

**Frank Bsirske**  
**ver.di-Vorsitzender**

**„Wissen ist was wert“**

**Rede zum Wissensmanagement-Kongress  
der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft und der  
Arbeitnehmerkammer Bremen**

**am 11. Februar 2003  
im Maritim Congress Centrum Bremen**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

Anrede

„Wissen fängt mit Fragen an“ - so stand es in einem der vorbereitenden Papiere für diese Tagung zu lesen, zu der auch ich Sie ganz herzlich willkommen heißen darf. Fragen zu stellen ist in der Tat nicht der schlechteste Weg, um klüger zu werden. Das gilt auch für Gewerkschaftsvorsitzende. Und das gilt vor allem deshalb, weil wir in der Debatte um das „Wissen“, um die „Wissensgesellschaft“, um „Wissensarbeit“ und „Wissensmanagement“ wohl allesamt noch längst nicht in einem Stadium sind, in dem durchgängig letzte Gewissheiten zu verkünden wären.

Da mir nun einmal die Ehre zuteil geworden ist, zu Beginn einer solch beeindruckenden Heerschau geballter Kompetenz sprechen zu dürfen, will ich mir besagtes Motto zu eigen machen und „mit Fragen anfangen“, mich da und dort auch an Antworten versuchen, selbst wenn diese manchmal nur vorläufiger und partieller Natur sein können.

### **(1. Wissen)**

Was hat es, so gleich meine erste Frage, denn eigentlich mit unserem Gegenstand auf sich, an dem wir uns jetzt drei Tage lang abarbeiten wollen? „Wissen“ ist en vogue, ist in aller Munde und mittlerweile als zentrale wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Größe unumstritten. Es gibt

unzählige Definitionen von Wissen; manche davon werden Sie im Verlauf dieser Konferenz sicherlich präsentiert bekommen. Und doch ist der Begriff schillernd und vieldeutig geblieben. Von welchem Wissen ist eigentlich in den vielen Schriften und Diskursen zum Thema die Rede, was ist es, das da Gesellschaft und Arbeitsleben zunehmend prägt, über welche charakteristischen Eigenschaften verfügt Wissen, was macht es so besonders?

Zunächst einmal ist „Wissen“ etwas anderes als „Daten“ und „Informationen“ - eine gängige und wichtige, trotzdem allzu oft vernachlässigte Unterscheidung. Die entscheidende Differenz dürfte sein, dass Wissen stets an Menschen gebunden bleibt, aus Reflektion und Interpretation entsteht, aus Lernen und Verlernen, aus Kommunikation und Kooperation. Wissen ist in diesem Sinne immer eine humane Kategorie, mit der keinesfalls ohne Rücksicht auf die Menschen umgegangen werden darf. Und eben deshalb, weil Wissensmanagement immer vom Umgang mit Menschen handelt, mit abhängig Beschäftigten zumeist, genau aus diesem Grund interessiert sich ver.di für dieses Thema.

Kein Zweifel kann daran bestehen, dass Wissen zu einer erstrangigen ökonomischen Ressource geworden ist: Es ist geradezu ein Kennzeichen entwickelter Volkswirtschaften, dass Wertschöpfung zunehmend weniger auf manuellen Tätigkeiten gründet, der Anwendung von Muskelkraft und der Bedienung von Maschinen, sondern verstärkt auf Wissen und geistiger Arbeit. OECD-Schätzungen zufolge war bereits Mitte der 90er Jahre mehr als die Hälfte des Bruttosozialprodukts in den

OECD-Ländern „wissensbasiert“. Vor allem die wissensintensiven Dienstleistungen weisen deutlich überproportionale Zuwachsraten auf. Der Trend zur Wissensökonomie ist eindeutig, ausgeprägt und unaufhaltsam.

Allerdings weisen Analysen und Prognosen zur fortschreitenden wirtschaftlichen Bedeutung des Wissens oft ein erhebliches Manko auf. Sie kranken meist daran, dass ihr Gegenstand - eben das Wissen - schwer zu greifen ist. Wissen ist immateriell, unsichtbar, nicht in Tonnen zu wiegen. Die Frage, ob und wie sich Wissen messen lässt, ist von weit mehr als nur wirtschaftswissenschaftlicher Bedeutung. Sie muss uns als Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter umtreiben, weil die Beschäftigten, die Wissensträgerinnen und Wissensträger, in den überkommenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystemen noch immer nur negativ als Kostenfaktor erscheinen und nicht positiv als „Humankapital“.

Dies muss sich ändern, solche Kennzahlensysteme sind anachronistisch und geben die falschen Signale. Wissen ist in der Tat was wert - und dieser Wert muss in den Bilanzen und Entscheidungsparametern der Unternehmen seinen Niederschlag finden! Es ist an der Zeit, dass die allseits beliebte Rede vom Wissen als der wichtigsten Ressource eines Unternehmens endlich auch im betriebswirtschaftlichen Sinne ernst genommen wird. Dann müssten sich Manager, die auf das phantasielose Mittel des Arbeitsplatzabbaus setzen und dafür heute als knallharte Sanierer gefeiert werden, künftig in gleichem Maße für die Vernichtung von wertvollem

Wissenskapital rechtfertigen! Das wäre doch ein wirklicher Fortschritt!

Anrede

„Wissen ist was wert!“ - das ist eine zentrale Botschaft, die von diesem Kongress ausgehen soll. Aber natürlich wollen wir es mit dieser Aussage nicht bewenden lassen. Franz Treml hat eben bereits darauf hingewiesen, dass es uns gerade in diesem Kontext auch auf den Aspekt „Gerechtigkeit“ ankommt. Und darum gilt es weiterzufragen.

Geht es denn bei der Bewertung und - vor allem - bei der Honorierung von Wissen immer gerecht zu? Wird zum Beispiel das Wissen von Frauen in gleicher Weise anerkannt und entlohnt wie das von Männern? Wie steht es um die Empathie einer Pflegekraft im Krankenhaus, um deren Fähigkeit, sich in die Gefühle und Nöte anderer Menschen einzufühlen? Wie um die Phantasie einer Erzieherin, den Erfahrungsschatz eines Sachbearbeiters auf dem Sozialamt, die kommunikative Kompetenz eines Briefzustellers, die Intuition eines Technikers oder auch die emotionale Intelligenz eines Betriebsrats?

Nicht nur aus der Gender-Perspektive wird deutlich, dass diejenigen Wissensbestandteile, die gemeinhin „weiche Faktoren“ genannt werden, oft viel zu wenig geschätzt, viel zu gering honoriert werden - obwohl sie für die Funktionsfähigkeit der Wirtschaft und den Zusammenhalt unserer Gesellschaft

unverzichtbar sind. Ich glaube deshalb, dass die notwendige Debatte um den Wert von Wissen diesen Fragen einen hohen Stellenwert einräumen sollte, dass sie auch und nicht zuletzt als Gerechtigkeitsdebatte zu führen sein wird.

Dabei muss es dann auch darum gehen, dass Wissen - ungeachtet seiner eminenten wirtschaftlichen Bedeutung - nicht nur im ökonomischen Sinne „was wert“ ist, nicht nur Ware, Ressource, Produkt ist, sondern wesentlich mehr als das: Wissen ist konstitutiv für die Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit, für Lebenschancen und Lebensqualität, für Kultur und Gesellschaft, nicht zuletzt für die Teilhabe an politischen Prozessen und Entscheidungen. All dies verweist darauf, dass der Ökonomisierung, der Kommerzialisierung, der privat- und profitwirtschaftlichen Verwertung von Wissen Grenzen gesetzt sind, Grenzen gesetzt werden müssen, auch durch bewusstes politisches Handeln, wenn dies anders nicht geht.

Politik wird auch dann ins Spiel kommen müssen, wenn wir die wohl berühmteste Aussage in diesem Zusammenhang ernstnehmen - und das sollten wir tun. „Wissen ist Macht!“ - diese These von Francis Bacon, die nun bald 400 Jahre auf dem Buckel hat, ist heute von größter Aktualität und Brisanz. Aus ihr folgt unmittelbar, dass Wissen in einer demokratischen Gesellschaft nicht bei nur wenigen konzentriert sein und von nur wenigen kontrolliert werden darf. Gerade weil Wissen Einfluss verleihen kann, muss es als öffentliches Gut betrachtet werden und als solches prinzipiell allen zugänglich sein.

Ich bin mir der Tatsache bewusst, dass sich hier sogleich ein schwieriges Spannungsfeld eröffnet, das es politisch auszuregeln gilt: Natürlich darf es legitime Besitzansprüche auf Wissen geben - ich denke an das Urheberrecht -, und natürlich kann nicht jedwedes Wissen - ich denke an personenbezogene Daten oder polizeiliche Ermittlungsstände - stets auf dem offenen Markt gehandelt werden. Was jedoch den Grundsatz anbetrifft, so können wir uns an einen der Gründerväter der Vereinigten Staaten halten: „Wissen“, so hat es Thomas Jefferson formuliert, „ist nicht dazu geeignet, als exklusives Eigentum behandelt zu werden.“ Dass dies eine gleichfalls sehr zeitgemäße, aber auch sehr gefährdete Maxime ist, will ich gleich noch etwas näher darlegen.

Zuvor muss ich jedoch noch etwas Wasser in den Wein gießen. Bei aller berechtigten Wertschätzung, die das Wissen genießt, stellt sich mir doch die Frage, ob dessen Potenzial und Wirkungsgrad manchmal nicht etwas zu euphorisch beurteilt, nicht etwas zu unkritisch gesehen werden. Manchmal scheinen doch ganz schlichte Tatbestände aus dem Blick zu entschwinden:

- o Zum ersten die betrübliche Erkenntnis, dass nicht alles Wissen stets per se gut, human und gesellschaftlich nützlich ist - mir fällt da das Wissen um die Herstellung von Massenvernichtungswaffen ein, ohne dessen Existenz die Welt mit Sicherheit nicht schlechter dran wäre.
- o Und an diesem Beispiel lässt sich sogleich ein zweiter Punkt verdeutlichen, der, obwohl im Grunde selbstverständlich, nicht selten übersehen wird: Ob uns

Wissen zum Guten oder zum Schlechten gereicht, hängt sehr häufig davon ab, zu welchem Zweck es produziert und verwendet wird: Wer chemische Kampfstoffe beseitigen will, der muss ebenso exaktes Wissen um ihre Zusammensetzung und Wirkungsweise besitzen wie derjenige, der sie fabriziert. Die Möglichkeit zu solcherlei „Mehrfachverwendung“ zu ganz unterschiedlichen Zwecken, seien sie moralisch hochstehend oder verwerflich, ist charakteristisch für das Wissen.

- o Drittens lehrt uns die Erfahrung, dass ein Mehr an Wissen nicht zwingend für besseres Handeln bürgt. Die Erweiterung des Wissens über den Klimawandel hat bedauerlicherweise noch keine ausreichenden politisch-praktischen Folgen gezeitigt. Und Massenarmut und Hunger in den Ländern des Südens sind sicherlich keine Probleme, die unzureichendem Wissen anzulasten sind. Ich weiß nicht genau, was Ihnen Oskar Negt übermorgen hier vortragen wird. Der schon erwähnte Titel seines Vortrags („Sie wissen es, aber sie tun es nicht“) lässt mich erwarten, dass er sich dieser Probleme etwas genauer annehmen wird.
- o Und noch ein letzter relativierender Einwand gegen diejenigen, die im Wissen den allgewaltigen Problemlöser unserer Tage sehen: „Wissen ist Macht“ - so erhellend und wichtig dieser Grundsatz auch ist, so gilt er eben nicht immer, nicht für alle und nicht unter allen Umständen. Ansonsten müssten zum Beispiel die vielen klugen und wissenden Frauen wesentlich mehr

Macht in unserer Gesellschaft innehaben als dies tatsächlich der Fall ist.

Wissen alleine, das sollten diese wenigen Hinweise deutlich machen, reicht längst nicht immer aus - vor allem dann nicht, wenn wirtschaftliche Interessen oder politische Herrschaftspositionen auf dem Spiel stehen. Wissen ist eine unverzichtbare Ressource für humanen Fortschritt. Aber soll dieser wirklich entstehen, muss Wissen offenbar mit Kategorien wie Gewissen und Moral, mit Ethik und Verantwortung zusammengebracht werden.

Und selbst dann kommt Fortschritt nicht von alleine: Auch in einer Wissensgesellschaft wird dazu stets politischer Wille und Vision, Zielklarheit und Durchsetzungsfähigkeit erforderlich sein. Auch in einer Wissensgesellschaft wird es ohne persönliches und kollektives Engagement nicht vorangehen. Auch in einer Wissensgesellschaft wird es eine Menge Arbeit für Gewerkschaften geben - damit nicht diejenigen das Feld beherrschen, die hierzulande „einen eisigen Wind“ wehen lassen wollen!

## **(2. Wissensgesellschaft)**

Anrede

Der Begriff Wissensgesellschaft steht für die gegenwärtig wohl populärste Zeitdiagnose. Aber sind wir tatsächlich bereits in ihr angekommen? André Gorz zum Beispiel ist da skeptisch. Ihm zufolge weist zwar (Zitat) „die gegenwärtige Entwicklung ... auf eine zukünftig mögliche Wissensgesellschaft hin, ist aber noch weit davon entfernt, deren Möglichkeit zu verwirklichen. Was bereits heute viele für eine Wissensgesellschaft halten, ... ist bloß die provisorische Form eines Kapitalismus, der Wissen als Eigentum privater Firmen behandelt und wie Sachkapital verwertet.“ Das klingt für mich offengestanden nicht ganz abwegig. Und Friedhelm Hengsbach, der hier ganz ähnlich wie André Gorz argumentiert, schlägt deshalb den Begriff „Wissenskaptalismus“ als treffendere Bezeichnung für das gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklungsstadium vor. Auch darüber lohnt die Diskussion sicherlich.

In jedem Fall ist Wissensgesellschaft ein Begriff, der zu Fragen provoziert:

- o Heißt Wissensgesellschaft, dass das immens angewachsene Wissen tatsächlich der Gesellschaft - also allen - zugute kommt?
- o Dass vorrangig gesellschaftlich nutzbringendes Wissen nachgefragt und produziert wird?
- o Dass wir in einer „Gesellschaft der Wissenden“ leben, in der die großen Entscheidungen unter kompetenter Beteiligung vieler und stets nach bestem Wissen und Gewissen erfolgen?

Obwohl ich mich keineswegs zu den professionellen Schwarzsehern zähle, denke ich, dass wir von solchen Zuständen bisher nur träumen können.

Das heißt jedoch nicht, dass wir das Konzept Wissensgesellschaft vergessen könnten - ganz im Gegenteil! Wir sollten es aufgreifen, popularisieren und an seinen eigenen Ansprüchen messen. Am produktivsten gehen wir mit dem Begriff Wissensgesellschaft wahrscheinlich dann um, wenn wir ihn nicht als Gegenwartsbeschreibung, sondern als optimistische Zukunftsprognose nehmen, als realistische Utopie und politischen Gestaltungsauftrag. Das ist der wohl entscheidende Punkt: Eine Wissensgesellschaft, die ihren Namen wirklich verdient, bedarf der sozialen und humanen Gestaltung! Ver.di, davon kündigt auch unser heutiger Kongress, nimmt sich dieser Aufgabe mit großem Engagement an! Und wir laden andere dazu ein, mit uns über die Wissensgesellschaft zu diskutieren, mit uns an einer sozialen und humanen Wissensgesellschaft zu arbeiten!

Denn wir brauchen einen möglichst breiten, möglichst intensiven Diskurs über konsensfähige Leitbegriffe einer solchen Wissensgesellschaft. Das Ziel „Gerechtigkeit“ wird dabei mit Sicherheit eine entscheidende Orientierungsmarke sein müssen: Gerechtigkeit bei der Bewertung und Honorierung von Wissen - davon war schon die Rede -, Gerechtigkeit aber auch bei der Verteilung des Wissens.

Lassen Sie mich an einem kleinen Gedankenexperiment illustrieren, worum es dabei geht. Die Verteilung von Vermögen in Deutschland ist anerkanntermaßen skandalös, was ja von unserer Seite zuletzt in der Debatte um die Vermögensteuer deutlich gemacht wurde. Gerade mal ein halbes Prozent der erwachsenen bundesdeutschen Bevölkerung verfügt zum Beispiel über 25 Prozent des hiesigen Geldvermögens. Was wäre das für eine Gesellschaft, in der das Wissen ähnlich ungerecht verteilt wäre, wie das heute beim Vermögen der Fall ist? In der ein halbes Prozent der Einwohnerschaft ein Viertel des Wissens auf sich konzentrierte, unzugänglich für den großen Rest? Die Analogie mag gewagt sein, vielleicht sogar grotesk anmuten. Sie sollte auch nur veranschaulichen, dass wir uns in der Frage der gerechten Wissensverteilung nicht allein auf „das freie Spiel der Kräfte“ verlassen können.

Dies gilt zumal dann, wenn wir über den nationalen Tellerrand hinausschauen und die globale Wissensverteilung ins Visier nehmen. Im „Human Development Report“ der Vereinten Nationen (UNDP) ist von einem weltweiten „Wettlauf um das Wissen“ die Rede - und davon, dass die Länder des Südens in diesem immer mehr ins Hintertreffen geraten. Eine Wissensgesellschaft, in der die wichtigste Ressource im Weltmaßstab nicht nach dem Recht des Stärkeren und Reicherer, sondern nach dem Prinzip der Gerechtigkeit verteilt ist, wird nur möglich sein, wenn Wissen öffentlich zugänglich bleibt. Wem das Wissen gehört, wer Zugriff auf Wissen hat, wie die Verfügbarkeit von Wissen für alle gesichert werden kann - dies sind Schlüsselfragen, die auf dem Weg in eine gerechte und demokratische Wissensgesellschaft beantwortet werden müssen.

Aber kämpft, wer sich für die Erhaltung öffentlicher Zugänge zum Wissen stark macht, denn nicht eigentlich gegen eine Schimäre an, ein Hirngespinnst? Ist Wissen denn nicht per definitionem „Allgemeingut“? Leider ist dieser Grundsatz längst nicht mehr unumstritten. Wir beobachten mit großer Sorge wachsende Bestrebungen der Kommerzialisierung und künstlichen Verknappung von Wissen, die dessen öffentliche Verfügbarkeit beschränken. Ich will zwei Beispiele anführen für derartige Tendenzen, durch die Wissen in immer stärkerem Maße Verwertungsinteressen unterworfen wird:

- o Zum ersten die ansteigende Flut von Patenten und die Ausweitung des Patentrechtes auf immer weitere Bereiche - auf Pflanzen, Tiere, ja sogar menschliche Gene. Waren beim Deutschen Patentamt in München zum Jahresende 1995 rund 70.000 Anmeldungen im Prüfverfahren, so erwartete das Amt für das Jahr 2002 über 130.000 Patentanmeldungen. Dies kann einerseits als gutes Zeichen für das hiesige Innovationspotenzial gewertet werden. Und fraglos ist das Argument nicht von der Hand zu weisen, dass ohne Patentierung kein Anreiz für Unternehmen gegeben sei, in Forschung und Entwicklung zu investieren. Andererseits ist die Gefahr mit Händen zu greifen, dass auf diese Weise Wissenszugänge verstopft werden, dass Wissen nur noch denen zur Verfügung steht, die dafür bezahlen, dass Wissen abgeschottet und immer weniger öffentliches Gut wird.

Jüngst hat ein Spaßvogel in Australien ein Patent auf

das Rad beantragt und doch tatsächlich erteilt bekommen. Er hat seine bahnbrechende Innovation allerdings nicht unter dem bekannten Begriff „Rad“ eingereicht, sondern als „kreisförmige Transporterleichterungsvorrichtung“ titulierte („circular transportation facilitation device“). Sicherlich ein abstruser Vorgang - aber er macht doch sehr nachdenklich darüber, welche Konsequenzen eine überzogene, rein verwertungsgetriebene Verknappung von Wissen letztlich haben könnte.

- o Mein zweites Beispiel bezieht sich auf ein derzeit sehr umstrittenes, sehr aktuelles Stichwort, das sogenannte „Digital Rights Management“, abgekürzt DRM. Unter diesen Sammelbegriff fallen Techniken, die es ermöglichen sollen, digitale Inhalte aller Art individuell mit jedem Nutzer, in jedem einzelnen Nutzungsfall abzurechnen und dies gekoppelt mit einer Fülle von Kontrollmöglichkeiten gegenüber den Usern.

Im Ergebnis könnte dies zum Beispiel dazu führen, dass - wie es die Süddeutsche Zeitung (14.12.2002) geschrieben hat - „aus den einst anarchistischen Heimcomputern eine Jukebox mit Münzeinwurf wird, vereint mit einem Orwellschen ‚Televisor‘“. Auch dies scheint mir keine erstrebenswerte Perspektive auf eine künftige Wissensgesellschaft zu sein. Und ich halte es für sehr nachvollziehbar, dass sich dagegen zivilgesellschaftlicher Widerstand regt - in Deutschland etwa durch die Initiative zur „Rettung der Privatkopie“.

Die öffentliche Zugänglichkeit des Wissens droht durch Entwicklungen wie die Inflationierung von Patenten und die Blockierung digitaler Inhalte erheblich beeinträchtigt zu werden. Es kann nicht sein, dass Wissen, Lebenselixier einer Wissensgesellschaft, zusehends zum knappen Gut, zur reinen Ware wird! Es geht beileibe nicht um die rücksichtslose Kollektivierung allen Wissens. Urheber, Erfinder, Autoren, auch innovative Firmen haben legitime Ansprüche auf die Anerkennung und Verwertung ihrer Rechte. Aber das Kind mit dem Bade auszuschütten und Wissen mehr und mehr zu privatisieren - das kann nicht die Lösung sein.

Es gilt, die unterschiedlichen Interessenlagen sorgfältig auszuloten und eine „Balance zwischen privater (kommerzieller) Verfügung und öffentlich freier Nutzung“ von Wissen zu finden, wie es die deutsche UNESCO in einem Positionspapier zu diesen Fragen ganz richtig fordert. Weiter setzt sich die UNESCO (Zitat) „für die Entwicklung einer Wissensökologie unter nachhaltigen Prinzipien“ ein und benennt für eine solche die „Sicherung des öffentlichen Gutes ‚Wissen‘“ wie auch die „Sicherung der Privatheit bei der Nutzung des Wissens“ als Stützpfeiler. Wer auch immer das Konzept der Wissensgesellschaft für ein attraktives Zukunftsbild hält, wird in eine solche Richtung denken, diskutieren, Politik machen müssen. Ver.di will dies tun!

### **(3. Wissensarbeit)**

## Anrede

Sehen wir die Wissens**gesellschaft** im Grunde erst am Horizont heraufziehen, so ist Wissens**arbeit** bereits heute Alltagsrealität für Millionen von Menschen, auch von sehr vielen ver.di-Mitgliedern. So vielfältig die Schattierungen und Ausprägungen von Wissensarbeit auch sein mögen, so bringen doch nachweislich immer weniger Menschen ihre Arbeitstage damit zu, Dinge materiell herzustellen - und immer mehr generieren als „Wissensarbeiterinnen“ und „Wissensarbeiter“ Ideen, kommunizieren und präsentieren diese, planen, forschen, beraten oder vermitteln anderen Wissen. In den 1990er Jahren hat die Zahl solcher „knowledge workers“ in den EU-Staaten und den USA nach OECD-Angaben jährlich um durchschnittlich 3,3 Prozent zugenommen. Die Anzahl derjenigen, die in der Güterproduktion tätig sind, hat sich dagegen im gleichen Zeitraum um jährlich etwa 0,2 Prozent reduziert. Ungeachtet definitorischer Feinheiten und Abgrenzungen ist der Trend eindeutig: Wissensarbeit ist auf dem Vormarsch.

Das ist alles andere als eine schlechte Nachricht, denn diese Art von Tätigkeit wird von den Betroffenen selbst häufig als sehr positiv und erfüllend empfunden: Nicht selten handelt es sich hier in der Tat um anspruchsvolle, interessante, kreative Jobs mit geringem Routine-Anteil und ausgeprägten Handlungsspielräumen. Dies ist die eine Seite der Medaille, die sehr wichtig ist und die wir nie aus den Augen verlieren dürfen - denn Gewerkschaften sollten es nicht als ihre Aufgabe

ansehen, Beschäftigten den Spaß an ihrer Arbeit auszureden.

Wissensarbeit kann gute, befriedigende, spannende Arbeit sein, keine Frage - aber ist sie das immer und unter allen Umständen? Ich fürchte nein. Denn oft verbindet sich diese Art von Arbeit auch mit spezifischen Zumutungen, Risiken und Belastungen. Wissensarbeit ist typischerweise in Projekten organisiert, mit all den Freiräumen, aber auch all den Koordinationsproblemen und Drucksituationen, die dies typischerweise mit sich bringt. Sie verlangt den Betroffenen in aller Regel ein ganzes Bündel an Fertigkeiten ab: Fachliche Expertise, Problemlösungsfähigkeit, soziale Kompetenzen - und zudem die Bereitschaft, all dieses Wissen stets auf dem neuesten Stand zu halten.

Das ist einer der ganz kritischen Punkte: Allen Sonntagsreden von der Bedeutung lebenslangen Lernens zum Trotz sehen sich Beschäftigte an diesem Punkt noch immer allzu häufig allein gelassen. Obwohl gerade bei Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern berufliche Weiterbildung zu einem selbstverständlichen Teil von Biographien werden muss, fehlt es hier noch immer an allen Ecken und Enden an den Voraussetzungen institutioneller, finanzieller, zeitlicher und organisatorischer Art. Wissenserhalt durch lebensbegleitendes Lernen kann nicht nur zur privaten Verpflichtung des einzelnen erklärt werden, der sich dann auf eigene Faust im Dickicht kommerzieller Anbieter durchzuschlagen und irgendwie mit seinem Arbeit- oder Auftraggeber klarzukommen hat - hier sind öffentliche Verantwortung und kalkulierbare Rahmenbedingungen gefragt!

Eigentlich verlangte dieses Thema ein eigenständiges Referat, das ich mir natürlich verkneifen werde. Nur ein Hinweis noch: Wir haben uns für das Jahr 2003 eine große Kampagne zum Thema Weiterbildung vorgenommen, die unter dem Motto „ver.di eröffnet Bildungschancen“ steht. Und wir werden unsere gemeinsame Initiative mit der IG Metall und der GEW für ein Bundesgesetz zur beruflichen Weiterbildung fortsetzen, denn hier besteht dringlicher Handlungsbedarf! Ich bin gespannt, was Edelgard Bulmahn gleich dazu sagen wird.

#### Anrede

Von Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern wird nicht nur erwartet, sich um die Aktualisierung ihres Wissens selbst zu kümmern; oft sehen sie sich vielmehr in einem umfassenden Sinne mit der Anforderung konfrontiert, ihre gesamte Persönlichkeit zu mobilisieren und sich quasi unternehmerisch zu verhalten - die mittlerweile gängige Chiffre hierfür ist die vom „Arbeitskraftunternehmer“. Über ergebnisorientierte Steuerungsformen, Zielvereinbarungen und leistungsbezogene Vergütungssysteme wird der Marktdruck dann unmittelbar an die Beschäftigten weitergegeben, die diesen dann in eigener Regie, aber stets unter den Rentabilitätsvorgaben des Arbeit- oder Auftraggebers, zu bewältigen haben.

Wissensarbeit stellt sich unter den gegebenen Bedingungen vielfach janusköpfig dar: Einerseits ist sie positiv gekennzeichnet durch motivierende Arbeitsbedingungen, ein geringes Maß an Fremdkontrolle und Optionen bei der eigenverantwortlichen Gestaltung von Arbeits- und Lebenswelt. Andererseits gehen mit ihr zunehmend negative Aspekte wie massiver Leistungsdruck, Stress, Selbstausbeutung und soziale Unsicherheit einher.

Nun folgt Wissensarbeit zweifellos anderen Gesetzmäßigkeiten, sie ist insbesondere weniger standardisierbar und schwieriger regulierbar als Arbeit in der klassischen industriellen Massenproduktion. Flexibilität prägt das Gesicht von Wissensarbeit, Flexibilität mit all ihrer Ambivalenz. In wissensbasierten Unternehmen ist z.B. die Tendenz zu beobachten, dass sich die ursprünglich im Sinne von Unternehmen und Beschäftigten eingeführte Flexibilisierung von Arbeitszeit in Richtung einer einseitig unternehmens- bzw. projektbezogenen Flexibilisierung entwickelt. Weit über das Normalmaß ausgedehnte Arbeitszeiten meist ohne Ausgleich von Überstunden, Wochenendarbeit und ständige Verfügbarkeit sind hier an der Tagesordnung - von „work-life-balance“ kann unter solchen Umständen keine Rede mehr sein.

Das gilt in besonderem Maße für die sogenannte „Vertrauensarbeitszeit“, bei der idealtypisch auf jegliche Kontrolle, somit auch auf jegliche mitbestimmte Regulierung

verzichtet wird. Eine wissenschaftlich-empirische Studie<sup>1</sup> zu den Wirkungen dieses gerade bei Wissensarbeit gängigen Modells kommt zu dem Ergebnis, dass die prinzipiell gegebenen *Handlungsspielräume* in der Konfrontation mit den betrieblichen *Handlungsbedingungen* oft faktisch verloren gingen. So werde zwar einerseits (Zitat) „der Verzicht auf arbeitgeberseitige Kontrolle der tatsächlichen Arbeitszeit ... als Gewinn an autonomer Arbeitsorganisation und Arbeitszeitsouveränität erlebt“, andererseits gehe dieser „aber mit überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten Hand in Hand“.

Derartige Widersprüche sind für Wissensarbeit nicht untypisch, sondern charakteristisch - und selbstverständlich auch für Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen keineswegs einfach aufzulösen. Trotzdem müssen und werden wir die Frage der humanen Gestaltung von Wissensarbeit auf die Tagesordnung setzen. Denn diese gilt zu Unrecht als Tätigkeitsform, die keinerlei Regulierung als Schutz gegen Ausbeutung und Überforderung bedarf. Die eben erwähnte Studie zur Vertrauensarbeitszeit zieht das Fazit, dass „individuelle Autonomie ... auf Absicherung durch kollektive Regulierung angewiesen (ist).“ Ich denke, dass sich diese These durchaus verallgemeinern lässt.

Gleichzeitig muss uns klar sein, dass die traditionellen Regulierungen bei Wissensarbeit oft nicht mehr greifen, auch bei den Betroffenen nicht mehr populär sind. Eine rigide Form der Arbeitszeitregulierung - symbolisiert durch die „Stechuhr“ -

---

<sup>1</sup> Thomas Haipeter / Steffen Lehndorff / Gabi Schilling / Dorothea Voss-Dahm / Alexandra Wagner: Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen

wäre z.B. sicherlich kein Königsweg zur Lösung der geschilderten Probleme, da auf diese Weise die von den Beschäftigten durchaus geschätzten Freiräume verloren gingen. Ein möglicher Hebel könnte jedoch in der Leistungsregulierung liegen, z.B. über die mitbestimmte Durchsetzung wirklich fairer Zielvereinbarungsprozesse.

An dieser Stelle sind wir sicherlich noch auf weitere wissenschaftliche Erkenntnisse, empirische Befunde und Projekterfahrungen angewiesen. Es ist deshalb unabdingbar, dass die Fragen nach der Zukunft von Wissensarbeit intensiv erforscht und Gestaltungsmöglichkeiten praktisch erprobt werden. Die Förderkonzepte des BMBF zur „innovativen Arbeitsgestaltung“ und zu „innovativen Dienstleistungen“ leisten dazu unverzichtbare Beiträge. Sehr geehrte Frau Ministerin Bulmahn, es wäre vor diesem Hintergrund ausgesprochen fatal, wenn diese Programme im Zuge der Haushaltsberatungen 2003 so stark gekürzt würden, wie wir dies nach unserem gegenwärtigen Informationsstand befürchten müssen. Wir bieten Ihnen in dieser Frage gerne unsere Unterstützung an, wenn es gilt, diese Beschneidung wichtiger Zukunftsinvestitionen gemeinsam zu verhindern.

Anrede

Wir brauchen eine intensive Debatte um ein neues Leitbild, um Kriterien humaner, guter Wissensarbeit. Dazu gehören sicherlich Stichworte wie Partizipation,

Entscheidungstransparenz, Handlungsspielräume, Qualifikationsmöglichkeiten, Work-Life-Balance. Und natürlich auch die Frage, wie Unternehmen mit dem Wissen ihrer Beschäftigten umgehen - womit ich mich nun endlich an das eigentliche Thema dieser Konferenz, an das Thema „Wissensmanagement“ herangepirscht hätte.

#### **(4. Wissensmanagement)**

Und genau dazu möchte ich nur noch wenig sagen, zumal ich ja nicht anmaßend sein will. Nach mir sollen heute und in den beiden nächsten Tagen rund 100 Expertinnen und Experten zu diesem Thema sprechen, die darüber sicherlich viel besser Bescheid wissen als ich. Ich weiß zunächst nur, dass wir uns als Gewerkschaft für Wissensmanagement interessieren müssen, weil wir uns für Wissensarbeit interessieren - und insbesondere für die Arbeitsbedingungen der in diesem Bereich Beschäftigten, die von uns qualifizierte gewerkschaftliche Angebote erwarten. Wenn Wissensmanagement - und mir hat die Formulierung von Franz Tremml da sehr eingeleuchtet - wenn Wissensmanagement der Versuch ist, Wissensarbeit zu rationalisieren, dann muss sich eine Gewerkschaft wie ver.di darum intensiv kümmern. Und das tun wir denn auch.

Offengestanden stellt sich mir am Beginn dieser Veranstaltung die vielleicht naive Frage, ob man „Wissen“, diese so persönliche, kontextabhängige, schwer zu fassende Kategorie, überhaupt managen kann? Ich bin zuversichtlich, diese Frage

im Verlauf der Tagung beantwortet zu bekommen. Vielleicht wird man sich ja auch darauf verständigen, dass es beim Wissensmanagement im Kern um das vernünftige Management von Wissensarbeit geht - und hier vor allem darum, lernförderliche, kommunikationsfreundliche, kooperative, vertrauensbasierte Bedingungen zu schaffen. Eine Unternehmens- und Arbeitskultur, in der Wissen gerne geteilt wird und neues Wissen entstehen kann - Gewerkschaften sind sicherlich die letzten, die dagegen etwas haben könnten.

Aber bedauerlicherweise ist Wissensmanagement nicht von vornherein als „win-win-Situation“ konzipiert und alles andere als ein konfliktfreies Terrain. Es gibt auch hier Interessengegensätze und ganz unterschiedliche Zugangsweisen und Ansatzpunkte. Man hört verschiedentlich eben auch von technokratischen Konzepten des Wissensmanagements, die allein den „Schatz in den Köpfen“ der Beschäftigten abzapfen, kodifizieren, digitalisieren, abspeichern und abrufbar machen wollen, die das individuelle Wissen der ArbeitnehmerInnen faktisch zu entwerten versuchen und sich um den Schutz der Persönlichkeitsrechte nicht kümmern.

Ich greife den Debatten dieser Konferenz hoffentlich nicht im Übermaß vor, wenn ich jetzt schon darauf hinweise, dass solche Varianten, die de facto auf eine Taylorisierung von Wissensarbeit abzielen, natürlich nicht mit der wohlwollenden Begleitung der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen rechnen dürfen. Sie würden auch auf die berechtigte Skepsis der Wissensträgerinnen und

Wissensträger, also der Beschäftigten stoßen - und auch deshalb scheitern.

Die Themen „Wissensarbeit“ und - damit verbunden - „Wissensmanagement“ stellen die Gewerkschaften vor neue Herausforderungen. Übrigens auch vor neue interne Herausforderungen. In kaum einem Beitrag zum Wissensmanagement fehlt der mittlerweile klassische Satz „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß ...“. Der gefällt uns ja vor allem deshalb so gut, weil von anderen - eben von Siemens - die Rede ist. Seien sie versichert: „Wenn ver.di wüsste, was ver.di weiß“ - das wäre erst eine feine Sache! Aber diese Tagung zeigt es ja: Wir bemühen uns ...

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!