

Kalkowski, Peter; Helmer, Matthias; Mickler, Otfried

**Book**

## Telekommunikation im Aufbruch: Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 50

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kalkowski, Peter; Helmer, Matthias; Mickler, Otfried (2001) :  
Telekommunikation im Aufbruch: Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse,  
edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 50, ISBN 3-93514-522-5, Hans-Böckler-Stiftung,  
Düsseldorf

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/116305>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

50

*Peter Kalkowski  
Matthias Helmer  
Otfried Mickler*

# Telekommunikation im Aufbruch

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Peter Kalkowski  
Matthias Helmer  
Otfried Mickler*

# **Telekommunikation**

## **im Aufbruch**

**Wandel der Arbeits-  
strukturen und  
Beschäftigungsverhältnisse**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 50

© Copyright 2001 by Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf  
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2001  
ISBN 3-935145-22-5  
Bestellnummer: 13050

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>VORBEMERKUNG</b>	<b>7</b>
<b>1. BRANCHENKONTUREN UND BRANCHENENTWICKLUNG</b>	<b>9</b>
1.1. Liberalisierung der Märkte für TK-Dienstleistungen	10
1.2. Beschäftigung	11
1.3. TK-Netzbetreiber und Dienstanbieter: Marktentwicklung	13
1.4. Teilmärkte: Festnetz – Mobilfunk – Internet	15
1.5. Wertschöpfungsketten im Wandel	18
1.6. Beschäftigte in der Informationswirtschaft	23
1.7. Ausblick	24
<b>2. ORGANISATIONSGESTALTUNG ZWISCHEN STABILITÄT UND WANDEL</b>	<b>31</b>
2.1. Einleitung: Strategische Unsicherheiten – Anforderungen an die Prozessdefinition	31
2.2. Reorganisation bei den Newcomern	33
2.3. Reorganisation bei der DTAG	38
2.4. Schwierigkeiten bei der Organisationsgestaltung	44
2.5. Resümee	47
<b>3. ARBEITSSTRUKTUREN</b>	<b>49</b>
3.1. Vertrieb und Kundenservice	52
3.2. Technischer Service	56
3.3. Technik	59
3.4. IT-Bereich	61
3.5. Resümee	63
<b>4. PERSONALSTRUKTUREN, QUALIFIKATIONS- STRUKTUREN UND PERSONALENTWICKLUNG – ANFORDERUNGEN, PROBLEME, DEFIZITE</b>	<b>65</b>
4.1. Personal- und Qualifikationsstrukturen	65
4.2. Personalentwicklung	71
4.3. Resümee und Ausblick	76

<b>5. NEUE STEUERUNGSMITTEL – KOOPERATIVE FÜHRUNGSKULTUR ODER FORMWANDEL DER BÜROKRATIE?</b>	<b>79</b>
5.1. Das Konzept	79
5.2. Die Praxis – Eine kritische Bestandsaufnahme	82
5.3. Resümee	91
<b>6. ARBEITSZEITGESTALTUNG: AUSDIFFERENZIERUNG VON REGELUNGEN UND ARBEITSZEITPRÄFERENZEN</b>	<b>93</b>
6.1. Anspruch und Verheißung, flexibler Arbeitszeitmodelle	93
6.2. Arbeitszeitmodelle – Grundtypen	95
6.3. Arbeitszeitregelungen in den einzelnen Tätigkeitsbereichen	97
6.4. Flexible Arbeitszeitsysteme in der betrieblichen Realität	98
6.5. Handlungsbedingungen der Interessenvertretung	103
<b>7. ENTGELTGESTALTUNG: ENTSTANDARDISIERUNG, AUSDIFFERENZIERUNG UND LEISTUNGSORGANISATION</b>	<b>107</b>
7.1. Ausgangsbedingungen bei der Entgeltgestaltung	107
7.2. Grundentgeltfindung und Leistungsorientierung	112
7.3. Verteilung variabler Entgeltbestandteile nach Beschäftigungsgruppen und Tätigkeitsbereichen	119
7.4. Auswirkungen neuer Entlohnungsformen	122
7.5. Resümee und Ausblick	125
<b>8. ARBEITSBEZIEHUNGEN UND AKTIONSFELDER DER INTERESSERVERTRETUNG</b>	<b>127</b>
8.1. Konkurrierende Gewerkschaften	127
8.2. Verhältnis von Beschäftigten und Betriebsräten zu Gewerkschaften	129
8.3. Neue Formen der Arbeitsregulation – Folgen für die Arbeitsbeziehungen	132
8.4. Weitere Ansatzpunkte für die kollektive Interessenvertretung	135

8.5. Reform des Betriebsverfassungsgesetzes	137
8.6. Resümee: Vom Kollektiv- zum Unternehmens- und Individualmodell?	139
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>141</b>





Der vorliegende Text präsentiert wesentliche Ergebnisse des Forschungsprojekts »Die Telekommunikationsindustrie im Aufbruch: Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse«, das vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung, von November 1998 bis Juli 2000 durchgeführt wurde. Da diese Branche als Folge der Deregulierung gerade massive Umbrüche der Märkte, der Unternehmensorganisation und der Personalstrukturen erlebte und ihre Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse von den Sozialwissenschaften nahezu unerforscht geblieben waren, musste die Untersuchung den Gegenstand mit einem breiten Fragehorizont einkreisen und als exploratorische Studie angelegt werden. Es galt, die Topographie einer sich rasch verändernden Zukunftsindustrie auszumessen, um die absehbaren Entwicklungstrends, die Chancen und Risiken für die Beschäftigten vorzeitig zu erkennen und dabei die Kenntnisse über die Veränderung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in den Telekommunikationsunternehmen zu vermehren. Dies auch in der Absicht, Grundlagen für anschließende vertiefende Studien in wichtigen Problemereichen der Telekommunikationsarbeit zu schaffen und so weiterführende Untersuchungen gezielter positionieren zu können.

Die einstmals relativ eindeutigen Konturen der TK-Branche sind in Auflösung begriffen. Die Telekommunikation verschmilzt mit der Informationstechnik, dem Internet, der Medienindustrie usw. Es gibt unterschiedliche Ansätze, dieser Konvergenz auch begrifflich Rechnung zu tragen und Daten für den sich formierenden Wirtschaftssektor zu aggregieren. So wird beispielsweise von TIMES-Märkten (TIMES = Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment, Sicherheitsdienstleistungen), Informationswirtschaft oder Telekommunikationsindustrie gesprochen. Wir werden diese Begriffe, die jeweils bestimmte Facetten akzentuieren, im Folgenden zwar auch benutzen. Die Darstellung der Branchenkonturen im ersten Kapitel orientiert sich jedoch an den Berichten der Regulierungsbehörde, in deren Fassung die Branche aus den Teilmärkten Telekommunikations-Geräte sowie Festnetz, Mobilfunk und Internet (Netzbetreiber und/oder Diensteanbieter) besteht.

Unsere Untersuchung konzentriert sich auf TK-Unternehmen, die alle sowohl Netze betreiben als auch Telekommunikationsdienste anbieten (»Netzbetreiber«). Wir führten unsere empirischen Erhebungen zwischen November 1998 und

Dezember 1999 in 11 Telekommunikationsbetrieben durch. Vier davon gehören zur DTAG (zwei regionale Niederlassungen und zwei Tochterunternehmen), hinzu kommen fünf Betriebe von neuen überregionalen Wettbewerbern und zwei City-Carrier. In diesen Betrieben waren alle wesentlichen Telekommunikationsfunktionen und Arbeitsfelder versammelt, so dass es uns möglich war, eine erste »Landkarte« der Arbeitsstrukturen bei TK-Netzbetreibern zu erstellen.

Wir führten in den Betrieben insgesamt 150 intensive Gespräche mit Führungskräften aller Ebenen, mit Betriebsräten, Technikern, Sachbearbeitern und Sachbearbeiterinnen. Angesichts des enormen Wachstums der neuen Unternehmen und der massiven Reorganisationsprozesse in dieser Zeit verzögerte sich anfangs der Betriebszugang für unsere Untersuchung. Das beeinträchtigte jedoch insgesamt nicht den geplanten Umfang und die Tiefe der Erhebungen. Die Gespräche zeichneten sich überwiegend durch große Offenheit, kritische Reflexion und geduldige Informationsbereitschaft aus. Wir danken hiermit unseren Gesprächspartnern und hoffen, dass dieser Bericht betrieblichen Praktikern und Betriebsräten über das hinaus, was sie sowieso schon wussten, zur Anregung und Orientierung bei der Gestaltung von Organisation und Arbeitsbedingungen dienen mag. Die Buchfassung des ausführlichen Forschungsberichts ist für Mitte 2001 geplant.

# 1. BRANCHENKONTUREN UND BRANCHENENTWICKLUNG

---

Die deutsche Telekommunikationsindustrie sieht sich seit ihrer Liberalisierung einem hochdynamischen Preis-, Technologie- und Qualitätswettbewerb ausgesetzt, der bestehende Unternehmen bereits stark verändert hat, und in dessen Folge eine Reihe neuer Unternehmen entstanden sind. Es wandeln sich auch die Wertschöpfungsmuster und verschieben sich die Branchenkonturen, diskutiert wird die mögliche Verschmelzung von Telekommunikation mit der IT- und der Medienindustrie zur TIMES-Industrie. Alles das hat erhebliche Auswirkungen auf die Organisations- und Personalstrukturen, auf die Arbeitsfelder und Beschäftigungsverhältnisse der Beschäftigten der TK-Unternehmen.

Weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass allgemein bekannt ist, worüber gesprochen wird, wenn von der Telekommunikationsbranche die Rede ist, referieren wir in diesem Abschnitt zunächst einige Daten, die Aufschluss geben über die Branchenkonturen an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Im Anschluss daran gehen wir darauf ein, wie sich gegenwärtig die Wertschöpfungsketten (als Basis veränderter Geschäftsmodelle) in der Branche verändern und schließen dieses Kapitel mit einem Ausblick über die Entwicklungsperspektiven der TK-Branche (Szenarien).

## **1.1. LIBERALISIERUNG DER MÄRKTE FÜR TK-DIENSTLEISTUNGEN**

### **Sprachtelefondienstleistungen**

1. Januar 1998      Öffnung der Märkte für Sprachtelefondienstleistungen  
Bis August 1999    Erteilung von 144 Sprachtelefondienstlizenzen

### **Mobilfunkdienstleistungen**

- Februar 1990      Öffnung des Marktes für Mobilfunkdienstleistungen  
Mannesmann Mobilfunk erhält Lizenz für digitalen Mobilfunk  
Mai 1993          E-Plus erhält Lizenz für digitalen Mobilfunk  
Mai 1997          VIAG Interkom erhält Lizenz für digitalen Mobilfunk

### **Internetzugangsdienste**

- Juli 1989          Öffnung des Marktes für Mehrwertdienste  
1995 bis Mitte 1999    Registrierung von rund 1000 Anbietern von Internetzugangsdiensten.

Quelle: WIK, Entwicklung der Märkte für Telekommunikationsdienstleistungen, 2.11.1999.

## 1.2. BESCHÄFTIGUNG

### 1.2.1. Beschäftigung in der Telekommunikation TK-Geräteproduktion und Dienstleister<sup>1</sup>

*TK-Geräteproduktion (Ausrüster):*

Beschäftigte TK-Geräteproduktion (Ausrüster) 1999: 101.000

Von 1997 bis 1999 fast konstante Beschäftigtenanzahl<sup>2</sup>

*TK-Dienstleister (inkl. Online-Dienste)*

Beschäftigte im TK-Dienstleistungsmarkt 1998: 219.000

Beschäftigte im TK-Dienstleistungsmarkt 1999: 226.200 + 3,0 %

Beschäftigte im TK-Dienstleistungsmarkt 2000: 234.000 + 3,5 %

(Prognose RTP)

Abbau Arbeitsplätze DTAG 1999: - 7.000

Beschäftigte DTAG 1998: 179.200 - 6,0 %

Beschäftigte DTAG 1999: 172.200 - 4,0 %

Aufbau Arbeitsplätze bei DTAG Wettbewerbern: +13.500

Beschäftigte DTAG Wettbewerber 1998: 40.500

Beschäftigte DTAG Wettbewerber 1999: 54.000

Beschäftigte bei Betreibern von Mobilfunknetzen 1999: 21.200

Beschäftigte bei Betreibern von Festnetzen – ohne DTAG: 25.000

Prognose RTP bis Ende 2000: (Gegenüber 1999)

Beschäftigte Mobilfunkdienst: + 8.600 (+ 41,0 %)

Beschäftigte Festnetzbetreiber: +6.000 (+ 24,0 %)

1. Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RTP) Halbjahresbericht 2000.

2. Vgl. Aktionsprogramm der Bundesregierung »Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts«, Bonn 1999.

Die Beschäftigungsbilanz der TK-Branche war im Saldo 1999 positiv: Gegenüber 1998 arbeiteten Ende 1999 mehr als 6.000 zusätzlich Beschäftigte im Markt für TK-Dienstleistungen. Die positiven quantitativen Beschäftigungseffekte in diesem Segment verdanken sich vor allem der Entwicklung des Mobilfunk- und Online-Marktes.

### 1.2.2. Beschäftigte bei der DTAG\*

Ende 1994:	230.000 Beschäftigte
Anfang 2000:	170.000 (- 60.000)
Mitte 2000:	195.600 (+ 5.600)

#### *Auszubildende*

- In den Jahren von 2000 bis 2002 will der Konzern bundesweit 1.000 zusätzliche Lehrstellen anbieten (Schwerpunkt IT-Berufe).
- Im Jahr 2000 bietet die DTAG fast 3.500 neue Ausbildungsplätze an. Insgesamt gibt es bei der DTAG im Jahr 2000 8.246 Auszubildende, davon 3.892 in den neuen IT-Berufen.
- Im Jahr 2002 werden mehr als 10.000 Auszubildende eine qualifizierte Ausbildung erhalten.

#### *Verteilung der Beschäftigung im Unternehmen (Ende Juni 2000)*

Konzernbeschäftigte:	195.000 davon:
- Muttergesellschaft DTAG:	133.100
- Inländische Tochtergesellschaften:	38.400
- Auslandstochtergesellschaften und sonstige Beteiligungen:	24.100
Konzernbeschäftigte Anfang 2001:	230.000 (inkl. Auslandsbeteiligungen)

\* Quelle: DTAG Personalbericht 2000.

Die Ausweitung des Personalbestandes der DTAG geht auf Zukäufe und zu einem geringeren Teil auf Neueinstellungen zurück. Treiber für Neueinstellungen sind in erster Linie die Wachstumsraten im Mobilfunk und bei Online-Diensten. Während die Tochtergesellschaften T-Mobil und T-Online personell erweitert werden, baut die Telekom in der Festnetzsparte weitere 6.000 Stellen ab.

Mitte 2000 erklärte der Personalvorstand, das Unternehmen werde voraussichtlich im Geschäftsjahr 2000 10.000 neue Mitarbeiter einstellen. Die Stellenausweitung durch den Erwerb des Systemhauses debis (von Daimler Chrysler mit über 20.000 Beschäftigten) war in der Prognose noch nicht berücksichtigt. Von den 230.000 Konzernmitarbeitern Anfang 2001 ist ein Fünftel im Ausland beschäftigt (Stichwort »Internationalisierung des Konzerns«).

### 1.3. TK-NETZBETREIBER UND DIENSTEANBIETER: MARKTENTWICKLUNG

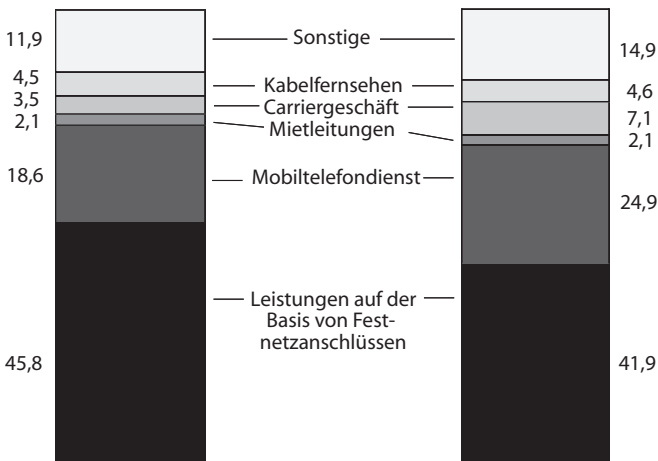
Die Regulierungsbehörde stellte im Bericht vom Juni 1999 fest, dass der TK-Dienstleistungsmarkt »nach wie vor – aller Multimedia-Rhetorik zuwider – durch feste und mobile Sprachdienste geprägt« ist.

#### Marktvolumen – Marktanteil – Marktentwicklung

- Das durchschnittliche Jahreswachstum lag in den 90er Jahren bei ca. 8 %.  
1999 ist das Umsatzvolumen um 10 % gestiegen  
(von 86 Mrd. DM auf 95 Mrd. DM, trotz zum Teil erheblicher Preissenkungen).
- Das Wachstum verdankt sich größtenteils der Entwicklung des Mobilfunkmarktes.  
In ihm stieg die Anzahl der Teilnehmer gegenüber dem Vorjahr 1999 um 70 %.
- Für das Jahr 2000 wird eine weitere Expansion des Marktes für TK-Dienste und ein Umsatz von deutlich mehr als 100 Mrd. DM erwartet.
- Der Einsatz neuer Technologien veranlasst weiterhin intensive Investitionstätigkeit.

#### Verteilung des Marktvolumens TK-Dienstleistungen

(Umsatzerlöse in Mrd. DM)



### Zur Anbieterstruktur

- 1999 gab es ca. 1.800 Anbieter von TK-Dienstleistungen (über 1.000 Internet Service Provider). Die meisten neuen Anbieter im Bereich Sprachtelefondienst und Internet.
- Bis Ende Juni 2000 erhielten 305 Unternehmen eine Netz- und Sprachtelefondienst-Lizenz.

	Anzahl:	Lizenzen	Lizenznehmer
Lizenzklasse 3 (Übertragungswege):		559	250
Lizenzklasse 4 (Sprachtelefondienst):		321	173

- Diese 880 Lizenzen befinden sich in der Hand von 305 Unternehmen.
- 91 davon sind Ausgründungen von Energieversorgungsunternehmen bzw. Stadtwerken.
- 19 Lizenzen der Klasse 3 wurden im bundesweiten Lizenzgebiet verteilt.
- 60 Lizenzen der Klasse 4 wurden im bundesweiten Lizenzgebiet verteilt.



## **1.4. TEILMÄRKTE: FESTNETZ – MOBILFUNK – INTERNET**

### **1.4.1. Festnetz**

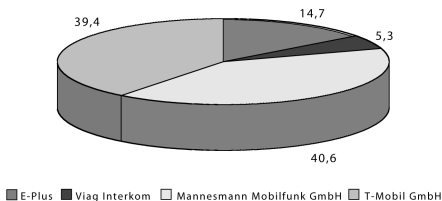
- Rund 150 Unternehmen bieten TK-Dienstleistungen auf Basis von Festnetzanschlüssen an. Über 90 davon betreiben eigene Netze.
- Das Verkehrsvolumen im Festnetz ist 1999 um 17 % gestiegen. Der beschleunigte Zuwachs beruht in erster Linie auf der Steigerung von Verbindungen ins Internet und die Mobilnetze.
- Von 1997 bis 2000 wird der Festnetzverkehr voraussichtlich um 50 % steigen.
- Im Jahr 2000 kann im Festnetzsegment mit Umsätzen auf dem Niveau von 1999 gerechnet werden (über 40 Mrd. DM).
- Der Anteil der neuen Wettbewerber am Verkehrsvolumen inländischer Ferngespräche, Auslandsgesprächen und Gesprächen von Festnetzen in Mobilnetze beträgt über 40 %.
- Inzwischen hat ca. ein Viertel der Gesamtbevölkerung die Möglichkeit, den Teilnehmeranschluss von Wettbewerbern der DTAG zu beziehen, die dafür ggf. Mietleitungen der DTAG nutzen.
- Der Anteil der neuen Wettbewerber am Verkehrsvolumen im Ortsgesprächsmarkt betrug Mitte 1999 ca. 5 %.
- Ab dem Jahr 2000 werden verstärkt drahtlose Festnetzanschlüsse installiert (Wireless Local Loop). Zur Intensivierung des Wettbewerbs im Ortsnetz trägt auch bei, dass die DTAG ihre Kabelnetze veräußert, über die (entsprechende Investitionen vorausgesetzt) der Massenmarkt mit Sprachtelefondiensten, Internetzugängen und anderen breitbandigen Diensten versorgt werden kann. 85 % (Fernseh-)Haushalte können bereits an das Kabelnetz angeschlossen werden. Zur Anwendungsreife gebracht werden auch Endkundenzugänge über das Stromnetz (Powerline).

### 1.4.2. Mobilfunk

- Der Mobilfunkmarkt ist aufgrund knapper Frequenzen hoch konzentriert («enges Oligopol»).
  - 1999 bieten 17 Unternehmen Mobilfunkdienste an, 13 davon sind Service Provider/Reseller. 1999 beträgt der Anteil der Serviceprovider am Mobilfunkmarkt (Umsatz) 22 %.
  - Die Wachstumsrate für das Jahr 1999 (Zahl der Anschlüsse) betrug 70 %.
  - 1998 kamen auf hundert Einwohner 12 Mobiltelefone, 1999 waren es 29. Ende 2000/Anfang 2001 wird mit 48 – 50 Mill. Mobilfunkteilnehmern gerechnet. Die Zahl der Festnetzanschlüsse würde damit deutlich überschritten.
  - Die RTP prognostiziert dem Mobilfunk für das Jahr 2000 ein Umsatzplus von 23 % (unter Berücksichtigung zu erwartender Tarifsenkungen und einer Degression des durchschnittlichen Jahresumsatzes pro Teilnehmer).
- Die vier Netzbetreiber Mannesmann Mobilfunk, T-Mobil, Viag Interkom und E-Plus hatten Ende 1999 32,5 Mill. Teilnehmer. Debitel war (Mitte 1999) mit einem Anteil von 14 % am Gesamtmarkt der größte Service Provider und rangierte damit noch vor dem Netzbetreiber E-Plus mit 9 %.

#### Relativer Marktanteil der Netzbetreiber Ende Juni 2000

(Anzahl der Teilnehmer in %)



Beschäftigung	Ende 1998	Ende 1999
Netzbetreiber:	18.500	21.200
Service Provider:	5.800	7.100
Beschäftigte insgesamt:	24.300	28.300
RTP Prognose Ende 2000:		38.000

Im Jahr 1999 stieg die Anzahl von Funkbasisstationen von 26.000 auf 43.350 (+ 67 %). Investitionen in Mobilfunknetze: 1999 5 Mrd. DM, RTP-Prognose für 2000: 5,6 Mrd. (ohne UMTS).

### **1.4.3. Internet/Online**

- Die Anzahl der Internet Service Provider ist von ca. 150 1995 auf ca. 1.000 im Jahr 1998 gestiegen. Davon sind ca. 150 überregional tätig.
- Mitte 2000 hatten 7 bis 8 Mill. Haushalte einen Internetzugang, über die sich ca. 20 Mill. Nutzer (Schätzung) einwählen. (Internetnutzer Ende 1999: 14 Mill., RTP-Prognose Ende 2000: 25 Mill.)
- Die drei größten Online-Anbieter sind T-Online, AOL und Compuserve. Knapp die Hälfte aller Internetnutzer nutzt einen dieser großen Anbieter. Ende 1999 waren das 6 Mill. Die RTP geht davon aus, dass es Ende 2000 fast 9 Mill. sein werden.
- Erwartet wird, dass E-Commerce zu einer Intensivierung der Internet-Nutzung führt. Die ausschließliche Bereitstellung von Internetzugängen gilt als ein wenig zukunftsfähiges (profitables) Geschäft. Die Unternehmen sind deshalb bemüht, in Verbindung damit weitere Dienste und Inhalte anzubieten (eigenständig oder in Kooperation mit anderen).

## 1.5. WERTSCHÖPFUNGSKETTEN IM WANDEL

TK-Anbieter lassen sich entsprechend der von ihnen verfolgten Marktstrategie unterscheiden. Die beiden folgenden Tabellen zeigen jeweils ein Schema, mit dem sich TK-Anbieter klassifizieren lassen.

	Transport	Vermittlung	Dienste	Vertrieb
Netzbetreiber	X	X	X	X
Switched Reseller *		X	X	X
Switchless Reseller			X	X
Händler				X

\* Switche sind Netzwerkkomponenten, die Schalt- und Vermittlungsfunktionen ausführen.

Quelle: Ehrmann 1999

Wertschöpfungsstufen:	Infrastruktur	Basisdienste	Mehrwertdienste
Geographischer Fokus:	Lokal	National	International
Kundenfokus:	Privatkunden	Geschäftskunden	Carrier's Carrier*

\* Infrastrukturangebot für (andere) Netzbetreiber.

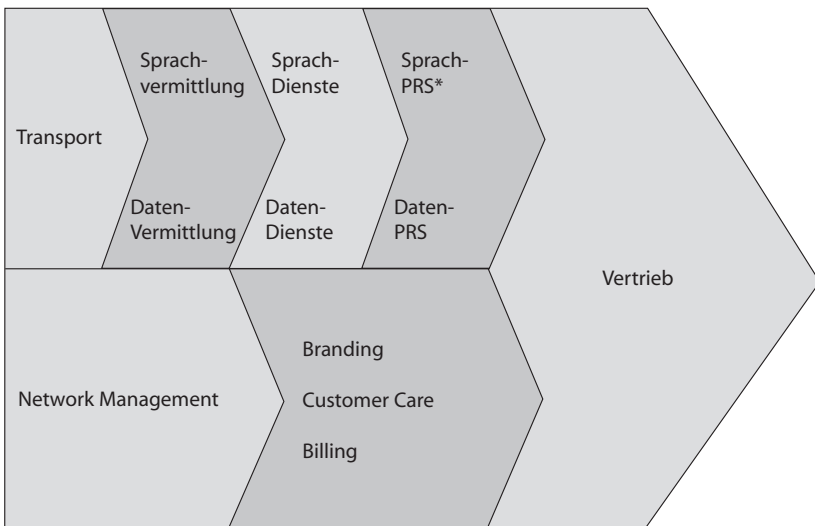
Quelle: Booz-Allen & Hamilton 1996

Wir haben uns mit unserer Untersuchung auf Netzbetreiber konzentriert, d. h. auf Unternehmen, die auf der Basis eigener Netzinfrastrukturen TK-Dienste anbieten. Auf diesen Strategietypus bezieht sich auch die folgende Darstellung. Netzbetreiber repräsentieren zwar nicht die TK-Branche in ihrer Gesamtheit, sind (bislang jedenfalls) aber so etwas wie der Kern der Branche. Die Fokussierung auf Netzbetreiber ist auch dem Erkenntnisinteresse unserer explorativen Untersuchung geschuldet, eine Landkarte grundlegender TK-Funktionen zu erstellen (vgl. Kapitel 3. »Arbeitsstrukturen«). Während bei den Netzbetreibern alle wesentlichen Funktionen versammelt sind, ist das etwa bei Unternehmen, die nur Netzinfrastrukturen anbieten (aber keine Dienste) oder bei Resellern (ohne eigene Netzinfrastrukturen) nicht der Fall.

Die Mehrzahl der von uns befragten Experten ging mit Hinweis auf Entwicklungen in den USA davon aus, dass die Reseller/Service Provider als eigenständige Unternehmen über kurz oder lang vom Markt verschwinden werden. Es ist aber andererseits nicht prinzipiell auszuschließen, dass der Besitz eigener Netzinfrastrukturen längerfristig für den Markterfolg an Bedeutung verliert und es zu einer Renaissance der Service Provider kommt.

Abbildung 1 zeigt die »einfache« Wertschöpfungskette eines Netzbetreibers. Die *erste Stufe* der Leistungserstellung ist die Transportebene (dazu gehören Wege-rechte, Leitungen, Lokationen und Übertragungstechnik). Die *zweite Stufe* der Leistungserstellung ist die Vermittlungsebene (mit Switches, Points of Interconnection, Routern für Daten usw.). Die *dritte Stufe* sind die Dienste, Sprach-, Datenbasis- und Zusatzdienste. Diese Kernwertschöpfung wird unterstützt durch IT-Services, Netz-werkmanagement sowie die Funktionen Branding (Aufbau und Verankerung einer Marke mit hohem Wiedererkennungswert, Marketing), Customer Care (alle Akti-vitäten zur Förderung der Kundenzufriedenheit und -bindung, Pre- und After Sales Services, Kundenansprache über Call Center usw.) und das Billing (Abrechnung von Diensten und Nutzung der dabei anfallenden Daten).

**Abb. 1 Einfache Wertschöpfungskette Netzbetreiber**

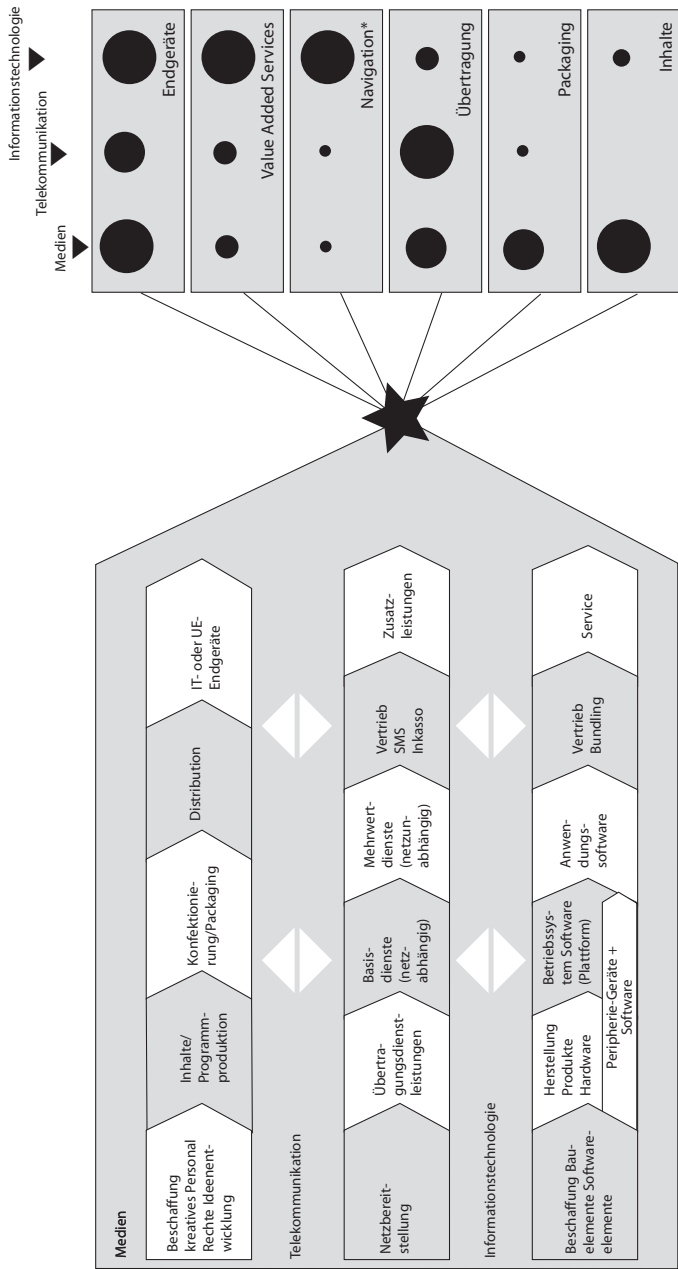


\* Premium Rate Dienste

Quelle: Ehrmann 1999

Abbildung 2: Infolge technischer Innovationen, der Verschiebung der Nachfragestrukturen und der Konvergenz der TIMES-Märkte befinden sich die Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle der TK-Unternehmen in einem dynamischen Wandel. Abbildung 2 stellt auf der rechten Seite getrennt Wertschöpfungsketten für die Medien-, TK- und die IT-Branche dar und deutet an, wie aus deren Konvergenz der Multimediemarkt hervorgeht. Die rechte Seite führt die einzelnen Wertschöpfungsbereiche des konvergierenden Marktes auf und weist mit den Kreisen auf den Einfluss hin, den die traditionell getrennten Industrie-segmente auf die Wertschöpfungsbereiche des Multimediemarktes haben. Für die sich gegenwärtig vollziehende Konvergenz bisher noch weitgehend getrennter Teilmärkte wird das Kürzel TIMES verwendet, das für Telekommunikation, Informationstechnik, Medien, Elektronik/Entertainment und Security steht. Die TIMES-Industrie ist ein Wirtschaftszweig mit hoher Serviceorientierung, Kapital- und Innovationsintensität. Die Konvergenz der TIMES-Märkte und -Industrien hat bei den Netzbetreibern eine Rekonfiguration der Wertschöpfungsketten zur Folge.

**Abb. 2 Konvergenz von TK-, IT- und Medienbranche: Entstehung des Multimedia-Marktes**



\* Navigation bedeutet die Manipulation der Hard- und Softwarekomponenten, die die Orientierung der Steuerung auf der Infrastruktur ermöglichen und verbessern.  
Quelle: ECC 1998, S. 134, in Anlehnung an Collis/Bradley 1997.

Wertschöpfungsbereiche des konvergierenden Marktes. Die Größe des Kreises symbolisiert die jeweilige Bedeutung der drei Teilbranchen für die sechs Wertschöpfungsbereiche.

Die Entwicklung des Marktes bringt große Unwägbarkeiten und für die Unternehmen große strategische Unsicherheiten, die es in anderen Branchen in dieser Form nicht gibt. Die überwiegende Mehrheit unserer Gesprächspartner hielt eine *Verlagerung der Wertschöpfung* von der Nutzung der Netze (Gesprächsminuten, Air Time) zu den Diensten, Softwarelösungen und Inhalten (Content, Medien-Industrie), die über die Netze transportiert werden, für sehr wahrscheinlich. Unstrittig ist, dass das Kundenmanagement und die Servicequalität die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für die Diensteanbieter sind.

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen der IT- und TK-Industrie im Zuge ihrer Konvergenz zunehmend um die gleichen Kunden konkurrieren. Dabei gehen einige Autoren auch davon aus, dass die Computerindustrie besser für die TIMES-Märkte gewappnet ist als die TK-Anbieter, weil sie hohe Innovationsraten gewöhnt sei, eine stärkere Kundenorientierung, ein professionelleres Customer Management aufweise und weil sie über höhere Kompetenzen bei der Entwicklung integrierter Lösungen und Dienste für spezifische Kunden verfüge. (vgl. Knetsch 1999).



## 1.6. BESCHÄFTIGTE IN DER INFORMATIONSWIRTSCHAFT

Statt von TIMES-Märkten wird im Aktionsprogramm der Bundesregierung »Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts« von »Informationswirtschaft« gesprochen. Wir geben die Tabelle zur Beschäftigung in der Informationswirtschaft hier wieder, weil sie einen guten Überblick über die Personalstärke der Einzelsektoren der Informationswirtschaft bzw. des TIMES- oder Multimedia-Marktes liefert.

Bereich	Erwerbstätige 1997	Erwerbstätige 1998	Erwerbstätige 1999*	98/97 in %	99/98* in %
<b>Hardware, Software &amp; Services (insgesamt)</b>	<b>973.500</b>	<b>1.001.500</b>	<b>1.037.420</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Informationstechnik</b>	<b>379.000</b>	<b>396.000</b>	<b>433.160</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
Herstellung von Büro- Maschinen und DV- Geräten	147.000	128.000	135.680	- 13	6
Software und IT- Dienstleistungen	232.000	268.000	297.480	16	11
<b>Telekommunikation</b>	<b>322.000</b>	<b>338.000</b>	<b>338.000</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Herstellung von nach- richtentechnischen Geräten (1)	101.000	101.000	101.000	0	0
Fernmeldedienste	221.000	237.000	237.000	7	0
<b>Elektron. Bauelemente (2)</b>	<b>83.500</b>	<b>83.500</b>	<b>81.000</b>	<b>0</b>	<b>- 2</b>
<b>Unterhaltungselektronik</b>	<b>41.000</b>	<b>36.000</b>	<b>35.280</b>	<b>- 12</b>	<b>- 2</b>
<b>Fachhandel/ Distribution*</b>	<b>148.000</b>	<b>148.000</b>	<b>149.480</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Medien (insgesamt)</b>	<b>692.000</b>	<b>691.020</b>	<b>698.690</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Verlagsgewerbe	222.000	217.000	219.170	- 2	1
Druckgewerbe	285.000	284.000	284.000	0	0
Film- und Videoherstellung, -verleih, -vertrieb, Filmtheater	24.000	32.000	32.640	33	2
Hörfunk, Fernsehen, Programmherstellung	72.000	62.000	65.100	- 14	5
Korrespondenz- und Nachrichtenbüros, freie Journalisten	38.000	44.000	45.760	16	4
Buch-, Zeitschriften- und Musikhandel*	51.000	52.020	52.020	2	0
<b>Insgesamt</b>	<b>1.665.500</b>	<b>1.692.520</b>	<b>1.736.110</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Quelle: Aktionsprogramm »Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts, Bonn 1999. (1) FV Kommunikationstechnik; (2) FV Bauelemente; (\*) geschätzt.

## 1.7. AUSBLICK

### 1.7.1. Anbieterstrukturen

Gefragt, wie sich die Anbieterstrukturen auf dem TK-Markt entwickeln werden, vertraten unsere Gesprächspartner aus den Führungsetagen der Netzbetreiber überwiegend die Auffassung, es werde in der Telekommunikation zu einer Konsolidierung und zu Konzentrationsprozessen kommen. Es werde nur eine Handvoll vertikal (und horizontal) integrierter global Player überleben, die den Markt für TK-Dienste beherrschen.

*Konzentrationsprozesse und vertikale Integration:* Die befragten Experten gehen davon aus, dass große vertikal integrierte Netzbetreiber Effizienz- und Wettbewerbsvorteile haben, etwa durch Kostenvorteile auf der Netz- und Einkaufsseite oder weil sie von vor- und nachgelagerten Wettbewerbsprozessen unabhängiger sind. Vertikal integrierte TK-Anbieter haben zudem den Vorteil, dass sie die Kundenbedürfnisse in der gesamten Breite abdecken können (One Stop Shopping, alles aus einer Hand, Vollsortimenter), wodurch es für Kunden, Privat- und Geschäftskunden, attraktiver ist, sich für einen solchen Anbieter zu entscheiden. Je größer die Wertschöpfungstiefe, desto größer ist das Potential, sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden (Differenzierungspotential). Größe gilt auch als eine Voraussetzung für eine starke Position im globalen Wettbewerb.

*Koexistenz und flexible Kooperation:* Die Alternative dazu wären Zusammenschlüsse von Anbietern, die nur auf einzelnen Wertschöpfungsstufen agieren. Denkbar ist, dass gerade dann, wenn ehemals getrennte Branchen zusammenwachsen, der Anspruch von TK-Diensteanbietern, am Markt als Vollsortimenter aufzutreten, nur im Verbund mit passenden Partnern (mit ergänzenden Fähigkeiten und Spezialisierungsvorteilen) und in flexibler Kooperation zu verwirklichen ist. Aus dieser Perspektive wird es, gefördert durch technische Innovationsperspektiven, in der Telekommunikation auch künftig Teilmärkte und Marktnischen für neue Angebote, etwa anwendungsnahe Dienste im Umfeld von E-Commerce, geben.

Im Folgenden referieren wir zwei Ansätze, die die Entwicklung der TK-Industrie im 21. Jahrhundert anhand von Szenarien darstellen. Der erste beschreibt drei Alternativszenarien für die TK-Industrie im 21. Jahrhundert. Bei dem zweiten handelt es sich um ein Marktentwicklungsmodell, das vergangene und aktuelle Trends in die Zukunft projiziert.

### 1.7.2. Wie die TK-Industrie im 21. Jahrhundert aussehen könnte<sup>1</sup>

Knetsch zeichnet drei mögliche Entwicklungslinien für die TK-Branche:

Sein erstes Szenario heißt *Merger Mania*: Es findet eine weitgehende Konsolidierung der Branche durch Ausschluss von Wettbewerbern statt und es entsteht eine globale TK-Industrie mit enormen Economies of Scale. Zwar tauchen immer wieder Nischenanbieter auf, sie werden aber schnell kopiert und verschwinden als eigenständige Unternehmen vom Markt. Die Netz-Infrastruktur bleibt der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Festnetz, Internet und Mobilfunk werden jedoch technologisch integriert. Kunden bevorzugen große konsolidierte und integrierte Service-Anbieter. IT-Anbieter werden dabei zu Lieferanten der TK-Unternehmen.

Das zweite Szenario lautet *Chaos als Konstante*: Die Merger-Welle schreitet demzufolge zwar voran, aber viele Merger versagen. Der Markt für Internet-Service-Provider bleibt auch in Zukunft fragmentiert und es gibt keine weltweit dominierenden Anbieter. Die TK-Industrie etabliert sich als ein weiterhin abgegrenztes Industrie-segment. Für Netzkapazitäten gibt es einen dramatischen Verfall der Kosten. Die Entwicklung von Inhalten und Anwendungen verläuft explosionsartig. Hohe Innovationsraten finden sich auch im Bereich der Vertriebskanäle.

Szenario drei ist die *Predominanz der Internet-Welt*: Neben TK-Service-Providern können sich Internet-Service-Provider etablieren. Software- und Service-Innovationen sind die Innovationstreiber der TK-Industrie. Das Internet entwickelt sich explosionsartig, Internet-Telefonie wird zum allgemeinen Dienst, leitungsvermittelte verliert gegenüber der paketvermittelten Technik. IT-Unternehmen werden zu Weltmarktführern für webbasierte Netzmanagement-Tools. Traditionelle TK-Firmen verzeichnen dagegen Wachstumsverluste. Interaktivität und Integration verschiedener Medien sind Kundenbedürfnisse erster Ordnung.

Knetsch hält das Szenario »Predominanz der Internet-Welt« für das wahrscheinlichste, weil seiner Ansicht nach die Computerindustrie besser auf die TIMES-Märkte vorbereitet ist als traditionelle TK-Anbieter (vgl. 1.5). Er hebt aber auch die Unwägbarkeit der künftigen Entwicklung hervor und weist darauf hin, dass in dem, was die Zukunft bringen wird, ein wenig von allen drei Szenarien enthalten sein wird.

1 In gekürzter Form entnommen: Knetsch, W.: Telekommunikation als Schrittmachertechnologie des 21. Jahrhunderts, in Fink, D./ Wilfert, A. (1999): Handbuch Telekommunikation und Wirtschaft. Volkswirtschaftliche Perspektiven, München.

### 1.7.3. Marktentwicklungsmodell

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
	Transport-Markt	Anbieter-Markt	Anwender-Markt
<b>Kern der Wertschöpfung</b>	<p>Transportwelt</p> <p><i>Transport</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Volumen/Preis</li> <li>– Feste Netzmerkmale; geschützte, isolierte (propriétaire)</li> </ul>	<p>Vertriebswelt</p> <p><i>Dienste</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kundenschnittstelle</li> <li>– Angebot von Produkt- und Dienstebündeln</li> <li>– Netzarchitekturen</li> </ul>	<p>Informationswelt</p> <p><i>Software</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anwendungssoftware</li> <li>– Verteilte Anwender und Nutzer</li> </ul>
<b>Industriestruktur</b>	<p><i>Monopol</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Großunternehmen mit klaren Geschäftsfeldern und Flächengrenzen</li> <li>– Subvention lokaler Verbindungen durch Weitverkehr</li> </ul>	<p><i>Wettbewerb</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fließende Grenzen der Geschäftsfelder</li> <li>– Mega-Carrier mit Fokussierung auf Full-Service-Angebot</li> </ul>	<p><i>Ohne Struktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dienste-Innovation: viele neue Spezial-Anbieter</li> <li>– Standardtechnik und offene Infrastruktur</li> </ul>
<b>Regulierung</b>	<p><i>Marktsimulation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Preis- und Einnahmekontrolle</li> <li>– Lizenzen notwendig für Markteintritt</li> </ul>	<p><i>Marktentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– »Wettbewerbsförderung«</li> <li>– Asymmetrische Kontrollen</li> <li>– Begünstigung neuer Anbieter</li> </ul>	<p><i>Marktbeobachtung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– »Normaler Wettbewerb«</li> <li>– Regulierung durch gesellschaftliche Strukturen</li> <li>– Normale Anti-Trust-Regelungen</li> </ul>

Quelle: Booz-Allen & Hamilton.

## **Transport-Markt** (gekürzt aus: Booz-Allen & Hamilton 1996)

- Der Transport-Markt bzw. die Transportwelt ist geprägt durch große *Netzbetreiber*, oligopolistischen Wettbewerb, reglementierte Märkte und die Bevorzugung nationaler Lizenznehmer.
- *Die Wertschöpfung* erfolgt über Massenvolumen. Kern der Wertschöpfung sind *eigene proprietäre (nicht offene) Netzarchitekturen* und die Flächenabdeckung über Allianzen mit anderen großen Carriern.
- *Die Differenzierung im Wettbewerb* ist netzgetrieben. Neue Dienstleistungsangebote werden von *Netzbetreibern* geschaffen und durch zusätzliche Funktionalitäten in den Vermittlungseinheiten implementiert. Die Marktdurchdringung nimmt z. T. Jahre in Anspruch. Technologien sind standardisiert. Technologische Innovationen kommen nur langsam voran.
- *Regulierung*: Der Regulierer legt das Preisniveau bzw. Gewinnspannen fest. Die Universaldienstverpflichtung wird über Quersubventionierung des Ortszuzgangs durch das Fernnetzgeschäft gewährleistet.

## **Anbieter-Markt**

- Die Liberalisierung hat traditionelle Markteintrittsbarrieren weitgehend beseitigt. Die Anbieterstruktur zeichnet sich durch eine größere Zahl nationaler und internationaler Diensteanbieter aus.
- *Der Kern der Wertschöpfung* verlagert sich zu den Diensten. Die Anbieter bemühen sich, die Kundenerwartungen in der gesamten Breite abzudecken. Für die Wertschöpfung gewinnt die Beherrschung des Kundenzugangs an Bedeutung. Dabei spielen vor allem Billingsysteme, das Customer Care und die Bündelung von Basis- und Zusatzprodukten (Mehrwertdienste, die Integration von Festnetz-, Mobilfunk und Internet, multimediale Lösungen) eine Rolle.
- *Die Differenzierung im Wettbewerb* kann nicht mehr über Preis und Technologiekompetenz allein erfolgen. Eine detaillierte Kenntnis des Marktes und der Kundenbedürfnisse sowie ein hohes Serviceniveau sind entscheidende Kernkompetenzen und Differenzierungspotentiale.
- *Die Regulierung* begünstigt neue Anbieter und gewährleistet eine langfristige Etablierung des Wettbewerbs.

## **Anwender-Markt**

Mit der Herausbildung der Informations-/Wissensgesellschaft emanzipieren sich die Nutzer von starren Anbieterstrukturen. Hoch flexible Anbieter gehen zu virtuellen Formen der Kundenansprache und -bindung über (Call Center, Internet). Die

Geschäftsprozesse sind weitgehend automatisiert. Netzstrukturen sind dezentral und intelligent. Ihre Architektur ist offen (versus proprietär).

*Entkoppelung von Dienstangebot und Transferleistung:* Die Dienstleistung wird aus der Domäne der Netzbetreiber ausgelagert und kann von einer Vielzahl spezialisierter Anbieter wahrgenommen werden. Es gibt eine Flut innovativer Angebote. Die Navigationsfähigkeit und Unterstützung im persönlichen Kommunikationsmanagement sind erfolgskritische Fähigkeiten.

*Die Wertschöpfung* erfolgt über die Software und die Fähigkeit zu vernetzter Anwendung dezentraler Intelligenz.

*Die Differenzierung* geschieht durch Hinwendung zum Kunden in einem fragmentierten Wettbewerbsumfeld, über Spezialisierungen und auf der Basis wissensgetriebener und flexibler Organisationskonzepte. Es gibt eine Vielzahl von Business-Modellen und viele Marktein- und -austritte. Einer Anzahl von TK-Anbietern wird es nicht gelingen, die getätigten Investitionen wieder einzuspielen. Die schnelle Identifikation und Befriedigung von Kundenbedürfnissen, die rasche Einführung neuer Produkte und Dienste (Time to Market) und ein komplexes Leistungsangebot sind wichtige Differenzierungshebel im Wettbewerb.

*Die Regulierung* alten Typs gibt es nicht mehr. An ihre Stelle treten kartellrechtliche Regelungen und soziale Standards.

#### **1.7.4. Ende der Goldgräberstimmung?**

Gegen Ende des Jahres 2000 erhält die bis dahin in der Branche verbreitete Wachstumseuphorie einen ersten Dämpfer.

#### **Sinkende Börsenwerte von TK-Unternehmen**

Während die T-Aktie noch im Frühjahr des Jahres 2000 ihren historischen Höchstwert erreichte, sackt sie gegen Ende 2000 so weit ab, dass dadurch (gemessen am Höchststand März 2000) fast zwei Drittel des Unternehmenswertes verloren gehen. Auch die Börsenwerte von British Telecom (BT), Hollands KPN und der US-amerikanischen Anbieter Sprint, Worldcom und AT&T sinken drastisch. Kleinere Ex-Monopolisten wie Finnlands Sonera und Swisscom suchen bereits Partner in Europa. Sinkende Aktienkurse machen BT sogar zu einem potentiellen Übernahmekandidaten, während die DTAG einstweilen durch einen Staatsanteil von 66 % noch vor einem solchen Schicksal geschützt ist. Für den Einbruch der Branche verantwortlich gemacht werden vor allem verschärfte Preiskämpfe, kostspielige Übernahmen und die Milliardenangebote für UMTS-Lizenzen, denen vage Businesspläne zugrunde liegen.

## **Erfolgreiche globale Konsortien**

Die globalen Konsortien Global One (DTAG, France Telecom, Sprint), Concert (BT, MCI) und Unisource (AT&T, KPN, Swisscom, Telia, Telefonica), zu denen sich die großen Telefongesellschaften im Zuge der internationalen Liberalisierungswelle zusammengeschlossen haben, um weltweit Großkunden zu betreuen und später das Mobilfunk- und Internetgeschäft gemeinsam zu betreiben, haben sich als wenig stabil und durchsetzungsfähig erwiesen. Global One und Unisource gibt es nicht mehr. Damit entfallen zumindest in dieser Hinsicht Anhaltspunkte für die Erwartung, dass einige wenige global Player ein Oligopol bilden und den TK-Markt unter sich aufteilen. Nachdem die globalen Konsortien vor allem an internen Machtkämpfen gescheitert sind, traten die Unternehmen in teuren Positions- und Beteiligungswettläufen gegeneinander an.

## **Wachsende Schuldenberge**

Es wird erwartet, dass der Anteil der Mobil- und Datendienste am Gesamtumsatz der Branche von 10 % (1995) auf ca. 60 % im Jahr 2005 steigen wird. Um an dieser Verlagerung der Umsatzträger partizipieren zu können, müssen die Netzbetreiber Milliardenbeträge investieren. In den USA hat sich das Verhältnis von Investitionen zu industrieweitem Umsatz von 1996 1 : 5 auf 1 : 3 im Jahr 2000 verschlechtert und Experten erwarten, dass es sich weiter verschlechtert. Mit den Investitionen wachsen die Schuldenberge. TK-Anbieter wie Vodafone, France Telecom, AT&T, DTAG und BT gehören zu den weltgrößten Unternehmensschuldnern. Die Kreditwürdigkeit einiger TK-Unternehmen, darunter die DTAG, wurde bereits herabgestuft.

## **Unsicherheiten durch UMTS**

Große TK-Unternehmen investieren erhebliche Summen in UMTS-Lizenzen und -Technologie, weil sie davon ausgehen, dass sie sich nur so am Markt behaupten können. Ob diese Wachstumsstrategie aufgeht, ist offen, zumal sich die Unternehmen möglicherweise mit identischen Strategien harte Konkurrenzkämpfe liefern werden. Niemand weiß, wie viele Kunden sich für UMTS gewinnen lassen, wie hoch die Gewinne sein werden und wer sie bekommt. Offen ist, welche Inhalte mit der neuen Technologie transportiert werden und wie groß der Ertragsanteil ist, den die Mobilfunkbetreiber an die Unternehmen abgeben müssen, die die Inhalte liefern. Außerdem wird ein Teil der Gewinne in Gerätesubventionen fließen müssen, um überhaupt Kunden zu gewinnen.

## **Veränderung in den Hauptquartieren und Konzernspaltung gefordert**

Die DTAG ist bisher ein zentralistisch geführtes Unternehmen, dessen Leitung die Töchter und anderen Unternehmenseinheiten an der kurzen Leine hält und u. a. auch den Wachstumsbereichen Mobilfunk und Internet relativ wenig eigene Entfaltungsmöglichkeiten lässt. Inzwischen werden aber nicht nur bei der DTAG, sondern auch bei BT, AT&T und Worldcom Forderungen nach Veränderungen in der Unternehmensführung und nach einer (an den Geschäftsfeldern) orientierten Aufspaltung des Konzerns lauter. Favorisiert wird ein Unternehmensumbau in Richtung rechtlich verselbständigter Unternehmen oder einer Holding, deren operative Einheiten von unabhängigen Chefs geführt werden. Die Konzerne könnten sich auf diese Weise leichter von den weniger profitablen Geschäftszweigen trennen, auf die wachstumsstärkeren Bereiche konzentrieren, die dann als unabhängig geführte Unternehmen neue Partnerschaften eingehen könnten (Fusionen, Übernahmen).



## 2. ORGANISATIONS- GESTALTUNG ZWISCHEN STABILITÄT UND WANDEL

---

### 2.1. EINLEITUNG: STRATEGISCHE UNSICHERHEITEN – ANFORDERUNGEN AN DIE PROZESSDEFINITION

Mit der vollständigen Liberalisierung des TK-Marktes, technologischen Innovationen und Konvergenzen (Informationstechnologie, Telekommunikation; Festnetz, Mobilfunk und Internet; Multimedia) und veränderten Kundenansprüchen verbinden sich für die DTAG und für die neu in den Markt eingetretenen TK-Unternehmen hohe Anforderungen an die Strategie-, Organisations-, und Personalentwicklung.

In der Frühphase der Liberalisierung gab es für die Netzbetreiber kaum dauerhafte Alleinstellungsmerkmale auf dem Telekommunikationsmarkt, es dominierte der Preiswettbewerb. Die Strategieentwicklung hat heute dagegen dem Umstand Rechnung zu tragen, dass sich der Markt allmählich ausdifferenziert, die Margen im Festnetzbereich vor allem durch Call by Call rasch gesunken sind und sich, auch für den gegenwärtig boomenden Mobilfunk, eine Verlagerung der Wertschöpfung abzeichnet. Wertschöpfung hieß bei den Netzbetreibern bisher in erster Linie, »Traffic« oder »Last auf die Netze bringen«. Demgegenüber werden künftig Kundenzufriedenheit (Service-/Dienstqualität) und das Angebot höherwertiger Dienste (incl. Content) als Differenzierungskriterium einen größeren Stellenwert einnehmen.

Die ständigen Organisationsveränderungen, die für TK-Betriebe gegenwärtig zum Alltag gehören, sind zum großen Teil Ausdruck dieser strategischen Unsicherheiten und Herausforderungen, die auf allen Unternehmensebenen das Bedürfnis nach stabileren Verhältnissen hervorrufen. Mit der hohen Umweltdynamik und den strategischen Unsicherheiten verbinden sich für die Unternehmen besondere Anforderungen an die Organisationsgestaltung, denn sie hat sowohl Stabilisierungs- als auch Flexibilitätserfordernissen Rechnung zu tragen – und diese stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander.

Weil sich die TK-Unternehmen auch künftig in einem sehr beweglichen, innovativen und fragmentierten Umfeld behaupten müssen, ist von ihnen die Fähigkeit zur flexiblen Reaktion und Veränderung von Organisationsstrukturen und Prozes-

sen verlangt. Andererseits sind die Betriebe sehr an einer Stabilisierung ihrer Organisationsstrukturen interessiert, denn funktionierende Abläufe, geregelte Kompetenzen und definierte Prozesse sind bei sinkenden Margen und schärferen Wettbewerbsbedingungen für den Unternehmenserfolg unabdingbar. »Wir brauchen unbedingt definierte Prozesse«, war nicht nur eine immer wieder mit Nachdruck vorgebrachte Überzeugung bei den Newcomern, die sich ihrem Selbstverständnis zufolge zum Zeitpunkt unseres Besuchs noch alle in der Aufbauphase befanden, sondern auch eine Forderung bei den untersuchten Töchtern und Niederlassungen der DTAG. Trotz der sehr unterschiedlichen Ausgangspositionen und -bedingungen bei Newcomern und der DTAG gibt es eine Konvergenz der Problemlagen und Anforderungen: Alle Unternehmen und Betriebe sind gefordert, Geschäftsprozesse zu definieren, zu implementieren und zu optimieren, was allerdings auf hochdynamischen Märkten und angesichts strategischer Ungewissheiten schwierig ist. Die Experten in den Unternehmen vermissen zum Teil Best-Practice-Konzepte und Lehrbuchwissen, bezweifeln andererseits aber auch, dass es dafür überhaupt Erfolgsrezepte geben kann.

Vor allem Geschäftsprozesse, die sich auf den Massenmarkt der Privatkunden beziehen, werden stärker standardisiert und durch Technikeinsatz rationalisiert. Im Mittelpunkt stehen dabei *Teilprozesse*, die das Customer Care, das Billing, und die Auftragsabwicklung betreffen. Es geht aber bei der prozessorientierten Organisation nicht nur um die Definition dieser und anderer *Teil*-Prozesse (etwa Bereitstellen, Inbetriebnahme usw.), sondern darüber hinaus auch um die Definition und Implementation unternehmensweiter Abläufe, etwa um den Prozess der Produkteinführung, der mehr oder weniger alle Unternehmensbereiche betrifft.

Die Forderung nach stärkerer Strukturierung und Stabilisierung der Unternehmensorganisation sowie nach definierten Geschäftsprozessen birgt allerdings auch das Risiko von Inflexibilität und Bürokratie. Als Ausweg aus diesem Organisationsdilemma zwischen Formalisierung und kreativem Chaos bedienen sich die Unternehmen anderer Formen der Handlungskoordination und neuer Steuerungsinstrumente (Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen usw.).

Im Folgenden werden die Reorganisationsprozesse bei der DTAG und den neuen Wettbewerbern beschrieben. Die Darstellung der Newcomer folgt dabei eher systematischen Gesichtspunkten und ist orientiert an den Fragen: Was sind typische Organisationsmerkmale von Newcomern? Welche Faktoren spielen bei Veränderungsprozessen eine Rolle? Im Gegensatz dazu werden die organisatorischen Veränderungen bei der DTAG, ihren Niederlassungen und Tochterunternehmen, historisch-chronologisch entlang von Reorganisationsetappen erörtert.

## 2.2. REORGANISATION BEI DEN NEWCOMERN

Rasch wachsende Unternehmen wie die neu am Markt agierenden TK-Netzbetreiber sind natürlich in besonderem Maße gefordert, ihre Aufbau- und Ablauforganisation zu strukturieren. Ein Beispiel, das die Geschwindigkeit des Unternehmenswachstums verdeutlicht: Eines der untersuchten Mobilfunkunternehmen ist 1995 als Spätstarter mit 20 Personen gegründet worden, hatte 1996 200 Beschäftigte und wuchs bis Ende 1999 auf ca. 4.000 Personen, Ende 2000 waren es ca. 6.000. Aber auch ein anderes, mittlerweile großes Mobilfunkunternehmen, das seit Anfang der 90er Jahre am Markt ist, baut weiterhin massiv Personal auf und befindet sich seinem Selbstverständnis zufolge noch heute in der Start-Up-Phase.

Für den personellen und organisatorischen Aufbau bei den Newcomern gibt es eine charakteristische Verlaufsform. Zunächst expandiert, bedingt durch das Roll-out der Netze, der Technikbereich. Danach wird dann der Vertrieb auf- und ausgebaut (Vertriebsaußendienst, Auftragsmanagement, Vertriebsstützpunkte, Geschäftsstellen usw.). Im Anschluss daran avancieren im Allgemeinen der Kundenservice, insbesondere die Call Center, und der IT-Bereich zu den wichtigsten Wachstumsbereichen. Die Newcomer befinden sich aber nach Aussage von Gesprächspartnern in einem trial-and-error-Prozess: Die strategische Ausrichtung hat etwas Vorläufiges und eine organisatorische Stabilisierung oder Konsolidierung ist nicht in Sicht. Was die Unternehmen in der Wertschöpfungskette haben wollen, ist ebenso in der Schwebe wie die Frage nach der Zentralisierung und Dezentralisierung von Funktionen und dem Autonomiegrad dezentraler Organisationseinheiten (Regionen, Niederlassungen).

### **Markt- und produktstrategische Suchprozesse**

Für die Organisation der Unternehmen spielt es eine Rolle, welchen Ursprung sie haben und was die ursprünglichen Geschäftsstrategien und Zielmärkte waren. Die meisten untersuchten Newcomer, insbesondere die Festnetzbetreiber, hatten sich zunächst auf das Segment der Groß- und Geschäftskunden konzentriert, zumal die Vorläuferunternehmen entsprechende Geschäftskontakte als Startkapital in die neue Organisation einbringen konnten und der Geschäftskundenmarkt als lukrativ galt. Im Laufe der Zeit bemühten sich aber alle untersuchten Netzbetreiber, das ganze Spektrum von Kundensegmenten abzudecken, was in den meisten Fällen vor allem im Vertrieb, Marketing und Kundenservice größere Veränderungen mit sich brachte.

Organisatorische Veränderungen ergaben sich aber nicht nur durch die Ausrichtung auf neue Kundensegmente, sondern auch durch produktpolitische Entscheidungen. Eines der untersuchten Unternehmen zum Beispiel war zum Zeitpunkt seiner Gründung Mitte der 90er zunächst auf Festnetz-Aktivitäten, Datendienste und Corporate Networks fokussiert und bediente fast ausschließlich Geschäftskunden. Heute dagegen wird der größte Teil des Umsatzes im Mobilfunk- und im Privatkundenmarkt erwirtschaftet. Produktstrategisches Ziel des Unternehmens ist die Integration von Festnetz- und Mobilfunkdiensten. Dieser technologischen Konvergenz sollte insbesondere in den technischen Bereichen eine organisatorische Konvergenz folgen, d. h. die organisatorische Trennung der Funktionsbereiche für Festnetz und Mobilfunk sollte aufgehoben werden. In mehr oder weniger allen Unternehmen, die sich als »Vollsortimenter« profilieren wollten, ist eine organisatorische Zusammenfassung von Festnetz- und Mobilfunkbereichen zumindest erwogen worden. Sie war lange Zeit so etwas wie ein Fokus avancierter Organisationskonzepte in der Telekommunikation. Nicht zuletzt hoffte man auf diese Weise auch Synergieeffekte und Personaleinsparungen realisieren zu können. Ende des Jahres 2000 zeichnet sich jedoch (siehe die Firmen British Telecom, AT&T und Worldcom) der neue Trend ab, größere TK-Unternehmen nach Geschäftsfeldern aufzuspalten. Die Auffassung, dass der technischen Konvergenz (der Konvergenz von Festnetz, Mobilfunk und Internet) eine organisatorische Konvergenz (eine Konvergenz auf der Ebene der Unternehmensorganisation) auf dem Fuße folgen wird, ist damit zumindest vorerst entkräftet.

### **Die Frage nach der Wertschöpfungstiefe**

Die am Markt agierenden TK-Unternehmen sind bemüht, ihre »Fertigungstiefe« möglichst gering zu halten und sich auf ihre Kernkompetenzen zu beschränken. Die Newcomer griffen in einigen Bereichen von Beginn an in größerem Umfang auf externe Firmen zurück. Dies insbesondere bei Bautätigkeiten für den Auf- und Ausbau der Netzinfrastruktur und zum Teil auch bei der Wartung und Instandhaltung des Netzes. Zum Teil behalten die TK-Unternehmen dabei noch die Bauleitung, teilweise wird aber auch in größerem Umfang mit externen Bauleitern kooperiert. Ausgelagert wurden darüber hinaus bevorzugt indirekte Dienstleistungsfunktionen wie die Logistik, das Fuhrparkmanagement, das Catering oder die Gebäudeverwaltung. Einige Unternehmen hatten zeitweilig auch vor, den Bereich Informationssysteme outzusourcen, sind davon aber wieder abgegangen, als die strategische Bedeutung dieses Bereichs im Hinblick auf die Verschmelzung von TK und IT deutlich wurde. Auch eine Auslagerung des Kundenservice bzw. von

Call Centern gilt als problematisch, da Kundenbetreuung und Servicequalität zu Alleinstellungsmerkmalen im Wettbewerb avancieren und die Kundenbindung (Post-Sales-Aufgaben) zu einem zentralen Ziel des Vertriebs und Customer Care geworden ist. Gleichwohl gibt es auch im Vertrieb Ansätze zum Outsourcing. Im Privatkundengeschäft gibt es einen Trend, den Vertrieb Händlern, Warenhäusern und ähnlichen Partnern zu übertragen.

### **Räumliche Zentralisierung versus Dezentralisierung von Funktionen**

Die organisatorische und räumliche Zentralisierung von Unternehmensaufgaben (unter Nutzung technologischer Systeme und unternehmensinterner Telekommunikation) soll organisatorische Redundanzen beseitigen und zur Prozessoptimierung beitragen. Dabei stellen sich in den einzelnen Funktionsbereichen unterschiedliche Anforderungen, so dass sich keine eindeutige Tendenz in Richtung Zentralisierung oder Dezentralisierung konstatieren lässt, vielmehr laufen beide Entwicklungen parallel.

Einen eindeutigen Trend zur räumlichen und organisatorischen Konzentration gibt es bei der Netzüberwachung, in Ansätzen aber auch im Kundenservice oder bei logistischen Aufgaben. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen tatsächlicher und »virtueller« organisatorischer Zentralisierung. Ein Beispiel für eine »virtuelle Zentralisierung« ist die Einrichtung einheitlicher »Kundentore« im Customer Care (»virtuelles Call Center«), die zur Effektivierung der Kundenschnittstellen beitragen sollen. Diese organisatorische Zentralisierung kann, unterstützt durch technische Systeme (ACD, Automatic Call Distribution usw.), durchaus mit einer räumlichen Dezentralisierung der Call Center(-Beschäftigten) und einer »Entbetrieblichung« von Arbeit einhergehen. Tatsächlich ist Telearbeit aber bei den Newcomern bisher kaum verbreitet.

Einige Gesprächspartner erwarten, dass die räumliche Dezentralisierung von Funktionen, gefördert durch Technikeinsatz, künftig noch zunehmen wird (Verlagerung in die Regionen). Doch dabei ist abzuwägen zwischen bestmöglicher Flächenpräsenz und Kundennähe des Vertriebs und Technischen Service einerseits und dem Motiv der Kostenreduzierung andererseits. Neue Arbeitskonzepte, etwa Einsatz der Servicetechniker von Zuhause aus, können hier als organisatorischer Kompromiss gesehen werden.

Die räumliche und organisatorische Zentralisierung von Aufgaben kann auch die *Verselbständigung von Unternehmenseinheiten* vorbereiten. Ein Netzbetreiber hat beispielsweise seine Kundenbetreuung (inklusive die seiner Tochtergesell-

schaft) an zwei Standorten zusammengefasst und sie dann als eigenständige GmbH ausgegründet. Es ist zu erwarten, dass sich der Trend zu Ausgründungen und organisatorischer Aufteilung mit wachsender Unternehmensgröße weiter fortsetzen wird, um auf diese Weise die Kostentransparenz in den Unternehmen zu erhöhen und den Interessen der Shareholder Rechnung zu tragen.

### **Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenzen**

Die Anforderung, die Organisation stärker zu strukturieren und zu stabilisieren und Geschäftsprozesse zu definieren, birgt für die Unternehmen das Risiko von Inflexibilität und Bürokratie. Dieses Organisationsdilemma versuchen die Unternehmen durch Nutzung neuer Steuerungsinstrumente (Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen usw.) zu bewältigen. Mit ihnen sollen die Selbstorganisation der Subeinheiten und einzelner Mitarbeiter gefördert, Verantwortung und Kompetenzen dezentralisiert und die Handlungskomplexität der Gesamtorganisation reduziert werden. Die Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmensbereichen, kleineren Organisationseinheiten und einzelnen Beschäftigten werden dabei zunehmend ökonomisiert, die Shareholder-Value-Orientierung in das alltägliche Handeln integriert. Das reicht von Konzepten wie Target-Costing, über den Aufbau interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen, (internes und externes) Benchmarking bis hin zur Einrichtung von (Cost- und Profit-)Centern. In den von uns untersuchten Unternehmen sind die interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, internes Benchmarking und die Einrichtung von Profitcentern bislang jedoch noch nicht sehr weit gediehen.

Die neuen TK-Unternehmen bestehen typischerweise aus einer Zentrale, in der die strategischen Bereiche angesiedelt sind, sowie einer Anzahl von Niederlassungen, die in den Regionen das operative Geschäft (vor allem Technik und Vertrieb) besorgen. Dazu kommen teilweise noch Geschäftsstellen (Vertrieb) und Stützpunkte (Technischer Service). Die Niederlassungen werden für gewöhnlich über Budgets und Zielvereinbarungen gesteuert. Die Investitions- und Personalplanung erfolgt meistens dezentral und wird der Zentrale zur Bewilligung vorgelegt. In technischen und operativen Fragen sind die Autonomiespielräume der Niederlassungen (im Rahmen der finanziellen Vorgaben) relativ groß. In der Technik hängt der Grad der zentralen Planung allerdings von den Anforderungen der einzelnen Plattformen und Basistechnologien (Festnetz – Mobilfunk) ab.

Der Autonomiegrad dezentraler Unternehmenseinheiten (regionale Niederlassungen, Geschäftsstellen usw.) ist bei den untersuchten TK-Anbietern vielfach noch

nicht eindeutig geklärt, und es gibt Diskussionen um das angemessene Maß der ökonomischen Eigenständigkeit dieser Organisationseinheiten. Bei einer allerdings bislang eher kleinen Anzahl von Betrieben haben die Niederlassungen den Status von Cost- oder Profitcentern. Andere Unternehmen und Managementvertreter sind aber explizit gegen eine Ausweitung der Autonomiespielräume von Niederlassungen und befürchten eine zu starke Verselbständigung ihrer Subeinheiten.

Verglichen z. B. mit der Automobilindustrie ist die Centerorganisation in der Telekommunikation noch nicht sehr weit gediehen. Das mag daran liegen, dass sich die meisten Betriebe noch in der Aufbauphase befinden. Die technischen Eigenarten von Netzwerken und die Komplexität der von TK-Unternehmen angebotenen Produkte und Dienste sowie deren interne Abwicklung (Billing usw.) sind weitere von unseren Gesprächspartnern angeführte Gründe, die gegen eine forcierte (räumliche und organisatorische) Dezentralisierung von Netzbetreibern sprechen. Zum Teil scheitert die Centerbildung auch daran, dass es Probleme mit der Zuordnung von Umsätzen, Erlösen und Kosten zu zentralen und dezentralen Unternehmensbereichen gibt.

### **Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretung an der Organisationsgestaltung**

Obwohl im Rahmen neuer Führungs- und Steuerungsprinzipien an das unternehmerische Denken der Beschäftigten appelliert wird und auch die Ansprüche der Arbeitnehmer an Beteiligung wachsen, werden diese bislang kaum in die Organisationsgestaltung einbezogen. Bei Reorganisationsmaßnahmen werden zwar häufig Projektteams gebildet. Diese setzen sich aber vorzugsweise aus Vertretern des mittleren und oberen Managements zusammen. Die Aufgabe des Betriebsrates besteht nach Auffassung des Managements in diesem Zusammenhang darin, die Beschäftigten über anstehende Umstrukturierungen zu informieren.

Die betriebliche Interessenvertretung wird bei Reorganisationsprojekten in recht unterschiedlichem Maß einbezogen. Das hängt im konkreten Fall auch von der Stärke der Arbeitnehmervertretung ab. Einige Unternehmensleitungen legen aber durchaus Wert auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung. Gleichwohl kritisierte die überwiegende Mehrzahl der Betriebsräte die unzureichende Einbindung in organisatorische Veränderungsprozesse.

### 2.3. REORGANISATIONSPROZESSE BEI DER DTAG

Viele Anforderungen, mit denen die Newcomer konfrontiert sind, beschäftigen auch die DTAG, etwa die Anpassung der Organisationsstrukturen, die Abstimmung von Linien- und Projektorganisation oder das Verhältnis von zentralen und dezentralen Einheiten. Während aber die neuen Wettbewerber noch im Aufbau begriffen sind, stehen bei der DTAG bisher der Personalabbau sowie die »Verschlankung« und Flexibilisierung der Organisation im Vordergrund. Die DTAG musste aber auch ihren Vertrieb und den Kundenservice stark ausbauen, um sich gegenüber den Newcomern als kundenorientierter Dienstleister behaupten zu können.

Im Rahmen von Maßnahmen zur Steigerung ihrer Personalproduktivität hatte die DTAG im Zeitraum von 1995 bis Anfang 2000 etwa 60.000 Arbeitsplätzen abgebaut (von 230.000 auf ca. 170.000). Unsere Gesprächspartner erwarteten, dass in den nächsten Jahren in Deutschland weitere Arbeitsplätze abgebaut werden, vermutlich wiederum schwerpunktmäßig in den Niederlassungen. Die DTAG hat bislang auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet und sich per Tarifvertrag verpflichtet, bis Ende 2004 keine betriebsbedingten Kündigungen vorzunehmen. Sie hat einen Einstellungsstopp verhängt, der mehr oder weniger strikt auch für die Tochterunternehmen gilt. Dadurch sind auch der Auslagerung von Aufgaben zurzeit noch Grenzen gesetzt, wenngleich etwa in den Netze-Niederlassungen heute schon vermehrt Bau- und Montagearbeiten an externe Firmen vergeben werden. Die befragten Experten erwarten, dass perspektivisch nur noch die höherwertigen technischen Aufgaben bei der Telekom verbleiben und man sich stärker auf »Feuerwehrfunktionen« konzentriert.

Die bisherige Reorganisation bei der DTAG kann als ein interner In- und Outsourcing-Prozess gesehen werden, durch den die konzerninterne Arbeitsteilung mehrfach modifiziert wurde. Die Reorganisation bei der DTAG (einige sprechen von insgesamt 60 Veränderungsmaßnahmen in den letzten Jahren) erfolgte in verschiedenen Etappen. Sie ist Ausdruck einer Suchstrategie, bei der vielfach einmal getroffene Organisationsentscheidungen nach einiger Zeit wieder zur Disposition standen. Dies führte bei Teilen des Managements und bei Beschäftigten zu Orientierungslosigkeit und verlangte den Betroffenen ein hohes Maß an Geduld und Verständnis ab. Wir skizzieren im Folgenden die wichtigsten Reorganisationsetappen.

#### **Telekom-Kontakt**

Schon vor der vollständigen Liberalisierung des deutschen Telekommunikationsmarktes am 1.1.1998 startete die Deutsche Telekom 1993/94 in Vorbereitung auf



den zu erwartenden Wettbewerb in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey das Reorganisationsprogramm Telekom-Kontakt. Das Unternehmen wurde divisionalisiert und an die Stelle der traditionellen Einheitsniederlassung traten damit organisatorisch separierte Niederlassungen für (1) Geschäftskunden, (2) Privatkunden und (3) Technik/Netze. Darüber hinaus musste sich die Telekom von der Kameralistik auf das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen umstellen, ein Controlling aufbauen und neue Steuerungs- und Führungsinstrumente einführen.

Die drei Grundprinzipien von Telekom-Kontakt waren: (1) Divisionalisierung, (2) Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und (3) Dezentralisierung von Ergebnisverantwortung. Mit der Dezentralisierung von Managementkompetenz sollten u. a. die Flexibilität und Produktivität des mittlerweile zur DTAG privatisierten Unternehmens gesteigert, die Kostenkontrolle, Dienstleistungsqualität und Kundenorientierung verbessert werden. Ein Leitmotiv von Telekom-Kontakt war die Überwindung bürokratischen oder bereichsbezogenen Denkens und Handelns zugunsten einer stärkeren Prozessorientierung. Zu diesem Zweck wurden erstmals die Kernprozesse des Konzerns sowie die Leistungs-Prozesse der Niederlassungen systematisch erfasst und definiert. Daran ausgerichtet wurden Ressorts zusammengefasst und neue Ressortstrukturen aufgebaut. Arbeitsabläufe wurden verkürzt und zusammengeführt, Hierarchie-Ebenen und Führungspositionen abgebaut. Nach Darstellung unserer Gesprächspartner ist Entscheidungskompetenz aber allenfalls in Ansätzen und Ergebnisverantwortung nie ernsthaft dezentralisiert worden.

### **Bildung von Kunden-Niederlassungen**

Obwohl die Divisionalisierung dazu beigetragen hat, bürokratische Strukturen aufzubrechen, zeigte sich bald, dass sie den Anforderungen an Kunden- und Prozessorientierung nicht gerecht wird. Aus Kundensicht hatte sie unklare Ansprech- und Zuständigkeitsstrukturen zur Folge und zwischen Privat- und Geschäftskunden-Niederlassungen kam es zu Spannungen, denn: »Jeder wilderte im Terrain des anderen« (Gesprächspartner). Angesichts von Konkurrenzen, Rivalitäten und Animositäten zwischen Privat- und Geschäftskunden-Niederlassungen wurden beide Ende der 90er Jahre wieder unter einem Dach zusammengefasst sowie kunden- und prozessorientiert neu ausgerichtet. Durch die Zusammenlegung konnten in den Niederlassungen 50 % der Führungsposten eingespart werden.

Eine einschneidende organisatorische Maßnahme für die Kunden-Niederlassungen war die Einrichtung von jeweils zwei großen Call Centern, die auch als die

beiden großen »Kundentore« bezeichnet werden. Mit ihrer Hilfe wurden die organisatorischen Schnittstellen zum Kunden neu gestaltet. Mittlerweile arbeitet ca. ein Drittel aller Beschäftigten der Kunden-Niederlassungen in Call Centern.

### **Reorganisation der Netze-Niederlassungen**

Mehrfach umstrukturiert wurden auch die Netze-Niederlassungen, die die Netzinfrastruktur bereitstellen. Ende der 90er Jahre geht die Geschäftsfeldplanung davon aus, dass die Netzinfrastrukturen »weitgehend stehen«. Weil nach Abschluss der Digitalisierung des öffentlichen Telefon-Netzes die Investitionen hier um ca. 50 % reduziert werden, ist ein Großteil der in den Netze-Niederlassungen beschäftigten Fernmeldehandwerker bzw. Servicetechniker an seinem gewohnten Arbeitsplatz überflüssig. Sofern diese nicht wegen fehlender Verwendungsmöglichkeiten erst einmal in dem internen Arbeitskräfte-Pool (PMS) warten, werden sie für andere Funktionen eingesetzt, etwa im Call Center. Fernmeldehandwerker sind die Hauptbetroffenen des Arbeitsplatzab- und -umbaus.

Seit Anfang 1999 werden die Netze-Niederlassungen gemäß WeNN-Konzept (WeNN: Weiterentwicklung Netze-Niederlassungen) restrukturiert. Dieses Projekt hat ebenfalls eine stärkere Prozessorientierung der Organisation zum Ziel. Der Anstoß dafür kam nicht von Unternehmensberatern, sondern aus den Netze-Niederlassungen selbst. Kerngedanken von WeNN sind: Schnittstellenminimierung durch Zusammenführung der zuvor getrennten Technikbereiche Linientechnik, Übertragungstechnik, Vermittlungstechnik; eine Zusammenführung von zuvor fragmentierten Teilprozessen in den operativen Bereichen der Niederlassung (Bezirksbüros) sowie eine stärkere Integration der Grundfunktionen Planen, Bauen, Betreiben.

In den Netze-Niederlassungen wurden auf diese Weise arbeitsteilige Strukturen reduziert, Arbeitsabläufe verkürzt, die bereichsübergreifende Kooperation verbessert. Nach Auskunft unserer Gesprächspartner gibt es aber immer noch Reibungsverluste durch Schnittstellenprobleme zwischen Kunden- und Netze-Niederlassung, unklare Zuordnung von Prozessen, unklare Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, Kompetenzrangeleien zwischen Ressorts, Bereichsegoismen und inkompatible IV-Systeme. Zudem überwiegen bisher Ansätze der *horizontalen* Funktionsintegration. Nur bedingt sei bisher auch die *vertikale* Arbeitsteilung abgebaut worden.

Kaum war WeNN Ende 1999 halbwegs abgeschlossen, wurden vom Vorstand ohne vorherige Information der Gewerkschaften und Betriebsräte neue Organisationsveränderungen für die Netze-Niederlassungen durch das Konzept »Zukunft Netzinfrastruktur« angekündigt. Damit wird die Anzahl der Technikniederlassungen von 39 auf 13 reduziert. Diese werden direkt an die Geschäftsführung des Zen-

tralen Betriebes Netzinfrastruktur angebunden, so dass eine bis dahin vorhandene zusätzliche Steuerungsebene entfällt. Auch wird ein Großteil der bislang an mehreren Standorten vertretenen (»indirekten«) Abteilungen in den Regionen an einem Standort konzentriert. Durch einfachere Kommunikations- und Führungsstrukturen soll die Flexibilität erhöht und Kundennähe und Flächenpräsenz erhalten bleiben. Die Bezirksbüros (operative Bereiche) sollen weiterhin die Präsenz in der Fläche garantieren.

Die konkreten personellen Auswirkungen waren zum Zeitpunkt unserer Erhebungen noch nicht absehbar. Die Gewerkschaft war vor allem verunsichert, weil sie beim Konzept »Zukunft Netzinfrastruktur« erstmals nicht vor der öffentlichen Bekanntgabe der Entscheidung von Unternehmensseite konsultiert worden ist. Der Vorstand will allenfalls noch über die Feinabstimmung der geplanten Maßnahmen verhandeln. Das wird von Interessenvertretern als Bruch mit der gewachsenen Beteiligungskultur des Unternehmens empfunden.

### »Vier-Säulen-Strategie«

Zur Jahresmitte 2000 verkündete die DTAG eine vollständige Umstrukturierung des Konzerns, die auch Bestandteil der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens ist. Ziel ist die Konzentration auf vier »Kern- bzw. Wachstumsmärkte der Zukunft«: (1) Mobilkommunikation, (2) Online Services für Privatkunden, (3) Datenkommunikation, Systemlösungen und IP, (4) Netzzugang.

### Künftige Konzernstruktur der DTAG

<b>T-Mobile</b>	<b>T-Online</b>	<b>T-Systems</b>	<b>T-Com</b>
Mobile Kommunikation (T-D1, One-2-One, Voicestream, Maxmobil sowie diverse Beteiligungen in Osteuropa)	Online- und Internet-Geschäft für Privatkunden; diverse Portale in Planung; diverse Beteiligungen im Ausland (z. B. Frankreich, Spanien)	Datenkommunikation und Systemlösungen im Bereich TK und IT für Großunternehmen (Mehrheitsbeteiligung: Debis Systemhaus)	Telekommunikationsangebote für Privatkunden und Mittelstandskunden; klassisches Telefongeschäft; Umsatz wird größtenteils in Deutschland erwirtschaftet
Anteil am Gesamtumsatz <b>21 %</b>	Anteil am Gesamtumsatz <b>2 %</b>	Anteil am Gesamtumsatz <b>9 %</b>	Anteil am Gesamtumsatz <b>68 %</b>
<b>T-Networks</b> Netzinfrastruktur, Plattform für TK-Produkte			

Quelle: DTAG Umsatzanteile 1. Hj. 2000.

Diese vier Unternehmensbereiche sollen zukünftig als eigenständige Aktiengesellschaften unter dem Dach des Konzerns agieren: die T-Mobile International AG, die T-Online International AG, die T-Systems International AG sowie die T-Com International AG. T-Mobile Int. und T-Online Int. sollen über gezielte Akquisitionen und Unternehmensbeteiligungen zunächst zu führenden »paneuropäischen Unternehmen« ausgebaut werden. T-Online ist bereits führender Internet-Anbieter in Europa. Unter T-Systems Int. wurden alle Unternehmenseinheiten der DTAG zusammengefasst, die im IP-Data- und Systemlösungsgeschäft tätig sind, darunter auch das Systemhaus debis (insgesamt ca. 45.000 Beschäftigte). In der vierten, mit ca. 100.000 Beschäftigten personalstärksten Säule T-Com wurden die TK-Angebote (Netzzugang, Festnetzdienste) für Privat- und Mittelstandskunden gebündelt.

Das organisatorische Fundament, die Basis der vier marktorientierten »Säulen« soll künftig die neue Konzerneinheit T-Networks sein, in der die Produktionsverantwortung für alle Netzplattformen im Konzern konzentriert wird. Die national und international agierende Einheit wird eigenständig mit voller Ergebnisverantwortung geführt, bleibt aber integraler Bestandteil der DTAG. In ihr werden alle Produktionsaktivitäten der TK-Infrastruktur mit Ausnahme der Mobilfunktechnik unter einem Dach zusammengefasst. Neben dem Zentralbereich Netzinfrastruktur werden alle Technikniederlassungen sowie die Unternehmen T-Data (Errichten und Betreiben von Datenkommunikationsnetzen), DT-Line (Dienstleister für Kommunikationsnetze) sowie Teile des Carrier Service und der T-Nova in die T-Networks integriert. Zwischen T-Networks und den Konzernsäulen werden direkte Liefer- und Leistungsbeziehungen etabliert. Jede Säule wird ihre Einkaufsbeziehungen in Zukunft direkt mit T-Networks abschließen. Mit der Gründung der T-Networks sollen innerhalb des Konzerns klare Strukturen und genau definierte Verantwortlichkeiten geschaffen sowie Synergieeffekte und Kostensenkungspotentiale ausgeschöpft werden. Durch T-Networks sollen auch markt- und technikgetriebene Entwicklungen, z. B. die Konvergenz der verschiedenen Technologien und Anwendungsbereiche, vorangetrieben werden. Das Konzept für das neue Organisationsmodell wird Anfang 2001 ausgearbeitet, seine Umsetzung soll nach Angaben der DTAG-Zentrale Ende 2001 abgeschlossen sein.

### **Konzept »Zukunft SV«**

Für Anfang 2001 wird darüber hinaus eine weitere Reorganisation der Kundenniederlassungen angekündigt. Das Konzept »Zukunft SV« (Zukunft Service-Vertrieb) sieht vor, die 39 Kundenniederlassungen und sechs Direktionen in selbständig operierende Vertriebssegmente zu überführen. Ziel des Konzepts ist es, Ver-

verantwortlichkeiten in den Kundensegmenten (Business und Consumer) zu klären, Entscheidungswege zu verkürzen und Hierarchieebenen zu verschlanken. Zu den Vertriebssegmenten gehören auch der Bereich T-Service sowie die Verkaufshops (T-Punkte). Das Unternehmen erwartet von dieser Reorganisation auch einen Rationalisierungseffekt von ca. 2.000 Arbeitsplätzen.

### **DTAG: Verhältnis von Töchtern und Niederlassungen zur Konzernzentrale**

Bezüglich der Verteilung von Verantwortung, Autonomiespielräumen und Entscheidungskompetenzen gibt es zwischen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten ein prinzipielles Spannungsverhältnis. Unsere Gesprächspartner in den Niederlassungen und bei den Töchtern der DTAG hatten zwar Verständnis für die Notwendigkeiten und Schwierigkeiten der strategischen Führung des Telekom-Konzerns, waren aber ganz überwiegend der Meinung, dass die Zentrale mit Verfügungen zur Organisationsgestaltung im Konzern sowie mit einer Vielzahl von Zielvereinbarungen und Kennziffern über das notwendige Maß hinaus in das operative Geschäft der Töchter und Niederlassungen hineinregiere. Es wurde auch die Auffassung vertreten, dass sich das Unternehmen hinsichtlich der hierarchisch-bürokratischen Steuerung nicht sehr von der ehemaligen Fernmeldebehörde unterscheide. Zwar verfügten die Tochterunternehmen im Vergleich zu den Niederlassungen anfangs über relativ große Autonomiespielräume, aber auch sie wurden im Laufe der Zeit wieder stärker an die Mutter gebunden (bezüglich Marktpolitik, Marktauftritt, Vertriebsorganisation, Administrations- und IV-Systeme, AT-Vergütung, Tarifverträge, Eingruppierungen, Personaltransfer). Skeptisch werden von Seiten der Töchter vor allem die Vorstöße der Telekom-Zentrale zur konzernweiten Vereinheitlichung von Kern- und Teilprozessen beurteilt. Demgegenüber sprachen sich die meisten Managementvertreter für eine Organisation der Töchter als Cost- oder Profitcenter mit entsprechenden Autonomiespielräumen aus.

Gegenwärtig lastet ein Zwiespalt auf den Austauschbeziehungen zwischen Töchtern und Mutter: »Einerseits gelten wir als Kunde der Telekom und müssten in diesem Sinne ja auch Leistungen von anderen beziehen können. Andererseits sollen wir uns aber konzernkonform verhalten. In vielen Fällen sind wir zur Abnahme von Konzernprodukten verpflichtet und hinken deshalb den Wettbewerbern hinterher.«

### **Technologische Konvergenz und Organisation**

In der Diskussion um die Zukunft von TK-Unternehmen wird (wie im ersten Kapitel bereits angedeutet) davon ausgegangen, dass Mobilfunk, Festnetz und Internet

zusammenwachsen und diese Konvergenz der Technologien auch organisatorische Konsequenzen nach sich zieht. Einige Gesprächspartner halten eine stärkere organisatorische Integration und Konzentration von Funktionen im Telekom-Konzern für wahrscheinlich, »weil es in ihm zu viele Einheiten gibt, die sich mit ähnlichen Dingen beschäftigen«. Einige Experten sind der Auffassung, dass eine zentralistische Steuerung des Konzerns und eine stärkere Anbindung bestimmter Bereiche an die Mutter durchaus sinnvoll ist. Die sich abzeichnende Entwicklung des Produktspektrums (Verbundprodukte, Datenkommunikation und Multimedia), eine Kundenorientierung nach der Maxime »one face to the customer« und die Absicht, »Synergieeffekte« auszuschöpfen, ließen demzufolge eher eine stärkere Integration der Töchter in den Konzern erwarten.

Offen ist, in welchem Umfang und in welchen Zeiträumen sich solche organisatorischen Konvergenzen vollziehen werden. Vermutlich stehen sie spätestens dann auf der Tagesordnung, wenn sich die Wachstumskurven dem Wendepunkt nähern. Die aktuelle »Vier-Säulen-Strategie« der DTAG ist jedoch eher das Gegenteil einer (der Technik folgenden) organisatorischen Konvergenz: Die Abgrenzung und Fokussierung der einzelnen Markt- und Techniksegmente.

## **2.4. SCHWIERIGKEITEN BEI DER ORGANISATIONSGESTALTUNG**

DTAG und Newcomer stehen bei der Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen nicht nur vor ähnlichen Anforderungen, sie haben auch bei deren praktischer Umsetzung mit vergleichbaren Schwierigkeiten zu kämpfen. Probleme ergeben sich insbesondere beim Aufbau einer prozessorientierten Organisation, bei der Professionalisierung des Projektmanagements sowie bei der Gestaltung der Führungsorganisation:

### **Hindernisse auf dem Weg zu einer prozessorientierten Organisation**

Der Aufbau einer prozessorientierten Organisation stößt in den TK-Unternehmen auf Hindernisse, von denen hier nur ein paar genannt werden sollen:

Eine entscheidende Hürde auf dem Weg zur Realisierung einer prozessorientierten Organisation ist natürlich der Umstand, dass die Markt- und Produktstrategien infolge hoher Markt- und Technologiedynamik weithin vorläufigen Charakter haben. Auch hat die Bewältigung des massiven Kundenwachstums

gegenwärtig Vorrang vor systematischer Organisationsentwicklung. Außerdem sind die Prozessverantwortlichkeiten in den meisten Unternehmen nicht eindeutig geregelt.

Ein weiteres Hemmnis besteht darin, dass Management und Beschäftigte ein sehr heterogenes Prozessverständnis haben. In den Köpfen hoher und mittlerer Manager ist bislang meistens kein einheitliches Prozessmodell verankert. Meistens werden, wenn von Prozessen die Rede ist, darunter die Teilprozesse in einer funktionalen Organisation verstanden, selten eine durchgängige prozessorientierte Organisation im Sinne des Business Engineering.

Ein anderes Hindernis ist, dass die Definition von Prozessen weithin technikgetrieben erfolgt und man versucht, die Organisation der Technik, d. h. den IT-Systemen, anzupassen.

Vielfach wurde auch kritisiert, dass es im Unternehmen durchaus definierte Prozesse gibt, diese aber »nicht gelebt« werden (Verhaltensdefizite).

Die Implementation der Prozessorganisation erfolgt in den meisten Fällen auch weitgehend »top down«, ohne ausreichende Einbeziehung der Beschäftigten (Folge: Akzeptanzdefizite).

Ansätze zur Überwindung der skizzierten Defizite sahen unsere Gesprächspartner darin, Prozessverantwortlichkeiten eindeutig zu regeln und, wo dies noch nicht geschehen, Process Owner einzusetzen oder diese aufzuwerten und mit mehr Durchsetzungsmacht »gegenüber den Bereichsfürsten« auszustatten. Darüber hinaus wird die Integration von Prozess-, Organisations- und Personalentwicklung für dringend erforderlich gehalten. Tatsächlich sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die (strategische) Organisationsentwicklung, die Prozesse und die Personalentwicklung noch stark separiert. Ferner plädierte man vor allem im mittleren Management für die Einrichtung einer zentralen Stelle, die für die Organisationsentwicklung und gegebenenfalls auch für die Prozesssteuerung zuständig sein sollte. Eine solche gibt es in den untersuchten Unternehmen nicht, wird aber von vielen für dringend notwendig gehalten, um zu verhindern, dass jeder Bereich seine eigene Organisationsentwicklung betreibt und sich die Bereiche zu lasten durchgängiger Prozesse auseinander entwickeln.

### **Professionalisierung des Projektmanagements**

Besondere Anforderungen an die Organisationsgestaltung bestehen in Unternehmen oder Unternehmensbereichen, die für den Individualmarkt der Geschäftskunden komplexe TK-Lösungen planen, bauen und ggf. auch betreiben. Die in diesem Geschäftssegment tätigen Betriebe sind vor allem um eine Effektivierung,

spricht Methodisierung und Professionalisierung der Projektorganisation bemüht. Projektmanagement ist hier die Kernkompetenz schlechthin, zumal an den (Groß-)Projekten oft viele Lieferanten und Sublieferanten beteiligt sind und große Geschäftskunden vielfach mehrere national und international verteilte Standorte haben.

Die Professionalisierung des Projektmanagements ist aber nicht nur im Individualgeschäft eine Herausforderung, da viele produkt- und organisationsbezogene Projekte in TK-Unternehmen in »ad-hoc-Manier« angegangen und etwa auch deren Ergebnisse nur unzureichend dokumentiert und ausgewertet werden. Ein grundsätzliches Problem der Projektorganisation sind bislang die latenten (Macht-)Konflikte zwischen Projekt und Linie um den Zugriff auf personelle und sachliche Ressourcen.

### **Tücken des Lean Management**

Prinzipiell sind die untersuchten Betriebe an einer möglichst »flachen, schlanken und flexiblen« Organisation interessiert. Man ist bestrebt, die Zahl der Hierarchieebenen und Führungsstellen zu reduzieren oder nicht weiter zu erhöhen, um Redundanzen zu vermeiden und Informations- und Entscheidungswege kurz zu halten. Die Gestaltung der Führungsstruktur ist jedoch durch einen Interessenkonflikt gekennzeichnet: Der Abbau von Führungspositionen gerät in Konflikt zur Anforderung einer intensiveren Betreuung der Beschäftigten, die mit der Einführung neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente (Beurteilungen, Zielvereinbarungen usw.) entsteht. Zur Bewältigung der zusätzlichen Aufgaben werden daher zum Teil wieder neue Ebenen eingezo- gen (Teamleiter, Coaches).

In dem Maße, in dem sich neue Steuerungsmechanismen und partizipative Beteiligungsformen durchsetzen, wandelt sich auch die Qualität der Führungsaufgaben. Die Vorgesetzten müssen sich ein verändertes Führungsverständnis aneignen, das mit der Formel »vom Anweisen zum Coachen« beschrieben werden kann. Dieser Prozess bereitet gerade älteren Führungskräften Schwierigkeiten, vor allem weil sie einen Kompetenz- und Statusverlust befürchten, aber auch, weil ihnen neue, sozial-kommunikative Kompetenzen abverlangt werden. Vielfach fehlen aber auch den jungen Führungskräften Erfahrungen und soziale Kompetenzen und sie sind mit den an sie gestellten Anforderungen überfordert.

Belastend für Vertreter des Managements wirkt sich auch aus, dass sie in umfangreichen Reorganisationsprozessen und einer Vielzahl von Projekten involviert sind und dadurch ihre veränderten Aufgaben nicht ausreichend wahrnehmen



können. Permanent werden neue Projekte angeschoben, in den seltensten Fällen werden diese aber konsequent zu Ende geführt und ausgewertet.

Eine Folge schlanker Hierarchien ist, dass die Bedeutung des oft als »Lähmschicht« denunzierten mittleren Managements durch Einführung von Zielvereinbarungen aufgewertet wird. Es fungiert als Scharnier, das die Kommunikation zwischen den unteren und oberen Ebenen sicherstellt, die übergeordneten Ziele für die operativen Bereiche übersetzt und konkretisiert und die Zielerreichung organisiert. Dabei gerät es von zwei Seiten unter Druck, da es einerseits »von oben« für die Zielerfüllung verantwortlich gemacht, andererseits aber auch mit erweiterten Gestaltungsansprüchen der Beschäftigten konfrontiert wird.

Aus Sicht der Beschäftigten bedeutet der Abbau von Führungsebenen auch einen Verlust an Aufstiegspositionen. Um dem weit verbreiteten Bedürfnis nach Weiterentwicklung und Statusverbesserung Rechnung zu tragen, wurden deshalb in vielen Unternehmen Fachlaufbahnen und/oder Projektleitungsstellen eingeführt.

## **2.5. RESÜMEE**

Bei den Newcomern gibt es gegenwärtig eine große Vielfalt organisatorischer Entwicklungsmuster, die weithin dem rasanten Aufbau der Unternehmen, der unterschiedlichen Herkunft der Kernbetriebe und der Unvorhersehbarkeit von Technologie- und Markttrends geschuldet ist. Die Betriebe experimentieren mit unterschiedlichen Organisationsvarianten. Ein verbindlicher »Masterplan« für eine zukunftsfähige Organisationsgestaltung von TK-Betrieben existiert bisher nicht und es wird bezweifelt, dass es dafür überhaupt »Best-practice-Modelle« geben kann.

Die DTAG hat trotz überragender Größe und Marktmacht die Anforderungen des hochdynamischen Marktes und die gleichen strategischen Unsicherheiten zu bewältigen wie die Newcomer. Sie musste sich weiterhin von einem bisher einseitig technologieorientierten Infrastrukturbereitsteller zu einem diversifizierten, kundenorientierten Dienstleister entwickeln. Dementsprechend hat permanenter Organisationswandel in den letzten Jahren bei der DTAG (ähnlich den Newcomern) die Situation der Betriebseinheiten, der Führungskräfte und aller Beschäftigten entscheidend bestimmt. Insofern haben die Beschäftigten in TK-Unternehmen recht ähnliche, vielfach belastende Erfahrungen mit den zahlreichen Reorganisationsprojekten gemacht. Dazu gehört auch, dass zwar ständig neue Organisa-

tionsprojekte angeschoben, diese aber selten kontrolliert zu Ende geführt und ausgewertet werden.

Auch wenn DTAG und neue Wettbewerber hinsichtlich der Organisationsgestaltung mit recht ähnlichen Anforderungen konfrontiert sind, gehen die einzelnen Unternehmen damit doch sehr unterschiedlich um. Während es bei den kleinen Anbietern zurzeit einen Trend zur organisatorischen Konvergenz gibt, zeichnet sich bei den großen Wettbewerbern eine Tendenz zur Aufspaltung und Fokussierung einzelner Organisations- und Unternehmensbereiche ab (DTAG, AT&T oder MCI). Möglicherweise ist aber auch diese Entwicklung lediglich ein Übergangsphänomen. Letztlich lässt sich zum heutigen Zeitpunkt nicht sagen, ob der prognostizierten technologischen Konvergenz eine organisatorische Zusammenführung folgen wird. Die Mehrheit der befragten Experten will sich in dieser Frage nicht festlegen, man geht insgesamt aber überall davon aus, dass es in absehbarer Zeit keine Konsolidierung der Organisation geben wird.

### 3. ARBEITSSTRUKTUREN

---

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Tätigkeitsbereiche und Funktionen es in TK-Unternehmen überhaupt gibt, wie die Anforderungen in den einzelnen Bereichen aussehen und wo sich gravierende Veränderungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht abzeichnen.

Es lassen sich grundsätzlich folgende Haupttätigkeitsbereiche unterscheiden: die marktnahen Bereiche Vertrieb und Kundenservice, der Bereich Technik, der Technische Service, der IT-Bereich sowie die Querschnittsbereiche, auf die hier jedoch nicht eingegangen werden soll. Die von uns vorgenommene Einteilung ist eher typisierend und soll der verständlichen Darstellung der Arbeitsstrukturen bei TK-Unternehmen dienen. In den Betrieben unterscheidet sich die Abgrenzung und Bezeichnung der einzelnen Funktionsbereiche von Fall zu Fall. So ist der Technische Service in der Regel dem Bereich Technik zugeordnet. Der IT-Bereich ist bei den untersuchten Anbietern organisatorisch unterschiedlich »aufgehängt« und strukturiert.

Die erste der folgenden drei Abbildungen ist als erste Annäherung an die Arbeitsstrukturen gedacht und zeigt das quantitative Verhältnis von Tätigkeitsbereichen bei Netzbetreibern. Es sind hier nur sechs der elf untersuchten Betriebe abgebildet, weil in den anderen Fällen dazu in den Betrieben entweder keine Daten verfügbar waren oder man Bedenken hatte, uns entsprechende Informationen zugänglich zu machen.

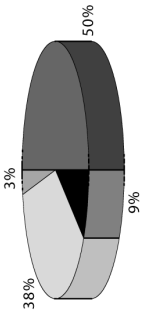
In einem Schema zeigt die zweite Abbildung Haupttätigkeits- und Funktionsbereiche bei Netzbetreibern (ohne die Querschnittsbereiche Personalwesen, Finanzen/Controlling usw.). Die in dem Schema aufgeführten Funktionsbereiche, die jeweiligen Anforderungen und Entwicklungstrends werden in den einzelnen Abschnitten dieses Kapitels beschrieben.

Die dritte Abbildung skizziert Kooperationsbeziehungen und Abläufe zwischen den Funktionsbereichen. Selbstverständlich sind die Kooperationsbeziehungen zwischen den Bereichen in Wirklichkeit sehr viel komplexer (und auch hinsichtlich ihrer Richtung weniger eindeutig) als dies hier mit Hilfe der Pfeile dargestellt ist.

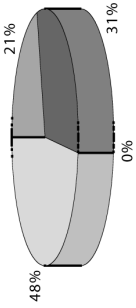
# Quantitatives Verhältnis der Tätigkeitsbereiche

(Stand: Ende 1999)

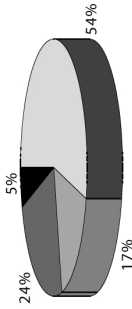
**DTAG-Tochter**



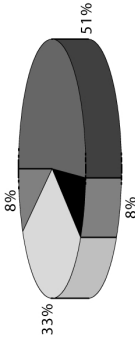
**Kunden-Niederlassung**



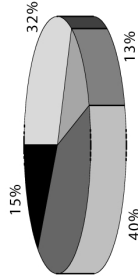
**Mobilfunk 1**



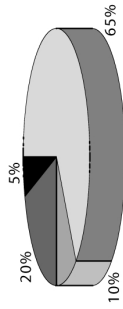
**Mobilfunk 2**



**Komplettanbieter**



**Regional-Carrier**



- Vertrieb/Kundenservice
- ▒ Technik/Technischer Service
- Querschnitt
- IT-Bereich

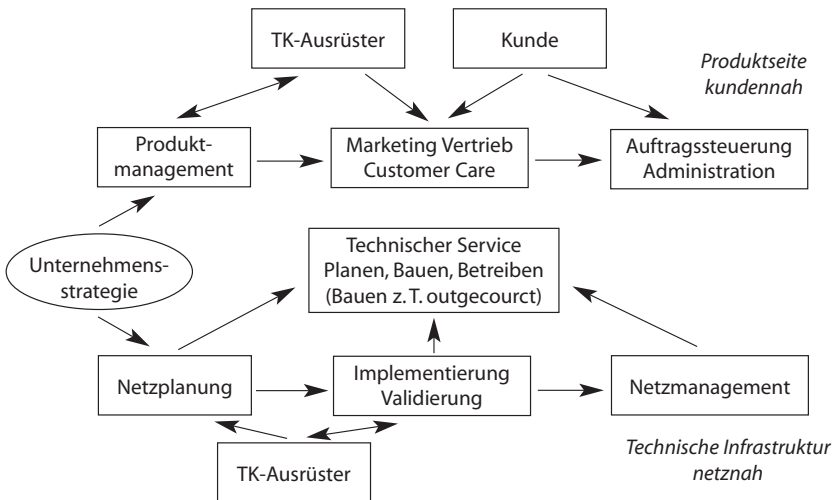
## Haupttätigkeits- und Funktionsbereiche bei Netzbetreibern\*

Haupttätigkeitsbereiche	Funktionsbereiche		
marktnahe Bereiche	Produktmanagement	Marketing	Auftragssteuerung Servicemanagement
		Vertrieb	
Technischer Service	Planen	Bauen	Bereitstellung Instandhaltung
Technik	Netzplanung	Implementierung Validierung	Netzmanagement
IT-Bereich	Systementwicklung	Systemtechnik	IV-Operations



\* ohne Querschnittsbereiche: Personalwesen, Finanzen/Controlling usw.

## Ablaufstrukturen



### 3.1. VERTRIEB UND KUNDENSERVICE

#### **Aufgaben des Vertriebes und organisatorische Veränderungen**

Bei den Newcomern unter den Netzbetreibern expandierte in der Aufbauphase zunächst der Bereich Technik. In der Regel wurden erst im Anschluss daran die Bereiche Vertrieb und Kundenservice personell aufgestockt. Bei der DTAG musste dagegen der Schritt von der an der TK-Grundversorgung ausgerichteten Fernmeldebehörde zur verkaufsorientierten Organisation vollzogen werden. Auch hier ging es deshalb darum, eine funktionsfähige Vertriebsstruktur aufzubauen.

Anfangs suchten die Unternehmen bevorzugt Marketing-Experten und Produktmanager. Sie haben in Kooperation mit den Ausrüstern neue Produkte zu kreieren, zudem sind sie für die Produktsteuerung und -pflege sowie für die Wettbewerbsbeobachtung zuständig. Mit dem weiteren Wachstum des Vertriebes und der zunehmenden Ausdifferenzierung der Vertriebskanäle wurde dann aber vor allem Personal gebraucht, das die Produkte über die einzelnen Kanäle vermarktet und verkauft.

Da Vertrieb und Kundenservice die zentralen Schnittstellen zum Kunden bilden, kommt es hier besonders auf Kundenorientierung und Servicequalität an. Für die Gestaltung der Vertriebsorganisation ergibt sich die Anforderung, eine zielgruppenadäquate Vertriebsstruktur und einen der strategischen Orientierung des Unternehmens entsprechenden Vertriebskanal-Mix aufzubauen. Die Spanne reicht hier von indirekten Vertriebspartnern (Warenhäuser, Fachgeschäfte) über eigene Shops bis hin zu einzelnen Geschäftskunden fest zugeordneten Vertriebsbeauftragten. Entsprechend zeichnet sich das Spektrum der *Vertriebstätigkeiten* durch zunehmende Heterogenität aus. Es reicht (bei den kundennahen Tätigkeiten) von getakteter und strikt kontrollierter Call Center-Arbeit bis zum Key Account Manager, der weitgehend autonom Systemkunden, d. h. Großkunden mit international verteilten Standorten, betreut. Die wachsende Vielfalt der Verkaufskanäle und die wachsende Komplexität des Portfolios (Produkt-/Dienstebündel) führen zu einer zunehmenden Ausdifferenzierung und Spezialisierung von Tätigkeiten auf bestimmte Marktsegmente, Produkte und Dienste.

Grob lassen sich die Tätigkeiten in Vertrieb und Kundenservice unterteilen in den Außendienst mit direktem Kundenkontakt (Vertriebsbeauftragte, Account Manager, Verkäufer in den Shops, Call Center-Agent) sowie den Innendienst (Vertriebsunterstützung, Auftragsmanagement, Technischer Vertriebsupport, Back Office-

Aufgaben im Call Center). Hinzu kommen strategische Vertriebs-, Marketing- und Serviceaufgaben.

Grundsätzlich lässt sich zwischen den Anforderungen im Massenmarkt (Privatkunden, PK) und jenen im System- und Lösungsgeschäft (Groß- und Geschäftskunden, GK) unterscheiden. Das betrifft sowohl die organisatorische Strukturierung des Vertriebes, die Qualität und Intensität der Kundenbetreuung wie auch die fachlichen und qualifikatorischen Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter.

## **Arbeitsstrukturen im Privatkunden-Vertrieb**

### **Quantitative Entwicklung**

Insgesamt ist der Vertrieb ein Bereich, der nach Darstellung unserer Gesprächspartner personell weiter wachsen wird. Dies gilt gegenwärtig vor allem für den PK-Vertrieb (Shops und Call Center). Die Betriebe versuchen allerdings auch durch den Einsatz avancierter Techniken und die Ausweitung der Kundenselbstbedienung das Personalwachstum einzudämmen, d. h. Kunden- und Personalwachstum sollen entkoppelt werden. Rationalisierungsansätze (Technikeinsatz an der Kundenschnittstelle und Taktung der Arbeit in Call Centern) stehen jedoch in einem latenten Spannungsverhältnis zum Ziel, die Kundenzufriedenheit durch individuelle und umfassende Beratung zu steigern. Ein typischer Zielkonflikt für Call Center ist z. B. jener zwischen Erreichbarkeit und Beratungsqualität. Wenngleich die Unternehmen daran interessiert sind, einen großen Teil ihres Vertriebs über Call Center und Online abzuwickeln, bleiben Vertriebskanäle mit direktem persönlichen Kundenkontakt unverzichtbar. In welchem Umfang der Vertrieb künftig über die kostengünstigen Kanäle Call Center und Online erfolgt, wird nicht zuletzt von der Akzeptanz der Kunden abhängen.

### **Veränderungen bei Anforderungen und Qualifikationen**

Detaillierte technische Produktkenntnisse (Leistungsmerkmale von Produkten, Produktbündel, IT-Wissen usw.) werden im Vertrieb zu einer unabdingbaren Voraussetzung, um Kunden kompetent beraten und ihnen auch anspruchsvolle technische Produkt- und Dienstebündel erklären zu können. Eine kaufmännische Ausbildung ist zwar für die Beschäftigung in den Shops und Vertriebs-Call Centern von Vorteil, aber nicht zwingend notwendig. Im Vertrieb reichen kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Kenntnisse allein aber nicht mehr aus. Auch im Innendienst, bei der Vertriebsunterstützung und im Auftragsmanagement steigen die Ansprüche an das technische Produktwissen, um Aufträge nachvollziehen zu kön-

nen. Andere Vertriebsbereiche wie die Technische Vertriebsunterstützung (etwa im GK-Geschäft) sind im Gegenzug gefordert, bei ihrer Arbeit Wirtschaftlichkeitskriterien stärker zu berücksichtigen.

Angesichts des Differenzierungsdrucks und der Vorliebe von Marketing und Vertrieb, »neue Märkte mit neuen Produkten aufzureißen« (Gesprächspartner), wird es für die Beschäftigten im Vertrieb immer schwieriger, den Überblick über das wachsende Produktprogramm zu behalten. Vielfach wurde von Beschäftigten aus dem Vertrieb und anderen Unternehmensbereichen kritisiert, es seien in letzter Zeit zu viele neue Produkte auf den Markt gebracht worden. Ansätze, die Komplexität des Portfolios für die Beschäftigten handhabbar zu machen, sind neben Technikeinsatz die Vorgabe von Lead Produkten, die Einrichtung von Produktpatenschaften und die Portfoliobereinigung, die aber in der Regel immer wieder auf die lange Bank geschoben und zurückgestellt wird.

Produktpaten sind einzelne Beschäftigte, die für bestimmte Produkte über vertiefte Kenntnisse verfügen (Spezialisten) und ihre Kollegen bei Bedarf unterstützen können. Um die fortschreitende Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Produkte bewältigen zu können, wird auch versucht, das aufgefächerte und verteilte Wissen in Teams verfügbar zusammenzufassen und verfügbar zu machen. Die Beschäftigten in den Shops sollen deshalb z. B. als Team agieren.

## **Geschäfts- und Großkundenvertrieb**

### **Quantitative Entwicklung**

Die quantitative Entwicklung des Geschäftskundenvertriebes wird stark von den Markt- und Produktstrategien der TK-Unternehmen und der technologischen Entwicklung (insbesondere der Verschmelzung TK – IT) abhängen. Einige Unternehmen, die sich zunächst vornehmlich auf Privatkunden spezialisiert hatten, und denen anfangs das »Massenkunden-Image« anhaftete, beginnen nun auch, Produkte für das Geschäftskundensegment anzubieten (z. B. Lösungspakete), bei anderen Unternehmen läuft die Entwicklung genau entgegengesetzt. Verstärkte Vertriebs- und Marketingaktivitäten sind bei einigen Unternehmen mittlerweile in dem anfänglich häufig vernachlässigten Segment der Mittelstandskunden zu beobachten. Oftmals bestehen aber noch Unsicherheiten, ob dieser Kundenkreis dem PK- oder dem GK-Markt zugeordnet werden soll. Quantitative Veränderungen im GK-Vertrieb ergeben sich bei einigen Anbietern auch durch den Zukauf von Systemhäusern, durch den neue Marktfelder erschlossen werden. Andere Unternehmen versuchen dagegen, Synergiepotentiale auszuschöpfen: Ein Anbieter hat seinen zunächst nach Plattform- und Produktparten (Festnetz, Mobilfunk, Inter-



net, Systemlösungen) aufgeteilten GK-Vertrieb mittlerweile wieder zusammenfasst.

### **Anforderungen im GK-Vertrieb**

Im Gegensatz zu dem von den Unternehmenszentralen eher straff gesteuerten Privatkundenvertrieb hat der dezentral in den (Vertriebs-)Regionen angesiedelte Geschäftskundenvertrieb mehr Freiheit. Die Vertriebsregionen und auch die einzelnen Account Manager haben relativ weitreichende Entscheidungskompetenzen bezüglich Vertragsgestaltung und Vertragsabschluss. Die Account Manager stehen im persönlichen Kontakt mit einem Kunden oder einer kleineren Gruppe von Kunden (z. B. einer bestimmten Branche), für die sie feste Ansprechpartner sind. Sie verhandeln vor Ort beim Kunden mit Entscheidungsträgern und müssen über entsprechende kommunikative Kompetenzen verfügen, Präsentations- und Gesprächstechniken beherrschen, souverän auftreten können und vor allem ein gutes Verständnis für die Informations- und Kommunikationsanforderungen des Kunden haben. Ganzheitliche Kommunikationsberatung ist die zentrale Anforderung in ihrem Beruf.

Account Manager haben in der Regel einen betriebswirtschaftlichen oder ingenieurwissenschaftlichen Hochschulabschluss. In der Regel ist ihnen als fester Sachbearbeiter ein Vertriebsassistent zugeordnet. Einen Großteil des Informationsaustauschs mit dem eigenen Unternehmen wickeln sie per Laptop (mit Remote-Zugang) ab. Die Arbeit der Account Manager und Vertriebsbeauftragten wird erfolgsorientiert gesteuert (Zielvereinbarungen) und bezahlt. Den vergleichsweise hohen variablen Entgeltanteil möchten die meisten von ihnen eher noch ausgedehnt wissen. Stock options, eine stärkere (wirtschaftliche) Partizipation am Unternehmenserfolg wurde als Möglichkeit angeführt, stark umworbene high professionals stärker an das Unternehmen zu binden.

Wenngleich die Account Manager vor Ort als Einzelkämpfer agieren, sind sie nicht zuletzt infolge der wachsenden Komplexität der von ihnen zu vermarktenden Produkte zunehmend auf Unterstützung des Innendienstes angewiesen. In den meisten Unternehmen gibt es deshalb Vertriebsteams, zu denen neben den Vertretern des Außendienstes Beschäftigte der Vertriebsunterstützung, des Auftragsmanagements und des Technischen Vertriebsupports (»internes Ingenieurbüro«) gehören.

### **Kundenservice: Ausweitung von Call Center-Arbeit**

Nachdem der Kundenservice von vielen Anbietern anfangs vernachlässigt und lediglich als Kostenfaktor angesehen wurde, hat man mittlerweile überall die Bedeutung dieses Bereichs insbesondere für die Bindung und Weiterentwicklung von Kunden erkannt. Call Center gehören deshalb zu den Wachstumsbereichen bei TK-Unternehmen. Die Kundenbetreuung erfolgt, jedenfalls im PK-Segment, fast ausschließlich über Call Center.

Obwohl es sich bei den Call Center-Tätigkeiten weithin um rigide kontrollierte Arbeit mit engen Zeit- und Qualitätsvorgaben und hoher, vor allem auch psychischer Belastungsintensität handelt, ist es keinesfalls zutreffend, die Call Center-Agents als gering qualifizierte »Proletarier der TK-Unternehmen« zu bezeichnen. Die Beschäftigten müssen ein breites Spektrum von fachlichen bis hin zu sozial-kommunikativen Anforderungen erfüllen. Da der Einarbeitungsaufwand für die Agents nicht unerheblich ist, versuchen die Unternehmen, die hohe Fluktuation in den Call Centern einzudämmen. Viele der zumeist jungen Agents betrachten den Job nach wie vor lediglich als Sprungbrett oder Übergangsbeschäftigung.

## **3.2. TECHNISCHER SERVICE**

### **Aufgaben des Technischen Service**

Kernfunktionen des Technischen Service sind das Bauen und Bereitstellen (Installieren) für Kunden, der Auf- und Ausbau und die Weiterentwicklung der eigenen Netzinfrastrukturen sowie das Instandhalten, Warten und Entstören von Übertragungs- und Vermittlungseinrichtungen (Netzbetrieb). Der überwiegende Teil des mit diesen Aufgaben beschäftigten Personals ist in der Fläche, d. h. in den Regionen, den Niederlassungen und Service Stützpunkten angesiedelt (Field Forces). Das Aufgabenspektrum im Service-Außendienst reicht von Erdarbeiten für das Verlegen von Festnetzka beln, Antennenbau und Verdrahtungsarbeiten bis zu Installation, Test, Inspektion und Instandhaltung von elektromechanischen, analogen und digitalen Übertragungssystemen oder Basisstationen und Netzknoten in Switching-Zentren des Mobilfunks.

### **Quantitative Entwicklung**

Bei den Newcomern gab es von Anfang an das Bestreben, technische Servicearbeiten (Bauen und Bereitstellen) weitgehend an Externe, Ausrüster und andere Firmen zu vergeben. Bei der DTAG ist der Technische Service demgegenüber der

Bereich, der in den letzten Jahren (seit dem Anschluss der neuen Bundesländer und dem Ende des dortigen Netzaufbaus) am stärksten und kontinuierlich geschrumpft ist. Dafür sind der weitgehende Abschluss des Netzaufbaus, die Digitalisierung des Festnetzes (rückläufige Investitionen), sinkende Arbeitsmengen infolge von Selbstinstallation durch Kunden (z. B. Telefon), Ansätze der Aufgabegration sowie die Verlagerung von Instandhaltungs- und Wartungsfunktionen (Qualitätssicherung, Netzüberwachung) in höhere Netzebenen (vom Technischen Service wandern Funktionen in die Technik) verantwortlich.

Am stärksten vom Personalabbau betroffen ist die Gruppe der Servicemonteure. Beim Bauen konzentrieren sich Netzbetreiber auf planerische, koordinierende und beaufsichtigende Funktionen. Inwieweit der Abbau von Personal im Technischen Service durch den Bedarf der alternativen Carrier, durch den Auf- und Ausbau von Switchen und Verbindungsnetzen durch Service Provider, funkgestützte Verbindungen im Ortsnetz (WLL), durch Technikkonvergenz usw. kompensiert wird, ist schwer zu sagen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass der Technische Service bei Mobilfunkbetreibern weniger personalintensiv ist als bei Festnetzbetreibern.

Die DTAG hat sich per Tarifvertrag verpflichtet, bis 2004 auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Das führt zu einem hohen Altersdurchschnitt, und hat für einen Teil des Personals eine Umsetzung aus dem Technischen Service in Call Center zur Folge.

### **Veränderungen bei Anforderungen und Qualifikationen**

Die Veränderung der fachlichen Anforderungen ist geprägt durch das Wachstum des Mobilfunks und Datenverkehrs (gegenüber dem Festnetz und Sprachverkehr), technische Konvergenzen (Festnetz, Mobilfunk, Internet) und die Computerisierung der Netze (Konvergenz von Telekommunikation und Informationstechnik, Digitalisierung und Internet Protokoll). Nach Meinung der betrieblichen Experten gehen die Anforderungen damit eindeutig in Richtung IT-Systemelektroniker. Für die Gesprächspartner war damit klar, dass künftig der Hauptschulabschluss für die Ausbildung im Technischen Service nicht mehr ausreicht.

Im Festnetzbereich gibt es gegenwärtig Überlegungen und Ansätze, die fachliche Spezialisierung (Linien-, Funk-, Informationstechnik, Sprach- und Datenkommunikation usw.) zu neuen Aufgabenprofilen zusammenzufassen, um die Einsatzflexibilität von Servicetechnikern zu erhöhen und die technologischen Konvergenzen zu bewältigen. Aber schon die Integration von Bauen (Monteure) und Entstören (Servicemonteur) oder die Zusammenführung zweier fachlicher Spezialisierungen stellt nach Einschätzung vieler Führungskräfte eine Überforderung der

Servicetechniker dar. Vielversprechender scheint es vielen zu sein, die Aufgaben in Richtung Beratung, Verkauf und Endgeräteservice (Modem, PCs, Karteneinbau, plug and play-Lösungen) auszuweiten, was allerdings umfangreiche Produktkenntnisse und eine Intensivierung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen erfordert, für die wiederum vielfach die Ressourcen fehlen.

Schließlich vertraten einige Experten die Auffassung, ein Großteil der Instandhaltung (Entstören) und Wartung werde durch neue Netztechnologien und IT-Einsatz (auswechselbare Komponenten, Überwachung am Bildschirm) einfacher und die Tätigkeiten im Service würden dadurch anspruchsloser.

Das Spektrum möglicher Entwicklungen reicht, diese Einschätzungen zugrunde gelegt, vom Einsatz qualifizierter IT-Systemelektroniker im Technischen Service bis zur Dequalifizierung des Technischen Service. Möglicherweise werden beide Wege parallel beschritten. Konkret dürfte dafür ausschlaggebend sein, ob die Netzbetreiber den Technischen Service eher als einen Kostenfaktor oder als eine Kernkompetenz betrachten. Je nach dem werden auch die arbeitsorganisatorischen Gestaltungskonzepte (Funktionszuschnitte) im Technischen Service ausfallen. In dem einen Fall wird der Servicetechniker dequalifiziert werden und wird wenig berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven haben. Denkbar ist aber auch, dass qualifizierte Systemelektroniker mit neuem IT- und IP-Wissen eingesetzt werden, und es zwischen dem Technischen Service und dem von Ingenieuren dominierten Bereich Technik fließende Übergänge in den Arbeitszusammenhängen und Karriereperspektiven geben wird.

Die Arbeitsorganisation im Technischen Service ist zwar weitgehend teamförmig organisiert, »Team« kann hier aber vieles bedeuten: Es gibt etwa fachlich homogen oder heterogen zusammengesetzte Teams (fallbezogen disponierte Einsatzteams), Teams aus Beschäftigten des Außen- und Innendienstes (Disponenten) oder aber Gruppen von Beschäftigten, die zwar in den Einsatzstellen zusammenkommen, aber die Arbeit nicht im Team ausführen (Einzelarbeit). Durch Systemunterstützung der (skillbasierten) Disposition und Einsparung von Disponenten bei der DTAG hat die Kooperation mit dem Innendienst an Intensität verloren, gleichwohl wird die Teamförmigkeit der Arbeit dadurch gefördert, dass die Servicetechniker immer weniger autonome Fachleute auf ihrem Gebiet sind, vielmehr verstärkt (im Team) mit Fachleuten anderer (komplementärer) Disziplinen kooperieren müssen (Kooperationsfähigkeit). Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an die Eigenregulation, auch was die Weiterqualifizierung angeht.

Der weitaus größte Teil der Beschäftigten im Technischen Service war und ist dezentral in den Regionen (Niederlassungen, Servicestützpunkte, Vermitt-

lungsstellen usw.) tätig. Es wird aber erwartet, dass der Anteil zentral gesteuerter Servicefunktionen durch die Möglichkeiten systemgestützter Netzüberwachung, Ferndiagnose und Fernwirken (Entstören, Resetting usw.) weiter zunimmt. Durch Verlagerung von Servicefunktionen auf höhere Netzebenen wird der Technische Service zunehmend zu einem Bestandteil des Netzmanagements und zu einer Engineering-Aufgabe hochqualifizierter Experten des Tätigkeitsbereichs Technik.

### 3.3. TECHNIK

#### **Aufgaben im Bereich Technik**

Auch im Tätigkeitsfeld Technik können einzelne Funktionsbereiche gemäß den Grundfunktionen Planen, Bauen und Betreiben bzw. (1) Netzplanung, (2) Implementierung/Validierung und (3) Netzmanagement (Netzbetrieb) analytisch unterschieden werden. Tatsächlich gibt es bezüglich der technischen Funktionsbereiche in den Betrieben keine einheitliche Nomenklatur. Die Tätigkeitsbereiche sind empirisch von Fall zu Fall unterschiedlich geschnitten, ausgestaltet und aufbauorganisatorisch angesiedelt. Stellenprofile decken sich nicht in jedem Fall mit dieser Differenzierung.

- (1) Die *Netzplanung* gliedert sich in die Netzstrukturplanung (physikalische und logische Konfigurationen der Netzknoten und -verbindungen), die Netzkapazitätsplanung und -optimierung (inkl. der Ausarbeitung von Ausfall- und Routingkonzepten) sowie in das Testing (testen von Netzelementen und technischen Komponenten, welche die Ausrüster neu auf den Markt bringen). Die Bedeutung der Netzplanung steigt, da die Netzstruktur unter anderem auch die Basis für Applikationen und somit neue Produkte bildet. Die Planungsaufgaben und -funktionen für das Fest- und Mobilnetz unterscheiden sich nicht grundsätzlich.
- (2) Der Bereich *Implementierung/Validierung* ist in Zusammenarbeit mit den Netzplanern für die Konzipierung, Ausarbeitung von Anforderungsspezifikationen und die Implementierung von Netzinfrastrukturen oder Netzelementen, Netzwerkknoten und Systemkomponenten zuständig. Wichtig ist hier die intensive Zusammenarbeit mit den Ausrüstern (Systemlieferanten). Der Bereich koordiniert und steuert auch die Lieferanten und Subunternehmer. Erfahrungen im Projektmanagement sind deshalb eine entscheidende Voraussetzung für die Tätigkeit in diesem Bereich.

- (3) Zentrale Aufgabe des *Netzmanagements* ist die Aufrechterhaltung des störungsfreien Netzbetriebs, d. h. dessen Überwachung und Steuerung. Dabei werden folgende Funktionsbereiche unterschieden: Fehler-, Konfigurations-, Leistungs-, Sicherheits- und Abrechnungsmanagement. Die für das Netzmanagement zuständigen Beschäftigten arbeiten stationär in Basisstationen oder Wartungszentren, die mehrere Basisstationen überwachen. Ihre Aufgabe ist die Konfiguration (Justierung, Modifikation von Parametern) von Übertragungs- und Switchingsystemen und deren Inspektion. Die Netzüberwachung und – wartung erfolgt per Bildschirm und mit Hilfe von Tools, zu denen u. a. auch gespeicherte Fehlertypologien gehören. Sie analysieren Testergebnisse und erstellen Performance-Statistiken. Die Fehler- und Performancestatistiken dienen auch der Netzplanung und sind in verdichteter Form eine Entscheidungsgrundlage für das Management des Unternehmens.

### **Quantitative Entwicklung**

Unsere Gesprächspartner hielten ein weiteres Personalwachstum im Bereich Technik für unwahrscheinlich. Die künftige Größe des Bereichs hängt aber von den Plänen zum weiteren Ausbau und zur Umrüstung der Netze ab. Durch die Rationalisierung des Netzmanagements werden bei den Netzbetreibern in den Technischen Bereichen (Technik und Technischer Service) voraussichtlich eher Arbeitsplätze verloren gehen. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sich der Schwerpunkt der Investitionen von der Infrastruktur auf die Dienste- und Anwendungsentwicklung sowie die Markterschließung verlagert, wengleich gegenwärtig UMTS und IP weitere Infrastrukturinvestitionen erfordern.

### **Veränderungen bei Anforderungen und Qualifikationen**

In der Technik arbeiten überwiegend Hochschulabsolventen, viele von ihnen sind hochqualifizierte Spezialisten mit langjähriger Berufserfahrung. Auch in Zukunft werden hier weiterhin Ingenieure und in zunehmendem Maße Informatiker benötigt, in der Implementierung/Validierung vor allem erfahrene Generalisten. Für das Netzmanagement zeichnet sich eine Mischung aus Technikern und hochqualifizierten Spezialisten (Ingenieure, Informatiker) ab. Hier gibt es einen Trend zur Substitution von Ingenieuren durch Techniker (etwa in den Netzmanagementcentern).

Zentrale Anforderung für die Beschäftigten in der Technik ist die Bewältigung der technologischen Weiterentwicklung, insbesondere der Konvergenz von TK und IT. Einige Unternehmen streben an, Aufgaben der Bereiche Festnetz und Mobilfunk

zu integrieren (z. B. bei der Netzplanung). Neue Anforderungen ergeben sich auch daraus, dass ein zunehmender Teil der Arbeit, vor allem in der Netzplanung sowie in Implementierung und Validierung, im Rahmen von Teams und Projekten stattfindet. Hierfür benötigen die Beschäftigten die entsprechenden (Sozial-)Kompetenzen.

### 3.4. IT-BEREICH

Der IT-Bereich ist bei einigen Unternehmen ein homogener Organisationsbereich, in dem alle IT-Funktionen versammelt sind. Er ist in diesem Falle »eine eigenständige Software- und Dienstleistungsfabrik« und, orientiert an den IT-Grundfunktionen, in die Abteilungen (1) Systementwicklung, (2) Qualitätsmanagement und (3) Operations gegliedert (funktionsorientierte Organisation). Kundenbetreuer des IT-Bereichs halten Verbindung zu den verschiedenen Betriebsbereichen, die eine IT-Lösung benötigen. Die Systementwicklung erarbeitet eine Lösung, übergibt sie der Qualitätssicherung, Operations setzt sie in Gang und ist für die Aufrechterhaltung des Betriebs zuständig.

#### IT Bereich: Geschäftsfeldorganisation

Systementwicklung	Anwendungen für interne IV-Systeme Systemtechnik	Operations
Anwendungen für die Grundprozesse entwickeln, vor allem für:	Neue Produktideen generieren und in das Wirknetz implementieren	Überwachung und Steuerung der Systemressourcen bzw. Anwendungssysteme
a) Customer Care b) Billing c) Auftragsabwicklung	Erstellen von Machbarkeitsstudien und Anforderungsspezifikationen für Hersteller	IV-Servicemanagement
TK-Dienste implementieren Prozesse in IV abbilden	Programmieren von Applikationen, Diensten, IN	Dienstleistungen für interne Kunden

In anderen Unternehmen ist die Aufbauorganisation des IT-Bereichs heterogener. Die IT-Funktionen sind als einzelne Abteilungen auf die Unternehmensbereiche Technik und Kundenbetreuung verteilt. Orientiert an den IT-Geschäftsfeldern werden die IT-Abteilungen (1) *Systementwicklung*, (2) *Systemtechnik* und (3) *Operations* unterschieden (Geschäftsfeldorganisation). Das Qualitätsmanagement (Testing, Release-, Fehler-, Sicherheits-, Performance- und Konfigurationsmanagement), genuiner Bestandteil einer jeden Softwareentwicklung, ist hier also keine eigene Abteilung.

### **Quantitative Entwicklung**

Die IT-Abteilungen, in denen gegenwärtig grob geschätzt durchschnittlich etwas mehr als 10 % der Belegschaft beschäftigt sind, gehören eindeutig zu den Wachstumsbereichen in den TK-Unternehmen. Die Anbieter sind daran interessiert, in diesem Tätigkeitsfeld eigenes Know-how aufzubauen und den Anteil externer Spezialisten und Consultants durch Festangestellte zu ersetzen. Während die Personalpolitik bei den alternativen Carriern in der Aufbauphase eher darauf hinauslief, bevorzugt Generalisten zu beschäftigen und für Spezialaufgaben externe Kapazitäten zu nutzen, werden gegenwärtig verstärkt Spezialisten eingestellt und Externe zunehmend als verlängerte Werkbänke für Routineaufgaben genutzt. Der Spezialisierungsgrad bei den Entwicklungsaufgaben wächst. Auch für den Netzbetrieb und das Netzmanagement werden zunehmend IT-Spezialisten benötigt. Betont wurde, dass vor allem die Leistungsfähigkeit des Customer Care und des Billing von der Systementwicklung abhängt. Sie ist dadurch auch ein Schlüsselbereich »für das Außenbild des Unternehmens«.

### **Veränderungen bei Anforderungen und Qualifikationen**

Neue Qualifikationsanforderungen ergeben sich im IT-Bereich vor allem aus der Umstellung auf paketvermittelte Technologien (IP), aus dem Aufbau Intelligenter Netze und der Konvergenz von Festnetz, Mobilnetz und Internet. Inwieweit im Umfeld von Contents (Angebot von Inhalten, die über die Netze transportiert werden) oder E-Commerce bei den Netzbetreibern eigene IT-Kompetenzen aufgebaut werden, hängt von den jeweiligen Geschäftsstrategien ab. Diese haben sich aber noch nicht so weit herauskristallisiert, als dass diesbezüglich Trendaussagen möglich wären. In jedem Fall ist für die Beschäftigten aufgrund der hohen Technologiedynamik im IT-Bereich kontinuierliche Weiterbildung im besonderen Maße unumgänglich. Wer sein Wissen nicht ständig aktualisiert, verliert in diesem Tätigkeitsbereich für die Unternehmen besonders schnell an Wert.



### 3.5. RESÜMEE

Zu erwarten ist ein weiteres Personalwachstum vor allem im Kundenservice (Call Center) sowie im IT-Bereich. In diesen Bereichen, in denen die Unternehmen anfangs verstärkt auf Zeitarbeitskräfte (Customer Care) und externe Spezialisten (IT) zurückgegriffen haben, wird nun versucht, eigene Kapazitäten aufzubauen, freilich eher unterproportional zu dem erwarteten Markt- und Kundenwachstum. Ein Rückgang bei den Personalzahlen zeichnet sich dagegen im Privatkundenvertrieb und im Technischen Service ab, durch Rationalisierungseffekte auch im Auftragsmanagement und Vertriebsinnendienst. Insgesamt schrumpfen also genau jene Bereiche, in denen die Interessenvertretung bisher den größten Rückhalt hatte. Die weitere Entwicklung im Bereich Technik hängt dagegen stark von den künftigen Produktstrategien, technologischen Neuerungen und den daraus resultierenden Investitionsbedarfen ab.

Hinsichtlich der Tätigkeitsveränderungen und künftigen Anforderungen an die Beschäftigten lassen sich keine generellen Aussagen treffen. Vor allem in den Bereichen Technik und IT gibt es aufgrund steigender technologischer Komplexität und Produktvielfalt einen Trend zur fachlichen Spezialisierung. Einen zunehmenden Stellenwert gewinnt hier auch die Arbeit in Projektform. In anderen Bereichen versuchen die Unternehmen, die Beschäftigten eher als Generalisten einzusetzen, so etwa im Technischen Service, im PK-Vertrieb und in den Call Centern. Hier gibt es Ansätze der Aufgabenintegration.

Generell steigen die Anforderungen in allen Tätigkeitsbereichen. Auch wenn formale Qualifikationen nicht mehr als entscheidendes Einstellungskriterium fungieren, so wird in den meisten Bereichen weiterhin eine abgeschlossene Ausbildung, oftmals auch ein (Fach-)Hochschulabschluss (vor allem in der Technik, im IT-Bereich und im GK-Vertrieb) verlangt. Auch für Tätigkeiten, die nach relativ kurzer Einarbeitung ausgeübt werden können (Call Center, Verkaufstätigkeiten in Shops), wird häufig eine kaufmännische Ausbildung erwünscht. Zentrale Anforderung an alle Beschäftigten ist allerdings, das vorhandene Know-how kontinuierlich weiterzuentwickeln.



## 4. PERSONALSTRUKTUREN, QUALIFIKATIONSSTRUKTUREN UND PERSONALENT- WICKLUNG – ANFORDERUNGEN, PROBLEME, DEFIZITE

---

### 4.1. PERSONAL- UND QUALIFIKATIONSSTRUKTUREN

Gegenstand der Untersuchung waren unter anderem die Personal- und Qualifikationsstrukturen in TK-Unternehmen. Dabei interessierte insbesondere, wie sich die Qualifikationsanforderungen voraussichtlich verändern und welche Beschäftigtengruppen zu den Gewinnern oder den Verlierern der technologischen und organisatorischen Veränderungen in den TK-Betrieben gehören werden. Die Gewinnung aussagekräftiger und vergleichbarer Daten über die qualitative und quantitative Zusammensetzung des Personals der TK-Unternehmen war allerdings unerwartet schwierig. Die Unternehmen verfügen nämlich diesbezüglich, zum Teil bedingt durch den raschen Personalaufbau, selbst nur über rudimentäre Daten. Nicht untypisch ist das Statement eines Personalleiters: »Über die Personalstruktur und die Herkunft unserer Leute haben wir leider keine detaillierteren Daten. Ich würde selbst gerne wissen, welche Qualifikationen unsere Leute mitbringen«.

#### **Prekäre Beschäftigung**

Entgegen unserer Ausgangsvermutung fanden wir in den untersuchten Unternehmen kaum Formen prekärer Beschäftigung (d. h. ungesicherte, befristete Arbeitsverhältnisse). Lediglich Zeit- und Leiharbeit bei niedrig qualifizierten Tätigkeiten haben in der Startphase der Newcomer eine nicht unerhebliche Rolle gespielt. Zum Teil wird zur Bewältigung von Arbeitsspitzen auch heute noch auf Zeitarbeitskräfte zurückgegriffen, vor allem in den Call Centern und in Verkaufsshops. Allerdings geht man mittlerweile auch hier dazu über, Personal fest einzustellen. Die Unternehmen mussten feststellen, dass auch für diese vermeintlich einfachen Tätigkeiten angesichts zunehmender Komplexität von Technik, Produkten und Dienstleistungen eine gründliche Basisqualifizierung erforderlich und eine Personalpolitik auf der Basis von »hire and fire« in diesem Bereich kontraproduktiv ist.

## **Externe Spezialisten (Consultants, Freelancer, Contractors)**

Bemerkenswert ist der hohe Anteil von externen Beratern und freiberuflichen Spezialisten (insbesondere in den IT-Abteilungen der TK-Unternehmen). Vor allem in der Anfangsphase waren viele neue TK-Unternehmen aufgrund des Mangels an eigenen fachlichen Ressourcen gezwungen, Know-how von außen einzukaufen. Bei den Newcomern betrug der Anteil externer Mitarbeiter in einigen Unternehmensbereichen (vor allem IT-Bereich) zeitweilig über 80 %. Auch die DTAG beschäftigt in den Bereichen Finanzen, Controlling, Recht und IT ebenfalls externe Spezialisten. Der hohe Anteil von Externen war für die Newcomer jedoch nicht unproblematisch: Ihr Einsatz schraubte zum einen die Personalkosten stark in die Höhe, da ihre Honorarsätze zumeist weit über den Gehältern vergleichbarer Festangestellter liegen, zum anderen erschwerte er den systematischen und dauerhaften Aufbau von unternehmenseigenem Know-how auch in strategisch wichtigen Bereichen. In den IT-Abteilungen bewirkte zudem der häufige Personalwechsel einen System-Wildwuchs, an dessen Beseitigung man noch heute arbeitet. Mittlerweile bemühen sich deshalb alle Unternehmen, die externen Kräfte durch fest angestellte Mitarbeiter zu ersetzen.

## **Altersstruktur**

Auffallend ist der niedrige Altersdurchschnitt der Beschäftigten in den neuen TK-Unternehmen. In den meisten Unternehmen liegt das Durchschnittsalter bei ca. 32 Jahren. Regelungen wie Vorruhestand o. ä. spielen daher bei den Newcomern bisher keine größere Rolle. Die DTAG weist dagegen aufgrund ihrer Geschichte und des verhängten Einstellungsstopps einen höheren Altersdurchschnitt auf, den einige Gesprächspartner aus dem Management als katastrophal bezeichneten. Als Bestandteil der Maßnahmen zur Personalanpassung gibt es bei der DTAG seit 1998 einen Tarifvertrag zur Altersteilzeit und zum Überbrückungsgeld, der Arbeitnehmern ab dem 55. Lebensjahr die Möglichkeit bietet, vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Dieser zunächst bis Ende 1999 befristete Tarifvertrag wurde inzwischen aktualisiert und den veränderten gesetzlichen Regelungen angepasst. Im Jahr 1999 wurden bei der DTAG mit rund 500 Beschäftigten Altersteilzeitverträge abgeschlossen.

## **Anteil weiblicher Beschäftigter**

Bei einem untersuchten Mobilfunkunternehmen waren im Jahr 1999 45 % der Beschäftigten Frauen. Bei einem anderen Newcomer betrug der Frauenanteil Ende

1998 ca. 30 %. Auch bei der DTAG machten Frauen Anfang 1999 ca. ein Drittel aller im Unternehmen Beschäftigten aus. Ein Frauenanteil von 30 % bis 40 % ist für Netzbetreiber nicht untypisch. Gering ist der Frauenanteil, wie kaum anders zu erwarten, in den Bereichen Technik, Technischer Service und IT. Bereits die klassischen nachrichtentechnischen Berufe und die technischen Bereiche bei Bundespost und Bundesbahn waren eine Männerdomäne. Auch heute dringen Frauen erst langsam in die technischen Berufe vor. In Ostdeutschland ist der Frauenanteil in der Technik wie auch in anderen Bereichen nach Angaben von Gesprächspartnern wesentlich höher.

Frauen dominieren dagegen in der Regel in Call Centern (ähnlich wie früher in der Telefonauskunft) und in den Shops, sowie in den administrativen Bereichen. In quantitativer Hinsicht zeichnen sich hier unterschiedliche Entwicklungen ab. Call Center, Kundenservice und Vertrieb gehören zu den Wachstumsbereichen bei TK-Unternehmen. Damit steigt tendenziell auch der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung. Für die administrativen Bereiche, Disposition, Auftragsmanagement, Personalwesen, Buchhaltung, wo in Sachbearbeiterpositionen Frauen überwiegen, zeichnen sich dagegen durch Technikeinsatz und organisatorische Maßnahmen Einspareffekte ab.

Gering ist der Anteil weiblicher Führungskräfte. Frauen gab es auf Abteilungsleitererebene allenfalls als seltene Ausnahme, in untersuchten Betrieben jedoch gar nicht auf Geschäftsführungs- oder Bereichsleitererebene. Etwas höher ist der Anteil von Frauen auf den unteren Führungsebenen, vor allem in Call Centern (Teamleiterin) und im Personalwesen.

Eine gezielte Frauenförderpolitik betreibt bislang nur die DTAG. Der Anteil weiblicher Führungskräfte schwankte hier in den letzten Jahren zwischen 8 % und 12 %. Gleichwohl gab es 1999 bundesweit nur zehn Abteilungsleiterinnen (Angaben einer Gleichstellungsbeauftragten). In den anderen untersuchten Unternehmen gibt es keine vergleichbaren Initiativen zur Frauenförderung. Zum Teil werden solche Programme nach Aussage von Managementvertretern auch von den Frauen selbst abgelehnt. »Wir haben kein Frauen-Förderprogramm. Die meisten Frauen finden so etwas auch nicht gut. Frauen werden hier respektiert, wenn sie über Fachkompetenz verfügen. Grundsätzlich gibt es bei uns eine sehr respektvolle Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern« (Leiterin Personalentwicklung). Die meisten Frauenbeauftragten, mit denen wir gesprochen haben, waren angesichts der fehlenden Resonanz ihrer Tätigkeiten etwas ratlos.

## Qualifikationsstrukturen

Für TK-Netzbetreiber lassen sich im Wesentlichen vier verschiedene Qualifikationsniveaus bzw. -gruppen unterscheiden:

1. Angelerntentätigkeiten ohne formale Qualifikationsvoraussetzungen, die vor allem in Call Centern und in geringerem Maße im PK-Vertrieb (Shops) zu finden sind (Angelernten-Segment);
2. Tätigkeiten, die eine abgeschlossene berufliche Ausbildung zur Voraussetzung haben (berufsfachliches Segment); z. B. eine kaufmännische Ausbildung (Vertriebsbeauftragter, Auftragsmanagement, Innendienstaufgaben, Sachbearbeiterpositionen usw.) oder eine technische Ausbildung zum Fernmeldehandwerker bzw. Kommunikationselektroniker (Technischer Service, Netzbetrieb);
3. Tätigkeiten mit Technikerabschluss oder mit Berufsausbildung plus fachschulischer Weiterqualifizierung (Technischer Service, Netzmanagement);
4. Tätigkeiten, für die ein abgeschlossenes Fachhochschul- oder Universitätsstudium verlangt wird (weite Teile der Bereiche Technik und IT, Tätigkeiten im GK-Vertrieb, Querschnittfunktionen, Leitende Positionen, Strategische Aufgaben).

Da in den Unternehmen nur sehr rudimentäre Daten zur Qualifikationsstruktur zu erhalten waren, müssen wir uns diesbezüglich hier auf einige Hinweise und Beispiele beschränken:

- Der Anteil der Ingenieure an den Beschäftigten insgesamt wurde bei einem Anbieter, der das Segment großer Geschäftskunden bedient, mit 50 % (in der Zentrale) bis 60 % (in den Niederlassungen) beziffert. Der Rest hat eine Berufsausbildung absolviert. Der Anteil der Ingenieure ist in einem Unternehmen, das kundenindividuelle Lösungen erarbeitet, selbstverständlich höher als in Betrieben, die stärker auf den Massenmarkt der Privatkunden fokussiert sind.
- Aber auch bei einem der Newcomer beträgt der Anteil der Hochschulabsolventen im Unternehmen Ende der 90er Jahre kapp 50 %. [Anteil der Hochschulabsolventen im Customer Service ca. 10 %; im PK-Vertrieb 25 %; in der Technik (inkl. Technischer Service) 50 %; im GK-Vertrieb, Controlling, Personalwesen und IT-Bereich über 50 %, in den strategischen Abteilungen fast 100 %.] Allerdings kann diese Proportion nicht für Netzbetreiber insgesamt verallgemeinert werden.
- Bei einem der untersuchten Mobilfunkunternehmen wurde die Belegschaft grob in Kaufmännische und Technische Mitarbeiter unterschieden. Der Anteil der Kaufmännischen Mitarbeiter macht in diesem Fall Ende der 90er Jahre über 75 %, der der Techniker knapp 25 % aus. Der Anteil von Akademikern beträgt

bei den Kaufmännisch Beschäftigten ca. 6 %, bei den Technikern ca. 25 %. Mit Ausnahme der Call Center-Agenten gibt es kaum Beschäftigte ohne Berufsausbildung.

- Bei einem Festnetzanbieter betrug der Anteil der Hochschulabsolventen Anfang 1999 25 %. In Niederlassungen, in denen die Technischen Bereiche konzentriert sind, machten Hochschulabsolventen aber 70 % bis 80 % der Beschäftigten aus.
- Bei der DTAG sind Qualifikationsstrukturen insofern schwer zu ermitteln, als Personaldaten hier nach wie vor orientiert an Beamtenlaufbahnen erfasst werden. Demnach waren Anfang 1999 von den insgesamt 170.000 Beschäftigten 24 % im einfachen Dienst (Arbeiter und Angelernte, Tendenz fallend), 56 % im mittleren Dienst (davon 50 % Techniker, 50 % Nicht-Techniker), 18 % im gehobenen Dienst (mittleres Management, davon 73 % Elektroingenieure und 27 % Verwaltungswirte) sowie 2 % im höheren Dienst (Hochschulabschluss; Angaben aus der DTAG-Zentrale). Bei dieser Differenzierung entspricht der mittlere Dienst nach Darstellung unserer Gesprächspartner aus diesem Beschäftigten-segment in etwa dem Niveau eines Techniker- oder Meisterabschlusses.

### **Entwicklungstrends bei den Personal- und Qualifikationsstrukturen**

Die betrieblichen Experten erwarten für die Zukunft insgesamt weiter steigende Qualifikationsanforderungen, wobei sie darauf hinweisen, dass neben formalen Basisqualifikationen Zusatzqualifikationen (etwa Kenntnisse im Bereich IT und Internet) und »weiche Faktoren« (sozial-kommunikative Fähigkeiten) eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Kaufmännische Angestellte müssen künftig auch über technisches Know-how verfügen, Servicetechniker dagegen über umfangreichere Produktkenntnisse und kaufmännische Qualifikationen.

Sozial-kommunikative Kompetenzen gewinnen in allen Tätigkeitsbereichen an Bedeutung. In den Call Centern setzt man häufig bevorzugt Studierende und Hochschulabsolventen ein, da man von ihnen kommunikative und rhetorische Fähigkeiten erwartet. Auch für die operativen technischen Bereiche (Servicetechniker, Monteure) wird ein Anstieg fachlicher Qualifikationsanforderungen erwartet. Während im Technischen Service früher viele Hauptschulabgänger zu finden waren, werden heute aufgrund gestiegener fachlicher Anforderungen vorzugsweise Beschäftigte mit Realschulabschluss oder Abitur eingestellt. Im Bereich Technik gibt es zwar Ansätze, für einige Tätigkeiten Ingenieure durch Techniker zu ersetzen. Grundsätzlich wird aber infolge des zunehmenden Bedarfs an Spezialwissen

auch für diesen Bereich von einem Anwachsen des Ingenieuranteils ausgegangen. Vor allem bei den hochqualifizierten Spezialisten im Bereich Technik, Vertrieb, Controlling, Management klafft nach Darstellung unserer Gesprächspartner eine Lücke zwischen dem Bedarf und dem Angebot auf dem externen Arbeitsmarkt.

Die weitere Entwicklung der Personal- und Qualifikationsstrukturen und der Beschäftigung hängt stark von den künftigen Produktstrategien, technologischen Innovationen und Investitionen in der Telekommunikation ab. Quantitativ wird aber in den Unternehmen ein weiteres Personalwachstum erwartet. Gegenwärtig expandieren vor allem die Call Center (Kundenservice und Telesales im Privatkundenvertrieb) sowie die IT-Bereiche. Unternehmen, die in diesen Bereichen anfangs in größerem Umfang Zeitarbeitskräfte (Customer Care) und externe Spezialisten (IT) eingesetzt hatten, bauen hier jetzt eigene Kapazitäten auf.

Obwohl er momentan in einigen Unternehmen noch ausgebaut wird, zeichnet sich mittelfristig für den Privatkundenvertrieb eine Abschwächung des Wachstums oder gar ein Personalrückgang ab. Die Ursachen dafür sind eine Veränderung des Vertriebskanal-Mixes, Bestrebungen, den Selbstbedienungsanteil in Verkauf und Beratung zu erhöhen (Internet, »virtuelle Kataloge« in den Shops usw.) sowie das Ausschöpfen von Rationalisierungspotentialen im Vertriebsinnendienst. Auch der Technische Service wird nach Einschätzung der befragten Experten (zum Teil durch Outsourcing) eher weiter schrumpfen, wenngleich durch UMTS im Mobilfunk der Bedarf an entsprechend qualifizierten Servicetechnikern zunächst einmal wieder wachsen dürfte. Die quantitative Entwicklung der Technischen Bereiche ist in besonderem Maße von den Geschäftsstrategien der Unternehmen und technologischen Neuerungen abhängig. Für die Querschnittsbereiche (Finanzen, Personalwesen usw.) und im Bereich der mittleren Führungspositionen wird aufgrund von Reorganisationsmaßnahmen und Bereichszusammenlegungen ein Personalrückgang erwartet. Auch die Entwicklung der quantitativen Relationen von Tätigkeitsbereichen (auf die wir auch im Kapitel Arbeitsstrukturen eingegangen sind) lässt darauf schließen, dass der Anteil der Hochqualifizierten an den Beschäftigten insgesamt weiter wächst. Dagegen nimmt der Anteil von Angelerntentätigkeiten ohne formale Qualifikationsvoraussetzungen absolut wie relativ ab.

Grundsätzlich gibt es einen Trend weg von einfachen Tätigkeiten hin zu solchen »mit höherwertiger Wertschöpfung«. Die DTAG verfolgt die Politik, sich von Tätigkeiten mit geringer Wertschöpfung, zum Beispiel von der Fernsprechauskunft, zu trennen und diese anderen Unternehmen zu übertragen, zumal sie aufgrund der bei ihr geltenden Beschäftigungskonditionen diesen Dienst nicht mehr zu marktgängigen Preisen anbieten kann. Das Ziel, sich auf Tätigkeiten mit höherer Wert-



schöpfung zu konzentrieren, beinhaltet unter anderem, dass die DTAG Personal aus ihrem Bestand verstärkt für Call Center qualifiziert und/oder ihm IT-Kompetenzen vermittelt.

## **4.2. PERSONALENTWICKLUNG**

Die Personalentwicklung ist für TK-Unternehmen von großer Bedeutung, weil sie laufend mit neuen Aufgaben und Marktkonstellationen konfrontiert sind, für deren Bewältigung ihnen oft die personellen Ressourcen und Qualifikationen fehlen. Die klassischen Telekommunikations-Berufe (vorwiegend nachrichten- und elektrotechnischer Prägung) sind den heutigen betrieblichen Funktionen und den technischen Standards vielfach nicht mehr angemessen. Vor allem durch die Verschmelzung von Telekommunikation und Informationstechnologie ergeben sich neue Anforderungen an die Kompetenzprofile der Unternehmen und Beschäftigten. Groß ist aber auch die Nachfrage nach qualifiziertem Personal mit kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Erfahrungen (Marketing, Vertrieb, Finanzen/Controlling usw.). Dringend gesucht werden auch IT- und Internet-Spezialisten sowie Billing-Experten. Auch in der Netztechnik gibt es Rekrutierungsprobleme. Nach Einschätzung der befragten Experten wird vor allem die Lücke zwischen dem Bedarf an hochqualifizierten Spezialisten und dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt im Laufe der nächsten Jahre eher größer statt kleiner werden. Geeignetes Personal wird aber auch für die Call Center (telefonischer Vertrieb und Kundenservice) gesucht.

### **Dilemmata der Personalplanung**

Die unzureichende Kenntnis der eigenen Qualifikationsstrukturen und -bedarfe, die die Personalabteilungen bei Newcomern und DTAG in der Regel freimütig konstatierten, ist unter anderem Ausdruck einer Personalbeschaffung, die unter den Bedingungen des raschen Betriebsaufbaus nicht immer planvoll und systematisch erfolgen konnte. Die Informationen über das in den Betrieben vorhandene fachliche Know-how und die zu entwickelnden Know-how-Potentiale sind sehr lückenhaft. Prognosen über mittel- und langfristige Personal- und Qualifikationsbedarfe sind auch deshalb kaum möglich, weil die Indikatoren und Planungsparameter dafür fehlen. Die Notwendigkeit eines schnellen Personalaufbaus in der Anfangsphase der Marktliberalisierung hat bei den Newcomern, zum Teil aber auch bei den Töchtern der DTAG, zu einem Wildwuchs in der Personalarbeit und im Personal-

gefüge geführt. Obwohl die betrieblichen Experten eine vorausschauende Personalplanung und -entwicklung für dringend notwendig halten, gibt es dazu in den Unternehmen allenfalls zaghafte Ansätze. Personalentwicklung ist bei den meisten TK-Unternehmen »gegenwärtig noch Entwicklungsland« (Personalleiter). Die Personalabteilungen allein können dafür nicht verantwortlich gemacht werden. Vielmehr verbirgt sich dahinter auch ein objektives Dilemma: Vorausschauende Personal- und Qualifizierungsplanung ist schwierig, weil sich Geschäftsmodelle, Arbeitsanforderungen und benötigte Qualifikationsprofile bedingt durch die hohe Technologie- und Marktdynamik laufend ändern; andererseits hat die Personalentwicklung gerade in der wissensintensiven TK-Branche mit kurzen Halbwertszeiten für verwertbare Qualifikationen eine Schlüsselfunktion für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Ein weiteres Hindernis für die vorausschauende Personalplanung besteht darin, dass nach Darstellung der Gesprächspartner aus den Personalabteilungen die Koordination von Personalwesen, Unternehmensentwicklung und Fachabteilungen verbesserungsbedürftig ist. Das Personalwesen müsste, so wurde mehrfach betont, stärker in die Unternehmensplanung einbezogen werden. Vielfach wird die Unternehmensstrategie nicht so kommuniziert, dass sich die Arbeit der Personalabteilungen daran orientieren könnte. Vorausschauende Personalplanung wird gleichwohl von ihnen erwartet. Eine kontinuierliche und zeitnahe Kooperation mit den für die Strategie verantwortlichen Bereichen und mit den Fachabteilungen ist aber um so wichtiger, wenn es darum geht, einzugrenzen, was voraussichtlich die »Aufgaben von morgen« sein werden, und wenn dafür personalwirtschaftliche Pflichtenhefte erstellt werden sollen. Problematisch ist häufig auch die unterbewertete Position des Personalwesens im Betrieb und die mangelnde Ressourcenausstattung.

Gleichwohl wird es in den Unternehmen zunehmend für notwendig gehalten, mit strategischem Weitblick Know-how aufzubauen und zu diesem Zweck auch Wissensträger an das Unternehmen zu binden. Hohe Fluktuationsraten bei den Know-how-Trägern tragen aber wiederum dazu bei, dass die Unternehmen zum Teil zögern, umfangreicher und über den akuten Bedarf hinaus in deren Weiterbildung zu investieren.

Neben verschiedenen Maßnahmen zur Personalbindung, vor allem in Form von monetären Anreizen (Erfolgsprämien, Aktienoptionen, neue Entlohnungssysteme) und erweiterten beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten (Fach- und Projektkarrieren, »horizontale« Aufstiegsmöglichkeiten), versuchen die TK-Unternehmen auch auf andere Weise, ihre personalwirtschaftlichen Probleme in den Griff zu bekom-

men. Dazu zählt zum einen der Aufbau von Skill-Datenbanken, mit deren Hilfe auch die Informationsdefizite über die vorhandenen personellen und fachlichen Ressourcen beseitigt werden sollen. Ferner bemüht man sich um eine stärkere Verzahnung von neuen Führungsinstrumenten und Personalentwicklung (Erörterung von beruflichen Entwicklungsperspektiven im Rahmen von Mitarbeitergespräche und -befragungen und Zielvereinbarungen). Darüber hinaus versucht man, über eine veränderte organisatorische Gestaltung die Arbeit des Personalwesens zu verbessern (Einführung von Personalreferentenmodellen).

### **Personalwirtschaft bei den neuen Wettbewerbern**

Die Schwierigkeit einer vorausschauenden Personalplanung stellt sich besonders für die Newcomer: In der Mehrzahl sind diese Unternehmen rasant und wenig strukturiert gewachsen. Die Personalrekrutierung orientierte sich häufig an kurzfristigen Erfordernissen und die Personalabteilungen waren oft mit administrativen Aufgaben ausgelastet. »Wir mussten pro Jahr 1.000 Mitarbeiter integrieren. In vielen Fällen brachten diese Mitarbeiter keine große Berufserfahrung mit« (Abteilungsleiter Mobilfunkanbieter).

Bei anderen Newcomern lag die größte Schwierigkeit weniger in dem raschen Wachstum, als in der Notwendigkeit, das Personal unterschiedlicher Ursprungsunternehmen mit seinen spezifischen Eigenheiten und Kulturen zusammenzuführen. Bei einem Anbieter kommt hinzu, dass durch die Übernahme der Telekommunikationsbereiche der ehemaligen Bundesbahn auch Beamte zum Personalbestand gehören. Ende 1998 betrug der Anteil der Beamten an den Gesamtbeschäftigten dieses Unternehmens noch 32 %, Ende 1999 noch ca. 20 %.

Die Personalplanung, -rekrutierung und -einstellung erfolgt bei den neuen Wettbewerbern weithin dezentral. Verantwortlich sind dafür die jeweiligen Fachbereiche selbst, die dabei durch Personalreferenten unterstützt werden. Diese Dezentralisierung ist zwar aus der Perspektive der Fachbereiche vernünftig. Arbeitsvertragliche Konditionen wurden dadurch aber auch häufig unkoordiniert jeweils individuell zwischen Führungskräften und Bewerbern ausgehandelt. Dies hat vor allem bei qualifizierten Spezialisten oft zu erheblichen Unterschieden bei der Bezahlung für gleiche Tätigkeiten und zu Spannungen in der Belegschaft geführt. Zum Teil hat man sich nicht einmal in den Personalabteilungen auf einheitliche Standards verständigt. »Was hier jemand verdient, ist abhängig vom Personalreferenten, der das Einstellungsgespräch geführt hat« (Gesprächspartner). Solche Disparitäten werden auf den stürmischen Unternehmensaufbau zurückgeführt, bei dem sich die Unternehmen oftmals zu einer »Rekrutierung um jeden

Preis« genötigt sahen. Die Zeiten sind in dieser Hinsicht mittlerweile nicht mehr ganz so stürmisch. Man hat bei den Newcomern inzwischen auch in Gestalt von Haustarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zu einheitlicheren personalpolitischen Regelungen gefunden. Eine große Zahl von Führungskräften ging allerdings davon aus, dass der Anteil hochqualifizierter Spezialisten, die ihre Arbeitskonditionen individuell aushandeln, weiter wachsen wird und die Unternehmen gut daran täten, den Spielraum dafür nicht einzuengen, vielmehr müsse er noch vergrößert werden.

Gegenüber Investitionen in die Qualifizierung und Weiterbildung neu eingestellter Fachkräfte mit Hochschulausbildung gab es bei den Newcomern vor allem in der Phase nach Unternehmensgründung eine gewisse Zurückhaltung. Sie benötigten und rekrutierten eher teure Spezialisten, die sofort einsetzbar waren, statt Personal, für dessen Qualifizierung Geld und Zeit investiert werden musste. Das hat sich bei einigen Wettbewerbern bis heute nicht geändert. Die meisten haben aber heute durchaus größere Budgets für die betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung.

### **Personalwirtschaft bei der DTAG**

Die für die Newcomer angeführten personalwirtschaftlichen Anforderungen gelten zu großen Teilen auch für die Deutsche Telekom und ihre Tochterunternehmen. Die Personalwirtschaft bei der DTAG war bisher aber vor allem durch Personalabbau (Reduktion der Arbeitsplätze von 230.000 auf 170.000 bis Anfang 2000, Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bis 2004) und den von der Konzernführung verordneten Einstellungsstopp, in den seit Anfang 1998 auch die Tochtergesellschaften einbezogen sind, geprägt.

Personalwirtschaft und -entwicklung ist hier deshalb notwendigerweise Anpassung und Weiterentwicklung der im Konzern *vorhandenen* Skills. Die DTAG kann dabei über ihre Tochterunternehmen auf einen gewissen Fundus an personellen Ressourcen und damit auch an Know-how zurückgreifen. Andererseits wurden aber gerade bei ihr im Zuge des technologischen Wandels und der privatwirtschaftlichen Transformation der ehemaligen Fernmeldebehörde die erworbenen Qualifikationen vieler Beschäftigte unbrauchbar. Um diesen massiven Personalumbau zu bewältigen, wurde in den Niederlassungen der Telekom (zunächst Technik/Netze) für die Personalüberhänge aus den mittlerweile abgebauten vorwiegend technischen Bereichen ein Vermittlungs- und Qualifizierungspool eingerichtet, das sogenannte PMS (Personalmanagement und -service). Der DTAG ist es inzwischen aber auch gelungen, eine große Zahl von Beschäftigten, vorwiegend

aus den technischen Bereichen, erfolgreich für neue Tätigkeiten zu qualifizieren und einzusetzen (Tätigkeiten im IT-Bereich, in Call Centern oder im Vertrieb, sowohl bei der Konzernmutter wie auch bei den Tochterunternehmen).

Eine besondere Schwierigkeit ist für die Personalwirtschaft der Deutschen Telekom das Erbe des Öffentlichen Dienstes, d. h. die nach wie vor existierende Dominanz der Beamten- und Laufbahnstrukturen. Reorganisationsprozesse, veränderte Arbeitskonzepte und personalpolitische Anpassungen werden durch die Regelungen des Beamtenrechts erschwert. Die Möglichkeit der »Insichbeurlaubung« (ruhendes Beamtenverhältnis, zunächst auf fünf Jahre befristet) erlaubt hier in Grenzen einen flexibleren Einsatz von Beamten und größere Spielräume bei der arbeitsvertraglichen Gestaltung.

Auch die DTAG verfügt bislang nur in begrenztem Maße über aussagekräftige Personaldaten, auf deren Grundlage eine qualifizierte Personalplanung und -entwicklung erfolgen könnte. Die Personaldaten werden noch vorwiegend orientiert an den Beamtenlaufbahnen erfasst. Es gibt aber Vorstöße, die Informationsgrundlagen über die vorhandenen personellen und fachlichen Ressourcen zu verbessern. Dazu gehört die Definition von Tätigkeits- und Qualifikationsclustern: Es wurde eine Bestandsaufnahme der im Konzern vorhandenen Tätigkeits- und Kompetenzprofile vorgenommen, um daraus in Abstimmung mit der strategischen Planung des Unternehmens Bedarfe ableiten zu können.

### **Weiterbildung, Qualifizierung und Ausbildung**

Das Angebot an betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen ist in den TK-Unternehmen in der Regel recht umfangreich. Bislang werden die Beschäftigten aber vorwiegend durch punktuelle Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen auf neue betriebliche und technische Anforderungen vorbereitet (Anpassungsqualifizierung). Offen ist, was die Aufgaben von morgen sein werden. Evident ist, dass in der TK-Branche traditionelle Berufsbilder und betriebliche Anforderungen zunehmend auseinanderdriften. Große Hoffnungen setzt man auf die *neuen IT-Berufe* (IT-Systemelektroniker/in, IT-Systemkaufmann/frau, Fachinformatiker/in Anwendungsentwicklung, Fachinformatiker/in Systemintegration). Zumindest vom Konzept her scheinen diese viele Anforderungen zu erfüllen, die von TK- und IT-Unternehmen verlangt werden: Breit angelegte Qualifikationsprofile, Verbindung von technischen und kaufmännischen Qualifikationen, betriebs- und arbeitsplatznahe Ausbildung, Orientierung an Geschäftsprozessen, Ausrichtung an Kundenbeziehungen usw. Mit Ausnahme der DTAG bilden allerdings viele TK-Unternehmen in diesen Berufen bislang nur in geringem Umfang aus (auch was die Ausbildungsakti-

vitäten insgesamt angeht, liegt die DTAG vor ihren Wettbewerbern). Auch für andere Tätigkeitsbereiche versucht man, neue Berufs- und Ausbildungsprofile zu entwickeln. So gibt es etwa Diskussionen und auch schon konkretere Anstrengungen, um eine anerkannte Ausbildung zum Call Center-Agent zu schaffen. Ein Großteil der betrieblichen Experten beurteilt diese Vorstöße allerdings skeptisch.

Niemand bezweifelt, dass alle Beschäftigten, ob mit oder ohne qualifizierten Berufsabschluss, künftig kontinuierlich ihr Wissen aktualisieren und erweitern müssen, um mit der dynamischen technischen Entwicklung mithalten zu können. Berufsausbildung und Studium können heute nur noch Basiswissen vermitteln, das selbst eine sinkende Halbwertszeit hat. Die TK-Unternehmen werden deshalb nicht umhin kommen, die betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung zu intensivieren. Dazu gehört, den Beschäftigten ein entsprechendes Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen zur Verfügung zu stellen, ihnen den Zugang zu diesen Qualifizierungsmaßnahmen zu ermöglichen und ihnen diese zu finanzieren. Die Betriebe müssten vor allem Rahmenbedingungen schaffen, die es den Beschäftigten erlauben, ein solches Angebot überhaupt wahrnehmen zu können, etwa über garantierte Lern- und Qualifizierungszeiten. Bisher jedenfalls hindert die für die Branche typische große Arbeitsbelastung viele Beschäftigte daran, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, oder führt dazu, dass sie sich in ihrer Freizeit und in Eigenregie weiterbilden müssen.

### **4.3. RESÜMEE UND AUSBLICK**

Die TK-Unternehmen sind offenbar immer weniger in der Lage oder willens, den Wandel der Qualifikationsanforderungen von sich aus zu bewältigen. Häufig wird erklärt, die Beschäftigten seien heute für ihre Weiterbildung selbst verantwortlich. Oft wird die Unzulänglichkeit des Bildungssystems kritisiert. Die Unternehmen scheinen zur Bewältigung des Wandels der Qualifikationsanforderungen zunehmend auf die Unterstützung von Politik und Verbänden angewiesen zu sein. Seit einiger Zeit werden von Bundesregierung, Industrieverbänden und Gewerkschaften (auch im Rahmen des »Bündnisses für Arbeit«) alternative Konzepte der Personalentwicklung und Weiterbildung sowie zur Steigerung des Fachkräfteangebots diskutiert und umgesetzt. Über die bereits angesprochene Einführung der neuen IT-Berufe (im Jahr 1997) hinaus sind hier die Initiative zur Behebung des IT-Fachkräftemangels, die vorgesehene Steigerung des IT-Ausbildungsvolumens

sowie, als ergänzende Maßnahme, die Green Card für qualifizierte IT-Spezialisten aus dem Ausland zu nennen.

Eine andere Initiative ist der Aufbau eines IT- und medienpezifischen Weiterbildungssystems, zu dem DPG und IGM sowie DTAG und ZVEI im März 1999 ein Abkommen unterzeichnet haben (»Markierungspunkte für die Neuordnung der beruflichen Weiterbildung in der IT-Branche«). Wesentliche Elemente dieses Abkommens sind (1) bundeseinheitlich geregelte und modular konzipierte Weiterbildungswege mit anerkannten Abschlusszertifikaten; (2) Öffnung des IT-Bereichs für Quereinsteiger ohne einschlägige Berufsabschlüsse; (3) Anerkennung von Weiterbildungsabschlüssen als Studienleistung (Credit Points) und für das Erlangen von Bachelor- und Master-Abschlüssen, wie es sie bereits in den USA und Großbritannien gibt.

Die Gewerkschaften bemühen sich verstärkt, einen tarifvertraglichen Anspruch auf Weiterbildung und Qualifizierung durchzusetzen und entsprechende Regelungen möglichst auch in dem (zu novellierenden) Betriebsverfassungsgesetz zu verankern. Die IG Metall fordert seit einiger Zeit, Qualifizierungsansprüche und -zeiten zum Gegenstand von Tarifverträgen zu machen. In einigen IT-Unternehmen ist es bereits gelungen, Aus- und Weiterbildungskonten und einen Anspruch der Beschäftigten auf Qualifizierung über unmittelbare betriebliche Erfordernisse hinaus festzuschreiben. Auch zwischen DTAG und DPG wurde inzwischen ein solcher Tarifvertrag abgeschlossen.

Damit zeichnen sich auch neue Aufgaben- und Kompetenzfelder für die betrieblichen Interessenvertreter ab, die über die traditionelle Schutzpolitik hinausgehen. Es geht dabei insbesondere um Qualifikationsberatung, größeren Einfluss der Betriebsräte auf Mitarbeitergespräche und die Mitwirkung in betrieblichen Weiterbildungsausschüssen (wie bei der DTAG bereits realisiert). Freilich sehen Kritiker darin die Gefahr, dass sich die Betriebsratsarbeit zur Dienstleistungstätigkeit entwickelt und dies zu Lasten der Schutzfunktion geht. Der Erhalt und die Weiterentwicklung ihrer Qualifikation wird aber für Beschäftigte in einer wissensintensiven Branche, in der das Wissen schnell veraltet, selbst zu etwas Schutzbedürftigem. Voraussetzung für die kompetente Mitwirkung der Interessenvertretungen in diesem Feld ist ihre Einbeziehung in die betriebliche Bildungs- und Qualifizierungsplanung und eine Intensivierung der Kooperation von Personalwesen und Betriebsräten.





## 5. NEUE STEUERUNGS- INSTRUMENTE – KOOPERATIVE FÜHRUNGSKULTUR ODER FORMWANDEL DER BÜROKRATIE?

---

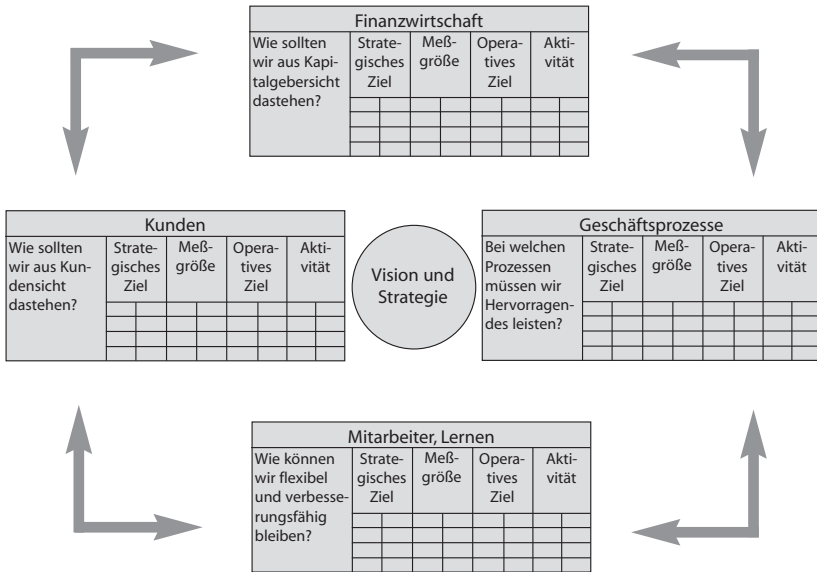
### 5.1. DAS KONZEPT

Neue Steuerungsinstrumente kommen in TK-Unternehmen nicht zufällig sehr massiv zur Anwendung, denn auf den turbulenten TK-Märkten hängt der Wettbewerbserfolg in hohem Maße von der Reaktionsgeschwindigkeit und Manövrierfähigkeit der Unternehmen ab. Der Einsatz des Steuerungsinstruments »Zielvereinbarungen« ist den von uns besuchten Unternehmen geradezu unverzichtbar und dort inzwischen geläufige Praxis. Darüber hinaus werden Mitarbeitergespräche geführt, Personal- und Leistungsbeurteilungen vorgenommen sowie Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Ein weiteres, bislang fast nur auf der oberen Unternehmensebene genutztes Managementinstrument, das die Strategieformulierung und -implementierung unterstützt, ist die Balanced Scorecard (BSC).

#### **Die Balanced Scorecard**

Die BSC ist ein Navigationskonzept, das vier auszutariierende Strategie-Dimensionen oder »Perspektiven« unterscheidet, für die jeweils Kennzahlen zu definieren sind: (1) Finanzwirtschaft, (2) Kunden, (3) interne Prozesse, (4) Lernen und Wachstum (vgl. Abbildung). Die *Finanzperspektive* zielt auf die Steigerung des Unternehmenswertes und die Integration des Shareholder-Value in das tägliche Handeln. Bei der *Kundenperspektive* geht es um die Frage, welche Erwartungen der Kunden erfüllt werden müssen (Kundenbindungsquote, Preis-Leistungs-Verhältnis, Servicequalität usw.). Bei der *Prozess-Perspektive* steht die Frage im Mittelpunkt, welche Unternehmensprozesse verbessert werden müssen, um externe und interne Kunden zufrieden stellen zu können. In der *Perspektive Lernen und Wachstum* geht es um Steuerungsgrößen, die auf längere Sicht zum Erfolg des Unternehmens beitragen, wie etwa Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit.

## Strategie-Dimensionen der Balanced Scorecard



Zur raschen Adaption der BSC in den besuchten Unternehmen hat sicher der Umstand beigetragen, dass sie angesichts hoher Markt- und Innovationsdynamik ständig mit der Frage konfrontiert sind, wie sie sich strategisch aufstellen sollen. Die BSC gibt ein überschaubares (niedrigkomplexes) Gerüst für ein integriertes Ziel- und Kennzahlen-System an die Hand, welches das Management bei der Aufstellung, Planung, Formulierung und Kommunikation von Zielen unterstützt. In einem weiteren Schritt werden die Ziele dann stufenweise auf einzelne Unternehmensbereiche, Abteilungen, Teams und Beschäftigte heruntergebrochen.

### Führen mit Zielen

Beim »Führen mit Zielen« wird die Zielerreichung der einzelnen Unternehmenseinheiten (DV-unterstützt) kontinuierlich überwacht. Dieses Ziele-Monitoring verschafft der Unternehmensleitung ein hohes Maß an Transparenz über die aktuelle Entwicklung des Unternehmens und seiner Bereiche, sie kann bei Abweichungen vom Plan korrigierend eingreifen. Das Führen mit Zielen ist aber nicht nur ein Instrument zur Steuerung der Unternehmen und der Arbeit, sondern auch zur Dezentralisierung von Kompetenzen. Sie fördern – zumindest dem Konzept und Anspruch der Unternehmen nach – die Eigenverantwortlichkeit, das Engagement

und die Selbständigkeit der Beschäftigten, indem einzelnen Organisationseinheiten und Beschäftigten innerhalb des Rahmens vereinbarter Ziele der Weg dazu in größerem Maße selbst überlassen wird. Zielvereinbarungen stehen damit für einen veränderten Modus der Transformation von Unternehmenszielen in individuelle Ziele, dessen Vorzug aus Unternehmenssicht darin besteht, die Beschäftigten zu veranlassen, ergebnisorientiert und »unternehmerischer« zu handeln. Die Beschäftigten sollen stärker Unternehmensinteressen zu ihren eigenen Interessen machen, was dadurch gefördert wird, wenn Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerreichung und an den Unternehmenserfolg gekoppelt werden. Das ist in TK-Unternehmen zunehmend der Fall.

### **Mitarbeitergespräche, Personalbeurteilungen, Mitarbeiterbefragung**

Vor allem auch mit dem Führungsinstrument Zielvereinbarungen steigen die Anforderungen an Intensität und Qualität interner Kommunikations- und Aushandlungsprozeduren erheblich. Um die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern und um die Humanressourcen gezielt weiterzuentwickeln, kommen neuerdings als weitere Führungsinstrumente das Mitarbeitergespräch, die Leistungsbeurteilung und die Mitarbeiterbefragung zum Einsatz.

*Mitarbeitergespräche* sollen den Dialog zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten fördern, zur Klärung der wechselseitigen Erwartungen beitragen, den Beschäftigten eine Orientierung über ihre berufliche Situation geben und der Weiterentwicklung ihrer fachlichen und persönlichen Fähigkeiten dienen. Es geht vor allem auch darum, Bedarfe für die Planung und Durchführung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen zu identifizieren und mit den Beschäftigten deren Karriereperspektiven zu erörtern.

*Personalbeurteilungen* richten sich auf die Gesamtperformance des zu Beurteilenden. Anhand eines Punktesystems beurteilt der jeweilige Vorgesetzte die Leistungen und das Verhalten des vergangenen Jahres. Die Leistungsbeurteilung soll den Beschäftigten verdeutlichen, wie sie von der Führungskraft eingeschätzt werden, was die Anforderungen an sie sind und wo sie sich verbessern sollten. Ein (weiter aufgefächertes) Set von Beurteilungsmerkmalen besteht typischerweise aus: Zusammenarbeit/Teamorientierung/Kommunikation; (interner und externer) Kundenorientierung; Ergebnisorientierung/wirtschaftliches Handeln; Engagement; Professionalität/Problemlösung; Arbeitsstil und -organisation. Bei Führungskräften wird außerdem das Führungsverhalten bewertet. Zum Teil werden herausragende Leistungen mit einem zusätzlichen Leistungsentgelt honoriert. Für die Beschäftig-

ten spielen die Beurteilungen bei internen Stellenausschreibungen und beruflichen Karrierewegen eine entscheidende Rolle.

Die Personalbeurteilung ist für die Unternehmen ein Ansatz für die Personalinventur und zur Generierung von Informationen, die für die Personalplanung und -entwicklung genutzt werden können.

*Mitarbeiterbefragungen* erfolgen flächendeckend mit Hilfe weitgehend standardisierter Erhebungs- und Auswertungsverfahren, bei denen das Unternehmen von den Beschäftigten beurteilt wird. Man sucht damit Erkenntnisse über die Einstellungen, Wertungen, Erwartungen und Bedürfnisse sowie über die Einschätzung der Beschäftigten zu den Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen zu gewinnen, um daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Die Mitarbeiterbefragung liefert ein Bild über die Mitarbeiterzufriedenheit, der verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet wird, weil Zufriedenheit nach Ansicht des Managements die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit fördert und sie somit für die Unternehmen der entscheidende Hebel ist, um die in der Branche üblichen hohen Fluktuationsraten und den damit verbundenen Know-how-Verlust einzudämmen.

## **5.2. DIE PRAXIS – EINE KRITISCHE BESTANDSAUFNAHME**

Dass man ein von Unternehmen und Managementberatern propagiertes Konzept nicht vorschnell mit seiner praktischen Handhabung gleichsetzen sollte, gilt auch für die genannten Steuerungs- und Führungsinstrumente. Wenn im Folgenden auf Defizite im praktischen Umgang mit ihnen eingegangen wird, ist allerdings zu bedenken, dass sowohl Newcomer auf dem TK-Markt als auch etablierte Anbieter in den letzten zwei Jahren außergewöhnlich viele, komplexe und wechselnde Herausforderungen zu bewältigen hatten. Die von unseren Gesprächspartnern kritisierten Defizite sind daher möglicherweise nur Anlaufschwierigkeiten und ein Übergangsphänomen. Deren Verfestigung hieße jedoch, die Chancen vertun, die sich mit neuen Führungsinstrumenten für einen Aufbruch von traditionellen hierarchisch-bürokratischen Formen der Unternehmensführung und Arbeitsorganisation zu einer zukunftsweisenden, »intelligenten« Form der betrieblichen Regulierung von Arbeit bieten, die sich durch größere Selbständigkeit in der Arbeit, mehr Mitwirkung und Mitbestimmung auszeichnet.

## **Zielvereinbarungen**

Grundsätzlich hielten unsere Gesprächspartner das Führen mit Zielen für ein nützliches und sinnvolles Steuerungs- und Führungsinstrument. Vorgesetzte und Beschäftigte betrachteten Zielvereinbarungen als eine für die Unternehmen der Zukunftsbranche Telekommunikation notwendige Form der Führung und betonten ihr Interesse an einer kooperativen Führungskultur. Ebenso einhellig wurde jedoch sowohl von den Beschäftigten als auch von Managementvertretern konstatiert, dass Führen mit Zielen ein zweischneidiges Schwert sei und der praktische Umgang mit diesem Instrument in vielerlei Hinsicht noch zu Wünschen übrig lasse.

## **Vorgaben statt Vereinbarungen**

Durchgehend wurde in den Unternehmen erklärt, dass die Ziele zumeist nicht in einem diskursiven Prozess ausgehandelt, sondern top down vorgegeben, d. h. »diktiert« werden. Diese Kritik teilten die Beschäftigten, aber auch die Vorgesetzten. Dass sie auch massiv von den Führungskräften selbst vorgetragen wird, ist nicht allein darauf zurückzuführen, dass dezentrale Stellen und organisatorische Subeinheiten per se in einem latenten Spannungsverhältnis zur Zentrale stehen, da sie die Vorgaben der Unternehmenszentrale immer auch als Beschneidung eigener Entscheidungsspielräume wahrnehmen. Vielmehr geraten Führungskräfte durch das Führen mit Zielen in eine ambivalente Situation. Einerseits sollen sie einen kooperativen Führungsstil pflegen. Andererseits wird erwartet, dass sie die von oben vorgegebenen Ziele gegenüber den ihnen zugeordneten Beschäftigten durchsetzen. Wenn die Unternehmensleitungen ohne ausreichende Abstimmung mit den konkreten Bedingungen der dezentralen Ebenen übergeordnete Ziele festlegen, aus denen dann mechanistisch Bereichs-, Team- und Individualziele abgeleitet werden, handelt es sich nicht, wie oft suggeriert wird, um das Ende, sondern um einen Formwandel hierarchischer Koordination, der den Spielraum für die »diskursive« Aushandlung von Zielen und Korrekturmöglichkeiten stark einengt.

Angesichts dessen drängt sich die keineswegs leicht zu beantwortende Frage auf, unter welchen Bedingungen es gerechtfertigt ist, von echter Zielvereinbarung zu sprechen. Hierbei ist zu bedenken, dass die Ausweitung der Partizipation in Richtung eines herrschaftsfreien Diskurses zwischen gleichberechtigten Akteuren vielleicht eine regulative Idee ist, die spätestens am unternehmerischen Direktionsrecht ihre Grenze hat. Wenn Vereinbarung, Beteiligung und kooperative Unternehmenskultur aber nicht nur »Begriffslametta« sein sollen, sondern diese Begriffe ernst genommen werden, kann Kommunikation von Zielen nicht heißen, dass

oben definierten Zielen unten nur noch zugestimmt wird. Die jeweils nachgeordneten Führungskräfte und Beschäftigten müssen die Chance haben, eigene Vorstellungen und Positionen einzubringen sowie Leistungsbedingungen und -normen mit zu definieren.

Erfahrungsgemäß tun sich einige Führungskräfte mit einem kooperativen Führungsstil schwer und neigen dazu, das Instrument restriktiv und autoritär zu handhaben. Das erweist sich besonders dann als problematisch, wenn die Beschäftigten, für die die Ziele jeweils gelten sollen, nur wenig durchsetzungsfähig sind. Hier gilt es Vorkehrungen zu treffen, die einen möglichst einheitlichen Umgang mit dem Instrument gewährleisten.

*Für die Interessenvertretung* verbinden sich mit Zielvereinbarungen neue Möglichkeiten der Partizipation, insbesondere Perspektiven für eine dezentrale, arbeitsplatznahe Mitbestimmung bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und bei der Festlegung von Leistungsnormen. Schon der Begriff Ziel-Vereinbarungen impliziert, dass Ziele nicht nur angeordnet werden, sondern Vorgesetzte und Beschäftigte deren Inhalte gemeinsam definieren; und Fragen einer veränderten Leistungsregulation sind immer auch solche des Interessenausgleichs. Zielvereinbarungen und andere Führungsinstrumente sind in diesem Zusammenhang auch eine Herausforderung an die Gestaltungskompetenz der Betriebsräte.

### **Detailvorgaben engen Handlungsspielräume ein**

Die gängige Fixierung des Führens mit Zielen auf rein ökonomisch-quantitative Ziele und deren Messbarkeit wird in der Literatur als eine Verengung der Absprachemöglichkeiten und des Interessenhorizonts beschrieben. Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang auch, dass rein quantitative, in Gestalt von Kennzahlen definierte und erfasste Ziele insbesondere gegenüber anspruchsvollen und unbestimmten Aufgaben unterkomplex sind, sich mithin vieles davon den betriebswirtschaftlichen Messbarkeitsansprüchen entzieht. Allerdings kritisierten unsere Gesprächspartner weniger, dass die Ziele in den Unternehmen bis auf seltene Ausnahmen quantitativ formuliert waren, qualitative Aspekte, etwa die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Führungsverhaltens, dagegen weitgehend ausgeblendet bleiben. Auch die Absicht, die Kenngrößen auf der Basis eines Soll-Ist-Vergleichs für die Leistungsmessung zu nutzen und damit möglicherweise einem »Quantifizierungs- oder Messbarkeitswahn« aufzusitzen, wurde in den Unternehmen nur vereinzelt (oder eher implizit als explizit) problematisiert. Man kritisierte vor allem, dass es sich bei den Zielen zum großen Teil um Detail-

statt um Rahmenvorgaben handelt und dadurch die Spielräume für die Umsetzung der Ziele unnötig eingengt werden. Dies gilt sowohl für das Verhältnis von Vorgesetzten zu Beschäftigten als auch für die Ziele, die die Unternehmenszentralen für einzelne Bereiche oder Tochterunternehmen definieren. Unternehmensniederlassungen würden es beispielsweise begrüßen, wenn die Zentralen ihnen Umsatzziele vorgeben würden, statt mit einer Vielzahl von Detailvorgaben (etwa zum Absatz bestimmter Geräte/Produkte) ins operative Geschäft hineinzuregieren.

Häufig bemängelten auch die Beschäftigten, dass sich die Führungskräfte entgegen dem Anspruch auf größere Handlungsspielräume zu sehr in die operative Arbeit einmischten. Dieser Widerspruch zwischen Anspruch und Praxis ist besonders eklatant, wenn lediglich die Arbeit delegiert und Verantwortung (für die Zielerreichung) dezentralisiert, die Entscheidungskompetenz aber nicht erweitert wird.

Wenn Beschäftigten für eine bestimmte Periode (in der Regel ein Jahr) quantitative Leistungsziele vorgegeben werden, wird implizit davon ausgegangen, dass die Zielerreichung mehr oder weniger allein von ihnen abhängt. Das ist aber in den meisten Fällen eine Fiktion, weil die Arbeit in der Regel in komplexeren Zusammenhängen steht und die Zielerreichung von einer Vielzahl betrieblicher (etwa Vorleistungen anderer Bereiche) und überbetrieblicher Faktoren abhängt. Wird dies nicht berücksichtigt, können daraus durchaus massive Spannungen zwischen den Beteiligten entstehen: Bereiche und einzelne Akteure werden sich im Interesse eigener Zielerreichung gegenseitig unter Druck setzen.

Viele Gesprächspartner kritisierten auch, dass das Führen mit Zielen oft mit der Vorstellung verknüpft ist, die in einer Periode erreichten Ziele markierten immer auch den neuen Standard und würden so zur Ausgangsbasis für höhere Leistungsvorgaben der nächste Periode. Auf diese Weise werde eine Spirale der Leistungsverdichtung in Gang gesetzt.

### **Zielborniertheit**

Der Umstand, dass die (quantitativen) Ziele in der Regel gegenüber den Aufgaben unterkomplex sind, fördert einen Trend zur Zielborniertheit. Mehrfach erklärten Führungskräfte und Beschäftigte, dass sie im Interesse funktionierender Arbeitsabläufe notwendigerweise Aufgaben wahrnehmen müssten, die nicht ihrer individuellen Zielerreichung dienten. Wird ihre Leistung jedoch nur an den vorgegebenen Zielen gemessen, führt dies zur Vernachlässigung notwendiger »Umfeldaufgaben«. Das wird zusätzlich gefördert, wenn die Vergütung an den Grad der Zielerreichung gekoppelt ist. Die Einstellung »Hauptsache meine Ziele stimmen«, brei-

tet sich nicht nur auf der Ebene individueller Arbeitsbeziehungen aus, sondern prägt zunehmend auch das Verhältnis der Bereiche zueinander. Ziele werden so zum Selbstzweck, der Bereichsegoismus nimmt zu und die »eigentlichen« Geschäftsziele geraten aus dem Blick. Die Einbeziehung qualitativer Ziele könnte hier der Prävention dienen. Viele Praktiker zögern aber, für qualitative Ziele einzutreten, weil deren Handhabung komplizierter ist, Mehraufwand bedeutet und weil die Aufnahme qualitativer Aspekte nicht mit ihren Vorstellungen von Objektivität und Messbarkeit (Soll-Ist-Vergleich) zu vereinbaren ist. Der weitaus größte Teil der Führungskräfte sprach sich dafür aus, Ziele nur in Gestalt quantitativer Kenngrößen zu definieren.

### **Abstimmungsdefizite**

Eine überraschend große Anzahl von Führungskräften kritisierte, dass die Unternehmensziele (Shareholder Value, Umsatz, Produktivität) nicht oder unzureichend aufeinander abgestimmt sind. Vielfach wird ein General Management unterhalb der Unternehmensleitung vermisst, das den Bereichen klare und aufeinander abgestimmte Ziele vorgibt. Fast durchgehend wurde konstatiert, dass die Bereichsleiter ihre Ziele nicht hinreichend abstimmen, sich verselbständigen und ihre eigenen Ziele verfolgen. Dieses Defizit wurde von Führungskräften und Beschäftigten nicht zuletzt darauf zurückgeführt, dass es im Unternehmen kein konsistentes und transparentes Zielsystem als Orientierungsrahmen für ihre Arbeit gebe.

Die BSC, die hier Abhilfe verspricht, wird bislang vorwiegend und strikt vertraulich im oberen Management genutzt. Grundsätzlich kann dieses (oder ein ähnliches) Instrument aber auf allen Ebenen genutzt und mit seiner Hilfe die Konsistenz, Transparenz und Verständlichkeit des Zielsystems erhöht werden. Für die Organe der Mitbestimmung ist die BSC auch von Interesse, weil sie für einen längeren Planungshorizont der Aufstellung, Planung und Formulierung von Zielen dient und weil sie die Unternehmensstrategie mit Abteilungs-, Team- und Mitarbeiterzielen verknüpft.

Neben einer unzureichenden Abstimmung von Unternehmenszielen und Bereichszielen sowie der unzureichenden Koordinierung der Bereichsziele wird häufig auch auf die fehlende Abstimmung der Ziele mit den personellen und sachlichen Ressourcen verwiesen. Um Abstimmungsdefizite handelt es sich auch, wenn Bereichsziele quer zu den (bereichsübergreifenden) Abläufen liegen und dadurch die zentrale Maxime der Organisationsgestaltung, die Prozessorientierung, behindert wird. Die Prozessverantwortlichkeiten sind in den meisten Betrieben noch nicht eindeutig definiert und nur schwach institutionalisiert. Ziele, die sich auf die



Qualität und Leistungsfähigkeit der Prozesse beziehen, sind entweder überhaupt noch nicht definiert worden oder haben gegenüber den Bereichszielen und den Machtpotentialen von Bereichsleitern einen untergeordneten Stellenwert.

### **Konflikt zwischen Geltungszeitraum und Flexibilitätsanforderungen**

Eine eher prinzipielle Schwierigkeit betrifft den Geltungszeitraum von Zielen. Ziele werden zumeist für ein Jahr vereinbart, haben aber aufgrund der hohen Umweltdynamik vielfach keinen Bestand. Während, gemäß Konzept, gewährleistet sein soll, dass die »vereinbarten« Ziele den Beschäftigten über einen längeren Zeitraum einen konstanten Orientierungsrahmen geben, der nicht kurzfristig geändert wird, lässt sich dies mit den Flexibilitätsanforderungen und dem Auftreten unvorhergesehener Ereignisse oft nur schwer vereinbaren. Deshalb muss es für die Beschäftigten ein Initiativrecht für Zielkorrekturen geben, die notwendig sind, wenn sich die Rahmenbedingungen wesentlich verändern. Die Problematik des Geltungszeitraumes kommt auch darin zum Ausdruck, dass die Unternehmensleitung die für das laufende Jahr geltenden Ziele häufig erst nach dem ersten Quartal oder noch später bekannt gibt.

### **Ziele-Controlling**

Am Controlling der Ziele (Soll-Ist-Vergleich) wurde schließlich bemängelt, dass die spezifischen Randbedingungen nicht hinreichend berücksichtigt werden, immer wieder Probleme der Messung bzw. Messbarkeit auftreten und schlecht gepflegte Datenbestände sowie defizitäre IT-Systeme das Bild verfälschen. Dies sowie die Monopolisierung von Informationen durch Vorgesetzte führt auch dazu, dass sich die Beschäftigten kein Bild vom aktuellen Stand ihrer Zielerreichung machen können. Sie haben aber einen Anspruch auf regelmäßige Informationen über den Grad ihrer Zielerreichung.

Ein anderer kritischer Aspekt des Ziele-Controllings besteht darin, dass sich die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten für eine individuelle (statt teamorientierte) Leistungsbewertung ausspricht, Schutzbestimmungen zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle aber systemgestützte Einzelplatzauswertungen verbieten.

## **Voraussetzungen für die Realisierung des Konzepts Ziel-Vereinbarung**

Eine erste grundlegende Voraussetzung für die Realisierung des Konzepts *Ziel-Vereinbarung* ist, dass in Tarifverträgen und/oder Betriebsvereinbarungen Regelungen für Konfliktfälle formuliert werden und diese Konflikte durch eine paritätische Kommission und ggf. auch durch eine Einigungsstelle geschlichtet werden. Darauf hat man sich in der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe auch verständigt. Darüber hinaus besteht aber (besonders bei den örtlichen Betriebsräten) einige Unsicherheit über die ihnen zur Verfügung stehenden Einflussmöglichkeiten bezüglich der Ausgestaltung und Nutzung des Instruments. Da das Führen mit Zielen Fragen der Leistungsregulation (und u. a. auch solche des Umgangs mit personenbezogenen Daten) betrifft, reichen die Mitbestimmungsrechte weiter und erstrecken sich auch auf die grundlegende Gestaltung des Zielsystems und des Vereinbarungsprozesses.

## **Mitarbeitergespräche**

Wie unsere Gesprächspartner hervorhoben, ist das Mitarbeitergespräch, dort wo es stattgefunden hat, auf beiden Seiten »gut angekommen«. Der entscheidende Effekt wurde im Urteil von Beschäftigten und Vorgesetzten darin gesehen, dass man sich überhaupt einmal die Zeit genommen hat, miteinander zu reden und dadurch die Distanz zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ein Stück weit abzubauen.

Während diese Form der Anerkennung ihrer Person von den Beschäftigten positiv zur Kenntnis genommen wird, wird andererseits festgestellt, dass die Mitarbeitergespräche bislang nur sehr eingeschränkt zur Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen beigetragen haben. Die getroffenen Absprachen zur Weiterentwicklung seien häufig schwammig und unverbindlich. Vielfach bleibe das Gespräch über die fachlichen und persönlichen Entwicklungsperspektiven folgenlos. Das gilt für Qualifizierungsmaßnahmen, insbesondere aber für Aufstiegs-perspektiven. Letztere haben für die Beschäftigten eine hohe Priorität und Anreizwirkung, sind aber bekanntlich in schlanken Unternehmen eher limitiert. Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten sind häufig der Anlass, das Unternehmen zu wechseln. Mehrfach konstatierten aber auch die Vorgesetzten, dass sie es für unsinnig halten, sich wie gefordert im Rahmen von Mitarbeitergesprächen mit Beschäftigten über Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu unterhalten, wenn im Unternehmen kaum Aufstiegspositionen zur Verfügung stehen und es kaum

Anreize für alternative berufliche Entwicklungsperspektiven (z. B. horizontale Karrieren) und auch wenig Ansätze zu deren Institutionalisierung gibt.

Zwar bieten die Unternehmen in der Regel umfangreiche Qualifizierungsangebote an, hoher Arbeitsdruck sowie begrenzte finanzielle und zeitliche Ressourcen führen aber sehr oft dazu, dass die anlässlich des Mitarbeitergesprächs erörterten Qualifizierungsbedarfe und -maßnahmen wieder zurückgestellt oder außerhalb der Arbeitszeit in Eigenregie bewältigt werden müssen. Bei den tatsächlich durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen handelt es sich größtenteils um funktionale Anpassqualifikationen, die nur bedingt einen Beitrag zu der in Aussicht gestellten Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten leisten.

### **Personal- und Leistungsbeurteilungen**

Abgesehen von den übergeordneten Funktionen reichen die Motive für die Personalbeurteilung vom Bedarf an Daten für die Verteilung von individuellen Leistungszulagen, die Personalplanung, den gezielten Personaleinsatz oder die Personalentwicklung bis zur Nutzung des Instruments für die Personalführung. Grundsätzlich können dabei harte und weiche personalpolitische Ziele unterschieden werden. Bei harten Zielen wie Entgelt differenzierung und Personalselektion nehmen Vorgesetzte eine Richtterolle ein, das Verfahren orientiert sich an einer analytisch scharfen Unterscheidung von Leistung und Verhalten einzelner Beschäftigter (diskriminierend-vergleichende Betrachtung). Weiche personalpolitische Ziele wie Personalentwicklung, Förderung von Motivation, Kommunikation und Kooperation erfordern dagegen wechselseitige Offenheit, eine angstfreie Situation und Vorgesetzte, die sich als Coaches verstehen, weil die Beurteilten nur unter solchen Bedingungen bereit sein werden, Schwächen und Fehler einzugehen und Möglichkeiten ihrer Überwindung zu besprechen.

Beschäftigte und Vorgesetzte geraten aber in einen Zielkonflikt, wenn versucht wird, mit derselben Beurteilung beiden Zielsetzungen zu genügen. Stand der Erkenntnis ist deshalb, dass harte Ziele (Selektion, Kontrolle, Disziplinierung) und weiche Ziele (Kommunikation, Personalförderung) nicht vermischt werden sollten. Tatsächlich kamen in der Mehrzahl der Unternehmen, voneinander getrennt, sowohl Personal- oder Leistungsbeurteilungen (für harte Ziele) als auch Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche (für weiche Ziele) zum Einsatz.

Die Beurteilung dient jedenfalls in den von uns untersuchten Betrieben ganz überwiegend den *harten* Zielen der Personalplanung und -selektion. Dies wird auch daran deutlich, dass die Beurteilung auf der Basis weitgehend standardisierter und merkmalsorientierter Einstufungsverfahren beruht und an ein Schulno-

tensystem erinnert, mit dem überprüft wird, inwieweit einzelne Beschäftigte den Erwartungen ihrer Führungskräfte entsprechen. Solche Beurteilungsrunden werden von den Beurteilten deshalb als hierarchischer Erziehungsanspruch erfahren und laufen auf eine starke Reglementierung organisationaler Lernanforderungen hinaus.

In der Personalwissenschaft gilt der traditionelle Objektivitätsanspruch der Beurteilungsverfahren mittlerweile als ein unsinniges Leitbild. Kritische Vorbehalte unserer Gesprächspartner richteten sich in erster Linie aber gegen die subjektiven Momente der Beurteilung: Auch bei den Leistungszulagen handle es sich weithin um »Nasenprämiem«. Die für schlanke Unternehmen typischen großen Führungsspannen hätten außerdem zur Folge, dass die Führungskräfte die ihnen zugeordneten Beschäftigten gar nicht mehr gründlich beurteilen könnten. Vielfach wurde auch eine Überarbeitung der Wertungsprinzipien angemahnt und kritisiert, dass das Instrument je nach Bereich sehr unterschiedlich genutzt wird. Ferner wurde darauf hingewiesen, dass das Ranking von Mitarbeitern bei denen, die sich nicht auf den oberen Rängen befinden, zu Demotivation führen kann. Demotivierend ist es auch, wenn die befristet (zumeist für ein Jahr) gewährte Leistungszulage für den nächsten Beurteilungszeitraum wieder entfällt. Die kritischen Einwände gegen die Beurteilung richten sich aber fast ausnahmslos auf den praktischen Umgang mit dem Instrument. Prinzipiell in Frage gestellt wird es selten, zumal die Beschäftigten ein sehr ausgeprägtes Interesse an der Anerkennung individueller Leistungen haben.

Für die Politik des Betriebsrats dürfte entscheidend sein, dass die Beschäftigten kein Interesse an hierarchischer Kontrolle und Disziplinierung haben, auf die die klassischen Beurteilungsverfahren jedoch angelegt sind. Der Betriebsrat hat bei den allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen und in angrenzenden Bereichen (Entgelt, Leistungs- und Verhaltenskontrolle) starke Mitbestimmungsrechte. Insbesondere die Kodifizierung von kooperativen, dialogorientierten Beurteilungsverfahren in Betriebsvereinbarungen verlangt jedoch die Kenntnis konzeptioneller Gestaltungsvarianten und juristischer Grundlagen. Die Betriebsräte könnten davon profitieren, wenn sich die Gewerkschaften stärker dem Thema Personalbeurteilung widmen würden.

### **Mitarbeiterbefragungen**

Regelmäßig rangieren bei Mitarbeiterbefragungen die Problemfelder Informationsfluss, Führungsverhalten, berufliche Entwicklungsperspektiven und Arbeitsabläufe auf den ersten Plätzen der Unzufriedenheitsskala. Aufs ganze gesehen dominiert die Unzufriedenheit mit dem Verhalten von Führungskräften und ihrer Informationspolitik: Sie informieren nicht offen genug, blockieren dadurch Beteili-

gungs- und Gestaltungsmöglichkeiten und mischen sich zu sehr in die operative Arbeit ein. Die Gründe dafür sind vielfältig.

In allen Unternehmen wird massiv in die Führungskräfteentwicklung investiert. Inwieweit das zur Beseitigung der in der Mitarbeiterbefragung kritisierten Defizite beiträgt, bleibt abzuwarten. Denkbar ist ja auch, dass die Defizite im Führungsverhalten zu einem nicht unerheblichen Teil auf strukturelle Ursachen und eine Überforderung und Überlastung des Managements und damit auf Phänomene zurückgehen, die sich durch das Einüben neuer Methoden und Umgangsformen allein nicht bewältigen lassen.

Dass Mitarbeiterbefragungen für das Unternehmen nicht ohne Brisanz sind, zeigt sich auch daran, dass einige von ihnen es vorgezogen haben, deren Ergebnisse unter Verschluss zu halten. Andere zögern, die Befragung zu wiederholen. Der Grund dafür liegt nicht unbedingt darin, dass die Ergebnisse so verheerend wären, sondern eher darin, dass der Zweck der Befragung erst mit der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen erfüllt würde. Ausgewertete Mitarbeiterbefragungen schafften dafür eine Anspruchsgrundlage. Eine Mitarbeiterbefragung ohne anschließende Maßnahmen macht deshalb keinen Sinn. Gerade hierin sahen unsere Gesprächspartner das Defizit im Umgang mit dem Instrument. Wenngleich bei einigen Unternehmen in Reaktion auf die Befragung Maßnahmen besprochen, geplant und zum Teil auch tatsächlich entsprechende Projekte angeschoben (aber nicht unbedingt zu Ende geführt) werden, herrscht bei der Mehrzahl der Beschäftigten und bei den Interessenvertretungen der Eindruck vor, dass Mitarbeiterbefragungen größtenteils folgenlos verpuffen und nichts bewirken. Erst geweckte und dann enttäuschte Erwartungen steigern die Mitarbeiterzufriedenheit aber nicht, sondern bewirken eher das Gegenteil.

### **5.3. RESÜMEE**

Die referierte Kritik an den Steuerungs- und Führungsinstrumenten kann (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) auch als eine Liste für Gestaltungsanforderungen und als Themenliste für Qualifizierungsmaßnahmen zur Einführung und Nutzung der genannten Instrumente gelesen werden. Liest man sie als Bestandsaufnahme, drängt sich der Schluss auf, dass die sich mit dem Instrumentarium bietenden Chancen für einen kooperativen Führungsstil, für die Ausweitung der Beschäftigtenpartizipation und eine dezentrale arbeitsplatznahe Mitbestimmung bei weitem nicht ausgeschöpft werden. Eine entscheidende Voraussetzung dafür wäre, dass Ziele tatsächlich vereinbart werden. So, wie das Ensemble der genannten Instrumente aber gegenwärtig in

den Unternehmen gehandhabt wird, droht es zu einer Bürokratie im neuen Gewand zu werden.

## **6. ARBEITSZEITGESTALTUNG: AUSDIFFERENZIERUNG VON REGELUNGEN UND ARBEITSZEITPRÄFERENZEN**

---

### **6.1. ANSPRUCH UND VERHEISSUNGEN FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE**

In allen untersuchten Unternehmen kommen flexible Arbeitszeitmodelle zum Einsatz. Für die Unternehmen ist die Flexibilisierung der betrieblichen und individuellen Arbeitszeiten ein Ansatz, den Personaleinsatz unterschiedlichen betrieblichen Anforderungen anzupassen und auf Schwankungen oder Störungen im Betriebsalltag abzustimmen. Unregelmäßigkeiten im Arbeitsvolumen kennzeichnen gegenwärtig weithin das Geschäft und die Abläufe in den TK-Unternehmen. Eine kontinuierliche Auslastung und feste Planungshorizonte sind in den meisten Tätigkeitsbereichen eine Ausnahme. »Es gibt bei uns, auch aufs Jahr gesehen, keinen festen Rhythmus« (Leiterin Personalentwicklung). Der bedarfsorientierte zeitlich flexible Einsatz von Beschäftigten hat für die Unternehmen den personalwirtschaftlichen Vorteil, dass für die Bewältigung eines bestimmten Arbeitsvolumens weniger Personal erforderlich ist, als bei starren Arbeitszeitregelungen. Allein schon dadurch steigt die Produktivität.

In einem TK-Betrieb kommen in der Regel mehrere, jeweils auf die besonderen Anforderungen der Funktionsbereiche abgestimmte Arbeitszeitmodelle gleichzeitig zur Anwendung. Bemerkenswert ist, dass nahezu alle Betriebe, wenn auch mit unterschiedlicher Reichweite, inzwischen Arbeitszeitkonten eingeführt haben. Als Motiv dafür wurde auch angeführt, durch den gezielteren Personaleinsatz lasse sich Mehrarbeit reduzieren. Aus Unternehmenssicht verbindet sich mit Kontenmodellen in vielen Fällen zudem der Vorteil, dass durch die Umwandlung von zuschlagspflichtigen Überstunden in zuschlagsfreie Zeitguthaben die bislang für Mehrarbeit anfallenden Kosten und Bewilligungsverfahren entfallen.

Flexible Arbeitszeitsysteme sind aber nicht nur ein Ansatz zur Steigerung der Personalproduktivität und zum Abbau von Überstunden, sie kommen auch der Kunden- und Serviceorientierung zugute. Sie erlauben es, die Service- und Ansprechzeiten der Betriebe von den individuellen Arbeitszeiten zu entkoppeln, so dass (interne und externe) Kunden, gegebenenfalls auch weltweit, rund um die

Uhr betreut werden können. Die zeitlichen Kommunikationsfenster können aus-  
geweitet werden. Während die Entkopplung von Betriebsnutzungs- und Arbeits-  
zeiten in der Industrie traditionell fast ausschließlich über Schichtarbeit realisiert  
wurde, wird dies inzwischen in den TK-Unternehmen sehr viel umfassender auch  
durch Arbeitszeitkonten und Gleitzeitregelungen erreicht, die von den Gewerk-  
schaften in den 80er Jahren noch massiv bekämpft wurden.

Vorrangiges Ziel der Arbeitszeitpolitik der überbetrieblichen Interessenvertre-  
tung war es, den Zugriff der Arbeitgeber auf das Leben der Beschäftigten zu  
begrenzen und die Regelarbeitszeit zu verkürzen. Die Arbeitgeber konnten  
aber mit entstandardisierten flexiblen Arbeitszeitmodellen daran anknüpfen,  
dass sich die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten ausdifferenzierten, der  
Widerstand gegen den Abbau von kollektiven Arbeitszeitmustern nachließ und  
zwischen neuen Managementkonzepten, die den Beschäftigten mehr Selbst-  
ständigkeit in der Arbeit versprechen, und individuellen Arbeits(zeit)interessen  
eine partielle Interessenidentität entstand.

Neue Arbeitszeitmodelle versprechen den Beschäftigten erweiterte Spielräume für  
die individuelle Zeit- und Lebensgestaltung. Sie erlauben es, dass für einen  
bestimmten Zeitraum länger gearbeitet wird, um später größere Freizeitblöcke in  
Anspruch nehmen zu können. Gleitzeitsysteme erleichtern es, persönliche Ange-  
legenheiten besser zu organisieren. Flexible Arbeitszeitmodelle verheißen zudem  
eine Rücknahme unternehmerischer Reglementierung und Kontrolle. Dass sie  
einen Teil ihrer Arbeitszeit ohne Anweisung durch Vorgesetzte selbst bestimmen  
können, wird von den Beschäftigten als Zugewinn an Autonomie empfunden. Das  
Mehr an Eigenverantwortung, das sich damit für sie verbindet, begreifen die meis-  
ten von ihnen als Ausweitung der Selbstbestimmung und Aufwertung ihrer Kom-  
petenzen und persönliche Wertschätzung.

Diese positiven Effekte der neuen Arbeitszeitmodelle stellen sich für die Beschäf-  
tigten jedoch nicht automatisch ein, sondern sind an auszuhandelnde und reklami-  
erbare Konditionen gebunden. Wir gehen darauf weiter unten ein und stellen  
zunächst kurz die wichtigsten Arbeitszeitmodelle vor, die wir in den untersuchten  
Unternehmen und Unternehmensbereichen angetroffen haben.



## 6.2. ARBEITSZEITMODELLE – GRUNDTYPEN

**Gleitzeitregelungen:** Außerhalb von Kernzeiten, in denen Anwesenheitspflicht herrscht, können die Beschäftigten Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit selbst bestimmen. Zum Teil wird auch schon ganz auf die Kernzeit verzichtet.

**Schichtarbeitssysteme:** Bei Schichtarbeit handelt es sich heute nicht mehr notwendigerweise um starre Arbeitszeitsysteme. Genutzt werden vielmehr flexible Schichtmodelle, die auf unterschiedlichen, zum Teil stündlichen, Intervallen basieren. Der Personaleinsatz erfolgt dabei mit Hilfe systemgestützter Schichtplanungstools.

**Teilzeit:** Teilzeitkräfte werden vor allem in Call Centern und Verkaufshops eingesetzt. Ein großer Teil von ihnen sind Frauen. Der Einsatz von Teilzeitkräften wird häufig mit Schichtarbeit kombiniert.

**Vertrauensarbeitszeit – Vertrauensgleitzeit:** In Bereichen, in denen ergebnisorientiert gearbeitet und die Arbeit größtenteils oder vollständig durch Zielvereinbarungen gesteuert wird, kann auch aus Unternehmenssicht prinzipiell ganz auf Zeitkontrollen verzichtet werden. Wann und wie die Beschäftigten das Ergebnis erreichen, können und müssen sie in den Teams unter sich ausmachen. Eine Ausweitung der Vertrauensarbeitszeit wird in den Betrieben diskutiert, sie spielt aber für den Tarifbereich noch keine Rolle. Einen größeren Stellenwert hat sie bereits in den höherqualifizierten Bereichen, insbesondere dort, wo Projektarbeit dominiert.

**Wahlarbeitszeit:** Diese ermöglicht den Beschäftigten, für einen bestimmten Zeitraum von der vertraglichen Wochenarbeitszeit nach oben oder unten abzuweichen. Die Bezahlung wird der veränderten Arbeitszeit angepasst. Es werden also keine Zeitguthaben bzw. -schulden aufgebaut. Wahlarbeitszeit bietet den Unternehmen den Vorteil, dass das Arbeitsvolumen bei Auftragsältern reduziert werden kann. Auf diese Weise können Personalkosten gespart werden, ohne dass Stellen abgebaut werden müssen. Beschäftigte können reduzierte Arbeitszeiten beispielsweise nutzen, um etwas für das berufliche Vorankommen zu tun.

**Arbeitszeitkonten – Ampelkonten:** Arbeitszeitkonten ermöglichen es, entsprechend der betrieblichen Anforderungen zeitweilig von der (tarif-)vertraglichen Regelarbeitszeit abzuweichen. Die dadurch entstehenden Soll- und Haben-Stun-

den der einzelnen Mitarbeiter werden auf persönlichen Zeitkonten verbucht. In den meisten Unternehmen werden diese Konten als Ampelkonten geführt. Rot, Grün, Gelb machen Mitarbeiter und Vorgesetzte auf den jeweils aktuellen Kontostand aufmerksam. Die Abrechnungszeiträume variieren von einem Monat über ein Quartal bis hin zu einem Jahr und darüber hinaus. Der Abbau von Zeitguthaben wird in einigen Unternehmen von sogenannten Arbeitszeitkommissionen überwacht. In einigen Fällen besteht die Möglichkeit, Zeitguthaben auf Langzeitkonten zu überschreiben. Mehrfach wurde jedoch berichtet, dass Plusstunden häufig nach Ablauf der Abrechnungsfrist abgeschnitten werden und verfallen. Betriebsräte sehen hier dringenden Regelungs- und Handlungsbedarf. Nur in einem Teil der untersuchten Unternehmen gibt es Tarifverträge zu Arbeitszeitkonten.

**Langzeitkonten, Lebensarbeitszeit, Sabbaticals:** Sabbaticals bzw. Blockfreizeiten ermöglichen einen Ausstieg auf Zeit, etwa für die Kinderbetreuung oder Qualifizierung. Lebensarbeitszeitkonten bieten die Möglichkeit, das Arbeitsleben zu verkürzen oder gleitend in den Ruhestand überzugehen. Diese Arbeitszeitmodelle werden in den untersuchten Unternehmen zwar diskutiert, kommen aber nur vereinzelt zur Anwendung. Angesichts des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften tun sich die Unternehmen schwer, auch nur befristet auf Know-how-Träger zu verzichten. Die relativ hohen Fluktuationsraten in der Branche sowie die Dynamik der Technik- und Marktentwicklung werden ebenfalls als Hindernis für die Einführung von Sabbaticals, Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten angeführt. Eine längere Auszeit kann man sich nach Meinung vieler Interviewpartner zudem kaum leisten, weil die Dynamik die Beschäftigten dazu zwingt, permanent »am Ball zu bleiben« und das Wissen zu aktualisieren.

Durch Arbeitszeitkonten angesparte Freizeitblöcke könnten aber auch für die Weiterqualifizierung genutzt werden. (Einen tarifvertraglich geregelten Anspruch einzelner Beschäftigter auf Qualifizierungszeiten, wie er vorbildlicherweise in einigen IT-Unternehmen besteht, gab es in den besuchten TK-Unternehmen nicht). Zu klären wäre, unter welchen Umständen es akzeptabel ist, dass angesparte Zeitguthaben von Beschäftigten für die Qualifizierung genutzt werden. Denkbar wäre es, einen größeren Teil dieser Zeit als Erwerbsarbeitszeit anzurechnen, während ein kleinerer Teil davon vom Beschäftigten selbst getragen wird.

## 6.3. ARBEITSZEITREGELUNGEN IN DEN EINZELNEN TÄTIGKEITSBEREICHEN

### Vertrieb und Kundenservice

- Die Arbeitszeiten in den *Verkaufsshops* orientieren sich an den (gesetzlichen) Ladenöffnungszeiten. In den Shops sind viele Teilzeitkräfte beschäftigt.
- Die Arbeit in den *Call Centern* ist im Schichtbetrieb organisiert. Abgesehen von der Schichtplanung, die in der Regel mit Hilfe moderner Planungstools erfolgt, haben die Beschäftigten begrenzte zeitliche Dispositionsspielräume. Auch in den Call Centern sind Teilzeitkräfte beschäftigt.
- Die Beschäftigten im *Vertriebsaußendienst* haben in der Regel Gleitzeitregelungen mit oder ohne Kernarbeitszeit. Verbreitet ist auch mobile und alternierende Telearbeit.
- Bei den *Key Account Managern im Geschäftskundenvertrieb* spielen formale Arbeitszeitregelungen so gut wie keine große Rolle.

### Technischer Service

- Für die Beschäftigten im Technischen Service (*Servicetechniker, Servicemonteur, Monteur*) gelten zumeist Gleitzeitregelungen. Zum Teil können die Servicekräfte die Abfolge ihrer Aufträge mit Hilfe elektronischer Tools selbst disponieren, wodurch ihre Zeitsouveränität steigt. Der Einsatz der Beschäftigten erfolgt hier häufig auch direkt von Zuhause aus (mobile Telearbeit).
- Zum Teil wurden für Servicetechniker zeitbezogene Öffnungsklauseln vereinbart, um auf Arbeitsspitzen reagieren zu können.

### Technik

- In der *Netzplanung* gibt es überwiegend flexible Arbeitszeitregelungen (Gleitzeit, Arbeitszeitkonten). Angesichts des hohen Anteils der Projektarbeit und der großen Zahl von AT-Angestellten in diesem Tätigkeitsbereich wird hier weithin ganz auf Arbeitszeitregelungen verzichtet (Vertrauensarbeitszeit, ergebnisorientiertes Arbeiten).
- Das Gleiche gilt auch für den Bereich Implementierung/Validierung.
- Im *Netzmanagement* gibt es Schicht- und Nachtarbeit (in Netzmanagement-Centern).

## **IT-Bereich**

- Die Bereiche *Systementwicklung und Systemtechnik* arbeiten weitgehend ergebnisorientiert. Zeitliche Vorgaben spielen eine untergeordnete Rolle.
- Im Bereich der steuernden und überwachenden Aufgaben in *IV-Operations* gibt es Schichtarbeit und Bereitschaftsdienste.

## **Sonstige Bereiche**

- Die übrigen Bereiche (Querschnitt, strategische Abteilungen usw.) weisen, außerhalb der Sachbearbeiterpositionen, einen hohen Anteil von AT-Angestellten auf. Hier gelten die gesetzlichen oder vertraglichen Arbeitszeitregelungen. Es gibt in der Regel keinen Anspruch auf Vergütung von Mehrarbeit.
- Tarifkräfte haben zumeist Gleitzeitregelungen und in zunehmendem Maße auch Arbeitszeitkonten.

## **6.4. FLEXIBLE ARBEITSZEITSYSTEME IN DER BETRIEBLICHEN REALITÄT**

### **Arbeitszeitregelungen**

#### **im Bereich hochqualifizierter Angestellter**

Die flexiblen Arbeitszeitmodelle stoßen aufgrund der mit ihnen verbundenen individuellen zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten bei der überwiegenden Mehrzahl der Beschäftigten auf positive Resonanz. In den Bereichen, in denen überwiegend (und zumeist sehr karriereorientierte junge) Hochqualifizierte beschäftigt sind, die zum großen Teil in Projekten arbeiten, ist vielfach schon offiziell oder faktisch das Modell Vertrauensarbeitszeit prägend. Für viele Führungskräfte und hochqualifizierte Angestellte ist die Dauer der Arbeitszeit gar nicht vertraglich geregelt. In der Technik gibt es zum Teil Gleitzeitregelungen ohne Kernarbeitszeiten. Die Vergütung ist auch in diesen Fällen ganz oder weitgehend von der tatsächlichen Arbeitszeit und -leistung abgekoppelt und am Arbeitsergebnis bzw. an den vereinbarten oder vorgegebenen Zielen orientiert. Die Arbeitszeit wird dadurch zu einer abhängigen Variable.

Hochqualifizierte empfinden starre Arbeitszeitregelungen meistens ohnehin eher als Einschränkung ihrer individuellen Entfaltungsmöglichkeiten und Leistungspotentiale. Dieses Belegschaftssegment, zu dem etwa die Spezialisten der Netzplanung oder der Systementwicklung, aber auch die Account Manager im Vertrieb zu zählen sind, hat ein besonders engagiertes Verhältnis zur eigenen Arbeit.

Um vorgegebene Termine und Fristen einhalten und variable Entgeltbestandteile ausschöpfen zu können, werden Arbeitszeitregelungen, sofern es solche in diesem Bereich mit einem hohen Anteil von AT-Angestellten überhaupt gibt, häufig ignoriert. Der weitgehende Verzicht auf Arbeitszeitkontrollen und die erweiterten Spielräume für die Zeitorganisation führen angesichts der Wettbewerbsdynamik in der Branche und eng gezogener Zielvorgaben *in der Regel* zu einem extremen Zeitdruck und dazu, dass sich die Arbeits- und Weiterbildungszeit weit in den Freizeitbereich erstreckt.

60 Wochenstunden sind nach Aussagen der Befragten in diesem Beschäftigten-segment eher die Regel als die Ausnahme. Oft wird auf die Erfassung der Überstunden und deren Ausgleich in Form von Geld oder Freizeit verzichtet. Zwar wurde fast durchgehend betont, dass die momentane berufliche Beanspruchung auf Dauer nicht durchzuhalten ist, dass das Privatleben unter der beruflichen Beanspruchung leidet und man sich eine Reduktion der tatsächlichen Arbeitszeit wünscht, gleichwohl stoßen Ansätze der betrieblichen Interessenvertretung, die Einhaltung gesetzlicher oder vertraglicher Arbeitszeiten strikter zu kontrollieren, bei den Hochqualifizierten vielfach auf Ablehnung oder werden gar als Bevormundung empfunden. Vielfach wird in diesem Zusammenhang auch darauf hingewiesen, die Markterfordernisse, die Sachzwänge des Marktes ließen dem Unternehmen nur wenig Spielraum für ein anderes Zeit- und Leistungsregime.

Sehr interessiert sind die sogenannten High Potentials und jüngeren Führungskräfte an Sabbaticals, Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten. Viele von ihnen wollen den momentanen Boom in der Branche nutzen und ohne (zeitliche) Restriktionen unter maximalem Einsatz ihrer Kräfte Karriere machen und Geld verdienen, dafür zu einem späteren Zeitpunkt aber nach Möglichkeit auch eine längere Auszeit nehmen können. Gerade Beschäftigte dieses Belegschaftssegments hoben hervor, dass die Attraktivität des Unternehmens für Hochqualifizierte durch Langzeitkonten steigen und die Personalbindung von diesen profitieren würde. Langzeitkonten setzen aber, wie Arbeitszeitkonten generell, voraus, dass (wöchentliche, monatliche, jährliche) Regelarbeitszeiten definiert sind und Soll- und Habenstunden erfasst und auf Arbeitszeitkonten verbucht werden. Sie stehen damit in einem Spannungsverhältnis zu Modellen der Vertrauensarbeitszeit oder Modellen mit Elementen der Vertrauensarbeitszeit, bei denen das Arbeitsergebnis zählt und die Arbeitszeit nach oben hin variabel ist.

## **Arbeitszeitregelungen in den anderen Beschäftigtenbereichen**

Auch in den geringer qualifizierten Bereichen stoßen neue Arbeitszeitmodelle überwiegend auf positive Resonanz und werden als Chance begriffen, die Arbeits- und Lebensgestaltung stärker selbst zu bestimmen.

Durch Teilzeitregelungen können die täglichen Arbeitsstunden reduziert oder auch arbeitsfreie Tage oder Wochen festgelegt werden. Sehr viel verbreiteter ist die erste Variante. Teilzeitkräfte, wie gesagt überwiegend Frauen, sind vor allem im Front- und Back-Office der Call Center und in Shops beschäftigt. Einige Unternehmen beschäftigen neu eingestelltes Personal für diese Bereiche zunächst bevorzugt in Teilzeit und erst später, nach Bewährung, und bei entsprechendem Bedarf in Vollzeitverträgen. Hinsichtlich Karrieremöglichkeiten, Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen, Sozialversicherungsbeiträgen, Urlaub, Freizeitausgleich usw. setzt sich die Interessenvertretung für die Gleichbehandlung Teilzeitbeschäftigter ein. In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle scheidet diese aber, selbst dann, wenn es entsprechende Betriebsvereinbarungen gibt, am Verhalten der Führungskräfte, die meistens nach wie vor Vollzeitkräfte bevorzugen. Dies ist auch einer der Gründe, weshalb ein Großteil der Beschäftigten, die daran interessiert sind, in Teilzeit zu gehen, zögert, davon tatsächlich Gebrauch zu machen. Zwar fordert die Interessenvertretung, dass den in Teilzeit gewechselten Beschäftigten ein Rückkehrrecht eingeräumt wird. Aber ein solches ist keineswegs in allen Betrieben verankert oder die Beschäftigten begegnen ihm mit Skepsis.

Arbeitszeitsouveränität in Call Centern gibt es insofern, als in den meisten von ihnen die Beschäftigten in einem gewissen Rahmen die Anwesenheit der Teammitglieder unter sich regeln können. Gleitzeitregelungen im Technischen Service und die Möglichkeit der Servicetechniker, die ihnen im Bündel und per Laptop zugeteilten Aufträge in einem gewissen Rahmen selbst zu disponieren, gewähren auch hier zeitliche Dispositionsmöglichkeiten. Anders als in den hochqualifizierten Beschäftigtensegmenten, in denen eine inhaltliche Detailsteuerung der Arbeit nur sehr begrenzt möglich ist, werden die Arbeitszeiten in diesen Bereichen detailliert erfasst.

Die Unternehmen haben in diesen und einigen anderen Bereichen zusammen mit Gleitzeitregelungen Arbeitszeitkonten eingeführt, die sich hinsichtlich der Länge möglicher Anspannzeiträume bzw. der maximal erlaubten Schwankungsbreite des Arbeitszeitkontos und seiner Steuerung unterscheiden. Für die Steuerung setzt sich zunehmend das Ampelprinzip durch.

Bei der DTAG beträgt die maximale Schwankungsbreite des Arbeitszeitkontos das Dreifache der Wochenarbeitszeit und wird nach dem Ampelprinzip in drei Phasen aufgeteilt. Grüne Phase: einfache Wochenarbeitszeit, gelbe Phase: zweifache Wochenarbeitszeit, rote Phase: dreifache Wochenarbeitszeit. In der gelben Phase sind Arbeitnehmer und Vorgesetzte aufgefordert, einen weiteren Anstieg des Arbeitszeitkontos zu vermeiden und es in die grüne Phase zu überführen. Erreicht das Konto die rote Phase, hat der Arbeitgeber durch unverzüglichen Personaleinsatz sicherzustellen, dass das Arbeitszeitkonto zeitnah in die gelbe Phase überführt wird.

In anderen Fällen sind die Zeitkonten unbegrenzt, so dass die Beschäftigten, wenn sie hinreichend Zeitguthaben angespart haben, ohne Verdiensteinbußen für eine bestimmte Dauer auf Teilzeit gehen oder das Zeitguthaben für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben nutzen können. Grundsätzlich begrüßen die Beschäftigten und Betriebsräte die Kontensysteme. Wenn von Seiten der Beschäftigten Kritik daran laut wurde, ging es meistens darum, dass durch sie Mehrarbeitszuschläge und zusätzliche Verdienstmöglichkeiten wegfallen sind. Betriebsräte haben die Einführung der Kontensysteme vielfach forciert, um die ausufernde Mehrarbeit darüber in den Griff zu bekommen und in Ansätzen Transparenz über den tatsächlichen Personalbedarf zu bekommen.

## **Mehrarbeit**

Tatsächlich wird das Thema Arbeitszeit in den TK-Unternehmen aber nach wie vor weithin von den Auseinandersetzungen um Mehrarbeit beherrscht. Mehrarbeit ist für die meisten befragten Betriebsräte immer noch »die größte betriebspolitische Baustelle« und, wie von ihnen betont wurde, angesichts anhaltend hoher Massenarbeitslosigkeit inakzeptabel. In der Mehrzahl der Betriebe schieben Beschäftigte mittlerweile hohe Überstundenkontingente vor sich her, und es ist nicht abzusehen, wann und wie diese abgebaut werden können.

- Hauptursache der Mehrarbeit ist die unzureichende Personal- und Ressourcenausstattung. Unter dem Druck der Shareholder zögern die Unternehmen längst fällige Personaleinstellungen hinaus und versuchen, ihr Auftrags- und Kundenwachstum durch (beantragte) Mehrarbeit in den Griff zu bekommen.
- In den meisten Betrieben, auch in denen, die bereits länger am Markt sind, gibt es nach Aussagen von Personalleitern, Führungskräften und Betriebsräten keine anerkannten und vereinbarten Regeln für die Personalbemessung von Arbeitssystemen.

- Weitere Gründe der Überstundenproblematik sind unrealistische Zielvorgaben und Störungen im internen Produktions- und Prozessfluss, die vielfach auch auf defizitäre EDV-Systeme zurückgehen.
- Problemverschärfend wirken sich aber auch Defizite im Verhalten von Führungskräften aus. Viele Vorgesetzte sind einem traditionellen Arbeitsverständnis verhaftet, bei dem nicht das Ergebnis, sondern immer noch die Anwesenheit der Leistungsmaßstab und zentrales Beurteilungskriterium ist.
- Bestehende Arbeitszeitregelungen werden in zunehmendem Maße aber auch von den Beschäftigten selbst unterlaufen. Die Gründe hierfür sind vielschichtig und oftmals schwer voneinander abzugrenzen. Der Druck, der von Vorgesetzten und Kollegen ausgeübt wird, die Angst vor Status- und Arbeitsplatzverlust und finanzielle Motive werden als häufigste Faktoren genannt. Zum Teil scheuen sich Beschäftigte auch, Mehrarbeit bei ihren Vorgesetzten zu beantragen, weil diese deren Bezahlung auf höherer Ebene durchsetzen müssen, weil der Eindruck entstehen könnte, der Betreffende sei nicht in der Lage, die Arbeit in der vorgesehenen Zeit zu bewältigen oder weil die von der Beurteilung durch den Vorgesetzten abhängigen Entgeltbestandteile verloren gehen könnten.

Viele Beschäftigte sind »intrinsisch motiviert«, wobei jedoch nur schwer zu verifizieren ist, inwieweit diese Motivation tatsächlich der reinen Begeisterung für die Arbeit entspringt oder betrieblichen und persönlichen Zwängen oder einem veränderten Selbstbewusstsein der Arbeitnehmer geschuldet ist, das die »Marktzwänge« bereits internalisiert hat und die Entgrenzung der Arbeit als Preis für die vom Management gewährten Dispositionsspielräume akzeptiert. Wenn in einigen Unternehmen von Mitarbeitern des Vertriebsaußendienstes oder von dem mit Laptops und Handys ausgestatteten Servicepersonal erwartet wird, dass sie auch nach Feierabend oder an Wochenenden und Feiertagen für Kunden erreichbar sein sollen (Serviceorientierung), sind sie davon nicht begeistert. Mehrfach wurde aber auch von den Betroffenen selbst festgestellt, wer solche Konditionen nicht wolle, müsse einen anderen Beruf wählen. Insbesondere die für die Interessenvertretung nur schwer zu erreichende Gruppe der sogenannten »jungen Wilden« tendiert dazu, an der Grenze der eigenen Belastbarkeit zu arbeiten, durchaus im Bewusstsein, dass dies auf Dauer nicht durchzuhalten ist, und in der Hoffnung, nach zwei bis drei Jahren einen entlastenden Karrieresprung zu schaffen.

Obwohl die tariflich oder vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten sinken, gibt nach es nach Darstellung unserer Gesprächspartner einen eindeutigen Trend zur faktischen Verlängerung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit, insbesondere im Bereich höher qualifizierter Angestellter und Führungskräfte, wo nach Aus-



sagen von Betriebsräten mehr oder weniger regelmäßig gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen wird, aber auch in den geringer qualifizierten und tariflichen Bereichen. Die Arbeitszeitregimes von gering und hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen differieren, scheinen sich aber in mancherlei Hinsicht auch einander anzunähern. Ein Merkmal dieses durch zumeist sukzessiv enger definierte Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben flankierten neuen Arbeitszeitregimes ist, dass sich die einstmals eindeutigen Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit aufzulösen beginnen (Entgrenzung des Arbeitstages, Entgrenzung des Zugriffs auf das menschliche Arbeitsvermögen) und die persönliche Weiterbildung zunehmend in der Freizeit erfolgt. Betriebsräte konstatieren »menschlichen Raubbau« und beobachten Burn-out-Phänomene.

Es zeichnet sich eine Arbeitszeitkultur ab, bei der formelle Arbeitszeitregelungen nur noch einen groben Richtwert abgeben, der im Zweifelsfall betrieblichen Erfordernissen und persönlichen Karriereinteressen oder dem Interesse am Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes geopfert wird. Die faktisch geleistete Arbeitszeit nimmt zu und es ist momentan kaum absehbar, dass sich mittelfristig an der zeitlichen Beanspruchung der Beschäftigten in TK-Betrieben grundsätzlich etwas ändern wird. Viele hoffen, die gegenwärtige Belastungssituation sei nur eine Übergangsphase. Die Mehrheit der Befragten ging allerdings davon aus, dass sich mittelfristig an ihrer zeitlichen Beanspruchung im jeweiligen Unternehmen voraussichtlich kaum etwas ändern wird.

## **6.5. HANDLUNGSBEDINGUNGEN DER INTERESSENVERTRETUNG**

Ob oder inwieweit die neuen Arbeitzeitsysteme tatsächlich die Zeitsouveränität der Beschäftigten erhöhen oder die (verlängerte) Arbeitszeit sich in erster Linie an den Erfordernissen der Arbeitgeber orientiert und die Beschäftigten gehalten sind, »im Rhythmus der Industrie zu tanzen«, hängt nicht zuletzt von der Regelungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung ab. Momentan deutet in den Betrieben vieles darauf hin, dass die Realität hinter den Verheißungen zurückbleibt, mit denen die neuen flexibilisierten Arbeitszeitmodelle den Beschäftigten angepriesen werden.

Der Trend zur schleichenden Ausdehnung der individuellen Arbeitszeiten veranlasst Betriebsräte zunehmend, für die Beibehaltung oder Einführung von Zeiterfassungssystemen einzutreten. Sie geraten damit aber in ein Dilemma, weil ein Großteil der Be-

schäftigten solche Kontrollen ablehnt und der Vorstoß der Unternehmen, auf traditionelle Kontrollformen zu verzichten, von ihnen positiv aufgenommen wird. Vielfach ist es den Betriebsräte im Bemühen um den Abbau von Überstunden gelungen, die finanziellen Anreize für Mehrarbeit zu reduzieren. Es wurden Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, Mehrarbeit nur noch in Form von Freizeit auszugleichen. Dass solche Regelungen zustande kommen, kann als Beleg für die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretung gewertet werden. Ein nicht unerheblicher Anteil der Beschäftigten empfindet sie aber als Bevormundung und Beschneidung individueller Einkommens- und Dispositionsmöglichkeiten.

Gleichwohl sehen sich Arbeitnehmervertretungen zum Teil genötigt, »im wohlverstandenen Interesse der Beschäftigten gegen die eigene Klientel zu arbeiten« (Betriebsrat), wodurch der Rückhalt in der Belegschaft und damit die Durchsetzungsfähigkeit von Betriebsräten tendenziell vermutlich aber eher ab- als zunehmen wird. Die gestiegene Vielfalt der Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeiten ihrer konkreten Ausgestaltung sowie die Heterogenität der individuellen Arbeitszeitinteressen (Entstandardisierung) verkomplizieren und erschweren die betriebliche Arbeitszeitpolitik der Betriebsräte. Absehbar ist, dass es kaum gelingen wird, die Beschäftigten mit klassischer Schutzpolitik »vor sich selbst zu schützen«.

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist ein klassischer Gegenstand tarifpolitischer Auseinandersetzungen. Die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit unterliegen dem Tarifvorbehalt (§ 77 Abs. 3 BetrVG) und dürfen dem gemäß nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein, sofern ein Tarifvertrag existiert. Aber nicht in allen Unternehmen gibt es bereits solche tarifvertraglichen Regelungen und bei vielen verlagert sich die Arbeitszeitpolitik von der Fläche auf die betriebliche Ebene (durch die Einführung neuer Arbeitszeitsysteme werden indirekt auch weitere Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte von Betriebsräten berührt, etwa die Personalbemessung/-planung, Leistungsregulation, Arbeitsintensität, Genehmigung von Mehrarbeit usw.).

Die betrieblichen Interessenvertretungen befürchten zum Teil, dass ihnen durch neue Arbeitszeitmodelle klassische Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte verloren gehen, vor allem bei der Bewilligung von Mehrarbeit. Flexible Arbeitszeitkonzepte führen für die Arbeitnehmervertretung jedoch nicht per se zu einem Verlust an Einflussmöglichkeiten. Die Betriebsräte stehen aber vor der schwierigen Aufgabe, sich einerseits für Regelungen einzusetzen, die (erstens) aus Unternehmenssicht auf die Anforderungen unterschiedlicher Funktionsbereiche zugeschnitten sind, die (zweitens) den heterogenen (ausdifferenzierten, individualisier-

ten) Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten entgegenkommen und die (drittens) aber auch verhindern, dass durch die Variabilisierung von Zeitsystemen Konflikte um das Thema Arbeitszeit individualisiert werden.

Wenngleich die meisten Beschäftigten in den untersuchten TK-Betrieben normale Arbeitsverträge haben, weisen die tariflichen, betrieblichen und einzelvertraglichen Arbeitszeitregelungen, was Dauer, Lage und Verteilung sowie Kontrolle anbelangt, bereits ein hohes Maß an Flexibilität, Komplexität und Heterogenität auf. Je mehr sich unterschiedliche neue flexible Arbeitszeitregelungen durchsetzen, desto mehr werden die Beschäftigten von der Interessenvertretung erwarten, dass diese ihre je individuellen Arbeitszeitpräferenzen berücksichtigen und ihnen in Abhängigkeit von individuellen Belastungssituationen, Qualifizierungswünschen, Lebensentwürfen und subjektiven Ansprüchen formal abgesicherte und reklamierbare Wahlmöglichkeiten, Möglichkeiten der Selbstbestimmung, eröffnet werden. Das ist eine Herausforderung an die Gestaltungskompetenz der Betriebsräte und an die betriebliche Arbeitszeitpolitik, die voraussichtlich durch die vorgesehenen Reform des Betriebsverfassungsgesetzes Nachdruck erhält, weil für dieses eine Stärkung der Individualrechte vorgesehen ist. Auch Gewerkschaften treten mittlerweile dafür ein, in Ergänzung zu kollektiven Arbeitszeitregelungen Individualrechte zu stärken, die es den Beschäftigten ermöglichen, ihre zeitliche Interessen gegenüber der Geschäftsleitung zu formulieren und durchzusetzen.

Die Interessenvertretung ist zudem damit konfrontiert, dass die Arbeitszeit ihren Stellenwert als Maßstab für die Bezahlung verliert. Ein sich abzeichnender arbeits- und leistungspolitischer Trend, der freilich in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen unterschiedlich zur Geltung kommt, ist der, dass die Vergütung der Arbeitsleistung von der geleisteten Arbeitszeit abgekoppelt und stärker an das Arbeitsergebnis, vereinbarte Ziele und den Unternehmenserfolg gekoppelt wird. Die Normierung und Dokumentation sowie die Kontrolle der Einhaltung vereinbarter Arbeitszeiten durch die Interessenvertretung wird dadurch nicht überflüssig, das Gegenteil ist der Fall, wenn verhindert werden soll, dass die Arbeitszeit zu einer für Unternehmen frei verfügbaren Ressource, die Verkürzung der Regelarbeitszeit zur Makulatur und das unternehmerische Risiko auf die Beschäftigten abgewälzt wird. Die Regelung der Arbeitszeit ist jedoch weniger als je zuvor eine isoliert zu betrachtende und zu bewältigende Aufgabe, sondern ein integraler Bestandteil einer umfassenderen Neuregulation von Arbeit, bei der die Verankerung von Mitbestimmungsrechten für die Vereinbarung von Zielen und die Ressourcensteuerung an Bedeutung gewinnen.



## **7. ENTGELTGESTALTUNG: ENTSTANDARDISIERUNG, AUDIFFERENZIERUNG UND LEISTUNGSORIENTIERUNG**

---

### **7.1. AUSGANGSBEDINGUNGEN BEI DER ENTGELTGESTALTUNG**

Die Regelung der Beschäftigungskonditionen und der Entlohnung in der TK-Industrie ist geprägt durch eine zerklüftete Tariflandschaft und eine besondere Akteurskonstellation. Da es bislang keinen Arbeitgeberverband gibt, mit dem ein Branchentarifvertrag hätte abgeschlossen werden können, und mehrere Einzelgewerkschaften in der Branche und den TK-Unternehmen um Einflussphären konkurrieren und Vertragspartner für Haustarifverträge sind, gibt es in der Branche auch keine einheitlichen, tarifvertraglich geregelten Vergütungssysteme und Entgeltstandards.

Zeitweilig bemühte sich eine Gruppe von Unternehmen zwar um die Ausarbeitung eines Branchentarifvertrages, diese Bemühungen sind allerdings wieder eingeschlafen. Ob sich der im Oktober 1999 gegründete Verband BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.), in dem sich mehrere Verbände zusammengeschlossen haben, auf längere Sicht einmal zu einem Arbeitgeberverband entwickelt, mit dem Branchenverträge abgeschlossen werden, ist derzeit nicht abzusehen.

Während die DTAG durch die Liberalisierung gefordert ist, ihre überkommenen Vergütungssysteme leistungsbezogener zu gestalten und stärker am Markt zu orientieren, haben die Wettbewerber je eigene Entgeltregelungen neu entwickelt. Dabei spielt auch das Motiv eine Rolle, Vergütungsregelungen für Beschäftigte, die in den neu gegründeten Unternehmen neu eingestellt worden sind, sowie für die Beschäftigten aus verschiedenen Herkunftsunternehmen (z. B. aus Energieversorgungsunternehmen, Stadtwerken oder anderen Vorläufern) zu harmonisieren (Überleitungen). Das ist eine Herausforderung, die sich in ähnlicher Weise auch bei Unternehmenszusammenschlüssen immer wieder stellt. Es gibt aber in der Branche eine Vielfalt von nebeneinander bestehenden, Firmen-, Haus-, Entgelttarifverträgen und einzelvertraglichen Entgeltregelungen. Teilweise sind Eingruppierung

und Bezahlung auch nur per Betriebsvereinbarung geregelt. »Bei uns wird an den Gehaltsstrukturen herumgebastelt. Das macht das Unternehmen lieber mit dem Betriebsrat als über einen Tarifvertrag« (Betriebsrat). Hinsichtlich ihrer Konditionen- und Entgeltsysteme befinden sich die TK-Unternehmen gegenwärtig noch in einem nicht abgeschlossenen Suchprozess, zumal nicht nur im Vorfeld der Einführung moderner Entgeltsysteme viele Gestaltungsfragen zu lösen sind und auch nach der offiziellen Einführung der für die praktische Handhabung neuer Formen der Entgeltfindung erforderliche Lernaufwand erheblich ist und sich in der Regel über mehrere Jahre erstreckt.

### **Ausgangsbedingungen bei der DTAG**

Im Vergleich zu den Newcomern in der Branche gibt es bei der DTAG und deren Tochterunternehmen eine relativ hohe Regelungsichte für die Bezahlungskonditionen in Form von Mantel-, Entgeltrahmen- und Entgelttarifverträgen. Zudem gibt es mehrere Konzern- und Gesamtbetriebsvereinbarungen zu entgeltrelevanten Fragen, die zum Teil auf einzelne Beschäftigtengruppen, etwa auf den Vertrieb oder AT-Angestellte zugeschnitten sind. Insbesondere die Tochterunternehmen waren in der Vergangenheit ein Experimentierfeld für innovative Entgeltsysteme mit variablen leistungsorientierten Komponenten.

Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsräte und DPG betrachten es als ein Defizit, dass es im Konzern bis heute kein einheitliches Bezahlungssystem gibt. Das Fehlen einheitlich geregelter Konditionen führt dazu, dass sich Konzerneinheiten (insbesondere unter der Bedingung eines faktischen Einstellungsstopps) gegenseitig vor allem hochqualifizierte Spezialisten abwerben. Gravierender ist vielleicht noch, dass durch das Fehlen konzernweiter Entgeltregelungen auch die interne Personalmobilität und Einsatzflexibilität eingeschränkt wird. Dies behindert den personellen Umbau, auf den das Unternehmen angesichts der Verlagerung seiner Wertschöpfungsschwerpunkte angewiesen ist, zumal es sich dazu verpflichtet hat, bis 2004 auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Personalausgleich statt Personalabbau und Neueinstellungen sowie das Engagement für die Schaffung neuer Arbeitsplätze ist auch eine Leitlinie der DPG-Politik (ab Mitte 2000 gibt es einheitliche Verfahrensregeln für die Stellenbesetzung; sie sollen die Transparenz und Durchgängigkeit des Konzernarbeitsmarktes erhöhen und den Personalausgleich erleichtern).

Bei der DTAG wird seit 1997 ein Neues Bewertungs- und Bezahlungssystem (NBBS) für AT- und Tarifkräfte verhandelt. Es soll spätestens im Sommer 2001 »stehen«, perspektivisch für alle Konzerneinheiten gelten und Grundlage konzernweit

einheitlicher Entgeltregelungen sein. Ein inzwischen bereits vollzogener Schritt in Richtung eines homogenen Bezahlungssystems für den Konzern ist die Konzernbetriebsvereinbarung für AT-Angestellte.

Der Personalabbau von 1995 bis 1999 hat bei der DTAG zwar zur Verbesserung der Kostensituation beigetragen, die Aufwendungen für Sozialabgaben, Altersversorgung und Unterstützungen, zu denen das Unternehmen gesetzlich und tarifvertraglich verpflichtet ist, sind aber nach wie vor erheblich. Dabei fallen Beamtenregelungen besonders ins Gewicht. Der hohe Beamtenanteil (1999: 45 %) erschwert zusätzlich die Etablierung einheitlicher Beschäftigungskonditionen. Für die Beamten gelten nach wie vor die klassischen laufbahnorientierten Besoldungsregelungen und Versorgungsansprüche. Aufgrund tarifvertraglicher Regelungen fallen Ende der 90er Jahre mittelbar sogar ca. 80 % aller Arbeitsplätze bei der DTAG unter die Beamtenbewertung. Um größere, flexiblere Spielräume für den konzernweiten Einsatz und die Bezahlung von Beamten zu erreichen, wurde die »Insichbeurlaubung« geschaffen. Hierbei ruht, zunächst auf fünf Jahre befristet, der Beamtenstatus. Die mit dem Beamtenstatus verbundenen Ansprüche und Rechte bleiben jedoch bestehen.

### **Ausgangsbedingungen bei den Newcomern**

Die alternativen Carrier sahen sich in ihrer Entstehungsphase zu einem raschen Personalaufbau und angesichts »eines weitgehend leergefegten Arbeitsmarktes« in vielen Fällen zu einer »Rekrutierung um jeden Preis« genötigt. Dabei wurde die Höhe der Bezahlung oft ohne einheitliche Kriterien individuell mit den Bewerbern ausgehandelt. »Das Gehalt ist oft abhängig vom Vorgesetzten oder Personalreferenten, der die Einstellung vorgenommen hat. Es ist vorgekommen, dass von zwei Mitarbeitern, die für gleiche Aufgaben eingestellt worden sind und in einem Büro nebeneinander sitzen, einer ein Jahresgehalt von 70.000,00 DM, der andere aber das Doppelte bekommt« (Betriebsrat). »Beim Gehalt gilt hier, wer sich am besten verkaufen kann, bekommt auch am meisten. Da gibt es ein freies Spiel der Kräfte« (Betriebsrat).

Außerdem sahen sich die Newcomer vor allem in ihrer Startphase gezwungen, auf externe Berater zurückzugreifen, die nicht selten 1.000,00 DM pro Tag oder gar ein Vielfaches davon kosten. Solche Berater – meistens hochqualifizierte Spezialisten von anderen Firmen, zum Teil aber auch Freelancer – wurden insbesondere in den Technikbereichen und dort vor allem in den IT-Abteilungen eingesetzt. Ihr Anteil an den im IT-Bereich insgesamt Beschäftigten ist inzwischen zurückgefahren worden, betrug aber in der Startphase häufig über 50 %.

»Bis vor kurzem kamen bei uns noch auf einen fest angestellten Mitarbeiter sieben freie. Bis Anfang 2000 wollen wir den Anteil der freien auf 30 % reduzieren« (Leiter IT-Abteilung).

Zwar gibt es bei den untersuchten Newcomern inzwischen in der Regel einen Manteltarifvertrag mit Funktionsbeschreibungen als Grundlage für die Eingruppierung, in einigen Fällen waren den Funktionsbeschreibungen aber noch keine Gehaltsbänder zugeordnet. In Manteltarifverträgen ist meistens die Absicht dokumentiert, dies zu einem späteren Zeitpunkt in Entgelttarifverträgen zu regeln.

Zum Status eines solchen Manteltarifvertrags bemerkte ein Gesamtbetriebsratsvorsitzender: »Die geben vielleicht etwas mehr Rechtssicherheit, aber da steht auch nicht mehr drin als in unseren Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträgen.« Sehr zum Unmut des Betriebsrats hat ein TK-Unternehmen einen Manteltarifvertrag abgeschlossen, »bevor es überhaupt Beschäftigte und einen Betriebsrat gab«. Die Gewerkschaft, die Vertragspartner dieses Manteltarifvertrags ist, genießt seither beim Betriebsrat kein hohes Ansehen.

Nicht überall gibt es bereits einen eigenen Entgelttarifvertrag. Ein Unternehmen lehnt sich z. B. an den Tarifvertrag des Groß- und Außenhandels (einzelvertragliche Anwendung) an. Bei zwei anderen Unternehmen unseres Samples gibt es gar keinen Tarifvertrag, hier wurden auf Basis einer betrieblichen Vereinbarung Gehaltsgruppen definiert. Aber auch abgesehen von solchen Fällen konstatierten sowohl Betriebsräte als auch Führungskräfte, dass die geltenden tarifvertraglichen Entgeltregelungen noch nicht ausgereift sind. Unsicherheiten bestehen unter anderem hinsichtlich der Grundentgeltfindung und der Gestaltung leistungsorientierter Entgeltbestandteile.

Bei den Newcomern haben Vertreter des oberen und mittleren Managements sowie die Unternehmensleitungen aber auch grundsätzlich konträre Auffassungen zu einheitlichen vertraglichen Entgeltregelungen (per Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung). Während einige verbindliche kollektive Regelungen ganz ablehnen und dafür plädieren, Gehälter prinzipiell nur noch individuell auszuhandeln, sprechen sich, zumeist mit wachsender Unternehmensgröße, vielfach auch ehemalige »Tarifvertragsgegner« für eine klarere tarifvertragliche Strukturierung von Entgeltregelungen und Beschäftigungskonditionen aus, in erster Linie, um interne Konflikte um die Vergütung zu vermeiden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Beschäftigtenanteil, für den Tarifverträge gelten, nach Schätzung befragter Experten – auch bei Newcomern mit mehreren tausend Beschäftigten – vielfach 30 % bis 40 % nicht übersteigt. Für die Außertariflichen werden hier, wenn überhaupt, nur solche Regelungen befürwortet, die große Verhandlungsspielräume für



die individuelle Gestaltung von Arbeitsverträgen bzw. »für ein freies Spiel der Kräfte« lassen. Der Anteil hochqualifizierter Angestellter, die nicht in einem klassischen, tarifvertraglich geregelten Arbeitsverhältnis beschäftigt sind, ist bei TK-Dienstleistern im Vergleich zu den klassischen Industriebranchen relativ groß und wird nach Einschätzung von Gesprächspartnern aus dem Personalwesen (auch der DTAG) tendenziell wachsen.

### **Gehaltsniveaus im Vergleich**

Nach Aussage der befragten Experten, inklusive derjenigen von der DTAG, zahlen die Newcomer für hochqualifizierte Experten in der Regel mehr als die DTAG. Dieser Befund wird durch eine Ende 1999 durchgeführte repräsentative Umfrage des Verbandes IfKom (Ingenieure für Kommunikation e.V.) gestützt. Innerhalb der TK-Branche zahlen der IfKom-Untersuchung zufolge die Hersteller von TK-Technik für Fach- und Führungskräfte die höchsten Jahresgehälter, die bis dicht an die 200.000-Mark-Grenze reichen. Am unteren Ende der Skala bewegen sich die TK-Diensteanbieter, unter denen wiederum die DTAG schlechter abschneidet als die regionalen und anderen überregionalen Telefongesellschaften (vgl. <http://www.vdpi.de> -Gehaltsanalyse).

Bei der Einstufung der DTAG ist jedoch zu berücksichtigen, dass fast die Hälfte des Fach- und Führungspersonals aus Beamten mit außertariflichen Angestelltenverträgen besteht, deren Einkommen nicht mit Sozialversicherungsabgaben belastet ist und deshalb auch nicht direkt mit den Gehältern der Wettbewerber verglichen werden kann.

Überraschender ist ein anderes Ergebnis der zitierten Untersuchung. Das Gehaltsniveau für Fach- und Führungskräfte aus dem Bereich des Ingenieurwesens in der TK-Branche ist demnach in letzter Zeit zwar überproportional gestiegen (5 % im letzten Jahr), rangiert aber mit einem Jahreseinkommen von durchschnittlich 163.000,00 DM an der unteren Grenze aller Produktions- und Dienstleistungsbe-  
reiche (Schlusslicht ist der Bergbau mit 161.000,00 DM).

Für weniger qualifizierte Tätigkeiten zahlt die DTAG nach Auskunft der Gesprächspartner mehr als die Wettbewerber. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte in den Call Centern, die in den Kundenniederlassungen immerhin ca. 30 % aller dort Beschäftigten ausmachen und sich zum großen Teil aus Altressorts rekrutieren, die sich in Auflösung befinden oder schrumpfen. Trotz Personalabbau (insbesondere Abbau von Fernmeldehandwerkern) und der internen Migration von Beschäftigten – auch in Bereichen mit höherer Wertschöpfung (z. B. IT-Bereiche) – ist der Anteil der Beschäftigten im Technischen Service bei der DTAG Ende

der 90er Jahre höher als bei den Wettbewerbern (siehe Abschnitt 3.). Das Outsourcing niedrig qualifizierter Tätigkeiten und die Qualifizierung von Beschäftigten für Tätigkeiten mit höherer Wertschöpfung ist mittlerweile auch Bestandteil der Personalpolitik der DTAG. Gleichwohl zeichnet sich ab, dass es in der Branche insgesamt zu einer stärkeren Differenzierung und Polarisierung der Einkommen und insbesondere auch im kundenorientierten Servicebereich zu einer Ausweitung unterer Lohngruppen kommen wird.

## **7.2. GRUNDENTGELTFINDUNG UND LEISTUNGSORIENTIERUNG**

Die Unternehmen sind daran interessiert, Vergütungssysteme zu installieren, die möglichst große Spielräume für die Berücksichtigung spezifischer Bedingungen bieten (etwa für die ökonomische Situation des Unternehmens, die Marktentwicklung oder Anforderungen einzelner Tätigkeitsbereiche, individuelle Leistungen, Potentiale der Mitarbeiter, die konkrete Arbeitssituation, regionale Besonderheiten). Alle untersuchten TK-Unternehmen bemühen sich um stärker kontextbezogene, flexible und entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung. Die wichtigsten Ansätze dazu sind (erstens) die Ausdifferenzierung der Grundentgelte auf der Grundlage von Funktions- und Stellenbeschreibungen oder analytischer Arbeitsplatzbewertung und (zweitens) die Ausweitung variabler, leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlungskomponenten. Was aber sind adäquate Kriterien für die Grundentgeltfindung, wie und mit welcher Reichweite sind variable, leistungsabhängige Entgeltbestandteile zu verankern? In der praktischen Beantwortung dieser Fragen unterscheiden sich die Unternehmen.

### **Grundentgeltbestimmung**

Funktions- oder Stellenbeschreibungen, wie sie vielfach von Gewerkschaftsseite gefordert werden, sind aus Unternehmenssicht in einem dynamischen Umfeld, in dem es darauf ankommt, mit Unvorhersehbarem umzugehen, in dem die Arbeitsaufgaben häufig wechseln und in dem »unsere Leute sehr oft umgesetzt werden« (Betriebsrat), zu statisch.

»Die Unternehmensleitung ist gegenüber Stellenbeschreibungen auch sehr zurückhaltend, weil man sich davor scheut, etwas festzuschreiben, was man später nicht wieder wegschaffen kann« (Betriebsrat).

Eine weitere Schwäche der traditionellen Arbeitsbewertung ist, dass sie sich zu sehr an quantitativen Größen, Mengenleistungen, orientiert, auf normierten Leistungsmaßstäben basiert und dabei von den konkreten Arbeitsplatzanforderungen abstrahiert. Qualitative Leistungsaspekte können auf diese Weise kaum mobilisiert und honoriert werden.

In den meisten untersuchten Unternehmen erfolgt die Bewertung der Arbeitsplätze gleichwohl noch summarisch, d. h. in verallgemeinernden Begriffen werden ausgewählte Tätigkeitsbeispiele beschrieben, denen dann Gehaltsgruppen zugeordnet werden (Funktions- und Stellenbeschreibungen). Im Gegensatz dazu bestimmt die analytische Methode den Wert einer Funktion durch Addition verschiedener analytischer Einzelfaktoren, wobei neben harten formalen und fachlichen auch weiche Faktoren (soziale Kompetenz, Kooperation, Art der Arbeiterledigung usw.) zur Geltung kommen. Außer bei der DTAG wird die Analytik bislang aber noch in keinem der untersuchten Unternehmen angewendet.

### **Analytische Arbeitsbewertung bei der DTAG**

Das analytische Bewertungsverfahren war bis Anfang 2001 ein zentraler Bestandteil des geplanten und pilotierten Neuen Bewertungs- und Bezahlungssystems (NBBS). Die Analytik wurde bei der DTAG bisher nur im Bereich der Leitenden Angestellten und seit Mitte 1999 per Konzernbetriebsvereinbarung auf alle außertariflichen Angestellten angewendet. Sie sollte mit dem NBBS aber auch im Tarifbereich eingeführt werden.

Ein Vorteil des NBBS für die DTAG wäre, dass sich die Zuordnung der Beschäftigten zu Entgeltgruppen ausschließlich nach den Anforderungen der ausgeübten Tätigkeit richtet, nicht nach Lebensalter, Laufbahn oder Dauer der Betriebszugehörigkeit. Eine weitere Folge des NBBS wäre eine stärkere Ausdifferenzierung der Gehaltsbänder und Grundentgelte.

Verhandlungsgegenstände zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft waren, neben dem Bewertungsverfahren, die Ausgestaltung und Gewichtung der Haupt- und Subfaktoren (mit Hilfe eines Punktesystems), bei der inzwischen Methoden- und Sozialkompetenz höher bewertet wird als die Fachkompetenz, sowie die Zuordnung zu den Entgeltgruppen.

## Faktoren der analytischen Arbeitsbewertung – Modell von Towers Perrin

Hauptfaktoren	Subfaktoren
Ausbildung und Erfahrung	Ausbildungsniveau Berufserfahrung im Tätigkeitsfeld Fachwissen in der Funktion
Selbständiges Arbeiten	Komplexität der Aufgaben Vollständigkeit der Information Freiräume bei der Aufgabenerledigung
Interne Zusammenarbeit	Niveau Art der Zusammenarbeit Intensität der interenen Zusammenarbeit
Externe Kontakte	Niveau Art der Zusammenarbeit Intensität der externen Kontakte
Verantwortung	Kosten-Budget-Verantwortung Umsatzverantwortung Auswirkungen von Entscheidungen
Soziale Kompetenz	Führungsverantwortung Komplexität der Führung Team- und Projektarbeit

Über diesen Ansatz zur Bestimmung des regelmäßigen Monatsentgelts hinaus schafft das NBBS Spielräume für die Leistungshonorierung (erstens) durch ein (budgetiertes) Leistungsentgelt, das von der Beurteilung durch den Vorgesetzten abhängt, und (zweitens) ein ergebnisbezogenes Entgelt, das sich nach dem Grad der Zielerreichung richtet. Variable Vergütungsbestandteile für alle Mitarbeiter gibt es seit 1996 bei einigen Telekom-Töchtern.

Während viele Führungskräfte bei den Newcomern angesichts der Dynamik der Unternehmensentwicklung den Wert von Funktions- und Stellenbeschreibungen bezweifeln und dafür plädieren, Entgeltgruppen so allgemein zu formulieren, dass die Eingruppierungen nicht bei jeder Reorganisation oder bei Aufgabenwechsel eines Beschäftigten verändert werden müssen, hat die analytische Arbeitsplatzbewertung aus Sicht ihrer Protagonisten den Vorteil, dass sie weniger starr ist als Stel-

lenbeschreibungen, gleichzeitig aber anforderungsorientiert und standardisiert ist und dadurch innerhalb der Unternehmen prinzipiell zu mehr Transparenz und Entgeltgerechtigkeit führen kann. Das NBBS könnte richtungsweisend für andere (TK-)Unternehmen sein. Viele fürchten jedoch den mit einem solchen Entgeltsystem verbundenen Aufwand und sind der Auffassung, mit der analytischen Grundentgeltfindung sei eine Reglementierung verbunden, die nicht zu den steigenden Anforderungen an die Flexibilität, Mobilität und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten passt.

Während die DPG im Verlauf der Verhandlungen um das NBBS unter anderem kritisierte, es sei in der von der Unternehmensleitung vorgesehenen Ausgestaltung zwar für den AT-Bereich geeignet, jedoch für die Mehrzahl der Telekom-Arbeitsplätze nicht, hoben Führungskräfte aus den untersuchten Unternehmen hervor, dass die Entgeltbestimmung für die Beschäftigtengruppen und Tätigkeitsbereiche, in denen vorwiegend hochqualifizierte Spezialisten überwiegend in Projektform arbeiten, besondere Anforderungen stellt. Nach Auffassung einiger Gesprächspartner ist eine analytische Arbeitsplatzbewertung für solche Tätigkeitsbereiche kaum möglich und sinnvoll. Sie plädieren hier für die Verknüpfung der Bezahlung mit individuellen Kompetenzprofilen (Competency-based-pay). Dabei wird nicht die überwiegend ausgeübte Tätigkeit, sondern ein bereichsspezifisches, auf verschiedenen Kompetenzen beruhendes Funktionsbild bewertet. Competencies sollen dem Konzept nach die *gezeigten* Fähigkeiten, das Wissen und die Verhaltensweisen, die für die Aufgabenerfüllung einer Funktion wichtig sind, miteinander kombinieren. »Es geht darum, erfolgreiches Verhalten zu vergüten«. Damit werden im Unterschied zu traditionellen Verfahren subjektive Aspekte stärker in den Mittelpunkt gerückt.

*Zusatz/Aktualisierung:* Nach längeren Verhandlungen zwischen DPG und DTAG über das NBBS und die Methodik der Funktionsbewertung ist man Anfang 2001 (nach Abschluss unserer Erhebungen) von der zunächst vereinbarten Analytik wieder abgerückt. Nachdem im Konzern zunächst in Probeläufen rund 300 Funktionen analytisch bewertet und definiert worden sind, wurde deutlich, dass eine Anwendung auf alle im Konzern vorhandenen Funktionen bzw. Funktionsgruppen im Regelbetrieb mit bei weitem zu hohem Aufwand verbunden sein würde. Deshalb hat man sich entschlossen, eine kleinere Zahl von Eckfunktionen zu definieren, sie auf analytischem Hintergrund zu bewerten und die Tätigkeiten im Konzern diesen Eckfunktionen summarisch zuzuordnen (insofern kann von einer »analytisch basierten Summarik« gesprochen werden).

## **Leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltbestandteile**

### **Zielsetzung und Kontext**

In unterschiedlicher Form und Reichweite kommen variable, leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltkomponenten in allen untersuchten Unternehmen zum Einsatz. Sie sollen zu mehr Leistungsgerechtigkeit und Anerkennung individueller Erfolge beitragen, ermöglichen eine stärkere Ausdifferenzierung der Löhne und Gehälter, und sie sollen die Beschäftigten dazu veranlassen, unternehmerisch zu denken, Rationalisierungspotentiale in Eigenregie zu erschließen und ihre Arbeit eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu verrichten – zumal es in TK-Unternehmen eine Reihe von Tätigkeiten gibt, die von ihrem Charakter her einer detaillierten Steuerung und Kontrolle nicht zugänglich sind. Dazu gehören z. B. Aufgaben der Planung und Entwicklung (Technik, IT, strategische Abteilungen), Aufgaben im Vertrieb und der Kundenberatung und vor allem projektförmig organisierte Tätigkeiten.

Variable Bezahlungselemente sind orientiert (erstens) an der individuellen Leistung eines Beschäftigten oder Teams, die im Rahmen von Leistungsbeurteilungen und Zielgesprächen bewertet wird (ergebnisorientierte Entgeltbestandteile) und/oder (zweitens) am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bzw. eines Unternehmensbereiches (erfolgs- oder ertragsorientierte Entgeltbestandteile). Sie werden entweder monatlich, zusätzlich zur Grundvergütung, oder einmalig (Prämien bzw. Jahresprämien, Bonuszahlungen, Budgetausschüttungen, Gratifikationen, Incentives usw.) gezahlt. Erfolgsorientierte Komponenten werden in der Regel als Jahres- oder Halbjahresprämien gezahlt. Sie sollen den Führungskräften und Beschäftigten unmittelbar den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg vermitteln und erlauben es, bei ausbleibendem Unternehmenserfolg auf Regelungen zur wirtschaftlichen Notlage zu verzichten. Arbeitgeberverbände drängen darauf, die Einführung unternehmenserfolgsabhängiger Entgeltbestandteile durch tarifliche Regelungen zu erleichtern und bei Tarifabschlüssen die unterschiedliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu berücksichtigen (Wechsel von einer produktivitäts- zu einer wettbewerbsorientierten Tarifpolitik).

Die verschiedenen variablen Bezahlungsformen werden je nach Tätigkeitsbereich, Mitarbeitergruppe und Führungsposition unterschiedlich angewendet und gegebenenfalls kombiniert. Ertrags- oder erfolgsorientierte Komponenten sind bisher vorwiegend im Bereich des mittleren und oberen Managements verbreitet. Ergebnisorientierte Entgeltbestandteile werden in zwei untersuchten Unternehmen bereits flächendeckend, d. h. für alle Beschäftigten eingesetzt.

Im Bereich der Führungskräfte, AT-Angestellten, im Vertriebsaußendienst sowie im Bereich hochqualifizierter Tätigkeiten in der Technik sind leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltbestandteile nicht unüblich. Grundsätzlich gingen die befragten Experten davon aus, dass variable, an der individuellen Leistung orientierte Entgeltbestandteile künftig auf weitere Beschäftigtenbereiche und im Verhältnis zum Fixum weiter ausgedehnt werden. Die Einführung am Grad der Zielerreichung orientierter Entgeltkomponenten für alle Beschäftigten wird in der Branche aber nicht von heute auf morgen erfolgen, weil viele Unternehmen den erforderlichen Aufwand sowie Auseinandersetzungen mit der Arbeitnehmervertretung fürchten und weil es vor allem im Bereich der Tarifkräfte nicht immer einfach ist, sinnvolle Ziele und Kriterien der Leistungsbewertung zu definieren. Vielfach können die Beschäftigten ihr Arbeitsergebnis auch nur begrenzt beeinflussen, oft kann das Ergebnis nicht individuell zugerechnet werden. Insbesondere Gesprächspartner bei den Newcomern gingen davon aus, dass die Kopplung des Entgelts an den Erfolg des Unternehmens oder den Erfolg von Unternehmenseinheiten bei ihnen künftig den Vorrang vor einer Ausweitung leistungsorientierter Entgeltbestandteile hat. Das hieße dann, dass nicht mehr die erbrachte, sondern die vom Markt honorierte Leistung zum zentralen Kriterium der Bezahlung wird.

### **Koppelung von Entgelt und Zielvereinbarungen**

Die flächendeckende Koppelung des Entgelts an den Grad der Zielerreichung wird nur in einem großen untersuchten TK-Unternehmen dezidiert abgelehnt. Hier will man entgeltwirksame Zielvereinbarungen nur bis hinunter zur Ebene der Abteilungsleiter anwenden und Zielvereinbarungen in den übrigen Beschäftigtenbereichen als reines Personalführungsinstrument sowie für die Personalentwicklung nutzen. Führungskräfte dieses Unternehmens waren der Meinung, dass die Koppelung mit dem Entgelt das Führungsinstrument Zielvereinbarungen »kaputt macht, weil die Leute dann nur noch auf das Geld schielen« (Bereichsleiter).

### **Einzel- und Teamprämien**

In allen Unternehmen herrscht Unsicherheit darüber, ob nur die individuelle Leistung oder aber die Leistung von Teams durch ergebnis- und erfolgsorientierte variable Entgeltbestandteile honoriert werden soll. Obwohl teamförmiges Arbeiten in TK-Unternehmen in vielen Bereichen üblich ist, sind teambezogene Entlohnungsformen bislang eher eine Ausnahme. Dabei spielt sicherlich eine Rolle, dass die Teams meistens nicht formal in Gestalt von Organisationsrichtlinien, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen institutionalisiert sind. In einigen Bereichen

werden teambezogene Bezahlungskomponenten aber bereits genutzt, z. B. in Call Centern oder im Rahmen von Projektarbeit.

Im Falle der Call Center werden Teamprämien aber weniger aufgrund einer damit verbundenen personalwirtschaftlichen Strategie gezahlt, sondern weil es hier praktische Probleme bei der individuellen Leistungsmessung und -zurechnung gibt und weil das Betriebsverfassungsgesetz (Leistungs- und Verhaltenskontrolle) sowie das Datenschutzrecht die Möglichkeiten einer systemgestützten Erfassung individueller Leistungen einschränken.

Auch für andere Bereiche wurden Schwierigkeiten beim Monitoring der Zielerreichung als Grund dafür angeführt, dass nur Teamprämien gezahlt werden und nicht die individuelle Leistung der Teammitglieder honoriert wird. Einige Gesprächspartner sprachen sich aber dafür aus, zumindest besonders herausragende individuelle Leistungen von Teammitgliedern künftig mit Sonderprämien, Incentives oder auch Stock Options zu honorieren.

Bemerkenswert ist, dass, obwohl Teamarbeit in den TK-Unternehmen der geläufige Arbeitstyp ist, sowohl die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte als auch der Beschäftigten in der Regel lieber die individuelle Leistung als die Teamleistung honoriert sehen möchte. Selten plädieren Beschäftigte für die Einführung einer teambezogenen Bezahlung. Dies ist etwa im Großkundenvertrieb bei Beschäftigten des Innendienstes der Fall, die stärker an der erfolgs- und ergebnisorientierten Bezahlung des Außendienstes beteiligt werden wollen, weil sie in einem nicht unerheblichen Maße zur Leistung und zum Erfolg des Vertriebs(-außendienstes) beitragen.

### **Weitere variable Entgeltbestandteile und Leistungen**

Zusätzlich zu den genannten variablen Komponenten nutzen die Unternehmen weitere Instrumente, um besondere Leistungen zu honorieren bzw. um zusätzliche Leistungsanreize zu schaffen. Zum Teil gibt es auch Senioritätsprämien, bei der die Betriebszugehörigkeit des Beschäftigten berücksichtigt wird. In der Regel gibt es für die Sonderzahlungen eigene Budgettöpfe, die von Bereichs- oder Abteilungsleitern verwaltet werden.

*Provisionen und Sonderprämien* werden bei TK-Anbietern in erster Linie eingesetzt, um den Verkauf neuer oder strategisch wichtiger Produkte voranzutreiben. Sie spielen daher vor allem in den kundennahen Bereichen des Vertriebes (Außendienst, Shops), zunehmend aber auch im Technischen Service eine Rolle (Verkaufs- und Beratungsprämien).



*Incentives* wie Sachgeschenke, Reisen, Gutscheine für kulturelle Veranstaltungen usw. werden von den Betrieben nur in einzelnen Fällen für außergewöhnliche Leistungen und bevorzugt im Bereich der Hochqualifizierten genutzt.

*Stock options, Aktienanteile und andere Formen der Kapitalbeteiligung*, wie sie mittlerweile in einigen internationalen Unternehmen oder in der IT-Branche »zur Steigerung des Shareholder-Value-Gedankens bei den Beschäftigten« verbreitet sind, setzen sich in den untersuchten Unternehmen erst allmählich durch. Insbesondere im mittleren und oberen Management und bei hochqualifizierten Angestellten gibt es ein großes Interesse an Stock Options.

### **Beamte der DTAG**

Für die Beamten bei der DTAG gab es bisher eine Sondervereinbarung über *Leistungszulagen*. Beamte konnten bis zu drei mal pro Jahr eine solche Zulage erhalten. Nach Darstellung der Gesprächspartner wurden die Leistungszulagen in der Vergangenheit in vielen Fällen relativ willkürlich verteilt. Künftig werden Beamte bei der DTAG in das System des Leistungsentgelts einbezogen und erhalten wie die Tarifkräfte ein (budgetiertes) Leistungsentgelt auf Basis einer Leistungsbeurteilung. Wie das NBBS auf die Beamten übertragen und angewendet wird, stand Mitte 2000 jedoch noch nicht endgültig fest.

## **7.3. VERTEILUNG VARIABLER ENTGELTBESTANDTEILE NACH BESCHÄFTIGTENGROU PEN UND TÄTIGKEITSBEREICHEN**

### **Führungspositionen und AT-Kräfte**

Der variable Anteil im Bereich der höheren Führungspositionen (Geschäftsführung, Bereichsleiter und Abteilungsleiter) und der AT-Kräfte setzt sich, zu unterschiedlichen Gewichten, zumeist gemischt aus einer am Unternehmenserfolg und einer an individuellen Zielen orientierten Komponente zusammen. Prinzipiell gilt, je höher eine Position in der Unternehmenshierarchie, desto stärker ist das Gewicht des Geschäftserfolgs und der Grad der Zielerreichung bei der Berechnung des variablen Anteils. Der variable Anteil in diesem Segment liegt zwischen 10 % und 40 %. Ein Unternehmen hat einen Aktien-Optionsplan für das obere Management eingeführt. Kriterium für den Erhalt von Aktienanteilen ist der Unternehmenserfolg.

## **Vertrieb und Kundenservice**

*Vertriebsaußendienst:* Der Vertriebsaußendienst ist in der Regel der Vorreiter und das Experimentierfeld bei der Einführung variabler Entgeltbestandteile. Basis des variablen leistungsorientierten Anteils bei den Verkäufern und Kundenberatern sind vor allem quantitative Ziele, Umsatz- oder Absatzvorgaben, die im Rahmen regelmäßig stattfindender Zielgespräche (z. B. vierteljährlich) überprüft werden. Es werden aber auch qualitative Ziele, insbesondere die Kundenzufriedenheit, vereinbart. Mittlerweile geht man von Absatzzielen stärker zu Umsatz- und Qualitätszielen über und beschränkt sich darauf, Absatzvorgaben nur noch bei Neu- oder »Leadprodukten« anzuwenden. Außerdem werden bei der Zielfestlegung neuerdings regionale Besonderheiten und die Ressourcenausstattung einzelner Niederlassungen und Geschäftsstellen stärker berücksichtigt. Der variable Anteil des Monatseinkommens liegt im Vertrieb zwischen 10 % (Shops) und 50 % (Account Manager). *Vertriebsunterstützung:* Bei einem Anbieter erhalten die Systemingenieure in der Vertriebsunterstützung einen variablen Anteil von 10 %, der an den Erfolg der Geschäftsstelle gekoppelt ist.

*Call Center:* Bei zwei Mobilfunkunternehmen erhalten die im Call Center Beschäftigten eine variable Vergütung auf der Basis von Zielvereinbarungen und/oder Leistungsbeurteilungen. Bewertungskriterien sind unter anderem die Auftrags erledigung (Leitmaxime: »once and done«), die Erreichbarkeit und die Kundenzufriedenheit. Aus den oben genannten Gründen werden bisher nur Teamprämien gezahlt.

## **Technischer Service**

Servicetechniker und Monteure werden in der Regel nach Tarif bezahlt, Ingenieure und Führungskräfte außertariflich. Bei einem Unternehmen ist auch im Tarifbereich bereits ein variables Leistungsentgelt eingeführt worden. Im Zuge neuer Arbeits- und Einsatzkonzepte im Technischen Service (Rücknahme zentraler Steuerung, Selbstdisposition der Aufträge, mobile Telearbeit) gewinnen variable Bezahlungskomponenten tendenziell an Bedeutung. Individuelle Ziele und Maßstab der Leistungsbewertung sind hier vor allem Auftrags erledigung, Entstörzeiten (z. B. innerhalb 24 Stunden), Anzahl bearbeiteter Aufträge, Umsetzung von Vorgaben aus der Infrastrukturplanung.

Servicetechniker sollen ihre Kundenkontakte künftig auch stärker für den Verkauf und die Kundenberatung nutzen (Aufgabenerweiterung). In einem Unternehmen erhalten die Servicekräfte deshalb für erfolgreiche Auftragsabschlüsse Provisionen.

## **Technik**

Im Bereich Technik ist ein hoher Anteil außertariflicher Angestellter beschäftigt. Im *Netzmanagement* ist allerdings der Anteil der Tarifkräfte relativ hoch. In der *Netzplanung und Implementierung* spielen Projektarbeit und ergebnisorientiertes Arbeiten eine größere Rolle. Variable Entgeltbestandteile sind hier schon weit verbreitet. Die Arbeit im *Netzmanagement* ist zu großen Teilen reaktiv und von externen Einflüssen, z. B. technischen Störungen, gesteuert (außer beim *aktiven* Netzmanagement). Es ist von daher schwierig, Ziele und Leistungskriterien zu formulieren. Dennoch gibt es auch in diesem Bereich bereits entgeltwirksame Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen. Ziel ist unter anderem das frühzeitige Erkennen und schnelle Beseitigen von Störungen.

## **IT-Bereich**

In den IT-Bereichen gibt es bei den Newcomern einen relativ großen Anteil freier Mitarbeiter, die zum Teil nach Tagessätzen bezahlt werden. Hinsichtlich Arbeitsform und Bezahlung gibt es Ähnlichkeiten zwischen Systementwicklung und Systemtechnik einerseits und Netzplanung und Implementierung andererseits. Entgeltwirksame Zielvereinbarungen gelten in fast allen Unternehmen für die Softwareentwicklung als unabdingbar, weil der Output bzw. die zu honorierende Leistung hier in besonderem Maße von Kreativität und Problemlösungsfähigkeit abhängt und die verausgabte Arbeitszeit kein geeigneter Maßstab für die Leistung ist. Parallelen bezüglich Arbeitsform und Bezahlung gibt es auch zwischen IV-Operations und dem Netzmanagement.

## **Sonstige Bereiche**

Die Sachbearbeiter in den indirekten Bereichen sind zumeist Tarifkräfte. Dort, wo es bereits variable Entgeltbestandteile gibt, fließen vor allem die Art der Auftrags erledigung (quantitativ, qualitativ) und die interne Kundenorientierung in die Bewertung ein.

## 7.4. AUSWIRKUNGEN NEUER ENTLOHNUNGSFORMEN

### **Auswirkungen für die Beschäftigten**

Verglichen mit anderen Formen des Leistungsentgelts und traditionellen Formen der Leistungsbeurteilung besteht die besondere Qualität leistungsorientierten Entgelts auf der Basis von Zielvereinbarungen darin, dass ihm kein vertraglich geregelter, vorab definierter, standardisierter (einheitlicher und allgemeinverbindlicher) Leistungsmaßstab zugrunde liegt, an dem die Leistung gemessen und das Entgelt bemessen wird. Leistungsziele und -kriterien werden vielmehr individuell und bezogen auf Einzelfälle in einem kommunikativen Prozess definiert. Daher gibt es ebenso viele Maßstäbe wie vereinbarte Ziele. Es kommt zu einer Entstandardisierung, bei der es kaum noch möglich ist, zu bestimmen, was eine Normalleistung ist, und bei dem individuelle Arrangements an Bedeutung gewinnen.

Die Beschäftigten müssen mit Einführung der auf Zielvereinbarungen beruhenden Entgeltsysteme anders als bei den kollektiv garantierten – und zentralistisch von Arbeitnehmervertretungen ausgehandelten und kontrollierbaren – Entgeltformen ihre finanziellen Interessen eigenständiger gegenüber dem Unternehmen und dem Vorgesetzten zur Geltung bringen, individuell verhandeln und durchsetzen. Ein Großteil der Beschäftigten in TK-Unternehmen, insbesondere die Hochqualifizierten, nimmt ohnehin für sich in Anspruch, die Beschäftigungskonditionen besser auf eigene Faust aushandeln zu können als mit Hilfe der repräsentativen Interessenvertretung.

Problematisch wird es dagegen voraussichtlich für jene Arbeitnehmer, die aufgrund ihrer Qualifikation oder Position über weniger Verhandlungsmacht verfügen. Aber nach Darstellung unserer Gesprächspartner, inklusive der Betriebsräte, begrüßt auch die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten, die nicht zum Segment der Hochqualifizierten gehören, recht unbefangen und mit zum Teil unrealistischen Erwartungen die Einführung neuer leistungsorientierter Entgeltsysteme.

Angesichts steigender Arbeitsbelastungen und Eigenverantwortung gehen viele Beschäftigte davon aus, dass sie von einer leistungsorientierten Bezahlung profitieren und dass Leistungsprämien und variable Anteile ausschließlich »on top« gezahlt werden. Dabei wird oft übersehen, dass mit einer Ausweitung variabler Anteile in der Regel eine Absenkung des Grundentgelts einhergeht und die Unternehmen ein Interesse daran haben, die (relative) Gesamtlohnsumme einzufrieren oder zu auch senken.

Wird nicht on top gezahlt, wird das kollektiv garantierte Einkommen abgesenkt. Managementvertreter erklärten, dass sie On-Top-Zahlungen nur für die

Phase der Einführung eines neuen Entgeltsystems für angemessen halten. Denkbar ist aber auch, dass (unter anderem durch neue Entgeltsysteme mobilisierte) Produktivitätssteigerungen in Form von höheren Entgelten an die Beschäftigten weitergegeben werden. Doch für die Kopplung von Produktivitätssteigerung und Entgelt gibt es keinen eindeutigen Maßstab und viele TK-Unternehmen schreiben noch rote Zahlen oder befinden sich in einer angespannten Finanzlage.

Nicht hinreichend bedacht wird vielfach auch, dass das Erreichen individuell bzw. bilateral ausgehandelter oder verordneter Ziele nur zum Teil durch das eigene Leistungsverhalten beeinflusst werden kann und zum großen Teil von übergreifenden, »systemischen« und außerbetrieblichen Faktoren abhängt.

Die neuen Entgeltsysteme sind darauf angelegt, den zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation aufgerufenen Beschäftigten auch unternehmerisches Risiko zu übertragen. Was den Lohn-Leistungs-Kompromiss anbelangt, ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass mit der Ausweitung des variablen, an den Grad der Zielerreichung gebundenen Entgelts und den daraus resultierenden Leistungssteigerungen die Leistungserwartungen und -standards sukzessiv nach oben geschraubt werden, wenn es keine Schutzregelungen gibt und keine Interessenvertretungen, die sich durchsetzen können und die Einhaltung solcher Schutzregelungen überwachen. In Kombination mit flexiblen Arbeitszeitregelungen, die in vielen Fällen (insbesondere bei Vertrauensarbeitszeit) eine Ausdehnung unbezahlter Mehrarbeit mit sich bringen, können neue Entgeltsysteme auch zu einer Reallohnsenkung führen (»mehr Leistung und längere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich«), wenn die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung zu schwach ist, um gegenzusteuern.

»Wenn ich zur Unternehmensleitung gehe und sage, wir müssen endlich mal was machen, um unsere Gehaltsstrukturen zu klären, lachen die nur und sagen, organisiert ihr erst mal eure Leute« (Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat).

### **Auswirkungen für die betriebliche Interessenvertretung**

In ihrer Konzeption und praktischen Umsetzung haben die neuen Vergütungssysteme der TK-Unternehmen nach Aussage befragter Experten vielfach noch experimentellen Charakter. Unsicherheiten bestehen insbesondere noch in der praktischen Handhabung von Zielvereinbarungen und Beurteilungsverfahren. Die Tatsache, dass die neuen Vergütungssysteme in ihrer konkreten Ausgestaltung noch nicht festgezurr sind und die meisten Unternehmen auch ein Interesse an kalkulierbaren Rahmenregelungen haben, schafft Gestaltungsräume und -chancen für

Betriebsräte und Gewerkschaften. Ein Ansatzpunkt ist, dass die Betriebsräte an der Ausgestaltung und Einführung dieser Systeme beteiligt werden müssen.

Der Betriebsrat hat mitzubestimmen, wenn Zielvereinbarungen mit dem Entgelt gekoppelt werden (§ 87 Absatz 1, Nummer 10 und 11 BetrVG), solange die betreffenden Entlohnungsgrundsätze nicht abschließend per Tarifvertrag geregelt sind.

Die Folgen neuer Formen der Entgeltbestimmung und Leistungsregulation für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung sind ambivalent. Einerseits reduzieren sich durch sie die traditionellen Mitbestimmungsmöglichkeiten und -rechte von Betriebsräten, da die Leistungsregulation zunehmend zum Gegenstand bilateraler Verhandlung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten wird und der Betriebsrat dabei häufig außen vor bleibt. Die Leistungsregulation verliert für die Arbeitnehmervertretung an Transparenz. Der Betriebsrat wird zunehmend zu einer Appellationsinstanz, die die Beschäftigten im Konfliktfall anrufen können. Andererseits steigt die Bedeutung der betrieblichen Interessenvertretung mit der Entstandardisierung von Regulativen und mit der Verlagerung von Regelungskompetenz von Verbänden, die Flächentarifverträge verhandeln, auf Arbeitgeber und Betriebsrat (»Verbetrieblichung der Interessenregulation«). Dabei wird es für die Betriebsräte künftig weniger um Detailregelungen gehen, etwa zur konkreten inhaltlichen Ausgestaltung von Zielvereinbarungen, sondern eher um Rahmenvereinbarungen, z. B. zum Entgeltsystem und zu Kriterien für die Zielerreichung und Leistungsbewertung. Zudem können sie Informationsrechte über die Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen und -beurteilungen reklamieren.

Schwierigkeiten für Betriebsräte und Gewerkschaften ergeben sich in der Frage der Entgeltregelung zum Teil nicht unbedingt aus der Blockadehaltung der Unternehmen, sondern aus den unterschiedlichen Interessenlagen der Beschäftigten. Die Heterogenität der Beschäftigteninteressen erschwert zusätzlich eine Standardisierung von Reglements. Viele Beschäftigte (insbesondere Führungskräfte, AT-Angestellte, Hochqualifizierte) haben kein Interesse daran, Transparenz darüber herzustellen, wie viel sie genau verdienen. Bemühungen seitens der Betriebsräte, verbindlichere Regelungen für die Vergütung durchzusetzen, stoßen zum Teil auch deshalb auf Ablehnung.

Bei einem Anbieter rief beispielsweise die Neudefinition der Gehaltsbänder durch Unternehmensleitung und Betriebsrat massive Kritik der Belegschaft hervor. Der Unmut richtete sich dabei vor allem gegen den Betriebsrat, der sich für das neue System eingesetzt hatte, um die seiner Ansicht nach zunehmende Willkür bei der Eingruppierung und Entgeltbestimmung einzudämmen. Viele

sehen sich durch die neuen, enger definierten Bezahlungsbandbreiten in ihren finanziellen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten eingeengt.

## **7.5. RESÜMEE UND AUSBLICK**

Die Mehrzahl der befragten Gesprächspartner erwartet, dass sich die Unternehmen angesichts ihrer angespannten finanziellen Situation, des steigende Wettbewerbsdrucks und des Drucks der Shareholder genötigt sehen werden, ihre Personalkosten zu senken. Variable Entgeltbestandteile werden sehr wahrscheinlich sowohl in der Fläche als auch im Verhältnis zum kollektiv garantierten Grundentgelt wachsen. Die neuen Entgeltsysteme werden mit einiger Sicherheit in der Branche zu einer stärkeren Differenzierung und Polarisierung der Einkommen beitragen. Viele Managementvertreter halten eine Absenkung der Gehälter bei den Tarifkräften und in den weniger qualifizierten Segmenten für notwendig.

Hochqualifizierte Spezialisten seien dagegen in der deutschen TK-Branche im Vergleich zu britischen und amerikanischen Unternehmen oder im Vergleich zu solchen aus der IT-Branche unterbezahlt. Durch Incentives, Stock Options, Kapitalbeteiligungen usw. seien die Verdienstmöglichkeiten und Leistungsanreize für qualifizierte Kräfte dort insgesamt attraktiver. Das Bezahlungsniveau in Deutschland wurde als ein Hauptgrund dafür angeführt, dass die TK-Unternehmen Probleme mit der Fluktuation und bei der Rekrutierung von Spezialisten und Fachkräften haben.

Von vielen Gesprächspartnern aus dem mittleren und oberen Management wurde die für Deutschland typische hohe leistungspolitische Regelungsdichte und die ungenügende Leistungsorientierung der Bezahlungsprinzipien kritisiert. Mehrere Gesprächspartner sprachen sich dafür aus, zumindest für die hochqualifizierten Segmente sogenannte Markt-Indices einzuführen, wie sie in den USA geläufig seien, ohne aber genauer benennen zu können, wie diese am individuellen Marktwert eines Beschäftigten orientierte Bezahlung ermittelt werden soll. Dadurch, dass es in den USA relativ leicht ist, Mitarbeiter einzustellen, deren Wissen zu nutzen, solange es verwertbar ist, und sie danach wieder zu entlassen, seien sie dort auch engagierter, ihr Wissen up to date zu halten, um ihre Employability (Beschäftigungsfähigkeit) zu sichern.

Es gibt aber auch TK-Unternehmen, die sich bewusst sind, dass sie bei Bezahlung unter dem Niveau vergleichbarer Wettbewerber liegen, und die versuchen, ihre Attraktivität über größere Partizipationsangebote und persönliche Entwicklungs-

möglichkeiten zu erhöhen. Das trifft sich durchaus mit den Interessen vieler Beschäftigter. Auch eine große Zahl Hochqualifizierter hob hervor, dass »Geld für sie nicht alles ist«. Sie machen es eher von den Arbeitsbedingungen, dem Reiz der Aufgabenstellung sowie den fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten abhängig, ob sie sich längerfristig an ein Unternehmen binden.



## 8. ARBEITSBEZIEHUNGEN UND AKTIONSFELDER DER INTERESSENVERTRETUNG

---

### 8.1. KONKURRIERENDE GEWERKSCHAFTEN

Eine Besonderheit der Arbeitsbeziehungen in der TK-Branche ist die heterogene Akteursstruktur, die sich zum Teil aus der Herkunft und Entstehungsgeschichte der Netzbetreiber erklärt. Vorläufer der DTAG war bekanntlich die Bundespost. Ein Teil anderer TK-Anbieter ist als Ausgründung aus Energieversorgungsunternehmen, dem öffentlichen Dienst (Stadtwerke, Fernmeldebereich der Deutschen Bundesbahn) oder Stahlkonzernen hervorgegangen. Andere wurden unter Beteiligung internationaler Anbieter gegründet oder sind Ableger international agierender Unternehmen. Während der ehemalige Monopolist DTAG und einige der ausgegründeten Unternehmen zum Zeitpunkt der Marktliberalisierung ihrer Herkunft gemäß unter veränderten Bedingungen (»Überleitungen«) an ihre traditionelle kollektive Vertretungsmacht anknüpfen konnten, musste die kollektive Interessenvertretung in einigen anderen TK-Unternehmen neu aufgebaut werden. Die Heterogenität von Akteuren der überbetrieblichen und betrieblichen Interessenvertretung und das Fehlen eines tariffähigen Arbeitgeberverbandes haben in der Branche von Anfang an eine Vereinheitlichung arbeitspolitischer und sozialer Standards erschwert. Mehrere Einzelgewerkschaften konkurrieren darum, die Beschäftigteninteressen zu vertreten und Betriebsräte für sich zu gewinnen.

Die DPG, traditionell Verhandlungs- und Tarifvertragspartner der DTAG, spielt mittlerweile auch bei anderen TK-Unternehmen eine Rolle. City-Carrier, die aus Stadtwerken hervorgegangen sind, sind eine Domäne der ÖTV. Die IG Metall ist bei Mannesmann Mobilfunk verankert und bei E-Plus vertreten, während die GdED bzw. Transnet Tarifvertragspartner bei Mannesmann Arcor ist und die IG BCE bei Viag Interkom dominiert wie seinerzeit auch bei Otelco. Darüber hinaus bemühen sich auch die HBV, die IG Medien und die DAG, in der Branche Terrain zu gewinnen.

Die Bemühungen der einzelnen Gewerkschaften, ihre Einflussphären in der TK-Branche auszudehnen und sich als (Haus-)Tarifvertragspartner zu profilieren, hat zum Teil zu größeren Spannungen und Konflikten zwischen ihnen geführt und viel-

fach auch dem Vertrauen ihrer Klientel in die gewerkschaftliche Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen geschadet.

»Die haben bei uns so viel Unruhe reingebracht, dass ich die erst mal rausgeschmissen habe. Die sollten mehr als Dienstleister auftreten, statt hier ihre Machtspielchen auszufechten« (Betriebsrat). »Bei uns verhindert die Konkurrenz der Gewerkschaften bis auf weiteres einen Tarifvertrag. Die Geschäftsführung kann gut damit leben.« (Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat). »Der Streit der Gewerkschaften geht zu Lasten der Unterstützung von Betriebsräten« (Betriebsrat). »Die Gewerkschaften sollten sich zumindest erst mal auf das Prinzip ‚Ein Betrieb, eine Gewerkschaft‘ einigen« (Betriebsrat).

Die Bildung der Dienstleistungsgewerkschaft »Verdi« ist für einige Gewerkschafter und Betriebsräte ein wichtiger Ansatz zur Bewältigung der Probleme, die aus der Vielzahl konkurrierender Gewerkschaften für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen resultieren. Eine kurz- oder mittelfristige Lösung erwarten sie davon jedoch nicht. Inzwischen haben die IG Metall und die Verdi-Gewerkschaften auch über eine Aufteilung ihrer Zuständigkeiten in der Informationswirtschaft verhandelt. Die künftige Kompetenzverteilung der Arbeitnehmerorganisationen in der TK-Branche ist Mitte 2000 zwar noch nicht endgültig geklärt, vorgesehen ist aber, dass Verdi bei TK-Netzbetreibern, die IG Metall bei IT-Betrieben und TK-Ausrüstern die Federführung erhält. Mannesmann Mobilfunk soll allerdings weiterhin dem Zuständigkeitsbereich der IG Metall, Viag Interkom jenem der IG BCE angehören. Darüber hinaus gilt das Prinzip »ein Betrieb«, d. h. nach bisherigem Verhandlungsstand können einzelne Organisationseinheiten eines Unternehmens auch künftig bei unterschiedlichen Einzelgewerkschaften organisiert sein. Weitere Formen der gegenseitigen Abstimmung und Kooperation werden zurzeit in den Gewerkschaften diskutiert.

Zumal angesichts der Vielfalt und Konkurrenz der in der TK-Branche aktiven Gewerkschaften haben verschiedene Branchenarbeitskreise für die Betriebsräte einen besonderen Stellenwert. Sie dienen den Betriebsräten als Plattform für den Informations- und Erfahrungsaustausch und die Entwicklung gemeinsamer arbeitspolitischer Standards. Die Arbeitskreise werden von Gewerkschaften organisiert und betreut, sind aber nicht unbedingt nur den Mitgliedern der jeweiligen Organisation vorbehalten. In der Anfangsphase der Liberalisierung des TK-Sektors gab es für einige Zeit auch Betriebsrätearbeitskreise ohne gewerkschaftliche Bindung. Diese Versuche sind aber wieder eingeschlafen. Zur Bewältigung der zwischengewerkschaftlichen Konflikte könnten organisationsübergreifende Arbeitskreise und Diskussionsforen einen Beitrag leisten.

## 8.2. VERHÄLTNIS VON BESCHÄFTIGTEN UND BETRIEBSRÄTEN ZU GEWERKSCHAFTEN

Mit ca. 70 % der Beschäftigten haben die DTAG und einige andere aus dem öffentlichen Dienst hervorgegangene Unternehmen einen relativ hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Demgegenüber haben die meisten Newcomer einen Organisationsgrad, der vielfach 1 % nicht übersteigt. Auch bei den untersuchten Tochterunternehmen der DTAG ist der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten sehr viel niedriger als im übrigen Unternehmen.

Gering ist der Organisationsgrad in Betrieben und Bereichen mit einem hohen Anteil junger und hochqualifizierter Angestellter, die zum großen Teil direkt von der Hochschule in die Unternehmen eingetreten sind. Ein Großteil dieser Beschäftigtengruppe, von älteren Betriebsräten zuweilen als »junge Wilde« bezeichnet, ist sehr karriereorientiert, hat wenig Interesse an arbeitspolitischen Themen und meint, die eigenen Interessen ohne Unterstützung der kollektiven Interessenvertretung durchsetzen zu können. Kollektivvertragliche und standardisierte Regelungen sind in ihrer Wahrnehmung häufig nur eine überflüssige Reglementierung. Ihre Distanz zu den Gewerkschaften ist groß und sie bezweifeln, dass diese ihnen für die geforderten Mitgliedsbeiträge ein ihren Interessen entsprechendes Äquivalent bieten können. Ihrer Meinung nach müssten die Gewerkschaften sich stärker auf individuelle Serviceleistungen und Beratungsangebote konzentrieren. Es ist kaum auszuschließen, dass der Rückhalt von Gewerkschaften und Betriebsräten in der Belegschaft auch in den Unternehmen, die heute noch einen hohen Organisationsgrad aufweisen, schwindet, wenn der Anteil dieser Beschäftigtengruppe oder dieses Arbeitnehmertypus dort weiter steigt.

Aber nicht nur ein großer Teil der Beschäftigten, auch ein Teil Betriebsräte steht den Gewerkschaften distanziert bis ablehnend gegenüber. Das gilt für die Newcomer unter den Interessenvertretern, die keine althergebrachte gewerkschaftliche Bindung haben, aber auch für Betriebsräte, die sich angesichts der Streitigkeiten zwischen den Gewerkschaften von diesen zurückgezogen haben. Vor allem die jungen, in arbeitsrechtlichen Fragen noch unerfahrenen Betriebsräte sind aber angesichts einer zunehmenden Verbetrieblichung der Interessenregulation, permanenter Reorganisationsmaßnahmen, neuer Partizipationsangebote und Steuerungsinstrumente auf die Unterstützung und Beratung durch Gewerkschaften und andere Experten angewiesen.

### **Newcomer: Nachholbedarf bei der Mitbestimmung**

Dezentrale und wenig formal geregelte Organisationsstrukturen mit mehr Eigenverantwortung und Autonomiespielräumen für die Beschäftigten werden heute auch als Chance für neue »informelle« Formen der Mitbestimmung, direkte Arbeitnehmerpartizipation und eine neue Mitbestimmungskultur begriffen. Tatsächlich sind die Arbeitsbeziehungen bei vielen Newcomern erst in Ansätzen verrechtlicht, von einer neuen Mitbestimmungskultur kann deshalb aber noch nicht die Rede sein. Die befragten Betriebsräte von Newcomern vermittelten eher den Eindruck, dass die Geschäftsführungen oft mit Methode selbst schon die Unterrichtungspflicht gegenüber dem Betriebsrat, verbrieft Mitbestimmungsrechte und Grundsätze der Zusammenarbeit unterlaufen:

»Arbeitgeber und jüngere Führungskräfte streiten oft in Unkenntnis der gesetzlichen Bestimmungen einfach ab, dass Betriebsräte bei dieser oder jener Entscheidung mitzureden haben. Beschäftigte und Betriebsrat müssen dann beweisen, welche Rechte sie haben und diese erst erkämpfen« (Betriebsrat). »Meistens werden wir bei wichtigen Entscheidungen erst kurz vorher informiert und dann mit Papier zugeschüttet.« (Betriebsrat). »Wir werden meistens vor vollendete Tatsachen gestellt. Beispielsweise ist die neue Organisationsstruktur dem Betriebsrat um 16.00 Uhr mitgeteilt worden. Eine halbe Stunde später ging das dann an alle Mitarbeiter. Das ist vorher schon alles mit den Shareholdern festgezurrert worden« (Betriebsrat). »Unsere Unternehmensführung lehnt jede Form von Mitbestimmung ab, die über das Betriebsverfassungsgesetz hinausgeht. Der Betriebsrat wollte mit der Geschäftsführung in einer Betriebsvereinbarung den Ablauf von Informationsprozessen regeln. Das wurde abgelehnt« (Betriebsrat). »Bei informellen Formen der Interessenvertretung ist ja vieles vom good will abhängig. Diplomatie und gute persönliche Beziehungen sind schon wichtig. Der Betriebsrat als Co-Manager, das funktioniert aber nur so lange, bis man dem sagen kann, so jetzt wirst du nicht mehr gebraucht. Notwendig wäre ein Machtgleichgewicht, aber das ist in der TK-Branche nicht gegeben« (Betriebsrat).

### **Verrechtlichte Arbeitsbeziehungen bei der DTAG**

Die Arbeitsbeziehungen bei der DTAG unterscheiden sich nach wie vor in vielerlei Hinsicht von den in anderen Unternehmen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hier, wie gesagt, immer noch sehr hoch, wohl nicht zuletzt auch aufgrund der Personalabbaumaßnahmen. Das Verhältnis von Betriebsräten und DPG ist meistens eng, wenngleich nicht immer konfliktfrei. Es gibt vor allem in den Tochterunternehmen aber auch Betriebsräte, die sich von der DPG gelöst haben. Die Inte-

ressenregulation bei der DTAG zeichnet sich im Unterschied zu den Wettbewerbern durch eine hohe Regelungsdichte und stark zentralisierte Aushandlungsprozesse aus. Sowohl von Unternehmensseite als auch von Seiten der DPG und des Gesamtbetriebsrats wurde die Strategie der »verhandelnden Anpassung« (Darbishire) bislang nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Neben einer Vielzahl von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen ist der (bis Ende 2004) verlängerte Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen in diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben.

Dass die Arbeitnehmervertreter Ende 1999 nicht im Vorfeld der Entscheidung zur Reorganisation der Netze-Niederlassungen konsultiert wurden, wird teils als Ausnahme, teils als Menetekel interpretiert. Von Managementseite wird zu bedenken gegeben, dass die Abstimmungsprozesse mit den Arbeitnehmervertretungen häufig sehr zeitaufwendig sind, während die Entwicklungsdynamik der Branche eine Beschleunigung von Entscheidungsprozessen verlangt.

Allerdings stellen die im Rahmen von Personalab- und -umbaumaßnahmen weiterhin mit personellen Einzelmaßnahmen ausgelasteten örtlichen Betriebsräte den zentralistischen Modus der Interessenregulation zunehmend in Frage. Sie wollen die zentral zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern ausgehandelten Entscheidungen nicht mehr nur umsetzen, sondern erwarten, dass sie stärker in die ihren Betrieb betreffenden Entscheidungsprozesse einbezogen werden, und fordern auch von der DPG eine Informationspolitik, die dem gerecht wird.

Die DPG steht der Deutschen Telekom keineswegs unkritisch gegenüber. Sie hat aus ihrer Perspektive unter anderem mehrfach auf Schwächen des Unternehmens auf dem Gebiet der Produktinnovation und der strategische Orientierung hingewiesen, sich dabei jedoch nicht auf reaktive Kritik und Kontrollfunktionen beschränkt, sondern zusammen mit Betriebsräten im Dienste der Beschäftigungssicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze auch konstruktiv Modernisierungs- und Innovationsprozesse angestoßen.

Viele Experten gingen Mitte der 90er Jahre davon aus, dass sich die tradierten Arbeitsbeziehungen der Deutschen Telekom den deregulierten neoliberalen Arbeitsbeziehungen angleichen müssten, wie sie in anlogoamerikanischen TK-Unternehmen vorherrschen. Dies galt gewissermaßen als Erfolgsbedingung für die Transformation der von Beamtenmentalität geprägten Fernmeldebehörde in ein wettbewerbsfähiges Wirtschaftsunternehmen. Demgegenüber haben sich die Arbeitsbeziehungen und die Interessenregulation auf der Basis »verhandelnder Anpassung« und einer hohen Regelungsdichte aber bisher als erstaunlich anpassungsfähig und erfolgreich erwiesen – in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht. (Es

sind aber wohl nicht zuletzt die auch damit verbundenen Kosten, die die DTAG und DPG zu dem Appell veranlassen, der Staat möge Anreize für Unternehmen mit hoher Beschäftigungssicherheit schaffen und soziale Standards bei der Regulierung berücksichtigen.)

### **8.3. NEUE FORMEN DER ARBEITSREGULATION – FOLGEN FÜR DIE ARBEITSBEZIEHUNGEN**

#### **Verbetrieblichung und Individualisierung**

Die in der Branche verbreiteten neuen Formen der Regulation von Arbeit, ziel- und ergebnisorientierte Koordinations- und Steuerungsformen, bei denen Leistungsstandards und Arbeitsbedingungen weithin individuell oder mit Teams ausgehandelt werden, und Arbeitskulturen, die mehr Selbständigkeit in der Arbeit und unternehmerische Verhaltensweisen von den (abhängig) Beschäftigten verlangen, sowie die Pluralisierung von Arbeitszeitregelungen und Arbeitspräferenzen sind nicht ohne weiteres mit den etablierten Formen der Interessenregulation auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene in Einklang zu bringen.

Für die Institutionen der kollektiven Interessenvertretung sind die neuen Regulationsformen eine Herausforderung. Das Verhältnis der Regulationsebenen zueinander verändert sich. Die Spannungen zwischen individueller und kollektiver sowie zwischen betrieblicher und tariflicher Regulation von Arbeit wachsen: Durch bilaterale Aushandlungsprozesse und Vereinbarungen (»diskursive Koordinierung«) verlieren Betriebsräte Kontrollpotentiale, und die neuen Formen der Arbeitsregulation führen zu einer Ausdifferenzierung der Interessenlagen. Es wird schwieriger, diese in kollektive Regelungen zu integrieren und in standardisierter Form zu regeln. Das (bei Hochqualifizierten ohnehin recht ausgeprägte) individualistische Interessenvertretungshandeln erhält durch die neuen Formen der Arbeitsregulation eine breitere Basis und tritt zunehmend in Konkurrenz zum Vertretungsanspruch von Gewerkschaften und Betriebsräten.

Für die Gewerkschaften wird durch Verbetrieblichungs- und Individualisierungstendenzen eine zentrale Grundlage ihrer Legitimations- und Verpflichtungsfähigkeit tangiert, nämlich die Fähigkeit, die Mitgliederinteressen kollektiv zu regeln und ihre Klientel auf Folgebereitschaft und gegenseitige Anerkennung zu verpflichten. Auch werden, wenn betriebliche und individuelle Vereinbarungen zunehmen, Tarifverträge mit einer gewissen Zwangsläufigkeit durchlässiger.

## Direkte Partizipation

Die neuen Formen der Arbeitsregulation können aber unvoreingenommen auch als Chance für die arbeitsplatznahe Mitbestimmung und mehr »direkte Partizipation« begriffen werden. Bei dieser werden die Interessen per definitionem nicht durch gewählte Repräsentanten vertreten, sondern von den Beschäftigten direkt wahrgenommen. Direkte Partizipation ist in den neuen Formen der Arbeitsregulation angelegt, meint aber mehr. Es geht bei ihr auch nicht nur um eine Beteiligung an der Optimierung von Arbeitsprozessen, sondern weitergehend um die direkte Beteiligung von Arbeitnehmern an bisher exklusiv dem Management vorbehaltenen Entscheidungen.

Partizipation kann nach den ihr zugrundeliegenden Zielvorstellungen differenziert werden. Der *managementorientierte* Partizipationsbegriff ist funktional auf die Bewältigung von Flexibilitäts- und Innovationsanforderungen sowie auf die erweiterte Nutzung und Entwicklung von Wissensbeständen und Leistungsressourcen ausgerichtet. Ziele der *arbeitsorientierten* Partizipation sind dagegen das Interesse an Selbstverwirklichung, an der Qualität des Arbeitslebens und Mitsprache bei betrieblichen Entscheidungen. In der direkten Partizipation verschränken sich management- und arbeitsorientierte Partizipation. Sie füllt eine Schnittmenge von Management- und Beschäftigteninteressen aus und kann damit für Innovations- und Modernisierungsprozesse eine Katalysatorfunktion haben. Im Konvergenzbereich der Interessen lassen sich sowohl management- als auch arbeitsorientierte Partizipationsziele realisieren. Direkte Partizipation kann deshalb unter bestimmten Voraussetzungen ein Konsensfindungsmodell sein, von dem Beschäftigte und Unternehmen profitieren.

Dass die kollektive Interessenvertretung den Formen direkter Partizipation vielfach skeptisch oder ablehnend gegenübersteht, ist aus den oben genannten Gründen (Kontroll- und Machtverlust) nicht überraschend. Direkte Partizipation kann, muss aber nicht zur Aushöhlung der betrieblichen Mitbestimmung führen. Wenn gleich individualistische Modelle der Arbeits- und Interessenregulation denkbar und vor allem in Start-up-Unternehmen der IT-Branche auch keine Seltenheit sind, bedeutet direkte Partizipation nicht notwendigerweise Schwächung oder gar Verzicht auf die repräsentative kollektive Interessenvertretung. Sie verlangt von dieser zwar ein verändertes Rollen- und Selbstverständnis. Direkte Partizipation steht aber auf tönernen Füßen, wenn es keine Institutionen gibt, die in der Lage sind, die Arbeitnehmerinteressen zu bündeln.

Da direkte Partizipation nicht in einem hierarchie- und herrschaftsfreien Raum stattfindet, sondern in einem Spannungsverhältnis zu den etablierten betriebl-

chen Strukturen und der eingeschliffenen Rollen- und Statusverteilung steht, wäre zu regeln, auf welche Gegenstände sich die direkte Partizipation erstreckt (Reichweite der direkten Partizipation, Organisations- und Personalentwicklung, Beteiligung in Konzept- und Planungsphasen usw.) und unter welchen Voraussetzungen sich Status- und Interessenkonflikte sowie Kompetenzprobleme vermeiden lassen. Nicht von der Hand zu weisen ist auch die Gefahr, dass direkte Partizipation als Sprungbrett für Karriereinteressen funktionalisiert wird und soziale Segmentierungen zwischen Partizipationsgewinnern (qualifizierte Beschäftigte, die sich einen Wissensvorsprung erarbeiten können) und Partizipationsverlierern (geringer Qualifizierte) gefördert werden. Direkte Partizipation, sofern sie nicht nur fallweise von Managementseite aus gewährt werden soll, bedarf daher der Verstetigung und formellen Absicherung etwa per Betriebsvereinbarung.

Bislang wird aber in erster Linie mehr Eigen- und Mitverantwortung von Beschäftigten gefordert, seltener ist von erweiterten Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten die Rede. Den Beschäftigten wird in zunehmendem Maße unternehmerisches Risikos übertragen, auch das legitimiert den Anspruch, in einem erweiterten Maße an unternehmerischen Entscheidungen mitzuwirken.

### **Betriebsratsarbeit und gewerkschaftliche Betriebspolitik als Co-Management**

Obwohl mit dem Begriff nicht immer einverstanden, verstehen sich die meisten befragten Betriebsräte als Co-Manager. Im Gegensatz zu einer Betriebsratspolitik, die sich auf klassische Schutzpolitik, Kontroll- und Überwachungsfunktion, Besitzstandswahrung und reaktives Verhalten konzentriert und für die der Interessengegensatz von Arbeit und Kapital instruktiv ist, rückt beim Co-Management die Beteiligung und Nutzung der Mitbestimmung *für die Unternehmensentwicklung* stärker in den Mittelpunkt (Mitgestaltung der Arbeitsorganisation, -bedingungen, Personal- und Unternehmenspolitik), in der Annahme, dass die Interessen der Arbeitnehmer auf diese Weise besser vertreten werden können und Betriebsräte so nicht in eine defensive Position geraten. Betriebliche Mitbestimmung ist immer weniger ein reagierendes Bewerten und Handeln, sondern die Herausforderung, alternative Unternehmenskonzepte (mit sozialer Verpflichtung) zu entwickeln. Betriebsräte sehen sich gefordert, unternehmerische Kompetenzen zu entwickeln und in Zusammenarbeit mit dem Management beschäftigungssichernde und -fördernde Wachstumspotentiale zu erschließen und tragfähig zu machen.

Das bedeutet nicht, jedenfalls nicht notwendigerweise, dass auf Schutzpolitik verzichtet und der Gegensatz zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinter-



ressen gelehnet wird. Die Mitwirkung erfolgt aber im Rahmen der von Kapitalgebern und Management gesetzten Rahmenbedingungen und betriebswirtschaftlichen Ziele. Die Shareholder-Value-Orientierung (Wertsteigerung im Interesse der Anteilseigner) und die aus verschärftem Wettbewerbsdruck resultierenden ökonomischen Notwendigkeiten werden vom Co-Management nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Unternehmensvertreter lehnen eine Mitwirkung der kollektiven Interessenvertretung unter dieser Voraussetzung in der Regel nicht prinzipiell ab, und ohne Zweifel kann die Ausnutzung von Gestaltungsspielräumen durch Co-Management zur Verbesserung der Konditionen und Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten beitragen.

Co-Management bedeutet jedoch nicht, dass Management und kollektive Interessenvertretung (außer vielleicht in Krisensituationen) *gleichermaßen* die Unternehmenspolitik bestimmen. Co-Management, das die von den Unternehmen gesetzten Rahmenbedingungen als ökonomische Notwendigkeit akzeptiert, steht immer darüber hinaus auch in Gefahr, letztlich doch in erster Linie die Kapitalinteressen zu exekutieren und die soziale Polarisierung zwischen Rationalisierungsgewinnern und -verlierern zu fördern. Für die betriebliche Interessenvertretung entsteht ein systematischer Zielkonflikt zwischen der Schutzpolitik für weniger leistungsfähige oder leistungswillige Arbeitnehmer einerseits und einem Co-Management, das letztlich die Gewinner in der Arbeitnehmerschaft unterstützt.

#### **8.4. WEITERE ANSATZPUNKTE FÜR DIE KOLLEKTIVE INTERESSENVERTRETUNG**

##### **Stärkere Dienstleistungsorientierung der Gewerkschaften**

Indem betriebliche und individuelle Vereinbarungen zunehmen und die tarifliche Regelungsebene tendenziell an Bedeutung verliert (ohne jedoch zu entfallen), sind die Gewerkschaften, nach Auffassung vieler Betriebsräte, gefordert, die dadurch entstehende Kluft durch Service- und Beratungsleistungen zu füllen. Eine stärkere Serviceorientierung der überbetrieblichen Interessenvertretung ist auch insofern angebracht, als deren Versuche, die Beschäftigten vor sich selbst, vor Selbstausbeutung, zu schützen, nur wenig Aussicht auf Erfolg haben. Denn sie werden, auch wenn sie gut gemeint sind, wie gesagt vielfach als Versuch der Bevormundung empfunden.

Die bereits erwähnten Betriebsrätearbeitskreise, die Einrichtung von Call Centern durch die Gewerkschaften und die verstärkte Nutzung von Möglichkeiten, die

Internet und Intranet bieten, etwa die Einrichtung des Online Forums Telearbeit, dass das Kooperationsbüro »multimedia+arbeitswelt« 1997 mit Unterstützung des bmbf und der DTAG ins Leben gerufen hat, sind Ansätze dazu.

### **Den Erwartungen und Präferenzen der Beschäftigten Rechnung tragen**

Die kollektive Interessenvertretung wird nicht umhin kommen, der Individualisierung und Ausdifferenzierung der Beschäftigteninteressen Rechnung zu tragen. Sie gewinnt für viele Beschäftigte an Attraktivität, wenn es ihr gelingt, bei der Zeitorganisation, Vergütungselementen, (eigenverantwortlicher) Qualifizierung und Weiterbildung, beruflicher Entwicklung, der Vereinbarung von Zielen usw. Wahlmöglichkeiten zu erschließen und dazu entsprechende Beratungsleistungen anbietet. Denn standardisierte Regelungen (Tarifverträge) gehen insbesondere in den Wachstumsbranchen oft auch an den Erwartungen und Präferenzen der Beschäftigten vorbei. Die Herausforderung besteht darin, die individuellen Interessen mit der notwendigen Schutzfunktion von Tarifverträgen zu verbinden. Der Individualisierung von Beschäftigteninteressen Rechnung zu tragen, ist eine Voraussetzung für die Bindewirkung von Tarifverträgen.

### **Gesundheitsschutz**

Zwar werden Schutzregelungen häufig von den Arbeitnehmern selbst unterlaufen, die extreme Ausdehnung der Arbeitszeit beruht aber oft nur auf dem ersten Blick auf Freiwilligkeit. Burn out und der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten sind verbreitet. Modernen Managementkonzepten wohnt aber der Trend inne, den Menschen total zu vereinnahmen, wodurch auch die Qualität des Lebens außerhalb der Arbeit beeinträchtigt wird. Die hohe Arbeitsintensität ist ein Gesundheitsrisiko ersten Ranges. Hier Eckpunkte zu setzen, erfordert auch eine überbetrieblich ausgerichtete gewerkschaftliche Betriebspolitik, weil nur auf einer solchen Basis dem betriebswirtschaftlichem Druck Stand gehalten werden kann.

### **Employability**

Durch die Individualisierung und die sinkende Halbwertszeit verwertbaren Wissens gewinnt die Employability (Beschäftigungsfähigkeit) für die Beschäftigten (auch angesichts zunehmender Unsicherheiten bei der Altersvorsorge) und für die Arbeitnehmervertretung einen herausragenden Stellenwert. Ein Ansatzpunkt für die Interessenvertretung ist es in diesem Zusammenhang, Qualifizierungszeiten in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen festzuschreiben. Oft werden (knappe)

Wissensressourcen auch über den Punkt ihrer Regenerationsfähigkeit vernutzt, statt sie durch entsprechende Arbeitsgestaltung im Prozess ihrer Nutzung zu regenerieren und weiterentwickeln zu können (lernförderliche Arbeitsgestaltung). Ein System branchenweit und -übergreifend anerkannter Zertifikate für Kenntnisse, Fertigkeiten und absolvierte Weiterbildungsmaßnahmen ist ein weiterer Ansatz zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit.

### **Horizontenerweiterung**

Gewerkschaften, die mehr sein wollen als ein Dienstleister, können sich über ihre Kernaufgaben hinaus zu Diskursorganisationen entwickeln. Wie wir bei unserer Untersuchung feststellen konnten, haben insbesondere auch hochqualifizierte Angestellte bei aller Leistungsbereitschaft, Karriereorientierung und individualistischem Interessenvertretungshandeln kein unkritisches Verhältnis zur neoliberalen Ökonomisierung aller Lebensbereiche und darüber hinaus ein ausgeprägtes Interesse an Fragen zur Zukunft der (Informations-)Gesellschaft.

## **8.5. REFORM DES BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZES**

Weitere Ansatzpunkte und Aktionsfelder für die kollektive Interessenvertretung sowie Aspekte, die für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen von Bedeutung sind, können an der Diskussion um die anstehende Reform des BetrVG erörtert werden.

### **Neudefinition des Betriebs- und Arbeitnehmerbegriffs**

Unstrittig ist, dass angesichts einer zunehmenden Entbetrieblichung von Arbeit (»anytime, anyplace«, Telearbeit, Telekooperation, virtuelle und globale Betriebsformen, Entgrenzung klassischer Arbeitsverhältnisse usw.) und der zunehmenden Verbreitung bislang atypischer Beschäftigungsverhältnisse (Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, Freelancer, »unselbständige Selbständige«, Leiharbeiter, prekäre Beschäftigungsverhältnisse) der Betriebs- und Arbeitnehmerbegriff offener definiert werden müssen, um diese neuen Erscheinungsformen gesetzlich regeln und den Schutz der Beschäftigten gewährleisten zu können.

Unternehmen und Konzerne können mit neuen Organisationsformen die per Gesetz oder Betriebsvereinbarung verbrieften Rechte umgehen. Durch Prozesse der Verschmelzung, Ab- oder Aufspaltung von Betrieben, die, wie oben angedeutet, bei der Gründung von TK-Unternehmen eine Rolle spielten, darüber hinaus in

der Branche keine Seltenheit sind (Fusionen und Übernahmen) und gegenwärtig durch den Trend zur Aufspaltung von Konzernen einen neuen Schub erhalten, enden Betriebsratsmandate, laufen Betriebsvereinbarungen ins Leere, können Arbeitnehmervertreter gegeneinander ausgespielt werden, müssen Betriebsräte neu gewählt werden, wird die Arbeit der Interessenvertretung erschwert und werden die Rechte der Beschäftigten geschmälert. Oft liegt die Größe der neuen Unternehmen auch unterhalb der für die paritätische Mitbestimmung erforderlichen Größe. Der Regelungsvorschlag des DGB dazu sieht vor, dass bei der Verschmelzung und Spaltung von Betrieben durch Betriebsvereinbarung die Rechte der alten Betriebsräte zumindest so lange gesichert werden, bis eine neue betriebsübergreifende Vertretungsstruktur aufgebaut ist. Darüber hinaus wird eine Entbürokratisierung der Betriebsratswahlen gefordert.

### **Modernisierung der Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte**

Der DGB setzt sich auch für eine Stärkung der Initiativ- und Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte beim vorausschauenden Beschäftigungsmanagement ein, insbesondere in den Bereichen Personal- und Qualifikationsplanung und Arbeitsorganisation, damit die Vorschläge der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber nicht mehr einfach übergangen werden können. Die Beteiligung des Betriebsrats soll dabei bei der Entwicklung der Konzepte beginnen und sich über die Planung von Kommunikationsprozessen bis hin zur Umsetzung erstrecken. Dies soll vor allem auch in Zusammenhang mit Betriebsänderungen und Krisensituationen gelten. Dazu sollen die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Einigungsstelle gestärkt werden, die bisher nur unverbindliche Stellungnahmen abgeben kann.

### **Arbeitsgrundlagen des Betriebsrats verbessern**

Die Anforderungen an die Betriebsräte sind in den letzten Jahren (nicht nur in der TK-Branche) enorm gestiegen. Verbessert werden sollen die Kommunikationsmöglichkeiten in weltweit vernetzten Strukturen, nicht nur innerhalb von Unternehmen (Euro-Betriebsräte), sondern auch durch Kommunikation mit Betriebsräten von Unternehmen, mit denen der Betrieb zusammenarbeitet. Dazu muss den Betriebsräten die Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel ermöglicht werden. Verbessert werden sollen auch die Möglichkeiten, Arbeitskreise mit sachverständigen Arbeitnehmern und externen Experten zu wirtschaftlichen, rechtlichen Fragen und zur sachkundigen Unterstützung heranzuziehen. Selbstverständlich setzt sich der DGB auch dafür ein, den Tarifvorbehalt nicht zu ändern.

Es wird auch erwogen, Mitbestimmungsrechte an jeweils betroffene Arbeitsgruppen oder Arbeitskreise zu delegieren und individuelle Partizipationsrechte etwa bei der Reorganisation von Arbeitsabläufen aufzuwerten. Eigenständige Informations-, Vorschlags-, Beratungs- und Beschwerderechte für einzelne Mitarbeiter führen dazu, dass ein eigener Zweig direkter Partizipation die repräsentative Interessenvertretung durch den Betriebsrat ergänzt.

## **8.6. RESÜMEE: VOM KOLLEKTIV- ZUM UNTERNEHMENS- UND INDIVIDUALMODELL?**

Idealtypisch lassen sich drei Modelle der Arbeits- und Interessenregulation unterscheiden (vgl. Abel, J./Braczyk, H.-J./Renz, C./Töpsch, K. 1998: Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsgericht Nr. 118 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart).

- Beim *Kollektivmodell* verhandeln kollektive Akteure. Beide Seiten sind in Fragen der Arbeitspolitik an einvernehmlichen und institutionell verankerten Regelungen interessiert. Klassische Regelungsformen dieses Modells sind Flächentarifverträge und Betriebsvereinbarungen.
- Das *Unternehmensmodell* der Arbeitsregulation zeichnet sich durch Verbetrieblichung, Entstandardisierung und Flexibilisierung von Regelungen aus. Gesucht werden den jeweiligen betrieblichen Bedingungen und einzelnen Beschäftigtengruppen angepasste Gestaltungskonzepte. Dieses Modell ist bevorzugt in Unternehmen zu finden, die einen hohen Anteil hochqualifizierter Beschäftigter haben, die für sich eine hohe Selbstvertretungskompetenz beanspruchen. Für die Beschäftigten in diesen Unternehmen ist der Interessengegensatz von Arbeit und Kapital kaum noch handlungsorientierend. Dadurch nimmt die Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Arbeitnehmervertretung ab.
- Beim *Individualmodell* wird weitgehend auf formelle kollektive Regelungen verzichtet. Die klassische Mitbestimmung und Betriebsverfassung spielen in diesen Betrieben kaum noch eine Rolle. Regelungsinstrumente sind vor allem Arbeitsverträge und Zielvereinbarungen, die den Rahmen für die Selbststeuerung der Beschäftigten bilden. Zentrale Aspekte der Arbeitsregulation sind die Karriere, Qualifizierung, direkte Beteiligung und Kapitalbeteiligung. Die Unternehmenskultur ist durch das Selbstverständnis der Beschäftigten als Mitunternehmer und nicht formalisierte Arbeitsbeziehungen geprägt. Die Beschäftigten handeln ihre Arbeitsbedingungen in Eigenregie aus. Nicht die klassische Mit-

bestimmung und Kontrollrechte, sondern Commitment ist der zentrale kulturelle Wert in diesem Modell der Arbeitsregulation.

Rekurrieren wir auf die in den vorherigen Abschnitten dargestellten Entwicklungstrends, so spricht einiges dafür, dass sich die Arbeitsregulation der untersuchten TK-Unternehmen im Schnittbereich von Unternehmensmodell und Individualmodell befindet, was bis jetzt allerdings nur eingeschränkt für die DTAG gilt. Zwar steigt mit zunehmender Größe und Reife der TK-Unternehmen auch der Bedarf an standardisierten und strukturierten Regelungen, bevorzugt werden aber Arrangements, die den spezifischen betrieblichen Erfordernissen und den Interessen einzelner Beschäftigtengruppen Rechnung tragen und Flexibilitätsspielräume beinhalten.

In der boomenden Branche mit ihrem hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften und Spezialisten ist für viele Beschäftigte die individuelle Aushandlung von Arbeitsbedingungen und Konditionen (inklusive stock options und anderer Formen der Kapitalbeteiligung) eine attraktive Alternative zu Kollektivverträgen. Individuell ausgehandelte Arbeits- und Leistungsbedingungen und Entgelte sind aber nicht nur weitaus abhängiger vom jeweiligen Marktwert der Arbeitskraft und von ihrer Verhandlungsmacht, sondern auch von der Performance des Unternehmens und konjunkturellen Einflüssen. Zu bedenken ist auch, dass sich die Machtverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit (kollektiver Interessenvertretung) in den letzten Jahren deutlich zugunsten des Kapitals verändert haben und dass sich mit den neuen Führungs- und Steuerungsinstrumenten neue Formen unternehmerischer Herrschaft durchsetzen.

Die anstehende Reform des Betriebsverfassungsgesetzes könnte, flankiert von neuen Beteiligungsformen und stärkeren Individualrechten, die kollektive Interessenvertretung stärken. Gegenmacht ist notwendig, um Arbeitnehmerinteressen durchsetzen zu können. Doch auch wenn der Interessengegensatz von Kapital und Arbeit fortbesteht, sind die Tage des Klassenkampfes gezählt. Die Interessenvertretung kann aber zu einem echten Bestandteil des Führungssystems von Unternehmen werden (vgl. Brödner, P. 2000: »New Economy« und Interessenvertretung. In: Klitzke, U./Betz, H./Mörike, M. (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Hamburg). Dafür und für das Funktionieren informeller Formen der Mitbestimmung sind Tarifverträge und reklamierbare Rechte eine Voraussetzung.

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
www.boeckler.de

**Hans Böckler  
Stiftung** 

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

<b>Nr.</b>	<b>Autor/Titel</b>	<b>DM</b>	<b>Bestell-Nr.</b>	<b>ISBN-Nr.</b>
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> <b>Neue Typen betrieblicher Weiterbildung</b>	<b>18,50</b>	<b>13001</b>	<b>3-928204-73-4</b>
2	<i>Stefan Kühn</i> <b>Komplementärer Regionalismus</b>	<b>28,00</b>	<b>13002</b>	<b>3-928204-64-5</b>
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> <b>Telearbeit praktisch</b>	<b>13,00</b>	<b>13003</b>	<b>3-928204-75-0</b>
4	<i>Peter Ittermann</i> <b>Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation</b>	<b>16,00</b>	<b>13004</b>	<b>3-928204-76-9</b>
5	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit</b>	<b>12,00</b>	<b>13005</b>	<b>3-928204-77-7</b>
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit</b>	<b>13,00</b>	<b>13006</b>	<b>3-928204-78-5</b>
7	<i>Siegfried Leitretter</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz</b>	<b>13,00</b>	<b>13007</b>	<b>3-928204-79-3</b>
8	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung</b>	<b>12,00</b>	<b>13008</b>	<b>3-928204-80-7</b>
9	<i>Wolfhard Kohte</i> <b>Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz</b>	<b>18,00</b>	<b>13009</b>	<b>3-928204-81-5</b>
10	<i>Karin Schulze Buschoff</i> <b>Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich</b>	<b>25,00</b>	<b>13010</b>	<b>3-928204-82-3</b>
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> <b>Beschäftigungschance Umwelt</b>	<b>28,00</b>	<b>13011</b>	<b>3-928204-83-1</b>
12	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen</b>	<b>10,00</b>	<b>13012</b>	<b>3-928204-85-5</b>
13	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung</b>	<b>14,00</b>	<b>13013</b>	<b>3-928204-86-6</b>



Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> <b>Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle</b>	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> <b>Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?</b>	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> <b>Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft</b>	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> <b>Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis</b>	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> <b>Windows NT: Handbuch für Betriebsräte</b>	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> <b>Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76</b>	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> <b>Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?</b>	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> <b>»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«</b>	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung</b>	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> <b>Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?</b>	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> <b>Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb</b>	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> <b>Zukunft der Alterssicherung</b>	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> <b>Beschäftigten statt entlassen</b>	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> <b>Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?</b>	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit</b>	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> <b>Neue Chancen für Frauen?</b>	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> <b>Umfinanzierung der Alterssicherung</b>	28,00	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> <b>Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 11993</b>	32,00	13034	3-935145-04-7
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen</b>	16,00	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing</b>	16,00	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> <b>Vorhandene Kräfte bündeln</b>	25,00	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> <b>Das Modell »Ansprechpartner«</b>	25,00	13039	3-935145-10-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
40	Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen</b> <b>Vocational Skills and Qualifications</b>	16,00	13040	3-935145-11-X
41	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	16,00	13041	3-935145-12-8
42	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	16,00	13042	3-935145-13-6
45	Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller <b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b>	16,00	13045	3-935145-17-9
46	Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten <b>Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen</b>	35,00	13046	3-935145-18-7

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 80  
E-Mail: lavista@setzkasten.de



