



Legal Update #20/2024

Workforce Transformation – Update 2024

Vorstellung & Agenda

Referent:innen



Dr. Lars Hinrichs, LL.M. (Stockholm University)
Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Benefits
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Tel.: +49 40 3785 3828
E-Mail: lhinrichs@deloitte.de



Klaus Heeke
Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Benefits
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Tel.: +49 211 8772 3447
E-Mail: kheeke@deloitte.de



Bettina Gerlach
Deloitte Consulting
Human Capital
Organizational Transformation
Senior Manager

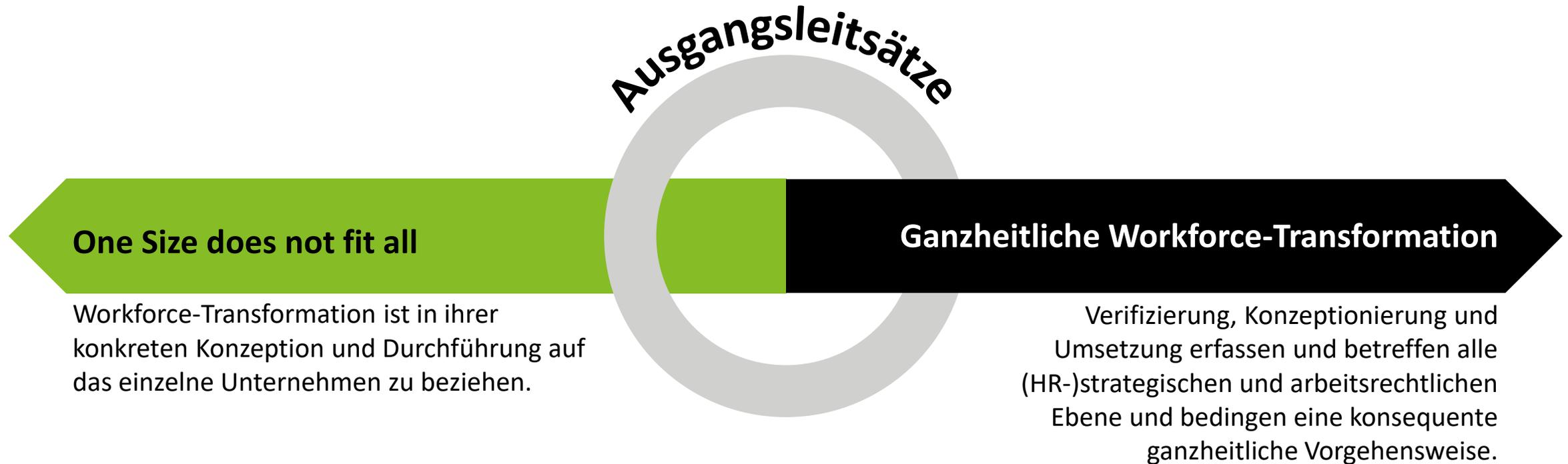
Tel.: +49 170 7853 920
E-Mail: bgerlach@deloitte.de

Agenda

- I. KI im Arbeitsverhältnis: Aktuelle Rechtsprechung und weitere Rechtsfragen zum Einsatz von Kit-Tools
- II. Update Matrixstrukturen im Arbeitsverhältnis
- III. Update Vergütungsgestaltung: Bedarfsgerechten Retention-Leistungen und leistungsorientierte Vergütungssysteme
- IV. Update Rahmenbedingungen zum Personalabbau
- V. Smart Workforce Transformation
- VI. Q&A



Prolog: Zwei wesentliche Ausgangsleitsätze



I. KI im Arbeitsverhältnis

I. KI im Arbeitsverhältnis

Unser DL-Webcast vom 06.11.2024

[Deloitte Legal Update | Webcast Archiv](#) (Die Nutzung von KI im Personalwesen: Orientierung im Dschungel der KI Regulierung)

Individualarbeitsrechtliche Rahmenbedingungen bei der Einführung und Nutzung

- (1) Wirksame Verpflichtung des Arbeitnehmers zur Nutzung:** In der Regel über Direktionsrecht (unter Berücksichtigung der konkreten arbeitsvertraglichen Regelung zur konkreten Funktion/Tätigkeit des Mitarbeiters) ⇔ im Einzelfall durch Änderungskündigung
- (2) Inhaltliche Ausgestaltung der Nutzung:** Festlegung des konkreten Rahmens (u.a. (i) (etwaige) Erlaubnis der Nutzung zu privaten Zwecken (unter Beachtung der AGB des KI-Softwareanbieters), (ii) Verpflichtung zur Beachtung u.a. von Betriebsgeheimnissen/urheberrechtlichen Rahmenbedingungen)
- (3) (Beschäftigten-)Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen:** (i) de lege lata: Berücksichtigung der DSGVO-relevanten Berührungspunkte im Datenverzeichnis und im Lösungskonzept und Schaffung geeigneter Rechtsgrundlage für die konkreten Datenverarbeitungsvorgänge im Rahmen des KI-Einsatzes, (ii) de lege ferenda: Beachtung der zusätzlichen Vorgaben der VO 2024/1689 (tritt am 02.08.2026 in Kraft)

Kollektivrechtliche Rahmenbedingungen bei der Einführung und Nutzung: Beteiligung Betriebsrat

- (1) Kein Mitbestimmungsrecht:** Arbeitsanweisung zur Nutzung von KI (ArbG Hamburg Urt. v. 16.01.2024)
- (2) Unterrichtung und Beratung:** § 80 BetrVG (in der Regel unter Hinzuziehung eines KI-Sachverständigen; zugleich KI-zielbezogene Schulungen des Betriebsrats generell empfehlenswert)
- (3) Mitbestimmungsrechte:** Einbettung der KI-Nutzung in Systematik der Nutzung von relevanten Softwaretools (v.a. § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG (Ordnung im Betrieb), § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Technische Verhaltens- und Leistungskontrolle), § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG (mobile Arbeit))
- (4) Technische Ausstattung des Betriebsrats (§ 40 BetrVG):** Einbettung der KI-Nutzung in Systematik der Nutzung von relevanten Softwaretools

II. Update Matrixstrukturen im Arbeitsverhältnis

II. Update Matrixstrukturen im Arbeitsverhältnis

Arbeitsrechtliche Aspekte einer Matrixorganisation



II. Update Matrixstrukturen im Arbeitsverhältnis

Betriebsverfassungsrechtliche Besonderheiten der Matrix

Auflösung bestehender betrieblicher Strukturen?

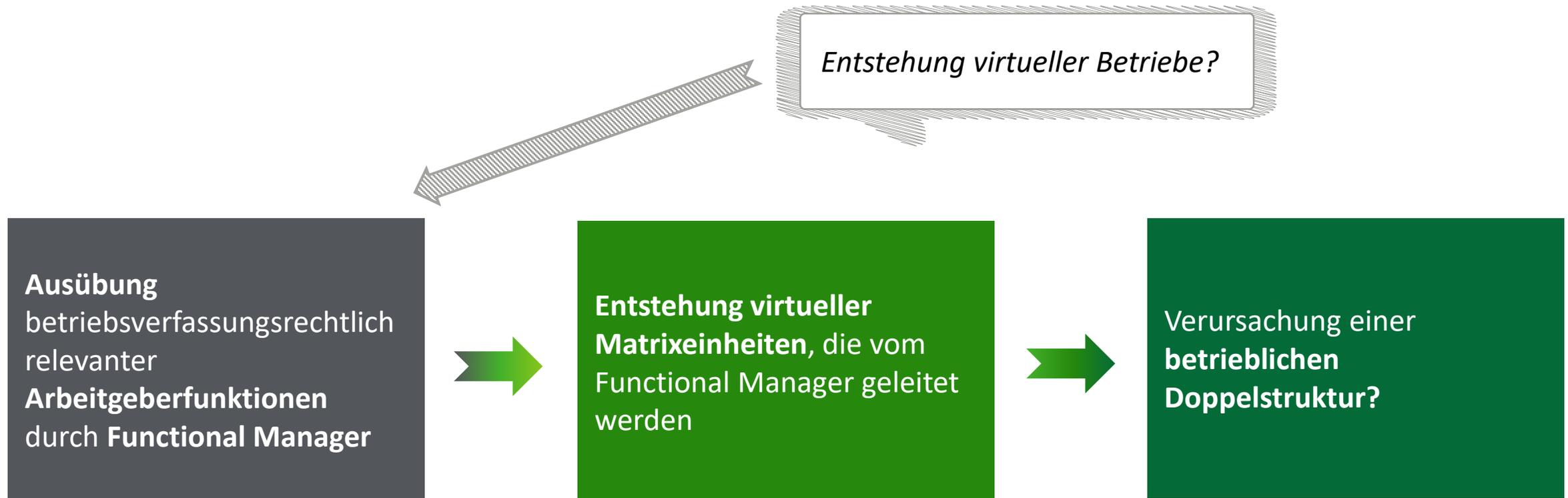
Nein, wenn zentrale Entscheidungsbefugnisse beim Vertragsarbeitgeber verbleiben:

- *Einstellungen / Entlassungen*
- *Personalplanung*
- *Arbeitszeit*
- *Technische Einrichtungen*
- *Vergütungsfragen*

Aber: Wozu kann eine (teilweise) Ausgliederung von disziplinarischen Weisungsbefugnissen führen?

II. Update Matrixstrukturen im Arbeitsverhältnis

Betriebsverfassungsrechtliche Besonderheiten der Matrix



Voraussetzung: Qualifikation virtueller Matrixeinheiten als eigenständige Betriebe

III. Update Vergütungsgestaltung

III. Update Vergütungsgestaltung

Bedarfsgerechte Retention-Leistungen und leistungsbasierte Vergütungssystem

Ausgangspunkt: Vergütungsgestaltung hat im Workforce-Transformation Fokus auf Incentivierung der Leistungsträger zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses und Belohnung ihres Wertbeitrags für das Unternehmen

Stay and get paid: Retention-Leistungen

- (1) Zweck der relevanten Vergütungsbestandteile:** Incentivierung zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses über Retentionzeitraum aus relevanten Gründen in der Person des Mitarbeiters (unternehmensbezogenes know-how, Sicherung Kundenbeziehungen, Mitarbeiter als Anker/Multiplikator für weitere Belegschaft)
- (2) Inhaltliche Ausgestaltung:** (Unbedingte) Empfehlung zur ausschließlichen Incentivierung der zukünftigen Treue (und keine zusätzliche arbeitsleistungsbezogene Incentivierung)
- (3) Konkrete kommerzielle Ausgestaltung:** Alternativ als (i) „Zu Beginn“ (= Auszahlung zu Beginn mit Rückzahlungsvorbehalt unter Beachtung der „Weihnachtsgeld“-Rechtsprechung des BAG), (ii) „Pro rata“ (= Gestaffelte Auszahlung mit/ohne Rückzahlungsvorbehalt, (iii) „Am Ende“ (= Auszahlung nach Ablauf des Retentionzeitraums unter Beachtung der „Stichtagklausel“-Rechtsprechung des BAG)

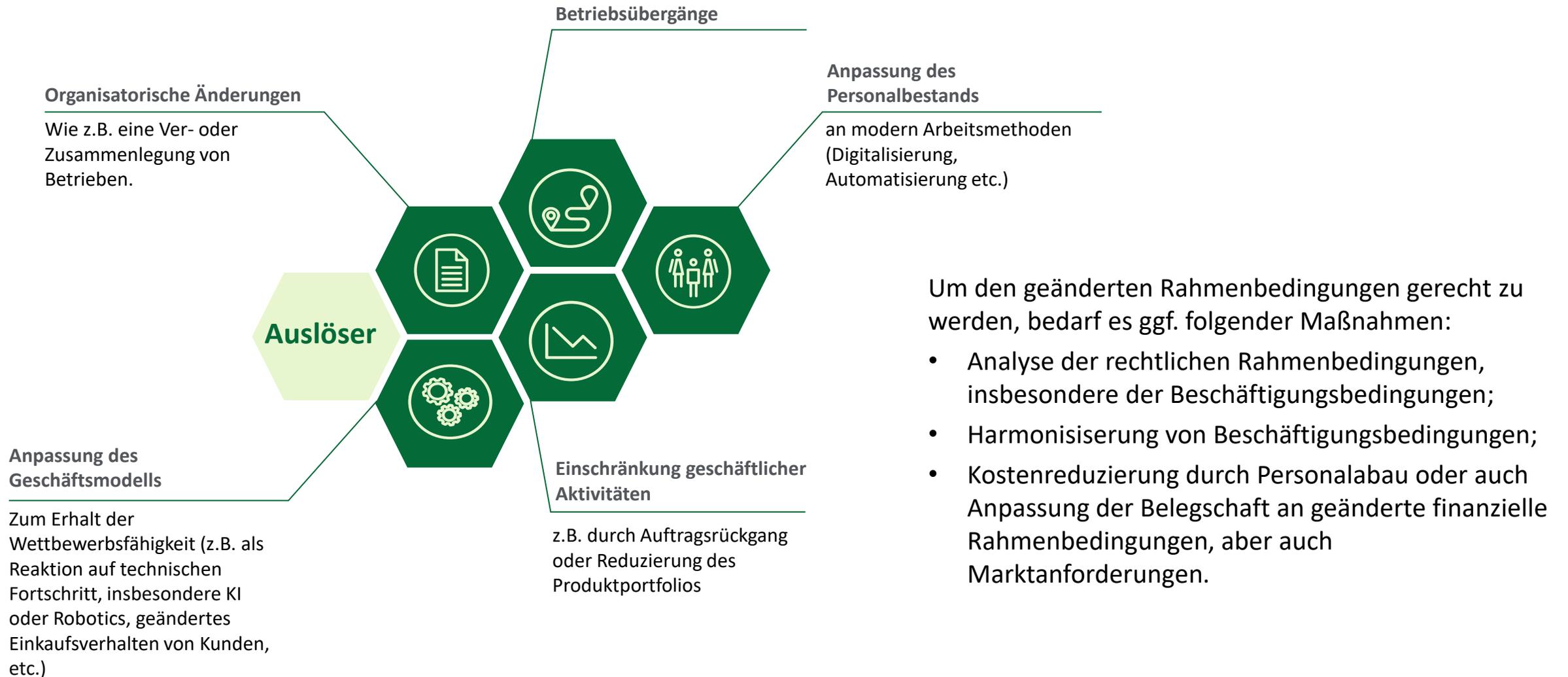
Stay and get paid for your impact: Leistungsbasiertes Vergütungssystem

- (1) Zweck der relevanten Vergütungsbestandteile:** Incentivierung zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses und Belohnung von überdurchschnittlicher Performance mit relevantem Wertbeitrag für das Unternehmen
- (2) Inhaltliche Ausgestaltung:** (Generelle) Empfehlung zur Festlegung und Nutzung eines gemischten Performanceparametersystems (= bestehend aus unternehmensbezogenen und persönlichen Performanceparametern)
- (3) Konkrete individualrechtliche Ausgestaltung:** (i) Beachtung der jüngeren Rechtsprechung des BAG zu den Obliegenheiten des Arbeitgebers zur rechtzeitigen Vereinbarung/Festlegung von relevanten Zielen (zuletzt Ur. v. 03.07.2024 (10 AZR 171/23); (ii) bei ermessensbasierter Ausgestaltung: Beachtung der Transparenzanforderungen und „vollständigen Papierspur“ bei der Ausübung des Ermessens (zuletzt u.a. BAG Ur. v. 08.09.2021, 10 AZR 11/19); (iii) bei Ausgestaltung in Betriebsvereinbarung: Beachtung der Freiwilligkeitsvorbehalt- und Stichtagsregelung-Rechtsprechung des BAG (zuletzt u.a. Ur. v. 15.11.2023, 10 AZR 288/22)

IV. Update Rahmenbedingungen zum Personalabbau

IV. Update Rahmenbedingungen zum Personalabbau

Workforce Transformation

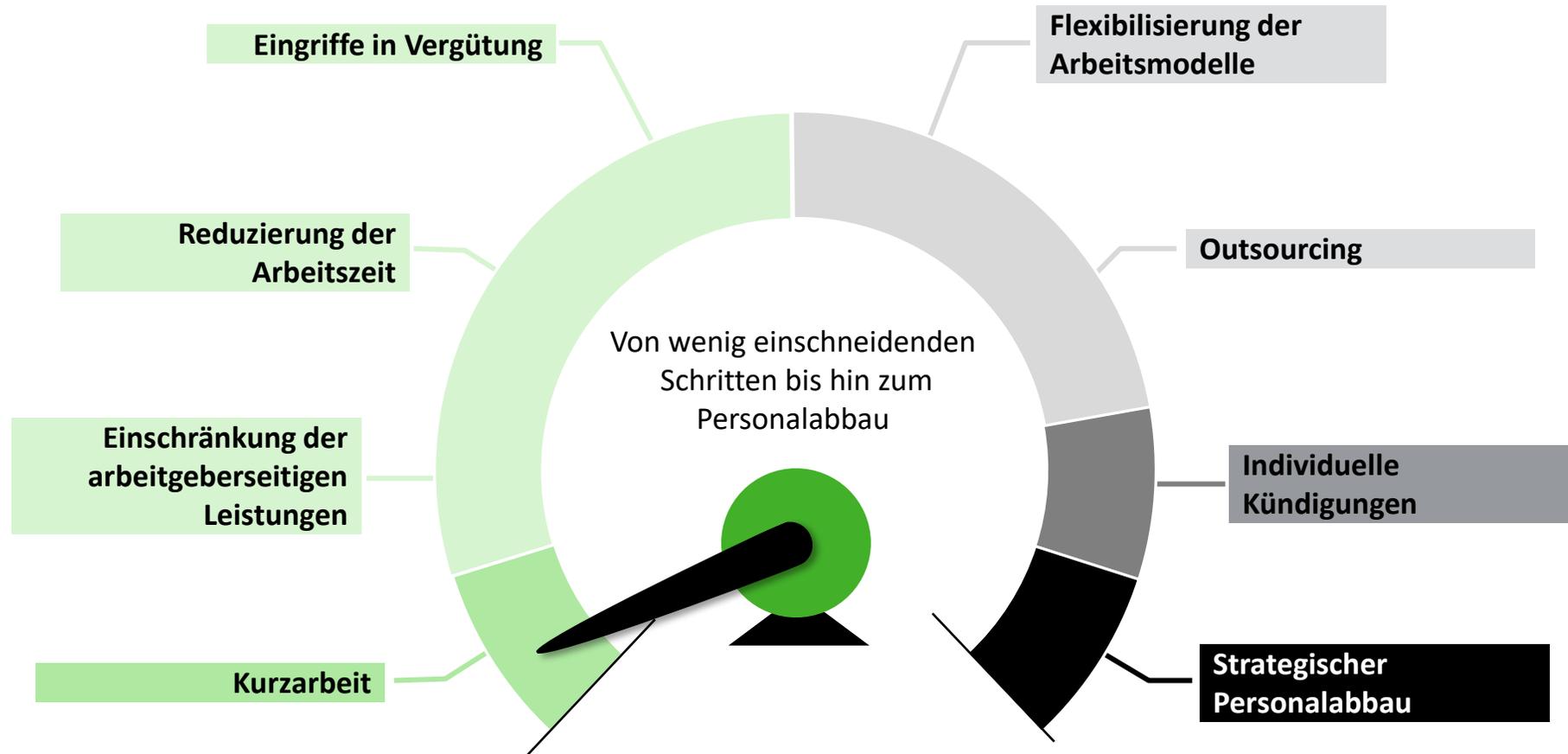


Um den geänderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden, bedarf es ggf. folgender Maßnahmen:

- Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere der Beschäftigungsbedingungen;
- Harmonisierung von Beschäftigungsbedingungen;
- Kostenreduzierung durch Personalabbau oder auch Anpassung der Belegschaft an geänderte finanzielle Rahmenbedingungen, aber auch Marktanforderungen.

IV. Update Rahmenbedingungen zum Personalabbau

Auswahl möglicher Maßnahmen zur Reduzierung der Kosten

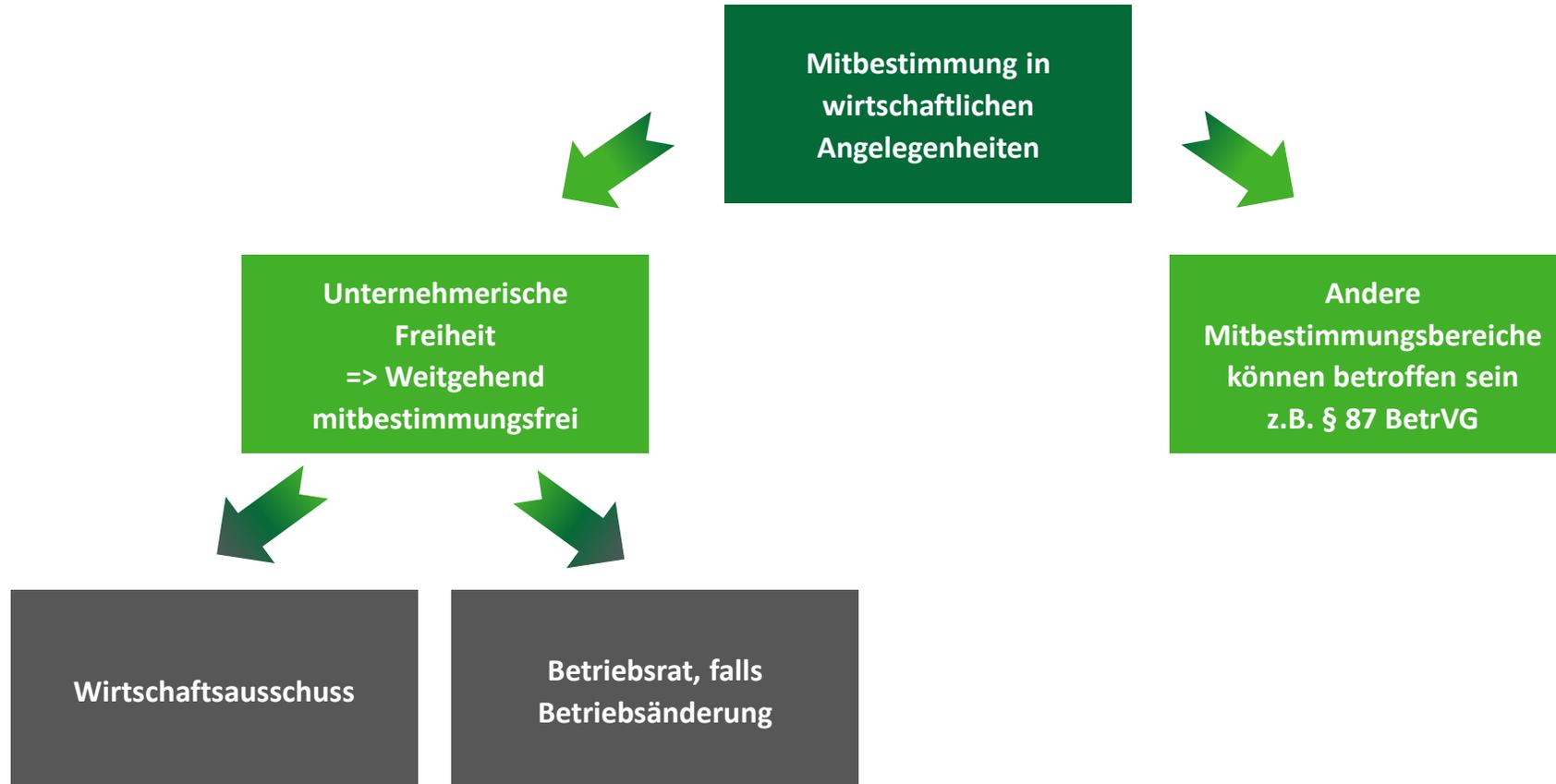


Übliche Fragestellungen

- Ist ein Personalabbau vermeidbar?
- Falls nein, wie gehe ich mit der Belegschaft um?
- Welche Rolle spielen die Arbeitnehmervertretungsgruppen?
- Welche Maßnahmen sind auszuschließen?
- In welchem Umfang sind Kosten einzusparen?
- Bedarf es kurzfristiger oder struktureller Maßnahmen?

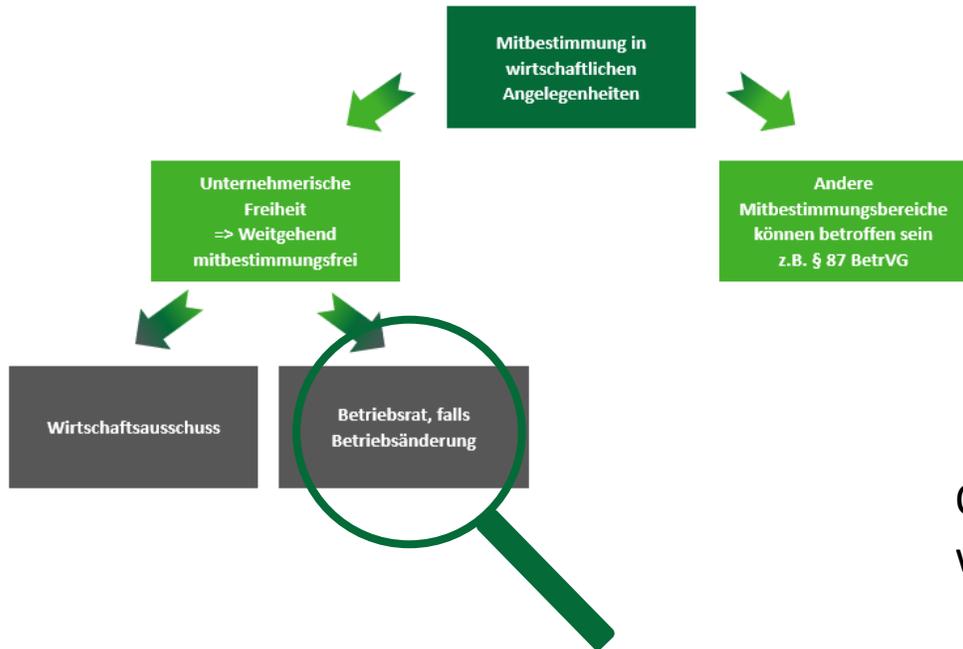
IV. Update Rahmenbedingungen zum Personalabbau

Was gilt es zu beachten, wenn mehrere Maßnahmen kombiniert oder sukzessive umgesetzt werden? (1/3)



IV. Update Rahmenbedingungen zum Personalabbau

Was gilt es zu beachten, wenn mehrere Maßnahmen kombiniert oder sukzessive umgesetzt werden? (2/3)



Ob eine Betriebsänderung vorliegt, hängt insbesondere davon ab, wie unbestimmte Rechtsbegriffe ausgelegt werden:

Grundlegende Veränderung



„Sprung“ in der Technik

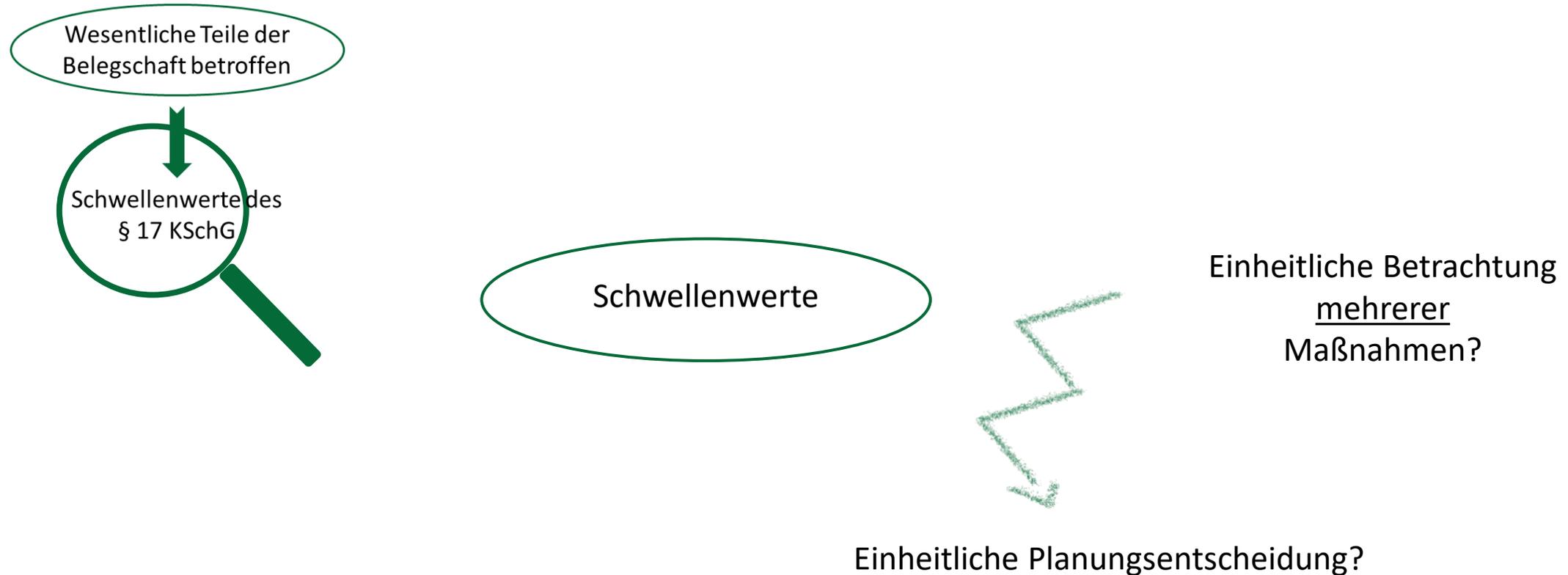
Wesentliche Teile der Belegschaft betroffen



Schwellenwerte des § 17 KSchG

IV. Update Rahmenbedingungen zum Personalabbau

Was gilt es zu beachten, wenn mehrere Maßnahmen kombiniert oder sukzessive umgesetzt werden? (3/3)

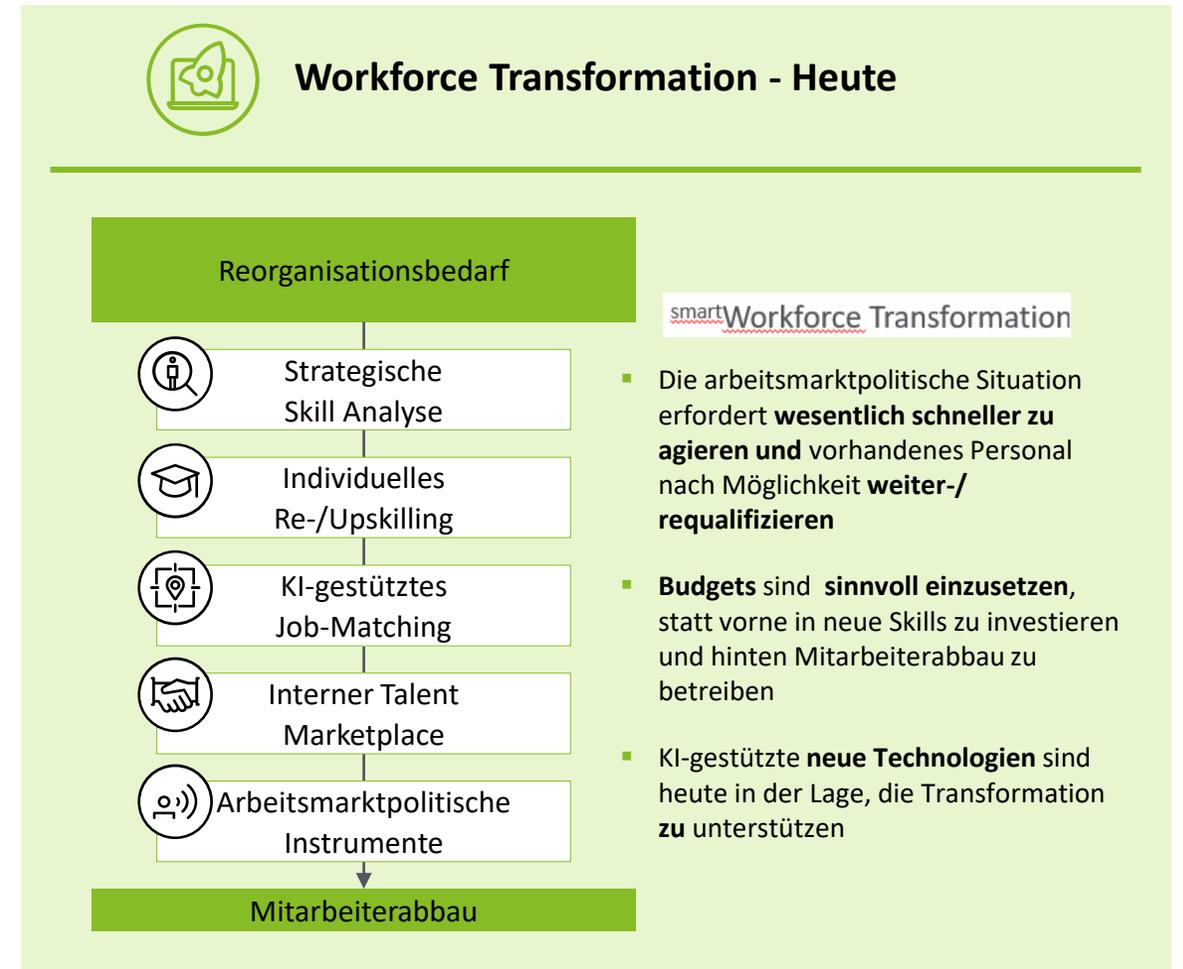


- ⇒ Gleichartige oder unterschiedliche Maßnahmen?
- ⇒ Bei unterschiedlichen Maßnahmen: besondere Anforderungen an inneren Zusammenhang (zeitlicher Zusammenhang alleine genügt nicht)

V. Smart Workforce Transformation

Restrukturierungen | Früher vs. heute

In der aktuellen arbeitsmarktpolitischen Situation ist es wichtiger als je zuvor, die richtigen Entscheidungen zu treffen, um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen



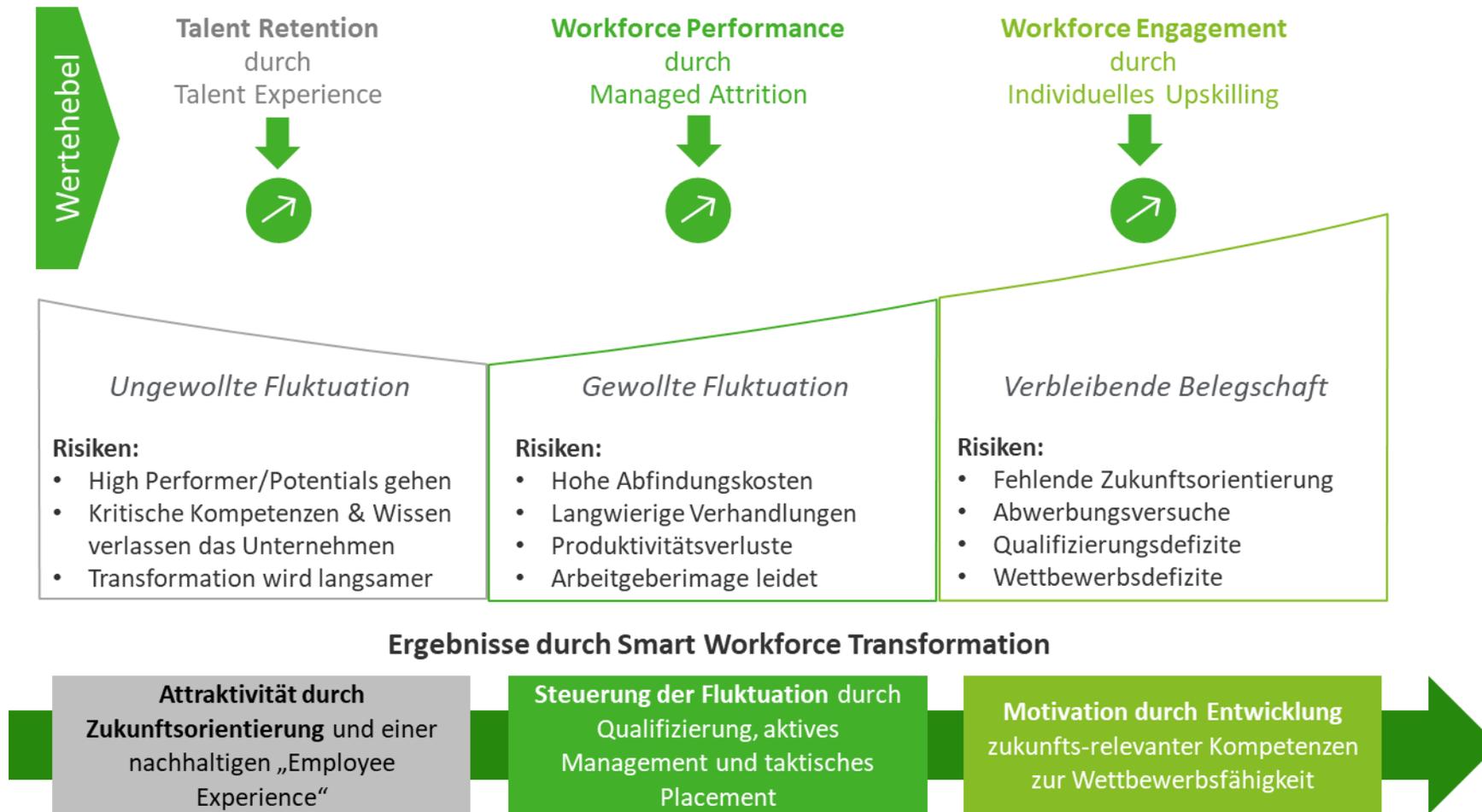
Die Transformation hin zu Arbeit von Morgen ist alternativlos

Unternehmen können die große Zahl an Mitarbeitenden mit neuen Skills nicht nur rekrutieren oder als Dienstleistung zukaufen. Sie müssen die Workforce in großen Teilen für die Arbeit von Morgen fit machen – sei es für den internen oder den externen Arbeitsmarkt.



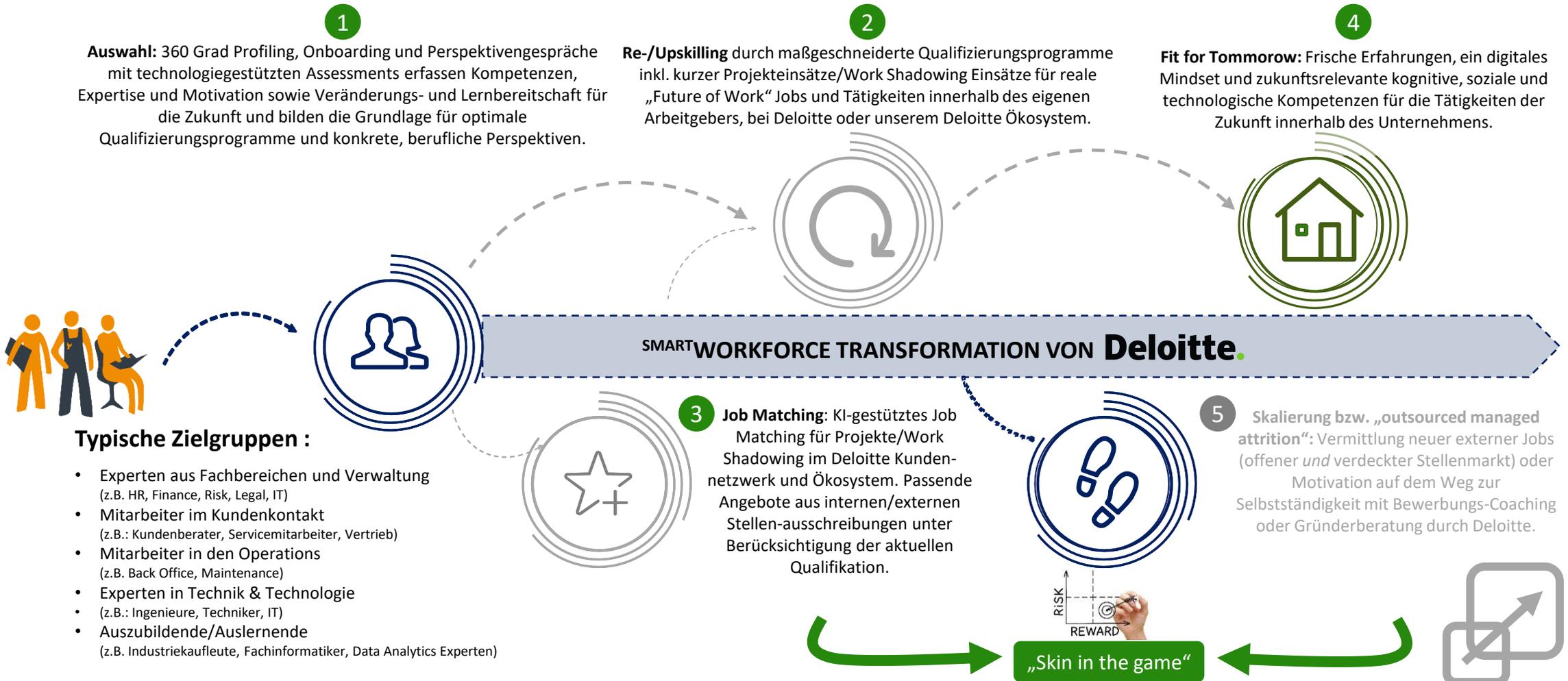
Ein neuer Lösungsansatz: ^{smart}Workforce Transformation...

...ist eine end-to-end Lösung, die Unternehmen hilft die Workforce für die Arbeit von Morgen fit zu machen und den Wert des People Assets zu steigern. Gleichzeitig hilft der Ansatz die Personalkosten signifikant verglichen zu traditionelle Personalmaßnahmen zu senken.



... macht die Arbeit von morgen heute greifbar

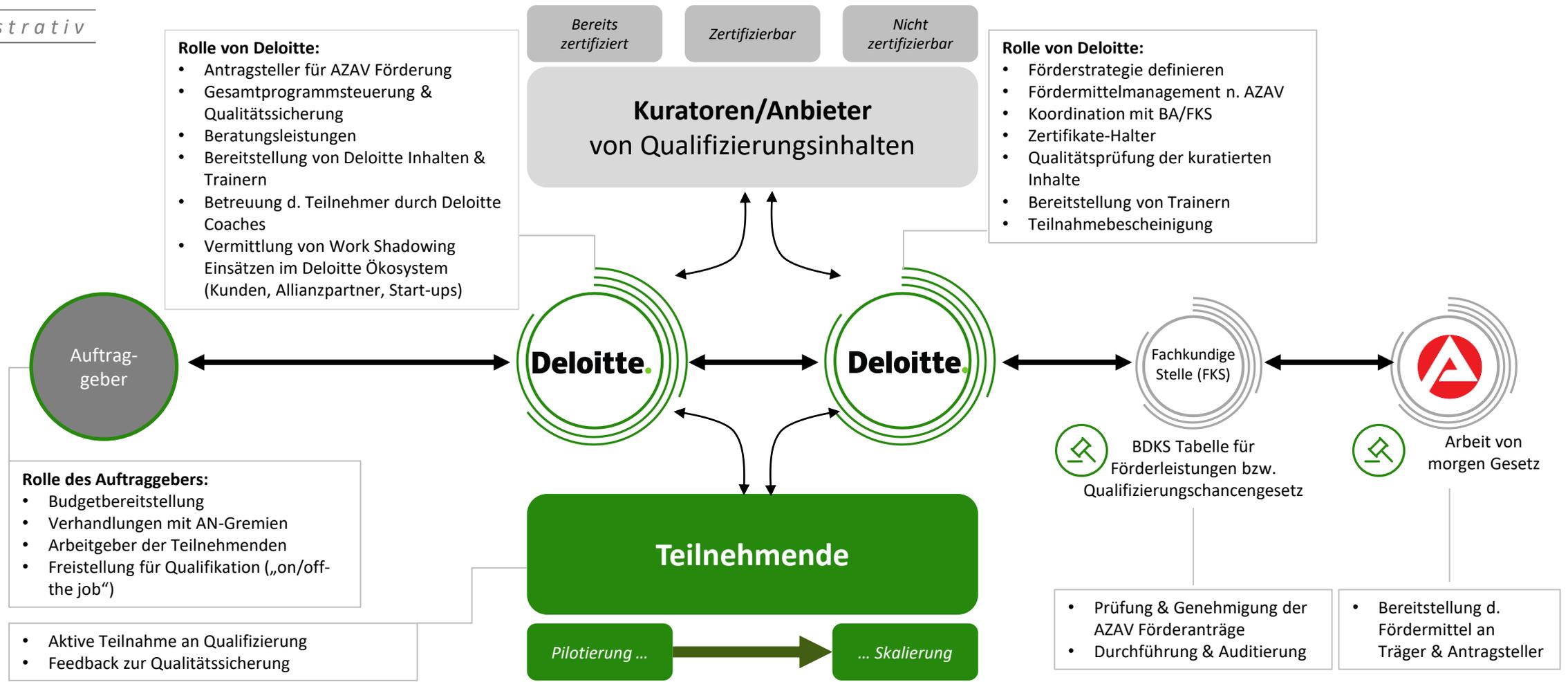
smartWorkforce Transformation beschleunigt digital-technologische und überfachliche Kompetenzen durch die Integration eines 360 Grad Profiling, passgenauer Qualifizierung und gezielten Work Shadowing Erlebnissen. Dies sichert eine erfolgreiche Anschlussfähigkeit an die Arbeit von Morgen.



Kooperationsmodell: Rollen & Verantwortlichkeiten

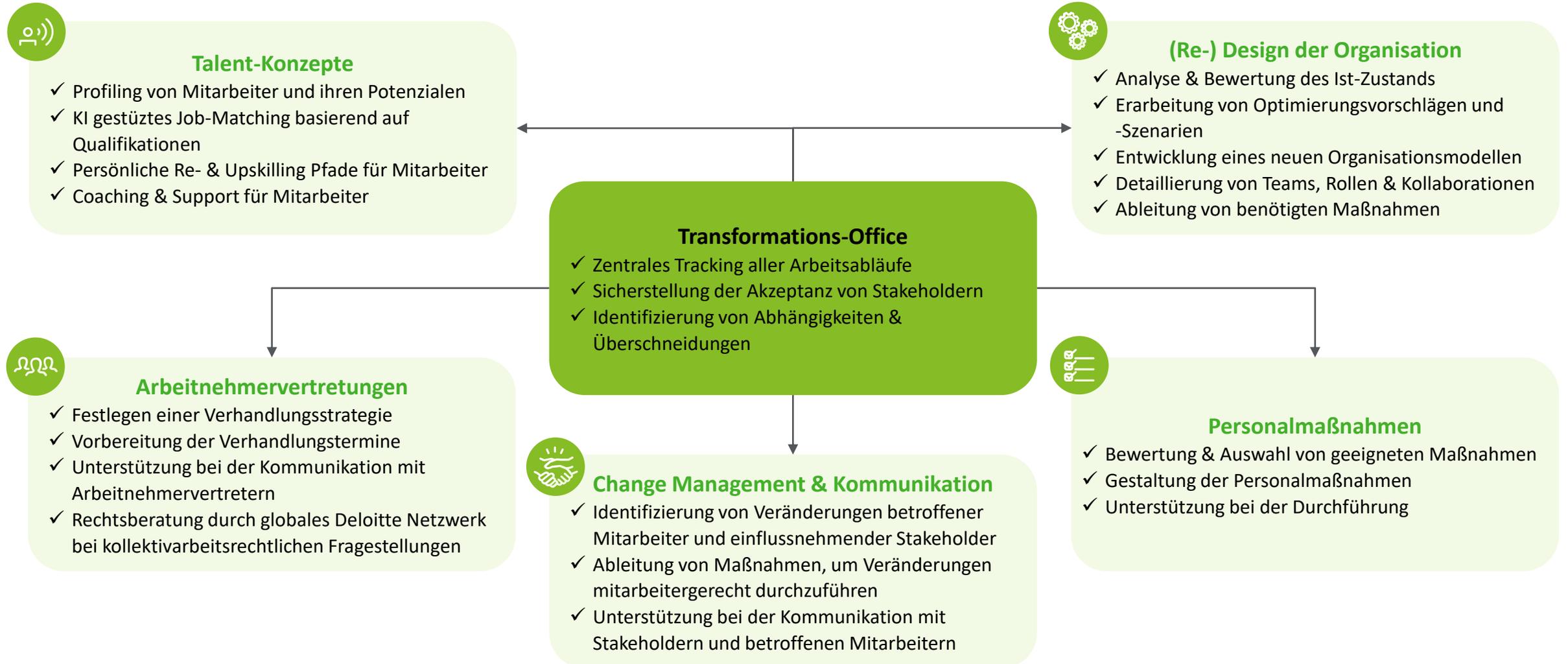
Deloitte orchestriert als Hauptauftragnehmer das Gesamtprogramm mit allen Akteuren zentral im Sinne der Ziele des Auftraggebers.

Illustrativ



Typische Workstreams in Transformationsprojekten mit Human Capital Fokus

Die Komplexität von Transformationsprojekten erfordert einen strukturierten und ganzheitlichen Ansatz, um den Projekterfolg sicherzustellen.



Was unseren Deloitte-Ansatz besonders macht

Mit unseren Kooperationspartnern und Experten der Bundesagentur für Arbeit bringen wir die breite Expertise mit zur erfolgreichen gemeinsamen Erarbeitung und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen mittels unserer Lösung smart Workforce Transformation.

1

Mit unserer **Deloitte Learning Expertise** bringen wir Wissen und Expertise zu innovativen Lernformaten, Instructional Design, Lern-Ökosystemen und Programm- & Akademieentwicklungen ein.

Alleinstellungsmerkmal

2

Wir haben eines der **größten Learning Ökosystem am Markt** und **einen Wissensvorsprung** von 3-4 Jahren welche Anbieter, welche Inhalte zu welchen Konditionen anbieten.

Alleinstellungsmerkmal

3

Unser innovativer Deloitte **smartWorkforce Transformation Ansatz** als end-to end Lösung dient als Basis für die Skalierung der Qualifizierungsprogramme.



4

Alleinstellungsmerkmal

Ausgewählte **Bundesagentur für Arbeit-Experten** unterstützen als strategische Partner den effizienten Aufbau erfolgreicher, förderungsfähiger Programme.

5

Wir bieten durch unser breites Kunden-Portfolio und Ökosystem **motivierende Placement Möglichkeiten für reale, offene Stellen**, die zeigen, wie die Arbeit von Morgen aussieht.

6

„**Skin in the game**“: Unser kommerzielles Modell fußt auf einer realistischen Erfolgsquote von **smart Workforce Transformation**.

VI. Q&A



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit

Deloitte Legal

Ihr Kontakt



Dr. Lars Hinrichs, LL.M. (Stockholm University)
Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Benefits
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Tel.: +49 40 3785 3828
E-Mail: lhinrichs@deloitte.de



Klaus Heeke
Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Employment & Benefits
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

Tel.: +49 211 8772 3447
E-Mail: kheeke@deloitte.de



Bettina Gerlach
Deloitte Consulting
Human Capital
Organizational Transformation
Senior Manager

Tel.: 49 170 7853 920
E-Mail: bgerlach@deloitte.de

Where legal meets business

Deloitte Legal, das sind

mehr als **2.500** Rechtsanwälte
in **75+** Ländern



die eng zusammenarbeiten
über nationale Grenzen hinweg und
gemeinsam mit anderen Deloitte-
Geschäftsbereichen

Services von Deloitte Legal

Unsere drei sich überschneidenden Servicebereiche ermöglichen es uns, unsere Mandanten wann und wo benötigt und in der jeweils optimal geeigneten Form bei der Realisierung ihrer Visionen zu beraten.



Wir schaffen (Mehr)Werte

Als Teil des weltweiten Deloitte-Netzwerks arbeitet Deloitte Legal mit einer Vielzahl anderer Fachrichtungen zusammen und bietet multinationale juristische Lösungen und weltweit integrierten Service:



in Einklang

mit Ihrer unternehmensweiten Vision



maßgeschneidert

für Ihre Geschäftsbereiche und Niederlassungen



technologiestützt

für verbesserte Zusammenarbeit und Transparenz



abgestimmt

auf Ihre regulatorischen Anforderungen



Deloitte Legal bezieht sich auf die Rechtsberatungspraxen der Mitgliedsunternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu Limited, deren verbundene Unternehmen oder Partnerfirmen, die Rechtsdienstleistungen erbringen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 457.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.