

Thomas Auer\*

## Wissengesellschaft – Quo vadis?

Eine Orwell'sche Zeitreise\*\* ins Jahr 2020

### Kurz gefasst:

- Die **Wissengesellschaft** steht als Terminologie ganz oben in der Hitliste der aktuellen Modewörter
- Wie jedoch die **Gesellen** mit der Ressource **Wissen schaffen**, gehört zu den Initiativen mit großem Optimierungspotential
- Es ist nie zu spät, die Herausforderungen der Wissensgesellschaft anzunehmen: Noch besser ist es, mit der Zeit zu gehen als sich später von dieser einholen zu lassen

**20 Jahre nach der Konferenz von Lissabon traf sich der Europäische Rat zu einer Analyse, weshalb die im März 2000 formulierten Ziele noch immer nicht erreicht wurden. Die Staats- und Regierungschefs strebten damals an, Europa binnen zehn Jahren als weltweit führende Wissensgesellschaft zu etablieren. Als Vorbild sahen sie nun Indien, das sich in den vergangenen Jahren zur führenden Wirtschaftsmacht entwickelt hatte. Prof. Samoht Reua, indischer Minister für Wissensarbeit, führt diesen Erfolg auf den Regierungsentscheid im Jahr 2007 zurück, die Herausforderungen der Wissensgesellschaft konsequent anzunehmen. Was hat Indien anders gemacht als andere Wissenshochburgen? Und was können wir daraus lernen? Die Abschrift von Prof. Reua's Vortrag erklärt nicht alles, gibt jedoch einige Impulse.**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Als ich zum Minister für Wissensarbeit berufen wurde, hätte ich nie erwartet, dass ich Ihnen 13 Jahre später eine Indische Erfolgsgeschichte vorstellen darf. Ich möchte Sie darauf vorbereiten, dass einige meiner Äußerungen auf den ersten Blick provokativ oder gar exotisch anmuten werden. Denken Sie jedoch daran, diese waren und sind noch immer die Basis für unsere Errungenschaften.

Bei unseren Initiativen hatten wir die Courage, alles Bestehende in Frage zu stellen. Wir schielten nicht nach Best-Practices, denn der moderate Erfolg der bis dahin praktizierten Ansätze lud uns nicht ein, etwas zu kopieren, das unsere hoch gesteckten Ziele nur partiell erreichen lässt. Zuerst untersuchten wir, wie sich der Cluster einer effizienten Wissensgesellschaft zusammensetzt. Wir identifizierten vier Handlungsfelder, für welche es individuelle Anreize, Rahmenbedingungen und gegebenenfalls Regulationen festzulegen galt:

- das Bildungswesen,
- die Hersteller wissensbasierter Produkte,
- die demografische Entwicklung sowie
- das Spannungsfeld Finanzmärkte & immaterielle Werte.

Gerne teile ich mit Ihnen die Einzelheiten unserer Initiativen und deren Resultate:

## **Das Bildungswesen**

Wir stellten fest, dass sich unser Bildungswesen mit dem Festhalten am Grundmuster des geschlossenen Unterrichts an ein Produkt der Industriegesellschaft klammerte, während die Ansprüche der Wissensgesellschaft voraussetzten, dass funktions- und berufsorientierte Organisationen die herkömmlichen stabilen und vertikal integrierten Leistungsprofile revidieren. [1] In der Arbeitsorganisation verloren fachspezifische Spezialisierungen bestimmter beruflicher Qualifikationen an Gewicht. Gefordert war eine Metakompetenz, die gestattet, situativ und aufgabenbezogen das vorhandene Wissen und Können zu erweitern, zu nutzen und diese Vorgänge zu reflektieren. Die Bildungskonsequenz waren fundierte Grundkenntnisse über die Wissensarbeit für alle Entscheidungsträger. Dies schließt instrumentale, organisationale und soziale Aspekte mit ein. Die Frage stellte sich demnach nicht, für welche Curricula die Grundlagen, Instrumente und Prozesse der Wissensarbeit eine Bildungsforderung sein könnte. Offen war einzig, ab welchem Bildungsniveau dies eine Notwendigkeit ist. Heute setzen sich die Beschäftigten in unserer Wissensgesellschaft aus folgenden Gruppen zusammen: [2]

- 20 Prozent der Beschäftigten sind echte Wissensarbeiter. Sie lassen sich als hoch professionell, hoch kompetent mit exzellenter Ausbildung, global mobil und als unabhängig von spezifischen staatlichen Rahmenbedingungen, charakterisieren. Es handelt sich um Populationen, die sich gewissermaßen wie globale Wissensplayer verhalten und als Wissensbroker auftreten.
- 60 Prozent der Beschäftigten können als zunehmend professionalisiert bezeichnet werden. Auch diese Gruppe verfügt über vergleichsweise hohe Qualifikationen und ist in der Lage, sich ständig wieder neuen Arbeitsaufgaben zu stellen. Sie bindet sich nicht mehr lebenslang an ein Unternehmen und ist ziemlich mobil. Allerdings ist diese Population weniger virtuos und weniger qualifiziert als die oben genannte.
- 20 Prozent der Beschäftigten werden jedoch von den Anforderungen der Wissensgesellschaft überfordert. Diese Gruppe ist kaum qualifikationsfähig und vielleicht auch gar nicht qualifikationswillig. Sie hat keine Chance, sich dauerhaft auf die Anforderungen der modernen Gesellschaft einzustellen. Trotz Vollzeitarbeit ist sie nicht in der Lage, ihre Existenz zu sichern.

## **Hersteller wissensbasierter Produkte**

In Industrie und Dienstleistung wurden zunehmend mehr Produkte mit eingebauter Intelligenz versehen. Es handelte sich also um Produkte, die in wissensintensiven Prozessen hergestellt, verteilt bzw. verkauft werden. Um solche nicht-triviale Güter erzeugen zu können, transformierten sich die Unternehmen zu wissensbasierten Organisationen. Das heißt, sie sorgten dafür, dass Wissen von spezifischen Personen unabhängig und in mehr oder weniger anonymisierten Regelsystemen oder in Handbüchern materialisiert wird. Um diese Prozesse zu optimieren, setzten diese Betriebe auf die Wissensarbeit. Heute stehen insbesondere Prozesse und Kommunikationstechnologien bereit, die gestatten, Wissen zu generieren, zu transportieren, aufzubewahren und zu erschließen.

Die Prozesse werden so definiert, dass das Wissen und Können aller Beteiligten erfasst und systematisiert werden kann. Schließlich sorgte eine der Wissensarbeit angepasste Entwicklung der Humanressourcen dafür, dass die Organisationen ihre Wissenspotenziale systematisch nutzen und bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen anwenden.

### **Die demografische Entwicklung**

Wie in Europa herrschte auch in Indien 2007 ein Jugendlichkeitswahn, nicht nur, wenn es um Stellenbesetzungen ging. Hinweise auf drohende Verluste von Erfahrung und Expertise ignorierten die Verantwortlichen mit dem Hinweis auf die ständig kürzer werdenden Lebenszyklen der Produkte. Einerseits zeigten uns jedoch alle möglichen Szenarien, dass die Effekte des Pillenknicks die Zahl der qualifizierten Arbeitskräfte schneller sinken lässt, als dies mit erhöhter Produktivität und Effizienz kompensiert werden könnte. Andererseits war die eigentliche demografische Zeitbombe der gleichzeitig einsetzende Rückzug der Babyboomer-Generation aus dem Erwerbsleben: Es war absehbar, dass während der nächsten 15 Jahre die Zahl der Pensionierungen kontinuierlich zunehmen wird, während sich das Nachwuchsangebot auf einem konstant tiefen Niveau einpegelt. Erschwerend kam hinzu, dass zu Beginn des neuen Jahrhunderts westliche Nationen begannen, unsere hoch qualifizierten Software-Ingenieure abzuwerben. Letzteres erwies sich im Nachhinein als Chance: Wir waren die erste Nation, welche sich kreativ mit der Gestaltung von Retentionsmaßnahmen zur Bindung von Wissensträgern auseinandersetzen musste, um eine drohende Auswanderung der geistigen Elite abzuwenden. Dies ist uns mit einer Vielzahl von Anreizsystemen gelungen, welche je nach individueller Motivationseinschätzung extrinsische oder intrinsische Mehrwerte bieten.

Die große Herausforderung war jedoch die Sensibilisierung der Verantwortlichen für das implizite Wissen, welches relevant für die Innovationsfähigkeit einer Organisation ist. Es brauchte viel Überzeugungsarbeit, um aufzuzeigen, dass diese Wissensbestände transferiert werden müssen, so lange deren Träger noch in der Organisation sind. [3] Das nachhaltige Ziel hieß demnach rechtzeitige Wissenssicherung. Dass Unternehmen implizites Wissen nur durch Interaktionen transferieren können, ist auch heute noch unbestritten. Dafür organisierten sie schon immer und überall Interaktionsgelegenheiten wie Kaffee-Ecken, Sportklubs und Firmen-Ausflüge. Für den systematischen Transfer des impliziten Wissens setzten wir Prozessmodelle ein, welche in der Aufbau- und Ablauforganisation Wissensnetzwerke schaffen. Diese bestehen aus identifizierten Wissensträgern (Senioren) und Nachwuchskräften (Junioren): Organisations-spezifisches implizites Wissen übermittelt der Senior dem Junior; aktuellstes fachliches Wissen geht vom Junior zum Senior. Solche Modelle haben auch einen Einfluss auf die Personalentwicklung: Die Projektarbeit bietet den Beteiligten eine neue Arbeitsqualität. Der Erfolg solcher neuer Organisationsformen hing jedoch von einer wissensorientierten Unternehmenskultur ab: Es mussten funktionale und hierarchische Barrieren abgebaut und durch eine „High-Trust“-Atmosphäre ersetzt werden. Die primäre Herausforderung war deshalb nicht die Steuerung des Wissenstransfers an sich, sondern Widerstände und Zielkonflikte abzubauen.

## **Das Spannungsfeld Finanzmärkte & immaterielle Werte**

Spätestens mit der Einführung von Basel II (2007) realisierten es auch die Finanzmärkte: Der Wert einer Organisation besteht nicht nur aus finanziellen Kennzahlen. Basel II schreibt vor, dass kreditgebende Banken bei Kreditwürdigkeitsprüfungen „genauer hinschauen“ müssen, indem sie auch qualitative (weiche) Werte beurteilen. Mit Verblüffung realisierten wir, dass Europäische Kreditinstitute diese Forderung mit einem Schlüssel von 70 Prozent (harte Faktoren) zu 30 Prozent (weiche Faktoren) umsetzten. Wir waren jedoch der Überzeugung, dass hauptsächlich die immateriellen Werte die Überlebens- und Innovationsfähigkeit eines Kreditnehmers beeinflussen. Also kehrten wir für den Indian Approach von Basel II die Formel radikal um: Die Kreditwürdigkeit hing zu 80 Prozent vom Rating der immateriellen Werte ab. Heute dürfen wir entspannt zur Kenntnis nehmen, dass unsere Kreditinstitute im globalen Vergleich des Risikomanagements der Spitzengruppe angehören und die extrem teuren Recovery-Fälle signifikant reduziert haben. Ein Resultat, das wir nicht nur, jedoch vor allem dem Stellenwert zuschreiben, den wir dem immateriellen Vermögen beimessen.

Eine besondere Herausforderung war es, ein praktikables Rating-Instrument zu finden, das mit einem adäquaten Zeit- und Kostenaufwand eingesetzt werden kann und Vergleichsmöglichkeiten bietet. Letzteres erwies sich als eine echte Knacknuss. Die damals in Europa populäre Wissensbilanzierung [3] hatte durchaus individuelle Vorteile. Die Ansätze zeichneten sich jedoch unisono durch einen gemeinsamen Nachteil aus: Die Berichte waren nicht harmonisiert und schon gar nicht standardisiert; das heißt nutzlos für ein Rating. Wir suchten nach einem Bewertungskatalog, welcher für alle wissensbasierte Organisationen Gültigkeit hat und sich nicht auf individuell definierte Indikatoren stützt. Wiederum waren wir gefordert, konstruktiv quer zu denken und fanden eine simple, auch heute noch funktionierende Lösung: Mit einem Management-System untersuchen wir, wie die Organisationen mit ihrer wertvollsten Ressource umgehen. [3] Dies umfasst eine Beurteilung der eingesetzten Instrumente und Prozesse, wobei eine Referenz-Taxonomie dazu dient, die Bewertung der unterschiedlichen Organisationen zu harmonisieren. Verglichen mit einer Indikator-Metrik unterscheidet sich dieses Instrument auch dadurch, dass die Resultate nicht auf vergangenheitsbezogenen Daten basieren, sondern die prospektiv ausgerichtete Pflege des intellektuellen Kapitals offen legt.

### **Fazit**

Neben den beschriebenen Maßnahmen gab es weitere Nebenschauplätze, in welchen Handlungsbedarf bestand. Der Erfolg unserer Initiativen hing davon ab, dass es uns gelang, bei allen Beteiligten ein Umdenken auszulösen: Anders als bei üblichen Restrukturierungen konnten die Effekte der Operation Wissensgesellschaft nicht in Quartalsperioden gemessen werden. Entsprechend wichtig war es, die strategische Perspektive solcher Anstrengungen zu vermitteln. Der meist vorgebrachte Einwand war denn auch: „Ist ja alles gut und recht, aber wir können uns dies zur Zeit nicht leisten!“. Meine Damen und Herren, zum Schluss meines Referates möchte ich Ihnen die Antwort auf diesen Einwand mit auf den Weg geben: „Sind Sie sicher, dass Sie es sich leisten können, sich dies nicht zu leisten?“.

## Literatur:

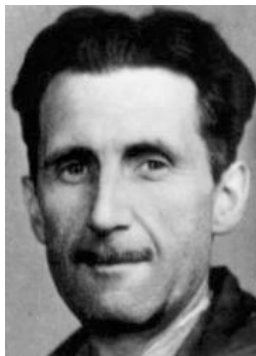
- [1] Weber, Karl, (2002) Universität Bern: Wissensgesellschaft und ihre Auswirkungen auf die schweizerische Berufsbildung  
[2] Willke, Helmut, (1997), Suhrkamp, Frankfurt a.M.: Die Supervision des Staates.  
[3] Auer, Thomas (April 2007), Doculine Verlag, Reutlingen: ABC der Wissensgesellschaft



\* Thomas Auer

Thomas Auer ergänzte seine technische Grundausbildung mit dem Abschluss als eidg. dipl. Marketingleiter. In Hedingen (Schweiz) führt er das Beratungsunternehmen Auer Consulting & Partner, das sich auf die ganzheitlichen Aspekte des Wissensmanagement spezialisiert hat. Neben dem Projekt-Coaching engagiert sich Herr Auer auch als Dozent und Prüfungsexperte an Fachhochschulen und ist Initiator des Projekts Swiss Made Wissensbilanz. Im April 2007 erscheint sein Buch ABC der Wissensgesellschaft im Doculine-Verlag, Reutlingen (D).

Kontakt: [auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch) [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)



\*\* George Orwell

1984 (engl. Nineteen Eighty-Four) ist ein Roman von George Orwell (eigentlich Eric Blair), erschienen im Juni 1949, in dem die negative Utopie eines totalitären Überwachungs- und Präventionsstaates im Jahre 1984 dargestellt wird. Das Buch wird der Science-Fiction zugerechnet. In ihm wurde das Konzept des immer präsenten alles-sehenden Großen Bruders (engl. Big Brother) eingeführt. Orwell schrieb das Buch 1946/47, wenige Jahre vor seinem Tod. Deshalb enthält der Titel den Zahlendreher des Jahres 1948 zu 1984, eine Anspielung auf die gar nicht so ferne Zukunft.

## Vorankündigung:

Ab April 2007 im Doculine Verlag:  
**ABC der Wissensgesellschaft**  
Ein Nachschlagewerk zu Aspekten der Wissensgesellschaft: 169 Terminologien werden in einem kurzen Satz oder auf mehreren Seiten abgehandelt. 55 Abbildungen, Grafiken und Checklisten offerieren eine hohe Anwendungstiefe.  
[www.doculine.com](http://www.doculine.com)

MRI Bilder:  
Institut für biomedizinische Technik  
ETH und Universität Zürich