

Lothar Schröder / Michael Schwemmle:

Arbeit in der Informationsgesellschaft. Die verblässende Strahlkraft eines Leitbilds

Der nachfolgende Beitrag wird im November 2003 veröffentlicht in:

Dieter Klumpp, Herbert Kubicek, Alexander Roßnagel (Hg.)
next generation information society?

Notwendigkeit einer Neuorientierung
2003, 448 Seiten, gb., 36.00 EUR, ISBN 3-89376-106-3

erschienen im und zu bestellen beim Talheimer Verlag (www.talheimer.de),

mit Beiträgen von Gerhard Bosch, Alfred Büllsbach, Rafael Capurro, Wolfgang Coy, Nermin Fazlic, Jo Groebel, Thomas Hoeren, Bernd Holznagel, Christoph Hubig, Hans Kleinsteuber, Wolfgang Kleinwächter, Dieter Klumpp, Christian Koenig, Johannes Kollbeck, Helmut Krcmar, Herbert Kubicek, Paul Kühn, Claus Leggewie, Michael Leibbrandt, Klaus Lenk, Sascha Loetz, Ulrich Löwer, Heinz Mandl, Verena Metze-Mangold, Kathrin Möslein, Günter Müller, Rahild Neuburger, Andreas Neumann, Michael Ney, Horst Opaschowski, Andreas Pfitzmann, Arnold Picot, Franz-Josef Radermacher, Ralf Reichwald, Alexander Roßnagel, Heribert Schatz, Lothar Schröder, Michael Schwemmle, Thomas Simeon, Nico Stehr, Sandra Steinbrecher, Ulrike Stopka, Jörg Taus, Katrin Winkler, Petra Wolf, Axel Zerdick, Alf Zugenmaier.

„Was kommt nach der Informationsgesellschaft?“ Allein schon der Titel eines schmucken, im Jahr 2002 von der Bertelsmann-Stiftung herausgegebenen Sammelbandes¹ legt zweierlei Vermutungen nahe: Zum einen muss es eine real existierende gesellschaftliche Formation geben, die besagtes Label zu tragen verdient, zum anderen scheint diese jedoch bereits wieder ins Stadium ihrer Reife - wenn nicht gar Überreife - eingetreten und ein baldiges Ende absehbar zu sein. Treffen diese Einschätzungen zu? Leben wir wirklich in einer Informationsgesellschaft? Sind Abgesänge auf die so apostrophierte Epoche bereits gerechtfertigt oder doch deutlich verfrüht? Hat das Paradigma Informationsgesellschaft seine prägende Kraft vielleicht noch gar nicht zur Gänze entfaltet?

In der Rückschau muss diesem Konzept zweifellos ein phänomenaler politischer Erfolg attestiert werden. Die Zielformel „Informationsgesellschaft“ war nicht nur in höchstem Maße

¹ Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Was kommt nach der Informationsgesellschaft? 11 Antworten, Gütersloh 2002

konsensfähig - sie hatte in der Tat „weltweit keine Gegner“² -, sondern auch handlungsleitend für staatliche Institutionen, politische Organisationen und zivilgesellschaftliche Akteure auf dem ganzen Globus: Es gab kaum Regierungen, kaum Wirtschaftsverbände, kaum NGOs, die sich nicht in irgendeiner Form positiv auf die Informationsgesellschaft bezogen, einschlägige Gestaltungsforderungen erhoben und sich - in der Regel etwas zurückhaltender - an deren Umsetzung versucht hätten. Die Informationsgesellschaft war nicht ein, sie war das politische Leitbild der späten neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts.³

Mittlerweile jedoch scheint dessen Strahlkraft verblasst zu sein. Aus Regierungserklärungen, Beschlussdokumenten und Kongressprogrammen ist der Terminus fast gänzlich verschwunden - und ob der für 2003 und 2005 geplante zweigeteilte „World Summit on the Information Society“ ihn noch einmal nachhaltig wird beleben können, darf füglich bezweifelt werden. Sollte das daran liegen, dass die Agenda der „Informationsgesellschaftsgestalter“ abgearbeitet ist und sämtliche Probleme zur allseitigen Zufriedenheit gelöst oder schlicht nicht mehr wichtig sind? Allein schon der Blick auf die „digitale Spaltung“ und ihre Entwicklung im Weltmaßstab belehrt uns hier eines Besseren - oder vielmehr Schlechteren: Das Werk einer humanen und sozialen „Informationsgesellschaft für alle“⁴ ist mitnichten vollbracht. Der Popularitätsverfall der Vokabel kann folglich nichts damit zu tun haben, dass die Informationsgesellschaft im guten Sinne „erledigt“ wäre; er ist eher darin begründet, dass sie längst im schnöden Alltag angekommen ist, dass sie nicht mehr für eine vage, schöne, ferne Zukunft steht, sondern für die bekanntermaßen weniger erquicklichen „Mühen der Ebenen“ in der Gegenwart. Man hat sich an die Informationsgesellschaft schlicht gewöhnt - und ist deshalb dabei, sie zu vergessen.

Ein wenig mag der Niedergang des informationsgesellschaftlichen Paradigmas jedoch auch den Schwächen des Begriffs selbst geschuldet sein. So konnte dieser im Alltagsgebrauch nie seine arge technologische Schlagseite abstreifen: Viele, die „Informationsgesellschaft“ sagten, meinten damit im Anfangsstadium der Debatte eigentlich nur „Multimedia und Datenautobahn“, später dann „Internet“, genau genommen „viel Internet“. Und zumindest dieses Ziel darf mittlerweile für die Metropolen als in hohem Maße erreicht gelten, nimmt man die rasanten Diffusionsraten des Netzes zum Maßstab. Da neue Techniken nach Marshall McLuhan um so weniger wahrgenommen werden, je verbreiteter sie sind, kann nicht verwundern, dass diejenigen, die „Informationsgesellschaft“ mit hoher Internet-Penetration gleichsetzen, dieses Thema nunmehr für weitestgehend „abgehakt“ betrachten.

Verglichen mit einer solch verengten Sicht auf die komplexen sozioökonomischen Umbrüche mutet der Begriff der „Wissensgesellschaft“, der dem von der Informationsgesellschaft in puncto Popularität erkennbar den Rang abgelaufen hat, adäquater und auch sympathischer an, bringt dieser doch „den Menschen in Stellung gegen den eher technologisch dominierten

² Dieter Klumpp / Michael Schwemmler: Wettlauf Informationsgesellschaft. Regierungsprogramme im internationalen Überblick. Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2000

³ Dazu mag sicherlich auch die weitverbreitete Anfälligkeit für einen „semantischen Epochalismus“ beigetragen haben, „der einen historischen Zeitraum mit einer beherrschenden Vokabel definiert. ... Je häufiger ein solcher Begriff in der Diskussion aufscheint, desto plausibler erscheint er den Betroffenen als Erklärungsansatz. Er unterliegt einer diskursiven Beglaubigung.“ (Holger Rust: Am ehesten: Ideengesellschaft; in: Bertelsmann-Stiftung 2002 (siehe Fußnote 1), S. 45)

⁴ So der Titel des noch heute lesenswerten Berichts einer von der EU-Kommission eingesetzten „High Level Expert Group“ aus dem Jahr 1997: Eine europäische Informationsgesellschaft für alle. Abschlussbericht der Gruppe hochrangiger Experten, Luxemburg 1997

Ansatz der Informationsgesellschaft.“⁵ Ob er jedoch analytisch wesentlich ergiebiger ist, mag dahin stehen - wahrscheinlich bedarf es eines semantischen Ungetüms vom Schlage der „informationstechnologiebasierte(n) Wissensdienstleistungsgesellschaft mit industriellem Kern“⁶, um der buntscheckigen Realität auch nur annäherungsweise gerecht zu werden.

Hinzu kommt ein weiteres, was GewerkschafterInnen und andere „Traditionalisten“ stets am Begriff der Informationsgesellschaft - und nicht minder an dem der Wissensgesellschaft - zu bemäkeln hatten: Diese blenden systematisch aus, dass die so bezeichnete historische Formation „in eine kapitalistische Marktwirtschaft eingebettet bleibt“⁷ - ein Manko, auf das verschiedentlich mit dem Versuch präziserer terminologischer Konstruktionen wie denjenigen des „digitalen Kapitalismus“ (Peter Glotz), des „informationellen Kapitalismus“ (Manuel Castells), des „kognitiven Kapitalismus“ (Yann Moulier-Boutang) oder auch des „Knowledge Capitalism“ (Alan Burton-Jones) reagiert wurde. Keine dieser Begriffsbildungen hat jedoch auch nur annäherungsweise den Grad an Bekanntheit und Beliebtheit erreicht, den die Informationsgesellschaft aufzuweisen hatte - zumal in ihren besten Zeiten.

Informationsgesellschaft konkret: Informatisierung und Flexibilisierung der Arbeit

Doch genug nun der semantischen Fingerübungen. Gerade aus gewerkschaftlicher Perspektive soll es ja nicht primär darauf ankommen, die Welt verschieden zu interpretieren - sprich: mit mehr oder weniger adäquaten Begriffen zu belegen -, sondern sie zu verändern oder, ein wenig bescheidener, auf ihre Veränderung gestaltend Einfluss zu nehmen. Und an einschneidender und gestaltungsbedürftiger Veränderung war in der Sphäre, in der Gewerkschaften vornehmlich agieren, in den letzten Jahren nun wahrlich kein Mangel. Die Arbeitswelt unterlag und unterliegt einer tiefgreifenden Transformation, die vor allem durch die „informationstechnologische Revolution“⁸ ermöglicht und vorangetrieben wurde. Wenn „Informatisierung“ in einem engeren technischen Verständnis die verstärkte Nutzung von informations- und kommunikationstechnischen Geräten als Arbeitsmittel sowie deren zunehmende Einbindung in betriebliche und überbetriebliche Netze (Intranets, Internet) meint, dann können weite Teile der Arbeitswelt mittlerweile als fast durchgängig informatisiert gelten: Ende des Jahres 2001 benutzten deutlich mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in der EU bei ihrer Arbeit Computer und über 70 % davon hatten Zugang zum Netz.⁹

Legt man diese Daten zugrunde, so zeigt sich, dass Arbeit bereits heute zu einem sehr hohen Anteil „E-Work“ ist. Die entscheidende neue Qualität digital vernetzter Arbeit ist die erleichterte räumliche Disponibilität des Arbeitsplatzes, die tendenzielle Ortsunabhängigkeit

⁵ Klaus Burmeister / Andreas Neef / Beate Schulz-Montag: Crossover-Society; in: Bertelsmann-Stiftung 2002 (siehe Fußnote 1), S. 107

⁶ Rust 2002 (siehe Fußnote 3), S. 66

⁷ Friedhelm Hengsbach: Wissenskapitalismus; in: Urs Eigenmann u.a. (Hrsg.): „Suchet zuerst das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit“ - Kuno Füssel zu Ehren, Luzern 2001, S. 193

⁸ Manuel Castells: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1 der Trilogie „Das Informationszeitalter“, Opladen 2001, S. 31

⁹ Die Angaben entstammen dem EU-Bericht „eWork 2002. Status Report on New Ways to Work in the Knowledge Economy“, o.O. 2002, S. 11 f.

und potenzielle „Multilokalität“.¹⁰ In ihrer „E-Work“-Variante streift Arbeit die traditionellen, relativ starren Bindungen an feste Orte ab und kann prinzipiell „anyplace“ verrichtet werden. Wenn es einen charakteristischen „Ort“ gibt, an dem Arbeit - zumal informations- und wissensintensive Arbeit - heute und in Perspektive vornehmlich geleistet wird, so ist dies das Netz - genauer: das „Netzwerk-Unternehmen“ als „neue für die informationelle globale Ökonomie charakteristische Organisationsform“.¹¹

Ein zweiter Veränderungstrend, der - neben der Informatisierung und befördert durch diese - die Arbeitswelt gründlich umgepflügt hat, ist jener der Flexibilisierung. „Flexibilität“ ist in einem sehr allgemeinen Sinne zu einem bezeichnenden Merkmal des gegenwärtigen Stadiums kapitalistischer Entwicklung geworden, Flexibilisierung lässt sich verstehen als „ein Bündel von politischen und ökonomischen Prozessen, die in der Summe die Anpassung des Arbeitskräftepotenzials an die Bedürfnisse des Marktes verfolgen.“¹² Wie die Informatisierung ist auch die Flexibilisierung ein Trend, der kaum eine Teilsphäre von Ökonomie und Arbeitswelt ausspart. Er geht mit dem Vordringen „post-tayloristischer“ unternehmerischer Strategien einher, die auf eine effizientere Ausschöpfung von Humanressourcen durch Zurückdrängung regulativ fixierter Arrangements abzielen. Begünstigt werden diese dadurch, dass Beschäftigte Flexibilisierung nicht selten zu ihrem eigenen Anliegen machen, weil sie sich davon eine Erweiterung von Entscheidungsspielräumen und Autonomiezonen, eine Aufweichung starrer Hierarchien und die Abkehr von bürokratischen Kontrollstrukturen - kurz gesagt: mehr Freiheit bei der Arbeit - erwarten.

Flexibilisierung wirkt in mehreren Dimensionen der Arbeitsverhältnisse und -prozesse in aller Regel in Richtung einer Entstandardisierung herkömmlicher Schemata. Sie greift u.a. bei

- der Arbeitszeit, wo sich das traditionelle „nine-to-five“-Muster in eine Vielfalt von Modellen bis hin zur weitgehend unregulierten „Vertrauensarbeitszeit“ auflöst;
- dem Arbeitsort, wo die digitale Vernetzung räumliche Flexibilisierungspotenziale erschließt und eine erhöhte Mobilität von Arbeitsplätzen und Beschäftigten ermöglicht;
- der Entlohnung, die sich weniger an der Vergütung von Anwesenheitszeiten am Arbeitsplatz und stärker an der Honorierung von erbrachten Leistungen orientiert;
- den Erwerbsformen, wo das klassische Normalarbeitsverhältnis als dauerhafte, sozial abgesicherte, abhängige Vollzeitbeschäftigung wenn nicht erodiert, so doch an relativer Bedeutung einbüßt und vordem „atypische“ Varianten partieller und befristeter Beschäftigung, eher temporäre Auftragsbeziehungen, unterschiedliche Formen der Selbständigenarbeit mit der Folge diskontinuierlicher Erwerbsbiographien auf dem

¹⁰ Häufig wird die zeitliche Flexibilität digital vernetzter Arbeit in einem Atemzug mit deren räumlicher Disponibilität genannt. Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass die zeitliche „Verschiebbarkeit“ kein Definitionsmerkmal IuK-gestützter Arbeit per se ist, sondern eher abhängige Variable von deren räumlicher Dislozierbarkeit. Die erweiterten Gestaltungsspielräume von „E-Work“ auf der Zeitachse resultieren offenkundig primär aus der neuen Option der „Multilokalität“: Telearbeiter arbeiten z.B. deshalb außerhalb herkömmlicher Betriebszeiten, weil sie dies an einem anderen, ihren Interessen und Bedürfnissen zuträglicheren, zudem weniger kontrollierten Ort als der zentralen Betriebsstätte tun können.

¹¹ Manuel Castells 2001 (siehe Fußnote 8), S. 198

¹² Sven Kesselring / Gerlinde Vogl: Parapolitik oder reflexive Politik? Gewerkschaftliche Beratung von „Ich-AGs“; in: WSI-Mitteilungen 12/2002, S. 746

Vormarsch sind;

- der Unternehmens- und Arbeitsorganisation, bei der stark zentralisierte Modelle, vielschichtige Hierarchien, klar definierte Kompetenzfelder und rigide Kontrollmechanismen zugunsten von Team- und Projektarbeit, Netzwerkstrukturen, dezentralen Verantwortungsbereichen und eher diskursiven und ergebnisorientierten Steuerungsformen - z.B. durch Zielvereinbarungen - zurückgedrängt werden.

Im Zusammenspiel bewirken Informatisierung und Flexibilisierung eine „Entgrenzung“ von Arbeit, d.h. deren zunächst partielle und sukzessive Herauslösung aus traditionellen Raum- und Zeitbindungen und aus institutionellen und normativen Regulierungsarrangements, wie sie sich über Jahrzehnte herausgebildet hatten.¹³ Arbeit in der Informationsgesellschaft wird zunehmend zu solchermaßen „entgrenzter“ Arbeit - die Beschäftigten, aber auch die Gewerkschaften als ihre Interessenvertreter bewegen sich in der Arbeitswelt der Informationsgesellschaft auf unbekanntem und unsicherem Terrain.

Digital, vernetzt, flexibel: Telearbeit als gewerkschaftliche Gestaltungsaufgabe

An der Schnittstelle von Informatisierung und Flexibilisierung angesiedelt, gilt Telearbeit als „Prototyp der Arbeit in der Informationsgesellschaft“ und „Schaufenster auf den Arbeitsplatz der Zukunft“.¹⁴ Für die Gewerkschaften war die Gestaltung dieser Arbeitsform in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre allein schon deshalb von exemplarischer Bedeutung. Heutzutage ist Telearbeit längst kein exotisches Randphänomen der Arbeitswelt mehr, sondern „für die meisten Europäer Zug um Zug zu einer normalen Arbeitsform geworden, in der sie in irgendeiner Phase ihres Arbeitslebens tätig sind.“¹⁵ Im Jahr 2002 waren in den EU-Mitgliedsstaaten rund 13 % aller Erwerbstätigen in einer der unterschiedlichen Varianten von Telearbeit beschäftigt, drei Jahre zuvor belief sich der entsprechende Anteil noch auf 6 %. Und die Attraktivität dieser Arbeitsform ist anhaltend hoch: Im EU-Durchschnitt bekunden 66,5 % aller Erwerbstätigen ihr Interesse an Telearbeit als persönlicher Option.¹⁶

Die Auslöser des Telearbeitsbooms sind vielfältiger Natur und umfassen technische, ökonomische und unternehmensorganisatorische Entwicklungslinien ebenso wie politische Förderinitiativen und veränderte Präferenzen in der Interessenlage von ArbeitnehmerInnen, wie sie häufig mit dem eher unscharfen Begriff der „Individualisierung“ umschrieben werden. Offenbar ist es gelungen, die sowohl auf Seiten der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften wie auch in den Managementetagen lange Zeit vorhandenen Bedenken gegen eine Arbeitsform abzubauen, die den einen als „elektronische Einsiedelei“, den anderen als nicht oder nur unter Inkaufnahme erheblicher Flexibilitätseinbußen regulierbar galt. Diese

¹³ Vgl. zum Konzept der „Entgrenzung“ Nick Kratzer: Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin 2003

¹⁴ Andrea Baukowitz / Andreas Boes / Michael Schwemmler: Veränderungstendenzen der Arbeit im Übergang zur Informationsgesellschaft - Befunde und Defizite der Forschung; in: Deutscher Bundestag (Hg.), Arbeitswelt in Bewegung: Trends, Herausforderungen, Perspektiven, Bonn 1998, S. 117; Orio Giarini / Patrick M. Liedtke: Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome, Hamburg 1998, S. 168

¹⁵ European Commission: Status Report on European Telework - New Methods of Work 1999, Brüssel 1999, S.

3

¹⁶ Daten nach empirica: Benchmarking Work, Employment and Skills in the Information Society in Europe and the US (SIBIS - Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), Bonn 2003

Frontstellung ist längst überwunden. Die ehemals lähmenden Vorbehalte gegen die Telearbeit haben vor allem deshalb an Gewicht verloren, weil es sich seit Mitte der 90er Jahre im Praxistest gezeigt hat, dass diese Arbeitsform trotz ihrer spezifischen und - in regulatorischer Perspektive - „sperrigen“ Eigenschaften auf der Basis kollektivvertraglicher Regelungen, im Konsens zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften und zum Nutzen von Unternehmen und Beschäftigten sozial und wirtschaftlich tragfähig gestaltet werden kann.

Am Ausgangspunkt dieses Lernprozesses stand vor allem der im Oktober 1995 zwischen der Deutschen Postgewerkschaft (DPG) und der Deutschen Telekom AG (DTAG) abgeschlossene Projektarbeitsvertrag „zur Begleitung der Erprobung von alternierender Teleheimarbeit bei der DTAG“, der im Oktober 1998 in den Regeltarifvertrag „über Telearbeit bei der DTAG / der T-Mobil“ übergeleitet wurde. Dieser seinerzeit pionierhafte Tarifvertrag kann mittlerweile als Meilenstein in der Geschichte der Telearbeit in Deutschland gelten. Dass die zwischenzeitlich in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) aufgegangene DPG 1995 die Initiative zur tarifvertraglichen Gestaltung von Telearbeit ergriff, war keineswegs selbstverständlich, hatten die Gewerkschaften diese Arbeitsform doch noch in den 80er Jahren rundweg abgelehnt. Die allmähliche Korrektur dieses Kurses gründete auf der sich ausbreitenden Erkenntnis, dass Telearbeit bei vielen Beschäftigten auf wachsendes Interesse stieß und Gewerkschaften schlecht beraten gewesen wären, sich darüber ignorant hinwegzusetzen.

Im Kern geht es bei der Regulierung von Telearbeit darum, eine neue Balance zwischen Flexibilität und Sicherheit zu finden. Nicht nur ArbeitnehmerInnen können von den Flexibilisierungspotentialen dieser Arbeitsform profitieren, sondern auch Unternehmen haben gute Chancen, mithilfe von Telearbeit ihre Flexibilität - im Sinne einer verbesserten Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Kundenbedürfnisse - zu steigern und Prozesse zu optimieren. Und genauso liegt es nicht nur im Interesse von Beschäftigten, trotz Telearbeit weiterhin auf die Sicherheiten ihres Arbeitsverhältnisses bauen zu können. Auch ein modernes Management benötigt beim Umstieg auf die Telearbeit Planungssicherheit und langfristig stabile Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ArbeitnehmerInnen, weil diese Arbeitsform nur in einem Klima der Verlässlichkeit gedeihen und allein auf einer solchen Grundlage das unabdingbare „Vertrauenskapital“ zwischen TelearbeiterInnen und ihren Vorgesetzte entstehen und wachsen kann.

Jene Balance zwischen Flexibilität und Sicherheit - zwischenzeitlich „flexicurity“ genannt - hat die DPG bei ihrer Tarifvertragsinitiative von 1995 im Auge gehabt. Diese orientierte sich an folgenden Prinzipien, die heute mehr denn je Gültigkeit beanspruchen können und in weiten Teilen auch in ein EU-Rahmenabkommen über Telearbeit Eingang gefunden haben, welches im Juli 2002 von den Spitzenorganisationen der europäischen Sozialpartner unterzeichnet wurde:

- **Freiwilligkeit der Teilnahme, Rückkehrrecht, Benachteiligungsverbot**
Die Beschäftigung als TelearbeiterIn basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, mit dem ein jederzeitiges Rückkehrrecht auf einen betrieblichen Arbeitsplatz korrespondiert. Niemand darf folglich zur Telearbeit gezwungen werden und niemandem ist für den Fall, dass sich seine in die Telearbeit gesetzten Hoffnungen nicht erfüllen sollten, der Weg zurück in eine „normale“ Arbeitsform verbaut. Überdies enthält der Tarifvertrag eine Klausel, wonach die betroffenen ArbeitnehmerInnen wegen der Teilnahme an der Telearbeit „beim beruflichen Fortkommen nicht benachteiligt werden“ dürfen. Ebenso gilt

im übrigen, dass den Beschäftigten auch dann keine Nachteile entstehen dürfen, wenn sie einen vom Arbeitgeber vorgeschlagenen Wechsel in die Telearbeit ablehnen.

- **Sicherheit im Arbeitnehmerstatus**

Alle TelearbeiterInnen verbleiben in ihrem bisherigen Beschäftigungsstatus. Angesichts keineswegs unbegründeter Befürchtungen, dass Telearbeit zu einem bevorzugten Terrain prekärer Beschäftigung werden und ArbeitnehmerInnen über diese Arbeitsform in diverse Varianten abhängiger Selbständigkeit abgedrängt werden könnten, war und ist die tarifvertragliche Fixierung des Arbeitnehmerstatus von herausragender Bedeutung. Bestehende arbeits-, sozial- und tarifrechtliche Bestimmungen bleiben somit auch im Falle der Telearbeit erhalten.

- **Alternierende Arbeitsform mit zeitlicher Flexibilität**

Ein gravierendes Risiko der Telearbeit, die drohende Abkopplung der Betroffenen vom betrieblichen Sozialgeschehen und deren Isolation am häuslichen Arbeitsplatz, entschärft der Telekom-Tarifvertrag durch die ausschließliche Festlegung auf alternierende Formen, bei denen die Arbeitszeit teilweise zuhause, teilweise im Betrieb zugebracht wird. Um allen Beteiligten „vor Ort“ möglichst große Gestaltungsspielräume zu belassen, verzichtet der Tarifvertrag aber auf die Vorgabe von Mindestanwesenheitszeiten im Betrieb. Allerdings enthält er die Maßgabe, dass „der Anteil der auf die betriebliche Arbeitsstätte entfallenden Arbeitszeit so zu gestalten ist, dass der soziale Kontakt zum Betrieb aufrecht erhalten bleibt.“

- **Spezifische Schutzbestimmungen**

Damit ergonomische Standards auch im „home office“ kein Fremdwort bleiben, stellt der Tarifvertrag bestimmte Anforderungen an die häusliche Arbeitsstätte, die z.B. nicht in einem Keller oder in der Garage eingerichtet werden darf. Arbeitgeber und Betriebsrat haben das Recht, die Eignung des Teleheimarbeitsplatzes in einer Begehung zu überprüfen, die natürlich vorher mit dem Beschäftigten abzustimmen ist. Die für die häusliche Telearbeit erforderlichen Arbeitsmittel werden den Beschäftigten kostenlos vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt. TelearbeiterInnen können auf eigenen Wunsch auch privates Mobiliar verwenden, sofern dieses den Arbeitsschutzbestimmungen entspricht.

Die bisherigen Erfahrungen mit der kollektivvertraglichen Gestaltung von Telearbeit auf Basis dieser Prinzipien sind per saldo als sehr positiv zu bewerten. Zwischenzeitlich gelten der Telearbeitstarifvertrag und die darauf basierende Realisierungskonzeption bei der DTAG weithin als Referenzmodell für die Implementierung dieser Arbeitsform in einem großen Konzern mit seinen besonderen Gegebenheiten, das ähnliche Regelungen - meist in Form von Betriebsvereinbarungen - in anderen Unternehmen stark beeinflusst hat. Die entscheidende „Botschaft“, die von diesem bis heute geglückten Experiment ausgeht, ist, dass Telearbeit reguliert werden kann - und zwar in einer Weise, die die Flexibilisierungspotentiale dieser Arbeitsform nicht verschüttet, sondern sie mit den legitimen Sicherheitsbedürfnissen aller Beteiligten zu verbinden und auszuschöpfen vermag. Entgegen landläufiger Vorurteile zeigt dieses Beispiel auch, dass Gewerkschaften moderne und flexible Arbeitsformen keineswegs blockieren, sondern zu deren wichtigsten Promotoren zählen, wenn diese für die Beschäftigten Vorteile bieten und nicht als Hebel für die Aushöhlung von Schutzstandards missbraucht werden.

In einer Zwischenbilanz lässt sich festhalten, dass die Gewerkschaften bei der Gestaltung von Telearbeit im speziellen und von „E-Work“ im allgemeinen „gut unterwegs“ sind, wenngleich natürlich noch längst nicht alle Probleme digital vernetzter und flexibler Arbeit zur Zufriedenheit gelöst sind - man denke exemplarisch nur an die spezifischen Herausforderungen, die sich mit mobiler Arbeit verbinden, an das sich ausbreitende „Arbeiten ohne Ende“ oder auch an das Thema „Onlinerechte für Onlinebeschäftigte“, dem sich ver.di im Rahmen einer groß angelegten Kampagne (www.onlinerechte-fuer-beschaeftigte.de) angenommen hat. Nur: In puncto öffentlicher Wahrnehmung gilt für die Telearbeit - ein „Aufreger“ noch in den einschlägigen Debatten der 90er Jahre - im Kleinen, was für die Informationsgesellschaft im Großen gilt: Sie breitet sich aus, sie zeitigt ihren Nutzen, man hat sich an sie gewöhnt und macht kein großes Aufhebens mehr darum.

Wissensmanagement: The next big thing?

Mit ihren Beiträgen zur Gestaltung der Informationsgesellschaft und der Arbeitsform Telearbeit haben die Gewerkschaften in Deutschland eine Spielmacherrolle übernommen. Aber aus dem Fußballsport wissen wir: Ein erfolgreicher Fußballspieler läuft nicht immer dort hin, wo sich die Meute gerade um das runde Leder balgt. Er muss vorausschauend erahnen, wohin der Ball fliegen wird, um rechtzeitig am richtigen Ort zu stehen. Das Prinzip gilt auch für die Gestaltung von Arbeitswelt und Gesellschaft. Wichtig ist es, schon heute dort präsent zu sein, wo morgen die Entscheidungen fallen. Die Neuorientierung gewerkschaftlicher Gestaltungskonzepte für die Informationsgesellschaft muss also weitergehen. Neue Themen müssen auf die Tagesordnung.

Da in der Informations- und Wissensgesellschaft die Effektivierung von Informationsflüssen und Wissensprozessen ähnlich einschneidende Wirkung auf die Beschäftigten haben dürfte wie die Rationalisierung manueller Arbeitsabläufe im „Industrialismus“, hat die Gewerkschaft ver.di das Thema Wissensmanagement auf die politische Tagesordnung gesetzt. Ziel von ver.di ist es, eine bisher stark technisch determinierte Diskussion um ganzheitliche arbeitnehmerorientierte Gestaltungsansätze zu bereichern. Weil Wissen menschlich ist, sollen die Bedürfnisse der arbeitenden Menschen bei der Ausgestaltung von Wissensmanagementkonzepten stärker berücksichtigt werden. Das Thema ist im Kommen: „Acht von zehn Topmanagern wollen Wissensmanagement in den nächsten drei Jahren einführen.“¹⁷ Die entsprechenden Konzepte zielen darauf, Wissensziele zu definieren, Transparenz über vorhandenes Wissen zu schaffen, den zielgerichteten Erwerb von Wissen zu forcieren, die Entwicklung von Wissensressourcen voranzutreiben, die richtige Verteilung von vorhandenem Wissen und Informationen zu organisieren, die Verankerung von Wissen in einem Betrieb zu organisieren, die MitarbeiterInnen zur Wissensnutzung zu motivieren und das vorhandene Wissen bewertbar zu machen.

Wer Wissensmanagement ernst nimmt, der darf bei diesen Bemühungen die Beschäftigten nicht als bloße Kostenfaktoren betrachten, wie dies im deutschen Bilanzierungswesen die Norm ist. Wissen kann nur in Köpfen entstehen und nur von motivierten, aktiven Individuen in Handlungen überführt werden. Engagierte ArbeitnehmerInnen sind deshalb das A und O

¹⁷ Olaf Katenkamp: Quo vadis Wissensmanagement?; in: Journal Arbeit Herbst 2002, S. 18

des Wissensmanagements. Für Knowledge-Worker Anlass genug, selbstbewusst ihren Wert zu reklamieren.

In der Französischen Revolution wurde der Begriff „Geistiges Eigentum“ in der Gesetzgebung verankert. Warum soll die „Informationsrevolution“ nicht dazu führen, dass Arbeitnehmer den Wert ihres Wissens und das Recht des geistigen Eigentums erneut auf die politische Tagesordnung setzen? Angenommen: Die bisherigen Verteilungsverhältnisse in unserer Wirtschaft hätten sich nach dem Wert der jeweiligen Beiträge von Kapital und Arbeit zur Wertschöpfung gerichtet. Dann müssten mit der wachsenden Dominanz von Wissensarbeit gewaltige Umverteilungsprozesse in Gang kommen. Zu einer solchen Überlegung ermuntert das sonst gewiss nicht als aufwieglerisch verschriene „Handelsblatt“, wenn es feststellt, dass neue Leistungskennzahlen benötigt werden und Personal nicht mehr als Aufwendung, sondern als Vermögen kalkuliert werden muss. Die Begründung leuchtet ein: „In der Wissensökonomie kalkulieren Unternehmen vor allem mit immateriellen Werten: Mit Beziehungen, Know-how und geistigem Eigentum.“¹⁸

Wirtschaftsausschüsse und Aufsichtsräte haben sich dieser eigentlichen Werte wissenszentrierter Unternehmen noch kaum angenommen. Dabei hätten sie gute Chancen, ihre Argumentationskraft mit einem Kennziffernmodell auszubauen, das die Wissensträger stärker betrachtet als die finanzwirtschaftlichen Größen. Bei sich rasant verändernden Märkten und einer wachsenden Abhängigkeit von Informationen und Wissen ist eine niedrige Fluktuationsrate, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, die Jahre der Betriebserfahrung, gesundheits- und lernförderliche Arbeitsbedingungen und Motivation der MitarbeiterInnen für den Unternehmenserfolg ausschlaggebender als der Wert von Liegenschaften. Dies drückt sich aber kaum in herkömmlichen Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung aus. Hier ist ein Umdenken erforderlich, denn nunmehr ist - salopp formuliert - „das wesentliche Produktionsmittel ... klein, grau und wiegt etwa 1,3 Kilogramm. Es ist das menschliche Gehirn.“¹⁹

Protagonisten des Wissensmanagements haben sich der Aufgabe verschrieben, dieses wesentliche Produktionsmittel zu binden, zu bewerten und zu Höchstleistungen zu bewegen. Gehirnlafzeiten werden verlängert, wo bisher Sachzwänge bemüht wurden, um Maschinenlaufzeiten auszudehnen. Die kapitalistische Wirtschaft steht vor einem Dilemma: „Die individuelle Kombination von Ausbildung, Erfahrung und Wissen kann nicht in das Eigentum eines anderen übergehen.“²⁰ Sie kann jedoch in der Lohn- wie in der Auftragsarbeit durch wirtschaftliche Dominanz abhängig, durch hohe Arbeitslosigkeit gefügig und durch eine große Anzahl gleicher „Skills“ entbehrlich gemacht werden. Wissensmanagement nimmt sich dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten an und will sie ebenso wie Informationsflüsse in Unternehmen effektiv einsetzen. Leider allzu oft nur mit technischen Mitteln. Man fühlt sich an die schwer techniklastigen Debatten um „Multimedia“ erinnert, mit denen die Diskussion um die Informationsgesellschaft einstmals begann und von der sie sich nie so ganz erholt hat.

¹⁸ Roderik Hömann: Schlüssel zu den Genen des Unternehmens, in: Handelsblatt vom 31.08.2001

¹⁹ Jonas Ridderstrale / Kjell A. Nordström: Funky Business – Wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen, München 2000, S. 17

²⁰ Uwe Jean Heuser: Tausend Welten – Die Auflösung der Gesellschaft im digitalen Zeitalter, Berlin 1996, S. 22

Sicher kommt Wissensmanagement ohne IT-Systeme nicht aus. Der Versuch, in Großunternehmen Wissensmanagement ohne Informationsverarbeitung zu verwirklichen, käme der Absicht gleich, sich bei der Verkehrsplanung in Deutschland nur der Feldwege zu bedienen. Wer aber im anderen Extrem Wissensmanagement nur als Einführungsprozess hochgezüchteter technischer Systeme begreift und nicht plant, die Unternehmenskulturen und Kommunikationsprozesse neu zu gestalten, handelt wie ein Verkehrsplaner, der jedem potenziellen Straßennutzer einen Porsche vor die Tür stellt und dann für die Straßenplanung keine Ressourcen mehr übrig hat. Die Wahrheit liegt in der Mitte und in der Abstimmung der unterschiedlichen Einflussgrößen aufeinander. Wissensmanagement ist nur als integrierte Verhaltenssteuerung erfolgreich. Dazu müssen zersplitterte Verantwortlichkeiten zusammengeführt und IT-, Personal- und Organisationsabteilungen dazu gebracht werden, mit Geschäftsleitung und Betriebsrat an einem Strang zu ziehen. Wissensmanagement muss als ein sich wechselseitig bedingender Prozess der Gestaltung von Organisation, „Humanressourcen“ und IT verstanden werden. Dafür treten zumindest die gewerkschaftlichen Protagonisten in der Wissensmanagementdebatte ein.

Für den Alltag der gewerkschaftlichen Gestaltungsarbeit wurden für eine ver.di-Konferenz zum Thema Wissensmanagement (www.wissen-ist-was-wert.de) einige handlungsleitende Erkenntnisse und Maximen formuliert:

- Information ist nicht Wissen. Es ist zu unterscheiden zwischen Daten, Informationen und Wissen, das letztlich in den Köpfen gebildet wird. Wissen ist menschlich!
- Wissen gewinnt erst durch Handlung seinen Wert. Kluge Menschen, die ihr Wissen für sich behalten, werden ebenso wenig Wertschöpfungs- wie Sozialprozesse im positiven Sinne beeinflussen.
- Wissensmanagement ist Kontextsteuerung. Es muss darauf zielen, gute organisatorische Bedingungen und eine hilfreiche technische Infrastruktur mit der Motivation der Beschäftigten zu verbinden.
- Wissen hat drei Aggregatzustände: einen gasförmigen, einen flüssigen und einen festen. Der gasförmige ist die flüchtige Form, bei der Wissen nur in den Köpfen vorhanden ist. Im flüssigen Aggregatzustand wird Wissen als Informationen auf Kommunikationswegen ausgetauscht. Im festen sind Informationen in Form von Daten in Datenbanken oder Printmedien abgelegt und überlieferbar gemacht. Unternehmerisches Handeln zielt darauf, möglichst viel Wissen aus dem gasförmigen über den flüssigen in den festen Aggregatzustand zu übersetzen, um sich von den Wissensträgern unabhängig zu machen.
- Auch geistiges Eigentum verpflichtet. Es darf nicht vordringliches gewerkschaftliches Ziel sein, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Unternehmen dabei zu helfen, ihr Wissen für sich zu behalten. Eine Gesellschaft und ein Betrieb lebt und entwickelt sich im Austausch, auch Chancen entwickeln sich mit dem Austausch.
- Kollektiver Amnesie ist durch Vorsorge zu begegnen. Verbreitete Unternehmensstrategien sind darauf ausgerichtet, kollektive Amnesie zu fördern. Zum Stichwort „Wissensmanagement“ fallen betrieblichen Entscheidungsträgern viel zu häufig die Gefahren von Datenverlusten durch Viren und Systemabstürze ein. Viel zu wenig wird auf die Wirkung dessen geachtet, was durch die Auflösung eingespielter Teams, durch

Outsourcing von Funktionsbereichen, die Frühpensionierung von Beschäftigten und durch innere Kündigung entsteht. Personalabbau macht Unternehmen dumm!

Die nächsten gewerkschaftlichen Gestaltungsinitiativen zur Informationsgesellschaft sind in der Innovations- und Technologiepolitik von ver.di dem Thema Wissensmanagement gewidmet. Es gilt, bei Wissenszielen mitzureden, technisch-organisatorische Systeme zu gestalten, für informationelle Verteilungs- und Zugangsgerechtigkeit zu werben, Persönlichkeitsrechte zu schützen, Qualifizierungs- und Karrierechancen auszubauen und lernförderliche Arbeitsbedingungen zu verwirklichen. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei der Strukturierungsmacht über das Wissen zu schenken sein. Die Gefahren der Medienkonzentration und der Wert freiheitlicher Presse sind traditionell und zu Recht wichtige gesellschaftliche und politische Diskussionsthemen - die Frage aber, wer in den Betrieben welche Informationen zu welchen Zwecken vorstrukturiert, ist dagegen noch längst nicht im Alltag angekommen. Die Gewerkschaften haben die eminente ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung des Wissens und des lebenslangen Lernens aufgegriffen und sind dabei, ihre Gestaltungskonzepte daran auszurichten. Leitmotiv kann dabei das Motto einer ver.di-Konferenz sein: Leben ist lernen und Wissen schafft Macht!

Autoren:

Lothar Schröder, geb. 1959, Leiter des Bereichs Innovations- und Technologiepolitik beim Bundesvorstand der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (www.verdi.de), stv. Vorsitzender des Aufsichtsrats der T Systems CDS GmbH

Michael Schwemmler M.A., geb. 1955, Geschäftsführer der Input Consulting GmbH (www.input-consulting.com), Vorstandsmitglied des Vereins „Digitale Brücke e.V.“ (www.digitalebruecke.org)