



*Michael Halberstadt*

**Alternativen Guter Arbeit –  
Gewerkschaftliche Strategien  
Beteiligung und Einbeziehung der Beschäftigten  
bei der Entwicklung tarifpolitischer Ziele**

Gute Arbeit lässt sich nicht an einem einzigen Faktor der Arbeits- und Entgeltbedingungen der Beschäftigten messen. Sie ergibt sich aus dem Zusammenwirken vieler Einzelfaktoren. Mit der Tarifpolitik Gute Arbeit zu gestalten bedeutet also, eine Vielzahl von Einzelaspekten zu berücksichtigen. Tarifpolitisch sind es »klassische« Aspekte, wie Entgelt- oder Arbeitszeitfragen, aber auch neue tarifpolitische Ansätze, die sich z. B. dem Thema des unmittelbaren Schutzes der Menschen vor Überlastung widmen.

Gute Arbeit setzt gute und erfolgreiche Tarifpolitik voraus – also eine Tarifpolitik, die konzeptionell durchdacht ist und für die in sich widerspruchsfreie Ziele definiert sind. Eine Tarifpolitik, die Themen eigenständig im Sinne der festgelegten Ziele angeht, die aktiv ist und sich nicht nur als Abwehrelement gegen unbillige Arbeitgeberinteressen versteht. Eine Tarifpolitik, die die Menschen in den Betrieben zum Mitmachen einlädt. Nicht erst bei der Umsetzung, sondern ganz am Anfang, bei der Identifizierung und Entwicklung von Forderungspositionen, die verfolgt werden sollen. Wer Gute Arbeit tarifpolitisch gestalten will, der muss die Entwicklungswege dahin skizzieren, Themen benennen und Ziele mit den Beschäftigten entwickeln und konsequent umsetzen.

**Besonderheiten der ver.di-Tarifpolitik im Telekommunikations- und IT-Sektor**  
Die Zuständigkeit des ver.di Bundesfachbereichs Telekommunikation und Informationstechnologie umfasst die Informationstechnologie- und Telekommunikationsbranchen. Generell gilt, dass in beiden Segmenten keine Flächen-tarifvertragsstrukturen vorhanden sind. Tarifierungen sind somit unternehmenstarifvertragliche Regelungen.

Das Aufgabenspektrum in den Branchen reicht von Call-Center-Tätigkeiten bis hin zu hochkomplexen Aufgaben in der Informationstechnologie. Historisch handelt es sich durchaus um ein »Hochlohnsegment«. Aber gerade im Call-Center-Segment sind Entwicklungen vorhanden, die eine Auseinandersetzung mit Entgelten in der Nähe zu den ver.di-Forderungen nach einem gesetzlichen Mindestlohn bedeuten. Von daher lassen sich diese Branchen längst nicht mehr generell und ausschließlich dem Hochlohnsegment zuordnen.

Bei den Unternehmen dieses Bereichs handelt es sich zu einem großen Teil



um international/global agierende Unternehmen. In einigen von ihnen sind internationale Finanzinvestoren engagiert.

In den vergangenen fünf bis zehn Jahren gab es teilweise grundlegende, mit massiven Arbeitskämpfen begleitete Auseinandersetzungen mit den Arbeitgebern. Ein Teil der Arbeitgeber setzt/setzte hierbei bewusst auf Instrumentarien der organisierten Tariffucht bzw. des Tarifdumping. Die nicht vorhandene Flächentarifvertragsstruktur begünstigt hierbei unter Nutzung organisatorischer Handlungsmöglichkeiten der Aus- und Umgliederung die Durchsetzung der Arbeitgeberziele. In diesem heterogenen Umfeld hat der ver.di Bundesfachbereich TK/IT eine tarifpolitische Ausrichtung gewählt, die eine programmatische Festlegung von tarifpolitischen Zielen mit einer konsequenten Umsetzungsstrategie verbindet.

#### **Tarifpolitische Ziele und konsequente Umsetzung**

In einer Organisationsstruktur, die keine Flächentarifverträge kennt, ist durch die Unternehmensbezogenheit der tarifvertraglichen Regelungen eine sehr große Nähe zu den Unternehmensspezifika und den besonderen Beschäftigungs- und Rahmenbedingungen gegeben. Tarifverträge erreichen hierbei teilweise eine sehr große Regelungstiefe. Gleichzeitig erzeugt die betriebliche Heterogenität in diesem Bereich die Gefahr einer starken Zergliederung der tarifpolitischen Zielrichtungen, und ggf. wird eine Bündelung von Inhalten und Auseinandersetzungen im Sinne eines gemeinsamen Agierens geradezu unmöglich. Es besteht, soweit keine entsprechenden »Schutzmechanismen« aufgebaut werden, eine hochgradige Anfälligkeit für gezielte Angriffe der Arbeitgeberseite. In solchen Strukturen ist es zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige tarifpolitische Arbeit, dass gemeinsame tarifpolitische Ziele, gemeinsames Vorgehen und abgestimmtes Handeln entwickelt und verbindlich umgesetzt werden.

Dies ist umso notwendiger, als die heterogene Zusammensetzung dieser Branche eine uneinheitliche Wahrnehmungswelt und unterschiedliche Erfahrungshintergründe der Kolleginnen und Kollegen in diesen Betrieben hervorbringt. Ohne gemeinsam entwickelte tarifpolitische Ziele, die in einem abgestimmten Prozess umgesetzt werden, kann es keine soliden, mit Nachhaltigkeit versehenen tarifpolitischen Erfolge, keine tarifpolitische Gestaltung der Arbeits- und Entgeltbedingungen in Richtung Gute Arbeit geben.





### **Beteiligung: Das tarifpolitische Handlungsprinzip des Bundesfachbereiches TK/IT**

Ausgehend von den vorweg beschriebenen Rahmenbedingungen hat der Bundesfachbereich TK/IT im September 2009 entschieden, ein auf den Zuständigkeitsbereich des Bundesfachbereiches ausgerichtetes »Tarifpolitisches Aktionsprogramm« zu entwickeln. Ziel und Selbstverständnis dieses Aktionsprogramms ist es, tarifpolitische Antworten zu geben, die durch den Fachbereich in einem mittelfristigen Zeitrahmen tatsächlich umsetzbar sind. Es handelt sich insofern nicht um eine langfristige umfassende tarifpolitische Programmatik. Der Fokus liegt auf Themenaktualität, Durchsetzbarkeit und Mittelfristigkeit. Im beschlossenen Programm lässt sich hierzu Folgendes nachlesen:

»Mit dem kurz- und mittelfristigen Tarifpolitischen Aktionsprogramm verfolgt der Fachbereich das Ziel, seine tarifpolitische Durchsetzungsfähigkeit zu stärken. Dies ist nur möglich, wenn die Inhalte als verbindliche Handlungsgrundlage für die Tarifauseinandersetzung der nächsten 3–5 Jahre verstanden werden. Verbindlich heißt, dass die Inhalte für alle tarifpolitisch Handelnden im Fachbereich bindend sind und konsequent im Rahmen von Tarifauseinandersetzungen verfolgt werden.

Insofern ist das kurz- und mittelfristige Tarifpolitische Aktionsprogramm Eckpfeiler und Bestandteil der Debatte im Fachbereich, zur Stärkung der tarifpolitischen Durchsetzungsfähigkeit. Mit der Festlegung des tarifpolitischen Aktionsprogramms wird die Diskussion zur Stärkung der tarifpolitischen Durchsetzungsfähigkeit nicht beendet. Vielmehr ist es notwendig, eine regelmäßige Fortführung der Debatte unter Bewertung der jeweils aktuellen Rahmenbedingungen dahingehend zu verwirklichen, wie und mit welchen strategischen Überlegungen die tarifpolitische Durchsetzungsfähigkeit des Fachbereiches gestärkt werden kann.

Ein Schlüsselfaktor der tarifpolitischen Durchsetzungsfähigkeit ist sicherlich die Stärkung der gewerkschaftlichen Tätigkeit im Betrieb. Hierbei hat der Fachbereich mit dem Qualifizierungskonzept für Tarifvertrauensleute und deren Integration in die Betriebe eine wichtige Grundlage gelegt, Tarifpolitik noch stärker als bisher in den Betrieben zu verankern. In der Zukunft sind konkrete Überlegungen dahingehend anzustellen, wie durch tarifvertragliche Regelungen gewerkschaftliche Tätigkeit im Betrieb weiter gestärkt werden kann.

### **Mitglieder- und beteiligungsorientierte Prozesse sind das Handlungsprinzip für die Tarifpolitik im Fachbereich**

Sie beginnen mit der Einbeziehung der Mitglieder auf Betriebsebene bei der konkreten Forderungsfindung und reichen bis zur betrieblichen Umsetzung vereinbarter/durchgesetzter Ergebnisse. Durch die Beteiligung wird die Identi-



fikation mit den Tarifzielen hergestellt und die Basis zur Stärkung der Durchsetzungsfähigkeit geschaffen.« (Hervorhebung des Verfassers, Bundesfachbereich TK/IT 2010; vgl. KOMM H. 10/2010)

Um das Ziel einer hohen Identifikation der Mitglieder und der betrieblichen Funktionsträger mit den Inhalten des Aktionsprogramms zu erreichen, war klar, dass ein breit angelegter Raum für Beteiligung an der Entwicklung der tarifpolitischen Zielrichtungen gegeben sein musste. Und allen am Diskussionsprozess Beteiligten mussten die Funktion und die sich hieraus ergebenden Anforderungen an die Inhalte des Aktionsprogramms klar sein.

Vor Beginn des Entwicklungsprozesses waren von daher die Anforderungsinhalte an die tarifpolitischen Ziele zu klären. Vereinbart wurde, dass die Identifikation von tarifpolitischen Zielen erfolgt, die in den nächsten drei bis fünf im Fachbereich verfolgt werden. Die Ziele sollten konkret sein, den Fachbereich – um gemeinsame Handlungsfähigkeit zu erzeugen – dimensional in all seinen Einzelsegmenten (z. B. Fachgruppen) umfassen, unmittelbar/zumindest zeitnah eine Mobilisierung ermöglichen. Die Ziele sollten eine realistische Durchsetzungschance innerhalb des genannten Zeitraums aufweisen, ohne hierdurch die Ambition auf anspruchsvolle Ziele aufzugeben. Sie mussten am Ende von Anzahl und Dimension her priorisiert sein, um eine Verzettelung auszuschließen.

Die Erarbeitung des Aktionsprogramms war als ein Prozess angelegt, in dem die betriebliche Ebene umfassend einbezogen werden musste. Um diese Beteiligung in der gewollten Qualität zu ermöglichen, hat der Fachbereich eine Zeitachse von einem Jahr vorgesehen, um die Entwicklung des Tarifpolitischen Aktionsprogramms zu realisieren.

#### *Erste Beteiligungsphase*

In der ersten Beteiligungsphase wurden über die gewerkschaftlichen Flächenstrukturen die Themen gesammelt, die aus Sicht der betrieblichen Kolleginnen und Kollegen zukünftig angegangen werden sollten. Hierbei wurde bewusst darauf verzichtet, tarifpolitische Themen für diesen ersten Diskussionsschritt zentral vorzugeben. Um sicherzustellen, dass die Ehrenamtlichen in allen Prozessschritten Träger der Meinungsbildung sind, wurde der ehrenamtlich besetzte Tarifausschuss des Bundesfachbereichs zum zentralen Beratungsgremium in der Entwicklung des Aktionsprogramms. Hier liefen alle inhaltlichen Fäden der einzelnen Entwicklungsschritte zusammen.

Im Tarifausschuss erfolgte nach dem ersten Beteiligungsprozess eine Bündelung und Strukturierung der rückgemeldeten Themen/Ideen. Hier wurde bewertet, ob die genannten Themen/Ideen den zuvor formulierten Anforderungen (s. o., z. B. Umsetzbarkeit innerhalb von drei bis fünf Jahren) des Tarifpolitischen Aktionsprogramms Rechnung tragen.



### *Zweite Beteiligungsphase*

Das Ergebnis der Bündelung und Strukturierung wurde in einer zweiten Beteiligungsphase für eine erneute Erörterung in den betrieblichen gewerkschaftlichen Flächenstrukturen bereitgestellt. Auf diese Weise wurde erreicht, dass alle, die sich an dem Diskussionsprozess beteiligt hatten, Kenntnis darüber erhielten, was andere Kolleginnen und Kollegen in anderen Organisationsstrukturen des Fachbereiches an Themen/Inhalten als notwendig ansahen. Gleichzeitig konnte nun ergebnisorientiert diskutiert werden: »Das sind die Themen/Inhalte die wir wollen«.

Basierend auf den Rückflüssen aus der zweiten Beteiligungsphase hat der Zentrale Tarifausschuss des Bundesfachbereiches TK/IT in einem intensiven Erörterungs- und Arbeitsprozess den Entwurf eines Tarifpolitischen Aktionsprogramms erstellt. Am Ende entstand ein Papier, das folgende Themen umfasst und priorisiert sowie die Ziele des Tarifpolitischen Aktionsprogramms beschreibt:

- Arbeitszeit,
- Belastungsschutz u. Leistungsregulation,
- Beschäftigungssicherung,
- Rationalisierungsschutz,
- Qualifizierung,
- Ausbildungsquote/Übernahme von Nachwuchskräften,
- Entgelt,
- Exklusivleistungen.

Um den Erfordernissen eines Aktionsprogramms Rechnung zu tragen, sind die einzelnen Themenkomplexe des Papiers so ausgearbeitet, dass nach einer Analyse der Ausgangssituation konkrete kurz- und mittelfristige tarifpolitische Ziele ausformuliert sind. Im Folgenden ein Beispiel aus dem Text des Tarifpolitischen Aktionsprogramms.

#### **»Themenbereich Belastungsschutz/Leistungsregulation**

Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit, gepaart mit fortschreitenden Rationalisierungs- und Technisierungsprozessen führt dazu, dass vorhandenes bzw. zunehmendes Arbeitsvolumen mit einer gleichen oder gar verminderten Anzahl von Beschäftigten geleistet werden muss. Dies ist zusätzlich damit verbunden, dass rasant steigende Anforderungen an die Qualifikation zu bewältigen sind.

Die Begrenzung der Dauer der Arbeitszeit reicht längst nicht mehr aus, um Belastung und Leistungsdruck zu begrenzen.

Neue Steuerungsinstrumente wie z. B. die Steuerung über Ziele, projektbezogene Arbeit, Vertrauensarbeitszeit unterlaufen den belastungs- und leistungsbegrenzenden Effekt der Dauer der Arbeitszeit. Für die Beschäftigten gehört es in fast allen Beschäftigungsbereichen zur Normalität, dass:



- Termin- und Zeitdruck bei der Erfüllung von Arbeitsaufgaben bestehen,
- die Unplanbarkeit bzw. die ungünstige Lage von arbeitsfreien Zeiten erhebliche Auswirkungen auf die Freizeitgestaltung bzw. auf familiäre Verpflichtungen hat,
- der Einsatz außerhalb »regulärer Arbeitszeiten« permanent erfolgt und Reisezeiten nicht als Arbeitszeit anerkannt werden,
- starke physische und/oder psychische Belastungen zum Normalinhalt des Arbeitsverhältnisses werden,
- der Erhalt des Qualifikationsniveaus zunehmend in sonst arbeitsfreie Zeiten abgedrängt wird,
- die Aufgabenerfüllung sich ausschließlich an die Erfüllung einseitig durch den Arbeitgeber festgelegter betrieblicher Kennziffern knüpft.

Unter diesen Rahmenbedingungen ist es zum Schutz der Beschäftigten vor stetiger Belastungserhöhung und endloser Leistungsverdichtung notwendig, neue tarifpolitische Felder anzugehen. Dies gilt auch, obwohl klar ist, dass hierbei die unmittelbaren »Stellschrauben« zur Beeinflussung von Belastung bzw. Leistung einer erzwingbaren tarifvertraglichen Regelung nicht so einfach und unmittelbar zugänglich sind.

Trotz dieser Situation – und der Gewissheit, dass es sich um eine mit der Arbeitgeberseite hochkonfliktorischen Auseinandersetzung handelt – ist es unabdingbar, die verbesserten, aber deutlich unzureichenden betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten zum Schutz der Gesundheit und vor Überforderung durch tarifvertragliche Regelungen zu ergänzen und zu schärfen.

Kurz- und mittelfristige tarifpolitische Ziele:

1. In geeigneten Beschäftigungsbereichen sind Tarifforderungen nach einem tarifvertraglichen Belastungsschutz zu erheben. Die Tarifkommission hat die Bereiche zu identifizieren, in denen eine solche tarifvertragliche Forderung erhoben werden kann. Gleichzeitig ist eine Zeitplanung festzulegen, die den Verlauf der Tarifaueinandersetzung definiert. Die zu erhebenden Forderungen müssen die Bedingungen einer formellen Arbeitskampffähigkeit erfüllen. Zur Stärkung der Auseinandersetzungsfähigkeit ist zu überprüfen, ob und welche bestehenden TV-Regelungen gekündigt werden.
2. Bestandteil der tarifvertraglichen Regelung zu einem Belastungsschutz ist es, dass anhand verbindlich festgelegter arbeitnehmerorientierter betriebsbezogener Kennziffern Belastungsmomente bzw. Leistungsverdichtung identifizierbar sind (z. B. Belastungsempfindung der Beschäftigten, Arbeitszeitverstöße, Umfang von Mehrarbeit, Qualifizierung, Umfang flexibler Einsätze, Gesundheitsquote, ...).

Werden kritische Belastungsmomente bzw. Leistungsverdichtung anhand dieser Kennziffern festgestellt, muss die tarifvertragliche Regelung durchsetzbare, verbindliche Mechanismen bzw. Verfahren beinhalten, die eine Belastungsreduzierung bewirken bzw. eine Leistungsverdichtung auflösen.«



Das 17 Seiten umfassende Papier des Zentralen Tarifausschusses des Bundesfachbereiches wurde den Kolleginnen und Kollegen in der Fläche vorbereitend für eine tarifpolitische Konferenz zur Verfügung gestellt. In der zentralen tarifpolitischen Konferenz, an der Delegierte aus der gesamten Flächenstruktur des Bundesfachbereiches teilnahmen, wurden die jeweiligen Themenblöcke aufgerufen, inhaltlich diskutiert und danach die tarifpolitischen kurz- und mittelfristigen Ziele entschieden. Am Ende stand ein ausdiskutiertes, von der tarifpolitischen Konferenz legitimates Tarifpolitisches Aktionsprogramm. Um diesem Programm die formelle Legitimation als bindendes Papier für alle tarifpolitisch Handelnden im Bundesfachbereich zu geben, befasste sich unmittelbar nach der tarifpolitischen Konferenz der Bundesfachbereichsvorstand mit dem Aktionsprogramm und hat dieses verbindlich beschlossen. Der im September 2009 gestartete Prozess zur Erarbeitung eines Tarifpolitischen Aktionsprogramms fand mit dem Beschluss des Bundesfachbereichsvorstandes im September 2010 sein Ende.

Das Ergebnis ist ein in sehr großer Breite und Beteiligungstiefe entwickeltes Programm mit fachbereichsdimensional ausgelegten tarifpolitischen kurz- und mittelfristigen Zielen. Durch den Entwicklungsprozess und die getroffenen Festlegungen ist es die verbindliche Handlungsgrundlage für die tarifpolitisch Verantwortlichen sowie die Tarif- und Verhandlungskommissionen im Bundesfachbereich.

#### **Die Umsetzung des beteiligungsorientierten Tarifpolitischen Aktionsprogramms**

Im Rahmen der Entwicklung und Festlegung des Tarifpolitischen Aktionsprogramms wurde auch entschieden, welche Themen die höchste Priorität besitzen. Mit Abschluss des Programms waren somit auch die nächsten tarifpolitischen Handlungsfelder und -schritte klar. Die Entgeltthemen wurden im Rahmen der Debatte mit einer sehr hohen Priorität durch die Kolleginnen und Kollegen versehen. Hierbei lagen Erwartungshaltungen sowohl im Bereich der Reallohnsteigerung mit einem besonderen Augenmerk auf überproportionaler Anhebung der Bereiche mit Niedrigentgelten, aber auch mit einem Augenmerk auf der Abschaffung/Veränderung belastender Entgeltelemente: Deutlich bestand ein dringender Handlungsbedarf darin, die sich aus variablen Entgeltbestandteilen ergebenden Belastungsmomente zu entschärfen. Dazu muss man wissen, dass innerhalb der Tarifwerke des Bundesfachbereiches variable Entgeltbestandteile seit langer Zeit Normalität sind und 10 bis 30 Prozent des Jahresentgeltes ausmachen.

Die Tarifrunden der Jahre 2011 und 2012 standen unter den entsprechend definierten Zielrichtungen, deutliche Reallohnsteigerungen durchzusetzen und belastende Entgeltbestandteile zu minimieren und zu entschärfen. Rückbli-



ckend kann festgestellt werden, dass beide Zielrichtungen in den Kernsegmenten des Bundesfachbereiches sehr erfolgreich durchgesetzt wurden. Die Lohnpolitik im Bundesfachbereich TK/IT hat zu deutlichen Reallohnsteigerungen geführt. In den Bereichen, die in besonderem Maße von Niedrigentgelten betroffen waren, konnten überproportionale Erhöhungen für die Beschäftigten durchgesetzt werden. Ein Beispiel: Der Tarifabschluss im Bereich des Telekom-Konzerns 2012/13

- Laufzeit 24 Monate,
- Anhebung der Entgelte in drei Schritten über insgesamt 6,5 Prozent,
- Anhebung der niedrigeren Entgeltbereiche in drei Schritten über insgesamt 7,2 Prozent.

Die Entschärfung variabler Entgeltbestandteile konnte als Element dieser Tarifaueinandersetzungen ebenfalls durchgesetzt werden. Ein Beispiel: Der Tarifabschluss im Telekom-Konzern.

- Reduzierung des variablen Entgeltanteils von 10 auf 2 Prozent,
- Umwandlung des wegfallenden variablen Entgeltanteiles in Festentgelt.

Insbesondere die Umwandlung der variablen in feste Entgeltbestandteile wird von den Beschäftigten als Befreiung von immenser Belastung durch Entgeltunsicherheit und Druck mittels intransparenter Zielsysteme begriffen.

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

Nachdem die Umsetzung der entgeltpolitischen Themen des Tarifpolitischen Aktionsprogramms weit vorangetrieben worden ist, sind andere Aspekte in den Fokus geraten. Aufgrund des 24-monatigen Entgeltabschlusses im Rahmen der Tarifrunde 2012 entsteht im Telekom-Konzern mit dem Jahr 2013 ein Zeitfenster, das geeignet war, außerhalb des Entgeltbereiches liegende tarifpolitische Themen aktiv anzugehen. Vor diesem Hintergrund hat der Bundesfachbereich mit Unterstützung des Bereiches »Innovation und Gute Arbeit« die »Kampagne Gute Arbeit im Telekom-Konzern« entwickelt. Unter dem Dach »Kampagne Gute Arbeit im Telekom-Konzern« sollen Themen aus dem Tarifpolitischen Aktionsprogramm, die zur Erreichung von »Guter Arbeit« notwendig sind, in tarifpolitische Ergebnisse umgesetzt werden. Folgende Themen prägen die Kampagne:

- Variable Entgeltbestandteile reduzieren
- Altersteilzeitregelungen durchsetzen
- Übernahme nach beendeter Ausbildung durchsetzen
- Ausbildungsquoten sichern
- Tarifvertraglichen Schutz vor Überlastung am Arbeitsplatz durchsetzen
- Biografieorientierte Arbeitszeitsysteme verwirklichen.

All die genannten Themen sind inhaltlich im Tarifpolitischen Aktionsprogramm hinterlegt und mit konkreten tarifpolitischen Zielen versehen. Von daher gilt für





diese Themen und Ziele, dass sie als Bestandteil des Entwicklungsprozesses des Tarifpolitischen Aktionsprogramms unter einer breiten Beteiligung der betrieblichen Ebene entstanden sind.

Um zu Beginn der Kampagne eine weitere aktive Beteiligung der Beschäftigten zu ermöglichen, hat der Bundesfachbereich im Dezember 2012 eine internetgestützte Befragung der Beschäftigten im Telekom Konzern zu ihren Arbeitsbedingungen organisiert. Ziel war, herauszufinden, ob die in der Konzeptskizze verorteten Themen die Themen sind, die die Beschäftigten bewegen. Außerdem ging es darum, Bewertungen der Beschäftigten zu ihren Arbeitsbedingungen zu erhalten.

Instrument der Befragung war der DGB-Index Gute Arbeit. Die Befragung ist auf eine hohe Akzeptanz bei den Beschäftigten im Telekom-Konzern gestoßen und hat zu einer sehr großen Zahl von Rückmeldungen geführt. Nachdem die Auswertung der Daten ergab, dass die Rückläufe auch die Belegschaftsstruktur im Telekom-Konzern widerspiegeln, sind auf der Basis der Befragungsergebnisse fundierte Aussagen zu den Arbeitsbedingungen im Konzern möglich.

Die Befragungsergebnisse können zudem ins Verhältnis zu den Resultaten der bundesweiten Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit gesetzt werden. Sie zeigen, dass die Telekom-Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen deutlich schlechter bewerten als es im Durchschnitt der bundesweiten Befragungsergebnisse des DGB-Index zum Ausdruck kommt. (Verglichen wurden hierbei die Befragungsergebnisse der Telekom-Befragung 2012 mit dem bundesweiten DGB-Index von 2010.) Das Ergebnis liegt mit 48 (von 100 möglichen Punkten) 11 Punkte unterhalb des DGB-Index 2010. Hierbei zeigt sich, dass insbesondere Themen wie die Arbeitsintensität bzw. die Sorge um die beruflichen Zukunftsaussichten zu diesem signifikant schlechteren Ergebnis führen (vgl. KOMM, H. 8/2012, S. 4; KOMM, H. 2/2013). Wichtig für die tarifpolitische Orientierung ist, dass die Problemthemen in allen wichtigen Konzernteilen gelten. Dies erlaubt es, trotz sehr unterschiedlicher und heterogener Aufgabenstellung und Differenzierung durchgängige, einheitliche tarifpolitische Forderungen zu erheben.

Weitere Erkenntnis aus der Beschäftigtenbefragung ist, dass die tarifpolitischen Schwerpunkte des Fachbereichs genau die Themen getroffen haben, die von den Beschäftigten als belastend/problematisch/veränderungsnotwendig angesehen werden. Ergänzt wurde in den Themenkatalog noch das Thema Aufstiegsmöglichkeiten/Qualifizierung. Die Zeitachse zur Durchsetzung tarifpolitischer Positionen reicht bis zur Tarifrunde 2014. Im Vorfeld der Tarifrunde 2014 wird im Rahmen der Forderungsfindung zu klären sein, wie mit offenen Themen aus der Kampagne Gute Arbeit im Telekom-Konzern umgegangen wird.



### **Aktueller Status der Gute-Arbeit-Kampagnenthemen**

*Variable reduzieren:* Generell wurde der Umfang der variablen Entgeltanteile drastisch reduziert und eine Umwandlung in Festentgeltanteile ist erfolgt. Zusätzlich sind Systeme eingeführt worden, die für die verbleibenden variablen Entgeltbestandteile Mindestsicherungen umfassen. In einem Vertriebsunternehmen des Telekom-Konzerns wird ein System pilotiert, das einen vorherigen 30-prozentigen variablen Entgeltanteil voll umfänglich in Festentgelt umwandelt und eine zusätzliche Variable als tatsächliche On-Top-Zahlung vorsieht.

*Altersteilzeit durchsetzen:* Die bisher befristeten Altersteilzeitarifverträge im Telekom-Konzern gelten nunmehr unbefristet. Für die Jahre 2013 und 2014 besteht der vertraglich vereinbarte Anspruch für mindestens 2000 Beschäftigte, in Altersteilzeit zu gehen. Für die Folgejahre besteht für die Arbeitgeberseite ein Verhandlungszwang zur Vereinbarung verbindlicher Altersteilzeit-Quoten der Folgejahre.

*Übernahme von Nachwuchskräften:* Im Zeitraum von 2013 bis 2015 werden 5260 Nachwuchskräfte aus der eigenen Ausbildung in ein unbefristetes Vollzeitverhältnis im Telekom-Konzern übernommen. Ergänzt wird dies um 520 befristete Übernahmen, die sich um weitere 500 befristete Übernahmen erhöhen können.

*Ausbildungsquote absichern:* In den Jahren 2013 bis 2015 ist eine jährliche Ausbildungsquote vereinbart, die 2,9 Prozent des inländischen Konzernpersonalbestandes ausmacht. Konkret bedeutet dies, dass pro Jahr ca. 3100 Ausbildungsplätze bereitgestellt werden. Der Bestand an Ausbildungsplätzen über drei Ausbildungsjahre hinweg beträgt somit ca. 9300.

*Tarifvertragliche Regelungen zum Schutz vor Überlastung am Arbeitsplatz:* In Verhandlungen

*Biografieorientierte Arbeitszeitsysteme:* In Verhandlungen.

*Aufstiegsmöglichkeiten/Qualifizierung:* Tarifpolitische Forderungen werden derzeit erarbeitet.

### **Aktuelle Verhandlungskomplexe**

*Tarifvertrag zum Schutz vor Überlastung der Beschäftigten am Arbeitsplatz:* ver.di-Ziel ist es, mit diesem Tarifvertrag ein Instrument bereit zu stellen, das zu einer kontinuierlichen Bewertung der Belastungssituation der Beschäftigten in den Betrieben führt. Sollten durch die Betriebsparteien festzulegende Indikatoren eine sich ankündigende Überlastungs- bzw. eine vorhandene Überlastungssituation signalisieren, ist in den betroffenen Bereichen eine detaillierte Belastungsanalyse durchzuführen. Aus dieser Belastungsanalyse müssen sich die zu der Überlastungssituation führenden Faktoren erkennen lassen. *In Kenntnis der die Überlastungssituation auslösenden Faktoren haben die Betriebsparteien*



zwingend, und ohne dass sich die Arbeitgeberseite diesem Prozessschritt entziehen kann, die Maßnahmen festzulegen, die zu einer Auflösung der Überlastungssituation führen. Qualifizierte Konfliktregelungen sollen sicherstellen, dass die Arbeitnehmerseite ihre Interessen verbindlich durchsetzen kann. Die Verhandlungen zu diesem Komplex sollten aus ver.di-Sicht bis Ende 2013 zu einem Ergebnis führen.

*Biografieorientierte Arbeitszeitsysteme:* Aus ver.di-Sicht bedarf es, nicht zuletzt aufgrund veränderter demografischer Bedingungen und der Belastungssituationen der Beschäftigten, neuer Lösungen in den Arbeitszeitsystemen. Es muss möglich werden, dass die Beschäftigten im Rahmen entsprechender Kontensysteme Guthaben aufbauen, die individuelle Auszeiten zu unterschiedlichen Anlässen ermöglichen, einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben erlauben und die individuelle Reduzierung der Arbeitszeit bei Entgelterhalt zulassen. Völlig unzweifelhaft ist hierbei aus ver.di-Sicht, dass die Arbeitgeberseite gefordert ist, einen eigenen materiellen Beitrag zur Realisierung solcher Arbeitszeitsysteme zu leisten. Die Verhandlungen zu diesem Komplex haben begonnen, auch hier galt aus ver.di-Sicht, dass die Verhandlungen bis Ende 2013 mit einem Ergebnis abgeschlossen sein sollten.

Das in der Beschäftigtenbefragung als belastend identifizierte Thema Arbeitsplatzsicherheit wird Auseinandersetzungsggegenstand im Jahr 2014 sein, da zum 31.12.2013 der bestehende Ausschluss betriebsbedingter Beendigungskündigungen in den Telekom-Konzernunternehmen ausläuft.

### Schlussbetrachtung

Gute Arbeit entsteht als Ergebnis vieler Einzelaspekte. Von daher müssen unterschiedlichste Faktoren berücksichtigt werden, wenn durch tarifpolitisches Handeln Arbeit zu Guter Arbeit werden soll. Erfolgreich kann dies nur gelingen, wenn konzeptionell tarifpolitische Inhalte diskutiert und deren Verhältnis zueinander geklärt ist. Hierzu gehört auch, dass eine diskutierte Grundlage dann auch Verbindlichkeit in der Umsetzung entfaltet. Ganz entscheidend für die Tragfähigkeit der tarifpolitischen Ziele ist die Einbeziehung der Beschäftigten in deren Entwicklung. Beteiligungsorientierung löst Identifikation und Mitnahme aus. Löst die Bereitschaft aus sich für die Erreichung der gemeinsam entwickelten Ziele zu engagieren, deren Durchsetzung als persönlichen Erfolg zu begreifen.

Verbindlichkeit in der Umsetzung heißt auch, die eigenen Durchsetzungspotenziale richtig einzuschätzen und die reale Konfliktfähigkeit auf der betrieblichen Ebene im Blick zu haben. Wichtige Elemente, die am Ende »Gute Arbeit« charakterisieren, lassen sich gegen Arbeitgeber, die Unternehmensführung mit einem Fokus auf Renditeorientierung betreiben, nur durchsetzen, wenn



auch Konflikt- und Arbeitskämpfungsfähigkeit der Belegschaft besteht. Arbeitskämpfung muss dann auch, wenn es notwendig ist, als legitimes Durchsetzungsinstrument der Beschäftigteninteressen gezielt eingesetzt werden. Auch dies ist eine der Kernaufgaben, wenn mit gewerkschaftlichen Mitteln »Gute Arbeit« durchgesetzt werden soll.

