

DBW-DIALOG

Georg Schreyögg/Daniel Geiger*

Zur Notwendigkeit von Prüfverfahren im Wissensmanagement

Erwiderung auf die Stellungnahmen von M. Reihlen, S. Güldenbergh/H. Helting und U. Schneider (genaue Quellenangabe nachstehend) zu unserem Beitrag »Wenn Wissen alles ist, ist Wissen am Ende nichts?!« in DBW 63. Jg (2003), S. 7–22

DBW 63. Jg (2003), S. 571–581; DBW 64. Jg (2004), S. 523–537; DBW 67. Jg (2007), S. 113–121

Können, Tacit Knowing, Wissen, Wissensmanagement

Diese Replik gibt uns die Gelegenheit, einige Missverständnisse aufzuklären, unsere Position zu verdeutlichen und einige Gedanken weiterzuentwickeln, wozu uns nicht zuletzt die drei in der DBW publizierten kritischen Beiträge angeregt haben. Selbstverständlich können wir nicht auf die Fülle der kritischen Anmerkungen in Gänze eingehen, sondern nur einige Punkte herausgreifen, die uns als besonders zentral erscheinen. Zunächst möchten wir auf die (1) Notwendigkeit von Prüfverfahren im Wissensentste-

hungsprozess eingehen, um in einem nächsten Schritt die (2) Charakteristika dieser Prüfverfahren nochmals zu verdeutlichen. Weiterhin möchten wir die von uns postulierte (3) Unterschiedlichkeit von explizitem und implizitem Wissen verteidigen, hat doch gerade diese These von der prinzipiellen Nicht-Explizierbarkeit impliziten Wissens am meisten Kritik und auch eine Reihe von Missverständnissen hervorgebracht. Zuletzt wollen wir auf (4) empirische Studien und Fallbeispiele hinweisen, die zeigen, wie eine Wissensselektion konkret praktiziert werden kann.

1. Zur Notwendigkeit von Prüfverfahren

In unserem Beitrag wurde der Wissensbegriff systematisch mit der Notwendigkeit von Prüfverfahren verknüpft. Nicht das Zufällige oder Wahllose darf – so das Argument – den Wissensbegriff kennzeichnen, sondern der Anspruch auf Richtigkeit (Wahrheit, Nützlichkeit usw.). Dieses Abgrenzungskriterium wurde von uns nicht ad-hoc generiert, sondern der philosophischen Wissensdebatte entnommen. Natürlich lassen sich dabei immer Fragen der Unmöglichkeit einer Letztbegründung aufwerfen, wie Schneider [1] dies in ihrem Beitrag tut. Diese philosophischen Basisprobleme, die von uns gewiss nicht in Abrede gestellt werden sollen, entheben uns aber nicht der praktischen Notwendigkeit einer begründeten Wissensselektion, einer gezielten Wissensnavigation. Jede Nutzung einer Datenbasis setzt Selektions- und Relevanzkriterien voraus. Schließlich ist es inzwischen schon fast eine Binsenweisheit, dass

* Prof. Dr. Georg Schreyögg, Institut für Management, Freie Universität Berlin, Garystr. 21, 14195 Berlin, Mail: schrey@wiwiss.fu-berlin.de; Dr. Daniel Geiger, Advanced Institute of Management Research (AIM), University of Liverpool Management School, Chatham Building, L69 7ZH Liverpool, UK, Mail: geigerd@gmx.de.

DBW-Dialog

weniger der Mangel an Wissensangeboten zum Problem geworden ist, als vielmehr die Auswahl des relevanten und richtigen Wissens aus der Überfülle der bereitgestellten Angebote (»Lost in cyberspace«). Mit dem Anwachsen der Datenbanken und der praktischen Unbegrenztheit von Speichermedien stellt sich für Unternehmen (und nicht nur für diese) ganz zentral die Frage, welches Wissen als gültig und welches besser als veraltet, ungültig oder gar falsch betrachtet werden sollte. Es muss immer zumindest implizit eine Auswahl getroffen werden, um die vorhandene Komplexität zu reduzieren und handhabbar zu machen [2]. Umberto Eco weist in diesem Zusammenhang zu Recht daraufhin, dass die früheren kulturellen Instanzen der Filterung und Vorselektion (z. B. Enzyklopädien) zunehmend außer Kraft gesetzt sind und dass deshalb im Zeitalter des Internet die aktive Wissensselektion eine ungeheuerere Bedeutung gewonnen hat [3].

Unser Beitrag zielt darauf ab, diese Auswahlentscheidung nicht dem Zufall oder der Willkür zu überlassen, sondern reflexiv zu gestalten und Wissen auf der Basis von Argumenten auszuwählen. Mit der Forderung nach einer Begründung der Selektionsentscheidungen im Wissensmanagement geht nicht – wie unsere Kritiker meinen – die Forderung nach der Realisierung eines Idealen Dialogs einher, den ja auch Habermas [4] nur als »normative Fiktion«, nicht aber als realen Diskurs konzipiert. Stattdessen wird dem Wissensmanagement die Aufgabe zugewiesen, sich auf systematische Art und Weise mit diesem Prüfprozess zu beschäftigen und neben der Generierung und Bereitstellung von Wissen sich der Prüfung seiner Richtigkeit, Brauchbarkeit und Qualität anzunehmen. Und es erscheint doch zumindest anstrengenswert, diese Prüfung möglichst transparent im Lichte von Argumenten und nicht nach dem Zufallsprinzip zu vollziehen. Schließlich macht sich die Wissenschaft – wie unvollkommen auch immer – seit jeher dieses argumentative Prinzip in ihrer Wissensselektion zu Eigen.

Aus der wissenschaftstheoretischen Diskussion unterschiedlichster Provenienz ist hinlänglich bekannt, dass es sich bei der Begründung von Wissen und seiner Auszeichnung als wahr oder falsch niemals um ein abschließbares Urteil handeln kann, sondern jedes als wahr betrachtete Wissen durch

neue Argumente wieder in Frage gestellt und damit immer nur vorläufig als wahr ausgewiesen werden kann. Der Umkehrschluss, aufgrund der Unmöglichkeit der Letztbegründung von Wissen gänzlich auf ein Begründungsverfahren zu verzichten – wie es Schneider [5] fordert –, führt in die Irre und ist überdies mehr als gefährlich, öffnet dies doch Tür und Tor für Willkür und lieferte eine Legitimation, wichtige Argumente, die das verwendete Wissen in Zweifel ziehen, schlicht zu ignorieren. Gerade deshalb braucht man ja ein Wissensmanagement, sonst könnte man ja auch alles laufen lassen und den Versuch unterlassen, Wissen »zu managen«. Im Übrigen würde eine prinzipielle Abkehr von der Bewertung und Auszeichnung von Wissen zugleich auch das Ende aller wissenschaftlichen Bemühungen nach sich ziehen, könnten doch wissenschaftliche Argumente und Verfahren keinen spezifischen Beitrag mehr leisten.

Schneider [6] weist ferner daraufhin, die Unterscheidung zwischen Wissen und Nicht-Wissen einschließlich der zugehörigen Verfahren würde den Wissensgenerierungsprozess negativ reglementieren, Kreativität und Intuition unterdrücken und so die betriebliche Innovationsfähigkeit behindern. Innovation ist ohne Zweifel ein zentraler Erfolgsfaktor moderner Organisationen und es sollte in der Tat alles getan werden, um die Innovationsfähigkeit zu fördern. Auch ist es richtig zu sagen, dass der Wissensentstehungsprozess evolutionär verläuft und nur begrenzt steuerbar ist. Indessen, stimmt es wirklich, dass der Versuch, eine Trennlinie zwischen Wissen und Nicht-Wissen zu ziehen, Kreativität und Innovation erstickt? Dies scheint doch ein eher abenteuerliches Argument zu sein, wird es doch von der Illusion genährt, Innovation käme ohne Selektion aus. Jeder kreative Prozess schafft eine Vielfalt, die ohne Selektion nicht bewältigbar ist. Die Forschungs- und Entwicklungsprozesse in der Praxis geben beredtes Zeugnis für diese Selektionsnotwendigkeit. Diese Kritik unterstellt auch fälschlicherweise, unser Vorschlag liefe darauf hinaus, nur noch (geprüftem) Wissen einen Wert zuzuerkennen. Wir haben ja in dem Beitrag deutlich gemacht (siehe dazu auch unten unter 3.), dass es neben Wissen eine Vielzahl anderer wichtiger Handlungselemente gibt, die für einen erfolgreichen Betriebsprozess unverzichtbar

sind, wie etwa Können oder Intuition. Nur, es macht eben keinen Sinn und stiftet nur Verwirrung, alle diese Komponenten in einen Topf zu werfen und sie mit dem Prädikat Wissen zu versehen.

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass es sich bei dem von uns vorgeschlagenen diskursiven Verfahren der Wissensbewertung um ein *intersubjektives* Verfahren handelt. Reihlen [7] nimmt dies in seiner Replik zum Anlass darauf hinzuweisen, dass Wissen unserer Vorstellung nach gänzlich ohne wissende Subjekte gedacht würde. Dies ist nur insofern richtig, als wir die Wissensbewertung, also die Qualifizierung von Wissen, in Anlehnung an die Konsensustheorie der Wahrheit als intersubjektiv und damit nicht als solipsistisch konzipieren. Damit ist aber keineswegs gesagt, dass Individuen nicht Träger von Wissen sein können – das ist eine ganz andere logische Ebene. In unserem Vorschlag geht es um die Bewertung und Qualifizierung von Wissen für Organisationen und Kompetenzfelder, und dies kann ersichtlich nicht individuell erfolgen, sondern Aussagen müssen sich in einer Gemeinschaft als gültig erweisen, um als Wissen anerkannt zu werden. In diesem Sinne können Individuen durchaus die Quelle neuen Wissens sein; um von der Gemeinschaft als Wissen anerkannt zu werden, muss es sich jedoch in einer Kommunikationssituation bewähren. Die von uns – im Anschluss an sprachphilosophische Überlegungen – vorgenommene Bindung von Wissen an Sprache löst Wissen allerdings insofern von Individuen ab, als Sprache an sich schon von vornherein kollektiv ist, könnte sie doch sonst ihre Verständigungsfunktion nicht erfüllen [8].

2. Logik von Prüfverfahren

Was die konkrete Ausgestaltung möglicher Prüfverfahren zur Beurteilung und Qualifizierung von Aussagen angeht, so wurde von uns dafür – was in den Repliken zu Missverständnissen geführt hat – *nicht ein* konkretes Verfahren vorgeschlagen, sondern vielmehr ein allgemeiner argumentativer Prozess skizziert, der dem Anspruch auf Reflexivität gerecht wird. Zu den inhaltlichen Kriterien und zur konkreten praktischen Ausgestaltung des Prozesses ist damit noch nichts gesagt. In unserem Beitrag ver-

weisen wir explizit auf eine Pluralität unterschiedlicher Prüfkriterien je nach Argumentationsfeld. Mit der Forderung nach der diskursiven Evaluation von Aussagen wird zunächst einmal nur ein methodisches Prinzip vorgegeben, nach dem eine reflexive Generierung und Bewertung von Wissen ermöglicht wird. Die einzelnen Diskurse unterscheiden sich dann – wie in unserem Beitrag ja auch schon dargelegt – in den je nach Feld spezifisch geltenden Bewertungskriterien [9]. Es ist schwer nachvollziehbar, wie man aus dieser Exposition ableiten kann, wie Schneider [10] und Reihlen [11] es tun, hier würde eine zentralistische hierarchische Instanz gefordert, die mit der Prüfung aller Aussagen zu betrauen ist. Im Gegenteil dazu finden Wissensdiskurse typischerweise dezentral an den verschiedensten Orten statt, ja es ist vielmehr so, dass der Diskurs grundsätzlich nicht dem Prinzip der hierarchischen Order, sondern dem Prinzip des besseren Arguments folgt und insofern anti-hierarchisch ist. Die diskursive Aussagenprüfung geht deshalb auch grundsätzlich nicht von dem Prinzip Befehl und Gehorsam, sondern von Rede und Widerspruch aus (Proponent und Opponent als Basisrollen). Praktisch gesehen führt dies dazu, dass in einer Organisation konfliktäre Wissensansprüche verhandelt werden, und die unterschiedlichen Kompetenzgebiete (Marketing, Logistik, Fertigung, Arbeitsrecht usw.) auf diese Weise verschiedene parallel laufende und überkreuzende Wissensdiskurse konstituieren. So gesehen stellen sich Unternehmen unserem Verständnis nach als differenzierte Systeme dar, in denen in den einzelnen Subsystemen unterschiedliche Wissensdiskurse mit großteils je spezifischen Kriterien vorherrschen [12]. Wie eine Einigung bei überlappenden Teildiskursen, die in ihren Ergebnissen untereinander inkompatibel sind, erzielt werden kann, ist Gegenstand ausführlicher wissenschaftstheoretischer Diskussionen [13], die im Rahmen einer kurzen Replik nicht im Einzelnen kommentiert und bewertet werden können. In Organisationen sind solche Konflikte um die Richtigkeit und den Geltungsbereich von Aussagen eher die Regel als die Ausnahme und werden häufig ganz pragmatisch gelöst.

Eine solche Vielfalt von Diskursen findet sich natürlich in noch viel größerem Maße, wenn wir nicht auf die Organisationsebene, sondern auf die Bran-

DBW-Dialog

chen- oder die gesellschaftliche Ebene blicken. Dies gilt umso mehr, wenn man in Rechnung stellt, dass Wirtschaft und Gesellschaft immer mehr als Wissensökonomie oder Wissensgesellschaft beschrieben werden. Ein wesentliches Merkmal einer Wissensgesellschaft ist nach Weingart [14], dass unterschiedliche Subsysteme mit unterschiedlichen Wissensarten umgehen und dieses Wissen in Analogie zum Wissenschaftssystem reflexiv handhaben, d. h. innerhalb des Subsystems kontinuierlich über seine Gültigkeit reflektiert wird. Interessant ist diese These vor allem deshalb, weil hiernach der Wissensdiskurs, der ursprünglich primär im wissenschaftlichen und auch im politischen System angesiedelt war, nunmehr in alle anderen Lebensbereiche ausströmt und zu einem prägenden Prinzip im Umgang mit Aussagen wird. Überträgt man diesen Gedanken auf den in jüngerer Zeit so viel diskutierten Typus der wissensintensiven Organisation, so hieße das ja nichts anderes, als dass – im Einklang mit dem von uns vorgeschlagenen Wissensbegriff – der Wissensdiskurs auch in Organisationen eine immer höhere praktische Bedeutung erhält [15].

3. Verhältnis und Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen

Einer der Hauptpunkte der Repliken – vor allem Reihlen [16] und Güldenbergt & Helting [17] machen diesen Punkt stark – richtet sich gegen die von uns vorgeschlagene Abgrenzung von Wissen und »tacit knowing« und die daraus folgende Exklusiv-Stellung des Wissens. Unser Anliegen war, dem Wissensbegriff schärfere Konturen zu geben und nicht jede Fertigkeit und Findigkeit als Wissen zu bezeichnen – dies schon deshalb, weil sich darauf dann ja auch kein prägnantes Wissensmanagement aufbauen lässt. Unsere Empfehlung lautete »tacit knowing« als separate Kategorie, nämlich als Können, zu begreifen. Das dahinterstehende Argument verweist in erster Linie auf die Unmöglichkeit der Explikation und Versprachlichung des »tacit knowing« (»bodily knowledge«). Ja mehr noch, der Versuch einer Explikation und Reflexion hat möglicherweise sogar die Zerstörung dieses Könnens zur Folge: »I think I can show that the process of formalizing all knowledge to the exclusion of any tacit-knowing is self-defeat-

ing« [18]. Der Versuch, die »tacit dimension« zu explizieren und zu formalisieren, brächte Verwirrung in die erfolgreichen körperlichen Handlungsbezüge und möglicherweise sogar ihre Zerstörung mit sich. Polanyi verdeutlicht dies anhand eines Beispiels: Stellte man einem Pianisten die Aufgabe, sich während des Klavierspiels auf die Bewegungen seiner Hände zu konzentrieren, um diese nach Optimalkriterien bewusst zu steuern, so hätte dies die Paralyse seiner Handlungen zur Folge [19].

Mit dieser Einsicht ist zugleich der »Wissensspirale«, wie sie von Nonaka [20] vertreten wird, eine Absage erteilt [21], die ja hier von einer Konvertierbarkeit ausgeht.

Wenn sich aber das »tacit knowing« dem explizierenden sprachlichen Zugriff entzieht, kann es logischerweise auch nicht zum Gegenstand einer diskursiven Bewertung werden und erfüllt daher nicht die Grundanforderung, die an Wissen zu stellen ist. Unsere Kritiker wenden sich genau gegen diese Trennung und plädieren stark dafür, »tacit knowing« (bisweilen auch »implizites Wissen« genannt) schon allein wegen seiner großen Bedeutung zu integrieren und es deshalb auch als Wissen zu verstehen. Sie argumentieren, die von uns vorgeschlagene Trennung sei weder sinnvoll noch praktikabel, da es sich bei explizitem und implizitem Wissen um komplementäre Wissensarten handle.

Es war indessen keineswegs unsere Absicht, die Bedeutung des »tacit knowing« für erfolgreiches betriebliches Handeln in Zweifel zu ziehen – es ist in der Tat nach allem, was man heute weiß, sehr wichtig –, noch wollen wir den komplementären Charakter von explizitem Wissen und »tacit knowing« bestreiten. Es ist Polanyi [22] zuzustimmen, dass jedem erfolgreichen Handeln nicht nur explizites Wissen, sondern eben auch implizites Können zugrunde liegt und dass explizites Wissen alleine keine ausreichende Basis für erfolgreiches Handeln bietet. Diese Einsicht, auf die Reihlen [23] und Güldenbergt/Helting [24] auch zu recht hinweisen, ändert aber nichts an dem Faktum, dass das »tacit knowing« einen ganz anderen Charakter hat, der es der Reflexion ganz oder teilweise entzieht.

Gerade weil eine Explikation des impliziten Könnens weder möglich noch ratsam ist, plädieren wir dafür, es nicht unter den Wissensbegriff zu sub-

sumieren: Es gehört zu einer anderen nicht-reflexiven Kategorie des Handlungsvermögens und bedarf daher im Rahmen der Unternehmenssteuerung einer völlig anderen Handhabung als Wissen. Eine Subsumtion unter den Wissensbegriff kann daher keine sinnvolle Orientierung stiften.

4. Wissensbewertung in der Praxis

Vor dem Hintergrund des von uns vorgeschlagenen Wissensbegriffs und der schlichten Notwendigkeit der Selektion in allen organisatorischen Wissensprozessen erscheint es uns für die zukünftige Orientierung und die Ausrichtung des Wissensmanagements vorrangig, die faktische Praxis von Wissensselektionsprozessen in Unternehmen näher zu studieren (auch wenn sie dort in der Regel nicht als solche bezeichnet wird). Da – wie oben dargelegt – Unternehmen darauf angewiesen sind, aus der Fülle der Wissensangebote die richtigen auszuwählen und die hohe Qualität ihrer Wissensressourcen sicherzustellen, liegt es nahe davon auszugehen, dass derartige Prozesse bereits auf die eine oder andere Art und Weise stattfinden; und unsere ersten Studien bestätigen dies in vollem Umfang. Eine Reihe von Unternehmen hat sich bereits aktiv mit dem Problem der Wissensbeurteilung und -selektion auseinandergesetzt und interessante Verfahren eingerichtet.

Eine eigene Pilotstudie bei Shell International Exploration and Production hat zum Beispiel gezeigt, wie wichtig es im alltäglichen Arbeitsprozess ist, Wissen zu bewerten und zu qualifizieren [25]. In dem untersuchten Fall handelte es sich um eine Online Community of Practice, mittels derer Bohringenieur, die auf Ölbohrplattformen auf der ganzen Welt arbeiten, Wissen über Bohrtechniken und erfolgreiche Problemlösungen austauschen, um aktuell drängende Probleme mit Hilfe ihrer Kollegen einer Lösung zuzuführen. Auf eine per E-Mail gestellte Frage (»urgent request«) zu einem schwierigen Bohrproblem erhalten die Ingenieure in der Regel von Shell-Kollegen aus der ganzen Welt Erfahrungsberichte, Lösungsvorschläge und/oder Hinweise, die allerdings in gänzlich anderen Kontexten erprobt worden sind. In den von uns untersuchten Fällen waren die verschiedenen Erfahrungsberichte zum Teil in sich widersprüchlich. Um daraus sinnvolle Schlussfolgerun-

gen für ihr konkretes Handeln im Sinne eines »sensemaking« zu ziehen, blieb den Ingenieuren gar nichts anderes übrig, als über die Vorschläge zu reflektieren und Diskurse darüber zu initiieren, welcher der Vorschläge sich wohl am ehesten als gültig und richtig erweisen wird. Shell International hat diese Problematik schnell aufgegriffen und zur Erleichterung der Orientierung »peer-review committees« eingesetzt. Konkret wurden spezielle Expertenrunden etabliert, die in regelmäßigen Abständen die per E-Mail unterbreiteten Vorschläge sichten und daraufhin prüfen sollen, inwieweit sie geeignet erscheinen, bereits bestehende Praktiken zu modifizieren und zu verbessern. Die Peer-Review-Committees einigten sich darauf, diese Wissensprüfung auf der Basis folgenden Kriterien durchzuführen: (1) Gesundheit/Sicherheit/Umweltverträglichkeit, (2) geschätzte Kosten beim Einsatz der vorgeschlagenen Lösung, (3) Zuverlässigkeit/Risiko, (4) Verknüpfung mit und Nebenwirkungen für andere praktizierte Verfahren, (5) Realisationszeit. Auf diese Weise will man viel versprechende Lösungen identifizieren und unternehmensweit zugänglich machen. Zugleich soll aber auch als falsch eingeschätztes Wissen aussortiert und von seiner Anwendung abgeraten werden.

Reflexive Wissensselektionsprozesse können auch sehr gut bei der Erstellung des zwischenzeitlich sehr bekannten Online-Lexikons »Wikipedia« studiert werden. Der Wissensgenerierungs- und -selektionsprozess ist dort vollständig dezentral auf der Basis offener Diskurse organisiert. Für völlige Transparenz sorgen die »histories«, die jedem Stichwort angefügt sind, und mit denen verfolgt werden kann, wie das Stichwort in seiner aktuellen Form zustande kam. Alle Stichworte sind nach dem Diskursprinzip im Fluss, d.h. die Leser können jederzeit Aussagen bezweifeln und Gegenvorschläge eintragen. Entgegen vieler warnender Stimmen zeigt sich, dass dieser dezentrale Wissensdiskurs hervorragende Ergebnisse erzielt.

Bei einer laufenden eigenen Studie zur Wissensselektion in 9 Unternehmen erweist es sich, dass sehr unterschiedliche Verfahren und Kriterien verwendet werden. Eine besondere Aufmerksamkeit gilt der Wissensselektion dort, wo formelle Wissensplattformen eingerichtet wurden und häufig auf dieses dort bereitgestellte Wissen zurückgegriffen wird, wie dies

DBW-Dialog

zum Beispiel bei vielen Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften der Fall ist. Nicht selten werden diese Prüfverfahren in die Hände von Expertenteams gelegt, deren Zusammensetzung regelmäßig erneuert wird. Aber auch hier zeigt sich, dass ein Großteil der Wissensselektion auf der informellen Ebene geschieht, der in den Unternehmen nicht reflektiert wird.

Diese Beispiele zeigen, dass der von uns vorgeschlagene Wissensbegriff und die damit einhergehenden Prüfverfahren nicht nur zur Abgrenzung von Wissen und Nicht-Wissen dienen können, sondern auch hohe praktische Relevanz besitzen. Unternehmen sind in zunehmendem Maße auf eine reflexive Prüfung ihrer Wissensressource angewiesen und es bleibt weiteren empirischen Forschungen vorbehalten, zu untersuchen, welche Kriterien in einer solchen Bewertung Verwendung finden und wie im Einzelnen die Prüfverfahren organisiert sind. Dabei kann der von uns vorgeschlagene Wissensdiskurs immer auch kritischer Maßstab zur Beurteilung der praktizierten Verfahren sein.

Anmerkungen

- [1] Vgl. Schneider (2007), S. 115
- [2] Vgl. Luhmann (2000)
- [3] Vgl. Eco (1996)
- [4] Vgl. Habermas (1995), S. 180
- [5] Vgl. Schneider (2007)
- [6] Vgl. Schneider (2007), S. 116 ff.
- [7] Vgl. Reihlen (2003), S. 572 ff.
- [8] Vgl. Habermas (1981)
- [9] Vgl. Toulmin (1958)
- [10] Vgl. Schneider (2007), S. 117
- [11] Vgl. Reihlen (2003), S. 575 f.
- [12] Vgl. Geiger (2006)
- [13] Vgl. Scherer (1998)
- [14] Vgl. Weingart (2001)
- [15] Vgl. genauer Schreyögg/Geiger (2007)
- [16] Vgl. Reihlen (2003), S. 574 f.
- [17] Vgl. Güldenbergh/Helting (2004), passim
- [18] Vgl. Polanyi (1966), S. 20
- [19] Vgl. Polanyi (1966), S. 18
- [20] Vgl. Nonaka (1994)
- [21] Vgl. hierfür ausführlicher Schreyögg/Geiger (2005)
- [22] Vgl. Polanyi (1966)
- [23] Vgl. Reihlen (2003), S. 575
- [24] Vgl. Güldenbergh/Helting (2004), S. 526
- [25] Vgl. Schreyögg/Geiger (2005)

Literaturhinweise

- Eco, U. (1996): From Internet to Gutenberg. A lecture to the Italian Academy for Advanced Studies in America. 1996.
- Geiger, D. (2006): Wissen und Narration. Der Kern des Wissensmanagements. Berlin 2006.
- Güldenbergh, S./Helting, H. (2004): Wissensmanagement falsch verstanden? Eine Fortsetzung des Dialoges zur Neuorientierung des Wissensmanagements. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 64 (2004), Nr. 5, S. 523–537.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. I. Frankfurt a.M. 1981.
- Habermas, J. (1995): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a.M. 1995.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Op-laden 2000.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: Organization Science, Vol. 5 (1994), Nr. 1, S. 14–37.
- Polanyi, M. (1966): The tacit dimension. London 1966.
- Reihlen, M. (2003): Wege zur Neuorientierung des Wissensmanagements – eine kritisch-konstruktive Würdigung des Beitrags von Schreyögg und Geiger. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 63 (2003), Nr. 5, S. 571–581.
- Scherer, A. G. (1998): Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: A problem in search of a solution. In: Organization, Vol. 5 (1998), Nr. 2, S. 147–168.
- Schneider, U. (2007): Wider die Beliebigkeit? In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 67 (2007), Nr. 1, S. 113–121.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2003): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Vol. 63 (2003), Nr. 1, S. 7–22.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2005): Developing organizational narratives: A new dimension in knowledge management. In: Renzl, B./Matzler, K./Hinterhuber, H. (Hrsg.): The future of knowledge management. London 2005, S. 82–98.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2005): Zur Konvertierbarkeit von Wissen: Wege und Irrwege im Wissensmanagement. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Vol. 75 (2005), Nr. 5, S. 433–453.
- Schreyögg, G./Geiger, D. (2007): The significance of distinctiveness: A proposal for rethinking organizational knowledge. In: Organization, Vol. 14 (2007), Nr. 1, S. 77–100.
- Toulmin, S. (1958): The uses of argument. Cambridge 1958.
- Weingart, P. (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist 2001.