

„Kollektive Vereinbarungen zum Wissensmanagement Anforderungen, Erfahrungen und Potentiale“

Statement von

Gerold Haag

Tarifpolitische Grundsatzabteilung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft e.V.

Wissensmanagement-Kongress 11. – 13. Februar, Bremen

Gliederung:

- Grundsätzliche Anmerkungen
- Anforderungen an kollektive Vereinbarungen
- Erfahrungen mit kollektiven Vereinbarungen
- Abschließende Anmerkungen

Grundsätzliche Anmerkungen:

Wenn wir in den Gewerkschaften über Wissen oder auch Wissensmanagement nachdenken, so fällt uns meist auch das berühmte Wort von August Bebel ein:

„Wissen ist Macht“

Damit sind zunächst die gesellschaftlichen und politischen Bezüge von Wissen benannt. Die Arbeiter- und die Gewerkschaftsbewegung des 19. und 20. Jahrhunderts haben ihr Verhältnis zum Wissen und auch zur Wissenschaft auf dieser Basis definiert.

Wissen, als Voraussetzung zur politischen und gesellschaftlichen Gleichberechtigung, Mitbestimmung bzw. Teilhabe von Arbeitnehmern.

Wenn wir Heute über Wissen und Wissensmanagement reden, so kommt diese Erkenntnis von Bebel dadurch zur Geltung, dass Betriebs- und Personalräte und die Gewerkschaften ihren Gestaltungsanspruch in dieser Hinsicht einfordern.

Wir wollen Wissen und Wissensmanagement gestalten bzw. mitgestalten, um damit in unserem Sinn Einfluss auf Arbeits- und auch Wirtschaftsbedingungen zu nehmen.

Die grundsätzliche Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement geht jedoch über diesen engeren, gewerkschaftlichen Ansatz hinaus.

Wissen ist eine primäre Quelle der Wertschöpfung und damit eine Haupttriebkraft für wirtschaftliche Innovation und gesellschaftliche Entwicklung. Die Bedeutung bzw. der Stellenwert des Faktors Wissen wird im Wertschöpfungsprozess unstreitig weiter zunehmen.

Wie also mit Wissen umgehen, wenn es wirtschaftlich und gesellschaftlich von elementarer und zentraler Bedeutung ist?

Wissen können wir zunächst in einer weitgefassten Definition als

**„Informationen in einem Muster individueller
Erfahrungskontexte“**

(H.Wilke: Systematisches Wissensmanagement, 1998 S.13) bezeichnen.

Damit wäre der individuelle und somit personengebundene Charakter von Wissen hervorgehoben.

Historisch betrachtet wurde das individuell vorhandene Wissen zunächst über einfache Vermittlungsformen, wie z.B. Lernen durch Anschauung weitergegeben.

Damit ist die Vernetzung von individuellem Wissen zu kollektivem Wissen benannt.

Unter der Voraussetzung und Anwendung eines anerkannten Regelsystems wird das kollektive Wissen zur Grundlage gemeinschaftlichen Handelns.

Individuelles Wissen muss also nicht nur weitergegeben bzw. vernetzt werden. Es muss auch organisiert bzw., gemanagt werden, damit daraus zielgerichtetes, erfolgreiches, gemeinschaftliches Handeln wird.

Diese scheinbar einfachen und verkürzt vorgetragenen **Erkenntnisse** haben für die Frage nach dem Umgang mit Wissen hohe, praktische Bedeutung:

Wissensmanagement kann entsprechend als das Management von Personen, Informationen, Prozessen Zeit und sonstigen Rahmenbedingungen, unter dem Aspekt des Wissens begriffen werden.

Zunächst ist dabei beim **Individuum** anzusetzen, in dem Mitarbeiter bzw. Beschäftigte hinsichtlich ihrer Kompetenzen und ihrer Lernfähigkeit zu fördern sind.

Die zweite Aufgabe besteht in der Vernetzung und dem Austausch von Wissen, d.h. in der Herstellung und der Entwicklung von kollektivem Wissen.

Die dritte Aufgabe bildet die Entwicklung einer kommunikativen, technischen Infrastruktur, welche die zielgerichtete, gemeinschaftliche Anwendung von individuellem und kollektivem Wissen aktiv unterstützt.

Nach diesen eher grundsätzlichen Überlegungen möchte ich mich im Folgenden damit beschäftigen, welche **Anforderungen** sich daraus hinsichtlich notwendiger kollektiver Vereinbarungen ergeben.

Anforderungen an kollektive Vereinbarungen

Dabei greife ich zum Teil zurück auf die Ergebnisse eines Workshops, den die Hans Böckler Stiftung vor zwei Jahren durchgeführt hat (Workshop „Wissensmanagement, Luxus oder lästige Notwendigkeit?“, Hattingen, 12.7.01):

1. Kollektive Vereinbarungen müssen dazu beitragen, **lernförderliche Arbeitsorganisationen** zu realisieren.
Dazu sind Lern- und Kommunikationszeiten, Lerninfrastrukturen, Lernangebote und die Unterstützung des Lernens im Prozess zu definieren und entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren. Ziel ist die Definition der Rahmenbedingungen einer „lernenden Organisation“.
2. Die Beschäftigten müssen die Möglichkeit haben sich vorausgreifend und im laufenden Prozess zu qualifizieren. Dazu ist den Betroffenen das Recht auf Qualifizierung einzuräumen. Das Recht auf Qualifizierung und die entsprechenden materiellen Standards, wie z.B. Freistellungsansprüche und Kostentragung, sind auf tariflicher Grundlage zu vereinbaren.
3. Die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessensvertreter sind bereits in den frühen Phasen der Konzeptfindung für ein aktives Wissensmanagement einzubeziehen. Hierbei geht es darum, die positiven Aspekte der Gestaltung

im Interesse des Unternehmens und der Beschäftigten gemeinsam zu definieren und negative Wirkungen zu vermeiden.

4. Den Beschäftigten, den Betriebs- und Personalräten, sowie den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften ist der freie Zugang zum Intranet und E-Mail-System zu gewähren. Die Beschäftigten sollen freien Zugang zum Internet erhalten. Es darf keine elektronische Überwachung der Beschäftigten, z.B. durch die Erstellung von Nutzerprofilen geben.
5. Allen Beschäftigten sollen Zugangsmöglichkeiten zu wissensbasierten Systemen bereitgestellt werden, um ungleiche Zugangs- und Qualifizierungschancen zu vermeiden.
6. Für besondere Beschäftigtengruppen sind Lernangebote bereitzustellen, die ihnen eine Teilnahme am allgemeinen Qualifikationsprozess ermöglichen.
7. Alle Formen der Messung von individueller Wissensperformance bzw. Zielvereinbarungen über individuelle Wissensleistungen sollten ausgeschlossen werden, weil sie den Wissenstransfer behindern.
8. Es sind Regelungen erforderlich, welche die Beschäftigten vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen schützen, wie sie durch die Arbeitszeitflexibilisierung im Zuge der zunehmenden elektronischen Kommunikation entstehen können.
9. Es muss sichergestellt sein, dass alle Maßnahmen die Gleichstellung von Frauen und Männern fördern und bisherige Ungleichgewichte beseitigen.

Erfahrungen mit kollektiven Vereinbarungen;

Welche Erfahrungen liegen nun aber bisher auf diesem Gebiet vor?

Nach unserem heutigen Rechtsverständnis sind unter kollektiven Vereinbarungen entweder Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen oder Tarifverträge zu verstehen.

Während sich die erste Vertragsform auf den Betrieb bzw. auf mehrere Betriebe eines Unternehmens bezieht, erfasst der Tarifvertrag in der Regel eine Branche, in der Unternehmen konkurrieren.

Es sei denn, es handelt sich um einen Haus- oder Firmentarifvertrag. Diese Tarifform hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen.

Dabei wäre bezüglich unseres Themas nicht unwichtig zu klären was, wo geregelt werden kann bzw. wo geregelt wurde.

Ich möchte darauf jedoch hier nicht weiter eingehen, weil dies eine längere und differenzierte Betrachtung erfordert.

Nur soviel:

Wir haben in der Bundesrepublik ganz unterschiedliche Regelungstraditionen, von Branche zu Branche, von Bereich zu Bereich.

So wird in den großen Firmentarifverträgen wie bei VW, der Post oder der Deutschen Telekom Vieles in Tarifvereinbarungen geregelt, was im klassischen Flächentarifbereich wie z.B. im Bank- und Versicherungsgewerbe in Betriebsvereinbarungen geregelt ist.

Für die Beantwortung der Frage, was beim Thema Wissensmanagement betrieblich bzw. tariflich geregelt werden kann, müssen wir uns daher jeweils die Regelungstradition genau anschauen.

Die materiellen Grundstandards, z.B. für die berufliche Qualifikation sind jedoch notwendigerweise tariflich abzusichern, damit erworbene Qualifikationen zumindest innerhalb einer Branche anerkannt werden können.

In Branchen mit Klein- bzw. Mittelbetrieben ist ebenfalls eine tarifliche Regelung erforderlich, z.B. ergänzt um die Einrichtung einer gemeinsamen Weiterbildungsagentur, wie von der IG-Metall in Baden-Württemberg vereinbart.

Wenn wir uns Heute die Regelungslandschaft in Bezug auf Qualifizierungsfragen anschauen ist festzustellen, dass es inzwischen doch einige tarifliche Regelungen gibt, allerdings sind Betriebsvereinbarungen häufiger anzutreffen, was vor allem in größeren Betrieben der Fall ist (WSI, Informationen zur Tarifpolitik, Nr. 42, 8/2000).

Ursächlich für die vorhandenen Defizite ist der Widerstand der Arbeitgeberseite z.B. gegen Qualifizierungstarifverträge und die nach wie vor unzureichenden Mitbestimmungsrechte auf der betrieblichen Ebene.

Hier hat sich mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes Einiges geändert, das von den Betriebsräten genutzt werden sollte.

Die Angriffe auf das Tarifvertragssystem insgesamt und eine immer noch überwiegend konservative Unternehmenskultur erschweren Fortschritte und allgemein verträgliche Lösungen.

Einfluss auf den jeweiligen Umgang mit Wissen ist daher nur über zähe Verhandlungsprozesse erreichbar und umsetzbar.

Und machen wir uns nichts vor:

Auch bei unseren Kolleginnen und Kollegen wird die tarifliche Sicherung des 13.Monatsgehaltes im Zweifelsfall höher eingestuft, als eine Vereinbarung zum Wissensmanagement.

Andererseits nimmt sowohl die Bereitschaft der Betriebs- bzw. Personalräte und auch die der Gewerkschaften zu, diese wichtigen Fragen zu diskutieren und zu regeln. So hat die IG-BCE den Abschluss eines Weiterbildungstarifvertrages zum zentralen Tarifthema in diesem Jahr erhoben.

In ver.di arbeiten wir derzeit an der Entwicklung von tarifpolitischen Grundsätzen zur beruflichen Weiterbildung. Ich bin optimistisch, dass sie noch in diesem Jahr in Kraft treten können. Es ist ebenfalls geplant, der Regelung von Weiterbildungsfragen einen zentralen Stellenwert einzuräumen.

Auf der betrieblichen Ebene existieren viele Betriebsvereinbarungen, die Teilaspekte von Wissensmanagement abdecken. Dies gilt vor allem für die kommunikative, technische Infrastruktur und häufig auch die betrieblichen Weiterbildungsfragen. Die erreichten Standards sind jedoch sehr unterschiedlich. So werden z.B. selten Rechtsansprüche für die Beschäftigten erreicht.

In einigen Unternehmen liegen jedoch auch schon tarifvertragliche Vereinbarungen nicht nur zu Weiterbildung, sondern auch zu **Bildschirmarbeitsplätzen** vor, so z.B. bei der **Deutschen Telekom AG**.

Auf beide Verträge möchte ich etwas näher eingehen.:

Am 12. September 2001 konnten die langwierigen Verhandlungen von ver.di mit der Deutschen Telekom über einen **Bildschirm-Tarifvertrag** erfolgreich abgeschlossen werden.

Mit Abschluss dieses Tarifvertrages wurde das Ziel verfolgt, verbindliche Regelungen zur Vermeidung von Unfällen und der arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdung zu schaffen, die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zu schützen und Einfluss zu nehmen auf die Arbeitsgestaltung.

In dem Tarifvertrag werden verbindliche Festlegungen zur Ausstattung und Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen, zur Arbeitsgestaltung einschl. der Arbeitsunterbrechungen getroffen.

Außerdem gibt es Regelungen zur Verhaltens- und Leistungskontrolle, zur Qualifizierung und zum Datenschutz bzw. dem der Persönlichkeitsrechte.

Da gibt es Regelungen zur Arbeitsgestaltung und zum Ziel einer direkten und arbeitsbezogenen Kommunikationsmöglichkeit und dem sozialen Kontakt zwischen den Arbeitnehmern.

Es wird zum Beispiel konkret von der baulichen Schaffung von Kommunikationsinseln gesprochen und wenn die Formulierungen für diese Regelungen auch noch die Arbeitnehmerinnen mit einschließen, so ist das ein gutes Beispiel der Gestaltung und Beeinflussung der Wissensorganisation durch Tarifverträge.

Es sind in diesem Tarifvertrag auch weitere, wichtige Regeln enthalten, selbst wenn sie nur mittelbar erwähnt werden. Ich meine z.B. die Passagen zur Arbeitsunterbrechung. Dort heißt es:

“Erfordert die Arbeitsaufgabe ablauforganisatorisch arbeitstäglich eine Tätigkeit von mindestens zwei zusammenhängenden Stunden, muss für jede geleistete Arbeitsstunde Gelegenheit zu einer Bildschirmpause in Form einer achtminütigen Arbeitsunterbrechung und einer zweiminütigen Blockfreistellung gegeben werden.”

Es gibt dann auch konkrete Regelungen, was mit diesen zu bündelnden Blockfreistellungen zu geschehen hat. Ebenfalls wird von Qualifizierungsmaßnahmen gesprochen und es werden z.B. Qualitätszirkel angesprochen.

Im **Weiterbildungstarifvertrag** mit der Deutschen Telekom AG wird unter Anwendung eines breiten Weiterbildungsbegriffes geregelt, dass z.B. 10% des jährlichen Gesamtbudgets für die berufliche Weiterbildung bereitgestellt wird.

Die Arbeitnehmer werden im erforderlichen Umfang und unter Fortzahlung der Vergütung von der Arbeit freigestellt bzw. erhalten einen entsprechenden Freizeitausgleich.

Das Weiterbildungsaufkommen wird in der personalwirtschaftlichen Planung berücksichtigt, um Leistungsverdichtung durch Weiterbildung zu verhindern.

Darüber hinaus werden Weiterbildungsausschüsse eingerichtet, die paritätisch besetzt sind und die in allen wichtigen betrieblichen Weiterbildungsfragen entscheidungsbefugt sind.

Die bisherigen Ergebnisse sind als außerordentlich gut zu bezeichnen.

In Verbindung mit dem Weiterbildungstarifvertrag hat die Deutsche Telekom mit ver.di ein hohes Regelungsniveau in den Fragen des Wissensmanagements erreicht.

Abschließende Anmerkungen:

Vor allem die Erfahrungen bei der Deutschen Telekom, aber auch die in einigen anderen Bereichen zeigen, dass bei der Wissensentwicklung und beim Wissensmanagement zum Nutzen des Unternehmens und der Arbeitnehmer noch viel erreicht werden kann.

Dazu ist es allerdings erforderlich, dass die Arbeitgeber erkennen welches Potenzial in einer kooperativen Regelung mit den Arbeitnehmervertretern liegt.

Wir als Gewerkschaften müssen unseren Mitgliedern und den Beschäftigten klar machen, dass wir es uns nicht leisten können in der Organisation und Entwicklung von Wissen abgehängt zu werden. Wissensentwicklung und Wissensmanagement sind entscheidende Zukunftsaufgaben, die auch über die individuelle Beschäftigungsfähigkeit entscheiden.

Es handelt sich dabei um ein tarifpolitisches Zukunftsthema ersten Ranges.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Gerold Haag