

*Uwe Wilkesmann
Ingolf Rascher*

Wissensmanagement Analyse und Handlungs- empfehlungen

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■

Uwe Wilkesmann

Ingolf Rascher

unter Mitarbeit von Maxie Bönninghausen

Wissensmanagement

Analyse und Handlungs-

empfehlungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung 96

Zu den Autoren:

Wilkesmann, Uwe, PD Dr., Hochschuldozent an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Arbeitsgebiete: Wissensmanagement, organisationales Lernen, Gruppenarbeit, Organisationstheorie, Motivation und Anreize. www.Uwe-Wilkesmann.de .

Rascher, Ingolf, Dipl.-Soz., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Arbeitsgebiete: Wissensmanagement, Projektmanagement, Motivation und Anreize, Organisationsberatung. www.Ingolf-Rascher.de .

Bönnighausen, Maximiliane, B.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Optionalbereich der Ruhr-Universität Bochum. Arbeitsgebiete: Unternehmenskommunikation, e-Learning. www.Maxie.de .

© Copyright 2003 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2003
ISBN 3-935145-71-3
Bestellnummer: 13096

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

VORWORT	7
1 EINLEITUNG	9
2 SCHÖNE NEUE WISSENSWELT – IN WELCHER GESELLSCHAFT LEBEN WIR DENN ÜBERHAUPT?	11
2.1 Wissensmanagement – Anspruch und Wirklichkeit	12
3 WARUM WISSENSMANAGEMENT?	17
4 DATEN, INFORMATION UND WISSEN	19
4.1 Weitere Differenzierungen	20
5 ZWEI OFT ZITIERTE MODELLE	23
5.1 Das Modell von Nonaka und Takeuchi	23
5.2 Der Ansatz von Probst	24
6 WISSEN IM BETRIEBLICHEN UMFELD	27
7 DATENBANKTYPEN	31
8 WORUM GEHT ES EIGENTLICH, WENN VON WISSENSMANAGEMENT IM BETRIEBLICHEN KONTEXT GESPROCHEN WIRD?	33
9 DIE VORAUSSETZUNGEN FÜR WISSENSMANAGEMENT	35
9.1 Organisationsstruktur	35
9.2 Vertrauen	35
9.3 Motivation	36
9.4 Technik	37
10 WISSENSMANAGEMENTTOOLS	41
10.1 Papier-Tools	41

10.2	Kommunikations-Tools	41
10.3	Datenverarbeitende-Tools	42
10.4	Wie wird WM in einem Betrieb mit DV-Unterstützung organisiert?	43
11	ALLGEMEINE FOLGERUNGEN FÜR KONZEPTE DES WISSENSMANAGEMENTS: NEUE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT	45
11.1	Konzepte des Managements	45
11.2	Wissensmanagement bei kleinen und mittelständischen Unternehmen	46
11.3	Handeln im Wissensmanagement	47
11.4	Wissensmanagement in elektronischen Foren	48
11.5	Wissensmanagement in communities of practice	49
11.6	Zur Autopsie gescheiterter Projekte	50
11.7	Der Mitarbeiter im Change Management der Wissensökonomie	51
12	INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT	53
12.1	Unternehmenskommunikation	53
12.1.1	Entwicklung von Kommunikation und Medien	53
12.1.2	Auswirkungen der Entwicklungen auf Unternehmen	55
12.1.3	Kommunikationsprozesse in Unternehmen	56
12.2	Externe Unternehmenskommunikation	56
12.3	Interne Unternehmenskommunikation	56
12.4	Integrierte Unternehmenskommunikation	57
12.5	Blick in die Werkzeugkiste der internen Unternehmens- kommunikation	58
12.5.1	Merkmale interner Kommunikationsmedien	59
12.5.2	Kommunikation via Printmedien	60
12.5.3	Face-to-Face Kommunikation	61
12.5.4	Elektronische bzw. digitale Kommunikation	62
12.6	Interne Unternehmenskommunikation und Wissensmanagement	63
12.6.1	Defizite interner Unternehmenskommunikation	63

12.6.2	Zum Stellenwert interner Kommunikation in Unternehmen	64
12.6.3	Instrumentell informierende Funktion	66
12.6.4	Moderierende Funktion	67
12.6.5	Generierende Funktion	68
12.7	Aufbau einer vertrauensbasierten internen Kommunikationskultur	69
12.8	Worauf kommt es an?	69
13	ZUSAMMENFASSUNG: WISSENSMANAGEMENT IM BETRIEBLICHEN KONTEXT GROSSER UNTERNEHMEN	71
14	BETRIEBSVEREINBARUNGEN UND WISSENSMANAGEMENT	75
14.1	Allgemein:	75
14.2	Warum Betriebsvereinbarungen	75
15	BETRIEBSVEREINBARUNGEN, DATENBANKEN UND WISSENSMANAGEMENT	77
15.1	Einleitung	77
15.2	Betriebsvereinbarungen für Betriebs- und Personalräte zur Einführung und Begleitung von Informations- und Wissensdatenbanken.	78
15.2.1	Was ist eine Betriebsvereinbarung?	78
15.2.2	Rechtliche Hinweise	78
16	DATENBANKEN/WISSENSMANAGEMENT/ MUSTERBETRIEBSVEREINBARUNG	81
16.1	Allgemeine Rahmenrichtlinien für die EDV	82
16.2	Verarbeitung von Skill-Profilen in Datenbanken	82
16.3	Betriebsvereinbarung für Informations- und Kommunikationssysteme	85
16.4	Beispiel für Kompetenzdatenbanken/Netzwerke (Sales Bereich – Unternehmensberatungsbereich – Projekte)	89

16.5	Entwicklungsdatenbank/Datenbanken F&E/Datenbanken für den internen und internationalen Austausch unter Berücksichtigung von Skillprofilen.	92
16.6	Bildungs- und Weiterbildungsdatenbanken	99
17	ANHANG	103
17.1	Betriebsvereinbarungen Quo Vadis	103
17.2	Checkliste Innerbetriebliche Kommunikation	108
17.3	Checkliste zur Projektplanung	109
	LITERATUR	111
	SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	119

Die nachfolgende Abhandlung entstand im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes »Betriebsräte und Wissensmanagement – Einführung und Begleitung von Informations- und Wissensdatenbanken über Onlineportale in Intranets«.

Die Broschüre analysiert und strukturiert die Thematik Wissensmanagement im betrieblichen Kontext großer Organisationen und gibt wichtige Handlungsempfehlungen. Sie dient als Basisinformation zum Thema »Wissensmanagement« und versucht Theorie und Praxis miteinander zu verknüpfen. Jenseits der Fülle von einfachen »to do« Ratschlägen wird Wissensmanagement als Handeln betrieblicher Akteure und Gruppen erläutert. Die Autoren wollen mit dieser Broschüre sensibilisieren und wichtige Handlungsfelder erläutern. Daher werden – neben einer Einführung zum Stellenwert des Wissens in der heutigen Gesellschaft im Allgemeinen und Wissensmanagement im Besonderen – wichtige Begriffe wie Daten, Informationen und Wissen erläutert. Ebenso wird auf die besondere Bedeutung innerbetrieblicher Kommunikation im Rahmen von Wissensmanagementaktivitäten eingegangen. Der Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Datenbanken, wie er vor allem bei großen Unternehmen im Vordergrund steht, bildet den Kern der Ausführungen. Gleichwohl erhalten auch kleine und mittelständische Unternehmen wichtige Handlungsempfehlungen zu den Voraussetzungen, die vor und während der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen zu beachten sind. Abgerundet wird die Broschüre mit Ausführungen zu Betriebsvereinbarungen für Wissensmanagement mit Datenbanken, Musterbetriebsvereinbarungen und Checklisten zum Thema.

Die Ausführungen richten sich gleichfalls an Wissenschaft, Betriebs- und Personalräte, Projektleiter, Personal- und Organisationsentwickler und all die Interessierten, die sich beruflich sowohl theoretisch, als auch praktisch mit dem Thema beschäftigen wollen. Wissenschaftler erhalten wichtige Literatur zum Weiterlesen, jeweils durch im Text gesetzte Klammern. Für die Praktiker unter den Lesern sind wichtige Tipps als »Quicktipps« in Kästchen hervorgehoben.

Die einzelnen Kapitel sind modular aufgebaut und in sich abgeschlossen, ein Springen zwischen den Kapiteln ist daher möglich. Anfängern sei aber das chronologische Lesen empfohlen.

Bedanken möchten wir uns bei der Abteilung Forschungsförderung »Mitbestimmung im Wandel« (Ina Drescher) für die Unterstützung während der Projektlaufzeit. Zu danken haben wir auch den Betriebsräten und Unternehmen, die uns unterstützen. Ohne Ihren Einsatz (manchmal auch ganz unbürokratischen) für unser Vorhaben, hätten wir das Projekt in dieser Form nicht durchführen können.

Die seit Jahren erkennbaren umwälzenden Veränderungen der Markt- und Wettbewerbssituation sowie die Potenziale der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien rücken neue Erfolgsfaktoren nicht nur in das Zentrum wissenschaftlicher, sondern auch in das Zentrum der praxisorientierten Diskussion. Dabei kommt dem Informationssektor für die Wirtschaft eine besondere Bedeutung zu. Der Faktor Wissen wird zu Beginn des 21. Jahrhunderts für die Unternehmen scheinbar zum wichtigsten Produktionsfaktor. Der so oft zitierte Satz »Wenn ihr Unternehmen wüsste, was ihr Unternehmen weiß,« kennzeichnet die Dynamik der Veränderungsprozesse in der Globalisierung und für Wissensmanagement schlechthin. Eine eindeutige Antwort auf die Frage, was denn das Neue an der Globalisierung sei, ist kaum zu finden und ob Globalisierung als Erklärung für den Wandel von Organisationen und Arbeit ausreicht, ist bisher noch nicht ausreichend geklärt. Denn auch die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses konnte schon lange vor der Globalisierung beobachtet werden¹.

Die Bedeutung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter und die Risiken des Wissensverlusts, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, sind wohl die Hauptgründe warum Unternehmen Wissensmanagement betreiben. Das Wissen der Mitarbeiter erhält daher einen ganz neuen Stellenwert und in der Wissensgesellschaft wandeln sich die klassischen Organisationsformen zu Netzwerken. Ist das ein dauerhafter Trend? Was passiert mit der industriellen Produktion und der herkömmlichen Produktionsarbeit? Wird diese jetzt abgelöst durch andere Formen? Fest steht, im Betrieb bilden sich statt der bisherigen hierarchisch-bürokratischen Koordinierungsformen neue indirektere Steuerungsformen heraus, die stärker auf dem Engagement und der Selbststeuerungsfähigkeit der Beschäftigten beruhen.

Im Arbeitsprozess, bei den Arbeitsformen und auch bei den Organisationsstrukturen zeichnet sich ein Wandel ab. Vom Mitarbeiter werden völlig andere/oder weitergehende Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen erwartet. Es entstehen neue Arbeitsorganisationen und eine Ökonomisierung der »Ressource Mitarbeiter« ist zu beobachten. Während Organisationen nach wie vor der Ort für die geleistete Arbeit sind, verändern sich jedoch die funktionalen Strukturen. Dabei wer-

1 Wissen wird also in diesem Kontext wichtiger, ist aber sicherlich kein »harter« Produktionsfaktor, wie Arbeit, Boden und Kapital (Minssen, H. (Hg.) 2000: Begrenzte Entgrenzung).

den die eigene Wissensbasis und praktische Skills immer häufiger zur Voraussetzung für den eigenen Erfolg. Es handelt sich hierbei weitgehend um Organisationen mit hierarchiearmen Organigrammen, die sich ständig im Fluss befinden und ihre Aktivitäten konsequent auf den Kunden ausrichten. Während aber die Instrumente zur Steuerung der klassischen Produktionsfaktoren (Arbeit, Boden, Kapital) immer weiter ausdifferenziert und verfeinert wurden, befindet sich die Diskussion über Managementinstrumente der »Ressource Wissen« erst am Anfang. In dieser noch recht neuen Diskussion geht es darum, ob Wissen in marktgerechte Prozesse überführt werden kann und ob leistungsfähige Informationssysteme das Wissenspotenzial einer Organisation zur Verfügung stellen können. Dabei ist der Glaube der Unternehmensführung, dass man »alles schon irgendwie managen kann« wohl eher ein Wunschenken. Bei der Entwicklung einer organisationalen Wissensbasis sollte nie vergessen werden, dass dies nur mit den Menschen und nicht gegen sie geht.

- Sind wir also auf dem Weg in die Wissensgesellschaft oder befinden wir uns schon darin?
- Woher kommt das Interesse an Wissen auf Seiten der Arbeitgeber?
- Was heißt eigentlich Wissen?
- Welche verschiedenen Datenbanktypen gibt es?
- Welche Rolle spielt die innerbetriebliche Unternehmenskommunikation?
- Wie verändern sich Arbeitsstrukturen?
- Welche Schwierigkeiten gibt es bei der Übertragung von best practice und bei einer fehlenden Wissensteilungskultur?
- Was heißt das für Betriebsräte?
- Gibt es schon Betriebsvereinbarungen zum Wissensmanagement?

Antworten auf all diese Fragen werden in den nun folgenden Kapiteln gegeben.

2 SCHÖNE NEUE WISSENSWELT – IN WELCHER GESELLSCHAFT LEBEN WIR DENN ÜBERHAUPT?

Es kommt etwas Neues auf uns zu. Das Informationszeitalter ist vorbei und wir befinden uns in der Wissensgesellschaft, zumindest sind wir auf dem Weg dahin. An Beschreibungsformen für die Gesellschaft hat es nie gemangelt: In den 70er Jahren wurde zunächst die industrielle, später dann die postmoderne, bzw. die Dienstleistungs- oder die Informationsgesellschaft ausgerufen, ebenso die Freizeit-, Risiko- und die Erlebnisgesellschaft. An Synonymen für Veränderungen mangelt es uns also nicht. Von der Wissensgesellschaft wird nun gesprochen, weil uns immer mehr Informationen durch die rasante Entwicklung der neuen Informationstechnologien zur Verfügung stehen und neue technologische Dimensionen das Zusammenleben maßgeblich beeinflussen (Informations- und Kommunikationstechnologien, Bio- und Gentechnologien, neue Formen der Energieversorgung, Nanotechnologie etc.). In der Wirtschaft ist – wie in der Gesellschaft auch – eine Zunahme der Anzahl beteiligter Akteure an Prozessen und eine wachsende Dynamik zu beobachten. Gibt es aber wirklich eine neue Ökonomie? Oder spielt sich nicht doch alles in einer Wirtschaft ab und die Begriffe »alt« und »neu« bezeichnen lediglich eine Übergangszeit, in der sich alte und neue Ökonomie gegenseitig durchdringen?

Genauso hängt die Frage, in welcher Gesellschaft wir uns befinden, davon ab, aus welcher Perspektive wir die Frage betrachten. Als Beispiel sind für die Frage nach der Informationsgesellschaft folgende Perspektiven denkbar: Die technische Sicht der Datenautobahn (oder auch der Datenfriedhöfe), die ökonomische Sicht der New Economy oder die soziale Sicht, in der Informationen als Machtfaktor gesehen werden. Einhergehend mit der Informatisierung entstehen neue Wertschöpfungsprozesse und Unternehmensformen in denen sich die industriell geprägte Arbeitskultur auflöst. Besonders bei großen globalen Unternehmen, ist eine zunehmende Verteilung und Virtualisierung zu beobachten, also Faktoren, die die klassische Organisation des Wissens nicht mehr ermöglichen. Deshalb werden neue informationstechnologischen Möglichkeiten und neue Organisationskonzepte entwickelt.

2.1 WISSENSMANAGEMENT – ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT

Bereits in den 60er Jahren hat Peter F. Drucker (Drucker, F.P. 1988, The Coming of the New Organization, in: Harvard Business Review, January-February 1988) auf das Verhältnis von Informationen hingewiesen. Er geht – sicherlich etwas vereinfachend – davon aus, dass bereits die nachindustrielle Gesellschaft durch eine neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Ordnung gekennzeichnet ist, in der Arbeit, Rohstoff und Kapital nicht mehr die zentralen Quellen der Produktivität sind, sondern das Wissen diese Funktion einnimmt. Zentrale Herausforderungen sind nicht mehr die Beschaffung von Kapital, sondern die Verteilung, Nutzung und Erzeugung von Informationen und Wissen. Schon Frederic Winslow Taylor hat die Bedeutung des Erfahrungswissen erkannt und versucht, durch Konstruktion »objektiv guter« Arbeitsabläufe, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter zu enteignen. Auch heute gilt: vom Wissensmanagement hin zur lernenden Organisation ist ein Prozess, der untrennbar mit den Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter verbunden ist. Was soll aber nun die Behauptung aussagen, dass wir in einer Wissensgesellschaft leben? Das Problem der Beantwortung dieser Frage beginnt schon mit den unterschiedlichen Begriffen von Wissen, die die unterschiedlichen Disziplinen wie Soziologie, Informatik, Ökonomie, Psychologie ins Spiel bringen und durch unterschiedliche Publikationen seit Mitte der achtziger Jahre propagieren.

Quicktipp: Was sind eigentlich Produktionsfaktoren?

Um Güter herzustellen, weiterzuverarbeiten und zu verkaufen, müssen die Leistungen der Produktionsfaktoren im Herstellungsprozess miteinander kombiniert werden. Die Volkswirtschaftslehre kennt drei Produktionsfaktoren: Arbeit, Kapital und Boden.

Arbeit ist per Definition jede Art manueller und geistiger Beschäftigung, die darauf abzielt, ein Einkommen zu erwirtschaften. Die Menge der Arbeitsleistung wird bestimmt durch die Bevölkerungszahl, die Erwerbsquote der Bevölkerung und die Arbeitszeit. Auch die Höhe der Arbeitskosten beeinflusst den Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit. Ein gebräuchliches Maß dafür ist das so genannte Arbeitsvolumen, das sowohl die Zahl der Erwerbstätigen als auch deren Arbeitszeit umfasst. Die Qualität der Arbeit (des Humankapitals) ist vor allem von Begabung, Erziehung und Berufsausbildung der Beschäftigten abhängig.

Der Produktionsfaktor **Boden** umfasst alle natürlichen Hilfsquellen, Felder und Bodenschätze, Wälder und Gewässer. Der Boden dient als Standort, Anbau- und Abbaufäche. Auch die Umweltpolitik zielt darauf ab, diesen Produktionsfaktor zu erhalten.

Als Produktionsfaktor **Kapital** werden alle in der Herstellung eingesetzten Mittel wie Werkzeuge, Maschinen und Bauten zusammengefasst. Die Größe des Kapitalstocks hängt davon ab, wie stark in der Vergangenheit gespart und investiert wurde. Die Qualität des Kapitalstocks wird vor allem durch den technischen Fortschritt bestimmt. Langfristig gewinnt der Faktor Kapital relativ zu den anderen Produktionsfaktoren an Bedeutung. Das zeigt sich unter anderem an der steigenden Kapitalintensität der Produktion, also dem Verhältnis zwischen dem eingesetzten Kapital und der eingesetzten Arbeit. Der Grund dafür ist, dass die Arbeit immer teurer geworden ist (Arbeitskosten). Für die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise werden Produktionsfaktoren unterschieden in:

- a) Elementarfaktoren wie objektbezogene menschliche Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe und
- b) dispositive Faktoren wie die Geschäfts- und Betriebsleitung, die Planung und die Organisation.

(Lexikon zur Marktwirtschaft, <http://www.legamedia.net>)

Worum geht es?

I Die Nadel im Heuhaufen finden:

»Die Vernachlässigung von Wissensmanagement kostete eine Firma im Jahr 2000 rund 5000 Dollar pro Mitarbeiter. Im Jahr 2003 werden es schon 5800 Dollar sein, prophezeit Stefan Krüger, Marketing Manager beim Softwarehersteller Lotus.« (Süddeutsche Zeitung vom 20.09.2001).

Das große Aufräumen auf den Daten-Friedhöfen: »Wissen entsteht zwischen Menschen, nicht zwischen Festplatten ... Die Technologie macht es möglich, früher undenkbare Datenmengen aufzuhäufen – doch aus Informationen wird nicht automatisch Wissen.« (Financial Times Deutschland, 18.04.2002).

Problem bei Wissensmanagement und Datenbanken: Beim Wissensmanagement werden Datenbanken und Intranets im Unternehmen vielfach nicht genutzt, weil sie häufig kein relevantes oder aktuelles Wissen enthalten, die späteren Nutzer nicht mit einbezogen werden und die innerbetriebliche Kommunikation und die Unternehmenskultur nicht berücksichtigt werden.

Worum geht es?

II Kann man Wissen kaufen?

»Schon in der Schule war das so: Der Banknachbar neben dir quält sich mit der Geometrieaufgabe, die du längst gelöst hast. Vergeblich versucht er, auf dein Blatt zu gucken. Nix da: Löschblatt über die Lösung. Neulich im Vokabeltest hat er dich auch hängen lassen, der Streber. Diesmal weißt du was, dass

er nicht weiß. Und du spielst deinen Vorteil hemmungslos aus.« (Süddeutsche Zeitung vom 26.10.2001).

Problem: Das Teilen von Wissen ist ein ungewohntes Verhalten und muss gelernt werden. Es kann durch entsprechende Gestaltungsspielräume unterstützt werden. Dabei kommt der intrinsischen Motivation und der self governance eine besondere Rolle zu. Bis heute gilt jedoch in den meisten Unternehmen: Wissen ist Macht und die Weitergabe von Wissen ist häufig mit beruflichen Nachteilen verbunden.

Worum geht es?

III Wissensmanagement und Management – Geht das?

»Es gibt eigentlich kaum noch etwas, das ein Manager nicht falsch machen kann. Er kann seine Wichtigkeit überschätzen, indem er sie an den Insignien seiner Macht misst. Das ist der noch immer weit verbreitete Normalfall [...]. Wo man Macht ausübt, braucht man kein Management.« (Süddeutsche Zeitung vom 03.12.2001).

Problem: Führungskräfte müssen umdenken. Die zentrale Aufgabe besteht darin, die Produktivität der Kopfarbeit der Mitarbeiter zu erhöhen. Häufig genug verstehen Führungskräfte aber nicht die Aufgaben der Mitarbeiter, die sie führen sollen. Das Managen von Wissen meint nicht das Speichern von Daten oder Dokumenten.

Worum geht es?

IV Wissensmanagement und Gewerkschaften:

»Wenn die Rede vom Wissen als wichtigster Ressource eines Unternehmens ernst genommen wird, dann müssten sich die Manager, die auf das phantasielose Mittel des Arbeitsplatzbaus setzen und dafür heute als knallharte Sanierer gefeiert werden, künftig in gleichem Maße für die Vernichtung von wertvollem Wissenskapital rechtfertigen.« (Frank Bsirske, Vorsitzender von ver.di auf dem Kongress »Wissen ist was Wert«, Bremen 2003).

»Die Grundvoraussetzung für Wissensmanagement ist es, im Wandel des Unternehmens hin zu einer lernenden Organisation zu entwickeln, die das Wissen aus dem Besitz der Hierarchie befreit.« (Siegfried Roth, Vorstandsmitglied der IG Metall).

Beide: Personalführung, Heft 4/2003, S. 6.

»Es kommt jetzt mehr denn je darauf an, mit neuen Formen des Wissensmanagements und der damit verbundenen Qualifizierung die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und damit die Voraussetzung für neue Arbeit zu schaffen [...]. Die Veränderungsprozesse in Gesellschaft, Technik und Wirtschaft, die technische Revolution im Bereich der Kommunikati-

onstechniken und die zunehmende Globalisierung stellen neue Denk- und Verhaltensanforderungen an den Einzelnen [...]. In einer Wissensbasierten Wirtschaft ist die Produktivitätsentwicklung in immer stärkerem Maße von den Humanressourcen abhängig [...].« (Beschäftigungspolitische Schwerpunkte des DGB/Informationen und Positionen der Grundsatzabteilung Nr. 7/2002, S. 25 ff.).

3 WARUM WISSENSMANAGEMENT?

Unternehmen begründen ihr Interesse am Thema Wissensmanagement durch die Annahme, dass Wissen als Rohstoff im Unternehmen eine hohe ökonomische Relevanz besitzt. Wissen wird, wie eben zu lesen war, schlechthin als die neue Form des Kapitals begriffen. Zwar haben sich Unternehmen immer schon mit dem Umgang von Wissen beschäftigt, da jede individuelle und kollektive Handlung im Arbeitsprozess größtenteils erfahrungs- und wissensgeleitet ist, dennoch ist in der industriellen Arbeitswelt ein Umbruch festzustellen. Unter der neuen Prämisse werden Unternehmen nun explizit als wissensverarbeitende Systeme betrachtet. Dass letztlich nicht jede Art von Information mit Wissen gleichzusetzen ist, wurde jedoch noch nicht von allen Unternehmen erkannt. Und dies obwohl Maßnahmen zu Qualitätssicherung des Wissens an Bedeutung gewinnen. Der Wunsch vieler Unternehmen nach einer einfachen Handhabung von Wissen drückt sich vor allem in der Suche nach einfachen Instrumenten aus. Auf dem Beratungsmarkt wird eine Vielzahl solcher Instrumente angeboten, die jedoch mehr versprechen als sie halten können.

Quicktipp:

Natürlich braucht man in der Wissenschaft exakte wissenschaftliche Begriffe. Legen Sie aber in der Praxis nicht zu viel Wert darauf, da dies in der betrieblichen Praxis oft mehr verwirrt als hilft.

(Literaturtipp: Wer es genau wissen will, dem sei die Übersicht zu Wissensmanagement in der Wirtschaft empfohlen: Olaf Katenkamp, Quo Vadis Wissensmanagement? In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Themenheft Wissen/Wissensmanagement, Heft 1/2003, S.16-36).

4 DATEN, INFORMATION UND WISSEN

Die Begriffe Daten, Information und Wissen sind Schlüsselbegriffe des Wissensmanagements. Deshalb ist eine klare Definition und Abgrenzung dieser Ausdrücke notwendig, um die Konzepte und Modelle unmissverständlich betrachten zu können. Dies ist wirklich wichtig, da die Begriffe im alltäglichen Sprachgebrauch vielschichtige und facettenreiche Unterschiede aufweisen. Häufig bleiben die Begriffe in der Diskussion diffus und unreflektiert. Eine erste brauchbare Definition der Begriffe bietet hier die Informationswissenschaft.

Daten sind Rohstoffe, sind gegenständliche Komponenten von Informationen, mit dem Merkmal unmittelbarer maschineller Bearbeitung, wie z.B. das Einspeisen von Daten in Datenbanken. **Wissen** verkörpert die bei einem Individuum vorhandenen Modelle über Objekte und Sachverhalte. Der Wissensbegriff bezieht sich aber nicht nur auf das Individuum, sondern wird intersubjektiv erweitert. Auch der Begriff der **Information** ist nicht subjektbezogen. Information wird in externen Quellen gesucht, die Nachfrager von Informationen sind Individuen oder Gruppen; Informationen sind kontextabhängig, also von der Situation der Nachfrager abhängig. Diese Definitionen weisen jedoch noch Unklarheiten auf, denn Wissen- und Informationsnachfrage kann nicht in einer Person zusammengefasst werden und Maschinen können in der Regel nicht als Informationsnachfrager auftreten. Für das weitere eigene Vorgehen seien folgende Definitionen unterstellt (vgl. Weggemann, M. 1999 , Wissensmanagement: Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens, Bonn):

Daten sind symbolische Reproduktionen von Zahlen, Quantitäten, Variablen oder Fakten. Dabei werden Daten allgemein als »hart« angesehen, wenn die Vertrauenswürdigkeit des Messinstrumentes und die Gültigkeit der Messung über jeden Zweifel erhaben sind. Als Beispiel können die Zahlen in einer Bilanz genannt werden.

Informationen stellen die Daten in einen Sinnzusammenhang. Der Leser der Bilanz muss wissen, was die einzelnen Zahlen bedeuten. Information besteht also aus Regeln oder Aussagen. Information kann unpersönlich gemacht werden, indem sie als Daten an eine Person weitergegeben wird. So kann Information beispielsweise in einer Datensammlung kommuniziert werden.

Wissen ist die persönliche Fähigkeit, durch die ein Individuum eine bestimmte Aufgabe ausführen kann. Wissen kann nicht außerhalb des Individuums existieren, wohl aber in der Interaktion mit anderen Individuen generiert werden. Der Leser der Bilanz muss wissen, ob die Information »gut« oder »schlecht« ist, was der Umsatzrückgang um 2 % für das Unternehmen bedeutet.

4.1 WEITERE DIFFERENZIERUNGEN

Dabei differenziert sich Wissen in die beiden von Polanyi (Polanyi, M.; 1966: The tacit dimension, Frankfurt am Main) unterschiedenen Typen: **Explizites Wissen** (kodierte Wissen; Informationen die in Theorien, Formeln, Handbüchern, Plänen usw. niedergelegt sind; Übertragung durch Unterweisung) und **implizites Wissen** (Erfahrungen, Fertigkeiten und Einstellungen, Erworben durch kopieren oder imitieren im Sozialisationsprozess).

Der Umgang mit der »Materie« Wissen ist nicht einfach: Wissen ist nicht sichtbar, schwer fassbar und nicht leicht zu messen. Es gibt weder eine strenge Methodik noch universelle Prinzipien, die Wissen definieren. In Unternehmen ist es das Organisations- und Erfahrungswissen der Anwender, das für alle verfügbar gemacht werden soll. Dieses ist als implizites Wissen jedoch nur mittelbar zu erschließen. Wissen ist in der Tat ein knappes Gut, das aber nicht marktmäßig gehandelt werden kann wie ein Waschmittel. Allerdings ist Wissen auch nicht die Ressource, die sich nicht verbraucht, wie es manchmal in der Literatur definiert wird (u.a. Willke, H; 1998: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart).

Quicktip:

Wissen ist kein Stoff oder Produkt, das wie Erz gewonnen und durch Arbeit veredelt werden kann. Wissen beinhaltet auch praktische Tätigkeit und wird durch gemeinsamen Handlungsvollzug realisiert.

Wissensarten

Implizites Wissen	Explizites Wissen
• an den Mitarbeiter gebunden	• nur bedingt kontextgebunden
• nicht sichtbar und schwer übertragbar	• kann als Dokument gespeichert werden
• Erfahrungen und Intuitionen	• einfach zu imitieren
Beispiel: Das Beherrschen einer Fremdsprache wie Englisch oder Chinesisch.	Beispiel: Wissen, das in einem Fachbuch abgelegt ist; Lehrbuch mit Vokabeln.

Auch Betriebsräten werden mittlerweile mit dem Thema Wissensmanagement konfrontiert. In einer von den Autoren durchgeführten Studie, in der von September bis Dezember 2002 Betriebs- und Personalräte in 1365 Unternehmen angeschrieben wurden, antworteten 348 Betriebsräte. Dabei gaben 59,9 % der Betriebsräte an, dass sie sich mit Wissensmanagement beschäftigen, 97,1 % antworteten, dass Wissensmanagement aktiv durch den Betriebsrat besetzt werden sollte. Nach Personalabbau (28,2 %) und Restrukturierung (20,5 %) war Wissensmanagement (19,5 %) das wichtigste Thema für die Betriebsräte (Mehrfachnennungen waren möglich). Ein interessantes Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass je mehr Erfahrung die Betriebsräte mit Wissensmanagement haben und je professioneller ihre Arbeitsbedingungen sind, desto negativer sind sie Wissensmanagement gegenüber eingestellt². Dies ist Ausdruck der häufig verfehlten Implementationspolitik von Wissensmanagement in vielen Unternehmen. Mitarbeiter und Betriebsräte werden oftmals nicht beteiligt und bekommen ein fertiges Produkt »serviert«, das in dieser Form häufig niemand haben möchte.

2 Vgl. Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher (2003): Self-governance and slowness as prerequisites for knowledge management (Paper presented at the 19th Colloquium of European Group for Organization Studies 2003 in Copenhagen).

5 ZWEI OFT ZITIERTE MODELLE

5.1 DAS MODELL VON NONAKA UND TAKEUCHI

Wissen kann nach Nonaka und Takeuchi (Nonaka, I. und Takeuchi, H.: 1997, Die Organisation des Wissens, Frankfurt am Main) unterschiedliche Formen annehmen. Sie greifen zu diesem Zweck auf die Differenzierung von Polanyi (Polanyi, M.: 1985, Implizites Wissen, Frankfurt am Main) zwischen implizitem und explizitem Wissen zurück. Explizites Wissen ist, wie im vorherigen Kapitel schon eingehend erläutert, Verstandeswissen. Es lässt sich in formaler Sprache ausdrücken und als Daten weitergeben. Implizites Wissen dagegen ist persönliches, kontextspezifisches, analoges Erfahrungswissen. Der Facharbeiter weiß z.B. wie eine Maschine sich anhört, deren Werkzeuge gewechselt werden müssen. Jeder Zustand einer Maschine erzeugt typische Geräuschkuster, Abweichungen davon erkennt ein geübter Facharbeiter sofort. Er kann aber das Geräuschkuster nicht beschreiben. Implizites Wissen kann zum einen eine technische Dimension als schwer beschreibbare Fertigkeiten (Know-how), und zum anderen eine kognitive Dimension als ein für selbstverständlich erachtetes mentales Modell annehmen. Der Kern des Modells von Nonaka und Takeuchi beschreibt vier Formen der Wissensumwandlung:

1. Die **Sozialisation**, in der implizites Wissen ohne jede Artikulation weitergegeben wird, bedarf einer gemeinsamen Erfahrung, in der durch Beobachtung und Nachahmung das Wissen vermittelt wird. Die Übertragung von **implizitem** Wissen zu **implizitem** Wissen.
2. Die **Externalisierung**, in der implizites in explizites Wissen umgewandelt wird, bedarf der Form von Metaphern, Analogien und Modellen. Nur so lässt sich in einem kollektiven Reflexionsprozess implizites Wissen ausdrücken. Indem man beispielsweise unternehmenseigene Datenbanken einrichtet, in denen das verinnerlichte Wissen der einzelnen Unternehmensmitglieder durch das Niederlegen in diese Datenbanken, für andere nachlesbar gemacht wird. Individuelles und über eine Vielzahl von Unternehmensmitgliedern verteiltes Wissen kann somit zu geteiltem Wissen werden. Die Übertragung von **implizitem** Wissen zu **explizitem** Wissen.

3. Die **Kombination**, in der explizites Wissen weitergegeben wird, stellt die am häufigsten betrachtete Form der Wissensweitergabe dar. Hier werden Informationen über verschiedene Medien wie Intranet bzw. Wissensdatenbanken, Telefon, aber auch Besprechungen kommuniziert und im gemeinsamen Wissenszusammenhang verortet. Die Übertragung von **explizitem** Wissen zu **explizitem** Wissen.
4. Die **Internalisierung**, in der explizites Wissen in implizites Wissen überführt wird, kann durch Dokumente und mündliche Berichte gefördert werden. Durch »learning by doing« werden gemeinsame mentale Modelle und Know-how internalisiert. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn ein Stahlarbeiter bestimmte Handgriffe an einer Produktionsmaschine anfangs gezeigt bekommt und er im Laufe der Zeit, durch das Arbeiten an der Maschine, einen bestimmten Erfahrungskontext erlangt, der schließlich soweit reicht, dass bestimmte Geräusche der Maschine von ihm erkannt werden können, die auf einen Defekt hinweisen. Für Außenstehende hingegen wäre diese Fähigkeit kaum nachvollziehbar. Die Übertragung von **explizitem** Wissen zu **implizitem** Wissen.

5.2 DER ANSATZ VON PROBST

Der bekannteste Ansatz zur Systematisierung der einzelnen Funktionen von Wissensmanagement stammt von Probst et al. (Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. 1997, Wissens managen, Wiesbaden). Er besteht aus folgenden einzelnen Faktoren (vgl. Abb. 1):

- **Wissensziele:** Die Unternehmensziele müssen auch den Faktor Wissen umfassen. Es muss festgelegt werden, in welche Richtung das Unternehmen sein Know-how weiter entwickeln will, in welchen Feldern ein Wissensvorsprung vor den Wettbewerbern erhalten oder erreicht werden soll. Nur ist es oft schwierig zu prognostizieren, welches Wissen in zwei oder drei Jahren relevant sein wird.
- **Wissensbewertung:** Die Investitionen in das Wissensmanagement müssen bewertet werden: Haben sie sich gelohnt? Gehen sie in die richtige Richtung? Dazu ist die Entwicklung entsprechender Indikatoren notwendig, die das immaterielle Gut Wissen »messen« können. Es können auch im besten Falle nur Teilaspekte des Wissens bzw. Wissenserwerbs gemessen werden. Die Balanced Scorecard (Kaplan, R./Norton, D. 1997: The Balanced Scorecard. Stuttgart) ist wohl der bekannteste Versuch, das »intangible assets« (immaterielle Aktiva) eines Unternehmens zu operationalisieren und zu erfassen.

- **Wissensidentifikation:** Jedes Unternehmen muss Transparenz darüber schaffen, welche Daten und Informationen bei internen und bei externen Akteuren vorhanden sind. Orte und Träger von Daten müssen identifiziert werden.
- **Wissenserwerb:** Es muss geklärt werden, in welcher Form auf externe Daten-Quellen zugegriffen werden kann.
- **Wissensentwicklung:** Einer der zentralen Aspekte des Wissensmanagements betrifft die Frage, wie neues Wissen in Organisationen generiert werden kann. Diese Fragestellung wird häufig auch separat unter dem Oberbegriff des »organisationalen Lernens« diskutiert.
- **Wissensverteilung:** Die Daten aller Akteure im Unternehmen müssen so verteilt werden, dass alle anderen jederzeit darauf zugreifen können.
- **Wissensnutzung:** Auch wenn Daten für alle zugänglich sind, heißt dies noch lange nicht, dass sie auch genutzt werden. Es müssen erst Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die eine Nutzung sicherstellen und auf die Rezeptionsgewohnheiten der Akteure Bezug nehmen.
- **Wissensbewahrung:** Wissen kann z.B. durch den Austritt von Mitarbeitern verloren gehen. Entlassungen von Mitarbeitern können aus diesem Grunde langfristig negative Folgen für das Unternehmen haben.

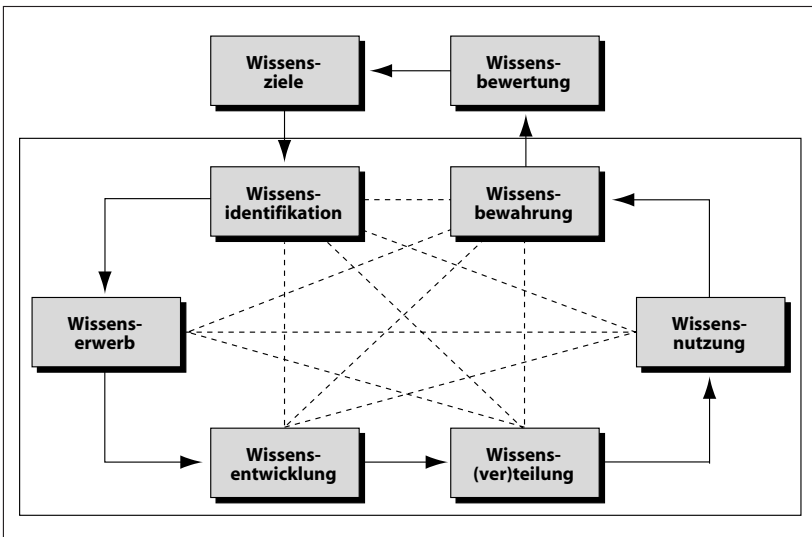


Abb. 1: Wissensmanagement nach Probst (Probst et al.1997)

Als die beiden wichtigsten Funktionen des internen Wissensmanagements lassen sich aus dem Probst-Ansatz die folgenden zusammenfassen:

1. Generierung von neuem Wissen,
2. Speicherung und Nutzung von neuem Wissen.

Quicktip:

Jedes Unternehmen muss, wenn es wettbewerbsfähig bleiben will, neues Wissen intern generieren. Allerdings reicht es nicht aus, wie in allen populären Ansätzen des Wissensmanagements unterstellt wird, dass das Wissen nur zu generieren und allen Akteuren zur Verfügung zu stellen ist. Es beinhaltet immer auch einen wichtigen Aspekt. Wissen ist Macht. Neues Wissen muss sich erst einmal gegen den Status quo durchsetzen können, der in aller Regel sehr mächtig ist. Totschlagargumente sind dabei z.B.: »Wir machen das hier schon seit 30 Jahren so.«, »Sie kommen gerade von der Uni und wollen uns alten Hasen sagen, wie der Laden zu führen ist. Lernen sie erst einmal die Praxis richtig kennen, dann können wir uns weiter unterhalten.« usw.

Wenn neues Wissen erzeugt wurde, dann muss es noch gespeichert und für alle zugänglich gemacht werden und zwar in einer Weise, dass auch alle die vorhandenen Daten tatsächlich nutzen.

6 WISSEN IM BETRIEBLICHEN UMFELD

Für den Umgang mit Wissen im betrieblichen Umfeld können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden: Wissensmanagement kann als pragmatische Antwort auf die zunehmend notwendigen Prozesse dezentraler Kooperation, transorganisationaler Vernetzung, stetiger Qualifizierung, organisationalen Lernens und projektgebundener Arbeit gesehen werden. Dabei werden Mitarbeiter stärker als flexible Individuen gesehen und weniger als starre Funktionsträger.

Quicktipp:

Berücksichtigt werden muss aber:

- **Wissen entsteht und verbreitet sich nicht von alleine, sondern setzt menschliche Geistesleistungen voraus, die keine Wissensmaschine oder Organisation übernehmen kann.**
- **Erst im persönlichen Kontext kann durch Daten und Informationen Wissen entstehen.**
- **Auch wenn überall dieselben Informationen verfügbar sind, können dennoch unterschiedliche Ergebnisse entstehen.**

Wie gelingt es aber nun den Wissensingenieuren, Programme zu entwickeln, die an der Produktion von Expertenwissen beteiligt sind? Das Problem hierbei ist: Die Wissenswelten von Informatikern, von Experten und den späteren Nutzern müssen so gekoppelt werden, dass sie anschlussfähig sind, denn die Wissensmaschinen (Computer, Datenbanken und Software) dienen nur als Grundlage für die Übermittlung von Daten. Wissen an sich erzeugen sie nicht. Ein weiteres Problem ist, dass Wissensmaschinen eindeutig festlegen, wer welche Zugänge zu welchen Daten und Regeln hat. Was bisher in einer Organisation häufig mittels impliziter Praktiken geregelt wurde, muss nun explizit gemacht werden. Dabei ist eine Anpassung an bestehende Macht- und Kompetenzverhältnisse notwendig. Experten verfügen in betrieblichen Aushandlungen über viel Macht. Ihr Expertenstatus ist eine Ressource, an der das Unternehmen interessiert ist. Diese Ressource werden sie nicht freiwillig aufgeben. Warum Unternehmen trotz der genannten Probleme dennoch viel Energie auf die Schaffung entsprechender Systeme verwenden, liegt in der Annahme begründet, dass mit der Schaffung entsprechender Wissensmaschinen die teure professionelle Arbeit von Experten

ganz oder zumindest teilweise durch weniger qualifizierte Arbeitskräfte ersetzt werden kann: Diese soll dann in Anlehnung an das tayloristische Model organisiert und standardisiert werden. Dem Ganzen liegt also ein Wissensverständnis zu Grunde, in dem Information einfach mit Erfahrung, Kontext, Interpretation und Reflexion angereichert werden kann, um dann Arbeitshandeln und Entscheidungen anzuleiten. Entsteht nun aber durch die Kombination von abgerufenen Daten und Expertenwissen neues Wissen? Und wer soll dieses Wissen zusammenführen? Der Wissensvermittler, ein Team oder ein interaktives Wissenssoftwareprogramm, das quasi selbstlernend bei Bedarf die verschiedenen Experten abfragt? Wie können Anforderungsprofile aussehen und wie können diese die Lernfähigkeit der Organisation unterstützen?

Bevor Wissen gespeichert und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden kann, muss erst neues Wissen erzeugt werden, d.h. Organisationen müssen lernen. Wissensmanagement besteht, wie im Kapitel zuvor erklärt, aus den beiden Faktoren: (1) Generierung neuen Wissens sowie dessen Durchsetzung und (2) der Speicherung sowie Nutzung des neuen Wissens.

Quicktip:

Organisationen generieren neues Wissen durch ihre Mitglieder. Dazu müssen organisationale, strukturelle und motivationale Voraussetzungen geschaffen werden,

- **die einzelnen Mitarbeitern das Lernen ermöglichen,**
- **die kollektives Lernen in Gruppen unterstützen und**
- **die neues Wissen auch in der Organisation durchzusetzen helfen.**

(Literaturtip: Uwe Wilkesmann 2003: Strukturelle und motivationale Voraussetzungen des organisationalen Lernens, in: Brentel/Klemisch/Rohn (Hrsg.) 2003: Lernendes Unternehmen. Wiesbaden, S. 133-149).

Als Ausgangspunkt für diesen Lernprozess bedarf es einer Widerspruchsituation, einer Feedback-Information, die innerhalb der Organisation aufgegriffen und verarbeitet wird. Als besonders relevante Lernquellen sind zu nennen: der **Kunde**, die **Konkurrenz** und das eigene **Unternehmen**.

Die Kenntnis der Anforderungen, Probleme und Bedürfnisse des Kunden sowie seines Geschäftes sind unerlässlich, da Kunden häufig als ungeahntes Potenzial für neue Ideen und Anregungen zu sehen sind, die schließlich zu erfolgreichen Innovationen führen. Eine Möglichkeit, die Sichtweise des Kunden nutzbar zu machen, ist die temporäre Mitarbeit beim Kunden oder die Einbindung des Kunden ins eigene Unternehmen.

Beim Lernen von der Konkurrenz geht es um die Strategie, den Markterfolg sowie um mögliche Reaktionen der Konkurrenz auf das Verhalten der eigenen Organisation. Für das Wissensmanagement ist besonders die Abwerbung von Mitarbeitern aus relevanten Unternehmensbereichen durch die Konkurrenz immer dann ein besonderes Problem, wenn dadurch relevantes Wissen nicht mehr verfügbar ist (z.B. im Bereich Forschung und Entwicklung). Das Hauptproblem hierbei ist jedoch nicht die Informationsbeschaffung, sondern vielmehr die systematische Sammlung, Aufbereitung, Bereitstellung und Nutzung dieser Informationen.

Die Nutzung des Wissens und der Problembearbeitungsfähigkeit der eigenen Organisationsmitglieder ist als wichtigste Lernquelle zu nennen. Es können so auch neue Produkte und Lösungen entwickelt werden, die sich selbst neue Märkte erschließen. Dabei ist der Begriff des Organisationsmitgliedes weit zu fassen, da sowohl interne als auch externe Mitarbeiter als Lernquellen zu nutzen sind. Als erster Schritt für die Einführung von Wissensmanagement muss eine Zieldefinition festgelegt werden. Im Sinne eines Modells der lernenden Organisation sollte sich die Zielebene auf mehrere Abstraktionsebenen beziehen: Auf die normativen Ebenen der Unternehmensvision, -kultur und -dynamik, auf die strategischen Ebene der Wettbewerbsfähigkeit und der Ebene konkreter Arbeitsprozesse.

Quicktip:

Beispiel für normative Regeln einer wissensbewussten Unternehmenskultur bei 3 M (nach: F.J. Rademacher 2001: Management von nicht explizitem Wissen, Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung, FAW Ulm).

- Schaffen Sie Denkfreiräume für ihre Mitarbeiter.
- Heben Sie Denkverbote auf und erlauben Sie Fehler.
- Würdigen Sie Innovationsleistungen.
- Fördern Sie intensive Kommunikation.
- Werden Sie Coach für Innovationen.
- Beziehen Sie wichtige Kunden ein, denn Innovationen können aus vielen Quellen kommen.

Wichtig ist, dass vorhandenes Wissen und der Aufbau von neuem Wissen nur dann gelingt, wenn Strukturen in der Organisation entstehen, die solche Bestrebungen unterstützen. Diese Argumentation wird durch eine Untersuchung von The Ernst & Young Center for Business Innovation (CBI) (Ruggles 1998) bestätigt. Neben Wissen über Kunden (97 %), Best Practices (87 %), der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten (86 %), der eigenen Produkte und Dienstleistungen (85 %) und Wett-

bewerber (80 %) ist es wichtig, Wissen über den Markt (83 %) zu haben. An der Untersuchung nahmen 431 Organisationen teil, davon 300 Unternehmen aus den USA und 131 aus Europa.

Eine weitere wichtige strukturelle Unterscheidung betrifft den Datenbanktyp. Die gerade angestellten Überlegungen treffen nicht auf alle Datenbanken zu. Es lassen sich folgende Typen differenzieren:

- I. **Technische Datenbank:** Hier werden für den Produktionsablauf wichtige Daten eingegeben, ohne deren Hilfe die eigentliche Tätigkeit nicht (oder nicht vollständig) ausgeführt werden könnte. Obwohl die Datenbank für die eigentliche Tätigkeit notwendig ist, können Probleme bei der Pflege der Daten auftreten.
- II. **Dienstleistungsdatenbank:** In dieser Datenbank werden Daten **freiwillig** zu vordefinierten Themen abgelegt. Untersuchungsergebnisse, Erfahrungen aus anderen Unternehmen, Hilfen für die Akquisition neuer Kunden etc. sind dort zu finden. Bei diesem Typ können aber auch Fragen zu bestimmten Themen gestellt werden, die Kollegen innerhalb kürzester Zeit beantworten. Wenn z.B. der Außendienstmitarbeiter einen Auftrag beim Kunden bespricht und nicht weiß, ob die geforderten Spezifikationen überhaupt realisierbar sind, dann kann er eine dringende Frage ins Netz stellen, die dann von den entsprechenden Experten weltweit beantwortet wird (vielleicht ist dieser Auftrag in anderer Form schon in einem anderen Land von dem Unternehmen bearbeitet worden). Auch Austausch in Newsgroups zu bestimmten Themen findet in diesem Datenbanktyp statt.
- III. **Prozessdatenbank:** Dieser Typ wird häufig in der Forschung und Entwicklung verwendet. Hier werden nach einem vorgegebenen Ablaufschema Dokumente über den **Fortschritt** eines Projektes eingegeben. Die Dateneingabe ist dabei **nicht freiwillig**, sondern dient zur Arbeitsstrukturierung und zum Controlling. Die gesamte Projektplanung und Abwicklung wird über die Datenbank bearbeitet. Allerdings haben andere Akteure, die nicht an dem Projekt beteiligt sind, nur sehr selten Zugriff auf diese Datenbank, d.h. der User-Kreis ist sehr begrenzt.
- IV. **Metadatenbank/Suchmaschine:** Dieser Typ dient nur zur Verknüpfung vorhandener Datenbanken.

3 Zur Frage, ob sich Wissen durch Datenbanken managen lässt: Wilkesmann/Rascher 2002: Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Möglichkeiten und Grenzen elektronischer Datenbanken. Zeitschrift Führung und Organisation; 71. Jahrgang 6/2002, S. 342-352.

- V. Yellow Pages/Skill-Datenbank:** Bei diesem Typ handelt es sich um eine Vorform des zweiten Datenbanktyps, in dem »nur« personengebundene Daten gespeichert werden. Aufgrund der Brisanz dieses Typs aus der Sicht der Arbeitnehmer wird er hier als eigenen Kategorien erwähnt. Wenn die Daten von der Personalabteilung zentral verwaltet werden, existieren zwar keine Probleme bei der Dateneingabe, aber es existieren rechtliche Probleme der Nutzung. Darf jede Person freiwillig Daten zur eigenen Person ablegen, besteht zumindest die Frage, welche persönlichen Daten öffentlich gemacht werden sollen. Jeder möchte sich als Experte für ein bestimmtes Gebiet ausweisen, darf aber auch nicht zu viel versprechen, da die Angaben im Arbeitsvollzug überprüft werden können.
- VI. Knowledge-Base Datenbank:** Bei diesem Typ geben fest angestellte Redakteure Daten für ein bestimmtes Sachgebiet ein oder es wird externes Wissen eingekauft, das dann dort abgelegt wird.

8 WORUM GEHT ES EIGENTLICH, WENN VON WISSENS- MANAGEMENT IM BETRIEBLICHEN KONTEXT GESPROCHEN WIRD?

Vorrangiges Ziel von Wissensmanagement im Betrieb ist in der Regel der erweiterte Zugriff auf bisher kaum systematisch genutzte Potentiale von Erfahrungswissen, Innovation und Kreativität der Mitarbeiter. Dies macht es jedoch erforderlich, dass Unternehmen neben den betriebswirtschaftlichen und informationstechnischen Bedingungen auch eine Strategie der persönlichen Verantwortung im Umgang mit Informationen und Wissen entwickeln. Der Umgang mit Informationen und Wissen muss als Kompetenz vom Individuum erst erworben (erlernt) werden. Zentrales Merkmal eigenverantwortlichen Lernens ist die eigenverantwortliche Zielsetzung und die eigenverantwortliche Evaluation mit der überprüft wird, ob und wie man das Ziel erreicht hat (Rosenstiel/Honecker, 1994: Eigenverantwortliches Lernen. In: Hoffmann/Regnet (Hrsg.) 1994: Innovative Weiterbildungs-konzepte. Göttingen, S.223-233).

Quicktip:

Diese Kompetenz lässt sich jedoch nicht mit einfachen Trainingskonzepten erwerben. Entscheidend ist auch eine aufgeschlossene Haltung gegenüber Wissen, Wissenserwerb und Wissenstransfer. Viele Weiterbildungsmaßnahmen können dies jedoch nicht leisten. Interdisziplinäre Weiterbildungsmodul zu Wissensmanagement werden in der Praxis allerdings kaum angeboten.

Wer mehr dazu wissen möchte: Arbeitsgruppe Bochumer Modell – Unternehmensplanspiel Innovations- und Wissensmanagement – Planspiele sind keine Spielerei. <http://www.planspiel-wissen.de>.

Interviews mit Nutzern verschiedener Datenbanken lassen erkennen, dass bei aller Euphorie doch auch gewisses Unbehagen beim Thema Wissensmanagement auftritt. Vor allem vom mittleren Management kommen zu Recht Fragen nach dem Gesamtkonzept. Was ist Wissensmanagement? Warum braucht man das überhaupt und was hat der einzelne Mitarbeiter damit zu tun? Auch die Hoffnung vieler Führungskräfte, dass es ein Rezeptbuch zur Planung des Wissensmanagements oder einen Methodenkoffer für die Umsetzung von Organisationsmaßnahmen

gibt, hat sich bislang nicht und wird sich wohl auch in Zukunft nicht erfüllen. Des Weiteren ist der Bedarf an Weiterbildung und überhaupt das Lernen im Unternehmen noch nicht hinreichend erkannt worden.

9 DIE VORAUSSETZUNGEN FÜR WISSENSMANAGEMENT

Die bisherige Forschung zum Wissensmanagement lässt sich durch folgende erfolgskritische Faktoren zusammenfassen: Organisationsstruktur, Vertrauen, Motivation und Technik.

9.1 ORGANISATIONSTRUKTUR

Für die Erzeugung neuen Wissens muss es einen Ort geben, an dem kollektives Lernen möglich ist, d.h. kleine Gruppen, ohne große Machtdifferenzen mit Metakommunikationen, die – wenn nötig und möglich – in Form der überlappenden Gruppen organisiert sind (Wilkesmann 1999: Lernen in Organisationen). Für die Implementation einer Datenbank – zur Speicherung und Zugänglichkeit von neuem Wissen – ist eine Projektorganisationsstruktur notwendig, damit die späteren Nutzer an der Entwicklung und Implementation der Datenbank beteiligt werden. Andernfalls wird die Datenbank nicht den Bedürfnissen der Nutzer entsprechen und die Datenbank bleibt ein Datenfriedhof. Es reicht also keineswegs aus, eine entsprechende technische Infrastruktur aufzubauen. Nur weil es eine Datenbank gibt, sind die Mitarbeiter keineswegs bereit, diese auch hinreichend zu nutzen und ihre Daten zu teilen. Entweder können sie mit der Struktur und den Daten in der Datenbank nichts anfangen, weil sie nicht an der Entwicklung beteiligt wurden. Die Form der abgelegten Daten entspricht dann oft auch nicht den Rezeptionsgewohnheiten der Nutzer. Oder Organisationsmitglieder sehen nicht die Notwendigkeit ein, warum sie überhaupt Wissen teilen und generieren sollen.

9.2 VERTRAUEN

Die Teilung von Wissen (bzw. Daten) setzt das Vertrauen voraus, dass also die Kollegen mich nicht übervorteilen, sondern ebenfalls ihr Wissen mit mir teilen. Eine mögliche Lösung des Vertrauensproblems besteht in der Unternehmenskultur: Nur wenn die Interaktionsprozesse schon in eine Vertrauenskultur eingebettet sind, kann dies auch bei einer Datenbank funktionieren. Wenn z.B. kooperative Ar-

beitsformen in einem Unternehmen ausgeprägt sind und eine entsprechende Unternehmenskultur dies stützt, werden Informationen bereitwillig weitergegeben. Ein Gegenbeispiel aus einem Forschungsprojekt verdeutlicht die Bedeutung einer Vertrauenskultur: In einem Krankenhaus soll eine Skill-Datenbank eingeführt werden. In diese Skill-Datenbank werden Qualifikationsdaten der Pflegekräfte eingespeist. Jede Station soll schnell herausfinden können, welche Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter zu welchem Thema kompetent ist und bei entsprechenden Problemen auf der eigenen Station diese Person um Hilfe bitten. Aus der Geschichte dieser sehr hierarchisch ausgeprägten Organisation heraus entwickeln die Pflegekräfte aber großes Misstrauen gegenüber einer solchen Skill-Datenbank. Sie haben immer wieder erfahren, dass solche Instrumente von den Chefärzten und der Pflegedienstleitung als Kontrollinstrumente benutzt wurden. Dies fürchten sie auch jetzt: Die Pflegedienstleitung könnte die Skill-Datenbank als Überwachungsinstrument für die Qualifikationen und Weiterqualifikationen der Pflegekräfte benutzen. Auch wenn die personengebundenen Daten von den jeweiligen Personen selbst in die Skill-Datenbank gestellt werden sollen, ist dies keine günstige Voraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement-Tool.

9.3 MOTIVATION

Eine weitere wichtige Voraussetzung, besonders bei der Speicherung von Daten in Dienstleistungsdatenbanken, aber auch bei der Generierung neuen Wissens, stellt die Motivation dar. Grundsätzlich sind zwei Formen denkbar: intrinsische Motivation (von innen heraus; die Arbeit macht einfach Spaß) und extrinsische Anreize (von außen; es wird für Geld gearbeitet). Beide Formen sind im Fall von Wissensmanagement notwendig. Bei der Entwicklung neuen Wissens steht allerdings die intrinsische Motivation im Vordergrund. Von außen ist z.B. der Beitrag jedes Projektgruppenmitglieds zum Projektgruppenergebnis nicht beobachtbar. Aus diesem Grunde kann die Arbeit auch nicht von außen mit extrinsischen Anreizen direkt unterstützt werden. Die Belohnung ist schließlich an ein beobachtbares Kriterium gebunden. Außerdem ist nicht nur der individuelle Input in die Projektgruppe für das Ergebnis entscheidend, sondern auch die Kommunikation innerhalb der Gruppe. Die Interaktion und das »Zusammenspiel« in der Gruppe sind ebenso wichtig und nicht für selektive Anreize quantifizierbar. Neben der intrinsischen Motivation spielt in Projektgruppen häufig eine diffuse Karriereerwartung als extrinsisches Motivationsmittel für das Engagement eine Rolle.

Bei der Speicherung und Nutzung von Daten wird in vielen Unternehmen oftmals auf extrinsische Anreize gesetzt (z.B. in Form von Punkten, die am Ende des Jahres in Sachpreise oder Geld umgewandelt werden). Dabei soll zum einen die Quantität der Daten in der Datenbank gefördert und zum anderen ein Instrument der wechselseitigen Qualitätskontrolle geschaffen werden, indem die Nutzer der eingegebenen Daten bewerten. Es muss jedoch dabei beachtet werden, dass die extrinsischen Anreize je nach Wahrnehmung einer somit »belohnten« Person zum einen die intrinsische Motivation zerstören können. Zum anderen können extrinsische Anreize aber auch als förderlich wahrgenommen werden: Es kommt hier also auf ein entsprechendes Managen der Motivation an (Frey/Osterloh 2000: Managing Motivation).

Weiterhin lässt sich festhalten, dass beide Motivationsformen wichtig sind, da extrinsische Anreize bei komplexen Aufgaben immer nur sehr wenige Verhaltensweisen belohnen. Dadurch werden also einige Handlungen hervorgehoben und andere abgewertet. Komplexe Aufgaben können so nicht umfassend honoriert werden. Hier ist intrinsische Motivation unerlässlich. Andererseits kann die intrinsische Motivation der Mitarbeiter sich auf eigene, ganz individuelle Ziele beziehen, die nicht mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Wenn ein Mitarbeiter – hoch intrinsisch motiviert – ausschließlich Daten zu einem Lieblingsthema von sich eingibt, welches aber ein vernachlässigbares Randthema im Themenspektrum der Datenbank darstellt und dies sonst niemanden im Unternehmen interessiert, dann sind extrinsische Anreize sinnvoll, die zur Datenablage von gewünschten Themenkomplexen motivieren.

9.4 TECHNIK

Der Begriff Technik bezieht sich zum einen auf Moderations- und Kommunikationstechniken und zum anderen auf elektronische Unterstützungsmedien. Bei der Generierung von Wissen in persönlichen Situationen sind im weiteren Sinne auch »Techniken« notwendig: Es müssen von den Teilnehmern Techniken der Moderation und Konfliktbewältigung beherrscht werden – ebenso Techniken der Wissens-erzeugung und -verortung (z.B. Wissenslandkarten). Dies sind aber ebenso nur Hilfsmittel, wie die Elektronik bei Datenbanken. Allerdings muss die Technik soweit ausgereift sein, dass sie die Hilfsfunktion auch übernehmen kann. Stürzt z.B. das System der Datenbank ständig ab oder existiert keine differenzierte Suchfunktion, dann wird das System von den Mitarbeitern kaum genutzt werden. Es werden auf

dem Markt mittlerweile sehr viele verschiedene technische Lösungen angeboten, die – mehr oder weniger – alle Unterstützungsfunktionen, die man sich denken kann, auch technisch umgesetzt haben. Auch hier gilt wieder: Die späteren Nutzer sollten mitentscheiden können, welche technischen Voraussetzungen sinnvoll bzw. für ihre Arbeit unbedingt notwendig sind. Die Auswahl der technischen Plattformform sollte sich deshalb an diesen Bedürfnissen orientieren.

Quicktipp:

Intrinsische Motivation: Kommt von »innen heraus«, wenn die Arbeit um der Arbeit willen und nicht um eine Belohnung willen gemacht wird: »Arbeit macht Spaß.« Heckhausen (1989: 459) definiert intrinsische Motivation als Gleichthematik von Zweck und Mittel. Dies ist für das Wissensmanagement sehr wichtig, da die Erzeugung neuen Wissens und die Weitergabe von Daten nur in seltenen Fällen von einem Vorgesetzten adäquat belohnt werden kann. Der Vorgesetzte kann nämlich den Prozess der Wissenserzeugung nicht beobachten und deshalb nicht beurteilen.

Extrinsische Motivation: Wenn die Arbeit um der Belohnung willen gemacht wird (z.B. Geld, aber auch Karriereerwartungen zählen dazu). Bei Arbeitsaufgaben, die sich in viele Subaufgaben differenzieren, stoßen extrinsische Anreize an ihre Grenzen, da immer nur eine von vielen Tätigkeiten belohnt werden kann. Diese Form von Motivation ist deshalb im Wissensmanagement nur begrenzt anwendbar.

Quicktipp Wissenslandkarten:

Diese Form der Visualisierung von Wissen ist als solches kein neuer Ansatz, sondern dient vielmehr dazu, mehr Teile des Gehirns zu aktivieren als ein Text es allein vermag. Wissenskarten tragen dem Umstand Rechnung, dass Wissen im Allgemeinen nur aufwendig explizierbar und damit nur schwer übertragbar ist. Folgerichtig verweisen sie häufig auf die Wissensträger innerhalb einer Organisation, anstatt die Wissensinhalte selbst zu beschreiben. Solche Wissensträgerkarten oder Wissenstopographien, wie »Gelbe Seiten«, geben Auskunft über Experten mit spezifischem Handlungswissen. Sie führen über das »gewusst wer« zum »gewusst wie«! Auch Fähigkeiten und Kontakte, die Mitarbeiter firmenextern pflegen, können für das Unternehmen von Interesse sein und sollten daher in den Wissensträgerkarten vermerkt werden. Management von Wissen besteht im Wesentlichen im Management von Wissensträgern. Wissenskarten definieren auch Wissensbaustellen und weisen auf mögliche Differenzen zwischen den definierten Wissenszielen und ihrer momentanen Umsetzung hin. Dieser Soll-Ist-Abgleich gibt somit Auskunft über die künftigen Betätigungsfelder der Wissensentwicklung.

Wissenskarten können in dieser Art zusätzlich durch folgende Funktionen ergänzt werden:

Wissensbestandskarten

verweisen auf explizites Wissen in bereits kodierter Form wie z.B. Dokumente, Handbücher, Datenbanken, Lessons learned oder Patente.

Wissensstrukturkarten

zeigen die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Sachverhalten auf.

Wissensanwendungskarten

visualisieren die Reihenfolge von Projekt- oder Prozessschritten in Bezug zum jeweils benötigten Wissen. Wie die Wissensträgerkarten geben sie Auskunft über die Experten für den jeweiligen Prozessschritt.

Wissensbeschaffungskarten

kartographisieren fehlendes Wissen. Operatives Ziel ist die Schließung der Wissenslücken durch Beschaffung des fehlenden Wissens mittels externer Quellen oder durch geeignete Ausbildung der Mitarbeiter.

Bei der sog. Kodifizierung von Wissenskarten – also der Sprache, in der das Wissen beschrieben wird, ist ein möglichst standardisiertes Vokabular (controlled vocabulary) zu verwenden, welches im Vorfeld definiert werden muss. Neben diesem Vokabular – einem Thesaurus nicht unähnlich – sind Ordnungs- und Klassifizierungsbegriffe festzulegen.

10 WISSENSMANAGEMENTTOOLS⁴

Im Folgenden wird ein Überblick über verschiedene Tools des Wissensmanagement gegeben:

10.1 PAPIER-TOOLS

Kenntnisse und Werkzeuge der Organisation, des Lernens und der Psychologie, basierend auf klassische Büromittel wie Papier, Ordner, Karteikarten, Archivierungskästen, Moderations-Utensilien.

- Mind Mapping;
- Brain Storming;
- Argument Mapping;
- Intergrationsmapping;
- Portfolio Bubble mapping;
- Kontakt Mapping;
- Decision Tree.

Viele Papier-Tools werden inzwischen mittels Software unterstützt, die grundsätzlichen Anwendungen können/sollten ohne Software trainiert werden.

10.2 KOMMUNIKATIONS-TOOLS

- NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren) als eine Sammlung von Fähigkeiten, Einstellungen und konkreten Techniken, die aus dem Studium menschlicher Höchstleistung entwickelt wurden;
- Moderations- und Kommunikationstechniken;

4 Die Autoren danken Diethard Linck (Siemens München) für die Aufbereitung der Wissensmanagementtools.

10.3 DATENVERARBEITENDE-TOOLS

Technik	Typ	Anwendungsbeispiele
HardWare	Telekommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon/FAX/Video • Modem • Handy und Handheld
	DV-Anlagen	<ul style="list-style-type: none"> • DV-Bildschirm, lokaler PC und/oder Laptop • FileServer • Router • große DV-Anlagen
	Kommunikationsmedien	<ul style="list-style-type: none"> • FAX • analoges Modem • ISDN/DSL
SoftWare	Betriebssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Window 95/98/NT ... • Linux • Unix • OS2 ...
	Office-Programme	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Word, Excel, Powerpoint, • Staroffice, • Lotus Word PRO (Ami Pro), lotus 1-2-3, Freelance
	Kommunikationssoftware	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Outlook • Lotus Notes • Mindmanager
	Datenbanken Internet-Software	<ul style="list-style-type: none"> • Oracle • Netscape • Microsoft Internet Explorer • Opera
	Kaufmännische/ betriebswirtschaftliche Programme	<ul style="list-style-type: none"> • SAP/R3
	Dokumenten Management Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • DocuWare • Ultimus Workflow • Mirakel
	Wissensmanagement Plattformen	<ul style="list-style-type: none"> • Hyperwave eKnowledge Infrastructure • Infonea • K-Infinity • Livelink • Lotus Discovery Server • Microsoft Solution für Intranets

Lernplattformen	<ul style="list-style-type: none"> • Blackboard • WebCT • Lotus Learning Space • Campus2000 Online • CLX Enterprise 2.2 (Corporate Learning and Information eXchange) • STS Lernplattform
-----------------	---

10.4 WIE WIRD WISSENSMANAGEMENT IN EINEM BETRIEB MIT DV-UNTERSTÜTZUNG ORGANISIERT?

Selbstorganisation der Ablagesysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Papier: Ordner, Notizbuch, Kalender, Zettelkasten • am persönlichen PC/Notebook in Dateien und Ordner • im FileServer in Dateien und Ordner
Organisation des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über das Unternehmen (Ziele, Visionen) • Informationen über die Situation des Unternehmens (Balanced Scorecard, Mitarbeiterinfos, etc.) • Informationen über die Projekte • Informationen über die Organisation der Abläufe im Unternehmen (Prozesse, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten, Wissensträger)
Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • interne und externe Lernangebote • Status der offenen und erfüllten Wissensanforderungen

Dabei ergeben sich folgende Problemfelder in technischer Hinsicht im Rahmen innerbetrieblich genutzter Wissensmanagement-Tools:

- langsame Reaktionszeit des Systems beim Nutzer,
- zu geringe Speicherkapazität,
- zu lange Übertragungszeiten,
- Wiederherstellen von Dateien,
- langwierige Verfahren bis zum Lesen der Informationen beim Packen und Entpacken von Dateien (z.B. von *.doc in *.zip, dann übertragen bzw. speichern, danach die *.zip-Datei entpacken, um wieder zum *.doc zu gelangen),

- undurchsichtige Organisation der Ablage: z.B. Empfehlungen von SAP und Empfehlungen der Mitarbeiter mit den Kernkompetenzen werden bei der Entwicklung der Abläufe und Portale von SAP R3 nicht beachtet,
- fehlende oder fehlerhafte Plattformen,
- keine Unterstützung durch Wissensträger, die zur Auskunft verpflichtet sind.

Quicktip:

Erfolgreiches Wissensmanagement kann als modularer Prozess verstanden werden, in dem es darum geht, die Handlungsfelder entlang der Prozessebenen zu orientieren:

- **Sensibilisieren – Kommunikation ist wichtig**
- **Strategie entwickeln**
- **Wissen bewahren**
- **Wissen Identifizieren und abbilden**
- **Wissen generieren und beschaffen (extern und intern)**
- **Kooperation und Koordination mit anderen Prozessen**
- **IT- Unterstützung (vgl. Datenbanktypen im Kapitel 7)**
- **Wissen schützen**

Literaturtip: Werner Lüthy/Eugen Voith/Theo Wehner (Hrsg.) 2002: Wissensmanagement Praxis, Zürich.

11 ALLGEMEINE FOLGERUNGEN FÜR KONZEPTE DES WISSENS- MANAGEMENTS: NEUE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

11.1 KONZEPTE DES MANAGEMENTS

Die Konzepte zum Wissensmanagement können als integrative Ansätze gesehen werden, über die sich mittlerweile die verschiedenen Disziplinen wie Informatiker, Ökonomen, Sozialwissenschaftler und Psychologen sowie Manager und Unternehmer zumindest in Ansätzen verständigen können. Die aktuelle Debatte darum, was denn eigentlich Wissen sei, konkurriert zwischen philosophischen, ökonomischen und systemischen Ansätzen (s. Kapitel 4). Es lässt sich allerdings beobachten, dass sich die Disziplinen, die sich mit Ökonomie und dem beschleunigten Wandel in Organisationen beschäftigen, mittlerweile durchsetzen konnten. Wobei in diesen Ansätzen aber ungeklärt bleibt, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um Projekte auch Erfolg versprechend umsetzen zu können.

Wie aber sehen die praktischen Konzepte aus, die den Unternehmen angeboten werden? In der Praxis wird immer wieder von »ganzheitlichen Ansätzen« gesprochen, ohne dass jedoch klar wird, was damit überhaupt gemeint ist. Verbreitet ist auch die so genannte »Toolbox«, deren praktische Relevanz sehr begrenzt ist. Ebenso weit verbreitet ist auch das »MOT Modell«, welches das Zusammenspiel von **M**ensch, **O**rganisation und **T**echnik meint. Auch hier bleibt es häufig bei Postulaten. Einige Beratungskonzepte rekurrieren auf den MTO-Ansatz des Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (ohne diesen dann aber auch konsequent umzusetzen), welcher den Einsatz von Technik, die Gestaltung der Organisation und die Mitarbeiterqualifikation gemeinsam zu optimieren versucht (Strohm/Ulich 1997). Andere beziehen sich auf das TOM-Modell von Bullinger, Warnecke und Prieto (1998).

Quicktip:

Wissensmanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, der auch in interne Unternehmensabläufe und Strukturen integriert werden muss. Durch den Changeprozess ergeben sich neue Implikationen in der Organisationsgestaltung, die an die Wissensarchitektur des Unternehmens angepasst werden muss. Dies ist durch eine modulare Prozessorganisation mit crossfunktionalen Teams möglich, die einen gemeinsamen Erfahrungskontext besitzen und sich dann auch in elektronischen Foren austauschen können.

Diese notwendige Weiterentwicklung der Organisationsstruktur mit größeren Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter widerspricht oftmals der Vorstellung vieler Verantwortlicher/Geschäftsführer/Projektleiter. Sie wollen stattdessen Wissensmanagementprojekte in kurzer Zeit (4-6 Monate) abschließen, damit nur geringe Kosten entstehen. Mitarbeiter werden nicht im Rahmen einer Projektorganisation eingebunden, sondern ein oder zwei Mitarbeiter ziehen das »Projekt« im Alleingang durch. Datenfriedhöfe sind bei solchen Vorhaben schon vorprogrammiert. Viele große Unternehmen gehen deshalb mittlerweile dazu über, communities of practice aufzubauen.

Quicktip:**Communities of Practice**

- **Mitarbeiter haben ein gemeinsames Interesse an einem arbeitsbezogenen Wissensgebiet,**
- **besitzen flexible Grenzen und sind unabhängig von der vorherrschenden Unternehmenshierarchie,**
- **sind nicht an einen Standort gebunden (es können auch externe Interessenten dazu gehören),**
- **die Teilnahme an einer Community of Practice ist freiwillig,**
- **basiert weitestgehend auf elektronischen Formen.**

11.2 WISSENSMANAGEMENT BEI KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Der Schwerpunkt dieser Broschüre liegt beim Wissensmanagement großer Unternehmen, dennoch ist Wissensmanagement auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) wichtig. Wissensmanagement spielt bei KMU bislang nur eine

sehr untergeordnete Rolle. Schätzungen gehen allerdings von einer Erhöhung der Produktivität in KMU um 30 % aus (Ohlhausen/Rüger/Grote 2000). Kleinere Unternehmen können überbetriebliche Netzwerke bilden, deren Akteure wiederum im Multiplikatorenverfahren andere qualifizieren. Es sollten Projektmanagementstrukturen mit einem kontinuierlichen Briefing eingeführt werden. Um nicht zu hohe Kosten für Software zu erzeugen, sollten zuerst »nur« Yellow-Page-Systeme und Wissenslandkarten als graphische interaktive Verzeichnisse (»Wo finde ich relevantes Wissen, wie kann ich es bewerten, wie kann ich es anwenden und wie kann ich es entwickeln?«) aufgebaut werden. Durch Kreativitätstechniken und Visualisierungshilfsmittel kann im Rahmen von Dialog und Interaktion unbekanntes implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt werden.

Quicktip:

Die Kosten für eigene Wissensmanagementprojekte sind für KMU aber häufig zu hoch, deshalb sollten innovative Personalentwicklungsmaßnahmen und der Aufbau einer lernenden Organisation sowie die Integration von Wissensmanagementaktivitäten im Prozess der Arbeit als geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement angelegt und umgesetzt werden.

Literaturtip: Wer dazu mehr wissen möchte: Detlef Ilksensmeier, 2001: Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Sfs – aus der Forschung.

11.3 HANDELN IM WISSENSMANAGEMENT

Handeln im Wissensmanagement und der Umgang mit Wissen bedeutet immer auch Handeln betrieblicher Akteure und Gruppen. Damit rückt der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der neuen Organisationskonzepte. Neben den positiven Konsequenzen treten auch negative auf: Mitarbeiter sind häufig überfordert (das gilt für alle Ebenen, auch für die Führung) und Veränderungen erscheinen allzu oft als Bedrohung.

Quicktip:

Die Erwartungen der Unternehmen sind vielfältig. Die Strukturen, die eine Teilung von Wissen fördern, sind jedoch noch nicht überall erkannt oder werden oft nicht genutzt. Auf die Frage, ob die Organisationsstrukturen geeignet sind, Wissen transparent zu machen, zeigte sich, dass klassische Hierarchien weiter im Vordergrund stehen.

Die Potenziale des »Wissensarbeiters« können nur in neuen Organisationsstrukturen abgerufen werden. Nicht mehr Kosten, Technologien oder Produktionsmerkmale stellen den relevanten Wettbewerbsfaktor dar, sondern die Potenziale der Mitarbeiter, die sich allerdings nur in neuen Strukturen entfalten können. Wissensmanagement ist ein kommunikativer Prozess in komplexen dynamischen Strukturen.

In den alten Organisationsstrukturen sind die Mitarbeiter darauf sozialisiert worden, dass sie als Einzelkämpfer ihre Leistung für ihre Karriere verkaufen und dies unabhängig vom Gesamterfolg des Unternehmens. Leistungsträger (Experten), die ihre Qualifikation in ihrer beruflichen Qualifikation über die eigentliche Ausbildung hinaus erworben haben, sollen heute aber ihr Wissen teilen und mit anderen zusammen neues Wissen erzeugen. Für sie ist dagegen Wissen immer noch Macht, und die Macht wird nicht geteilt.

Wissensmanagement kann vereinfacht als ein komplexes Managementkonzept in Anlehnung an das Konzept der lernenden Organisation bezeichnet werden, mit dem das Unternehmen sein relevantes Wissen kollektiv generiert, um es für relevante Entscheidungen abrufen zu können. Als Führungskonzept lässt es alle Stufen der Wertschöpfungskette an der Wissensgenerierung teilhaben. Wissensmanagement sollte dabei in andere Managementprozesse (Change Management) eingebunden werden.

11.4 WISSENSMANAGEMENT IN ELEKTRONISCHEN FOREN

Die Kommunikation, die zur kollektiven Wissensgenerierung führt, muss nicht persönlich (face-to-face) sein. In großen Unternehmen kann sie auf Grund von zeitlichen und räumlichen Distanzen häufig nur computervermittelt ablaufen. Grundsätzlich unterscheidet sich die computervermittelte Kommunikation von der Face-to-face-Kommunikation dadurch, dass erstere auf den nonverbalen Teil der Kommunikation verzichten muss. Alle Gesten, Gesichtsausdrücke und damit alle kommentierenden Teile der Kommunikation können nicht über den Computer vermittelt werden. Auch entsprechende Kommentare oder Zeichen (z.B. Smilies), die den nonverbalen Teil ersetzen sollen, können dies nicht, da sie nicht spontan, sondern reflexiv eingesetzt werden. Für den Prozess der Generierung neuen Wissens über elektronische Foren ist diese Einschränkung der Kommunikationsform aber nur bedingt relevant, da es hauptsächlich um die inhaltliche Diskussion

von Sachfragen geht, bei der Beziehungsaspekte auch möglichst ausgeklammert bleiben sollten.

Elektronische Kommunikationsforen können aber Wissensträger mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund zusammenbringen. Worin kann bzw. sollte aber nun der Mehrwert dieser Foren liegen?

- Elektronische Foren erlauben den Austausch von Informationen zwischen Mitarbeitern, die im realen Arbeitsleben kaum eine Chance haben, sich zu treffen.
- Foren bringen Mitarbeiter mit unterschiedlichen fachlichen, professionellen und persönlichen Hintergründen und unterschiedlichen Lebensstilen zusammen.
- Sie sind auf Interaktion zur Korrektur, Erweiterung und Modifikation vorhandener Lösungen und Prozesse angelegt.
- Diskurse können anonym durchgeführt werden, dadurch treten persönliche Konflikte in den Hintergrund.
- Der Diskurs in Foren validiert die Qualität der Wissensbeiträge durch die Kommentare der anderen Teilnehmer.
- Bei entsprechender Förderung können sie zu umfassenden Wissensplattformen und Wissensnetzwerken werden, die in communities of practice münden.
- Durch den Diskurs werden Experten ausfindig gemacht, die vorher nicht erreicht werden konnten, da sie anderen Akteuren unbekannt waren.

Eine weitere Voraussetzung von elektronischen Foren sind Moderatoren, die den Diskursen einen Rahmen geben. Moderatoren sollten dabei relevante Zusatz- und Hintergrundinformationen ermöglichen, indem sie das Forum mit anderen Foren vernetzen sowie darauf achten, dass kein relevanter Akteur von der Diskussion ausgeschlossen wird, aber auch keine unwichtigen Beiträge gepostet werden.

11.5 WISSENSMANAGEMENT IN COMMUNITIES OF PRACTICE

Eine fundamentale Voraussetzung für die Effektivität von Wissensmanagement besteht im Aufbau von Netzwerkstrukturen. Diese sollen das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter greifbar und austauschbar machen. Neben Datenbanken, die wir ausführlich analysiert haben, bekommen neuerdings communities of practice als eine der am weitesten verbreitete Form der elektronischen Foren eine größere Bedeutung im Diskurs des Wissensmanagements.

Der Begriff der Praxisgemeinschaft geht auf Lave und Wenger (Lave und Wenger 1991, *Situated Learning*, Cambridge) zurück. Der Begriff entstammt einem lern-

theoretischen Zusammenhang und bezeichnet Gruppen von Menschen, die durch eine gemeinsame Praxis miteinander verbunden sind. Sie bilden dann eine Praxisgemeinschaft, wenn die Mitglieder auf Zeit gemeinsam etwas tun (gemeinsames Handeln), eine gemeinsame Problemlage vorhanden ist, mit der man sich beschäftigt (eine gemeinsame Aufgabe) und wenn ein gemeinsames Repertoire aufgebaut wurde.

Quicktipp:

Ein Miteinander an sich macht noch keine Praxisgemeinschaft aus. Praxisgemeinschaften leben von dem praktischen Engagement der Beteiligten, sie sind also wesentlich durch gemeinsames Lernen bestimmt. Sie lassen sich nicht auf Grund eines Beschlusses gründen.

Communities of practice COP (für eine ausführliche Beschäftigung mit Wissensgemeinschaften sei auf Kai Romhardt 2002 hingewiesen) können gefördert werden, wenn man den Mitarbeitern Zeit gibt, eine solche Gemeinschaft zu bilden und deren Existenz anerkennt. Mitarbeiter brauchen also Zeit, Räume (Intranet/Technik) und Anerkennung. Sie können Entwürfe für eine zukünftige Organisationsform sein, jedoch nur, wenn sie in der Lage sind, auch andere Strukturen wie z.B. Projektmanagementaktivitäten zu integrieren. Häufig genug ist aber zu beobachten, dass diese »Innovationszirkel« nur Informationen verwalten. Dies ist grundsätzlich nicht schlecht, sollte aber nur ein Bestandteil von vielen sein. Ein anderes zu beobachtendes Phänomen ist, dass COP nur von besonders talentierten Mitarbeitern genutzt werden, wenn die Wissensmanagementaktivitäten nicht in die Dimensionen Kultur und Struktur eingebunden werden. Die Rahmenbedingungen, die eine Organisation für Wissensmanagementaktivitäten bereitstellt, sind somit entscheidend für die Qualität der Ergebnisse. Rahmenbedingungen beeinflussen auch die Firmenkultur und damit die Art, wie und ob eine Gruppe (COP) Wissen weitergibt. COP sind jedoch keine isolierten Inseln, sie müssen untereinander vernetzt werden. Damit COP funktionieren, brauchen sie bestimmte strukturelle und motivationale Bedingungen.

11.6 ZUR AUTOPSIE GESCHEITERTER PROJEKTE

Wenn bei den vielen gescheiterten Wissensmanagementprojekten genau analysiert wird, wo die Fehler lagen (wir beziehen uns hier auf die Fälle, in denen Wissensmanagementmaßnahmen durch die Einführung entsprechender Datenbank-

systeme erfolgten) dann steht schnell fest: An Problemen mit der Technologie lag es nur selten. Warum sind dann aber manche Unternehmen mit ihren Wissensmanagement-Projekten effektiver als andere? Die Antwort ist einfach und kompliziert zugleich: Sie gehen effektiver mit ihren Mitarbeitern um. Mitarbeiter sollten deshalb aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden, nicht als modulare Bausteine, die wie eine Maschine möglichst reibungslos funktionieren sollen.

Quicktip:

Warum Wissensmanagement häufig scheitert, liegt zum einen darin, dass die Unternehmensleitung Wissensmanagement nicht vorlebt und zum anderen fehlt das Verständnis für die Mitarbeiter auf der operativen Ebene.

Quicktip:

Obgleich in der Literatur der »Faktor Mensch« immer wieder betont wird und von ganzheitlichen Konzepten gesprochen wird, sind kaum Methoden bekannt, die diese Ansprüche auch erfüllen.

Literaturtip: Ingolf Rascher/Uwe Wilkesmann 2003: Change Management in der Wissensökonomie, in: Olaf Katenkamp/Gerd Peter : Die Praxis des Wissensmanagement – Aktuelle Befunde und Konzepte, Münster.

11.7 DER MITARBEITER IM CHANGE MANAGEMENT DER WISSENSÖKONOMIE

Eine Schlüsselerkenntnis des modernen Managements ist es, dass wesentliche Werte der Organisation in den Köpfen der Mitarbeiter zu finden sind. Wissen wird von den Mitarbeitern erzeugt. Es beruht auf Erfahrungen und Einstellungen und bedarf eines geteilten Hintergrundwissens. Damit die Datenbanken auch genutzt werden, d.h. die Mitarbeiter auch »Wissen« (in Form von Daten oder Informationen) eingeben und abrufen, führen viele Unternehmen Anreize (in Form von Prämien oder Sachgeschenken) oder Vorschriften ein. Welche Anreize und Strukturen sind aber notwendig, damit Datenbanken auch funktionieren? Die Computer und Softwareprogramme können hier nur als Assistenzsysteme unterstützen, nicht aber das Problem lösen. Wichtigstes Instrument ist hierbei die Gestaltung von Kontexten, d.h. ein interaktions- und damit lernförderliches Umfeld zu schaffen. Wissensarbeit in repressiven Strukturen ist eben nicht möglich. Wissensarbeit benötigt Freiräume und ist nur unter Strukturen des self governance möglich. Außerdem

müssen Anreize, wenn sie vergeben werden, von den Mitarbeitern als fair wahrgenommen werden, nur dann können sie motivieren. Anreize werden meistens dann als fair von den Mitarbeitern wahrgenommen, wenn sie an der Gestaltung der Grundlagen beteiligt waren (Näheres zur Motivation und Anreizen s. Kapitel 9).

12 INTERNE UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT

Unternehmen können ihre Ziele nur durch Arbeitsteilung gewinnbringend erreichen. Dies ist das entscheidende Motiv für Unternehmensgründungen, da andernfalls jedes Wirtschaftssubjekt benötigte Produkte ebenso zufrieden stellend selbst fertigen könnte. Damit Unternehmensziele unter den Bedingungen der Arbeitsteilung auch erreicht werden können, bedarf es interner Kommunikation. Mediale und gesellschaftliche Umbrüche verändern allerdings zunehmend die Dimensionen von Unternehmenskommunikation.

Dieses Kapitel beschäftigt sich daher zunächst mit der Entwicklung von Kommunikationsmedien und den daraus resultierenden Folgen für Unternehmen. Neben der Differenzierung der Kommunikationsprozesse in Unternehmen, wird auch ein Blick in die Werkzeugkiste der Medien der internen Unternehmenskommunikation geworfen. Den zweiten Schwerpunkt bildet die Darstellung der Aufgaben und Funktionen von interner Unternehmenskommunikation in Prozessen des Wissensmanagements.

Quicktip:

Wissensmanagement ist keine Maßnahme mit der nur Projekte erledigt werden. Wissensmanagement muss als kontinuierlicher Prozess verstanden werden und in interne Unternehmensabläufe integriert werden. Wissensmanagement betrifft die gesamte Prozesskette des Unternehmens und ist als Querschnittsfunktion zu begreifen. Der internen Unternehmenskommunikation kommt dabei eine besondere Rolle zu.

12.1 UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

12.1.1 Entwicklung von Kommunikation und Medien

Kommunikation – ein mittlerweile beinahe inflationär gebrauchtes Wort – doch es hat mehr als 14 Mio. Jahre gedauert, bis sich die Verhaltensweise der Menschen im Allgemeinen und sprachliches Verhalten (Kommunikation) im Besonderen soweit differenzierten, dass sie den Übergang vom Tier zum Homo sapiens sapiens markieren. Menschen müssen z.B. nicht knurren, um eine Warnung

mitzuteilen. Sie können dies mit Hilfe der Sprache rein kommunikativ lösen – natürlich kann man es auch nach wie vor mit Knurren versuchen (vgl. Merten 1998: 5). Kommunikation erlaubt einen universalen Zugriff auf alle Themen: »Wenn sie über alles handeln kann, so muss sie auch über sich selbst handeln können, d.h. Kommunikation ist reflexiv, sie erlaubt Kommunikation über Kommunikation (Metakommunikation).«(ebd.: 6). Kommunikation beschränkt sich dabei keineswegs nur auf das Medium Sprache, vielmehr wird heutzutage im Rahmen kommunikativer Aktivitäten auf verschiedenste Medien rekurriert. Ausgehend von der Entwicklung der Schrift (im 4. Jahrtausend v. Chr.), die gewissermaßen den Weg für die Entwicklung der heute vorfindbaren Medien bereitete, kam es aus medientheoretischer Sicht im Laufe der letzten Jahrhunderte zu einer Medienevolution:

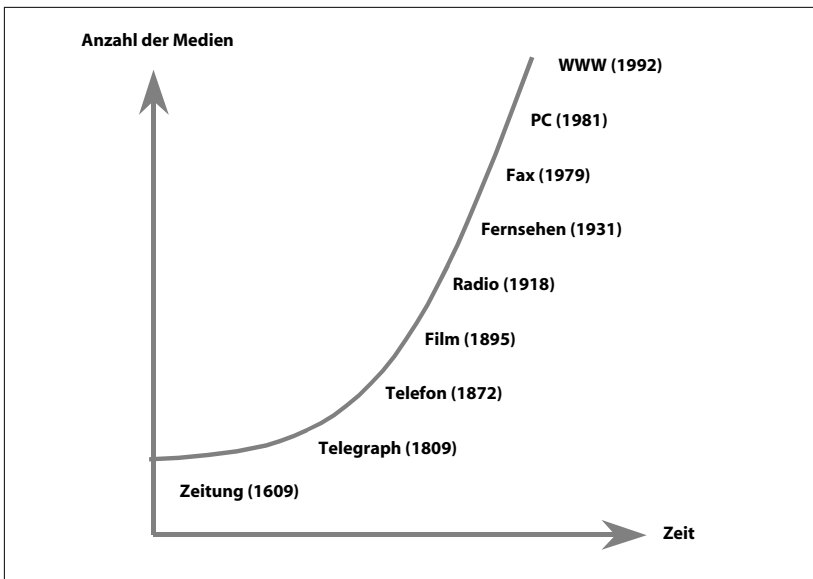


Abb. 2: Medienevolution 1609-2000 nach Merten (Merten 1998)

Demzufolge muss man, 400 Jahre nach der Erfindung der Zeitung, von einem regelrechten Medienboom sprechen. Wobei die Zeitspanne der Einführung des Mediums bis zum 50millionsten Teilnehmer beim Radio 38 Jahre, beim Fernsehen immerhin 13 Jahre und beim Internet nur noch vier Jahre betrug (Lüdje 1999). Dieser Medienboom, also die Ausdifferenzierung verbunden mit einem exorbitan-

ten Tempo der Ausbreitung, hat Kommunikation – auch in Unternehmen – nachhaltig beeinflusst.

12.1.2 Auswirkungen der Entwicklungen auf Unternehmen

Positiv gesehen führt die enorme Erweiterung und Nutzung der Medienangebote zu einem schnellen und weltweiten Zugriff auf Informationen, andererseits führt dies auch zunehmend zu einer Informationsüberlastung („information overload“) auf Seiten der Rezipienten. Tagtäglich wird nahezu jeder alphabetisierte Mensch von einer Informationswelle überflutet und Aufmerksamkeit entpuppt sich folglich mehr und mehr als eine knappe Ressource.

Das daraus resultierende Dilemma liegt auf der Hand: Botschaften werden immer lauter kommuniziert, aber immer seltener bzw. äußerst selektiv wahrgenommen (Mast 2002: 68). Die Notwendigkeit auf mehreren Kanälen gleichzeitig zu senden, um überhaupt mit Informationen an die Rezipienten heranzutreten, steigt. Hinzu kommt, dass dezentrale Nutzer, aufgrund der weltweit verfügbaren Informationsquellen mit zum Teil nicht nachvollziehbarem Ursprung, »[...] immer weniger in der Lage [sind], zwischen richtigen und falschen, vollständigen oder theoretischen, aktuellen oder veralteten Informationen zu differenzieren.« (Dämmig/Hess/Borgmann 2002: 133). Wie anhand der oben skizzierten Evolution der Medien gezeigt werden konnte, wachsen zwar Verteilungsmöglichkeiten⁶ von Informationen, doch setzen sie oft auch einen Mehraufwand an Zeit und Geld voraus. Des Weiteren erhöhen sich mit dem Einzug neuer Medientechnologien die Ansprüche an die Unternehmenskommunikation in Bezug auf Flexibilität und Schnelligkeit fortwährend, wohingegen sich die Inhalte selbst kaum vermehren. Merten sieht die Lösung des Dilemmas allerdings keineswegs im Medienverzicht: Nicht weniger, sondern mehr Medien, nämlich Metamedien (z.B. spezielle Datenbanken, Intranets etc.) sind seiner Meinung nach erforderlich, um die notwendige Selektivitätsverstärkung aufzubringen (Merten 1998: 8).

6 Allein die mannigfaltigen Werkzeuge der internen Unternehmenskommunikation belegen dies (s.u.).

Quicktip:

Es bleibt zunächst festzuhalten, dass durch die rasante Ausdifferenzierung der verschiedenen Kommunikationsmedien Informationen insgesamt schneller verfügbar sind, womit sich im Zuge dessen Kommunikationsprozesse beschleunigen und zugleich chaotisieren (Ahrens; Behrent 1998: 72). Als Folge dieser Entwicklungen wird der Planungsaufwand für unternehmensinterne und -externe Kommunikationsprozesse steigen (Mast 2002: 69).

12.1.3 Kommunikationsprozesse in Unternehmen

Kommunikationsprozesse in Unternehmen können in *interne*, *externe* und *integrierte* Unternehmenskommunikation unterteilt werden.

12.2 EXTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Die Arbeit der externen Unternehmenskommunikation, also Aufgaben, die der Repräsentation eines Unternehmens und dessen Produkten nach außen dient (u.a. Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit), wird in Unternehmen seit langer Zeit durch fest etablierte und weitgehend institutionalisierte Marketing- und PR-Abteilungen übernommen. Die medialen Umbrüche haben in vielen Unternehmen mittlerweile zu einem grundlegenden Wandel des externen Kommunikationsmodells geführt: »Die Unternehmen sind nicht mehr auf die Journalisten als Gatekeeper und Vermittler für die Öffentlichkeit angewiesen. Die Unternehmen können via Website ihre Informationen direkt zum Publikum transportieren. Für die Journalisten wiederum ist das Internet mittlerweile die viertwichtigste Informationsquelle [...]. Mit einem Blick auf die Zugriffszahlen seines IBM Pressrooms belegte dies praktisch: Über 10.000 Pageviews hatte IBM in einer Märzwoche [2001] zu verzeichnen.« (Raupp 2001).

12.3 INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Unter dem Begriff der internen Unternehmenskommunikation werden alle kommunikativen Prozesse gefasst, die sich zwischen Mitgliedern in einem Unternehmen abspielen. Neben dem Begriff der internen Unternehmenskommunikation

werden in der Literatur synonym interne Public Relations, Internal Relations, Mitarbeiterkommunikation und Mitarbeiterinformation⁷ verwendet.

Quicktip:

Die Hauptaufgabe der internen Unternehmenskommunikation liegt in der gesetzlich vorgeschriebenen Informationspolitik und ist durch das Betriebsverfassungsgesetz gesichert (vgl. Mast 2002: 243). Daneben nutzen Unternehmen interne Kommunikation auch um Geschäftsziele und ihre Unternehmenskultur zu verbreiten.

Tonnemacher bringt die Funktion der internen Unternehmenskommunikation auf folgende Formel: »Ein informierter und im offenen Dialog einbezogener Mitarbeiter ist motiviert und leistungsorientiert; er sieht sich als integrativen Teil seines Betriebes und identifiziert sich mit diesem.« (Tonnemacher 1998: 100). Dies setzt aber eine echte Zwei-Weg-Kommunikation voraus und kann nicht im Rahmen einer Ein-Weg-Kommunikation der Geschäftsleitung top down funktionieren.

Quicktip:

Erst wenn die Mitglieder einer Organisation sich als Partner in der Kommunikation ernst genommen fühlen, kann diese wirklich gelingen. Wird die Unternehmenskommunikation nur als Ein-Weg-Kommunikation wahrgenommen, geschieht sie an den Mitarbeitern vorbei: Die Mitarbeiterzeitung findet dann keine Beachtung und landet bestenfalls in der Ablage, die Ansprachen des Abteilungsleiters dienen höchstens in der Kaffee-Pause als öffentliche Belustigungen.

12.4 INTEGRIERTE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Die Schaffung einheitlicher Kommunikationsprozesse machen sich Modelle der integrierten Unternehmenskommunikation zur Aufgabe. Unternehmen arbeiten verstärkt an der Schaffung einer Corporate Identity, um ein möglichst einheitliches Erscheinungsbild aufzubauen. Dabei kann, je nach wissenschaftlicher Perspektive, zwischen unterschiedlichen Typen der Integration differenziert werden, nämlich zwischen der inhaltlichen Integration (Verwendung gleicher Kommunikationsinhalte), der funktionalen Integration (Verwendung der gleichen Medien und In-

7 Dieser Begriff ist weit verbreitet aber leicht missverständlich, da es nicht nur um Information, sondern um Kommunikation geht.

strumente) und der instrumentellen Integration (Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen) (vgl. Mast 2002: 53ff). Ziel aller Vorhaben integrierter Kommunikation ist die Schaffung eines Images, welches sowohl in das Unternehmen hinein, als auch aus dem Unternehmen heraus kommuniziert wird. Ein Beispiel aus der Praxis von Sony Europe zeigt, dass nicht nur die Übergänge zwischen unternehmensexterner und -interner Information und Kommunikation, sondern auch die Grenzen zwischen Werbung und Public Relations fließend sind. Das neu konzipierte Mitarbeitermagazin ‚24/7‘ wurde schon vor Erscheinen der ersten Ausgabe unternehmensintern beworben.

Jede dieser Maßnahmen nützt allerdings wenig, wenn die Mitarbeiter sich im Kommunikationsprozess nicht entsprechend akzeptiert und respektiert fühlen. Wird die Unternehmenskommunikation wie bei vielen Politik-Talk-Shows nur als Showgeschäft angesehen, dann wird abgeschaltet oder es zählt lediglich der Unterhaltungswert.

12.5 BLICK IN DIE WERKZEUGKISTE DER INTERNEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Betrachtet man Unternehmen aus der Perspektive der Kommunikation, so stellt sich schnell heraus, dass jedes Unternehmen über vielfältige Kommunikationsmedien und Kommunikationswege verfügt. Unternehmen haben sich im Laufe ihrer Existenz meist ein spezifisches Mediensystem geschaffen, welches für externe und interne Kommunikationsprozesse genutzt wird.

Welcher Kommunikationsweg ist nun für die Vermittlung von welchen Informationen mit welchem Medium am besten geeignet? Eine Frage deren Entscheidung hier entsprechend einem kausalen Wirkungszusammenhangs – frei nach dem Motto ‚wenn x, dann y‘ – nicht beantwortet werden kann. Kommunikationswege sind in Unternehmen nur schwer organisatorisch abgrenzbar, da sie quer durch und über verschiedene Geschäftsprozesse laufen. Kommunikationswege können jedoch über eine Kommunikationsdiagnose in quantitativer und qualitativer Hinsicht erfasst werden. Dabei geht es zunächst um die Beantwortung der Fragen, wer mit wem interagiert, wem gegenüber berichtet und mit wem zusammen arbeitet. Diese Antworten werden dann in Anbetracht der Anzahl der aufgezeigten Kommunikationswege, der Existenz von Kommunikationsschnittpunkten, des hierarchischen Aufbaus, der Weglänge in der Struktur und der Kommunikationsrichtung bewertet und gestaltet. Häufig werden bei einer solchen Diagnose allerdings nur

diejenigen Kommunikationsbeziehungen aufgedeckt, die entlang der formalen Berichtswege verlaufen. Dabei ist es ebenso wichtig, die informellen Kommunikationsbeziehungen zu erfassen, was sich in der Praxis sicherlich als ein äußerst schwieriges Unterfangen erweist (vgl. Remus 2002: 111, 117, 121).

Quicktip:

Experten sind sich darüber einig, dass selbst ein systematisch geplantes und optimiertes Kommunikationskonzept Erfolg nicht garantiert, wohl aber das Risiko für Fehlschläge minimiert (vgl. Mast 2002: 158 ff.).

Um ein optimiertes Kommunikationskonzept zu erstellen, müssen verschiedene, nachfolgend beschriebene, Kriterien beachtet werden.

12.5.1 Merkmale interner Kommunikationsmedien

Zunächst stellt sich deshalb erst einmal die Frage, wie man grundlegende Merkmale der *Leistungsfähigkeit* von Kommunikationswegen charakterisieren kann. Mast unterscheidet dabei allgemeine Kriterien, die sehr gut auf die internen Kommunikationsmedien übertragen werden können (Mast 2002: 165):

- *Aktualität* (Mitarbeiter sollen schnell ansprechbar sein),
- *(Re-)Aktionsfähigkeit* (Medien hinsichtlich ihrer aktuellen Relevanz turnusmäßig überprüfen),
- *Lern- und Nutzwerte* (Wissen der Mitarbeiter vertiefen, sie motivieren und an das Unternehmen binden),
- *Gefühlswerte* (Stärkung der eigenen Marke, des Images),
- *Informationsbewertungen unterschiedlicher Bezugsgruppen* (Ausrichten der Informationen an den Bedürfnissen der Empfänger),
- *Ökonomischer Zeitumgang* (Maximum an Informationen und ein Minimum an Zeitaufwand) und
- *Finanzielle Aufwendungen* (finanzielle Aufwendung sowohl auf Seiten der Produktion und Verteilung von Information, als auch deren finanzielle Aufwendungen bei den Rezipienten).

Wobei schon allein die Wahl des Mediums von großer Bedeutung sein kann. McLuhan formulierte diese Besonderheit in dem oft zitierten Satz: »The medium ist the message« (vgl. McLuhan; Fiore 1967). Die symbolische Bedeutung eines Mediums kann bei der Übermittlung von Informationen eine große Rolle spielen. Ein schriftlicher Vermerk in einer Akte hat beispielsweise einen wesentlich verbindlicheren Charakter als eine mündliche Mitteilung. Häufig wirken auch Briefe verbindlicher

und werden sorgfältiger abgefasst als E-Mails. Insofern kann also allein die Wahl des Mediums die Botschaft sein (vgl. Mast 2002: 171). Neben dem *symbolischen Gehalt*, werden Medien auch hinsichtlich ihrer *Reichweite* (one-to-one bzw. one-to-many), ihres *Leistungsspektrums* (möglicher Komplexitätsgrad des Mediums zur Lösung einer Kommunikationsaufgabe) und ihren *Interaktionsmöglichkeiten* (einseitig vs. dialogisch) charakterisiert (vgl. Tonnemacher 1998: 103).

Quicktip:

Generell lassen sich drei innerbetriebliche Kommunikationsarten unterscheiden:

- **Kommunikation über Printmedien,**
- **Face-to-Face Kommunikation und**
- **elektronische bzw. digitale Kommunikation**

Weiterführende Literatur: Uwe Wilkesmann 2000: Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. In: Publizistik – Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung, 45. Jg., Heft 4, S. 476-495.

12.5.2 Kommunikation via Printmedien

Schriftliche bzw. gedruckte Medien sind mit einer langen Tradition in Unternehmen verbunden und prägten lange Zeit die Kommunikationskultur am Arbeitsplatz. Das Kommunikationsspektrum reicht hierbei von Individualkommunikation in Form von Briefen über Massenkommunikation bzw. -information (vgl. Tonnemacher 1998: ebd.), beispielsweise durch Mitarbeiterzeitschriften, bis hin zu einer besonderen Form der »Abrufkommunikation«, dem Schwarzen Brett. Als typische Vertreter dieser Kommunikationsform können also Medien, wie Mitarbeiterzeitschriften, Rundschreiben, Dokumentationen (Handbücher, Verzeichnis, Bericht, Papers und Notizen) und das nach wie vor oft genutzte Schwarze Brett festgehalten werden (Mast 2002: 194ff). Letztgenanntes erscheint im Elektronischen Zeitalter zwar antiquiert, ist aber nach wie vor eines der meistgenutzten Medien im Rahmen der Unternehmenskommunikation (Klöfer 1996: 40, Mast 2002: 194). Eine der herausragenden Stärken ist die Verbindlichkeit der auf diesem Wege vermittelten Informationen (z.B. Festlegung von Vorgaben). Doch wird den schriftlichen Kommunikationsformen durch die oben bereits benannten technischen Innovationen zunehmend der Rang abgelaufen. Letztendlich führt die Umgestaltung von Arbeitsprozessen zwangsläufig auch zu Umstrukturierungen der internen Kommunikationswege. Beim Computerunternehmen IBM beispielsweise wurde dieser Prozess maßgeblich durch das Wachstum der Telearbeitsplätze vorangetrieben. Knapp

die Hälfte aller IBM-Mitarbeiter arbeitete bereits 2001 am mobilen PC. Daher »[...] sei das Intranet inzwischen das wichtigste Instrument der internen Information und Kommunikation. Auf Platz zwei der Rangliste stünden verschiedene Formen der organisierten interpersonalen Kommunikation. Klassische Einwegmedien wie Mitarbeiterzeitschriften seien demgegenüber auf den dritten Platz abgedrängt worden.« (Raupp 2001).

12.5.3 Face-to-Face Kommunikation

Face-to-Face oder auch persönliche Kommunikationsprozesse umfassen neben Einzelgesprächen und Besprechungen (z.B. Informationsbesprechungen, teamübergreifende Besprechungen) auch Vorträge, Präsentationen, Workshops, Seminare, Konferenzen, Tagungen sowie organisierte Essen. Die Besonderheit dieser Kommunikationsvarianten liegt darin, dass Inhalte direkt von Person zu Person (face-to-face) kommuniziert werden und somit Informationsverluste, die beim Einsatz technischer Medien unvermeidbar sind, kompensiert werden können (Mast 2002: 172). Doch simple Erfahrungen aus dem Alltag belegen nur allzu oft, dass Kommunikation alles andere als einfach ist: »Regelfall aller Kommunikation ist eben nicht das Verstehen, sondern eher das Nichtverstehen bzw. das Nichtverstehen des Nichtverstehens« (Merten 1998: 7). Die Selektivität der Informationsaufnahme verhindert demnach, dass der Inhalt der Nachricht eines Senders nie in gleicher Art und Weise vom Empfänger wahrgenommen wird bzw. wahrgenommen werden kann. Die Kommunikationstheorie liefert in diesem Zusammenhang einige Ansätze, die einen bedeutenden Beitrag zum Verständnis (zwischen-)menschlicher Kommunikation leisten und den Blick für Metakommunikation (Kommunikation über Kommunikation) öffnen. Es handelt sich um die von Watzlawick (1969) aufgestellten Axiome der menschlichen Kommunikation und das ‚Vier-Ohren-Modell‘ von Schulz von Thun (1981). Beide Ansätze zeigen, dass es im Rahmen von Kommunikationsstörungen sehr oft notwendig ist, über den (eigentlichen) Inhalt einer Mitteilung zu reflektieren. In Face-to-Face Situationen kann die Beziehungsebene relativ schnell durch die non-verbale (analoge) Kommunikation geklärt werden. Doch können auch auf anderen Kommunikationsebenen Störungen bestehen, welche – im Rahmen einer auf Verständigung orientierten Interaktion – metakommunikativ geklärt werden können.

Die soeben beschriebene Variante der Face-to-Face Kommunikation bezieht sich größtenteils auf die Kommunikation und Interaktion von Personen im kleinen Kreis und sind in Bezug auf ihre Reichweite beschränkt.

Neuere narrative Ansätze, wie das Story Telling, besitzen dagegen eine größere Tragweite. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist, zum einen Geschichten als »Transportmittel« im Rahmen von Changeprozessen zu nutzen, zum anderen kann durch Story Telling implizites und zum Teil auch kulturgebundenenes Wissen besser greifbar, kommunizierbar und nutzbar gemacht werden (vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 2002).

Quicktipp: Story Telling

Die zu Grunde liegende Idee ist denkbar einfach: Geschichten erzeugen beim Zuhörer besonders konkrete Vorstellungen, als das bei sachlichen Erklärungen der Fall ist. Man kann sich aus der Schulzeit an die netten, kleinen Anekdoten der Lehrer und Lehrerinnen erinnern, wohingegen der eigentliche Stoff nur vereinzelt memoriert werden kann. Die Methode des Story Telling läuft in mehreren Stufen ab. Zunächst werden Hintergrundinformationen durch Interviews gesammelt. Die in den Interviews angesprochenen Themen werden in einem zweiten Schritt thematisch organisiert und zu einer gemeinsam erzählten Geschichte niedergeschrieben. Diese wird von den Beteiligten gegengelesen und im letzten Schritt in Form von Workshops verbreitet (vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 2002:22). Beim Entwickeln der Story sollen dabei folgende drei, von Kleiner und Roth (2000) entwickelte, Imperative beachtet werden:

- (1) bei der Wahrheit bleiben (true to the data),**
- (2) die Geschichte spannend erzählen (true to the story) und**
- (3) die Zielgruppe nicht außer Acht lassen (true to the audience).**

Der als Geschichte transportierte Inhalt kommt einfach besser an und wird wahrscheinlich eher umgesetzt als die ermüdende Bekanntgabe einer neuen Betriebsvereinbarung. Auch die Praxis zeigt, dass Verhaltensänderungen erst vollzogen werden, wenn die kommunizierten Inhalte Akteure auf einer Stufe tiefsten Verständnisses erreichen.

12.5.4 Elektronische bzw. digitale Kommunikation

Zu den elektronischen bzw. digitalen Kommunikationsinstrumenten der internen Unternehmenskommunikation zählt man beispielsweise Telefon, Fax, Telekonferenzen, Videokonferenzen, Infoscreens und Business TV, aber auch computerbasierte Werkzeuge wie E-Mail, Internet und vor allem das Intranet. Wie oben schon erwähnt, haben die Innovationen im Bereich der Kommunikationstechnologien zu einem gewaltigen Umbruch der internen Medienlandschaft von Unternehmen geführt. Zudem hat besonders das Internet die äußeren Bedingungen der Kommunikations- und Vertriebsformen in Unternehmen, z.B. durch E-Commerce, nachhal-

tig verändert. Neben dem www etabliert sich aber zunehmend auch die betriebsinterne Variante des Internets – das Intranet (Mast 2002: 183ff). Daten bzw. Informationen lassen sich mit Hilfe verschiedener Applikationen bereitstellen: z.B. Newsgroups, Mailinglisten, Newsletter, Datenbanken, die zur Wissensspeicherung oder zur einfachen Verwaltung von Mitarbeiterdaten auch auf spezielle Suchmaschinen (z.B. Yellow Pages) zurückgreifen können, E-Mails zum Versenden, Posten, Verteilen, Präsentationssoftware zur Wissensvermittlung. Auch hier muss bei der Nutzung unbedingt darauf geachtet werden, dass nicht eine neue Variante der Unübersichtlichkeit – sprich Datenmüll – geschaffen wird. Dennoch erhoffen sich Unternehmen, durch komplexe Intranetsysteme vorhandenes Wissen im Unternehmen zu digitalisieren. Bei der Generierung von innerbetrieblichem Wissen geht es in vielen Projekten allerdings oft allein um die Verfügbarkeit einer bestimmten (neuen) Medientechnik. Daher sind Projekte sehr häufig ‚technology driven‘ und nicht ‚problem driven‘.

Angewandt auf den oben vorgenommenen kommunikationstheoretischen Exkurs, mangelt es digitalen Kommunikationsformen oder computervermittelter Kommunikation an der non-verbalen (analogen) Komponente. Diese Schwäche kann auch nicht mit Hilfe von ‚Emoticons‘ [z.B. Smilys:-)] oder den im Chat üblichen Zusätzen [z.B. *freu*, *lol* – laughing out loud] kompensiert werden (vgl. Döring 1999). So stößt computervermittelte Kommunikation bei komplexen Kommunikationssituationen in Unternehmen sehr schnell an ihre Grenzen. Es bleibt also an dieser Stelle festzuhalten, dass digitale Kommunikation die face-to-face Kommunikation in komplexen Prozessen nicht ersetzen kann.

12.6 INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT

12.6.1 Defizite interner Unternehmenskommunikation

Der betriebsinternen Information und Kommunikation wurde in der Vergangenheit wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Tonnemacher 1998: 104). Die Zuständigkeiten für die internen Kommunikationsmedien sind häufig zeitlich, nicht strukturell oder strategisch gewachsen. Deshalb liegen heute die Verantwortlichkeiten für verschiedene Medien oft in unterschiedlichen Abteilungen (vgl. Zimmermann 2002). Nach wie vor leisten sich nur wenige Unternehmen eine eigene Abteilung für interne Kommunikation. Häufig wird diese Aufgabe von der Leitung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit übernommen. »In Großunternehmen existieren

zudem arbeitsteilige Strukturen. Mitarbeiterinformation ist dabei eine Aufgabe der gewerkschaftlich organisierten Mitbestimmungsseite, während Informationsarbeit des Unternehmens auf Führungskräfte fokussiert wird.« (Deekeling 1998: 77). Zu einem ähnlichen Ergebnis kam man im Rahmen des PR-Forums im Juli 2001, welches dem Thema ‚Interne Kommunikation in multinationalen Unternehmen‘ gewidmet war, und an dem sich auch einige bedeutende Unternehmen (u.a. IBM Deutschland, Sony Europe, DaimlerChrysler AG) beteiligten. Beim abschließenden Round-Table-Gespräch stellte sich heraus, dass es in allen Unternehmen enge Abstimmungen mit dem Top Management über die strategischen Inhalte der internen Information und Kommunikation gibt, die konkrete Ausgestaltung der Medien wird hingegen von den lokalen PR-Abteilungen übernommen (Raupp (2001). Die Praxis der internen Kommunikation orientiert sich also nach wie vor »[...] an dem »alten«, hierarchischen und fest korporierten Unternehmensmodell. Interne Kommunikation heißt hier: »Top-Down-Announcement, Truppeninformation, einsetzbar nach großen und kleinen Ereignissen, delegierbar an Referenten aus der Abteilung Unternehmenskommunikation, abwälzbar auf den Betriebsrat, lästige Pflicht, falls gelegentliche Präsenz erforderlich ist.« (Deekeling 1998: 81). Hinzu kommt, dass die interne Kommunikationsmedienlandschaft oft einem Dschungel von Formaten, Botschaften und Verantwortlichkeiten gleicht und oft machen Unternehmensredakteure aus dem Dschungel auch noch einen Märchenwald: »Die schöne heile Heimatwelt, sie lebt – und zwar in den Medien. Was dem Lokaljournalisten sein schönes Dorf, sind dem Betriebsjournalisten seine Abteilungen [...] Der Alltag des Buchhalters, das ausgefallene Hobby des Vertrieblers, die Freizeitgestaltung der Personalabteilung – mit solchen Themen wird die Mitarbeiterzeitung fast schon zur Provokation.« (Zimmermann 2002). So ist es nicht verwunderlich, dass interne Kommunikationsmedien häufig von ihren Zielgruppen nicht beachtet werden.

Doch zählt interne Unternehmenskommunikation, wie nun eingehend erläutert wird, inzwischen mit zu den erfolgsentscheidenden Elementen, wenn es darum geht, Wissensmanagement in Unternehmen – auch im Sinne eines umfassenden Change Prozesses – zu implementieren.

12.6.2 Zum Stellenwert interner Kommunikation in Unternehmen

Die steigende Bedeutung interner Unternehmenskommunikation für gut koordinierte Change Prozesse, wie es u.a. die Studie ‚Interne Kommunikation: Unternehmenswandel erfolgreich gestalten‘ aus dem Jahr 2000 belegt, bei der Managern

aus den 60 größten deutschen Unternehmen die Frage gestellt wurde, welche strategische Rolle interne Kommunikation im betrieblichen Alltag und insbesondere bei Change Prozessen spielt. Nahezu drei Viertel der Befragten bewerten den Stellenwert der internen Kommunikation in ihrem Unternehmen als »hoch« (52,5 %) oder »sehr hoch« (22 %). Mehr als 80 Prozent sehen zudem einen deutlichen bis sehr deutlichen Bedeutungszuwachs in jüngster Vergangenheit (Studie von MasterMedia Public Relations Berlin 2000). Die interne Unternehmenskommunikation gewinnt vor allem in qualitativer Hinsicht einen höheren Stellenwert: Die einst als Hofberichterstattung belächelte innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit entwickelt sich nach Meinung der befragten Kommunikationsleiter zum strategischen Managementinstrument.

Innerbetriebliche Kommunikation nimmt in Unternehmen unterschiedliche Funktionen wahr:

Neben der

- *instrumentell informierenden* Funktion, übernimmt interne Kommunikation zunehmend auch eine
- *moderierende* Funktion und
- *generierende* Funktion, wenn es um Wissen geht.

Quicktip:

So beurteilen Betriebs- und Personalräte die innerbetriebliche Kommunikation in Schulnoten von 1 bis 5 in ihrem Unternehmen:

sehr gut	1,6 %
gut	19,5 %
befriedigend	44,4 %
ausreichend	23,7 %
mangelhaft	10,8 %

N = 348

(Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher (2003): Self-governance and slowness as prerequisites for knowledge management (Paper presented at the 19th Colloquium of European Group for Organization Studies 2003 in Copenhagen).

12.6.3 Instrumentell informierende Funktion

Quicktipp:

Es ist längst erwiesen, dass Mitarbeiterkommunikation wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt: »Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann, mitdenken kann nur wer informiert ist.« (Kalmus 1982: 94). Schnelle Wandlungsprozesse von und in Unternehmen garantieren nur dann einen dauerhaften Unternehmenserfolg, wenn Mitarbeiter die Unternehmensziele kennen, im Idealfall auch teilen und dementsprechend nach außen transportieren können.

Die Rolle der Unternehmenskommunikation zielt auf dieser Funktionsebene also darauf ab, die ablaufenden Unternehmensvorgänge für Mitarbeiter transparent zu machen. Das ‚Transparenzerleben‘ und der damit verbundene Informationsbedarf der einzelnen Mitarbeiter kann allerdings sehr unterschiedlich ausfallen. Die subjektive Wahrnehmung des Transparenzerlebens, sprich das Gefühl informiert zu sein, hängt von der Menge der erhaltenen Informationen, vom individuellen Anspruch und darüber hinaus auch vom Zeitpunkt der Informationsgabe ab (vgl. Winterstein 1998). Nicht selten wird das Transparenzerleben durch die internen Kommunikationsmedien gestört. Beispielsweise indem sie sich gegenseitig widersprechen oder sich in belanglose Themen flüchten: »Die Glaubwürdigkeitsfalle schnappt zu. Was sehr schnell geht. Denn internen Medien eilt schon in »normalen Zeiten« der Vorwurf unkritischer Hofberichterstattung voraus. Noch eklatanter wird dieser Zustand, wenn sich die Tagespresse wenig um Geheimhaltungen schert und mit ihrer Berichterstattung für Gerüchte sorgt, die das Kommunikationsvakuum im Unternehmen füllen.« (Zimmermann 2002). Eine gut funktionierende und transparente Kommunikation von relevanten Informationen ist somit integraler Bestandteil einer erfolgreichen betrieblichen Zusammenarbeit.

Häufig wird diese Funktion der internen Unternehmenskommunikation allerdings in Form einer nach unten gerichteten Informationskaskade mit partieller Weitergabe von Inhalten praktiziert. Inhalte werden mehr oder weniger vorgekaut in Mitarbeiterzeitungen, Rundschreiben und dergleichen ‚top down‘ weitergegeben. Mitarbeiter fühlen sich dadurch aber nicht unbedingt informiert. Dies hängt damit zusammen, dass sie bislang sehr selten in den Kommunikationsprozess eingebunden werden.

In Zukunft wird daher die instrumentelle Sichtweise von Unternehmenskommunikation (Informationskaskade) – auch aufgrund der neu verfügbaren Kommu-

nikationstechnologien – durch interaktive Kommunikationsprozesse ergänzt bzw. abgelöst (vgl. Mast 2002: 78 f.). Zudem führen neue Technologien unterschwellig zu einem Wandel, wenn es um die Distribution von Informationen geht – nämlich von ‚push‘ zu ‚pull‘. ‚Push‘ meint hier überspitzt formuliert die unerwünschte und unkontrollierte Zwangsversorgung mit Informationen („top down“), wohingegen neuere Kommunikationstechnologien, wie das Internet oder das Intranet auf dem ‚pull‘- Prinzip beruhen, d.h. dass Informationen selbst selektiert und aktiv ausgewählt werden können.

Wenn sich die Mitarbeiter eines Unternehmens ernst genommen fühlen und in eine interaktive Kommunikation integriert werden, sind sie auch motiviert, diese Form der internen Unternehmenskommunikation ernst- bzw. wahrzunehmen.

12.6.4 Moderierende Funktion

Interne Unternehmenskommunikation hat heutzutage längst nicht mehr nur eine rein informierende Funktion. Im Rahmen von Change Prozessen kommt der internen Unternehmenskommunikation eine moderierende Aufgabe zu: »Mitarbeiter, die zum dritten Mal in zwei Jahren ein Reengineering-Projekt mitmachen, ohne dass die Vorgängerprojekte als Erfolg erlebt werden konnten, freuen sich gewiss nicht über eine neue Initiative ihres Managements.« (Deekeling 1998: 80). Aufgabe interner Kommunikation kann sich also nicht länger auf die Herausgabe einer Mitarbeiterzeitschrift oder der Pflege des Schwarzen Bretts beschränken. Vielmehr wird die interne Unternehmenskommunikation durch ihre doppelte Schnittstellenposition,

- auf *vertikaler* Unternehmensebene (zwischen Mitarbeitern und Management) wie
- auf *horizontaler* Unternehmensebene (zwischen den Abteilungen), zukünftig zu einem wichtigen Beratungsinstrument, wenn es um die Planung und Implementierung von Change Prozessen (vgl. ebd.: 82) geht. Dabei sind Mitarbeiter des mittleren Management am stärksten von diesen Neuerungen betroffen: »Während diese Schicht früher als Verteilungsinstanz für Informationen fungierte (zum Beispiel beim Team-Briefing), wird sie durch die neuen Technologien, insofern sich die Firmenleitung direkt an die Mitarbeiter wendet, übersprungen. Der Wissensvorsprung des unmittelbar Vorgesetzten schrumpft, seine Autorität wird untergraben.« (Mickleit 2002). Aufgaben des mittleren Managements sind also neu zu definieren. Sie könnte darin bestehen den Mitarbeitern in Form von face-to-face Kommunikation relevantes Kontextwissen zu vermitteln.

12.6.5 Generierende Funktion

Der internen Kommunikation (über Wissen) wird mittlerweile ein strategischer Stellenwert beigemessen. Denn gerade in Form von komplexen Dienstleistungen wird Wissenskapital zu einer bedeutenden Ressource, die zukünftig verstärkt durch interne Kommunikation effizient gesteuert werden muss: Die Steuerung des Interaktionsprozesses ist die Aufgabe der internen Unternehmenskommunikation. Sie wird eine neue, zentrale Managementgröße, die den vierten Produktionsfaktor Wissen steuert.

Investitionen in Unternehmen sind daher auch als Erwerb von Wissen und Ideen aufzufassen (ebd.). Wissen kann allerdings, folgt man den theoretischen Annahmen des Wissensmanagements bzw. des organisationalen Lernens, nur durch gemeinsamen Handlungsvollzug in Form eines kommunikativen Austauschs generiert werden. Nicht Wissen lässt sich strategisch steuern, sondern nur entsprechende Rahmenbedingungen gestalten, in denen interne Unternehmenskommunikation wechselseitig funktionieren kann. Dabei erhält die interne Unternehmenskommunikation die entscheidende Aufgabe, Wissen vornehmlich in Form von Face-to-Face-Kommunikation zu generieren, um dann dieses generierte Wissen gezielt und koordiniert über verschiedene Kommunikationsmedien zu verteilen. Im günstigsten Fall entsteht eine Wissensgemeinschaft, die durch innerbetriebliche Kommunikation gezielt gefördert werden kann. Wissensarbeit ergibt sich allerdings erst dann, wenn beide Seiten – sprich Personen und Organisation – in komplementärer Weise Wissen nutzen, generieren und gegenseitig zur Verfügung stellen (Willke 1998). Wissen – genauer Informationen – können über verschiedenste der o.g. Medien im Unternehmen kommuniziert werden. Wobei nur durch die gezielte Verteilung, das *verteilte* Wissen zu einem *geteilten* Wissen werden kann. Überdies wird ein quantitativ hohes, aber unkoordiniert verteiltes Wissen noch lange nicht zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen (Lehner 2000: 246f). Intranetbasierte Datenbanksysteme übernehmen bei diesen Austauschprozessen lediglich eine unterstützende Funktion (vgl. Wilkesmann/Rascher 2002). Daher lautet die Antwort auf die Informationsflut nicht Lotus Notes, sondern die Lösung besteht in der kommunikativen Vernetzung von Menschen (Schütz 2001). Hinzu kommt, dass Unternehmen heutzutage global agieren und längst nicht mehr an einen Standort gebunden sind – das Wissen der Mitarbeiter ist somit auch weltweit verteilt. Die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur kann allerdings auch hier, wie bereits oben angedeutet, lediglich das Rückgrat und die ‚Enabler‘ für ein global angelegtes und strategisches Wissensmanagement bilden (Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000). Die entscheidende Rolle der Implementierung des Ganzen spielt, unter Berücksichtigung der landestypischen und kulturel-

len Gegebenheiten in global verstreuten Unternehmen, der Aufbau einer strategisch geplanten internen Unternehmenskommunikation. Reinmann-Rothmeier und Vohle zeigen sogar auf, dass im Rahmen des bereits erwähnten Story Telling implizites Wissen in Organisationen nicht nur kommunizierbar wird. Vielmehr kann das implizite Wissen auf diese Weise in einer Geschichte aufgezeigt werden, ohne es explizit benennen zu müssen (vgl. Reinmann-Rothmeier/Vohle 2001).

12.7 AUFBAU EINER VERTRAUENSBASIERTEN INTERNEN KOMMUNIKATIONSKULTUR

Quicktip:

Grundlage für die Implementierung von Wissensmanagement in Unternehmen ist die Schaffung einer Kultur des Vertrauens, die durch verständigungsorientierte interne Kommunikation aufgebaut werden kann. In diesem Zusammenhang wirkt sich das durch derartige kommunikative Prozesse geschaffene Vertrauen auch unmittelbar auf die Kommunikation aus: »Das Klima des Vertrauens und der Solidarität innerhalb eines Unternehmens hat immensen Einfluss auf die Kommunikation« (Quirke 1999: 31).

Um Akzeptanz und Kooperation der Mitarbeiter zu erreichen (und dies gilt ausnahmslos für jede Art von Veränderung im Unternehmen), müssen Mitarbeiter durch eine transparente Informationspolitik am Change-Prozess teilhaben können: »Das bloße Verkünden von Entscheidungen beraubt sie der Chance, die Überlegungen nachzuvollziehen oder den Zusammenhang zu verstehen – es ist so, als wollte man ein Auto im vierten Gang starten.« (ebd.: 33). Werkzeuge, wie das oben skizzierte Story Telling leisten einen ebenso entscheidenden Beitrag zur Beteiligung der Mitarbeiter an Unternehmensprozessen wie eine turnusmäßige Evaluation (in Form von Mitarbeiterbefragungen), welche die Nutzung, Akzeptanz und Zufriedenheit der gegenwärtig innerbetrieblich verwendeten Kommunikationsmedien widerspiegelt.

12.8 WORAUF KOMMT ES AN?

Unternehmenskommunikation sieht sich durch mediale und globale Wandlungsprozesse sowohl auf externer als auch auf interner Ebene verändert. Die Bedeu-

tung der internen Kommunikation, darüber sind sich Experten derzeit einig, wurde in der Unternehmenspraxis lange Zeit nicht erkannt. Eine mangelnde Institutionalisierung interner Unternehmenskommunikation prägt ergo das Bild in vielen Unternehmen. Bei der Implementierung nachhaltiger Konzepte des Wissensmanagements erhält die interne Unternehmenskommunikation allerdings die wichtige und strategische Aufgabe, den vierten Produktionsfaktor eines Unternehmens – das Wissen – zu steuern. Interner Kommunikation kommt deshalb, neben einer rein informierenden Funktion zur Förderung des Transparenzerlebens der Mitarbeiter, eine moderierende Funktion im Rahmen von Change Prozessen und darüber hinaus eine generierende Funktion zu, wenn es um Entwicklung neuen Wissens im Unternehmen geht.

Unternehmen sind verstärkt daran interessiert, sowohl vorhandenes als auch neuartiges Wissen zu generieren, dieses zu speichern und effektiv zu verteilen. Ziel des Wissensmanagement ist es, Wissen möglichst unabhängig von Personen zu speichern. Interne Unternehmenskommunikation findet aus diesem Grund zwar zunehmend auch auf digitalem Wege statt, doch das größte Problem bisheriger Intranetanwendungen besteht darin, dass »die technischen Voraussetzungen geschaffen werden, aber nicht bedacht wird, dass die organisatorischen und individuellen Voraussetzungen auch berücksichtigt werden müssen«. Denn wie sich zeigt, offeriert computervermittelte Kommunikation längst nicht all jene Bedingungen, die gegeben sein müssen, um komplexe Change Prozesse, wie beispielsweise Wissensmanagementaktivitäten in einem Unternehmen erfolgreich zu implementieren: »Die Kommunikationstechnologie liefert Inhalt (Daten und Informationen) und fördert das Feedback, während der persönliche Dialog das Verständnis für die größeren Zusammenhänge fördert und Gespräche über Inhalte und Know-how ermöglicht.« (Zimmermann 2002). Daher gilt es bei der Durchführung von Change Prozessen eine angemessene vertrauensbildende und vor allem transparente Kommunikationskultur im Unternehmen aufzubauen. Eine systematisch geplante interne Unternehmenskommunikation leistet hierbei den entscheidenden Beitrag, firmenrelevante Informationen aus der steigenden Informationsflut zu selektieren und in Form von redaktionell geführten und zeitlich aufeinander abgestimmten (Meta-)Medien adäquat zu distribuieren. Alles in allem bedarf es also neben den laufenden Change Prozessen in Unternehmen auch einem Change in der internen Unternehmenskommunikation. Die Zukunft einer fundierten Mitarbeiterkommunikation hat gerade erst begonnen.

13 ZUSAMMENFASSUNG: WISSENSMANAGEMENT IM BETRIEBLICHEN KONTEXT GROSSER UNTERNEHMEN

Wissen rückt in das Zentrum der Diskussion von Perspektiven unserer Gesellschaft. Es wird im Zuge der globalen Veränderung als konstitutives Merkmal für eine moderne Ökonomie, ihre Produktionsprozesse und -beziehungen für die kommende Gesellschaft gesehen. Dabei geht es um die verstärkte Einbindung von Mitarbeitern in entscheidende Wertschöpfungsprozesse, um so z.B. Innovationsprozesse zu beschleunigen oder durch Dematerialisierung in Form von neuen Arbeitsformen zu schaffen.

Managementmodelle kommen und gehen. Gegenüber vielen Konzepten ist eine gehörige Portion Skepsis angebracht, denn wer auf der Welle reitet, kann die Dinge nicht auch gleichzeitig vom Ufer aus beobachten. Häufig fehlt eine kritische Distanz. Haben wir es beim Wissensmanagement auch wieder nur mit einer kurzen Mode zu tun? Diese Frage kann hier nicht beantwortet werden. Aber die Kernaussagen über die Prozesse der Generierung, Speicherung und Verteilung von neuem Wissen werden auch in Zukunft nicht an Bedeutung verlieren, egal wie das zukünftig populäre Managementmodell heißen wird.

Wie die Ausführungen zeigen, kommt Wissensmanagement vor allem eine Querschnittsfunktion im Spannungsfeld verschiedener Disziplinen wie Ökonomie, Soziologie, Informatik und Psychologie zu. Wissenschaftliche Forschung kann hier grundlagenorientierte Regeln aufzeigen, also wie Wissensmanagement in seiner anwendungsorientierten Umgebung ausgestaltet werden soll. Als Leitrahmen gelten die Bedingungen des Lernens und die Förderung der Lernbereitschaft, die neben einem entsprechenden Freiraum über das »Managing of Motivation« (Frey/Osterloh 2000) und der innerbetrieblichen Kommunikation unterstützt wird. Überwachen, Messen und viele externe Anreize, die von den Mitarbeitern als Kontrolle wahrgenommen werden, sind kontraproduktiv, da sie letztendlich die Motivation zerstören. Bei Anreizsystemen ist eher auf intrinsische Motivation zu setzen. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter arbeiten in der Regel verantwortungsvoller und zeichnen sich durch eine höhere Kreativität aus. Sie gelten als kritischer Erfolgsfaktor für Communities of Practice. Innovation lässt sich nicht per Anordnung erzwingen. Es lassen sich aber lernförderliche Umwelten schaffen. Das Machtspiel vieler Führungskräfte und das passive abwartende Verhalten vieler Mitarbeiter ent-

spricht aber gerade nicht den Strukturen, die hier als ein lernförderliches Umfeld beschrieben wurden. Wissensmanagement benötigt Denk-, Spiel- und Lernräume und einen toleranten Umgang mit Fehlern. Häufig genug werden sich zu viele Sorgen um das Schlagwort Wissensmanagement gemacht. Sinnvoller ist es, eine offene Unternehmenskultur zu fördern und für eine intensive Kommunikation in vertikaler und horizontaler Richtung zu sorgen. Erfolgreiches Wissensmanagement besteht nämlich zum Großteil aus Change Management und nur zu einem kleinen Teil aus Technologie.

Ein weiteres Problem ist häufig der Zeitfaktor. Die Aktivitäten im Rahmen des Wissensmanagements werden zusätzlich zur alltäglichen Arbeit von den Mitarbeitern verlangt. Dadurch entstehen häufig Zeit- und Interessenkonflikte.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Wissensmanagement ist das Vertrauen. In klassischen Unternehmensstrukturen fehlt den Mitarbeitern häufig das Vertrauen. Deshalb sammeln Mitarbeiter möglichst viele Informationen, um Entscheidungssicherheit herzustellen, nicht aber, um neues Wissen zu generieren. Dieses mangelnde Vertrauen ist durch ein Führungsverhalten verursacht, das Vertrauen als gut, Kontrolle aber als besser klassifiziert. Ein solches Führungsverhalten kann dann in den entsprechenden Datenbanken abgelesen werden: Damit die Führung die Übersicht behält, wird alles abgespeichert. Viele Manager betreiben Wissensmanagement lediglich als Objekt und nicht als Prozess. Aber nur im letzten Fall kann Handeln in Wissen übergehen. Ansonsten bleibt es lediglich gesammelte Information. Multimedia und Internet alleine tragen wenig zum Handeln der Mitarbeiter bei. Mitarbeiter müssen ihr Wissen situativ aktivieren können. Das Wissen muss so aufgebaut sein, dass es sich unmittelbar zur Anwendung eignet. Auch hier gelten wieder die Erfolgsbedingungen des lernförderlichen Umfelds. Wissensmanagement muss also sowohl den informations- als auch den handlungsrelevanten Aspekten gerecht werden. Die benutzte Technik (z.B. ein Datenbanksystem) kann dabei nicht zentrale Richtgröße sein. Wissensmanagement braucht neue Maßstäbe für die »Wissensarbeiter« durch die Chance zur selbständigen Koordination des Handelns im Arbeitsprozess. Dabei ist selbstkoordiniertes Handeln nicht nur erwünscht, sondern für die Wissensgenerierung und -verteilung unerlässlich. Mitarbeiter werden häufig lediglich angehalten, mit dem System zu arbeiten. Das System sollte aber so beschaffen sein, dass es den Mitarbeitern die Arbeit ermöglicht und erleichtert, sie müssen selbst damit arbeiten wollen, weil es ihr Instrument ist⁸.

8 Hier sind in der Planung frühzeitig die Kosten für Change Management mit einzurechnen. Softwareunternehmen rechnen hier häufig 1:1. Erfahrungen der Kooperationspartner im Rahmen des Projektes zeigen aber das diese eher bei 1:3 liegen.

Da wo Wissensgenerierung lediglich als Objekt betrieben wird, entstehen keine Innovationen. Ein Unternehmen kann nicht Innovationen fördern, indem es nur seine bürokratischen Methoden im mechanistischen Sinne perfektioniert. Nicht Führen mit Kontrolle, sondern Coaching ist wichtig, d.h. mehr Selbstverantwortung und Autonomie der Mitarbeiter, Stärkung der Eigenverantwortung für Qualifikation, Lernen und Informationsbeschaffung. Innovationen sind nicht nur die großen Konzepte sondern »Daily Business«. Die Umsetzung einer Strategie wie Wissensmanagement beginnt mit der Aus- und Weiterbildung unter Einbeziehung der Mitarbeiter, die diese Tätigkeiten dann auch später ausführen sollen. Zwei Ebenen des Wissensmanagements sind zu differenzieren:

1. Die Ebene des Austauschs von Wissen auf der operativen Ebene, unter Berücksichtigung des bereits im Unternehmen vorhandenen Wissens und
2. die Entwicklung neuen Wissens auf der strategischen Ebene.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Information immer auch ein Attribut des Wissens des Empfängers ist. Er muss schließlich mit der Information auch etwas anfangen können.

Für ein Wissensmanagement als Konzept zur lernenden Organisation gilt: Manche Unternehmen sind lernfähiger als andere. Einige lernen zwar abstrakt, sind aber nicht in der Lage, sich so zu reorganisieren, dass sie das Gelernte auch gewinnbringend umsetzen können. Wenn Wissensmanagementprojekte nicht in die oben beschriebenen Rahmenstrukturen eingebettet werden und somit nicht mit einem Change Prozess verbunden werden, dienen sie lediglich zur Datensammlung, generieren aber kein neues Wissen und werden damit auch keinen langfristigen Erfolg haben. Organisatorisches Lernen findet nicht nur an der Spitze statt, sondern betrifft alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine besondere Funktion kommt dabei aber dem mittleren Management zu. Es kanalisiert die Informationsströme im Unternehmen und könnte Ausgangspunkt von COP sein. Dies widerspricht aber vielen Downsizing Maßnahmen, die sich in den letzten Jahren gegen diese Gruppe richteten. Die Entlassung dieser Gruppe verhindert die Lernfähigkeit der Organisation.

Ein besonderer Stellenwert kommt der Weiterbildung zu. Das formale Lernen vieler Weiterbildungsmaßnahmen ist weitestgehend ausgereizt (Staudt/Kriegesmann 2000). Es geht darum, Lernprozesse zu organisieren und nicht Lehrgänge! Hier sei auf die Erfolge von Wirtschaftssimulationen und Planspiele hingewiesen, denn für ein Lernen im Wissensmanagement mit Hyperlearning in Netzwerken und Lerncommunities gilt: Die Unternehmen müssen anstreben, die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei müssen Struktu-

ren geschaffen werden, die es Arbeitnehmern ermöglichen, sich und ihr Können am Arbeitsplatz zu entfalten. Die Reorganisation vieler Unternehmen und die Temporalisierung der Organisationsstrukturen vor allem global agierender Unternehmen verlangt nach der Sicherstellung und Verfügbarkeit des Wissens. Allgemein stellt sich die Situation bei Unternehmen wie folgt dar: Einigen Unternehmen geht es, wie oben schon erläutert, lediglich um die Verwaltung von Wissen. Das »Zur-Verfügung-Stellen« von Daten kann in einigen Fällen schon hilfreich sein. Wenn dazu noch die Förderung interaktiver Momente tritt, in denen die Bildung von COP unterstützt wird, dann kann schon eine erste, positive Zwischenbilanz gezogen werden. Inwieweit Wissensmanagement zu einer nachhaltigen Entwicklung der Organisation führt, kann noch nicht abschließend beantwortet werden. Der zukunftsorientierte Einsatz von Wissensmanagement sollte stärker durch die Unternehmensleitung vorangetrieben werden und mit dem Einsatz leistungsfähiger Kommunikationstechnologie kombiniert werden. Die Visualisierung des Wissens durch Wissenslandkarten ist dabei ein Schritt (vor allem für KMU) in die richtige Richtung. Wissenskarten tragen dem Umstand Rechnung, dass Wissen im Allgemeinen nur aufwendig explizierbar und damit nur schwer übertragbar ist. Folgerichtig verweisen sie häufig auf die Wissensträger innerhalb einer Organisation und sind damit Metainformationen, die den Weg zum Wissen aufzeigen, anstatt die Wissensinhalte selbst zu beschreiben.

Abschließend ist festzuhalten, dass der Versuch der vollkommenen Steuerung durch das Management unrealistisch ist und aufgegeben werden sollte (vgl. Rascher/Wilkesmann 2003). Leider hat sich diese Einsicht noch nicht durchgesetzt – Datenfriedhöfe ... coming soon.

14 BETRIEBSVEREINBARUNGEN UND WISSENSMANAGEMENT

14.1 ALLGEMEIN

Das Thema Wissensmanagement ist in Unternehmen hochaktuell. Verschiedene Studien erzählen von angeblich positiven Erfahrungen mit Wissensmanagement. Aus der betrieblichen Realität wird allerdings anderes berichtet. Vielfach sind Projekte gescheitert, Stabsstellen und Abteilungen, die mit Wissensmanagement beauftragt waren, wurden aufgelöst oder verkleinert.

Quicktip:

Die betrieblichen Strukturen sind oft noch weit vom Ideal entfernt, das den Wissensaufbau, geschweige denn den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern optimal fördert. Der Nutzen vieler Modelle ist für immer mehr Mitarbeiter nicht mehr zu erkennen. Wird dann überhaupt neues Wissen generiert? Dennoch entstehen fasst täglich Datenfriedhöfe und Betriebs- und Personalräte müssen sich vermehrt mit der Thematik beschäftigen.

14.2 WARUM BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Im Rahmen des Projektes gab es mehrere Workshops. Bereits nach unserem ersten Workshop »Luxus oder lästige Notwendigkeit« gab es die ersten Nachfragen zu Betriebsvereinbarungen. Die erfreulich große Resonanz hat uns bewogen, sich mit dem Thema intensiver zu befassen. Innerhalb einer Befragung zum Thema Wissensmanagement bei Betriebs- und Personalräten 500 (2001) großer Unternehmen wurden 108 Betriebsvereinbarungen gesammelt und ausgewertet. Ergänzt wurde dies durch spezielle Nachfragen (Feedbackbogen) und Experteninterview bei Mitarbeitern (Betriebsratsvorsitzende und ADV Ausschüsse, Sozialausschuss) die mit der Erstellung beauftragt waren. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf diesen Daten.

Quicktipp:

Betriebsvereinbarungen Vision und Wirklichkeit

Auf die Frage wo sich Betriebsräte tatsächlich informieren, wenn es um Betriebsvereinbarungen geht, antworteten (Mehrfachnennungen möglich):

Gewerkschaftliche Vertreter oder Referenten 79,7 %

Datenbanken mit Betriebsvereinbarungen 28,4 %

Technologieberatungsstellen TBS 25,9 %

15 BETRIEBSVEREINBARUNGEN, DATENBANKEN UND WISSENSMANAGEMENT

15.1 EINLEITUNG

Die Betriebsvereinbarung als vom Betriebsverfassungsgesetz institutionalisierte Möglichkeit des betriebsindividuellen Ausgleichs von Interessensgegensätzen ist ein wichtiges zentrales Regelungs- und Gestaltungsinstrument. Abgeschlossene Betriebsvereinbarungen haben häufig erhebliche ökonomische, organisatorische und soziale Auswirkungen.

Allgemein ist die Betriebsvereinbarung ein schriftlich, privatwirtschaftlicher Vertrag, der für den Betrieb zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat im Rahmen seines Aufgabenbereiches für die von ihm repräsentierte Belegschaft zur Festsetzung von Rechtsnormen über den Inhalt, den Abschluss oder über betriebliche oder betriebsverfassungsrechtliche Fragen geschlossen wird. Im Rahmen verhandlungspartnerschaftlicher Institutionalisierung ist vorab zu klären, welcher Personenkreis jeweils als Verhandlungs- bzw. Entscheidungsträger fungiert und mit dem Begriff Unternehmensleitung und Betriebsrat etikettiert wird. Der Aspekt der Bezugsgruppenabhängigkeit weist dabei darauf hin, dass die Entscheidungsträger in ihrer Verhandlungsführung an die Interessen bestimmter betrieblicher und außerbetrieblicher Gruppen gebunden sind.

Zur Entwicklung von Verhandlungen, bezogen auf Betriebsvereinbarungen, sind die relevanten Kontexte von Unternehmensleitung und Betriebsrat jeweils gegenüberzustellen. Die Gegenüberstellung der Interessenslagen auf ein konkretes Betriebsvereinbarungsobjekt, hier Wissensmanagement, führt zum »Interessensportfolio« welches Ausdruck der »Wollen«-Komponente betriebsvereinbarungsbezogener Verhandlungen ist. Die »Können«-Komponente ergibt sich aus der Kombination verschiedener Kontextvariablen und wird unter machttheoretischen Aspekten ausgehandelt. Die Zusammenschau von verhandlungsbezogenem »Wollen« und »Können« führt letztlich zur Verhandlungsstrategie, die den Verlauf bestimmt.

15.2 BETRIEBSVEREINBARUNGEN FÜR BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE ZUR EINFÜHRUNG UND BEGLEITUNG VON INFORMATIONSDATENBANKEN

15.2.1 Was ist eine Betriebsvereinbarung?

Im Gegensatz zu Tarifverträgen werden Betriebsvereinbarungen (BV) von den Betriebsparteien, dem Betriebsrat und dem einzelnen Arbeitgeber, abgeschlossen. Gegenstand von BV-Regelungen können die Arbeitsbedingungen im Betrieb oder auch Arbeitsentgelte sein, soweit diese nicht durch Tarifverträge geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden (Tarifvorrang). Eine BV kann sich auch auf die Umsetzung oder Konkretisierungen tariflicher (Rahmen-)Regelungen beziehen. Betriebsvereinbarungen bieten dem Betriebsrat die Möglichkeit das Zusammenleben im Betrieb zwischen dem Arbeitgeber und den ArbeitnehmerInnen zu regeln. Sie stellen die eindeutigste Form der Einigung dar. Sie setzen innerbetriebliches Recht und schaffen somit gleiche Möglichkeiten für alle Beschäftigten.

15.2.2 Rechtliche Hinweise

Sofern eine Betriebsvereinbarung kein Datum ihres Inkrafttretens enthält, tritt sie mit dem der Unterzeichnung durch Dienstgeber und Betriebsrat *folgenden Tag* in Kraft. Sie muss für alle Dienstnehmer zugänglich sein. Je eine Ausfertigung der Vereinbarung ist den gesetzlichen Interessenvertretungen der Dienstgeber und Dienstnehmer zu übermitteln (wird in der Praxis häufig nicht gemacht und hat auch keinen Einfluss auf die Gültigkeit). Das Erlöschen von Betriebsvereinbarungen ist differenziert geregelt: grundsätzlich erlöschen sie durch *Kündigung*, wobei die Kündigung jedenfalls *schriftlich* erfolgen muss und eine Kündigungsfrist von drei Monaten einzuhalten ist. Die Kündigung ist nur zum letzten Tag eines Kalendermonates zulässig. Die Kündigung ist allerdings nicht für alle Betriebsvereinbarungen zulässig: in den Angelegenheiten, in denen bei Nichtzustandekommen einer Einigung über den Abschluss, die Abänderung oder die Aufhebung einer Betriebsvereinbarung die Anrufung der Schlichtungsstelle zulässig ist, können Betriebsvereinbarungen jedenfalls *nicht gekündigt* werden. Dies betrifft die *notwendigen Betriebsvereinbarungen mit ersetzbarer Zustimmung* und die *erzwingbar-disponiblen Betriebsvereinbarungen*. Bei diesen beiden Vereinbarungsarten muss also zwingend die Schlichtungsstelle befasst werden, wenn eine der Parteien nicht länger an der Vereinbarung festhalten will. Für die *notwendigen Betriebsvereinbarungen* gilt, dass ihre Rechtswirkungen mit Ablauf der Kündigungsfrist erlöschen,

d.h. es existiert *keine Nachwirkung*. Bei den fakultativen Betriebsvereinbarungen gibt es insofern kein echtes »Erlöschen«. Das ArbVG bestimmt, dass eine durch Kündigung erloschene Betriebsvereinbarung für alle Dienstverhältnisse, die unmittelbar vor dem Erlöschen von ihr erfasst waren, solange aufrecht bleibt, als nicht für diese Dienstnehmer eine neue Betriebsvereinbarung abgeschlossen wird oder mit den Dienstnehmern entsprechende Einzelvereinbarungen abgeschlossen werden. Ein *automatisches Erlöschen* von Betriebsvereinbarungen ist gesetzlich *nicht vorgesehen*, dazu wird es aber dennoch jedenfalls dann kommen, wenn der Betrieb, innerhalb dessen die Vereinbarung abgeschlossen wurde, völlig untergeht – etwa bei Pensionsantritt des Dienstgebers, wenn sich kein Nachfolger findet. Davon strikt zu unterscheiden ist aber der Fall, dass ein Betrieb als solcher deshalb untergeht, weil er in einem anderen Unternehmen aufgeht.

Als »freie« Betriebsvereinbarungen werden diejenigen bezeichnet, die in einer unzulässigen Art und Weise zustande gekommen sind (z.B. durch bloße mündliche Absprache) oder in einer Angelegenheit abgeschlossen wurden, in der aufgrund des Gesetzes eigentlich keine Betriebsvereinbarungen zustande kommen dürften. Die Problematik kommt in der Praxis weitaus häufiger vor, als man vermuten könnte, da vielen Unternehmen, die, in der Absicht, einen innerbetrieblich bestehenden Problemkreis im Einvernehmen mit dem Betriebsrat regeln zu wollen, gar nicht in dem Bewusstsein handeln, dass die Regelung durch Betriebsvereinbarung im konkreten Fall nicht möglich ist. Arbeitsrechtlich betrachtet stellt sich Frage, wie dieser Widerspruch zu lösen ist: dazu gibt es verschiedene Meinungen, die wohl herrschende und auch von der Rechtsprechung anerkannte ist die, dass »freie« bzw. »unzulässige« Betriebsvereinbarungen in einen Bestandteil des Einzeldienstvertrages umgedeutet werden. Diese Rechtsfolge scheint auf den ersten Blick eher von lediglich theoretischem Nutzen zu sein, ist bei näherer Betrachtung aber sehr praxisrelevant. Wenn nämlich ein Dienstgeber in Unkenntnis der oben dargestellten Rechtslage mit dem Betriebsrat eine »unzulässige« Vereinbarung abgeschlossen hat (wenn z.B. Lage und Dauer eines jährlichen Betriebsurlaubes vereinbart wurden, was nicht zulässig ist), und er diese Vereinbarung gegenüber dem Betriebsrat kündigt, so hat dies genau genommen keine rechtserhebliche Auswirkung. Die Vereinbarung müsste an sich jedem einzelnen Dienstnehmer gegenüber gekündigt werden, da der Betriebsrat zum Abschluss der Vereinbarung gar nicht kompetent (im Sinn von zuständig) war. Wenn also die eine »freie« Betriebsvereinbarung durch eine andere, ebensolche, abgelöst wurde und der Betriebsurlaub plötzlich auf einen anderen Zeitpunkt verlegt wurde, dann muss der einzelne Dienstnehmer dies nicht akzeptieren. Sollte eine diesbezügliche Weigerung – im

schlimmsten Fall – zu einer Entlassung führen, dann würde der Dienstgeber ein arbeitsgerichtliches Verfahren jedenfalls verlieren, da er die »umgedeutete« Einzelvereinbarung nicht einseitig abändern konnte.

16 DATENBANKEN/WISSENS-MANAGEMENT/MUSTER-BETRIEBSVEREINBARUNG⁹

Um den hier betrachteten Regelungsgegenstand genauer bezeichnen zu können, wird auf die in Kapitel 7 eingeführte Differenzierung verschiedener Datenbanktypen (technische Datenbank, Dienstleistungsdatenbank, Prozessdatenbank, Metadatenbank, Skill-Datenbank, Knowledge-Base-Datenbank) zurückgegriffen. Dies ist nur eine idealtypische Differenzierung. Die Datenbanken in den einzelnen Unternehmen stellen häufig auch Mischformen dar. Nachfolgend werden nun BV für den Umgang mit verschiedenen Datenbanktypen genauer dargestellt.

Quicktip:

(Muster)-Betriebsvereinbarungen, dienen der Orientierung und zur Vermeidung von Fehlern. Sie sollten mit einem umfangreichen kommentierten Text versehen sein, der die Auswirkungen einzelner Paragraphen und Passagen klar darlegt. Eine Ergänzung durch Beispiele im Anhang ist wünschenswert. Wo immer Unsicherheiten bestehen, ist es wichtig, Experten zu konsultieren.

Wie ist eigentlich der Verbreitungsgrad von Datenbanken im Unternehmen?

EDV Allgemein ...	81,9 %
Einsatz von IK Technologie	70,4 %
Kompetenzdatenbanken	28,1 %
F&E Datenbank	19,7 %
Skilldatenbank	13,0 %

(Mehrfachnennungen möglich, N = 348)

Quicktip:

Grundsätzlich gilt: Die Aushandlung einer Betriebsvereinbarung ist immer auch als Chance zu sehen. Vor allem vor dem Hintergrund, dass Betriebsvereinbarungen auch erhebliche soziale und ökonomische Auswirkungen haben können, sind die nachfolgenden Betriebsvereinbarungen lediglich als erste Orientierung zu sehen.

⁹ Die nachfolgenden Musterbetriebsvereinbarungen sind in verschiedenen Unternehmen zur Anwendung gekommen.

16.1 ALLGEMEINE RAHMENRICHTLINIEN FÜR DIE EDV

Folgende Richtlinien sollen der allgemeinen Orientierung im Umgang mit Datenbanken dienen:

1. Bewusster Umgang mit Datenverarbeitungssystemen: Der Einsatz von Datenverarbeitungssystemen soll im Rahmen einer sinnvollen Unterstützung der Betriebsorganisation erfolgen. Vorgaben sollen im Wesentlichen durch den Menschen erfolgen und nicht durch Eigenschaften der Datenverarbeitungssysteme. Dies kann durch eine starke Beteiligung der Nutzer und Betreiber erreicht werden.
2. Der Zugang zu Informations- und Kommunikationsmedien: Es soll ein breiter Zugang zu den bei XX weit verbreiteten Medien gefördert werden, damit auch in Zukunft alle Mitarbeiter an der bei XX und in der Gesellschaft immer wichtiger werdenden elektronischen Medienwelt teilhaben können.
3. Information und Schulung: Information und Schulung sind sehr wichtige Bestandteile für eine positive Integration der Mitarbeiter in vorhandene und zukünftige Betriebsabläufe. Das Ziel dessen sind gut informierte und motivierte Mitarbeiter und die Vermeidung von Benachteiligungen.
4. Gesetzlicher Rahmen: Die Einhaltung und die Kontrolle der im Datenschutzgesetz und in der EDV-Rahmenvereinbarung niedergelegten Grundsätze bilden ein starkes Fundament für das Erreichen der im vorangegangenen beschriebenen Ziele. (entnommen: www.desy.de/betriebsrat) (Ergänzungen zum Datenschutz sind durch das Qualitätssiegel **quid** wünschenswert. Infos: www.verdi-innotec.de)

16.2 VERARBEITUNG VON SKILL-PROFILEN IN DATENBANKEN

Um Mitarbeiterteams entsprechend einem spezifischen Bedarf zusammenzusetzen oder einzelne Mitarbeiter zur Lösung von speziellen Aufgaben einzusetzen, werden in vielen Unternehmen so genannte Skill Management Systeme aufgebaut. Die Zielsetzungen lautet z.B. »Wir brauchen eine bessere Transparenz, über welche Experten wir verfügen. Dafür muss es einheitliche und messbare Kriterien geben« (IBM, nach Computerwoche Nr. 16/97, S. 65, »Der gläserne Mensch ist keine Utopie mehr«). Oft werden Skill-Datenbanken auch zur Förderung von Führungs-

kräften in Konzernen eingesetzt oder zum Aufbau von Weiterbildungsdatenbanken benutzt, z.B. im Rahmen von High Potential Programmen.

Für diesen Datenbanktyp gibt es noch wenig betriebliche Regelungen. Sie folgen fast alle dem klassischen Schema, das von Entgeltabrechnungs- bzw. Personalinformationssystemen bekannt ist: Beschreibung der Verwendungszwecke, Festlegung von Dateninhalten, Auswertungen, Zugriffsrechten usw. In einer Betriebsvereinbarung heißt es z.B. über die Zweckbestimmung eines solchen Systems, dass es »einen den Wünschen und Möglichkeiten der Mitarbeiter sowie dem Unternehmenserfolg dienenden Personaleinsatz unterstützen und gleichzeitig für eine vorrausschauende Personalentwicklung und Weiterbildung genutzt werden« soll. Neben der Personaleinteilung wird damit als Ziel genannt, Qualifikationsdefizite und Trainingsbedarf frühzeitig erkennen zu können. Zu betonen ist jedoch, dass Skill Profile in keinem Fall für interne- oder externe Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitern verwendet werden sollen. Die Mitarbeiter sollen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten vielmehr freiwillig benennen und selber in das System eingeben dürfen. Selbstverständlich sollten sie auch das Recht haben, Fähigkeiten, die Tätigkeiten betreffen, die sie nicht tun (oder mehr tun) wollen, gegenüber dem System zu verschweigen. Dementsprechend sind hier viele Varianten denkbar, sie reichen von Dateien, in denen nach streng vorgegebenen Kriterien Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter dokumentiert sind, bis zur freien, individuellen Gestaltung im Stile persönlicher Homepages oder der eigenen gelben Seiten.

Die Betriebs- und Personalräte müssen sich zu der Thematik eine Meinung bilden, denn die Einführung und Anwendung entsprechender Systeme berühren den Kernbereich der Mitbestimmung aus § 87 Abs. 1 Nr. 6. Die Freiwilligkeit der Informationspreisgabe über die eigene Person ist jedoch sehr doppeldeutig. Einerseits ist das Unternehmen auf den freiwilligen Charakter angewiesen, denn es ist keine Rechtsgrundlage ersichtlich, nach der das Unternehmen solche Informationen erzwingen kann. So bleibt häufig nur der psychische Druck, dass sich Verweigerer aus dem Karrierekarussell herauskatapultieren. Damit ist der Gleichbehandlungsgrundsatz berührt, für dessen Einhaltung der Betriebs- und Personalrat sich einsetzen sollte. Gleichbehandlung heißt in diesem Fall: Gleiche Chancen für das berufliche Weiterkommen für den gesamten betroffenen Personenkreis und nicht nur z.B. für die zur Bekanntgabe ihrer persönlichen Fähigkeiten bereiten Mitarbeiter. Ein sinnvoller Kompromiss für eine betriebliche Regelung könnte etwa wie folgt aussehen: Angaben, die über den Umfang der Stammdateien hinausgehen, sind freiwillig. Die betroffenen Beschäftigten haben dabei jederzeit das Recht zur Korrektur bzw. zum Zurückziehen der Freigabe dieser Information. Die Dokumen-

tation der über die Personalstammdaten hinausgehenden Mitarbeiterfähigkeiten und -kenntnisse erfolgt nach einem vereinbarten, nur mit Zustimmung des Betriebs- oder Personalrats veränderbaren Begriffsgerüst. Diese Bestimmung soll für die Gleichbehandlung sorgen, um einerseits übertriebene Selbstdarstellungsgelüste auszubremsen und andererseits Aussagefähigkeit und Vergleichbarkeit der Angaben auf einem einheitlichen Informationsniveau für alle Beteiligten (oder Gruppen) zu gewährleisten. Der Begriffsrahmen hängt dabei sehr vom Einsatzzweck des Systems ab. Er könnte etwa wie folgt aussehen:

- Berufliche Fachkenntnisse nach zertifizierten Qualifikationsnachweisen,
- nicht zertifizierte berufliche Fachkenntnisse,
- Branchen Know-how,
- Kenntnisse spezieller Systeme,
- Beschreibung des Erfahrungsgrades in bestimmten Bereichen nach vorgegebenen Kategorien.

Problematisch sind auf jeden Fall die folgenden Kategorien:

- Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit,
- Motivation und Loyalität des Mitarbeiters,
- Teilnahmebereitschaft an Seminaren etc.

Sollen Skill Management Systeme eingesetzt werden, dann ist ihre Verwendung auf die Informationsunterstützung bei der Suche und der Auswahl von Personen für bestimmte Aufgaben zu begrenzen. Besonders sind automatische Dispositionen durch das System zu vermeiden. Eine Alternative für den über die Dokumentation zertifizierter oder einfach beschriebener Qualifikationen hinausgehenden Teil des Systems stellt der Groupware Ansatz dar. Dies kann z.B. unter deutlicher Betonung des für die betroffenen Personen aktiven Charakters des Systems geschehen, etwa im Sinne einer Aufgaben-, Projekt- oder Jobbörse. Voraussetzung ist, dass die betroffenen Personen Zugang zum System haben – etwa innerhalb einer unternehmens- bzw. konzernweiten Intranetlösung, wie sie häufig schon vorhanden ist. Das System enthält dann als ein thematisch geordnetes »Schwarzes Brett« die Angaben über Projekte und Jobs, für die Personen mit speziellen Fähigkeiten und Kenntnissen gesucht werden. Es soll mit – über die vorgegebene Struktur hinausgehenden – freien Abfragemöglichkeiten ausgestattet sein. Jeder Teilnehmer muss das Recht haben, sich zu bewerben bzw. seine Mitarbeit im Rahmen einer solchen Aufgabe, eines Projektes oder Jobs anzubieten. Möglich wäre auch den Mitarbeitern ein elektronisches, wiederum thematisch strukturiertes, Forum anzubieten, in welchem sie ihre Interessen an speziellen Aufgaben, Projekten oder Jobs angeben dürfen. Was dann mit den angebotenen oder nachgefragten Informatio-

nen geschieht, steht in der freien Entscheidung der betroffenen Personen und wird nicht vom System entschieden.

16.3 BETRIEBSVEREINBARUNG FÜR INFORMATIONSSYSTEME UND KOMMUNIKATIONSSYSTEME

I Geltungsbereich

Die BV gilt für alle Mitarbeiter (Einschränkung auf Werke oder Gesellschaften möglich) unter § 5 Abs. 3 BetrVG, denen der Zugriff auf die Informationssysteme auch eingeräumt wurde. Sie gilt aber auch für sonstige Personen, die direkten Zugriff auf Datenbanken der genannten Gesellschaft haben.

Die BV gilt für den/die Standorte der vertragsschließenden Gesellschaften. Die BV gilt für die Erfassung, Ver- und Bearbeitung von personenbezogenen und beziehbaren User-Daten anlässlich der betrieblichen Nutzung von Informations- bzw. Kommunikationssystemen.

II Hardware und Software

Die zum Einsatz kommende Hard- und Software wird in einer Zusatzvereinbarung zu der Vereinbarung beschrieben. – Oder: Die PC-Installation, die entsprechend der Betriebsvereinbarung konfiguriert wird, ist in der Anlage aufgeführt. Die Anlage ist dabei Bestandteil der Betriebsvereinbarung. Jede Veränderung der Hardware-Konfiguration bedarf der Zustimmung des Betriebsrates.

Die Zusatzvereinbarungen können unabhängig von dieser Vereinbarung selbstständig gekündigt werden. Dies ist notwendig, da bei geänderter Technik und dem Einsatz einer neuen Software oder einer überarbeiteten Software auch die Bedingungen neu beschrieben werden müssen.

Wer Vertragspartei der Zusatzvereinbarung ist, richtet sich nach dem Einsatzgebiet des Systems. Konzernbetriebsrat und Konzernleitung (oder die Geschäftsleitungen der beteiligten Unternehmensbereiche) erhalten eine Kopie der Vereinbarung.

III Nutzung des Systems/Datenbank

Die verschiedenen Systeme (siehe Anlage und Zusatzvereinbarungen) sind Arbeitsmittel, die grundsätzlich zur Erfüllung der betrieblichen Aufgabenstellungen zur Verfügung gestellt werden. Ungeachtet dessen sind aber in jedem Fall der Nutzung die einschlägigen gesetzlichen und betrieblichen Bestimmungen sowie – so-

weit davon betroffen – die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes einzuhalten.

IV Zugriffsschutz

Der Zugang zu den Informationssystemen ist mit einem Passwort geschützt, um so den Zugriff nicht berechtigter Personen auszuschließen.

Für den Schutz des Passwortes selber gelten die jeweiligen betrieblichen Bestimmungen (Zusatzvereinbarungen sind hierzu nicht unbedingt erforderlich). Es gilt grundsätzlich, dass jeder Nutzer für den Schutz des eigenen Passwortes verantwortlich ist.

Über Vertretungsregelungen (Einräumen eines befristeten Zugriffs) ist sicherzustellen, dass bei geplanter Abwesenheit der notwendige Zugriff auf benötigte Daten, die für den störungsfreien Arbeitsablauf notwendig sind, erfolgen kann.

Wird bei ungeplanten Abwesenheiten der Datenschutzbeauftragte/Datenverarbeitungsbeauftragte des Betriebes (Abteilung, Werk etc.), der entsprechende Mitarbeiter der zuständigen Organisation eingeschaltet, haben diese Personen nach pflichtgemäßem Ermessen sicherzustellen, dass bestehende Regelungen beachtet werden. Änderungen (z.B. Passwortänderungen), die vorgenommen werden, sind zu protokollieren und den betroffenen Mitarbeitern nach deren Rückkehr entsprechend mitzuteilen.

V Datenverschlüsselung

Soweit im Rahmen der derzeitigen Infrastruktur die technische Möglichkeit besteht, sind zu versendende Daten zu verschlüsseln.

Jeder Anwender soll diese Möglichkeit nach pflichtgemäßem Ermessen nutzen.

VI Schulungen

Die ordnungsgemäße Nutzung der Systeme erfordert eine entsprechende Unterweisung sowie die Kenntnis der einschlägigen gesetzlichen und betrieblichen Regelungen. Entsprechende interne oder externe Schulungen werden hierzu in ausreichender und angemessener Form angeboten.

VII Wartungsmaßnahmen

Maßnahmen zur Wartung und Aufrechterhaltung der Systeme werden den Anwendern, sofern die Nutzung beeinträchtigt wird, frühzeitig bekannt gemacht, damit diese sich darauf einstellen können.

VIII Technische Kontrolle

Zur technischen Aufrechterhaltung der Systeme, Abrechnung, Missbrauchs- und Kostenkontrolle müssen personenbezogene Daten gespeichert werden. Nach Erfüllung ihres Zwecks werden diese unter Beachtung einschlägiger gesetzlicher Bestimmungen bzw. sonstiger Regelungen, wie z.B. Richtlinien, umgehend gelöscht. Die Daten werden 30 Tage online gespeichert und anschließend sechs Monate (Bestimmung über den Nachweis bei Rechtsfällen) im Archiv gespeichert.

Die technische Durchführung der Kontrollen obliegt der jeweiligen Organisation (Informationssicherheit, Datenbeauftragter etc. – vorher genau zu benennen), die sich diesbezüglich auch externer Dienstleister bedienen kann. Jede Änderung des Dienstleisters durch die Geschäftsleitung oder der beauftragten Abteilung ist dem Betriebsrat/Konzernbetriebsrat im Vorfeld anzuzeigen. Personenbezogene Daten sind unter der jeweiligen Nutzer-Identität (Net-ID) zu speichern.

IX Auswertung der Daten

Personenbezogene Auswertungen finden grundsätzlich nicht statt.

Auswertungen zur Kostenstelle werden in kumulierter Form dem Kostenstellenleiter (oder der zuständigen Abteilung) zur Verfügung gestellt, sofern eine verbrauchsabhängige Abrechnung erfolgt.

Einsichten in die Log-files zur Aufklärung des Verdachts auf Missbrauch oder kriminelle Handlungen der Zugriffsberechtigten können nach Information des jeweiligen örtlichen Betriebsrates vorgenommen werden.

Bei Gefahr im Verzug, insbesondere wenn der Verdacht auf Verbreitung von Geschäftsgeheimnissen besteht und ein sofortiges Handeln zur Abwendung von Schäden (weiteren Schäden) oder zur Beweissicherung erforderlich ist, können die notwendigen Auswertungen sofort erfolgen. Der örtliche Betriebsrat ist davon aber unverzüglich zu informieren, ebenso die Datenkommission/der ADV-Ausschuss (siehe XI).

Alle Daten, die unter Zuwiderhandlung der in dieser Betriebsvereinbarung festgelegten Regelungen erworben werden, unterliegen dem Verwertungsverbot. Diese dürfen nicht zu Lasten der betroffenen Mitarbeiter genutzt werden.

X Unaufgefordert erhaltene Daten

Unaufgefordert zugegangene Daten, Dateien, E-Mails oder Informationen, die auf Grund eines versehentlichen Zugriffs eingesehen werden können, sind unverzüglich vom Anwender ohne vorherige weitere Weitergabe in jeglicher Form sofort zu löschen.

Die Tatsache, dass ein unaufgeforderter Zugang oder versehentlicher Zugriff erfolgt ist, stellt für sich allein keine Begründung für die Durchführung disziplinarischer Maßnahmen dar. In gehäuften Fällen ist die zuständige Abteilung zu informieren und gegebenenfalls das System zu überprüfen. Sollte der Verdacht auf Viren bestehen, ist der zuständige Systemadministrator unverzüglich zu verständigen.

XI Datenkommission/Arbeitskreis Daten/ADV Ausschuss

Auf der lokalen Ebene wird mit dem örtlichen Betriebsrat eine paritätisch besetzte Kommission (Datenkommission/Ausschuss) gebildet, die aus drei bis sechs Mitgliedern bestehen sollte.

Diese Kommission entscheidet über Streitigkeiten aus der BV, sofern es um die standortspezifischen Anwendungen einzelner Regelungen geht und eine konzernweite (andere Werke oder Abteilungen) nicht erforderlich oder noch nicht möglich ist. Sie entscheidet über die Aufhebung der Anonymisierung durch die Net-ID, um in der Lage zu sein, Verdachtsmomente einzelnen Personen zuzuordnen, nach pflichtgemäßem Ermessen und unter Berücksichtigung rechtlicher und weiterer betrieblicher Regelungen, insbesondere unter Berücksichtigung des Bundesdatenschutzgesetzes. Die Durchführung arbeitsrechtlicher Maßnahmen wird hiervon nicht berührt.

Die Mitbestimmungsrechte in personellen Angelegenheiten werden weiterhin vom dafür zuständigen Gremium wahrgenommen.

XII Schlussbestimmungen

Der Zeitpunkt des Inkrafttretens der Vereinbarung wird festgelegt.

Soweit dies so erfolgt ist, wird auf den Pilotcharakter der Betriebsvereinbarung hingewiesen und sie befristet.

Sie ist während der Befristung beiderseits mit einer Frist von drei Monaten zum Monatsende ordentlich kündbar und wirkt ggf. bis zum Ablauf der Befristung nach. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung bleibt davon unberührt.

Vier Wochen vor Ablauf der Befristung werden die Parteien einander gegenüber erklären, ob sie diese Vereinbarung mit Wirkung zu einem bestimmten Datum in eine unbefristete Vereinbarung umwandeln wollen. Wobei in diesem Fall dann die ordentliche Kündigung sechs Monate zum Jahresende betragen wird, sofern die Parteien keine abweichende Vereinbarung treffen.

Spricht sich eine Partei gegen die Fortsetzung der Vereinbarung aus, werden die Parteien unverzüglich die Verhandlungen über eine neue Vereinbarung aufneh-

men mit dem Ziel, diese innerhalb von sechs Monaten abgeschlossen zu haben. Wird nichts anderes vereinbart, gilt die Vereinbarung im Verhandlungszeitraum längstens bis zu dem Zeitpunkt nach. Änderungen und Ergänzungen bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform. Gleiches gilt auch für Kündigungserklärungen.

Sollten einzelne Bestimmungen der Vereinbarung unwirksam sein, so kann vereinbart werden, dass hiervon die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen unberührt bleibt.

16.4 BEISPIEL FÜR KOMPETENZDATENBANKEN/NETZWERKE (SALES BEREICH – UNTERNEHMENSBERATUNGS- BEREICH – PROJEKTE)

I Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter – (alternativ für alle Mitarbeiter mit Ausnahme der leitenden Angestellten im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG) – des Unternehmens bzw. dessen Tochtergesellschaften und deren Konzerngesellschaften.

II Ziel und Zweck

Kompetenzvernetzung soll einen den Wünschen und Möglichkeiten der Mitarbeiter sowie dem Unternehmenserfolg dienenden Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen fördern und gleichzeitig eine zielgerichtete Personalentwicklung und Weiterbildung unterstützen. Im Rahmen der Kompetenzvernetzung wird allen Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, Angaben über ihre Kenntnisse, Zuständigkeiten und ihre Erfahrungen in Kompetenzdatenbanken zu hinterlegen, bereichsspezifischen Ausprägungen sind dabei möglich. Damit wird zusätzlich eine Möglichkeit geschaffen, auch externe Kundenanfragen intern zielgerichtet an kompetente Ansprechpartner zu vermitteln. Die in den Kompetenzdatenbanken gespeicherten Daten werden nur zu diesen Zwecken genutzt.

Die nachstehenden Festlegungen gelten insbesondere auch für etwaige bereits bestehende Kompetenzdatenbanken.

Der Mitarbeiter hat zwei Möglichkeiten, seine Kompetenz-Daten in die Systeme einzugeben:

1. Der Mitarbeiter gibt seine Daten direkt ein.
2. Soweit dem Mitarbeiter noch keine Möglichkeit zur Direkteingabe der Daten zur Verfügung steht, sendet der Mitarbeiter die schriftliche Information über seine

Kenntnisse und Erfahrungen verschlossen an die jeweils autorisierte Erfassungsstelle. Diese gibt die Daten in die Kompetenzdatenbank ein und schickt dem Mitarbeiter seine Originalunterlagen und einen Ausdruck zur Bestätigung zurück. Es erfolgt keine anderweitige Speicherung bzw. Eingabe der in den schriftlichen Informationen enthaltenen Angaben. Die Berechtigung zur Änderung der Daten wird über die Eingabe einer Identifikation und eines Passwortes gesteuert.

III Daten

Die in den Kompetenzdatenbanken verwendeten Datenstrukturen sind im Anhang der BV zusammengestellt. Die Anzahl der verwendeten Datenfelder und der hinterlegten Strukturen ist auf den zur Erreichung des unter Punkt II (Ziel und Zweck) der Betriebsvereinbarung beschriebenen Umfang beschränkt.

IV Schnittstellen

Die Schnittstellen sind wie folgt darzustellen. (Beispiele für Schnittstellen finden Sie im Anhang direkt im Anschluss an dieses Kapitel).

V Auswertungen (Abfrageergebnisse)

Abfrageergebnisse dürfen nur im Rahmen des unter II genannten Zwecks genutzt werden. Recherchen nach Kompetenz-Defiziten (so genannte Negativlisten) sind nicht zulässig. Ausdrucke und Kopien, die im Rahmen einer Recherche angefertigt werden, sind unmittelbar nach Erledigung des jeweiligen Verwendungszweckes zu vernichten. Der Nutzungsgrad (Teilnahmestatus) der Kompetenzdatenbanken soll durch anonymisierte Abfrageergebnisse dargestellt werden. Personenbezogene Auswertungen finden darüber hinaus nicht statt.

VI Leistungsüberwachung

Eine Überwachung der Leistung von Mitarbeitern im Sinne des § 87 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG finden mit der Kompetenzvernetzung nicht statt, d.h. diesbezügliche personenbezogene Auswertungen werden nicht durchgeführt. Maßnahmen, die auf Informationen beruhen, die unter Verletzung der Betriebsvereinbarung gewonnen werden, sind unwirksam.

VII Individualrechte/Teilnahme an der Kompetenzvernetzung

Die Teilnahme an der Kompetenzvernetzung ist in jedem Fall freiwillig. Die Eingabe und Pflege der Daten erfolgt eigenverantwortlich durch den Mitarbeiter. Der

Mitarbeiter hat das Recht, seine Kompetenz-Daten jederzeit selbst zu bearbeiten oder eine Bearbeitung durch die jeweilige autorisierte Erfassungsstelle zu veranlassen. Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen ohne seine Kompetenz-Daten zu löschen, ist sicherzustellen, dass diese innerhalb eines bestimmten Zeitraums (empfehlenswert sind zwei Monate) maschinell aus der Kompetenzdatenbank gelöscht werden.

VIII Datenschutz/Informationssicherheit

Belange des Datenschutzes werden im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen (insbesondere bezüglich der Speicherung personenbezogener Daten in Arbeitsplatzsystemen) gewahrt. Die Anforderungen des Regelwerkes zur Informationssicherheit sind beim Einsatz von Kompetenzvernetzung einzuhalten.

IX Zugriffsberechtigung

Die Zugriffsberechtigung ist im Grundsatz offen, kann aber bereichsspezifisch eingeschränkt werden.

X Rechte des Konzernbetriebsrats und des örtlichen Betriebsrats

Der Betriebsrat/Konzernbetriebsrat wird über beabsichtigte Änderungen des Verfahrens unterrichtet. Bei bestehender Mitbestimmung wird seine Zustimmung eingeholt. Der Konzernbetriebsrat und der örtliche Betriebsrat können im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften in den mit diesem Verfahren verbundenen Vorgang der Eingabe/Ausgabe von Daten an EDV-Arbeitsplätzen Einblick nehmen.

Soweit über Inhalte und Rechte der Betriebsvereinbarung Meinungsverschiedenheiten bestehen, kann jede Seite die Einigungsstelle entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz anrufen.

Stellt die Einigungsstelle fest, dass Mitbestimmungsrechte berührt sind, entscheidet die Einigungsstelle in diesen Fragen verbindlich. Die jeweiligen unter Punkt II (Ziel und Zweck) der Betriebsvereinbarung genannten autorisierten Erfassungsstellen sind dem GBR/KBR mitzuteilen.

XI Inkrafttreten

Die Betriebsvereinbarung tritt zu einem bestimmten Zeitpunkt in Kraft und kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden.

16.5 ENTWICKLUNGSDATENBANK/DATENBANKEN F&E/ DATENBANKEN FÜR DEN INTERNEN UND INTERNATIONALEN AUSTAUSCH UNTER BERÜCK- SICHTIGUNG VON SKILLPROFILEN.

I Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für die Mitarbeiter – mit Ausnahme der leitenden Angestellten im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG – der Firma und deren Konzerngesellschaften (Tochtergesellschaften/Abteilungen).

II Ziel und Zweck

Für die (bereichsübergreifende) Führungskräfteentwicklung wird eine (*internationale Entwicklungsdatenbank/oder nationale/oder für den Bereich, Austausch mit ...*) benötigt, um den Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter gerecht zu werden. Um die weltweiten Anforderungen abdecken zu können, reicht es nicht aus, nur die lokalen Entwicklungspotenziale und offenen Stellen zu kennen. Erforderlich ist ein System, welches weltweit gespeist und genutzt werden kann. Einmal jährlich soll systematisch mit der Zielgruppe, z.B. Mitarbeitern mit der langfristig erreichbaren Funktionsstufe über deren Entwicklungspotenzial gesprochen werden. Die zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vereinbarten Personalentwicklungsdaten – ein definierter Entwicklungskatalog kommt zur Anwendung (im Anhang – Auflistung der möglichen Vereinbarungen) – der Lebenslauf und das Kompetenzprofil werden auf einer einheitlich definierten Datenbasis gespeichert. Die in der Datenbank gespeicherten Daten werden für das strategische Personalgespräch (Zielvereinbarung/Mitarbeitergespräch/Entwicklungsgespräch) bereitgestellt und entsprechend den Ergebnissen wieder in die Datenbank eingespeist. Ein internationaler und transparenter Markt bietet auf der einen Seite einem Pool von Kandidaten, auf der anderen Seite einen Pool von offenen Stellen. Dadurch kann das Gesamtpotenzial des Unternehmens bei der Stellenbesetzung optimal genutzt werden und die Mitarbeiter haben die Chance international zu arbeiten und die notwendige breite Erfahrung zu sammeln.

III Funktionsweise

Die *internationale Entwicklungsdatenbank* ermöglicht durch einfaches Handling (z.B. grafische Oberfläche, Intranet-Zugriff) das Suchen und Finden von offenen Stellen auf Basis einer definierten Benutzerstruktur. Der Zugriff auf die Datenban-

ken ist national und international möglich. Mitarbeiter können auf ihre Daten zugreifen und diese auch teilweise selbst pflegen (besonders wichtig).

IV Datenschutz/Informationssicherheit

Die Belange des Datenschutzes werden im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen (insbesondere bezüglich der Speicherung personenbezogener Daten in Arbeitsplatzsystemen) gewahrt.

Die Anforderungen des Regelwerks zur Informationssicherheit sind beim Einsatz der Datenbank einzuhalten. Die Bereichsbeauftragten bzw. die Verbindungspersonen für Informationssicherheit (diese sind zu benennen) stehen beratend zur Verfügung.

V Datenspeicherung/Datenlöschung

Die Übersicht der gespeicherten Daten ist in einem Anhang aufzuführen (siehe Anhang des Kapitels). Es werden Daten an die DV-Verfahren weitergeleitet und für den DATA-Provider bereitgestellt.

Nach Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Konzern werden dessen Daten nach einer bestimmten Frist gelöscht (empfohlen werden zwei Monate).

VI Auswertungen

Die Übersicht der jeweiligen Auswertungen ist im Anhang beizufügen.

VII Zugriffsregelung

Der Zugriff der Administratoren (Bereichs-/Regional- und Global-Administrator) auf die Datenbank ist durch mindestens ein individuelles Passwort geschützt. Zugriff zu den personenbezogenen Daten haben nur diejenigen Mitarbeiter, die diese Daten zur Erfüllung ihrer fachlichen Funktion benötigen.

Der Betriebsrat wird auf Anforderung über alle erteilten Zugriffsrechte informiert. Die Zugriffsberechtigten und deren Rollen einschließlich der jeweiligen Rechte (z.B. Leserechte, Schreibrechte) sind im Anhang aufgeführt.

VIII Leistungs- und Verhaltensüberwachung

Eine Überwachung von Leistung oder Verhalten von Mitarbeitern im Sinne des § 87 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG finden über die in Ziff. VI dieser Vereinbarung genannten Auswertungen hinaus nicht statt, d.h. diesbezügliche personenbezogene Auswertungen werden nicht durchgeführt. Maßnahmen, die auf Informationen beruhen, die unter Verletzung der Betriebsvereinbarung gewonnen werden, sind unwirksam.

IX Rechte des Konzernbetriebsrats und des örtlichen Betriebsrats

Der Konzernbetriebsrat wird über beabsichtigte Änderungen des Verfahrens unterrichtet. Bei bestehender Mitbestimmung wird seine Zustimmung eingeholt. Der Konzernbetriebsrat und der örtliche Betriebsrat können im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften in den mit diesem Verfahren verbundenen Vorgang der Eingabe/Ausgabe von Daten an EDV-Arbeitsplätzen Einblick nehmen.

Soweit über Inhalte und Rechte dieser Betriebsvereinbarung Meinungsverschiedenheiten bestehen, kann jede Seite die Einigungsstelle entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz anrufen. Stellt die Einigungsstelle fest, dass Mitbestimmungsrechte berührt sind, entscheidet sie in diesen Fragen verbindlich.

X Inkrafttreten

Die Betriebsvereinbarung tritt zu einem bestimmten Zeitpunkt in Kraft. Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden.

ANHANG ZUR BETRIEBSVEREINBARUNG

I Übersicht der personenbezogenen Daten (Auswahl)

Allgemein

- Betreuende Personalabteilung
- Personalnummer in früheren Aufgaben
- Name, Vorname
- Akademischer Titel
- Abschlussjahr
- Ausbildungsstätte/-ort
- Bereich
- Ausbildung/Fachrichtung
- Abteilung
- Standort
- Geburtsdatum
- Familienstand
- Geschlecht
- Einsatzgebiet/Anforderungsprofil
- Organisationseinheit Funktionsgebiet
- Werdegang

- Gesellschaft
- Name Nachfolger
- Datum letzte Überprüfung

Jetzige Tätigkeit

- Abteilung heute
- Vereinbarungen
- Vereinbarte Funktion
- Ansprechpartner des Funktionsgebiets
- Ist-Funktionsgebiet/Funktionstyp
- Ist-Einsatzgebiet/Bereich
- Ist-Region
- Ist-Geschäftsart
- Ist-Position/Funktion
- Ist-Funktion seit
- Ist-Funktionsstufe Position/Funktion
- Dimension
- Förderung Direktionskreis
- Vereinbarte Funktion ab
- Nächster Schritt: auch Land/Region
- Datum letztes Gespräch Funktionstyp/Teilnahmedatum
- Entwicklungsziel: Titel/Inhalt

Zukünftige Entwicklung

- Verfügbar ab
- Entsendung/Konkretisierung/Sprachkenntnis
- Erreichbare Funktionsstufe
- Zukünftige Anforderungen
- Art der Nachfolge
- Seminartyp
- Entsendung/Entwicklungsziel
- Seminarnummer
- Werdegang bis
- Nächster Schritt: Region, Funktion/Tätigkeit
- Nächster Schritt: Funktionsstufe
- Stammbetriebseinheit nächster Schritt
- Dauer der Entsendung

- Entwicklungsziel
- Entwicklungsziel: Basis-Gehalt
- Konkrete Zielfunktion Führungsrahmen
- Vorschläge Seminare: Zeitraum

Sonstiges

- Entwicklungsziel: Region/Passende Vakanz
- Ergebnisse, Geschäftsart, Short-Term-Bonus
- Führungsqualität
- Entwicklungsziel: Long-Term-Bonus
- Persönlichkeit Position/Funktion
- Bemerkungen
- Erfolge in früheren Aufgaben
- Herausforderungen
- Kommentar

II Berechtigungsrollen (Lesen/Schreiben/Ändern)

Mitarbeiter: Der Mitarbeiter darf seine eigenen Daten komplett einsehen, aber nur bestimmte selbstständig bearbeiten (diese sind genau festzulegen).

Führungskraft (Coach): Die Führungskraft darf die kompletten Daten seiner Mitarbeiter einsehen, aber keine Daten ändern.

Personalentwickler (Personal Developer): Er darf für die ihm zugeordneten Mitarbeiter die kompletten Daten einsehen und ändern (Personalentwickler international und bereichsübergreifend).

International Personal Developer: Dieser darf das Potenzial der Mitarbeiter mit dem Status ready-to-develop einsehen.

Bereichs-/Regional-Administrator: Dieser darf bereichsspezifische Referenz-(Kriterien-)Tabellen pflegen.

Global-Administrator: Er hat Zugang zu allen Funktionen und Daten im Rahmen von Wartung und Support.

III Entwicklungskatalog Funktionstypen (Auswahl/Orientierungskatalog)

1. Konzernschlüsselfunktion (Corporate Key Function)

- General Management
- Management

- Projekt Management
- Experte (Spezialist)

2. Funktionsgebiet

- Entwicklung
- Grundlagenforschung
- Research
- Hardware-Entwicklung
- Software-Entwicklung
- Technologie-Entwicklung
- Konstruktion
- Support/Erprobung
- Systemintegration
- Produkt-/Systemplanung
- Vertrieb
- Technik
- Produktion/Fertigung
- Fertigung/Logistik
- Produktionszentrum
- Fertigung/Qualitätssicherung
- Marketing
- Consulting
- Account Management
- Akquisition
- Support
- Techn. Vertriebsunterstützung
- Regionenbetreuung
- Projekt Management
- Technische Dienstleistungen/Service
- Produktbetreuung
- Industrial Services
- Produktschulung
- Finanzen
- Kaufm. Aufg. Entwicklung
- Kaufm. Aufg. Produktion
- Kaufm. Aufg. Vertrieb
- Kaufm. Aufg. Projekte

- Kaufm. Aufg. Service
- Controlling
- Rechnungswesen
- Einkauf/Logistik
- Geschäftsplanung
- Strategische Planung
- Geschäftsfeldplanung
- Merger & Acquisitions
- Organisation/Information
- Kommunikation
- Personal
- Qualität
- Recht/Steuern
- Revision/Interne Unternehmensberatung

3. Funktionsstufe

- 1, 2, 3, 4, 5 oder andere spezifische Bezeichnungen

4. Einsatzbereich

- Corporate
- Bereich (GFB)
- Vertriebsregion
- Regionalgesellschaft
- Kunde/Partner/Verbände

5. Einsatzgebiet

- national/international

6. Geschäftsart

- Produktgeschäft
- Systemgeschäft
- Anlagengeschäft (Projektgeschäft)
- Dienstleistungsgeschäft

16.6 BILDUNGS- UND WEITERBILDUNGSDATENBANKEN

I Allgemein

Zwischen der Geschäftsleitung und dem von den Betriebsräten der Werke (Abteilungen, Niederlassungen etc., ergänzt durch den bevollmächtigten des Gesamtbetriebsrats) wird die Betriebsvereinbarung über den Aufbau und die Verwendung von (Weiter-)Bildungsdateien geschlossen.

II Zweckbestimmung/Verwendung

Mit der Einführung von Bildungs-/Weiterbildungs-Datenbanken wird die Möglichkeit geschaffen, alle von der Abteilung (also die damit Beauftragten wie z.B. Personalentwicklung oder Weiterbildungsabteilung) und den entsprechenden Abteilungen (Anbietern/In- und Outhouse) der Werke koordinierten oder durchgeführten Seminare, Workshops, Lehrgänge und Sonderveranstaltungen zu verwalten (näheres kann im Anhang aufgeführt oder explizit ausgeschlossen werden).

Darüber hinaus dienen sie als Grundlage für die statistische Auswertung sowie der Planung und Durchführung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Eine Verknüpfung personenbezogener Daten aus der Bildungsdatei mit anderen Dateien (im Ganzen oder in Auszügen, ohne Genehmigung) ist nicht zulässig. Es erfolgt dreimonatig (mindestens aber zwei Mal im Jahr) eine manuelle Abgleichung mit dem aktiven Personalbestand, um sicherzustellen, dass zwischenzeitlich ausgeschiedene Mitarbeiter nach einer bestimmten Frist aus dem Bestand der Datenbank gelöscht werden.

Als Sortierbegriff hierfür gilt die Abteilungs- und Stammnummer (näheres kann im Anhang ausgeführt werden).

III Hardware

Die PC-Installation, die entsprechend der Betriebsvereinbarung konfiguriert wird, ist in der Anlage aufgeführt. Die Anlage ist dabei Bestandteil der Betriebsvereinbarung. Jede Veränderung der Hardware-Konfiguration bedarf der Zustimmung des Betriebsrates.

IV Software

Die Software, über die die Datenbank geführt wird, ist ausschließlich menügesteuert. Ein Zugriff auf die Betriebssystemebene ist ausgeschlossen. Veränderungen der Software bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Betriebsrates.

V Datenkatalog

In den Dateien werden folgende Daten gespeichert:

a) Persönliche Daten der Teilnehmer:

- Name, Vorname
 - Werk
 - Abteilungsnummer
 - Stammmummer
 - Geburtsjahr
 - Erlernter Beruf (z.B. in Kombination mit Schlüsselzahl).
- (Näheres kann in der Anlage geregelt werden. Es gilt aber möglichst nur wenige Daten, wie sie schon im Stammbblatt enthalten sind, zu speichern).

b) Seminardaten (absolvierte Maßnahmen)

- Stammmummer (oder vgl. Schlüssel)
- Art des Lehrgangs mit Angabe des Lehrgangsdatums (wichtig, da Wissen veraltet)
- Veranstalter (wichtig, da interne/externe Seminaranbieter)
- Dauer der Schulung/des Lehrgang
- Teilnahmebestätigung
- Abschlusszeugnis (oder vgl. Bescheinigungen, die über die reine Teilnahmebestätigung hinausgehen).

c) Seminardaten (geplante Maßnahmen)

- Stammmummer (oder vgl. Schlüssel)
- Seminarcode
- Status, (angemeldet, geplant, A; B; C)
- Priorität (A dringend; B notwendig; C gewünscht)
- Datum der geplanten Maßnahme (Kalenderwoche/Jahr)
- Name des Veranstalters
- Name u. Funktion des Trainers (mit der Angabe interner/externer Seminar-Anbieter)
- Texte für die Teilnahmebestätigung
- Anzahl der Teilnehmer pro Seminar/Schulung etc.
- Seminarkosten (nur bei externen Anbietern)

VI Zugriffsverwaltung

Die Berechtigung, Daten zu sammeln und auszuwerten bzw. zu bearbeiten, liegt ausschließlich bei den Abteilungen (siehe Zweckbestimmung) und den Personal-

abteilungen der Werke. Diese Zugriffsberechtigung ist über ein Passwort geschützt und kann jederzeit vom Hauptverantwortlichen (Abteilungsleiter) geändert werden. Die Software hat sicherzustellen, dass das Passwort nach einem bestimmten Zeitraum (als Empfehlung alle 4 – 8 Wochen) geändert werden muss. Der Anwender stellt sicher, dass der Zugriff auf die Bildungsdatei nur zwischen 8:00 und 21:00 Uhr (variabel, je nachdem wie die Servicestellen EDV besetzt sind) erfolgen kann. Die Zugriffsberechtigten Personen auf die Bildungs-/Weiterbildungs-Datei sind in der Anlage namentlich benannt (auf jeden Fall ein BR/PR).

VII Statistiken und Auswertungen

Ebenfalls im Anhang sind sämtliche genehmigten Statistiken und Auswertungen festgelegt, die aus der Datenbank erstellt werden sollen. Ebenso ist der Empfängerkreis aufgeführt, der diese Auswertungen und Statistiken erhalten kann.

Alle Auswertungen, die nicht in der Anlage enthalten sind, sind ausdrücklich ausgeschlossen, insbesondere jene, die die Altersstruktur beinhalten. Die Statistiken sind auf Verlangen dem Betriebsrat offen zu legen. Die Personalabteilungen (die örtlichen Personalabteilungen der Werke) erhalten eine Kopie der Teilnahmebestätigung zur Ablage in der Personalakte.

VIII Rechte der Mitarbeiter

Jeder Mitarbeiter erhält auf Verlangen einen Ausdruck der Daten, die über seine Person gespeichert sind.

IX Unterweisung der Zugriffsberechtigten

Die Betriebsvereinbarung ist an den betreffenden Arbeitsplätzen auszulegen. Die direkten betrieblichen Vorgesetzten in Verbindung mit dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten haben vor Inbetriebnahme und in regelmäßigen Abständen den zugriffsberechtigten Personenkreis auf die gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorschriften sowie die Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und weitere Regelungen zu verpflichten (also die, die sonst noch betroffen, ergänzt oder verknüpft werden sollen, wie z.B. Einigungsstellenbeschlüsse oder Vereinbarungen zur EDV oder zu Bildschirmarbeitsplätzen).

X Inkrafttreten

Die Betriebsvereinbarung tritt zu einem bestimmten Zeitpunkt in Kraft. Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden.

17.1 BETRIEBSVEREINBARUNGEN QUO VADIS

Die Diskussion um Betriebsvereinbarungen (1)

Grundsätzliches:

Ein besonderes Problem liegt in der Tatsache begründet, dass das BetrVG den Begriff »Wissensmanagement« nicht kennt.

Grundlage für viele Betriebsvereinbarungen ist der § 87 Abs. 1 Nr. 6 des BetrVG, der im Jahre 1976 aufgenommen wurde und der sich mit der Überwachung des Verhaltens oder der Leistung von Arbeitnehmern und technischen Einrichtungen befasst.

Die Diskussion um Betriebsvereinbarungen (2)

Mitbestimmung

§ 87 BetrVG

- Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- Betriebliche Lohngestaltung

§ 97, 98 und 111 BetrVG

- Maßnahmen der Berufsbildung
- Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
- Betriebsänderungen

Unterrichtung, Information Beratung und Antragsrechte

§ 80 BetrVG

Allgemeine Aufgaben

§ 90 und 96 BetrVG

- Gestaltung von Arbeitsplatz etc.
- Förderung der Berufsbildung

»Skill Management Systeme« (1)

Wissensmanagement beschäftigt sich sowohl mit explizitem als auch mit implizitem Wissen. Beim **Skill Management** geht es aber um das implizite Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Es geht um die Strukturierung, Verwaltung und Anwendung genau dieses Wissens.

Vorgesetzte oder Projektleiter können Profile, Erfahrungen und Referenzen aufgreifen und Teams so zusammenstellen oder bewerten.

Achtung: Die Frage nach dem Datenschutz ist hier schon zwingend vorgegeben – eine genaue organisatorische und in Betriebsvereinbarungen verankerte Regelung ist wichtig, um die Sicherheit des Systems und den Umgang mit personenbezogenen Daten zu garantieren.

»Skill Management Systeme« (2)

Arbeitgeber

Ziel:

Wie bekommt man das Wissen aus den Köpfen der MA und wie findet man heraus, welche MA welche Kompetenzen besitzen

Parameter:

personenbezogene Daten erheben, verwenden und nutzen:

- Daten aus Vorrat sammeln
- Bildung von Profilen
- Zusammenführung von Daten

Arbeitnehmer

Ziel:

Selbst- und Mitbestimmung
Datenschutz

Parameter:

- Zu viele Datenarten werden gespeichert.
- Man kann nicht vorhersehen, wozu sie gebraucht werden
- Es gibt keine harmlosen Daten

»Skill Management Systeme« (3)

Probleme mit der Objektivität von personenbezogenen Daten

Daten erheben:

- Daten sind Ergebnis einer Interpretation
- Daten sind immer relativ unaktuell
- Daten sind kontextabhängig

Der Versuch der vollkommenen Steuerung durch das Management ist unrealistisch und sollte aufgegeben werden.

»Skill Management Systeme« (4)

Der Begriffsrahmen hängt sehr vom Einsatzzweck des Systems ab und könnte wie folgt aussehen:

- Berufliche Fachkenntnisse nach zertifizierten Qualifikationsnachweisen
- Branchen Know-How
- Kenntnisse spezieller Systeme
- Beschreibung des Erfahrungsgrades in bestimmten Bereichen nach vorgegebenen Kategorien

Problematisch sind folgende Kategorien:

- Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit
- Motivation und Loyalität des Mitarbeiters
- Teilnahmebereitschaft bei Projekten, Weiterbildung etc.

»Skill Management Systeme« (5)

Will man Skill Management Systeme einsetzen, ist ihre Verwendung auf die Informationsunterstützung bei der Suche und nach der Auswahl von Personen für bestimmte Aufgaben zu begrenzen.

Automatische Dispositionen durch das System sind zu vermeiden.

Eine Alternative für den über die Dokumentation zertifizierter oder einfach beschriebener Qualifikationen hinausgehenden Teil des Systems stellt der Groupware Ansatz dar.

Das System enthält dann als ein thematisch geordnetes »Schwarzes Brett«, die Angaben, Projekte und Jobs, für die Personen mit speziellen Fähigkeiten und Kenntnissen gesucht werden. Es soll mit über die vorgegebene Struktur hinausgehenden freien Abfragemöglichkeiten ausgestattet sein.

»Skill Management Systeme« (6)

Jeder Teilnehmer muss das Recht haben, sich zu bewerben bzw. seine Mitarbeit im Rahmen einer solchen Aufgabe, eines Projektes oder Jobs anzubieten.

Möglich wäre auch, den Mitarbeitern ein elektronisches, wiederum thematisch strukturiertes Forum anzubieten, in dem sie ihre Interessen an speziellen Aufgaben, Projekten oder Jobs angeben dürfen.

Was dann mit den angebotenen oder nachgefragten Informationen geschieht, steht in der freien Entscheidung der betroffenen Personen und wird nicht vom System entschieden.

»Skill Management Systeme« (7)

Aktuell: Mehr Leistung durch mehr Druck

- US Unternehmen entlassen regelmäßig ihre »Low Performer« –
ein Vorbild für deutsche Firmen?
(Süddeutsche Zeitung Nr. 32/Seite V 1/15 vom 08.02.2003)

Zu berücksichtigen ist deshalb:

1. Weitestgehende Freiwilligkeit bei der Erstellung durch die späteren Nutzer.
2. Einbeziehung des BR von Anfang an und Berücksichtigung des Datenschutzes.
3. Standardisierte Felder genau bestimmen.
4. Ängste der Mitarbeiter (Quasi-Freiwilligkeit) und die möglichen Widerstände durch Führungskräfte beachten.
5. Achtung: Mitarbeiter mit nur niedrigen Qualifikationen schrecken bei zu hoher Wissenstransparenz bzw. bei Transparenz über nicht vorhandenes Wissen zurück.
6. Leicht zu bedienende Intranet-Software.

17.2 CHECKLISTE INNERBETRIEBLICHE KOMMUNIKATION

Innerbetriebliche Kommunikation

»Klappt doch sowieso nicht!«?

Liebe Kolleginnen und Kollegen, mit dem beiliegenden Fragenbogen ...

1. Was fehlt Ihnen/Dir an Informationen und Austausch, damit die tägliche Arbeit gut und gerne getan werden kann?

2. Welche Arbeitsbedingungen machen Sie/Dich immer wieder unzufrieden?

3. Wann und wo klappt Kommunikation gut?

4. Welche der rechts angeführten Kommunikationskanäle sind Ihnen/Dir wichtig? (bitte ankreuzen)

Ggf. sonstige Anmerkungen, Vorschläge, Kritik ...

(In Anlehnung an: Heuer/Rohn: 2002, Innerbetriebliche Kommunikation. Wuppertaler Institut für Klima, Umwelt, Energie Spezial 23).

1. Mündliche

- Betriebsversammlung
- Meisterrunde
- Abteilungs-
besprechungen
- Teamsitzungen/
Besprechungen
- Projektsitzungen
- AK Qualität & Umwelt
- Betriebsausflug
- Mittagstisch
- Informeller Kontakt
- Sonstige Kanäle ...

2. Papierbasierte

- Jahresbericht/
Geschäftsbericht
- Hauszeitung
- Umläufe
- Schwarzes Brett
- Mitteilungen der
Geschäftsführung
- Managementhand-
bücher
- Sonstige Kanäle ...

3. Elektronische

- email
- Server/Intranet
- Internet:
eigene homepage
- Internet generell
- Sonstige Kanäle ...

17.3 CHECKLISTE ZUR PROJEKTPLANUNG

Welche ersten Schritte können Sie selbst für ein konkretes Wissensmanagement-Projekt unternehmen?

Auswahl eines Pilotbereichs

- Überlegen Sie sich, in welchem Bereich Sie sich ein Wissensmanagement-Projekt überhaupt vorstellen können.
- Wählen Sie für erste Initiativen immer einen begrenzten/überschaubaren Bereich aus.
- Nutzen Sie bei der Auswahl eines Pilotbereichs potenzielle günstige Ansatzpunkte.

Beziehungen zwischen Geschäftsanforderungen und Wissen

- Verschaffen Sie sich zunächst Klarheit über die Geschäftsanforderungen in dem ausgewählten Bereich.
- Überlegen Sie sich dann, inwieweit Wissen und welche Wissensbereiche hierbei eine wichtige Rolle spielen.
- Analysieren Sie welches Wissen im ausgewählten Bereich erfolgskritisch ist – und zwar aktuell und zukünftig.

Zielsetzung

- Wenn Sie erste Ideen zu den erfolgskritischen Wissensbereichen haben, fragen Sie sich, wie man mit dem relevanten Wissen besser umgehen könnte.
- Versuchen Sie anschließend, erste Ziele für ein Wissensmanagement-Projekt zu formulieren.
- Orientieren Sie sich bei der Zielsetzung bei Bedarf an die Bereiche: Wissenskommunikation, Wissensrepräsentation, Wissensnutzung, Wissensgenerierung.

Wissensmanagement-Strategie

- Wenn Sie sich auf einen Pilotbereich und einzelne Ziele geeinigt haben, legen Sie die Strategie im Sinne einer groben Marschrichtung für ihr Wissensmanagement-Projekt fest.
- Orientieren Sie sich bei der Strategiefindung bei Bedarf an folgende Prozesse der Wissensnutzung:
 1. Wissensmanagement ist kein Selbstzweck, sondern eingebettet in konkrete Ziele.
 2. Die oft noch unterschätzte Bedeutung der Wissensnutzung beginnt auf Ebene des Individuums.
 3. Die Bedeutung der Wissensnutzung setzt sich auf der Teamebene fort.
 4. Die Bedeutung von Wissensmanagement dringt bis auf die Ebene der Organisation als Kollektive Einheit vor.

(Aus: Gabi Reinmann-Rothmeier, Heinz Mandl, Christine Erlach, Andrea Neubauer, 2001: Wissensmanagement lernen. Weinheim).

- Ahrens, Rupert/Behrent, Michael 1998: Kommunikationsmanagement 1998. In: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer (Hrsg.) 1998: Handbuch der Unternehmenskommunikation. München. S.67-76.
- Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans-Jürgen/Prieto, Juan (Hg.) 1998: Fabrikstrukturen im Zeitalter des Wandels. Berlin.
- Dämmig, Ingo/Hess, Uwe/Borgmann, Claudius 2002: Kommunikationsdiagnose (KODA)-Einstiegsmethode und -werkzeug in das praktische Wissensmanagement. In: Abecker, Andreas/Hinkelmann, Knut/Maus, Heiko/Müller, Heinz-Jürgen (Hrsg.) 2002: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement: effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin. S. 123-142.
- Deekeling, Egbert 1998: Informationsmanagement und Relationship-Development. In: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer (Hrsg.) 1998: Handbuch der Unternehmenskommunikation. München. S.77-82.
- Döring, Nicola 1999: Sozialpsychologie des Internet. Göttingen.
- Frey, Bruno/Osterloh, Margit 2000: Managing Motivation. Wiesbaden.
- Heckhausen, Heinz 1989: Motivation und Handeln. Berlin.
- Ilksensmeier, Detlef 2001: Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Kalmus, Michael 1982: Praxis der internen Kommunikation – vom schwarzen Brett zum Intranet. Essen.
- Katenkamp, Olaf, Quo Vadis Wissensmanagement? In: Arbeit- Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 12. Jahrgang, S.16-36.
- Kieser, Alfred/Hegele, Cornelia/Klimmer, Matthias 1998: Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart.
- Kleiner, Art/Roth, George 2000: Developing Organizational Memory through Learning Histories. In: James W. Cortada and John A. Woods (editors). The Knowledge Management Yearbook 2000-2001. Woburn. S. 123-144.
- Klöfer, Franz 1996: Mitarbeiterkommunikation 1996. Mainz.
- Koch, Stefan/Mandl, Heinz 1999: Wissensmanagement – Anwendungsfelder und Instrumente für die Praxis. Ludwig-Maximilian-Universität, Forschungsbericht 103. München.
- Lave, Jean/Wenger, Etienne 1991: Situated learning. Cambridge.

- Lehner, Franz 2000: Organisational Memory. München.
- Lexikon zur Marktwirtschaft, www.legamedia.net (April 2003).
- Lütge, Gunhild 1999: Künftig alles gratis? Die klassischen ökonomischen Regeln geraten durcheinander. In: Die Zeit. Nr. 4. vom 21.1.1999.
- Lüthy, Werner/Voith, Eugen/Wehner, Theo (Hrsg.) 2002: Wissensmanagement Praxis. Zürich.
- Mast, Claudia 2002: Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. Stuttgart.
- McLuhan, Marshall/Fiore, Quentin 1967: The medium is the message. New York.
- Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer (Hrsg.) 1998: Handbuch der Unternehmenskommunikation. München.
- Mickeleit, Thomas: Face-to-Face in virtualisierten Unternehmen. Für eine neue Balance in der internen Unternehmenskommunikation, http://www.media.uni-hohenheim.de/html/akademie/wissenstransfer/face_to_face.html (April 2003).
- Minssen, Heiner (Hg.) 2000: Begrenzte Entgrenzungen. Berlin.
- Ohlhausen, Peter/Rüger, Marc/Grote, Petra 2000: Wissensmanagement heute – Untersuchungsergebnisse bei deutschen Unternehmen. In: Wissensmanagement. S. 55-59.
- OnForTe 2003: Basisinformation Wissensmanagement.
- Polanyi, Michael; 1966: The tacit dimension. London.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai 1997: Wissens managen. Wiesbaden.
- Quirke, Bill 1999: Communicating Corporate Change – Ratschläge für ein effizientes Vorgehen. In: Deekeling, Egbert/Fiebig, Norbert (Hrsg.) 1999: Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change. Frankfurt a. M.
- Rademacher; Franz Josef 2001: Management von nicht explizitem Wissen, Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung, FAW. Ulm.
- Rascher, Ingolf/Wilkesmann, Uwe 2003: Das Bochumer Modell – Change Management in der Wissensökonomie. In: Katenkamp, Olaf/Peter, Gerd (Hrsg.): Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft. Münster. S. 107-130.
- Raupp, Juliana 2001: Interne Kommunikation in multinationalen Unternehmen. Tagungsbericht: PR Forum live 2001 in Berlin, PR-Guide Juli 2001, <http://www.prforum.de/onlineb/p010701.htm> (April 2003).
- Reinmann-Rothmeier, Gabi/Mandl, Heinz (2002): Den Umgang mit Wissen lernen. In: managerSeminare, Heft 54.

- Reinmann-Rothmeier, Gabi/Mandl, Heinz 2000: Lebenslanges Lernen unter der Berücksichtigung des Wissensmanagements. In: Lempert, Wolfgang, Achtenhagen, Frank (Hrsg.) 2000: Lebenslanges Lernen – seine Grundlegung im Kindes- und Jugendalter. Band II. Opladen. S.25-40.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi/Vohle, Frank 2001: Was Schiedsrichter, Manager und Rotkäppchen gemeinsam haben: Mit Geschichten Wissen managen. In: Zeitschrift Führung und Organisation. 70. Jahrgang.
- Remus, Ulrich 2002: Integrierte Prozess- und Kommunikationsmodellierung zur Verbesserung von wissensintensiven Geschäftsprozessen. In: Abecker, Andreas/Hinkelmann, Knut/Maus, Heiko/Müller, Heinz-Jürgen (Hrsg.) 2002: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement: effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin. S. 90-126.
- Romhardt, Kai 2002: Wissensgemeinschaften. Zürich.
- Rosenstiel, Lutz v./Honecker, Brigitta 1994: Eigenverantwortliches Lernen. In: Hoffmann, Laila M./Regnet, Erika (Hrsg.) 1994: Innovative Weiterbildungskonzepte. Göttingen. S. 223-233.
- Ruggles, Myles A. 1998: What kind of a global culture? In: Canadian Journal of Communications 23. S. 215-222.
- Schulz von Thun, Friedemann 1981: Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen, Reinbeck.
- Schütz, Peter 2001: Mensch geht vor Technik. Wissen zu pflegen und zu verteilen, ist eine der größten Herausforderungen für das Management in großen, globalen Unternehmen. Handelsblatt, Nr. 64 vom 30.3.2001.
- Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd (2000): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Schriftenreihe des Instituts für angewandte Innovationsforschung. No 178 Bochum.
- Stroh, Oliver/Ulrich, Eberhard (Hg.) 1997: Unternehmen arbeitspsychologisch bewertet. Ein Mehr-Ebenen-Modell. Zürich.
- Studie von MasterMedia Public Relations Berlin 2000: Interne Kommunikation: Unternehmenswandel erfolgreich gestalten, <http://www.pr-guide.de/knowh/fact/intkomm.pdf> (April 2003).
- Süddeutsche Zeitung vom 26.10.2001, 03.12.2001, 18.04.2002.
- Tonnemacher, Jan 1998: Mitarbeiterkommunikation. In: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer (Hrsg.) 1998: Handbuch der Unternehmenskommunikation. München. S. 99-105.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. 1969: Menschliche Kommunikation. Bern.

- Wilkesmann, Uwe 1999: Lernen in Organisationen: die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt a. M.
- Wilkesmann, Uwe 2000: Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. In: Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung, 45. Jg., Heft 4. S. 476-495.
- Wilkesmann, Uwe/Rascher, Ingolf 2002: Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Möglichkeiten und Grenzen elektronischer Datenbanken. Zeitschrift Führung und Organisation, 71. Jahrgang 6/2002. S. 342-352.
- Wilkesmann, Uwe/Rascher, Ingolf 2003: Self-governance and slowness as prerequisites for knowledge management (Paper presented at the 19th Colloquium of European Group for Organization Studies 2003 in Copenhagen). Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum.
- Wilkesmann, Uwe 2003: Strukturelle und motivationale Voraussetzungen des organisationalen Lernens. In: Brentel, Helmut/Klemisch, Herbert/Rohn, Holger (Hrsg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden. S. 133-148.
- Willke, Helmut 1998: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Winterstein, Hans 1998: Mitarbeiterkommunikation. München.
- Zimmermann, Lutz 2002: Das Ende des Betriebsjournalismus. Warum Geschichten aus 1000 und einer Abteilung nur noch für die Märchenwelt taugen. In: ibi magazin 7/2002. S. 10-11. (<http://www.deekeling.de/downloads/EndeBetriebsjournalismus.pdf>).

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
30	<i>Werner Maschewsky</i> Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?	10,23	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit	8,18	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> Neue Chancen für Frauen?	10,23	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> Umfinanzierung der Altersicherung	14,32	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 1993	16,36	13034	3-935145-04-7
35	<i>Sieglinde Fries, Rudolf Hickel, Herbert Mai, Ulrich Mückenberger (Hrsg.)</i> Modernisierung des öffentlichen Dienstes – eine Zukunftsbilanz	6,14	13035	3-935145-06-3
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen	8,18	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing	8,18	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> Vorhandene Kräfte bündeln	12,78	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> Das Modell »Ansprechpartner«	12,78	13039	3-935145-10-1
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications	8,18	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation	8,18	13041	3-935145-12-8
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Employment, working conditions and company organisation	8,18	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann/Christina Klenner</i> Olympiareife Mannschaften gesucht?	10,23	13043	3-935145-15-2

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
44	<i>Diether Döring/Hermann Henrich</i> Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrentenmodell	10,23	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann</i> <i>Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller</i> Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen	8,18	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten</i> Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen	17,90	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung	8,18	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lüthje</i> Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen	10,23	13048	3-935145-120-9
49	<i>Marianne Giesert/Jürgen Tempel</i> Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	10,23	13049	3-935145-21-7
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/Otfried Mickler</i> Telekommunikation im Aufbruch	10,23	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> Lost in Space: Die eigene wissenschaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	14,32	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfgang Kohte</i> Störfallrecht und Betriebsverfassung	10,23	13053	3-935145-25-X
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> Interessenvertretung und Expertenwissen	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	15,00	13058	3-935145-32-2

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen	19,00	13065	3-935145-39-X
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung	12,00	13067	3-935145-41-1
68	<i>Jan Priewe unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> Kollektives Handeln	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht	12,00	13072	3-935145-46-2

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> Future Works	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> Vermögensbildung und Vermögensverteilung	16,00	13074	3-935145-48-9
76	<i>Christine Schön</i> Betriebliche Gleichstellungspolitik	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> US-Cross-Border-Lease	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann</i> Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen	12,00	13081	3-935145-57-8
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland	12,00	13082	3-935145-58-6
84	<i>Henry Schäfer</i> Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> International Accounting Standards	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenberg</i> Grundzüge der Unternehmensbesteuerung	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration	12,00	13088	3-935145-64-0

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40
E-Mail: mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

