

Michael Halberstadt

## **Kampagne Gute Arbeit im Telekom-Konzern**

### **Ein Tarifvertrag für die Gestaltung des digitalen Zeitalters**

Die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ist nicht nur eine treibende Kraft der Digitalisierung, sie ist in hohem Maße auch von deren jetzt schon sichtbaren Folgen betroffen.<sup>1</sup> Es sind die IT-Beschäftigten, die den rasanten Fortschritt in dieser Branche schaffen und zugleich als ArbeitnehmerInnen verspüren, wie sich dabei die Arbeitsbedingungen zu ihren Lasten verändern (Roth 2014). Den teilweise großen Gestaltungsspielräumen in ihrer Arbeit stehen zunehmende Arbeitsdichte, Arbeitshetze, ausufernde und belastende Arbeitszeiten und das Problem ständiger Erreichbarkeit gegenüber. »Technologische Entwicklungen und permanente Umstrukturierungen ... beschleunigen den Wandel von Anforderungen und Jobprofilen« (ebd. S. 4). Ver.di fordert deswegen für die Branche seit Langem Regelungen zum Gesundheits- und Belastungsschutz und für eine strategische Personalplanung und Qualifizierung.

Vor diesem Hintergrund hat der ver.di-Bundesfachbereich Telekommunikation/Informationstechnologie schon im Jahr 2010 in einem beteiligungsorientierten Prozess ein Tarifpolitisches Aktionsprogramm erarbeitet, das konkrete mittelfristig angelegte tarifpolitische Ziele formuliert. Es reflektiert auf die konkreten Arbeits- und Entgeltbedingungen der Branche.

Das Tarifpolitische Aktionsprogramm formuliert konkrete tarifpolitische Ziele, die innerhalb von drei bis fünf Jahren umgesetzt werden sollen. Neben den klassischen tarifpolitischen Themen wie Reallohnsteigerungen und bessere Arbeitszeitgestaltung enthält das Programm Elemente qualitativer Tarifpolitik, die auch dem Thema Gute Arbeit zuzuordnen sind. Dazu zählen moderne Arbeitszeitsysteme, die neue Freiheitsgrade für Beschäftigte beinhalten, tarifvertraglicher Schutz vor Überlastung durch mehr Einfluss auf die Leistungsbedingungen und schließlich auch tarifvertragliche Regelungen, die einen vorzeitigen Ausstieg aus dem belastenden Arbeitsleben ermöglichen – dies vor dem Hintergrund der vom Gesetzgeber vorgenommenen Verlängerung der Lebensarbeitszeit (vgl. Halberstadt 2014).

---

1 S. dazu den Beitrag von Menez/Oestreicher/Pfeiffer/Suphan in diesem Band.

### Konzentration auf die Telekom

Bei der Umsetzung der Gute Arbeit-Aspekte des Tarifpolitischen Aktionsprogramms konzentrierte sich der ver.di-Fachbereich auf den Telekom-Konzern als wichtigstes und größtes Unternehmen der IKT-Branche in Deutschland mit seinen zirka 120 000 Beschäftigten. Hier organisierten wir die Kampagne »Gute Arbeit im Telekom-Konzern«. Die Konzentration auf die Deutsche Telekom erlaubte ver.di ein einheitliches Vorgehen. Andere Tarifierungsbereiche wurden aber ebenfalls bearbeitet. So wurde von ver.di beispielsweise ein Tarifvertrag Gesundheitsmanagement im IBM-Konzern ganzheitlich und integrativ durchgesetzt (s. Schmidt/Stach 2015).

In der Tarifwelt des ver.di-Bundesfachbereichs Telekommunikation und Informationstechnologie gibt es keinerlei Flächentarifvertragsbindungen. Haus-tarife sind das »Normale«. Daher ist es geradezu zwingend, Themen unternehmens- bzw. konzernbezogen anzugehen.

Die Eingrenzung der »Gute-Arbeit-Kampagne« auf den Telekom-Konzern bedeutet aber nicht, dass wir einheitliche Unternehmens-, Tarifierungs- und Beschäftigungsbedingungen vorgefunden hätten. Die Telekom umfasst eine enorme Bandbreite von Tätigkeiten: alle denkbaren Call-Center, technische Infrastruktur und technischer Service, Vertrieb für Privatkunden bis hin zu globalen Geschäftskunden, Softwareentwicklung und Lösungsgeschäft. Das sind heterogene Strukturen in den Einzelunternehmen des Konzerns und damit verbunden auch eine große Heterogenität der tarifierten Arbeits- und Entgeltbedingungen.

Im Jahr 2012 wurde in den Kernunternehmen des Telekom-Konzerns ein Abschluss in der Lohnrunde mit einer Laufzeit von 24 Monaten realisiert. Dies bedeutete, dass 2013 ein Zeitfenster vorhanden war, um komplexe tarifpolitische Themen kampagnenartig anzugehen. Deshalb wurde im Herbst 2012 entschieden, die Kampagne »Gute Arbeit im Telekom-Konzern« zu starten, um 2013 unter diesem Dach tarifpolitische Ergebnisse zu erzielen (vgl. Halberstadt 2014).

### Der nächste Schritt: Befragung der Beschäftigten

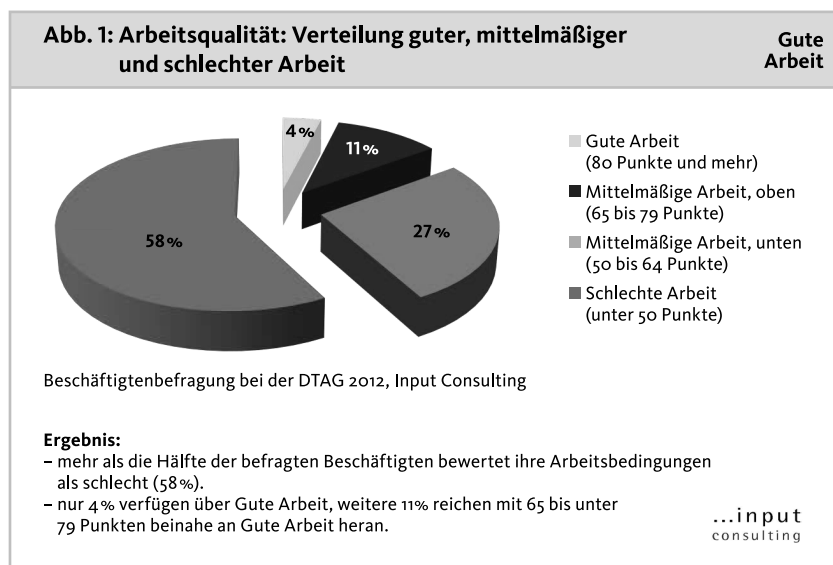
Es ist das eine, unter dem gewählten Kampagnendach der Guten Arbeit tarifpolitische Forderungen des ausdiskutierten Aktionsprogrammes zu verorten. Das andere ist, mit diesen Themen auch die Empfindungslage der Beschäftigten in den einzelnen Telekom-Unternehmen zu treffen. Der Fachbereich hielt es für notwendig, die Beschäftigten zu Wort kommen zu lassen und sie zu fragen, wie sie ihre eigenen Arbeitsbedingungen im Unternehmen bewerteten und welche Verbesserungen sie sich selbst wünschten. Das war dann die Basis für eine gemeinsame Handlungsplattform.

Wir organisierten also eine Beschäftigtenbefragung. Als Befragungsinstrument wurde der DGB-Index Gute Arbeit herangezogen. In Zusammenarbeit mit dem ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit wurde die internetgestützte Befragung vorbereitet und bis Ende Dezember 2012 in einem Zeitraum von sechs Wochen realisiert.

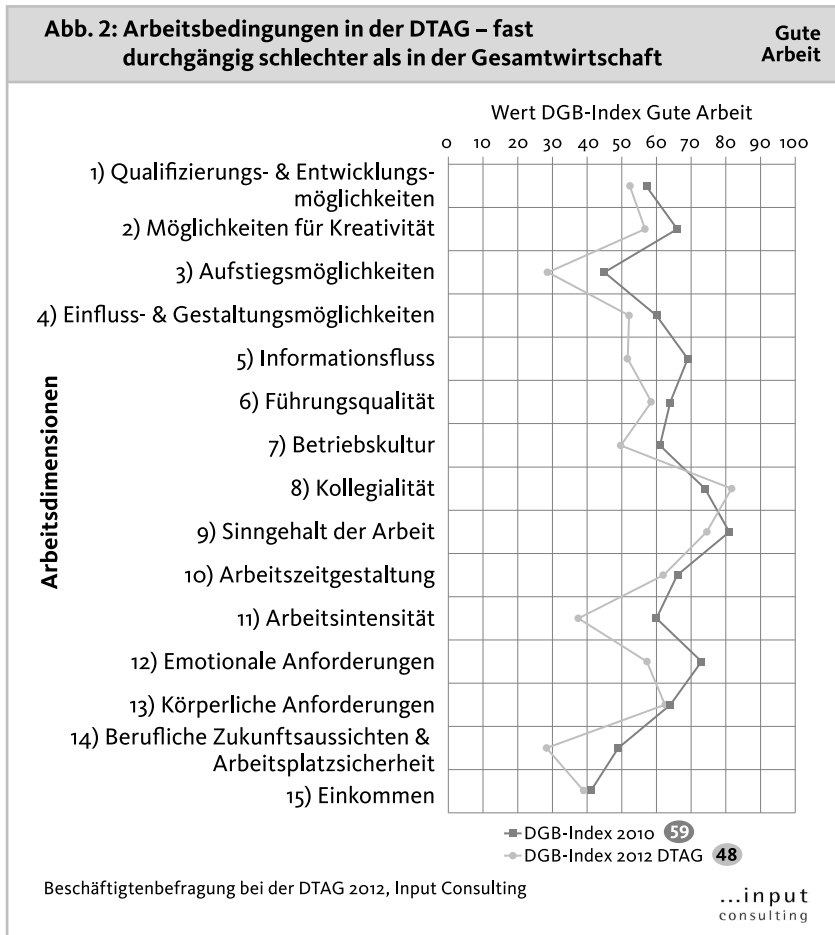
### Ergebnisse der Gute-Arbeit-Befragung

Die Befragung ist auf eine hohe Akzeptanz bei den Beschäftigten im Telekom-Konzern gestoßen und ergab einen sehr hohen Rücklauf. Die demografischen Daten widerspiegeln recht genau die Belegschaftsstruktur im Telekom-Konzern. Die Befragungsergebnisse lieferten fundierte Aussagen zu den Arbeitsbedingungen im Unternehmen (Abb. 1; vgl. Halberstadt 2014):

- 58 Prozent der Befragten bewerteten ihre Arbeitsbedingungen als schlecht,
- nur 4 Prozent verfügten nach ihrer Bewertung über Gute Arbeit und
- lediglich weitere 11 Prozent beurteilten mit 65 bis unter 79 Bewertungspunkten (von 100 möglichen) ihre Arbeitsbedingungen, somit liegt deren Qualität im oberen Mittelfeld.



Im Vergleich zu den Ergebnissen des DGB-Index Gute Arbeit für die Gesamtwirtschaft wurden die Arbeitsbedingungen im Telekom-Konzern fast durchgängig schlechter bewertet (Abb. 2).



Obwohl in den prägenden Kernunternehmen des Telekom-Konzerns sehr unterschiedliche Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte gegeben sind, zeigt der Quervergleich aber doch klare Gemeinsamkeiten in der Bewertung besonders problematischer Themen. Durchgängig wurden Arbeitsintensität, belastender Druck durch hohe variable Vergütung, Angst vor Umstrukturierung und Arbeitsplatzverlust, Erschöpfung und Frustration, hohe Belastungen für die Gesundheit und drohende Arbeitsunfähigkeit als Probleme genannt. Die Bereitschaft, sich für Veränderungen einzusetzen, war hoch. 77 Prozent der Befragten stellten das für sich selbst fest.

Wir konnten jetzt die besonders problematischen Arbeitsbedingungen und konnten sie in Beziehung setzen zu den im Tarifpolitischen Aktionsprogramm skizzierten tarifpolitischen Zielen. Auf dieser Basis definierten wir die konkreten Handlungsfelder für die Kampagne Gute Arbeit im Telekom-Konzern und konnten ein Paket schnüren, um insbesondere einen nachhaltigen Belastungsschutz für die Beschäftigten zu erreichen. Dabei ging es unter dem Kampagnendach vor allem um sechs Vorhaben:

- variable Entgeltbestandteile deutlich reduzieren,
- Altersteilzeitregelungen durchsetzen,
- Ausbildungsquoten sichern,
- Übernahme von Nachwuchskräften nach beendeter Ausbildung durchsetzen,
- biografieorientierte Arbeitszeitsysteme mit hohen Freiheitsgraden für die Beschäftigten verwirklichen,
- tarifvertraglichen Schutz vor Überlastung am Arbeitsplatz sichern.

Im Frühjahr 2013 wurden die Kampagneninhalte mit entsprechender Medienbegleitung für die Belegschaft des Telekom-Konzerns transparent gemacht. Die Arbeitgeberseite wurde zu Tarifverhandlungen zu den einzelnen Komplexen aufgefordert.

### **Gute Tarifverträge**

Die einzelnen Verhandlungskomplexe sind im Zeitraum vom Frühjahr 2013 bis zum Frühjahr 2015 in zähen Tarifverhandlungen bearbeitet worden. Zu allen Problemkomplexen sind in dieser Zeit umfassende Tarifverträge abgeschlossen worden, die die ver.di-seitigen Kernforderungen erfüllen. Die wichtigsten Ergebnisse werden hier knapp zusammengefasst:

#### *Variable Entgeltbestandteile wurden reduziert*

Nach der Privatisierung der Deutschen Telekom und ihrer Umwandlung in eine privatwirtschaftliche Aktiengesellschaft wurden auch die Tarfsysteme neu vereinbart und an Industriestandards orientiert. In den Entgeltsystemen wurden erstmals variable Entgeltbestandteile verankert. Deren Höhe beträgt für den größten Teil der Beschäftigten etwa 10 Prozent. Für Beschäftigte in Vertriebsstrukturen sind sie deutlich höher und bewegen sich zwischen 15 bis 30 Prozent des Gesamtentgeltes.

Für die meisten Beschäftigten werden die variablen Entgeltbestandteile auf der Basis von Zielvereinbarungen ermittelt. Das gilt auch für die Beschäftigten im Vertrieb. Für diese Zielvereinbarungen gelten tarifvertragliche Eskalationsmechanismen. Dafür sind paritätische Kommissionen der Betriebs- bzw. Tarifvertragsparteien zuständig. Sie müssen bei Streitigkeiten Lösungen

finden, bei Nichteinigung verbindlich durch losbestimmtes Doppelstimmrecht. Insofern sind die relativ hohen Variabilisierungsgrade mit scharfen Konfliktregelungsmechanismen zur Sicherung der Interessen der Beschäftigten verbunden. Die Auszahlungsgrade liegen seither im Vertrieb kontinuierlich teilweise deutlich oberhalb von 100 Prozent, in den anderen Beschäftigungsbereichen schwankt dies um die 100 Prozent.

Trotz dieser relativ hohen Auszahlungsgrade hat sich kontinuierlich eine ablehnende Haltung der Beschäftigten gegen die variablen Entgeltbestandteile aufgebaut. Bei der Beschäftigtenbefragung hatte sich gezeigt, dass die variablen Entgeltbestandteile als Belastungsfaktor gewertet wurden. Im Rahmen des Tarifpolitischen Aktionsprogramms wurde daraus, vereinfacht gesagt, die Forderung entwickelt: »Die Variable muss weg«.

Im Tarifvertrag wurde nun vereinbart: Die variablen Entgeltbestandteile werden in einer Höhe von 80 Prozent individuell abgesichert. Das bedeutet, dass bei einem zehnzehnten variablen Entgeltanteil, der jährlich zur Auszahlung gelangt, 8 Prozent individuell gesichert sind und unabhängig von dem erreichten Ergebnis gesichert zur Auszahlung gelangen. Das verbleibende variable Entgeltrisiko beträgt bei diesem Beispiel also noch 2 Prozent des Gesamtjahresentgeltes. Liegt die Zielerreichung oberhalb von 100 Prozent, wird der höhere variable Anteil vollumfänglich gezahlt. (Beispiel: Bei 130 Prozent Zielerreichung werden bei einem zehnzehnten variablen Anteil 13 Prozent des Gesamtjahresentgeltes ausgezahlt.)

Bei den variablen Entgeltbestandteilen handelt es sich weitgehend um Jahreszahlungen. Wir wollten erreichen, dass die monatlichen festen Entgeltzahlungen erhöht wurden. Deshalb setzten wir eine zweite Sicherung durch. Ein festgelegter Prozentsatz des variablen Entgeltanteils, der verbindlich und individuell gesichert ist, wird als fester monatlicher Betrag ausgezahlt. Über mehrere Stufen ist diese Sicherung (bei 40 Prozent des variablen Anteils beginnend) auf nunmehr 80 Prozent des variablen Anteils hochgelaufen. Bei einer zehnzehnten Jahresvariablen werden also 8 Prozent gesichert und als festes Entgelt ausgezahlt, und zwar in 12 gleichen Monatszahlungen.

Im stationären Handel der Telekom (Vertriebstätigkeiten) wurde ein System pilotiert, das die bisherige 30-prozentige Variable gänzlich auflöst (100 Prozent des Jahresentgeltes sind gesichert) und kombiniert ist mit zusätzlichen Prämienzahlungen, die an Vertriebsergebnisse gekoppelt sind. Dieses System hat sich in der Pilotierung so bewährt, dass es zwischenzeitlich als dauerhaftes tarifiertes System eingeführt ist.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass durch die erfolgreichen Eingriffe in die Tarifsysteme der Druck auf die Beschäftigten durch variable Entgeltbestandteile drastisch reduziert werden konnte. Darüber hinaus war es durch die Um-

widmung in feste monatliche Zahlungen möglich, das monatlich verfügbare Einkommen der Beschäftigten deutlich zu erhöhen. Im Call-Center-Bereich sind dadurch die monatlichen Entgelte um bis zu 700 Euro gestiegen. Die Reaktion der Belegschaft auf die veränderten Bedingungen ist eindeutig positiv.

### *Altersteilzeitregelungen wurden durchgesetzt*

Ende 2012 sind im gesamten Telekom-Konzern die befristeten Altersteilzeitverträge ausgelaufen. Das Belegschaftsalter im Unternehmen ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. In den Kerngesellschaften erreicht es einen Durchschnitt von 48 Jahren. Insofern ist es verständlich, auch in Anbetracht der hohen Belastungen, dass bei Teilen der Belegschaft der Wunsch vorhanden ist, über sozialverträglich abgefederte Ausstiegsinstrumente frühzeitig aus dem Arbeitsleben auszuschneiden. Mit der Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters ist hier zusätzlicher Druck aufgebaut worden. Die im Telekom-Konzern jetzt durchgesetzten tarifvertraglichen Regelungen sehen so aus: Mit den Unternehmen des Konzerns wurden unbefristete Tarifverträge zur Altersteilzeit abgeschlossen.

Das Altersteilzeitangebot basiert auf beiderseitiger Freiwilligkeit. Das Grundmodell beinhaltet ein Blockmodell mit einer Aktiv- und Passivphase. Die Gesamtlaufzeit der Altersteilzeit kann maximal acht Jahre betragen, während der Aktivphase wird die Arbeitszeit zu 100 Prozent erbracht, bei rechnerischer Zahlung von 50 Prozent des Entgeltes. In der Passivphase erfolgt keine Arbeitsleistung, das rechnerische 50-Prozent-Entgelt wird weiter gezahlt. Die 50-Prozent-Entgeltzahlung wird auf 83 Prozent des Ursprungsnettoentgeltes aufgestockt (dies gilt während der Aktiv- und Passivphase). Der Rentenzugang erfolgt mit dem 63. Lebensjahr (ggf. auch mit Abschlägen). Kommt es auf diese Weise zu Abschlägen bei der gesetzlichen Rente, erhalten die Betroffenen eine zusätzliche Ausgleichszahlung über die betriebliche Altersversorgung.

Zwischen den Tarifvertragsparteien sind verbindliche Quoten festgelegt. Die Arbeitgeberseite verpflichtet sich auf diese Weise, einen bestimmten Anteil von Altersteilzeitverhältnissen zu realisieren.

Mit Einführung der Rente mit 63 für besonders langjährig Versicherte wurden die tarifvertraglichen Regelungen modifiziert. Diejenigen Beschäftigten, die eine Altersteilzeitregelung in Anspruch nehmen, können diese so ausgestalten, dass ihnen der abschlagsfreie Rentenzugang ermöglicht wird.

Darüber hinaus wurde im Zusammenhang mit einer Auseinandersetzung um die Auflösung von Standorten eine Regelung vereinbart, die die Arbeitgeberseite verpflichtet, jedem Beschäftigten, der die Altersteilzeitbedingungen erfüllt, ein Altersteilzeitangebot zu unterbreiten.

## Digitalisierung und Arbeitsgestaltung

Auf diese Weise ist es ver.di gelungen, im Telekom-Konzern ein sehr attraktives Modell zum sozial abgedeckten vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben zu schaffen. Die Beschäftigten, die das Ausstiegsmodell nutzen, bewerten es als stark belastungsreduzierendes Modell.

### *Ausbildungsquoten werden gesichert*

Bei einer kontinuierlich alternden Konzernbelegschaft muss es gerade auch unter der Maßgabe des Belastungsabbaus Zielrichtung sein, junge Menschen mit gutem Ausbildungsstand in den Konzern zu integrieren. Mit dem Tarifvertrag ging es uns zum einen um die mittelfristige Absicherung der Ausbildungsquoten im Telekom-Konzern und zum anderen um die verbindliche Übernahme ausgebildeter Nachwuchskräfte in eine reguläre Beschäftigung.

Im Hinblick auf die Ausbildungsquoten konnte in der Auseinandersetzung mit den Telekom-Arbeitgebern für die Jahre 2013 bis Ende 2015 eine verbindliche Ausbildungsquote auf hohem Niveau vereinbart werden. Die Vereinbarung sieht vor, die Ausbildungsquote für den Gesamtkonzern prozentual an den Personalbestand des inländischen Telekom-Konzerns zu knüpfen. Die jährliche Ausbildungsquote beträgt 2,9 Prozent des inländischen Personalbestands. Für die Jahre 2013 bis 2015 sind das etwa 3100 Auszubildende pro Jahr. Diese Quote umfasst die unterschiedlichen Ausbildungsberufe nach Berufsbildungsgesetz und eine im Verhältnis deutlich geringere Zahl von dualen Studiengängen des Telekom-Konzerns. Über die drei Jahre Ausbildungszeit hinweg werden somit weit über 9000 Nachwuchskräfte in anerkannten Ausbildungsberufen bzw. im dualen Studium ausgebildet. Gespiegelt am Personalbestand umfasst die Zahl der Auszubildenden und dualen Studenten 8,7 Prozent des inländischen Personalbestandes.

### *Übernahme von Nachwuchskräften nach beendeter Ausbildung*

Die Einstellung von gut ausgebildeten jungen Menschen bedeutet eine deutliche Entlastung für die vorhandenen Belegschaftsstrukturen. Sie senkt den Altersdurchschnitt und bringt aktuelles fachliches Know-how und einen hohen Ausbildungsgrad in die Belegschaft ein.

Ver.di konnte im Rahmen dieser Kampagne eine Vereinbarung durchsetzen, die die verbindliche Einstellung von Nachwuchskräften beinhaltet. Diese Vereinbarung erstreckt sich ebenfalls auf die Jahre 2013 bis Ende 2015. Entsprechend der Vereinbarung waren im Telekom-Konzern in diesem Zeitraum mindestens 5260 Nachwuchskräfte unbefristet und in Vollzeit-tätigkeiten einzustellen. Darüber hinaus waren mindestens 520 Nachwuchskräfte befristet in Vollzeit für Tätigkeiten im Rahmen des so genannten Breitbandausbaus einzustellen.



Die Vereinbarung dieser hohen verbindlichen Einstellungsquoten korrespondiert mit einer tarifvertraglichen Regelung zu besonderen Einstellungsbedingungen für Nachwuchskräfte im Konzern. Diese sieht u. a. vor, dass diese Nachwuchskräfte über drei Jahre hinweg gestaffelt an das grundsätzliche Bezahlungsniveau in den Einstellungsgesellschaften herangeführt werden.

### *Biografieorientierte Arbeitszeitsysteme werden verwirklicht*

Im gesamten Telekom-Konzern sind Arbeitszeitsysteme die Regel, die Arbeitszeitkonten enthalten – zumeist tarifvertraglich normiert. Es gilt ein Ampelsystem, wobei ein Nulldurchlauf innerhalb von jeweils 18 Monaten vorge-schrieben ist.

Diese Arbeitszeitkonten beinhalten zwar bereits relativ hohe Freiheitsgrade, auch für die Beschäftigten. Aber neue Belastungen und Leistungsanforderungen verändern auch die Erwartungen im Hinblick auf die Gestaltung und die Verteilung der Arbeitszeit. Viele Beschäftigte haben den Wunsch, im Laufe des Erwerbslebens längere Ausstiegszeiten nehmen zu können, sei es für ein Sabbatical, für Pflege- und Elternzeit, als Bildungszeit oder um vorübergehend in Teilzeit zu arbeiten. Gleichzeitig hat der Gesetzgeber mit der generellen Verlängerung der Lebensarbeitszeit neue Herausforderungen geschaffen. Die Beschäftigten müssen jetzt über ein längeres Arbeitsleben mit steigenden Belastungen zurechtkommen. Das verstärkt den Wunsch, auf sozialverträgliche Weise frühzeitiger aus dem Arbeitsleben aussteigen zu können oder wirtschaftlich abgedeckt ihre Wochenarbeitszeit – u. U. stufenweise – zu reduzieren.

Um diesen unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden, hat der ver.di-Bundesfachbereich ein Arbeitszeitmodell auf Langzeitbasis und auf der Grundlage so genannter Zeitwertguthaben entwickelt. Die abgeschlossene tarifvertragliche Regelung, die nunmehr im Telekom-Konzern ab dem 1. Januar 2016 Anwendung findet, führt – ergänzend zum genannten Ampelkontenmodell – ein Langzeitarbeitszeitkonto ein, und zwar auf der Grundlage von Zeitwertguthaben und in Anwendung der gesetzlichen Regelungen des sogenannten Flexi II-Gesetzes. (Das 2009 in Kraft getretene Flexi II-Gesetz soll flexible Arbeitszeitregelungen, insbesondere Arbeitszeitkonten, besser sozial absichern, z. B. auch vor Firmenpleiten.) Das beinhaltet im Einzelnen:

- Ob individuell ein tarifvertragliches Langzeitkonto zur Anwendung gelangt, liegt in der Dispositionsfreiheit der Beschäftigten.
- Über den Zufluss von Wertguthaben und die Verwendung des aufgebauten Zeitguthabens entscheiden ausschließlich die Beschäftigten selbst.
- Die Zeitguthaben können für unterschiedliche Zwecke verwendet werden, nämlich:

## Digitalisierung und Arbeitsgestaltung

- vorrangig für den vorgezogenen Ausstieg aus dem Arbeitsleben,
- für Sabbaticals,
- für Pflegezeit,
- für Elternzeit und
- für Teilzeitmodelle,

Eine Auszahlung der Guthaben ist bis auf so genannte Störfälle (z. B. Ausscheiden aus dem Konzern) verbindlich ausgeschlossen.

Der Zufluss von Wertguthaben in das individuelle Langzeitkonto kann über unterschiedliche Optionen geschehen:

- eine Entgeltumwandlung aus den unterschiedlichen Entgeltkomponenten wie z. B. regelmäßiges Monatsentgelt, variabler Entgeltbestandteil, regelmäßige Zuschläge usw.,
- eine Umwandlung von geleisteter Arbeitszeit (Transfer aus dem Ampelkonto) in Höhe von maximal 80 Stunden pro Jahr,
- die Umwandlung von Reisezeiten, die als Arbeitszeit anerkannt sind.

Die tarifvertraglichen Regelungen verpflichten den Arbeitgeber zu einem zusätzlichen Förderbeitrag in Höhe von 300 Euro pro Jahr (für Beschäftigte, deren Jahreseinkommen 42200 Euro nicht übersteigt). Der Förderbeitrag fließt ebenfalls in das individuelle Langzeitkonto. Die Konten werden in Geldwerten geführt und sind zusätzlich kapitalmarktverzinst. Sie sind durch eine besondere Bürgschaftsregelung insolvenzgeschützt.

Über die Entnahme aus dem Langzeitkonto entscheiden allein die Beschäftigten selbst – für die genannten Zwecke. Das hier beschriebene Arbeitszeitinstrument gibt den Beschäftigten sehr flexible Gestaltungsmöglichkeiten. Es macht aber auch das Unternehmen attraktiver – vor allem mit Blick auf anstehende Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt. Umso erstaunlicher und auch entlarvender war die in den Tarifverhandlungen spürbare Angst des Managements, den Beschäftigten individuelle, von ihnen selbst gesteuerte Flexibilität zuzugestehen. Übrigens auch ein deutlicher Kontrast zum Lob der Flexibilität, wie sie in den Hochglanzbroschüren des Telekom-Managements massenhaft zu finden ist.

### *Tarifvertraglicher Schutz vor Überlastung am Arbeitsplatz*

Für ver.di war es sehr wichtig, mit dem angestrebten Tarifvertrag Regelungen durchzusetzen, die den Beschäftigten einen wirksamen Schutz vor arbeitsbedingter Überlastung bieten. Daraus leitete der Fachbereich einige grundsätzliche Forderungen ab: Ein Ziel war es, ein System zu realisieren, das mit arbeitnehmerbezogenen messbaren Kennziffern arbeitet. Diese sollten betrieblich regelmäßig erhoben werden, um sich ankündigende bzw. schon bestehende Überbelastungssituationen von Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen

pen zu ermitteln. Betriebliche, paritätisch besetzte Kommissionen sollten dann die Ursachen der Überlastungssituation analysieren und korrigierende Maßnahmen bestimmen.

Außerdem wurde angestrebt, ein ergänzendes tarifpolitisches Instrument bereit zu stellen, ohne in die vorhandenen, umfassenden betriebsverfassungsrechtlichen Handlungsmöglichkeiten zum Arbeitsschutz einzugreifen. Das nunmehr durchgesetzte tarifvertragliche Regelwerk sieht folgendes vor:

- In den Unternehmen des Telekom-Konzerns findet im halbjährlichen Turnus eine Messung festgelegter, einheitlicher Indikatoren statt. Die Indikatoren sind:
  - Gesundheitsquote
  - Unfallquote
  - Resturlaubstage
  - Überstundenguthaben
  - Fluktuation
  - Anzahl der Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz
  - Anzahl der Beschäftigten je Ampelphase im Arbeitszeitkonto.

Die einzelnen Indikatoren sind mit Grenzwerten hinterlegt, um eine qualitative Aussage treffen zu können.

- Die Messung findet bis auf Teamebene (Minimum fünf Beschäftigte) statt und erfasst alle Beschäftigtengruppen des Konzerns.
- Die Auswertungsergebnisse werden anhand der für die Indikatoren festgelegten Grenzwerte gefiltert. Damit können diejenigen Teams identifiziert werden, die die festgelegten Grenzwerte überschreiten bzw. die sich dem Gefährdungsbereich der Grenzwerte annähern.
- Es werden betriebliche, von den Betriebsparteien paritätisch besetzte Kommissionen eingerichtet. Sie haben die Aufgabe, die Ursachen von festgestellter Überlastung zu analysieren und notwendige Maßnahmen zu entwickeln und festzulegen. Die paritätische Kommission hat diese Arbeit innerhalb von zwei Monaten nach Auswertung der Daten abzuschließen.
- Wenn sich die betriebliche Kommission nicht einigen kann, eskaliert der Sachverhalt auf die Unternehmensebene. Das Eskalationsgremium setzt sich aus dem für Personal zuständigen Unternehmensvorstand, dem Gesamtbetriebsrat und den Betriebsparteien des eskalierenden Betriebes zusammen. In diesem Gremium ist der Sachverhalt zu entscheiden. Gelingt auch hier keine Einigung, eskaliert der Sachverhalt auf die Segmentebene (Teilkonzern). Das Eskalationsgremium ist ebenfalls paritätisch besetzt. Misslingt auch dieser Einigungsversuch, wird das Problem auf der Ebene des Konzernvorstandes behandelt. Im dortigen Eskalationsgremium sind

## Digitalisierung und Arbeitsgestaltung

der für Personal zuständige Konzernvorstand, der Konzernbetriebsrat und ver.di vertreten.

Der Prozessablauf wird alle sechs Monate durch die turnusmäßige Kennziffernmessung ausgelöst.

### Zusammenfassung und Ausblick

Zu allen eingangs genannten Themenbereichen der Kampagne Gute Arbeit im Telekom-Konzern konnte ver.di tarifvertragliche Regelungen durchsetzen. Sie berücksichtigen die Interessenlagen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen des Konzerns. Diese Interessenlagen sind konzeptionell miteinander verbunden worden und haben eine starke gemeinsame Antwort für »Gute Arbeit« gefunden. Insgesamt konnte ver.di so eine spürbare Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten im Telekom-Konzern durchsetzen. Und zwar nicht nur für traditionelle Felder der Tarifpolitik, sondern auch für ganz neue Gebiete der Tariflandschaft.

Ein Ausblick auf die nächste Zukunft lässt erahnen, wie die gesamten Beschäftigungsperspektiven im Telekom-Konzern mit geplanten technischen Entwicklungen zusammenhängen. Die in den nächsten Jahren zu erwartende Umstellung auf eine IP-versierte Netzinfrastruktur löst ein immenses technikgetriebenes Rationalisierungsvolumen in den hiervon betroffenen Beschäftigungsbereichen aus (siehe Schröder/Welslau 2015). Damit werden zahlreiche Arbeitsplätze zur Disposition stehen. Ob dennoch ein ausreichendes Beschäftigungsvolumen gesichert werden kann, wird davon abhängen, in welchem Umfang es gelingt, Investitionen in Anschlusstechnologien zu lenken. Hier liegt für die Telekom als Pionierbetrieb der Digitalisierung eine der beschäftigungspolitischen Herausforderungen der nächsten Jahre.

### Literatur

- Halberstadt, Michael (2014): Alternativen Guter Arbeit – Gewerkschaftliche Strategien. Beteiligung und Einbeziehung der Beschäftigten bei der Entwicklung tarifpolitischer Ziele. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten. Gute Arbeit (Ausgabe 2014), Frankfurt/Main 2014, S. 248–259.
- Roth, Ines (2014): Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/2013, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin 2014.
- Schmidt, Astrid/Stach, Bert (2015): Tarifvertrag Gesundheitsmanagement bei IBM, in ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hg.): Gute Arbeit und Digitalisierung. Prozessanalysen und Gestaltungsperspektiven für eine humane digitale Arbeitswelt, Berlin.
- Schröder, Lothar/Welslau, Dietmar (2015): Qualifizieren für die Telekommunikationswelt von morgen, In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Qualitative Tarifpolitik – Arbeitsgestaltung – Qualifizierung. Gute Arbeit (Ausgabe 2015), Frankfurt/Main 2015, S. 111–119.