

# Marktliberalisierung und der Wandel der Beschäftigungsverhältnisse in der deutschen Telekommunikationsbranche

Gerade für die deutsche Industrie galt lange der Befund, dass ihre Stärke aus den tariflich und betrieblich koordinierten Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern erwächst. Die Koordinierungsinstitutionen – namentlich Flächentarifvertrag und betriebliche Mitbestimmung – geraten jedoch zunehmend unter Liberalisierungsdruck. Den daraus resultierenden Wandel und seine Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und Arbeitsqualität zeichnen wir am Beispiel der Telekommunikationsbranche nach.<sup>1</sup>

VIRGINIA DOELLGAST, KATJA SARMIENTO-MIRWALDT

## 1. Einleitung

Hintergrund für unseren Beitrag ist die derzeitige Debatte über die Veränderungen in Deutschlands Institutionen zur Koordinierung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen (vgl. z. B. Behrens 2011; Bosch/Weinkopf 2008; Hasel 2013; Kitschelt/Streeck 2004; Streeck 2009). Auf der Grundlage von Untersuchungen an Arbeitsplätzen im verarbeitenden Gewerbe in den 1980er Jahren haben Streeck (1991) und Turner (1991) gezeigt, dass branchenspezifische Tarifverhandlungen mit starken Gewerkschaften, Mitbestimmung und einer Berufsausbildung, die eine breite Qualifikation fördert, einen Rahmen für die Produktionstätigkeit der Unternehmen schaffen, der den sozialen Frieden fördert und die Unternehmensleistung steigert. Die Literatur über Kapitalismusmodelle betont die Komplementarität zwischen diesen Institutionen und Deutschlands Corporate-Governance-Regelungen, die Wettbewerbsvorteile auf qualitätsorientierten Märkten fördert (Hall/Soskice 2001).

Immer mehr Indizien deuten jedoch darauf hin, dass der Trend zur Liberalisierung diese Vorzüge untergräbt (Holst 2014). Deutsche Unternehmen stehen unter Druck, ihre Erträge zu steigern (Höpner 2003). Der gewerkschaftliche Organisationsgrad und die Tarifbindung sind in allen Branchen rückläufig. Arbeitgeberverbände verlieren Mitglieder<sup>2</sup> und Zugeständnisse der Arbeitnehmer bei Verhandlungen auf Unternehmensebene haben zugenommen

(Doellgast/Greer 2007). Diese Entwicklungen werfen zwei Fragen auf: Erstens, wie (wenn überhaupt) beeinflussen zu Zeiten von Marktliberalisierung und abnehmender Gewerkschaftsmacht die nationalen und firmeninternen Institutionen strategische Unternehmensentscheidungen? Zweitens, inwieweit haben sich diese Institutionen dadurch verändert, dass die traditionelle Unterstützung für Tarifverhandlungen auf Betriebsstättenebene nachgelassen hat?

Am Fallbeispiel der Telekommunikation untersuchen wir den Wandel der deutschen koordinierenden Institutionen auf Branchenebene sowie die Auswirkungen der Tarifverhandlungsstrukturen und -rechte am Arbeitsplatz. Arbeitnehmervertreter in Telekommunikationsunternehmen standen bei der Verteidigung der Arbeitsplatzqualität im Vergleich zu Branchen, in denen Branchentarifver-

1 Der Beitrag stellt die Befunde von Doellgast (2009) in aktualisierter und gekürzter Form dar. Vor Ort durchgeführte Forschungsarbeiten wurden von der Fulbright Kommission, der School of Industrial and Labor Relations an der Cornell University, dem Enaudi Center an der Cornell University, dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, der Technischen Universität Chemnitz und dem Economic and Social Research Council [grant number RES-061-25-0444] unterstützt.

2 Vgl. hierzu auch das Schwerpunktheft der WSI-Mitteilungen (2013): Zerfällt die deutsche Arbeitgeberlandschaft?, WSI-Mitteilungen 66 (7).

handlungen stattfinden, besonderen Herausforderungen gegenüber. Hingegen haben Arbeitgeber bei der Unternehmensrestrukturierung ähnliche Strategien wie z. B. in der Automobilbranche angewendet (vgl. Doellgast/Greer 2007).

Unser inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf Großunternehmen, weil dort die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet. So machten die 123.000 Mitarbeiter der Deutschen Telekom und die 11.000 Mitarbeiter von Vodafone 2010 über 75 % der Arbeitnehmer in der Telekommunikationsbranche aus (eigene Berechnungen, basierend auf Bundesnetzagentur 2011). In diesen Großunternehmen haben Gewerkschaften größere Präsenz als in den neuen, kleineren Unternehmen (Doellgast/Greer 2007), was eine Untersuchung ihrer faktischen Einflussmöglichkeiten nahelegt. Die Studie konzentriert sich auf Callcenter; dort waren Arbeitnehmer in besonderem Maße Restrukturierungen und Reorganisationen ihrer Arbeit ausgesetzt.

Unsere Ergebnisse stützen sich auf Unternehmensunterlagen und Branchenberichte sowie 170 Interviews mit Gewerkschafts- und Betriebsratsvertretern, Managern und Mitarbeitern, die zwischen 2003 und 2013 durchgeführt wurden (Tabelle 1). Die Auswertung fand mit Hilfe von Atlas.ti, einem Programm für qualitative Datenanalyse, statt. Wir verzichten aus Platzgründen, und um die Anonymität unserer Befragten zu wahren, auf Quellenverweise zu unseren Interviews und Dokumenten, aber sämtliche Informationen, die nicht auf Sekundärliteratur verweisen, stammen aus diesen Datenquellen.

Im Folgenden analysieren wir den Strukturwandel in der deutschen Telekommunikationsbranche und seine Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen (Abschnitt 2). Anschließend schildern wir die Beschäftigungspraktiken, die deutsche Großunternehmen gewählt haben, um auf diesen Strukturwandel zu reagieren (3). Der darauf folgende

Abschnitt 4 analysiert drei Formen der Unternehmensrestrukturierung – Outsourcing, Gründung von Tochtergesellschaften und Insourcing – und den Einfluss der Arbeitnehmervertreter auf diese Maßnahmen, ehe wir in den Schlussfolgerungen (5) einen Beitrag zum akademischen Diskurs über die Entwicklung von Ungleichheit in Deutschland leisten.

## 2. Strukturwandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen

Die Deutsche Telekom war in den 1980er und 90er Jahren ein Unternehmen in Staatseigentum und hatte ein Monopol auf Telefondienstleistungen im Nah- und Fernbereich sowie auf den wachsenden Märkten für Mobilfunk, Internet und Kabelfernsehen. Die Postreform I trat 1989 in Kraft und trennte Postdienstleistungen, die Postbank und Telekommunikationsdienstleistungen. 1993 verpflichtete die europäische Gesetzgebung die EU-Mitgliedstaaten, Monopole auf die Netzinfrastruktur und Fernsprechkostenleistungen bis 1998 abzuschaffen. Die Bundesregierung reagierte mit der Postreform II im Jahr 1995. Diese schuf das Fundament für die Privatisierung von Telekommunikations- und Postdienstleistungen. Die Deutsche Telekom AG wurde als Aktiengesellschaft mit 100 % Staatsbeteiligung gegründet.

1998 traten Gesetze in Kraft, die alle Monopole der Deutschen Telekom beendeten und die Deutsche Telekom mit dem Ziel, ihre Marktmacht zu beschneiden, neuen Beschränkungen unterwarfen. Fast über Nacht wurde der deutsche Telekommunikationsmarkt von einem höchst geschützten zu einem der weltweit liberalsten. Neue Dienstleistungsanbieter und Vertriebspartner profitierten von neuen Regeln, die es ihnen ermöglichten, Netzwerkkapazitäten der Deutschen Telekom zu niedrigeren Gebühren anzubieten. Der intensivere Preiswettbewerb im Festnetzbereich führte zu sinkenden Telefongebühren, die von 1998 bis 2000 um mehr als 60 % zurückgingen (Althaus 2000).

Gleichzeitig konzentrierte sich die Unternehmensleitung der Deutschen Telekom zunehmend darauf, den Aktienkurs des Unternehmens in die Höhe zu treiben. Im Jahr 1996 ging die Deutsche Telekom erstmals an die Börse und eine Million Privatanleger erwarben 26 % des Aktienkapitals. Der Staatsanteil wurde nach dem zweiten und dem dritten Börsengang 1999 und 2000 weiter verringert. Im Jahr 2004 hielt der Bund noch 26 % der Aktien und die Kreditanstalt für Wiederaufbau 17 %. Gegen Ende 2007 war ihr gemeinsamer Anteil weiter auf 32 % gefallen. Inzwischen fiel der Kurs der Telekom-Aktie auf weniger als 10 % des Höchststands von 2002 (Economist 2002), was eine Sammelklage von Anlegern auslöste, die behaupteten, dass das Unternehmen überbewertet war, als im Jahr 2000 neue Aktien emittiert wurden (Economist 2008). Große institutionelle Anleger spielten bei der Formulierung von Manage-

TABELLE 1

### Das Untersuchungssample – befragte Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter, 2003–2013

Angaben in absoluten Zahlen

	Standortbesichtigungen	Manager (Hauptstz)	Manager (Callcenter)	Teamleiter	Agenten	Gewerkschaftsvertreter	Betriebsratsmitglieder	Insgesamt
Deutsche Telekom	4	6	13	10	16	10	14	69
Andere Telekommunikationsunternehmen	5	3	14	8	5	14	11	55
Freidienstleister (Callcenter)	8	3	9	8	4	6	16	46
<b>Insgesamt</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>170</b>

Quelle: Zusammenstellung der Autorinnen.

WSI Mitteilungen

ment-Strategien und Restrukturierungsentscheidungen eine zunehmend wichtige Rolle (Schröder 2007).

Trotz dieser Veränderungen wurde der deutsche Telekommunikationsmarkt weiterhin von seinem Entwicklungspfad in der Vergangenheit beeinflusst. Die Deutsche Telekom konnte ihre Marktmacht und eine diversifizierte Unternehmensstruktur beibehalten. Dies ermöglichte ihr, in zentralen Marktsegmenten und auf dem wachsenden Markt für Multimedia-Dienstleistungen der dominierende Anbieter zu bleiben.

Die anhaltende Marktmacht der Deutschen Telekom und ihr Einfluss auf die Regulierung haben das Unternehmen in gewissem Umfang geschützt und ihm ermöglicht, in den meisten Marktsegmenten eine beherrschende Stellung beizubehalten. Gleichwohl ist es aufgrund seiner hohen Kosten, seiner umfangreichen Infrastrukturinvestitionen und neuer Bestimmungen, die darauf zielen, seine Marktmacht zu beschränken, zunehmend benachteiligt. Während sich andere Unternehmen „die Rosinen herauspicken“ können, indem sie sich auf Marktsegmente mit hoher Wertschöpfung konzentrieren, ist die Deutsche Telekom verpflichtet, umfassende Dienstleistungen bereitzustellen. Im Gegensatz zu vielen neu auftretenden Wettbewerbern hat das Unternehmen zudem eine Reihe sozialer Verpflichtungen, die zusätzliche Kosten verursachen, wie zum Beispiel die Beschäftigung von Beamten, die nach der deutschen Gesetzgebung besondere Rechte genießen, oder die Verpflichtung, jedes Jahr tausend neue Auszubildende in ein Ausbildungsverhältnis aufzunehmen.

Diese Entwicklungen auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt hatten weitreichende Auswirkungen auf die Institutionen für Tarifverhandlungen bei der Deutschen Telekom und in der Branche insgesamt. Die Deutsche Postgewerkschaft (DPG) war als Unternehmensgewerkschaft in der Deutschen Bundespost und dann bei der Deutschen Telekom tätig und hatte durch gewerkschaftsdominierte Betriebsräte und ihre Vertretung im Aufsichtsrat einen erheblichen Einfluss auf die strategische Entscheidungsfindung. Im Jahr 2001 fusionierte die DPG mit vier anderen Dienstleistungsgewerkschaften zum Gewerkschaftskonglomerat ver.di, wobei der größte Teil der Beschäftigten in den neuen Telekommunikations- und IT-Bereich der Gewerkschaft, den Fachbereich 9 (FB9), übertrat. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad blieb in den traditionellen Geschäftsbereichen der Deutschen Telekom bei 70–80 %, wodurch ein dauerhafter Einfluss auf die Unternehmensstrategie gewahrt werden konnte.

Ver.di musste in den wachsenden Segmenten der Branche jedoch unter erschwerten Bedingungen agieren. Da die Deutsche Telekom ein Monopol hatte, waren die Tarifverhandlungen traditionell auf der Unternehmensebene angesiedelt, ohne dass ein Arbeitgeberverband beteiligt war oder ein branchenweiter Tarifabschluss zustande kam. Nach der Liberalisierung versuchte die Gewerkschaft, Branchentarifverhandlungen einzuführen, was jedoch fehlschlug. Drei Faktoren – Misstrauen von neuen Arbeitgebern gegenüber

dem engen Verhältnis der Deutschen Telekom zur DPG, Konkurrenz zwischen Gewerkschaften und ein geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad in neuen Marktsegmenten – leisten einen Erklärungsbeitrag dafür, weshalb es immer noch keine branchenweiten Tarifverträge gibt.

Erstaunlicher ist, dass nicht einmal die DPG und später ver.di einen einheitlichen Manteltarifvertrag für die Unternehmen im Deutschen Telekom-Konzern aushandeln konnte, wo die Gewerkschaft weiterhin eine enge Beziehung mit dem Management hatte. Während die Deutsche Telekom sich in den 1990er Jahren von einem Festnetzanbieter zu einem diversifizierten Konzern entwickelte, gründete das Unternehmen unabhängige Tochtergesellschaften für verschiedene Markt- und Dienstleistungssegmente. Im Jahr 2000 ging die Deutsche Telekom zu einer neuen Unternehmensstruktur über, die auf ihren vier „Standbeinen“ auf dem Markt, T-Com (Festnetz), T-Mobile (Mobilfunk), T-Systems (Unternehmensdienstleistungen und IT) und T-Online (Internetdienstleistungen) aufbaute. T-Com blieb eine interne Abteilung der Muttergesellschaft und damit im Bereich des ursprünglichen Firmentarifvertrags. Die DPG schloss jedoch separate Tarifverträge mit T-Mobile und T-Systems ab. Es gelang ihr nicht, einen Tarifvertrag mit T-Online sicherzustellen.

Die Verhandlungen zwischen ver.di und T-Online endeten 2005, als die Deutsche Telekom ankündigte, dass sie die Tochtergesellschaft wieder in die Muttergesellschaft eingliedern würde, um Synergien zwischen Internet- und Netzdienstleistungen zu nutzen. Dabei wurde die Marke T-Com zu T-Home. Eine Reihe von weiteren neuen Tochterunternehmen sind entweder durch den Tarifvertrag der Muttergesellschaft erfasst oder fallen unter gesonderte Tarifverträge. Diese Zersplitterung der Tarifverhandlungen innerhalb der Deutschen Telekom kann teilweise durch die oben beschriebenen Entwicklungen in der Telekommunikationsbranche erklärt werden. Die Mitgliedschaft bei ver.di und Verbindungen zu Betriebsräten waren in Geschäftseinheiten, die in neueren Marktsegmenten konkurrierten, schwächer: Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wird bei T-Mobile und T-Systems auf 10–20 % geschätzt und lag bei T-Online knapp unter 5 %, bevor das Unternehmen in die Muttergesellschaft zurückintegriert wurde.

Sako und Jackson (2006, S. 356ff.) haben zwei weitere Erklärungen, die speziell für die Deutsche Telekom gelten. Erstens kostete die Fusion, die ver.di hervorbrachte, Ressourcen und lenkte die Aufmerksamkeit weg von neueren Geschäftsfeldern der Deutschen Telekom. Dadurch wurde die Anwerbung neuer Mitglieder behindert und es den Betriebsräten in diesen Geschäftsfeldern ermöglicht, eine zentralere und unabhängigere Rolle einzunehmen. Zweitens waren die Besoldung und die Arbeitsbedingungen in den neuen Geschäftseinheiten anfangs besser als in der Muttergesellschaft, da die Deutsche Telekom versuchte, Mitarbeiter für eine Versetzung zu gewinnen und neue Mitarbeiter mit begehrten Qualifikationen anzuziehen. Die Betriebsräte und Mitarbeiter in den Tochtergesellschaften hatten somit sowohl die Mittel als auch die Anreize, ein eigenes Tarifvertragssystem ►

beizubehalten. Marktliberalisierung und Unternehmensrestrukturierung haben somit zur Zersplitterung von Tarifverhandlungen in der Telekommunikationsbranche beigetragen.

### 3. Beschäftigungssysteme

Eine wachsende Zersplitterung der Arbeitsbeziehungen und stärker differenzierte Märkte bieten Managern einen größeren Handlungsspielraum, Arbeit neu zu organisieren und neue Formen des Leistungsmanagements einzuführen. Da die Märkte zunehmend gesättigt sind, versuchen sowohl die Deutsche Telekom als auch ihre Konkurrenten, neue Kunden zu gewinnen und zu halten, was Anreize schafft, in die Qualität der Dienstleistungen zu investieren. Gleichzeitig führen ein zunehmender preislicher Wettbewerb und sinkende Gewinnspannen zu einem möglicherweise im Widerspruch dazu stehenden Lohnsenkungsdruck. Neue Technologien erhöhen die Komplexität vieler Tätigkeiten, ermöglichen aber auch Rationalisierung, die Umleitung von Telefongesprächen zu Fernstandorten und individuelle Leistungskontrolle.

Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die Beschäftigungspraktiken, die deutsche Arbeitgeber gewählt haben, um auf diese widersprüchlichen Umstände zu reagieren. Dabei werden Fallstudien der zwei größten Geschäftsbereiche der Deutschen Telekom, T-Com und T-Mobile vor ihrer Verschmelzung zu T-Home 2005, und zwei ihrer Hauptkonkurrenten, Arcor (Festnetz) und Vodafone (Mobilfunk), die beide zum britischen Unternehmen Vodafone gehören und 2011 zur Vodafone AG & Co. KG verschmolzen, herangezogen. Befragungen wurden in Kundendienst und Vertrieb durchgeführt. Diese Tätigkeiten – vorwiegend in Callcentern – sind als Weg, um Kunden zu gewinnen und zu halten, wichtiger geworden und expandieren bei allen Telekommunikationsfirmen.

Callcenter waren ein Schwerpunkt von Maßnahmen zur Reorganisation der Arbeit. Neue Technologien haben es erleichtert, Telefongespräche zwischen weit auseinanderliegenden Orten sowie zu Freidienstleistern umzuleiten, die Anzahl von Callcenter-Agenten an das jeweilige Gesprächsvolumen anzupassen und die Leistung dieser Agenten zu überwachen (Matuschek et al. 2006). Diese Stellen machen einen großen Anteil der Beschäftigung aus – im Schnitt entfallen darauf 30 % der Stellen in den größten Unternehmen – weshalb sie häufig Ziel von Initiativen, Arbeitskosten zu reduzieren, werden. Obwohl T-Com, T-Mobile, Arcor und Vodafone unterschiedliche Praktiken verfolgten, wählten sie in den frühen 2000er Jahren ein ähnliches Beschäftigungssystem, welches auf der Qualifikation der Mitarbeiter und bestimmter Ermessensspielräume der Beschäftigten basierte.

(1) Alle vier Unternehmen erhöhten die Komplexität von Callcenter-Tätigkeiten. 1999 schulte T-Com seine Agenten so um, dass sie eine Reihe von Anrufen in den Bereichen

Abrechnung, Vertrieb, Beschwerden, Telemarketing und Kundendienst bearbeiten konnten. Auch T-Mobile verringerte allmählich die Spezialisierung, obwohl spezielle Gruppen für hoch- und niedrigwertige Kundensegmente beibehalten wurden. Arcor und Vodafone hatten eine stärkere Spezialisierung für immer komplexere Tätigkeiten, aber die Entlohnung und die Arbeitsbedingungen wurden nicht nach Anrufarten differenziert, und die Mobilität zwischen Tätigkeitsfeldern war hoch. Dies führte auch zu einer geringen Lohnspreizung innerhalb der internen Callcenter dieser Firmen.

(2) Alle diese Unternehmen führten Arbeitszeitregelungen ein, die den Managern mehr Flexibilität bei der Anpassung der Beschäftigung an tägliche und saisonale Schwankungen des Anrufvolumens gaben, während sie den Arbeitnehmern eine gewisse Kontrolle über ihre Arbeitszeit ließen. Anfang der 2000er Jahre vereinbarten T-Com und T-Mobile Arbeitszeitkonten mit ihren Betriebsräten, die es den Beschäftigten ermöglichten, ein Zeitguthaben auf ihrem Konto aufzubauen, wenn das Anrufvolumen hoch war, und diese Zeit später abzubauen. Arcor und Vodafone hatten keine Arbeitszeitkonten, was teilweise der Intervention und Sorge der Betriebsräte geschuldet war, dass Manager solche Einrichtungen ausnutzen würden. Bei Arcor verbesserte der Betriebsrat allmählich die Planbarkeit der Arbeitszeit und half einzelnen Beschäftigten, sich im Einklang mit ihrem Zeitbedarf günstige Schichten zu sichern, während Beschäftigte bei Vodafone sich weigern konnten, ihre Arbeitseinteilung zu ändern.

(3) Die neue Praxis des Leistungsmanagements stützte sich auf Motivation durch Personalentwicklung mit Hilfe von Coaching und Schulungen anstelle von Disziplinarmaßnahmen und Entlassungen. Die Betriebsräte begrenzten individuelle Leistungskontrollen und Leistungsanreize. Diese Grenzen waren bei T-Com und T-Mobile am strengsten, wo Betriebsvereinbarungen Manager davon abhielten, die gemessene individuelle Leistung zu dokumentieren, einzelne Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihrer Leistung zu sanktionieren oder variabel nach individuellen Vertriebszielen zu entlohnen. Bei Arcor verboten Betriebsvereinbarungen auch die Überwachung des Einzelnen mit Ausnahme der Dauer von Gesprächen. Über Testanrufe zur Evaluierung der Servicequalität wurde nur auf Teamebene berichtet. Bei Vodafone war es zulässig, dass Testanrufe für Callcenter-Agenten dokumentiert wurden, aber die Einzelergebnisse waren nur für einige Trainer verfügbar, die diese Daten lediglich für Schulungen nutzen konnten. Gruppenleiter hatten somit kaum Möglichkeiten, Mitarbeitern mit schwacher Leistung harte Konsequenzen wie eine Entlassung anzudrohen.

(4) Alle vier Unternehmen führten gruppenorientierte Arbeitsorganisations- und Anreizsysteme ein. Bei T-Com und T-Mobile bestimmte die Gruppenleistung die variablen Entgeltbestandteile. Bei T-Com wurde dies für jede Arbeitsstät-

te von einem paritätisch besetzten Ausschuss von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern beaufsichtigt. Außerdem wurden die Vertriebsziele jedes Teams Bestandteil eines Tarifvertrags, und Beschäftigte konnten vor einem gemeinsamen Ausschuss Einspruch gegen diese Ziele einlegen. Teams in den Callcentern von Arcor mussten Teamberichte liefern, die Gruppenziele bestimmten. Variable Entgeltbestandteile wurden von den Gruppenleitern als Bonus zusätzlich zum Grundgehalt verteilt. Bei Vodafone hatten die Teams wöchentliche und monatliche Vertriebsziele und die Manager organisierten spezielle Teamwettbewerbe und -boni. Alle Firmen setzten einen deutlichen Akzent auf die Schaffung eines „Teamgeists“ mit regelmäßigen Teamsitzungen, Schulungen und gemeinsamen Freizeitaktivitäten.

Diese Beschäftigungspraktiken verstärkten sich gegenseitig: Begrenzungen der Überwachung erschwerten – zusammen mit einer weitgehenden Kontrolle der Beschäftigten über ihre Arbeitszeit – individualisierte, auf Bestrafung beruhende Strategien zur Motivation von Mitarbeitern. Betriebsräte spielten eine wichtige Rolle bei der Vereinbarung dieser Beschränkungen und dabei, ein gewisses Maß an Fairness beim Einsatz neuer Anreize wie zum Beispiel variabler Entgeltbestandteile zu gewährleisten.

Die Praxis der Mitbestimmung führte außerdem zu einem hohen und einheitlichen Lohnniveau und zu höherer Beschäftigungssicherheit. Die Tarifverträge waren bei T-Com mit höherer Bezahlung für alle Callcenter-Tätigkeiten und Regelungen zur Beschäftigungssicherheit am solidesten. Tarifverträge trugen aber auch bei den anderen Unternehmen dazu bei, dass die interne Ungleichheit reduziert und das allgemeine Gehaltsniveau erhöht wurde. Dabei wurden häufig komplizierte Strukturen von Einzelverträgen und variierenden Lohngruppen, die das Ergebnis von Fusionen und Ausgliederungen waren, in einfachere Strukturen mit geringerer Variation überführt. Arcor entstand zum Beispiel durch eine Reihe von Fusionen zwischen o.tel.o, germany.net und einigen kleineren städtischen Anbietern. Im Jahr 2003 wurde schließlich ein Tarifvertrag für die neue Callcenter-Tochter des Unternehmens abgeschlossen, der 16 verschiedene Tarifverträge zu zwei Verträgen zusammenführte und gleichzeitig sicherstellte, dass kein Beschäftigter in eine niedrigere Gehaltsklasse eingruppiert wurde. Nach der Eingliederung von Arcor in Vodafone (2011) existieren weiterhin zwei Tarifverträge nebeneinander, aber die Bedingungen gleichen sich allmählich an die Vodafone-Maßstäbe an.

## 4. Unternehmensrestrukturierung

Arbeitnehmervertreter spielten eine wichtige Rolle dabei, große Telekommunikationsfirmen in den späten 1990er und frühen 2000er Jahren dazu zu bewegen, in Beschäftigungssysteme zu investieren, die sich auf die Qualifikation der

Mitarbeiter und ihr Engagement bei der Produktivitätssteigerung stützen. Allerdings wurden Ende der 2000er Jahre viele dieser Errungenschaften dadurch untergraben, dass Arbeitgeber eine Reihe von Externalisierungsstrategien anwandten, die angesichts der wachsenden Konkurrenz Kostenreduktionen zum Ziel hatten. Outsourcing und die Gründung neuer Tochtergesellschaften waren zwei zunehmend beliebte Maßnahmen der Unternehmensrestrukturierung, bei denen ein Teil der Kerntätigkeit in eine neue Organisation verlagert wurde. Dies brachte Nachverhandlungen über Arbeits- und Tarifverträge mit sich. Diese Veränderungen führten zu größer werdenden Unterschieden beim Entgelt und bei den Arbeitsbedingungen sowie zu einer abnehmenden Koordination zwischen Betriebsräten. Allerdings konnten Betriebsräte nach der ersten Umstellung auch wichtige Erfolge erzielen und einige Restrukturierungsmaßnahmen teilweise rückgängig machen.

### 4.1 Outsourcing

Große Telekommunikationsfirmen sind auf externe Freidienstleister angewiesen, die Callcenter-Tätigkeiten ausüben. In den 2000er Jahren gliederten mehrere Unternehmen den größten Teil ihrer Callcenter-Tätigkeiten aus, andere die Beantwortung von Anrufen in Spitzenzeiten oder bestimmte einfache Tätigkeiten. Arcor gliederte beispielsweise verstärkt Kundengespräche zu Spitzenzeiten und am Abend, Outbound-Kampagnen<sup>3</sup> und alle Auskunftstätigkeiten aus. Bei Vodafone wurden einfache Aufgaben ausgelagert. Gewerkschaftsfunktionäre schätzten, dass bei Vodafone fast 60-70 % der Callcenter-Tätigkeiten von Externen ausgeübt werden. Dies führte aber nicht zu Personalabbau, da die internen Mitarbeiter umgeschult wurden, damit sie sich auf komplexere Aufgaben und Kundensegmente mit hoher Wertschöpfung konzentrieren konnten.

Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter unterstützten diese Maßnahmen anfangs, weil sie als sinnvoller Weg erschienen, den Druck, Löhne zu senken oder den Kundendienst außerhalb normaler Arbeitszeiten auszudehnen, zu mindern (Doellgast 2008). Vodafones Betriebsrat stimmte beispielsweise im Jahr 2000, im Gegenzug zu einem starken Beschäftigungsschutz, der Ausgliederung von Spitzen im Gesprächsvolumen und einiger Telemarketing-Kampagnen zu. Outsourcing schuf jedoch häufig neuen und unerwarteten Druck. Vodafone begann, das gesamte Wachstum bei den Kundengesprächen auszugliedern, statt die Beschäftigung innerhalb des Unternehmens auszuweiten. Interne Mitarbeiter wurden an den Freidienstleistern gemessen, was den Druck auf die Betriebsräte erhöhte, die Produktivität zu steigern und eine stärkere individuelle Leistungskontrolle zuzulassen. Ver.di einigte sich 2006 auf eine besonde- ▶

3 Outbound steht für Telefongespräche, die aktiv vom Callcenter ausgehen, um z. B. bestehende Kunden oder potenzielle Interessenten zu kontaktieren.

re Vereinbarung mit T-Mobile, die ein leistungsabhängiges Entgelt beinhaltete und die Anfangsgehälter für neue Callcenter-Mitarbeiter reduzierte, nachdem das Management in einer emotional aufgeladenen Kampagne damit gedroht hatte, alle Stellen im Kundendienst auszugliedern, falls die Vereinbarung nicht geschlossen würde.

Der zunehmende Einsatz von Freidienstleistern für frühere Kerntätigkeiten verlagerte Tausende von Stellen in Unternehmen, die in der Regel nicht an einen Tarifvertrag gebunden waren. Nur ein großer Callcenter-Freidienstleister, Walter Services, schloss einen Tarifvertrag mit ver.di ab. Dieser war erheblich schwächer als diejenigen Tarifverträge, die für die Mitarbeiter seiner wichtigsten Kunden galten, einschließlich der Deutschen Telekom (Holst 2008). Betriebsräte in großen Freidienstleistern haben tendenziell eine schwächere Bindung an Gewerkschaften und nur wenig Kontakt zu den Betriebsräten ihrer Auftraggeber. Diese Freidienstleister bezahlen in der Regel auch geringere Gehälter und stützen sich stärker auf Provisionen und leistungsabhängige Entgelte.

#### 4.2 Gründung von Tochtergesellschaften

Alternative Restrukturierungsmaßnahmen beinhalteten die Verlagerung interner Abteilungen oder ganzer Tätigkeitsfelder zu Tochtergesellschaften. Ähnlich wie Outsourcing ist dies eine organisatorische Veränderung, die es den Firmen ermöglicht, Tarifverträge neu auszuhandeln. Die Gründung von Tochtergesellschaften war bei Arcor und Vodafone noch kein Hauptelement der Restrukturierung. Allerdings kündigte Vodafone Anfang 2013 an, 2.500 Callcenter-Stellen in eine eigene Servicegesellschaft ausgliedern zu wollen. Dahinter stand die Absicht, die Einstiegsgehälter und die Tarifentgelte zu senken. Die Gewerkschaft stimmte sich mit den Betriebsräten ab und widersetzte sich diesen Plänen. Nach Verhandlungen mit dem Management konnten die Arbeitnehmervertreter diese Ausgliederung und betriebsbedingte Kündigungen im Callcenter-Bereich bis Ende Oktober 2017 abwenden.

Die Deutsche Telekom ging am aggressivsten vor, indem sie die Strategie der Gründung von Tochtergesellschaften sowohl für ihr Festnetz- als auch für ihr Mobilfunkgeschäft einführte, was zum Teil auf ihre Größe und umfassende Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung zurückzuführen war, die andere Formen der Ausgliederung beschränkten. Im März 2004 gründete die Deutsche Telekom zwei neue Tochtergesellschaften, Vivento Customer Services (VCS) und Vivento Technical Services (VTS), um für den gesamten Konzern einfache Tätigkeiten im Bereich technischer Kundendienst und in Callcentern auszuführen sowie um im Auftrag der Deutschen Telekom Dienstleistungen für externe Kunden zu erbringen. Diese neuen Unternehmen wurden aufgrund der speziellen Beschäftigungsgarantien der Deutschen Telekom gegründet. Zwischen 1995 und 2004 baute die Deutsche Telekom in ihrem Kernbereich 110.000 Stellen ab, größtenteils durch Frühverrentung, freiwillige

Abfindungen und natürliche Fluktuation. Überzählige Beschäftigte, die durch diese Maßnahmen nicht erfasst wurden, wurden in die Vivento Personal Service Agentur (PSA) transferiert, eine Beschäftigungsgesellschaft, die 2002 geschaffen worden war, um Beschäftigte in kurzfristige Arbeitseinsätze innerhalb und außerhalb der Deutschen Telekom zu vermitteln. Im Jahr 2003 war Vivento PSA bereits auf fast 20.000 Mitarbeiter angewachsen. Diese mussten zu ihrem bisherigen Gehalt beschäftigt werden.

Die VCS und die VTS wurden gegründet, um mit diesen Arbeitnehmern neue Märkte zu erschließen. Über 4.000 Beschäftigte wurden von der Vivento PSA in die beiden Tochtergesellschaften überführt. Nach dem Tarifvertrag von 2004 unterlagen die neuen Tochtergesellschaften weiterhin dem Tarifvertrag der Deutschen Telekom, wenngleich das Entgelt auf 91,25 % des früheren Gehalts der Arbeitnehmer gesenkt wurde. Während Mitarbeiter, die von anderen Unternehmen der Deutschen Telekom transferiert wurden, ihren Arbeitsvertrag beibehalten konnten, wurden neue Mitarbeiter zu weniger günstigen Bedingungen wie z. B. einem niedrigeren Einstiegsgehalt eingestellt. Im Jahr 2007 vergab die Deutsche Telekom bereits einen Teil ihrer bislang ausgelagerten Callcenter-Tätigkeiten an die VCS.

Ver.di-Vertreter waren anfangs optimistisch, dass die Vivento-Unternehmen es der Deutschen Telekom ermöglichen würden, Tausende Stellen zurück ins Unternehmen zu holen. Das Management machte jedoch rasch deutlich, dass es beabsichtigte, diese neuen Tochterunternehmen zu verkaufen. Zwischen 2006 und 2008 übertrug die Deutsche Telekom zwölf ihrer 19 VCS-Betriebe, mit 1.800 Mitarbeitern, an die Freidienstleister Walter Services und Arvato. Sie gründete 2006 auch die Vivento Interim Services als eigenständige Zeitarbeitsfirma, die anschließend im Jahr 2007 in ein Gemeinschaftsunternehmen mit Manpower überführt wurde.

Der Verkauf der Vivento-Unternehmen machte die wachsende Bereitschaft des Managements deutlich, Tätigkeiten auszugliedern. Anders als frühere Outsourcing-Strategien der Deutschen Telekom verlagerten diese Maßnahmen frühere Kernbelegschaften (und ver.di-Mitglieder) in Unternehmen mit schwächeren oder gar keinen Tarifverträgen. Dies stellte die Telekommunikationsabteilung bei ver.di bei dem Versuch, die Mitglieder zu unterstützen, die zu Callcenter-Dienstleistern transferiert wurden, vor neue Herausforderungen. Arvato (ein Unternehmen im Eigentum des als Gewerkschaftsgegner bekannten Bertelsmann-Konzerns) war gesetzlich verpflichtet, den bestehenden Tarifvertrag bis Ende 2009 einzuhalten. Das Management forderte Mitarbeiter dazu auf, anschließend Einzelverträge zu deutlich schlechteren Konditionen zu unterzeichnen, nachdem der Tarifvertrag nicht mehr angewendet werden musste. Das Jahresentgelt wurde auf 25.000 € gesenkt. Zusätzlich wurde die Arbeitszeit von 38 auf 40 Stunden erhöht, und andere Vergünstigungen wie Urlaubstage wurden gekürzt. Ver.di rief anfangs die Beschäftigten dazu auf, die neuen Verträge nicht zu unterschreiben, und versuchte stattdessen, Druck auf das Arvato-Management auszuüben, damit es

über einen Tarifvertrag verhandelt. Dabei nutzte die Gewerkschaft den Einfluss ihrer Mitglieder an den früheren VCS-Standorten, wo der Organisationsgrad weiterhin bei rund 40 % lag. Die Gewerkschaft und einzelne Mitarbeiter erfuhren allerdings starken Widerstand seitens des Managements, das inoffiziell damit drohte, die Arbeitsplätze an andere Standorte mit geringerer Gewerkschaftsunterstützung zu verlagern oder den Standort zu schließen, falls die Beschäftigten sich weigern sollten, die Einzelverträge zu unterschreiben. Die Standorte Potsdam und Freiburg, wo der Großteil der Beschäftigten nicht unterzeichnet hatte, wurden bereits am 31.12.2009 geschlossen. Nach Angaben eines Gewerkschafters wurden darüber hinaus in einigen Betrieben die „Unterzeichner“ und die „Nichtunterzeichner“ separiert. Standorte, in denen „Nichtunterzeichner“ arbeiteten, wie in Erfurt oder Schwerin, wurden nach und nach aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen, und teilweise wurde den Betriebsräten eine mangelnde Verhandlungsbereitschaft unterstellt, als diese die Wirtschaftsdaten überprüfen wollten. 2013 arbeiteten nur noch wenige Hundert ehemalige Telekom-Mitarbeiter bei Arvato, da die meisten sich umorientiert oder ihren Arbeitsplatz verloren hatten.

An den VCS-Standorten, die zu Walter Telemedien transferiert wurden, stand ver.di vor anderen Herausforderungen. Walter war der einzige Anbieter von Callcenter-Dienstleistungen, der einen Tarifvertrag mit ver.di aushandelte, aber der Preis dafür war ein „wettbewerbsfähiger“ Lohn in der Branche: Der Tarifvertrag legte den Mindeststundenlohn auf 5,11 € fest, mit einer ergänzenden leistungsabhängigen Komponente von 1-2 €. Als Walter neue Standorte von der Deutschen Telekom erwarb, gelangten die Beschäftigten – auf Grundlage einer Regelung im deutschen Recht, die eine Ausnahme von den Regeln beim Betriebsübergang vorsieht, wenn beide Unternehmen unter Tarifverträge mit derselben Gewerkschaft fallen (§ 613a BGB – Bürgerliches Gesetzbuch) – automatisch in den Geltungsbereich dieses bestehenden Tarifvertrags. Der Tarifvertrag mit Walter war von einer anderen Abteilung bei ver.di, FB 13, gegen den Widerstand der ver.di-Vertreter im FB 9, verhandelt worden. Das bedeutete, dass die Beschäftigten, die zuvor ein durchschnittliches Jahresgehalt von 33.000 € verdient hatten, eine Kürzung von rund einem Drittel hinnehmen mussten. Der Tarifvertrag mit Walter lief Ende 2007 aus und ver.di versuchte, einen neuen Tarifvertrag zu ihrem angestrebten Mindestlohn von 7,50 € abzuschließen. Walter weigerte sich, einen Tarifvertrag mit dieser Entgelthöhe in Betracht zu ziehen und begründete dies damit, dass ihn dies im Wettbewerb um Kunden gegenüber nicht-organisierten Freidienstleistern benachteiligen würde. 2009 wurde nach einer Reihe von Warnstreiks schließlich eine Einigung über regelmäßige Lohnerhöhungen und höhere Lohnsätze für Abend- und Sonntagsarbeit erzielt. Dies war zwar ein wichtiger Sieg für ver.di, aber Löhne und Arbeitsbedingungen blieben unter dem Niveau, das die Mitarbeiter bei der Deutschen Telekom genossen hatten.

Weitere Konflikte wurden durch die Ankündigung der Deutschen Telekom ausgelöst, sie plane 50.000 ihrer Stellen

im technischen Kundendienst, in der technischen Infrastruktur und bei Callcentern in drei neue Tochtergesellschaften (unter dem Namen „T-Service“) auszulagern, und durch die damit verbundene Forderung, ver.di solle über das Entgelt und die Arbeitsbedingungen neu verhandeln. Ver.di streikte zwölf Wochen lang – erstmals in der Geschichte des Unternehmens – mit starker Unterstützung der Mitglieder. Trotz dieser Demonstration der Stärke sah sich die Gewerkschaft beim Aufbau einer Verhandlungsposition einer Reihe von Schwierigkeiten gegenüber. Ver.di-Mitglieder wollten ursprünglich ihre Position im Aufsichtsrat nutzen, um der Gründung von Tochtergesellschaften entgegenzutreten, hatten damit aber keinen Erfolg. Sobald sich das Management entschieden hatte, die geplanten Restrukturierungen voranzutreiben, konnte die Gewerkschaft nach deutschem Recht keinen Streik ansetzen, um sich gegen diese Maßnahmen zu wehren. Zusätzlich plante das Management, Mitarbeiter sowohl von T-Mobile als auch von T-Com in die neuen Tochterunternehmen zu verlagern, was ihnen nach ihrer Argumentation das Recht gab, den weniger günstigen Tarifvertrag von T-Mobile ohne weitere Verhandlungen anzuwenden (insbesondere bei der neuen Callcenter-Tochter). Schließlich drohte die Deutsche Telekom öffentlich, die Dienstleistungstochter zu verkaufen, falls sie keinen günstigen Tarifvertrag erhalten könnte.

Unter dem Tarifvertrag, den die beiden Parteien schließlich 2007 aushandelten, wurden die Lohnniveaus der früheren T-Com-Mitarbeiter, die zu T-Service verlagert wurden, über 42 Monate um 6,5 % gesenkt, und die wöchentliche Arbeitszeit erhöhte sich ohne Lohnausgleich von 34 auf 38 Stunden, was insgesamt eine Absenkung des Entgelts um über 10 % ausmachte. Für bereits im Unternehmen befindliche Mitarbeiter konnte eine Sicherungsleistung vereinbart werden, die zusammen mit entsprechend hohen Tarifergebnissen in den drei Folgejahren die Absenkung von 6,5 % mehr als ausglich. Die Gehaltstabellen für neu hinzukommende Mitarbeiter blieben um 6,5 % abgesenkt. Zudem sollten neue Mitarbeiter ein Entgelt erhalten, das 30 % unter dem alten Niveau lag. Der Einsatz von variablen Entgeltbestandteilen erhöhte sich, wobei sich 15 % des Grundgehalts am Unternehmenserfolg der Deutschen Telekom und an individuellen und gruppenbezogenen Leistungszielen orientierten. Die reguläre Arbeitswoche wurde im Bereich der Callcenter-Tätigkeiten auf Samstag ausgelehnt. Das Management willigte ein, bis 2012 keine Entlassungen durchzuführen, die neuen Service-Töchter nicht vor 2010 zu verkaufen und bei T-Services 4.150 Auszubildende der Deutschen Telekom zu übernehmen.

Zudem wurden Betriebsräte, die an ihre eigenen Unternehmenskulturen gewöhnt waren, gezwungen, eine neue Struktur der Entscheidungsfindung und Kommunikation zu entwickeln. Callcenter-Tätigkeiten wurden sowohl von T-Com als auch von T-Mobile in die neue Tochtergesellschaft Deutsche Telekom Kundenservice (DTKS) verlagert; und während die Betriebsräte von T-Com regional ►

organisiert waren und von ver.di-Mitgliedern dominiert wurden, hatten die Betriebsräte von T-Mobile eine arbeitsstättenorientierte Struktur und schwächere Verbindungen zu ver.di. Allerdings konnte der Gesamtbetriebsrat der DTKS nach der ersten Umstellung einige wichtige Erfolge erzielen und insbesondere Outsourcing-Prozesse teilweise rückgängig machen, wie der nächste Abschnitt zeigt.

### 4.3 Insourcing

2010 beschäftigte die DTKS 12.000 Vollzeitbeschäftigte und 10.000 – 11.000, die in Callcentern von externen Dienstleistern angestellt waren. Es war dem Betriebsrat ein wichtiges Anliegen, diese Stellen zurückzuholen. Dafür gab es gute Argumente, wie z. B. die höhere Produktivität der DTKS-Angestellten und die bessere Qualität ihrer Arbeit. Auch der Vertrieb der DTKS erzielte in manchen Bereichen bessere Ergebnisse. Allerdings waren die Gehälter bei den externen Dienstleistern deutlich niedriger.

Ende 2010 wurde die sogenannte „Zukunftsperspektive“ entwickelt. Darin verpflichtete sich die DTKS dazu, so viel Arbeit wie möglich von externen Dienstleistern wieder ins Haus zu holen. Folglich fanden 2011, 2012 und 2013 je etwa 1.000 Einstellungen statt. Trotz Abgängen blieb daher die Zahl der internen Arbeitsplätze konstant, während die Zahl der Arbeitsplätze, die bei externen Dienstleistern eingekauft wurden, auf 6.000 – 7.000 sank.

Im Gegenzug gaben die Arbeitnehmervertreter einigen Forderungen des Managements nach, insbesondere der Einführung von Individualkennzahlen. Dies erlaubte erstmals die Überwachung von einzelnen Mitarbeitern aufgrund von individuellen „Key Performance Indicators“ (KPI), wenn auch nur als qualitätssteigernde Coaching-Maßnahmen und nicht zu Disziplinarzwecken oder, um Kontrolldruck zu erzeugen. Individualkennzahlen waren für den Betriebsrat lange ein strittiges Thema gewesen. Dennoch stimmte der Betriebsrat den individuellen Leistungskontrollen zu, bestand aber auf weiteren Absprachen, um zu verhindern, dass Führungskräfte die Mitarbeiter mit Zielvorgaben unter Druck setzen. Deshalb wurde in der Zukunftsperspektive ein neuer Führungsstil für DTKS-Callcenter festgelegt, der Mitarbeiter unterstützen und motivieren sollte. Um Teamleitern und anderen Führungskräften diese Führungsphilosophie zu vermitteln, wurden runde Tische und andere Informationsveranstaltungen organisiert.

Individualkennzahlen werden allerdings nicht als Leistungsanreize benutzt. Außer im Vertrieb haben individuelle Leistungen weiterhin keinen Einfluss auf den variablen Gehaltsanteil. Dieser folgt der Messung an Team- und Unternehmenszielen. Tatsächlich wurde 2012 eine Vereinbarung getroffen, um diesen Anteil zu verringern. Für alle Mitarbeiter, die bis dahin 30 % variablen Anteil hatten, wurde dieser auf maximal 20 % reduziert. Für die Gewerkschaft und den Betriebsrat war dies ein wichtiges Thema, zu dem es auch Arbeitskonflikte, einschließlich 14 Streiktagen, gab. Obwohl der variable Anteil nun 20 % beträgt, sind für die

Mitarbeiter nur 4-6 % tatsächlich unsicher, da individuelle und kollektive Sicherungsregelungen vereinbart wurden.

Außerdem wurde im Gegenzug zum Insourcing ein neues Arbeitszeitmodell ausgehandelt, das Spätdienst und Wochenenddienst ausweitete. Da die externen Dienstleister viele dieser Schichten abgedeckt hatten, waren diese Arbeitszeiten Grundvoraussetzung für das Insourcing. Der Betriebsrat stimmte der Neueinstellung von flexibleren Arbeitskräften wie Studenten oder anderen Arbeitnehmern zu, die überwiegend Verträge mit Arbeitszeiten erhielten, die zwischen 12 und 24 Uhr lagen.

Im Rahmen des neuen Arbeitszeitmodells wurde im Vertrieb ein Pilotprojekt eingeführt, das drei unterschiedliche Arbeitszeitoptionen umfasst:

- Mitarbeiter arbeiten nicht abends oder an Wochenenden und Feiertagen, aber sie haben wenig Einfluss auf ihre Schichten,
- Mitarbeiter haben verschiedene Schichten, ähnlich den bisherigen, die sie untereinander tauschen können, aber Arbeit an Feiertagen ist freiwillig,
- Mitarbeiter arbeiten mit einem kürzeren Planungsvorlauf (zwei Wochen).

Das dritte Modell wird als weniger attraktiv angesehen und bringt daher weitere Anreize mit sich, z. B. mehr freie Tage und 100 € Zuschlag mit freier Entscheidungsverfügung über die zusätzlichen freien Tage. Ein Test dieser Modelle begann im März 2014 mit ca. 800 Beschäftigten. Das Projekt wird zunächst bewertet und, wenn es erfolgreich ist, auf fast 11.000 Mitarbeiter national ausgedehnt. Als grobe Zielwerte gelten für Modell 1 25 % für Modell 2 65 % und für Modell 3 10 % der Mitarbeiter.

Dieser Kompromiss verdeutlicht, dass im Kerngeschäft immer noch eine starke Beschäftigtenfront besteht, mit einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und einem aktiven Betriebsrat. Für den Arbeitgeber ist es häufig einfacher, seine Strategien mit Unterstützung des Betriebsrates durchzusetzen. Allerdings musste der Betriebsrat der DTKS auch einige Zugeständnisse machen, wie z. B. Individualkennzahlen und ein verändertes Arbeitszeitmodell, um das Management zum Insourcing zu bewegen.

## 5. Schlussfolgerungen

Bis Mitte der 1990er Jahre zeichneten sich die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in der Telekommunikationsbranche durch flächendeckende Verhandlungen, starke interne Koordination und eine Tradition der Sozialpartnerschaft aus (Darbishire 1997). Die Liberalisierung des deutschen Telekommunikationsmarktes in den 1990er Jahren beschleunigte eine Reihe von Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen und Managementstrategien. Die Branche ist durch zunehmend zersplitterte Verhandlungsstrukturen, abnehmende Verhandlungsmacht der Gewerk-

schaften und zunehmende Variation beim Entgelt und bei den Arbeitsbedingungen innerhalb und zwischen Firmen gekennzeichnet.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Restrukturierung ein zentrales Element von Firmenstrategien ist, das genutzt wird, um vor einem Hintergrund verstärkten Wettbewerbs Kosten zu sparen. Die hier vorgestellten Fallstudien veranschaulichen, dass neue, stärker vernetzte oder vertikal desintegrierte Organisationsformen einen wichtigen Mechanismus darstellen, der zu einem tief greifenden Wandel der Beschäftigungssysteme führt. Trotz der formalen Stabilität beim Tarifrecht und einer gewissen Kontinuität der Tarifstrukturen innerhalb von Kernfirmen sind Gewerkschaften und Betriebsräte immer weniger in der Lage, die Arbeitsbedingungen außerhalb des Kerns zu beeinflussen. Sogar bei der Deutschen Telekom haben der Einsatz von Freidienstleistern und die Neuverhandlung von Verträgen in den Tochtergesellschaften die Variation in den Beschäftigungssystemen erhöht.

Gewerkschaften und Betriebsräte versuchen nach Kräften, mit dem Druck, den diese Arbeitgeberstrategien zur Folge haben, umzugehen. Ihre Strategien verdeutlichen die weiter bestehende Verhandlungsmacht und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertreter, die diese einfallsreich ausüben, um die Arbeitsplatzqualität zu erhalten. So konnte der Betriebsrat der Deutschen Telekom bei der Verhandlung von Arbeitszeiten oder Gehaltssicherheit einige Erfolge erzielen. Gewerkschaften, die in der Vergangenheit Outsourcing zugelassen hatten, haben ihre Strategien anschließend geändert, um Insourcing zu ermöglichen und die Regulierung auf Freidienstleister auszuweiten. Die formale Rolle der deutschen Betriebsräte bei der Entscheidungsfindung des Managements wird in der nahen Zukunft wahrscheinlich nicht infrage gestellt, da Manager auf diese Verhandlungsstrukturen angewiesen sind, um die Zustimmung und Mitarbeit der Beschäftigten bei neuen Maßnahmen zur Reorganisation von Kerntätigkeiten zu gewährleisten (Blutner et al. 2002).

Angesichts des wachsenden Kostendrucks und des drohenden Outsourcings sehen sich Arbeitnehmer gleichzeitig gezwungen, einigen Forderungen des Managements nachzugeben. Dieser Trend ist in der Telekommunikation infolge der Tradition direkter Tarifverhandlungen mit einzelnen Arbeitgebern und des Fehlens eines Branchentarifvertrages besonders ausgeprägt. Er steht jedoch auch im Einklang mit den Ergebnissen jüngerer Studien in anderen Branchen. Prozesse der vertikalen Desintegration haben koordinierte Tarifverhandlungen in der deutschen Automobilindustrie (Doellgast/Greer 2007; Holst 2014; Benassi/Dorigatti i. E.; Jürgens et al. 2003), im Maschinen- und Anlagenbau (Helfen/Nicklich 2013), im Gesundheitssektor (Greer 2008) und in der Logistik (Plehwe 2001) geschwächt. Dies legt nahe, dass die Ergebnisse, die hier vorgestellt wurden, allgemeinere Tendenzen in der deutschen Wirtschaft darstellen, wobei die Verwischung von Branchengrenzen und das Wachstum neuer gewerkschaftsfreier oder kaum gewerkschaftlich organisierter Branchen es den Gewerkschaften auf Branchenebene zunehmend erschweren, koordinierte Tarifverhandlungen über komplexe Zulieferer-Netzwerke hinweg zu organisieren.

Unsere Befunde schließen außerdem an die Literatur über die Rolle der Gewerkschaften im institutionellen Wandel und der Entwicklung von Ungleichheit in Deutschland an (Jaehring/Méhaut 2012; Flecker/Hermann 2012; Streeck 2009). Es wird bisweilen behauptet, dass Gewerkschaften zur Dualisierung beigetragen haben, indem sie das Management bei seinen Bemühungen, Arbeit zu externalisieren, unterstützt haben, um Kernbelegschaften zu schützen (Hassel 2013). Gleichzeitig geraten diese Kernbelegschaften durch den Einsatz von flexibleren und kostengünstigeren Mitarbeitern bei den Wettbewerbern zunehmend unter Druck (Eichhorst/Marx

2011). Unsere Analyse zeigt, dass Gewerkschaften und Betriebsräte versuchen, sich diesen Herausforderungen zu stellen, indem sie auf manche Forderungen seitens des Arbeitgebers nach Kostensenkungen eingehen, gleichzeitig aber neue Strategien entwickeln, um die Kontrolle der Arbeitnehmer über ihre Arbeit und die Arbeitsplatzqualität zu verteidigen.

Dennoch legen diese Ergebnisse nahe, dass die Arbeitnehmervertreter eine zunehmend schwächere Rolle bei der Gestaltung der Strategien des Managements und der Ergebnisse für die Beschäftigten in der deutschen Telekommunikationsbranche spielen werden. Eine Trendumkehr würde voraussetzen, dass koordinierte Tarifverhandlungen wieder eingeführt werden, idealerweise sowohl für Großunternehmen als auch für ihre Freidienstleister. Telekommunikationsgewerkschaften in anderen europäischen Ländern mit einer stärkeren staatlichen Intervention bei den Arbeitsbeziehungen haben branchenweite Strukturen für Tarifverhandlungen geschaffen. Zum Beispiel verpflichten die Allgemeinverbindlichkeit in Frankreich und die Pflichtmitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden in Österreich alle Unternehmen in der Telekommunikationsbranche, Tarifverträge einzuhalten, die von Kernunternehmen ausgehandelt werden (Doellgast et al. 2013). Die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland dürfte dazu beitragen, Mindeststandards zu erhöhen, aber keinen Einfluss auf den Geltungsbereich von Tarifverträgen haben. Ohne die Entwicklung neuer Mechanismen zur Gewährleistung von Mindestarbeitsbedingungen wird der Wettbewerb zwischen Investitionsstandorten weiterhin die Institutionen koordinierter Tarifverhandlungen aushöhlen, die traditionell eine egalitäre Lohnstruktur und die Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen über Restrukturierungen gestützt haben. ■

## LITERATUR

- Althaus, S.** (2000): Deutsche Telekom income falls 45 %, in: Financial Times vom 21.01., S. 26
- Behrens, M.** (2011): Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten, Berlin
- Benassi, C./Dorigatti, L.** (i. E.): Straight to the core: Explaining union responses to the casualisation of work: The IG Metall campaign for agency workers, in: British Journal of Industrial Relations (im Erscheinen)
- Blutner, D./Brose, H.-G./Holtgrewe, U.** (2002): Telekom. Wie machen die das?, Konstanz
- Bosch, G./Weinkopf, C.** (Hrsg.) (2008): Low wage work in Germany, New York
- Bundesnetzagentur** (2011): Tätigkeitsbericht Telekommunikation 2010/2011, [http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2011/Taetigkeitsbericht-T-K20102011.pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2011/Taetigkeitsbericht-T-K20102011.pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=2).
- Barbshire, O.** (1997): Germany, in: Katz, H. C. (Hrsg.): Telecommunications: Restructuring work and employment relations worldwide, Ithaca, S. 189–227
- Doellgast, V.** (2008): National industrial relations and local bargaining power in the US and German telecommunications industries, in: European Journal of Industrial Relations 14 (3), S. 265–287
- Doellgast, V.** (2009): Still a coordinated model? Market liberalization and the transformation of employment relations in the German telecommunications industry, in: Industrial and Labor Relations Review 14 (1), S. 3–23
- Doellgast, V./Greer, I.** (2007): Vertical disintegration and the disorganization of German industrial relations, in: British Journal of Industrial Relations 45 (1), S. 55–76
- Doellgast, V./Sarmiento-Mirwaldt, K./Benassi, C.** (2013): Alternative routes to good jobs in the service economy: A comparison of employment restructuring and HRM strategies in incumbent telecommunications firms, ESRC Grant RES-061-25-0444 final project report
- Economist** (2002): Ringing the changes, in: Economist.com/Global Agenda, 18.07.
- Economist** (2008): Bad connection: A class action of sorts for Germany's disillusioned shareholders, 10.04.

- Eichhorst, W./Marx, P.** (2011): Reforming German labor market institutions: A dual path to flexibility, in: *Journal of European Social Policy* 21 (1), S. 73–87
- Flecker, J./Hermann, C.** (2012): Privatization of public services: Impacts for employment, working conditions, and service quality in Europe, New York
- Greer, I.** (2008): Social movement unionism and social partnership in Germany, in: *Industrial Relations* 47 (4), S. 602–624
- Hall, P.A./Soskice D.** (Hrsg.) (2001): *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford
- Hassel, A.** (2013): The paradox of liberalization — understanding dualism and the recovery of the German political economy, in: *British Journal of Industrial Relations* 52 (1), S. 57–81
- Helfen, M./Nicklich, M.** (2013): Dienstleistungsorientierte Projektifizierung und tarifpolitische Fragmentierung: Zwei Fallstudien aus dem Maschinen- und Anlagenbau, in: *Industrielle Beziehungen* 20 (2), S. 142–161
- Holst, H.** (2008): The political economy of trade union strategies in Austria and Germany: The case of call centres, in: *European Journal of Industrial Relations* 14 (1), S. 25–45
- Holst, H.** (2014): 'Commodifying institutions': Vertical disintegration and institutional change in German labour relations, in: *Work Employment & Society* 28 (1), S. 3–20
- Höpner, M.** (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland, Frankfurt a. M.
- Jaehrling, K./Méhaut, P.** (2012): Varieties of institutional avoidance: employers' strategies in low-waged service sector occupations in France and Germany, in: *Socio-Economic Review* 11 (4), S. 687–710
- Jürgens, U./Meissner, H.-R./Renneke, L./Sablowski, T./Teipen, C.** (2003): Paradigmenkonkurrenz der Industriegovernance zwischen neuer und alter Ökonomie, in: *Industrielle Beziehungen* 10 (3), S. 393–417
- Kitschelt, H./Streeck, W.** (Hrsg.) (2004): *Germany: Beyond the stable state*, Portland, OR
- Matuschek, I./Arnold, K./Voss, G. G.** (2006): *Subjektivierete Taylorisierung: Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit*, München und Mering
- Plehwe, D.** (2001): Arbeitspolitische Probleme ungleicher Reorganisation. Zur Veränderung der Arbeit in Logistiknetzwerken, in: *Industrielle Beziehungen* 8 (1), S. 55–82
- Sako, M./Jackson, G.** (2006): Strategy meets institutions: The transformation of labor relations at Deutsche Telekom and NTT, in: *Industrial and Labor Relations Review* 59 (3), S. 347–366
- Schröder, L.** (2007): Der Tarifkonflikt bei der Deutschen Telekom AG, in: *WSI-Mitteilungen* 60 (9), S. 515–518, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_24963\\_24967.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_24963_24967.htm)
- Streeck, W.** (1991): On the institutional conditions of diversified quality production, in: Matzner, E./Streeck, W. (Hrsg.): *Beyond keynesianism: The socio-economics of production and full employment*, Aldershot, S. 21–61
- Streeck, W.** (2009): *Re-forming capitalism: Institutional change in the German political economy*, Oxford
- Turner, L.** (1991): *Democracy at work: Changing world markets and the future of labor unions*, Ithaca

---

**AUTORINNEN**

**VIRGINIA DOELLGAST** ist Associate Professor für vergleichende industrielle Beziehungen an der London School of Economics. Arbeitsschwerpunkte: Mitbestimmung, Arbeitsorganisation, Dienstleistungsarbeit, Qualität der Arbeit.

@ v.l.doellgast@lse.ac.uk

---

**KATJA SARMIENTO-MIRWALDT** ist Dozentin für Politikwissenschaft an der Brunel University London. Arbeitsschwerpunkte: Europäische Politik, Politische Kommunikation.

@ katja.sarmiento-mirwaldt@brunel.ac.uk

---