



Leseprobe

Kramer

# Informationspolitik im Sozialmanagement

INFORMATIONSPOLITIK, ÖFFENTLICHKEITSARBEIT, LOBBYISMUS

Studienbrief 2-020-2101

2. Auflage 2014



HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

### Impressum

Die berufsbezogenen Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement in der Studienform Fernstudium wurden als Projekt entwickelt und durch die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung gefördert.

Verfasser: Prof. Dr. David **Kramer** Ph. D.  
em. Professor für Sozialpolitik  
Alice-Salomon-Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für das Modul „Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus“ verfasst. Die Bestätigung des Curriculums und des Studienbriefes erfolgte durch den

#### **Fachausschuss für Sozialmanagement,**

dem Professoren und Dozenten von HDL-Mitglieds- und kooperierenden Hochschulen angehören.

2. Auflage 2014

ISBN 978-3-86946-179-3

Redaktionsschluss: Januar 2014

Studienbrief 2-020-2101

© 2014 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL  
(Hochschulverbund Distance Learning)

Leiter: Dr. Reinhard Wulfert

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.

Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 40

E-Mail: [kontakt-hdl@aww-brandenburg.de](mailto:kontakt-hdl@aww-brandenburg.de)

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

## Inhaltsverzeichnis

Impressum .....	2
Einleitung .....	5
Literaturempfehlung.....	6
1      Zugang zu Informations- und Telekommunikationstechnologien.....	6
2      Informationsmanagement .....	10
3      Informationspolitik und die „Erkenntnispyramide“ .....	12
3.1    Die Erkenntnispyramide .....	13
3.2    Explizites und Tacit-Wissen.....	19
3.3    Kleine Pyramidenkunde der Informationspolitik.....	20
3.4    Professionsethische Aspekte .....	23
4      Kulturelle Produktion als „Eigentum“ .....	26
5      Wissensmanagement als strategisches Ziel und operative Aufgabe.....	36
5.1    Organisationsstrategie.....	37
5.2    Innenpolitische Dimensionen des Organisationswandels.....	40
5.3    Die lernende Organisation .....	42
6      Informationspolitik in Organisationen nach innen und nach außen.....	44
6.1    Modelle der Informationspolitik.....	45
7      Im Fall der Fälle .....	53
8      NSA und kein Ende!? .....	58
Literaturverzeichnis.....	61
Sachwortverzeichnis .....	69



## Einleitung

*Politics is, like it or not, the way things get done in most organizations. And it's high time we started to train people in how it works." (REARDON, 2000, W. 234)*

Inzwischen hat fast ein jeder, der sich für Sozialmanagement interessiert, irgendwo gehört, dass Informationsmanagement und/oder Kommunikationsmanagement und/oder Wissensmanagement zum notwendigen Handwerkszeug der Führung von Organisationen der Sozialwirtschaft gehören. Nur: Was ist Informationsmanagement und/oder Kommunikationsmanagement und/oder Wissensmanagement? Manchmal könnte man durch die Lektüre einschlägiger Literatur den Eindruck gewinnen, dass es sich dabei in erster Linie um einen technischen oder rein formal-organisatorischen Sachverhalt handelt. Dies ist insofern bemerkenswert, als es keineswegs an Hinweisen mangelt, dass der Einsatz von neuen Techniken und Prozeduren im Zusammenhang mit Informationsmanagement und/oder Kommunikationsmanagement und/oder Wissensmanagement in der Gesellschaft insgesamt – wie auch insbesondere in der Wirtschaft, in der Verwaltung und im Dritten Sektor – eindeutig politischen Mechanismen unterliegt.

Politische Achtungserfolge in Schweden und Deutschland durch Parteien, die sich „Piraten“ nennen und auch weitreichende Forderungen zur Reform des Internetrechts und der Internetpraxis vertreten, haben ein breites Publikum dafür sensibilisiert, dass das Drama der Informationspolitik inzwischen auch auf der großen Bühne politischer Auseinandersetzungen gespielt wird.

Informationspolitik als Attraktion Nr. 1 in der Manege der internationalen Politik hat jedoch eine neue Entwicklungsstufe im Sommer 2013 erreicht durch die Enthüllung der Machenschaften der National Security Agency (NSA) von Edward SNOWDEN, ein Daten-Geek, der zur Zeit der ersten Enthüllungen noch nicht ganz 30 Jahre alt war. Am Ende dieses Studienbriefs, in Kapitel 8, werden wir uns noch genauer mit dieser Geschichte befassen.

In der internationalen Politik laufen immer wieder Fortsetzungen eines leicht absurden Stückes namens „Informationspolitik“ – manchmal als Komödie, manchmal als Farce. Noch im Dezember 2012 haben insbesondere die USA (unterstützt von dem UK, Kanada und Australien) die Ausdehnung der Kompetenzen der International Telecommunications Union (einer Sonderorganisation der UNO) im Bereich der Internet-Governance verhindert. Davor hatte der US-Kongress (beide Häuser) eine Resolution ohne Gegenstimme gegen die vorgeschlagenen Reformen beschlossen (CONCURRENT RESOLUTION, 2012). Daneben – und gleichzeitig – gibt es eine ganze Reihe von Ländern, vor allem in Asien und im Mittleren Osten, die das Internet für politische Zwecke missbrauchen und die Informationsrechte ihrer Bürger grob missachten.

Informationspolitik ist aber auch im beruflichen Alltag wichtiger denn je zuvor. Der Autor dieses Studienbriefes ist fest davon überzeugt, dass es zum strategischen Rüstzeug eines gut ausgebildeten Managers im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts gehört, die politischen Bedingungen (und zum Teil auch Bedingtheit) dieses Komplexes zu erkennen und zu analysieren, mit dem Ziel, Fehlentwicklungen einzustellen und Optimierungen zu ermöglichen. Es ist nämlich sehr wichtig, dass angehende Manager begreifen, wie viele Ebenen

des beruflichen Einsatzes sowie des Lebens überhaupt gleichzeitig durch Informationspolitik tangiert werden. Informationspolitik hat mit der eigenen Meinungsbildung etwas zu tun, dito mit den gesetzlichen und ethischen Verpflichtungen eines Managers, dito mit der strategischen Ausrichtung einer Organisation, dito mit erfolgreicher Kommunikation in alle Richtungen usw. usf.

Menschen, die Führungsaufgaben außerhalb der gewerblichen Wirtschaft (d. h. in erster Linie in der öffentlichen Verwaltung oder im Dritten Sektor) anstreben, müssen zudem die besonderen politischen kulturellen Zwänge und Mechanismen in diesen Bereichen berücksichtigen.

Es gehörte zu den eklatanten Albernheiten der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre bis zum Crash des „neuen Marktes“ so um 2000/2001 und schon wieder danach bis zur großen Finanzkrise 2007/2008, dass die „Goldgräber-Mentalität“, die nicht zuletzt durch den Boom im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien bedingt war, vorübergehend in Vergessenheit geraten ließ, dass jeder größere soziale Wandel sich auch – und nicht zuletzt – in einem politischen Zusammenhang entfaltet und entfalten muss.

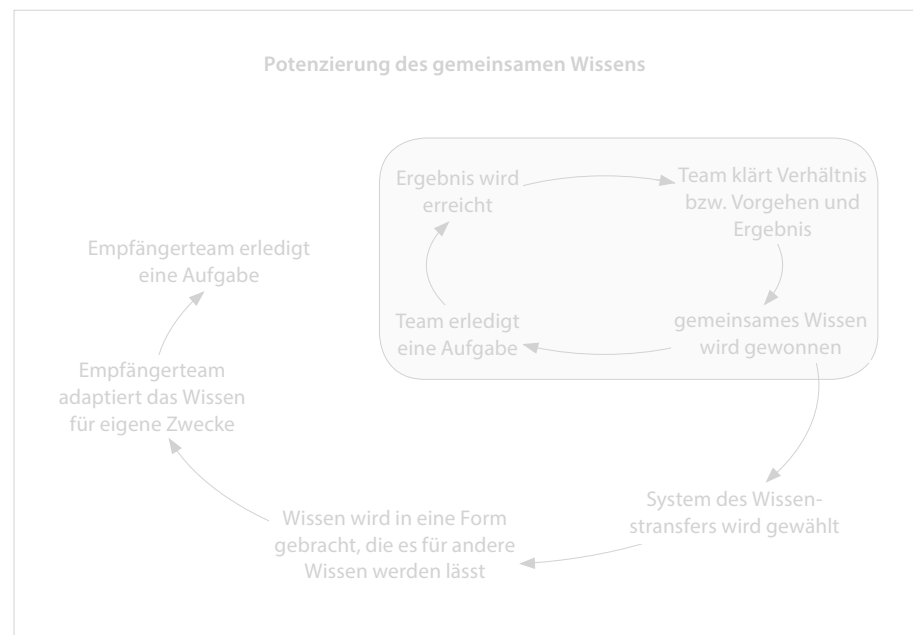
## Literaturempfehlung

- BUSCH, Andreas/HOFMANN, Jeanette (Hg.; 2012): „Politik und die Regulierung von Information“.
- ENZENSBERGER, Hans Magnus (1988): „Über die Ignoranz“.
- Interview mit Tom DAVENPORT und Larry PRUSAK coordinated by Harvard Business School Publishing (1998).
- KOCH, Christian/VON HOLT, Thomas (2012): Konzeptheft „Corporate Compliance“.
- LESSIG, Lawrence (2004): „Free Culture. How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity.“
- „Krisenkommunikation.“ Leitfaden für Behörden und Unternehmen (2008).
- Kriterienkatalog 2012: „Leitfaden für die Berichterstattung gemeinnütziger Organisationen“.
- WIEN, Andreas (2012): „Internetrecht: Eine praxisorientierte Einführung“.

## 1 Zugang zu Informations- und Telekommunikationstechnologien

Ein leicht verständlicher Zugang zu einer sozialpolitischen Analyse der Digitalisierung der Gesellschaft bildet die Diskussion über „Digital Divide“ (= „digitale Kluft“ oder „digitale Spaltung“) in den USA. Die gleiche Diskussion wurde etwas später in Deutschland und auch in anderen Ländern aufgegriffen. Seit Mitte der 1990er-Jahre bezog sich diese Diskussion auf gewisse soziale Asymmetrien in der Distribution der Informations- und Kommunikationstechnologien. Die **National Telecommunications and Information Administration** (NTIA),





**Bild 5.4** Potenzierung des gemeinsamen Wissens (Wissensspirale)  
(Quelle: Adaption nach DIXON, 2000)

## 6 Informationspolitik in Organisationen nach innen und nach außen

*“In information politics, might makes right.”*  
(DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK, 1992, S. 54).

Als Beispiel der naiven (weil grundsätzlich apolitischen) Sicht bezüglich der Hindernisse, auf dem Wege zur Realisierung eines erfolgreichen Wissensmanagements in Organisationen, darf aus folgendem Artikel zitiert werden: In der Zeitschrift „Blätter der Wohlfahrtspflege“ untersagt Helmut KREIDENWEIS (2001) aus eigener Vollmacht der Menschheit pauschal ein Vorgehen, das offenbar bisher doch irgendwie zum Gewohnheitsrecht des Organisationsmenschen gehört zu haben scheint:

**Information und Wissen** dürfen, laut KREIDENWEIS, nicht länger als Faktoren persönlicher Macht missverstanden werden (vgl. KREIDENWEIS, 2001, S. 18).

Aus welcher Quelle KREIDENWEIS um das **Missverständnis** weiß und mit welcher Befugnis er jedem und allen die Erlaubnis entzieht, weiterhin missverständlich zu handeln, wird nicht geklärt. Aber noch bemerkenswerter ist die Tatsache, dass gleich anschließend von ihm festgestellt wird, Arbeitsprozesse müssten so gestaltet sein, dass *„derjenige gewinnt, der sein Wissen transparent macht und anderen zur Verfügung stellt, weil er von anderen gleichzeitig wertvolles Wissen erhält“* (ebd.). Mit modernem Management nach wissenschaftlichen Prinzipien hat das wenig zu tun.

Wenn erst eine Neugestaltung der Arbeitsprozesse notwendig ist, damit derjenige, der sein Wissen transparent macht und anderen zur Verfügung stellt, gewinnen kann, dann kann es sich doch nicht um ein Missverständnis handeln,



wenn der einzelne Mitarbeiter vor der Neugestaltung sein Wissen lieber für sich behielt.

Statt um ein Missverständnis, handelt es sich hier um eine (fast selbstverständliche) **politische Auseinandersetzung innerhalb der Organisation**, die alles andere als exotisch ist. Solche politischen Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation sind eher alltäglich.

Und – das zeigen die besten verfügbaren empirischen Studien – (neue Instrumente des) Wissensmanagement einzuführen oder auszubauen, ohne die politische Dimension zur Kenntnis zu nehmen und sensibel damit umzugehen, sind nicht geeignet, zu nachhaltigem Erfolg zu führen.

### Merksatz

## 6.1 Modelle der Informationspolitik

In ihrer grundlegenden Abhandlung zur Informationspolitik von 1992 gehen DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK davon aus, dass **Störungen im Informationsfluss** einer Organisation Ausdruck (und nicht etwa Ursache) der herrschenden Organisationskultur sind. Sie warnen davor, unkooperatives Verhalten der Mitarbeiter lediglich als Spleen oder charakterliche Fehlentwicklung zu interpretieren. DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK geben zu bedenken, dass solches Verhalten möglicherweise Gründe hat, welche die Managerinnen und Manager (nicht zuletzt im eigenen Interesse) ernst zu nehmen und genau zu analysieren haben. Wenn man dies nicht tut, dann ist es sehr unwahrscheinlich, dass man angemessene Schlüsse ziehen kann:

*„When owners of key information resist sharing it either outright or, more commonly, through bureaucratic maneuvers, they are often dismissed as unfair or opportunistic. Yet they may have quite legitimate reasons for withholding the information. Political behavior regarding information should be viewed not as irrational or inappropriate but as a normal response to certain organizational situations“* (DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK, 1992, S. 54).

Aufgrund ihrer empirischen Untersuchungen von Firmen entwickeln DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK **fünf „Modelle“ der informationspolitischen Binnenkultur in Organisationen**. Diese werden in Tabelle 6.1 in leicht modifizierter Form dargestellt:

Informationspolitische Binnenstrukturen einer Organisation	
1) <b>technokratischer Utopismus</b>	Eine übertrieben technische Herangehensweise in Bezug auf Informationsmanagement, die den Schwerpunkt auf Kategorisierung und Modellierung der gesamten Wissensbestände der Organisation, mit ausgeprägter Tendenz, sich auf neue Technologien zu verlassen, legt.
2) <b>Anarchie</b>	Die gänzliche Abwesenheit jeglicher Richtlinie für ein übergreifendes Informationsmanagement; Individuen sind auf sich selbst gestellt, sich die von ihnen benötigte Information zu beschaffen und zu managen.
3) <b>Feudalismus</b>	Das eigenständige Management der Information durch Abteilungen oder Funktionsbereiche, die ihren eigenen Bedarf definieren und den Informationsertrag nur beschränkt innerhalb der Gesamtorganisation weitergeben.
4) <b>Monarchie</b>	Die Festlegung der informationellen Kategorien und Berichtsstrukturen durch die Organisationsleitung, die den Ertrag dann großzügig teilt, nachdem er zusammengetragen worden ist – oder auch nicht.
5) <b>Föderalismus</b>	Eine Variante des Informationsmanagements, die auf dem Konsens und dem Aushandeln der Schlüsselemente der Information und der Berichtsstrukturen aufbaut.

**Tabelle 6.1** Informationspolitische Binnenstrukturen einer Organisation  
(Quelle: adaptiert nach DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK, 1992, S. 56)

Jedes dieser Modelle zieht **organisationspolitische Konsequenzen** nach sich. Deswegen ist es sinnvoll, sich über die herrschenden Strukturen in der eigenen Organisation klar zu werden (es kann natürlich auch Mischformen geben):

- zu 1) Die Autoren gehen mit dem **technokratischen Utopismus** sehr hart ins Gericht. Hier dominiert die Technikgläubigkeit. Die Realität von Informationspolitik wird nicht zur Kenntnis genommen, weil man Politik schlicht als deviantes Verhalten falsch versteht. Man beschäftigt sich so sehr mit der Technik, dass die eigentliche Information, um die es geht – die Inhalte, die Anwendungen, die Konsequenzen für das Management – aus dem Blickfeld geraten. Technokratischer Utopismus zeichnet sich meistens dadurch aus, dass er angeblich kurz vor technischen Wunderlösungen steht, die aber irgendwie doch nie ganz Wirklichkeit werden.
- zu 2) Das Modell der **Anarchie** ist selten ein bewusst gewählter Zustand, aber er stellt sich nicht selten von allein ein. Es ist sozusagen der „**Naturzustand einer Organisation**“ vor der Einführung des bewussten Wissensmanagements oder das Resultat des Zusammenbruchs eines vorhergehenden Versuches, das Wissen überzentralisiert zu managen. Anarchie ist für Organisationen in den letzten Jahren deswegen gefährlicher geworden, weil die breite Verfügbarkeit von leistungsstarken PCs dazu führen kann, dass selbst in der Anarchie Teile der Organisation ihre eigenen Informationsbedürfnisse befriedigen, während die anderen Teile in dieser Hinsicht dahinvegetieren.

zu 3) Der **Feudalismus** ist das organisationspolitische Modell, das die Autoren in ihrer empirischen Untersuchung **am häufigsten** vorfanden. Danach können Abteilungen oder Funktionsbereiche darüber entscheiden:

1. welche Informationen gesammelt werden,
2. wie sie interpretiert werden und
3. ob bzw. in welcher Form sie dem „König“ der Organisation weiter berichtet werden.

**B 6.1** Manchmal ist die organisatorische „Kleinstateerei“ sehr vordergründig. Die Autoren berichten von einer bedeutenden Firma der Elektronikbranche, deren US-Dependenz sich im Wesentlichen nach Produktlinien organisiert hatte. Die Machthabenden in diesem Gefüge hießen informell – jedoch durchaus zutreffend – „Barone“.

Hier sollten analytische Konsequenzen nicht gescheut werden: Wenn der Bezug zum Feudalismus schon durch den firmeninternen „Volksmund“ bekundet wurde, was bleibt dann dem Wissenschaftsbeflissenen noch übrig, als dies zu akzeptieren?

### Beispiel

zu 4) Und nun kommen wir zur **Monarchie**: In der Praxis werden unterschiedliche Ausprägungen der Monarchie als Führungsstil konstatiert – vom Absolutismus bis zur aufgeklärten oder konstitutionellen Herrschaft mit verschriftlichten „Verfassungs“-Regeln. Oft können Organisationsmonarchien relativ schnell klare Entscheidungen treffen und durchsetzen. Allerdings kann, wenn der Monarch sich nicht für Wissensmanagement interessiert, die Monarchie einer vernünftigen Regelung im Wege stehen. Außerdem ist die Monarchie bei Leitungsübergängen (z. B. wenn der Monarch stirbt oder gestürzt wird) relativ instabil. Eine schnelle Folge von Monarchen kann zur Anarchie in der Organisationskultur führen.

zu 5) Nach den Autoren ist **Föderalismus** das Modell, das heutzutage in der Regel als Organisationsmuster anzustreben ist. Der Föderalismus zeichnet sich sowohl durch die Zentralität des Politischen in der täglichen Arbeit als auch durch die immer neu ausgehandelten Gleichgewichte in der Organisation aus. Das **Aushandeln von Zielen und von Wegen** dahin bildet das Kernstück des „Föderalismus“ als Organisationsform. Die Autoren bemerken, dass sich Föderalismus oft aus Monarchien (mit Unterstützung des aufgeklärten Monarchen) entwickeln. Aber hier ist eine paradoxe Gratwanderung zu vermerken: Wenn die Unterstützung durch den „Monarchen“ zu stark ist, so kann kein richtiger „Föderalismus“ entstehen – dann bleibt es eben doch eine Monarchie.

## Merksatz

Nach DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK (1992) ist die **Anerkennung der innerorganisatorischen Politik** – die innere Annahme derselben und der positive Umgang damit – das Geheimnis des Erfolgs des Föderalismus in Organisationen: *“Federalism treats politics as a necessary and legitimate activity by which people with different interests work out among themselves a collective purpose and means for achieving it”* (DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK, 1992, S. 59).

Im Gegensatz dazu versucht der **technokratische Utopismus**, die innerorganisatorische Politik zu ignorieren.

Die **Anarchie** ist dagegen ungebändigte innerorganisatorische Politik im Amoklauf.

Die **Monarchie** unterbindet die innerorganisatorische Politik partiell (aber eben nur partiell) durch eine starke zentrale Autorität.

In Bezug auf den organisationspolitischen **Föderalismus** sprechen DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK ein Aperçu aus, nämlich: Das föderalistische Modell braucht unbedingt einen technisch kompetenten und politisch gewieften Informationsmanager.

Ein solcher **Informationsmanager** – im Kontext der Organisation – muss höchst unterschiedliche **Begabungen und Fähigkeiten** in der eigenen Persönlichkeit vereinigen. Zum Beispiel muss sie oder er:

- das Vertrauen der zentralen Macht in der Organisation genießen,
- gleichzeitig das Vertrauen der „Barone“ in der Organisation ebenfalls genießen,
- daneben etwas vom Wert der Information und des Informationsaustausches verstehen und zuletzt
- etwas von den einschlägigen Technologien verstehen.

In diesem Kontext muss das **Verständnis der Technologie** etwas breiter betrachtet werden, als es im Allgemeinen in Deutschland der Fall ist. Dieses Verständnis sollte nicht nur von den politischen Fähigkeiten, die gerade geschildert worden sind, geprägt sein, sondern es muss auch

- die Speicherungsmöglichkeiten,
- die Verarbeitungsmöglichkeiten und
- die Verbreitungsmöglichkeiten beinhalten.

Inwieweit solche Menschen nach der Vorbereitung durch Schule, Berufsschule und Hochschule dem Arbeitsmarkt überhaupt zur Verfügung stehen, wird sich in Deutschland – wie auch in anderen Ländern – erst erweisen müssen.

DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK (1992) wagen ein **Ranking der verschiedenen Modelle der Informationspolitik** nach den vier Indikatoren:

- gemeinsames Vokabular,
- Zugang zur Information,
- Qualität der Information und
- Effizienz des Informationsmanagements.

Die Ergebnisse werden in Tabelle 6.2 abgebildet:

Ranking alternativer Modelle der Informationspolitik					
	5) Föderalismus	4) Monarchie	1) techno- kratischer Utopismus	2) Anarchie	3) Feudalismus
gemeinsames Vokabular	5	5	3	1	1
Zugang zur Information	5	2	3	4	1
Qualität der Information	3	2	1	2	2
Effizienz des Informationsmanagements	3	5	3	1	3
<b>Summe</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
(Schlüssel: 5 = hoch; 3 = mittel; 1 = niedrig)					

**Tabelle 6.2** Ranking alternativer Modelle der Informationspolitik (Quelle: in leicht modifizierter Form übernommen aus DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK, 1992, S. 60).

Nach diesem Ranking kommen DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK zu dem Ergebnis, dass nur zwei der fünf in der Praxis identifizierten Modelle der Informationspolitik tauglich sind: der **Föderalismus** und die **Monarchie**.

Dem Zeitgeist folgend, behaupten die meisten Firmen, sie würden gern das föderalistische Modell verwirklichen, aber viele schaffen es nicht. Wenn die Firmenkultur keine Harmonie in anderen wichtigen Fragen erlaubt, ist die erfolgreiche Anwendung des föderalistischen Modells in der Informationspolitik eher unwahrscheinlich. Interessanterweise halten die Autoren nicht etwa die Anarchie, sondern das weitverbreitete Organisationsmodell des Feudalismus für das ungeeignetste von allen.

DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK (1992) vermitteln einige bemerkenswerte **Tipps für Managerinnen und Manager**, die das Management von Information/Wissen in ihre Organisationen einführen wollen:

- ▶ **Das Modell der Informationspolitik muss zur Organisationskultur passen – und nicht etwa umgekehrt.**

Der Glaube, ein verbesserter Informationsfluss führe zu einer offeneren und demokratischeren Organisationskultur, ist irrig. Wenn die Organisationskultur sich ändert, so ist die Informationspolitik einer der letzten Sachverhalte,

**Tipp**

der sich wandelt. – DAVENPORT/ECCLES/PRUSAK haben noch nie ein Beispiel gesehen, wo der verbesserte Fluss von Informationen zu größeren Änderungen der Organisationskultur geführt hätte.

► **Technologischer Realismus ist angesagt.**

Es ist wichtig, dass entsprechende Projekte sehr fokussiert werden. Nicht alle Informationen müssen sofort erfasst werden, sondern zunächst nur diejenigen, die strategisch oder operational von Bedeutung sind. Wichtiger als die Einführung von absoluten Spitzentechnologien in einzelnen Bereichen ist eine gemeinsame Plattform in der gesamten Organisation, sodass Informationsaustausch ungehindert möglich wird.

► **Eine angemessene Informationspolitik wird nur von den „richtigen Informationspolitikern“ sichergestellt werden können.**

Bisher werden CIO (Chief Information Officers) oft in erster Linie aufgrund ihres technischen Wissens ausgewählt. Ein solches Vorgehen verkennt, dass die Verbesserungen in der Sammlung, Anwendung und im Austausch von Information/Wissen auch eine sehr politische Aufgabe ist.

► **Die Überkonzentration von Informationsmacht ist zu vermeiden.**

Selbst ein guter Informationspolitiker wird Gegenkräfte hervorrufen, wenn er oder sie versucht, zu viel Macht über die Informationsflüsse in der Organisation in den eigenen Händen zu konzentrieren. Dies ist erst recht in föderalistischen Organisationen der Fall. Man sollte versuchen, das Konzept der **Informationsbetreuung** („information stewardship“) in der gesamten Organisation breit zu verankern. Es muss verhindert werden, dass die Computer- und/oder IT-Spezialisten nur den **eigenen Interessen** – anstatt den Interessen der Gesamtorganisation – dienen.

In ihrem Buch von 1998 „Working Knowledge“, betonen DAVENPORT und PRUSAK die Bedeutung von verschiedenen ökonomischen und nicht-ökonomischen Faktoren – einschließlich der innerorganisatorischen Politik – die den Markt für Wissen beeinflussen. Sie bemerken zu Recht, dass es sich beim „**Wissensmarkt**“ eigentlich um einen „Quasi-Markt“ handelt, da ihm formale Verträge nicht zugrunde liegen (vgl. DAVENPORT/PRUSAK, 1998, S. 181 f.). Gegenüber dem Artikel von 1992 haben sie hier inzwischen weitgehend das Konzept „Wissen“ durch das Konzept „Information“ substituiert, aber nach den Erfahrungen in den Jahren zwischen beiden Publikationen halten sie ihre Grundaussage bezüglich der **politischen Dimension von Wissensmanagement** weiterhin aufrecht: „*For thousands of years knowledge has been strongly associated with hierarchy, and we see no evidence that things are any different today. Those who know have power; those who have power will have control over who knows what. Knowledge management is a highly political undertaking*“ (DAVENPORT/PRUSAK, 1998, S. 177).<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Zum Verhältnis von Märkten und Hierarchien und der Organisation vgl. insbesondere WILLIAMSON (1983) und COASE (1990).

Wir möchten hier einen Tipp geben, der zwar für alle Managerinnen und Manager Gültigkeit hat, aber vielleicht gerade für diejenigen im sozialen und öffentlichen Bereich von besonderer Bedeutung ist:

Es hat sich inzwischen herumgesprochen, dass das Managementhandwerk wie kaum ein anderes für diverse kurzlebige „fads“ – d. h. Modeerscheinungen oder -themen – anfällig ist. Deswegen soll hier darauf aufmerksam gemacht werden, dass Managerinnen und Manager bei den unausweichlichen politischen Auseinandersetzungen innerhalb einer Organisation nicht zuletzt von ihrer **persönlichen Glaubwürdigkeit** leben.

Tipp

Aber es ist ausgerechnet die persönliche Glaubwürdigkeit, die sehr schnell untergraben wird, wenn Mitarbeiter und Kunden wahrnehmen, dass ein offensichtlicher Gegensatz zwischen Reden und Handeln besteht. Deswegen sollte man nicht die neuesten Neuigkeiten aus der Managerfortbildung „nachplappern“, nur weil sie so klug klingen. Managerinnen und Manager haben keine Verpflichtung, wahrhaftiger als andere Menschen zu sein, aber sie leben doch gefährlich, wenn es sich herumspricht, dass sie überdurchschnittlich verlogen sind (s. Bild 6.1):

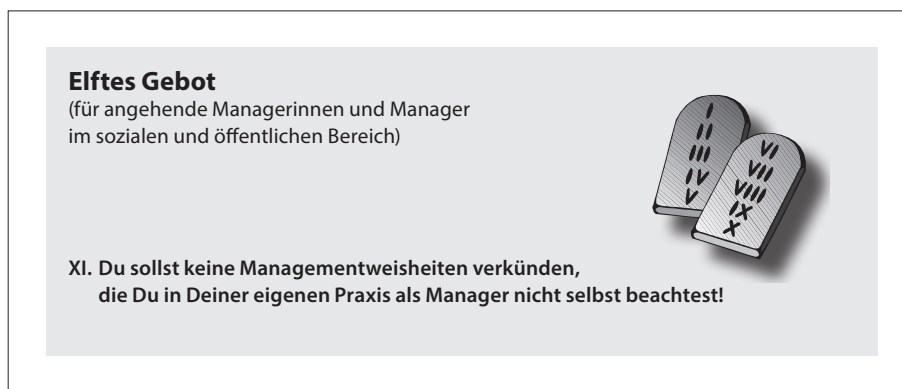


Bild 6.1 „Elftes Gebot“

Es ist offensichtlich, dass sich nicht alle Aspekte der Informationspolitik innerhalb einer Einzelorganisation abspielen. Wie zu managen ist, wird nicht zuletzt von **Gesetzen und Regelungen** abhängen, die nicht innerhalb der Organisation entstehen. Selbstverständlich haben Managerinnen und Manager sich über geltende Gesetze zu informieren und sich strikt daran zu halten. Dies ist leichter gesagt als getan – unter anderem deswegen, weil einige Gesetze und Regelungen miteinander in einem gewissen Konflikt stehen.

Wie man zu managen haben wird, wird darüber hinaus sehr stark von der Fortentwicklung der Diskussion über die „Privatsphäre“ beeinflusst werden. Deswegen wollen wir hier kurz darauf eingehen.

Tim BERNERS-LEE, der Mann, der mehr als jeder andere den Anspruch erheben kann, der Erfinder des World-Wide-Webs zu sein (d. h. des Teiles des Internets, der mit „www“ abrufbar ist), hat sich über die Privatsphäre und verwandte Fragen sehr intensiv Gedanken gemacht. In einem Buch, dessen erste Auflage 1999 erschienen ist, reproduziert BERNERS-LEE die bis dahin herrschende Mei-

nung unter Experten, dass zum einen Europa versuche, mit strikter Regulation die Privatsphäre von Individuen zu schützen, wohingegen zum anderen in den USA sehr viel liberaler mit dem Problem umgegangen werde und er hoffe, dass die Selbstregulierungskräfte des Marktes in angemessener Weise greifen (vgl. BERNERS-LEE, 2000). Man spürt, dass BERNERS-LEE mit keinem der beiden Ansätze voll zufrieden ist. Er setzt auf technische Neuerungen, die erreichen sollen, dass jede Person weitestgehend selbst über die Verwendung der sie betreffenden Informationen bestimmen kann. – Das Prinzip ist löblich, dessen Realisierung ist jedoch viel mehr als nur ein technisches Problem. Esther DYSON (1998) betont zurecht, dass die Bedeutung von „Privatsphäre“ nicht eindeutig ist.

Im nichtgewerblichen Bereich hängt viel von der Art der **Kryptologie (Verschlüsselung)** ab, die entwickelt wird und sich in der Praxis durchsetzt. Entweder wird sie so sicher sein, dass auch Regierungen sie nicht knacken können – oder die Privatsphäre wird eben nicht gegenüber Regierungen gewährleistet werden können. Die leicht apokalyptischen Visionen von DAVIDSON und REES-MOOG (1997) haben wir schon kennengelernt. Sie sind davon überzeugt, dass Regierungen ihren Souveränitätsanspruch (und ihre Steuerhoheit) nicht mehr lange werden durchsetzen können. Nach dieser Vision werden auch **Regierungen** ihre **Dienste „verkaufen“** müssen. Das wäre doch was für Managerinnen und Manager im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen – oder?

Arbeitnehmer haben heute schon viele Rechte und Pflichten in Bezug auf den dienstlichen Umgang mit dem Internet – oft viel mehr als der Chef weiß. Es ist Arbeitgebern und Vorgesetzten dringend zu empfehlen, sich mit diesen und mit den rechtlichen Neuerungen, die mit neuen Anwendungen und Rechtsstreitigkeiten aufkommen, laufend vertraut zu machen. Zur guten Ordnung gehört, dass die Regeln, die für die Internetbenutzung in einer Organisation entwickelt werden, explizit sein sollten und schriftlich festgelegt werden.

Das Haftungsrisiko nach deutscher Rechtsprechung sollte jedem Manager zu denken geben: *„Handelt der Arbeitnehmer schuldlos bis leicht fahrlässig, so haftet der Arbeitnehmer nicht. Der Schaden wird komplett dem Betriebsrisiko des Unternehmers zugerechnet. Besteht eine mittlere Fahrlässigkeit des Arbeitnehmers, so erfolgt die Schadensverteilung quotenmäßig (...). Bei grober Fahrlässigkeit und Vorsatz haftet der Arbeitnehmer in voller Höhe. Eine Ausnahme kann laut Rechtsprechung im Rahmen der groben Fahrlässigkeit allerdings dann gemacht werden, wenn ein grobes Missverhältnis zwischen der Höhe des Schadens und dem Verdienst des Arbeitnehmers besteht“* (WIEN, 2012, S. 179).

Außerdem: Der Arbeitgeber bzw. der Vorgesetzte ist im Umgang mit neuen technologischen Überwachungsmitteln ebenfalls an Normen gebunden, (obwohl nicht jeder, der eine solche Funktion ausfüllt, darüber im Bilde sein mag). Selbst in Fällen, bei denen der Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte Korruption, Misswirtschaft oder Kriminalität wittert, darf er keinesfalls die legitime Rechte der Arbeitnehmer missachten. Eine heimliche Videoüberwachung z. B. ist nicht zulässig. Neuere Rechtsprechung – sowohl auf der nationalen<sup>21</sup> wie auf der inter-

<sup>21</sup> Arbeitszeitbetrug. Urteile zum Arbeitszeitbetrug (2013)



nationalen<sup>22</sup> Ebene – lassen die Rechte der Arbeitgeber in diesen Fragen als eher begrenzt erscheinen.

Laut einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte aus dem Jahr 2011 darf ein Arbeitgeber (in diesem Fall: Vivantes) einem Arbeitnehmer nicht fristlos kündigen, weil dieser interne Missstände veröffentlicht (EGMR Urteil vom 21. Juli 2011 – Heinisch v. Deutschland). Obwohl kaum zu bestreiten ist, dass sog. „Whistleblower“ eine positive Rolle in der Aufdeckung von Missständen in Organisationen und Behörden spielen können, sollte man sich hüten, allzu illusionär davon auszugehen, dass die Motive eines Whistleblowers immer erhaben sind. Zum Beispiel hat die Öffentlichkeit jahrelang nicht gewusst, wer der Insider-Informant war, der den Reportern der Washington Post entscheidende Hinweise gegeben hat, welche US-Präsident Richard Nixon dazu zwangen, einer Amtsenthebung durch seinen Rücktritt zuvorzukommen. Inzwischen ist sicher, dass der Informant kein Idealist war, sondern einer der führenden Köpfe des FBI, der schlicht sauer war, dass NIXON ihn nicht zum Chef des FBI ernannt hatte (vgl. HOLLAND, 2012). Die Information von einem Whistleblower – ob dieser von edlen Motiven beseelt ist oder nicht – kann für die Gesamtgesellschaft sehr nützlich sein. Allerdings, wie jede andere Information auch – muss sie kritisch geprüft und in einen Kontext gesetzt werden. Auf jeden Fall ist die momentane Situation so, dass durch die neuen Möglichkeiten der Reproduktion und Übertragung von Informationen und damit die potenzielle Reichweite von Whistleblowern erheblich ist. Auch dies muss eine Leitungskraft bei ihrem Handeln in der Organisation wissen bzw. berücksichtigen.

## 7 Im Fall der Fälle

*„Wir sind eine Mischung aus Dagobert Duck, Mutter Teresa und Horst Schimanski. Ich selbst verstehe mich als evangelischer Sozialkapitalist.“ (Harald EHLERT, Maserati-Fan und Ex-Geschäftsführer der Berliner Treberhilfe<sup>23</sup>)*

Die Frage drängt sich geradezu auf: Was hat die Sozialwirtschaft in Deutschland eigentlich getan, um zu verdienen, dass ein selbsterklärter „evangelischer Sozialkapitalist“, Boss einer organisatorischen „Mischung aus Dagobert Duck, Mutter Teresa und Horst Schimanski“, sich in einem chauffierten Maserati durch Berlin kutschieren lässt und dadurch die gesamte Branche tendenziell in Misskredit bringt?

<sup>22</sup> EGMR Überwachung von privater E-Mail- und Internetnutzung am Arbeitsplatz..., 2007, mit Anmerkung von HORNUNG, S. 431 ff.

<sup>23</sup> LOY (2008).