-Tage-Woche – derzeit noch kaum von Relevanz – gewinnt in Zukunft deutlich an Bedeutung.

Die tariflichen Arbeitszeitregelungen sind kaum geeignet für digitale Arbeitsformen

Arbeitszeit

Sehen Sie hinsichtlich der tariflichen Arbeitszeitregelungen einen Änderungsbedarf für die effiziente Anwendung digitaler Arbeitsformen? (n = 142)



Wie sieht dieser Änderungsbedarf aus?
(n = 28 | Auszug)

- "Starre Arbeitszeitgesetzgebung mit max. tgl. AZ oder Ruhezeit sind nicht mehr adäquat bei vollflexiblen Work-Life-Situationen sowie mobilem Arbeiten.."
- „Teilweise unterschiedliche Regelungen für die Tätigkeit im Home Office im Vergleich zur selben Tätigkeit vor Ort..“
- "Wochenarbeitszeit, weniger Fokus auf Tagesarbeitszeit (keine 10h-Grenze durch das Arbeitszeitgesetz mehr!)."
- "Zwingende Arbeitszeiterfassung ist Überbürokratisierung und wirtschaftlich ein Desaster..."

Auch wenn ein Großteil der Unternehmen offenbar betriebliche Lösungen etabliert hat, um auf Grundlage der gegenwärtigen tariflichen Arbeitszeitregelungen bedarfsgerecht agieren zu können, sehen über 60 % der Teilnehmenden im Hinblick auf digitale Arbeitsformen Reformbedarf.

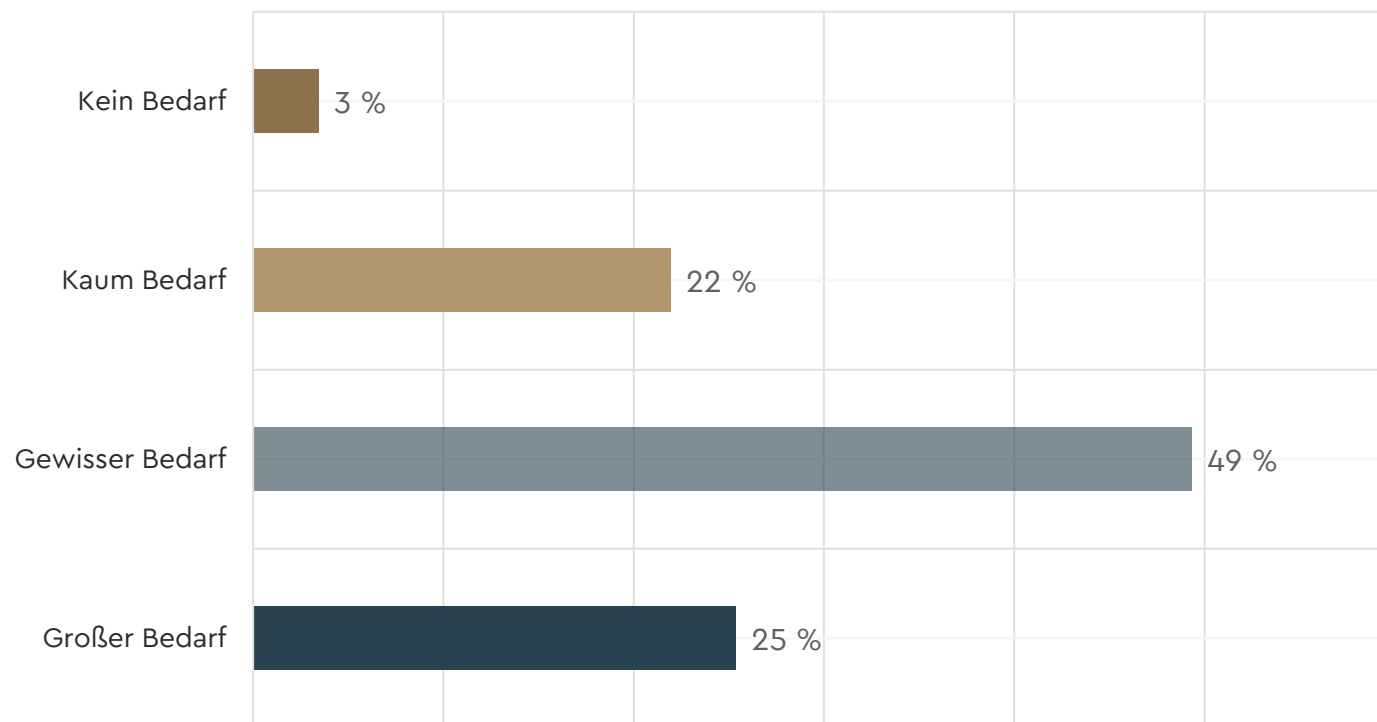
Wie bereits weiter oben, wird hier vielfach die Starrheit und Fokussierung auf die tägliche Arbeitszeit kritisch gesehen, aber u. a. auch das Thema Arbeitszeiterfassung. Zu letzterem Punkt heißt es nun im Koalitionsvertrag, man werde die Pflicht zur elektronischen Erfassung von Arbeitszeiten unbürokratisch regeln und dabei für kleine und mittlere Unternehmen angemessene Übergangsregeln vorsehen. Ob und inwieweit dieser Aspekt tatsächlich in der kommenden Legislaturperiode zur Umsetzung kommt, bleibt aber abzuwarten.

Die Etablierung von Home Office und Mobile Work passt aus Sicht vieler Teilnehmenden nicht zu den als starr und unflexibel empfundenen gegenwärtigen Regelungen. Auch an dieser Stelle zeigt sich wieder der Wunsch nach einer flexiblen Wochenarbeitszeit.

Gegenwärtige tarifliche Arbeitszeitregelungen beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

Arbeitszeit

Wie bewerten Sie den Bedarf einer Modernisierung der Arbeitszeitregelungen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens? (n = 146)



Die grundsätzliche Zufriedenheit mit den gegenwärtigen tariflichen Arbeitszeitregelungen (vgl. S. 30) relativiert sich, wenn die Wettbewerbsfähigkeit in den Fokus gerückt wird. Hier sieht eine deutliche Mehrheit der Teilnehmenden Handlungsbedarf. Dies lässt vermuten, dass sich die Unternehmen in der praktischen Anwendung mit den gegenwärtigen Arbeitszeitregelungen arrangiert haben. Wenn es jedoch um zukunftsweisende Themen, wie digitale Arbeitsformen, größere Flexibilität etc. geht, lassen sich durchaus Defizite erkennen, die auch Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben können. Hier sind die Tarifvertragsparteien gefordert, nachzusteuern. Auch wenn Arbeitszeitfragen häufig auf betrieblicher Ebene geregelt werden, könnten sie die Chance nutzen, einen zeitgemäßen und flexiblen Rahmen vorzugeben. Der Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD zeigt, dass ganz offenbar auch die Politik einen Handlungsbedarf erkannt hat.

Ob diese Absichtserklärungen tatsächlich in den kommenden Jahren zur Umsetzung gelangen und ggf. in welchem Maße dies auch Einfluss auf tarifvertragliche Arbeitszeitregelungen haben wird, ist derzeit schwer zu beurteilen.

Themenfeld 4

Arbeitsort

Arbeit ist in vielen Tätigkeiten ortsunabhängig möglich geworden. Flexibilität in Bezug auf die Wahl des Arbeitsortes ist eine zunehmende Erwartung der Arbeitnehmenden an ihren Arbeitgeber.



Die Mehrheit der Unternehmen sieht keinen Bedarf für strikte tarifliche Regelungen zum Arbeitsort; hybrides Arbeiten hat gegenwärtig und künftig die größte Relevanz

Arbeitsort



Kein Bedarf für strikte tarifliche Regelungen

Die Mehrheit der Teilnehmenden sieht keinen Bedarf für eine Ausweitung tariflicher Regelungen zum Arbeitsort. Lediglich ein Drittel sieht hier einen gewissen Handlungsbedarf.



Hybrides Arbeiten ist wichtigste Arbeitsform

Hybrides Arbeiten wird sowohl als gegenwärtiges als auch zukünftig als relevanteste Arbeitsform gesehen. Entgegen zum Teil anderslautender Medienberichte ist eine vollständige Rückkehr zur Präsenzarbeit im Office für den Großteil der Unternehmen kein Thema.



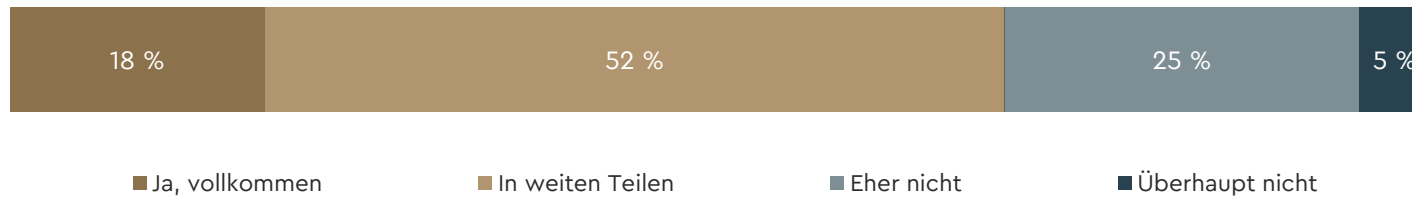
Betriebliche Regelungen werden bevorzugt

Die meisten Befragten wollen Regelungen zum Arbeitsort auf betrieblicher Ebene belassen und wünschen sich keine spezifische Vorgabe oder Guidance durch den Tarifvertrag.

Die weit überwiegende Mehrheit ist mit der gegenwärtigen Regelungspraxis zufrieden

Arbeitsort

Entsprechen die bestehenden tariflichen Regelungen den Anforderungen Ihres Unternehmens in Bezug auf (flexible) Arbeitsorte? (n = 141)



Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen, flexible Arbeitsortregelungen (z. B. Homeoffice, Co-Working-Spaces) tarifvertraglich festzulegen? (n = 141)



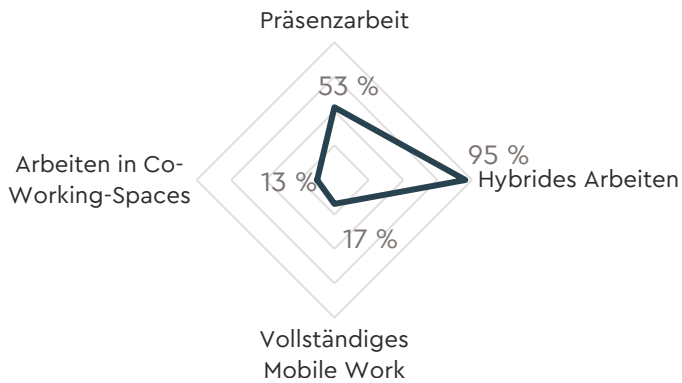
Das Thema Arbeitsort hat insbesondere seit der Covid-19 Pandemie und der dadurch forcierten flächendeckenden Ausweitung von Home Office und Mobile Work einen tiefgreifenden Wandel erfahren. Die Unternehmen waren seiner Zeit gezwungen, kurzfristig betriebliche Regelungen zur Ermöglichung von Home Office zu schaffen. Detaillierte tarifliche Regelungen hierzu gab und gibt es nur in geringem Ausmaß. Mit dieser Praxis scheint die überwiegende Mehrzahl der Studienteilnehmenden zufrieden zu sein. Gleichwohl ist knapp ein Drittel der Teilnehmenden unzufrieden mit den bestehenden tariflichen Regelungen zum Thema Arbeitsort und für immerhin 37 % wäre eine tarifliche Regelung zu flexiblen Arbeitsorten wie Homeoffice und Co-Working-Spaces wichtig.

Möglicherweise ist dies auch Ausdruck des Wunsches nach klareren Regelungen zur Anzahl an Home Office Tagen bzw. zur Anwesenheit im Betrieb und damit dementsprechenden Öffnungsklauseln (vgl. auch S. 40). Die Diskussion über eine verstärkte 'Rückkehr ins Büro' hat in den vergangenen Monaten deutlich zugenommen, belastet aber bei Regelungen auf rein betrieblicher Ebene nicht selten das Betriebsklima.

Hybrides Arbeiten ist und bleibt für die Unternehmen wichtigste Regulationsform des Arbeitsortes

Arbeitsort

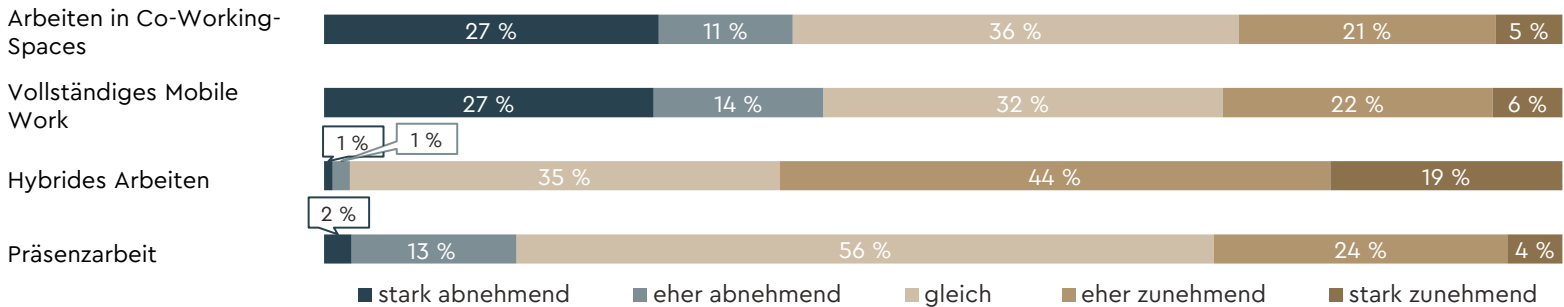
Welche Regelungen zum Thema Arbeitsort sind für Ihr Unternehmen aktuell besonders relevant? (n = 144)



Sonstige Beispiele (Auszug)

- „Desksharing“
- „Mobiles Arbeiten im Ausland“
- „Workation“
- „Arbeitnehmersharing mit anderen Verwaltungen“

Welche Regelungen zum Thema Arbeitsort sind für Ihr Unternehmen zukünftig besonders relevant? (n = 129)



Hybrides Arbeiten ist mit 95 % aktuell die mit Abstand relevanteste Arbeitsform. Rund zwei Drittel der Befragten glauben, dass diese Arbeitsform in Zukunft auch noch wichtiger werden wird.

Für immerhin mehr als die Hälfte der Teilnehmenden ist aber auch nach wie vor Präsenzarbeit von Relevanz. Die Bedeutung von Präsenzarbeit wird nach Einschätzung der Befragten auch künftig nicht abnehmen.

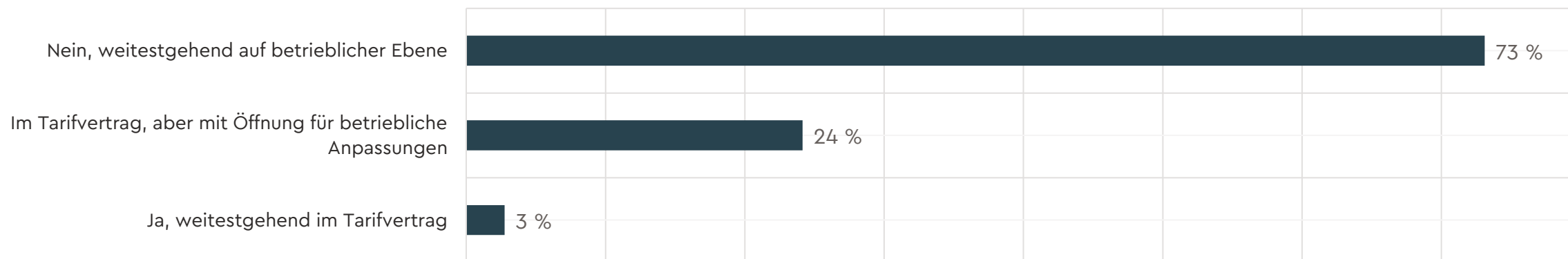
Das Ergebnis zeigt aber auch, dass die in den Medien zum Teil kolportierte vollständige Rückkehr zur Präsenzarbeit für den Großteil der Unternehmen kein Thema ist.

Dies dürfte auch das Spannungsverhältnis zum Ausdruck bringen, in dem sich die Unternehmen befinden: Einerseits dem Wunsch der Arbeitnehmenden nach Flexibilität nachzukommen und andererseits aus Sicht der Unternehmen die Teambildung zu stärken und Office-Kosten zu rechtfertigen.

Regelungen zum Arbeitsort sollten den Unternehmen vorbehalten bleiben

Arbeitsort

Sollten Regelungen zu Arbeitsorten verbindlich im Tarifvertrag getroffen werden, um die Unternehmen von der Entwicklung eigener Regelungen zu entlasten? (n = 145)



Für rund drei Viertel der Befragten sollte das Thema Arbeitsort nicht verbindlich auf tariflicher Ebene geregelt werden, sondern weitestgehend auf betrieblicher Ebene. Zumindest gut ein Viertel der Befragten wünscht sich aber einen stärkeren tarifvertraglichen Rahmen, wobei sich die Mehrheit in dieser Gruppe gleichwohl auch eher Öffnungsklauseln für betriebliche Anpassungen wünscht.

Bei den Unternehmen, die sich eine stärkere tarifliche Guidance wünschen, dürfte der Wunsch nach einer Entlastung von betrieblichen Diskussionen zu diesem Thema eine Rolle spielen.

Themenfeld 5

Benefits

Benefits rücken immer mehr in den Fokus der Mitarbeitenden und entwickeln sich von einem 'Nice-to-have' zu einem unverzichtbaren Bestandteil des Gesamtvergütungspakets für Mitarbeitende.



Flexible Lösungen, wie die Umwandlung von Tarifierhöhungen in Form von Benefits, werden zunehmend gefordert

Benefits



Umsetzung von Tarifierhöhungen auch in Form von Benefits

Zwar will die Mehrheit der Teilnehmenden keine stärkeren tariflichen Vorgaben hinsichtlich konkreter Benefits.

Es besteht aber der starke Wunsch, Tarifierhöhungen zumindest teilweise auch durch Umwandlung in Benefits umsetzen zu können.



Benefits immer wichtiger

Zusätzliche Urlaubstage werden derzeit als das attraktivste Benefit für die Beschäftigten angesehen. Auch eine zusätzliche betriebliche Altersversorgung und Healthcare Angebote sind von hoher Relevanz.

Für die Zukunft wird mehrheitlich ein Bedeutungszuwachs in allen Benefitkategorien – einschließlich des Angebots erweiterter Mobilitätsleistungen – erwartet.



Mehr Flexibilität für mehr Wettbewerbsfähigkeit

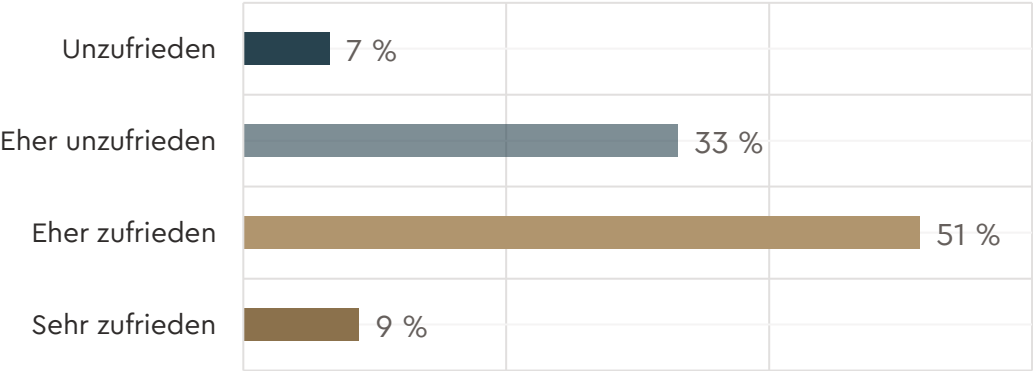
Zwei Drittel der Teilnehmenden fordern eine Modernisierung der tariflichen Benefit-Regelungen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Hierbei dürfte insbesondere der Wunsch nach mehr Flexibilität für die Umsetzung von Tarifierhöhungen in Form von Benefits im Vordergrund stehen.

Tariferhöhungen sollten auch in Form von Benefits umgesetzt werden können

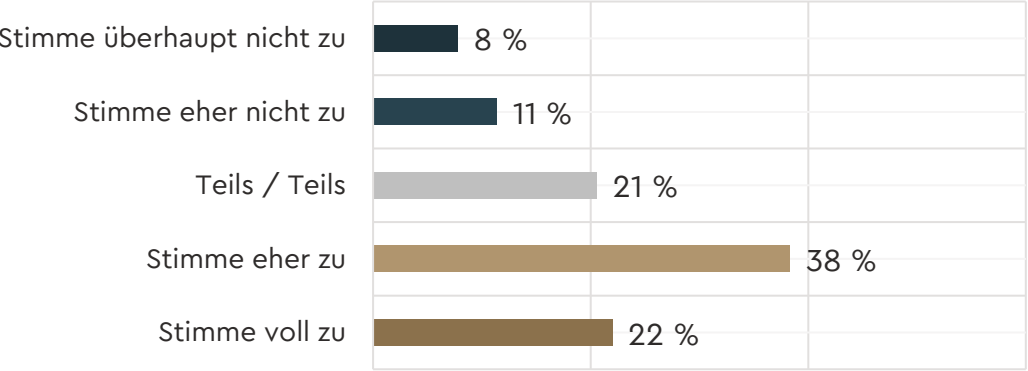
Benefits

Wie bewerten Sie die aktuellen tariflichen Regelungen zu Benefits in Ihrem Unternehmen? (n = 136)



Tarifvertragliche Regelungen bzw. Vorgaben zu bestimmten Benefits sind bislang eher überschaubar. Am ehesten finden sich bislang noch Regelungen zur betrieblichen Altersversorgung. 60 % der Befragten sind mit dieser Praxis zufrieden, möglicherweise da man sich die Hoheit darüber, welche Benefits gewährt werden sollen, nicht aus der Hand nehmen lassen will. Gleichwohl ist ein relativ großer Teil der Befragten (40 %) mit den bisherigen Regelungen unzufrieden.

Sollte ein Teil der Tariferhöhungen alternativ auch in Form von Benefits umgesetzt werden können? (n = 141)

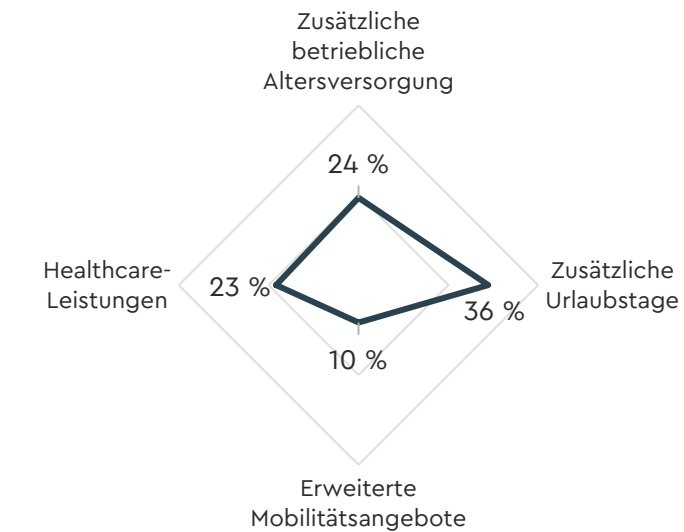


Ein Teil der Unzufriedenheit dürfte daraus resultieren, dass Tarifverträge bislang so gut wie keine Möglichkeiten eröffnen, Tariferhöhungen alternativ auch in Form von Benefits umsetzen zu können - 60 % der Teilnehmenden wünschen sich das. Neue Wege in diese Richtung beschreiten der TVöD bzw. der TV-V, die eine Gehaltsumwandlung zugunsten eines Jobrads ermöglichen. Den Arbeitnehmenden, für die Benefits immer wichtiger werden, können so attraktive Angebote gemacht werden, und die Unternehmen können auf diese Weise Sozialversicherungsbeiträge sparen.

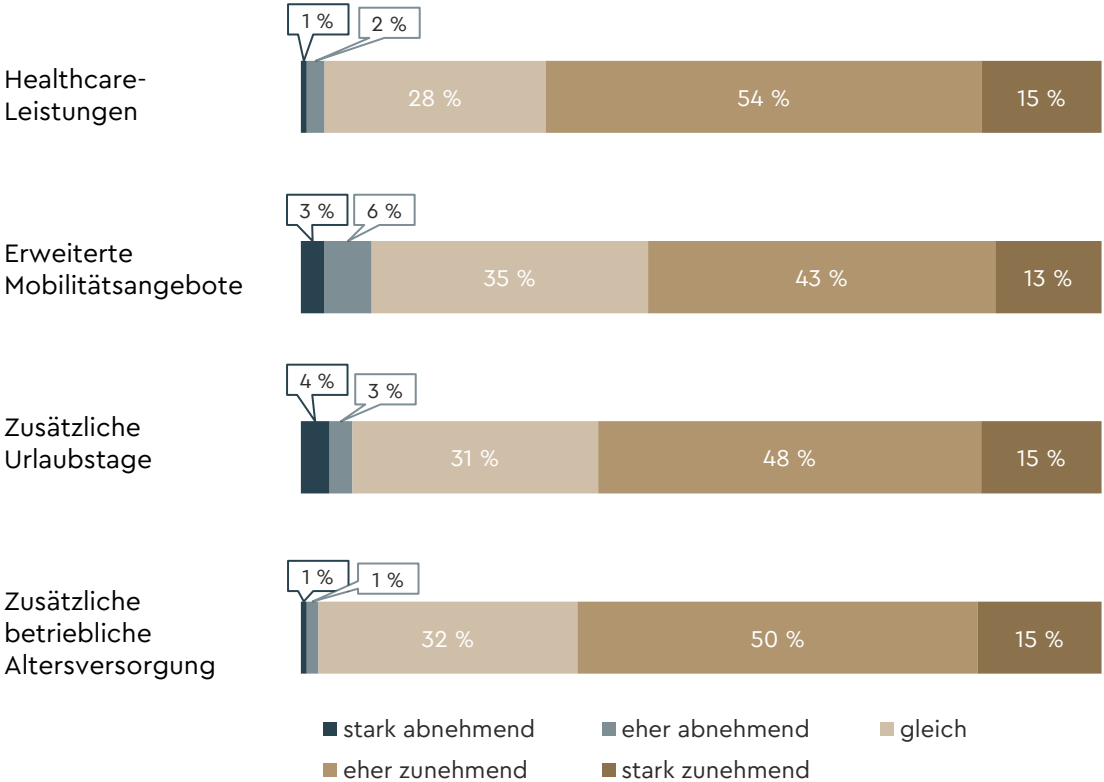
Die Bedeutung von Benefits steigt

Benefits

Welche Benefits sind aus Ihrer Sicht aktuell besonders relevant für die Beschäftigten? (n = 144)



Welche Benefits sind aus Ihrer Sicht in Zukunft besonders relevant für die Beschäftigten? (n = 137)

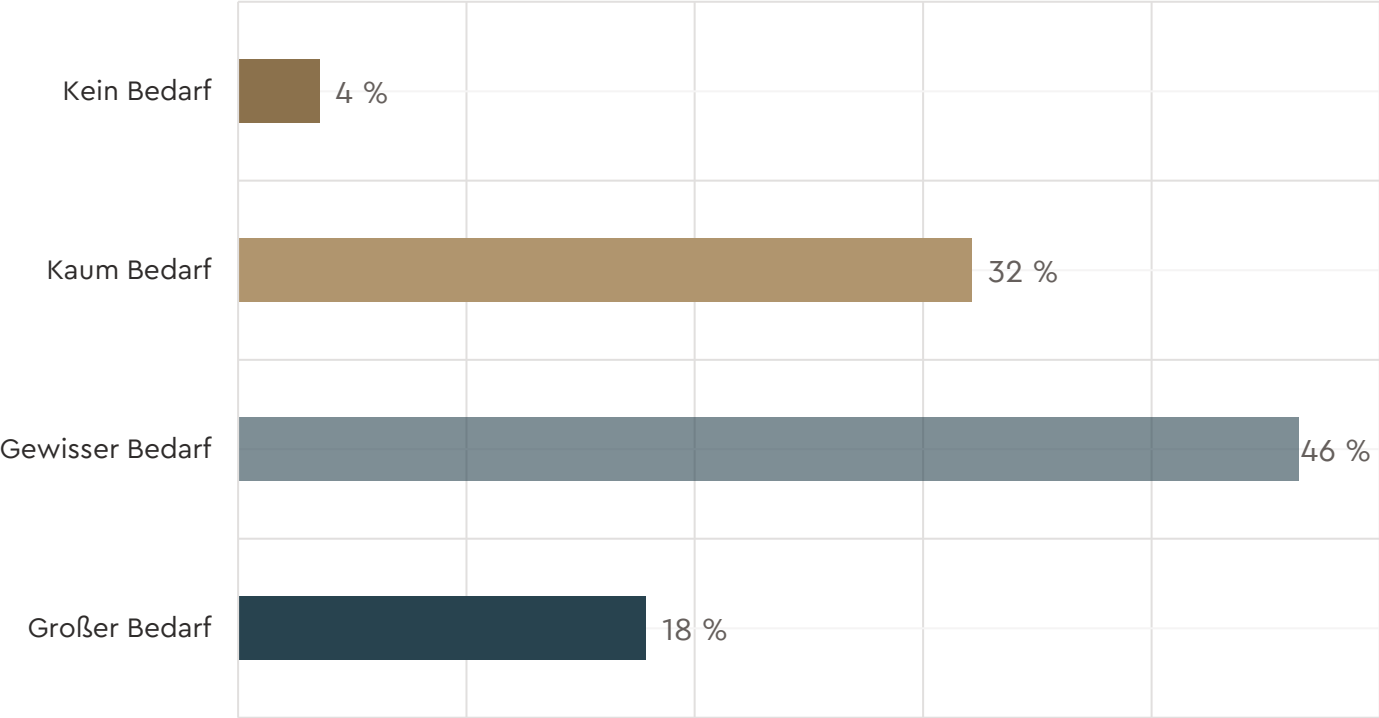


Gegenwärtig und künftig sind nach Einschätzung der Befragten zusätzliche Urlaubstage, eine arbeitgeberfinanzierte bAV und Healthcare Angebote die wichtigsten Benefits. Die aktuelle Kienbaum Benefit-Befragung unter Arbeitnehmenden stützt dies zum Teil. Entgegen der Einschätzung der Teilnehmenden zeigt unsere Benefit-Umfrage, dass auch erweiterte Angebote aus dem Bereich Mobility mit zu den beliebtesten Angeboten zählen.

Es ist eine Modernisierung der tariflichen Benefit-Regelungen für mehr Wettbewerbsfähigkeit notwendig

Benefits

Wie bewerten Sie den Bedarf für eine Modernisierung der tariflichen Benefits-Regelungen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens? (n = 140)



Wie bereits dargestellt hat sich gezeigt, dass trotz der grundsätzlichen Akzeptanz der derzeitigen tariflichen Benefit-Regelungen, eine deutliche Mehrheit die Möglichkeit fordert, einen Teil der Tariferhöhungen alternativ auch in Form von Benefits umsetzen zu können. Dies dürfte auch Hintergrund dafür sein, dass rund zwei Drittel der Teilnehmenden für eine Modernisierung der tariflichen Benefits-Regelungen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens plädieren.

Jüngste Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst weisen in diese Richtung: So können Mitarbeitende dort zukünftig entscheiden, ob sie die Jahressonderzahlung in voller Höhe ausgezahlt bekommen möchten oder einen Teil in bis zu drei Urlaubstage umwandeln wollen.

Gleichwohl scheint eine ausschließliche Beschränkung auf Umwandlungsangebote wie Jobrad oder zusätzliche Urlaubstage zu kurz gegriffen. Unsere Studien und unsere Beratungspraxis zeigen, ebenso wie die hiesige Umfrage, die wachsende Bedeutung von Benefits. Für die Arbeitgeberattraktivität ist dabei ein zielgruppenorientiertes Angebot von wesentlicher Bedeutung. So kann bspw. nach Alter der Arbeitnehmenden eine Aufstockung der betrieblichen Altersversorgung oder die Finanzierung von Sabbaticals lukrativer sein, als ein Jobrad. Auch die zunehmende Bedeutung von Benefits aus dem Healthcare Sektor zeigt, dass die Möglichkeiten für eine flexible Umsetzung von Tariferhöhungen in Benefitangebote breiter angelegt sein sollten.

Fazit & Ausblick

Fazit



Tarifstudie 2025: Die Bedeutung von Tarifverträgen in Zeiten des Wandels

Fazit

In Zeiten des Wandels spielen Tarifverträge eine zentrale Rolle, da sie die Vergütung und damit den Lebensunterhalt von nahezu 50 % der Beschäftigten in Deutschland regeln. Diese Bedeutung macht sie nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch politisch hochrelevant, was die Diskussionen rund um ihre Gestaltung oft auflädt. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen jedoch eindeutig:

Ein „Weiter so“ ist keine Option. Vielmehr sind mutige und konstruktive Modernisierungen der bestehenden Tarifwerke durch die Tarifparteien erforderlich. Tarifverträge werden zunehmend als Wettbewerbsnachteil wahrgenommen, da sie sich von der wirtschaftlichen Realität vieler Unternehmen entfernen und klassische Vorteile wie Stabilität nicht mehr zuverlässig sichern.

1

Tätigkeiten und Arbeitswertigkeiten. Die starke Orientierung an der Qualifikation bei der Stellenbewertung sowie die fehlende Modernisierung der Richtbeispiele erschweren eine zeitgemäße Einwertung moderner Funktionen.

2

Arbeitsentgelt. Das Spannungsfeld zwischen attraktivem Vergütungsniveau und hohem Kostenblock wird zunehmend kritisch gesehen, wobei insbesondere Flexibilität und Leistungs differenzierung fehlen.

3

Arbeitszeit. Unternehmen haben praktikable Lösungen für Arbeitszeit gefunden, fordern jedoch mehr Flexibilität in der Verteilung sowie eine Anpassung an digitale Arbeitsformen – wollen dies aber mehrheitlich betrieblich regeln.

4

Arbeitsort. Während der aktuelle tarifliche Rahmen überwiegend als ausreichend bewertet wird, bleibt hybrides Arbeiten ein wichtiges Zukunftsthema, das die Unternehmen aber eigenständig regeln möchten.

5

Benefits. Die Möglichkeit zur Umwandlung von Tarifierhöhungen in Benefits wird positiv aufgenommen. Freizeit wird aktuell als wichtigstes Benefit gesehen – künftig wird ein stärkerer Fokus auf Gesundheit und Altersvorsorge erwartet.

*Quelle: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-5/tarifbindung-arbeitnehmer.html>

Fazit & Ausblick

Ausblick

Kienbaum Leistungsportfolio im Tarifumfeld



Kienbaum bietet umfassende Beratungsdienstleistungen im Kontext von Tarifverträgen an

Überblick Leistungsspektrum



Erarbeitung neuer Tarifverträge/Entgeltordnungen

- Begleitung bei der Entwicklung von **Tarifstrategien** sowie bei der Erarbeitung von Bestandteilen eines Tarifvertrages
- **Stärken-Schwächen-Analyse bestehender Tarifregelungen** und Aufzeigen von Handlungsfeldern



Anwendung von Tarifverträgen

- **Tarifliche Stellenbewertung**
- Unterstützung bei der tariflichen Eingruppierung („**Tarifbridging**“)
- Differenzierungskonzepte zwischen **Tarif- und AT-Bereich**
- Marktbenchmarks zur **Eingruppierungspraxis**
- Ausgestaltung tariflicher Vergütungskomponenten (bspw. **Zulagensystematik, Leistungskomponenten**)



Vergleich von Tarifverträgen

- Qualitative und quantitative **Analyse und Gegenüberstellung von Tarifwerken**
- **Spezifische Simulationsrechnungen** und Kostenvergleiche

Für viele der identifizierten Painpoints unserer Studie bietet unser Leistungsspektrum einen passenden Mehrwert

Kienbaum Leistungsportfolio – Mehrwerte

Painpoints (Auszug)	Kienbaum Leistung	Mehrwert
Schwer nachvollziehbare Eingruppierungsordnungen	Fundierte „Tarifbridging“ auf Grundlage des analytischen KRIEM Stellenbewertungsverfahrens	Transparente und nachvollziehbare Eingruppierungen
Geringe Steuerungswirkung der Vergütung	Ausgestaltung der in Tarifverträgen vorhandenen Steuerungsoptionen, bspw. durch Leistungszulagen oder Öffnungsklauseln für variable Vergütungskomponenten	Sachgerechte, faire und zeitgemäße Vergütung individueller Leistungsunterschiede, gezielte Motivation und Differenzierung
Hohes Vergütungsniveau in bestehenden Tarifverträgen	Benchmarkinguntersuchungen zur Herstellung von Markttransparenz	Impulse für eine künftige marktgerechte und wettbewerbsfähige Vergütung
	Vergleichende Analyse von Arbeitskosten („Tarifvergleich“)	Transparenz über Kostenniveaus unterschiedlicher Tarifverträge
Veraltete, nicht mehr wettbewerbsfähige Tarifwerke	Entwicklung von Ansätzen für eine zeitgemäße Anpassung bestehender Tarifwerke	Zukunftsfähige, marktgerechte Tarifstrukturen, die Wettbewerbsfähigkeit einerseits und Arbeitgeberattraktivität andererseits sichern

Kontakt

Ihre Ansprechpartner aus dem Bereich
Compensation & Performance Management



Thomas Thurm

Director
thomas.thurm@kienbaum.de



Hans-Carl von Huelsen

Director
hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de



Arne Sievert

Senior Manager
arne.sievert@kienbaum.de



Tom Feldkamp

Manager
tom.feldkamp@kienbaum.de