

Wissensmanagement – Bedeutung für Gesellschaft und Betrieb

Jeder, der einmal für Prüfungen hat büffeln müssen, ist sich der Bedeutung seines persönlichen Wissensmanagements bewusst geworden. Wie aber steht es mit dem gesellschaftlichen Wissensmanagement? Und mit dem Wissensmanagement als Zukunftsfaktor einer sich globalisierenden Informationswirtschaft?

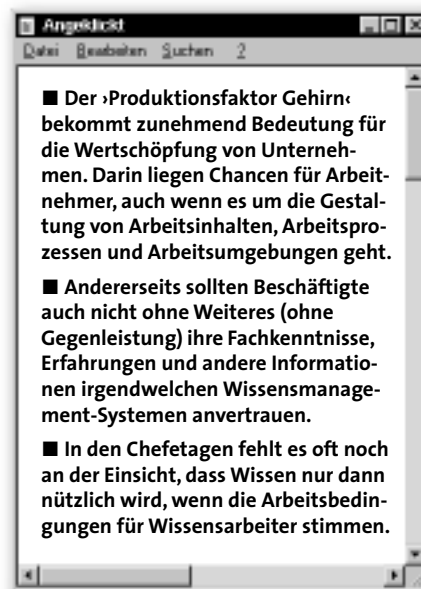
Hier schon einmal ein paar Antworten ...

EINE FÜLLE VON technischen und betrieblichen Indizien lässt uns erkennen, dass auch die deutschen Unternehmen Wissensmanagement zunehmend zum Thema machen. Und verwunderlich ist es ja auch nicht, dass die Unternehmensleitungen an der Schwelle zur Informationsgesellschaft ihren produktivsten Faktor in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen: das Wissen ihrer Akteure.

Die Aufgabe ist anspruchsvoll, denn es geht darum, Wissensziele zu definieren, vorhandenes Wissen durch- und überschaubar zu machen, den zielgerichteten Erwerb von Wissen zu forcieren, die Entwicklung von Wissensressourcen voranzutreiben, die richtige Verteilung der vorhandenen Informationen und des Wissens zu organisieren, die Verankerung von Wissen in einem Betrieb zu sichern und letztlich die Beschäftigten zur Wissensnutzung zu motivieren und vorhandenes Wissen bewertbar zu machen.

Die Konzepte, die sich mit dem Management von Wissen beschäftigen, sind

entsprechend vielfältig wie – leider – oft technikzentriert. Es ist wie so oft: Wissensmanagement bietet Chancen und Risiken für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und muss deshalb gestaltet werden. Um aber arbeitnehmerorientierte Gestaltungsinitiativen zu formulieren, sind Kenntnisse von ›Treibern‹ und ›Stoppnern‹ der Entwicklung notwendig – und darum soll es hier gehen ...



Zunächst: Wer Wissensmanagement ernst nimmt, darf die Beschäftigten eines Betriebs nicht (mehr) als bloße Kostenfaktoren betrachten, wie dies im deutschen Bilanzierungswesen verbreitet ist. Wissen kann nur in Köpfen entstehen und nur von motivierten, aktiven Individuen in Handlungen überführt werden. Engagierte Belegschaften sind deshalb das A und O des Wissensmanagements. Und damit steigen die Chancen des arbeitenden Menschen, vom Kostenfaktor zum ›Wertschöpfungsgeber‹ befördert zu werden. Was sich aber nicht nur in Unternehmensphilosophien, Leitlinien und Sonntagsreden niederschlagen darf, wenn es ernst gemeint sein soll, sondern Konsequenzen haben muss für die künftige Gestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitsprozessen, Arbeitsumgebungen.

Noch aber ist es ein langer Weg, bis die theoretischen Erkenntnisse der Wissensmanagement-Modelle in den betrieblichen Alltag überführt sind und bis aus einer Chance ein verbreiteter Nutzen geworden ist.

**»Wissen ist
Macht!«**

RICHTIG IST DIES in jedem Fall: »Wissen ist Macht!« Deswegen bringt die Abhängigkeit von den »Wissensträgern« betriebliche Hierarchien unter Veränderungsdruck. Dies erfahren an der Schwelle zur Informationsgesellschaft gerade jene besonders schmerzlich, die in den Betrieben ihr Wirken auf der Verwaltung von Informations-Hierarchien aufgebaut haben – die also Wissen zum persönlichen Machterhalt (miss-)brauchen.

Aber immerhin: Es ist schon die Rede von mehr Offenheit, Vertrauen, Kommunikation und von der Einbeziehung der »Wissensarbeiter« in die betrieblichen Gestaltungsprozesse. Und: Der Veränderungsdruck wird wachsen, spätestens wenn über das betriebliche Vorschlagswesen hinaus die abhängig Beschäftigten die Frage des geistigen Eigentums neu stellen.

In der französischen Revolution wurde der Begriff »geistiges Eigentum« in der nationalen Gesetzgebung verankert.

Warum soll die »Informations-Revolution« nicht dazu führen, dass wir den Wert unseres Wissens und das Recht auf unser geistiges Eigentum erneut auf die politische Tagesordnung setzen? Unternehmen haben dies längst getan – Selbstständige auch.

Bei den Arbeitnehmern hingegen scheint die Motivation, Vergleichbares für sich zu fordern, noch nicht so ausgeprägt zu sein. Dabei gibt es bereits Länder, in denen Beschäftigte, die zum ständigen Personal einer Firma gehören, in einem komplizierten Beziehungsgeflecht zumindest einige Rechte auf ihr geistiges Eigentum bekommen haben....¹

1... Vergl. UNI-Weltkongress: **Neue Arbeitnehmer, neue Rechte**, Seite 15

Zu Recht! Denn welchen Wert hätten wissenszentrierte Unternehmen ohne »Wissensarbeiter«?

Da ermutigt, wenn selbst das gewiss nicht als proletarisch verschriene »Handelsblatt« feststellt, dass neue Leistungskennzahlen benötigt werden und Perso-



nal nicht mehr als »Aufwendung«, sondern als »Vermögen« kalkuliert werden müsse. Die Begründung leuchtet ein: »In der Wissensökonomie kalkulieren Unternehmen vor allem mit immateriellen Werten: mit Beziehungen, Knowhow und geistigem Eigentum.«...²

Im Vergleich dazu haben sich Betriebsräte, Wirtschaftsausschüsse und Aufsichtsräte den speziellen Fragen wissenszentrierter Unternehmen oft noch nicht zugewandt. Dabei bieten sich durchaus Chancen, beispielsweise arbeitnehmerorientierte Kennziffernmodelle zu entwickeln, durch die die »Wissensträger« stärker ins Visier genommen werden als bei der Verwendung der üblichen finanzwirtschaftlichen Größen. Bei den schnell sich verändernden Märkten und einer wachsenden Abhängigkeit von Informationen ist

eine niedrige Fluktuationsrate bei qualifizierten Beschäftigten und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ganz sicher ausschlaggebender für die wirtschaftliche Zukunft eines Unternehmens als der Wert von Liegenschaften.

Für die Summe der Betriebserfahrung, für gesundheits- und lernförderliche Arbeitsbedingungen und die Motivation von Beschäftigten gilt das gleiche – dies drückt sich aber in herkömmlichen Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung kaum aus. Deshalb ist Umdenken erforderlich.

Welche Bedeutung es hat, Wissen und Erfahrungen im Unternehmen zu halten, zumindest dies dürften mit der Verbreitung von Wissensmanagement-Konzepten hoffentlich auch jene Manager begreifen, die es bisher als Erfolg gefeiert haben, angesichts von Krisen umgehend und undifferenziert Personal abzubauen.

**»Wo Licht ist,
ist auch Schatten!«**

DIE RISIKEN DES Wissensmanagements müssen gewerkschaftliche Interessenvertretungen genau so herausfordern wie die Chancen. Risiken entstehen insbesondere dort, wo die Interessen der »Wissensträger« vernachlässigt werden.

Wer allzu vertrauensselig seine sämtlichen Kenntnisse, Fertigkeiten, beruflichen Hintergründe, Neigungen, Leidenschaften und Karriereziele irgendwelchen innerbetrieblichen »Gelben Seiten« anvertraut hat und dann erleben muss, dass plötzlich aus der Ferne und nur nach Datenlage über seinen Berufsweg entschieden wurde, der wird sich der Risiken schnell bewusst, die durch die Zentrierung von »Skill-Datenbanken« (skill = Kenntnis, Fähigkeit) entstehen können.

2... Handelsblatt, 31. 8. 2001: **»Schlüssel zu den Genen des Unternehmens«** von Roderik Hömann

Lassen sich Beschäftigte aber auf die ›freiwillige‹ Eingabe persönlicher Daten nicht ein, geraten sie sehr schnell unter Vermarktungszwänge. Wer in den ›Gelben Seiten‹ eines Unternehmens nicht auftaucht, kann auch nicht ›eingekauft‹ (sprich: weiterbeschäftigt) werden. Ein mehr oder weniger sanfter Zwang, sich persönlich zu offenbaren um Chancen

Die kapitalistische Wirtschaft steht damit vor einem Problem: »Die individuelle Kombination von Ausbildung, Erfahrung und Wissen kann nicht in das Eigentum eines anderen übergehen.«³ Sie kann jedoch in der Lohn- ebenso wie in der Auftragsarbeit durch wirtschaftliche Macht in Abhängigkeit gebracht, durch hohe Arbeitslosigkeit gefügig und

ins Detail der individuellen Verantwortung zuzuordnen.

Angesichts der Risiken mag sich manche Arbeitnehmervertretung gerne damit trösten, dass die Debatte um Wissensmanagement vielleicht ebenso schnell wieder an Bedeutung verlieren könnte, wie sie an Bedeutung gewonnen hat. Rasch wechselnde Management-›philosophien‹ hat man in den letzten Jahre schließlich zur Genüge kennen gelernt. Ob ›lean‹-Konzepte, ›business reengineering‹-Mechanismen, ›management by objectives‹-Prinzipien oder ›balanced scorecard‹-Funktionsweisen – deutsche Betriebs- und Personalräte mussten sich an viel Neues gewöhnen. Skepsis gegenüber einer neu auftauchenden Management-Technik ist also durchaus angebracht, auch wenn sich diese ›Wissensmanagement‹ (= knowledge management) nennt.

Allerdings: Es spricht vieles dafür, dass Wissensmanagement noch weiter an Bedeutung gewinnt und diese auch dauerhaft behalten wird. Denn die ›Treiberfaktoren‹, die das Management der Ressource ›Wissen‹ immer bedeutsamer machen, sind zahlreich ...

Deutsche Unternehmen hungern nach mehr Wissen, ertrinken aber in einer Fülle von Informationen. Die Möglichkeiten der Informationstechnik (IT), die Leidenschaft Daten zu sammeln und die Zunahme der Arbeit mit Informationen haben eine Vielzahl gewaltiger Datenbanken in deutschen Unternehmen entstehen lassen. Und weil dieser Informationszuwachs die Entstehung von wirklichem Wissen oft mehr hindert als fördert, wird der Ruf nach unterstützenden technischen Systemen immer lauter.

»Ich weiß, dass ich nichts weiß!«

AN DIESES PHILOSOPHISCHE Bekenntnis lehnt sich Siemens-Chef Heinrich von Pierer heute an, wenn er seufzend feststellt: »Wenn Siemens nur wüsste, was

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

In dem Maß, indem ›Skills‹ transparent werden und Informationen darüber weltweit verfügbar sind, können Personalentscheidungen immer häufiger in weit entfernten Zentralen getroffen werden.

zu erhalten, steht dem Interesse am Schutz personenbezogener Daten entgegen.

Produktionsfaktor Gehirn

DABEI HAT DIE erhöhte Aufmerksamkeit und der Bedeutungszuwachs, den sich Beschäftigte von der Aufnahme in derartige Systeme versprechen mögen, durchaus Grenzen. Der Vorteil, den sich ein Wissensarbeiter von einer glänzenden innerbetrieblichen Selbstdarstellung versprechen mag, ist nämlich schnell dahin, wenn die Märkte für Wissensarbeiter erst unternehmensübergreifend zur Verfügung stehen und damit globale Unterbietungswettbewerbe möglich werden.

Jedenfalls: Der wesentliche Produktionsfaktor der Zukunft ist klein, grau und wiegt etwa 1,3 Kilo, wird ständig herumgetragen und ist kein Computer, sondern das menschliche Gehirn.

Unternehmensführungen haben sich deshalb der Aufgabe verschrieben, dieses wesentlichste Produktionsmittel zu binden, zu bewerten und zu Höchstleistungen zu bewegen. ›Gehirnlaufzeiten‹ werden verlängert, wo bisher Sachzwänge bemüht wurden, um Maschinenlaufzeiten auszudehnen.

durch Erzeugung einer großen Anzahl gleichwertiger ›Skills‹ potenziell entbehrlich gemacht werden.

In herkömmlichen Betrieben werden soziale und berufliche Entscheidungen aus einer mehr oder weniger ausgeprägten menschlichen Nähe heraus getroffen. Nicht zuletzt deswegen ist der Betrieb das entscheidende Handlungsfeld der deutschen Gewerkschaften. In dem Maße, in dem die ›Skills‹ der Wissensträger transparent werden und Informationen darüber standardisiert (also in weltweiten Datenbanken) verfügbar sind, verstärken sich die Möglichkeiten, personelle Entscheidungsprozesse von den unmittelbar Betroffenen zu entkoppeln. In Unternehmenszentralen kann weitab von den Niederlassungen entschieden werden, wer wo gebraucht wird und wer nicht mehr.

Wenn dann im Rahmen von Wissensmanagement-Konzepten der Druck auf das Individuum verstärkt wird, für die Fortentwicklung seiner persönlichen ›Skills‹ (und damit für seine ›Wettbewerbsfähigkeit‹) gefälligst selbst zu sorgen, nimmt die bereits vorhandene Arbeitshetze durch Lerndruck noch weiter zu.

Und schließlich kann Diskriminierung an die Stelle von Förderung treten, wenn Wissensmanagement-Systeme darauf ausgerichtet werden, die Leistung und das Verhalten des Einzelnen minutiös zu kontrollieren, eine Negativ-Auswahl zu praktizieren und Geschäftsprozesse bis

Siemens weiß.« Die Aussage macht zugleich die Ohnmacht vor der Unübersichtlichkeit und das Verlangen nach strukturierten Konzepten deutlich.

In einer 1999 durchgeführten Infratest-Umfrage im Auftrag der Deutschen Bank brachten 97 Prozent der befragten Unternehmen zum Ausdruck, dass sie Wissensmanagement für »sehr wichtig« halten – aber nur 42 Prozent bewerten den Wissenstransfer im eigenen Unternehmen als »gut«.

Auf die Frage, welche Erwartungen sie an eine bessere Nutzung des Wissens in ihrem Unternehmen knüpfen, briningefragte Manager in einer Untersuchung der Beratungsfirma KPMG mindestens fünf markante »Treiberfaktoren« zum Ausdruck:

- Wissensteilung zu verbessern (91 %);
- Wissen verfügbar zu machen (88 %);
- Informationssuchzeiten zu verkürzen (86 %);
- Wissensverluste zu verringern (81 %);
- Transparenz zu erhöhen (74 %) ...⁴.

Keine Frage: Mit der Zunahme der Leistungsfähigkeit moderner Informations- und Kommunikationstechnik (IT) werden sich die Möglichkeiten des Wissensmanagements erweitern. Und nicht zuletzt die IT-Abteilungen werden

dafür sorgen, dass von den Möglichkeiten auch Gebrauch gemacht wird. Die zitierte KPMG-Studie macht heute bereits deutlich, dass 28 Prozent der Koordinationsaktivitäten im Wissensmanagement von den IT-Abteilungen geleistet, aber nur 27 Prozent von den Geschäftsführungen koordiniert werden.

Der vorherrschende Kosten- und Effizienzdruck ebenso wie die alltäglichen offensichtlichen Unzulänglichkeiten in den betrieblichen Informationsflüssen erweisen sich als weitere Treiberfaktoren für Wissensmanagement-Konzepte. Die Erwartung ist hoch, zusätzliche Effektivität zu erschließen. Die Hälfte der deutschen Unternehmen, die sich des Themas annehmen, haben Kosten, Zeiteinsparungen und Produktivitätsverbesserungen im Auge. ...⁵

Wozu es führt, wenn die Wissensträger knapp werden, hat der Mangel an Fachkräften in der IT-Branche gezeigt. Wider besseren Wissens wurde der Entwicklung in diesem Bereich in den letzten Jahren zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Absolventen der Informatik-Studiengänge gingen zurück, Ausbildungszahlen wurden reduziert. Wirtschaftliche Entwicklung wird durch einen Mangel an Wissensträgern gehemmt – eine Knappheit, die sich nach Feststellungen der UNI weiter ausdeh-

nen wird. ...⁶ Und überall dort, wo in deutschen Unternehmen »Skills« einer bestimmten Ausprägung fehlen, wird der Ruf nach Wissensmanagement-Konzepten lauter werden – nicht nur bei IT-Fachkräften.

Wissensträger sind allerdings erst dann bereit, ihr Wissen weiterzugeben und zu teilen, wenn die betrieblichen Kulturen stimmen und der Einzelne auch einen Gegenwert erhält. Neben Fragen der Entlohnung und der Arbeitsbedingungen sind dafür aber gerade jene Faktoren wichtig, die Zufriedenheit aus der Arbeit selbst mit sich bringen. Fehlen diese Faktoren, treten Hindernisse fürs Wissensmanagement auf und »Treiber« werden zu »Stoppfern«.

Dazu braucht es keine besondere Begründung: Unternehmen, in denen Herrschaftswissen kultiviert und jene

4... Knowledge Management im Kontext von eBusiness, KPMG Consulting AG 2001, Seite 15

5... Quelle: Peter Heisig, Report Wissensmanagement / Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen

6... Gewerkschaftliche Organisation in einer sich wandelnden Wirtschaft; 1. UNI-Weltkongress, Seite 4

Trends & Hintergründe

belohnt wurden, die Wissen vorenthalten, werden sich schwer tun, offene Konzepte eines Wissensmanagements zu entwickeln. Aber nicht nur dort gibt es ›die Angst der Experten vor dem Machtverlust. Diese zeigt sich beispielsweise auch dort, wo Verkäufer im Außendienst mit Hilfe eines Vertriebsinformationssystems ihr Wissen über die Kunden mit der Zentrale teilen sollen. Wissen über Kunden ist ihre persönliche Erfolgsgarantie, die sie zum Erreichen von Zielen und Prämien brauchen. Warum also sollten sie diese Ressource aus der Hand geben?

In vielen deutschen Unternehmen herrschen zudem ein Alltagsdruck und eine Arbeitshetze, die wenig Platz für Neues lassen. Nicht verwunderlich, dass die oben zitierte KPMG-Studie fehlende zeitliche Ressourcen und mangelnde Bereitschaft, eigenes Wissen abzugeben, als Hauptproblem bei der Einführung von Wissensmanagement-Systemen identifiziert...⁷

Ohne IT-Systeme kein Wissensmanagement

DIE DEUTSCHE TELEKOM ist in den letzten Jahren ständig umorganisiert worden. Über 60 000 Arbeitsplätze wurden abgebaut. Heute fehlt für ein Wissensmanagement eine wichtige Grundlage – die Erfahrung von Wissensträgern. Selbst das beste technische System kann nicht darüber hinweg helfen, dass Personalabbau und Flexibilisierung jene Ressource angreift, sie knapp und unübersichtlich macht, die für erfolgreiches Wissensmanagement zwingend gebraucht wird – die Köpfe der Menschen.

Dabei kommt Wissensmanagement ohne die 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. Und wer umgekehrt Wissensmanagement nur als Einführungsprozess hochgezüchteter technischer

Systeme begreift und nicht plant, die Unternehmenskulturen und Kommunikationsprozesse neu zu gestalten, wird genauso wenig erfolgreich sein wie ein Verkehrsplaner, der jedem potenziellen Straßennutzer einen Porsche vor die Tür stellt und dann die Straßenplanung offen lässt.

Die Wahrheit liegt – wie meistens – in der Mitte und in der Abstimmung der unterschiedlichen Einflussgrößen aufeinander.

Die Verbreitung von Wissensmanagement-Konzepten stockt, wenn die Tatsache vernachlässigt wird, dass Wissensmanagement die Steuerung der *Bedingungen* für die Wissensbildung bedeutet.

Wissen kann nun einmal nicht *direkt* gesteuert werden; lediglich die Gestaltung des Umfeldes und der Voraussetzungen für eine Wissensbewertung, -nutzung und -bewahrung, für Wissenserwerb, -verteilung, -entwicklung, -transparenz und für die Entwicklung von Wissenszielen lässt sich steuern. Wissensmanagement bedeutet also immer auch Verhaltenssteuerung. Dazu müssen zersplitterte Verantwortlichkeiten zusammengeführt und IT-Personal und IT-Organisationsabteilungen dazu gebracht werden, mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat an einem Strang zu ziehen.

Siegfried Roth vom Vorstand der IG Metall stellt fest, dass 40 bis 60 Prozent aller Wissensmanagement-Projekte scheitern, weil man sie ausschließlich als IT-Lösungen ansieht. In diesem Fall werden nämlich zuerst die IT-Werkzeuge eingeführt und erst ganz am Ende die Wissensträger einbezogen. Wissensmanagement muss aber als ein sich wechselseitig bedingender Prozess der Gestaltung von Organisation, ›Human Resources‹ und Informationstechnik verstanden werden – jedes isolierte Vorgehen muss scheitern...⁸

Auch wenn bei verblendeter Technik-Euphorie der Datenschutz und die Persönlichkeitsrechte der Betroffenen vernachlässigt werden, entstehen weitere ›Stopper‹ für ein Wissensmanagement.

Und die Daten-Sammelwut nimmt schon jetzt bisweilen groteske Ausmaße an, ohne dass in den Unternehmen hin-

terfragt würde: Welches Wissen wird eigentlich für die Erreichung der Unternehmensziele *gebraucht*? Wer kommt im Unternehmen mit welcher *anonymen* Information aus? Welche persönlichen Daten sind überhaupt *notwendig* und wie zu *schützen*? Allzu gern werden das Prinzip der ›Datenaskese‹, der Grundsatz der Zweckbestimmung und ein entsprechend eng geschnittenes Berechtigungskonzept auf irgendwelchen ›Wünsch-dir-was-Altären‹ geopfert. Auch dies macht Beschäftigte zurückhaltend, dem Wissensmanagement etwas abzugewinnen – zu Recht!

Wenn es dann auch noch an klar formulierten *Wissenszielen* fehlt, wirken Unternehmen ziellos und jeder Schritt zum Wissensmanagement wird beliebig. Was gebraucht wird, ist nicht jenes belanglose Faktenwissen, das in den gerade wieder aktuellen Quiz-Shows des deutschen Fernsehens mit Millionenbeträgen honoriert wird. Wissen muss dazu beitragen, Wissensdefizite abzubauen, Wissensziele zu erreichen und Wissensträger zur Weiterentwicklung zu motivieren – dann wird es wertvoll für Unternehmen und Beschäftigte.

Beispiel aus der Praxis

EIN GELUNGENES Beispiel für die zugleich mitarbeiter- wie auch zielorientierte Einführung einer ›Skill‹-Datenbank liefert eine Verabredung eines Konzernbetriebsrats mit einem Telekommunikations-Unternehmen über die Pilotphase eines entsprechenden Systems. In der Verabredung heißt es:

»Am Ende der Pilotierung der IV-Anwendung [IV = Informationsverarbeitung]

- haben wir neue Erfahrungen zur Optimierung für eine zukunftsorientierte Personal-, Qualifizierungs- und Personaleinsatzplanung im Konzern;

7... KPMG-Studie, Seite 17

8... Siegfried Roth, Vorstand der IG Metall, 2001, Vortrag zum Thema ›Wissensmanagement‹, Hattingen 12. 7. 2001

- haben wir ein praktikables Verfahren, in dem das informationelle Selbstbestimmungsrecht der Beschäftigten nachweisbar gewahrt wird;
- haben wir ein transparentes Verfahren, in dem nur die unverzichtbaren, personenbezogenen Daten von Beschäftigten erhoben werden;
- haben wir Beziehungen und Auswirkungen zu anderen im Konzern vorhandenen personalwirtschaftlichen Systemen analysiert;
- haben wir Mechanismen der Information und Diskussion zu den Pilotierungserfahrungen im Konzern geschaffen;
- haben wir ein präzises Datenschutzkonzept, das durch ein externes Audit bestätigt und von der Fachwelt geschützt wird;
- haben wir alle Beteiligten durch Qualifizierungsmaßnahmen in die Lage versetzt, kompetent mit dem IT-Werkzeug umzugehen;
- haben wir eine Befragung aller Akteure zur Beurteilung der Funktionalität, der Arbeitszufriedenheit und -situation durchgeführt.«

Solche klaren Verabredungen über Zielvorgaben schaffen Vertrauen und machen Elemente des Wissensmanagements bewertbar und für Arbeitnehmer nachvollziehbar (siehe auch: ›Was ist eigentlich Projektmanagement?‹ in CF 11/01 ab Seite 8).

Personalabbau macht dumm!

FÜR DEN ALLTAG der Gestaltungsarbeit sollten neben dem bereits Genannten einige handlungsleitende Erkenntnisse verfolgt werden:

- Information ist nicht Wissen. Wir müssen unterscheiden zwischen Daten, Informationen und dem Wissen, das schließlich in den Köpfen gebildet wird.
- Wissen gewinnt erst durch Handlung seinen Wert. Kluge Menschen, die ihr Wissen für sich behalten, werden

auch keine Wertschöpfungs- wie Sozialprozesse in Gang setzen oder im positiven Sinne beeinflussen.

- Wissensmanagement ist ›Kontext-Steuerung‹. Es zielt darauf, organisatorische Bedingungen und technische Infrastruktur mit der Motivation der Beschäftigten zu so zu verbinden, dass diese ihr Wissen weiterzugeben, um es Organisationen anzuvertrauen.
- Wer Wissensmanagement-Systeme beeinflussen will, darf sich nicht allein um maschinelle Leistungs- oder Verhaltenskontrolle sorgen. Das Thema ist vielfältiger.
- Auch geistiges Eigentum verpflichtet. Es kann nicht vordringliches gewerkschaftliches Ziel sein, Beschäftigten 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. Wenn die Menschen nicht bereit durch Wissensaustausch voneinander zu lernen, würden wir heute noch auf den Bäumen sitzen.

In einem Bild können wir sagen, dass Wissen – so wie andere Stoffe auch – drei Aggregatzustände kennt: einen gasförmigen, einen flüssigen und einen festen. Die ›gasförmige‹ ist die flüchtige Form, bei der Wissen nur in den Köpfen vorhanden ist. In der ›flüssigen‹ Form hingegen wird das Wissen in Gestalt von Informationen auf Kommunikationswegen ausgetauscht. In der ›festen‹ Form sind Informationen in Gestalt von Daten in Datenbanken oder gedruckt niedergelegt und damit überlieferbar gemacht. Die Bemühungen der Unternehmen – so könnte man also sagen – zielen darauf, möglichst viel Wissen aus der ›gasförmigen‹ oder ›flüssigen‹ in die ›feste‹ Form zu übersetzen, um sich von den Wissensträgern unabhängig zu machen.

Verbreitete Unternehmensstrategien sind oft darauf ausgerichtet, ›kollektive Amnesie‹ (= Gedächtnisschwund) zu fördern. Soll heißen: Zum Stichwort ›Wissensmanagement‹ fällt betrieblichen Entscheidungsträgern viel zu häufig nur die Gefahr von Datenverlusten durch Viren und Systemabstürze ein.

Viel zu wenig hingegen wird auf die Wirkung dessen geachtet, was durch die Auflösung eingespielter Teams, durch das Ausgliedern von Funktionsbereichen, die Früh pensionierung älterer Arbeitnehmer und durch ›innere Kündigung‹, also durch Verzicht auf Wissensmanagement entsteht. Merke: Personalabbau macht dumm!

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass gewerkschaftliches Engagement zum Thema Wissensmanagement offensichtlich notwendig ist und lohnt. Zahlreiche Herausforderungen werden überhaupt nur mit gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Initiativen zu bewältigen sein. Dabei wird es darum gehen, technisch-organisatorische Systeme zu gestalten, und auch darum, einen gerechten Zugang und eine sinnvolle Verteilung von Informationen zu gewährleisten und Persönlichkeitsrechte zu schützen. Ebenfalls gilt es, Qualifizierungs- und Karriere-Chancen auszubauen und lernförderliche Arbeitsbedingungen zu verwirklichen. Vor allem anderen jedoch geht es darum, Überlegungen zum Wissensmanagement mit anderen gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Handlungsfeldern zu verknüpfen ...

Lothar Schröder ist Bereichsleiter Technologie- und Innovationspolitik beim ver.di-Bundesvorstand; lothar.schroeder@verdi.de

