

Monika Brandl

## **Zehn Jahre Gute Arbeit – Die Initiative hat sich bewährt!**

Die Initiative Gute Arbeit ist im Zeitalter der Digitalisierung noch wichtiger geworden. Die Veränderung der Arbeitswelt macht vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Angst. Im Zuge der fortschreitenden Technisierung fragen sich Viele, was aus ihren Aufgaben wird und ob sie auch morgen noch einen Job haben werden. Der ZukunftsMonitor, eine repräsentative Umfrage unter Bürgerinnen und Bürgern im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, hat zum Beispiel ergeben: 58 Prozent der Befragten erwarten, dass durch Digitalisierung und Roboter mehr Jobs verloren gehen als geschaffen werden (vgl. hier und im Folgenden BMBF 2017). 81 Prozent der Befragten fürchten, dass die technologische Entwicklung dazu führt, dass mehr Menschen beruflich abgehängt werden. 84 Prozent glauben, dass durch die Digitalisierung in Zukunft die Gehaltsunterschiede zunehmen könnten.

Hinzu kommen mit der Digitalisierung verbundene oder sich verstärkende Belastungen wie psychische Überforderung und zunehmender Stress. So meinen 56 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor dem DGB-Index Gute Arbeit 2016 zufolge, die zu bewältigende Arbeitsmenge sei im Zuge der Digitalisierung eher gestiegen. Und 57 Prozent haben den Eindruck, die Zahl der gleichzeitig zu bearbeitenden Vorgänge sei größer geworden (Roth 2017). 47 Prozent der befragten Beschäftigten geben an, dass die Arbeitsbelastung im Zuge der Digitalisierung alles in allem eher größer geworden sei.

Da ist es wichtig, Standards zu setzen und Wege zu finden, die Möglichkeiten der Digitalisierung im Sinne der Beschäftigten besser nutzbar zu machen. Hier sind Gewerkschaften und Betriebsräte gefragt, die die betriebliche Realität kennen und bereit sind, sie aktiv mitzugestalten. Die Deutsche Telekom zeigt, wie das gehen kann. Mit einer Vielzahl an Regelungen, Initiativen und Maßnahmen arbeiten die Betriebsräte gemeinsam mit ver.di daran, Gute Arbeit im Arbeitsalltag der Beschäftigten zu realisieren.

### **diGap: Entlastung schaffen und Freiräume eröffnen durch gute agile Projektarbeit**

Ein Beispiel ist das Projekt »diGap – Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt«, das von ver.di initiiert worden ist und an dem unter anderem T-Systems sowie dessen Betriebsrat beteiligt sind. In der IT-Branche, die

durch hohe Arbeitsintensität, aber auch durch einen hohen Grad an Selbstorganisation gekennzeichnet ist, sollen die Voraussetzungen für belastungsarme und nachhaltig erfolgreiche agile Projektarbeit erforscht werden (vgl. hier und im Folgenden Müller und Wille in diesem Band sowie ver.di 2018). Denn die Bedeutung von agilen Managementmethoden hat in den letzten Jahren stark zugenommen.

Im Rahmen des Projekts entwickelt ver.di im Verbund mit wissenschaftlichen Partnern und Unternehmen praxistaugliche Methoden und Modelle guter agiler Projektarbeit. Dabei wurden die Beschäftigten mit dem DGB-Index Gute Arbeit sowie einem speziellen Modul zu Agilität befragt. Es geht vor allem darum, wie mit agilen Methoden Arbeitsbelastungen abgebaut werden können. Denn schon jetzt ist digitale Arbeit vielfach durch eine zu hohe psychische Belastung, insbesondere durch eine immense Arbeitsintensität gekennzeichnet. Agile Methoden als alternativer Ansatz zum traditionellen Management können mehr Effizienz und eine Belastungsreduktion für die Erwerbstätigen ermöglichen. Hierzu bedarf es jedoch praxisorientierter Forschung zur Umsetzung und Anwendung bzw. Weiterentwicklung von agilen Methoden und Tools im Sinne Guter Arbeit. Ein Schwerpunkt von diGAP liegt dabei auf der Ausgestaltung der Freiräume für die agil Arbeitenden. Agile Teams sind für die Planung und die zeitliche Organisation der eigenen Arbeit selbst verantwortlich. Dies stellt hohe Anforderungen an die Beschäftigten und ihr betriebliches Umfeld. Oft fehlen aber notwendige Rahmenbedingungen und Kompetenzen.

### **TV Mobile Working der Telekom: Mobile Arbeit braucht einen Rahmen**

Die Verbreitung digitaler Technologien ermöglicht auch das orts- und zeitflexible Arbeiten – außerhalb des Betriebs und jenseits starrer Arbeitszeitregelungen. Bereits heute nutzen 83 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer digitale Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) im Beruf (BMAS 2016). Das Potenzial, diese Techniken für mehr Selbstbestimmung der Beschäftigten zu nutzen, ist demnach sehr groß – ebenso wie die Gefahr der ständigen Erreichbarkeit und Entgrenzung der Arbeit.

Um die Chancen der Digitalisierung für mehr selbstbestimmte Flexibilität zu nutzen und die Risiken durch Arbeitsintensivierung und Arbeitszeitverlängerung zu reduzieren, bedarf es entsprechender betrieblicher Regelungen. Seit über 20 Jahren haben wir bei der Deutschen Telekom einen Tarifvertrag Telearbeit, der ständig aktualisiert und angepasst wurde. Mit dem im Juni 2016 vereinbarten Tarifvertrag zu Mobile Working haben ver.di und die Deutsche Telekom einen »beispielhaften Rahmen für gute digitale Arbeit geschaffen« (Zanker 2017, S. 457). Dabei gilt das Prinzip der doppelten Freiwillig-

## Arbeitspolitische Perspektiven für Gute Arbeit

keit, d. h. die Entscheidung, ob in einem Bereich Mobile Working generell als Arbeitsform vorgesehen ist, liegt beim Arbeitgeber. Für die Beschäftigten ist die Teilnahme am Mobile Working freiwillig. Die Beschäftigten haben beim Mobile Working hohe Zeitsouveränität, müssen sich aber innerhalb des gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmens bewegen. Die Teilnahme und Durchführung von Mobile Working erfolgt im Rahmen der jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen, die in Form von Betriebsvereinbarungen festgelegt werden müssen. Neben der Arbeitszeit beinhaltet der Tarifvertrag weitere für mobiles Arbeiten relevante Regelungsinhalte wie Verhaltens- und Leistungskontrolle, Erreichbarkeit, das Vorgehen bei Systemausfall, Datenschutz und gesetzliche Unfallversicherung (Zanker 2017, 2018).

### Arbeitszeit als Stellschraube bei Belastungen

In den vergangenen Jahren stiegen die Arbeitsintensität und der Stress in der Arbeitswelt stark an. So gaben im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung 2016 78 Prozent der befragten Betriebsräte an, die Arbeitsintensität sei seit 2011 größer geworden (Ahlers 2018). Einer Befragung der Techniker Krankenkasse zufolge fühlen sich 61 Prozent der befragten Erwerbstätigen häufig oder manchmal gestresst (Techniker Krankenkasse 2016). Als Grund für den Stress geben 64 Prozent zu viel Arbeit an, 59 Prozent Termindruck und Hetze und 52 Prozent Unterbrechungen bzw. Störungen.

Diese Entwicklungen machen auch vor der Telekom nicht Halt. Eine Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2012 bestätigte uns, was wir bereits aufgrund zahlreicher Gespräche mit Beschäftigten ahnten: Auch unsere Beschäftigten leiden stark unter Arbeitsintensität und Stress. Wir mussten das Thema zeitnah und umfassend angehen.

Gemeinsam mit ver.di konnten seither zahlreiche Tarifverträge, beispielsweise zu Lebensarbeitszeitkonten, zur Altersteilzeit und zum Belastungsschutz der Beschäftigten abgeschlossen werden (Roth 2018, Halberstadt 2016). Der Tarifvertrag *Lebensarbeitszeitkonten* ermöglicht die Einrichtung von Arbeitszeitkonten, die über die Dauer der Berufstätigkeit der Beschäftigten geführt werden. Hier können die Beschäftigten Überstunden sammeln und diese wieder ihren Bedürfnissen entsprechend zu einem späteren Zeitpunkt beispielsweise in Form von Sabbaticals für Weiterbildung oder Pflegeaufgaben oder für einen früheren Einstieg in die Rente oder Altersteilzeit entnehmen. Inzwischen konnte sich der Tarifvertrag bereits bewähren, so dass er nun verlängert und die Förderleistung des Arbeitgebers auf 350 Euro jährlich erhöht wurde.

Um die Belastungen nachhaltig und unmittelbar zu reduzieren und den Beschäftigten zum Ausgleich mehr Freizeit zu ermöglichen, kämpften ver.di, Betriebsräte und Beschäftigte auch für eine *Arbeitszeitverkürzung* – mit

durchschlagendem Erfolg: Zum 1.1.2019 wird die Arbeitszeit in den großen operativen Einheiten der Telekom (in der DT Service GmbH, der DT Technik GmbH und der DT Außendienst GmbH) von derzeit 38 auf 36 Stunden pro Woche reduziert. Damit wird für rund 55 000 Beschäftigte des Deutschen Telekom Konzerns die Arbeitszeit um zwei Stunden verkürzt. Um möglichst zu verhindern, dass die Arbeitszeitverkürzung zu einer zusätzlichen Arbeitsverdichtung führt, wird sie in Form von Blockfreizeiten realisiert, d.h. Vollzeitbeschäftigte arbeiten nach wie vor 38 Stunden in der Woche. Die Differenz zur vereinbarten 36-Stunden-Woche wird in Form von 14 zusätzlichen freien Tagen im Jahr realisiert.

Parallel wurde für das *Teilzeitmodell* »additional days off« eine Verhandlungszusage des Arbeitgebers erreicht, das weitere freie Tage ermöglicht. Die Teilzeitbeschäftigten können ihre individuelle Wochenarbeitszeit absenken, tatsächlich aber unverändert lange arbeiten. Die aus der Differenz resultierende zusätzliche Arbeitszeit kann in ganzen Tagen als zusätzlicher Urlaub genommen werden.

Die Digitalisierung schafft Innovationen und treibt sie voran. Unternehmen, die da nicht mithalten können, sind schnell vom Markt verschwunden. Eine wichtige Quelle für innovative Ideen sind die Beschäftigten selbst. Gleichzeitig sind Beschäftigte dazu angehalten, sich auch gegenüber anderen Tätigkeiten zu öffnen und sich möglicherweise beruflich umzuorientieren. Daher verhandeln der Konzernbetriebsrat und der Arbeitgeber derzeit über die Einführung *agilen Arbeitens* in Projekt- und Poolstrukturen. Zurzeit wird das Modell »80:20« pilotiert, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freistellt, im Umfang von bis zu 20 Prozent ihrer Arbeitszeit in innovative, interessante Tätigkeiten zu schnuppern.

### **Mit Qualifizierung zukünftige Beschäftigungsfähigkeit sichern**

Qualifizierung ist ein absolutes Zukunftsthema. Die Digitalisierung wird die Arbeit von Vielen verändern, Aufgaben fallen weg und neue kommen hinzu. Lebenslanges Lernen und die Offenheit für neue berufliche Perspektiven werden für die eigene Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger: »Wer gut qualifiziert ist, dem eröffnen sich zugleich immer bessere Chancen auf Berufe, die spannend, fordernd und erfüllend sind. Die Vorstellung, den gelernten Beruf im immer gleichen Umfeld ausüben zu können, muss von der Bereitschaft abgelöst werden, sich mit seinem Kompetenzprofil flexibel und regelmäßig neuen Herausforderungen zu stellen« (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien in BMAS 2015, S. 54).

Vor diesem Hintergrund hat der Konzernbetriebsrat der Deutschen Telekom in seinen Zielen das Thema »Qualifizierung« weit nach oben gesetzt.

## **Arbeitspolitische Perspektiven für Gute Arbeit**

Der Vorstand hat inzwischen »Umqualifizierung vor Neueinstellung« zugesagt, so dass Beschäftigte, deren Arbeitsplätze wegzufallen drohen, auch weiterhin bei der Deutschen Telekom eine berufliche Perspektive haben. Wir als Konzernbetriebsrat sind gemeinsam mit dem Arbeitgeber mit einem sogenannten »Skillmanagement« in eine Pilotierung gestartet, an der derzeit zwischen 7000 und 8000 Beschäftigte teilnehmen.

Hierzu wurde eine Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen, die zum 31.03.2019 ausläuft und in beiderseitigem Einvernehmen durch eine dauerhafte KBV abgelöst wird. Die Beschäftigten können ihre Fähigkeiten, Ausbildungen, Fremdsprachenkenntnisse usw. in eine Datenbank eingeben. Diese Informationen werden gemeinsam mit den jeweiligen Führungskräften bewertet. Ziel ist es nicht nur, Fähigkeiten und Kenntnisse sichtbar zu machen, die mittelbar mit dem derzeitigen Aufgabenfeld in Verbindung stehen, sondern auch solche, die bisher verborgen geblieben sind, weil sie beispielsweise mit einem Hobby verbunden sind. So werden den Beschäftigten neue Wege in ihrer beruflichen Entwicklung aufgezeigt. Qualifizierungsbedarfe lassen sich unmittelbar ableiten und die Beschäftigten können sich direkt aus dem betrieblichen Qualifizierungsangebot entsprechende Maßnahmen buchen.

Das Ziel dieser Maßnahmen ist die Verankerung einer strategischen Personalplanung im Konzern, so dass Veränderungen frühzeitig erkannt werden und dadurch eine ausreichende Zeitspanne bleibt, um reagieren zu können. Auch hierfür soll eine Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen werden. So bleiben die Beschäftigten auch morgen noch gut für ihre Aufgaben gerüstet.

Es ist wichtig, den Menschen Vertrauen zu geben, ihnen Lust auf ihre berufliche Zukunft zu machen und Möglichkeiten aufzuzeigen, statt Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust zu verbreiten. Natürlich werden da, wo Arbeitsplätze wegfallen, nicht automatisch genauso viele neue Arbeitsplätze entstehen. Aber schon frühzeitig zu sehen, welche anderen Tätigkeiten möglich sind, schafft Vertrauen in die eigene berufliche Stärke.

### **Fazit**

Die Tarifverträge, Initiativen und Maßnahmen des Telekom Konzerns unter dem Dach der Initiative Gute Arbeit zielen darauf ab, auch morgen noch attraktive und gesunde Arbeitsplätze für unsere Kolleginnen und Kollegen zu haben. Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt weiter verändern. Doch statt Angst zu schüren, müssen wir Vertrauen in die eigene zukünftige Beschäftigungsfähigkeit schaffen. Dazu gehört auch, frühzeitig mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten auf Veränderungen zu reagieren. Neue Arbeitsformen wie agile und mobile Arbeit sind weiter auf dem Vormarsch. Hier gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Gute Arbeit auch in neuen Arbeits-

kontexten ermöglicht. Und nicht zuletzt bleibt es immer auch eine Herausforderung, die Belastungen der Arbeitswelt im Blick zu behalten und diesen zeitnah mit entsprechenden Maßnahmen zu begegnen. Doch ohne die Beschäftigten geht es nicht. Ihre Sicht auf die Arbeitssituation zählt und dient vielmals als Ansatzpunkt für die praktische betriebliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Sinne Guter Arbeit.

### Literatur

- Ahlers, Elke (2018), Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte. WSI-Report Nr. 40 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_40\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_40_2018.pdf).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2016), Monitor: Digitalisierung am Arbeitsplatz. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017), Weißbuch Arbeiten 4.0. Potsdam.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017), ZukunftsMonitor IV: Wissen schaffen – Denken und Arbeiten in der Welt von morgen. Berlin.
- Halberstadt, M. (2016), Kampagne Gute Arbeit im Telekom-Konzern, in: Schröder, L./Urban, H.-J.: Jahrbuch Gute Arbeit 2016, Frankfurt am Main, S. 241–252.
- Roth, Ines (2017), Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Eine Studie im Auftrag der ver.di Bundesverwaltung Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit unter Mitarbeit von Nadine Müller, Berlin.
- Roth, Ines (2018), Die Kampagne Gute Arbeit bei der Telekom, in: ver.di-Sonderheft 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit, S. 23ff., [www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit).
- Techniker Krankenkasse (2016), Entspann dich, Deutschland. TK-Stressstudie 2016. <https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf> (28.06.2018).
- ver.di (2018), Gute agile Arbeit. Homepage des Projekts »diGap – Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt«: [www.diGAP.verdi.de](http://www.diGAP.verdi.de) (28.06.2018).
- Zanker, Claus (2017), Mobile Arbeit – Anforderungen und tarifliche Gestaltung. Das Beispiel Deutsche Telekom. In: WSI-Mitteilungen 6/2017.
- Ders.: Mobilität in der Arbeitswelt – Ein Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit (2018), in: Schröder, L./Urban, H.-J.: Jahrbuch Gute Arbeit 2018, Frankfurt am Main, S. 247–260.