



# Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektionen für Wirtschaft und Staat

HELMUT WILLKE

1. Was ist das Problem? .....	2
2. Die Elemente: Daten, Informationen, Wissen .....	3
3. Implizites und explizites Wissen .....	6
4. Wissen von Personen und Wissen von Organisationen .....	6
5. Messung und Evaluierung von Intellektuellem Kapital .....	8
6. Wissensmanagement als Geschäftsprozess .....	9
7. Wissensbasierung der Politik .....	12
8. Literaturverzeichnis .....	16

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissensmanagement als Geschäftsprozess .....	11
Abbildung 2: Ebenen der Organisation des Lernens .....	12

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale der Grundbegriffe .....	5
---	---

## Abkürzungsverzeichnis

COSO	Committee of Sponsoring Organisations
etc.	et cetera
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Europäische Union
u.a.	und andere / unter anderem
USA	United States of America
URL	Uniform Resource Locator
z.B.	zum Beispiel

### 1. Was ist das Problem?

Organisationales Wissensmanagement meint die Gesamtheit korporativer Strategien zur Schaffung einer «intelligenten» Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz, der Intelligenz des Systems, in Frage.

Wissensmanagement hat das Zeug zum Megatrend in Management, Organisationsentwicklung und strategischer Ausrichtung, weil es auf der von Peter Senge, James Quinn, Gary Hamel, C.K. Prahalad, Dorothy Leonard-Barton und vielen anderen angestossenen Welle der Wertschöpfung durch organisationale Intelligenz aufsetzt – und darüber hinaus in Übereinstimmung mit sozialwissenschaftlichen Ideen der Wissensgesellschaft herausstellt, dass in hochentwickelten Ökonomien Wissen zum leitenden Produktionsfaktor geworden ist (Willke, 2001). Der sich aufheizende globale Wettbewerb erzwingt die Einsicht, dass Wissen und Expertise knappe Ressourcen darstellen, die genauso sorgsam zu behandeln sind wie Kapital oder Arbeit. Ein strategischer Engpass des Managements von Wissen liegt nach wie vor im mangelnden Wissen über Wissen, insbesondere im Nichtwissen über die Besonderheiten des Faktors Wissen gegenüber den herkömmlichen Produktionsfaktoren.

Fragt man nach den Lektionen, die aus dem Wissensmanagement der Unternehmen für die öffentliche Verwaltung und die Politik abgeleitet werden könnten, dann lohnt sich zunächst ein kurzer Blick auf das Finanzsystem, weil Finanzwirtschaft und insgesamt das globale Finanzsystem von der qualitativ neuen Relevanz von Wissen und Expertise besonders stark betroffen sind – und deshalb gelernt haben, mit den Herausforderungen umzugehen. Vor allem über die Erfindung von Derivaten hat es das Finanzsystem geschafft, mit hochentwickeltem Wissen aus kompakten Risiken, wie Zins- oder Währungsrisiken differenzierte, verschachtelte und komplexe Risikoarchitekturen zu bauen, die es zwar auf der einen Seite erlauben, unterschiedlichen Risikotypen auf unterschiedliche Risikoträger nach deren je unterschiedlichen Risikokalkülen zu verteilen, die aber auf der anderen Seite zunehmend undurchschaubare und unkalkulierbare Risikokaskaden und letztlich Systemrisiken schaffen (Hellwig 1998). So werden beispielsweise heute nach dem Muster von «Collateralized Mortgage Obligations» noch variabelere «Collateralized Loan Obligations» geschaffen, die insgesamt durch ein Kreditportefeuille abgesichert, intern aber in Teilpakete mit ganz unterschiedlichen Risiken aufgeteilt werden, die dann an unterschiedlich risikobereite Kunden verkauft werden können.



Dem in der Schaffung von Derivaten hochgetriebenen Wissen korrespondiert ein gesteigertes Nichtwissen, das nicht nur die Voraussetzungen und Folgen der einzelnen Finanzierungsinstrumente und -formen betrifft, sondern eben auch in besonderer Schärfe die aus der Operationsweise des Weltfinanzsystems insgesamt resultierenden Dynamiken. Das globale Finanzsystem ist in seinen Modellen der Risikosteuerung so undurchschaubar geworden, dass selbst die Experten weitgehend ratlos sind: «Indeed, the global operations of major financial institutions and markets have outgrown the national accounting, legal and supervisory systems on which the safety and soundness of individual institutions and the financial system rely» (Thirty 1997: V). Welche neuen Chancen, Risiken und Systemrisiken durch Globalisierung, Digitalisierung und Automatisierung der Finanzmärkte entstehen, steht weitgehend in den Sternen (Hellwig 1998). Im Zusammenhang der Frage der Eigenkapitalausstattung der Banken beklagte der amerikanische Notenbankchef Alan Greenspan im Oktober 1999 angesichts der Bankenfusionen und der entstehenden «Mega-Banken» die Gefahr von «ungewöhnlich gross[en] national[en] und international[en] Systemrisiken» (C.K. 1999: 32).

Auch das Internet als vernetzte globale Infrastruktur mit zunehmender Relevanz für die Sicherung eines kontinuierlichen, verlässlichen und verzögerungsfreien Datenflusses zwischen weltweit verteilten Organisationen steigert die Möglichkeiten der organisierten Nutzung von Wissen (und erzeugt gleichzeitig Systemrisiken). Es schafft mit der Gewöhnung an seine Leistungen ein Netz auf einander einwirkender Abhängigkeiten, das wohl keine einzelne Person mehr zu durchschauen vermag. Es liegt auf der Hand, dass Wissensmanagement deshalb gerade für die Finanzwirtschaft von besonderer Bedeutung ist.

Da man auch die besten Ideen durch modische Euphorie und trendige Verflachung ruinieren kann, lohnt es sich, den harten Kern der Besonderheiten von Wissensmanagement herauszustellen. Dieser Kern besteht nach meiner Einschätzung aus mehreren miteinander verflochtenen Komponenten: einem theoretisch fundierten Begriff von Wissen (2); der Unterscheidung von impliztem und expliztem Wissen (3); der Unterscheidung von personalem und organisationalem Wissen (4); den Folgen von Wissensbasierung für die Messung und Evaluation von intellektuellem Kapital (5); und schliesslich der Darstellung von Wissensmanagement als Geschäftsprozess. Auf dieser Grundlage möchte ich dann (7) einige Schlussfolgerungen für die Konturen einer intelligenten Administration ableiten.

## 2. Die Elemente: Daten, Informationen, Wissen

Wissen hat einen langen Weg der Entzauberung hinter sich. Es wandelt sich von gottgegebener Wahrheit über das Privileg der Mandarine zur kostbaren Ressource. Der Umgang mit Wissen prägt die Wissensgesellschaft so, wie die Epoche der Industriegesellschaft vom Umgang mit Kapital geprägt ist. Die Wissensgesellschaft ist zumindest in dieser Hinsicht ein Kind ihrer Herkunft aus der Industriegesellschaft. Von unvordenklicher Wahrheit und bewährter Richtigkeit wird Wissen heute zum Gebrauchsgut und zum Produktivfaktor. Es wird nicht mehr einmal im Leben durch Erfahrung, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet. Vielmehr setzt Wissensmanagement im hier gemeinten Sinne voraus, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissen und Wissensmanagement spezifische Risiken verbunden sind.

Diese Fassung des Wissensbegriffs hat weitreichende Konsequenzen, von denen hier nur eine herausgestellt werden soll: die Notwendigkeit, die begrifflichen Unterschiede zwischen Daten, Informationen und Wissen neu zu fassen. Diese Unterschiede haben eine gravierende praktische Bedeutung. Gerade die unternehmerische Praxis, die sich oft über die Feinheiten begrifflicher Klärung erhaben dünkt, tappt hier in kostspielige Fallen. Wissensmanagement steht deshalb erst am Anfang seiner Karriere, weil es bislang überwiegend als Datenaufbereitung und Informationsaustausch missverstanden wird.

Unendliche Verwirrungen entstehen alleine dadurch, dass normalerweise von Wissenstransfer, Wissensaustausch, Dokumentation von Wissen, gespeichertem Wissen und Wissensgenerierung die Rede ist, wenn nicht Wissen, sondern Daten gemeint sind. Schon auf der elementaren Ebene von Daten hängt das, was wir «sehen» können, von den Instrumenten und Verfahren der Beobachtung ab. Erst Beobachtungsinstrumente für Prozessqualität erzeugen Daten zu Qualitätsniveaus und ermöglichen Qualitätsmanagement. Erst wenn Beobachtungsinstrumente für die Evaluierung von intellektuellem Kapital zur Verfügung stehen, lässt sich die Realität dieser Form von «Kapital» erzeugen. Besonders wichtige Instrumente der Beobachtung sind Ideen, Konzeptionen, Ideologien, Theorien etc., insgesamt die kognitiven «Landkarten» in den Köpfen der Beobachter. Sie bestimmen, was gesehen wird und was nicht.

Eine weitere fundamentale Beschränkung dessen, was als «Datum» möglich ist, kommt hinzu. Daten müssen in irgendeiner Form codiert



sein, um existent zu werden, um Realität zu gewinnen. Bemerkenswerterweise sind die für Menschen intelligiblen Formen der Codierung extrem beschränkt, nämlich auf genau drei Möglichkeiten: Zahlen, Sprache oder Texte und Bilder. Was nicht in diese Codierungsformen gepresst werden kann, ist als Datum nicht existent. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Ausdrucksformen nicht-verbaler Kommunikation oder emotive Qualitäten von Verhaltensweisen als Daten verloren gehen oder eben erst dann zu Daten werden, wenn sie in Zahlen, Sprache/ Texte oder Bilder gefasst werden – und dann ist die Frage, ob die symbolisierten Qualitäten noch etwas mit den «ursprünglichen» zu tun haben. Ob und wie damit die Affektlogik (Ciompi 1999) der Operationsweise von Organisationen eingefangen werden kann, ist eine der vielen offenen Fragen im Feld des Wissensmanagements.

Daten sind allerdings nur der Rohstoff, der für sich wenig bedeutet, wenig kostet und wenig wert ist. Erst wenn aus Daten Informationen und Wissen werden, wird es interessant: «To make your organization perform, you'll have to build systems that support knowledge – not data» (Manville 1996: 1). Aus Daten werden *Informationen* durch Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten. Eine Information ist nach der klassischen Formulierung von Gregory Bateson «a difference which makes a difference» (Bateson 1972: 453), also ein bedeutsamer Unterschied. Bedeutsam kann ein Unterschied nur am Massstab eines Kriteriums von Relevanz sein. Da es keine Relevanzen an sich gibt, sondern jede Relevanz systemspezifisch und systemabhängig ist, folgt zwingend, dass jede Information nur systemrelativ sein kann. Eine Information ist nur dann vorhanden, wenn ein beobachtendes System über Relevanzkriterien verfügt und einem Datum eine bestimmte Relevanz zuschreibt. Nur wenn man so aufwendig und kompliziert rekonstruiert, hat man eine Chance zu verstehen, warum und worin Informationen Informationen sind.

Weiter folgt aus dieser Rekonstruktion zwingend, dass Informationsaustausch zwischen unterschiedlichen Systemen unmöglich ist. Unmöglich! Die ganze übliche Rede vom Informationsaustausch ist deshalb Selbsttäuschung. Ein Informationsaustausch setzte voraus, dass die beiden austauschenden Systeme die identischen Relevanzkriterien haben. Das ist nicht einmal bei eineiigen Zwillingen der Fall, geschweige denn zwischen fremden Personen, verschiedenen Gruppen, Teams, Abteilungen, Organisationen oder gar Gesellschaften mit je eigener Geschichte, Identität, kognitiven Strukturen, Motiven und Zielen. Die oft übersehene Hauptarbeit von Teamarbeit, Projektmanagement oder interdisziplinärer Kooperation besteht deshalb darin, *gemeinsame*

Relevanzkriterien zu erarbeiten und verbindlich zu machen, also zu einer gemeinsamen Sprache zu kommen. Wird diese Stufe übersprungen, folgt Chaos oder Irrelevanz.

Aus Informationen wird *Wissen* durch Einbindung in einem zweiten Kontext von Relevanz. Dieser zweite Kontext besteht nicht, wie der erste, aus Relevanzkriterien, sondern aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die das System in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis speichert und verfügbar hält. Wissen ist ohne Gedächtnis nicht möglich, aber nicht alles, was aus einem Gedächtnis hervorgeholt werden kann, ist Wissen. Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in der Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben herausgestellt haben. Wissen ist notwendiger Bestandteil eines zweckorientierten Produktionsprozesses. Die Ergebnisse der produktiven Aktivität können unterschiedlichster Art sein, Güter, Leistungen, Fertigkeiten, Zustände etc. Will eine Firma einen Navigationssatelliten herstellen (Produkt), so benötigt sie eine Fülle an implizitem, explizitem, individuellem und organisationalem Wissen aus unterschiedlichsten Bereichen, und sie benötigt erfahrungsgebundenes Wissen darüber, wie dieses verteilte Wissen in einem koordinierten Produktionsprozess zusammenzubringen ist. Wissen ist deshalb immer zweckgebunden und bezieht seine spezifische Bedeutung aus den Zielen und aus der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens (siehe als schematisierten Überblick Tabelle 1).

Tabelle 1:  
Merkmale der  
Grundbegriffe

	<b>Daten</b>	<b>Information</b>	<b>Wissen</b>
<b>Basisoperation</b>	codierte Beobachtungen	systemisch relevante Daten	Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte
<b>Restriktionen</b>	Zahlen Sprache/Texte Bilder	Information ist systemrelativ	gemeinsame Praxis community of practice
<b>Herausforderung</b>	innovative hybride Formen	Informationsaustausch	Wissenstransfer

Eine für die Finanzwirtschaft besonders aufschlussreiche und wichtige Anwendung der Unterschiede zwischen Daten, Informationen und Wissen betrifft den Komplex von Bankenaufsicht, Selbstkontrolle und die Verwendung adäquater Risikomodelle. Politik und öffentliche Verwaltung können gerade hier auf dem Feld des Umgangs mit Ungewissheiten und Risiken viel vom Finanzsystem lernen. Ginge es nur um die



Kontrolle und den Austausch von Daten, dann wäre Bankaufsicht einfach – man bräuchte nur Daten hin- und herschieben. Schon die Konstruktion gemeinsam von Aufsicht und betroffenen Banken *geteilten* Informationen setzt dagegen erhebliche gemeinsame Anstrengungen voraus, weil nun die jeweiligen Relevanzen geklärt werden müssen. Und schliesslich geht es bei einem gemeinsam *geteilten* Wissen darum, in einer gemeinsamen Praxis zu gemeinsam getragener Expertise zu kommen. All dies schliesst direkte autoritative Kontrolle als geeignetes Instrument aus.

Einen anderen – sinnvolleren – Weg beschreiten deshalb, getrieben durch einen hohen Handlungsdruck, unterschiedliche Organisationen und Institutionen des Weltfinanzsystems. Sie arbeiten in einer weit verzweigten «community of practice» an der Entwicklung von adäquaten Risikomodellen und deren Nutzung im Rahmen einer bemerkenswert dezentralen Selbststeuerung der Investmentbanken und anderer Akteure und Organisationen des Systems. Im Kern geht es darum, in der Durchsetzung und Erweiterung des transnationalen «Basler Akkords» von 1988, des amerikanischen «COSO–framework» («The Committee of Sponsoring Organisations») von 1991 und des englischen Turnbull–Report Banken zu einer Selbstkontrolle und Selbststeuerung anhand qualitativ hochwertiger und kontinuierlich evaluierter Risikomodelle zu veranlassen. «The concept of control is broadened, tightly linked to risk analysis and enjoined as an imperative of »good“ management» (Hutter und Power 2000: 3). Dabei erkennt einerseits die (nationale) Bankenaufsicht bankeninterne Risikomodelle an (und berücksichtigt damit je bankspezifische Besonderheiten und Umstände) und andererseits öffnen sich die Banken einer qualitativen Aufsicht in der Form von «Vor–Ort–Prüfungen», die eher einer kollegialen Supervision als einer herkömmlichen Kontrolle gleich zu setzen sind (Strulik 1999).

### 3. Implizites und explizites Wissen

Eine weitere Unterscheidung von Wissen ist von grundlegender Bedeutung für das Wissensmanagement. Es ist die von Michael Polanyi (Polanyi 1958) stammende Differenz von implizitem und explizitem Wissen. Implizites Wissen ist ein Wissen, das eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Praxis und ihres Lernens im Sinne von «know–how» hat. Erstaunlicherweise muss die Person nicht unbedingt wissen, dass sie dieses Wissen hat und sie muss auch nicht erklären können, wie sie kann, was sie kann. Beispielsweise mag ein fünf-jähriges Kind skifahren oder fahrradfahren können, ohne zu wissen,

dass es dies kann und ohne erklären zu können, was genau es tut, wenn es Ski fährt oder mit dem Rad fährt. Ein erfahrener Mechaniker mag treffsicher Motorprobleme diagnostizieren, ein erfahrener Kreditbearbeiter Risiken «riechen», ohne zu wissen, wie sie zu ihren Diagnosen gekommen sind. Polanyis Formulierung dafür ist, «that we know more than we know how to say» (1958: 12).

Explizites Wissen dagegen ist ein ausgesprochenes, formuliertes, dokumentiertes und in diesem Sinne expliziertes Wissen, ein Wissen also, von dem der Wissende weiss und über das er sprechen kann. Der Prozess der Explizierung, der Übergang vom impliziten zum expliziten Wissen kann sehr mühevoll sein. So bringen es Menschen mit singulären Erfahrungen in manchen Fällen nur schwer oder gar nicht über sich, ihr spezielles Wissen auszusprechen oder niederzuschreiben. Manche aussergewöhnliche Lehrer oder Meister, die ihr implizites Wissen mit grossem Erfolg an eine Schülerschar weitergeben, sind nicht in der Lage oder weigern sich, ihr Wissen zu explizieren. Die Schwierigkeiten und Hemmnisse, implizites Wissen zu explizieren und damit zugänglich und (mit-)teilbar zu machen, muss heute als eine der praktisch bedeutsamsten Widerstände gegen Wissensmanagement verstanden werden.

#### 4. Wissen von Personen und Wissen von Organisationen

Die grundlegenden Probleme von Wissensarbeit kreisen um die Frage, wie das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen verstanden und organisiert werden kann. Um die neue Qualität heutiger Wissensarbeit verstehen zu können, sollte man sehen, dass es dazu nicht ausreicht, dass *entweder* die Person *oder* die Organisation, in welcher eine Person agiert, wissensbasiert operieren. Sokrates hat ohne Zweifel Wissensarbeit verrichtet, aber er brauchte zu seiner Form von Wissensarbeit keine elaborierte Organisation. Die grossen Kirchen und die parlamentarischen Systeme moderner Demokratien sind erstaunlich elaborierte und intelligente Organisationen, aber in ihrem Kontext gelingt nur zufällig und sporadisch Wissensarbeit, weil sie geradezu darauf gründen, dass für ihre Operationsweise auch einfache und mittelmässige Personen ausreichen.

Erstaunlich viele Organisationen existieren auch sehr viel länger als Menschen. Die katholische Kirche, die alten Universitäten, das englische Königshaus, der Kongress der Vereinigten Staaten, einige Handwerkskammern, die Bank von England, die Hansestädte, der Supreme Court der USA, einige kirchliche Orden, die Sozialdemokratie und viele andere Organisationen, Institutionen und Verbände haben über





Jahrhunderte hinweg Wissen angesammelt und in Regelsystemen, Datenbanken, Expertensystemen und einer organisationspezifischen Wissensbasis präsent halten können. Keinem Menschen gelingt das, weil mit dem Tode sein mental gebundenes Wissen unwiederbringlich verloren geht. Sicherlich haben auch Organisationen ihre Lebenszyklen. Sie entstehen, wachsen, kommen zur Reife und verschwinden irgendwann von der Bildfläche oder gehen in anderen Organisationen auf. Da ihre Wissenssysteme aber von vornherein in Form von geschriebenen Regeln, Akten, Zahlen, Daten, formulierten Erfahrungsgrundsätzen, Prozessablaufdiagrammen etc. als symbolische Systeme verkörpert sein müssen, um zugänglich und handhabbar zu sein, ist es leichter, diese Wissenssysteme zu kopieren und selbst beim Untergang der Organisation zu erhalten. Auch dieser Aspekt bringt Organisationen bezüglich der Sammlung und Erhaltung von Wissen gegenüber Menschen in einen klaren Vorteil.

Die heute mögliche Form von Wissensarbeit ergibt sich erst, wenn beide Seiten, Personen und Organisationen, in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen und wechselseitig ihr Wissenspotential sich zur Verfügung stellen. Genau darauf zielen die vier Vermittlungsmodi der «Wissensspirale» von Nonaka und Takeuchi, (1995). Und darauf zielt James Quinn, wenn er davon spricht, dass eine «intelligente» Firma lernen muss, unterschiedliche Wissensbestände zu managen und zu koordinieren (Quinn 1992: 72).

Die scheinbar leicht einsichtige Formel, dass Mitglieder und Organisation wechselseitig sich ihr Wissen nutzbringend zugänglich machen sollten, ist in der Praxis aus mehreren Gründen ausserordentlich schwer umzusetzen. Der Hauptgrund liegt darin, dass wir verhältnismässig viel über den Aufbau und die Verwendung von Wissen, also die wissensbasierte Operationsweisen von Personen wissen, nahezu nichts aber über organisationale Intelligenz im Sinne einer kollektiven oder systemischen Eigenschaft organisierter Sozialsysteme. Frühe Überlegungen zum Problem organisationaler Intelligenz sprechen von einer intelligenten Organisation dann, wenn deren Mitglieder wissensbasiert arbeiten, also Professionelle oder Experten sind, und wenn sie sich gegenseitig in ihrer Arbeit nicht allzu drastisch behindern.

Demgegenüber lässt sich heute sehen, dass die eigentliche Schwierigkeit des Aufbaus organisationaler Intelligenz als Rahmen für Wissensarbeit darin besteht, eigenständige Expertise in die anonymisierten, transpersonalen Regelsysteme der Organisation einzubauen. Damit ist nicht gemeint, dass diese organisationspezifische Wissensbasierung unabhängig von Personen überhaupt zustande kommt oder operiert, sondern dass sie unabhängig von *spezifischen* Personen ist, also im



Sinne einer «collective mind» (Weick/Roberts 1993) oder einer institutionalisierten Regelstruktur wirkt, welche das Handeln der Mitglieder mit einem hohen Grad an Erwartbarkeit anleitet.

Interessant wird organisationales Wissen dadurch, dass es – wie jedes symbolische System – schon bei geringer Eigenkomplexität ein Eigenleben beginnt, indem es in reflexiven Schleifen zum Gegenstand organisationalen Wissens und anderer Formen des Handelns der Organisation wird. Eine Organisation weiss also, dass sie etwas weiss, und sie kann auf dieses Wissen reagieren und damit arbeiten. Eine Organisation entwickelt ein Bild von sich selbst, und sie redet mit sich selbst (Weick 1985:195).



Wie soll das gehen? Der Kern der Idee kollektiven Wissens ist die Beobachtung, dass der Gehalt dieses Wissens nicht von den einzelnen Wissenspartikeln geprägt ist, welche in den Köpfen von Personen oder sonst wie dokumentiert vorhanden sind, sondern von den *Relationen und Verknüpfungsmustern zwischen diesen Wissens-elementen*. Die Verknüpfungen selbst konstituieren das eigenständige kollektive oder systemische Wissen der Organisation. Denn in die Art der Verknüpfungen, der Bahnung, Prägung, Konfirmierung und Institutionalisierung bestimmter Muster, gehen die Lernerfahrungen der Organisation als System ein. Diese Fundierung organisationalen Wissens bedeutet auch, dass die Grundelemente der Relationsmuster nicht Personen sind, sondern Handlungen und Kommunikationen, die sich von konkreten Personen lösen und in abstrakte Regeln einbinden lassen.



## 5. Messung und Evaluierung von Intellektuellem Kapital

Wissensmanagement wird solange eine Spielwiese für Exzentriker bleiben, wie die Relevanz von Wissensmanagement für die Systemleistung nicht in den Routinen der Diagnose und Evaluation organisationaler Wertschöpfung verankert ist. Genau dies aber passiert gegenwärtig auf breiter Front. Unternehmen und andere Organisationen können sich nicht mehr damit begnügen, in den üblichen Finanzindikatoren des Rechnungswesens *vergangene* Leistungen zu dokumentieren. Rating agencies, Investmentbanker, Fondsmanager und zunehmend auch private Anleger interessieren sich viel brennender für Antworten auf die Frage nach *zukünftiger erwartbarer Leistungsfähigkeit*. Die Attraktivität von Firmen für nachwachsendes Talent liegt immer weniger in deren Vergangenheit und immer stärker in ihrer erwarteten Zukunft. Zukünftige Leistungsfähigkeit hängt nur marginal von den bislang im Vordergrund stehenden Produktivfaktoren – Land, Rohstoffe, Kapital und Arbeit – ab. Sie beruht vielmehr auf der durchdringen-



den Bedeutung eines kritischen neuen Rohstoffes: intellektuelles Kapital als das Wissen des Wissensmanagements. Wissen wird zur Fundierung wissensbasierter Güter, zum Merkmal von Wissensarbeit und zum Fokus intelligenter Firmen.

Die zentrale diagnostische Frage für Unternehmensführung und den Wert eines Unternehmens ist deshalb die Frage nach den *Kernkompetenzen* einer Organisation. Einer Organisation! Qualität und kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen sind heute erwarteter Standard und nur noch die Eintrittskarte zum Spiel. Gewinnen  es sich das Spiel damit nicht mehr. Erfolg im Spiel setzt vielmehr  raus, dass die Organisationsleistung einen unverwechselbaren und schwer kopierbaren Mehrwert darin schafft, ein Problem für die Kunden zu lösen. Deshalb hat Robert Reich recht, wenn er betont, dass Wissensarbeiter Problemdiagnostiker, Problemlöser und Lösungsmakler sind (Reich 1991). Die generischen Kernkompetenzen jeder Organisation, die wissensbasierte Güter anbietet, sind deshalb nicht zufällig Innovationskompetenz (Peters 1988) und organisationale Lernfähigkeit (Argyris/Schön 1996). Dies gilt ohne Einschränkung auch für die öffentliche Verwaltung, die bestimmte Leistungen für ihr «Klientel» zu erbringen hat, und dies immer deutlicher auch unter Gesichtspunkten von Professionalität und Effizienz. Für die Verwaltung ist diese neue Ausrichtung kein «nice to have», sondern zunehmend Grundlage der Legitimierung ihres Handelns.

Ausgangspunkt könnte sein, dass die Politik selbst, wie Beobachter von Max Weber bis Niklas Luhmann heraus gestellt haben, mit der Struktur von *Ämtern*, einer die Ämter verbindenden bürokratischen *Aktenordnung* und den in den Akten entscheidungsförmig prozessierten *Themen* (Baecker 2000) zugleich eine zwischen Person und Amt trennende anonymisierte und transpersonale Wissensordnung aufbaut, die bis heute eine durchaus beeindruckende systemische Kompetenz der Fachverwaltungen in den traditionellen Aufgabenbereichen begründet. Das Problem ist, dass all dies die Verwaltung «alter» Probleme prägt und charakterisiert, nicht aber die Verwaltung der Probleme der Wissensgesellschaft und schon gar nicht die Politik selbst. Die Wissensbasierung der Politik ist unvergleichlich prekärer. Es gibt keine brauchbare «Schule» des Regierens. Die Parteien als die Organisationen, die politische Karrieren produzieren,  zeichnen sich dagegen, wie neben vielen anderen Indizien auch das  System Kohl» noch einmal zeigt, durch eine beklemmende Verengung auf Personen, persönliche Beziehungen und Kalküle der Mikropolitik aus. Eine organisationale Wissensbasis ist immerhin ansatzweise in den politischen Stiftungen aufgebaut, oder verallgemeinert, in den «think tanks», soweit es sie

gibt, in den «think teams» von Stäben, Beratergremien oder Expertenrunden, soweit es sie gibt, und ganz zögerlich und allmählich in einigen «think tools» in Form von Instrumenten und Methoden der Entscheidungsunterstützung, Systemsimulation und Evaluation politischer Programme. Gegenüber den koordinierten und strategisch gerichteten Anstrengungen (inzwischen) vieler Firmen dagegen nehmen sich die Bemühungen der Politik um eine Wissensbasierung ihrer Arbeit noch sehr bescheiden aus.

Entsprechend müssen brauchbare Instrumente für die Evaluierung von Organisationsleistungen so geschaffen sein, dass sie neben den üblichen vergangenheitsorientierten Kennzahlen auch zukunftsorientierte Qualitätsmerkmale der Organisation erheben. Auch hier sind die ersten Breschen mit EFQM, Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1996) und Navigatoren für intellektuelles Kapital (Steward 1997) geschlagen. Ohne hier auf Einzelheiten eingehen zu können, muss doch festhalten, dass Wissensmanagement in dem Masse zum Bestandteil einer neuen Organisationsrealität wird, wie neue Instrumente der Diagnose und Evaluation den Beitrag von Wissensmanagement für die Systemleistung beobachtbar machen. So wie die Erfindung der doppelten Buchführung durch den Mönch Luca Pacioli im Jahre 1494 das geldbasierte Rechnungswesen von Firmen revolutioniert hat, so wird die doppelte Wissensbuchführung die Operationsweise und die Leistungskriterien der wissensbasierten Organisation von Grund auf umwälzen. Die den Kapitalismus prägende Leitdifferenz von Soll und Haben wird der Leitdifferenz von Wissen und Nichtwissen in dem Masse weichen, wie die Gesellschaftsgeschichte die Transformation der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft über uns bringt und damit auch Politik und Verwaltung sich im Kontext einer neuen gesellschaftlichen Konstellation wiederfinden.

## 6. Wissensmanagement als Geschäftsprozess

Die Erfindung und Anwendung abstrakter, überindividuell geltender *Regeln* ist das Kernstück des Prozesses der Absonderung organisationaler Identität und Wissensbasierung. Regelsysteme steuern die organisationalen Abläufe und mithin auch die Prozesse, die organisationspezifisches Wissen speichern. Regeln sind ihrerseits symbolische Systeme, die sich als Gegenstand regelgeleiteter Bearbeitung eignen. Mit der Aufstellung von Regeln für die Erzeugung und Verwendung von Regeln wird ein Regelsystem reflexiv und beginnt, sich selbst zu steuern. So genügen beispielsweise einfache Regeln zur Ableitung von Informationen für den Aufbau einer Wissensbasis als einfachste (linea-

re, mechanische) Form des *Lernens* – zum Beispiel Checklisten für die Prüfung von Umweltrisiken. Reflexive Regeln über den Umgang mit dieser Wissensbasis begründen bereits eine zweite Stufe des reflexiven (evolutiven, akkommodierenden) Lernens, das zu anderem, neuen Wissen führen kann, wenn die Bearbeitung der vorhandenen Informationen überraschende, «unwahrscheinliche» Kombinationen erzeugt – zum Beispiel Regeln für die Überprüfung und Revision von Checklisten.

Auf dieser Stufe kann man von einer «lernenden Organisation» sprechen, einer Organisation also, die neues Wissen produziert und ein aktives Wissensmanagement betreibt, indem sie als Organisation nach dem erforderlichen und förderlichen *kollektiven Wissen*, sowie der umwelt- und problemadäquaten Form der «kollektiven Intelligenz», der «intelligenten Firma» (Quinn 1992) fragt (siehe die schematische Darstellung des resultierenden Wissenskreislaufes in Abbildung 1).

Aktives Wissensmanagement bedeutet deshalb, dass eine Organisation nicht nur neues, zusätzliches Wissen anhäuft, sondern explizit nach dem für ihre Mission und ihre Vision kongenialen Formen der systemischen Intelligenz sucht. Es gibt keine für alle Situationen und Verhältnisse richtige Form des organisationalen Lernens. Allerdings lassen sich unterschiedliche Kulturen des Lernens unterscheiden, welche bestimmten Anforderungen der Organisationsumwelt mehr oder weniger gut angemessen sind. Wir alle stehen, mehr als wir wahrha-

Abbildung 1:  
Wissensmanagement  
als  
Geschäftsprozess

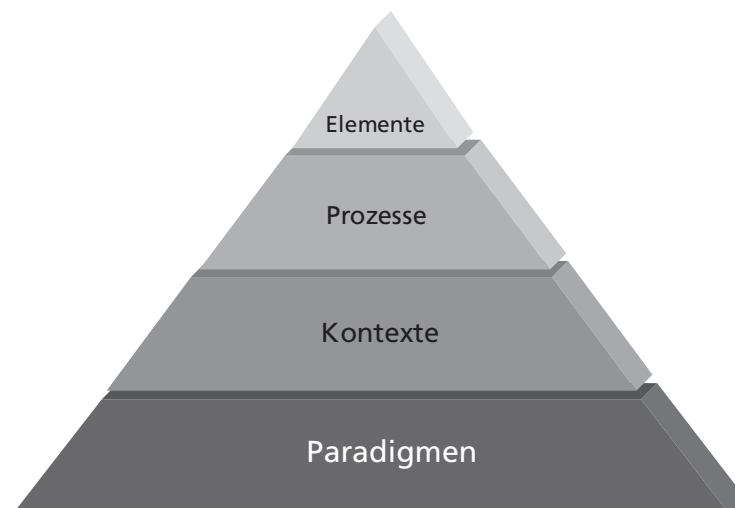


ben möchten, in einer Tradition hierarchischen Lernens, in welcher die Eltern, die Lehrer, die Vorgesetzten, die Obrigkeit etc. uns wissen lassen, was zu lernen sei. Für komplexe, interdependente und verteilte (polyzentrische) Systeme ist dies, gelinde gesagt, suboptimal. Auf der anderen Seite ist die Alternative dazu nicht unbedingt Anarchie und mithin Beliebigkeit der Lerninhalte und der Organisation der Lernprozesse. Vernetzte, dezentralisierte (heterarchische) Organisationen bilden im optimalen Fall eine Kultur organisierter Komplexität aus, in welcher Lernen, die Organisation von Lernprozessen und Wissensmanagement auf den relevanten systemischen Kontext bezogen sind. Das eigentliche Problem ist nach meiner Sicht, dass wir uns der Einsicht stellen müssen, dass Wissensmanagement ein vielschichtiger Prozess in einem systemischen unternehmerischen Zusammenhang ist. Was ist dieser systemische Zusammenhang? Er besteht in meiner Sichtweise aus mindestens drei zu unterscheidenden Ebenen: die Ebene der Inhalte oder der Elemente von Lernen, zweitens die Ebene der Prozesse des Lernens und drittens die Ebene der Kontexte, in denen sich die Frage des Lernens stellt. Schematisch vereinfacht, könnte man sich folgendes Bild vorstellen (siehe Abbildung 2).

Die erste Ebene, diejenige der konkreten Elemente von Lernen, muss sich als Spitze eines Eisberges verstehen. In aller Regel ist diese Spitze das einzige, was sichtbar ist – und deshalb stürzt sich die Beobachtung und Beurteilung auf diese Ebene. Aber es ist zugleich die Ebene, auf

Abbildung 2:  
Ebenen der  
Organisation des  
Lernens

## Ebenen der Gestaltung von Systemsteuerung





der sich buchstäblich nur oberflächlich etwas bewirken und verändern muss. Auch die Administration ist hier besonders gefährdet. So gilt häufig schon die Einführung von Intranetdatenbanken, neuer Routinen oder Softwareprogramme oder ein formaler Internet-Auftritt als hinreichende Reaktion auf die Herausforderung der Digitalisierung. Selbst Fachberater fokussieren häufig auf diese Ebene (Dombret/Ehrhardt 2000). Damit kommt natürlich nicht in den Blick, dass Digitalisierung und Globalisierung die Herausforderungen, aber auch die Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Verwaltung (und der Politik) fundamental verändern.

Auf der zweiten Ebene, derjenigen der Geschäftsprozesse, kommt zum Tragen, dass alle diese Systeme natürlich nicht auf einer *tabula rasa* operieren, sondern eine lange Geschichte hinter sich haben, welche ihre Gegenwart und Zukunft mitbestimmt. Systemgeschichte bedeutet, dass die Arbeitsweise, z.B. eines Unternehmens, von Regeln und Regelsystemen bestimmt ist, die irgendwann einmal geschaffen wurden oder entstanden sind für Situationen oder Konstellationen oder Problemdefinitionen, von denen keineswegs sicher ist, dass sie auch noch heute gültig sind oder gar in Zukunft relevant bleiben. Die Frage ist hier, welche Prozesse aufgrund welcher Regelsysteme die Funktionsweise eines Systems bestimmen – und ob diese Prozesse den Zielen und Aufgaben des Systems angemessen sind. In Deutschland wie auch etwa in Frankreich, aber anders als etwa die Niederlande oder in einigen Feldern auch die Schweiz, ist die Administration in diesem Sinne ein konservatives System, das sich schwer tut, sich neuen Herausforderungen nicht nur gezwungenermassen zu fügen, sondern proaktiv und prospektiv die Transformation zu gestalten.

Damit sind wir bei der dritten Ebene. Hier geht es darum, sich darüber klar zu werden, in welchen Kontext ein bestimmtes System eingelagert ist. Um diese Frage zu beantworten, genügt es nicht mehr, auf einzelne Elemente und Prozesse von Lernen zu schauen. Vielmehr ist es nun erforderlich, das Zusammenspiel vieler Elemente und Prozesse in einem organisierten systemischen Zusammenhang zu betrachten. Hier kommt also der Kontext ins Spiel. Auf der Ebene des Kontextes geht es um die Frage des Zusammenspiels zwischen dem System, das ich betrachte oder in dem ich agiere, auf der einen Seite und der relevanten Umwelt dieses Systems. In Frage steht also ein System in seiner Umwelt, eine System-Umwelt-Beziehung. Damit kommt in den Blick, dass eine Organisation oder ein Bereich wie die Finanzwirtschaft, nicht unabhängig von ihren unterschiedlichen Kontexten verstanden werden können, nicht unabhängig von ihren politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen oder natürlichen Kontexten. Schon deshalb steht

ausser Frage, dass Lernen nicht ein fertiges Element oder ein endgültiger Zustand ist, sondern eine *relationale Grösse*, die nur in Beziehung zu anderen Grössen – vor allem zu den Zielen und Visionen einer Organisation – näher bestimmt werden kann.

Schliesslich hängen Qualität und Nachhaltigkeit von Lernprozessen als Basis des Wissensmanagements auch noch von den übergreifenden Paradigmen des Denkens einer Epoche ab, von den leitenden Lernmodellen einer Zeit, die das Verhältnis des Menschen zur Natur, zur Gesellschaft, zur Technologie und zu sich selbst prägen. Ein Paradigmenwechsel, der sich in sehr unterschiedlichen Hinsichten und Zusammenhängen beobachten muss, ist der Übergang von einem hierarchischen Lernparadigma, welches auf «ewige» Wahrheiten und Herrschaftswissen zielt, zu einem diskursiven Lernparadigma, welches auf die schnelle Revidierbarkeit und schnelle Verbreitung von Wissen zielt und akzeptiert, dass Wissen immer nur vorläufig ist.

## 7. Wissensbasierung der Politik

Der wohl markanteste Indikator für einen Umbruch der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft dürfte der sich in den 90er Jahren überstürzende Aufbau *wissensbasierter Infrastrukturen* sein. Noch ist das Feld unübersichtlich. Regionale, nationale, supranationale und globale Kommunikations-Infrastruktursysteme konkurrieren und kooperieren in unterschiedlichen Gemengelagen. Öffentliche und private Systeme, Betreiber, Anbieter, Standardsetzer und Regulatoren konkurrieren und kooperieren in wechselnden Besetzungen. Seit dem Treffen des Ministerrates der EU in Korfu im Juni 1994 hat sich die Europäische Union offiziell den aktiven Aufbau der »Informationsgesellschaft« zum Ziel gesetzt. Dazu legte die »High-Level Group on the Information Society« Empfehlungen für den beschleunigten Aufbau einer leistungsfähigen wissensbasierten Infrastruktur vor. Sie betont vor allem eine Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Akteuren und spricht von einer marktgetriebenen Revolution. Sie stellt die politischen Akteure der EU vor die Aufgabe, die bestehenden Monopole abzuschaffen und die Operationsfähigkeit des Telekommunikations-Marktes zu sichern.

Bei der Schaffung kollateraler Güter geht es darum, eine bislang unstrittig öffentliche Aufgabe in eine Form zu giessen, welche die koordinierte Kooperation privater und hoheitlicher Akteure *in der Herstellung des fraglichen Kollektivgutes* trägt. Einer Prüfung der Legalität hält diese Konstruktion nur stand, wenn sich begründen lässt, dass anders als in der neuen Form der Kooperation zwischen korporativen





Akteuren und politischen Instanzen die Erbringung dieser spezifischen Art des Gutes nicht möglich sei. Wenn diese Begründung gelingt, dann lässt sich von einer neuen Qualität des hergestellten Gutes sprechen, einem Hybrid zwischen Kollektivgut und Privatgut, welches sich dadurch auszeichnet, dass es *nur* in der interdependenten Kooperation von privaten und öffentlichen Akteuren geschaffen werden kann. Diese Art von Gut nenne ich *kollaterales Gut*. Wichtigster Fall eines solchen Gutes ist gegenwärtig in allen hochentwickelten Gesellschaften der Ausbau herkömmlicher Telekommunikationsinfrastrukturen zu Hochleistungsdatennetzen mit eingebauter Vermittlungs-, Schaltungs- und Koordinationsintelligenz.

Eine wesentliche Leistung dieser *Infrastruktur aus Netzwerken von Netzwerken* (Datennetzen) besteht darin, territorial ungebundene translokale Kommunikationen zu erleichtern. Informationen sollen schnell und kostengünstig gefunden, ausgetauscht und verwendet werden können. In einer informations- und wissensabhängigen Gesellschaft hat diese Leistung ganz offensichtlich grundlegende Auswirkungen auf eine ganze Reihe von Faktoren der Produktivität, Innovativität und mithin auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer nationalen Ökonomie. »The enormity of the nationwide undertaking to create such an infrastructure – and ultimately the national multimodal network will interoperate globally, as does the current international telephone network – will take a combined effort between government and private enterprise« (Eisenhart 1994: 110). Diese neuen Formen der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, die gegenwärtig in Pilotprojekten sichtbar werden, haben Auswirkungen auf politisches Handeln und auf die Frage der Steuerung dieses Handelns – und sie stellen deshalb neue Fragen an die Rolle der Politik und die Grenzen ihrer nationalstaatlich definierten Reichweite.

Der Aufbau einer wissensbasierten Infrastruktur der 2. Generation (»intelligente Infrastruktur«) entwickelt sich gegenwärtig zum Motor der Transformation der Industriegesellschaft zur »post-kapitalistischen Gesellschaft« im Kontext eines globalen technologisch-ökonomischen Wettbewerbs der Nationen. So wie die öffentliche Infrastruktur an Energie- und Versorgungsleitungen, Strassen und Schienen das Potential der Manufakturen und Fabriken der Ersten und Zweiten industriellen Revolution erst zur Entfaltung bringt, so scheint es die Infrastruktur an Hochleistungs-Kommunikationsnetzen zu sein, welche das Potential der Dritten industriellen Revolution erst zur Realität werden lässt: »That the new society will be both a non-socialist and a post-capitalist society is practically certain. And it is certain also that its primary resource will be knowledge« (Drucker 1994: 4).

Staatstheorie und Staatspraxis kommen damit in Bedrängnis. So wie der souveräne und absolute Staat des Machtregimes sich unter den gesellschaftlichen Zwängen eines Versicherungsregimes der Notwendigkeit einer geld-basierten Infrastruktur beugen und sich in ganz neuer Qualität den Unsicherheiten fiskalischer Abhängigkeit aussetzen musste, so sieht sich der Staat der technologischen Gesellschaft noch radikaler entzaubert. Ein soziales Risikoregime forciert eine »neue Unübersichtlichkeit« (Habermas 1985) und eine »organisierte Unverantwortlichkeit« (Beck 1988) und trifft darin Staat und Staatstheorie im Kern ihres Selbstverständnisses: Ein Risikoregime stellt die Fähigkeit der Politik und ihres Staates in Frage, kollektiv verbindliche Entscheidungen in rationaler und gerechter Weise und in diesem Sinne am Massstab des Gemeinwohls orientiert zu treffen. Denn es gibt keine Instanz mehr, die verbindlich *und* rational, gemeinwohlorientiert *und* verantwortlich entscheiden könnte. Die Politik als besondere Sphäre des Allgemeinen wird Geschichte. Ihr bleibt die Rolle eines »primus inter pares« aller Funktionssysteme einer funktional differenzierten Gesellschaft. Sie reagiert nicht mehr auf hoheitliche Weisungen, und ihr Verständnis von Demokratie nimmt Freiheit und Gleichheit (der Stimmen) der Bürger nur als Grundlage, auf welche sich die Autonomien und Interdependenzen der organisierten Funktionssysteme auflagern in Form von Verhandlungssystemen, die nichts anderes betreiben als Politik.

Der formale Rahmen allerdings bleibt sowohl im Versicherungsregime wie im Risikoregime erhalten, weil es die Gesetzgebung als Kern der Politik allein ist, welche die Regeln sozialer Selbststeuerung schliesslich und letztlich setzt. Alles andere ist zwar Politik, aber Vorspiel – oder läuft »under the shadow of the law«. So lässt sich behaupten, dass jedenfalls formal der Staat (als Selbstbeschreibung der Politik) weiterhin die Regeln definiert, wenn auch im Zusammenspiel mit und in Abhängigkeit von vielen Geld- und Ratgebern. Verhandlungssysteme, Runde Tische oder Konzertierte Aktionen in Bereichen wie Tarifverhandlungen, Gesundheitssystem oder Technologiepolitik nutzen die Möglichkeiten der internen organisationalen Interessenintermediarisierung einerseits, der Herstellung von Folgebereitschaft der Verbands- und Organisations-Mitglieder andererseits und verhelfen der Parteienpolitik dadurch zu Sachverstand und Legitimität, welche dem politischen System selbst aufgrund der nicht durchdringbaren gesellschaftlichen Komplexität nicht mehr zugänglich sind.

Sucht man unverzagt auch für die Epochen des Versicherungs- und des Risikoregimes nach einer »inneren idealen Gestalt der Politik« (Habermas 1985: 31), so bleibt für den Staat die Tugend der Ironie



(Willke 1992). Der Staat, der feststellt, dass er nicht mehr herstellen und beherrschen kann, was er zur autoritativen Leitung der Gesellschaft herstellen und beherrschen müsste, tritt in eine innere Distanz zu sich selbst. Er beobachtet und reflektiert in seinen Strukturen und Prozessen, dass die in der Form der Demokratie kondensierten gesellschaftlichen Erwartungen einen aufrechten Rückzug nicht erlauben. So verbeugt er sich in ironischer Distanz vor dem demokratisch geneigten Publikum, dessen kompetente und spezialisierte Organisationen seine Dehabilitation begründen, und spielt den Zeremonienmeister einer aufgeklärten Demokratie, die weiss, dass sie nicht sein kann – und doch sein muss.

Es ist nicht ohne Ironie, dass nun, nachdem die systemtheoretischen Grundideen – der operativen Autonomie der Funktionssysteme, der differenzierten Rationalitäten und der Vertreibung der Politik aus dem Zentrum von Gesellschaft – für alle relevanten Ansätze der Gesellschafts-, Politik- und Systemsteuerung praktisch Allgemeingut geworden sind, mit der Wissensgesellschaft die Notwendigkeit der Revision dieser Grundannahmen heraufdämmert. Wichtig ist, dass es *nicht* um die *Wissenschaftsgesellschaft* geht, als eine vom Funktionssystem Wissenschaft dominierte Gesellschaft. Diese Idee ist ebenso unbrauchbar wie der bunte Strauss all jener Vorstellungen, die irgend ein anderes Teilsystem zum Repräsentanten des Ganzen machen, sei es nun die altherwürdige Vorstellung einer von der Ökonomie dominierten Gesellschaft (Marx) oder neuere Versionen einer von der Schule, dem Gesundheitssystem (Ivan Illich), der Technologie (Jacques Ellul) oder den Massenmedien (Marshall McLuhan) dominierten Gesellschaft. Jede dieser Vorstellungen nimmt ein Teil für das Ganze und verkennt die fundamentale Interdependenz, der alle Funktionssysteme unterliegen, sobald sich das Prinzip der funktionalen Differenzierung flächendeckend durchgesetzt hat.

Was die Wissensgesellschaft demgegenüber kennzeichnet ist, dass nicht ein Teilsystem dominant wird, sondern dass *alle* Funktionssysteme in ihrer elementaren Operationsweise an eine Wissensbasierung gebunden sind, die sich in die Konstitution der jeweiligen Elemente einnistet und darin die Qualität der Elemente von Systemoperationen verändert.

Betrachtet man Gouvernanzregimes tatsächlich in vergleichender Perspektive unter dem Aspekt der Performanz der «Regierung» ganz unterschiedlicher Bereiche und Einrichtungen, dann müsste auch die Frage zulässig sein, wie es um die Fähigkeit zur Strategieentwicklung und zur strategischen Positionierung der politischen Systeme moderner Gesellschaften bestellt ist. Sie ist Teil der weiteren Frage nach der




Steuerungskompetenz politischer Regierungen. Diese Kompetenz ist atemberaubend schlecht, wenn man sie an der Grösse und Gewicht politischer Probleme misst. Für den Fall der USA fasst Christopher Gates dies in die knappe Formulierung: «American politics, especially at the national level, has become dysfunctional» (Gates 1999: 519). Aber es ist zu berücksichtigen, dass selbst noch die Steuerungskompetenz von Wirtschaftsunternehmen im Regelfall äusserst bescheiden ausfällt. Der gemeinsame Mangel der Gouvernanzregimes ist davon geprägt, dass in einer nachwirkenden Tradition die Grobmechanik der alten Produktivfaktoren Land, Bodenschätze, Geldkapital und industrielle Massenarbeit immer noch im Vordergrund steht und die Feinmechanik der neuen Produktivfaktoren wie Wissen und Expertise, intellektuelles Kapital, unternehmerisches Talent und Kompetenzen im Umgang mit Risiken und Ungewissheiten noch nicht genügend Beachtung findet. Protagonisten und Skeptiker des Wissensmanagements streiten mehr oder weniger virtuos über Machbarkeiten und Widerstände, Instrumente und Techniken. Das scheint mir hoffnungslos vordergründig zu sein. Die Frage ist nicht, ob und wie Wissensmanagement kommt und in die operativen Routinen von Organisationen einzubauen ist. Denn im Hintergrund spielt ein ganz anderes Drama. Die Frage ist, wie Unternehmen und andere Organisationen, Akteure und Systeme die über sie hereinbrechende Wissensgesellschaft mitgestalten wollen und können, indem sie sich darauf einstellen, dass wir einer Epoche entgegengehen, in der die Leistungsfähigkeit von Organisationen von einer kritischen und knappen Ressource geprägt sein wird: von organisiertem Wissen.

Diese sehr knapp beschriebene Lage sollte deutlich machen, dass Theorie und Praxis von «Regieren» jedenfalls dann von neueren Steuerungstheorien im Allgemeinen und von Theorie und Praxis des Wissensmanagements im Besonderen einiges lernen können, wenn es um das Regieren komplexer Sozialsysteme geht. Anstrengungen zur Modellbildung im Bereich von Gouvernanzregimes unter Bedingungen hoher gesellschaftlicher Komplexität tun gut daran, die Erfahrungen im Feld der Führung und des Managements differenzierter Organisationen zu nutzen. Dies schliesst vielfältige Erfahrungen des Scheiterns ein. Der entscheidende Vorteil von Organisationen, vor allem von Unternehmen, liegt gegenwärtig darin, dass sie sich gezwungen sehen, erheblich schneller zu lernen und aus Fehlern schneller Schlüsse zu ziehen, als die Regierungen von entwickelten Demokratien. Dies bringt einige Organisationen dazu, erhebliche Ressourcen in die Fähigkeiten zu investieren, mit einer Ungewissheit kompetent umzugehen, die sich in komplexen Entscheidungsfeldern verdichtet und die im Prinzip nicht

aufzulösen, sondern nur handhabbarer zu machen ist. Kompetenz ist deshalb hier immer relativ gemeint und heisst vor allem: jedenfalls kompetenter als Konkurrenten. Es sollte dann nicht mehr sehr überraschen, dass es dabei vor allem darum geht, eine verbesserte Expertise für den Umgang mit Wissen und Nichtwissen zu generieren.

## 8. Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris/Donald Schön (1996):** Organizational learning II. Theory, method and practice. Reading, Mass. 1996
- Baecker, Dirk (2000):** Ämter, Themen und Kontakte: Zur Form der Politik im Netzwerk der Gesellschaft. In: Der bewegte Staat. Formen seiner ReForm. Notizen zur „new governance“, hrsg. v. Birger Priddat, Marburg 2000, S. 9–54
- Bateson, Gregory (1972):** Steps to an Ecology of Mind, New York 1972
- Beck, Ulrich (1988):** Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt 1988
- C.K. (1999):** Forderung nach grösserer Flexibilität. Vorschläge Greenspans zum Eigenkapital der Banken. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13. Oktober 1999, Nr. 238, S. 32
-  **Ciampi, Luc (1999):** Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik, Göttingen 1999
- Dombret, Andreas/Ehrhardt, Markus (2000):** Das Internet – Bedrohung oder Chance für Banken? Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2000, Nr. 129, S. 33
- Drucker, Peter (1994):** Post-Capitalist Society (zuerst 1993), New York 1994
- Eisenhart, Douglas (1994):** Publishing in the information age. A new management framework for the digital age, Westport/ London 1994
- Gates, Christopher (1999):** Community governance, 31. Jg. 1999, S. 519–525
- Habermas, Jürgen (1985):** Die neue Unübersichtlichkeit, Frankfurt 1985
- Hellwig, Martin (1998):** Systemische Risiken im Finanzsektor. In: Finanzmärkte im Spannungsfeld von Globalisierung, Regulierung und Geldpolitik. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Neue Folge Band 261, hrsg. von Dieter Duwendag, Berlin 1998, S. 123–151
- Hutter, Bridget/Power, Michael (2000):** Power and influence in risk regulation. In: Financial Times. Special Issue Mastering Risk, 2000, Nr. 3, S. 2–3
- Kaplan, Robert/Norton, David (1996):** The Balanced Scorecard, Boston/ Mass. 1996
- Manville, Brook/Foote, Nathaniel (1996):** Harvest your workers' knowledge. [Online] URL: <http://www.datamation.com...s/1996/july/07 know1.html>, 7. Juli 1996
- Nonaka, Ikujiro/Hirota, Takeuchi (1995):** The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation, New York/ Oxford 1995
- Peters, Tom (1988):** Der Innovationskreis. The circle of innovation, Düsseldorf u. München 1988
- Polanyi, Michael (1958):** Personal Knowledge, Chicago 1958
- Quinn, James (1992):** Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry. Foreword by Tom Peters, New York 1992
- Reich, Robert (1991):** The Work of Nations. Preparing ourselves for 21st Century Capitalism, New York 1991
- Steward, Thomas (1997):** Intellectual capital. The new wealth of organizations, New York u.a. 1997
- Strulik, Torsten (1999):** Governance globalisierter Finanzmärkte: Policy-Netzwerke und Kontextsteuerung im Bankensystem. In: Steuerung von Netzwerken, hrsg. von Jörg Sydow/Arnold Windeler, Opladen 1999, S. 301–326



**Thirty, Group of (1997):** Global institutions, national supervision and systemic risk. A study group report, Washington D.C. 1997

**Weick, Karl (1985):** Der Prozess des Organisierens, Frankfurt 1985

**Weick, Karl/Roberts, Karlene (1993):** Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Quarterly*, 38. Jg. 1993, Nr. 3, S. 357–381

**Wilke, Helmut (1992):** Ironie des Staates. Grundlinien einer Theorie des Staates polyzentrischer Gesellschaft, Frankfurt 1992

**Wilke, Helmut (2001):** Systemisches Wissensmanagement, 2. Auflage, Stuttgart 2001