

Heiko Roehl

Instrumente der Wissensorganisation

Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis

Wiesbaden, New York: Gabler Verlag (Edition Wissenschaft)

ISBN: 3-8244-6977-4.

Ein intelligenter Umgang mit der Ressource Wissen wird für Organisationen in der Wissensgesellschaft zum zentralen wettbewerbsdifferenzierenden Erfolgsfaktor. Für Organisationstheorie und -praxis stellt sich somit die Frage nach geeigneten Instrumenten zur problemorientierten Koordination von Wissen. Die Auswahl und Bewertung von Instrumenten wie Intranet, Wissenslandkarte oder Expertensystem erfordert einen übergreifenden Bezugsrahmen, der den Besonderheiten der Ressource Wissen Rechnung trägt.

Ausgehend von einer kritischen Diskussion zu einer Vielzahl von Modellen des Wissensmanagements und über 40 Instrumenten präsentiert der Autor ein organisationstheoretisch fundiertes Metakriteriensystem zur Analyse von Instrumenten der Wissensorganisation bei der Planung von Interventionsstrategien.

INHALT

Vorwort	III
I Einführung	1
1 Problemstellung, Zielsetzung und Form	1
2 Methodische Vorbemerkung und Gang der Untersuchung	6
3 Übersicht zur Argumentation	9
II Wissen von/in Organisationen als Problem	11
1 Wissens-Organisation: Die Organisation als Institution des Wissens	18
1.1 Wissen als Steuerungsmedium	40
1.2 Wissen und Handlung	46
1.3 Wissen und Entscheidung	57
1.4 Wissen als Produkt	66
1.5 Wissens-Organisationen	70
2 Wissen organisieren: Wissen als Gegenstand von Steuerung in der Wissens-Organisation	73
2.1 Organisationales Wissensmanagement	79
2.1.1 Analyserahmen	84
2.1.2 Entwicklungslinien und Exponenten	88
2.1.2.1 Ingenieurwissenschaften	91
2.1.2.2 Wirtschaftswissenschaften	101
2.1.2.3 Soziologie	134
2.1.3 Kritik des Wissensmanagements	143
2.2 Instrumente der Wissensorganisation	153
2.2.1 Zur Definition, Funktion und Klassifikation von Instrumenten	157
2.2.2 Instrumente in Funktionsgruppen	160
2.2.2.1 Informations- und kommunikationstechnologische Infrastruktur	163
2.2.2.2 Räumlich-organisatorische Infrastruktur	177
2.2.2.3 Arbeit	181
2.2.2.4 Personen	193
2.2.2.5 Kommunikation	203
2.2.2.6 Problemlösung	217
2.2.3 Instrumenteübergreifende Anmerkungen	244

III Wege zu einem konzeptuellen Bezugsrahmen instrumentierter Wissensorganisation	249
1 Interventionstheoretische Grundlagen und Präliminarien	251
1.1 Theoretische Bestimmungsstücke	252
1.2 Spezifika instrumentierter Intervention	258
1.2.1 Zielbegriffe	261
1.2.2 Dysfunktionalitäten	264
1.2.3 Bewertbarkeiten	284
1.3 Lob des Nichtwissens	289
2 Konzeptueller Bezugsrahmen	293
2.1 Systembezogene Metakriterien	296
2.1.1 Äquivalenz	296
2.1.2 Synchronisation	301
2.1.3 Äquilibration	304
2.1.4 Simulativität	307
2.1.5 Sprachintegration	310
2.2 Wissensbezogene Metakriterien	314
2.2.1 Organisationalisierung	314
2.2.2 Sensorielle Integrativität	317
2.2.3 Redundanzgenerierung	319
2.2.4 Kontingenzaufklärung	322
2.2.5 Reflexivität	325
2.3 Metakriteriensystem	329
IV Konsequenzen für eine Praxis instrumentierter Wissensorganisation	332
1 Instrumentebene	333
2 Interventionsstrategische Ebene	334
V Schluß	337
Abbildungsverzeichnis	338
Literaturverzeichnis	340

Geleitworte

Der sich aufheizende globale Wettbewerb erzwingt die Einsicht, daß Wissen und Know-How knappe Ressourcen darstellen, die genauso sorgsam zu behandeln sind wie Kapital und Arbeit. Ein strategischer Engpass beim Management von Wissen liegt nach wie vor im mangelnden Wissen über Wissen, insbesondere im Nichtwissen über die Besonderheiten des Faktors Wissen gegenüber den herkömmlichen Produktionsfaktoren und damit für die Organisationspraxis in der Frage, mit welchen Mitteln eine Gestaltung von Wissen eigentlich möglich ist.

Heiko Roehl nimmt sich der dringlichen Aufgabe an, in den Dschungel aus Ideen, Begriffen Konzeptionen und Instrumenten, der das Themenfeld Wissensorganisation und Wissensmanagement überwuchert, grundlegende Schneisen zu schlagen. Der gegenwärtige Boom an größtenteils unverbundenen und inkohärenten Theorien und Praktiken der Wissensorganisation spiegelt zum einen, daß die Praxis der Operationsweise von Organisationen, vor allem Unternehmen, einen dringenden Bedarf aufweist, anders und irgendwie "besser" mit der Ressource Wissen umzugehen. Dieser Bedarf treibt ein Beratungsgeschäft, das diesen Bedarf generalisiert und weiter antreibt. Zum anderen spiegelt sich darin eine streckenweise schon beängstigende Zyklilität und Sprunghaftigkeit von Managementmethoden, die von Managementmoden nur noch schwer zu unterscheiden sind.

Schließlich spiegelt sich in der relativen Stabilität dieses Booms ein von der Praxis erahntes hintergründiges Wissen um einen laufenden, irreversiblen Prozeß der Transformation der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft. Dies zwingt zu einem neuen Umgang mit Wissen, zu einer neuen Einschätzung des Produktionsfaktors Wissen und damit zur Schaffung und Nutzung von Instrumenten der Wissensorganisation, welche die Bewältigung dieser Aufgabe von Herumprobieren, *tinkering* und *bricolage* emanzipieren und auf das Niveau einer theoriegeleiteten und reflektierten Praxis heben. Das vorliegende Buch schätze ich als Meilenstein in diesem Prozeß ein.

Es macht in qualitativ hervorragender Weise aus einem chaotischen Feld von *messy concepts* und *fuzzy ideas* einen nahezu cartesianisch wohlgeordneten Landschaftsgarten, in dem Konsistenz, Kohärenz und Differenziertheit die Leitlinien einer neuen Architektur vorgeben. Für den Bereich der in Literatur und Praxis gewichtigen Vorgehensweisen operativer Wissensorganisation liefert der Autor eine systematisierende Beschreibung und Zuordnung von 43 Instrumenten, um auf dieser Basis die Möglichkeiten, Schwierigkeiten und Besonderheiten instrumentierter Intervention zu prüfen.

Diese Präzisierung erlaubt eine beispielhafte Evaluierung und Positionierung der behandelten Instrumente und motiviert vergleichende Defizitanalysen zwischen den Instrumenten. Die

äußerst konzise und gekonnte Darstellung der interventionstheoretischen Grundlagen als generelle Bedingungen der Möglichkeit eines Einsatzes dieser Instrumente liefert ein für den Praktiker hilfreiches Fragegerüst zur Evaluation von Wissensprojekten. Auf diese Weise kann das vorliegende Buch - im besten Fall - selbst zu einem Instrument der Wissensorganisation werden.

Prof. Dr. Helmut Willke, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie

Das Forschungsprogramm dieses Buches ist ohne jeden Zweifel zeitgemäss und anspruchsvoll. Zeitgemäss ist es angesichts des aktuellen Stands der Wissensdiskussion in der Organisations- und Managementtheorie: Hier fehlte bislang eine wirkliche Integration der unterschiedlichen Ansätze, die in den vergangenen Jahren entstanden sind. Es existierte weder ein Kriteriensystem, das es ermöglicht, die Passung verschiedener Instrumente der Wissensorganisation mit den bestehenden theoretischen Ansätzen zu diskutieren, noch ein allgemeines Raster, das einen systematischen Vergleich verschiedener Instrumente hinsichtlich der Praxis des Wissensmanagements erlaubt.

Anspruchsvoll ist die Arbeit insofern, als sie in ihrem herausragenden Denkanpruch eine grosse Zahl von Schwierigkeiten bewältigt, die sowohl konzeptueller Natur sind und mit dem notwendigen Vergleich und der Systematisierung einer grossen Zahl verschiedener Ansätze unterschiedlicher theoretischer Provenienz zusammenhängen (die zudem auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichem Abstraktionsgrad operieren), als auch schlichtweg in der Unmenge von Text, der in den vergangenen Jahren zum Schnittfeld von Wissen und Organisation produziert worden ist. Heiko Roehl stellt die Vielfalt bestehender theoretischer Ansätze und Konzepte zum Themenfeld "Wissen und Organisation" synoptisch dar und liefert einen nahezu enzyklopädischen Ueberblick über die Vielzahl möglicher Instrumente.

Darüber hinaus bietet die Arbeit eine theoretische Fundierung von Rahmenbedingungen und Leitlinien des Wissensmanagements in Form des vorliegenden Metakriteriensystems an, das auf theoretischen Einsichten aus dem systemorientierten Denken über Organisationen fusst. Damit leistet der Autor einen wichtigen Beitrag zur Wissensdebatte, der sowohl für die Forschung als auch für die Praxis von erheblicher Relevanz ist. Die klar argumentierte Verbindung von Praxisbezug in der Aufarbeitung der Instrumente mit einer organisationstheoretischen Fundierung unterstreicht den Nutzen, den eine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema *Wissen in Organisationen* für den praxisinteressierten Forscher und den reflektierten Praktiker des Wissensmanagements haben kann.

Prof. Dr. Gilbert Probst/Université de Genève

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand in den Jahren 1996 bis 1998 während meiner Tätigkeit als Doktorand im Bereich Forschung Gesellschaft und Technik der DaimlerChrysler AG in Berlin. Im Januar 1999 wurde sie am Institut für Soziologie der Universität Bielefeld als Dissertation angenommen. In dieser Konstellation ist bereits die wichtigste Unterscheidung der Arbeit enthalten, die mich thematisch im gesamten Zeitraum der Erstellung begleitete: Die spannungsreiche Differenz von Theorie und Praxis. Theoretisch formulierte Möglichkeiten haben manchmal wenig mit praktischen Gegebenheiten und Notwendigkeiten zu tun. Das Thema Wissen ist hierfür ein eindrucksvolles Beispiel. Meine Absicht mit dieser Arbeit ist es, diese Differenz produktiv werden zu lassen, indem das Beste aus beiden Welten, also Möglichkeiten des praktischen Umgangs mit Wissen und das theoretische Reflektieren hierüber in ein Verhältnis gebracht werden, das auf beiden Seiten die Einsicht ermöglicht, *daß die eine ohne die andere Seite nicht existieren kann, wenn sie nicht Einbußen im Hinblick auf die Effizienz ihres jeweiligen Handelns in Kauf nehmen möchte.*

Nichts wäre an der vorliegenden Arbeit wie es ist, wäre mir in den vergangenen Jahren nicht die Unterstützung einiger Menschen zuteil geworden, die sich immer wieder die Mühe machten, sich auf meine Gedanken einzulassen. Mein herzlicher Dank gilt Herrn Prof. Dr. Eckard P. Minx, der mir die Freiheit ließ, konzeptuell meine Wege zu gehen und der mich in den Entstehungsjahren der Arbeit in jeder Hinsicht unterstützte. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Helmut Willke für seine Erstbetreuung der Arbeit. Er stand mir stets hilfreich zur Seite und unterstützte meine Wissensarbeit thematisch wie motivational. Der hier vorliegende Text ist von unseren produktiven inhaltlichen Auseinandersetzungen nicht mehr zu trennen. Für seine Bereitschaft, die Zweitbetreuung zu übernehmen und immer wieder wertvolle inhaltlichen Anregungen danke ich Herrn Prof. Dr. Gilbert J. B. Probst. Wo und wann immer wir uns trafen, gab er mir das Gefühl, inhaltlich auf einem der richtigen Wege zu sein.

Mit Gerhard Schwarz, Dr. Frank Heideloff, Dr. Kai Romhardt und Dr. Martin Wiegand verbindet mich jenes eigenartige Band freundschaftlichen Wissens um das Denken des anderen, das gemeinsame wissenschaftliche Arbeit zu einem sehr persönlichen Miteinander macht. Ihnen sei dafür gedankt, daß wir ein Stück des Weges gemeinsam gehen konnten und daß sie mich bei der Klärung von zentralen konzeptuellen Problemen begleiteten. Auch diverse Tagungen, Konferenzen und Kolloquien der vergangenen Jahre boten mir Gelegenheit, meine Arbeit im Verhältnis derjenigen anderer zu sehen.

Für diese Möglichkeit danke ich insbesondere den Teilnehmern des Chemnitzer Innovations-Kolloquiums der Studienstiftung des deutschen Volkes, der Kaiserslauterner Arbeitsgruppe Wissensmanagement, der Geneva Knowledge Group und dem Expertenforum 'Organisationsentwicklung und Rationalisierung' der Beratergruppe Neuwaldegg. Für ihre Anregungen zum Text, ihre geduldige Beschäftigung mit meinen Ideen und andere

Hilfestellungen bei der Schreibearbeit bin ich außerdem Dr. Jens Beckert, Dr. Martin Eppler, Friedrich Huber, Burkhard Järisch, André Metzner, Harald Preissler, Ingo Rollwagen, Dr. Michael Steinbrecher, Thomas Waschke und Werner Weiss dankbar. Aus der Ferne sprach mir meine Familie den nötigen Mut zu: Meine Eltern, Bruder Jürgen und Schwester Sabine nahmen dankenswerter Weise stets Anteil am Auf und Ab meines Arbeitsprozesses.

Ganz und gar unmöglich wäre mir das Schreiben ohne die Zuversicht stiftende Nähe meiner Freundin Ina Wedel gewesen, die mir oft wie ein Traum erschien. Ihr sei von Herzen gedankt.

Gewidmet ist diese Arbeit dem Andenken an meinen Großvater Dr. Paul Weller.

Berlin, im Februar 1999

Heiko Roehl

I Einführung

'Wie nützlich doch so ein Faltplan ist' bemerkte ich.

'Das haben wir ebenfalls von ihrem Volk gelernt' gestand Mein Herr, 'das Herstellen von Karten. Aber wir haben es viel konsequenter getrieben als sie. Was halten Sie für die größte noch brauchbare Karte?'

'Die im Maßstab eins zu zehntausend, also zehn Zentimeter für einen Kilometer.'

'Nur *zehn Zentimeter!*' wundert sich Mein Herr. 'Wir waren schon bald auf zehn *Meter* für einen Kilometer. Dann haben wir es mit hundert Metern für einen Kilometer versucht. Und dann kam uns die allergroßartigste Idee! Wir haben wahrhaftig eine Karte im Maßstab eins zu eins von unserem Land gezeichnet!'

'Haben Sie sie schon oft gebraucht?' verlangte ich zu wissen.

'Sie ist bisher noch nicht entfaltet worden' bekannte Mein Herr, 'die Bauern haben dagegen protestiert: Sie haben behauptet, das ganze Land würde zugedeckt und die Sonne ausgesperrt! Deshalb benutzen wir jetzt das Land selbst als Karte, und ich kann Ihnen versichern, das ist fast genauso gut.'

Lewis Carroll: *Silvie und Bruno* (1893)

1 Problemstellung, Zielsetzung und Form

Seit über zehn Jahren zieht das Thema Wissen in Organisationstheorie und -praxis eine wachsende Aufmerksamkeit auf sich. Das ungebrochene Interesse an Wissensmanagement, organisationalem Lernen, Intelligenz und intellektuellem Kapital von Organisationen zeigt die Relevanz eines Wirtschaftsfaktors, dem in der aufkommenden Wissensgesellschaft die Funktion einer überlebenswichtigen, letzte Wettbewerbsvorteile sichernden Ressource zukommt (Drucker 1988). Gleichzeitig wird mit Hinblick auf die entstehende Wissensdebatte deutlich, daß das Wissen über die Ressource Wissen zwar erste konzeptuelle Schritte unternommen hat, aber immer noch in den Kinderschuhen steckt (Willke 1995).¹

In einer Zeit, in der Produkte nichts anderes mehr sind als die physische Hülle eingeflossener geistiger Dienstleistungen (Quinn 1992, 1994), wird ein gestaltender Umgang mit Wissen in Organisationen zur zentralen Herausforderung. In der Praxis breitet sich bereits eine gewisse Hektik angesichts der Frage aus, warum die Organisation nicht weiß, was sie weiß. Für die Theorie stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage der Intervention in die organisatorische Wissensbasis, die ebenso praktisch relevante wie theoretisch schwierige Probleme aufwirft.

Offen bleibt in der Debatte bislang die Frage, was eine Organisation konkret zu unternehmen hat, um den neuen Herausforderungen entgegenzutreten. Zwischen den theoretischen Ansätzen der Wissensdebatte und den praktischen Fragen des Umgangs mit Wissen klafft eine Lücke, in welche sich bisher lediglich die Diskussion um *Instrumente* einpassen läßt, mit denen Wissen gestaltbar ist (Probst et al. 1997; Romhardt 1998): Intranets, Trainings, Simulationen, Wissenslandkarten, Szenarien oder andere Instrumente haben sich vor dem

¹ Vgl. zur Reklamierung entsprechender Forschungsbedarfe etwa Spender/Grant (1996); Willke (1996a, 1996b, 1998a, 1998b); Blackler (1995); Spender (1996); Lawler (1994); Rehäuser/Krcmar (1996) und Davenport/Prusak

veränderten Hintergrund der Wissensdebatte neu zu legitimieren. Eine Ermittlung ihres Beitrages zur Bewältigung kommender Anforderungen scheidet jedoch bislang am Fehlen theoretischer Rahmenkonzepte. Kaum ein Instrument verfügt über eine theoretische Anbindung. Hinsichtlich Definition, Klassifikation und Effizienz von Instrumenten zur Gestaltung und Organisation von Wissen herrscht weitgehend Unklarheit. Anwendungen bleiben gegenwärtig vor allem bezüglich ihrer Mißerfolge unhinterfragt. Ziel- und problemorientierte Nutzung von Instrumenten ist bisher in hohem Maße von den Erfahrungen der Anwender abhängig (Rogers 1995; Preissler et al. 1997). In der Praxis besteht zwar häufig einhellige Meinung darüber, *was* getan werden muß, um ein Wissensproblem zu lösen, kaum aber, *warum* ein bestimmtes Vorgehen zu wählen ist. Organisationstheorien gelingt es vice versa, zu erklären, *warum* etwas getan werden muß, kaum aber, *was* Inhalt eines konkreten Vorgehens sein soll (Garvin 1993).

Wer professionell mit Wissen in Organisationen umzugehen hat, dem sind die Widrigkeiten einer Ressource vertraut, von der vieles abhängt, was letztlich über den Erfolg von Organisationen entscheidet. Ingenieure ärgern sich über ungepflegte und ungenutzte Intranets, gleichwie sich Trainer über Teilnehmer von Seminaren wundern, die am Montagmorgen nach dem Seminar arbeiten, als hätte dieses nie stattgefunden. Die Wissensbasis der Organisation ist ein Land der begrenzten Möglichkeiten, in dem wünschenswerte Zustände aus Interessen geboren werden, die nur in seltenen Fällen mit den Interessen eines Trainers, Ingenieurs, Organisationsberaters oder anderer Akteure zusammenfallen. Der gestaltende Umgang mit Wissen in Organisationen ist wie das Entfalten einer Karte im Maßstab eins zu eins: Die Menschen wehren sich, denn schließlich ist das Land der begrenzten Möglichkeiten ihr Land.

Auf theoretischer Seite lassen drei Gründe eine Beschäftigung mit der Instrumentfrage lohnenswert erscheinen: *Erstens* (1) liegen nur wenige, widersprüchliche theoretische Arbeiten zum Thema vor. Wege zu einem theoretisch fundierten Bezugsrahmen für Instrumente zur Organisation von Wissen sind *zweitens* (2) in der idiosynkratischen Interventionspraxis der Instrumentennutzung bisher nur bedingt gangbar, weil die Instrumente *drittens* (3) eine außerordentliche Varianz von Erscheinungsformen aufweisen.

(1) Bei der Durchsicht gestaltungsorientierter Ansätze zur Organisation von Wissen, wie es etwa das *Wissensmanagement* darstellt, erweist sich die Instrumentfrage als blinder Fleck der Debatte. Instrumente führen selbst in praxisorientierten Diskussionen der Organisationstheorie ein Schattendasein und spielen eine eher untergeordnete Vermittlungsrolle zwischen Theorie und organisationaler Praxis. Erst in jüngster Zeit ist ein Bemühen um einen systematischeren Umgang mit der Instrumentfrage erkennbar: Probst et al. (1997), Romhardt (1998), Schüppel (1996), Preissler et al. (1997) oder auch Willke (1998b) widmen diesem Problem im Kontext der Organisation von Wissen gesteigerte Aufmerksamkeit. Vor dem Hintergrund der hier ausgebreiteten Problemstellung um eine theoretische Fundierung der

Instrumentfrage fungieren diese Arbeiten insgesamt jedoch eher als Teilstücke *strategischer/managerialer* (Romhardt, Probst et al., Schüppel), *praxischer* (Preissler et al.) oder *systemischer* Art (Willke), denn als gesamthafte theoretische Basis. Stichwortartig zusammengefaßt gibt es hinsichtlich der Instrumente zur Organisation von Wissen in Organisationen derzeit unterschiedliche Auffassungen bezüglich einer²

- Definition,
- Systematisierung und Klassifikation,
- Bestimmung von Wirkungsbereichen,
- Feststellung wissensspezifischer Funktionen einzelner Instrumente,
- Interventionsqualität einzelner Instrumente und
- Eignung zur Bearbeitung (wissens-)spezifischer Problemstellungen.

Damit gibt es bislang keine Möglichkeit, Instrumente zur Organisation von Wissen in der gesamten Bandbreite ihres Vorkommens auf der Grundlage theoretisch begründeter, einheitlicher Kriterien zu vergleichen.

(2) Instrumente, die im Kontext einer Organisation effektiv sind, können im Kontext einer anderen dysfunktional sein (Probst/Büchel 1994). Die praktisch beobachtbare *idiosynkratische Prägung* von Veränderungsprojekten in Wissenskontexten ist durch die Verschiedenheit von Organisationen und Akteuren bedingt, die jede Form von *allgemein gültigen* Aussagen zu Instrumenten erschweren. Die Übertragbarkeit von Interventionserfahrungen ist ohnehin ein Problem der gestaltungsorientierten Organisationstheorie (Wiegand 1996). Mit wissensorientierten Interventionen verschärft sich dies aufgrund der Spezifik des jeweils betrachteten Wissens von und in Organisationen. Der verbleibende, gemeinsame Bezugspunkt der Instrumente ist es nuremehr, *Gestaltungsleistungen in bezug auf bestimmte Wissensformen* zu erbringen.

Dies ist jedoch in zweierlei Hinsicht unbefriedigend. Erstens wird es mit den Anforderungen eines Wissenswettbewerbs für Organisationen praktisch immer wichtiger, Instrumentanwendungen hinsichtlich möglicher Wirkungsbereiche *ex ante* einzuschätzen und zweitens ist eine gesamthafte, integrative Gestaltungsperspektive für Wissen das zentrale, aber bisher lediglich unzureichend ernst genommene Desiderat dezidiert gestaltungsorientierter Ansätze wie dem Wissensmanagement (Probst et al. 1997). Dieses in bezug auf die Instrumente einzulösen, ist nur mit einer Überschreitung von Spezialisierungen und

² Unter Bezug auf ein ähnliches Definitionsproblem, nämlich der Festlegung von Kriterien für die Entwicklungsförderlichkeit von Managementinstrumenten stellten Klimecki et al. (1994) einen Fragenkatalog auf, der für Instrumente für den Umgang mit Wissen äquivalent gesetzt werden kann: Welche Anforderungen müssen Managementinstrumente erfüllen, um als Instrumente zur Gestaltung von Wissen gelten zu können? Welche Regeln lassen sich für die Selektion solcher Instrumente aufstellen? Welche Instrumente sind vor dem Hintergrund der Wissensperspektive obsolet? Worin bestehen die Leistungen der jeweils betrachteten Instrumente? Welche Regeln lassen sich für einen Anwendungsprozeß der Instrumente aufstellen?

Differenzierungen disziplinärer und organisationaler Art möglich.

Ein weiterer Ausgangspunkt des hier dokumentierten Nachdenkens ist damit die Beobachtung, daß die gestaltungsorientierte Beschäftigung mit dem Thema Wissen multidisziplinär ist, aber interdisziplinär zu sein hat. Ganz im Sinne der Organisationstheorie ist Wissen in Organisationen aus vielerlei Blickwinkeln sinnfällig erklärbar, doch jede disziplinäre Brille vernachlässigt einen gewissen Teil des auf diese Weise fortwährender Verkürzung preisgegebenen Forschungsgegenstandes. Stellt man das Instrument als solches in den Mittelpunkt eines organisationstheoretischen Forschungsprogramms, so wird deutlich, wie wenige terminologische und konzeptuelle Mittel bisher das Problem der Idiosynkrasie praktischer Anwendungen zu greifen vermögen, wie unabdingbar es aber im Zuge einer konzeptuellen Fundierung ist, unterschiedliche Argumentationsstränge aus Theorie und reflektierter Praxis *zusammenzudenken*.

(3) *Die praktischen Interventionsformen zur Organisation von Wissen weisen eine immense Varianz auf.* Die für den Entwurf eines konzeptuellen Bezugsrahmens notwendige Aufklärung mannigfaltiger Formen von Instrumenten führt zu einer erheblichen Breite des Untersuchungsfeldes. Dabei ist von der Überlegung auszugehen, daß die in Organisationen zum Zuge kommenden Instrumente zunächst konzeptuelle Gleichbehandlung verdienen. Auf diese Weise erhalten insbesondere ältere Instrumente vor dem Hintergrund der Wissensdebatte mit ihren im Wandel begriffenen Bedingungen für organisationale Intelligenz und Wissensarbeit eine 'zweite Chance', sich abseits von der instrumentspezifischen Diskussion zu behaupten (Willke 1998b: 25f.). Hinter diesem Teil der Problemstellung liegt die Klage der Praxis über eine verwirrende Vielfalt eines Instrumenteangebotes zur Wissensorganisation (Rogers 1995; Preissler et al. 1997).

Die Notwendigkeit zu einem gestaltenden Umgehen mit Wissen wird somit zu einer *Notwendigkeit zur theoretischen Fundierung von Instrumenten der Wissensorganisation*.³ Aus der Problemstellung gehen die folgenden Forschungsfragen hervor:

(1) Welche Bedeutung hat Wissen für Organisationen? Warum könnte Wissen zum Problem für Organisationen werden? Was macht Wissen zu einer steuerungskritischen Ressource?

(2) Welche Möglichkeiten des Umgangs mit dem Wissensproblem sind theoretisch konzeptualisierbar? (Wie) Können Organisationen Wissen organisieren? Was spricht gegen solche Möglichkeiten?

(3) Welche Formen des Umgangs kennt die Praxis in bezug auf das Wissensproblem? Was sind Instrumente, mit denen Wissen organisierbar ist? Was zeichnet diese aus?

(4) *Unter welchen Umständen ist ein gestaltender Umgang mit Wissen möglich? Was bedeutet dies für die Instrumente zur Organisation von Wissen? Existieren Umstände, die für*

³ Forschungsdesiderate hinsichtlich der theoretischen Fundierung von Instrumenten zur Gestaltung von Wissen äußern auch Senge et al. (1996), Romhardt (1998) und Klein/Hiscocks (1994).

alle Instrumente gelten?

(5) Wie ist der Umgang mit dem Wissensproblem in der Praxis im Hinblick auf die adäquate Selektion und Zusammenstellung von Instrumenten theoretisch zu fundieren?

Argumentationsziel der vorliegenden Arbeit ist ein Disziplinen überschreitender, integrativer konzeptueller Bezugsrahmen, mit dem die *vierte, zentrale Forschungsfrage* beantwortet werden kann. Hierfür sind aufwendige, kumulierende, theoretische Herleitungen notwendig, die Klärungen in den ersten drei Fragen verlangen. Auch eine hinreichende Beantwortung der fünften Frage als praktische Konsequenz aus einem Bezugsrahmen liegt im Umkreis dieser Zielsetzung. Die Tragweite dieses Desiderates erstreckt sich auch auf Fragen allgemeiner *Bewertungskriterien* für Instrumente zur Organisation von Wissen, die einem Diskurs über Bewertung, Wirkung und Nutzen von interventivem Handeln im Wissenskontext eignen.

Begleitet wird der Weg zum Bezugsrahmen von der übergeordneten Frage, wie das in der Debatte sichtbare Pendeln zwischen den *immensen Chancen* und *großen Risiken* einer bewußten Organisation von Wissen Einhalt geboten werden kann. Dabei wird der Blick von der Möglichkeit auf die Schwierigkeit und von der Schwierigkeit auf die Möglichkeit der bewußten Organisation von Wissen gerichtet, um zu gleichermaßen problemorientierten wie steuerungsfundierenden Aussagen zu kommen.

So wird der Versuch unternommen, kritische Anteile *steuerungspessimistischer* (vgl. etwa Baecker 1998) wie *-illusorischer* (vgl. etwa ILOI 1997) Diskurse um die Organisation von Wissen gegen produktive Vorurteile zu tauschen, von denen in der Fundierung des konzeptuellen Bezugsrahmens nutzbringend Gebrauch gemacht werden kann.

Die Breite des Untersuchungsfeldes macht sich auch in der formalen Gestaltung des Textes bemerkbar. Die vom direkten Argumentationsstrang weiter entfernt liegenden, für die Argumentation aber dennoch relevanten Debatten und Diskurse sind als kursiv gesetzte Begriffe und/oder in Fußnoten angeführt. Kursivsetzungen betreffen also *Labels* für Debatten, die mit einem vorgesetzten 'sogenannt...' zu lesen sind und die an anderer Stelle im Text oder in der Verweisliteratur definiert sind. Was die Fußnoten betrifft, so sind hier sowohl Nebenargumentationen als auch Debattenverweise zu finden.⁴

⁴ Zur formalen Gestaltung ist außerdem anzumerken, daß das Abbildungsverzeichnis wegen eines übersichtlicheren Einstiegs ins Lesen an das Ende des Textes vor das Literaturverzeichnis gestellt wurde.