

Der lange Weg in die Wissensgesellschaft

Wir befinden uns auf dem Weg in die Wissensgesellschaft, die als nächste gesellschaftliche Entwicklungsstufe nach der Informationsgesellschaft gesehen wird – sagt man. Doch wie weit sind wir bereits vorangekommen – haben wir schon die Klinke zum Eintritt ins Wissenszeitalter in der Hand oder ist es eher so, dass die Mehrheit noch gar nicht in der Informationsgesellschaft angekommen ist? Vor gut 10 Jahren wurde der Begriff der Wissensgesellschaft durch den Managementtheoretiker Peter Drucker geprägt. Der Leitgedanke: nicht mehr Maschinen oder Kapital sind die entscheidenden Produktionsfaktoren der Ökonomie sondern Wissen. Nun könnte man die Diskussion schnell mit dem Hinweis beenden, dass die Bedeutung von Kapital in der Wirtschaft keinesfalls abgenommen hat. Im Gegenteil: nie wurde mehr Gewicht auf Kostensenkung und Rendite gelegt als heute und in manchen Unternehmen muss für jeden Handschlag vorher der return on investment (ROI) errechnet werden. Aber was noch nicht ist kann ja noch gestaltet werden und darum lohnt es sich, rechtzeitig etwas mehr auf die Details zu schauen.

Was sonst gehört zu einer Wissensgesellschaft? Freiwilligkeit und Selbststeuerung werden von Drucker zusätzlich als Leitmotive angeführt, sowie die steigende Bedeutung der Wissensarbeiter in Unternehmen. Andere Autoren nennen Kooperationswille, Selbstorganisation in Netzwerken und Nachhaltigkeit als weitere Leitmotive. Nicht erst durch Peter Senge werden auch dem Systemdenken und der Gestaltungsfähigkeit in Systemen eine zunehmende Bedeutung zugeschrieben.

Mit diesen Leitmotiven ausgerüstet kann sich jeder konstruktiv mit der Frage auseinandersetzen, wie wir eine Wissensgesellschaft gestaltet haben wollen und wo wir jeweils heute stehen.

Bedeutung der Wissensarbeiter: Billiglöhne oder Kompetenz?

Wenn Wissen als die wichtigste Ressource im Unternehmen gelten soll, dürfte die Diskussion über Billiglöhne und Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland nur wenig Bedeutung haben. Kompetenzen und Erfahrung der Wissensarbeiter wären als die Garanten für Qualität und Innovation anerkannt. Stattdessen wird die Anerkennung für die erreichten Leistungen dadurch vorenthalten, dass man mit dem Hinweis auf Billiglöhne Lohnverzicht und Arbeitsplatzabbau rechtfertigen will. „Lohndumping rettet Arbeitsplätze“ wird der Arbeitsgesellschaft bereits als Problemlösung angeboten. Das Ansehen und Selbstbewusstsein der deutschen Ingenieure und Facharbeiter, die in vielen Branchen die Basis für international herausragende Produkte und den Titel „Exportweltmeister“ gelegt haben, wurde in den letzten Jahren kontinuierlich demontiert, indem ihre leichte Ersetzbarkeit vorgetäuscht wird. Ein Qualitätssiegel wie „made in Germany“ durch ein „wir können nur billig“ zu ersetzen, ist keine gute Idee, mit einem Wissensvorsprung umzugehen. In einer Wissensgesellschaft ist Wertschöpfung auf Kosten der Wertschätzung wenig wünschenswert. Die Bedeutung der Wissensarbeiter sollte an der Anerkennung für ihre Kompetenzen erkennbar sein.

Kooperationswille: Organisationen als Konkurrenzsysteme?

Die heutigen hierarchischen Systeme produzieren mehr Verlierer als Gewinner. Die wenigen Gewinner in leitenden Positionen bestimmen die Regeln und das Belohnungssystem. Der Erfolg eines Unternehmens durch wachsende Produktivitätsfortschritte führt an der Basis zu Arbeitsplatzverlust und an der Spitze zu üppigen Gewinnbeteiligungen. Das Gießkannenprinzip, mit dem Budgets für Gehaltsanpassungen auf einzelne Gruppen oder Abteilungen heruntergebrochen werden, macht die zugehörigen Mitglieder zu direkten Konkurrenten um den zugewiesenen Gehaltstopf. Anstatt eine kooperative Basis für die vielbeschworenen Synergien zu schaffen, verstehen die meisten sehr bald, dass sie sich in einem „Netzwerk der Konkurrenten“ befinden. Der karrierebewusste Aufsteiger passt sich dem Prinzip an und verhält sich so, dass die Optimierungsgrenze von Entscheidungen an der eigenen Nasenspitze aufhört. In einem „Wettlauf der Schlitzohren“ versucht alsbald jeder das meiste für sich herauszuholen. Statt Unternehmertum oder Dienst im Sinne des Unternehmens steht individuelles Fortkommen und Fehlervermeidung im Vordergrund. Was als Wettbewerb bisweilen schönfärberisch willkommen geheißen wird, mündet am Ende allzu oft in rücksichtslosen Egoismus als Teil der Unternehmenskultur.

Eine institutionalisierte Konkurrenz ist wenig wünschenswert für eine Wissensgesellschaft und wir sind aufgefordert über Organisationssysteme nachzudenken, in denen tatsächlich Kooperation gefördert und anerkannt wird. Dazu gehört auch mehr Gerechtigkeit in den Gehaltssystemen.

Freiwilligkeit: Harte Arbeit und Verzicht als Arbeitsethik?

Die Reaktionen auf stagnierendes Wachstum in der Wirtschaft erinnern bisweilen an die Frühzeit der Industrialisierung. Es wird propagiert, härter zu arbeiten, sich mehr anzustrengen und auf bereits Erreichtes zu verzichten. Spricht man so hochqualifizierte Wissensarbeiter an oder glaubt man es mit Tagelöhnern zu tun zu haben? Dabei ist ja noch keinerlei Mangel an Produkten und Dienstleistungen eingetreten, sondern es bleibt lediglich weiteres Wachstum aus. Offenbar wird der Mensch in dieser Arbeitsethik immer noch mehr als Produktionsmittel („Kosten auf 2 Beinen“) angesehen und nicht als Wissensträger und Gestalter der Zukunft. Auch die Konzentration auf Billiglohnländer, die es mit den Menschenrechten nicht so genau nehmen, zeigt wenig Feingefühl für eine menschenfreundliche Ethik.

Das Predigen von Mangel führt zu Ängsten. Angst macht die Menschen manipulierbar und gefügig, aber nicht kreativ. Dennoch wird im Zuge allgemeiner Kostensenkung mehr Ehrgeiz auf Kontrolle gelegt. Dabei ist bekannt, dass Selbstentfaltung der zentrale Motor für Innovation und Qualität ist.

Künstliche Verknappung und spitzfindige Kontrollsysteme sind nicht wünschenswert für eine Wissensgesellschaft. Vielmehr sollte eine Ethik menschlicher Solidarität auch für die Arbeitswelt selbstverständlich werden.

Systemdenken: Was bedeutet eine Reform?

Es gab einmal eine Zeit, als der Ausdruck „Reform“ für eine Verbesserung der Lebensbedingungen stand. Heute ist der Begriff zu einem Schlagwort verkommen, hinter dem sich häufig Rückschritte im Solidaritätsprinzip verstecken. Zudem hat sich die Tragfähigkeit von Reformen zunehmend verringert. Sie erfüllen nicht einmal das Kriterium, für den Lebenshorizont der aktuell lebenden Menschen tragfähig zu sein. Problemlösungen sind allzu häufig auf die Befindlichkeiten der durch Lobby gut vertretenen Gruppen ausgerichtet und nicht zum Wohle des Ganzen.

Auch das Krisenmanagement in Unternehmen führt oft nur zu Rezepten von bedenklicher Einfältigkeit. „Bleistiftsparenlasse“ zur Kostensenkung betreffen heute sogar schon die Einschränkung der Nutzung von Internet und E-Mail. Die langfristige Wirkung solcher Maßnahmen wird häufig völlig außer Acht gelassen. Mehr Transparenz von vorhandenen Informationen und mehr Ehrgeiz zur Auflösung von Widersprüchen und Inkonsistenz sind vonnöten. Der Fall „Toll-Collect“ wurde unfreiwillig zur Fundgrube an Beispielen, wie man Probleme nicht löst, Verantwortung vermeidet und einen maximalen Schaden für alle Unbeteiligten (z.B. den Steuerzahler) erreichen kann.

Eine stärkere Verankerung von ganzheitlichem Denken in den Problemlösungsprozessen würde allen deutlicher machen, wie die Dinge unter der Oberfläche miteinander verbunden sind. Flickschusterei könnte als Nebenwirkung der Industriegesellschaft ad acta gelegt werden. Als Maßstab für eine Wissensgesellschaft wäre wünschenswert, dass Probleme weder zeitlich auf die nächsten Generationen verlagert werden noch räumlich auf andere Länder.

Nachhaltigkeit: Wachstum als Lösung?

Seit der Studie des Club of Rome (das war 1972!) liegen eindrucksvolle Fakten dafür vor, dass der Planet Erde Grenzen des Wachstums hat. Dennoch wird in Politik und Wirtschaft unverdrossen daran festgehalten, dass für die Lösung von Problemen – wie z.B. Arbeitslosigkeit – Wachstum erforderlich sei. Da sollten Organisationen doch organischer denken: für einen Körper ist es nicht sinnvoll, nur möglichst viel essen (und wieder ausscheiden) zu wollen – sprich „Umsatz zu machen“. Stetiges Wachstum im Organismus nennt der Mediziner Krebs. Und das soll ein Lösungsmodell sein? In einem begrenzten System bedeutet Wachstum immer gleichzeitig Verdrängung für einen anderen Teil. Wenn die Globalisierung für etwas gut ist, dann doch um genau dieses zu erkennen! Grenzenlose Dummheit können wir uns nicht mehr lange leisten. Für eine Wissensgesellschaft wäre es wünschenswert, Wirtschaftswachstum als ein vorübergehendes Phänomen zu erkennen, das nur gut für den Zeitraum relativer Unreife ist – also bis aus Kindern Erwachsene geworden sind. Darüber hinaus ist vor allem geistiges Wachstum wünschenswert, denn da sind die Grenzen noch nicht absehbar.

Gestaltungsfähigkeit: Wirtschaft und Politik vom Markt getrieben?

Politiker und Firmenlenker greifen auffallend häufig zu Formulierungen der Art „wir werden vom Markt getrieben“ oder „wir müssen uns diesem Trend stellen“, wenn die Absenkung von Leistungen durchgesetzt werden soll. Gut möglich, dass sich der eine oder andere von etwas angetrieben fühlt, das ist aber sicher eher das Ego als ein anonymer, übermächtiger Markt. Oft wird dies nur vorgeschoben, um (für andere!) unangenehme Handlungsweisen nicht verantworten zu wollen. Und hier liegt der Widersinn: das Einzige,

was ein Mensch letztlich wirklich muss, ist, die Konsequenzen seines Handelns verantworten. Innerhalb von Organisationen wird neuerdings das Prinzip der „Ich-AG“ zum Schwarzer-Peter-Spiel in Bezug auf Verantwortung umgedeutet. Die ursprünglich positive Intention in Richtung Selbstständigkeit und Selbstbestimmung des Einzelnen scheint dabei zum Leitmotiv der Entsolidarisierung zu degenerieren, mit dem Ziel, die Verantwortung für das Unternehmen nach unten delegieren zu wollen – wenn es sein muss, bis hin zum Praktikanten.

Die Erwartung an Wirtschaft und Politik ist, die Gesellschaft sinnvoll und verantwortlich zu gestalten. Es wäre entscheidend, die Bedingungen der Gesellschaft als das zu sehen was sie sind: Menschenwerk, nicht übermächtiges Naturgesetz – und Menschenwerk ist durch Menschen änderbar.

Für eine Wissensgesellschaft wäre es wünschenswert, wenn sich niemand scheinbar anonymen Marktmechanismen unterworfen fühlen muss, und sich jeder seiner jeweiligen Verantwortung für die (Mit)Gestaltung von gesellschaftlichen und ökonomischen Systemen bewusst ist.

Netzwerke: Selbstorganisierende Netzwerke oder Vereinheitlichung?

Die Zukunft liegt in Netzwerkstrukturen, das haben das Internet und die Open Source Softwareentwicklung bereits deutlich demonstriert. Je stärker sich der Gedanke flexibler Netzwerke durchsetzt, um so mehr Einfluss werden die etablierten Machtstrukturen abgeben. Durch den schnellen Informationsaustausch und die Selbstorganisation in Netzwerken können erhebliche Wissenspotentiale freigesetzt werden. Dabei entsteht ganz im Sinne des Evolutionsgedankens eine Vielfalt an möglichen Lösungen. Wer aber schon am Markt etabliert ist, hat meist wenig Interesse an alternativen Lösungen. Um den Status quo aufrecht zu erhalten, versucht man dahingehend zu verunsichern, dass ohne die etablierten Spieler nichts mehr funktionieren würde. Allzu gerne werden dann die Protagonisten der Selbstorganisation in das Umfeld von „Chaos“ oder „Verantwortungslosigkeit“ gestellt.

Auch innerhalb von Unternehmen gewinnen die restriktiven Kräfte die Oberhand, wenn die Vielfalt dem Management bedrohlich erscheint. So haben die technischen Möglichkeiten zu unterschiedlichen IT-Lösungen geführt. Der Trend heißt nun: gleichschalten oder abschalten – sprich alles folgt einem definierten Standard oder wird bei Zuwiderhandlung vom Netz abgetrennt. Es ist so als würde man den Zitronenfalter zum Standard erklären und alle anderen Schmetterlinge als überflüssigen Wildwuchs ausmerzen. Dass die Monokultur dann anfälliger für Viren und Würmer wird, ist ja eigentlich eine aus der Landwirtschaft bekannte Nebenwirkung dieser restriktiven Einfalt. Dennoch wird unverdrossen durch Aufrüstung von Abwehrmaßnahmen die Kontrollillusion aufrechterhalten – koste es, was es wolle.

Für eine Wissensgesellschaft wäre es wünschenswert, die positive Seite von Vielfalt zu erkennen und das evolutionäre Potenzial der Rekombination durch flexible Vernetzung zu nutzen. Dies wird dadurch unterstützt, dass nicht Systeme standardisiert werden, was zu Monopolen führt, sondern mehr Wert auf gemeinsame Schnittstellen und transparente Kommunikationsprotokolle gelegt wird, die den (Wissens)Austausch erleichtern.

Zunahme von Wissen: Lebenslanges Lernen als Privatvergnügen?

Die Verfügbarkeit von Information, die der Einzelne zum Wissenserwerb benötigt, nimmt zu. Gleichzeitig nimmt jedoch auch das „Rauschen“ durch Desinformation zu, was am Medium Fernsehen wahrscheinlich am deutlichsten sichtbar wird. Aber auch Bücher und nicht zuletzt das Internet sind keineswegs ein Garant für die Zunahme von Wissen. Infolgedessen wird die Frage der Qualität von Information in Zukunft nicht nur die Nachrichtendienste sondern jeden Einzelnen von uns beschäftigen. Daneben wird die Aufmerksamkeit zu einer entscheidenden Ressource für den Wissenserwerb. Wo die Aufmerksamkeits-spanne nur noch für die Dauer eines Werbespots reicht, wird es keine Zunahme von Wissen geben.

Im Unternehmen ist das Thema Wissen stark mit der Thema Weiterbildung verbunden. Leider ist derzeit die betriebliche Weiterbildung einer der ersten Streichposten zur Kostensenkung. Als Begründung wird auf den nicht unmittelbar errechenbaren Nutzen und das Angebot angeblich esoterischer Seminare verwiesen, die sich dann z.B. als „Benimmregeln beim Geschäftsessen“ entpuppen. Hätte so mancher Vertriebsleiter oder Vorstand die besser mal besucht! Die Existenz einiger weniger zweifelhafter Bildungsangebote ist sicher auch kein Grund „das Kind mit dem Bade auszuschütten“. Stattdessen wird das Weiterbildungsprogramm so eingerichtet, dass es weniger der Kompetenzbildung sondern mehr dazu dient, die Mitarbeiter auf Unternehmensprogramme auszurichten.

Für eine Wissensgesellschaft wäre es wünschenswert, jedem den Zugang zu qualitativ hochwertiger Weiterbildung zu ermöglichen und die berufliche Weiterbildung nicht als Werkzeug zur Manipulation der Mitarbeiter zu missbrauchen.

Die aktuellen Beobachtungen zeigen recht deutlich, dass es noch ein weiter Weg in die Wissensgesellschaft ist. Vielmehr sieht es derzeit so aus, als wenn noch einmal alte Denkweisen des Industriezeitalters beschworen werden bevor wir nach diesem letzten Aufbäumen überhaupt sinnvolle Rahmenbedingungen für eine globale Informationsgesellschaft setzen können.

Leider gibt es wenig Diskussion darüber, wie eine Wissensgesellschaft wünschenswert wäre. Diejenigen, die bereits heute über die „Vision“ einer Wissensgesellschaft nachdenken, sind häufig von der Frage motiviert, welchen Vorteil sie aus diesem neuen Wissenszeitalter denn ziehen könnten. Diese Leute glauben, dass man Wissen und Kapital einfach gegeneinander austauschen kann, und dann so weiter macht wie bisher. Wenn sich aber auch die Rahmenbedingungen des ganzen Systems ändern – und nur das ist ein echter Paradigmenwechsel – bleibt uns ein großartiger Gestaltungsspielraum.