

Wissensmanagement – oder eher das Management von Wissenden?

Wissensmanagementmodelle – auch für Betriebsräte interessant

Hier lesen Sie

- wie der Austausch von Fachwissen und Erfahrung im Betrieb organisiert werden kann
- warum gutes Wissensmanagement von den Beschäftigten und dem Betriebsrat abhängt
- welche Möglichkeiten der Betriebsrat hat, lebenslanges Lernen im Betrieb zu fördern

Von der Lösung globaler Probleme über Innovationsmanagement bis hin zur Bewältigung des demografischen Wandels: Es scheint kein Thema zu geben, auf das nicht das betriebliche Wissensmanagement eine Antwort hätte. Dabei steht das Lebenslange Lernen als Anforderung im Zentrum der Aufmerksamkeit. Doch wenn innerhalb von Betrieben über Wissensmanagement gesprochen wird, dann gibt es verschiedenste Ausführungen dazu. Bezüglich des Wissens und seines Transfers gibt es dann Stufen, Treppen und Spiralen, implizites und explizites, träges und aktuelles, fluides und kristallines Wissen. Selbstgesteuertes und informelles Lernen sowie Phasen und Teilprozesse, Wissen zu sammeln und zu teilen zeichnen hier den Erwerb des Wissens aus.

Die meisten Konzepte verstehen das Lernen dabei weitgehend als einen technischen Prozess, der mittels moderner IT

Strukturen organisiert wird. Demgegenüber müssen eigentlich die in betrieblichen Kontexten lernenden Menschen, die Beschäftigten als Wissende, in den Mittelpunkt gestellt werden. Das bedeutet wiederum eine Chance und Beteiligungsmöglichkeit für die betrieblichen Interessensvertretungen.

Warum Menschen etwas Wissen, Systeme jedoch nicht

»Die Grundsatzüberlegung, was Wissen im unternehmensspezifischen, organisatorischen Kontext bedeutet, hat bisher nicht jene Bedeutung erlangt, die ihr eigentlich innewohnen sollte.«¹ System ist ein »methodologischer Kern-

¹ Mühlethaler, L. 2005, S. 9: Wissensmanagement. Stand der Forschung und Diskussionschwerpunkte [PDF]. Lizentiatsarbeit der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Verfügbar unter: <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Muehlethaler-Barbara.pdf> S. 9.

begriff.² Unter einer systemischen Perspektive kann vieles, auch Wissensmanagement, beschrieben werden. Betriebe als Systeme zu betrachten ist heute so allgegenwärtig, dass diese systemtheoretische Grundlage wie selbstverständlich in die Debatte um Wissensmanagement einfließt. Die Faszination rührt daher, dass hierunter unterschiedlichste Phänomene gefasst und erklärt werden können. Man muss sich jedoch darüber im Klaren sein, dass es sich um eine Metapher handelt, die ihre Grenzen hat. Eine dieser Grenzen in Bezug auf Wissensmanagement ist die Frage, wo beispielsweise betriebliches Wissen zu verorten ist. Selten wird dabei ermittelt, auf welchen Grundlagen dieses »betriebliche« Wissen beruht. Beispielsweise auf dem Gedächtnis der Personen. Wissen kann, als typisch menschliche Eigenart, durch Lernen erworben und im Gedächtnis gespeichert werden. Bereits in einer evolutionär frühen Form der Entwicklung diente Wissen der Bewältigung gesellschaftlicher Realitäten. Wissen ist immer mit einer Bedeutung (Semantik) verknüpft und bildet die Grundlage für soziales Handeln. Die sozial bedingte Bedeutung spiegelt sich im Informationsaustausch wider. Mittels der Entwicklung von Symbolsystemen beim Menschen, deren wichtigstes die Sprache ist, können verschiedene Gedächtnisinhalte »ausgelagert« und quasi »extern« gespeichert werden. Diese Art kollektives Wissen aufzubauen und verfügbar zu machen, hat wiederum die kulturelle Entwicklung von Menschen ermöglicht. Menschen können also etwas wissen – Systeme jedoch nicht. Insofern stellen sich als Basis jedes betrieblichen Wissens die Beschäftigten dar, bzw. in der Sprache der Systemtheorie: Die Wissenden in den Systemen. Das System, beispielsweise der Betrieb, bildet nur den Kontext, in dem das Wissen der Wissenden gebildet werden kann.

Was bedeutet das Managen von Wissen(den)?

»Dabei ist heute das meiste Wissen sozusagen second head, denn es beruht nicht mehr auf eigenen Erfahrungen, sondern es ist angelesen oder abgeschaut.«³

Zu Ende gedacht führt die Metapher des Wissensmanagements dazu, dass das Unternehmen selbst als lernfähig be-

trachtet wird – beispielsweise um auf Marktanforderungen flexibel zu reagieren. Unter organisationalem Lernen wird spezifischer der Erwerb von Wissen über die Organisation, ihre (sozialen) Regeln und Prozesse, sowie die Funktionen der Prozesse und möglicher Störungen, verstanden. Dabei werden Erkenntnisse des individuellen Lernens auf die betriebliche Ebene übertragen. Wissen entsteht auch in Betrieben aus der sinnvollen Zuordnung und Verwendung von Informationen. Betriebliches Wissen wird jedoch weder durch rein individuelles Lernen erreicht, noch stellt es eine einfache Aggregation individuellen Lernens dar. Bereits in der Kategorisierung von Wissen als »immaterieller Ressource« schlägt sich in den Betriebswissenschaften ein sachlich unangemessenes Verständnis des Konzepts der Produktionsfaktoren nieder. Wissen und Lernen haben auch im betrieblichen Kontext andere Eigenschaften als diese. Kritikwürdig ist an den meisten ökonomischen, betriebswirtschaftlichen oder technischen Wissensmanagementkonzepten vor allem ein undifferenzierter und selten geklärter Wissensbegriff. Meist wird Wissen noch nicht einmal hinreichend von den Begriffen »Daten« und »Informationen« abgegrenzt.⁴

Erst bei den zuordnenden Menschen wird aus Information Wissen. Ein Austausch von Wissen in Betrieben ist auch nicht einfach im Sinne einer Übertragung von »Kopf« zu »Kopf« möglich. Wissen wird über symbolische Repräsentationen wie Bilder, oder auch über Kommunikate, wie beispielsweise Texte, als Information zur Verfügung gestellt. Die Modellierung von Wissen ist insofern zwar der entscheidende Faktor eines guten betrieblichen Managements – allerdings nicht »des Wissens« als begrifflichem Abstraktum, sondern von Wissenden, die dieses Wissen besitzen oder erwerben können. Noch genauer geht es um das spezielle Wissen des kreativen Anwendens vorhandener Informationen im Betrieb oder die Übertragung auf neue Kontexte im Sinne eines flexiblen Problemlösens oder kreativer Neugestaltung von Prozessen.

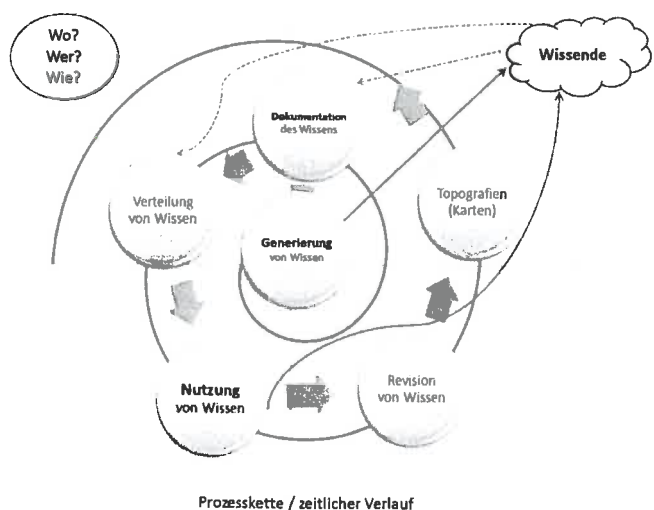


Abbildung 1: Grundstruktur eines Wissensmanagement Systems (Eigene Grafik)

2 Janich, P. & Weingarten, M. 1999, S 89: Wissenschaftstheorie der Biologie. Methodische Wissenschaftstheorie und die Begründung der Wissenschaften. München: Fink,

3 Ballstaedt, S.-P. 2005, S. 1: Kognition und Wahrnehmung in der Informations- und Wissensgesellschaft [PDF]. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/files/HA65KC.pdf>

4 In einer Ultrakurzfassung besteht Wissen im Rahmen dieses Aufsatzes aus intersubjektiv überprüfbareren »Beständen« einer gerechtfertigten Meinung. Es gibt aber auch Erfahrungen und körperliche Routinehandlungen als »implizites« Wissen. »Wissensgeschichtlich gibt es kein Wissen an und für sich, sondern wird von Gesellschaften immer nur zur Bewältigung ihrer jeweiligen Realitäten hergestellt und angewandt.« (Wikipedia: Wissen; 8.5.2010). Eine Information ist demgegenüber und im engeren Sinne eine geordnete Abfolge von Symbolen, deren Bedeutung der Empfänger verstehen kann. Informationen können ausgetauscht werden und bedeuten für den informierten Menschen etwas. Daten schließlich stellen logisch gruppierte Zeicheneinheiten (Symbole) dar. Sie ergeben sich aus der Möglichkeit von Menschen, Informationen technisch aufzubereiten, zu verarbeiten (zu kodieren) und in Medien wie Büchern oder auch technischen Systemen zu speichern.

Diese Abbildung zeigt eine typische Grundstruktur, wie Wissensmanagementsysteme normalerweise dargestellt werden – als sich entlang der Prozesskette entwickelnder Zyklus. Gegenüber den eher abstrakten Darstellungen von Wissen soll hier zusätzlich deutlich gemacht werden, welcher Stellenwert den »Wissenden« zukommt. Das Wissen der Wissenden wird in diesem Fall entlang der Prozesskette und auch in einer zeitlichen Abfolge generiert. Von der Grundidee her soll dieses Wissen natürlich wieder reflexiv in die jeweiligen Prozesse einfließen. Dies kann man als hier abgebildete »Wissensspirale« darstellen.

Der Clou an betrieblichen Wissensmanagement-Systemen ist, dass das betriebliche Wissen systematisch gesammelt und prozesshaft lokalisiert wird. Wissensmanagement bedeutet hier weiter, die handelnden Menschen mit der notwendigen Kompetenzen und Metakompetenzen des Wissenserwerbs auszustatten, sie also in die Lage zu versetzen, sich das jeweils notwendige Wissen eigenständig sowie situativ passend anzueignen. Das setzt zeitliche Ressourcen genauso voraus wie die notwendige Qualifizierungsleistung. Die Grundsätze betrieblicher Wissensmanagement-Systeme wirken sich insofern deutlich darauf aus, wie mit den Beschäftigten umgegangen werden soll, tatsächlich umgegangen wird – und welche Chancen für die betrieblichen Interessensvertretungen bestehen, darauf gezielt Einfluss zu nehmen.

Überlegungen zu arbeitsrechtlichen Möglichkeiten

»Gemessen an der Bedeutung der Aus- und Weiterbildung beschäftigen sich leider die meisten Betriebsräte trotz der Möglichkeiten, die das BetrVG bietet, zu wenig mit diesem Bereich«.⁵

Die besondere Bedeutung eines systemischen Wissensmanagements für die betrieblichen Interessensvertretungen besteht nun gerade in dem Umstand, dass es immer wieder um die Beschäftigten geht und gehen muss, nicht also beispielsweise um IT-Strukturen. Ein echter Kompetenz- und Wissenstransfer wird dabei von vielen Faktoren beeinflusst: Positiv nicht zuletzt von langfristigen und dauerhaften Beschäftigungsperspektiven. Aber auch den Austausch- und Synchronisationsmöglichkeiten zwischen den Einzelnen und der Gruppe. Und schließlich der humanen betrieblichen Anpassung von Lernmöglichkeiten, dem Eingehen auf Lerninteressen und schließlich den Reflexionsmöglichkeiten auf die Besonderheiten der aktuellen betrieblichen Lebenssituationen. Die Förderung der aktiven Lernmöglichkeiten während der Arbeitszeit und im Betrieb sowie des Beseitigens von Qualifikationslücken bleiben deshalb eine zentrale Basisaufgabe gelingenden Managements von Wissen(den). Erst das Zusammenspiel der genannten Faktoren ermöglicht ein gutes Management von Wissenden. Zudem ist aktives Wissensmanagement nur über ein Betriebsklima der Offenheit und Gemeinsamkeit zu erreichen. Insofern muss es selbstverständlich sein,

wenn die Gewerkschaften und Betriebsräte im Sinne der vertrauensvollen Zusammenarbeit von Anfang an bei der Planung und Umsetzung mit beteiligt werden.⁶

Über die Auswahl der Personen ...

Die meisten Wissensmanagementsysteme haben konkreten Regelungsbedarf, den die betrieblichen Interessensvertretungen aktiv wahrnehmen sollten. Mit der Gestaltung der Prozesse der Wissensvermittlung, der Förderung der Lernmotivation und Sicherstellung von Reflexion ist man auf jeden Fall im klassischen Aufgabengebiet der Personalentwicklung. Rechtlich wären hier die § 92 BetrVG (Personalplanung) sowie § 96 BetrVG (Bedarfsanalyse), § 97 BetrVG (Beratungsrecht, insbesondere Abs. 2 mit konkretem Mitbestimmungsrecht) sowie § 98 BetrVG (Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen) zu erwähnen. Entsprechend gilt der Verweis auf das Personalvertretungsrecht wie beispielsweise § 75 Abs. 3 BPersVG (Durchführung der Berufsausbildung). Mittlerweile gibt es zu genaueren Regelungen, vor allem zu notwendigen zeitlichen Regelungen, auch (meist betriebliche) Qualifizierungstarifverträge⁷ sowie eine Anzahl von Betriebsvereinbarungen. Letzteres weist eindrücklich auf die Regelungskompetenz von Betriebs- und Personalräten hin. Eine unbegrenzte Wissensteilung ist in den Betrieben nicht nur nicht möglich, sondern ökonomisch sogar höchst unklug. Spezialisierung dient auch dazu, die unterschiedlichen »Kooperationspartner vom eigenen Wissen zu entlasten«, weshalb es nicht darum gehen kann, »dass Partner alles voneinander lernen, sondern dass sie wegen ihres unterschiedlichen Wissens füreinander interessant« werden.⁸ Um dabei nicht zu einer unterschiedlichen Behandlung der Betroffenen, beispielsweise im Rahmen der Vergütung, zu kommen, sollten betriebliche Interessensvertreterinnen und -vertreter speziell darauf achten, nach § 95 BetrVG bei den Auswahlrichtlinien geeignete Kriterien anzuwenden.

Hinweis der Redaktion

Die Zeitschrift *Computer und Arbeit* 9/2011 befasst sich schwerpunktmäßig mit dem Thema »Wissensmanagement«

- 5 IG Metall (ohne Jahr): Artikel 11: Aus- und Weiterbildung. In: Die virtuelle Gewerkschaftssekretärin. Verfügbar unter: <http://netkey40.igmetall.de/home/pages/virtueller-gewerkschaftssekretar/11aus-undweiterbildung/111aus-undweiterbildung/1112welcherechtehatderbetriebsratinfragenderberuflichenundbetrieblichenbildung.html>
- 6 Mit anderen Worten: Werden zentrale Punkte erst einmal strittig oder gar einigungsstellenrelevant, dann ist ein gutes und systemisch verstandenes Wissensmanagement als betrieblicher Prozess in weite Ferne gerückt.
- 7 V Bahn Müller, R. (2007): Praxis und Perspektiven von Qualifizierungstarifverträgen [PDF]. In: Dokumentation 5. BIBB-Fachkongress 2007. Verfügbar unter: http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/bibb_2007_41-1.4-bahnmueller_reinhard.pdf, Dobischat, R. & Seifert, H. (2005): Das Lernzeitkonto [PDF]. In: DIE Zeitschrift Nr. III/2005, S. 45–47. Verfügbar unter: <http://www.diezeitschrift.de/32005/dobischat0501.pdf>
- 8 Schneider, U. 2006, S. 54 f. Das Management der Ignoranz. Nichtwissen als Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

... zur Wahl der Mittel

»Der Bedarf muss mit dem Betriebsrat beraten und in eine Qualifizierungsplanung übersetzt werden.«⁹ Fasst man die Ergebnisse zusammen, die allgemein für die Gestaltung produktiver betrieblicher Lernprozesse gelten, so müssen Kurse, sollen sie nachhaltig Wissen aufbauen, sehr individuell auf die Personen zugeschnitten sein. Verbunden mit der Unterschiedlichkeit von Lerninhalten und persönlichem Lernzugang gibt es dabei eine Vielzahl von Methoden, Wissen zu vermitteln. Alle haben unterschiedliche Vor- und Nachteile. Für den Lernerfolg sind externe Lernanreize im Sinne von Zertifikaten oder Bonifikationen alleine wenig ausreichend. Entscheidender bleibt, den Lernenden zu vermitteln, warum ein erweitertes Wissen in bestimmten Zusammenhängen wichtig ist. Für die betrieblichen Interessensvertretungen sollte deshalb neben der finanziellen Frage auch hier die Gleichbehandlung der Beschäftigten im Vordergrund stehen. Ggf. kann auch das Initiativrecht genutzt werden: Dann, wenn beispielsweise besonders innovative Formen des Lernens zum Tragen kommen sollen. Oder aber, etwas praktischer, wenn die ermittelten Qualifizierungsmaßnahmen breit umgesetzt werden müssen.

Beachtung der Lernzeiten in Betriebsvereinbarungen

Das Managen von Wissen in Form ihrer Träger stellt auf unterschiedlichen Ebenen zeitliche Anforderungen. Im einfachsten Fall wird unterschiedlich schnell gelernt: Lernprozesse verlaufen nie zeitlich-linear, weil Lernen und Wissensaneignung immer vor dem Hintergrund bereits gemachter Erfahrungen geschieht. D.h. die Wissensaneignung kann nicht beliebig beschleunigt werden. Auch ein »Multitasking« im Wortsinne, also beispielsweise neben anspruchsvollen Tätigkeiten zu lernen, ist nicht möglich. Von Multitasking kann man ohnehin nur in einer sehr groben zeitlichen Auflösung sprechen. Es verlangt, wenn es effizient sein soll, eine hohe Konzentrationsfähigkeit und Aufmerksamkeit. Diese wiederum fehlt dann im Lernprozess. Insofern hat das »Learning by Doing« seine engen methodischen Grenzen. Umgekehrt kann aber auch keine Erfahrung aus abstraktem Wissen gewonnen werden. Erfahrungen müssen Personen machen (können). Zu allem ist entsprechend Zeit notwendig. Auch um beispielsweise recherchieren zu können oder um die Informationen anderen zur Verfügung zu stellen. Die individuell unterschiedlichen, aber

unverzichtbaren Zeiten müssen ernst genommen werden. Das erfordert nicht nur viel Zeit, sondern spezifische eigene zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten. Ein Tatbestand, der eine umfassende Betriebsvereinbarung zu Lernzeiten und ggf. Lernzeitkonten mehr wie nahe legt.¹⁰ Insbesondere deshalb, weil sich hieraus Anreize für Geringqualifizierte ableiten lassen sowie die Integration außerbetrieblicher Ansprüche (wie etwa der von Bildungsurlaub) ermöglichen lässt.

Interesse am Ermitteln von Wissensbeständen

Nicht umsonst ist in neuerer Zeit das biografische Gedächtnis in den Fokus von Bildungsdebatten gerückt. Sei es in Form der Erfassung informell erworbener Kompetenzen (Profilpass) oder auch als Auseinandersetzung mit sich selbst. Die Biografische Kompetenz zu fördern, bedeutet einen Gewinn für die betreffenden Personen genauso wie für das betriebliche Wissensmanagement, weil es auf einer Metaebene stattfindet. Auf der Ebene der Reflexion auf die eigene Berufsbiografie und ihre betrieblichen Bedingungen beispielsweise. Deshalb ist dies ein wertvoller Baustein im Rahmen der personellen Entwicklungen und schließt recht unmittelbar daran an, dass in Betrieben mit Qualifizierungstarifverträgen eine jährliche Durchführung von Qualifizierungsgesprächen und Dokumentation der Maßnahmen für alle Beschäftigten angestrebt wird. Daraus könnte die betriebliche Interessenvertretung ableiten, einen Wissenspass zu erstellen.


<p>1. Benennen des Tätigkeitsfeldes</p> <p>Stationen, Ereignisse und Aktivitäten in der beruflichen und privaten Biografie</p> <p>Gründe dafür</p>	<p>2. Beschreiben der Situationen</p> <p>Betrachtung konkreter Situationen „Ich habe... getan“</p>
	<p>3. Erfassen des Wissens (oder der Kompetenzen)</p> <p>Umformulierung in Sätze wie „Ich kann ...“ „Ich weiß, wie ...“ „Ich habe gelernt, ...“</p>
<p>5. Weitergabe beurteilen</p> <p>Ich habe dieses Wissen (diese Kompetenz) schon in folgenden Zusammenhängen benutzt bzw. folgenden Personen zugänglich gemacht</p>	<p>4. Bewerten des Niveaus</p> <p>Wichtigste Erkenntnis oder Kompetenz auswählen und bewerten</p> <p>A - Mit Anleitung oder Hilfe anderer Personen B - Eigenständiges Wissen oder wissen, woher Wissen zu bekommen ist C - Wissensübertragung auf andere Kontexte möglich D - Bewusstheit auch über das notwendige Nichtwissen</p>

Abbildung 2: Beispiel für einen Wissenspass (Wissensträger)

Der Wissenspass lehnt sich an das Modell des Profilpasses an. Am Ende der Ermittlung steht dann eine Liste mit speziellem Wissen bzw. besonderen Kompetenzen. Der Wissenspass soll zum einen die Biografie der Wissenden als Maßstab haben, zum anderen auch informell erlerntes Wissen erkennbar machen. Entscheidend an dem Projekt ist jedoch der Weg. D.h. besonders sorgfältig ist zu planen, wie der Pass – gemeinsam mit den Betroffenen – erstellt

⁹ Bahnmüller, R. (2007)a.a.O.

¹⁰ Die Grundidee von Lernzeitkonten ist die, unterschiedliche entstehende Zeitanzeile, die im betrieblichen Kontext als Mehrzeiten entstehen, explizit für die betriebliche Weiterbildung zur Verfügung zu stellen. Gegebenenfalls ergänzt um zusätzliche gesetzliche oder tarifliche Ansprüche wie beispielsweise Bildungsurlaub. Und flexibel in der Handhabung der Einlösung durch die Beschäftigten. »Das Konzept der Lernzeitkonten verknüpft die beiden betriebspolitischen Handlungsfelder der Arbeitszeitpolitik und der betrieblichen Weiterbildungspolitik miteinander«. Dobischat, R. & Seifert, H. 2005, S. 45. Das Lernzeitkonto [PDF]. In: DIE Zeitschrift Nr. III/2005. Verfügbar unter: <http://www.diezeitschrift.de/32005/dobischato501.pdf>

wird. Entscheidend bleibt die Kompetenzeinschätzung der betroffenen Personen. Diese kann zwar durch externe Meinungen ergänzt werden, jedoch nicht ersetzt.

Lebenslanges Lernen

»Mit am eindrucksvollsten ist seine (die des Gehirns, Anmerkung des Autors) enorme Adaptions- und Lernfähigkeit, die – und das ist wohl der überraschendste Punkt – zwar mit dem Alter abnimmt, aber bei weitem nicht so stark wie vermutet«. ¹¹ Die Neurowissenschaften bestätigen die lernpsychologischen Erfahrungen, dass es für alte Menschen kein prinzipielles Problem darstellt, zu lernen. Abhängig vom allgemeinen Gesundheitszustand bleibt die Fähigkeit zu lernen und damit Wissen anzueignen bis ins hohe und höchste Alter erhalten. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bezüglich des Lernens im Grunde einen Vorteil: Sie bringen ein umfangreiches Vorwissen mit, an das sie im Idealfall anknüpfen können. Dieser Vorteil kommt jedoch nur zum Tragen, wenn das Vorwissen gezielt zum weiteren Wissenserwerb genutzt wird. Durch die Einrichtung von Think Tanks, in denen Menschen mit viel Erfahrung, gemischt mit jungen Personen, die gerade nicht über eine entsprechende Prägung verfügen, kann man dann beispielsweise betrieblich zu einem fruchtbaren Austausch kommen. Damit ist übrigens nicht alleine das chronologische Alter, sondern auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit gemeint. Damit ergeben sich gerade für die betrieblichen Interessensvertretungen neue und interessante Möglichkeiten: Alternsgerechtes Arbeiten in Betrieben durch Bildung der entsprechenden Wissenden – und Nutzung ihrer Kompetenzen – zu ermöglichen. Mit Chancen

»horizontaler« Weiterentwicklung durch mehr Wissen, das auch den einzelnen Beschäftigten wieder zu Gute kommt.

Fazit

Wie Peter F. Drucker als Pionier der Managementlehre bereits sehr schön formulierte, kann Wissen deshalb nicht managed werden, weil es »zwischen zwei Ohren sitzt – und nur zwischen zwei Ohren anzutreffen ist«. ¹² Es kommt also im betrieblichen Wissensmanagement entscheidend darauf an, die Rolle der Wissenden, also der Beschäftigten, zu thematisieren und ihre Interaktion stark zu machen.

Das wiederum bietet, weil spätestens hier Faktoren wie Motivation und Vertrauen eine große Rolle spielen die Chance, eine umfangreich qualifizierte Belegschaft zu entwickeln. Im Idealfall und mit Unterstützung der betrieblichen Interessensvertretungen mit Metakompetenzen ausgestattet, die weit über das rein betrieblich notwendige Wissen hinausgehen. Und damit die Beschäftigten als Personen stärken.

DR. ALEXANDER KLIER ist pädagogischer Leiter beim DGB Bildungswerk Bayern, Region München.

¹¹ Gehirn & Geist (2004): Das Manifest. Elf führende Neurowissenschaftler über Gegenwart und Zukunft der Hirnforschung [PDF]. In: Gehirn & Geist Nr. 6/2004, S. 30 – 37. Verfügbar unter: http://www.gehirn-und-geist.de/artikel/839085&_z=798884

¹² Im Original: »You can't manage knowledge. Knowledge is between two ears and only between two ears«. Peter F. Drucker, 1909 – 2005. Zitat nach: Wilson, T.D. 2002. The nonsense of 'knowledge management – Information Research, 8(1), paper no. 144