

Wissensmanagement als Hofnarrentum... ...und wie der New Club of Paris dem entgegenarbeitet Von Günter Koch

Sind wir einmal ehrlich: Wissensmanagement hat in den meisten Unternehmen längst nicht den Stellenwert, den wir als Aktive und AktivistInnen uns wünschen. Um es noch desillusionierender zu sagen: Mit wenigen Ausnahmen haben die Unternehmen, die Wissensmanagement als wesentliche und eigenständige Aufgabe respektieren, zwar ihre meist intelligentesten und / oder weisesten MitarbeiterInnen für diesen Aufgabenbereich ernannt, letztlich ihnen aber doch eher die Rolle des anstoßgebenden Hofnarren als die des taffen Change Managers zugewiesen.

In der Tat gibt ein/e seröser Wissensmanager/in kaum das Versprechen ab, dass er/ sie Kosten und / oder MitarbeiterInnen einsparen und die Arbeitsproduktivität im herkömmlichen Sinne messbar steigern wolle. Gleichzeitig werden im Wissens- und Bildungsmanagement alle möglichen Handstände gemacht, um diese neue Disziplin zu legitimieren. So wird z.B. per Bildungscontrolling der Nachweis zu führen versucht, wie Investitionen in die (Weiter-)Bildung in Euro und Cent im Sinne eines RoI sich rechnen. Aber so wirklich überzeugt, dass Wissens- und Bildungsmanagement etwas bringt, sind die wenigsten Manager auf C-Level in Zeiten wie diesen wirklich. Geht es denen doch i.a.R. darum bzw. werden sie unter Druck gesetzt, kurzfristig nachzuweisen, dass man Verluste schnell minimieren kann und die primitive Formel ist in > 90% der Fälle immer die gleiche: MitarbeiterInnen abbauen. Und dabei trifft diese Verabschiedungstaktik die als solche deklarierten bis diffamierten „gescheiterten Nichtstuer“ wie die WissensmanagerInnen meistens als erste.

Obgleich ich selbst seit Jahren mit dem Thema Wissensbilanzierung mich anstrenge, durch harte ökonomische Belege über Erfolge solcher Instrumente wie eben der Wissensbilanz den Unternehmen differenziertere (personal- und) unternehmenspolitische Strategien nahe zu bringen, sehe ich bestenfalls zwei schwache Tendenzen als den marginalen Erfolg dieser Aufklärungsarbeit bis dato:

1. Mit klassischen Methoden wie Kurzarbeit, Vorruhestandsregelungen oder Verlagerungen in eine gebundene Selbständigkeit („Outsourcing“) versuchen die Unternehmen so lange als möglich sich die Wissens- und Könnenskapazitäten von MitarbeiterInnen zu erhalten. Weil nichts teurer ist, als langjährig aufgebautes und dann verlorenes Unternehmenswissen wieder zu restituieren.
2. Diejenigen Unternehmen, die (noch) kapitalkräftig genug sind und die über eine (Personal-)Strategie verfügen, nutzen die Gunst der Stunde und kaufen sich selektiv die besten Köpfe ein, so wie sie derzeit auch interessante, innovative und kaufbare Unternehmen zu Schnäppchenpreisen hinzuerwerben.

Beide Maßnahmen und die damit induzierten Entscheidungen sind für sich gesehen nicht besonders „intelligent“, lassen aber zumindest erkennen, wie im Rahmen der klassischen Betriebsökonomik Manager zu handeln veranlasst sind, wenn sie wenigstens die Optionen auf zukünftige Geschäftserfolge in Form der Sicherung des Humankapitals aufrecht zu erhalten gewillt sind.

Was beim Management von Köpfen und damit von Wissen fehlt, ist jedoch der konzeptionelle „Überbau“, den ich als die Essenz des ganzen Wissensmanagements erachte. Wenn es richtig ist, dass Daten die zugrundeliegenden Fakten sind, Information die Interpretation dieser Daten, d.h. Fakten, dann ist Wissen(smanagement) die Verknüpfung von Informationen zu einem gesamthaften, analytischen Bild. Aus einem solchen Bild abgeleitet ergeben sich die strategieinduzierenden, wettbewerbsentscheidenden Schlussfolgerungen und Handlungsanleitungen. Wissensmanagement ist eine Metadisziplin, die methodisch mehrere Disziplinen des Problemlösens zu einem neuen, transdisziplinären Prozess zusammenführt und damit

völlig neue Strategien ermöglicht. Z.B. plädiere ich seit langem dafür, dass in der strategischen Unternehmensführung neben den klassischen Zielgrößen auch die Größe „Zuwachs an Wissenskapital“ eine gleichbedeutende Rolle neben Umsatz, Ertrag etc. zugesprochen bekommt. An dieser Stelle ist allerdings noch die Wissenschaft gefordert, die besten Parameter zur Messung des Wissenskapitals zu erarbeiten.

Die zweite große Dimension, in der wir als Community investieren müssen, ist die Hebung unseres Anliegens auf ein Aufmerksamkeitsniveau, das deutlich über das der heutigen Wahrnehmung des Themas Wissen und Wissensökonomie hinausgeht. Um hier eine Analogie aus meinem direkten Umfeld zur Veranschaulichung heranzuziehen: In Österreich und vermutlich auch im Ausland unterstellt man, dass der Tourismus eine, wenn nicht die tragende Säule der heimischen Wirtschaft ist. Weit gefehlt: davor kommen die Industrie, das Dienstleistungsgewerbe und die IKT-Wirtschaft. Letztere schafft einen um mehr als doppelten, in Wien sogar über den sechsfachen Anteil an Wertschöpfung im Vergleich zum Tourismus. Zur Bedeutung der Wissensökonomie liegen mangels statistischer Erhebungsmethoden überhaupt keine Zahlen vor, d.h. sie befindet sich weder als Wirtschaftsfaktor und schon gar nicht in ihrer quantitativen Bedeutung im Bewusstsein sowohl politischer als auch wirtschaftlicher Entscheidungsträger.

Was lässt sich tun, um dieses Manko zu beheben? Aus eigener und jetzt schon jahrzehntelanger Erfahrung würde ich folgendes empfehlen:

1. Wissensökonomie und -ökonomik müssen sich als wissenschaftliche und gelehrte Disziplinen etablieren. Hier sind die Institutionen des Wissenschaftssystems, an erster Stelle Universitäten und Fachhochschulen, gefragt, entsprechende Lehrstühle und Institute einzurichten.
2. Die Community der Wissensökonomien und -manager muss alles daran setzen, dass die relevante Presse, also Tageszeitungen wie die FAZ oder das Handelsblatt oder Magazine wie z.B. manager magazin oder Havard Business Manager zu unseren Themen mindestens einmal pro Quartal berichten. (Selbst habe ich das bei der FAZ im Schnitt bisher nur alle drei Jahre geschafft).
3. Hohe Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik müssen sich als „Champions“ für das Thema gewinnen lassen. Solche Persönlichkeiten waren bisher z.B. der ehemalige Finanzstaatssekretär Rezzo Schlauch, der (verstorbene) SPD-Vordenker Peter Glotz, die Commerzbank-Chefs Martin Blessing und Nicholas Teller (ehemals), Helios Vorstandsvorsitzender Francesco De Meo oder der Ex-Chef von EnBW Utz Claassen, der sich heute nach wie vor für das Thema intensiv und exponiert engagiert, u.v.a.m. Allerdings sind viele dieser exponierten Persönlichkeiten nicht mehr in der ersten Linie sichtbar, d.h. wir müssen neue sichtbare Persönlichkeiten „aufbauen“.

Seit 2006 „lobbyiert“ der sog. New Club of Paris, der dem Club of Rome nachempfunden ist, sich aber auf das Thema „Entwicklung der Wissensgesellschaft“ konzentriert, als globale Interessensvertretung für das Thementripel „Wissensgesellschaft – Wissenspolitik – Wissensökonomie“. Neben den ebenfalls dem Club of Rome entlehnten Instrumenten und Methoden, wie z.B. wissenschaftliche Arbeiten und Berichte, hat der Club als sein Haupt„produkt“ die sog. Round-Table-Analysen geschaffen, die in Form von Länderberichten und -empfehlungen entwickelt und publiziert werden. Ziel ist es, einem daran interessierten Staat auf höchstem Niveau Hinweise über seine jeweiligen Möglichkeiten zur Meisterung der Transformation in die Wissensgesellschaft zu liefern.

Der erste und prototypische Beratungsfall wurde 2006 von Finnland „bestellt“ und zwar gemeinsam von Finnlands Ministerpräsident (Matti Vanhanen) und dem „Zukunftsausschuss“ des finnischen Parlaments. Die Tatsache, dass die Ergebnisse dieses Round Tables Eingang in das politische Programm Finnlands zu dessen Zukunftsbewältigung seit 2006 gefunden hatten, beflügelte als nächstes die königliche Stiftung von Marokko, zusammen mit einigen Ministern in deren Regierung 2007 ein ähnliches Projekt zu beginnen. Auch hierzu liegt ein empfehlender Bericht vor.

Österreichs Wissenschaftsminister hat 2009 einen Auftrag zu einer solchen Analyse gegeben, deren Durchführung in Form ebenfalls eines „Round Table“ unter den Auspizien und mit aktiver Beteiligung der Präsidentin des Österreichischen Parlaments durchgeführt wurde.

Round Table Projekte fanden bisher auf Niveaus von nationalen, politischen Spitzenorganisationen statt, können aber als Projektkonzept ebenso gut für Städte oder Regionen designt und umgesetzt werden. Es geht bei solchen Projekten gar nicht so sehr darum, mit (teurer) wissenschaftlicher Akribie und Vollständigkeit vorzugehen, als vielmehr, sehr pragmatisch, mit Entscheidungsträgern, Meinungsmachern und Einflussnehmern in einer Weise ins Gespräch zu kommen, dass solche „Machtinhaber und -träger“ ihren Teil dazu beitragen, dass Themen wie Wissenspolitik, Wissensökonomie oder Wissensmanagement auch ins gemeine öffentliche Bewusstsein dringen.

Unsere Community ist eingeladen, diese Möglichkeit der Bewusstseinsbildung aktiv zu nutzen und die Möglichkeiten des Konzeptes von Round Table-Veranstaltungen und ihren Konsequenzen breit bekannt zu machen. Erfahrungsgemäß resultieren aus Round Table-Projekten als nächstem Schritt zwangsläufig weitere wissenspolitische Initiativen und Umsetzungsprojekte. Wir wissen z.B., dass es in Deutschland schon Regionen wie den Großraum Frankfurt a.M. oder, eher ländlich, die Ortenau mit Offenburg als Regionalhauptstadt gibt, die konsekutiv mit praktischen Methoden wie z.B. mit einer regionalen Wissensbilanz die „hoch“ angesetzten strategischen Überlegungen, die in aller Regel aus einem vorausgehenden Round-Table-Projekt resultieren, in eine nächste Umsetzungsstufe überführen. Mit anderen Worten: Liebe KollegInnen WissensmanagerInnen, falls ihr euch für unser gemeinsames Anliegen einer breiten und nachhaltigen Emanzipierung unserer Disziplin engagieren wollt, adressiert die von euch erreichbaren politischen und wirtschaftlichen Führungspersönlichkeiten wie z.B. Bürgermeister, Minister und Unternehmenschefs und überzeugt diese, gemeinsam mit dem New Club of Paris mit einem Round-Table-Projekt die ersten Schritte einer viele tausend Schritte langen Reise einer Transformation in die Wissensgesellschaft und Wissensökonomie zu beginnen.

Autor:

Prof. DI Günter Koch
c/o. executery / The New Club of Paris
Mittelgasse 7
1060 Wien, Österreich

koch@executery.com