

Ursula Schneider\*

---

## Wider die Beliebigkeit?

***Stellungnahme zum Beitrag von Georg Schreyögg und Daniel Geiger »Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements.«***

**DBW 63. Jg (2003), Nr. 1, S. 7–22**

***Wissensmanagement; Erkenntnis; Prüfverfahren; Sprachspiele; explizites und narratives Wissen***

*»Das Problem ist, dass die Gedanken nicht zu Ende gedacht werden.«* A. Herrhausen.

Der folgende Beitrag setzt sich mit der Forderung von Schreyögg und Geiger auseinander, den Wissensbegriff zum Nutzen eines erfolgreicherer Wissensmanagements in der Praxis zu schärfen.

Ihrer Forderung wird zugestimmt, die Autoren werfen damit die theoretisch wie praktisch relevante Frage der Folgen von Beliebigkeit auf. Hingegen erscheint die von den Autoren vorgeschlagene »kartesianisch geprägte« Lösung, nur explizites und geprüftes Wissen als solches zu bezeichnen und als »Gegenstand« eines Managements zu fassen, in ihrer Engführung praktisch ungeeignet und theoretisch nicht haltbar. Der vorliegende Beitrag argumentiert,

dass der Rückzug auf eine formale Lösung und der Versuch, Positionen der Moderne und Postmoderne zu verbinden, das theoretische Problem lediglich auf eine Metaebene verschieben und praktisch die Aufmerksamkeit von den Zwischenbereichen (zwischen Wissen und Können, individueller und kollektiver Ebene) ablenken, in welchen die viel versprechendsten Wertschöpfungspotenziale nachzuweisen sind (vgl. u. a. v. Krogh et al. (2000)).

Die Vorgangsweise der Autoren wirft einige Fragen auf, die im Folgenden thesenartig zusammengefasst werden.

- Das vorgeschlagene rein formale Verfahren der Beschränkung von Wissen auf Aussagen, die begründet und einem Prüfverfahren unterzogen wurden, stellt keine Lösung des Erkenntnisproblems dar, sondern verschiebt dieses nur auf die Ebene von Metadiskursen.
- Ihr Bezugsrahmen ist nicht universell gültig, sondern unterliegt seinerseits einem keineswegs abgeschlossenen Diskurs. [1] Unterschiedliche Erkenntnistheorien konkurrieren in der westlichen Wissenschaft, weitere Zugänge sind in den alten Denktraditionen Indiens, Persiens, Japans und Chinas zu finden.
- Der Preis eines kategorischen Ausschlusses der stillschweigenden und narrativen Grundlagen allen Wissens drückt sich in begrenztem Nutzen für die Wirtschaftspraxis aus.
- Die vorgeschlagene »Klärung« des Objekts eines Wissensmanagements wird dieses nicht, wie beabsichtigt, verbessern, sondern vielmehr von jenen »Zwischenräumen« (vgl. Dick und Wehner (2002),

---

\* Univ.-Prof. Mag. Dr. Ursula Schneider, Karl-Franzens-Universität Graz, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universitätsstr. 15/AE, RESOWI-Zentrum, A-8010 Graz, Tel. ++43 (0)316/380-3645, E-Mail: ursula.schneider@uni-graz.at

S. 11) ablenken, in denen Wertschöpfungspotenziale angelegt sind.

### 1. These 1: Inkommensurabilität der Begründungslogiken

Der Trick, unterschiedliche Begründungslogiken für unterschiedliche Teildiskurse einzuführen, lässt viele Fragen offen:

Zum einen die Frage der Zusammenführung inkommensurabler Schlussfolgerungen aus solchen Teildiskursen. Welche Regeln sollen hier gelten? Wird hier implizit eine universelle Verfahrenslogik unterstellt und ist diese Unterstellung argumentierbar?

Oder, wird eher pragmatisch davon ausgegangen, dass ein Nebeneinander von Schlussfolgerungen in der Schwebelage gehalten werden kann, ohne das Überleben und die Anschlussfähigkeit des betrachteten Systems zu gefährden. Wie wäre dann eine Trennlinie zu bestimmen, ab der die Balance kippt und das System die Widersprüche nicht mehr bewältigt?

Eine zweite Frage betrifft den Abbruch des Diskurses durch Ent-Scheidung: Lassen sich allgemeine Stopp-Regeln formulieren oder muss wiederum pragmatisch von Lösungen ausgegangen werden, mit welchen sich die jeweiligen Diskursteilnehmer zufrieden geben?

Eng mit beiden aufgeworfenen Fragen verbunden ist drittens die Frage nach Prioritätenbildung. Wie können in Anbetracht der als knapp anzusehenden Diskurszeit begründete Prioritäten gebildet werden, in welcher Reihenfolge Diskurse zu führen sind?

Bezüglich der ersten Frage setzen die Autoren auf das auf der Emanzipationserzählung beruhende Konzept des idealen Diskurses nach Habermas, das – als große Erzählung – ein heroisches Element enthält, von dem zu vermuten ist, dass weder Alltagsakademiker, noch Alltagsmanager ihm gerecht werden, wie eine Vielzahl von Arbeiten in der Wissenssoziologie und Organisationstheorie belegen (vgl. stellvertretend für Letztere Weick (1985) und für Erstere Fox-Keller (1986)).

Dies wäre kein Argument gegen den idealen Diskurs als Leitidee, wenn sich nicht in der Praxis erweise, dass seine Denkfigur eher gegen Abweichungen vom Ideal immunisiert als deren Erforschung anregt.

Die Immunisierung wird aus folgenden Überlegungen abgeleitet:

- Die Begrenzungen der Sprache, ihr machtvoller Ausschluss des jeweils nicht Benannten und die Heterogenität der Sprachspiele werden vernachlässigt. Wer je die Mühsal interdisziplinärer Diskurse (statt nur sauber nebeneinander aufgesagter disziplinärer Monologe, welche auf sogenannten interdisziplinären Veranstaltungen die Regel sind) [2] auf sich genommen hat, kann nachvollziehen, wie viel Raum und Zeit erforderlich sind, um nur die Grundlagen für Verständigung zu schaffen. Diese mögen reichen, um pragmatisch gemeinsam Probleme zu lösen, aber sie reichen nicht, um eine übergreifende Abstimmung über Teildiskurse zu entwickeln, auch wenn Versuche, eine einheitliche Welttheorie zu schaffen, immer wieder unternommen werden.
- Zweitens wird für die ideale Diskursituation eine Einigung über Regeln vorausgesetzt, die nur durch ihren Beitrag zur Emanzipation zu rechtfertigen sind, ebenso wie ein Übereinstimmung hinsichtlich des Telos der Einigung an sich, sowie die Möglichkeit, sich über inkommensurable Teildiskurse hinweg überhaupt einigen zu können. Alle drei Voraussetzungen lassen sich als eben solche – als Setzungen – darstellen, über die ihrerseits im Diskurs Einigung erzielt werden müsste, womit das Problem eines unendlichen Regresses gegeben ist.
- Ferner vermag das Modell der Trennung nach Sprachspielen und Prüfung nach den jeweils von einer Mehrheit akzeptierten Kriterien das Innovationsproblem nicht zu lösen: Wie Popper und später noch deutlicher sein Schüler Kuhn gezeigt haben, und auch in der Innovationsforschung deutlich wird (vgl. Christensen (1997)), haben die etablierten Prüfverfahren eine Tendenz zur Konservierung und Selbstverstärkung. Schon Popper verwies auf die Bedeutung des Peripheren für wissenschaftliche Innovation: *»Was man in der Wissenschaft. . . als einen Durchbruch ansieht, ist immer etwas Unerwartetes. . . Eine große Entdeckung steht gewöhnlich mit dem im Widerspruch, was die besten Wissenschaftler zu wissen glaubten.«* (Popper (1991), S. 105). Um sich dieser Frage zu stellen müssten die Autoren ausführen, wie und wann periphere Begründungs- und Prüfverfahren, von

deren Inkommensurabilität mit den bestehenden Begründungs- und Prüfverfahren, auszugehen ist, in den Diskurs eingebracht werden. Da sie implizit eben die bestehenden akzeptierten Verfahren als Kriterien der Gültigkeit definieren, bleibt die Frage der Veränderung offen. Gerade die Innovationsfrage dürfte allerdings für die Wirtschaftspraxis besonders bedeutsam sein.

- Auch der Verweis auf Lyotard scheint nicht geeignet, eine Menge an geprüftem Wissen zu etablieren. Postmoderne Positionen legen den Fokus nicht auf eine Seite der Unterscheidung allein, sondern berücksichtigen den Prozess der Unterscheidung mit: Ein »... auffälliger Zug des postmodernen wissenschaftlichen Wissens besteht in der – jedoch expliziten – Immanenz des Diskurses über die Regeln, die seine Gültigkeit ausmachen.« (Lyotard (1994), S. 159) Die Regeln sind keine denotativen Aussagen, wie jene, auf die sie angewandt werden, sondern präskriptiven Charakters; man nennt sie nach Lyotard »... besser metapräskriptive ...«, um Verwechslungen vorzubeugen. Aufgabe der differenzierenden Aktivität postmoderner Wissenschaft sei es, »... diese Metapräskriptiven ... hervortreten zu lassen und zu fordern, dass die Partner andere akzeptieren. Die einzige Legitimierung, die eine solche Forderung letztlich annehmbar macht, ist, dass dies Ideen, das heißt neue Aussagen hervorbringen wird.« (ebd. S. 187). Lyotards Beobachtung, dass es nur darum gehe, nicht zu schließen, sondern weitere Paralogien, das sind bei ihm Willens- und Erfindungsakte, hervorzubringen, scheint doch einigermaßen weit von der Forderung entfernt, sich in Diskursen gemäß feststehender (?) Prüfregeln zu einigen.

Zur zweiten Frage nach den Regeln des Diskursabbruchs äußern sich Schreyögg und Geiger nicht. Obwohl Probleme der Inkommensurabilität und Selbstbezüglichkeit im Spiel sind und obwohl Theorien nicht ohne a priori Setzungen auskommen, wird die Frage eines möglicherweise unendlichen Regresses bzw. des epistemischen Trilemmas nicht gestellt. Die Autoren scheinen vorauszusetzen, dass die jeweiligen diskurspezifischen Prüfungsverfahren valides Wissen generieren und nicht nur »Erklärungen, mit denen man sich (vorläufig) zufrieden gibt (Bateson (1972), S. 74–75).

Bezüglich der Prioritätensetzung muss nach den Autoren wohl wiederum auf Diskurs gesetzt werden, genau des Selektionsproblems wollten sie sich ja annehmen. Da sie aber kein Zentrum, kein Prinzip, keinen Ursprung voraussetzen, bleibt das Problem unlösbar. Wenn Inkommensurables nicht hierarchisch – quasi durch Zerschlagung des Gordischen Knotens – beseitigt wird, bleibt es schlichtweg nebeneinander bestehen. Es in Schweben zu halten, ist Anliegen postmoderner Erkenntniszugänge. Die Wirtschaftspraxis, um deren Wissensmanagement als Erkenntnisobjekt es sich im Aufsatz letztlich handelt, muss allerdings durch Entscheidungen schließen, wofür ihr dann keine Handlungsanleitungen zur Verfügung gestellt werden. Sie bleibt, wie die Leser des Papiers, auf einen Meta-Diskurs verwiesen. Für diesen Diskurs kann allerdings – trotz Bezugs auf Habermas – keine eindeutige Verfahrensvorschrift angegeben werden, solange die Autoren die Öffnung für relativierende Erkenntnisse der Linguistik und soziologischen Systemtheorie aufrechterhalten.

---

## 2. These 2: Relativität des Bezugsrahmens

Das überaus erfolgreiche Projekt der europäischen Aufklärung besteht darin, durch Reduktion und Isolation sowie das Verfahren der Über- und Unterordnung konsistente Aussagen über die physische und zivile Welt zu entwickeln, die systematische Eingriffe in diese Welt erlauben. Auch bei den Autoren ist es wohl der Satz vom ausgeschlossenen Dritten, die fatale Lust am Entweder-Oder, welche darauf besteht, feststehende Identitäten, wie Aussagen und Individuen als Ausgangspunkte kausaler Analyse zu fordern. Dass dies eine – nicht letztbegründbare – Setzung ist, bleibt ausgeblendet. Kuhn hat verdientvoll den Streit von Paradigmen beschrieben, sieht aber in deren Ablöse im Zeitablauf eine Entscheidung zwischen ihnen vor, sodass nach der Phase der Opposition wieder eine einheitliche Lehre gegeben ist (vgl. Kuhn (1962)).

Eine Betrachtung der Sozial- und Kulturwissenschaften vermittelt allerdings ein etwas anderes Bild als jenes der von Kuhn für die Naturwissenschaften beschriebenen Revolutionen (vgl. Kuhn (1962)): Es kommt weniger zu einer Ablöse als vielmehr zu einem Nebeneinander von Paradigmen, wobei abwech-

selnd jeweils eine bestimmte Perspektive »populär« zu sein und in den Publikationen zu dominieren scheint.

Der analytischen Philosophie wird ein »*linguistic turn*« (Rorty (1967)) an die Seite gestellt, welcher die prinzipielle Sprachabhängigkeit aller Erkenntnisse nachweisen will. [3] Letzterer erfährt seinerseits eine Erschütterung durch den »*iconic turn*« (Maar und Burda (2004)), der »... *einen nicht-prädikativen Sinn, dem kein sprachlicher Logos vorausgeht* ...« (Boehm (2004), S. 43) postuliert.

Die Hirnforschung legt uns nahe, dass es ein konvergences Zentrum, eine verschiedene Sinneseindrücke kontrollierende Instanz, welche wir »Ich« nennen, nicht gibt: Vielmehr scheint der heutige »Stand des Irrtums« darauf zu verweisen, dass wir uns »... *das Ich als einen räumlich verteilten, sich selbst organisierenden Zustand* ...« zu denken haben (Singer (2004), S. 76). Philosophische und psychologische Fragen (und Antworten) ändern sich, wenn sie auf Basis einer Netzwerkmetapher gestellt werden, ganz beträchtlich im Vergleich zu jenen Fragen (und Antworten), welche unter der leitenden Metapher des Konvergenzzentrums gestellt bzw. gegeben wurden.

Da im Ansatz der Autoren von der lebensweltlichen Verankerung aller Diskursteilnehmer in impliziten A priori und Narrationen abstrahiert wird, vermögen sie auch keinen Beitrag zur Frage von Paradigmen zu leisten. Deren Voraussetzungen liegen nämlich in den hier ausgeschlossenen Bereichen. Demgegenüber unternimmt Derrida in seinem Dekonstruktionsansatz den Versuch, das a priori eines angenommenen Zentrums außer Kraft zu setzen. »*All Western thought* (according to Derrida, A.d.V.) *is based on the idea of a Center, an Origin, Truth, a fixed Point, an Immovable Mover, an Essence, a God, a Presence, which is usually capitalized and guarantees all meaning*« (Powell (1997), S. 21). Dabei geht es ihm nicht darum, ein Zentrum durch ein anderes zu ersetzen, wie bei Kuhn, sondern vielmehr darum zu zeigen, wie jegliches Zentrum sich in einem ständigen »Zustand« des Wandels und der Disintegration befindet (Derrida (1988), S. 340f.).

Foucault hat die tief in der Prädikatenlogik der griechischen Philosophie verankerte westliche Denkweise auf den Punkt gebracht: Es gilt der Satz vom ausgeschlossenen Dritten, Widersprüche werden

nicht zugelassen, sondern durch Trennung in Subsysteme bzw. Phänomene beseitigt, die in sich schlüssig sind. Neben Reduktion und Isolation bedienen wir uns im westlichen Denken auch der Lösung durch Hierarchie: Wir unterstellen ein Zentrum, eine Spitze, eine Herkunft, einen Ursprung, dem die anderen Phänomene untergeordnet werden: Heinz v. Förster berichtet auf unterhaltsame Weise von Bertrand Russels Versuch, das Paradoxon des lügenden Kreters zu lösen. Nachdem er sich durch das Problem seine Flitterwochen verpatzt hatte, »löste« er es durch Verbot: Man dürfe keine Mengen zulassen, die sich selbst als Element enthielten (v. Förster (1999)).

Postmoderne Kritik verweist darauf, dass die Trennung nur gedanklich funktioniert, weil das Ausgeschlossene sich in der Lebenspraxis immer wieder zu Wort meldet (vgl. Derrida (1986), S. 41 f.) und darauf, dass das hierarchische Modell etwa der Auszeichnung wissenschaftlichen vor anderem Wissen(s) brüchig geworden sei (Lyotard (1993), S. 117).

Der Dreischritt von Aussage, Begründung und Prüfung ist allerdings gerade für das wissenschaftliche Wissen typisch. Wenn die Autoren unspezifisch von »... *bare(m) Unsinn oder Magie*« (Schreyögg und Geiger (2003), S. 13) sprechen, könnten sie vom gut nachvollziehbaren, transrational begründeten Interesse geleitet sein, das an Status verlierende wissenschaftliche Wissen zu rehabilitieren.

---

### 3. These 3: Folgen des Ausschlusses von implizitem und (ungeprüftem) narrativem Wissen

Den beiden Autoren ist darin zuzustimmen, dass die Art, wie Nonaka/Takeuchi Polanyi (vgl. 1966) rezipiert haben und ihrerseits in einer recht unkritischen Resonanz auf das SECI-Modell von Epigonen aufgegriffen wurden, insofern in die Irre führt, als beide Dimensionen nicht ineinander überführt werden können (vgl. dazu auch Cook/Brown (1999) und Rooney/Schneider (1999)). Die vorgenommene Beschränkung des Intuitiven auf Motivations- und Anwendungsaspekte scheint hingegen der Natur des Wissenserwerb nicht gerecht zu werden: Es war und ist in der Erkenntnisgeschichte – trotz aller zwischen die physische Welt und das erkennende Subjekt geschobenen Symbole – immer die Auseinandersetzung mit der Welt im Tun, welche Erkenntnis anleitet

(vgl. Popper (1991), S. 8): Insofern ist Cook and Brown zu folgen, wenn sie die Wechselwirkungen zwischen Wissen und Können betonen, ohne das Eine auf das Andere zu verkürzen. (vgl. ebd. S. 385).

Der Ausschluss des eingebetteten, verkörperlichten, vor- und unbewussten, intuitiven, prozeduralen Wissens aus dem Horizont eines Wissensmanagements, den die beiden Autoren explizit vornehmen, ist darüber hinaus als Ausfluss eines mechanistischen Managementverständnisses zu werten, wie zu zeigen sein wird.

Schreyögg und Geiger betonen die Relevanz ihrer Ausführungen für eine nicht näher spezifizierte Praxis des Wissensmanagement und empfehlen dieser Praxis zunächst einmal und vordringlich, das vorhandene, explizite Material entsprechenden Prüfverfahren zu unterziehen – dies sei Wissensmanagement [4].

Die vorne aus erkenntnistheoretischer Sicht diskutierte Frage nach den Abbruchregeln eines prinzipiell nicht schließbaren Diskurses ist nun pragmatisch zu wenden, und für den Anwendungszusammenhang einer im Wettbewerb stehenden Organisation zu konkretisieren.

Um im Zeitwettbewerb zu bestehen, um strategisch nur kurz geöffnete Zeitfenster zu nutzen, ist zu entscheiden, wann ein ausreichendes Maß an Absicherung von Aussagen vorliegt, weil – im Gegensatz zur von Verwertungsdruck bislang freigestellten Wissenschaft – nicht ständig im Suchmodus verharrt werden kann. Wie Simon (vgl. 1948) für die Zielfunktion von Unternehmen argumentiert hat, können Stoppregeln nicht mit denselben Spielregeln begründet werden wie der Diskurs selbst. Der Praxis ist mit dem Hinweis auf Prüfung von narrativem »Wissen« zwar eine zweifelsohne sinnvolle Heuristik mit auf den Weg gegeben, die sie implizit vermutlich ohnehin laufend zur Anwendung bringt, jedoch keine klare Handlungsanleitung für Wissensmanagement. Da im Diskurs der Wirtschaftspraxis nach den beiden Autoren die ökonomische binäre Logik Regeln für die Akzeptanz von Aussagen liefert, entsprechen ein frühes Sich-Zufrieden-Geben mit (narrativen) Aussagen und ein Abstellen auf Heuristiken der Performanzlogik dieses Diskurses und damit den formalen Forderungen der Autoren. Wenn sie solches beanstanden, tun sie es letztlich also mit Bezug auf

die Prüffregeln des wissenschaftlichen Diskurses. Sie schreiben:

*»Das Wissensmanagement kann nicht nur an den Rahmenbedingungen, sondern muss am Wissen selbst ansetzen, wenn es nicht Gefahr laufen will, durch beliebige Gleichordnung alles Mögliche als Wissen zu transportieren...«* (Schreyögg und Geiger (2003), S. 17)

Oder schon im polemischen Modus: *»Alternativ ... könnte man ... diesen Ausleseprozess auch der internen Wissensrevolution ... überantworten, in der stillen Hoffnung, sie werde schon die richtigen Inhalte ... auswählen.«* (ebd. S. 18)

Wenn der Evolution und Selbstorganisation nicht getraut wird, muss es gemäß den Autoren also eine zentrale Instanz geben, welche systematisch, das bedeutet im klassischen Verständnis der Managementfunktion nach Plan und organisiert vorgeht, um nur geprüftes Wissen einer weiteren Bearbeitung in der Organisation (wie Speicherung, Verteilung, neuerliche Nutzung) zuzuführen.

Dahinter scheinen ein mechanistisches Verständnis von Organisation als trivialer Maschine (vgl. Morgan (1996) und v. Foerster (1993)), von Management als wissensmäßig überlegenem Zentrum und von wissensbezogenen Funktionen (wie Lernen, Anwenden, Entwickeln) als linearen Prozessen zu stecken, gegen welche die Literatur stichhaltige Argumente vorgebracht hat (vgl. zusätzlich zu Morgan und v. Foerster, Schneider (1996) und (2001), Willke (1998), Cook/Brown (1999), Davenport/Prusak (1998), v. Krogh et al. (2001)).

Die Krise der Moderne wird u.a. als Krise überlasteter hierarchischer Knoten beschrieben (vgl. Heintel (2000)). In Anlehnung an die Natur, [5] wird ihr die Informationsverarbeitungspotenz verteilter Netzwerke, die etwaig sogar an den Rand des Chaos getrieben werden (vgl. Waldrop (1996)), gegenübergestellt, in der tatsächlich den Annahmen gefolgt wird, dass

- zum einen lokale Intelligenz bessere Resultate erzielt als planwirtschaftliches Vorgehen (vgl. v. Hayek (1978)), wobei diese Intelligenz bei Hayek größtenteils impliziten und narrativen Charakters ist und
- zum anderen ein planwirtschaftliches Vorgehen in größeren Einheiten notgedrungen zu einem Unter-

nehmertum behindernden Maß an Bürokratie und Zeitverzögerung von Entscheidungen führt, welches die Überlebensfähigkeit des jeweiligen Systems in Frage stellt.

Ein zweites Argument gegen Diskurse, die nach einem linearen Controlling-Muster ablaufen, ist jenes, das »Wissen« als einen nicht-linearen Prozess beschreibt, der sich Phasenschemata der folgenden Art: »Erfassung des Umweltzustands« Formulierungen einer Zielgröße « Abwägung alternative Wege der Zielerreichung « ausgewählter Pfad « Bewährung des Ergebnisses « Abspeicherung von Wissen« nicht fügt: Die Bemühungen der Praxis, informelle Organisationsphänomene, wie soziale Netze, Geschichten-Erzählen und Communities, durch planende und organisatorische Eingriffe zu bestimmen, zerstören häufig genau jene Aspekte eines lateralen divergenten Ideenflusses, die sie gewinnen wollen, weil diese im Korsett formal-bürokratischer Verfahren keinen Raum finden. Während der Umsetzungsprozess von Ideen durchaus linear verlaufen kann, folgen Entwurfs- und Lernprozesse einem eher evolutionären Muster, bei welchem Fehlentwicklungen und Sackgassen konstitutiver Bestandteil des Entstehungsprozesses sind. Verbunden mit der hierarchischen Geringerwertung »vor-diskursiven« Wissens finden sich die Autoren mit ihrem Vorschlag in großer Nähe zu den in ihrem Text abgelehnten pragmatischen Versuchen der Wirtschaftspraxis die Selektionsfrage elektronisch zu lösen, wofür jene durchaus Praktiken entwickelt hat, die im Rahmen ihrer Diskurslogik argumentierbar wären.

Ein weiteres Argument scheint insbesondere aus praktischer Sicht bedenkenswert. Wenn nur explizites und geprüftes Wissen als Gegenstand des Managements der wettbewerbskritischen Ressource Wissen anerkannt wird, scheint es einfach, durch Nachahmung und die Abwerbung von Köpfen an diese Ressource heranzukommen. Demgegenüber berufen sich die Vertreter des Kernkompetenzansatzes (vgl. Hamel und Prahalad (1994) und Osterloh und Frost (1997)) sowie Vertreter eines dynamischen Kompetenzansatzes (vgl. Teece et al. (1997)) gerade auf verteiltes, eingebettetes, implizites Wissen, um das Kriterium der schweren Nachahmbarkeit zu begründen.

Auf Basis obiger Überlegungen scheinen die praktischen Folgen, die eine ständige diskursive Prüfung aller Erzählungen einerseits und ein Ausschluss der Beiträge einer tätlichen Auseinandersetzung mit der Welt andererseits für die Praxis des Wissensmanagements bedeuten müssten, dysfunktional. Die Aussage, das Können habe seinen Platz nicht in der Wissens-, sondern in der Kulturdebatte ist daher zurückzuweisen (vgl. Schreyögg und Geiger (2003), S. 16).

---

#### 4. These 4: »Klärung« ein Nutzen oder Schaden für die Praxis und den akademischen Diskurs?

Schreyögg und Geiger nehmen ihren Ausgang von der Überlegung, dass »... diese extrem breite und unspezifische Vorstellung von Wissen ... in krassstem Widerspruch zur ... Bedeutung von Wissen als herausragende strategische Ressource steht« (Schreyögg/Geiger (2003), S. 8).

Ähnlich argumentieren Foss und Klein, wenn sie die Zurückhaltung der Transaktionskosten-Ökonomie (TCE) gegenüber berechtigten Einwänden aus der Ecke ressourcenorientierter strategischer Überlegungen folgendermaßen begründen (vgl. Foss und Klein (2005), S. 19): »However, despite the importance of the management literature of knowledge-based or capabilities (based) theories of the firm, this body of thought can not yet be considered a serious competitor to the »incentive-based transaction costs theory.« Den Grund für den fehlenden durchschlagenden Erfolg sehen die beiden Autoren in der Unbestimmtheit der zentralen Konzepte: »The first (major problem to hinder progress, A.d.V.) is that the nature of the central construct (i. e. capabilities) itself is highly unclear« (ebd. S. 14).

Damit ist die rigor versus relevance-Frage berührt, die sich nicht eindeutig entscheiden lässt. Der Forderung nach »rigor« kann zugestimmt werden, solange sie nicht dazu führt, dass letztlich der Kern des Phänomens, um welches sich ein Diskurs dreht, verfehlt wird.

Für bestimmte Zwecke der Bildung und des Managements macht es sicherlich Sinn zwischen Wissen und Können, Knowledge und Knowing zu unterscheiden, aber es führt nicht weiter, Können als rein stillschweigend und Wissen als nicht körpergebun-

den puristisch zu definieren, denn in jedem Können steckt auch Wissen, ebenso wie ein Sich-in-der-Welt-Bewähren Anlass gibt zum Nachdenken, Inferieren, Generalisieren, also Prozessen, die jenen Aussagen und Begründungen innewohnen, die nach dem Vorschlag der Autoren in Prüfverfahren zu Wissen veredelt werden (vgl. dazu auch Cook/Brown (1999), S. 385).

Wenn das mechanistische Organisationsparadigma zugunsten einer systemisch-organischen Sichtweise aufgegeben wird, richtet sich das Forschungsinteresse weniger auf einzelne Elemente oder Bauteile, denn auf ihre Interaktionen bzw. den Bauplan.

Neben einem Fokus auf der Interaktion von expliziten und impliziten Aspekten des Wissens interessiert die Einbettung von Ressourcen in den Kontext operativer und strategischer Prozesse und nicht nur die Qualität der Ressourcen an sich.

Es dürfte Einigkeit darüber bestehen, dass Quellen der wirtschaftlichen Wertschöpfung nicht in den Ressourcen selbst begründet liegen, sondern in ihrer Konfiguration und Aktivierung. Dies legt die Hypothese nahe, dass Wertschöpfung in den Zwischenräumen geschieht (vgl. dazu auch Dick und Wehner (2002), S. 11): In der Überbrückung zwischen Wissen und Können, zwischen der Ebene der Individuen und dem Kollektiv, zwischen gespeicherten Daten und aktiviertem menschlichen Können steckt die eigentliche Herausforderung für Wissensmanagement. Erst das kollektive Können schafft Wertschöpfung, alles andere sind infrastrukturelle Voraussetzungen. Probleme der Überbrückung werden von der Didaktik, der Arbeits- und Organisationsgestaltung eigentlich schon lange diskutiert, wenn auch nicht unter dem Etikett Wissensmanagement. Es ist zu vermuten, dass erfolgreiche Firmen sich besonders gut darauf verstehen, die qualitativ verschiedenen Konzepte gemeinsam zur Wirkung zu bringen, wofür Cooks und Browns Metapher eines »generative dance« eine gute Suchheuristik abgibt (vgl. Cook und Brown (1999)).

Aus Sicht der Praxis ist auch die Frage nach dem Verhältnis von Begründung und Zweck aufzuwerfen. Die Logiken der Subsysteme Wirtschaft und Technik funktionieren nicht kausal, sondern orientieren sich vielmehr final an der Eignung von Wissen zur Erfüllung von Zwecken. Damit finden sie Anschluss an

die postmoderne Erkenntnistheorie, wie im Folgenden kurz gezeigt wird.

### 5. Telos oder Causa?

Wie Lyotard ausführt geht es beim postmodernen Wissen nicht um Konsens, sondern viel mehr um Entdeckungsverfahren: »Das postmoderne Wissen... verfeinert unsere Sensibilität für die Unterschiede und verstärkt unsere Fähigkeit, das Inkommensurable zu ertragen. Es selbst findet seinen Grund nicht in der Übereinstimmung der Experten, sondern in der Paralogie der Erfinder.« (Lyotard (1994), S. 16)

Lyotard schreibt dies in einer Auftragsarbeit über die Zukunft der Universitäten und des Bildungsbegriffs in einer Welt, die sich mehr und mehr vom Kausalprinzip ab- und dem Zweckprinzip zuwendet.

Das von ihm diskutierte an Zwecken orientierte Kriterium der Performativität, welches er als in der Wirtschaft gültig und für die Wissenschaft an Bedeutung gewinnend diagnostiziert, hat den Vorteil, die pragmatische Frage nach dem Funktionieren des Wissens ins Licht zu rücken. Es gibt kein übergeordnetes Ganzes, an welches die Verantwortung abzugeben wäre. Vielmehr müssen die »Spieler« sowohl die Verantwortung für ihre Aussagen als auch für die Regeln übernehmen, denen sie Aussagen unterwerfen, um sie annehmbar zu machen (vgl. ebd. S. 180).

Was macht Regeln und ihnen unterworfenen Aussagen annehmbar? Nach Lyotard nicht der Konsens eines in seiner Selektivität bezüglich der Teilnehmer, Themen und Zeitspanne immer auch willkürlichen Diskurszusammenhangs und schon gar nicht positivistische Objektivität, sondern letztlich nur die Produktivität im Sinne der Systemperformanz: »Gute« Aussagen (Wissen?) sind jene, die Ideen, also neue Aussagen hervorbringen. Da die Autoren mehrfach auf Lyotard Bezug nehmen, scheint es fair, dieses Kriterium auf ihren formalen Vorschlag eines Dreischritts von Aussage, Begründung und Prüfverfahren anzuwenden. Es wurde, gegründet auf Ergebnisse der Innovationsforschung sowie der Erkenntnistheorie die These aufgestellt, dass der Vorschlag diesem (ohnein unscharfen und mehrdeutigen) Anspruch nicht gerecht wird. Die These wurde mit Forschungen zum divergenten Denken begründet: Dabei geht es nicht darum, andere Dinge zu sehen, sondern bereits be-

kannte Dinge anders zu sehen, was innerhalb etablierter Begründungs- und Prüfverfahren nicht prinzipiell ausgeschlossen, aber praktisch hoch unwahrscheinlich ist.

In ihrem Postulat nach Begründung scheinen die Autoren der Tradition kausalanalytischer Betrachtungen, also der »Warum-Frage« verbunden, auch wenn sie in ihren Aussagen vieles implizit mitschwingen lassen und bezüglich der Fragen von Kausalität und Finalität keine Klarheit herstellen. [6]

Eine teleologische Zugangsweise wäre demgegenüber jene danach zu fragen, wem und wozu ein bestimmtes Wissen vom Wissen nützt: Wer entscheidet, was Wissen ist? Wer Macht hat, macht Wissen, wie wir in Umkehrung von Francis Bacon formuliert haben (vgl. Kappler/Schneider (2004), S. 199). Wer weiß, was es zu entscheiden gilt, wo zu öffnen, wo der Diskurs abubrechen ist?

## 6. Conclusio

Ich fasse meinen Kommentar zusammen: Die rein formale, nach Diskursen trennende Vorschrift: Aussage – begründeter Geltungsanspruch – Prüfung hilft in der Praxis des Wissensmanagements nicht weiter, wenn es um die Zusammenführung verschiedener Logiken im wirtschaftlichen Handeln geht.

Dies ist der Fall, weil der Diskurs nach dem Modell der Frankfurter Schule Kommensurabilität der Einigungsabsicht und Eindeutigkeit zumindest der Auseinandersetzung über die Mehrdeutigkeit von Sprache und die Heterogenität der Sprachspiele voraussetzen muss. Da Diskurs aber seinerseits in Sprache erfolgt, die notwendig einen narrativen Grund hat, ist das vorgeschlagene Vorgehen auch erkenntnistheoretisch nur eine Scheinlösung: Die Probleme werden auf die Ebene des Metadiskurses verlagert, der ein und nur ein Prüfverfahren über die Ergebnisse verschiedener Diskurse bereitstellen müsste, dies allerdings aus den angeführten Gründen nicht leisten kann.

Das Modell der Trennung nach Sprachspielen und Prüfung nach den jeweils von einer Mehrheit akzeptierten Kriterien vermag ferner das Innovationsproblem nicht zu lösen. Es müsste nämlich begründet werden können, wann eine Veränderung der bewährten Begründungs- und Prüfverfahren angemessen

ist, was aber innerhalb dieser Verfahren nicht entscheidbar ist.

## Anmerkungen

- [1] Während der Fertigstellung dieses lange angekündigten Beitrags wurde mir ein klärender Aufsatz von Guldenberg und Helting zugänglich, der in eine ähnliche Kerbe schlägt, und zur Veröffentlichung in der DBW angenommen wurde. Dort wird eine ausführliche Auseinandersetzung mit fernöstlicher Philosophie geleistet. Ich werde diesen Punkt daher hier kurz halten und mich auf westliche Kritik beschränken.
- [2] Diese Aussage bedürfte eines Belegs. Es gibt aber meines Wissens noch keine empirische Studie, die Interdisziplinarität operationalisiert hätte, daher muss sie vorläufig als Vergegenwärtigung stehen bleiben
- [3] Vgl. dazu die Arbeiten von Husserl, Freud, Wittgenstein, Heidegger, Merleau-Ponty, Derrida oder Castoriadis.
- [4] Vgl. Schreyögg und Geiger (2003), S. 17: »Denn hierbei wird eine der Hauptaufgaben von organisationalem Wissensmanagement deutlich. Wenn organisationales Wissen zu einem großen Teil in Gestalt von narrativ latentem Wissen vorliegt, so muss im Zuge von Wissensmanagement dieses zum Gegenstand einer Wissensreflexion gemacht werden.«
- [5] Vgl. die oben ausgeführte vierte große wissenschaftliche »Kränkung« nach Galilei, Darwin und Freud durch die Vermutungen der Neurobiologie bezüglich der Diffusion des Ichs in einem Netz von Neuronen.
- [6] Es kommt ja auf die im jeweiligen Diskurs akzeptierten Regeln an, für die keine weitere Qualifikation gefordert wird als Explizitheit, Begründung und Prüfung.

## Literaturhinweise

- Bateson, Gregory (1972): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/Main 1972.
- Boehm, Gottfried (2004): Jenseits der Sprache? Anmerkungen zur Logik der Bilder. In: Maar, Christa/Burda, Hubert (Hrsg.): Iconic Turn. Die neue Macht der Bilder. 2. Aufl. Köln 2004, S. 28–43
- Brandt, Reinhard (2004): Bilderfahrungen – Von der Wahrnehmung zum Bild. In: Maar, Christa/Burda, Hubert (Hrsg.): Iconic Turn. Die neue Macht der Bilder. 2. Aufl. Köln 2004, S. 44–54
- Christensen, Clayton M. (1997): The Innovator's Dilemma. Boston 1997.
- Cook, Scott D. N./Brown, John Seely (1999): Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizatio-

- nal Knowledge and Organizational Knowing. In: *Organization Science*, Vol. 10 (1999), No. 4, S. 381–400.
- Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston 1998.
- Derrida, J. (1986): Implikationen. Ein Gespräch mit Henri Ronsse. In: Derrida, J. (Hrsg.): *Positionen*. Wien 1986, S. 33–51.
- Derrida, J. (1988): Die *différance*. In: Derrida, J. (Hrsg.): *Randgänge der Philosophie*. Wien 1988, S. 29–52.
- Dick, Michael/Wehner, Theo (2002): Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: Lüthy W./Voit, E./Wehner T. (Hrsg.): *Wissensmanagement Praxis*. Zürich 2002, S. 7–28.
- Foss, Nicolai J./Klein, Peter G. (2005): *The Theory of the Firm and Its Critics: A Stocktaking and Assessment*. DRUID Working Paper No. 05–03 (Danish Research Unit for Industrial Dynamics) 2005.
- Fox-Keller, Evelyn (1986): *Liebe, Macht und Erkenntnis*. München 1986.
- Habermas, J. (1985): *Der Philosophische Diskurs der Moderne*. Frankfurt/Main 1985.
- Hamel, G./Prahalad C. K. (1994): *Competing for the Future*. Boston 1994.
- Heintel, Peter (2000): *Gegen die Beschleunigung – Innehalten für eine andere Zeitkultur*. Freiburg i.Br. 2000.
- Kappler, E./Schneider, U. (2003): *Wissensmanagement und Mitbestimmung*. In: Sandner, Günther/Schönbauer, Ulrich (Hrsg.): *Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung. Analysen und Strategien nach den Managementkandalen*. Wien 2003, S. 191–204.
- Kuhn, Th. S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago 1962.
- Lyotard, J. F. (1994): *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht*. Herausgegeben von Peter Engelmann. Wien 1994.
- Maar, Christa/Burda, Hubert (Hrsg.) (2004): *Iconic Turn. Die neue Macht der Bilder*. 2. Aufl. Köln 2004.
- Morgan, G. (1996): *Images of Organizations*. Thousand Oaks, California 1996.
- Osterloh, Margit/Frost, Jetta (1997): *Prozessmanagement als dynamische Kernkompetenz*. In: Liebmann, Hans-Peter (Hrsg.): *Vom Business Process Reengineering zum Change Management. Kritische Bestandsaufnahme, Perspektiven und Erfahrungen*. Wiesbaden 1997, S. 155–180.
- Popper, K. R. (1991): *Ich weiß, dass ich nichts weiß – und kaum das*. Karl Popper im Gespräch über Politik, Physik und Philosophie. Frankfurt a.M. 1991.
- Rooney, David/Schneider, Ursula (1999): *Re-Theorising the Tacit Dimension: Towards a New Treatment of Tacit Organizational Knowledge*. Working Paper, Brisbane and Graz 1999.
- Rorty, Richard M. (1967): *Metaphysical Difficulties of Linguistic Philosophy*. In: Rorty, R. M. (Hrsg.): *The Linguistic Turn*. Chicago und London, 1992 (1967), S. 1–39.
- Schneider, U. (1996): *Management in der wissensbasierten Unternehmung. Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen*. In: Schneider U. (Hrsg.): *Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals*. Frankfurt/Main 1996, S. 13–48.
- Schneider, Ursula (2001): *Die 7 Todsünden im Wissensmanagement*. Frankfurt/Main 2001.
- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2003): *Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements*. In: *DBW*, 63. Jg (2003), Nr. 1, S. 7–22.
- Singer, Wolf (2004): *Das Bild in uns – Vom Bild zur Wahrnehmung*. In: Maar, Christa/Burda, Hubert (Hrsg.): *Iconic Turn. Die neue Macht der Bilder*. 2. Aufl. Köln 2004, S. 56–78.
- Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (1997), S. 509–533.
- v. Foerster, Heinz (1993): *Kybern-Ethik*. Berlin 1993.
- v. Hayek, Friedrich. A. (1978): *The Constitution of Liberty*. University of Chicago Press 1978.
- v. Krogh, G./Ichijo, K./Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford et al. 2000.
- Waldrop, M. Mitchell (1996): *Inseln im Chaos. Die Erforschung komplexer Systeme*. Reinbek bei Hamburg 1996.
- Weick, Karl (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt/Main 1985.
- Willke, Helmut (1998): *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart 1998.