

Wieland Jäger

## ***Wissen managen. Soziologische Anmerkungen zum erweiterten Aufgabenprofil des betrieblichen Managements\****

Die Wahrnehmung des Strukturwandels in der modernen Gesellschaft – häufig im Sinne einer langwierigen Verabschiedung der Industriegesellschaft interpretiert - ruft ‚großvolumige Verständigungsformeln‘ (Gert Schmidt) wie Risikogesellschaft, Erlebnisgesellschaft, Informationsgesellschaft etc. hervor, die zu Recht jeweils eigene Plausibilität beanspruchen, als *neue Gesellschaftsmodelle* allerdings ziemlich schlicht daherkommen.

Das läßt sich am Beispiel der These von der ‚Informationsgesellschaft‘ belegen: In Anknüpfung an Bells ‚Information Society‘ 1973 erscheint die These zwar modern(istisch), sie transportiert letztlich jedoch Denkweisen, denen aufgrund neuer technologischer Trends (PC, Internet) selbst die amerikanische Theoriedebatte kaum noch Aufmerksamkeit beimißt. Zudem beruht diese These auf technikdeterministischen Ansätzen und sie wird daher als Paradigma in wenigen Jahren vermutlich ebenso schnell verbraucht sein wie sie Prominenz erheischte (vgl. Kleinsteuber 1999, ähnlich Müller 2001). Und was die anderen Verständigungsformeln anbetrifft, so droht ihnen ein ähnliches Schicksal, nicht zuletzt aus Gründen ihrer unzureichenden empirischen Grundlage in Verbindung mit nur geringem Durchsetzungspotential in der gesellschaftspolitischen Diskussion.

### *Grundlegung I: Wissensgesellschaft*

Hochwertigere Qualität dagegen zeichnet offenbar die These von der ‚Wissensgesellschaft‘ aus. Im Prozeß des gesellschaftlichen Umbruchs, wie ihn beispielsweise die Computerisierung in Gang setzt, kommt der Kategorie ‚Wissen‘ zunehmend eine führende strategische Bedeutung in *allen* Arbeits- und Lebensbereichen zu, nicht nur im Teilsystem ‚Wirtschaft‘.

Dieser Sachverhalt gilt als *das* Differenzierungsmerkmal schlechthin, welches die moderne Gesellschaft im Übergang zum 21. Jahrhundert als Wissensgesellschaft von der Industriegesellschaft abhebt. Zwar existiert diese Gesellschaftsform noch nicht, sie wirft erst „ihre Schatten voraus“ (Helmut Willke) und wir sind erst „unterwegs zur Wissensgesellschaft“ (Christoph Hubig), dennoch lohnt sich ein soziologischer Blick auf ihr Innenleben.

*\*Der Beitrag erscheint in: Gesellschaft der Freunde der FernUniversität (Hrsg.): Jahrbuch 2001. Hagen 2002*

Dieses Innenleben lässt sich bei aller gebotenen Zurückhaltung etwa wie folgt skizzieren:

- (1) Im Zentrum steht die Organisation sozialer Beziehungen durch wissens- und kommunikationsintensive Leistungen. Sie tritt an die Stelle der tayloristisch organisierten, massenhaften Herstellung von Sachgütern durch lohnabhängig Beschäftigte.
- (2) Wissensbasierte Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen) nehmen im großen Stil zu. ‚Wissensarbeit‘ bezieht sich nach Willke (1998, 21) auf Tätigkeiten, deren relevantes Wissen nicht einmal im Leben durch Lehre, Fachausbildung, Erfahrung u.a. erworben wird; statt dessen unterliegt dieses Wissen einer fortwährenden Revision, ist stets als verbesserungsfähig anzusehen, wird als Ressource, nicht als Wahrheit begriffen und ist untrennbar mit Nichtwissen verzahnt. In diesem Sinne ist Wissen mit Risiko verbunden; es besteht nicht darin, nicht genug zu wissen, vielmehr *nicht das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu wissen*. Degele 2000 spricht daher vom „*riskanten Wissen*“.
- (3) In der Wissensarbeit vollzieht sich der Wandel von einer an das Individuum gebundenen Tätigkeit zu einer Aktivität, welche auf einem elaborierten Zusammenspiel von personalen und organisationalen Momenten der Wissensbasierung beruht. (vgl. Willke, ebd.) Das besondere Merkmal der Wissensarbeit ist die Selbstanwendung des Wissens auf Wissen als zentraler Produktivitätsquelle. Nach Beck (1999, 45) liegt das revolutionäre Potential der Wissensarbeit darin, daß eine direkte Online-Verbindung zwischen unterschiedlichen Aktivitäten in den Bereichen Entwicklung, Produktion, Management, Anwendung und Verteilung möglich wird.
- (4) Die Produktion von Wissen und Nichtwissen geschieht in erster Linie in Organisationen, insbesondere in Wirtschaftsorganisationen. Wissensbasierte Organisationen zeichnen sich vor allem durch die fortdauernde Suche nach neuen Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten bei ausgeprägt hoher Lern- und Veränderungsbereitschaft aus (‚lernende Organisation‘; sie ist Senge 1997 zufolge vor allem durch systemisches Denken geprägt und setzt auf Synergie durch die Mitarbeiter, deren Engagement und Kreativität; Effektivität und Humanität eine enge Verbindung eingehen).
- (5) Der Übergang zur Wissensgesellschaft schafft keinen neuen Produktionssektor. Wissen durchdringt alle Sektoren (Landwirtschaft, Industrie, Dienstleistungen) und macht die Unterscheidung zwischen ‚Gütern‘ und ‚Dienstleistungen‘ ebenso hinfällig wie die Trennung zwischen erstem, zweitem und drittem Sektor.

Diese Merkmale bilden den *Urboden* der entstehenden Wissensgesellschaft. Sie grenzen sich deutlich von jenen Kriterien ab, die Daniel Bell als Eckpfeiler der Wissensgesellschaft kennzeichnete, nämlich Bildung, Wissenschaft und Tertiarisierung.

Wissen und Wissensarbeit gerinnen also zu einer Schlüsselressource *gesellschaftlicher Entwicklung*. Zudem rückt auf der *Organisationsebene* der in Produkten, Dienstleistungen, in Prozessen und Strukturen eines Unternehmens/Betriebs enthaltene Faktor ‚Wissen‘ neben Arbeit und Kapital in das Zentrum des Geschehens. Schließlich erzwingt der globalisierte Wettbewerb das systematische

Aufbereiten von ‚Wissen über Wissen‘ in Organisationen; fortan führt kaum ein Weg daran vorbei, durch *Wissensmanagement* „die Ressource Wissen in der Organisation zu entwickeln, einzusetzen, zu bewahren und transparent darzustellen, um Problemlösungen und Zielerreichungen zu verbessern und zu optimieren.“ (Zollondz 2001, 1245)

### *Grundlegung II: Wissen in soziologischer Perspektive*

Dieser Mehrdimensionalität des Wissens in gesellschaftstheoretischer und organisationssoziologischer Perspektive im Interesse einer stringenten inhaltlichen Bestimmung der Managementaufgabe ‚Wissen managen‘ nachzugehen, kommt auf dem Niveau der ‚Wissensgesellschaft im Werden‘ annähernd einem Entwurf ins Unbekannte gleich, obwohl der Soziologie seit geraumer Zeit die Auseinandersetzung mit Wissen nicht fremd ist.

Bereits Karl Mannheim hat seit 1921 eine eigene Disziplin ‚Wissenssoziologie‘ entwickelt (Mannheim 1964). Seine Theorie der Erkenntnis geht von der Welt der empirisch vorfindlichen Menschen aus; statt einer transzendentalen Erkenntnis nach Immanuel Kant fordert er eine *soziale* Theorie der Erkenntnis, für die das konkrete gesellschaftliche Leben selbst die Bedingung jeder möglichen Erkenntnis ist. Für Mannheim stellt Wissen ein soziologisch erforschbares Phänomen dar. Seine Wissenssoziologie soll das Denken von außen betrachten, unter dem Aspekt seiner Funktionalität; Ideen sollen als ‚Teile einer Weltanschauungstotalität‘ erforscht werden. Später diskutieren Berger/Luckmann die Frage, wie es möglich ist, daß „ein bestimmter Vorrat von ‚Wissen‘ gesellschaftlich etablierte ‚Wirklichkeit‘ werden“ kann (1969, 3). Der Vorgang der Produktion gesellschaftlicher Wirklichkeit wird einzelnen Subjekten zugeordnet; die Konstitution von Gesellschaft erscheint als ein Prozeß der Erzeugung von *Wissen*, woran die Subjekte sich im Umgang miteinander orientieren. Gesellschaftliche Wirklichkeit wird fortwährend erzeugt und auf Dauer gestellt durch Prozesse der Institutionalisierung und Legitimierung, zudem permanent zurückgeholt ins Bewußtsein durch Vorgänge der Internalisierung.

Die soziologische Reflexion von *Wissen unter den Bedingungen der Computerisierung* (d.h. im digitalen Universum, im ‚global village‘ nach Marshall McLuhan oder in der durch Konvergenz gekennzeichneten ‚Noosphäre‘ bei Teilhard de Chardin) leistet Degele 2000 in einer bemerkenswerten Arbeit.

Die Autorin skizziert den Wandel des Wissens zu einem neuen Typ - *informiertes Wissen*, dessen Schwerpunkt sich von inhaltlichen zu nichtinhaltlichen Komponenten verlagert. Bedeutsamer als die tiefgreifende Analyse von Zusammenhängen wird jetzt die Fähigkeit, Situationen schnell zu überschauen und rasche Entscheidungen zu treffen. Zum effizienten Umgang mit und Management von Wissen zählen weitere Komponenten und Fähigkeiten wie Strukturieren, Abstrahieren und Formalisieren. Dieses ‚informierte Wissen‘ ist zugleich, wie angedeutet, ‚riskantes Wissen‘. Ein Drittes tritt hinzu, nämlich die Veränderung des *Umgangs mit Wissen*.

Dessen Prototyp ist nicht mehr der Experte, der Vielwisseur, der Besitzer von Wissen, sondern der ‚*Wissens-Virtuose*‘ - ein Surfer, ein Jongleur, ein Spieler, denn der

Virtuose kumuliert keine Wissensbestände, bringt sie statt dessen gezielt in Aktion: ‚Doing knowledge‘ anstelle von ‚having knowledge‘. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß offenbar *vom* Wissen die Rede ist, nicht *über* das Wissen.

Diese Konstellation ruft die Erinnerung an Roland Barthes‘ Antrittsvorlesung im Collège de France 1980 wach, der das Wissen der Wissenschaft von dem Wissen der Literatur unterschieden hat: Dem *savoir quelque chose* stellte er das *savoir de quelque chose* gegenüber. Und in Verlängerung dieser Differenzierung wird zudem deutlich, daß in der Gegenwart den Computer-, Wirtschafts- und Kognitionswissenschaften sowie jüngst der Biologie (insbesondere der Soziobiologie nach Wilson 1998, derzufolge ein menschliches Gehirn nicht als leere Tafel auf die Welt kommt, sondern als belichtetes Negativ, das darauf wartet, ins Entwicklungsbad gelegt zu werden, vgl. ebenso den Aufstieg der Neurowissenschaft) eine weithin ungeteilte Aufmerksamkeit zukommt, wohingegen beispielsweise die Literaturwissenschaft und die Philosophie in der Wissensdiskussion eine eher randständige Rolle übernehmen.

*Zusammenfassend gilt:* Entinhaltlichung von Wissen läßt den Anteil von Organisation und Management ansteigen, im Interesse eines effizienten Umgangs mit Wissen. Der informierte, risikobewußte und risikobereite ‚Wissens-Virtuose‘ generiert Wissen nun nicht mehr allein am Schreibtisch, vielmehr auf der Basis eines kommunikativen, transdisziplinären Prozesses. Die Problemlösungsfähigkeit einer Organisation oder eines Unternehmens wird, so von Lüde (2001, 27), nicht mehr ausschließlich durch die Summe der individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten bestimmt, sondern durch *kooperative Cluster* sowie die Fähigkeit, sich das Wissen, das außerhalb vorhanden ist, nutzbar zu machen. Dieses Vermögen, sich externes Wissen anzueignen und in Verbindung mit eigenem Wissen neue Wissensbestände hervorzubringen (*absorptive capacity*), erscheint zunehmend als *der* entscheidende Vorteil im globalisierten Wettbewerb der Unternehmen.

### *Konkretion I: Wissen und Management*

Hier erwachsen neue Anforderungen an das Management. Sofern Unternehmen erfolgreich am Markt operieren wollen, müssen innerhalb der Organisation Prozesse eingeleitet werden, die das vorhandene Mitarbeiterwissen für den Unternehmenszweck nutzbar machen. Diese Vorgänge vollziehen sich keinesfalls im Selbstlauf; in der Phase des Umbruchs von der Industrie- zur Wissensgesellschaft arbeiten zahlreiche Unternehmen nach wie vor nicht wissensbasiert. Die Gründe dafür sind vielfältig.

Schmitz/Zucker 1996 sehen sie in dem betrieblichen Finanz- und Rechnungswesen („...was nicht zählbar ist, zählt nicht“); herkömmliche Merkmale wie Kapital- und Geldflüsse und eben nicht das Wissenskapital bestimmen zukunftsorientierte Entscheidungen, der ‚return on knowledge‘ liege immer noch im Schatten des ‚return on investment‘.

Probst u.a. 1999 weisen Managern und Mitarbeitern der Unternehmensorganisation gleichermaßen die Verantwortung zu. Während erstere in der Schaffung kollektiver und frei verfügbarer Wissensbestände mögliche Veränderungen, sogar den Verlust betrieblich zugeschriebener Einfluß- und Machtbereiche wittern (‚Wissen ist Macht‘), stehen letztere dem Erwerb neuen Wissens wegen der damit verbundenen Aufgabe des Bewährten und Sicherer sowie auch aus Sorge um den Arbeitsplatz eher skeptisch und abweisend gegenüber. Die Aufgabe, Wissen zu managen, wird dadurch erschwert.

Auch Willke sieht Unternehmen im globalisierten Wettbewerb höchst gefährdet, wenn sie die Ressource ‚Wissen‘ als „neues dominantes Produktionsmittel“ (1998, 27) nicht dem Unternehmensziel unterwerfen; Wissen müsse in die Geschäftsprozesse, Regelsysteme und Leitlinien bei Strafe des Untergangs eingebaut werden.

Das *Managen des Wissens* wächst also zu einer Führungsaufgabe heran, in dreifacher Hinsicht:

- Es umfaßt die Entwicklung eines gesamtbetrieblich konsensuellen Verständnisses für die neue Ressource ‚Wissen‘ und deren entsprechende Wertschätzung.
- Es ist Ausdruck des Erfordernisses, diese Ressource für die Produktion intelligenter Produkte und Dienstleistungen einzusetzen.
- Es beinhaltet zudem die Ausarbeitung von Verfahren, den Inhalt und Umfang des organisationsrelevanten Mitarbeiterwissens zu bestimmen, dieses dem Unternehmen als kollektives Wissen zuzuführen und seinen Wert durch geeignete Instrumente zur Leistungs- und Qualitätsmessung zu erschließen.

Dieser Aufgabenkomplex ist im folgenden differenziert zu betrachten; dabei liegt der Schwerpunkt zunächst auf Aspekten der Wissensgenerierung und der kollektiven Wissensbestände.

### *Konkretion II: Individuelles und kollektives Wissen*

First of all muß das Management ein *integratives Verständnis der Wissensbasis* einer Organisation entwickeln. Die Elemente des Wissens (Zeichen, Daten, Information) zu kennen und ihre Zusammenhänge zu erfassen, ist unabdingbar, soll die häufig ungenügende Koordination einzelner Bereiche überwunden werden (Beispiel: die Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung ist zuständig für Produktinnovationen, ohne auf Daten/Informationen der EDV zugreifen zu müssen, oder: die Personalentwicklung hat die Aufgabe, individuelle Fähigkeiten zu vermitteln, ohne deren Bedeutung für den kollektiven Organisationszusammenhang im Detail zu kennen). Angesichts dieses Mangels sind *Wissensziele* zu definieren, d.h. das Management formuliert eine dem Unternehmenszweck adäquate ‚Vision‘ (keine Utopie), die sich vornehmlich auf markt- und wettbewerbsbezogene Elemente bezieht (angestrebte Marktposition, erforderliche Kundenleistungen in Form von Produkten und Diensten).

Die ‚Vision‘ selbst ist in eine Vielzahl von definierten Teilzielen eingebettet, die den Weg beschreiben, auf dem die ‚Vision‘ erreicht werden soll. Probst unterscheidet drei Zielausrichtungen: *Normative* Ziele (die unternehmenspolitischen und kulturellen

Leitplanken des Unternehmens'), *strategische* Ziele (Übersetzung der ‚Vision‘ in konkrete Realisierungsschritte) und *operative* Ziel (Umsetzung der normativen und strategischen Vorgaben sowie Steuerung und Kontrolle dieser Aktivitäten im Rahmen spezifischer Projekte und Implementierungsprozesse). Auf der Grundlage dieser Zielebenen erscheint nun Transparenz des auf den Organisationszweck bezogenen Wissens möglich; eine Wissensanalyse offenbart, welche Wissensbestände bereits vorhanden, welche Fähigkeiten noch zu entwickeln sind.

Angesichts der Wissensexplosion und des enorm hohen Zerfallswert von Wissen sehen sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen außerstande, die Generierung von Wissen allein aus eigener Kraft zu gewährleisten. Die Aufgabe des Managements, Wissen durch externe Träger, durch fremde Firmen, durch Kunden oder durch neue Produkte auf dem Wissensmarkt zu erwerben, erweist sich zumeist als schwierig, weil risikoreich: So fällt beispielsweise mit dem Einkauf externer Experten eine Vorentscheidung darüber, welche organisatorischen Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Zudem ist in diesem Prozeß die Kongruenz mit den Organisationszielen zu beachten, Inkongruenzen ziehen Fehlinvestitionen nach sich.

Allein, Expertenwissen einzukaufen, Kunden zu befragen und Fremdprodukte zu analysieren reichen nicht aus, Wissensbestände in Organisationen dauerhaft zu implementieren. Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten ist das Gebot der Stunde. Innovative Unternehmen geben Anreize für schöpferische Ideen, schaffen Freiräume für Kreativität, tolerieren Fehler im Sinne eines ‚Lehrgelds‘ (Probst) auf dem Weg zur Lösung.

Das so gewonnene individuelle Wissen dem organisationalen Lernen zuzuführen, dient Willkes Vorschlag der Produktion von „Mikroartikeln“. Danach fassen die Experten ihre tägliche Arbeit in kurzen, prägnanten statements schriftlich zusammen, die jedermann über ein firmeninternes Datennetz zugänglich sind. Die Dokumentation von Problemlösungen, die Darstellung der Bewältigung spezieller Arbeitsroutinen bringen Diskussionen in Gang; Kritik und Kommentierungen regen den Austausch eines bislang speziellen Wissens an, das nunmehr Allgemeingut wird. Willke bezeichnet Mikroartikel im Sinne von „Basiseinheit(en) eines kollektiven Lernprozesses“ (1998, 112) durch Nachahmung, welcher beim Individuum beginnt und auf diese Weise die Organisation zu Regelsystemen anregt, die eine ungestörte Zirkulation der Mikroartikel sicherstellt. Kollektives Lernen führt auf diese Weise zu kollektivem Wissen, dem „einzige(n) Produktionsfaktor.., der die zukünftige Leistungs- und Ertragsfähigkeit der Organisation absichern kann.“ (113)

Der Prozeß der Umwandlung individuellen in kollektives Wissen ist kein Selbstlauf, vielmehr ist er Teil systematischer Managertätigkeit. In diesem Kontext erscheint das Modell der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi 1997 als eine vielversprechende Konzeption, das Wissen der Organisation insgesamt zu verbessern und zu erweitern. Es beruht auf vier Ausprägungen mit vier Übergängen:

- (1) Sozialisation: Vom impliziten zum impliziten Wissen. Das Wissen des Meisters wird durch den beobachtenden Lehrling zu dessen impliziten Wissen. Die Wissensweitergabe geschieht personen- oder kleinteamgebunden.
- (2) Externalisation: Vom impliziten zum expliziten Wissen. Das in Zeichen, Daten oder Informationen gefaßte Wissen wird in Regeln, Vorschriften,

Handlungsanweisungen, Dokumentationen etc. gefaßt und ist damit kollektiv verfügbar.

- (3) Kombination: Vom expliziten zum impliziten Wissen. Aus Regel- und Vorschriftensystemen, Dokumentationen und Anweisungen entstehen per Diskussion neue Handlungsmuster, die ihrerseits in neue Regeln, Vorschriften etc. münden.
- (4) Internalisierung: Vom expliziten Wissen zum impliziten Wissen. Das aus der Kombination entstandene neue Wissen eignen sich die Organisationsmitglieder an und entwickeln es weiter.

Die Verbindung der individuellen mit der kollektiven Ebene stellt nach Willke die Grundbedingung einer ‚lernenden Organisation‘ dar. „Wenn organisationale Systeme lernen können, dann können sie auch Wissen generieren, speichern und in systemisch organisierten Prozessen anwenden.“ (16) Kollektives Lernen transferiert individuelles Wissen über die Handlungskonzeption aus den Köpfen der Mitarbeiter in die Organisationsstrukturen, d.h. organisationales Wissen bildet sich in der Organisationsform des Systems ab und zeigt sich in deren Strukturen. Diesen Prozeß in Gang zu setzen und auf Dauer zu gewährleisten, ist Aufgabe des Managements, zentral orientiert an vier Leitfragen:

- Was ist der Lerninhalt?
- Wie gelingt Lernen?
- Wozu lernen?
- Welche Qualität muß das Lernen haben?

Erhellend in diesem Zusammenhang der an Willke anknüpfende, empirisch fundierte Beitrag von Schmid 2001 zur Gestaltung und Umsetzung des Wissensmanagements-Ansatzes im produktorientierten Ideenmanagement bei Daimler-Chrysler.

Eine wesentliche Voraussetzung der Wissenskollektivierung liegt in einer funktionsfähigen Kommunikationsstruktur und -intensität (Weißbach 2000); individuelles Wissen muß in der Organisation verteilt werden, um es dauerhaft nutzbar machen zu können. Das Kollektivwissen ist die Grundlage neuer individueller Erfahrungen und Lernprozesse, mit denen organisationale Bedingungen modifiziert und angepaßt werden. Auf diese Weise bleibt die Wissensspirale in Bewegung.

### *Konkretion III: Netzwerke im Unternehmen und zwischen Unternehmen*

Den kollektiven Wissensprozess in Organisationen voranzutreiben, dient die Entwicklung und Implementierung *interner Netzwerke*. Sie sind Ausdruck des Prinzips der Selbstorganisation mit der Orientierung auf Interessenangleichung unter Gleichrangigen. Von daher erwächst eine neue Führungsorganisation im Unterschied zur klassisch-hierarchischen, durch Macht gesteuerten Form. Klimeki/Thomae 2000 sehen interne Netzwerke durch lose Kopplung, hohe Eigendynamik in den Kopplungsbeziehungen und durch Generierung neuer Informationen geprägt. Ähnlich den Kompetenzzentren schließen sich in

Netzwerken Experten zusammen, die Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven diskutieren und bewerten; auf diese Weise entsteht neues Wissen. Interne Netzwerke sind nicht an Bereichsgrenzen und Hierarchien gebunden, ihre Themengegenstände gehen aus der Eigendynamik und der Flexibilität der Kopplungsbeziehungen hervor. Aus den Beziehungen interner Netzwerke entstehen „Wissensgemeinschaften“ (Klimeki/Thomae), differenziert in

- Praxisgemeinschaften (Vernetzung aller Mitarbeiter mit ähnlicher Funktion; Austausch über Themen der tägliche Arbeit; Erfahrungsbezug, ‚Alltagswissen‘),
- Innovationsgemeinschaften (Vernetzung von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen; Diskussion längerfristiger Probleme des Unternehmens; Explikation strategischen Wissens),
- Wertegemeinschaft (Vernetzung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen; Austausch über subkulturelle Werte und deren Integation in die Organisation; Bestimmung einer ‚Identität‘ und deren Integration in den Organisationskontext).

Neben den internen Netzwerken kommt den *Netzwerken zwischen Unternehmen* im Sinne von rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Arbeitsorganisationen eine entscheidende Rolle in den Prozessen der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers zu. „Ein derartiges Netzwerk, das entweder in einer oder in mehreren miteinander verflochtenen Branchen agiert, ist das Ergebnis einer Unternehmensgrenzen übergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten“ (Sydow 1992, 79).

Aus Sicht der soziologischen Strukturierungstheorie (Giddens 1984) liegen die Kerntätigkeiten des Netzwerk-Managements in den Aufgaben der Selektion geeigneter Netzwerkpartner, in der Regulation von Netzwerk-Aktivitäten und Allokation der Netzwerk-Ressourcen sowie in der Evaluation dieser Prozesse. Diese Kerntätigkeiten beziehen sich auf charakteristische Grundprobleme der Unternehmensnetzwerke wie die Reproduktion von Beziehungen in Zeit und Raum, die Koordination polyzentrischer Systeme und die Bewältigung des Spannungsverhältnisses von Autonomie und Abhängigkeit im Netzwerk (vgl. auch Castells 2001). Die Rolle des Netzwerk-Managements umfaßt neben der Aufgabe, die organisatorischen Voraussetzungen der Nutzung und der Fortentwicklung der Wissensbasis zu schaffen, insbesondere diese Aktivitäten: Diskussionen anzuregen und zu moderieren, Akteure zu aktiven Beiträgen zu ermuntern, anzuregen und zu fördern (nicht jedoch zu lenken), ein System ausgewogener Beziehungen zu schaffen und die Eigenständigkeit des Netzes zu stärken.

Das Einbringen von Akteurswissen ins Netzwerk ist der erste Schritt in Richtung *Wissensgenerierung*. Im Netzwerk kommt es nun nicht auf den umfassenden Austausch des Wissens der Unternehmen untereinander an, vielmehr auf das Einspeisen des jeweiligen Kernkompetenz-Wissens (Kompetenzen dieser Art stellen einzigartige Ressourcenbündel dar, weil sie unternehmensspezifisch, geschäftsbereichsübergreifend, synergetisch verzahnt, schlecht zu imitieren und zu substituieren sind und langanhaltende Wettbewerbsvorteile ermöglichen, vgl. Duschek 1998). Auf diese Weise schöpft jeder beteiligte Akteur aus dem Wissenspool und füllt ihn mit seinen Erfahrungen auf. Da das Netzwerk eine soziale Struktur



darstellt, läßt sich auf die Existenz dieser Struktur durch das Wissen der Akteure schließen, die wiederum eben diese Struktur reproduzieren, indem sie auf den Pool zurückgreifen.

Giddens (1992, 77) spricht hier von der „Dualität der Struktur“, sie ist Medium und Ergebnis der Praktiken Handelnder. In diesem Kontext wird Wissen im Sinne einer allokativen und autoritativen Ressource im Netzwerk genutzt. In Unternehmensnetzwerken mit zweckgerichteten Handlungen schreibt Giddens dem ‚diskursiven Bewußtsein‘, in welchem der Handelnde seine Erinnerungen zum Ausdruck bringt, eine entscheidende Rolle zu. Die Netzwerk-Akteure beziehen sich auf diese Bewußtseinsform, wenn sie ihre Erfahrungen und ihr Wissen (z.B. Kernkompetenzen) in das Netzwerk einbringen. Diese Prozesse des Austauschs und der Interaktion liegen Sydows Überlegungen zur Wissensexternalisation/-internalisation und der Kombination von explizitem und implizitem Wissen zugrunde; die Modi sind untrennbar an das „...praktische Handeln der Akteure im Netzwerk gebunden, die in der Interaktion zumeist eigene Interessen verfolgen und dabei notwendig auf Sets von Regeln und Ressourcen rekurren und dabei diese Strukturen rekursiv reproduzieren.“ (1999, 125)

Wissenstransfer entsteht durch Interaktion der Akteure, gesteuert durch das Management (allokative und selektive Funktion, s.o.), der Reproduktion von Struktur und durch die Bildung von ‚Wissensclustern‘, die durch autonome Praktiken der Akteure entstehen. Diese Cluster nicht elitär zu Formen der hermetischen Abgrenzung im Netzwerk selbst (ver)kommen zu lassen, ist wiederum Aufgabe des Netzwerk-Managements.

### *Zwischenbilanz: Plädoyer für Ganzheitliches Wissensmanagement?*

Die Konkretisierung des Wissensmanagements auf Unternehmensebene schält das Zusammenspiel von technischer Interpretation *und* einer humanorientierten Perspektive (‚lernende Organisation‘) als konstitutives Merkmal des Managens heraus. Es liegt also nahe, nun gerade jenem Ansatz besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, der diese Totalität aufarbeitet, nämlich der Konzeption des ‚Ganzheitlichen Wissensmanagements‘ (von Bullinger u.a. 1998). Hier lassen sich mit Langenbacher (2001, 48 ff) folgende verschiedene *Gestaltungsdimension* dieser Konzeption differenzieren.

Die *erste Dimension* beinhaltet vernetzte Informations- und Kommunikationssysteme; sie können als technische Infrastruktur für nichthierarchische Koordinierungsformen und für die Kontextsteuerung von Organisationen genutzt werden, da sie die schnelle und umstandslose Bereitstellung aktueller Informationen und die detaillierte Kontrolle von Arbeitsergebnissen ermöglichen. Die Funktion der modernen Technologien liegt in der Unterstützung von Kommunikation, Kooperation, Koordination und dem bedarfsgenauen Zugriff auf Informations- und Wissensbestände. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um den Kernprozeß des Wissensmanagements zu beschleunigen. Die in der Unternehmenspraxis

eingesetzten Technologien lassen sich in Anlehnung an Gentsch 1999 differenzieren in Werkzeuge zur Ablage und Speicherung von Daten- und Wissensbeständen (data & knowledge-base), Werkzeuge zur Verteilung von Wissen (knowledge sharing) und Werkzeuge zur Wissensentwicklung (knowledge discovery). Die Nutzung von Informationssystemen setzt allerdings die Einbeziehung des situativen Improvisationsvermögens, der Interessen und des Erfahrungswissens der Mitarbeiter voraus. Diese Systeme sind also nicht a priori produktiv, vielmehr nur, sofern die Mitarbeiter diese zur Verbesserung der eigenen Steuerungsentscheidungen nutzen. Dieser Sachverhalt spricht gegen deterministische Globalsteuerungen, auch gegen die Absicht, Informations- und Kommunikations-Technologien im Sinne einer Bürokratisierung mit neuen Mitteln anzuwenden.

Die *zweite Dimension* betrifft die organisatorische Verankerung des Wissensmanagements in den Unternehmen, da nicht alle Wissensformen allein durch technologische Hilfsmittel angemessen erfaßt und formalisiert werden können. Haben Organisationen eine zentrale Stelle zur Koordination des Wissensmanagement-Aktivitäten eingerichtet (Knowledge-Manager bzw. Broker) oder werden zentrale Teams über die bestehende Organisation hinweg gebildet? Ein relevanter Aspekt der organisatorischen Betrachtung ist die Einbeziehung der Mitarbeiter durch Selbstorganisation sowie Identifikation und eindeutige Zuordnung von Kompetenzen zu Wissensträgern. Die Einbeziehung beruht auf größeren dezentralen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Das Management definiert nicht länger konkrete Handlungsanweisungen, eher allgemeine Wissensziele, die dann von organisatorischen Untereinheiten (z.B. profit center) in eigener Regie umgesetzt werden können. Kontextsteuerung gibt zwar allgemeine Rahmenbedingungen und Ziele vor, der Weg dorthin jedoch ist Aushandlungsergebnis zwischen Management und Beschäftigten (,diskursive Koordinierung‘ nach Hans-Joachim Braczyk). Die neuen Organisationsformen bedeuten nun keineswegs den Verzicht auf hierarchische Koordinierungsstrukturen; vertikale Anweisungs- und Kontrollbeziehungen werden vielmehr durch horizontale und diagonale Aushandlungen und Abstimmungen aufgefüllt.

Die *dritte Dimension* umfaßt die Bedeutung der ,Humanressourcen‘, begründet durch der Tertiarisierung der Erwerbsarbeit. Die Beschäftigten sehen sich neuen Anforderungen hinsichtlich der Verwendung, Sicherung und Visualisierung von Daten und Informationen gegenüber. Der effizientere Einsatz individueller Fähigkeiten, der bedarfsgerechte Ausbau und die zielgerichtete Fortentwicklung von Wissen und Know-how sind Teil der flankierenden Maßnahmen erfolgreicher Veränderungsprozesse. Im Sog des Ganzheitlichen Wissensmanagements orientiert sich Personalpolitik an vorgegebenen Wissensstrategien; Aufwendungen für die Entwicklung der Mitarbeiter gelten als Investition in Humankapital, nicht länger als Kostenfaktor.

Das Management schafft Rahmenbedingungen für die (Ver-)Teilung des Mitarbeiterwissens durch materielle/immaterielle Anreizsysteme zur Wissensabgabe und -nutzung sowie durch eine stärkere Sensibilisierung für symbolische Aspekte organisatorischer Prozesse (Unternehmenskultur, Leitbilder, Metaphern). Insgesamt

besteht die Aufgabe des Human Resource Management im Kontext des Ganzheitlichen Wissensmanagements in der Gestaltung von Strukturen und Prozessen mit eindeutiger Zuordnung von Inhalten, Verantwortung und Kompetenzen innerhalb der Organisation; Zielsetzung ist die eindeutige Identifikation und Zuordnung von Wissensinhalten sowie der Aufbau und die Entwicklung potentieller Kompetenzfelder. In diesem Zusammenhang nimmt Führung eine zentrale Rolle ein; Führung bedeutet die Formulierung einer Unternehmens'vision', aus der Strategien abgeleitet, operative Konzepte geplant und umgesetzt werden.

### *Soziologische Reflexion I : Kritik des Ganzheitlichen Wissensmanagements*

Die reale Bedeutung aller Neuen Managementkonzepte und somit auch des Ganzheitlichen Wissensmanagements liegt vor allem in der Neubestimmung des managerialen Orientierungswissens und der zukünftigen Organisationsformen von Arbeit und Technik, d.h. es entsteht ein neues Leitbild umfassender Rationalisierung unter Erschließung der Organisationskultur. Vor der soziologischen Reflexion der Konzeption von Bullinger u.a. zunächst einige allgemeine, auf die innovativen Managementansätze konzentrierte Bemerkungen.

Gegenüber Neuen Managementkonzepten hat Deutschmann bereits 1989 die *allgemeine* soziologische *Skepsis* zum Ausdruck gebracht. Die Ergebnisse seiner umfassenden Studie zur Rekrutierungspolitik, Weiterbildung, Gruppenarbeit und Arbeitszeitflexibilisierung in Unternehmen läßt ihn von einem „kulturellen Imperialismus des Managements“ durch die „Rückverlagerung von Macht auf die Ebene der betrieblichen Sozialisation und Sozialintegration“ sprechen: „In dem Maße, wie sie zum Zuge kommt, prägt sie normative Orientierungen und Persönlichkeitsstrukturen von ‚innen‘. Sie gewinnt einen latenten und für alle Beteiligten schwer durchschaubaren Charakter, insofern sie nicht mehr direkt, sondern vermittelt durch die Selbstverpflichtung der Beschäftigten ausgeübt wird.“ (392). Tendenzen der „Verschmelzung der Organisation mit der individuellen Persönlichkeit der Organisationsmitglieder“ (ebd.), latent und anonym, stellen nach Ansicht des Autors Möglichkeiten der reflexiven Selbstbestimmung in Frage und bewirken neue Entfremdung. Anstelle einer Emanzipation der Arbeitskräfte sei eine neuartige Kontrollstrategie des Managements beobachtbar, das seinen Verfügungsanspruch über die Mitarbeiter auszuweiten suche (ähnlich z.B. Heidenreich 1994, Moldaschl 1994).

Gleichwohl findet sich auch eine Reihe von Studien, die auf die Chancen neuer Arbeitsstrukturen verweisen (z.B. Bardmann 1994, Jäger 1999). Inwieweit diese Ambivalenz und damit die Skepsis auch das Ganzheitliche Wissensmanagement trifft, bleibt bei bislang unzureichenden empirischen Erfahrungen offen; seinem Selbstverständnis nach stellt das Ganzheitliche Wissensmanagement jedenfalls ein Steuerungs- und Kontrollmodell dar, das im Sinne Friedmans als ‚verantwortliche Autonomie‘ (den Beschäftigten werden Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Arbeitsprozeß belassen) im Gegensatz zur direkten Kontrolle charakterisiert werden kann.

Was nun das Ganzheitliche Wissensmanagement *im besonderen* angeht, so gilt es als das Erfolgsprinzip des innovativen Managements par excellence. Wasser in den hoch gelobten Wein allerdings gießt Kühl, wenn er die Prinzipien des intendierten Organisationswandels einer begründeten ‚Gegenrede‘ unterzieht. Das Ergebnis läßt sich in Anlehnung an den Autor etwa wie folgt darstellen (2000, 153 ff):

### WISSEN UND WANDEL DER ORGANISATION

PRINZIPIEN DES GANZHEITLICHEN WISSENSMANAGEMENT	GEGENREDE
<p><b>Klare Ziele und Visionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil sie Orientierung im Wandel schaffen</li> <li>• Weil sie die Koordination erleichtern</li> </ul> <p><b>Identifikation der Mitarbeiter mit Produkten und Prozessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil sich auch im Wandel Mitarbeiter an das Unternehmen binden</li> <li>• Weil sie das Eigeninteresse der Mitarbeiter an Innovationen und Effizienzsteigerung erhöht</li> <li>• Weil sie die Kontrollnotwendigkeiten reduziert</li> </ul> <p><b>Menschen im Mittelpunkt des Unternehmens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil die Eindeutigkeit in Organisationen aufgehoben wird</li> <li>• Weil alle Ressourcen eingesetzt werden</li> <li>• Weil alle Mitarbeiter sich selbst verwirklichen können</li> </ul> <p><b>Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil sprachliche Kommunikation die Ansichten vieler Mitarbeiter mobilisiert</li> <li>• Weil sie die Qualität der Lösungen erhöht</li> <li>• Weil sie Motivations- und Kontrollprobleme reduziert</li> </ul> <p><b>Selbstorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil innovative Lösungen vor Ort entwickelt werden</li> <li>• Weil sie die Spitze von Steuerungsaufgaben entlastet</li> </ul> <p><b>Vorrathaltung von Ressourcen für Veränderung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil sie Spielraum für Innovationen schafft</li> <li>• Weil sie verhindert, daß Fehler direkt auf die Organisation durchschlagen</li> <li>• Weil sie hilft, Überlastungssituationen zu bewältigen</li> </ul> <p><b>Lernen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil es Anpassung an Umwelt ermöglicht</li> <li>• Weil so erfolgreiche Strukturen gebildet werden</li> </ul>	<p><b>Unklare Ziele und Visionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil sie die Organisation offen halten</li> <li>• Weil sie schnelle Reaktionen auf Umweltveränderungen ermöglichen</li> </ul> <p><b>Motivierung nur über Geld, Dienstwagen und Incentives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil die Organisationselastizität gesteigert wird</li> <li>• Weil Wandel leichter von außen verordnet werden kann</li> <li>• Weil sie die breite Einsetzbarkeit von Mitarbeitern ermöglicht</li> </ul> <p><b>Menschen als Mittel zum Zweck</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil die Austauschbarkeit von Mitarbeitern sinnvoll sein kann</li> <li>• Weil Mitarbeiter in Organisationen von eigenen Interessen abstrahieren</li> <li>• Weil verhindert wird, daß ein Mitarbeiter zum „Organization man“ wird</li> </ul> <p><b>Hierarchie: Verhinderung von Kommunikation bei nur punktueller Wiederzulassung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil sie die Bewältigung komplexer Aufgaben ermöglicht</li> </ul> <p><b>Fremdorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil sie verfremdete Lösungen ermöglicht</li> <li>• Weil sie Originalität ins Spiel bringen kann</li> </ul> <p><b>Abbau von Puffern und Fettpolstern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil er hilft, Verschwendung zu vermeiden</li> <li>• Weil er eine stromlinienförmige Ausrichtung der Organisation ermöglicht</li> <li>• Weil Fehler sofort in der ganzen Organisation bemerkt werden</li> </ul> <p><b>Vermeiden von Lernen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil es die Organisation offen hält</li> <li>• Weil keine festen, schwer zu lösenden Strukturen festgeschrieben werden</li> </ul>

Die Kritik am Ganzheitlichen Wissensmanagement konzentriert sich vor allem auf vier Hauptgesichtspunkte.

- (1) *Überbetonung von Rationalität.* Dazu merkt Langenbacher an: „Unternehmen, die Veränderungsprozesse durchlaufen, benötigen klare Ziele und Visionen wie auch eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf dynamische Umwelten. Es gilt, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden bei gleichzeitiger Beibehaltung der Elastizität der Organisation. Einerseits stehen feste Hierarchien .. einer Flexibilität im Wege, andererseits hilft die Organisation bei der Bewältigung von Komplexität. Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht einerseits Verzicht auf monetäre Anreizsysteme; sie reduziert jedoch auch die Flexibilität eines Unternehmens. Lernen ermöglicht einerseits Anpassung an dynamische Umwelten, andererseits hält dessen konsequente Vermeidung die Organisation erst offen für Kontakte mit der Umwelt, die durch festgeschriebene Strukturen und Abläufe evtl. nicht zustandekämen usw. ... (Es) handelt pseudorational, wer nicht einräumen mag, daß sich oft keine rationale Entscheidung fällen läßt. Die Einsicht Max Webers .., daß man ‚unter höchst verschiedenen letzten Gesichtspunkten und nach sehr verschiedenen Richtungen hin‘ rationalisieren kann und Rationalität Gegensätze einschließt, wird insbesondere von den Vertretern des Ganzheitlichen Wissensmanagements nicht nachvollzogen.“ (2001, 67f.)
- (2) *Unempfänglichkeit für Ignoranzen und Irrationalitäten.* Kühl (2000, 155) zufolge haben sich die Vertreter dieser Konzeption einer ‚wissensbasierten Firma‘ gegen die Wahrnehmung ihrer eigenen Ignoranzen, Irrationalitäten und Vergesslichkeiten umfassend immunisiert; sie preisen fortwährend die ‚wissensbasierte‘ Firma als die rationalste und anpassungsfähigste Form der Organisation und verdrängten so die Nebenfolgen der propagierten Leitbilder.
- (3) *Optimierung des Bestehenden.* Das Kriterium der ‚lernenden Organisation‘ (Wilkesmann 1999) setzt das Ganzheitliche Wissensmanagement nur im begrenzten Maß um. Lernen in Organisationen ist mit Kontrollverlust der Unternehmensleitung verbunden, weil weder die Bereiche noch der Verlauf noch die Ergebnisse des Lernens bestimmbar sind. Dagegen verspricht das Ganzheitliche Wissensmanagement „...immer die Zuweisung der Steuerung an benennbare Positionen und damit Personen; es verspricht außerdem, daß bekannte Positionen und Personen Bekanntes erfassen, verwalten und gezielt zur Verfügung stellen. Zielsetzung .. ist also die Optimierung des Bestehenden, während die Konzepte der lernenden Organisation den Blick z.T. auch auf die strukturellen Grundlagen des eigenen Handelns richten und entsprechende Veränderungen nicht ausschließen.“ (Langenbacher 2001, 68)
- (4) *Ausgrenzung der Organisation als Reflexionsobjekt.* Zwar legt das Ganzheitliche Wissensmanagement Gewicht auf die Ordnung, Bewahrung und Erweiterung von Experten- und Produktwissen, jedoch lediglich im Rahmen des vorhandenen Führungswissens. Das Interesse an einer Optimierung des Bestehenden läßt eine offene Diskussion eben dieses Führungswissens nicht zu; entsprechend qualifizieren Fried/Braitsch 1999 diese Managementkonzeption im Sinne einer „domestizierten Variante des organisationalen Lernens.“

Insgesamt betrachtet liegt dem Ganzheitlichen Wissensmanagement eine ausgeprägte Ambivalenz zugrunde.

Zum einen kennzeichnen diesen Ansatz, wie Langenbacher 2001 in der Auseinandersetzung mit der an Habermas gewonnenen These von der ‚Verlebensweltlichung der Systeme‘ (Jäger 1999) überzeugend ausweist, durchaus auch konsensorientierte, kommunikative Verständigungen in lebensweltlichen Kontexten, jedoch blendet diese Konzeption zum anderen unabweisbare Irrationalitäten weitgehend aus. Ganzheitliches Wissensmanagement beansprucht also zu Recht Aufmerksamkeit im Rahmen dessen, was Führungswissen zuläßt. Eine diese Begrenzung auch überwindende Perspektive entwickelt sie aller Wertschätzung zum Trotz jedoch nicht.

### *Soziologische Reflexion II: Modische Beschleunigung des Wissens?*

Auch wenn das Ganzheitliche Wissensmanagement anderes intendiert, ist diese Konzeption erheblich davon entfernt, die vielfältige Aufgabe, Wissen zu managen, in überzeugender Weise anzugehen. In Anbetracht einer ‚Wissensgesellschaft im Werden‘ mit vielfältigen Ungewißheiten mag dieses Ergebnis weniger überraschen – erst im Verlauf dieses Prozesses, so ließe sich argumentieren, kann sich die inhaltliche und strukturelle Feinbestimmung des Wissensmanagements herauskristallisieren.

Allerdings sind bei dieser Sachlage die Folgen für die *gegenwärtige* Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des Managements nicht zu unterschätzen, denn ‚informiertes Wissen‘ (d.h. die Fähigkeit, Situationen schnell zu überschauen, um rasche Entscheidungen zu treffen) beruht auf bereits abgespecktem, nichtinhaltlichem Wissen, und dieser Tatbestand einer Entinhaltlichung des Wissens erhöht in der Entwicklungssituation von Gesellschaft (‚Wissensgesellschaft im Werden‘) das Risiko, nicht das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu wissen (‚riskantes Wissen‘).

Das wirft Fragen auf, beispielsweise jene nach der Verlässlichkeit der Annahmen, Inhalte und Handlungskonzepte des Ganzheitlichen Wissensmanagements in Anbetracht steigender Komplexität und Dynamik der organisatorischen Umwelt und bei höherer Unkalkulierbarkeit/bei zunehmendem Risiko von Entscheidungen.

Die Umbruchphase ab Mitte der 70er Jahre bezeichnet Wagner 1995 als „zweite Krise der Moderne“, als Krise der „organisierten“, nationalstaatlich verfassten Moderne in Europa. Diese Krise gilt Wagner „...als Bruch vieler der sozialen Konventionen der organisierten Moderne ...Die ‚Vereinbarung‘, die industriellen Beziehungen in nationalem Rahmen zu regeln, wurde gebrochen; der keynesianische Konsens, eine nationale, verbrauchergestützte Wirtschaft zu entwickeln, erodierte; die organisatorischen Regeln, die Position und Aufgabe jeden Akteurs bestimmt und gesichert hatten, wurden umgestaltet; und technische Innovationen, deren Anwendung bestehende Konventionen zu zerbrechen drohte, wurden nicht länger aufgehalten.“ (zitiert in Faust 2000, 75f.)

In dieser Umbruchphase gerät alles Wissen unter Druck; Gewissheiten und damit praktische Handlungsmöglichkeiten verflüssigen sich. Zentrale Wissensbestände verfaulen, mit ihnen ihr sinnstiftender und sinnerhaltender Wert. Die Konzeption

des Ganzheitlichen Wissensmanagements ist eine Reaktion darauf; angesichts überkommener Wissensbestände deutet sie die Situation, formuliert neue kollektive Überzeugungen und setzt sie im Unternehmen jene Lösungen durch, die ihrer spezifischen Situationsdeutung naheliegen.

Die organisierte Moderne dagegen, so Faust, hielt einen größeren Vorrat an kollektiven Gewissheiten mit einem ausgeprägten Repertoire gesellschaftlich anerkannten Wissens parat; Konzepte des Managements beruhen in dieser Phase auf eher gefestigten Überzeugungen zu Ursache-Wirkungsbeziehungen und stellen Zweck-Mittel-Technologien bereit. „In diesem, aber auch nur in diesem Sinn, ist die Kennzeichnung der heutigen Gesellschaft als ‚Wissensgesellschaft‘ angebracht, wenn damit signalisiert werden soll, daß die gegenwärtige Phase durch eine gesteigerte Infragestellung von gesellschaftlichem Wissen im Vergleich zur ‚organisierten Moderne‘ gekennzeichnet ist.“ (Faust 200, 79). In einem weiteren Sinn, so der Autor, müsse die These vom Wandel der Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft zurückgewiesen werden, denn (mit Heidenreich 1999, 1) „(d)ie moderne Gesellschaft (wurde) immer auch als Wissensgesellschaft begriffen ..., da die Bereitschaft zur Infragestellung eingelebter Wahrnehmungs- und Handlungsmuster ein konstitutives Merkmal der Moderne ist.“ Hier zeichnet sich eine eher zurückhaltende Einstellung zur Wissensgesellschaft ab (so auch bei Zimmerli 2000), obgleich diese Auffassung, gemessen an den eingangs entwickelten Kriterien („Urboden der WG“), wiederum Gegenrede hervorruft. Das aber kann nur an anderer Stelle geschehen.

Relevant ist vor allem die Rolle des Ganzheitlichen Wissensmanagements im Zuge der „zweiten Krise der Moderne“. Dessen ausgeprägte Orientierung auf eine allumfassende, ‚totale‘ Modernisierung des Wissens (genauer: des Führungswissens, das bei einem starken Interesse an einer Optimierung des Bestehenden und bei zugleich nur geringer Bereitschaft zur perspektivischen Überwindung dieser Begrenzung einer innerorganisatorischen offenen Diskussion entzogen bleibt) rückt das Ganzheitliche Wissensmanagement in die Nähe der Vermutung, der Modernisierungsprozeß stelle letztlich eine Modernisierungsoffensive (Wagner) dar, die im Fahrwasser einer modischen Beschleunigung des Managementwissens liege.

Nachdem seit den 80er Jahren „in einer Art Dauerfeuer .. die Normen und das Wissen der alten Institutionen zermürbt und sturmreif geschossen..“ (Faust 2000, 78) worden sind, und zwar durch *Modenmacher* wie kommerziell tätige Managementgurus, Beratungsgesellschaften und international operierende Buch- und Zeitschriftenverlage mit ihrem gnadenlosen Verriss veralteter Strategien, Strukturen und Verfahren, entsteht ein Vakuum, das mit neuen „transitory collective beliefs“ (so definiert Abrahamson 1996 Moden, zitiert bei Faust, ebd.) aufzufüllen ist. An dieser Suche nach neuen Orientierungen beteiligen sich viele Akteure mit teilweise höchst fragwürdigen Managementempfehlungen (sog. ‚business fads‘, vgl. die scharfe Kritik daran bei Deutschmann 2001 und Nigsch 1997), die Staehle (1989, 73) diversen *Modewellen* seit den 50er Jahren zuordnet, einschließlich der hoch gelobten ‚Organisationskultur‘ in den 80er und 90er Jahren. Neuorientierung sucht und findet auch das Ganzheitliche Wissensmanagement. Und während noch dessen Inhalte diskutiert, gestaltet und, wie bei Schmid 2001, empirisch erprobt werden, denken Unternehmensberater und Managementgurus wiederum darüber nach,

unter welchen Umständen und Bedingungen auch die neuen Wissensbestände Fäulnis ansetzen und als überkommen gelten.

Hier liegt die eigentliche Bewährung der Konzeption, nämlich sich dem strategisch angelegten Dekonventionalisierungsprozeß zu widersetzen und – trotz aller Verdienste - substantiell mehr auszuweisen als eine modische Variante der Verortung von Wissen. Dazu zählt nicht allein die Überwindung konzeptioneller Begrenzungen der beschriebenen Art, vielmehr ebenso, die Ressource ‚Wissen‘ beispielsweise in der Auseinandersetzung mit neuen Tendenzen in der Informatisierung der Arbeit hinsichtlich der Technologisierung der Arbeitsorganisation, der Virtualisierung des Arbeitsvermögens und der Mediatisierung der Arbeitskraft zu entwickeln und einzusetzen.

### *Vorläufige Bilanz*

Was bleibt? Ernüchterung und diese Einsicht: Wissen zu managen stellt ein theoretisch wie praktisch nach wie vor ungemastertes Problem des erweiterten Aufgabenprofils betrieblichen Managements dar. Trotz aller Wertschätzung vor allem des Ganzheitlichen Wissensmanagements stehen tragfähige Lösungen gegenwärtig aus, wenn auch erste Überlegungen in Richtung auf eine über ‚Wissen‘ mögliche *Integration von Struktur* (objektive Konditionen) *und Handlung* (subjektive Interaktionen), etwa im Anschluß an Giddens‘ Konzept der ‚sozialen Praktiken‘, modischen Modernisierungsoffensiven entgegenstehen (können). Angesichts dieser Bilanz gilt in Anlehnung an das ‚Literarische Quartett‘:

*„...und sehen wir betroffen den Vorhang zu und alle Fragen offen.“*



## Literatur

Abrahamson, E. (1996): Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21, No.1, 254-285

Bardmann, T.M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt/M.

Barthes, R. (1980): Lektion. Antrittsvorlesung im Collège de France. Frankfurt/M.

Beck, U. (1999): Modell Bürgerarbeit.. In: ders. (Hrsg.): *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt/M., 7-189

Bell, D. (1973): *Information Society*. New York (Die nachindustrielle Gesellschaft. 1985. Frankfurt/M.)

Berger, P./Luckmann, Th. (1969): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt/M.

Bullinger, H.J. u.a. (1997): *Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends (IAO-Studie)*. Stuttgart

Bullinger, H.-J./Wörner, K./Prieto,J. (1998): *Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis*. In: Bürgel, H.D. (Hrsg.): *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen*. Berlin

Castells, M. (2001): *Das Informationszeitalter. Teil 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Opladen

Degele, N. (2000): *Informiertes Wissen. Eine Wissenssoziologie der computerisierten Gesellschaft*. Frankfurt/M.

Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller ‚Imperialismus‘ des Managements. In: *Soziale Welt* 40, 374-396

Deutschmann, Ch. (2001): Führungskräfte der Wirtschaft: Entzauberung einer Elite? In: Abel, J./Sperling, H.J. (Hgs.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. München/Mering, 69-82

Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: *ZFO* 4, 230-236

Faust, M. (2000): Warum boomt die Managementberatung? In: *SOFI-Mitteilungen* Nr.28, 59-85

Fried, A./Baitsch, C. (1999): Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg. Zum Verhältnis von Wissensmanagement und organisationalem Lernen. In: Götz, K. (Hrsg.): *Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen*. München und Mering

Gentsch, P. (1999): *Wissen managen mit innovativer Informationstechnologie. Strategien-Werkzeuge-Praxisbeispiele*. Wiesbaden

Giddens,A. (1984): *Interpretative Soziologie*. Frankfurt/M.

Giddens,A. (1991): *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the late modern Age*. Cambridge

Giddens, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M.

Heidenreich, M. (1994): Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive. In: Soziale Welt 45, 60-82

Heidenreich, M. (1999): Die Debatte um die Wissensgesellschaft. Vortragsmanuskript Duisburg

Hubig, Ch. (2000) (Hrsg.): Unterwegs zur Wissensgesellschaft. Grundlagen-Trends-Probleme. Berlin

Jäger, W. (1999): Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen. Wiesbaden

Kleinsteuber, H.J. (1999): Informationsgesellschaft und Politik – Neues Paradigma oder PR-Schlager?. In: Neuendorff, H. u.a. (Hgs.): Verändern neue Medien die Wirklichkeit? Münster, 17-35

Klimeki, R./Thomae, M. (2000): Interne Netzwerke zur Entwicklung organisationalen Wissens. In: Personal 11, 588-590

Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/M.

Langenbacher, G.S. (2001): Verlebensweltlichung der Systeme durch Wissensmanagement. Zur Handlungskordinierung in Unternehmen der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen. Diss. FernUniversität Hagen  
Lüde, v.R. (2001): Webgestütztes Lehren und Lernen im Studium der Soziologie. In: Soziologie. Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie 3. Opladen, 24-31

Mannheim, K. (1964): Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk. Neuwied/Berlin

Moldaschl, M. (1994): „Die werden zur Hyäne“ – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hgs.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/M., 105-150

Müller, H.-P. (2001): Soziologie. Eine Kolumne. Informations- oder Wissensgesellschaft? In: Merkur, Heft 12, 1116-1121

Nigsch, O. (1997): Management – ein Weg zur gesellschaftlichen Generalsanierung? In: Soziale Welt 4, 417-429

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/M.

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt/M., 3. Auflage

Schmid, M.R. (2001): Wissensmanagement im Innovationsprozess. Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Wiesbaden

Schmitz, C./Zucker, B. (1996): Wissen gewinnt. Düsseldorf/München

- Schreyögg, G. (2000) (Hrsg.): Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen und Methoden. Berlin
- Senge, P.M. (1997): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart
- Staehele, W. (1989): Management. München. 4. Auflage
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden
- Sydow, J. (1999): Management von Netzwerken. Wiesbaden
- Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne. Frankfurt/M.
- Weißbach, H.-J./Marwehe, F. (2000): Der Wissenszyklus. Vom individuellen Wissen zur kollektiven Wissensbasis. Quelle: <http://www.wiper.de>
- Wilkesmann, U. (1999): Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt/M.
- Willke, H.: (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart
- Willke, H.: (2001): Die Krisis des Wissens. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Heft 1, 3-26
- Wilson, E.O. (1998): Die Einheit des Wissens. München
- Zimmerli, W.Ch. (2000): Vom Unterschied, der einen Unterschied macht. Information, Netzwerkdenken und Mensch-Maschine-Tandem. In: Hubig, Ch. (Hrsg.): Unterwegs zur Wissensgesellschaft, a.a.O., 83-97
- Zollondz, H.D. (2001) (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. München/Wien