

Beschäftigung in Zeiten des digitalen Wandels

Ein Plädoyer für eine Renaissance der Lohn-Leistungs-Politik

Der aktuell diskutierte Wandel der Arbeitswelt im Kontext von Digitalisierung und Globalisierung ist eines der beherrschenden Themen in den wissenschaftlichen und gewerkschaftspolitischen Debatten (vgl. Schröder/Urban 2016). Studien, in denen die Folgen dieses Umbruchs auf Unternehmen, Arbeit und Beschäftigung Untersuchungsgegenstand sind, werden seit einigen Jahren zahlreich produziert (z. B. Dengler/Matthes 2015; Roth 2017). Dabei wird konstatiert, dass mit dem Wandel Chancen wie Risiken zugleich verbunden sind, sich diese jedoch ungleich auf Unternehmen und Beschäftigte verteilen.

Der ökonomische und technologische Strukturwandel bedeutet für Beschäftigte sowohl Jobchancen als auch Jobrisiken (Vogler-Ludwig et al. 2016; Bsirske 2016). In einem Positivszenario kann er sich in Form neuer bzw. erweiterter Tätigkeitsfelder, anspruchsvoller Aufgaben, aber auch erweiterter Autonomie, etwa hinsichtlich der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten (ver.di 2018) und damit einer verbesserten Work-Life-Balance auswirken. Gleichzeitig sind mit ihm jedoch Risiken verbunden, die sich unter anderem quantitativ in rationalisierungsbedingten Arbeitsplatzverlusten und qualitativ in vereinfachten und stärker standardisierten bzw. gelenkten Arbeitsprozessen mit monotonen und schlechter bezahlten Tätigkeitsinhalten äußern können. Hinzu kommt, dass die digitale Vernetzung auch hoch flexible Arbeitsformen ermöglicht, die sich durch prekäre Beschäftigungsverhältnisse in Form nicht existenzsichernder Verdienste, ungünstiger Arbeitszeiten und mangelnder sozialer Absicherung auszeichnen (Boes et al. 2014). Neue Führungsphilosophien in Richtung »Unternehmertum« der Beschäftigten sowie neue Modelle der Scheinselbständigkeit (teils ist dies bei Plattformarbeit der Fall; siehe den Beitrag von Frank Bsirske in diesem Band) stellen Arbeitnehmerrechte und soziale Absicherung in Frage.

Die angedeuteten Entwicklungen vergegenwärtigen, dass die Arbeitnehmerseite im Strukturwandel zunehmend in die Defensive gerät. Von Seiten der Arbeitgeber wird versucht, die Zeit des Umbruchs zu nutzen, um die Lohn- und Leistungs politik einseitig neu zu definieren. Gestützt durch den Einsatz indirekter Formen der Unternehmenssteuerung (Sauer 2007) sollen dabei die Erfordernisse und Risiken des Marktes, die traditionell in die Ver-

Bilanz und Ausblick

verantwortlichkeit des Managements fallen, zunehmend auf die Beschäftigten abgewälzt werden. Da wo das Arbeitsergebnis und der Markterfolg zunehmend in den Vordergrund gestellt werden (Montanari 2018), verliert die Arbeitszeit als Bezugsgröße von Arbeit und Leistung an Bedeutung und läuft Gefahr, über das vereinbarte und gesunde Maß ausgedehnt zu werden. Damit stellt sich folgende wesentliche Frage: Welches Maß soll perspektivisch eigentlich für Arbeit, Bezahlung bzw. Arbeitsleistung gesellschaftlich, tarifpolitisch und betrieblich gelten?

Das Thema Leistungspolitik wurde Mitte der 2000er Jahre vergleichsweise breit erforscht (Matuschek 2010, Menz 2009). In den Folgejahren beruhigte sich die Debatte jedoch wieder. Der Grund dürfte sein, dass Mitte bis Ende der 2000er Jahre eine Reihe von Tarifabkommen in unterschiedlichen Branchen vereinbart wurden, die das Leistungsentgelt bzw. variable Entgeltkomponenten neu regelten (z. B. das Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie 2003; Bahnmüller/Schmidt 2009) oder erstmals eine leistungsorientierte Bezahlung verpflichtend machten (z. B. öffentlicher Dienst im Jahr 2005; Schmidt/Müller 2014). Nicht zuletzt die Digitalisierung, die auch unter dem Stichwort »Arbeiten 4.0« diskutiert wird (BMAS 2017), sorgt mit den aus ihr resultierenden Anforderungen an Arbeit und Beschäftigung dafür, dass die Leistungspolitik aktuell wieder ein relevantes Thema betrieblicher und gewerkschaftlicher Debatten ist.

Lohn-Leistungssituation heute

Die Position von Beschäftigten im Spannungsverhältnis zwischen Arbeit und Kapital ist infolge der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung in einer globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt geschwächt, indem Beschäftigungsunsicherheit, Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck zunehmen, während sich gleichzeitig mitbestimmungsfeindliche Unternehmenskulturen (Artus 2008) ausbreiten, die darauf zielen, die vorhandene Mitbestimmung zu unterlaufen bzw. zurückzubauen. Mitbestimmung wird in diesen Modellen als unmodern und als die individualisierten Interessen der Beschäftigten einengend gebrandmarkt (Brandl/Müller 2018). Diese Entwicklung wird durch die Implementierung »moderner« Management- und Führungskonzepte sowie Organisationsstrukturen (Management 4.0; Breyer-Mayländer 2017) unterstützt.

Aus gewerkschaftlicher Perspektive ist daher ein strategisches Dagegenhalten gefordert, um die einseitige Lastenverteilung des Strukturwandels zu stoppen und die Deutungshoheit und Gestaltungsmacht über die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten wieder zu erlangen. Daher werden in diesem Beitrag zunächst einige grundlegende Entwicklungen hinsichtlich

der betrieblichen Lohn-Leistungs-Situation der heute abhängig Beschäftigten dargestellt, und daraus abgeleitet wird für eine Revitalisierung bzw. Renaissance der Lohn-Leistungs-Politik und der Leistungsregulation plädiert.

Beschäftigung zwischen Marktzentrierung und Kundenerwartungen

Der indirekte Steuerungsmodus von Arbeit geht mit Leistungsverdichtung und Leistungsdruck einher. Für die Zunahme des Leistungsdrucks gibt es mehrere Ursachen. Eine liegt in den sich verschärfenden Anforderungen des Marktes infolge der Globalisierung von Produkt- und Dienstleistungsmärkten sowie einer weltweiten neoliberalen »Deregulierung«, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen oberste Priorität bekam. Die Unternehmen führen so genannte Benchmarks ein, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit auf der Ebene von Einzelfunktionen, Einzeltätigkeiten oder auch ganzen Betriebseinheiten transparent gemacht werden soll (z. B. Willis Towers Watson). Unterstützt von indirekten Formen der Unternehmenssteuerung setzt dies die betroffenen Beschäftigten bzw. Betriebseinheiten einem enormen Effizienzdruck aus. Sie müssen fortlaufend ihre Existenzberechtigung anhand von Leistung (im Sinne von Markterfolg) nachweisen, da arbeitgeberseitig andernfalls mit der Exit-Option der Abwanderung gedroht wird, etwa durch Aufgabenverlagerung bzw. Outsourcing (von Teilen) oder Near- und Offshore der Geschäftstätigkeit ins Ausland, zu tariffreien Partnerunternehmen oder zu Unternehmen mit hohem Automatisierungsgrad und folglich niedriger Personalaufwandsquote. Aktuell entstehen durch die Verbreitung digitaler Geschäftsmodelle weitere Abwanderungsszenarien (z. B. Plattformarbeit). Beschäftigte sind zunehmend weniger stark sozial abgesichert und teils prekär in Form von Solo- (bzw. Schein-) Selbstständigkeit (Lohmeier/Umnuß 2015) an die Unternehmen gebunden. Derartige Arbeits- und Beschäftigungsformen haben enormes Druckpotenzial auf die Beschäftigten der traditionell-sozialpartnerschaftlich regulierten Unternehmen.

Eng verkoppelt mit den Anforderungen »des Marktes« sind zudem die Erwartungen der Kunden an moderne Dienstleistungsunternehmen. Basierend auf der Nutzung digitaler Kommunikations- und Interaktionskanäle wird eine ausgedehnte Erreichbarkeit und immer schnellere Reaktionszeit der Unternehmen vorausgesetzt. Der Arbeitgeber erwartet dann von den Beschäftigten eine erweiterte Verfügbarkeit und Flexibilität (Hasselmann et al. 2018, S. 244). Arbeitszeiten werden immer flexibler und nicht selten länger. Zudem verschiebt sich die Lage der Arbeitszeiten häufiger an Tagesrandzeiten, die im Normalfall als »Freizeit« gelten. Dadurch nehmen Planungshorizont und soziale Verträglichkeit der Arbeitszeiten ab, psychische Belastungen aufgrund der erweiterten Erreichbarkeit oder der schwierigen Koordination beruflicher

Bilanz und Ausblick

und privater Lebensbereiche können die Folge sein. Hinzu kommt die mit der Digitalisierung realisierte Möglichkeit der Mitarbeiterüberwachung, wodurch Arbeitgeber und auch Kunden zu einer Kontrollinstanz des Beschäftigtenhandelns werden können (z. B. Möglichkeit zum Echtzeitabruf von Standortinformationen bei Zustellern; unmittelbare Beurteilung durch den Kunden). Das veränderte Kundenverhalten wirkt demnach auf die Arbeitsleistung, indem erstens aufgrund von Erreichbarkeitswünschen die Zeitautonomie der Beschäftigten eingeschränkt und damit u. a. deren Beteiligung an einen »normalen sozialen Leben« erschwert wird, zweitens die Kontrollmöglichkeit durch digitale Technologie zu gläsernen Belegschaften führen kann, die auch unter dem Aspekt der psychischen Gesundheit kritisch zu bewerten sind (Schwemmle/Wedde 2018), sowie drittens ggf. sogar Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zur Disposition gestellt werden sollen (Wedde 2017).

Marktzentrierte Steuerung

Beschäftigte werden bei der Transformation bezüglich ihrer Arbeitsleistung zunehmend einem »marktzentrierten Steuerungs- und Kontrollmodus« unterworfen (Marrs 2008). Es kommt also nicht mehr so stark auf inputbezogene Leistungsparameter an (wie Arbeitszeit, Anstrengung etc.). Stattdessen nehmen ergebnisbezogene Komponenten (wie umgesetzte Zielvorgaben, Markterfolg) an Bedeutung zu. »Insgesamt hält damit ein unmittelbares Konkurrenzverhältnis Einzug in die betriebliche Arbeitswelt, das zugleich disziplinierende wie entsolidarisierende Funktionen hat« (Matuschek 2010, S. 58). Erwerbstätige werden zunehmend zu »Projektnehmern«. Betriebe versuchen, hoch flexible und strikt am kurzfristigen betrieblichen Bedarf ausgerichtete Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodelle zu implementieren (z. B. kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit, Kapovaz) oder auf Leih- und Zeitarbeit zu setzen. Hinzu kommt, dass die Kosten- und Profitverantwortung zunehmend dezentral von den Unternehmenseinheiten und -standorten zu tragen ist. Unterstützt werden solche Entwicklungen durch die steigende »Informatisierung des Ablaufprozesses« (ebd.), wodurch eine bislang nicht gekannte Differenzierbarkeit bei der Darstellung des Arbeits- und Leistungsverhaltens möglich wird, die zusätzlich Druck auf Arbeit und Beschäftigung erzeugt. Im leistungspolitischen Marktzentrismus gilt ein Leistungsverständnis, nach dem Leistung nur noch durch das bestimmt wird, was »der Markt« als solche anerkennt (Menz 2009; Matuschek 2017).

Aufgabe von Gewerkschaften und Betriebsräten muss es deshalb – neben den klassischen betrieblichen und tariflichen Handlungsfeldern – auch sein, den Strukturwandel politisch zu gestalten mit dem Ziel, Beschäftigte nicht zum Hauptlastenträger des Umbruchs werden zu lassen. Beschäftigte müssen

an der »Digitalisierungs-/Rationalisierungsdividende« teilhaben. Deshalb ist eine (neue) Lohn-Leistungs-Politik gefragt, die als Kern ein Festhalten an der Arbeitszeit als wesentlichen Bemessungsmaßstab von Arbeitsleistung fordert. Sie sollte zugleich in eine gesellschaftspolitische Debatte mit dem Ziel der Herstellung eines Konsenses über die Arbeitszeit als Regulativ von Arbeit münden.

Good-Practice-Ansätze einer arbeitszeitzentrierten Lohn-Leistungs-Politik

Die Forderung nach einer leistungspolitischen Renaissance richtet sich auf die Suche nach einem fairen Leistungskompromiss. Sie »setzt einerseits ihn ermöglichende Machtverhältnisse voraus. [...] Es bedarf andererseits weiterhin einer abgestimmten Angebots- und Rekrutierungspolitik der Gewerkschaften, um unter den Bedingungen entgrenzter und subjektivierter Arbeit Gegenmacht kollektiv aufzubauen. Das beinhaltet z.B. die Sicherung und den Ausbau von Mitbestimmungsrechten. Thematisch sind dabei u. a. Fragen der Arbeitszeit und -entlohnung zu verknüpfen und eine ganzheitliche Bewertung von Tätigkeiten zu forcieren« (Matuschek 2010, S. 60).

In diesem Abschnitt werden einige Beispiele aus dem Telekom-Konzern sowie ver.di-Branchen aufgeführt, die exemplarisch zeigen, dass bereits heute leistungspolitische Tarifregelungen existieren, die den Beschäftigten auch unter den Bedingungen des Strukturwandels Arbeitsbedingungen nach den Kriterien von Guter Arbeit ermöglichen (vgl. auch Brandl in diesem Band).

Im Zentrum steht die Arbeitszeit

Die zentrale leistungspolitische Referenz ist die Arbeitszeit. Aus Arbeitnehmerperspektive ist sie ein entscheidender Schlüssel im Umgang mit den oben beschriebenen Entwicklungen, indem über sie der Schutz vor quantitativen wie qualitativen Beschäftigungsrisiken organisiert werden kann. Bei der Telekom existieren derzeit mehrere tarifliche Regelungen, die das Thema Arbeitszeit im Hinblick auf Gute Arbeit regeln.

Für die großen operativen Einheiten der Telekom (DT Service GmbH, DT Technik GmbH und DT Außendienst GmbH) wurden mit der am 12. April 2018 erzielten Tarifeinigung (Telekom 2018; vgl. auch Brandl in diesem Band) neue Akzente in der Arbeitszeitpolitik gesetzt. Vereinbarung wurde, zum 1. Januar 2019 die Wochenarbeitszeit von 38 auf 36 Stunden abzusenken (mit einem Teillohnausgleich von einer Stunde). Die Arbeitszeitreduzierung wird dabei jedoch nicht wöchentlich erfolgen, sondern in Blöcken von ganzen freien Tagen innerhalb eines Arbeitsjahres (etwa 14 freie Tage), wobei Abweichungen durch einzelbetriebliche Vereinbarungen möglich sein und individuelle Härtefälle berücksichtigt werden sollen.

Bilanz und Ausblick

Daneben existiert zweitens in allen Konzerngesellschaften ein »Tarifvertrag zur Förderung der Teilzeitarbeit«. Geregelt ist, dass Beschäftigte die Reduzierung ihrer Arbeitszeit bis spätestens drei Monate vor deren Beginn schriftlich beantragen können mit Angaben über die gewünschte Höhe, Verteilung und Laufzeit der Teilzeitbeschäftigung. Der Arbeitgeber hat dem Antrag zuzustimmen, soweit betriebliche Gründe nicht entgegenstehen. Die Teilzeitarbeit kann auf Dauer oder für einen befristeten Zeitraum beantragt werden. Bei befristeter Teilzeit besteht ein verbindlicher Anspruch auf Rückkehr in Vollzeit. Mit dem Tarifergebnis der Tarifrunde 2018 wurde vereinbart, die Verhandlungen über ein weiteres Teilzeitmodell aufzunehmen, das einem sogenannten »Additional Days Off«-Prinzip folgt. Damit wird Beschäftigten die Möglichkeit geben, »ihre vertragliche Wochenarbeitszeit zu reduzieren, in Vollzeit weiterzuarbeiten, und die so gewonnene Zeit innerhalb des Jahres in Freizeitblöcken zu realisieren« (Telekom 2018). Um die Teilzeit zu flankieren, sind besondere Zahlungen vorgesehen, die die Auswirkung der Teilzeit bei der betrieblichen Altersversorgung abmildern.

Als drittes und viertes Instrument der Arbeitszeitgestaltung, die im Kern eine Lebensphasenorientierung beinhaltet, sind der Tarifvertrag zu Lebensarbeitszeitkonten aus dem Jahr 2015 sowie der Tarifvertrag »Altersteilzeit« vom April 2017 zu nennen. Der Tarifvertrag Lebenszeitkonten ermöglicht den Aufbau von Guthaben aus Entgelt oder Zeitkomponenten die Arbeitnehmer disponiert zu unterschiedlichen Anlässen (Sabbatical, in Kombination mit Pflegezeit, etc.) wieder abgebaut werden können. Der Altersteilzeit-Tarifvertrag ermöglicht einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand in Zeiträumen zwischen mindestens 24 und maximal 96 Monaten auf Basis eines Altersteilzeitvertrags. Dabei ist es gelungen, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, diesen Zeitraum so zu gestalten, dass ein abschlagsfreier Rentenzugang ermöglicht wird. Vorgesehen sind zwei Umsetzungsvarianten: In einem Blockmodell wird das Altersteilzeitverhältnis in zwei Phasen unterteilt. In der ersten Hälfte arbeiten die Beschäftigten zu hundert Prozent weiter, in der zweiten Hälfte hingegen gar nicht mehr. Auf Arbeitnehmerwunsch kann aber auch die zweite Variante gewählt werden, das Teilzeitmodell, bei dem über die gesamte Dauer der Altersteilzeit hinweg in Teilzeit gearbeitet wird (vgl. auch BAuA 2017, S. 30).

Die genannten Beispiele zeigen, dass Arbeitszeit sich durchaus so gestalten lässt, dass sie den individuellen Interessen der Beschäftigten entgegenkommt und gleichzeitig Spielraum für die betriebliche Personalpolitik besteht. Die Regelungen versprechen auch quantitativ Beschäftigungswirksamkeit, indem Personalabbau vermindert und auch neu eingestellt werden kann – bei gleichzeitig steigender Qualität der Arbeitsbedingungen. Die Effizienzgewinne des

technologischen Fortschritts lassen sich demnach durchaus positiv für die Beschäftigten wenden.

Einkommen müssen sicher und verlässlich sein

Auch die Vergütung ist ein wesentliches leistungspolitisches Handlungsfeld. Das Entgelt setzt sich im Normalfall aus einem tarif- oder arbeitsvertraglich definierten Grundgehalt (Fixbetrag) sowie ggf. weiteren variablen Komponenten zusammen, die entweder leistungs- bzw. tätigkeitsbezogen sein oder betriebliche Neben- bzw. Sozialleistungen beinhalten können (z. B. betriebliche Altersversorgung, Dienst-PKW zur Privatnutzung, betrieblich organisierte Kinderbetreuung u. a.).

Im Telekom-Konzern wurde 2001 ein »neues Bewertungs- und Bezahlungssystem (NBBS)« eingeführt, mit dem für Beschäftigte »ein markt- und leistungsorientiertes Vergütungssystem« geschaffen wurde. Mit einer »deutlich verbesserten Marktorientierung« im Entgelt sollte vor allem eine stärkere Bindung vorhandener und erleichterte Rekrutierung hinzukommender »Leistungsträger« bewirkt werden (Telekom 2001). Bis 2010 hat die Arbeitgeberseite eine stetige Ausweitung der unsicheren Vergütungsbestandteile verfolgt und zahlreiche Betriebsübergänge erzwungen, die mit einer Ausweitung entsprechender Vergütungsbestandteile einhergingen. Seit 2012 ist es ver.di gelungen, diese Entwicklung zu stoppen und umzukehren. Seit Herbst 2016 laufen sogar intensive Verhandlungen zwischen ver.di und der Telekom, bei denen es u. a. um eine konzernweite Harmonisierung der Beschäftigungsbedingungen geht. In deren Kontext wurde mit der gestaffelten Abschaffung der variablen Vergütungsbestandteile bei den Beschäftigten im Nicht-Vertrieb begonnen, die seit Anfang 2018 schrittweise umgesetzt wird (ver.di 2017). Für den Großteil der Beschäftigten werden variable Vergütungsbestandteile ab 1.1.2019 der Vergangenheit angehören und in Festentgelt umgewandelt (Ausnahme Vertriebsbereiche).

An leistungsvariabler Vergütung wird vor allem kritisiert, sie könne den Anspruch der Leistungsgerechtigkeit meist nicht einlösen. Die Entgeltdifferenzierung folge nicht dem Leistungsprinzip, sondern vielmehr als tradiert geltenden Kriterien der Seniorität bzw. der Betriebszugehörigkeit (Bahnmüller et al. 2017). Leistungsentgeltsysteme werden deshalb von Beschäftigten nicht selten als ungerecht wahrgenommen. Hinzu kommt das Messbarkeitsproblem von Leistung. Diskussionsbedürftig ist, ob das Gemessene (durch Beurteilung, Zielerreichung, Kennzahl) auch das individuelle oder Leistungsverhalten eines Teams objektiv korrekt abbildet. Zudem hängt Leistung von einer Vielzahl von Faktoren ab (wie Motivation, Leistungsbereitschaft, Gesundheit, Kenntnisse und Fähigkeiten, realistische Ziele), die nur schwer

Bilanz und Ausblick

greifbar sind, deshalb »Leistung nicht gleich Leistung« (Bahn Müller 2012, S. 8) sei und deren Messung fiktionale Ergebnisse hervorbringe. Diskutiert wird auch, ob die motivationssteigernde Wirkung, die Leistungsentgelten in der Managementliteratur zugeschrieben wird, tatsächlich eintritt (Tondorf 2007). Im Telekom Konzern fühlten sich die Beschäftigten nur noch zusätzlich belastet, und auch das Management wurde nachdenklich, ob Aufwand und Nutzen solcher Systeme noch im Einklang standen.

Gleichwohl waren tarifliche Leistungsentgelte lange Zeit auch aus Arbeitnehmersicht attraktiv, da sich mit ihnen erstens zusätzliche Verdienstmöglichkeiten verbanden, zweitens Betriebs- und Personalräte Zugriff auf die Bedingungen der Leistungsverausgabung durch ihre Beteiligung an der Festlegung von Leistungsober- wie Untergrenzen erlangten und damit drittens eine Leistungsüberforderung durch (zu) hohe Entgeltanreize entgegenwirkten (Bahn Müller et al. 2017). Die betriebliche Leistungs politik findet aber, darauf deuten die Untersuchungen ebenfalls hin, immer weniger über das Leistungsentgelt statt, sondern über marktzentrierte Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation.

Beschäftigungsfähigkeit durch Qualifizierung

Auch Qualifizierung gehört zu den zentralen leistungspolitischen Handlungsfeldern, da sie für die aktuelle und zukünftige Beschäftigungsfähigkeit entscheidend ist. Im Organisationsbereich von ver.di gibt es in mehreren Teilbranchen Tarifregelungen zur Qualifizierung und Weiterbildung. So konnte für die großen operativen Telekom Einheiten durchgesetzt werden, dass jeder Beschäftigte einen tariflichen Anspruch von mindestens drei Tagen Qualifizierung im Jahr hat. Ein Zukunftstarifvertrag von 2017 im Versicherungsgewerbe gibt allen Beschäftigten das Recht auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch. Bei einem gemeinsam festgestellten Qualifizierungsbedarf werden Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt, das Gespräch wird dokumentiert. Ist der Arbeitsplatz von Digitalisierung potenziell bedroht, wird ein Qualifizierungsanspruch vorausgesetzt. Ist der Qualifizierungsbedarf durch berufliche Weiterbildungsmaßnahmen zu decken und besteht eine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit im Unternehmen, existiert ein Anspruch auf die Qualifizierungsmaßnahme. Jeder Beschäftigte kann die Arbeitszeit für die Dauer von bis zu sechs Monaten reduzieren, um sich berufsbegleitend zu qualifizieren. Individuell kann eine längere Dauer der Bildungsteilzeit mit dem Arbeitgeber vereinbart werden. Eine Ablehnung durch den Arbeitgeber ist nur aus dringenden betrieblichen Gründen möglich.

Weitere Beispiele gibt es im öffentlichen Dienst, wo seit 2005 (Bund und Kommunen) bzw. 2006 (Länder) tarifliche Qualifizierungsbestimmungen gel-

ten, die in ihrem Kern einen Anspruch der Beschäftigten auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch vorsehen und der Bedarfsklärung dienen (Bahn Müller/Hoppe 2014; vgl. Schröder/Urban 2015).

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Im digitalen Strukturwandel wird auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz leistungspolitisch bedeutsamer. Bei der Telekom gilt seit 2016 der »Tarifvertrag Belastungsschutz«, der mit dem Ziel vereinbart wurde, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und sie vor Gefährdungen und besonderen Belastungen zu schützen. Per Tarifvertrag wurden verbindliche Regelungen zur Gesundheitsprävention sowie zum Abbau psychischer Belastungen festgeschrieben, indem Belastungssituationen systematisch und unter Einbeziehung von Kriterien Guter Arbeit ermittelt und aus den Ergebnissen Maßnahmen zur Entlastung abzuleiten und zu realisieren sind (Roth 2016). Mit dem Tarifvertrag Belastungsschutz wurde der Gesundheitsschutz in einen kontinuierlichen betrieblichen Prozess überführt, der maßgeblich zum Schutz vor Fehlbeanspruchung und Überlastung beigetragen kann.

Mobile Arbeit als Herausforderung

Mit der Verbreitung digitaler Technologien verbinden sich auch erweiterte Möglichkeiten zum orts- und zeitunabhängigen Arbeiten. Daraus resultieren einerseits Chancen für die Beschäftigten hinsichtlich einer verbesserten Work-Life-Balance, was letztlich positiv auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft wirken kann (Kratzer et al. 2015; ver.di 2018; Vogl/Kraus/Rieder/König 2018). Auf der anderen Seite stehen erhöhte Risiken hinsichtlich einer zunehmenden Vermischung der Sphären Arbeit und Leben. Entgrenztes Arbeiten kann die Folge sein (Deutscher Bundestag 2017). Ein solches wirkt sich, wie arbeitspsychologische Studien nachweisen, negativ auf die psychische Gesundheit aus und zieht Stress- und Burnout-erkrankungen nach sich (Amlinger-Chatterjee 2016). Im Rahmen der Leistungs politik kommt es darauf an, das mobile Arbeiten so zu gestalten, dass Beschäftigte von den Chancen profitieren und die Risiken möglichst wenig zur Entfaltung kommen (Vogl 2016). Unter solchen Bedingungen kann mobile Arbeit auch einen Beitrag zum Umweltschutz leisten (Zanker 2018). Dies zu erreichen ist wesentlich auch eine Frage der Regulation. Bei der Telekom existiert seit 2016 der »Tarifvertrag Mobile Working« der einen klaren, verbindlichen Rahmen setzt (vgl. Brandl in diesem Band; Zanker 2017). Die Vereinbarung betrieblicher Regelungen sollte dabei mit Beteiligung der betroffenen Beschäftigten erfolgen, auch weil dies die Akzeptanz fördert und die Kontrolle der Einhaltung vereinbarter Standards schwierig ist.

Leistungspolitische Perspektiven: Wo wollen, wo müssen wir hin?

Auf der einen Seite gilt der »Marktzentrismus« für Arbeitgeber als das prägende Kriterium der leistungspolitischen (De-)Regulation, die Anerkennung von Arbeitsleistung erfolgt in dieser Perspektive nur noch über den Markt(-erfolg). Dieser Marktlogik anhängende Formen der Arbeits- und Leistungssteuerung zielen konsequenter Weise darauf ab, die Arbeitszeit als Eckpfeiler der Regulation von Beschäftigung in Frage zu stellen und stattdessen hoch flexible Arbeitsmodelle im Rahmen temporärer Arbeitszusammenhänge zu favorisieren. Solche Arbeitsformen sind mit einem hohen Maß an individueller Selbstorganisation und -regulation verbunden, doch genügen sie – zumindest in ihrer prekären Variante – nicht den Standards an Jobsicherheit, existenzsichernder Bezahlung und nachvollziehbarer Anerkennung von Leistung, die abhängig Beschäftigte erwarten.

Auf der anderen Seite trifft die leistungspolitische Vermarktlichung bereits heute auf starken Gegenwind, aufwandsbezogene Kriterien der Bewertung von Arbeit und Leistung halten sich in der betrieblichen Praxis beharrlich. So wurde – bezogen auf Leistungsentgeltsysteme – gezeigt, dass sowohl in Betriebsratsgremien als auch im Personalmanagement eine strikt auf Markterfolg verkürzte Würdigung des Arbeits- und Leistungsverhaltens überwiegend auf Ablehnung stößt und keine Akzeptanz bei Beschäftigten erhält. Hinzu kommt, dass Beschäftigte bei einem Wegfall der leistungspolitischen Flankierung ihrer Arbeit durch die Eckpfeiler Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Sozialleistungen u. a. ihrer Schutzzonen beraubt und dadurch Arbeitsmarkt-, Gesundheits- und Teilhabersiken zur Privatsache erklärt würden, was leistungspolitisch einem Roll Back in Hobbes' Naturzustand »alle gegen alle« gleichkäme.

Um dem entgegenzuwirken und die abhängig Beschäftigten nicht zum Spielball von Markt- und Wirtschaftsinteressen werden zu lassen, ist eine Renaissance der Leistungspolitik gerade auch in Zeiten des globalen und digitalen Strukturwandels nötig. Dass eine solche gelingen kann, zeigen nicht zuletzt die präsentierten Tarifbeispiele aus dem Telekom-Konzern und den anderen ver.di-Branchen. Diese gelten jedoch nur für einen Ausschnitt der Arbeitswelt. Es bleibt noch viel zu tun. Die perspektivischen Überlegungen und Initiativen sollten dabei in folgende Richtungen gehen:

- Die Arbeitszeit sollte bei der Bemessung von Arbeitsleistung und Arbeitsverausgabung wieder zur zentralen Bezugsgröße von Arbeit werden, um Beschäftigte vor unkontrollierter und nicht selten unbezahlter Mehrarbeit zu schützen und Freiraum für selbstbestimmte Lebenszeit zu gewährleisten.
- Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Automatisierung von Arbeitsaufgaben durch die Anwendung digitaler Technologien erlangt auch die

Forderung nach einer weiteren kollektiven Verkürzung der Arbeitszeit eine größere Relevanz. Wenn infolge von Rationalisierungsprozessen Personal langfristig eingespart werden kann, dann schafft die Arbeitszeitverkürzung im Rahmen einer branchenübergreifenden Initiative den Raum für eine gerechtere Umverteilung von Arbeit und gesellschaftliche Teilhabe.

- Darüber hinaus sollte leistungspolitisch auf eine angemessene Beteiligung der Beschäftigten an der rationalisierungsbedingten »Digitalisierungsdividende« hingearbeitet werden. Eine einseitige Lastenverteilung ist nicht hinnehmbar, Effizienzgewinne und Produktivitätssprünge sollten dafür genutzt werden, vorhandene Belegschaften weiterzubilden, Arbeitszeiten weiter zu verkürzen und den von Arbeitslosigkeit Betroffenen sowie folgenden Generationen den Zugang zu Beschäftigung zu gewähren.
- Entgeltpolitisch muss es weiterhin darum gehen, auch in der digitalisierten Arbeitswelt existenzsichernde Beschäftigung mit Aufstiegsmöglichkeiten zu ermöglichen und die Teilhabe am Wohlstand sicherzustellen. Daher sind unsichere Einkommen und Beschäftigungsformen inakzeptabel (z. B. durch Befristung; variable, leistungsabhängige Entlohnung; nur am Ergebnis orientierte Bezahlung). Leistungspolitische Initiativen müssen also darauf hinauslaufen, Beschäftigung stabil und Einkommen planbar und verlässlich zu machen (z. B. durch Umwandlung leistungsvariabler in verlässliche fixe Entgeltbestandteile).
- Für die mit der Digitalisierung neu auftretenden Beschäftigungsformen müssen sozialverträgliche Regulierungslösungen gefunden werden. Ansatzpunkte sind die Einbeziehung von soloselbständigen Plattformarbeitern in die gesetzliche Sozialversicherung. Weiterhin ist die Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen für schnell wachsende Branchen, in denen Firmen mit prekären Arbeitsbedingungen auf den Markt drängen, zwingend geboten (Reuter/Sterkel in diesem Band). Nur so lässt sich der Wettbewerb auf Kosten der Beschäftigten verhindern.
- Eine neue leistungspolitische Initiative erfordert neben einer Strategie auch einen erweiterten bzw. an die veränderten Bedingungen angepassten Werkzeugkoffer für betriebliche Interessenvertretungen. So sind qualifizierte Mitbestimmungsmöglichkeiten mit verbindlichen Rechten zur Gestaltung von Arbeit unter dem Einsatz neuer digitaler Technologien zu schaffen. Dazu gehört auch, dass Mitbestimmungsakteuren Zugriff auf die Beschäftigungsverhältnisse bei Beauftragungen, Fremdvergaben oder Near-/Offshoreaktivitäten gewährt wird (ver.di 2016).

Es sollte deutlich geworden sein, dass eine neue betrieblich, gewerkschaftlich und gesellschaftlich getragene Debatte gefordert ist. Gute, in die richtige

Bilanz und Ausblick

Richtung weisende Tarifbeispiele gibt es, jedoch reichen diese nicht aus. Deshalb ist eine »Renaissance der Leistungspolitik« notwendig.

Literatur

- Amlinger-Chatterjee, Monischa (2016), Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Atypische Arbeitszeiten. Hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund/Berlin/Dresden.
- Artus, Ingrid (2008), Unternehmenskulturen pro und contra Betriebsrat. Ein interessen-theoretisch fundierter Zusammenhang. In: Rainer Benthin und Ulrich Brinkmann (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt/Main, S. 147–175.
- Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2009), Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, Baden-Baden.
- Bahn Müller, Reinhard (2012), Messen und Messbarkeit von Leistung. Vortragsmanuskript Fachtagung »Leistungs- und erfolgsbezogen Entgelte« der Hans-Böckler-Stiftung am 11./12. April 2012 in Frankfurt/M.
- Bahn Müller, Reinhard; Hoppe, Markus (2014), Weiterbildung in Kommunalverwaltungen. Bestandsaufnahme, tarifliche Regelungen, Empfehlungen, Baden-Baden.
- Bahn Müller, Reinhard/Hoppe, Markus/Mugler, Walter/Salm, Rainer/Schwarz-Kocher, Martin (2017), Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie. Langzeiteffekte in Baden-Württemberg. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Study/Hans-Böckler-Stiftung, 372).
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas/Steglich, Steffen (2014), Cloudworking und die Zukunft der Arbeit. Kritische Analysen am Beispiel der Strategie »Generation Open« von IBM. Hrsg. v. ver.di Bildungswerk Hessen. Kassel.
- Brandl, Karl-Heinz/Müller, Nadine (2018), Arbeitspolitik von unten, in: ver.di (Hrsg.): Arbeitspolitik von unten. 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit. Berlin.
- Breyer-Mayländer, Thomas (2017), Management 4.0 – den digitalen Wandel erfolgreich meistern. Das Kursbuch für Führungskräfte. München.
- Bsirske, Frank (2016), Digitalisierung und Beschäftigung, in: Schröder/Urban, S. 61–72.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2017): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2017), Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin.
- Busse, Gerd/Seifert, Hartmut/Bispinck, Reinhard (2009), Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Eine explorative Studie – Gutachten für das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 233).
- Dengler, Katharina/Matthes, Britta (2015), Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. Hrsg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2017), Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen (Sachstand, WD 6 – 3000 – 149/16).
- Hasselmann, Oliver/Meyn, Christina/Schröder, Julia/Sareika, Corinna (2018), Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. In: Oleg Cernavin, Welf Schröter und Sascha Stowasser (Hrsg.):

- Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0. Wiesbaden, S. 231–268.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Pangert, Barbara (Hrsg.) (2015), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze*. Wiesbaden.
- Lohmeier, Markus/Umuß, Karsten (2015), *Schein und Sein bei der Beauftragung von Externen*. Hrsg. v. EY HR Compliance & Employment Law. Düsseldorf.
- Marrs, Kira (2008), *Arbeit unter Marktdruck. Die Logik der ökonomischen Steuerung in der Dienstleistungsarbeit*. Berlin: Ed. Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 96).
- Matuschek, Ingo (2010), *Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungspolitik*, Baden-Baden.
- Matuschek, Ingo (2017), *Autonomisierte Verantwortlichkeit. Zum dynamisierten Verhältnis von Leistung, Kontrolle und individueller Verantwortung*. In: Brigitte Aulenbacher, Maria Dammayr, Klaus Dörre, Wolfgang Menz, Birgit Riegraf und Harald Wolf (Hrsg.): *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*. Weinheim, Basel, S. 320–337.
- Menz, Wolfgang (2009), *Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik*. Wiesbaden.
- Montanari, Johanna (2018), *Bleib doch noch. Arbeit – Die Deutschen leisten rund zwei Milliarden Überstunden pro Jahr, den Großteil unbezahlt*, in: *Der Freitag* vom 26. 7. 2018.
- Roth, Ines (2016), *TV Belastungsschutz der Telekom*. In: *Gute Arbeit* (9), S. 13–16.
- Roth, Ines u. Mitarb. v. Müller, Nadine (2017), *Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor*, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit.
- Sauer, Dieter (2007), *Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung: Beitrag zum Arbeitskreis »Neue Steuerung« der IG Metall am 27. 09. 2007 in Frankfurt/M.*
- Schmidt, Werner/Müller, Andrea (2014), *Leistungsentgelt in den Kommunen: Praxis einer umstrittenen Regelung*. In: *WSI Mitteilungen* 67 (2), S. 105–112.
- Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2015), *Qualitative Tarifpolitik – Arbeitsgestaltung – Qualifizierung. Jahrbuch Gute Arbeit 2015*. Frankfurt/M.
- Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2016), *Gute Arbeit. Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen. Jahrbuch Gute Arbeit 2016*. Frankfurt/M.
- Schwemmler, Michael/Wedde, Peter (2018), *Alles unter Kontrolle? Arbeitspolitik und Arbeitsrecht in digitalen Zeiten*. Hrsg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn (WISO Diskurs, 02/2018).
- Telekom (2001), *Deutsche Telekom AG führt neues Vergütungssystem ein*. Pressemitteilung vom 18. 05. 2001.
- Telekom (2018), *Tarifergebnis mit Gewerkschaft in vierter Verhandlungsrunde erzielt*, www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/tarifverhandlung-2018-521358, zuletzt geprüft am 11. 07. 2018.
- Tondorf, Karin (2007), *Tarifliche Leistungsentgelte – Chance oder Bürde?* Berlin.
- ver.di-Diskussionspapier (2016), *»Arbeiten 4.0« braucht gleichberechtigte Teilhabe! Mehr Mitbestimmung und Demokratie in der digitalen Arbeitswelt*, Berlin (17. 10. 2016), www.verdi.de/themen/digitalisierungskongresse/kongress-2016, zuletzt geprüft am 31. 07. 2018.
- ver.di (2017), *Diskussionsrahmen zur Tarifrunde 2018 im Telekom Konzern. Tarifinfo*, https://tk-it.verdi.de/++file++59cba108af08980656e264e7/download/04%2017-09-20%20Anlage_Diskussionsrahmen%20TR%202018_BFBV%20TKIT.pdf, zuletzt geprüft am 31. 07. 2018.
- ver.di (2018), *Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung*. Berlin. www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit, zuletzt geprüft am 31. 07. 2018.

Bilanz und Ausblick

- Vogl, Gerlinde (2016), Mobile Arbeit gut gestalten. In: *Gute Arbeit* (12), S. 8–12.
- Vogl, Gerlinde/Nies, Gerd (2013), Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt/M.
- Vogl, Gerlinde/Kraus, Sylvia/Rieder, Kerstin/König, Andreas (2018), Prävention und Entlastung bei mobiler Arbeit. In: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): *Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau*. Jahrbuch Gute Arbeit 2018, S. 287–299.
- Vogler-Ludwig, Kurt/Düll, Nicola/Krieche, Ben (2016), *Arbeitsmarkt 2030*. Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter. Prognose 2016. Economix Research & Consulting. München.
- Wedde, Peter (2017), Beschäftigtendatenschutz in der digitalisierten Welt. Hrsg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn (WISO Diskurs, 09/2017).
- Willis Towers Watson (Hrsg.), *Organisations-Benchmarking*, www.towerswatson.com/de-DE/Services/Services/Organisations-Benchmarking, zuletzt geprüft am 02.07.2018.
- Zanker, Claus (2017), Mobile Arbeit – Anforderungen und tarifliche Gestaltung. Das Beispiel Deutsche Telekom. In: *WSI Mitteilungen* (6/2017), S. 456–459.
- Zanker, Klaus (2018), Mobilität in der Arbeitswelt – Ein Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit. In: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), *Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau*. Jahrbuch Gute Arbeit 2018, Frankfurt/Main, S. 247–260.