

SCHRIFTEN ZUR WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIE

BARBARA HUPFER

VOM WISSEN ZUM HANDELN –

ZUR KRITIK GRUNDLEGENDER RATIONALITÄTSANNAHMEN IM WISSENSMANAGEMENT



INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSGESTALTUNG

Bordeauxplatz  
Wörthstraße 25  
81667 München  
buero@ifwo1.de  
www.ifwo1.de  
Servicebüro: +49.[0]89.12598226

## ABSTRACT

Das Wissensmanagement vieler Unternehmen unterliegt immer noch einem anscheinend unausrottbaren Mythos: „Vom Wissen zum Handeln“. Dahinter verbergen sich rationalitätsgläubige Verwendungen der Begriffe Wissen und Handeln durch akteurzentrierte Ansätze des operativen Wissensmanagements. In der Praxis der Betriebe zeigt sich dies als eine auf „Wissensverwaltung“ reduzierte Bewirtschaftung des Wissens. Das operative Wissensmanagement bleibt „Tool“ für die Beschäftigten und verliert (oft unbemerkt) seine ursprüngliche, strategische – darin auch kritische – Funktion. Verlorene Potenzen neu in den Mittelpunkt zu rücken ist Aufgabe eines elaborierten Umgangs mit Wissen in den Unternehmen.

Die gängige Leitunterscheidung von „Wissen“ und „Nicht- Wissen“ reicht hierfür allerdings nicht aus. Sinnvoller erscheinen Unterscheidungen, die sich auf unterschiedliche Wissensformen beziehen. Zu denken ist hier vor allem an die Differenz zwischen gewöhnlichem (beruflichem) Wissen und knapper Expertise oder die zwischen reproduktivem und produktivem Wissen.

Ziel des Aufsatzes ist der Versuch, die mikrologisch orientierte Kritik an der täglichen Praxis des Wissensmanagements in einer makrologischen, wissenssoziologischen Perspektive auf Wissen und dessen Management zu fundieren. Im Fokus stehen Ansätze zur Neuinterpretation der These vom „Wissen als Handlungsvermögen“, die Kritik an einem positivistischen und essentialistischen Wissensbegriff sowie die These der Strittigkeit des Wissens als Signum postkapitalistischer Gesellschaften. Daraus ergibt sich die Frage nach Möglichkeiten eines stärker wissenspolitisch akzentuierten Wissensmanagements. Die Orientierung an einer kritischen Theorie Habermasscher Prägung scheint hier ein gangbarer Weg.



## INHALT

1. Ist Wissensmanagement noch Wissensmanagement?
2. Die unterschlagene Differenz von operativem und strategischem Wissensmanagement
3. Die ideologische Funktion humanzentrierter Ansätze
4. Der Wissensbegriff als Achillesferse
5. Das Problem der Reifikation von Wissensmanagement
6. Die lerntheoretische Deutung von Wissensprozessen: Wissen = Input = Handeln = Output
7. Die Verwechslung von Wissensreproduktion und Wissensproduktion
8. Wissen als Handlungsvermögen: Die Differenz von Mikro- und Makroebene
9. Knappe Expertise im Fokus wissensintensiver Unternehmen
10. Die Identifikation von produktivem Wissen: Wissensproduktion und Wissensverwendung als abgekoppelte Regelkreise
11. Handeln versus Verhalten: Situationsoffenheit und Entscheidungsspielräume als Kriterien für Handeln
12. Erweiterung der Handlungsspielräume durch „Subjektivierung der Arbeit“?
13. Kontingenz und die Paradoxie des Entscheidens
14. Machen Entscheidungen die Organisation dümmer?
15. Wissen als Instrument der Rationalisierung von Macht
16. Die Produktion des Neuen und die Logik der Systemreproduktion
17. Die Strittigkeit von Wissen in der postkapitalistischen Gesellschaft. Implikationen für ein wissenspolitisch orientiertes Wissensmanagement
18. Der Ort der Kritik



## 1. IST WISSENSMANAGEMENT NOCH WISSENSMANAGEMENT?

Die kaum mehr zu durchdringende Flut von Print- und Online-Publikationen zum *Wissensmanagement* und zur *Wissenskoooperation* ist unschwer einer sattsam bekannten Logik des Wissenschaftsbetriebs zuzuordnen. Ist ein Themenfeld entdeckt, auf dem sich Forschungs- und Projektmittel akquirieren lassen, so suchen immer mehr (Sub-)disziplinen ihren Platz im pluridisziplinären Terrain. Daher ist es wenig erstaunlich – angesichts der Prominenz des Wissens in den modernen, postmodernen, risikogepägten (oder wie immer man es sagen will) Gesellschaften –, wenn sich etwa auch die Betriebs-, die Sozial-, die Kognitionspsychologie, die Berufs- oder Wirtschaftspädagogik und eine Reihe anderer im so einträglich erscheinenden Bereich des Wissensmanagements zu etablieren versuchen. Das muss als solches noch kein Verhängnis sein. Auch nicht, dass ein Großteil dieser Ansätze – soweit ich sehe und cum grano salis – individualistisch ausgerichtet ist.

Diese – nach eigenem Verständnis akteurtheoretischen oder „humanwissenschaftlichen“ – Bemühungen finden sich dann unter Rubriken wie „Individuelles Wissensmanagement“ (Reimann-Rothmeier und Mandl 1998), „Psychologie des Wissensmanagements“ (diess.) oder „Persönliches Wissensmanagement“<sup>1</sup>. Auch eine Reihe von Wirtschaftsmodellversuchen zum *Wissensmanagement in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung*, die sich mit der Gestaltung von Lehr-Lernarrangements, arbeitsintegriertem Lernen, elaborierten Lerntheorien u.v.m. befassen, sind dort zu verorten.<sup>2</sup> Allerdings: Die Logik, die inhärente Rationalität, die genuine Idee und Programmatik eines systemischen Wissensmanagements (Roehl 2002, Willke 2001) scheint bei diesen Ansätzen verloren zu gehen. Ein genauere Blick auf all die so "vernünftig" und überlegt sich gebenden Gestaltungsmaßnahmen führt nämlich unausweichlich zu einer Frage: Worin liegt eigentlich das Neue, die „andere Rationalität“ eines ambitionierten Unternehmens namens Wissensmanagement, wenn nur noch genuin personalwirtschaftliche Themen des Human Resource Managements, der Personalentwicklung oder des Personalmanagements adressiert werden?<sup>3</sup>

## 2. DIE UNTERSCHLAGENE DIFFERENZ VON OPERATIVEM UND STRATEGISCHEM WISSENSMANAGEMENT

In den 90er Jahren avancierte Wissensmanagement – neben der Technikfolgenabschätzung – zu einem der meistdiskutierten Managementinstrumente. Ausgehend von der These einer Ablösung der Industrie- und der Dienstleistungsgesellschaft durch die Wissensgesellschaft, die eine Verschiebung der gesamtgesellschaftlichen, insbesondere der ökonomischen Rolle von Wissen postulierte, wurde Wissen zu einer für den Unternehmenserfolg relevanten, ja entscheidenden Produktivkraft. So war es nur konsequent, zu versuchen, Wissen planvoller und gezielter zu handhaben.

Brisanz erhielt die Wissensmanagement-Debatte dann aber vor allem vor dem Hintergrund einer globalisierungs-bedingten Notwendigkeit der Verschlankung und Dezentralisierung der Unternehmen. Es waren diese geforderten neuen Organisationsformen wirtschaftlicher Aktivität, die einen dringenden Bedarf an Re-Zentralisierung und Koordinierung (Integration) eines dislozierten Wissens entstehen ließen (Roehl 1999).<sup>4</sup> *Wissensmanagement* war jetzt ein Instrument, das als technisch-organisationale Gestaltungsaufgabe, als Geschäftsprozess (Willke 2001) oder als strategische Aufgabe definiert werden konnte (Roehl 1999: 77). Jedenfalls sollte damit regional verstreutes, externes Wissen so koordiniert, integriert und "erworben" werden, dass es zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Stellen verfügbar ist – dort nämlich, wo die Entscheidungen fallen und der potenzielle Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens gesteuert wird.

Was ist aus den ambitionierten Anläufen geworden? Die Potenzen eines richtig verstan-

denen Wissensmanagements werden zumindest nicht ausgeschöpft. Unstrittig ist, dass dieses sich – als ein Mittel der Organisationsführung – den Zielen der Organisation unter zu ordnen hat (vgl. Stehr 2003: 168 ff), da die Optimierung der Wissensbewirtschaftung nur den Zweck verfolgen kann, Wettbewerbs- und Produktivitätsvorteile zu erzielen. Und mit Roehl (1999) erinnere ich daran, dass sich der Fokus dann auf strategische Ziele richtet, wenn Wissensmanagement (auch) die Rationalität von Managemententscheidungen, also letztlich die „Vernünftigkeit“ des unternehmerischen Handelns sichern will.

Angesichts eines aktuell noch verschärften Zwanges zu schlanken und flexiblen Strukturen stellt sich zudem die Frage, ob sich Wissensmanagement (auch) zu einem Instrument der unternehmensbezogenen *Wissenspolitik* ausgestalten ließe. Wissen ist wichtiger denn je und die Relevanz einer angemessenen Wissenspolitik auf gesamtgesellschaftlicher wie der Ebene der Betriebe kaum zu überschätzen.

Gewiss wäre neu zu diskutieren, welche Aufgaben das Wissensmanagement im Licht der Ziele von Wissenspolitik dann zu erfüllen hätte. Sicherlich kontrovers sind die Meinungen, ob und inwieweit die Regulierung der Wissensnutzung oder die Beeinflussung und Steuerung der Wissensproduktion Gegenstand eines wissenspolitisch verstandenen Wissensmanagements sind, sein können oder sollen. Einer nicht reduktionistischen Wissensmanagementforschung stände es allerdings zumindest gut an zu erkunden, „welchen Einfluss manifeste Bemühungen um das Wissensmanagement eines Unternehmens auf die Fabrikation von Wissen in diesen Unternehmen haben“ (Fuller 2001, zit. nach Stehr 2003: 168). Wo Management sich nicht in der bloßen „Verwaltung von Beständen“ erschöpfen soll, dort muss dies gerade bei Wissen gelten.

Erste empirische Befunde meines laufenden Dissertationsvorhabens zu externen Wissenskooperationen in Praxisgemeinschaften bzw. Communities of Practice (CoP) im Produktionssektor, die man als eine bewährte Form faktischen Wissensmanagements bezeichnen könnte<sup>5</sup>, deuten nun darauf hin, dass die betriebliche Praxis dies wenig bevorzugt. Bereiche folgenreicher Intervention, die dem Wissensmanagement potenziell offen stehen, „Wissensgenerierung“ oder „Wissensproduktion“, sind – vorsichtig formuliert – unterbelichtet. Statt dessen konzentrieren sich die „Maßnahmen“, die täglich unter dem Etikett Wissensmanagement praktiziert werden, auf die Optimierung der Wissensadministration und Wissensreproduktion.<sup>6</sup> Zugleich, vielleicht noch schlimmer, ist eine Tendenz unverkennbar, autonome, informelle und selbstorganisierte Prozesse funktionierender Wissensmanagements zu Instrumenten institutionalisierten Wissensmanagements umzubiegen.

Konkret und am Beispiel der CoP: Eine bewährte Praxis faktischen, funktionierender Wissensaustauschs wird als Kopiervorlage oder "Good-practice-Modell" für das institutionalisierte Wissensmanagement entdeckt, besser: benutzt. Gleichzeitig wird argumentiert, dass diese Praxis der Professionalisierung und Institutionalisierung bedarf, der professionellen Begleitung also, die sich schnell als Steuerung entpuppt<sup>7</sup>. Aus gelingender Praxis wird zunächst eine defiziente gemacht – und genau das rechtfertigt dann wieder die Kontrolle. Was hilft es da, wenn jene Praxisgemeinschaften (CoP) als neue und andere Art des Umgangs mit Wissen gepriesen werden (Coakes 2006)? Die faktischen/empirischen Gestalten dieser Wissenskommunikation können dies nicht einlösen, sofern sie zu Instrumenten des institutionalisierten Wissensmanagements umgedeutet werden.<sup>8</sup>

Skepsis ist zumindest angebracht, bevor eine bereits bewährte „andere“ Praxis – unter dem unverdächtig scheinenden Deckmantel der Professionalisierung – wieder alten Kontroll- und Steuerungsmechanismen zum Opfer fällt. Was für die CoP angesprochen ist, das gilt für die heutige Projektlandschaft erst recht. In der lässt sich unschwer erkennen, dass die strategische Funktion des Wissensmanagements einer operativen Ausrichtung der Gestaltungsansätze gewichen ist<sup>9</sup> und wissenspolitische Fragestellungen nicht einmal mehr



angesprochen werden. Mit anderen Beobachtern könnte man darin eine „Trivialisierung“ und „Verseichnung“ des Wissensmanagements ausmachen (vgl. Gruber/Harteis/Rehrl 2004: 79), denn es geht nur mehr um das „gewöhnliche“ Wissen „gewöhnlicher“ Mitarbeiter. Will man dieser Bewertung nicht folgen, so bleibt doch zu bemängeln, dass die Differenz eines operativen und eines strategisch ausgerichteten Wissensmanagements<sup>10</sup> – im Sinne des von Luhmann bei Spencer-Brown entlehnten „Draw a distinction“ – unbeobachtet bleibt.

### 3. DIE IDEOLOGISCHE FUNKTION HUMANZENTRIERTER ANSÄTZE

Was zunächst kritisch angesprochen ist, der Reduktionismus täglichen Wissensmanagements, das hat Gründe. Einer liegt in einer obskuren, weil wissenschaftlich wenig reflektierten „Orientierung am Menschen“.<sup>11</sup> Die wird betrieben in Gestalt akteurzentrierter Management- oder Organisationsansätze<sup>12</sup>, die weniger als Alternativen, eher als eine Art Gegengift zu systemtheoretischen Ansätzen erscheinen. Letzteren wird nämlich angelastet, die Bedeutung der handelnden Menschen zu unterschätzen und die Macht der Systeme, in denen diese agieren, zu überschätzen. Willke verweist mit Sveiby auf einen weiteren Widerspruch in der exklusiven Bindung von Wissen an Personen:

*„Vielleicht der gravierendste – und verständlichste – Fehler in der Einschätzung der Ressource Wissen unterläuft Organisationen und ihrem Führungspotenzial, weil sie Wissen und damit intellektuelles Kapital als Faktor begreifen, der an Personen gebunden ist und der sich deshalb über eine direkte Einwirkung auf Personen managen oder organisieren ließe. Personen verfügen über Arbeitskraft und die unternehmerische Nutzung dieser Ressource bedeutet, dass die Personen über Verträge verpflichtet werden, ihre Arbeitskraft der Organisation zur Verfügung zu stellen. (...) Mit Wissen ist es nicht so einfach. (...) Wie will man das Wissen einer Person „sehen“ oder überprüfen? Wissen ist in vielen Hinsichten, und vor allem auf der Ebene von Personen, eine unsichtbare Ressource, ein intangible asset‘ (Sveiby 1997: 51 ff. zit. nach Willke 2001: 61, 62). (...) Es ist deshalb außerordentlich aufwändig und in vielen Fällen unmöglich, jedenfalls unsinnig und kontraproduktiv, eine Person zu zwingen, ihr Wissen offen zu legen oder dieses Wissen produktiv einzusetzen. Eine Wissensökonomie und Wissensmanagement sind deshalb auf andere Formen der Nutzung des Wissens von Personen verwiesen“ (Willke 2001: 62).*

Akteur- oder subjektorientierte Wissensmanagementprojekte sind in aller Regel im operativen Bereich angesiedelt und gelten als *Support System* für die Beschäftigten. Ein Großteil zielt lediglich darauf, Beschaffung und Nutzung von Wissen oder Information technikerunterstützt zu erleichtern<sup>13</sup>. Andererseits werden im operativen Wissensmanagement auch organisationale Ziele verfolgt, die für die Beschäftigten von marginaler Bedeutung sind. Ich denke an Versuche, den Wert des vorhandenen Wissens zu messen oder Wissensabfluss durch entsprechende Vertragsgestaltungen, Anreize oder Übergaberoutinen einzudämmen<sup>14</sup>. Meine Einblicke in die Projektpraxis, die ich über eine Reihe von Jahren gewinnen konnte, legen jedenfalls den Schluss nahe, dass derart akteur- oder subjektorientiertes Wissensmanagement die betrieblichen Akteure – entgegen der Ideologie – nicht wirklich als Subjekte, also in ihrer Subjekthaftigkeit oder subjektiven Zweckmäßigkeit adressiert (adressieren kann).<sup>15</sup>

Damit wird auch die Annahme oder Präntention obsolet, Akteurorientierung sei identisch mit der Vertretung der Interessen der Beschäftigten oder der Förderung von Mitarbeiterpartizipation. Denn die Maßnahmen des operativen und akteurzentrierten Wissensmanagements werden zumeist auch noch top-down installiert, ohne die Belange der Beschäftigten (genügend) zu berücksichtigen. Vielmehr klagen Mitarbeiter/-innen darüber,

für sie wenig gewinnbringende Dokumentations- und Berichtspflichten routinemäßig erfüllen zu müssen und sie sehen im Wissensmanagement daher (zu Recht) lediglich einen zusätzlichen, bürokratischen Aufwand. (Das ist die Aussage eines Ingenieurs eines amerikanischen Flugzeugherstellers).<sup>16</sup>

Schließlich ist davon auszugehen, dass auch das akteurzentrierte Wissensmanagement sich nolens volens in den Dienst der Organisation (als dem relevanten Bezugssystem) stellt. Denn Maßnahmen der Wissensbewirtschaftung, wie die verbesserte Wissensnutzung untereinander, das „Voneinander Lernen“, Wissens- und Erfahrungstransfer, die Explikation impliziten und stummen („*tacit*“) Wissens und die Bewahrung von Wissen, sie alle haben den Zweck, die Lern- und Arbeitseffektivität zu steigern und redundante Wissensarbeit im Sinne des gefürchteten „Organizational Slack“ zu minimieren. Wissen wird nach Arbeit Gegenstand eines neuen Rationalisierungsprojekts. War es zunächst das Arbeitsvermögen der Menschen, das es zu beherrschen galt, so ist es jetzt das Wissensvermögen.

Empowerment und Partizipation, Leitbilder der vorgeblich so humanen wissenschaftlichen Ansätze, erweisen sich dann nur mehr als Mittel, die Mitarbeiter/-innen auf subtile Weise auf die Ziele eines „Lean Managements“<sup>17</sup> einzuschwören. Akteur- oder Subjektorientierung werden zur Ideologie. Sie unterstützen die Organisation in ihrer Präention, das „Menschliche“, das sie „eigentlich ausschließt, in niedrigen, gut zu beherrschenden Dosierungen wieder hineinzulassen“ (Kühl 2000: 121; Luhmann 1997: 76). In einem durchaus treffenden Fazit kommt Kühl (2000: 119, 120) nach einer Durchsicht human- oder subjektorientierter Ansätze in der Organisationsforschung zu dem Schluss: Der Mensch sei auch hier lediglich „Mittel. Punkt“.<sup>18</sup>

Will man subjektorientierte Wissensmanagementansätze dennoch als Chance begreifen, der „Top-Down“-Orientierung eine „Bottom-Up“-Perspektive entgegen zu setzen, so wird dies nur gelingen, wenn die Hierarchie ihrerseits mitspielt. Und das heißt: Die Ansätze und Maßnahmen müssen mit den strategischen und organisationalen Zielen, also auch den Machtinteressen vereinbar sein. Eine machtkritische Perspektive muss Wissensmanagement dann letztlich als Kontrollinstrument definieren. Lapidar formuliert: Wissensmanagement kümmert sich um die Mitarbeiter, nimmt ihnen ihre Sorgen, denn wer nur weiß, was er wissen soll, dem ist die Last der Verantwortung genommen, wie sie in (vielleicht sogar gesellschaftskritischen) Potenzen eines umfassend verstandenen „Wissens“ angelegt ist.

#### 4. DER WISSENSBEGRIFF ALS ACHILLESFERSE

Die angerissenen Verengungen – der Praxis und des theoretischen Blicks –, die sich heute auf dem Feld des Wissensmanagements finden, verlangen nach Revision. Und zwar im genauen Sinn des Wortes: Re-Vision. Notwendig ist eine Neujustierung des Blicks, eine Schärfung des Sehvermögens hinsichtlich dessen, was *Wissen* eigentlich ist und wie überhaupt Wissen in Handeln transformierbar ist. Wissensmanagement kann gerade nicht voraussetzen, dass immer schon gewusst wird, was Wissen ist, und wie das Verhältnis von *Wissen und Handeln* zu begreifen und in jedem einzelnen Fall beschaffen ist. Es sind akteurzentrierte Ansätze vornehmlich lerntheoretischer, psychologischer oder ökonomischer Provenienz, die damit anscheinend kein Problem haben (vgl. auch North 2002:39). Nur dann aber, wenn diese grundlegenden Fragen bereits beantwortet wären, könnte ein professionalisiertes, also rational geplantes und gesteuertes Managen von Wissen in der Praxis wirklich Sinn machen.

Wir wissen aber, dass abschließende Antworten auf jene Fragen noch ausstehen. Roehl (1999: 77 ff) hat bereits vor zehn Jahren auf die Unschärfen des Wissensbegriffs in der an ihren „Maßnahmen“ orientierten Wissensmanagementdebatte hingewiesen. Seine Diagnose steht im Einklang mit der von Stehr, der den Wissensbegriff noch deutlicher als „Achillesferse“ des organisationalen Wissensmanagements bezeichnet hat. Ihm zufolge müsse man sich um eine Differenzierung unterschiedlicher Formen des Wissens bemühen, wie auch um eine Analyse der Bedingungen, unter denen diese jeweils produktiv sind oder sein können (Stehr 2003: 169):

*„Geht man von der Verschiedenheit des Wissens aus, von den unterschiedlichen Wegen, auf denen zusätzliche Erkenntnisse erworben und erweitert werden, und von der Vielfalt der Handlungsbedingungen, unter denen Wissen in die Praxis umgesetzt wird, wäre es in der Tat verwunderlich, wenn es gelingen sollte, für unterschiedliche Wissensformen invariante Eigenschaften zu entdecken, die in verschiedenen Handlungskontexten gelten und es beispielsweise erlauben, die „innovative Potenz“ oder die „kumulativen Fähigkeiten“ des Wissens untrüglich zu erkennen (Dosi 1996: 85), und die schließlich darauf hindeuten, warum ein bestimmtes Wissen kontextübergreifend und zeitlich unbegrenzt produktiv sein kann. Dies erscheint eine unmöglich zu erfüllende Erwartung oder Forderung an das Wissensmanagement zu sein“ (ebd.: 170f).*

Das schillernde Phänomen *Wissen* wird in seinen begrifflichen und anderen Aspekten diskutiert von Platon bis Popper und die neuere Wissenssoziologie (Stehr 2001, 2003, 2007) baut darauf auf. Trotz dieser Vorlagen einer philosophisch und wissenschaftlich reflektierten Begriffsarbeit hat sich jedoch das Wissen über Wissen bis dato nur „graduell“ verbessert. Stehr (2003: 169) bemängelt dies und moniert, dass Wissen – insbesondere in ökonomischen Ansätzen – weiter eine „Black Box“ sei. Das häufig bemühte Argument, wissenschaftliche und philosophische Kontroversen zum Wissensbegriff könnten nicht an die Praxis anschlussfähig gemacht werden, darf nicht darüber hinweg täuschen, dass es eben auch der Praxis nicht gelingt, *Wissen* in seinen vielfältigen Formen zu definieren. So verwendet ein technokratisches Wissensmanagement Wissen und Information immer noch weitgehend synonym (Romhardt 2002) oder sieht im Wissen lediglich eine Entwicklungsstufe in einem quasi – natürlich ablaufende Transformationsprozess von Daten, zu Informationen, zum Wissen und zum Handeln (Wissenstreppe oder Anreicherungsmodell a.a.O.).

## 5. DAS PROBLEM DER REIFIKATION VON WISSENSMANAGEMENT

Wer sich täglich in seinem Betrieb mit Fragen der Gestaltung und der Organisation von Maßnahmen des Wissensmanagement auseinandersetzen muss, für den mag es provokant klingen. Gleichwohl vertrete ich, dass die Wissenschaftsfähigkeit von Wissensmanagement in mehrfacher Hinsicht zu bezweifeln ist. Gründe liegen in der fehlenden empirischen Informiertheit der Ansätze, in einer defizitären theoretischen Fundierung und in einem Mangel an Untersuchungen zu Nutzen und Ertrag. Es dominieren (scheinbar) pragmatische, (eher naiv denn) idealistische und (nicht rationale oder rationelle, sondern) simplifizierende Modelle.<sup>19</sup> Ohne viel Zweifel am eigenen Vorgehen wird der Praxis übergestülpt, was das eigene Modell supponiert. Von der „Rationalität“ einer Maßnahme zur reifizierenden Handhabung dieser Konstrukte ist es nur ein kleiner Schritt.

Das Scheitern an einer komplexen und vieldeutigen Realität ist damit vorprogrammiert. Dabei übersehe ich in der These von der zweifelhaften/fehlenden Wissenschaftsfähigkeit des Wissensmanagements keineswegs, dass die Erfahrung eines nicht gegebenen Interesses der Praxis für wissenschaftliche Reflexion oder theoretische Begriffsarbeit sicher ei-



ne Rolle spielt<sup>20</sup>. Folge der berüchtigten Theorieaversion der Praxis ist jedenfalls, dass sich auch Berater mit wissenschaftlichem Anspruch genötigt sehen, eine Assimilation an (vermeintliche) Praxis-Bedürfnisse zu vollziehen, um „ins Geschäft zu kommen“. In *vorauseilendem Gehorsam* werden dann eben „praxistaugliche“, leicht verständliche Modelle angewandt.<sup>21</sup>

Ein Beispiel unter vielen ist das Konstrukt, das Wissen als „Wissenstreppe“ (North 2002: 39) oder als „Wissensspirale“ (Nonaka/Takeuchi: 1995:73)<sup>22</sup> für den Praktiker einsichtig, zugänglich und begreifbar machen will (vgl. Willke 2001). Jedenfalls sind solche Formalismen untauglich, um zu einem umfassenderen Verständnis des Phänomens Wissen zu gelangen, um unterschiedliche Arten des Wissens zu identifizieren, um situationsadäquate und gangbare Wege vom Wissen zum Handeln aufzuzeigen. Wissen bleibt weiterhin eine black box.

Die Schwierigkeit, Wissen zu fixieren, liegt jedoch auch im *Wissen* selbst. Dieses entzieht sich einem generalisierenden, feststellenden Zugriff. Wissen ist kein festes Ding – und allein deshalb keine eindeutig definierbare Entität oder Substanz. Was unter Wissen verstanden wird bzw. was darunter zu verstehen ist, das ist in hohem Maße abhängig von den sozio-kulturellen Kontexten, in denen es produziert, reproduziert, distribuiert und implementiert wird. Wissen ist ein Prozess, es ist ein Entstehen, es ist kein Abbild von Realität, vielmehr fabriziert es Realität (vgl. Stehr 2003: 30).

Ob ein solches Verständnis von Wissen als realitätsverändernde Beobachtung in den „Organisationen des Wissens“ (Roehl 2002) auf Resonanz stoßen kann oder gar punktuell schon stößt, das bedarf der empirischen Untersuchung. Wissensmanagement scheint in seinen modellierten (nicht-empirischen) Gestalten jedenfalls Wissen immer noch „zur Ware umzufunktionieren“ (Stehr 2003: 170). Diese Beobachtung deckt sich mit den Analysen von Roehl (2002) und Romhardt (2002), die beide einen verdinglichten und positivistischen Wissensbegriff für die „Dysfunktionalitäten“ und das Scheitern vieler Wissensmanagementprojekte verantwortlich machen.

Das wenig aussichtsreiche Projekt, die unscharfen und tentativen Wissensdefinitionen, die sich im Kontext Wissensmanagement finden, doch noch zu einem glücklichen Schluss zu bringen, könnte man mit Roehl (2002: 19) pragmatisch umgehen, indem man nicht mehr danach fragt, was Wissen eigentlich „ist“, sondern danach, wer Wissen aus welchem Grund und in welcher Form definiert und verwendet. Schließlich geht es in den Unternehmen nicht um die Produktion von Wissen als solchem oder (nur) um Wissen in den Köpfen der Akteure. Wissen ist in Unternehmen präsent in Gestalt der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, der Produktion und Implementierung von neuen Technologien, in denen sich dann neue, inkrementelle wissenschaftliche und technologische Erkenntnisse objektivieren und manifestieren<sup>23</sup>.

Die Fallen des praktischen Wissensmanagements – ich nenne das hier dessen Reifikation – liegen jedenfalls dort, wo die Vermittlung von Kenntnissen für bestimmte berufliche Tätigkeiten schon gleichgesetzt wird mit der Bewirtschaftung eines produktivitätsrelevanten Wissens. Ein operatives Wissensmanagement der hier skizzierten Art ist also nur dann zu kritisieren, wenn es bereits für das Ganze genommen wird. Darin verbergen sich dessen Gefahren, wie im Folgenden deutlicher werden soll.

## 6. DIE LERNTHEORETISCHE DEUTUNG VON WISSENSPROZESSEN: WISSEN = INPUT = HANDELN = OUTPUT

Auch eine detailliertere Analyse von Projekten, Ansätzen und Konzepten im akteur- und

lerntheoretisch ausgerichteten Wissensmanagement würde ergeben, was sich bereits festhalten lässt: Die altbekannten Begriffe der Kompetenz und der Qualifikation werden substituiert durch den Wissensbegriff und die Frage der Wissensbewirtschaftung ist eingegrenzt auf die Gestaltung und Organisation von Lehr-Lernarrangements/Lernprozessen. Trotz aller Pauschalität, die in dieser Aussage liegen mag: Es macht nun einmal – angesichts der Komplexität von Wissen, Wissenserwerb, Wissensverwendung – wenig Sinn, formelles und informelles Lernen (die Aneignung von Fachwissen/Fachtheorie) auf Wissensprozesse zurückzustützen, die sich in kognitiven Gehalten erschöpfen.

Man muss nicht unbedingt eine „Bildung des ganzen Menschen“ Herderscher Prägung bemühen, um zu sehen, dass berufliche Bildungsprozesse mehr sind – und sein sollen – als bloße Wissensvermittlung. Sie zielen auf den Erwerb einer komplexen beruflichen Handlungskompetenz, die neben Kenntnissen (Wissen) Fähigkeiten und Fertigkeiten beinhaltet, die nur schlecht in Lehrbücher passen. Wissen hat dabei eine aktivierende Funktion, ist die Grundlage (die „Fachtheorie“ im umfassenden Verständnis) für berufliche Tätigkeiten und Ausbildung von Fertigkeiten/Fähigkeiten. Die kann Wissen jedoch kaum erfüllen, wo es lediglich als *Input* der Lernprozesse fungieren darf. Streng genommen geht es also in diesen ganzen Ansätzen gar nicht um die Bewirtschaftung von Wissen, vielmehr um Ausbildung und Einübung von Skills und „Know How“, wie sie sich in Curricula und Aufgabenbeschreibungen im Dienste eines vorab definierten *Output* festschreiben lassen.

Sicher – Wissen soll möglichst ohne Umwege zu (produktivem) Handeln werden. Und das lässt sich am leichtesten bewerkstelligen, wenn Wissen auf kognitive, zudem eingängige und leicht wiederholbare Inhalte reduziert wird. Ein solches Konzept von *Wissen* greift freilich zu kurz, wenn es um Fragen der beruflichen Handlungskompetenz, der Qualifikation, der Berufserfahrung geht. Umgekehrt gehen die lerntheoretischen und berufspädagogischen Konzepte im *Wissen* nicht auf. Man gewinnt den Eindruck, Wissen und Wissensmanagement seien lediglich aufpolierte, marktauglichere Etiketten für vorhandene Forschungs- und Beratungsansätze – alter Wein in neuen Schläuchen. Wissen wird kurzerhand zum Impliziten (Eingefalteten) der beruflichen Qualifikation und Handlungskompetenz erklärt und die Folge ist: Wissen und (berufliches) Handeln finden sich amalgamiert.

Wie Wissen und Handeln zusammenfallen, veranschaulicht die Wissensdefinition des Ökonomen Howitt: „I define knowledge in terms of potentially observable behavior, as the ability of an individual or group of individuals to undertake, or to instruct or otherwise induce others to undertake procedures resulting in predictable transformations of material objects“ (Howitt [1996] 1998: 99 zit. nach Stehr 2003: 34). Diese Definition erinnert auf den ersten Blick an eine Definition von *Wissen als Handlungsvermögen* (Stehr 2003, 2007). Sie unterscheidet sich davon aber durch ihre behavioristische Einfärbung und die Fokussierung auf ein Handeln, das sich erschöpft in beruflichem Handeln beziehungsweise der Ausführung bestimmter beruflicher Tätigkeiten, die in "predictable transformations of material objects" münden. *Wissen* ist eingeschränkt auf die vorhersagbare Manipulation materieller Objekte. Das muss nach Stehr als ein „Rückschritt in die black box von „procedures“ und „observable behavior“ gewertet werden (vgl. Stehr 2003: 34). Wissensgeleitetes Handeln ist auf seine wiederholbaren Varianten reduziert, in denen das Ergebnis bereits definiert ist.

## 7. DER INDIVIDUALISTISCHE FEHLSCHLUSS: WISSENSREPRODUKTION ALS WISSENSPRODUKTION

Operatives und lerntheoretisch orientiertes Wissensmanagement zielen auf die Repro-

duktion eines „State of the Art“-Wissens (u.a. durch Identifizierung, Teilung, Nutzung, Bewahrung). Die viel weiter gehende und für wissensbasierte Unternehmen zentrale Dimension der Generierung, der Produktion von inkrementellem oder neuartigem Wissen, kommt dabei gar nicht in den Blick. Auch die wissenspolitische Frage, ob und gegebenenfalls wie die Rationalität unternehmensbezogener Entscheidungen durch Wissensaustausch bzw. Wissensmanagement verbessert und gesteigert werden kann – also der Konnex von operativen und strategischen Zielen – wird nicht thematisiert. Im besten Fall sind solche Belange noch als „stummes“ (tacit) Wissen der Berater präsent.

Eine Leitunterscheidung des lerntheoretisch orientierten Wissensmanagements liegt in der Differenz zwischen explizitem/kodifiziertem, in Curricula festgeschriebenem Fachwissen und dem schwer zugänglichen/freilegbaren, schwer transferierbaren Erfahrungswissen (implizites und stummes Wissen). In beiden Fällen geht es um öffentliches Wissen im Charakter eines Allgemeinguts. In eklatanter Vernachlässigung der Prämisse des Wissensmanagements, wonach Wissen neben Kapital und Arbeit eine rasant Relevanz gewinnende Produktivkraft sei, adressieren jene Ansätze Wissen nur noch als individuelles Produktionsmittel (der Akteure). Nach einer dem Alltagsdenken entlehnten Vorstellung zur Umsetzung von Theorie (theoretischem Wissen) in Praxis (praktische Tätigkeit) beschäftigt man sich mit der Ausbildung von „Know How“ und „Skills“, der Einübung von Fertigkeiten und Praxisroutinen.

Es wird also immer nur ein öffentlich zugängliches berufliches Wissen fokussiert, das in der Aus- und Weiterbildung erworben werden kann und wie es Novizen zur Ausführung bestimmter Tätigkeit – aufgabenbezogen – benötigen. Dieses Wissen unterscheidet sich grundlegend von der Expertise (z.B. eines Ingenieurs) als knappem Gut. Mit Expertise kann neues Wissen produziert werden, neue Produkte, neue Materialien, während das gewöhnliche (berufliche) Wissen nur ein potenziell allgemein verfügbares Anwendungswissen ist. Knappe Expertise ist deshalb noch keine Frage des Ausbildungsniveaus. Auch ein altege-dienter Meister in der Fertigung kann darüber verfügen. Entscheidend ist immer, ob es um öffentliches Wissen, als einem kommunizierbaren und im Betrieb frei zugänglichen Wissen, geht. In Differenz zu diesem öffentlichen und explizierbaren Wissen wird knappe Expertise oft geheimgehalten, ist ihrem Wesen nach konkurrierendes Wissen und nicht einfach transferierbar. Sie ist Voraussetzung für technische, technologische und organisationale Innovationen und daher genuiner Gegenstand des Wissensmanagements. „Gewöhnliches“ Anwendungswissen, also die operative Variante, verbleibt zumindest in der akteurzentrierten Form dagegen öffentliches Wissen.

Das soll aber – auch aus Gründen der eigenen Reputation – unbeobachtet bleiben. Als Verschleierungstaktik ist nichts besser geeignet als terminologisches Changieren. Also modelt man die lerntheoretische Terminologie um in die Sprache des Wissensmanagements: Lehren wird ersetzt durch den Begriff des Wissenstransfers oder der Wissensteilung, Lernen wird umgemünzt in Wissenserwerb oder Wissensnutzung<sup>24</sup>. Schließlich wird der gesamte Prozess der Qualifizierung/Kompetenzentwicklung als *Wissensgenerierung* oder *Wissensproduktion* gefasst. Das bedingt ein Paradox. Die individualistische Auslegung der Interventionsbereiche des Wissensmanagements<sup>25</sup> führt nämlich dahin, unter *Wissensproduktion* einen Prozess zu verstehen, der genau betrachtet die Reproduktion von State of the Art-Wissen meint. Aus der Sicht des Einzelnen mag dies stimmig sein. Für ihn ist Aneignung von Wissen gleichbedeutend mit der Generierung oder Produktion neuen Wissens und interaktive Lehr-Lernarrangements mögen kreativ, entdeckend und für alle Beteiligten produktiv sein. Neues oder inkrementelles Wissen im Sinne einer „Knowledge Creating Company“ (Nonaka/Takeuchi) oder einer „wissensintensiven Firma“ (Starbuck) generiert ein solcher Prozess freilich nicht.



## 8. WISSEN ALS HANDLUNGSVERMÖGEN: DIE DIFFERENZ VON MIKRO- UND MAKRO-EBENE

Wissensmanagement verbleibt allzu oft auf einer mikrologischen Ebene. Individuellen Akteuren in Organisationen wird das verfügbare Handlungswissen vermittelt. Das habe ich gerade als den individualistischen Fehlschluss des (operativen) Wissensmanagements bezeichnet. Was dabei ausgeblendet bleibt, das ist die gesellschaftliche Makroebene, auf der Wissen anders zu verstehen ist. Das hat Konsequenzen für die These vom „Wissen als Handlungsvermögen“. Die meint auf den beiden Ebenen nämlich Verschiedenes, ein realitätsreproduzierendes Potenzial im einen Fall, im anderen ein realitätsproduzierendes (Stehr 2001, 2003, 2007). Stehr schreibt: „Ich möchte Wissen als Fähigkeit zum sozialen Handeln (Handlungsvermögen) definieren, als die Möglichkeit, etwas in Gang zu setzen. Wissen ist ein Modell für die Wirklichkeit. Wissen illuminiert. Wissen ist Entdecken. Erkenntnisse sind aber nicht nur passives Wissen. Wissen als erster Schritt zum Handeln ist in der Lage, die Realität zu verändern“ (Stehr 2003: 31).

Dieses realitätsproduzierende Potenzial ist aber an bestimmte Handlungsbedingungen und Ressourcen geknüpft und dem Wissen nicht immer schon inhärent. Im Falle einer sozialwissenschaftlichen Erkenntnis mag diese Vorstellung einer realitätsverändernden oder neue Realitäten schaffenden Funktion von Wissen unmittelbar einsichtig sein. Eine solche Idee konterkariert jedoch die konventionelle, abbildtheoretische, objektivistische Vorstellung von Wissen als einer zwangsläufig realitätskonformen Beobachtung. Die kann man wohl als forschungsleitende Maxime beibehalten. Etwa in den Geschichtswissenschaften, sofern sie mit dem Anspruch auftreten, eine möglichst exakte Rekonstruktion von Fakten zu leisten und diesem Wissen keine handlungsaktivierende Funktion zukommen soll. Ganz anders aber in der modernen Biologie oder Biotechnologie, in Genetik oder Gentechnologie. Dort steht die Forschung unter der Maxime, neue Handlungsmöglichkeiten zu erkunden, die sogar in der "Fabrikation" neuer Lebensformen kulminieren können.

Auch Technik und Technologie, das technische Wissen und das darauf basierende (technische) Handeln sind ähnlich eng verzahnt wie das Wissen vom Leben und seine „technologische Transformation“. Der Erkenntnisfortschritt ist eng gekoppelt an den technologischen, der wiederum Produktivitätsfortschritte impliziert. Diese bedürfen der (inkrementellen) Wissenszuwächse, etwa bei Fertigungstechniken, Produkten, verwendeten Materialien. Doch nicht jede Wissensart steht in einem solch aktiven Bezug zum Handeln oder aktualisiert sich dort so vergleichsweise einsehbar. Aufgabe der Wissensmanagementforschung wäre es jedenfalls, differente Wissensformen zu identifizieren und diese nach ihrem aktivierenden bzw. produktiven Gehalt zu unterscheiden.

Voraussetzung hierfür ist, das Theorem vom „Wissen als Handlungsvermögen“ in seiner gesellschaftlichen, makrologischen Bedeutung nicht sofort in eins zu setzen mit seiner mikrologischen. In der nämlich beschränkt sich der Begriff des Handlungswissens auf ein Arbeitshandeln in Gestalt mehr oder weniger vorschriftsmäßiger Umsetzungen von Theorie in praktische Tätigkeit und ist kaum verknüpft mit offenen Situationen. In einem umfassenderen Sinn zielt „Wissen als Handlungsvermögen“ auf produktives, auf neues Wissen, während ein bloßes berufliches Handlungswissen, das sich auf ausführende Tätigkeiten in geschlossenen Situationen bezieht, lediglich reproduktives Wissen impliziert. Man kann dieses reproduktive Handlungswissen schließlich auch als *praktisches Wissen* bezeichnen und das produktive als *Wissen für die Praxis*.



## 9. Knappe Expertise im Fokus Wissensintensiver Unternehmen

Beobachter wie Starbuck (1992: 716 zit. in Stehr 2003: 58) machen darauf aufmerksam, dass nicht Wissen an sich die wissensintensive Firma charakterisiert, vielmehr das schwer zugängliche, wertvolle und knappe Expertenwissen sowie die Produktion neuen Wissens. So ist auch die für Wissensmanagement zentrale Leitunterscheidung nicht mehr die von Wissen und Nicht-Wissen – an ihre Stelle tritt die von „gewöhnlichem“ Wissen und knapper Expertise.<sup>26</sup>

Kennzeichen des allgemeinen („öffentlichen“) Wissensvorrats, des „gewöhnlichen“ Wissens – zu dem auch das gewöhnliche berufliche Wissen zählt – ist, dass es (vergleichsweise) leicht zugänglich und weit verbreitet ist. Es kann ohne große Kosten (in offiziellen und öffentlich geförderten Aus- und Weiterbildungen) erworben werden, lässt sich nicht monopolisieren und hat eher den Charakter eines Allgemeinguts (Stehr 2003: 58, 59)<sup>27</sup>. Das zusätzliche und außergewöhnliche Expertenwissen ist dagegen sehr viel wahrscheinlicher „konkurrierendes und sich gegenseitig ausschließendes Handlungsvermögen“ (Stehr 2003: 59).<sup>28</sup> Sowohl Expertise als auch organisationspezifisches Wissen (z.B. Betriebsgeheimnisse, Prozesswissen, Regeln, Leitbilder) zeichnen sich unter Umständen durch das Attribut eines geschützten und schutzwürdigen Gutes aus. Die Mobilität dieser Wissensformen ist daher eingeschränkt. Im Besonderen gilt dies für technische und technologische Expertise. Antonelli (1999: 244) verweist auf die Kontextabhängigkeit des technischen Wissens und die Grenzen seiner Zirkulation im ökonomischen System: Technisches Wissen „tends to be localized in well-defined technical, institutional, regional and industrial situations. It is specific to each industry, region and firm and consequently costly to use elsewhere. The localized character of technical knowledge increases its appropriability but reduces its spontaneous circulation in the economic system“ (Antonelli 1999: 244 zit. nach Stehr 2003: 62).

Aktuelle Ansätze in Richtung Expertisemanagement stehen daher vor dem Problem, die allgemeinen Ideen und Ziele des Wissensmanagements für Expertise zu konkretisieren (vgl. Gruber/Harteis/Rehr 2004). Insbesondere sind die Interventionsbereiche der Explikation impliziten und „stummen (tacit) Wissens und der Distribution von Wissen (Wissenstransfer) anzusprechen. Auch wissenspolitische Bemühungen, Expertise *top-down* zu managen, zu kontrollieren und zu überwachen, stoßen wegen ihrer „selbstschützenden“ Eigenschaften, die man in ihrer Komplexität und Nicht-Kontingenz finden kann, an Grenzen (vgl. Stehr 2003: 37 ff; 50; 56 ff). Dies bedeutet wiederum nicht, dass sich Wissen kontextunabhängig realisiert, was am Beispiel der Diskussionen um Gentechnologie, Stammzellenforschung und Xenotransplantation gezeigt ist (vgl. Brave 2001: 3 zit. bei Stehr 2003: 51).

Im Bereich technologischen Wissens, des medizinischen und naturwissenschaftlichen Wissens verblässen die Grenzen von Theorie und Praxis, von Wissensproduktion und Verwendung. Einst wurde ja heftig diskutiert über begriffliche Bestimmungen unterschiedlicher, inhärenter Erkenntnisinteressen.<sup>29</sup> Theorie und Praxis scheinen aber in der technologisch orientierten Wissensarbeit zu verschmelzen. Hier scheint Wissen immer einen Drang zur Realisierung der Erkenntnisse mit sich zu bringen: Genetik wird unweigerlich zur Gentechnologie, Biologie zur Biotechnologie, Technik zur Technologie. Theorie und Praxis sind „fused in the very heart of science itself, so that the ancient alibi of pure theory and with it the moral immunity it provided no longer holds“ (Jonas [1976] 1979: 35 nach Stehr 2003: 52, 53). Auch wenn die Nutzung und Verwendung des Wissens von vornherein in die Textur der Erkenntnis eingeschrieben ist, kann dennoch nicht von einer automatischen Realisierung und Implementierung dieser neuen technologischen Möglichkeiten ausgegangen werden. Oben ist mit Antonelli gesagt, dass es vor allem knappe Ressourcen sind, die erheblichen Kosten, die der Implementierung und Distribution neuen

Wissens einen Riegel vorschieben (können). Auch die moralisch-ethische Strittigkeit neuer Erkenntnisse steht einer automatischen Realisierung neuer technologischer, naturwissenschaftlicher oder medizinischer Erkenntnisse entgegen (vgl. unten).

Da nun der Wert von Expertise in seiner Knappheit und Komplexität liegt, erweisen sich die Explikationsfunktion des Wissensmanagements und die Aufforderung zu Wissensteilung und Wissenstransfer als dysfunktional. Interventionen, die sich auf Expertise richten, müssen sich daher notwendig von den Maßnahmen unterscheiden, die auf das „gewöhnliche“ Wissen zielen, wie es in der formellen Aus- und Weiterbildung und in informellen Lernprozessen erworben wird. Es sind die bereits angesprochenen selbstschützenden Eigenschaften von Expertise, die dafür sorgen, dass Expertise nicht frei zirkuliert (weil es nicht frei zirkulieren kann). Vielmehr sucht sich Expertise „geschützte“ Räume, die man (zunächst und sehr grob) als sozial-kommunikative Kontexte bezeichnen kann. Der Wissensaustausch und die Generierung neuen fachspezifischen Wissens gelingt am besten innerhalb beruflicher Peer Groups (People-to-People Wissensmanagement). Diese verfügen über gemeinsames Fach- und Erfahrungswissen (tacit knowledge) – dessen Kommunikation und Explikation kein Problem ist –, sie sehen sich einem gleichen oder ähnlichen Problem- und Leidensdruck ausgesetzt, was wiederum ein gleichgerichtetes Interesse an der Produktion von Wissen impliziert. In der Wissenschaft ist ein solcher sozial-kommunikativer Schutzraum die Scientific Community, in der Wirtschaft (Produktionssektor) ist es die Community of Practice (Wenger/Dermott/Snyder 2002) oder die Experten-Community.

Expertisemanagement zielt aufgrund der Attribute von Expertise (Knappheit, Komplexität) vor allem darauf, unternehmensspezifische Routinen und Regeln zu institutionalisieren, um unkontrollierten Wissensabfluss zu verhindern (z.B. durch Verträge oder monetäre Anreize, die erreichen sollen, dass Wissen nicht in Eigenregie verwertet oder Anderen preisgegeben wird). Wenn allerdings die begriffliche Fassung der Expertise die impliziten Attribute von Wissen im Sinne von Polanyis Begriff des „tacit knowlege“ (stummes Wissen) betont, so steht zu vermuten, dass die Zirkulation von Wissensarbeitern zwischen Firmen sowie deren Kooperation in informellen Netzwerken und Knowledge Communities den firmeneigenen Schutz gegen „mißbräuchliche“ Verwendung von Expertise erschwert. Der Erfolg der Maßnahmen gegen Wissensabfluss (Wissensbewahrung) muss vor diesem Hintergrund begrenzt sein (vgl. Vowan, David und Forey 1999: 7 nach Stehr 2003: 61).

Die schöne Vorstellung des Wissensmanagements, Wissen werde im Unterschied zu Waren durch Teilung nicht weniger, sondern mehr, erweist sich im Falle der knappen und deshalb wertvollen Expertise als (man muss es so sagen) naiv. Expertise als Handlungsvermögen heißt, dass sie nicht nur Voraussetzung für die Produktion neuen Wissens und neuen technologischen Know Hows ist, sie stellt auch ökonomisches Potenzial dar. Und die kapitalistische Logik lässt nicht all jenen schönen Vorstellungen ihr Recht. Oder ökonomisch formuliert: Wenn der Wert der Produktivität von Wissen positiv korreliert mit dessen Knappheit, dann muss umgekehrt gelten, dass die Distribution von Wissen dessen Knappheit reduziert und damit zugleich dessen Produktivitätswert beschneidet – also sein ökonomisches Potenzial<sup>30</sup>. Aus der Sicht der Praxis gilt das allerdings nur, solange dieses Wissen von miteinander konkurrierenden Unternehmen, also auf dem gleichen Markt, verwertet wird. Wenn Erkenntnisse und Innovationen jedoch in Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen für unterschiedliche Zwecke oder Produkte verwertet werden können, die auf unterschiedlichen Märkten agieren, dann gilt die Gleichung Distribution ist gleich Wertminderung nicht.<sup>31</sup>



## 10. DIE IDENTIFIKATION VON PRODUKTIVEM WISSEN: WISSENSPRODUKTION UND WISSENSVERWENDUNG ALS ABGEKOPPELTE REGELKREISE

Einer OECD Studie zufolge ist Wissensmanagement nicht nur mit Verwaltung und Reproduktion von Wissen befasst, sondern auch damit, wie Wissen gemessen werden kann (OECD 2000 zit. nach Stehr 2003: 169). Wissensökonomisch gesehen bereitet die Messung des Wertes der Produktivität von Wissen – in sogenannten Wissensbilanzen – allerdings erhebliche Schwierigkeiten. Dieser Wert kann ja nicht ex ante, sondern nur ex post ermittelt werden, dann nämlich, wenn sich die Handlungskontexte bis zu einem gewissen Grad stabilisiert haben (vgl. Stehr 2003: 169). Ein wissenssoziologisch inspiriertes Desiderat des Wissensmanagements wäre es deshalb, vielmehr auch unterschiedliche Wissensformen im Hinblick auf ihre Produktivität zu identifizieren und zugleich die Bedingungen ausfindig zu machen, unter denen die differenten Formen des Wissens in Unternehmen (und der Gesellschaft) produktiv sein können. Es wäre etwa daran zu denken, Handlungsbedingungen danach zu unterscheiden, ob die Akteure diese beeinflussen können oder nicht (vgl. ebd.).

Willke (2001) identifizierte in „organisierter Wissensarbeit“, also intelligenten Organisationsformen der Wissensarbeit, den entscheidenden Produktivitätsvorteil wissensintensiver Unternehmen. Aus organisationssoziologischer Perspektive liegt dies nahe. Diese bedarf jedoch der Spezifizierung und weiteren Diskussion und zwar im Hinblick auf die Funktionalität oder Dysfunktionalität von selbstorganisierter und fremdorganisierter Wissensarbeit, sowie in grundlegender Hinsicht: Lässt sich die Produktivität von Wissensarbeit überhaupt oder weitgehend als Organisationsproblem formulieren?

Eine erste mögliche Antwort auf Kontexte, unter denen Wissen Produktivität entfalten kann, ist bereits in Gestalt der „selbstschützenden“ Zirkulationsräume (von Wissen) angesprochen, wie sie *Communities of Practice* (Praxisgemeinschaften) oder *Scientific Communities* darstellen. Die leitende Überzeugung bei der Etablierung solcher kommunikativer Zusammenhänge ist, dass Informalität und Selbstorganisiertheit Möglichkeitsbedingungen erfolgreicher Wissensarbeit darstellen.<sup>32</sup> Aber die Organisationsform von Wissen ist nur ein möglicher Erfolgsfaktor für dessen Produktion und Distribution. Im Fall der Expertise wären weitere erfolgskritische Momente denkbar: Die Intradisziplinarität, das Erleben eines gemeinsamen Problem- und Leidensdrucks (Aussage eines CoP-Experten aus der Automobilindustrie) sowie gleichartige Wissensziele und Erkenntnisinteressen. Diese Voraussetzungen sorgen dafür, dass Kommunikation gelingen kann.<sup>33</sup>

Gelingen im guten Luhmannschen Sinne. Danach benötigt Kommunikation keine "äußere" Stimulans, sie beginnt einfach auf Grund irgend eines Anlasses und setzt sich (in ihren drei notwendigen Aspekten der Information, Mitteilung und Verstehen) mit einer spezifischen Autonomie fort, solange eben kommuniziert wird.<sup>34</sup> Das klingt trivial – ist es in einer entscheidenden Hinsicht jedoch nicht. Impliziert ist in einer solchen Konzeption von Kommunikation nämlich, dass "selbstorganisierte" Produktion von Wissen dort relativ wahrscheinlich ist, wo ein Anlass (etwa ein gemeinsamer Leidens- oder Innovationsdruck) gegeben ist und zugleich der entstehende kommunikative Zusammenhang (bei Luhmann ist das ein soziales System) nicht wieder sofort in andere (etwa betriebliche Hierarchie) aufgesogen wird.<sup>35</sup> Gerade das ist der Effekt eines institutionalisierten und formell geregelten Wissensmanagements. Dessen Wissenschaftsfähigkeit wird sich in Zukunft daran bemessen, ob es gelingt, eine von Informalität und Selbstorganisiertheit geprägte Wissensarbeit besser zu begreifen. In ihren empirischen Gestalten findet sie immer noch eher auf den Hinterbühnen der Unternehmen statt<sup>36</sup>. Auch deshalb, weil deren Bedeutung und Funktionalität zwar heute gern proklamiert wird, aber empirisch noch kaum untersucht ist.<sup>37</sup>

Die Produktivität inkrementeller Wissenszuwächse, die in diesen (selbstorganisierten)

„Schutzräumen“ generiert wird, bemisst sich letztlich danach, welches Wissen und welche Wissensansprüche geeignet sind, in der Praxis etwas in Bewegung zu setzen (Stehr 2003: 171). Sie hängt nicht nur von den Produktionsbedingungen und dem sozialen oder organisationalen Rahmen ab, in dem Wissen produziert wird, auch von den Möglichkeiten, die dieses Wissen beim Wiedereintritt in die Herkunftsorganisation – bei seiner Re-Implementierung – vorfindet. Wie es also verwendet oder genutzt wird. Oder anders: Was bleibt von der "geschützten Kommunikation", wenn sie sich in den anderen sozialen Systemen der Unternehmen und Betriebe um Anschlussfähigkeit bemühen muss?

Ich schlage vor, zwei Regelkreise zu unterscheiden. Einmal einen internen der Wissensarbeit oder Wissensproduktion in CoPs (Communities of Practice) oder in informellen Wissensnetzwerken, zum anderen einen externen der Referenzorganisation<sup>38</sup>. Es ist dieser zweite Regelkreis, in dem die Bedingungen der Re-Implementierung des neuen Wissens – beim Wiedereintritt – definiert werden. Wissensproduktion und Wissensimplementierung (Realisation oder Verwendung) sind demnach als zwei zunächst voneinander abgekoppelte Prozesse zu analysieren.

So lässt sich dann das Verhältnis von Wissen und Handeln sowohl von der Angebotsseite (der Wissensproduktion) als auch der Nachfrageseite (der Wissensverwendung, -implementierung und -konsumption) her untersuchen. Systemtheoretisch (mit Luhmann) formuliert: Das von der Herkunftsorganisation ausgeschlossene, in externen Experten-Communities erzeugte Wissen wird beim Wiedereintritt von der Herkunftsorganisation nicht einfach unverändert belassen, schlicht in einen anderen Kommunikationszusammenhang „aufgesogen“. Implementierung impliziert immer, dass Wissen zunächst einmal geprüft und bewertet wird, die Informationen und Mitteilungen werden in einem anderen sozialen System "verstanden".<sup>39</sup>

Man könnte den Sachverhalt auch ebenso gut strukturationstheoretisch deuten. Dann sind es organisationale „Regeln und Ressourcen“, die als eine Art Wissens-Filter fungieren und die Entscheidung über die Verwendung des produzierten, neuen Wissens kanalisieren<sup>40</sup>. Jegliche Art einer naiv essentialistischen oder positivistischen Vorstellung über ein sich selbst realisierendes oder sich selbst implementierendes Wissen durch die Unternehmenspraxis ist daher verfehlt. Ist Wissen neu und verspricht es Erfolg, so wird es deshalb doch nicht immer in den Hierarchien und deren Präferenzordnungen akzeptiert. Der umgekehrte Fall ist ebenso wenig ausgeschlossen. Wie auf der gesellschaftlichen Makroebene, so gilt auch für die Mesoebene der Unternehmen und die Mikroebene der Akteure: Dem Wissen ist der Nutzen, der aus ihm gezogen wird, nicht irgendwie inhärent<sup>41</sup>.

Wenn Wissensproduktion und Wissensimplementierung (Wissensverwendung) als zwei unterschiedliche Prozesse definiert werden, dann sollten die – das liegt als Hypothese nahe – unterschiedlichen Regeln folgen und je andere Ressourcen in Anspruch nehmen. Vorgängig darf vermutet werden, dass sich beide Prozesse durch eine Diskrepanz in der Verwendung von *Wissen* und *Macht* unterscheiden. Begreift man, wie Giddens u.a., Ressourcen als Handlungspotenzial, so wird eine notwendige Differenzierung deutlich. Bei Giddens nämlich, ähnlich in den Quellen, aus denen er sich bedient – ich denke etwa an Bourdieu – scheint es mir problematisch, dass verschiedenartige Ressourcen (materielle Ressourcen, Information, Wissen, Macht) meist einem kumulativ gedachten Handlungspotenzial subsumiert werden. Wer die meisten Ressourcen hat, gleich welcher Art, der ist am "wirksamsten". Dabei ist übersehen, dass Ressourcen auf Grund ihrer Verschiedenartigkeit und ungleichen Verteilung keineswegs kumulativ oder gleichgerichtet wirken müssen. Nachdem Wissen eine Ressource ist, die ein Handlungspotenzial (Ressource) verleiht, das sich nicht selbst realisiert (realisieren kann), so muss im Regelkreis der "Umsetzung" von Wissen die Aufmerksamkeit sicher stärker auf wissenspolitische oder mikropolitische Strategien und Praktiken gerichtet werden (die berühmten Machtspiele etwa), welche Produktion und Verwendung von Wissen beeinflussen, also behindern oder er-



möglichen können. Der andere Regelkreis mag davon nicht frei sein, deren strategische Relevanz scheint hier jedoch weit geringer.

Hypothese: Die Segmentierung von Wissensproduktion und Wissensverwendung beruht auf einer Abkoppelung der Ressource Wissen (technische Expertise) im Produktionskontext von der Ressource Macht (mikropolitisch fundierte, strategisch motivierte Entscheidungen) im Verwendungskontext. Damit finden sich Wissensproduzenten (die technischen Experten) in einem strukturellen Rollenkonflikt zwischen ihrer Fachlichkeit (Wissen) und ihrer Stellung in der Hierarchie, die sie an Weisungen bindet.<sup>42</sup> Wird das Wissen im erheblichen Umfang im Rahmen von Praxisgemeinschaften generiert, so könnte man die beteiligten Akteure als „Boundary People“ beschreiben, als Grenzgänger zwischen informeller Praxisgemeinschaft („privates berufliches Wissensnetzwerk“) und formeller Herkunftsorganisation.<sup>43</sup> Die Entkopplung von Expertise und Entscheidungsmacht über deren Verwendung lässt sich als eine Form der Entfremdung verstehen, die Mukerji (1989: 197) für Wissenschaft generell kurz und bündig formuliert hat und die modifiziert für technische Experten in Unternehmen ebenso gelten dürfte: „...But the cost is that Scientists cultivate an expertise that empowers someone else“ (Mukerji 1989: 197 zit. nach Stehr 2003: 188).<sup>44</sup>

Aus ökonomischer Sicht ist die Produktivität von Wissen nichts anderes, als die Chance, aus inkrementellem oder neuartigem Wissen ökonomische Vorteile zu ziehen. Der Ökonom Peter Drucker vertritt, dass die Produktivität von Wissen nicht davon abhängt, ob es alt oder neu ist, sondern nur davon, ob es angewendet werden kann. Im sozialen System der Ökonomie sei relevant „the imagination and the skill of whoever applies it, rather than the sophistication or newness of the information“ (Drucker 1969: 269). Dabei gilt aber einschränkend, dass die Chance, zusätzliches Wissen zu produzieren und zu realisieren, ein „stratifizierter Prozess“ (Stehr 2003: 57) ist, ebenso die Möglichkeit, aus der Produktion und Realisierung von Wissen und Technologien wirtschaftliche Vorteile zu erzielen. Technologische Regimes und technologisch-ökonomische Netzwerke spielen hier eine entscheidende Rolle.<sup>45</sup>

Abweichend von Drucker vertrete ich die These, dass nur inkrementelle Wissenszuwächse und neuartiges Wissen mittel- und langfristig Produktivitätszuwächse ermöglichen<sup>46</sup>. Denn die Wettbewerbsvorteile, die sich aus zusätzlichem Wissen ergeben, sind zeitlich begrenzt. „Mit anderen Worten, man muss sich der temporären Erfolge immer wieder dadurch versichern, dass man zusätzliches Wissen fabriziert“ (Stehr 2003: 58). Das neue Wissen und Innovation neben den Faktoren Kapital und Arbeitskraft die Treiber der Wertschöpfung sind (vgl. Pfau und Selle 2009: 69), das war ja Ausgangspunkt für das Interesse der Unternehmen am Wissensmanagement.

## 11. HANDELN VERSUS VERHALTEN: SITUATIONSOFFENHEIT UND ENTSCHEIDUNGSSPIELRÄUME ALS KRITERIEN FÜR HANDELN

Bisher ist für zwei wichtige Unterscheidungen plädiert. Zum einen für die von produktivem und reproduktivem Wissen, zum anderen für die von Produktion/Generierung neuen Wissens und die Verwendung dieses Wissens. Werden die unterschlagen, so bleibt die Praxis wie die Theorie des Wissensmanagements defizient. Hinzukommen muss eine dritte Unterscheidung, die von Handeln und Verhalten.

Sozialwissenschaftliche Management- und Organisationsforschung unterstellt heute weitgehend einen nicht-linearen, nicht-deterministischen Zusammenhang von Wissen und Handeln. Die Vokabel dafür ist seit Luhmann *Kontingenz*. Die meint schlicht, dass Entscheidungen – als eine spezifische Form des Handelns – und Handlungen allgemein zwar durch Regeln und Ressourcen (Wissen und Information, Macht, materielle Ressour-

cen) kanalisiert, also ermöglicht oder eingeschränkt werden, dass es aber darüber hinaus einen durch diese Regeln und Ressourcen gerade nicht determinierten, insofern nicht rationalisierten Entscheidungs- und Handlungsfreiraum gibt. Und zwar notwendig auf Grund der Struktur von Handeln. Die kann auch durch noch so rationale Planung nicht aufgehoben oder umgangen werden. Jedes Handeln reduziert Komplexität und ist immer auch anders möglich, obgleich Kontrollmechanismen diese Komplexität wiederum zu reduzieren suchen.<sup>47</sup>

In der Realität der Unternehmen stellt sich dieser Sachverhalt gewöhnlich so dar, dass strategische Entscheidungen unter Risiko und Unsicherheit stattfinden. Kontingenz wird hier spürbar in Gestalt offener Entscheidungssituationen oder in der Wahrnehmung von Situationen als teilweise nicht durch Regeln präfiguriert. Situationsoffenheit und Entscheidungsfreiheit wachsen (in der Regel) proportional zur Position in der Hierarchie. Operative Tätigkeiten in der Sachbearbeitung, der Abwicklung oder Fertigung, die nach einem mehr oder weniger strikten Wenn-Dann-Schema verlaufen, werden dagegen weit weniger als kontingent empfunden, eher noch als restriktiv. In der soziologischen Theorie ist für ein "Handeln", das nach stereotypisierten Mustern verläuft, der Begriff des Verhaltens reserviert. Von *Handeln* im eigentlichen Sinne wird erst dann gesprochen, wenn institutionalisierte oder normierte Handlungsrouninen auch in Frage gestellt und geschlossene Situationen auch in ihrer Offenheit wahrgenommen werden (können). Man spricht von der Differenz eines „normative behavior“ (normativ reguliertes Verhalten) und eines „social behavior“ (genuin soziales Verhalten).<sup>48</sup>

In keinem der mir bekannten Projekte und Modelle aus dem Kontext des lerntheoretischen und personalwirtschaftlichen Wissensmanagements wird die Differenz von Verhalten und Handeln überhaupt zum Problem. Das heißt in der Konsequenz, dass in einer nahezu behavioristisch anmutenden Manier und weitgehend wohl auch ohne Absicht, Handeln auf Verhalten reduziert wird. Die Differenz zwischen Anwendung beziehungsweise Reproduktion von Wissen und Produktion eines möglicherweise neuen/produktiven Wissens wird so unmerklich eingezogen. Obwohl doch seit Weber (Weber [1905]1922: 226-227 zit. nach Stehr 2003: 25) in jeder nur halbwegs aufgeklärten Soziologie Handeln vom Verhalten derart unterschieden wird, dass ein enger Zusammenhang von Handeln und Freiheit (als Ausdruck einer der Freiheit des Willens, wie sie seit Kant zum Menschen gehört) postuliert ist. Handeln in der Definition der Soziologie ist ein bewusster, intentionaler, begründeter, genau in diesem Sinne subjektiv (!) rationaler Akt.

Schon Mannheim (1929), einer der Väter einer wissenschaftlichen Wissenssoziologie, brachte diese Situationsoffenheit und Nicht-Determiniertheit des Handelns (organisationssoziologisch im guten Sinne, als Bürokratiekritik nämlich) auf den Punkt:

*„Es ist kein Handeln, wenn ein Bürokrat ein Aktenbündel nach vorgegebenen Vorschriften erledigt. Es liegt auch kein Handeln vor, wenn ein Richter einen Fall unter einen Paragraphen subsummiert, wenn ein Fabrikarbeiter eine Schraube nach vorgeschriebenen Handgriffen herstellt, aber auch dann nicht, wenn ein Techniker generelle Gesetze des Naturablaufs zu irgendeinem Zweck kombiniert. Alle diese Verhaltensweisen sollen als reproduktive bezeichnet werden, weil diese Handlungen in einem rationalisierten Gefüge nach Vorschriften ohne persönliche Entscheidung vollzogen werden.“ (Karl Mannheim 1929: 74 zit. nach Stehr 2003: 33)*

Es ist dieses über die bloße Erfüllung eines "rationalisierten Gefüges von Vorschriften" hinausgehende *Handeln*, das es Wissen erst ermöglicht, eine aktive und gegebenenfalls auch produktive Funktion einzunehmen:

*„Wissen erfüllt also nur dort eine aktive Funktion [...] wo Handeln nicht nach im Wesentlichen stereotypisierten Mustern abläuft oder ansonsten weitgehend reguliert ist, sondern*



*wo es, aus welchen Gründen auch immer, einen Entscheidungsspielraum oder Entscheidungsnotwendigkeiten gibt[...] Für Karl Mannheim (1929:74) beginnt soziales Handeln deshalb auch erst dort, 'wo der noch nicht rationalisierte Spielraum anfängt, wo nicht regulierte Situationen zu Entscheidungen zwingen'.*“ (Stehr 2003: 33)

In welchen Positionen der Hierarchie und in welchen Zusammenhängen der Produktion werden wohl diese Charakteristika des Handelns in Organisationen zu finden sein? Es leuchtet fast unmittelbar ein, dass Situationsoffenheit und Entscheidungsfreiheit (-notwendigkeit) unternehmerisches und strategisches Handeln auszeichnen. Ein Großteil der "beruflichen Tätigkeiten" wird dagegen mehr oder weniger stark standardisiert, normiert und routinisiert ablaufen, vor allem dann, wenn nicht nur die Ziele, sondern auch noch die Methoden der Zielerreichung vorgegeben sind. So stellt sich erneut die Frage, wo im lerntheoretisch orientierten Wissensmanagement eine aktive und produktive Bedeutung von Wissen ihren Raum finden soll, wenn es doch letztlich (nur) um Lernen im Sinne einer Einübung und Routinisierung beruflicher Fertigkeiten geht, in denen Wissen nur im Dienste seiner vorschriftsmäßigen Umsetzung „angewendet“ wird.<sup>49</sup>

## 12. ERWEITERUNG DER HANDLUNGSSPIELRÄUME DURCH „SUBJEKTIVIERUNG DER ARBEIT“?

Handeln unter Unsicherheit gilt Ulrich Beck als Signum der (zweiten) Moderne. Das Risiko sei heute Teil aller Lebensbereiche, gerade auch jener, die schon einmal so sicher, weil rational geplant schienen.<sup>50</sup> Die Annahme, dass Handeln unter Unsicherheit stattfindet, findet sich in einer für meine Belange relevanten Form in der Industrie- und Arbeitssoziologie wieder. Dort wird davon ausgegangen, dass ein Agieren in offenen, in unsicheren und riskanten Situationen zunehmend auch im operativen Bereich Relevanz erlangt. Böhle (1998) bezeichnet diese nicht mehr zu übersehende Tendenz als „Subjektivierung der Arbeit“ und spricht damit die Tatsache an, dass es für viele berufliche Tätigkeiten gewissermaßen nicht mehr genügt, objektive Abläufe ohne "eigenes Zutun" auszuführen.

So erforderten moderne Fertigungstechnologien (und deren Störanfälligkeit) zunehmend, unplanbare und unbekanntere Situationen (Störungen) zu „bewältigen“ (Böhle). Routinetätigkeiten, in die der Taylorismus und der Fordismus noch alle Arbeiten meinten zerlegen zu können, seien dagegen auf dem Rückzug. Diese Beobachtung deckt sich mit empirischen Untersuchungen, die einen Anstieg der Qualifikationsanforderungen durch den Einsatz moderner (Produktions-)Technologien diagnostizierten. Fraglich ist freilich, ob damit immer auch eine Erweiterung der Handlungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten einhergeht – im Sinne einer nicht nur erzwungenen „Subjektivierung der Arbeit“, als die ja viele gesteigerte technische Anforderungen empfinden mögen.

Ich vermute, dass die Offenheit von Situationen im Produktionsablauf im gerade explizierten Sinne nicht gleichzusetzen ist mit Kontingenz in einem handlungstheoretischen Verständnis, mit der Möglichkeit also, so oder auch anders zu handeln. Denn die Adäquatheit der Handlung bemisst sich in diesem Fall an ihrem unmittelbaren Effekt, ob die Störung behoben wurde oder nicht. Darin liegt jedoch keine Entscheidungsfreiheit, die ja Alternativen oder Optionen voraussetzt. Man möchte auch kaum von Handlungsautonomie sprechen, da diese Ausdruck einer bestimmten, mehr oder weniger "frei" etablierten Präferenzordnung ist. Vielmehr erscheint das Konzept der „Subjektivierung der Arbeit“, so wie es Böhle expliziert, als ein elaboriertes *Trial and Error* Prinzip, als ein Erfahrungslernen auf der Suche nach einem besten Weg zur Behebung des (technischen) Problems. Dieser kann dann als Kopie-Vorlage für gleiche oder ähnliche Probleme (Störungen) gelten und mündet irgendwann in eine neue Routine – aber nicht in die Etablierung von

Autonomiespielräumen.<sup>51</sup>

Jedenfalls scheint mir das Konzept des „subjektivierenden Arbeitshandelns“ (Böhle 1998: 241), so gut es den Alltag im operativen Bereich der Unternehmen beschreiben mag, noch kein Beleg dafür zu sein, dass Autonomiespielräume tatsächlich erweitert werden. Darüber hinaus adressiert das Konzept nicht Subjektivität im Sinne einer umfassenden subjektiven Zweckmäßigkeit. Zwar sind Aspekte von Arbeit (beruflichem Handeln) hervorgehoben, die „in den vorherrschenden Konzepten von Arbeit als zweckrationales, instrumentelles oder planmäßiges, kognitiv-rationales Handeln nicht oder nur sehr verkürzt Beachtung finden. Es sind dies insbesondere subjektive Faktoren wie Gefühl, komplexe körperlich-sinnliche Wahrnehmungen und subjektives Empfinden“ (Böhle 1998: 241 zit. nach Stehr 2001: 245).<sup>52</sup> Es wäre freilich verfehlt, würde man die sogenannten subjektivierenden Aspekte den rein instrumentellen oder zweckrationalen dichotomisch gegenüberstellen, ein Verhältnis der Exklusivität konstruieren. Stehr begründet das:

*„Diese Spezifizierung von „subjektivierendem Arbeitshandeln“ hat ein nicht von der Hand zu weisendes Defizit, das in enger Anlehnung an die Handlungsattribute „zweckrational, planvoll, kognitiv-rationale“ und deren strikter Konkurrenz untereinander liegt, als seien dies nicht nur realitätskonforme Handlungsformen, d.h. tatsächlich existierende Arbeitsformen, sondern auch situationsunabhängige Handlungsweisen. Kurz, in der anscheinend nicht nur strikten Trennung, sondern auch asymmetrischen Dichotomie verbirgt sich weiterhin die eigentlich zu überwindende Vorstellung von der Möglichkeit „neutralen“ Handelns an Hand von objektiven Erkenntnissen“ (Stehr 2001: 245).*

Wenn also mit Stehr zu befürchten ist, dass auch das Konzept des "subjektivierenden Arbeitshandelns" nicht frei ist von der Vorstellung, man könne beruflich "neutral", ohne subjektive Färbung handeln, so ist diesem Konzept doch die Erkenntnis zu konzedieren, dass selbst weitgehend regulierte und durchrationalisierte Standardsituationen, die sich beständig wiederholen, nicht frei sind von unerwarteten, nicht planbaren, offenen Momenten, die den Menschen herausfordern.

### 13. KONTINGENZ UND DIE PARADOXIE DES ENTSCHEIDENS

Eingangs war von einem Mythos des Wissensmanagements die Rede: „Vom Wissen zum Handeln“.<sup>53</sup> Den können wir jetzt genauer als eine Vorstellung explizieren, die auf einem positivistischen und verdinglichten Wissensbegriff sowie einer individualtheoretischen Konzeption von Wissen beruht, und daran glaubt, dass vom expliziten oder impliziten Wissen (Fachtheorie, implizites Erfahrungswissen) eine gerade Linie zum beruflichen Handeln und zur beruflichen Handlungskompetenz führt. Wissen und Handeln fallen letztlich zusammen. Dahinter lässt sich unschwer eine Variante des Rationalitätsmythos erkennen, der so typisch war für das, was Ulrich Beck die Erste Moderne nennt. Jedenfalls mag die Idee einer 1:1-Umsetzung von Wissen in praktische Tätigkeit für gewöhnliche Routinetätigkeiten, für normierte, standardisierte oder stereotype Arbeiten noch brauchbar sein. Für (echte) Handlungen, die Autonomiespielräume, Handlungs- und Entscheidungsfreiräume kennen, oder für ein problemlösendes und kreatives Handeln ist die Vorstellung einer direkten Umsetzung von Wissen in Handeln – im Sinn einer linearen Energietransformation – zumindest dürftig, wenn nicht gar abwegig.<sup>54</sup>

Dabei verkennt eine Kritik am Mythos „Vom Wissen zum Handeln“ keineswegs dessen Funktionalität. Er eignet sich in der Praxis bestens zur Beförderung regelkonformen, angepassten Verhaltens. Eine solche Erkenntnis setzt allerdings eine bestimmte Beobachtungsfähigkeit (im Luhmannschen Sinne) voraus, die Verfügbarkeit der Unterscheidung nämlich zwischen Regelkonformität und Regelbruch (Kritik). Die im angesprochenen Ver-

verständnis behavioristischen Ansätze des Wissensmanagements halten die aber scheinbar für erlässlich.<sup>55</sup>

Der Mythos "Vom Wissen zum Handeln" ist durch einen weiteren Aspekt charakterisiert. So wird in einer damit imprägnierten Idee des Wissensmanagements imaginiert, Wissen könne akkumuliert und integriert werden und viel Wissen und viel Information erhöhen notwendig die Rationalität von Handlungen und Entscheidungen.<sup>56</sup> Zumindest seit Luhmanns Systemtheorie, die alles Handeln als eine notwendige Reduktion von Komplexität begreift, scheint diese Vorstellung doch durch Simplizität gekennzeichnet. Wissen und /oder ein Übermaß an Information können die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit geradezu blockieren. Luhmann argumentiert noch weiter: Die Akkumulation von Wissen könne „nur zu einer progressiven Reproduktion von Wissen führen, nicht jedoch zu einer Umwandlung von Nichtwissen in Wissen“ (Luhmann 1995: 177 zit. nach Kopp 2005: 56). Ansammlung von Wissen allein schafft kein neues Wissen, am allerwenigsten dann, wenn sich Expertisen oder Gutachten, die für bestimmte Handlungszwecke durchgeführt wurden, widersprechen.<sup>57</sup>

Die Luhmannsche Kritik einer vorgängigen Parallelität zwischen Menge des Wissens/der Information und Rationalität der Entscheidung gilt nicht nur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien mit einfachem Strickmuster. Sie gilt auch reflektierteren Formen einer Rational Choice Theory, wie sie Herbert A. Simons in den 80 er Jahren entstandenes Konzept der beschränkten Rationalität (Bounded Rationality) darstellt. Ausgeführt ist dort, dass Handlungen und Entscheidungen immer insofern an Nicht-Wissen gekoppelt sind, als der Zugang zu Informationen und entscheidungsrelevantem Wissen immer beschränkt ist und Erkenntnisse über die Rationalität einer getroffenen Entscheidung immer nur ex post möglich sind, nach Kenntnis der Resultate. „Rationale“ Entscheidungen sind vor diesem Hintergrund dann zwar nurmehr Rationalisierungen, wenn man sich dabei etwa auf Erfahrungswissen beruft oder mit Szenariotechniken Wahrscheinlichkeitsaussagen über mögliche Handlungsfolgen trifft. Die Leitidee einer vollständigen Informiertheit als Bedingung für Rationalität ist damit aber gar nicht aufgegeben, sie wird nur pragmatisch als in der Unternehmensrealität nicht gegeben betrachtet.

Und so halten *Rational Choice* Theorien, die längst die beschränkte Rationalität der Akteure anerkannt haben, nach wie vor am Ideal einer vollständigen – aber eben nur annähernd erreichbaren Rationalität – fest. Genau dieses Ideal befeuert den Mythos „Vom Wissen zum (richtigen) Handeln“. Eine strikte Gegenposition zur Idee, die Rationalität (wie auch immer in der Praxis beschränkt) unternehmensbezogenen Handelns und Entscheidens könne durch Wissen gesichert werden, markiert das Konzept der *Rationalitätslücken* von Stefan Kühl (2005). In einem differenzierungstheoretisch geprägten Ansatz wird dort eine grundsätzliche Nicht-Akkumulierbarkeit und Nicht-Integrierbarkeit des in Unternehmen verfügbaren Wissens postuliert. Dahinter steht der Luhmannsche Gedanke, wonach differente "Rationalitäten" – die von sozialen Systemen, von kommunikativen Zusammenhängen also – nicht in "einer" übergreifenden Rationalität aufgehen, die ihrerseits dann mehr "Geltung" beanspruchen kann als die systemisch gebundenen Teilrationalitäten. Kühls Konzept der Rationalitätslücken fundiert die These von inkommensurablen Geltungsansprüchen von Expertisen, die unterschiedliche Handlungsempfehlungen geben. Zwischen denen kann dann zwar gewählt werden, aber nicht auf der Basis einer "letztbegründenden" Rationalität. Die Idee also, Entscheidungen seien bloße Rechenakte oder Deduktionen auf der Basis eines irgendwie integrierten und koordinierten Wissens, erweist sich vor diesem Hintergrund als naiv.

#### 14. MACHEN ENTSCHEIDUNGEN DIE ORGANISATION DÜMMER?

Handeln und Entscheiden (als spezifische Handlungsform) reduziert die Komplexität des Wissens in Organisationen. So könnte man auch formulieren, dass Entscheidungen zu treffen die Organisation erst einmal dümmer macht, denn die guten Gründe, mithin das, wenn auch begrenzte Wissen, das für eine andere Entscheidung gesprochen hätte, werden ausblendet (vgl. Kühl 2005). Bekannt ist, dass vor allem betriebswirtschaftliche Argumente (Kosten, Knappheit der Ressourcen) die Implementierung und Distribution von neuem Wissen behindern. Sei es, weil der „Return on Investment“ nicht kalkulierbar ist, die Gewinn-Spekulationen zu gering ausfallen oder sich kurzfristiges, ökonomisches Denken gegen langfristiges und nachhaltiges Investment durchsetzt. Die vielleicht unbeabsichtigte Folge der kostspieligen Implementierung von neuem Wissen, wie beispielsweise neuer Technologien oder neuer Materialien, ist dann Wissenskonzentration und Monopolbildung, nicht aber ungehinderte Wissensdiffusion.

Damit die Organisation nun durch Entscheidungen nicht tatsächlich langfristig dümmer wird, ihr "Wissen" also schlicht wieder vergisst, schlägt die Systemtheorie eine Beobachtungstechnik vor, „die Alternativen verwendet, bei denen eine Seite so vorgezogen wird, daß die andere, die nicht gewählte Seite, als ebenfalls wählbar aufgefaßt und erinnert werden kann“ (Luhmann zit. nach Fuchs 2008: 4). Übersetzt man diese systemtheoretische Denkfigur eines der Erinnerung fähigen Beobachtens in die Realität der Unternehmen, so könnte sie etwa besagen, dass man Entscheidungen szenariotechnisch unterstützt und später Szenarien, die als unwahrscheinlich ausgeklammert wurden, sich dann aber entgegen der Annahme als die realistischeren zeigen, wieder aufgreift und die Handlungsstrategien entsprechend verändert. (Dies wäre dann eine Neukonzeption der Lernenden Organisation)

Ich wiederhole: Unternehmerische Entscheidungen sind keine Ableitungen oder Rechenakte, sie zeichnen sich dadurch aus, unter Unsicherheit oder Risiko getroffen zu werden. Die Folgen der Entscheidung können nie wirklich abgesehen werden. Luhmann radikalisiert diesen Gedanken, nimmt ihm aber zugleich den Touch des Mankos. Es gehe nämlich gar nicht darum, dass Entscheidungen auf Grund etwa von Zeitdruck, irgendwelcher persönlicher Defizite der Entscheider oder auch externer Restriktionen (die Globalisierung wird hier gerne bemüht) nicht alles an Rationalität mobilisieren, was potenziell verfügbar ist. Vielmehr ist es so, dass eine solche umfassende Rationalität nicht einmal als Möglichkeit besteht. Wäre diese gegeben, so ginge es nicht mehr um Entscheiden.<sup>60</sup> Auf diesem Weg gelangt Luhmann zu einer seiner berühmten, kryptisch anmutenden Thesen, wonach nur das Nicht-Entscheidbare entschieden werden kann oder muss. Luhmann spricht von der Paradoxie der Entscheidung. Beobachter können dann "sehen" (wenn sie Luhmanns systemtheoretischen Entparadoxierungen nicht folgen wollen), dass eine Entscheidung ein voluntaristischer oder willkürlicher, ein dezisionistischer Akt ist, „aus dem Nichts geboren“ (Schmitt, C. Politische Theologie, Berlin 1990: 42 nach Fuchs 2008: 5, Fußnote 18).<sup>61</sup>

Paradoxie des Entscheidens und Kontingenz besagen also im vorliegenden Zusammenhang, dass Handeln und Entscheiden nicht aus der organisationalen Wissensbasis ableitbar sind. So ergibt sich aus dieser Luhmannschen Perspektive erneut ein Einwand gegen die Vorstellung des Wissensmanagements, die Rationalität von Entscheidungen könne durch Wissenskoordinierung und -akkumulation gesichert werden.<sup>62</sup> Keinesfalls soll damit aber zugleich die Idee aufgegeben werden, dass Managemententscheidungen potenziell sowohl vernünftig als auch unvernünftig sein können. Darauf komme ich abschließend zurück.





## 15. WISSEN ALS INSTRUMENT DER RATIONALISIERUNG VON MACHT

Trotz aller Einwände gegen eine problemlose (rationale) Transformation von Erkenntnissen und Wissen in Handeln sind doch beide zweifellos Zutaten der Entscheidungsfindung und -begründung in Unternehmen. Handlungen werden gewiss durch Wissen und Erfahrung kanalisiert, freilich nicht nach dem Muster eines immer schon rationalen, quasi natürlichen Mechanismus. Wissen gehört zum Handeln, ist jedoch nicht zwangsläufig dessen Ursache. In unserem Fall, dem des Wissensmanagements, ist jedenfalls anzunehmen, dass oftmals vorab definierte (und ökonomisch oder politisch motivierte) Handlungsziele die Entscheidung für ein bestimmtes Wissen bedingen (etwa die Auswahl von Gutachtern und Expertisen), und nicht umgekehrt das Wissen die Handlungsziele. Wissen interessiert nicht in seiner genuinen Qualität als Erkenntnis, vielmehr insoweit, als es geeignet scheint, bestimmte Handlungsstrategien und Entscheidungen zu stützen.

Wer eine beschränkte Rationalität fokussiert, die Tatsache also, dass Entscheidungen immer nur auf der Basis begrenzt verfügbaren Wissens und unzureichender Informationen getroffen werden, der verliert dies tendenziell aus dem Blick. Gleiches gilt für eine Perspektive, die allzu fasziniert ist von Luhmannschen kontingenztheoretischen Überlegungen, wonach Entscheiden immer das Nicht-Entscheidbare entscheidet. Entschieden wird nämlich gleichwohl täglich. Das Problematische dieses Entscheidungsprozesses ist ja gar nicht so sehr das unumgängliche Nicht-Wissen, das jede Entscheidung als seine "andere Seite" begleitet. Zu kritisieren ist statt dessen die Ausblendung eines unangenehmen, als unpassend empfundenen Wissens, das Nicht-zur-Kennntnis-Nehmen von Expertisen, die bestimmten politischen oder ökonomisch motivierten Entscheidungen entgegenstehen<sup>63</sup>. Es sind die Entscheidungstreiber Macht, Gier und Vorteilsstreben, das, was die Organisationstheorie als Mikropolitik, Macht und Spiele diskutiert, die verhindern, dass Expertise zum Handlungsregulativ werden kann (vgl. u.a. Neuberger 2009).<sup>64</sup>

Organisationale Rationalität – im Sinne des Wohls einer Unternehmung oder einer Gesellschaft – ist damit gewissermaßen doppelt gefährdet. Zum einen ist es allein die Kontingenz des Handelns – "alt-europäisch" kann man auch von beschränkter Rationalität sprechen –, die jene Gefährdung impliziert. Zum zweiten sind es Macht und individuelle Vorteilsspekulation, die gerade darin ihr Einfallstor haben. Zynische Ironie könnte dem hinzufügen: Wo Rationalität ohnehin nicht zu haben ist, da sind Macht und Gewinn wenigstens eine Alternative. Mir geht es freilich um Anderes. Wenn nämlich der Traum von der rationalen, in Wissen gestützten Organisation, den man zumindest bis in die 60-er Jahre des vergangenen Jahrhunderts noch ungeniert als Wissenschaft verkaufen konnte, ausgeträumt ist, so ist dies nicht das Ende allen (vernünftigen?) Entscheidens. Aber es hilft Entscheidungsstrategien wieder zu ihrem Recht, die schon verloren schienen: Intuition und Instinkt. Die sind jetzt nicht mehr unbedingt Gegensätze rationalen Handelns. Aus der Praxis weiß man längst, dass Intuition oft das Zünglein an der Waage ist, um in kontingenten Situationen (begrenzter Rationalität) Entscheidungen treffen zu können – und zwar erfolgreiche.<sup>65</sup>

## 16. DIE PRODUKTION DES NEUEN UND DIE LOGIK DER SYSTEMREPRODUKTION

Intuition ist aber oft nicht gefragt. Eher noch arbeitet man sich in der systemischen und entscheidungsmodellierenden Organisationsforschung am Konzept der Pfadabhängigkeit ab. Mit methodischer und methodologischer Raffinesse soll die Möglichkeit willkürlicher oder beliebiger Entscheidungen limitiert werden. Mit Luhmann könnte man die Pfadabhängigkeit als Anschlussfähigkeit an das Vorhergehende deuten. Kommunikationen müssen ja an Kommunikationen anschließen, um das "System" in Gang zu halten. Auch Ent-

scheidungen sollen nach dem Muster der Pfadabhängigkeit an die vorher getroffenen Entscheidungen anschlussfähig sein, sonst...? Macht man allerdings eine solche Pfadform zum elementaren Mechanismus, mit dem sich Folgen von Entscheidungen entwickeln sollen, so fragt sich, wie dann das Neue in die Welt (der Unternehmen, der Ökonomie) kommen soll. Wie kann es überhaupt gedacht werden?

Der Mechanismus der Pfadabhängigkeit orientiert sich an der Logik der Reproduktion und Bestandserhaltung, nicht an der Logik der Produktion neuartiger, nicht bloß inkrementeller (pfadabhängiger) Erkenntnisse, Handlungen und Entscheidungen. Auch Wissensmanagement verschreibt sich dieser Reproduktionslogik, wo es sich begnügt, Wissen – getreu dem Pfad – zu verwalten und zu akkumulieren. Und bleibt damit im Mythos befangen, (re)produziert ihn sogar, wonach aus altem Wissen neues entsteht (vgl. Roehl 2002). Aber Luhmann hat uns ja gelehrt, dass Wissensakkumulation „nur zu einer progressiven Reproduktion von Nichtwissen führen (kann), nicht jedoch zu einer Umwandlung von Nichtwissen in Wissen“ (Luhmann 1995: 177 zit. bei Kopp 2005: 56).

Der Mythos hält sich so hartnäckig, weil er im Sinne der Bestandserhaltung ja funktional ist. Wenn die Produktion von Wissen nicht von der Reproduktion von Wissen unterschieden wird (werden soll?), dann kann man so weitermachen wie bisher. Der Mythos ist eine defensive Routine, wie andere auch. Verkannt wird dabei wieder einmal, dass die Produktion des Neuen Voraussetzung für die Reproduktion des Alten ist. Auch das lerntheoretisch orientierte Wissensmanagement blendet dies mit dem Diktum aus, dass Lernen Wissen ergibt. Und es übersieht, dass es dieses Wissens erst einmal bedarf, um es sich aneignen (Lernen) zu können<sup>66</sup>. Die organisationstheoretischen Diskussionen haben, wo es um Organisationales Lernen, um Change Management, um Transformation oder Wandel geht, generell Schwierigkeiten zu erklären, wie unter einem Blickwinkel der Systemreproduktion und Bestandserhaltung das Neue – also gerade nicht pfadförmige Veränderungen und Erkenntnisse – in die Organisation kommt, wie kulturelle, soziale, technologische und organisationale Innovation gelingt, wenn immer zugleich Pfadabhängigkeiten, Entscheidungskorridore, Lock-Ins, systemische Immunabwehr, defensive Routinen und Strategien betont werden.

Nach Kühl (2002) endet der „Pressure of Change“ in einer vergeblichen und sisyphosartigen Suche nach immer neuen und besseren Management- und Organisationsmodellen. Dabei bedient man sich systemtheoretischer Sichtweisen, fasst aber jene Modelle nur als funktionale Äquivalente der Systemreproduktion auf. Wenn derartige Transformationsbemühungen nur als Instrumente der Systemreproduktion definiert werden und, wie hier, das Neue unter das Alte subsummiert, resultiert das in theorieinduzierter Fixierung eines systemneurotischen Zustandes: Der Programmierung von Organisationen auf einen organisationalen Veränderungsmodus, der zugleich am Alten festhalten will.<sup>67</sup>

## **17. DIE STRITTIGKEIT VON WISSEN IN DER POST-KAPITALISTISCHEN GESELLSCHAFT. IMPLIKATIONEN FÜR EIN WISSENSPOLITISCH ORIENTIERTES WISSENSMANAGEMENT**

Spricht man von Wissen als Handlungsmöglichkeit, so kann es nicht um ein essentialistisches und positivistisches Verständnis von Wissen gehen, das eine Art Automatismus in der Realisation (der Ver-Wirklichung) von Erkenntnissen unterstellt. So konzentriert sich die aktuelle Wissenssoziologie, wenn sie Wissen und Handeln thematisiert, auch weniger auf das Problem der begrenzten Verwertbarkeit eines Wissens, das immer schneller veraltet.<sup>68</sup> Sie sieht vielmehr in der Strittigkeit des Wissens die aktuelle Herausforderung, das zentrale Wissensthema in postkapitalistischen Gesellschaften, da die modernen Wissensgesellschaften nicht mehr in der Lage seien, Gewissheit und objektive Gültigkeit ihrer Erkennt-



nisse zu garantieren. Geltung und Akzeptanz neuen Wissens und neuer Technologien seien vielmehr von kulturellen, politischen, sozialen und institutionellen Kontexten abhängig.

Wissen wird damit zu einem endogenen Faktor und ist in seinem Produktionszusammenhang zu thematisieren. Die These einer prinzipiellen Strittigkeit des Wissens entwickelt Stehr (2003: 29f) mit Blick auf den naturwissenschaftlichen, medizinischen und technologischen Erkenntnisfortschritt. Insbesondere Erkenntnisse der modernen Biotechnologie wie die Stammzellenforschung oder die Xenotransplantation lösten einen gesellschaftlichen Diskussionsprozess über die Verwendung dieser neuen technologischen Möglichkeiten aus. Es geht um eine moralische und ethische Strittigkeit, die in der Frage mündet, ob das, was technisch und technologisch möglich ist, auch gesellschaftlich und politisch erwünscht und konsensfähig ist. Im Kontext der Politik gewinnt „Wissenspolitik“ beträchtlich an Bedeutung.<sup>69</sup>

Strittigkeit ist dem Wissen nicht inhärent, sie ist Produkt einer unvermeidlichen Konkurrenz der Werturteile, der unterschiedlichen sozialen und kulturellen Kontexte, in denen es produziert und genutzt wird (werden könnte). Unter diesen Bedingungen – die Ulrich Beck bekanntlich als die einer Zweiten Moderne identifiziert – ist die Annahme eines determinierten Zusammenhangs von Wissen und Handeln nicht mehr möglich. Damit muss auch die alte Hoffnung des Wissensmanagements aufgegeben werden, wonach sich Wissen auf rational geplante Wege unmittelbar in ein Handeln zur Generierung passender Märkte (Produktion) umsetzen lässt, in eine mehr oder weniger unmittelbare Konsumtion des Wissens durch potenzielle Nutznießer: Wissen besitzt keine selbst-implementierenden Eigenschaften.

Indem sich die wissenssoziologische Debatte vor allem mit der Strittigkeit des Wissens in postkapitalistischen Gesellschaften auseinandersetzt, wobei dies keineswegs nur die Konkurrenz von Wissen auf Märkten meint, vielmehr eine grundsätzliche Unmöglichkeit der Definition eines unstrittigen Wissens in einer multizentrischen Weltgesellschaft (Ulrich Beck), unterscheidet sich diese wesentlich vom organisationalen Wissensmanagement. Dieses stellt – ganz in der Tradition modernisierungstheoretischen Denkens – die Vorläufigkeit und schnelle Veralterung von Wissen in den Mittelpunkt, sieht darin die Unmöglichkeit allgemeingültiger Erkenntnis begründet und rechtfertigt so ihr eigenes Tun. Die Strittigkeit von Wissen, als ein Resultat unterschiedlicher kultureller und sozialer Kontexte mit unterschiedlichen moralischen und ästhetischen Orientierungen und Bewertungen, taucht dagegen in den organisationalen Kommunikationszusammenhängen nicht auf.

Erkenntnistheoretisch könnte man dann das Wissensmanagement der Position des Kritischen Rationalismus zuordnen, während die Thesen der *Strittigkeit von Wissen* und vom *Wissen als Handlungsvermögen* zumindest implizit auf die Notwendigkeit eines kritischen Handelns im Verständnis der Habermasschen Kommunikationstheorie verweisen. Nicht immer wird man konsensfähige Urteilsschemata erreichen, aber die Notwendigkeit (kritischer) Konsensbildung bleibt laufend virulent. Die schon geforderte „Rückkehr der Gesellschaft“ in die Organisationsforschung (Ortmann, Sydow, Türk 2000) erweist sich vor diesem Hintergrund als ein wichtiges Desiderat. Aus einer Wissensperspektive hieße diese „Rückkehr der Gesellschaft in die Organisation“ (das berühmte "re-entry" einer Unterscheidung in sich selbst), Kontroversen über normative, moralische, ethische oder ästhetische Fragestellungen der Erkenntnis- und Güterproduktion auch in organisationalen Kommunikationen zu prozessieren.

Das in einer Form, die über extern gesetzte politische oder rechtliche Regulationsmechanismen hinausgeht. Allerdings gilt immer noch, dass die Frage des Gesellschaftsbezugs der Organisationen zwar konstitutiv für systemtheoretische und strukturationstheoretische Organisationsansätze ist. Jedoch fehlt weiterhin eine eindeutige Antwort auf Mög-

lichkeiten und Bedingungen kommunikativen Handelns (im Sinne der kritischen Theorie). Diskurse über gesellschaftlich Wünschbares oder ethisch Vertretbares dürften in Organisationen/Unternehmen die Ausnahme bleiben. Roehl (2002: 21) fordert dies sogar implizit, wenn er konstatiert: „Wissen entsteht durch Handeln und ist gleichzeitig Vermögen zum Handeln. Es fundiert Problemlösung und Verhalten – und zwar unabhängig von Vernünftigkeit, Wahrheit oder sonstigen Kriterien.“ (Roehl 2002: 21).

Ökonomistische und instrumentelle Vernunft sind auf Rationalitätsfiktionen angewiesen. Man tut so, „als ob“ das bewirtschaftete und produzierte Wissen valide und unstrittig wäre. Die Frage einer substantiellen Vernünftigkeit bleibt außen vor, man begnügt sich mit ökonomischer Verwertbarkeit und Produktivität der "Erkenntnisse". Der Hinweis auf die ökonomische Rationalität der Wissensproduktion liefert in den Selbstbeschreibungen der Praxis immer wieder das Argument gegen eine andere Rationalität. Die könnte eine sein, in der nicht nach gegebenen und unbezweifelten Präferenzordnungen entschieden wird, sondern eine, in der gerade diese Präferenzordnungen zur Disposition der Kommunikation gestellt werden. Auch deshalb, weil sich in einer philosophisch reflektierten Theorie des Entscheidens langsam die Einsicht durchsetzt, dass Präferenzordnungen ohnehin ständig neu erzeugt werden und unter Bedingungen eines kontingenten Handelns nur als flexible gedacht werden können (Priddat 2009).

## 18. DER ORT DER KRITIK

Wissensproduktion ist in vielen Fällen immer noch lediglich Ausdruck und Ergebnis einer instrumentellen und ökonomistischen Rationalität. Zuletzt habe ich dagegen die Notwendigkeit „vernünftiger“ Managemententscheidungen angemahnt. Meine Überlegungen treffen sich hier mit neueren, kritischen Ansätzen innerhalb der Managementwissenschaften, die sich gegen die Allgemeingültigkeit und zugleich Starrheit der „ökonomistischen Vernunft“ wenden und dagegen die Potenzen der (fast schon vergessenen?) kritischen Theorie (nicht nur in ihrer Frankfurter Variante) einsetzen wollen. Auch insbesondere die Generierung und Produktion von Wissen ist dabei ein Thema.<sup>71</sup>

Orte der Wissensproduktion, Wissensverwendung, Wissensverwertung, müssen zugleich Orte der Kritik sein, andernfalls fällt die „Wissensbewirtschaftung“ zwangsläufig einer „rationalen“ Perpetuierung der „Bestände“ anheim. Diskutiert werden bereits – z.B. unter dem Stichwort einer „Weichen Steuerung“ – alternative Möglichkeiten einer kommunikativen Rationalität im Anschluss an Habermas (1969; 1988) oder man versucht, eine anökonomische Rationalität als neue Grundlage der Ökonomie zu identifizieren (Ortmann 2004).<sup>72</sup> Unsicherheit, Kontingenz, die potenzielle Revidierbarkeit von Entscheidungen, diese Bedingungen sind in der (zweiten) Moderne unumkehrbar geworden. Aber wir dürfen deshalb nicht die Idee aufgeben, dass Managemententscheidungen sowohl vernünftig als auch unvernünftig sein können. Wie in einem meiner letzten Interviews deutlich wurde, werden Entscheidungen für oder gegen vernünftige Innovationen und Veränderungen, die meist aus dem wertschöpfenden Bereich angeregt und begründet werden, oft nicht einmal debattiert, geschweige denn begründet. Eine solche reine Machtdemonstration muss als unvernünftig kritisierbar bleiben.

Kritische Theorie ist hierbei keine bloße moralische Forderung. Sie wird zur Notwendigkeit, wo die einer instrumentellen und ökonomistischen Rationalität inhärente „Vernunft“ selbst zur Restriktion der Produktion und Verwertung von Wissen wird. Gewiss könnte man einfach auf die Moderne vertrauen, denn die ist glücklicherweise kontingent, unsicher, und damit „offen“. Ortmann empfiehlt zum Beispiel Vertrauen auf die Zufälle der Evolution, wenn er den Sisyphos-Mythos im Geiste der Luhmannschen Evolutionstheorie

neu interpretiert. Nimmt man die „rationalen, geplanten Strukturen“ (z.B. des operativen Wissensmanagements) als den ewig herunter rollenden Fels, so dürfe man hoffen, dass Neues gleichwohl entstehe, denn eine ständige Kopie des immer Gleichen ist in der Evolution nicht vorgesehen (das zumindest sagt Luhmanns These von der ungeplanten Evolution nach dem Muster von Variation, Selektion, Stabilisierung). Ortman resümiert das Schicksal aller „Bestände“: "Wiederholung aber, im Mythos nichts als Strafe der Götter und geschlossener Kreis, schließt ihr eigenes Anderes in sich ein – Differenz, Möglichkeit des Neuen." (Ortman 2008, S. 292) Damit bleibt die Hoffnung, dass auch die Verwaltung reproductiven Wissens durch ein operatives Wissensmanagement zu Neuem führt, wenngleich ungeplant. Aber warum soll man darauf warten? Ist es nicht längst Zeit, mit einem neuen Denken zu neuen Strategien der Wissensbewirtschaftung zu wechseln?

© B. HUPFER, IfW, Dezember 2009

### Nachweis

- <sup>1</sup> Vgl. das Jahresprogramm 2008 zum Knowledge Management der KM Academy, Wien.
- <sup>2</sup> In einer Auftragsarbeit als externe Evaluatorin für das Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn (2006-2008) habe ich u.a. 18 Abschlussberichte von Modellversuchen zur betrieblichen Bildung im Programmschwerpunkt „Wissensmanagement in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung“ analysiert.
- <sup>3</sup> Auch andere Beobachter stellen die Novität dieses Wissensmanagements in Frage. Denn in der Geschichte des Managements – ein Begriff übrigens, der selbst historisch zu explizieren wäre – lässt sich eine ganze Reihe von Beispielen eruieren, die aufzeigen, dass mehr oder weniger elaborierte Formen einer "Bewirtschaftung" des Wissens eine keineswegs neue Erfindung sind (Epstein 1998; Forey 2001 zit nach Stehr 2003: 169).
- <sup>4</sup> Vgl. auch Priddats (2002) Ausführungen zur Dissipationsökonomie 2. Ordnung: Danach müssen verschlankte Unternehmen wieder Wissen von außen erwerben, beziehungsweise Leistungseinheiten aufkaufen, die ehemals von den Unternehmen selbst erbracht wurden (einfaches Beispiel: Übersetzungsdienstleistungen; sie werden kaum noch von angestellten Übersetzern erledigt). Dies wird aber nicht unter dem Aspekt der Organisation oder Koordinierung von Wissen thematisiert, sondern als ökonomische Notwendigkeit. Fraglich ist, ob die Entscheidung darüber, welches Wissen erworben werden soll, durch Wissensmanagement unterstützt werden kann.
- <sup>5</sup> "Praxisgemeinschaften im Produktionssektor: Empirische Orte externer Wissenskooperation." Betreut wird die Arbeit von Dr. habil. Rainer Bremer, Universität Bremen. Zum Konzept der Communities of Practice vgl. auch Coakes (2006).
- <sup>6</sup> Fragen der Wissensproduktion werden in der Praxis eher dem Geschäftsbereich „Forschung und Entwicklung“ zugeordnet, im wissenschaftlichen Kontext der Innovations- und Kreativitätsforschung.
- <sup>7</sup> Das ist möglicherweise das Werk sogenannter „Steuerungsoptimisten“ (in Anlehnung an Moldaschl 2005: 361), der den „Steuerungspessimismus“ einer Rationalisierungs- und Modernisierungskritik indiziert.
- <sup>8</sup> Es ist fast schon Common Sense im Wissensmanagement-Diskurs, dass CoP als Instrumente oder Medien des Wissensmanagements kolonisiert werden (vgl. auch wikipedia.org/wiki/Wissensmanagement. 29.09.2009). Vergessen scheint dabei die Erkenntnis, dass Wissensproduktion auf der Operationalität und nicht nur der Anwendung von Wissen basiert, beziehungsweise einem kreativen Umgang mit Wissen, der durch Kontrolle behindert wird (vgl. Georg von Krogh 2000).
- <sup>9</sup> Vgl. beispielsweise Zarcu, Andreea-Malvina (2006).
- <sup>10</sup> Vgl. zum strategischen Wissensmanagement: Böppler, E. (2008); Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995); North, K. (2005).

- <sup>11</sup> Die ist allerdings vor dem Hintergrund des technokratischen Wissensmanagements, das sich auf technische Tools konzentrierte, nur zu verständlich. Grundsätzlich werden dort zwei Strategien unterschieden: People-to-Document und People-to-People. Der Austausch von Wissen erfordert je nach Strategie andere Ansätze. Die People-to-Document Strategie verlangt nach technischen Tools (Dokumentationssysteme, Wissenslandkarten etc.) und ist auf explizierbares Wissen begrenzt. Die People-to-People Strategie erfordert dagegen die Einbettung des intellektuellen Kapitals in interaktive Arbeitsformen und intelligente organisatorische Strukturen, die den Austausch von Wissen fördern (Teams, Netzwerke, Arbeitsgruppen, Wissenskooperationen). Die Erweiterung von Autonomiespielräumen, also die Möglichkeit, Wissen auch informell und ohne kollektiven Druck oder institutionellen Zwang auszutauschen, gehört ebenfalls hierher und findet in informellen Praxisgemeinschaften ihren Ort.
- <sup>12</sup> Zum Begriff der subjekt- oder akteurzentrierten Ansätze sei lediglich angemerkt, dass die alternativ auch als humanwissenschaftliche oder humanorientierte bezeichnet werden. Sie alle geben vor, den Menschen (und nicht die Technik) in den Mittelpunkt (der Gestaltungsmaßnahmen) zu rücken und sind überwiegend im Bereich der Personalentwicklung angesiedelt (Personaleinsatz, -beschaffung, Qualifizierung). Streng genommen gehören sie gar nicht zum Wissensmanagement (vgl. oben). Zarcula (2006: 34) bemerkt, dass bei diesen Ansätzen die Einbettung der Maßnahmen in die Geschäftsprozesse in den Hintergrund tritt und die Wissenstransformation auf den Ebenen Individuum-Kollektiv-Organisation nicht berücksichtigt werde. Grund sei der herrschende methodologische Individualismus. Neben diesen humanorientierten Bemühungen stehen die unter Beschuss geratenen technokratischen Ansätze (Technik im Mittelpunkt, vgl. Romhardt 2002) und das organisationale Wissensmanagement, das eher Gegenstand organisationssoziologischer Ansätze ist. Auffällig ist, dass sich die meisten Maßnahmen als ganzheitlich definieren und eine Orientierung am TOM Modell (Technik-Organisation-Mensch) vorgeben. Tatsächlich erfüllt kaum eines dieser Projekte die Anforderung an Ganzheitlichkeit. (vgl Zarcula: ebd.)
- <sup>13</sup> Die beiden Grundstrategien wurden gerade angesprochen: die People-to-Document-Strategy, also die Kodifizierung und Explizierung von Wissen bzw. Information in Dokumentationssystemen, und die People-to-People-Strategy, zu der man die genannten CoP, Wissensnetzwerke, Projekte, Teams, Arbeitsgruppen zählt.
- <sup>14</sup> Hier geht es um das Ziel, Wissen vom individuellen Wissensträger abzukoppeln und in Wissen für die Organisation überzuführen. Ein strategisches Ziel wird mittels operativem Wissensmanagement verfolgt; operatives Wissensmanagement ist also nicht per se identisch mit einem Support System für die Beschäftigten. Wissenssicherung war beispielsweise in Unternehmen der Flugzeugindustrie schon fast 30 Jahre vor der Wissensmanagement -Welle ein Thema (vgl. Katzung u.a. 2006).
- <sup>15</sup> Auch das kann hier nur angedeutet werden. Auszuführen wäre es etwa mit Luhmanns Kritik an subjekt- oder akteurzentrierten Ansätzen, die vorgeben, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Auch wenn man sich Wissen ganz ohne einen solchen Träger schwer vorstellen könne, so müsse man sich doch von solchen Zurechnungskonventionen lösen. Entgegen der alltäglichen Vorstellung, wonach Subjekte die Basis der Intersubjektivität seien und darauf dann Kommunikation aufbaue, sei es vielmehr die Kommunikation, die Intersubjektivität überhaupt erst "schaffe". Der "Mensch als solcher", mit bestimmten Bedürfnissen, Wünschen, Präferenzen, ebenso wie etwa eine Überlegenheit lebensweltlich fundierten Wissens, das mag kommunikativ nützlich sein, dürfe jedoch nicht zur Reifizierung verleiten (Luhmann 1992: 19). Mit leichter Ironie vermerkt er: „Angesichts der immensen Komplexität, Detailliertheit und raschen Variabilität wissenschaftlichen Wissens wird dieses Subjekt (der Erkenntnis - B.H.) jedoch zur Chimäre – oder, wie bei Husserl, zum Rebell, der erklären läßt, seine konkret-lebensweltlichen Erfahrungen, seine originäre Sinnstiftung würden von der Wissen-

schaft nicht hinreichend berücksichtigt“ (Luhmann 1992: 12,13). Und nüchterner: „Schon einfaches Nachdenken kann zeigen, dass nicht der ganze Mensch erkennt. (...) Wir müssen also Erkenntnis, wenn überhaupt auf den Menschen auf sein Bewußtsein zurechnen und dem Leben allenfalls eine notwendige Beteiligung bei der Ermöglichung diskriminierender Beobachtungen und insbesondere bei der Ermöglichung von Irrtümern zuerkennen. Zurechnung auf den Menschen ist mithin ein Artefakt, eine Konstruktion“ (ebd.: 16). In diesem Sinne bleibt auch ein subjektzentriertes Wissensmanagement Chimäre – und die „Rebellion“ erschöpft sich in Deklaration.

- <sup>16</sup> Vgl. auch Roehl (2002) und Romhardt (2002), die eine Reihe von Dysfunktionalitäten des Wissensmanagements identifiziert haben, wie beispielsweise „Datenfriedhöfe“. Diese Dysfunktionalitäten sind Ergebnis von Wissensmythen, wie beispielsweise der Mythos, dass mehr Wissen per se gut sei.
- <sup>17</sup> Lean Management meint die Abflachung von Hierarchien und eine verschlankte Produktion, die Ergebnis einer geringeren Fertigungstiefe ist, welche wiederum durch das Outsourcing einstmals relevanter und zentraler Funktionen in Produktion und Verwaltung möglich wurde. (Eine Diskussion horizontaler Konzerne bei Castells 2004: 186ff.). Der Begriff „Lean“ wird heute eher in seinen negativen Aspekten diskutiert, beispielsweise dem damit verbundenen „Brain Drain“ und der Abhängigkeit von Zulieferern. All dies erhöht den Bedarf an externen Wissenskoooperationen, der projektweisen Arrondierung von externen Experten oder dem fallweisen Einkauf von Leistungseinheiten. Diese Vermarktlichung der Organisation ist Bestandteil einer Netzwerkökonomie, die sich vom Betrieb als zentraler Analyseeinheit löst (beziehungsweise lösen sollte). Ökonomisch gesehen werden die Transaktionskosten durch die flexiblen und bedarfsbezogenen Kooperationen erheblich erhöht. Die mit Lean Management intendierten und auch erfolgten Einsparungen werden durch die erhöhten Transaktionskosten aber teilweise wieder reduziert.
- <sup>18</sup> Diese prägnante Formulierung verwendete Oswald Neuberger bereits 1990.
- <sup>19</sup> So kritisiert Willke etwa das von vielen Beratern benutzte Wissensmanagement-Modell von Probst, Raub und Romhardt (1997) als zu formalistisch und theoretisch nicht fundiert. Diesem Modell zufolge setzt sich der Wissensprozess aus folgenden Bausteinen zusammen: Wissen identifizieren, Wissensziele setzen, Wissen teilen, Wissen generieren, Wissen bewerten, Wissen sichern. Zu schnell würde vermeintlichen Forderungen der Praxis nachgegeben, wonach Modelle und Tools einfach zu handhaben sein müssen (vgl. Willke 2001: 82). Auf die Dysfunktionalitäten und Paradoxien eines so verstandenen Wissensmanagements haben wie bereits gesagt, Roehl (1999, 2002) und Romhardt (2002) hingewiesen.
- <sup>20</sup> Auf das chronische Problem der „Vermittlung von Theorie und Praxis“ kann ich hier nicht weiter eingehen.
- <sup>21</sup> Wobei die Situation vielleicht durch nichts besser charakterisiert ist als die vorgängige Annahme, „leicht verständlich“ wäre mit „praxistauglich“ bereits synonym.
- <sup>22</sup> In Wissensmanagementansätzen und -projekten wird Wissen in der Regel nach einem Anreicherungsmodell verstanden: von Daten über Informationen zum Wissen (vgl. Zarcula 2006: 24).
- <sup>23</sup> Auch hier zeigt sich wieder: Wissen ist nicht nur als ein an Menschen gekoppeltes Wissen existent, es objektiviert sich in von konkreten Menschen unabhängig existierenden Routinen, in Regeln, in kulturellen Praktiken und in dem enormen Bestand objektivierten Wissens.
- <sup>24</sup> Auffällig ist zudem, dass der lerntheoretisch viel treffendere Begriff der „Wissensaneignung“ (Lernen) nicht erscheint. Das bestätigt meine Annahme nur noch mehr, dass es lediglich um Anpassung an einen Diskurs und seine Terminologie geht, nicht um eine begründete Reformulierung des eigenen Diskurses.
- <sup>25</sup> Zur Erinnerung: Interventionsbereiche oder Bausteine des Wissensmanagements

(Probst) sind: Wissen identifizieren, Wissensziele setzen, Wissen teilen, Wissen generieren, Wissen bewerten/bilanzieren und Wissen bewahren. Darin liegt die vorgeschlagene Zweiteilung in Maßnahmen der Wissensreproduktion und solche der Wissensproduktion.

- <sup>26</sup> Wissensmanagement hält an der Differenz von Wissen und Nicht-Wissen fest. Vgl. etwa Metzmann (2009), wo eine Bilanz des Nicht-Wissens (anstelle der üblichen Wissensbilanz) gefordert ist.
- <sup>27</sup> Gewiss gibt es eine Zone, in der sich Übergänge vom gewöhnlichen Wissen zur Expertise zeigen. Ein Meister mit 37 Jahren Berufserfahrung verfügt über mehr Expertise in der Fertigung als ein junger Fertigungs-Planer, der gerade von der Universität kommt. Allerdings sollte man auch nicht vorschnell Expertise gleichsetzen mit implizitem Erfahrungswissen, das schwer oder überhaupt nicht explizierbar ist. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Expertise durchaus explizierbar ist und expliziert wird, sofern der Betreffende sich davon einen Nutzen für den Betrieb verspricht und es im Rahmen der beruflichen Tätigkeit relevant ist. (Ergebnis eines Experteninterviews mit einem Meister im Rohbau eines Automobilunternehmens). So fließt jahrelange Expertise, etwa in der Fertigung oder im Rohbau, in begründete und auch von Nicht-Experten nachvollziehbare Verbesserungsvorschläge ein. Hier ist zu fragen, warum viele Wissensmanagementprojekte immer noch so sehr am Problem der Explizierung des impliziten Erfahrungswissens hängen. (Ich meine damit eben nicht das „stumme“ bzw. Tacit knowledge von Polanyi). In Fachkreisen, beruflichen Peer Groups besteht nämlich das Problem der Explizierung, soweit ich sehe, überhaupt nicht. Und wenn es darum gehen sollte, Novizen Lernprozesse zu ersparen oder Laien das implizite Wissen erfahrener Hasen nach dem Nürnberger Trichter Modell nahe zu bringen, so wird verkannt, dass dies schlicht nur begrenzt möglich ist.
- <sup>28</sup> Ich übernehme bewußt nicht die von Willke (2001: 67) getroffene Unterscheidung des öffentlichen und proprietären Wissens, da proprietäres Wissen (Patente, urheberrechtlich geschütztes Wissen) Voraussetzung dafür ist, Wissen öffentlich zu machen. Patentierung und Urheberschutz und Veröffentlichung von Wissen gehen Hand in Hand, sind also keine Gegensätze. Demgegenüber fokussiere ich hier die Unterscheidung von öffentlichem „State of the Art“ - Wissen und schutzwürdiger Expertise (z.B. auch Betriebsgeheimnisse), wobei auch zwischen diesen beiden Formen die Übergänge fließend sein können. Ein Beispiel ist die „relative Innovation“ (Priddat 2002). Während für einige Pionierunternehmen oder Entwickler ein bestimmtes Wissen schon State of the Art ist, ist es für „hinterherhinkende“ Unternehmen, die dieses Wissen dann erwerben, neu und schutzwürdig. (z.B. die Hybridtechnologie).
- <sup>29</sup> Im Anschluss an Habermassche Vorgaben unter dem Leitthema von „Erkenntnis und Interesse“.
- <sup>30</sup> Diese Auffassung vertritt auch Willke (2002) im Zusammenhang mit „proprietärem Wissen“. Ob aber im Umkehrschluss generell gilt, dass „öffentliches Wissen“ durch Verbreitung eine Wertsteigerung erfährt, ist diskussionswürdig (vgl. Willke 2001: 67). Man fragt sich auch, Wertsteigerung für wen?
- <sup>31</sup> Wie mir ein Mitglied einer unternehmensübergreifenden CoP versicherte (Experteninterview mit einem Ingenieur und Ausbildungsleiter in der Flugzeugindustrie).
- <sup>32</sup> Den Begriff „produktiv“ habe ich bisher weitgehend unexpliziert verwendet. Er ist hier mit Stehr in der Bedeutung von "etwas in Gang setzen" gebraucht, worin ökonomische Produktivität nur eine Möglichkeit u.a. ist. Die Frage eines Ertrags stellt sich erst im Rahmen der Verwertung. Generiertes Wissen kann aber auch bereits in der Produktionsphase produktiv sein, insofern neue Erkenntnisse "erzeugt" werden, also in diesem Sinne etwas in Gang gesetzt wird. Jedenfalls wäre es verkürzt, Produktivität nur in Form einer ökonomischen Verwertungslogik zu deuten.
- <sup>33</sup> Auch wenn ich hier von Erfolgsfaktoren spreche, so sind mir die kritischen Einwände



- und Argumente einer Forschung bekannt, die sich auf die Identifizierung von Erfolgsfaktoren konzentriert. Welche Implikationen dies für die weitere Arbeit hat, ist an anderer Stelle herauszuarbeiten (vgl. Moldaschl 2007: 210 ff.).
- <sup>34</sup> Auf die Grundlagen Luhmannscher Theorie kann ich hier nicht eingehen, verweise aber auf die beiden Bände, die Dirk Baecker aus dem Nachlass herausgegeben hat. Sie stellen Luhmanns systemtheoretische Gesellschaftstheorie nachvollziehbar vor (Luhmann 2008; 2005).
- <sup>35</sup> Dass die Produktion von Wissen soziale und kommunikative Freiräume erfordert und Fremdsteuerung, Kontrolle und Überwachung kreative Prozesse eher behindern, ist bekannt. So werden den MitarbeiterInnen in F&E-Abteilungen und Entwicklungsprojekten oft mehr Freiräume und Autonomiespielräume gewährt als anderen. Dabei geht es aber keineswegs um irgendeine Form der "Anarchie", schlicht um basale Bedingungen gelingender Kommunikation.
- <sup>36</sup> Auch wenn die Differenz von informaler und formaler Organisation (Friedberg 1996) schon als „altbacken“ bezeichnet wird (Ortmann 2004: 121), so möchte ich doch einen Aspekt von informellen Hinterbühnen herausstellen, der bisher wenig beachtet ist: Ihre Funktionalität. Das im Unterschied zur verbreiteten Meinung, es handle sich bei informeller Organisation in erster Linie um eine subversive Verschwörung, die kontrolliert werden muss oder ein Machtpotenzial, das sich gegen die formelle Hierarchie richtet. So stellt nach Moldaschl (2007: 217) die mit dem „Besitz“ von Expertise verbundene „Kontrolle von Unbestimmtheitszonen“ ein Machtpotenzial dar, „welches gegen die Herrschaft des Managements eingesetzt werden kann“. Eine derartige kontrolltheoretische Sicht (z.B. Edwards 1979 zit. in Moldaschl 2007: 217) muß Expertise und Arbeit in informellen Praxisgemeinschaften als bedrohlich ansehen. Sie überschätzt m.E. die Macht und das Machtstreben der Experten in den Unternehmen.
- <sup>37</sup> Die Defizite strikt hierarchischer Organisation sind heute ein Gemeinplatz. Trotzdem ist ein Großteil der empirischen Arbeit zu nicht-hierarchischen Organisationsformen der Wissensarbeit im Kontext einer insgesamt hierarchischen Grundsteuerung noch nicht getan.
- <sup>38</sup> Die Begriffe intern und extern sind natürlich an den Beobachterstandpunkt gebunden. Aus Sicht der Herkunftsorganisation wäre der externe Regelkreis also die Praxisgemeinschaft.
- <sup>39</sup> Wäre dem nicht so, würde sich Wissen ohne Behinderung bewegen, würde es ohne wesentliche Hindernisse implementiert werden, wäre die These von der besonderen Macht der Wissensproduzenten, beispielweise der technischen Experten, sicher glaubwürdiger (vgl. Stehr 2003: 35). Die Hierarchie behält sich immer vor – auch wenn es um Ergebnisse beauftragter Projekte geht – Expertisen und damit zusammenhängende Handlungsempfehlungen noch einmal zu prüfen, gegebenenfalls weitere Expertisen in Auftrag zu geben und dann mehr oder weniger autokratisch über die Verwendung oder Nicht-Verwendung dieses Expertenwissens zu entscheiden und eigene Schlüsse zu ziehen. Ein mir bekanntes Beispiel sind Evaluationsstudien im Bereich öffentlich geförderter Bildungsprogramme, deren Ergebnisse nicht oder nur unzureichend für die Programmentwicklung genutzt werden, obwohl die Evaluation den Zweck hatte, Empfehlungen für die Neugestaltung von Programmen auszusprechen. Luhmann würde vielleicht lapidar bemerken, dass die Leitunterscheidungen der Politik eben andere sind, als die des evaluierenden Wissenschaftlers. (Jeder Beobachter sieht nur, was er sieht, und er sieht nicht, was er nicht sieht!). Aber diese anderen Sichtweisen – diese blinden Flecken - nicht einmal mehr als Möglichkeit zur Kenntnis zu nehmen, die Unterschiede nicht einmal mehr zu kommunizieren, grenzt an Zynismus und erscheint dann im Effekt als reine Machtdemonstration.
- <sup>40</sup> Angesprochen ist die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (Giddens 1989). Unterscheidungen folgen bestimmten Präferenzordnungen, die stabil oder flexibel sein kön-

nen. Die Rational Choice Theorie geht in der Regel von der Stabilität von Präferenzordnungen aus. Dem ist mit Priddat (2009) zu entgegnen, dass solche Ordnungen der "Wünsche und Bedürfnisse" immer wieder neu ausgehandelt und verändert werden (können). Auch unter dem Primat der ökonomischen Rationalität lassen sich Präferenzen, die sich auf die Produktion, Vermarktung etc. beziehen, immer wieder neu bestimmen. D.h. die ökonomische Rationalität ist eine ceteris paribus Bedingung und kein Argument für eine stabile Präferenzordnung, die Entscheidungen determiniert oder begründet. In der Lesart der Giddens'schen Theorie meint das, dass es keine eindeutige, rational begründbare Präferenz für oder gegen das neue Wissen gibt und gerade deshalb dessen Implementierung "kontingent" ist (Entscheidung der Hierarchie). Entscheidend ist allerdings der Schluss, der aus dieser Erkenntnis gezogen wird. Sie kann sowohl Dezinonismus legitimieren, als auch „demokratisches“ Aushandeln von Präferenzen.

- <sup>41</sup> Demgegenüber sehen die eingangs angesprochenen Wissensmanagement-Modelle im Wissen selbst immer noch eine Art inhärentes produktives Moment.
- <sup>42</sup> Man kann von einer Konflikt-, einer Dilemma- oder einer „double bind“-Situation sprechen.
- <sup>43</sup> Das Verhältnis von technischen Experten und ihren Vorgesetzten kann auch als Principal-Agent-Beziehung interpretiert werden, in der „die Agenten mehr wissen als der vorgesetzte Principal, nicht weil sie klüger sind, sondern weil sie über informelle Beziehungsnetzwerke verfügen, die der Principal nicht kennt. Netzwerke kommunizieren Handlungsstrategien, die Erfolge trotz der kontraproduktiven Interventionen von Principals bescheren.“ (Priddat 2009: 165.) Theoretisch liegt darin der Konnex einer Theorie des Netzwerkkapitalismus zur Theorie des sozialen Kapitals von P. Bourdieu.
- <sup>44</sup> Vgl. dazu Ortman, der eine empirische Studie über sogenannte Open-Source-Software Communities referiert. Das besondere an diesen Communities sei ihre Kultur des Gebens, die sich von der nutzenorientierten, instrumentellen Vernunft des Homo Oeconomicus unterscheidet. Die Kultur des Gebens (Gift Culture) in Anlehnung an Marcel Mauss und den Potlatsch rechnet nicht mit der Gegengabe in Form eines „return on investments.“ (vgl. Ortman 2004: 183-200). Zu untersuchen wäre, ob „Praxisgemeinschaften“ nicht auch als eine Art Gabensystem interpretiert werden könnten. Trittbrettfahren, das in ökonomischen Ansätzen als problematisch stigmatisiert ist, hätte in diesem Kontext vielleicht sogar eine andere Qualität.
- <sup>45</sup> Ob die Chance, zusätzliches Wissen zum Vorteil zu nutzen, für denjenigen Wettbewerber größer ist, der ursprünglich einen beträchtlichen Beitrag zur Fabrikation dieses Wissens geleistet hat (vgl. Stehr 2003: 58), das bleibt zu untersuchen.
- <sup>46</sup> Inkrementelles Wissen kann dabei, das ist zu ergänzen, durchaus unter Rückgriff auf „altes“ Wissen, das bislang unverwertet auf Halde lag oder einmal entsorgt wurde, produziert werden. Aus Sicht der Wissensproduktion ist es relativ alt, im Verwertungskontext aber neu. (Darauf hat mich ein junger Wirtschaftsingenieur von Daimler aufmerksam gemacht).
- <sup>47</sup> Auch Nicht-Handeln ist in diesem Sinne Reduktion von Komplexität, wie bekanntlich Schweigen eine Form der Kommunikation ist. Man kann nicht nicht Handeln/Kommunizieren (Paul Watzlawick - modifiziert).
- <sup>48</sup> Interessant wird es natürlich dort, wo man diese Differenz im konkreten Fall mit einer weiteren Differenz anreichert: der zwischen der Selbstbeschreibung der Akteure und der Fremdbeschreibung durch Beobachter (Wissenschaftler, Berater, Vorgesetzte etc).
- <sup>49</sup> ...aber nicht mit Expertise gearbeitet!
- <sup>50</sup> Zur Unsicherheit als Grundthema aktueller Moderne vgl. neuerdings Böhle/Wehrich (2009).
- <sup>51</sup> Mit etwas Sophistik könnte man ergänzen: Eine Voraussetzung für diese Routinisierung liegt darin, dass nicht permanent neuartige Störungen auftreten. Womit man üb-





rigens bei Luhmanns Autonomie der Systeme ist, denn die ist genau dadurch definiert, durch die Fähigkeit nämlich, permanent Störungen in Information für das System zu transformieren.

- <sup>52</sup> Diese subjektiven Faktoren werden u.a. als Erfahrungswissen oder Erfahrungslernen im Sinne eines tacit knowledge definiert, das zunehmend zum Gegenstand betrieblicher Lernprozesse wird.
- <sup>53</sup> Vgl. Roehl (2002), der gemeinsam mit Romhardt (2002) acht Wissensmythen herausgearbeitet hat. „Vom Wissen zum Handeln“, die Vorstellung einer Quasi-Homologie von beidem, könnte man als einen weiteren, neunten Mythos begreifen.
- <sup>54</sup> Eine strikt rationalistische Prämisse der Wissensdeterminiertheit des Handelns wäre auch leicht ad absurdum zu führen: So bedeutet das Wissen um Regeln und Normen ja nicht zwangsläufig, dass wir uns an sie halten, wir können gegen sie verstoßen und die Regelverletzung setzt das Wissen um die Regeln voraus – um eine Regel (bewußt) zu brechen, muss man sie kennen (vgl. Ortmann 2003: Regel und Ausnahme).
- <sup>55</sup> Deshalb, weil immer schon eine Identität von individuellen und organisationalen Zielen unterstellt ist und damit eine Regel- und Normenkonformität gar nicht in den Blick kommen muss (vgl. Berger und Bernhard Mehlich 2006: 211, 212). Einer derart verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie mangelt dann natürlich ein kritisches Potenzial. Handeln wird nicht als Entscheidungsakt aufgefasst, sondern besteht in der Anwendung von Regeln und der Ausführung von Programmen oder Anweisungen (vgl. diess.: 212).
- <sup>56</sup> Von solcher bloßer Ansammlung ist freilich die gezielte Einspeisung von Innovationen (also neuem Wissen), etwa durch den Einkauf/Erwerb neuer Leistungseinheiten zu unterscheiden. Diese stellen für das kaufende Unternehmen dann eine relative Innovation dar (vgl. Priddat 2002: 67).
- <sup>57</sup> Im Übrigen ist nicht erst seit Luhmanns basaler Kritik an "alteuropäischen" Vorstellungen bekannt, dass sich "gute" Entscheidungen nicht an der Menge der eingegangenen Information bemessen. Collingridge und Reeve (1986) stellten schon vor geraumer Zeit fest, dass es keinen Zusammenhang gibt zwischen Wissen und erfolgreichem unternehmensbezogenem Handeln und Entscheiden (vgl. auch Stehr 2003: 83). „It is simply not the case that a good decision can only be made once the uncertainties surrounding it have been reduced by gathering as much relevant information as possible. In the contrary, policy decisions may be made quite happily with the very scantiest information“ (Collingridge und Reeve 1986: 5).
- <sup>58</sup> Wie immer das auch formuliert sein mag. So wird z.B. eine neue Unterscheidung zwischen „optimizing“ und „satisficing“ decisions eingeführt (vgl. Kieser 2006, passim; vgl. auch Ortmann 2004: 212). Herbert A. Simon zeigte, dass unter Bedingungen von Unsicherheit und beschränkter Rationalität die Idee der Optimierung oder Maximierung, etwa von Wissenszielen oder Gewinnzielen aufgegeben werden muss. Sein alternatives Konzept lautet „Satisficing“. Das entkräftet aber noch nicht die Idee der Rationalität. Ortmann führt ein weiteres Argument an: „Satisficing ist ... ein psychologisches Konzept – was stellt uns zufrieden? -, das vielleicht für menschliches Verhalten generell leidlich passend sein mag, nicht aber organisationales Handeln innerhalb kapitalistischer Ökonomien erklären kann“ (Ortmann 2004: 212). Dort nämlich sei keineswegs irgendein Zurückfahren der Ansprüche und Ziele die Strategie der Zukunft, vielmehr scheinen Überbietungsstrategien die Rituale im weltweiten Wettbewerb zu sein. (vgl. Ortmann 2004: 227 ff.) Auch das aber steht einer grundsätzlichen Rationalität des Entscheidens nicht entgegen. Ob Optimizing, Satisficing oder Überbietung das Handeln motiviert, es kann weiter der Idee einer Rationalität gefolgt werden.
- <sup>59</sup> Ein Einwand, den Luhmann bekanntlich immer wieder gegen die Habermas'sche Idee eines Konsenses vorbrachte, weil die – alteuropäisch- auf die Denkmöglichkeit einer solchen übergreifenden Rationalität verwiesen sei. Eine andere Möglichkeitsbeding-

- ung für die Konsensbildung wäre in Anlehnung an die Interaktionsökonomik (Homann und Suchenk 2005) der Kompromiss.
- <sup>60</sup> Dagegen wurde schon der Vorwurf des Dezisionismus erhoben. Denn wird die Möglichkeit rationaler Entscheidung derart in Zweifel gezogen, so kann das als Legitimation für unsinnige Entscheidungen missbraucht werden. M.E. beruht diese Kritik allerdings auf einem Missverständnis der Luhmannschen Position.
- <sup>61</sup> Die Gegen-Definition wären Organisationen als „Berechenbarkeitsdomänen“ (Fuchs 2008: 5).
- <sup>62</sup> Hier kann man auch weiterdenken. Die philosophische Ökonomik etwa erkennt – im Gegensatz zu rationalistischen Prämissen des Wissensmanagements – in der Spekulation auf den Gewinn die elementare Triebdynamik des Wirtschaftens. Kontingenz und Paradoxie der Entscheidung könnten darin als eine Art unausweichliches Vertrauens auf die spekulative Vernunft (auf den Gewinn) interpretiert werden. Solche Ideen werden am Institut für Wirtschaftsgestaltung (ifw), München, entwickelt.
- <sup>63</sup> Auch die Industriosozologie hat schon darauf aufmerksam gemacht, dass zwischen Effizienz- und /versus Herrschaftsinteressen (z.B. Hacke u.a. 1979) und zwischen Produktions- und Marktökonomie (vgl. Brandt u.a. 1978) unterschieden werden muss. Diese Unterscheidungen sind insofern relevant, als sie die diskrepanten Logiken und Rationalitäten in Unternehmen adressieren. Vgl. dazu Kühls Konzept der Rationalitätislücken in Unternehmen (Kühl 2005).
- <sup>64</sup> Entscheider ignorieren immer wieder Handlungsempfehlungen von Gutachten, unterschlagen bisweilen sogar Wissen, wenn es politisch nicht opportun ist. Der Einsturz des Stadtarchivs in Köln im Zuge des U-Bahn Baus im Jahr 2009 wäre jedenfalls zu verhindern gewesen, hätte man Expertisen zum Bauvorhaben, die vorlagen, ernst genommen.
- <sup>65</sup> Ein Beispiel sind Aktienhändler und Aktienhändlerinnen. Hier sind Gespür und Intuition die Erfolg verbürgenden Instanzen, rationale Tools (Computer) unterstützen nur.
- <sup>66</sup> Auch Willke wiederholt das Mantra des Wissensmanagements „Lernen ist der Prozess, Wissen das Ergebnis“ (Willke 2001: 39).
- <sup>67</sup> Eine These, die sich in ähnlicher Form auch in der neoinstitutionalistischen Organisationsforschung findet. Diese findet in den Debatten um „Organizational Change“ und in der Einführung neuer Managementkonzepte ebenfalls kaum faktische Rationalitätssteigerung. Eher vermutet sie dort Legitimitätssicherung nach außen. Neue Managementkonzepte deklariert sie als Rationalitätsmythen, als Moden oder „window dressing“. Sie verschleiern, dass Change-Konzepte lediglich einen Glauben an Veränderung und Produktion des Neuen bedienen.
- <sup>68</sup> In der Wissensmanagementdebatte ist dagegen dieses Thema nach wie vor das zentrale.
- <sup>69</sup> Strittigkeit des Wissens meint also nicht die internen Dispute der Forschung, den wissenschaftlichen Diskurs, auch nicht die Tatsache, dass Wissenschaft „keine definitiven oder wahren Aussagen im Sinne von bewiesenen kausalen Sätzen für praktische Zwecke anzubieten hat, sondern nur noch mehr oder weniger plausible Annahmen, Szenarien oder Wahrscheinlichkeitsaussagen.“ (vgl. Stehr 1991 und Stehr 2003: 29,30). Sie meint vielmehr, dass heute kein Wissen mehr einen Primat über anderes Wissen beanspruchen kann, ganz unabhängig von dessen Entstehungs- und Begründungszusammenhang. Die Gültigkeit und Akzeptanz von Wissen lässt sich aus seiner Genese nicht mehr begründen.
- <sup>70</sup> Vgl. den gleichnamigen Titel von Ortmanns Buch zu Fiktionen und Organisationen (2004).
- <sup>71</sup> Vgl. besonders Grey/Willmott (2005), daneben Grey (2005). Bei Fournier/Grey (2000) sind Grundanliegen kritischer Managementwissenschaft benannt. So gehe es zum einen um eine De-Naturalisierung bestehender Ordnung, etwa der des Wissensmanage-

ments in den Unternehmen, die mit Hinweisen auf ihre Notwendigkeit und „Rationalität“ perpetuiert wird. Zweitens sei eine Haltung der Anti-Performativität gegen eine Reduktion sozialer Beziehungen auf deren instrumentelle Dimension (mit dem einzigen Ziel einer Transformation des Inputs in Output) einzunehmen und ein Mittel-Ziel-Kalkül zu kritisieren, das die Ziele ökonomistisch verengt und Unvernunft ignoriert. Voraussetzung für beides sei eine Reflexivität, die nicht dem Objektivismus und Szientismus gewöhnlicher Management-Forschung aufsitzt, die hinter ihrer scheinbaren Neutralität und Universalität lediglich partikuläre Interessen verbirgt.

<sup>72</sup> Natürlich kann es diesen alternativen Ansätzen nur um eine „aufgeklärte kritische Theorie“ gehen, nicht um Oktroyierung der Vernunft. Wenn es nämlich schlicht unreflektiert ist, die Rationalität von Entscheidungen in einem restringierten operativen Wissensmanagement zu basieren, und wenn man angesichts von Kontingenz und Unsicherheit nicht einfach pragmatischen Dezisionismus (die Abkehr von Rationalität und Vernunft) aufbieten will, so kann dem nicht einfach „Vernunft“ entgegengestellt werden. Vielmehr muss die in der Moderne unwiederbringliche letztbegründete Rationalität durch eine revidierbare Vernünftigkeit ersetzt werden, also eine kritische Theorie, die ihre eigenen Prämissen Ernst nimmt.

## Literatur

- Baecker, Dirk* (Hg.) (2002): Archäologie der Arbeit. Berlin: Kulturverlag Kadmos
- Bäppler, E.* (2008): Nutzung des Wissensmanagements im Strategischen Management. Wiesbaden: Gabler.
- Berger, Ulrike und Isolde Bernhard-Mehlich* (2006): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, Alfred und Mark Ebers (Hg.) (2006): Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer: 169-214.
- Böhle, Fritz* (1998): Technik und Arbeit. Neue Antworten auf alte Fragen. Soziale Welt 49: 233-252.
- Böhle, Fritz/Margit Wehrich* (Hrsg.) (2009): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brandt, G.; Kündig, B.; Papadimitriou, Z.; Thomae, J.* (1978): Computer und Arbeitsprozess. Frankfurt/New York: Campus.
- Burns, Tom und R.A. Stalker* (1961): The Management of Innovation, London: Travistock.
- Coakes, Elayne* (ed.) (2006): Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management. Hershey, PA (u.a.) Idea Reference Group.
- Collingridge, David und Colin Reeve* (1986): Science speaks to Power. The Role of Experts in Policymaking. London: Frances Pinter.
- Drucker, Peter* (1993): Post-Capitalist Society. New York: Harper.
- Drucker, Peter* (1969): The Age of Discontinuity. New York: Harper Business.
- Fournier, Valerie/Grey, Chris* (2000): At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. In: Human Relations 53(1), S. 7-32.
- Fuchs, Peter* (2008): Hierarchien unter Druck. Ein Blick auf ihre Funktion und ihren Wandel, i.E. (Manuskript, aufgeschaltet am 29.04.08).
- Giddens, Anthony* (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/New York: Campus (3. Aufl.).
- Grey, Chris* (2005): Critical Management Studies: Towards a More Mature Politics. In: Howcroft, D./Trauth, E. (eds.): Handbook of Critical Information Systems Research: Theory and Application. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. S. 174-194.
- Grey, Christopher/Willmott, Hugh* (eds.) (2005): Critical Management Studies. A Reader. Oxford: Oxford University Press.

*Gruber, Hans, Harteis, Christian und Monika Rehr* (2004): Wissensmanagement und Expertise. In: Reinmann, Gabi und Heinz Mandl (Hg.) (2004): Psychologie des Wissensmanagements. Göttingen u.a.: Hogrefe: 79- 88.

*Habermas, Jürgen* (1988): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1 und 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Habermas, Jürgen* (1969): Technik und Wissenschaft als „Ideologie“. Frankfurt am Main: Suhrkamp

*Hack, L.; Brose, H.-G.; Czasny, K. u.a.* (1979): Leistung und Herrschaft. Frankfurt, New York

*Homann, Karl und Andreas Suchanek* (2005): Ökonomik. Eine Einführung. 2. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck

*Horkheimer, Max* (1991): Zur Kritik der instrumentellen Vernunft und Notizen 1949-1969. In: Gesammelte Schriften, Band 6. Frankfurt am Main: Fischer TB

*Katzung, A.E./Fuschini, R./Wunram, M.* (2006): ExTra (Expertise Transfer) – Wissenssicherung bei AIRBUS. VDI-Berichte 1969, S. 243-266, Düsseldorf: VDI Verlag.

*Kieser, Alfred und Mark Ebers* (Hg.) (2006): Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

*Kopp, Ralf* (2005): Mut zur Lücke. Plädoyer für eine kreative Ignoranz, in: profile 09/2005. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog

*Kühl, Stefan* (2002). Rationalitätslücken, in: profile 03/2002. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog: 106-124

*Kühl, Stefan* (2005): Testfall Dezentralisierung. Die organisationssoziologische Wendung in der Diskussion über neue Arbeitsformen. In: Faust, Michael, Funder, Maria und Manfred Moldaschl (Hg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München und Mering: Rainer Hampp Verlag: 11-147

*Kühl, Stefan* (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York: Campus.

*Kühl, Stefan* (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim: Wiley.

*Luhmann, Niklas* (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Luhmann, Niklas* (1995): Die Soziologie des Wissens: Probleme ihrer theoretischen Konstruktion. In: Luhmann, N. (Hg.): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Bd. 4 (151-180). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Luhmann, Niklas* (1997): Organisation und Entscheidung. Bielefeld: unveröff. Manuskript.

*Luhmann, Niklas* (2005): Einführung in die Theorie der Gesellschaft. Hrsg. von Dirk Baecker. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

*Luhmann, Niklas* (2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Luhmann, Niklas* (2008): Einführung in die Systemtheorie. Hrsg. von Dirk Baecker. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag. 4. Auflage.

*Mannheim, Karl* (1929): Ideologie und Utopia. Bonn: Cohen.

*Mannheim, Karl* ([1922-1924] 1982): Structures of Thinking. Hg. von David Kettler, Volker Meja und Nico Stehr. London: Routledge& Kegan Paul.

*Metzmann, Freddy* (2009): Die Bedeutung des Nicht-Wissens. In: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte. Heft 7/2009, S. 10-12.

*Moldaschl, Manfred* (Hg.) (2007): Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

*Moldaschl, Manfred* (2005): Institutionelle Reflexivität. Zur Analyse von „Change“ im Bermuda –Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie. In: Faust, Michael, Funder, Maria und Manfred Moldaschl (Hg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

*Mukerji, Chandra* (1989): A Fragile Power. Scientists and the State. Princeton: Princeton University Press.



*Neuberger, Oswald* (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. In: Personalführung, 1, S. 3-10.

*Nonaka, I. und H. Takeuchi* (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford Univ. Press.

*North, K.* ([2002]2005): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler.

*Ortmann, Günther* (2008): Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Aufl.

*Ortmann, Günther* (2004): Als ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Ortmann, Günther* (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Ortmann, Günther; Sydow Jörg und Klaus Türk* (Hg.) (2000): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

*Peters, K.* (1995): Der Begriff der Autonomie und die Neuorganisation von Unternehmen. In: Fricke (Hg.): Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren. Bonn: 22-31.

*Pfau, Jan-Marek und Peter Seele* (2008): Wie kommt das Neue in die Entscheidung. In: Priddat, Birger P. und Peter Seele (Hg.) (2008): Das Neue in Ökonomie und Management. Wiesbaden: Gabler: 69-77.

*Polanyi, M.* (1985): Implizites Wissen. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

*Priddat, Birger P.* (2002): Das Verschwinden der langen Verträge. In: Ders. (Hg.): Archäologie der Arbeit. Berlin: Kulturverlag Kadmos

*Priddat, Birger P.* (2008): Wie konstruiert man innovative Akteure in der Ökonomie? In: Ders. und Peter Seele (Hg.) (2008): Das Neue in Ökonomie und Management. Wiesbaden: Gabler: 3-21.

*Priddat, Birger P. und Peter Seele* (Hg.) (2008): Das Neue in Ökonomie und Management. Wiesbaden: Gabler.

*Priddat, Birger P.* (2009): Politische Ökonomie. Neue Schnittstellendynamik zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften

*Reinmann, Gabi und Heinz Mandl* (Hg.) (2004): Psychologie des Wissensmanagements. Göttingen u.a.: Hogrefe.

*Reinmann-Rothmeier, Gabi und Heinz Mandl* (1998): Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz. Bern: Huber.

*Roehl, Heiko* (2002): Organisationen des Wissens. Stuttgart: Klett-Cotta.

*Roehl, Heiko* (1999): Barrieren des Wissensmanagements, in: Brödner, Peter u.a., Strategische Wissensnetze: Wie die Unternehmen die Ressource Wissen nutzen, Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 05, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie: 77-91.

*Romhardt, Kai* (2002): Wissensgemeinschaften. Orte lebendigen Wissensmanagements. Zürich: Versus.

*Simon, Herbert A.* (1965): Administrative Behavior. (second edition). New York: The Free Press.

*Stehr, Nico* (2001): Wissen und Wirtschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp

*Stehr, Nico* (2003): Wissenspolitik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Stehr, Nico* (2007): Die Moralisierung der Märkte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Wenger, Etienne, McDermott, Richard und William M. Snyder* (2002): Cultivating Communities of Practice. Boston: Harvard Business School Press.

*Willke, Helmut* (2001): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: UTB.

*Zarcula, Andreea-Malvina* (2006): Wissensmanagement in Forschungseinrichtungen. Dissertation, TU Darmstadt (EPDA-Elektronische Publikationen Darmstadt: dissertation-zarcula.pdf)

