

Teil C

Eine Zwischenbilanz

Wenn wir bisher vor allem Material gesammelt haben, um einen Eindruck davon zu gewinnen, wie mit Wissen in Forschung und Praxis verfahren wird, dann ist es nun an der Zeit, dieses Material auszuwerten. Zunächst haben wir das Thema „Wissensmanagement“ ausschließlich aus einer Binnenperspektive, vom *Gegenstand her*, betrachtet. Leitfrage der vorangegangenen Abschnitte war, welche Vorschläge für den Umgang mit Wissen in Unternehmen entwickelt und wie diese in der Praxis rezipiert werden bzw. was diese aus ihnen macht. Während auf diese Weise ein Verständnis der unterschiedlichen Ansätze möglich wird, lässt sich damit noch kein Überblick darüber gewinnen, welchen „Mustern“ oder „Denklogiken“ die theoretischen Zugänge und die praktischen Umsetzungsversuche verhaftet sind. Eine Kernthese, der in dieser Arbeit nachgespürt wird, ist es, dass die zuvor diskutierten klassisch-instrumentellen theoretischen Konzepte des Managements von Wissen zum einen eine hohe Anschlussfähigkeit an Praxisinteressen und betriebliche Problemlagen aufweisen, zum anderen aber Folgeprobleme mitproduzieren, die mit ihren eigenen Mitteln nicht bearbeitet werden können. Beides, so die These weiter, ist auf ein trivialisierendes⁷¹ Verständnis von „Wissensmanagement“ und der zu Grunde liegenden Begriffe „Wissen“, „Management“ und „Organisation“ zurückzuführen. Und beides sind die zwei untrennbaren Seiten einer Medaille: unerwünschte, dysfunktionale Nebenwirkungen als Preis der Trivialisierung. Diese These gilt es näher zu untersuchen.

In dem nun folgenden Abschnitt werden wir einen Blick auf die hinter klassischen Modellen des Wissensmanagements liegenden Prämissen und Paradigmen werfen. Eine damit im Zusammenhang stehende Annahme ist die, dass alle zuvor dargestellten klassischen Ansätze des Wissensmanagements, trotz der oben dargestellten Unterschiede, im Grunde ähnlichen Rationalitäten folgen. Letztlich wird uns diese Untersuchung an die Grenzen klassisch-instrumenteller Ansätze zum Management von Wissen und deren praktischer Umsetzbarkeit heranführen. Mit einer klassischen Sichtweise des Wissensproblems in Unternehmen wird eine ganz bestimmte Perspektive eingenommen, die das, was in der Praxis geschieht, aufgrund ihrer Anschlussfähigkeit wirkungsvoll mitgestalten kann, die aber zugleich die durch sie produzierten Folgeeffekte weder beschreiben noch erklären kann. Als „Ausweg“ bleibt deshalb nur die Etikettierung von unerwünschten und ungeplanten Nebenwirkungen als dysfunktionale Randbedingungen bzw. Effekte (z. B. eine Kultur, die den Wissensaustausch nicht fördert) bleibt.

Wenn der Akt der Beobachtung Grenzziehung und Unterscheidung bedingt, wie das der Konstruktivismus behauptet,⁷² dann gibt es hinter den Erkenntnissen, die eine bestimmte Perspektive ermöglicht, immer auch den *unmarked space*⁷³ und Leitdifferenzen, die den Grenzverlauf zwischen *marked* und *unmarked space* bestimmen. Danach definiert sich,

⁷¹ Zur Unterscheidung von „trivialen“ und „nichttrivialen Maschinen“ vgl. Foerster 1994, S. 244 ff.

⁷² Diese konstruktivistisch-systemtheoretische Position kommt am besten in der Aufforderung Spencer Browns „Draw a distinction!“ (vgl. Spencer Brown 1969) zum Ausdruck. Unterscheidung als Markieren von Unterschieden und, damit verbunden, Grenzziehung zum Anderen, Ausgeschlossenen, Nichtbezeichneten sind demnach konstitutive Merkmale des Beobachtens.

⁷³ Vgl. Spencer Brown 1969. Für die „Form des Unternehmens“ hat Baecker die Konsequenzen eines solchen Formenkalküls untersucht (vgl. Baecker 1993).

was drinnen und was draußen ist, was mit einer Perspektive in den Blick gerät und was nicht. Unterscheiden heißt in diesem Sinne Grenzen ziehen, Unterscheiden heißt, *eine* Möglichkeit des Beobachtens ein- und alle anderen auszuschließen. Beobachten und Unterscheiden sind zu sehen als Akte der Interpunktion im an sich formlosen und unendlichen Fluss der Ereignisse, mit deren Hilfe Orientierungspunkte *identifiziert* und *festgemacht* werden. Das Erleben wird auf diese Weise sequentialisier-, strukturier- und analysierbar; es lassen sich Schlüsse ziehen. Die Möglichkeit, immer auch anders zu interpunktieren, weist uns allerdings gleichzeitig auf die Beschränktheit bzw. Kontingenz dieses Tuns hin: Es ließen sich auch andere, ebenso sinnvolle Zusammenhänge herstellen. Letztendlich legt jeder *andere* Beobachter seine eigenen *anderen* Unterscheidungskriterien an und kommt darüber zu seinen eigenen *anderen* Schlussfolgerungen. Der Akt der Grenzziehung ist ein Akt, der *vor* der Beobachtung liegt. *Innerhalb* der damit ausgebildeten Beobachtungslogik steht er nicht mehr zur Disposition. Perspektivenübernahme ist gleichzusetzen mit der Einnahme einer bestimmten Beobachterposition, die die Sicht auf ganz bestimmte Zusammenhänge eröffnet und einen Verzicht auf viele andere bedeutet. Sie bedingt zusammen mit dem Erkennen ein Ausklammern aller übrigen ebenso möglichen Sichtweisen und Erkenntnisse.⁷⁴ Mit Hilfe von Unterscheidungen werden Unterschiede gemacht, die manches in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken, anderes wiederum weiter wegrücken oder geradezu ausblenden. Das muss man zwar nicht, aber man kann es wissen und sich dementsprechend über die Implikationen der eigenen Beobachterperspektive Gedanken machen.

In diesem Abschnitt wenden wir uns den Grenzen klassischer Ansätze des Managements von Wissen zu. Dafür müssen wir die Innenansicht verlassen und in die Außenperspektive eines Beobachters wechseln, der beobachtet, was und wie von klassisch-instrumentellen Ansätzen beobachtet wird. Am besten stellen wir uns dafür einen Grenzposten vor. Grenzposten (etwa an einer Staatsgrenze) besitzen eine seltsam privilegierte Position. Ihnen ist es gut möglich, das Geschehen auf beiden Seiten zu betrachten – sie können sehen, was sich *vor*, was sich *hinter* und was sich *auf* der Grenze abspielt.⁷⁵ Gerade an der Grenze ist eine recht genaue Beobachtung dessen möglich, was innerhalb und was außerhalb des Zaunes liegt. Genauso gut ist die Grenze selbst zu erkennen: Sie verläuft dort, wo der Übertritt erfolgt; davor und dahinter ist jeweils alles anders. Das verhilft zu Einsichten darüber, warum man gerade innerhalb einer bestimmten Perspektive verbleibt und keine andere einnimmt; genauso wie daraus die Entscheidung erwachsen kann, das angestammte Territorium zu verlassen, um auf Entdeckungsreise *jenseits* der Grenze zu gehen. Ausgehend von der Kernthese des Buches, dass nämlich klassische Ansätze des Wissensmanagements eine hohe Anschlussfähigkeit an die auf Umsetzbarkeit getrimmte Unternehmenspraxis besitzen, wird zu zeigen sein, dass sie genau damit Paradoxien und unerwünschte Nebenwirkungen produzieren, mit denen sie selbst nicht umzugehen wissen.

⁷⁴ Ansätze der Bilanzierung von Wissen etwa – hier ist es am einfachsten festzumachen – können nur das erkennen und bewerten, was quantifizier- und messbar gemacht wurde.

⁷⁵ Wobei „vor“ und „hinter“ jeweils von ihrem eigenen Standpunkt abhängt. Der Zöllner des einen Landes wird das genau im umgekehrten Verhältnis sehen als der Zöllner des anderen Landes.

Dadurch dass Wissen als Ressource konzipiert, in seiner Steuerung dem Management überantwortet und die Organisation als das rational plan- und gestaltbare Instrument der Verwirklichung von Wissenszielen entworfen wird, werden hohe Erfolgserwartungen geweckt, deren Realisierung aber höchst voraussetzungsvoll ist. Genau dieser Zugang erzeugt die ihm eigenen Schwierigkeiten. Wir werden dieses gegenseitige Bedingungsverhältnis näher ausleuchten müssen.

Im Folgenden wird gezeigt werden, in welche immer wiederkehrenden Probleme Forschung wie Praxis schlitern, wenn sie sich ihrem Betrachtungsgegenstand „Wissen“ auf die bislang skizzierte klassisch-instrumentelle Weise nähern. Die Vorgehensweise, die ich dafür gewählt habe, ist eine dreistufige: Zunächst werden die Muster des Umgangs mit Wissen interessieren, die sich aus dem bisher dargestellten (vorwiegend praktischen) Material destillieren und ableiten lassen. Diese Muster werden bereits Aufschlüsse über mögliche Begrenzungen oder Schwierigkeiten klassisch-instrumenteller Ansätze zulassen, so dass sich daran im zweiten Schritt Folgerungen für einen komplexeren Zugang zu Wissensmanagement knüpfen. Im dritten und letzten Schritt werden uns die Leitunterscheidungen, anhand derer sich klassisch-instrumentelle Zugänge formieren, interessieren. Diese Leitunterscheidungen bilden schließlich den Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines anderen und weniger trivialisierenden Verständnisses von Wissensmanagement, das die selbstproduzierten Wirkungen antizipieren und in seine Konzepte mit einbauen kann. Hat man eine Einschätzung über mögliche Muster des Umgangs mit Wissen und Wissensmanagement entwickelt und Kenntnis von den Leitunterscheidungen klassisch-instrumenteller Ansätze, die diese Muster (mit)produzieren, kann man diese in Überlegungen zum Management von Wissen mit einbeziehen. Dafür braucht es neben einem komplexeren, weniger trivialisierenden Zugang zur Frage der Mobilisierung von Wissen in Unternehmen Möglichkeiten, die durch Mobilisierungsbemühungen erzeugten Wirkungen selbst zum Gegenstand der Beobachtung und Auswertung im Zuge der Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement werden zu lassen. Eine Überlegung, die in Teil D noch näher zu erörtern sein wird.