

Inhaltsverzeichnis

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die großzügige Unterstützung bei der Veröffentlichung dieses Tagungsbandes.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-8258-7034-0

© LIT VERLAG Münster 2004

Grever Str./Fresnostr. 2 48159 Münster

Tel. 0251-23 5091 Fax 0251-23 1972

e-Mail: lit@lit-verlag.de <http://www.lit-verlag.de>

EINFÜHRUNG	7
Gerd Peter	
„Forum Neue Politik der Arbeit“ - Eine Begründung	7
Dieter Scholz, Heiko Glawe, Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder Otto Wolf	
Spandauer Fragen – Zur Politik der Arbeit in einer neuen Zeit	13
I. GESELLSCHAFTLICHE ARBEIT IM ZUSAMMENHANG – VIER PERSPEKTIVEN	23
Johano Strasser	
Die Zukunft der Arbeit	25
Hildegard Maria Nickel	
Arbeit und Geschlecht: Problemaufriss	38
Adelheid Biesecker	
Arbeit und Ökologie - Thesen	46
Frieder Otto Wolf	
Gegenwärtige Fragen der Arbeitspolitik	60
II. STRATEGISCHE PROBLEME EINER NEUEN POLITIK DER ARBEIT	81
Heiko Glawe, Helmut Martens, Frieder Otto Wolf	
Vorstöße auf schwierigem Gelände.	
Einführung zur Dokumentation der Arbeitsgruppenbeiträge	83
AG 1: Wer kann wirksam gesellschaftspolitisch handeln?	
Welche Rollen können die Gewerkschaften übernehmen?	86
AG 2: Metamorphosen des Kapitalismus und EU-Politik	90
AG 3: Neue Potenziale auf der regionalen und lokalen Ebene?	92

formulierte, dass den gewaltig gewachsenen Potenzialen der Informations- und Datenproduktion ihre noch immer nach dem Muster des kapitalistischen Eigentumsprinzips gestrickte Organisationshülle so eng werden könnte, dass sie schließlich den Lebensnerv der ökonomischen Zirkulation abzuschneiden droht. Mit ihrer dagegen formulierten Idee des freien Zugangs zum Quellcode verhalf die Open-Source-Bewegung einem uralten Anliegen der Gewerkschaften zu neuer Popularität: der Vergesellschaftung der Produktionsmittel.

Damit verlieh Open-Source der Überwindung des kapitalistischen Eigentumsprinzips ein neues Symbol auf der Höhe der Zeit. Die Einsicht aber, dass mit den Effektivitätsgrenzen der alles beherrschenden Softwareprogramme auch die Organisation der gesamten Gesellschaft nach dem Open-Source-Prinzip schreit – diese Einsicht bedarf eines historischen Bewusstseins und einer politischen Tradition, die im Netz allein nicht zu finden sind. Hier ist die visionäre Kraft und die Gestaltungsmacht der Gewerkschaften gefragt. Heute mehr denn je.

Zu den Boomzeiten der New Economy wurde auch den traditionalistischen Kräften in den Gewerkschaften klar, dass sie gewaltige Anpassungsleistungen zu erbringen hatten, wollten sie noch eine Zukunft haben. Ihre industriegesellschaftlichen Traditionen, das weit verbreitete Denken in den Kategorien von Masse, Fabrik und Nation kollidierte immer vehementer mit einer gesellschaftlichen Realität, die vor allem von Individualität, Vernetzung und Globalität bestimmt wird. Die Gründung der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di im Jahr 2001 ist der wohl prägnanteste Ausdruck für den Bewusstseinswandel der Gewerkschaften. Zwar geht die gesellschaftsproduktive Tendenz eher in Richtung Verkleinerung, Spezialisierung und solidarische Vernetzung, aber sie bezeugt ihre Bereitschaft, sich auf die radikal veränderten Lebens- und Arbeitsbedingungen einer neuen Generation von Beschäftigten einzulassen – und sich dafür selbst zu verändern. Doch wie alle sprunghaften Entwicklungen, so birgt auch diese ihre Gefahren: etwa die, im Anpassungsprozess das Kind mit dem Bade auszuschütten, sich selbst und den eigenen Identitätskern unter dem gewaltigen Professionalisierungsdruck aus den Augen zu verlieren. Sich etwa mehr als Dienstleistungskonzern denn als Gewerkschaft zu begreifen und dem gewerkschaftlichen Kerngeschäft, der Vertretung und Durchsetzung der Interessen von Beschäftigten, der Emanzipation des einzelnen Individuums nicht den zentralen Stellenwert einzuräumen, den es verdient – im Interesse gewerkschaftlicher Zukunftsfähigkeit. Hier ist die Anpassungsfähigkeit und das Selbstbewusstsein der Gewerkschaften gefragt.

Ingolf Rascher, Uwe Wilkesmann

Wissensmanagement und Self-Governance: Brauchen wir neue Maßstäbe und Strukturen für humane Wissensarbeit?

Einführung

Der Diskurs über Wissensmanagement begründet sich in den Umbrüchen der Weltwirtschaft, in denen wissensbasierte Tätigkeiten zunehmen und neue Instrumente und Handlungsmaximen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in den Vordergrund gestellt wurden. Dabei wird der richtige Umgang mit der Ressource Wissen für viele Unternehmen zum zentralen Erfolgsfaktor.

Theoretiker der Informationsgesellschaft konstatieren die Zunahme von Wissensarbeit (u.a. Bell 1994). Die Generierung von Wissen in Wirtschaftsorganisationen gelingt dabei nur in neuen Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten bei hoher Lern- und Veränderungsbereitschaft. Die Möglichkeiten globaler Kommunikation verleihen der arbeitsteilig, ausdifferenzierten, globalisierten Industriegesellschaft einen weiteren Schub. Allerdings besteht die Gefahr, dass der Diskurs zum Wissensmanagement zu einem Technokratiediskurs verkommt. Die Besonderheiten der Wissensarbeit werden häufig weder im wissenschaftlichen Diskurs, noch in der betrieblichen Praxis wahrgenommen. Vielmehr wird Wissensarbeit als eine normale Arbeitsform oder als ein weiterer Produktionsfaktor gesehen, der traditionell gemanagt werden kann. Dazu lassen sich drei Thesen formulieren:

These 1: Wissensarbeit stellt neue Anforderungen an das Humankapital und an die Arbeitsstrukturen.

These 2: Die klassische Kritik am Arbeitsbegriff ist mittlerweile von der innerbetrieblichen Wissensarbeit eingeholt worden.

These 3: Wissensarbeit in den beiden zentralen Funktionen der Generierung von neuem Wissen und der Verteilung sowie Speicherung von neuem Wissen lässt sich nicht hierarchisch kontrollieren.

1. Bei der Wissensarbeit werden vom Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin völlig andere oder weitergehende Fähigkeiten und Kompetenzen erwartet, als in tayloristischen Produktionskonzepten. Allerdings wird von Seiten des Managements darauf mit neuen Formen der Kontrolle reagiert. Es wird versucht, die „Ressource Mitarbeiter“ zu ökonomisieren. Während jedoch die Instrumente zur Steuerung der klassischen Produktionsfaktoren (Arbeit, Boden, Kapital) immer weiter ausdifferenziert und verbessert wurden, befindet sich die Professionalisierung der Managementinstrumente im Bereich der Ressource Wissen erst am Anfang. Auch die leistungsfähigsten Informationssysteme machen das Wissenspotenzial einer Organisation nur bedingt verfügbar. Dabei ist der Begriff Wissensmanagement selbst schon ein fast nicht einlösbares Versprechen. Der Glaube der Unternehmensführung, dass man „alles schon irgendwie managen kann“, ist wohl eher als Wunsch zu sehen. Generierung von Wissen kann immer nur mit den MitarbeiterInnen und nie gegen sie funktionieren.

Vorrangiges Ziel dieser neuen Organisation von Arbeit ist die Förderung und Freisetzung zusätzlicher Arbeits- und Leistungspotentiale der Beschäftigten durch einen erweiterten Zugriff auf bisher kaum systematisch genutzte Potenziale von Arbeitskraft. Die Steuerung der MitarbeiterInnen in diesen Organisationsformen erfolgt nicht mehr über hierarchische Kontrolle, sondern vermehrt durch neue Steuerungsinstrumente der Leistungskontrolle, durch Kennzahlen und Vorgaben. Ob dadurch Wissen gemanagt werden kann, erscheint jedoch sehr fraglich.

2. Hannah Arendts (1981) Kritik am Arbeitsbegriff ist heute in der betrieblichen Wirklichkeit angekommen. Handeln scheint nicht mehr ausschließlich die Domäne des Politischen zu sein, sondern kann – unter bestimmten Voraussetzungen – auch bei der Wissensarbeit auftreten. Erwerbsarbeit ist nicht nur Mittel zur Einkommenssicherung, sondern immer auch tertiäre Sozialisation. Im klassischen Verständnis eines Unternehmens wird dem Organisationsmitglied nicht nur mit dem Arbeitsvertrag die Verpflichtung abgekauft zukünftig den Organisationszielen zu folgen, sondern diese Verpflichtung wird ständig durch Anreize und Kontrolle verstärkt und überprüft. In der Wissensarbeit funktioniert dieser Zusammenhang nicht mehr so einfach: Wissensarbeit ist nicht in extern kontrollierten, repressiven Strukturen möglich, sondern nur dann, wenn die Akteure einen großen

Handlungsspielraum besitzen, innerhalb dessen sie ihre Arbeit frei planen können (Wilkesmann/Rascher 2003a, 2003b). Wissen lässt sich im Unternehmen nur im Kontext von „self-governance“ erzeugen. Außerhalb des Unternehmens lässt es sich nicht handeln, da es kein marktfähiges Produkt ist. Bei einem normalen Sachgut kann der potenzielle Käufer alle Informationen über das Gut vor dem Vertragsabschluss bekommen. Auf dieser Grundlage vollzieht er die Kaufentscheidung. Entspricht das gekaufte Produkt nicht den erhaltenen Informationen, dann kann der Käufer es umtauschen. All dies funktioniert aber nicht beim Wissen. Der Käufer muss die „Katze im Sack“ kaufen. Wenn er nämlich schon ausreichend Informationen über das Wissensprodukt hätte, dann wäre er schon im Besitz des Wissens und bräuchte es nicht mehr zu kaufen. Wissen kann also beim Übertrag seinen Tauschwert verlieren. Es kann nicht wie ein Kleidungsstück umgetauscht werden. Wissen ist an Personen und das Zusammenführen unterschiedlicher Kontexte gebunden. Es wird immer erst in bestimmten Situationen generiert. Dennoch kann Wissen über den Erfolg einer Firma entscheiden: Nicht nur bei intelligenten Gütern (z. B. Autos, elektronische Maschinen), sondern auch bei komplexen Dienstleistungen (z. B. Beratung) liegt der entscheidende Wettbewerbsvorteil im Wissensvorsprung. Aus diesem Grunde versuchen die Unternehmen auch ihr Wissen systematisch zu sammeln und zu nutzen, also intern zu generieren.

3. Da Wissensarbeit in den beiden zentralen Funktionen der Generierung von neuem Wissen und der Verteilung und Speicherung von neuem Wissen sich nicht extern kontrollieren lässt, (Wilkesmann 2003), sind dafür allerdings entsprechende Strukturen von oben, also durch das Management vorgegeben. „Self-governance“ entsteht demnach nicht von selbst, sondern muss ermöglicht werden. Wenn diese Freiräume aber geschaffen werden, dann ermöglichen und unterstützen sie Formen des selbständigen Handelns (Wilkesmann 2001). Ein großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum, der die Attribuierung von intrinsischer Motivation unterstützt, eröffnet dabei die Chance der selbständigen Koordination des Handelns im Arbeitsprozess. Anders ist Wissensarbeit nicht denkbar. Neues kann nicht durch die paradoxe Intervention „sei innovativ!“ verordnet werden. Natürlich ist diese Form des Handelns nicht vollständig frei von Zwängen. Es muss schließlich etwas produziert werden: neue Ideen. Wenn diese nach einer gewissen Zeit nicht kommen, wird der Handlungsspielraum wieder stark eingeschränkt

und repressive Formen des Arbeitens werden angedroht. In diesem Sinne ist die neue Verschränkung von Arbeit und Interaktion nicht nur eine Beschränkung repressiver Arbeitsformen, sondern auch eine Beschränkung der Interaktion. Die Freiräume für „self-governance“ sind also in Strukturen eingebunden, die auf einer zweiten Ebene von oben vorgegeben sind. Allerdings können diese Freiräume durch die Marktlogik wieder zerstört werden. Wenn die Organisationsgrenzen für die Marktlogik durchlässig gemacht werden, dann engt sich häufig der Handlungsspielraum für die Akteure wieder stark ein. Auch empirische Daten aus Fallbeispielen¹ zeigen, dass ein entsprechender Handlungsspielraum zur intrinsischen Motivation bzw. zur intrinsisch motivierten Teilung von Wissen führt. Externe Anreize sind dazu nur sehr begrenzt verwendbar. Sie können andererseits die intrinsische Motivation und den Handlungsraum aber auch zerstören. Innerhalb dieser Grenzen ist selbstkoordiniertes Handeln der Mitarbeiter nicht nur erwünscht, sondern für die Wissensgenerierung und -verteilung unerlässlich.

Ausblick:

- Zur menschlichen Arbeit gehört auch das Planen, das Erfinden, das Organisieren von Lernprozessen und das mit Menschen Erfahrungen Teilen. All dies werden Datenbanken und Maschinen nicht können.
- Wissensarbeit in den zentralen Funktionen Generierung und Verteilung von Wissen ist nicht durch externe Kontrolle möglich, sie bedarf Kontexten der „self-governance“.
- Vielfach werden nur Schein-Entscheidungsräume den Mitarbeitern zugewilligt. Sie ermöglichen keine Wissensarbeit, da sie eher als taktisch gesteuerte Selbstentmachtung (Ökonomisierung der Ressource Ich) zu begreifen sind.

Literatur:

Arendt, Hannah, 1981: *Vita Activa oder vom tätigen Leben*. München.

¹ die im Rahmen des Hans-Böckler-Stiftung-Projektes „Betriebsräte und Wissensmanagement“ durchgeführt wurden

Bell, Daniel (1994): *Technology and Society in a Post-Industrial Age*, in: Derlien, Hans-Ulrich et al. (Hg.): *Systemrationalität und Partialinteresse*. Baden-Baden, S. 491-511.

Wilkesmann, Uwe 2001: *Unternehmensethik und organisationales Lernen – Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik*. *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 55: 5-23.

Wilkesmann, Uwe 2003: *Strukturelle und motivationale Voraussetzungen des organisationalen Lernens*. In: Brentel, Helmut./Klemisch, Herbert/Rohn, Holger (Hg.), *Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden, S. 133-148.

Wilkesmann, Uwe/Rascher, Ingolf 2003a: *Self-governance and slowness as prerequisites for knowledge management*. Paper presented at the 19th Colloquium of European Group for Organization Studies 2003 in Copenhagen; zugleich Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.

Wilkesmann, Uwe/Rascher, Ingolf 2003b *Wissensmanagement - Analyse und Handlungsempfehlungen*. Edition Hans Böckler Stiftung, Bd. 96.