



universität
wien

DISSERTATION

Titel der Dissertation

„Begehrtes Wissen –
Eine systemtheoretische Reflexion zu Wissens- und
Entscheidungskulturen in Organisationen“

Verfasserin

Mag. Tília Stingl de Vasconcelos Guedes

angestrebter akademischer Grad

Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

Wien, Juli 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 092/301

Dissertationsgebiet lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dr. Thomas A. Bauer

Für Stella und Arthur

Danksagung

Als Kind antwortete ich auf die Frage was ich werden wolle, ‚wenn ich groß bin‘, lange Zeit: ‚Tierärztin‘. Später, als die Erfüllung des Tierärztinnentraums immer weniger wahrscheinlich wurde (die Tiere werden dafür dankbar sein), hatte ich für mich den Wunsch, wenn ich groß bin, ‚weise‘ zu sein. Mehreren Studien später und nach Fertigstellung dieser Arbeit muss ich abermals amüsiert die Unwahrscheinlichkeit der Erfüllung eines Traumes feststellen.

Mir waren jedoch Fragen wie, was Wissen ist, wann man behaupten kann genug zu wissen, wie man Wissen managen kann oder wer das richtige Wissen besitzt, ein Antrieb, diese Arbeit anzugehen. Und auch wenn eine Doktoratsarbeit eine eher einsame Tätigkeit ist, wurde sie mir erst durch die Unterstützung vieler Menschen möglich gemacht. Ich möchte mich auch hier auf diesem Weg bei allen von ganzem Herzen bedanken, die mich in dieser Zeit fachlich, emotional, grammatikalisch und strukturell unterstützt haben. Einige dieser Menschen waren im Zusammenhang mit dieser Arbeit für mich von besonderer Bedeutung.

Ohne die Unterstützung von Professor Thomas A. Bauer würde diese Arbeit nicht existieren. Auch in der schwierigsten Phase dieser Dissertation hat er mich unterstützt und begleitet. Für die Möglichkeit, die mir dann aufgrund seiner Betreuung geboten wurde, in seine wissenschaftliche Gedankenwelt einzutauchen, bin ich ihm zutiefst dankbar.

Ich möchte mich an dieser Stelle auch bei Professor Alexander Kaiser bedanken, der mir das Wissensmanagementthema näherbrachte und mich in der ersten Phase dieser Arbeit begleitete. Professor Rainer Gries gebührt mein Dank für seine Offenheit und sein Vertrauen und bei Professor Hannes Haas möchte ich mich für seinen entscheidenden Hinweis, das Konzept des impliziten Wissens für meine Arbeit nochmals zu hinterfragen, bedanken.

Der Zutritt in die Welt der Wissenschaft wird im Doktorandenstudium durch die Absolvierung verschiedener Seminare und Vorlesungen erleichtert. Ganz besonders ertragreich waren die Seminare, in denen ich meine Kolleginnen und Freundinnen Fernanda Costa dos Santos Wüthrich und Remzie Shahini-Hoxhaj kennenlernen durfte. Ich danke Euch für die schöne Zeit und hoffe auf weitere gemeinsame, lustige Unterhaltungen.

Rosa Costa war mir mehr als eine große Hilfe sowohl bei der Betreuung meiner Kinder als auch als Korrekturfee für einige meiner Texte. Sie war auch eine gute, interessierte ZuhörerIn und Freundin. Für die tiefe Freundschaft, die moralische und tatkräftige Unterstützung möchte ich auch Daniela Caldas und Dagmar Beranek danken. Danke an Elfriede Stingl für die herzliche Unterstützung. Vielen Dank auch an Felix Kasza für die große Hilfe bei Übersetzungen ins Englische.

Durch diese Dissertation durfte ich auch eine für mich ‚wunder‘-bare Methode für die Lösungssuche kennenlernen. Meine ‚MentorIn‘ und liebe Freundin Barbara Schütze eröffnete mir den Blick für das Wesentliche (nicht nur) in systemischen Aufstellungen. Auch die Einsichten und die Freundschaft von Brigitte Fila haben mir oft aus scheinbar ausweglosen Situationen herausgeholfen. Die Erlebnisse, die mir Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer ermöglichten, kann ich gar nicht in Worte fassen. Ihnen allen möchte ich ganz herzlich danken.

Wenn man ein solches Projekt angeht, das über mehrere Jahre läuft, keinen finanziellen Ertrag bringt und dabei noch zwei kleine Kinder hat, braucht man nicht nur Unterstützung, sondern auch starke Engel. Meine Engel waren meine mich bedingungslos unterstützenden Mütter Auristela und Renate und mein Mann und bester Freund Andi. Meine Mutter Auristela ist die liebevollste Unterstützerin, die es gibt. Renate, meine Ziehmutter, die mir diese wunderbare deutsche Sprache beibrachte und fast alle meine Arbeiten für mich korrigierte, ist eine beeindruckende Frau und Freundin sowie mein Vorbild. Andi, mein Lebensbegleiter, geht mit mir durch alle Höhen und Tiefen, erträgt meine Launen mit stoischer Geduld, unterstützt mich emotional und finanziell und ist der beste Vater für unsere Kinder, den es gibt.

Für das, was diese drei Engel für mich getan haben, ist mein Dank zu wenig. Es ist auch nicht etwas, das ich ihnen zurückgeben kann. Es ist etwas, das nur dann gebührend Anerkennung findet, wenn es in der gleichen Intensität weitergegeben wird. Ich bin überzeugt, ich werde die Chance dazu (immer wieder) erhalten und nutzen, um dieses Geschenk, das Euer Vertrauen, Eure Hilfe, Unterstützung und Liebe für mich sind, weiterzugeben. Und wenn es zu wenig ist, so ist es auch niemals zu viel, deshalb:

DANKE!

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	v
Abbildungsverzeichnis	x
Tabellenverzeichnis	xi
Geschlechtsneutrale Formulierungen	xi
Erklärung.....	xii
Abkürzungsverzeichnis	xii
1 Einleitung	13
1.1 Hintergrund und Problemstellung	13
1.2 Zielsetzung	19
1.2.1 Subjektives Erkenntnisinteresse.....	20
1.2.2 Wissenschaftliches Erkenntnisinteresse	21
1.2.3 Allgemeines Erkenntnisinteresse	22
1.3 Verortung dieser Arbeit	23
1.4 Zentrale Fragestellungen	29
1.5 Aufbau der Arbeit	30
2 Erkenntnistheoretischer Hintergrund.....	32
2.1 Die Differenzierung des Ganzen	32
2.2 Der Konstruktivismus	34
2.3 Systemtheorie.....	37
2.4 Systemische Ansätze und Phänomenologie	41
2.5 Zwischenresümee.....	42
3 Theorie sozialer Systeme	44
3.1 Soziale Systeme	45
3.2 Autopoiesis.....	51
3.3 Kontingenz	52
3.4 Kommunikation	52
3.5 Medium und Form	54
3.6 Sinn.....	55
3.7 Struktur	56
3.8 Strukturelle Kopplung	56
3.9 Erwartung.....	58
3.10 Entscheidung	58
3.11 Funktion/Leistung/Reflexion.....	59
3.12 Binäre Codes	61
3.13 Programm.....	62
3.14 Komplexität.....	63
3.15 Kultur	64
3.16 Resümee und kritische Betrachtung	66
4 Phänomenologie.....	68
4.1 Das Phänomen	70
4.2 Die Erste-Person-Perspektive	71
4.3 Epoché und Reduktion.....	72
4.4 Lebenswelt	73
4.5 Raum und Leib.....	75
4.6 Intersubjektivität	77

4.7	Fazit: Phänomenologie und Systemtheorie.....	80
5	Systemische Ansätze.....	83
5.1	Systemische Interventionstechniken	84
5.1.1	Zirkuläre Fragen	86
5.1.2	Paradoxe Intervention	87
5.1.3	Analoge Intervention.....	88
5.1.4	Lösungsfokussierte Fragen	89
5.2	Coaching	90
5.3	Struktur- und Organisationsaufstellungen.....	92
5.4	Theoriezugang.....	104
5.4.1	System/Umwelt-Differenz	106
5.4.2	Beobachtung	109
5.4.3	Selbstreferenz	111
5.4.4	Kontingenz	112
5.5	Fazit und Kritische Betrachtung.....	114
6	Die Organisation der Organisation	116
6.1	Organisationstheorien	118
6.1.1	Metapher: Maschine.....	120
6.1.2	Metapher: Organismus	121
6.1.3	Metapher: Gehirn	130
6.1.4	Exkurs: Entscheidungstheoretische Ansätze	132
6.1.5	Metapher: Kultur	138
6.1.6	Metapher: Netzwerk.....	142
6.1.7	Weitere Metaphern.....	143
6.2	Organisationsformen.....	154
6.2.1	Strukturierungsprinzipien.....	155
6.2.2	Weitere Strukturformen	159
6.2.3	Innovative Organisationsformen.....	160
6.2.4	Gestaltung lernender Organisationen.....	164
6.2.5	Informelle Organisation	166
6.3	Organisation als soziales System.....	169
6.3.1	Soziales System Organisation.....	170
6.3.2	Anpassung und Lernen.....	173
6.3.3	Organisationsstruktur bzw. Entscheidungsprämissen	175
6.3.4	Organisation und Gesellschaft	179
6.4	Zwischenresümee.....	180
7	Die Kultur der Organisation	183
7.1	Der Kulturbegriff im organisationalen Kontext.....	184
7.2	Dimensionen von Kultur in Organisationen	190
7.3	Wirklichkeitskonstruktion und Wissensasymmetrien	192
7.3.1	Asymmetrien in allgemeinem Wissen:.....	193
7.3.2	Asymmetrien in gattungsbezogenem Wissen.....	194
7.3.3	Asymmetrien im Bereich der Binnenstruktur.....	194
7.3.4	Asymmetrien in der situativen Ebene.....	194
7.3.5	Asymmetrien im Bereich der Außenstruktur	195
7.4	Die Funktion von Kultur.....	195
7.5	Problemlösungsprogramm Kultur	197
7.6	Entscheidungskultur.....	200
7.7	Wissenskultur.....	202
7.8	Fazit und Kritik	203
8	Das Wissen der Organisation	205

8.1	Wissen und Wahrheit (Philosophie).....	206
8.2	Wissen und Kognition (Psychologie).....	207
8.3	Wissen und Wirklichkeit (Soziologie)	209
8.4	Wissen und Handeln (Betriebswirtschaft)	210
8.4.1	Daten – Information – Wissen	212
8.4.2	Individuelles und organisatorisches Wissen.....	214
8.5	Implizites Wissen.....	218
8.5.1	Implizites Wissen und Können	218
8.5.2	Organisationales implizites Wissen.....	222
8.5.3	Weisheit (Phronesis)	224
8.5.4	Group tacit knowledge (GTK)	226
8.6	Wissen und Nichtwissen.....	229
8.7	Intuition (Bauchgefühl)	234
8.8	Das Unbewusste zwischen uns.....	236
8.9	Kompetenz	237
8.10	Wissen aus der Sicht der Sozialsystemtheorie	239
8.10.1	Wissen und Kommunikation	240
8.10.2	Wissen und Erwartung.....	242
8.10.3	Wissen und Information	242
8.10.4	Wissen und Gedächtnis	243
8.10.5	Wissen und strukturelle Kopplung	244
8.11	Wissen aus der Sicht der Phänomenologie	245
8.12	Fazit: Wissen als Modell	249
9	Die Organisation des Wissens	254
9.1	Wissensbarrieren.....	255
9.2	Wissensmanagement.....	264
9.2.1	Die Bausteine des Wissensmanagements.....	266
9.2.2	Das SECI-Modell	268
9.2.3	Das systemische Wissensmanagement	272
9.3	Management von Nichtwissen	274
9.3.1	Open Space.....	276
9.3.2	Der Dialog	277
9.3.3	Unternehmenstheater.....	279
9.3.4	Presencing.....	281
9.4	Zwischenresümee.....	283
10	Indisponibles Wissen	285
10.1	Indisponibles Wissen als Problem und Chance	286
10.2	Indisponibles Wissen und die Systemumwelt.....	293
10.3	Indisponibles Wissen als 12. Kamel.....	298
11	Schlussfolgerung und Ausblick.....	300
12	Anhang	305
12.1	Zusammenfassung	305
12.2	Abstract	306
12.3	Lebenslauf.....	307
13	Literaturverzeichnis	308

Abbildungsverzeichnis

ABB. 1.1: SOZIOLOGISCHE THEORIEN AUS DEM VIER-PARADIGMEN-BLICKWINKEL	24
ABB. 1.2: SPANNUNGSFELD ZWISCHEN PRAXIS/THEORIE UND IDEE/REALITÄT	25
ABB. 1.3: AUSGANGSPUNKT DER BEOBACHTUNG	27
ABB. 1.4: AUFBAU DER ARBEIT	31
ABB. 2.1: FORMEN VON GESELLSCHAFT UND ERKENNTNIS	42
ABB. 3.1: SYSTEM UND UMWELT RELATION	46
ABB. 3.2: RE-ENTRY	47
ABB. 3.3: SYSTEME	49
ABB. 3.4: BEISPIEL EINES INTERAKTIONSSYSTEMS	50
ABB. 3.5: SINN	55
ABB. 5.1: VIER ARTEN VON FRAGEN	86
ABB. 5.2: SYSTEM/UMWELT-DIFFERENZ	108
ABB. 5.3: BEOBACHTEN UND VERSTEHEN	110
ABB. 6.1: DIE MASLOW'SCHE PYRAMIDE	122
ABB. 6.2: GRUNDGEDANKEN DES ENTSCHEIDUNGSTHEORETISCHEN ANSATZES	133
ABB. 6.3: ABLAUF DES ENTSCHEIDUNGSPROZESSES	137
ABB. 6.4: RÜCKKOPPLUNGSSYSTEM	150
ABB. 6.5: YIN UND YANG	151
ABB. 6.6: STRUKTURIERUNGSPRINZIPIEN	156
ABB. 6.7: VERRICHTUNGSORIENTIERTE ORGANISATION	157
ABB. 6.8: OBJEKTORIENTIERTE ORGANISATION	157
ABB. 6.9: REGIONALORIENTIERTE ORGANISATION	157
ABB. 6.10: INTENSITÄTEN DER ENTSCHEIDUNGSBETEILIGUNG	159
ABB. 6.11: BEISPIEL EINER MATRIXORGANISATION	160
ABB. 6.12: HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN	161
ABB. 6.13: ANSATZ ZUR TYPISIERUNG GLOBALER TEAMS	163
ABB. 7.1: UNTERNEHMEN ALS PROZESS-SYSTEM	183
ABB. 7.2: DAS KULTURELLE EISBERGMODELL	186
ABB. 7.3: THREE LEVELS OF UNIQUENESS IN HUMAN MENTAL PROGRAMMING	191
ABB. 8.1: DAS KONTINUUM DATEN-INFORMATION-WISSEN	213
ABB. 8.2: DIE WISSENSTREPPE NACH NORTH	214
ABB. 8.3: SCHICHTENMODELL DER ORGANISATORISCHEN WISSENSBASIS	215
ABB. 8.4: DIE ZWEI SÄULEN DES WISSENS NACH WILLKE	216
ABB. 8.5: EXPLICIT, IMPLICIT AND TACIT KNOWLEDGE	220
ABB. 8.6: SKILLS, TACIT AND EXPLICIT KNOWLEDGE	221
ABB. 8.7: DIE ‚WISSENSTREPPE‘ NACH AUER	223
ABB. 8.8: ZWEI TYPEN VON WISSEN	224

ABB. 8.9: QUALITY OF GROUP TACIT KNOWLEDGE.....	228
ABB. 8.10: WISSEN ERSCHEINT IM UNTERSCHIED ZUM NICHTWISSEN	230
ABB. 8.11: MÖGLICHE QUELLEN DES NICHTWISSENS.....	232
ABB. 9.1: WISSEN ALS TEIL DES IMMATERIELLEN VERMÖGENS	265
ABB. 9.2: DIE BAUSTEINE DES WISSENSMANAGEMENTS	267
ABB. 9.3 DIE WISSENSSPIRALE	269
ABB. 9.4: DIE SPIRALE DER WISSENSCHAFFUNG IM UNTERNEHMEN	270
ABB. 9.5: FÜNF-PHASEN-MODELL DER WISSENSCHAFFUNG.....	272
ABB. 9.6: U-THEORIE UND PRESENCING	282
ABB. 10.1: ENTSCHEIDUNGSDIMENSIONEN	287
ABB. 10.2: ENTSCHEIDUNGSSITUATION UND INDISPONIBLES WISSEN IN ORGANISATIONEN	291
ABB. 10.3: KONGRUENZ DES ENTSCHEIDUNGSPROZESSES (EIN IDEALFALL).....	297

Tabellenverzeichnis

TAB. 1.1: ÜBERBLICK DER AUTOREN UND FORSCHUNGSINSTANZEN	28
TAB. 3.1: CODE UND PROGRAMM AN BEISPIEL RECHTSYSTEM	62
TABELLE 5.1: (SYSTEMISCHES) COACHING	91
TAB. 5.2: ENTSPRECHUNGEN ZWISCHEN SYST [®] UND SPRACHE	96
TAB. 6.1: ANNAHMEN ÜBER AUSWIRKUNGEN DER FERTIGUNGSTECHNIK AUF DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR	125
TAB.6.2: ORGANISATIONSSTRUKTUREN ALS GRUNDLAGE DER PARTIZIPATIONS- UND ZUGANGSSTRUKTUREN VON ENTSCHEIDUNGSSARENEN.....	154
TAB. 6.3: ZUSAMMENFASSUNG DER LEITUNGSPRINZIPIEN	158
TAB. 6.4: DIE 'ANYTIME/ANYPLACE'-MATRIX.....	162
TAB. 6.5: GESTALTUNGSVORSCHLÄGE FÜR UNTERSTÜTZUNG GLOBALER TEAMS	164
TAB. 9.1: WISSENS- UND LERNBARRIEREN.....	257

Geschlechtsneutrale Formulierungen

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet und Begriffe, die beide Geschlechter meinen, in der männlichen Form geschrieben.

Erklärung

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit einzuholen. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
bspw.	Beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
f.	folgende (Seite)
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GTK	Group Tacit Knowledge
IT	Informationstechnologie
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
SECI	Socialization, Externalization, Combination, Internalization
sog.	sogenannt
SySt®	Systemische Strukturaufstellungen
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
usw.	und so weiter
u.v.m.	und vieles mehr
vgl.	vergleiche
z. Bsp.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Problemstellung

Mit Fragen zum Thema fehlendes oder abhandengekommenes Wissen bei Entscheidungsprozessen in Organisationen beschäftigen sich verschiedene wissenschaftliche Disziplinen. Allen voran interessiert sich die Betriebswirtschaftslehre für Antworten auf diese Fragen. Spätestens seit 1911 mit dem Werk ‚The Principles of Scientific Management‘ von Frederick Winslow Taylor widmen sich Betriebswirte dem Thema ‚Wissen in Organisationen‘. Taylor versuchte mit der Einführung einer strikten Trennung von Planung, Entscheidung und Ausführung der Produktionsprozesse auch Wissen und ausführende Arbeit voneinander zu trennen.¹ Heute sehen sich Betriebe mit anderen Herausforderungen konfrontiert als vor 100 Jahren und ‚Wissen‘ rückt immer mehr in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Seitdem sowohl die neuen technischen Möglichkeiten des Informationsaustauschs als auch die globalen Wirtschaftsbeziehungen die Aufgaben der Mitarbeiter komplexer machen, steigt der Bedarf an schnellen Erklärungen für neu aufgetretene Phänomene und an innovativen Lösungsvorschlägen für die aktuellen Herausforderungen.

Dem Begriff Wissen ist in der Betriebswirtschaft im Zuge dessen mit dem Fach Wissensmanagement ein wichtiger Platz eingeräumt worden. Dabei ging die Wissensmanagementidee vorerst von rein ökonomischen Vorstellungen von Wissen aus.²

Peter Schütt fasst in seinem Artikel ‚The post-Nonaka Knowledge Management‘ die Wissensmanagementgeschichte zusammen. Hier wird sie im Folgenden in sehr knapper Form erläutert:

Der Hype der 90er Jahre um die Idee des Wissensmanagements ist auf die Verbreitung des Laptops zurückzuführen. Denn dann fingen Mitarbeiter von (Unternehmens-) Beratungsfirmen an, ihre Arbeit bis zu 100% räumlich von anderen

¹ Vgl. Oberhofer, 2006 (S.26f)

² Seit Peter Druckers Stellungnahme zu Wissen Ende der 60er Jahre wird es in der Wirtschaft gerne der ‚vierte‘ Produktionsfaktor genannt. „Die grundlegende wirtschaftliche Ressource [...] werden nicht mehr das Kapital, werden nicht mehr die Naturschätze [...] oder die Arbeit sein. Es ist viel mehr heute und in Zukunft das Wissen“ (Drucker, 1993 (S.18f)).

Kollegen getrennt zu erledigen. Da der Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen gerade das Erfahrungswissen der einzelnen Mitarbeiter ist, mussten sie sich Systeme überlegen, die den Wissenszuwachs innerhalb der Organisation unter solchen Umständen dennoch fördern könnten. Diese Systemmodelle wurden in der Folge auch den Kunden angepriesen und verkauft, die wiederum, u.a. weil sie in der Regel das Problem der räumlichen Trennung nicht so akut erlebten, relativ rasch ernüchtert feststellen mussten, dass die Systeme ihnen nicht den versprochenen Nutzen brachte.³

Der Misserfolg war Antrieb für die Nachbearbeitung der Wissensmanagementmodelle. Die zweite Generation dieser Modelle wurde von Ikujiro Nonakas und Hiro-taka Takeuchis Idee angetrieben. Die ‚Entdeckung‘ eines ‚verborgenen Wissens‘ im Unternehmen und das Versprechen, durch ein relativ einfaches Modell es für alle verfügbar zu machen, ergab Sinn und gab dem Wissensmanagement neuen Antrieb.⁴

Bald kamen die ersten Kritiker. Schon 1997 wies Haridimus Tsoukas darauf hin, dass Polanyi eigentlich keine Trennung zwischen implizitem und explizitem Wissen gemeint haben konnte. Vielmehr sind diese zwei nichttrennbare und notwendige Teile jeglichen Wissens.⁵ Nonaka selbst arbeitete schon zu diesem Zeitpunkt an einem Konzept, das diese kritische Sichtweise einbezieht. Die Idee des ‚Wissensraums‘, genannt ‚Ba‘, wirkte jedoch etwas wenig systematisch und fand unter Wissensmanagern wenig Anschluss.⁶ Diese beschäftigten sich damals meist mit Datenbanken, die das vorhandene Wissen speichern und für alle zugänglich machen sollten.

Um die Motivation für die Umsetzung der Wissensteilung zu fördern, entschieden sich viele Unternehmen für Bonussysteme bei den Eintragungen in die Datenbanken. Dies führte in der Praxis dazu, dass zu Beginn der Implementierung solcher Systeme die Kooperation zwischen den Mitarbeitern hoch war, doch anschließend tauchten viele Mehrfacheintragungen mit nur leicht modifizierten Daten auf und der Unmut im Team über solche Systeme wuchs. Die Wissenschaft und die Beratungsunternehmen reagierten darauf mit dem Vorschlag einer Unternehmenskulturwandlung. Mit der ‚richtigen‘ Kultur würden Mitarbeiter von selbst bereit sein, ihr Wissen zu teilen. Doch auch dieser Weg barg Schwachstellen. Abgesehen von den Schwierigkeiten, die ‚richtige‘ Kultur zu erzeugen, kam die Frage auf, ob ein ‚culture change‘ für alle Organisationen wirklich sinnvoll wäre. Schütt formulierte diesen Einwand so: „The culture of a company is the culture which has lead to its success. Any kind of knowledge management has to start from that existing culture and may not require a cultural change as a prerequisite.“⁷ Somit steht die Idee des Wissensmanagements nun wieder einmal vor der Sinnfrage solcher Methoden.

³ Vgl. Schütt, 2003 (S.452)

⁴ Vgl. Schütt, 2003 (S.452)

⁵ Vgl. Schütt, 2003 (S.452)

⁶ Vgl. Schütt, 2003 (S.452f)

⁷ Schütt, 2003 (S. 453)

Schon diese sehr knappe und pointierte Kurzfassung der jüngsten Geschichte des Wissensmanagements illustriert die vielen Lösungsmöglichkeiten, die Unternehmensberatungen, Managementlehre und moderne Organisationen für die heutigen Herausforderungen erarbeitet haben. Aber sie zeigt auch die Problematik der Wissensmanagementkonzepte, denn damit diese Lösungen auch Sinn machen, muss der ‚richtige‘ Kontext vorhanden sein.

Die ‚Entdeckung‘ eines verborgenen Wissens in Organisationen – das implizite Wissen – zeigt, dass es sich in der Entwicklung der Wissensmanagementidee relativ bald herausstellte, dass Organisationen bereit für ein Konzept von Wissen waren, das die ursprüngliche Wissensdefinition (als Vernetzung von Informationen mit Einbeziehung des Kontextes und als Handlungsmuster) erweitert. Um alle für die Wertschöpfungskette wichtigen Wissensarten erfassen zu können, wurde zunächst nach verschiedenen Wissenskategorien gesucht. Es wurde unterschieden in declarative/procedural, formal/informal, Produkt-/Prozesswissen usw.⁸ Doch erst das Konzept des impliziten/expliciten Wissens nährte die Hoffnung, dass damit die verbleibenden Wissensprobleme in Organisationen behandelt werden könnten.

Die Unterscheidung implizites/expliciten Wissen ist jedoch nicht unumstritten. Denn der Begriff des impliziten Wissens hat in dem Wissensmanagement bisher keine eindeutige Definition vorzuweisen. Auch die Trennung zwischen implizitem Wissen und Können stellt sich als problematisch dar.⁹ Georg Neuweg bezeichnet die Suche nach einer scharfen Trennung zwischen beiden Definitionen als ‚hochkomplexes Forschungsproblem.‘ Vor allem bemängelt Neuweg die fehlenden genauen Informationen über den Anteil unbewusster ‚Informationsverarbeitung‘ im Kognitionsprozess oder die Unklarheit der Trennung zwischen implizitem Wissen und Intuition oder instinktivem Verhalten. Abgesehen davon, ist es laut Neuweg noch unklar, wie menschliches Bewusstsein beschaffen ist.¹⁰

⁸ Vgl. Romhard, 2001 (S.51)

⁹ Michael Polanyi selbst, der die Definition dieser beiden Wissensformen als erster erarbeitet hat, ging wesentlich genauer bei der Begriffsklärung vor (vgl. Polanyi, 1985 (S.14ff)). Doch die in Wissensmanagementmodellen verwendeten Konstrukte über implizites Wissen lassen sehr viele Fragen offen, wie u.a. Georg Neuweg aufzeigt. (Vgl. Neuweg, 2001)

¹⁰ Vgl. Neuweg, 2001 (S.37)

In den letzten Jahren wurden weitere Versuche unternommen, die Begrifflichkeit, um die es bei der Problematik des fehlenden Wissens geht, besser zu erfassen. Weitere Wissenskonzepte wie das der Phronesis (frei übersetzt als ‚Sozialsystemweisheit‘)¹¹ oder auch des Group Tacit Knowledge¹² wurden entwickelt. Zum besseren Verständnis entschieden sich andere Autoren hingegen, implizites Wissen von Tacit-Wissen zu unterscheiden.¹³ Die Unterscheidung implizites/explicit Wissen bleibt dabei jedoch im Kern bestehen.

Ein Wissensmanagementmodell, das das Wissen in diesem dichotomen Verhältnis implizit/explicit erfasst, weckt einerseits die Aufmerksamkeit auf die Möglichkeit, „daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“¹⁴, aber andererseits, durch das Fokussieren der Lösungswege auf die Explizierung dieses verborgenen Wissens, stößt es früher oder später auf die Grenzen der Bereitschaft des Wissensteilens.¹⁵

Ansichten wie ‚Wissen ist Macht‘ oder ‚Ich werde nicht dafür bezahlt, dass ich Ihnen helfe, sondern dafür, dass mein Geschäft läuft‘ stehen laut gängiger Wissensmanagementmodelle einer effizienten Wissensteilung und Wissensnutzung in Organisationen im Wege. Und wenn Schlüsselmitarbeiter aus den Unternehmen ausscheiden, können die Auswirkungen des Wissensverlusts für die Organisation (auch ökonomisch) negative Folgen mit sich bringen.

Dieser Explizierungsprozess verlangt also eine spezifische Organisationskultur, die hauptsächlich das Lernen und den Wissensaustausch belohnt. Ein solches Kulturmuster ist jedoch weder in jede Organisation vorhanden noch ist es unbedingt überall erwünscht. Organisationen, die sich hauptsächlich auf das Lernen konzentrieren, verfehlen ihren ursprünglichen Zweck, der derjenige des Organisierens ist. Wenn Nichtwissen dauerhaft mit Informationen und neuen Strukturen beseitigt werden soll, läuft die Organisation außerdem Gefahr, ihre ursprünglichen Ressourcen, wie die Intuition und Kreati-

¹¹ Vgl. Nonaka/Toyama, 2007 (S.377f)

¹² Vgl. Vgl. Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.5ff)

¹³ Vgl. Nickols, 2000 (S.2) oder auch Sukowski, 2002 (S.46)

¹⁴ Polanyi, 1985 (S.14)

¹⁵ Vgl. North, 2005, S.12 oder auch Dombrovsky/Kuper 2004 (S.1), Nyffenegger, 2002, Auer, 2003.

vität ihrer Mitarbeiter zu vernichten. „Wer versucht, das Nichtwissen zu eliminieren zerstört vielmehr das Wissen, seine Dynamik.“¹⁶

Dieses Verlangen nach einer allwissenden Organisation beruht außerdem auf demselben Denkmodell, das Taylors Arbeiten prägte. In diesen ‚cartesischen‘ Denkmodellen wird von der Möglichkeit einer zentralen Steuerung des Wissens ausgegangen und die Meinung vertreten, dass alles Nichtwissen nur der Zustand des Noch-nicht-Wissens ist.¹⁷ D.h. es wird ein ‚Idealzustand‘ der Organisation angestrebt, in dem sie überall über dieses für sie relevante Wissen jederzeit verfügen kann. Dabei verkennt diese Ansicht, dass das Wissen über die soziale Wirklichkeit an sich nur ein Wissen über etwas Vergangenes sein kann. Die Entscheidungen, die Organisationen treffen müssen, betreffen jedoch meistens die Zukunft und diese ist vor allem in der sozialen Wirklichkeit vom Nichtwissen geprägt.

Keine Datenbank, keine Maschine kann daher einer Organisation Entscheidungen abnehmen. Zumindest können diese keine Entscheidungen treffen, die das Überleben der Organisation in einer komplexen Umwelt mittelfristig sichern (siehe auch Abschnitt 10.2). In diesem Zusammenhang bot der sogenannte ganzheitliche Ansatz Hoffnung für Wissensmanagementsysteme.¹⁸ Dieser Ansatz basiert auf drei ‚Elementen‘, die ein Unternehmen ausmachen: Den Menschen (die mit der Organisation zu tun haben), der Technik (Sachvermögen) und der Organisation (geschäftsnötigende Prozesse). Im ganzheitlichen Ansatz gilt es, diesen Beziehungskomplex ausgewogen zu gestalten bzw. zu steuern.¹⁹

Doch auch die Bemühungen eines ganzheitlichen Ansatzes für die Implementierung von Wissensmanagementsystemen brachten nicht die Wende im Wissensparadigma. Weiterhin wurde von einem Wissensbegriff ausgegangen, der Wissen als übertragbar, speicherbar, explizierbar und nicht zuletzt auch verkaufbar versteht.

Die Behandlung von Wissen als betriebliches Gut, die von den meisten Wissensmanagementmodellen vollzogen wird, greift oft zu kurz und wird dem Begriff nicht gerecht.

¹⁶ Brodbeck, 2007 (S.57)

¹⁷ Vgl. Brodbeck, 2007 (S.44 und 56f)

¹⁸ Nohr, 2001 (S.5)

Wissen als kalkulierbare Größe verliert den Aspekt der Überraschung und wird dadurch uninteressant für die Erklärung komplexer Zusammenhänge.

Eine komplexitätserfassende Perspektive von Wissensangelegenheiten in Organisationen bietet die sozialsystemtheoretische Sicht. Wenn Organisationen konsequent als soziale Systeme begriffen werden, ergeben sich dabei andere Fragen und Antworten rund um die Wissensproblematik. Die Kommunikation als Hauptoperation eines Sozialsystems rückt in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Der Mensch verschwindet mit seinem Wissen in die Umwelt der Organisation und übrig bleibt eine Erwartungsstruktur aus Kommunikation in der Qualität von Entscheidungen, die geschlossen selbstreferentiell operiert. Organisationales Wissen ist dann nur mehr das Wissen, das im organisationalen Kommunikationsprozess stattfindet. Alles Wissen, das in diesem Prozess nicht vorkommt, muss sich die Organisation erst ‚verdienen‘. Sie muss, wenn sie es will, die Struktur bieten, in der das Wissen, an dessen Erwerb sie interessiert ist, den Weg in die Kommunikation findet. Auch diese Überlegungen führen also zum Begriff der Organisationskultur, wenn es darum geht, fehlendes Wissen der Organisation erschließen zu wollen.

Wissensmanagementsysteme haben, wie oben erwähnt, schon Ende der 90er Jahre ihren Zenit erreicht.²⁰ Gute (Informations-)Systeme sind zwar noch heute erfolgreich in Betrieb, ein Management von Wissen, wie es die ursprüngliche Wissensmanagementidee vorsah, scheint jedoch die Ausnahme zu sein. Probleme mit Wissensmanagementsystemen werden oft mit der Organisationskultur erklärt und begründet.

Kultur und Wissen stehen offenbar in einem engen Zusammenhang. David de Long und Liam Fahey behaupten in ihrer Studie aufgrund einer Befragung von 50 Organisationen,

¹⁹ Vgl. Dombrowski/Kuper, 2004 (S.1)

²⁰ „Die großen Beratungsunternehmen sind ganz schnell auf den Zug des Wissensmanagements aufgesprungen. Sie haben es beinahe geschafft, eine wichtige und richtige Grundidee durch Übertreibung, Hype [...], Inkompetenz und Einseitigkeit zugrunde zu richten“. Willke, 2004 (S.66)

dass die ‚Kultur‘ der Organisation ein großes Hindernis für den Erfolg von Wissensmanagementsystemen darstellt.²¹

Trotz der schnellen Anerkennung der Bedeutung der Organisationskultur für Konzepte wie das des ‚Wissensteilens‘ oder das der ‚Wissenserzeugung‘ werden bisher von der Betriebswirtschaftslehre hierfür wenige Auswege geboten. Auch die Schwierigkeiten, diese ökonomischen Konzepte mit dem Kulturkonzept zu vereinbaren und daraus wirksame Wissensmanagementmodelle zu entwickeln, werden immer deutlicher.²² Das Interesse an Methoden zur Sicherung und Verbesserung der Wissensbasis in Organisationen ist weiterhin ungebrochen.²³ Doch die Begeisterung für die Idee des Wissensmanagements wie es ursprünglich vorgesehen war ist abgeflaut und Organisationen suchen vermehrt andere Wege für zeitgemäße Lösungen ihrer (Wissens-)Probleme (u.a. in der systemischen Beratung).

1.2 Zielsetzung

Tatsächlich ist es schwierig, Wissen einerseits als (über)tragbar, teilbar, speicherbar oder auch als Organisationskapital zu betrachten und andererseits gleichzeitig zu erleben, wie dieses Wissen einer eigenen Dynamik folgt, sich verändert, unterschiedlich interpretiert und verstanden wird und bei aller Mühe, es allen verfügbar zu machen, immer noch an bestimmte Personen gebunden zu sein scheint. Dies wird z. Bsp. deutlich, wenn gute Verkäufer ihr Wissen an andere weiterzugeben versuchen und diese anderen trotzdem nicht den gleichen Verkaufserfolg vorweisen können. Die Suche nach Auswegen aus diesem Dilemma führte bisher unweigerlich zur Betrachtung der Organisationskommunikation und -kultur als Schlüssel zu Antworten auf Wissensmanagementfragen.²⁴

Wenn Bedeutung und Kommunikation das Wissen in Organisationen beeinflussen, diese aber von einem ökonomischen Wissensbegriff ausgehen und damit handeln, entstehen daraus gezwungenermaßen Dissonanzen zwischen (Wissens-)Erwartungen und (Wissens-)Wirkung.

²¹ Vgl. De Long/Fahey, 2000 (S.113). Zur Kulturproblematik siehe auch Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.19)

²² Vgl. Willke, 2004 (S.67) oder Dombrowski/Kuper, 2004 (S.1) sowie Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.19)

²³ Siehe dazu zahlreiche Publikationen zum Thema z. Bsp. im Magazin Wissensmanagement (www.wissensmanagement.net)

²⁴ Vgl. z. Bsp. Nonaka/Takeuchi, 1997 oder De Long/Fahey, 2000 (S.113ff)

Zum Hauptproblem des Wissensmanagements – das fehlende Wissen zum gewünschten Zeitpunkt und Ort²⁵ – möchte diese Arbeit, den aktuellen sozial- und kommunikationstheoretischen Entwicklungen folgend, ein neues konzeptionelles Modell präsentieren. Diese Arbeit erhebt deshalb den Anspruch, nach einer eingehenden Analyse der nach gegenwärtigen Denkmodellen erschaffenen Wissenskonzepte ein eigens für die Behandlung von nicht-disponiblen bzw. indisponiblen Wissen erstelltes Reflektionsmodell vorzuschlagen und somit Alternativen zu Konzepten wie dem des impliziten Wissens, der Wissensweitergabe, des Wissensträgers und Ähnlichem anzubieten. Das Modell, das hier erarbeitet wird, zielt darauf ab, eine neue Perspektive vorzuschlagen, die Organisationen auf unkomplizierte Weise die Selbstbeobachtung bzw. die Selbstreflexion erlaubt, unabhängig davon, welchen Umgang (Kultur) diese Organisationen mit Wissen und Nichtwissen wählen mögen.

1.2.1 Subjektives Erkenntnisinteresse

Als Unternehmensberaterin und Teilhaberin eines Klein- und Mittelunternehmens ist mir das Problem ‚fehlendes Wissen‘ im Wertschöpfungsprozess immer wieder begegnet. Auf der Suche nach Lösungen lernte ich verschiedene Wissensmanagementmodelle kennen. Dabei fielen mir die Bemühungen auf, individuelles Wissen unternehmensweit zugänglich zu machen. Diesen Fördermaßnahmen zum Wissenstransfer wird seitens der Mitarbeiter oft mit Widerstand begegnet.

Mein Anliegen ist es also, Lösungswege für Wissensangelegenheiten in Organisationen zu ermitteln, durch die Organisationen ihre jeweilige Kultur (Beobachtungs-, Kommunikations- und Entscheidungsmuster) als solche respektiert und gegebenenfalls gewahrt sehen.

Da diese Wege jedoch nur dann Sinn ergeben, wenn sie von den betroffenen Organisationen selbst begangen werden, kann mein Beitrag dazu nur darauf beschränkt sein, ihnen neue Beobachtungsperspektiven anzubieten. Die Idee besteht darin, eine (Problem-) Situation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, um Entscheidungsalternativen

²⁵ Vgl. Niehaus, 2004 (S. 45)

erkennen zu können. Störmomente sollen auf diese Weise zu einem Reflexionsanlass für die Organisation werden.

In dieser Arbeit werden verschiedene für die Fragestellung relevante Theorien zum Zug kommen, die alle gemeinsam nicht nur eine Alternativpalette an Sichtweisen bieten können, sondern auch eine neue, noch nicht dargestellte theoretische Basis für die Betrachtung von Organisationen und Wissen ermöglichen sollen.

1.2.2 Wissenschaftliches Erkenntnisinteresse

„Organisation“, so Dirk Baecker in seinem Buch ‚Organisation als System‘, „ist nur möglich, wenn man ihr freistellt, *hochselektiv* mit Wissen umzugehen, Daten *nicht* zur Kenntnis zu nehmen und aus Informationen *keine Schlüsse* zu ziehen.“²⁶

In diesem Sinne werden Organisationen gerade deswegen gegründet, um *nicht* zu lernen. Sie bieten eine Struktur, in der nur bestimmte Wissensinhalte Platz finden und ihr Lernen beschränkt sich in gleicher Weise auf die Deckung eines von ihr ermittelten Bedarfs. Außerdem können persönliche Erfahrungen und individuelles Wissen auch als das Kapital eines Organisationsmitgliedes gesehen werden. Ein Mitarbeiter kann aus dieser Perspektive heraus versuchen, sich für die Organisation längerfristig unentbehrlich zu machen.

Diese Lern- und Wissensteilen-,Hindernisse‘ sind den Wissensmanagementmodellen bekannt und es gibt verschiedene Ansätze, ihnen zu entgegnen. Das lineare, positivistische Denken kommt jedoch immer weniger mit dem gegenwärtigen Weltverständnis zurecht. Heute werden Lösungswege oft in den Ideen über soziale Systeme, (kybernetische) Regelkreise und menschliches Verhalten gesucht. Der Erfolg dieser neuen Denkweise treibt neue (Management-) Methoden voran. Systemische Beratungsinstrumente werden nicht mehr in die Esoterik-Ecke abgeschoben, sondern finden allmählich Einzug auch in die Wissenschaft.²⁷

²⁶ Baecker, 1999 (S.69). Hervorhebungen im Original.

²⁷ Vgl. z. Bsp. Schlötter, 2005 oder Pfeffer, 2004 sowie Weber, 2002 oder Sparrer, 2006.

Daher will diese Arbeit einerseits einige neue (systemische) Ansätze, die noch wenig Einzug in die Wissenschaft gefunden haben und das, obwohl sie – ihrer Wirkung entsprechend zu beurteilen – das Potential zum Paradigmenwechsel besitzen, wissenschaftlich beleuchten und theoretisch untermauern.

Andererseits soll diese Dissertation – wie bereits weiter oben angedeutet – Beobachtungsalternativen zu der bisher im Wissensmanagement üblichen Betrachtung von implizitem Wissen bieten. Diese Alternative soll weg von der Versachlichung des Wissens führen. Sie soll eine Möglichkeit darstellen, bei der die Organisation als autopoietisches Sozialsystem wahrgenommen werden kann und – anders als bei der Luhmann'schen Systemdefinition – gleichzeitig Menschen sehr wohl ihren persönlichen und wesentlichen Anteil darin haben können.

Aus den Erkenntnissen der soziologischen Systemtheorie, der Phänomenologie und der Betriebswissenschaft soll ein theoretisches Modell ermöglicht werden, das diese drei Denkrichtungen würdigt und im Sinne einer neuen Denkweise, fokussiert auf den Begriff des Wissens und im Bereich der Kommunikationswissenschaft weiterführt.

1.2.3 Allgemeines Erkenntnisinteresse

Die aktuelle Lage von (vor allem wirtschaftlich orientierten) Organisationen kann man im Allgemeinen wie folgt zusammenfassen: Unternehmen haben ein Interesse, ihr Wissen im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen gezielt zu gestalten. Für Organisationen (und somit auch Unternehmen) bleiben die Beibehaltung von (organisationsrelevantem) Wissen und der Bedarf an (neuem) Wissen ein wichtiges Anliegen. Steigende Fluktuationen in Unternehmen, zunehmende Volatilität der Kundenbeziehungen und verkürzte Entwicklungszeiten für neue Produkte machen außerdem das (Nicht-)Wissen über die Aktivitäten der Konkurrenz zu einem großen Unsicherheitsfaktor oder schreiben ihm einen starken Einfluss auf eigene Entscheidungen zu.²⁸ Die schnellen Entwicklungen auf dem Markt, so scheint es, machen das Wissen und Nichtwissen zum potentiell entscheidenden Vor- bzw. Nachteil gegenüber Mitbewerbern.

²⁸ Vgl. Brandner, 2001 (S.12)

Neue konstruktivistische Konzepte und Theorien wie z. Bsp. die Theorie selbstreferenzieller Systeme erklären zwar eine funktional differenzierte Welt oder postulieren das Ende der Objektivität – und bieten damit gleichzeitig die Möglichkeit für Individuen, Organisation oder Gesellschaften, sich im ‚Wandel der Zeit‘ leichter zurechtzufinden – doch in der Praxis bleiben Ansichten, Beobachtungen und Handeln in ‚alten‘ Denkmustern verhaftet. Das Modell, das im Zuge dieser Dissertation erarbeitet wird, soll auch dazu dienen in der Lage sein, allen Interessierten eine neue Perspektive anzubieten, die auf unkomplizierte Weise die Selbstbeobachtung bzw. die Selbstreflexion auf der Suche nach Lösungen erlaubt.

1.3 Verortung dieser Arbeit

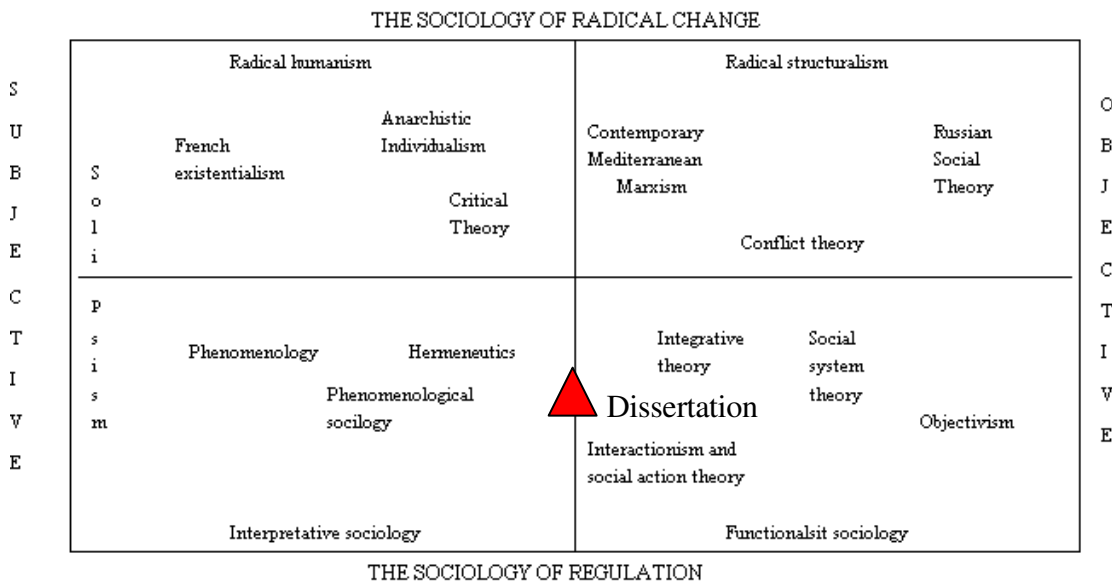
Im Folgenden wird der Versuch unternommen, den Platz dieser Arbeit in der Forschungslandschaft zu orten. Die Matrix von Gibson Burrell und Gareth Morgan soll hier dabei helfen, Klarheit zu schaffen. In dieser Matrix werden soziologische Theorien vier verschiedenen Paradigmen zugeordnet, die auf unterschiedlichen metatheoretischen Prämissen basieren.²⁹ Die eine Achse zeigt das Spannungsverhältnis zwischen Theorien, die sich mit gesellschaftlichen bzw. soziologischen Paradigmenwechseln beschäftigen und solchen, die auf soziale Stabilität und Regulierung fokussieren. Die andere Achse stellt das Verhältnis zwischen subjekt- bzw. objektbezogenen Theorien dar. Abb. 1.1 zeigt diese Matrix mit der Einteilung der jeweiligen soziologischen Theorien.

Im Quadranten ‚radikaler Humanismus‘, befinden sich Theorien, die davon ausgehen, dass der Mensch unter gesellschaftlichen Zwängen steht, die sein Potential beschränken. Der ‚radikale Strukturalismus‘ geht seinerseits davon aus, dass latente strukturelle Konflikte in der Gesellschaft existieren, die als Anlass für Krisen auftreten. Die unteren zwei Quadranten beinhalten die Ideen der ‚soziologischen Regulierung‘, die wiederum aufgeteilt werden in die subjektbezogene ‚interpretative Soziologie‘, die sich dem Subjekt widmet ohne gesellschaftliche Veränderungsansprüche und in das objektgerichtete ‚funktionalistische Paradigma‘. Dabei gehen Theoretiker davon aus, dass Menschen

²⁹ Vgl. Mitar, 1996 (S.1)

hauptsächlich rational handeln und interessieren sich insbesondere für die Erklärung gesellschaftlicher Strukturen.³⁰

Abb. 1.1: Soziologische Theorien aus dem Vier-Paradigmen-Blickwinkel³¹



Die Burell & Morgan-Matrix beschäftigt sich mit der Einordnung soziologischer Theorien und diese Dissertation hat die Absicht, das Problem des nicht-vorhandenen Wissens aus der Perspektive der Organisation als Kommunikations- bzw. Sozialsystem zu beobachten. So gesehen ist diese Arbeit ganz eindeutig im unteren Bereich dieser Matrix platziert. Diese Untersuchung zielt nicht auf Veränderung im Sinne der Erarbeitung und Praxis-Implementierung eines Ideals ab, sondern vielmehr sollen hier Beobachtungsmechanismen von Organisationen im Mittelpunkt stehen und Beobachtungsmodelle für Kommunikationsstrukturen erarbeitet werden.

Um die Position dieser Arbeit in der Forschungslandschaft unabhängig von Analogien zu soziologischen Theorien zu verdeutlichen, wird hier ein abgewandelter Matrix-Darstellungsvorschlag von Thomas A. Bauer (siehe Abb. 1.2) präsentiert.

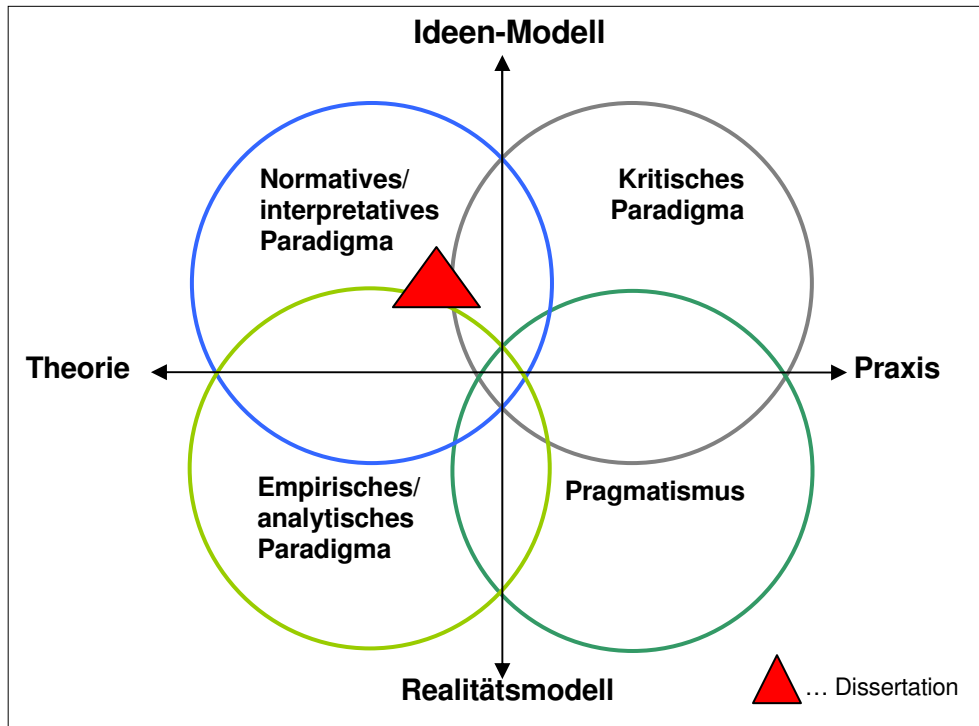
Dabei werden die Spannungsfelder zwischen Theorie/Praxis und Idee/Realität aufgebaut. Innerhalb dieser vier Felder werden die entsprechenden Wissenschaftsparadigmata positioniert: das kritische Paradigma, der Pragmatismus, das empirisch/analytische Para-

³⁰ Vgl. Mitar, 1996 (S.1)

³¹ Grafik entnommen aus Mitar, 1996

digma und das normative/interpretative Paradigma werden hier in den Vergleich zueinander gesetzt.

Abb. 1.2: Spannungsfeld zwischen Praxis/Theorie und Idee/Realität³²



Dieses Paradigmen-Koordinatensystem dient dazu, die Richtung von Erkenntniszugängen deutlich zu machen. Die folgende ungefähre Verortung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen im Bereich ‚Wissen in Organisationen‘ soll die Unterschiede und die Gemeinsamkeiten dieser Dissertation mit anderen Arbeiten in der Forschungslandschaft verdeutlichen.

In den 90er Jahren waren die Veröffentlichungen über Wissensmanagement am ehesten dem Pragmatismus-Quadranten zuzuordnen. Die meisten hatten auch primär die Organisation als Beobachtungsobjekt im Fokus. Als Beispiel sind hier Modelle wie das von Thomas Davenport zu nennen, die das Wissen verdinglichen und sogar die Beschaffung von ‚Mietwissen‘, so heißt der Vorgang von Mieten oder Pachten organisationsfremden Wissens, vorschlagen.³³ Die sofortige Anwendbarkeit der Modelle in der Praxis schien damals die Motivation für weitere Arbeiten anzutreiben. Die St. Galler Betriebswis-

³² Eigene Mitschriften aus dem Forschungspraktikum von Thomas A. Bauer (am: 13.10.2009)

³³ Vgl. Davenport/Prusak, 1999 (S.123)

senschaftler Gilbert Probst, Steffen Raub, und Kai Romhardt entwarfen einen Regelkreis des Wissensmanagements, der einem Rezeptvorschlag für ein effektives Wissensmanagement gleicht.³⁴ Auch der berühmteste aller Wissensmanagementwissenschaftler, Ikujiro Nonaka, hat vor allem in seiner Anfangszeit als Experte für Wissensmanagement funktionalistische Konzepte als Basis für seine Arbeit eingenommen. Sein SECI-Modell ist praktisch eine Art Anleitung zur Explizierung bzw. Implizierung des Wissens in Organisationen.³⁵ Nonaka und sein Kollege Hirotaka Takeuchi zogen in ihren Arbeiten ihre Erkenntnisse jedoch vor allem aus Beobachtungen in der Praxis. Diese Veröffentlichungen lassen sich daher am ehesten im empirischen/analytischen Paradigmen-Quadranten einordnen.

Viele wichtige Beiträge zum Thema ‚Wissen in Organisationen‘ finden sich auch im normativen/interpretativen Fenster wieder. So die Arbeiten von Dirk Baecker³⁶ und auch Helmut Willke,³⁷ beide Sozialsystemtheoretiker, die jeweils Beobachtungsmodelle für die Wissensmanagementthematik erarbeitet haben. Aber auch Peter Senge, der die Kybernetik der Praxis der Unternehmen mit seinem Buch ‚Die fünfte Disziplin‘ näher gebracht³⁸ und Gunnar Pautzke, der schon vor dem großen Wissensmanagementboom in den 90er Jahren ein Konzept zum organisatorischen Wissen erarbeitet hat,³⁹ sind wichtige Beiträge zum Verständnis der Rolle von Wissen in Organisationen gelungen. Ikujiro Nonaka hat in der jüngsten Vergangenheit Arbeiten veröffentlicht, die mit der Behandlung von Konzepten wie dem eines Wissensraums (genannt ‚Ba‘)⁴⁰ und Untersuchungen über die organisatorische Weisheit (Phronesis)⁴¹ sich am ehesten in das normative Paradigma einordnen lassen. All diese Arbeiten haben außerdem gemeinsam, dass sie die Organisation als Ausgangspunkt ihrer Ideen und Betrachtungen gewählt haben.

Auch diese Dissertation will sich in diese Reihe der Arbeiten, die aus der normativen Paradigmen-Perspektive verfasst sind und gleichzeitig ‚Organisation‘ als primäres Beo-

³⁴ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999 (S.56)

³⁵ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.69ff)

³⁶ Vgl. Baecker, 1999

³⁷ Vgl. Willke, 2001

³⁸ Vgl. Senge, 1996

³⁹ Vgl. Pautzke, 1989

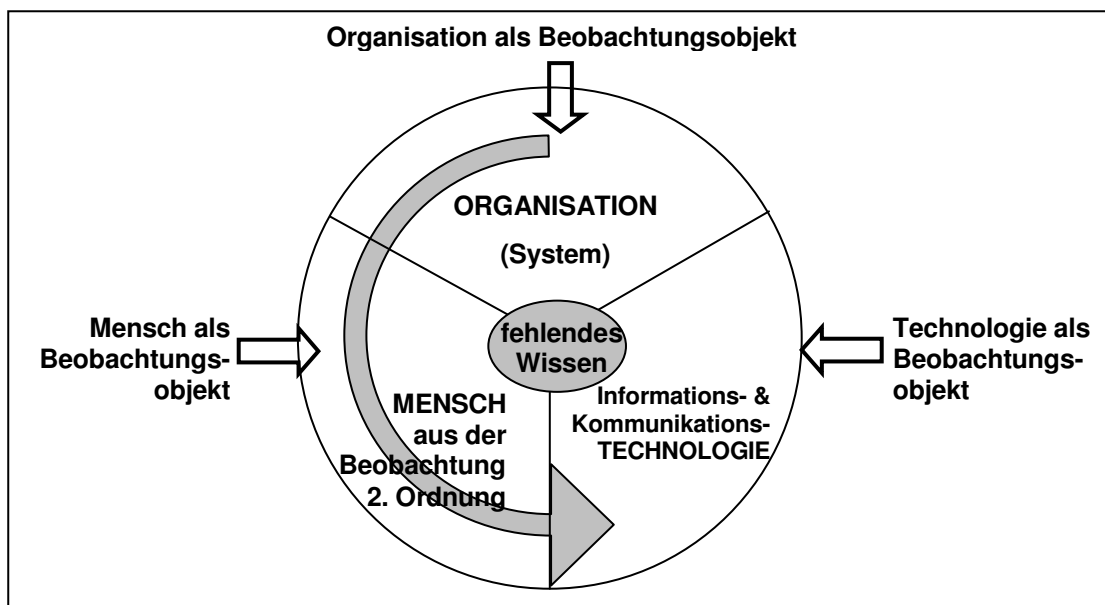
⁴⁰ Vgl. Nonaka/Toyama/Hirata, 2008

⁴¹ Vgl. Erden/Krogh/Nonaka, 2008 (S.11ff)

bachtungsobjekt sehen, einordnen. Abb. 1.3 soll hier der Visualisierung dieses Vorhabens dienen.

Die Organisation als Sozialsystem ist hier also der Ausgangspunkt für die Beobachtung des Umgangs des Systems mit fehlendem Wissen. Aus dieser Perspektive wird in einem nächsten Schritt ein Beobachtungsmodell erarbeitet, das den Einfluss der Systemakteure auf Lösungswege zum Problem des indisponiblen Wissens berücksichtigt. Der Blick auf die, für die Lösung vorhandenen, notwendigen oder auch hilfreichen Technologien bzw. Kommunikationsmittel wird in dieser Arbeit keinen prominenten Platz einnehmen.

Abb. 1.3: Ausgangspunkt der Beobachtung



Ein anderer Aspekt dieser Dissertation ist der der systemischen Beratungsmethoden. Diese aus der (therapeutischen) Praxis kommenden Modelle werden hier zunächst überprüft und theoretisch untermauert. Die Untersuchungen und Veröffentlichungen über systemische Beratungsmethoden bewegen sich bisher vor allem im Bereich des empirisch-analytischen Paradigmas. Der Abgleich von Theorien, die die Methode eventuell untermauern oder auch widerlegen könnten, wird zwar vor allem von Autoren aus dem SySt®-Institut immer wieder vorgenommen, ein größeres umfassendes Theoriegebäude dazu zu bilden, ist ihnen jedoch noch nicht gelungen.⁴²

⁴² Vor allem Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer nehmen in ihren Veröffentlichungen immer

In der wissenschaftlichen Forschung erschließt die Thematik ‚Wissen in Organisationen‘ traditionsgemäß mehrere Wissenschaftsdisziplinen. Selbst wenn ein Forscher sich für eine einzige Perspektive entschieden hat, kann er nur mit großen Erkenntniseinbußen andere Bereiche vollkommen unberücksichtigt lassen. Für ein umfassendes Bild und Analyse der Problematik werden für diese Dissertation sowohl die Sozial- als auch die Betriebs-, die Kultur- und die Kommunikationswissenschaftsperspektive eingenommen. Denn einerseits geht es hier primär um kommunikationswissenschaftliche Aspekte einer zumeist in der Betriebswissenschaft behandelnden Thematik. Andererseits werden Methoden mit phänomenologisch-theoretischem Hintergrund herangezogen, um Phänomene und Handlungsmuster zu analysieren und interpretieren. Diese vier Wissenschaftsdisziplinen bilden die vier Säulen dieser Arbeit. Tab. 1.1 schafft einen Überblick über die wichtigsten Quellen zu den verschiedenen Thematiken.

Tab. 1.1: Überblick der Autoren und Forschungsinstanzen

	Beispiele für wichtige Quellen		
	Autoren	Zeitschriften	Forschungsgruppen
Soziologische Systemtheorie	N. Luhmann, D. Baecker, Th. Pfeffer, P. Fuchs, ...	Soziale Systeme (Lucius & Lucius)	nli – Niklas Luhmann Institut für Systemtheorie
Betriebswissen-schaft	I. Nonaka, G. Probst, K. Romhardt, H. Willke, F.B. Simon, ...	Wissensmanagement, E-Learning und Wissensmanagement Research and Practice, International Journal of Learning and Intellectual Capital, Organizational Science, Harvard Business Review, ...	Management Institut der St. Gallener Universität, Hitotsubashi University (Japan)
Kommunikationswissen-schaft	A.-M. Theis-Berglmair, N. Herger, S.J. Schmidt, T.A. Bauer,...	Medien & Kommunikationswissenschaft, Management Communication Quarterly, Journal of Business Communication, Journal of Business and Psychology, ...	DGPuK (Organisationskommunikation)
Kulturwissen-schaft	E. Husserl, E. Schein, A. Hepp, H. Garfinkel, M. Kuhn, T. Luckmann, P.L. Berger,...	Philosophy and Phenomenological Research, ALEA - Internationale Zeitschrift für Phänomenologie und Hermeneutik, Zeitschrift für Kulturwissen-	Forschungsgruppe Wissenssoziologie (D)

wieder Bezug auf Konzepte von Ludwig Wittgenstein, Gregory Batson, Ludwig von Bertalanffy, Spencer Brown, Huberto Maturana, Francisco Varela und nicht zuletzt Niklas Luhmann. (Vgl. z. Bsp. Sparrer, 2006 (S.71f, 81ff) oder Varga von Kibéd/Sparrer, 2005)

		schaften, ...	
Systemische Beratungsmethoden	M. Varga von Kibéd, I. Sparrer, P. Schlötter, Th. Pfeffer, G. Weber, F. Simon, ...	Praxis der Systemaufstellung (Carl-Auer Verlag)	SySt-Institut, Wieslocher Institut für systemische Lösungen, ...

1.4 Zentrale Fragestellungen

Wie bereits erwähnt, sind Kommunikation und (Organisations-)Kultur im Zusammenhang mit Wissensmanagement gern verwendete Begriffe. Im Kontext der gesellschaftlichen Selbstbeobachtung erklären sich die Begriffe Kommunikation und Kultur jedoch gegenseitig. Sie „stehen [...] in so enger Beziehung zueinander, dass man das Eine nicht ohne das Andere denken oder verhandeln kann.“⁴³ Denn „Kultur ist das Bedeutungsreservoir der Kommunikation und spielt die Rolle des gesellschaftlichen Konjunktivs der Sinnverständigung. Kommunikation ist das Diskursreservoir der Kultur und spielt die Rolle des gesellschaftlichen Indikativs von Bedeutung.“⁴⁴

Der Unterschied zwischen beiden Begriffen spiegelt sich eher in den differierenden Leistungen des entsprechenden Wissenschaftsgebiets wider. Kommunikationswissenschaft beschäftigt sich mit der Vergemeinschaftung von Sinn und Erfahrung. Um diese aufzuspüren, analysiert sie den heterogenen Verlauf der Gesellschaft sowie die kulturellen Bedingungen von Gesellschaftlichkeit. Die Kulturwissenschaft andererseits beschäftigt sich mit der Verteilung von Gesellschaftlichkeit und analysiert dazu die ethischen und ästhetischen Bedingungen „der Verständigung auf verteilte Gesellschaftlichkeit sowie deren Objektivation.“⁴⁵

In diesem Sinne beschäftigt sich diese Dissertation aus der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive heraus mit Fragen, die sich u.a. auch der Analyse und Erklärung der Entwicklung und Entstehung sowie der kulturellen Bedingungen eines Organisationssystems widmen. In diesem Rahmen werden Antworten auf folgende analyseleitenden Fragen gesucht:

⁴³ Bauer, 2003a (S.130)

⁴⁴ Bauer, 2003a (S.134)

⁴⁵ Bauer, 2003a (S.135)

1. Welche neuen Möglichkeiten im Umgang mit fehlendem Wissen bei Entscheidungsprozessen in Organisationen ergeben sich aus einer sowohl kultur- als auch systemtheoretischen Betrachtung von Wissen im Vergleich zu bisherigen Wissensmanagementlösungen?
2. Welche theoretischen unterscheidbaren Beiträge zur Klärung der oben genannten Fragen liefern das Konzept der systemischen Aufstellung und der Phänomenologie in Ergänzung zur systemtheoretischen Perspektive von Organisationen?
3. Wie kann der Wissensbegriff definiert werden, sodass die Ansprüche sowohl aus einer kultur- und als auch aus einer systemtheoretischen Sichtweise erfüllt werden und gleichzeitig Reflektionsspielraum über seine eigenen Bedingungen zulässt?
4. Wie muss ein Konzept zur Betrachtung von indisponiblen Wissen beschaffen sein, sodass es als Qualitätsfaktor von Organisationskulturen begriffen werden kann und zugleich dazu beiträgt, dass bestehende Kulturmerkmale in Organisationen hinreichend anerkannt werden?

1.5 Aufbau der Arbeit

Auf dem Weg zum Modell des indisponiblen Wissens werden hier drei verschiedene Reflexionsschritte vollzogen (siehe Abb. 1.4). Der erste Teil dieser Arbeit widmet sich der Klärung der Hintergründe und der Analyse der hier im Fokus stehenden Theorien. Zu diesem Teil gehören Kapitel 2, das sich mit der Klärung der erkenntnistheoretischen Hintergründe dieser Dissertation beschäftigt, Kapitel 3, in dem systemtheoretische Grundlagen präsentiert werden, Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Theorie zur Phänomenologie und Kapitel 5 klärt die theoretischen Hintergründe systemischer Ansätze aus der Praxis und überprüft Erklärungsansätze aus der Systemtheorie und Phänomenologie bezüglich systemischer Methoden. Dort wird auch der Versuch unternommen, systemische Modelle für die Frage nach Lösungsmodellen für Problemsituationen sowohl im system-

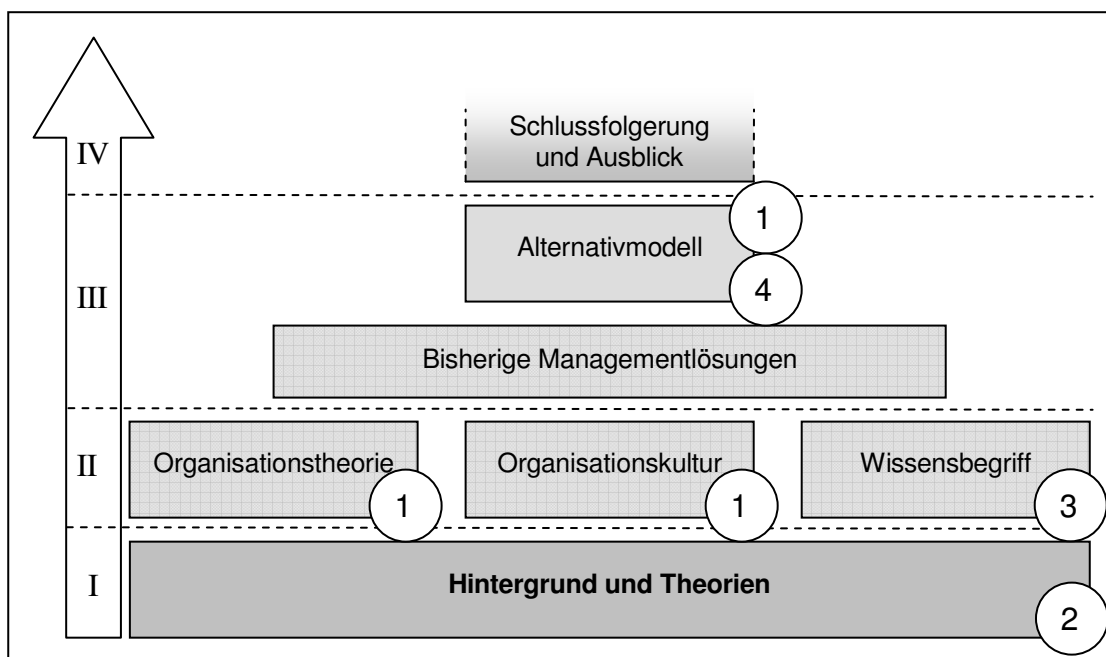
als auch im kulturtheoretischen Rahmen anzuwenden. In dieser ersten Reflexionsphase wird der Beantwortung von Frage Nummer 2 nachgegangen..

Der zweite Teil dieser Arbeit umfasst die Analyse bisheriger Perspektiven über Organisation (Kapitel 6), Organisationskultur (Kapitel 7) und Wissen (Kapitel 8). Gleichzeitig werden die Fragen Nummer 1 (Kapitel 6 und 7) und Nummer 3 (Kapitel 8) behandelt.

Die zentralen Fragen dieser Arbeit gehen von der Erfahrung mit bisher verwendeten Lösungen für die Wissensproblematik in Organisationen aus. Diese Lösungen werden im dritten Teil dieser Arbeit zunächst präsentiert (Kapitel 9) und schließlich wird die Alternativlösung bzw. das Modell des indisponiblen Wissens im Kapitel 10 erarbeitet. Damit werden sowohl die Frage Nummer 1 als auch die Frage Nummer 4 ausgearbeitet.

Der vierte und letzte Teil dieser Arbeit enthält die kritische Reflexion über den hier gewählten Weg zur Betrachtung von Wissen und Organisation und präsentiert einige der weiteren Fragen, die sich durch diese Arbeit nun neu ergeben.

Abb. 1.4: Aufbau der Arbeit⁴⁶



⁴⁶ Die Idee zu dieser Grafik entstammt von Dietrich, 2004 (S.8)

2 Erkenntnistheoretischer Hintergrund

2.1 Die Differenzierung des Ganzen

Nach der industriellen Revolution Ende des 18. Jahrhunderts⁴⁷ setzte sich in vielen gesellschaftlichen Bereichen die mechanisch-technologische Denkweise gegenüber einer Erkenntnisphilosophie durch. In der Soziologie führt dieser allgemeine Wandel in der damaligen Zeit zu dem, was das ‚Prinzip der funktionalen Differenzierung‘ genannt wird. Dieses Prinzip wird auch als der gemeinsame Nenner aller durch die Revolution bedingten Veränderungen betrachtet.⁴⁸

Die funktionale Differenzierung bedeutete vor allem, dass die einzelnen gesellschaftlichen Teilbereiche sich von externer Kontrolle emanzipierten und eine Eigenlogik entwickelten. Es wurden eigene, (weitgehend) unabhängige Sub-Welten, die auf bestimmte Themen konzentriert sind, gebildet.

Der Vorteil dieser funktional differenzierten Bereiche ist die Konzentration auf bestimmte Themen und die daraus folgende Komplexitätsreduzierung. Dies ermöglicht eine erhöhte Leistungsfähigkeit dieser Sub-Welten. Der Nachteil ist allerdings, dass die ausschließlich auf ein Thema zentrierten Subsysteme andere Themen nicht mehr berücksichtigen bzw. sich auf sie nur insoweit einstellen können, als sie in ihre Eigenlogik übersetzbar sind. So ist Ökologie für die moderne Ökonomie per se kein Thema. Sie kann also auf die Notwendigkeit, die natürlichen Grundlagen der Gesellschaft zu bewahren, erst dann reagieren, wenn dieses Thema in die Sprache der Wirtschaft übersetzt ist – etwa wenn es Ökosteuern gibt, Ökoprodukte einen Markt haben oder politische Vorgaben gemacht werden.⁴⁹

Diese funktionale Differenzierung bewirkte weiters die Ablösung des Amateurs durch den Spezialisten, den fachlich ausgebildeten, sich hauptberuflich mit Wissenserzeugung beschäftigenden Experten. Damit schlug die Stunde der Universitäten.

⁴⁷ Vgl. Brockhaus, 1998 (Gu-Ir, S.408)

⁴⁸ Vgl. Schüle/Reitze, 2002 (S.97)

⁴⁹ Vgl. Schüle/Reitze, 2002 (S.97f)

Die erste dominante Form der theoretischen Begründung von Wissenschaft wurde Positivismus genannt. Die Idee des Positivismus war u.a. sich auf die Erforschung des Positiven, Tatsächlichen, Wirklichen und Zweifellosen zu beschränken. Als Ideal der Erkenntnis galt hier die Feststellung von Gesetzmäßigkeiten in mathematischer Form.⁵⁰

In diesem Zeitalter des Positivismus entwickelte Frederick Winslow Taylor sein ‚Scientific Management‘⁵¹ und prägte damit die Betriebswirtschaftslehre stark. Taylor versuchte mit der Einführung einer strikten Trennung von Planung, Entscheidung und Ausführung der Produktionsprozesse auch, ‚Wissen‘ und ‚ausführende Arbeit‘ voneinander zu trennen.⁵² Er verstand einen Betrieb als eine komplexe Maschine, deren Abläufe es zu beherrschen, zu rationalisieren und zu optimieren galt.⁵³

Taylors Erkenntnisse waren und sind von großer Bedeutung für die Optimierung der Produktionsbetriebe und haben viel zum Wohlstand der Industrienationen beigetragen. Dennoch sehen sich Betriebe heute mit anderen Herausforderungen konfrontiert als vor 100 Jahren, und positivistische Vorgangsweisen erweisen sich in vielen Fällen für die Lösung aktueller Aufgaben als inadäquat.

Der Positivismus hatte nur eine kurze Glanzzeit. Es wurde sehr bald deutlich, dass nicht-naturwissenschaftliche Probleme mit positivistischen Methoden nicht entsprechend untersucht werden konnten. In der Geisteswissenschaft ging man deshalb vom erkenntnistheoretischen Grundsatz des Philosophen Gianbattista Vico aus: „Nur das kann erkannt werden, was einer selbst hervorgebracht hat.“⁵⁴

„So entstand eine Art ‚Zwei-Welten‘-Theorie: Die (unerkennbare, nur beschreibbare) Schöpfung und die erkennbare Geschichte.“⁵⁵ Es folgten mehrere philosophische Ansätze zur Erkenntnistheorie, u.a. der des kritischen Rationalismus (Wissen ist nie vollständig, immer vorläufig, wird durch permanente Kritik permanent verbessert. Es gilt das Prinzip der Falsifizierbarkeit und es wird auf einen Wahrheitsanspruch ganz verzichtet)⁵⁶

⁵⁰ Vgl. Schüle/Reitze, 2002 (S.103) oder auch Brockhaus, 1998 (Pfe-Rog, S.155)

⁵¹ Taylor, 1996

⁵² Vgl. Oberhofer, 2006 (S.26f)

⁵³ Vgl. Schwanitz, 1999 (S.653)

⁵⁴ Schüle/Reitze, 2002 (S.107)

⁵⁵ Schüle/Reitze, 2002 (S.107f)

⁵⁶ Vgl. Schüle/Reitze, 2002 (S.144f)

und der der kritischen Theorie (scharfe Zurückweisung des Bestehenden, Skepsis gegenüber Alternativen und Meidung des Systematischen)⁵⁷.

Dann kam der endgültige ‚Abschied von der Objektivität‘: „Was immer wir unter ‚Erkenntnis‘ verstehen wollen, es kann nicht mehr die Abbildung oder Repräsentation einer vom Erleben unabhängigen Welt sein.“⁵⁸. Unter all den wissenschaftstheoretischen Ansätzen eröffnete diese konstruktivistische Sichtweise eine neue Möglichkeit zur Erklärung des Ganzen, so wie es auch sein kann: nämlich anders als die Summe seiner Teile.

2.2 Der Konstruktivismus

Mit den Begriffen der Wahrheit und der Wirklichkeit gibt es also, bei genaueren Überlegungen, gewisse Schwierigkeiten. Schon die Vor-Sokratiker hatten ihre Zweifel bezüglich des Zugangs des Menschen zur Wirklichkeit, wie z. Bsp. Demokrit, der schon im 5. Jahrhundert vor Christus erklärte, „dass wir nicht erkennen können, wie in Wirklichkeit ein jedes Ding beschaffen oder nicht beschaffen ist“.⁵⁹

Auch Kant hat den Kerngedanken des Konstruktivismus – Wirklichkeit wird nicht einfach erfasst und abgebildet, sondern symbolisch konstruiert – unmissverständlich entwickelt.⁶⁰ Im 20. Jahrhundert wurde in vielen theoretischen Ansätzen aus den verschiedensten disziplinären Bereichen diese Auffassung übernommen.

Die Untersuchungen des Physikers und Kybernetikers Heinz von Foerster sind zu einem der bedeutendsten Bezugspunkte des Konstruktivismus geworden. Diese haben sich einige Ergebnisse der Neuphysiologie für die Erkenntnistheorie zu Nutze gemacht, bspw. die Beobachtung, dass das Gehirn die gleichen Operationen benutzt, um zu sehen, zu hören, zu riechen etc. – nämlich Reize auf elektrischer Basis. Erst intern werden die entsprechenden qualitativen Unterschiede geschaffen. Die Welt, so wie sie erkannt wird, ist demnach das Ergebnis innerer Prozesse.⁶¹

⁵⁷ Vgl. Kunzmann/Burkard/Wiedmann, 2003 (S.225)

⁵⁸ Glasersfeld, 1991 (S.17)

⁵⁹ Von Foerster, 2005 (S.9)

⁶⁰ Vgl. Schüle/Reitze, 2002 (S.174)

⁶¹ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.100)

Der konstruktivistische Ansatz steht auch im Einklang mit dem von den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela formulierten Prinzip der Autopoiesis⁶². Laut diesem Prinzip operiert jedes lebende System auf der Organisationsebene als geschlossenes System ohne jeglichen Input aus der Umwelt. Demnach trete das System nie direkt in Kontakt mit der Umwelt, sondern es kenne nur seine eigenen internen Zustände⁶³ und erzeuge sich sozusagen selbst.

Doch die so genannten Konstruktivisten verneinen die Existenz einer Realität nicht grundsätzlich. Sie behaupten nur, dass jede Erkenntnis unvermeidlich die innere Konstruktion eines Systems ist.⁶⁴

Die radikalen Konstruktivisten allerdings gehen hier einen Schritt weiter. Ernst von Glasersfeld, einer der bedeutendsten Vertreter des radikalen Konstruktivismus, meint, die Auffassung, dass wir in eine vorstrukturierte Welt hineingeboren werden und dass es zu den Aufgaben des denkenden Menschen gehört, diese von ihm unabhängige Wirklichkeit zu erkennen, sei immer noch weit verbreitet. Das Suchen und Denken würde demnach graduell zu einer Annäherung an ein ‚wahres‘ Weltbild führen. Wie diese Annäherung geschehen sollte und wie der Suchende sich vergewissern könnte, dass er tatsächlich der Wahrheit näher ist, bliebe aber unklar.⁶⁵

Dennoch sieht Glasersfeld selbst ein, dass am Fortschritt der Wissenschaft sich kaum zweifeln lässt: „Wir reisen um die Erde, über Wasser, unter Wasser und durch die Luft und fliegen sogar auf den Mond; wir hören und sehen fern; wir rechnen elektronisch, spalten Atome und sind gerade dabei zu lernen, die Gene der Vererbung umzubauen. [...] Ich will dieses Wissen, das wir da von Tag zu Tag vermehren, keineswegs herabsetzen. [...] – doch es ist ein ‚Wissen wie‘ und nicht das ‚Wissen was‘, das die Erkenntnistheorien der Philosophen seit jeher zu erfassen suchten“⁶⁶, so Glasersfeld in seinem Artikel ‚Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität‘. Auch August Comte (1798-1857), der als Begründer des Positivismus gilt, würde Glasersfeld beipflichten können: „Der positive Geist fragt nicht mehr ‚warum‘, und bricht die Spekula-

⁶² Siehe auch Maturana/Varela, 1984 (S.50f)

⁶³ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.100)

⁶⁴ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.100)

⁶⁵ Von Foerster, 2005 (S.13)

tionen über die verborgene Natur der Dinge ab. Er fragt, wie die Phänomene entstehen und verlaufen, er sammelt Fakten und ist bereit, sich ihnen zu beugen.“⁶⁷

Mit einem metaphorischen Beispiel versucht Glasersfeld den Unterschied zwischen Realität und Konstrukt klarzumachen: Ein blinder Wanderer, der den Fluss jenseits eines Waldes erreichen möchte, wird zwischen den Bäumen, Steinen und Stämmen einige Wege finden, die zu seinem Ziel führen. Aus der Perspektive des Wanderers wären diese Wege die Darstellung der Möglichkeiten, an den Fluss zu gelangen. Die Wege ‚passen‘ im Wald, doch die Umwelt, die der blinde Wanderer erlebt, enthält weder Wald noch Bäume.⁶⁸

Aber auch der Konstruktivismus hat seine Widersacher, wie z. Bsp. Norbert Groeben, der sich selbst auch als Konstruktivist bezeichnet.⁶⁹ Er widersetzt sich jedoch der Radikalität, die „impliziert, dass Erkenntnis nur (im Sinne von ausschließlich) vom Subjekt abhängig ist“⁷⁰. Er hält diese Radikalität „für unnötig, in sich inkohärent, damit widersinnig und folglich [...] destruktiv“⁷¹. Denn Groeben meint, dass erstens auch andere Wissenschaftstheorien die Einsicht der Unmöglichkeit der absoluten Wahrheitserkenntnis gewinnen könnten (z. Bsp. der kritische Rationalismus), zweitens würde sich der radikale Konstruktivist auf die These, dass menschliche Theorien falsch sind, stützen – was wiederum bedeuten würde: wenn „der Konstruktivismus wahr ist, dann ist er falsch.“⁷² Und drittens sei für das Alltagsleben die These, „dass es nur Erfindungen [und keine Erkenntnisse...] gibt, völlig irrelevant, weil diese, [...] notwendigerweise [...] durch eine [...] kritische Realismustheorie der Erkenntnis gekennzeichnet ist.“⁷³

⁶⁶ Von Foerster, 2005 (S.13f)

⁶⁷ Perkonig, 2004 (S.1)

⁶⁸ Von Foerster, 2005 (S.19)

⁶⁹ Groeben, 1995 (S.149): [...]dass auch ich mich als Konstruktivisten verstehe. [Konstruktivismus] mit der Bedeutung [...], dass jede Einsicht, Erkenntnis etc. nicht nur vom [...] Gegenstand, sondern auch vom [...] Subjekt mit abhängig ist.

⁷⁰ Groeben, 1995 (S.150)

⁷¹ Groeben, 1995 (S.150)

⁷² Groeben, 1995 (S.154)

⁷³ Groeben, 1995 (S.158)

Wenn man sich die möglichen Auswirkungen der radikal konstruktivistischen Gedanken auf manche Bereiche der Gesellschaft bewusst macht, wird die Kritik am radikalen Konstruktivismus nachvollziehbarer. In der Pädagogik, bspw. in Deutschland insbesondere vertreten von Kersten Reich und Horst Siebert, wird behauptet: „Was Kinder im Kopf haben, ist nicht falscher als das, was Nobelpreisträger denken.“⁷⁴ Daher solle man ihnen den Stoff nicht vortragen, sondern sie zum Entdecken hinführen – mit dem Hinweis, das sei lediglich eine Variante, die Welt zu sehen. Doch da diese Methode sehr zeitaufwändig sei, müsse der Lehrstoff stark reduziert werden.⁷⁵

Diese Unterrichtsmethoden haben im letzten Jahrhundert in den USA gut Fuß gefasst und nach Meinung ihrer Gegner dazu geführt, dass US-Schüler im Fach Mathematik zu den schlechtesten der Industriestaaten zählen (siehe Ergebnisse der TIMSSIII- bzw. PISA-Studien). 1998 konnten laut der deutschen Zeitschrift ‚FOCUS‘ 30% der US-Elfjährigen nicht richtig lesen. Und das obwohl die USA, gemessen an ihrem Bruttosozialprodukt, fast das Doppelte für Bildung ausgeben wie z. Bsp. Deutschland.⁷⁶

Doch die Arbeit von Radikalkonstruktivisten wie Heinz von Foerster, Humberto Maturana, Francisco Varela, Paul Watzlawick und Ernst von Glasersfeld haben eine Reihe von neuen Sichtweisen der Welt ermöglicht. Niklas Luhmann hat Grundgedanken und Ideen des Konstruktivismus aufgegriffen und in der Soziologie mit seiner Theorie sozialer Systeme die Wissenschaftswelt beeindruckt.

2.3 Systemtheorie

Wie schon zuvor erwähnt, hat die funktionale Differenzierung ein Umdenken in der Gesellschaft bewirkt. Die Vorteile dieses Prinzips sind eindeutig und in den meisten Fällen empirisch nachweisbar, die Nachteile jedoch auch. Die Trennung der Gesellschaftsbereiche hat bei vielen interdisziplinären Fragen den Weg zu einer Lösung versperrt. Bei dem Versuch einer Zusammenfügung der Disziplinen hat man wiederum oft mit Kommunikationsbarrieren zu kämpfen. Die Biologie benutzt andere ‚Codes‘ als die Elektrotechnik, die wiederum anders kommuniziert als die Psychologie. Aus den Bemühungen her-

⁷⁴ Gerbert, 1998 (S.32)

⁷⁵ Vgl. Gerbert, 1998 (S.32)

⁷⁶ Vgl. Gerbert, 1998 (S.32)

aus, die Erkenntnisse vieler verschiedener Disziplinen aufzugreifen und nach Gemeinsamkeiten zu suchen, entstand die Systemtheorie.⁷⁷

Doch die einzelnen Beiträge zur Systemtheorie unterscheiden sich sehr. Gemeinsame Nenner in den verschiedenen Abhandlungen zur Systemtheorie können nur schwer gefunden werden.⁷⁸ Bei der historischen Betrachtung der verschiedenen Diskussionsbeiträge zu einer allgemeinen Systemtheorie werden dennoch Gemeinsamkeiten der Denkrichtungen deutlich.

Der Biologe und Philosoph Ludwig von Bertalanffy und der Kybernetiker Norbert Wiener gelten als die ‚Urväter‘ der modernen Systemtheorie. Bertalanffy beschreibt in seinem Buch ‚General System Theory‘ noch einmal ganz deutlich die Motivation zu der Entwicklung einer allgemeinen Systemtheorie:

„Thus, there exist models, principles, and laws that apply to generalized systems or their subclasses, irrespective of their particular kind, the nature of their component elements, and the relations or ‘forces’ between them. It seems legitimate to ask for a theory, not of systems of a more or less special kind, but of universal principles applying to systems in general.”⁷⁹

Bertalanffy hat eine ‚angewandte‘ Systemtheorie zur direkten Problemlösung zu entwickeln gewagt. Er bezog sich dabei hauptsächlich auf lebende Systeme. Wiener, der als Begründer der Kybernetik bekannt wurde, hat sich wiederum insbesondere mit den speziellen zyklischen Strukturen von Systemen beschäftigt.⁸⁰

⁷⁷ Vgl. Latka, 2003 (S.7). Bertalanffy formulierte die Problematik in seinem Buch “General System Theory” folgendermaßen: „Modern science is characterized by its ever-increasing specialization, necessitated by the enormous amount of data, the complexity of techniques and of theoretical structures within every field. [...] In consequence, the physicist, the biologist, the psychologist and the social scientist are, so to speak, encapsulated in their private universes, and it is difficult to get word from one cocoon to the other.” Bertalanffy, 2003 (S.30)

⁷⁸ Vgl. Latka, 2003 (S.7)

⁷⁹ Bertalanffy, 2003 (S.32)

⁸⁰ Urbig, 2001 (S.3)

Der Jurist und Soziologe Niklas Luhmann hat nach einem Studienaufenthalt bei Talcott Parson⁸¹ in Harvard dessen systemtheoretische Gedanken und Begrifflichkeit zu einer allgemeinen Theorie sozialer Systeme weiterentwickelt.

Luhmann hat außerdem Arbeiten und Begriffe von strukturfunktionalistischen⁸² Wissenschaftlern, wie die der Soziologen Herbert Spencer (1820-1903) und Emile Durkheim (1858-1917) sowie des Sozialanthropologen Alfred Radcliffe-Brown (1881-1955), weiterentwickelt und ‚seine‘ Systemtheorie in umfangreichen Büchern und über 300 Artikeln innerhalb von etwa 35 Jahren veröffentlicht.

Als Konstruktivist (aber kein radikaler, denn Luhmann arbeitete unter der Annahme, dass „die Welt existiert, wenn auch unerreichbar.“⁸³) wird für seine Theorie der Umwelt-Begriff zentral. Die Frage nach dem ‚Wesen‘ sozialer Systeme steht hier im Vordergrund (Was ist ein System? Woraus besteht es? etc.).⁸⁴ Systeme existieren laut Luhmann nur in Differenz zu ihrer Umwelt⁸⁵ und bestehen aus ‚Operationen‘ (im Falle von sozialen Systemen ist die Operation die Kommunikation).

Organisationen, die sich den heutigen Anforderungen ausgesetzt sehen, bietet diese Sichtweise eine andere Verständnisebene. Diese ermöglicht eine theoretisch fundierte Betrachtung der Organisation als soziales System. Auch wenn weiterhin der allgemeine Konsens existiert, dass der Zweck einer Organisation Mehrwert zu schaffen ist,⁸⁶ sind die heutigen Herausforderungen allein mit dem Fokus auf die Produktion kaum mehr zu überwinden.

Wissensvorsprung ist ein Beispiel für eine der heutigen Herausforderungen, mit denen Organisationen zurechtkommen müssen. Höher werdende Fluktuationen in Unternehmen, zunehmende Volatilität der Kundenbeziehungen und verkürzte Entwicklungszeiten für neue Produkte machen aus dem Wissen über die Aktivitäten der Konkurrenz eine der

⁸¹ Talcott Parsons ist mit einer Handlungstheorie hervorgetreten, hat diese weiter entwickelt und schließlich zu einer Systemtheorie ausgebaut.

⁸² Diese gehen davon aus, dass soziale Systeme eine funktionelle Einheit bilden.

⁸³ Berghaus, 2003 (S.38)

⁸⁴ Vgl. Latka, 2003 (S.10)

⁸⁵ Die System/Umwelt-Differenz wurde jedoch schon von Ludwig von Bertalanffy vorgeschlagen. Vgl. Luhmann, 1984 (S.22)

⁸⁶ Vgl. Nonaka/Toyama, 2007 (S.371)

Voraussetzungen für eigene Entscheidungen.⁸⁷ Methoden, wie Berechnungen von Ausschuss oder Kostenreduzierung, sind bei Entscheidungsprozessen über Wissensbasis und –schaffung meist fehl am Patz.

Die Theorie sozialer Systeme erleichtert mit ihrem klaren Gerüst den Blick in die Beobachtungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse einer Organisation und wird so dem Anspruch gerecht, ein umfangreiches Instrument zur Schaffung konzeptioneller Rahmen in der Analyse komplexer sozialer Systeme zu sein.

Andererseits wird diese Theorie wegen ihrer ‚Menschenunabhängigkeit‘ – nur soziale Systeme kommunizieren, Menschen gehören nicht zu Systemen – als technokratisch bezeichnet.⁸⁸ Viele Wissenschaftler halten die Systemtheorie Luhmanns ob ihrer Komplexität für schwer zugänglich und dadurch für die Anwendung in der Praxis ungeeignet.⁸⁹ Da Luhmann auch auf die Unmöglichkeit der Steuerung von sozialen Systemen aufmerksam macht, wird die Systemtheorie als eine Theorie zur Legitimation des Bestehenden gesehen, die demnach auch Missstände rechtfertigen würde.⁹⁰

Für die Erarbeitung eines Modells, das die kulturellen Aspekte einer Organisation mitberücksichtigen möchte, ist die Systemtheorie zwar eine in sich konzise Perspektive, doch für Problemsituationen bietet sie keine Lösungen, da sie die Steuerungsmöglichkeit von Systemen nicht vorsieht. Ferner werden Begriffe, wie Gefühle, persönliche Intensionen, Persönlichkeiten, Intuition, und ähnliches, in der Systemtheorie als Umweltbedingungen von Systemen behandelt, wodurch sie wenig Raum für dessen Berücksichtigung in einem Model für Kommunikationslösungen bietet. Für die Inhalte von Entscheidungen oder Kommunikationsvorgänge sieht sich diese Theorie also nicht zuständig. Für die Definition von indisponiblen Wissen werden hier daher zusätzlich andere Erklärungsmodelle und Theorieansätze benötigt.

⁸⁷ Vgl. Brandner, 2001, (S.12).

⁸⁸ „Also der Mensch interessiert mich nicht, wenn ich das so hart sagen darf.“ N. Luhmann in Interview mit Hagen, 1997 (S.1); siehe auch Romhardt, 1996 (S.1)

⁸⁹ : „Ich[...] habe in mehreren Dimensionen mit dieser Theorie Probleme. Daß sie schwer zugänglich ist und mir die Aneignung eines komplexen Begriffsapparats zumutet, kann ich noch akzeptieren und kitzelt meinen intellektuellen Ehrgeiz[...]. Vielmehr sehe ich in dieser Eintrittsbarriere eine große Gefahr für die Fruchtbarkeit der Theorie.“ (Romhardt, 1996 (S.1))

⁹⁰ Siehe hierzu bspw. Füllsack, 1998 (S. 185-195)

2.4 Systemische Ansätze und Phänomenologie

Im letzten Jahrzehnt wurden eine Reihe innovativer Konzepte zur Problemlösung in Organisationen (weiter-)entwickelt. Meist basieren diese auf kybernetischen Grundsätzen und verwenden daher zyklische Verfahren und Methoden zur aktiven (De-)Konstruktion von (Problem-)Strukturen. Aber auch viele Prinzipien, die in der Systemtheorie tragende Rollen spielen, werden dafür angewendet.⁹¹ Diese Dissertationsarbeit möchte einige dieser sogenannten systemischen Beratungsansätze als Möglichkeit zur methodischen bzw. praktischen Ergänzung einer sozial-systemtheoretischen Sichtweise überprüfen.

Dazu werden neben Coaching-Methoden vor allem Organisationsstrukturaufstellungen als Methode zur Lösungsfindung analysiert. Beide setzen kybernetische und systemische Prinzipien zum Situationsverständnis und zur Lösungssuche ein und beide vertreten die Ansicht, dass (nur) der Klient mit seinen eigenen Ressourcen – im Falle eines Organisationssystems mit seiner eigenen Kultur – die Lösung finden kann. Die Unternehmenskultur wird also aus der Sicht dieser Ansätze als Problemlösungsprogramm betrachtet.

Die Vorgangsweise dieser Methoden ist ein ganz wesentlicher Baustein zur Lösungsfindung. Hier bedient sich vor allem die Methode der Organisationsaufstellung einem phänomenologischen Verfahren. „Der Berater betrachtet das Bild, wenn es aufgestellt ist, und lässt sich von dem Bild leiten. Er vergisst, was man ihm sonst gesagt hat.“⁹² So erklärt Bert Hellinger das Prinzip der phänomenologischen Vorgangsweise bei Aufstellungen im Interview mit Johannes Neuhauser.

Diese Vorgangsweise ist ein essentieller Faktor bei den Organisationsaufstellungen – ohne sie würde es sich hier um einen üblichen Planungs- oder Strategievorgang handeln, indem man Personen in einem Raum so stellt, wie es im strategischen Konzept vorgesehen ist. Die phänomenologische Vorgehensweise hat also hier hinsichtlich der neuen Beratungsmethoden Relevanz.

⁹¹ Z. Bsp. die System/Umwelt-Grenze, das von Batson eingeführte Prinzip der Differenzen, der Versuch der Berücksichtigung des gesamten Systems bei der Lösungsfindung, oder auch der Kommunikationsbegriff, wie er von Luhmann dargestellt wird. Siehe bspw. Varga von Kibéd/Sparrer, 2005

⁹² Weber, 2002 (S.318)

Parallel zu der Betrachtung von Organisation als Sozialsystemen will diese Dissertation eine Brücke zwischen System und Subjekt im Beispiel des fehlenden Wissens erarbeiten. Die Phänomenologie will u.a. „die universalen Strukturen subjektiver Orientierung in der Welt.“⁹³ Daher soll die phänomenologische Theorie hier als Erklärungsansatz für kulturelles und/oder persönlichkeitsbezogenes Handeln in einer Problemsituation dienen und wird in dieser Arbeit das Pendant zu Systemtheorie bilden. Luhmann selbst betrachtete die Phänomenologie als eine ‚Technik‘, die sowohl die Funktionsweise des Bewusstseins in sozialen Systemen verständlich machen kann als auch hilft, die Gesellschaft im Unterschied zum Bewusstsein zu beschreiben.⁹⁴

2.5 Zwischenresümee

Bisher hat die Wissenschaftstheorie in ihrer Geschichte und ihren Bemühungen um die Wahrheit viele Wege zur Erkenntnis eingeschlagen. Heute steht der Theoriearbeit in der Wissenschaft eine Vielzahl von logischen Prinzipien zur Verfügung.

Doch die Einsicht, dass Erkenntnis immer eine eigenlogische Konstruktion ist und Theorie nicht mit Wirklichkeit gleichgesetzt werden darf, schafft den ersten systematischen Rahmen der Epistemologie.⁹⁵ Die moderne Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie kann sich also nicht auf bloße Erkenntnislogik beschränken, sondern muss den gesamten Kontext, in dem sich Erkenntnis abspielt, berücksichtigen. Es handelt sich um einen komplexen, heterogenen, autopoietischen Gesamtprozess, der viele Einflüsse, viele Formen, viele verschiedene Konstellationen enthält.⁹⁶

Abb. 2.1: Formen von Gesellschaft und Erkenntnis⁹⁷

Archaische Gesellschaft	Mythos
Agrargesellschaft	Religion / Theologie
Bürgerliche Gesellschaft / Antike	Philosophie
Mittelalterliche Feudalgesellschaft	Scholastische Philosophie
Bürgerliche Gesellschaft / Neuzeit	Klassische Erkenntnisphilosophie

⁹³ Abels, 2004 (S.198)

⁹⁴ Vgl. Bermes, 2006 (S.18)

⁹⁵ Vgl. Schülein/Reitze, 2002 (S.213)

⁹⁶ Vgl. Schülein/Reitze, 2002 (S.220)

⁹⁷ Schülein/Reitze, 2002 (S.212)

Frühe Moderne	Positivismus, Positivismus-Kritik
Hochmoderne	Analytische Philosophie, Kritischer Rationalismus
Postmoderne	Kritik des Krit. Rationalismus, Neo-Konstruktivismus

Die neuen Herausforderungen, vor denen die moderne Gesellschaft durch die funktionale Differenzierung stand, erzeugten zudem den Druck, neue Wege zur Erkenntnis zu finden. So ist die Systemtheorie aus den Bemühungen heraus entwickelt worden, die Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen funktionellen Bereiche der Gesellschaft aufzuspüren.

Niklas Luhmann stellte sich dieser Herausforderung für die Erklärung der Gesellschaft aus sozial-theoretischer Sicht. Er konnte eine Theorie ausarbeiten, die ausführlich die moderne Gesellschaft und ihre dazugehörigen Systeme beschreibt und erklärt.

Die soziologische Systemtheorie wird für diese Arbeit die theoretische Grundlage für weitere Erkenntnisse bilden. Sie soll hier helfen, Organisationen als soziale Systeme zu erkennen und ein systemkompatibles Modell für Entscheidungsprozesse, die mit fehlendem Wissen auskommen müssen, zu entwickeln.

Weiters werden für diese Arbeit theoretische Ansätze aus der Phänomenologie verwendet, um die kulturellen Aspekte und die Berücksichtigung einzelner Individuen einer Organisation in einem fundierten theoretischen Rahmen zu ermöglichen. Systemische Ansätze aus der Organisationsberatung sollen hier auch passende Reflexionsunterstützungen liefern.

3 Theorie sozialer Systeme

Die Luhmannsche soziologische Systemtheorie erhebt für sich den nicht bescheidenen Anspruch, universell zu sein, d.h. den gesamten Bereich der (sozialen) Wirklichkeit abzudecken.⁹⁸

Dabei sieht Luhmann die moderne (oder funktional differenzierte) Gesellschaft als ein System, das sich selbst in der Differenz⁹⁹ zu seiner Umwelt immerwährend bildet und allein aus Kommunikation besteht. Das Verhältnis zwischen Gesellschaft und Kommunikation ist hierbei zirkulär gedacht: „Gesellschaft ist nicht ohne Kommunikation zu denken, aber auch Kommunikation nicht ohne Gesellschaft“¹⁰⁰ und „[a]lle weiteren physikalischen, chemischen, organischen, neurophysiologischen und mentalen Bedingungen sind Umweltbedingungen“¹⁰¹ der Gesellschaft. Andererseits gibt es „in der Umwelt des Gesellschaftssystems [...] keine Familien, keinen Adel, keine Politik, keine Wirtschaft.“¹⁰²

Bei dieser Betrachtungsweise bleibt zu beachten, dass es „keine kommunikative Position außerhalb der Gesellschaft [gibt,] von der aus man über die Gesellschaft reden könnte“¹⁰³. D.h. die Gesellschaft wird immer nur in der Gesellschaft konstruiert und beschrieben.

Luhmann geht mit seiner Annahme noch weiter und sagt, dass ausschließlich soziale Systeme kommunizieren können, Menschen jedoch nicht¹⁰⁴ (siehe auch Abschnitt 3.1, soziale Systeme')

Doch die Theorie sozialer Systeme Luhmanns wird oft als ‚schwer zugänglich‘¹⁰⁵ bezeichnet. Die Aneignung eines komplexen Begriffsapparats – Luhmann verwendet u.a. auch alltägliche Begriffe mit ganz anderen Bedeutungen – stellt den interessierten Leser

⁹⁸ Vgl. Berghaus, 2003 (S.25)

⁹⁹ „Am Anfang steht also nicht Identität, sondern Differenz.“ Luhmann, 1984 (S.112)

¹⁰⁰ Luhmann, 1997 (S.13)

¹⁰¹ Luhmann, 1997 (S.13)

¹⁰² Luhmann, 1997 (S.14)

¹⁰³ Hagen, 1997 (S.17)

¹⁰⁴ Vgl. Berghaus, 2003 (Kap.1)

¹⁰⁵ Vgl. Berghaus, 2003 (Kap.1) oder auch Romhardt, 1996 (S.1)

vorerst vor eine Hürde, die von Kritikern als „Gefahr für die Fruchtbarkeit der Theorie“¹⁰⁶ bezeichnet wird.

Befürworter dieser Theorie meinen jedoch, dass die von Luhmann verwendete Begrifflichkeit die unvermeidbare Konsequenz der Komplexität eines Gegenstandes ist. Diese Komplexität würde also eine ‚neue‘ Begrifflichkeit benötigen, um sich selbst zu erklären.¹⁰⁷

Für das (sozialsystemtheoretische) Verständnis der Zusammenhänge zwischen Wissen, Organisation und deren Umgang mit Problemsituationen wird hier daher zunächst die hierfür notwendige Begrifflichkeit erklärt.

3.1 Soziale Systeme

„Der Mensch mag für sich selbst und für Beobachter als Einheit erscheinen, aber er ist kein System. Erst recht kann aus einer Mehrheit von Menschen kein System gebildet werden.“¹⁰⁸ Der Ausschluss vom Menschen aus seiner Theorie hat Luhmann Bewunderer und Kritiker gebracht. Doch in der Sozialsystemtheorie existieren Systeme, indem sie operieren. Die Operation von psychischen Systemen sind die Gedanken, die Operation von sozialen Systemen ist die Kommunikation. Durch das Operieren erzeugt das System seine eigenen Grenzen zur Umwelt. „[...]der primäre Gegenstand der Systemtheorie [ist] nicht ein Gegenstand (oder eine Gegenstandsart) ‚System‘ [...], sondern die Differenz von System und Umwelt.“¹⁰⁹

Doch diese System/Umwelt-Differenz ist systemrelativ, d.h. sie existiert nur in Relation zum grenzerzeugenden System. In den Worten Luhmanns: „Die [System/Umwelt-]Differenz ist keine ontologische, und darin liegt die Schwierigkeit des Verständnisses. Sie zerschneidet nicht die Gesamtrealität in zwei Teile: hier System und dort Umwelt. Ihr Entweder/Oder ist kein absolutes, es gilt vielmehr nur systemrelativ.“¹¹⁰

¹⁰⁶ Romhardt, 1996 (S.1)

¹⁰⁷ Hiermit wird auf die zahlreichen Beiträge im Archiv des „Diskussionsforums zur soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns“ verwiesen, die unter <http://www.listserv.dfn.de/archives/luhmann.html> zu finden sind. Oder auch Fuchs, 2004

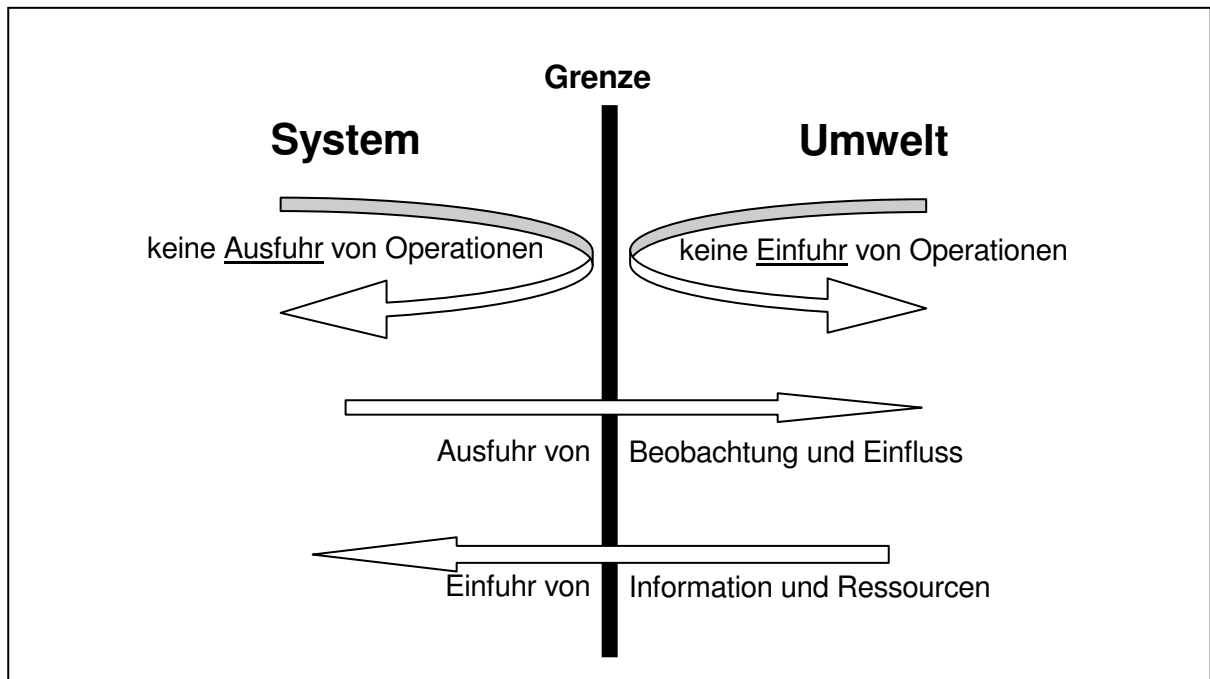
¹⁰⁸ Luhmann, 1984 (S.67f)

¹⁰⁹ Luhmann, 1984 (S. 115f)

¹¹⁰ Luhmann, 1984 (S.244)

Systeme sind autopoietisch – d.h. sie besitzen die Eigenschaft, sich selbst zu reproduzieren, indem sie immerwährend durch Operationen ihre eigenen Grenzen zur Umwelt ziehen. Darüber hinaus operieren sie selbstreferentiell, d.h. sie können nur auf eigene interne Zustände und Operationen zugreifen (operativ geschlossen). Gleichzeitig sind Systeme zur Umwelt hin orientiert und können ohne Umwelt nicht bestehen¹¹¹. Sie operieren ‚umweltoffen‘.¹¹²

Abb. 3.1: System und Umwelt Relation¹¹³



Diese Umwelt im systemtheoretischen Sinne ist kein eigenes System. Sie ist die Gesamtheit externer Umstände, beschränkt die Beliebigkeit der Entwicklung von Systemen und setzt sie der evolutionären Selektion aus.¹¹⁴ Für jedes System ist die Umwelt kom-

¹¹¹ Vgl. Luhmann, 1984 (S.35)

¹¹² Berghaus, 2003 (S.52) oder auch Luhmann, 1984 (S.52): „Systeme haben Grenzen. [...] Elemente müssen, wenn Grenzen scharf definiert sind, entweder dem System oder dessen Umwelt zugerechnet werden. Relationen können dagegen auch zwischen System und Umwelt bestehen. Eine Grenze trennt also Elemente, nicht notwendigerweise auch Relationen; sie trennt Ereignisse, aber kausale Wirkungen läßt sie passieren.“

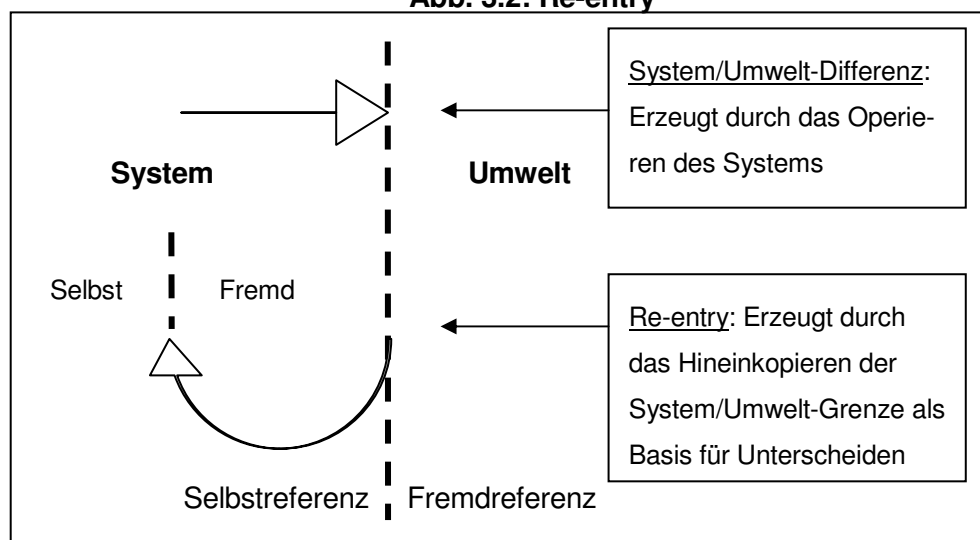
¹¹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Berghaus, 2003 (S.52)

¹¹⁴ Vgl. Luhmann, 1986 (S.23)

plexer als es selbst.¹¹⁵ Im Gesellschaftssystem ist die Umwelt alles, was nicht Kommunikation ist.

Kommunikationen sind also die Letztelemente sozialer Systeme. Eine zweite, zentrale Aktivität des Systems jedoch ist das Beobachten, d. h. Unterscheiden und Bezeichnen.¹¹⁶ Ein System ‚kopiert‘ also seine selbst erzeugte Außengrenze in sich hinein und benutzt diese Abgrenzung als Grundlage für sein gesamtes Unterscheiden bzw. Beobachten. Dieser Wiedereintritt der System/Umwelt-Differenz in das System wird von Luhmann (in Anlehnung an George Spencer Brown) als ‚re-entry‘ bezeichnet. Die Unterscheidung entlang dieser Differenz wird ‚Selbstreferenz/Fremdreferenz‘ genannt.¹¹⁷

Abb. 3.2: Re-entry¹¹⁸



„Alle Umweltbeobachtung setzt die Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz voraus, die nur im System selbst [...] getroffen werden kann. Und das macht zugleich verständlich, dass alle Umweltbeobachtung Selbstbeobachtung stimuliert und jeder Distanzgewinn die Frage des Selbst, der eigenen Identität aufwirft.“¹¹⁹

Wenn Systeme ihre Umwelt beobachten (nur systemrelativ, denn Systeme operieren nur in der Illusion eines Umweltkontaktes¹²⁰), können sie sich auch dabei selbst beobachten.

¹¹⁵ Vgl. Luhmann, 1986 (S.33)

¹¹⁶ Vgl. Luhmann, 1997 (S.69)

¹¹⁷ Vgl. Berghaus, 2003 (S.40f)

¹¹⁸ Eigene Darstellung nach Berghaus, 2003 (S.41)

¹¹⁹ Luhmann, 1997 (S.92f)

¹²⁰ Vgl. Luhmann, 1997 (S.93)

„Selbstbeobachtung heißt [...] operieren und [...] beobachten, dass man operiert“.¹²¹

Weiters kann die Beobachtung noch unter Beobachtung erster oder zweiter (oder dritter usw.) Ordnung charakterisiert werden. Die Beobachtung erster Ordnung ist die Beobachtung der Umwelt seitens des Systems. In der zweiten Ordnung beobachtet ein zweites System das erste System bei seiner Beobachtung. In der dritten Ordnung beobachtet ein drittes System das zweite System bei seiner Beobachtung des ersten Systems. Als Beispiel: die Wissenschaft beobachtet die Wirtschaft (1. Ordnung). Die Medien beobachten die Wissenschaft bei ihrer Beobachtung der Wirtschaft (2. Ordnung) und schließlich beobachten die Leser/(Fern-)Seher die Medien bei ihrer Beobachtung der Wissenschaft bei ihrer Beobachtung der Wirtschaft (3. Ordnung).¹²²

Um weiter bestehen zu können, müssen Systeme außerdem anschlussfähig bleiben. Sie müssen also „operieren und weiter operieren, sonst existieren sie nicht.“¹²³ Und um diese Anschlussfähigkeit zu sichern, müssen Systeme ihre Operationen im Verhältnis zu den Resultaten kontrollieren und ihre Strukturen im Hinblick auf Anschlussfähigkeit aufbauen. Diese ‚Kontrolle‘ benötigt ein Gedächtnis (so war es vor, so ist es nach der Operation). Die Fähigkeit, zwischen vorher und nachher zu unterscheiden nennt Luhmann *Reflexivität*.¹²⁴

Wenn rekursive Verknüpfungen von Operationen eine Differenz von System und Umwelt erzeugen, redet Luhmann von *Ausdifferenzierung*. So entstehen Systeme. Doch Systemdifferenzierung ist eine *rekursive Systembildung*. Dieser Differenzierungsvorgang kann aufgrund von Evolution einsetzen – also spontan.

Bei diesem Subsystembildungsprozess wird das System, in dem weitere Systeme entstehen, quasi abgebildet durch die entstandene weitere Unterscheidung von System und Umwelt. Vom Subsystem aus gesehen ist dann der Rest des ‚Großsystems‘ jetzt Umwelt. Diese Ausdifferenzierung (in dem Fall auch Systemdifferenzierung genannt) generiert sozusagen systeminterne Umwelten.

¹²¹ Berghaus, 2003 (S.45)

¹²² Vgl. Berghaus, 2003 (S.44)

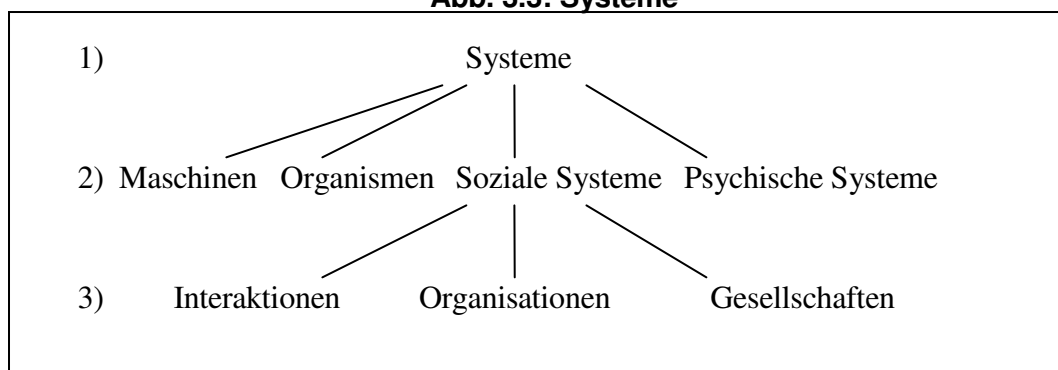
¹²³ Berghaus, 2003 (S.49)

¹²⁴ Vgl. Berghaus, 2003 (S.49) oder auch Luhmann, 1984 (S.601)

„[J]edes Teilsystem rekonstruiert das umfassende System, dem es angehört und das es mitvollzieht, durch *eigene* (teilsystemspezifische) *Differenz von System und Umwelt*. Durch Systemdifferenzierung multipliziert sich gewissermaßen das System in sich selbst durch immer neue Unterscheidungen von Systemen und Umwelten im System.“¹²⁵

Luhmann unterscheidet grundsätzlich zwischen drei Systemtypen: Das schon erwähnte Gesellschaftssystem als System über alle anderen sozialen Systeme, das Interaktions- sowie das Organisationssystem. Die beiden Letzten werden im Folgenden nun auch präsentiert.

Abb. 3.3: Systeme¹²⁶



Interaktionssysteme: Diese sind „Kleinsysteme“ und sie sind, „da sie Kommunikation benutzen, immer Vollzug von Gesellschaft in der Gesellschaft“¹²⁷. Sie entstehen als kurzfristige System/Umwelt-Unterscheidungen, die keinem weiteren Formzwang unterliegen. Die Großformen der gesellschaftlichen Teilsysteme (wie z.B. die Funktionssysteme Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, etc.) „schwimmen auf einem Meer ständig neu gebildeter und wieder aufgelöster Kleinsysteme.“¹²⁸

Der Unterschied zwischen Gesellschafts- und Interaktionssystemen lässt sich in drei Dimensionen erläutern: die Sach-, die Zeit- und die Sozialdimension¹²⁹.

In der Sachdimension geht es um die grundsätzliche Differenz, die Interaktionssysteme (im Gegensatz zum Gesellschaftssystem) zwischen *Anwesenheit* und *Abwesenheit* eines

¹²⁵ Luhmann, 1997 (S.598). Hervorhebungen im Original.

¹²⁶ Vgl. Luhmann, 1984 (S.16)

¹²⁷ Luhmann, 1997 (S.814)

¹²⁸ Luhmann, 1997 (S.812)

¹²⁹ Vgl. Luhmann, 1997 (S.817ff)

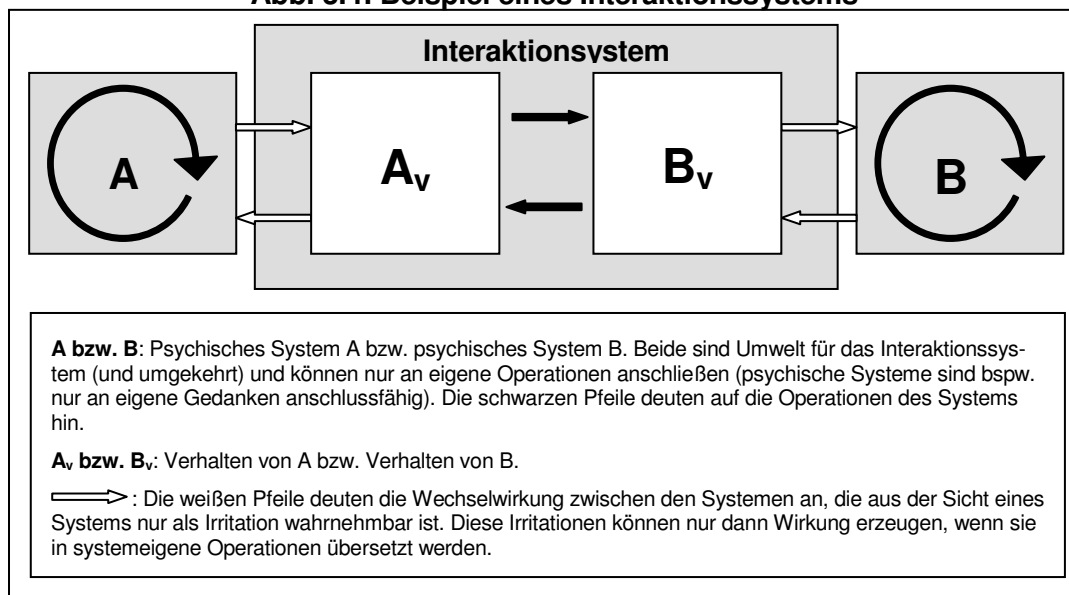
Menschen ziehen. Denn Anwesenheit bringt Wahrnehmbarkeit mit sich und diese ermöglicht die Kopplung an Bewusstseinsprozesse. „Der Kommunikation selbst genügt [...] die Unterstellung, dass wahrnehmbare Teilnehmer wahrnehmen, dass sie wahrgenommen werden.“¹³⁰

In der Zeitdimension ist es die *Zeitlimitierung*, die Interaktionssysteme zeichnen. Diese kann die verschiedensten Formen annehmen – vom kurzen Zusammentreffen im Aufzug bis hin zu langfristig geplanten Treffterminen, wie z.B. bei Vorlesungen.

In der Sozialdimension schließlich bedeutet die Teilnahme an Interaktionssystemen kurz zusammengefasst: *Integration*.

Abb. 3.4 zeigt eine mögliche, bildliche Interpretation von dem, was als Interaktionssystem im Sinne der Sozialsystemtheorie verstanden wird.

Abb. 3.4: Beispiel eines Interaktionssystems¹³¹



Organisationssysteme: Auf die Organisationssysteme wird in dieser Arbeit später ausführlich eingegangen (siehe Abschnitt 6.3). An dieser Stelle werden nur die wesentlichen Merkmale von Organisationen im Unterschied zu Gesellschafts- oder Interaktionssystemen erwähnt.

¹³⁰ Luhmann, 1997 (S.814)

¹³¹ Eigene Darstellung nach Pfeffer, 2004 (S.9f)

Organisationssysteme charakterisieren sich durch die *Kommunikation von Entscheidungen*. Entscheidungen spielen in der Kommunikation zwar immer eine wichtige Rolle (siehe Abschnitt 3.3), doch in Organisationen sind Entscheidungen das Thema (siehe Abschnitt 3.10 und 6.3). Das Produzieren von Entscheidungen aus Entscheidungen erzeugt außerdem weiteren Entscheidungsbedarf – das ermöglicht eine rekursive operative Schließung des Systems.¹³² Ein Organisationssystem ist der einzige Systemtyp, der die Möglichkeit hat, mit Systemen in seiner Umwelt direkt zu kommunizieren.¹³³

Dennoch sind es beide, sowohl Interaktions- als auch Organisationssysteme, die u.a. auch die so genannten ‚interface‘-Beziehungen zwischen den Funktionssystemen vollziehen.¹³⁴

3.2 Autopoiesis

Luhmann übernahm das Konzept der Autopoiesis von den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela¹³⁵ und überarbeitete es für seine soziologische Systemtheorie. Zusammengefasst besagt das Konzept Folgendes:

- Ein System erzeugt sich selbst (ohne Umwelteinfluss).
- Seine eigenen Zustände werden auch intern erzeugt (selbstreferentiell) und
- nur Selbstveränderungen werden wahrgenommen, Veränderungen der Umwelt erzeugen zunächst Reize, die systemintern erst übersetzt werden müssen (operativ geschlossen¹³⁶).

„Autopoiesis besagt nicht, dass das System allein aus sich heraus, aus eigener Kraft, ohne jeden Beitrag aus der Umwelt existiert. Vielmehr geht es nur darum, dass die Einheit des Systems und mit ihr alle Elemente, aus denen das System besteht, durch das System selbst produziert werden.“¹³⁷

¹³² Vgl. Luhmann, 1997 (S. 828f)

¹³³ Vgl. Luhmann, 1997 (S.607 oder auch 834)

¹³⁴ Vgl. Luhmann, 1997 (S.813)

¹³⁵ Vgl. Maturana/Varela, 1987 (S.55f). Die Autoren entwickelten das Konzept der Autopoiesis allerdings zur Beschreibung von Vorgängen in organischen Systemen.

¹³⁶ „Operative Schließung heißt also nur, dass das System nur im Kontext eigener Operation operieren kann und dabei auf mit eben diesen Operationen erzeugte Strukturen angewiesen ist.“ Luhmann, 2006 (S.51f)

¹³⁷ Luhmann, 1992 (S.30)

3.3 Kontingenz

Etwas, was kontingent ist, entstand aus der Wahl von mehreren Möglichkeiten. Anders gesagt: "Kontingenz ist etwas, was weder notwendig noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (Erfahrenes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen."¹³⁸

In der Kommunikation wird davon ausgegangen, dass das Verhalten einer Person¹³⁹ (oder eines Systems) sowohl als Wahl aus mehreren Möglichkeiten besteht als auch auf das Verhalten des Kommunikationspartners ausgerichtet ist (*doppelte Kontingenz*).

Die Entstehung aller Kommunikation lässt sich auf das Problem der doppelten Kontingenz zurückführen. Denn wenn (mindestens) zwei sinnverarbeitende Systeme miteinander zu tun haben, müssen sie, wenn sie kommunizieren wollen, davon ausgehen, dass das Verhalten des ‚Anderen‘ genauso wie ihr eigenes, kontingent ist – also eine Wahl aus mehreren Möglichkeiten darstellt.¹⁴⁰ Daher wird hier wichtig, nicht nur was und wie geäußert, sondern was nicht und nicht anders geäußert wird.. Dieser Entscheidungsprozess läuft bei der Kommunikation also konstant im ‚Hintergrund‘. Luhmann dazu: „Soziale Systeme entstehen [...] dadurch (und nur dadurch), dass *beide* Partner *doppelte* Kontingenz erfahren und dass die Unbestimmbarkeit einer solchen Situation für *beide* Partner *jeder* Aktivität, die dann stattfindet, strukturbildende Bedeutung gibt.“¹⁴¹

3.4 Kommunikation

„Kommunikation ist diejenige autopoietische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt.“¹⁴²

¹³⁸ Luhmann, 1984 (S.152)

¹³⁹ Der Begriff Person wird im systemtheoretischen Zusammenhang verwendet, weil der Mensch an sich kein Teil eines Sozialsystems sein kann. „Personen entstehen [...] durch Teilnahme von Menschen an Kommunikation.“ Luhmann, 2006 (S.90)

¹⁴⁰ Pfeffer, 2004 (S.6)

¹⁴¹ Luhmann, 1984 (S.154). Hervorhebungen im Original.

¹⁴² Luhmann, 2006 (S.59)

Sie ist außerdem eine Synthese aus drei Selektionen. Diese besteht aus Information, Mitteilung und Verstehen. Es ist ein symmetrisches Geschehen, da alle Komponenten gleichermaßen für Kommunikation notwendige Bestandteile sind.¹⁴³ Dennoch erfolgen die Selektionen in einer Reihenfolge: Zuerst wird die Information ausgewählt, dann die Mitteilungsart, dann liegt es noch in der Hand des Empfängers (Ego¹⁴⁴), die ersten beiden Selektionen als Information und als Mitteilung zu verstehen.¹⁴⁵

Kommunikation schließt an Kommunikation erst an, wenn eine Information und eine Mitteilungsart ausgewählt werden, die dann so oder anders verstanden wird. Jede dieser Auswahl ist also kontingent. Nur der ständige Fluss von Kommunikation kann ein Kommunikationssystem entstehen lassen und aufrechterhalten.¹⁴⁶

Wenn wir Kommunikation beobachten, sehen wir immer nur Mitteilungen, nicht aber das ‚Verstehen‘ dieser Mitteilungen. Daraus folgt, dass Kommunikation nie direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden kann.¹⁴⁷ „Um beobachtet werden [...] zu können, muss ein Kommunikationssystem deshalb als Handlungssystem ausgeflaggt werden.“¹⁴⁸

Doch versteht Ego nicht, dass ihm eine Mitteilung erteilt wurde, ist Kommunikation nicht zustande gekommen. Erst wenn Ego die Absicht einer Mitteilung versteht, kann man von Kommunikation sprechen. „Erst wenn das Verhalten anderer Systeme (Personen oder soziale Systeme) als Mitteilungshandeln betrachtet [...] wird, kann man vom Verstehen sprechen. Handeln, das nicht als die Mitteilung von Information verstanden wird, ist noch keine Kommunikation.“¹⁴⁹

¹⁴³ Vgl. Luhmann, 1984 (S.226)

¹⁴⁴ Ego und alter Ego (oder Alter) sind von Luhmann verwendete Begriffe zu Erklärung von Kommunikationsvorgängen. Diese Ausdrücke ersetzen die für die Systemtheorie irreführenden Begriffe anderer Kommunikationstheorien von ‚Sender‘ und ‚Empfänger‘. Denn soziale Beziehungen sind perspektivisch, d.h. auf Ego zentriert, und jeder der Kommunikationspartner ‚weiß‘, dass sein Gegenpart sich genau so wie er selbst als Ego erlebt.

¹⁴⁵ Vgl. Berghaus, 2003 (S.70ff)

¹⁴⁶ Vgl. Pfeffer, 2004 (S.11)

¹⁴⁷ Vgl. Luhmann, 1984 (S.226)

¹⁴⁸ Luhmann, 1984 (S.226)

¹⁴⁹ Pfeffer, 2004 (S.12)

Das macht wiederum das Verstehen zur wichtigsten Selektion von allen dreien.¹⁵⁰ Denn im Verstehen sind die ersten zwei Selektionen enthalten. Erst das Verstehen sichert die Anschlussfähigkeit der Kommunikation.

Dirk Baecker bringt das Verhältnis von Kommunikation und Personen auf dem Punkt: „Die Kommunikation ist von emergenter Qualität [...]. Sie ist da. Und niemand hat es so gewollt. Aber alle sind plötzlich mit dabei.“¹⁵¹

3.5 Medium und Form

Medien sind dadurch charakterisiert, „dass sie eine bestimmte Funktion erfüllen: Sie begrenzen den Selektionsspielraum, ohne die Selektionsmöglichkeit zu unterbinden.“¹⁵²

Sprache ist ein Beispiel für Medium (auch ‚lose Kopplung‘ genannt). Doch ein Medium ist immer in Verbindung mit ‚Form‘ (auch ‚feste Kopplung‘ genannt) zu denken. Das Medium ist wie Knetmasse, die verschiedene Formen annehmen kann. Es begrenzt die Wahlmöglichkeiten von Formen und ermöglicht sie gleichzeitig.¹⁵³ Sprache als Medium kann bspw. verschiedene Formen (Sätze, Gedichte, Arbeitsanweisungen, etc.) annehmen. Wichtig ist zu erwähnen, dass nur die Formen im System anschlussfähig sind.¹⁵⁴ „[Es] ist zu beachten, dass nicht das mediale Substrat, sondern nur die Formen im System operativ anschlussfähig sind. Mit den formlosen, lose gekoppelten Elementen kann das System nichts anfangen.“¹⁵⁵ So sind bspw. Worte ohne Kontext oder Satzbildung nicht anschlussfähig. Für Luhmann gehören Medien zur Voraussetzung von Kommunikation. Sie sind jedoch nicht Teil der Kommunikation.¹⁵⁶ Sprache ist demnach nicht im Kommunikationsbegriff eingeschlossen.

¹⁵⁰ Vgl. Berghaus, 2003 (S.77)

¹⁵¹ Baecker, 1994 (S.109)

¹⁵² Berghaus, 2003 (S.100)

¹⁵³ Vgl. Berghaus, 2003 (S.101)

¹⁵⁴ Vgl. Luhmann, 1997 (S.201)

¹⁵⁵ Luhmann, 1997 (S.201)

¹⁵⁶ Vgl. Berghaus, 2003 (S.104)

Luhmann erklärt das Verhältnis von Medium und Form mit dem Beispiel, dass man nicht das Licht selbst sehe (mediales Substrat), sondern die Dinge, und wenn man Licht sehe, dann an der Form der Dinge.¹⁵⁷

3.6 Sinn

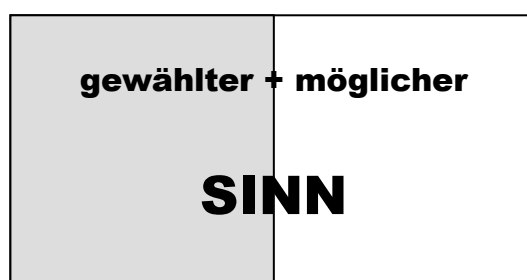
Der Sinn ist das Universalmedium aller psychischen und sozialen Systeme.¹⁵⁸ Sowohl Kommunikation als auch Gedanken realisieren sich im Medium des Sinns. Es bestimmt die Anschlussfähigkeit der Kommunikation. Die Gemeinsamkeit von psychischen und sozialen Systemen besteht also darin, dass sie beide Sinn verarbeiten.

Allen psychischen und sozialen Prozessen ist ‚Sinnzwang‘ auferlegt.¹⁵⁹ Sinn kann man weder vermeiden noch verneinen. Jedoch kann man bestimmte Sinnentwürfe, -vorschläge und -entscheidungen verneinen. „Das Medium ist also nicht verneinbar, wohl aber einzelne Formen“.¹⁶⁰

„Nicht alle Systeme verarbeiten Komplexität und Selbstreferenz in der Form von Sinn; aber für die, die dies tun, gibt es *nur* diese Möglichkeit.“¹⁶¹

Sinn ist systemtheoretisch gesehen außerdem nicht in den Gegensätzen ‚sinnvoll‘ und ‚sinnlos‘ zu erklären, sondern es ist die Einheit von aktualisiertem (oder gewähltem) und potenziellem (oder möglichem) Sinn.¹⁶²

Abb. 3.5: Sinn



¹⁵⁷ Vgl. Luhmann, 1997 (S.201)

¹⁵⁸ Vgl. Luhmann, 1997 (S.51)

¹⁵⁹ Vgl. Luhmann, 1984 (S.95)

¹⁶⁰ Berghaus, 2003 (S.109)

¹⁶¹ Luhmann, 1984 (S.95). Hervorhebungen im Original.

¹⁶² Berghaus, 2003 (S.110)

Wichtig ist noch anzumerken: Bei jeder Form von Sinnverarbeitung wird ein unmarked space erzeugt, der blinde Fleck, von dem aus die Beobachtung vollzogen wird.¹⁶³

3.7 Struktur

„Strukturen sind Bedingungen [...] der Autopoiesis des Systems.“¹⁶⁴ Sie begrenzen den Anschlussbereich der Operationen im System und „existieren nicht abstrakt, nicht unabhängig von der Zeit. Sie werden im Vollzug des Fortgangs von Operation zu Operation verwendet – oder nicht verwendet.“¹⁶⁵

Sie sind nicht gleichzusetzen mit Systemen. Letztere bestehen aus Operationen (im Falle sozialer Systeme ist die Operation Kommunikation), die immerwährend reproduziert werden müssen. Strukturen jedoch werden aus der ständigen Wiederholung von Identischem in unterschiedlichen Zusammenhängen erst gebildet.¹⁶⁶

In anderen Worten: Strukturen können als Selektion von Selektionen bezeichnet werden. Soziale Strukturen sind Erwartungsstrukturen. An ihnen kann sich das System orientieren. Ohne Erwartungen (Selektion von Selektionen) könnte die Kommunikation weder entscheiden, welche Themen besprochen werden, noch wer denn zu kommunizieren anfangen soll.¹⁶⁷ „Strukturen [...] bestimmen, wie viel innere Komplexität ein System generieren und tolerieren kann.“¹⁶⁸

3.8 Strukturelle Kopplung

Der Begriff der strukturellen Kopplung ist von wesentlicher Bedeutung für diese Arbeit (siehe auch Abschnitt 8.10.5). Er stammt sowie der Begriff der Autopoiesis von Humberto Maturana und Francisco Varela und bezeichnet Interaktionen bzw. Beziehungen zwischen System und Umwelt.¹⁶⁹ Für soziale Systeme bezeichnet er in erster Linie die

¹⁶³ Vgl. Luhmann, 1997 (S.49)

¹⁶⁴ Luhmann, 1997 (S.430)

¹⁶⁵ Luhmann, 1997 (S.430f)

¹⁶⁶ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.184)

¹⁶⁷ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.185) oder auch Luhmann, 1984 (S.139): „Im Bereich der Theorie sozialer Systeme werden wir es hauptsächlich mit Verhaltenserwartungen zu tun haben. Die Strukturen dieser Systeme lassen sich deshalb als generalisierte Verhaltenserwartungen definieren.“

¹⁶⁸ Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.96)

¹⁶⁹ Vgl. Luhmann, 2006 (S.397) und Maturana/Varela, 1987 (S.85f)

wechselseitigen Abhängigkeiten von Systemen und Umwelt, „die ein Beobachter sehen kann, wenn er die Unterscheidung von System und Umwelt zugrunde legt“¹⁷⁰.

Diese Beziehungen oder Abhängigkeiten greifen zwar nicht Struktur determinierend in das System ein, doch langfristig beeinflussen sie die im System selbst produzierten Strukturen.¹⁷¹ „Im Falle des Gesellschaftssystems wird die strukturelle Kopplung mit Bewusstseinssystemen durch Sprache [oder sprachähnlichen Zeichengebrauch] erzeugt.“¹⁷²

Wenn also zwei oder mehrere Systeme unter Beibehaltung ihrer Struktur aufeinander wirken, liegt strukturelle Kopplung vor. Über diesen Mechanismus der Kopplung können Systeme an hochkomplexe Umweltbedingungen angeschlossen werden, ohne deren Komplexität erarbeiten zu müssen.¹⁷³ „[...] strukturelle Kopplungen [erfassen] immer nur einen extrem beschränkten Ausschnitt der Welt. Alles damit Ausgeschlossene kann [...] nur destruktiv auf das System einwirken. [...] Die Komplexität der gekoppelten Umweltsysteme bleibt für das System intransparent [...]. Sie wird zumeist nur in der Form von Voraussetzungen und Störung [...] im eigenen Operieren rekonstruiert.“¹⁷⁴

Soziale Systeme können im Übrigen gar nicht ohne psychische Systeme existieren. Luhmann nennt so einen Fall auch *Interpenetration*.¹⁷⁵

„Für den Fall, dass sich [...] Verhältnisse [zwischen Systemen] wechselseitig und koevolutiv entwickeln und keines der in dieser Weise strukturell gekoppelten Systeme ohne sie existieren könnte, kann man auch von *Interpenetration* sprechen.“¹⁷⁶

¹⁷⁰ Luhmann, 1986 (S.267)

¹⁷¹ Vgl. Luhmann, 2006 (S.397)

¹⁷² Luhmann, 2006 (S. 397). Anmerkung: Bei der Kopplung der Teilsysteme in der Gesellschaft gelten jedoch andere je nach beteiligten Systemen unterschiedliche Bedingungen. Wissenschaft und Wirtschaft sind bspw. durch technische und ökonomische Umsetzbarkeit des Wissens gekoppelt, das Rechtssystem und das Wirtschaftssystem wiederum durch beidseitige Benutzung von Eigentum und Vertrag.

¹⁷³ Vgl. Luhmann, 1997 (S.107)

¹⁷⁴ Luhmann, 1997 (S.107f)

¹⁷⁵ Auch wenn in dieser Arbeit zum besseren Verständnis Abbildungen von Systemvorgängen vorgestellt werden, lehnte Luhmann jede Form von räumlichen Metaphern von Systemen ab. Luhmann dazu: „Man darf sich Interpenetration weder nach dem Modell der Beziehung zweier getrennter Dinge vorstellen, noch nach dem Modell zweier sich überschneidender Kreise. Alle räumlichen Metaphern sind hier besonders irreführend. Entscheidend ist, dass *die Grenzen des einen Systems in den Operationsbereich des anderen übernommen werden können*.“ Luhmann, 1984 (S.295). Hervorhebungen im Original.

¹⁷⁶ Luhmann, 1997 (S.108). Hervorhebung im Original.

Gesellschaft gibt es also nicht ohne Bewusstseinsysteme – die wiederum ohne Gesellschaft sich nicht weiterentwickeln können.

3.9 Erwartung

Soziale Systeme operieren mit einer Fülle von Erwartungen. Es wird bspw. von Kindern eine andere Verhaltensweise als von Erwachsenen erwartet. Aber Erwartungen können sich natürlich auch an außermenschlichen Sachverhalten ausrichten. Es wird z. Bsp. erwartet, dass Uhren funktionieren, genug Luft zum Atmen vorhanden ist, oder dass der nächste Winter (bestimmt) kommt.

Erwartungen bilden eine Vorselektion von Möglichkeiten. Daran kann sich das System schneller orientieren. Symbolische Generalisierungen werden im Erwartungsnetz gehalten und reproduziert. Sie werden je nach Verlauf des Erlebens und der Handlungen aktualisiert und wieder verwendet oder verworfen.¹⁷⁷

3.10 Entscheidung

Für das (später für diese Arbeit notwendige) Verständnis von Organisationssystemen ist zunächst eine Erklärung des Entscheidungsbegriffs unerlässlich.

Anders als bei Handlungen können Entscheidungen nur kommuniziert werden, wenn auch die abgelehnten Möglichkeiten mitkommuniziert werden. Entscheidungen sind also Ereignisse, die sich selbst als kontingent thematisieren.¹⁷⁸

Unter den Bedingungen eines Organisationssystems¹⁷⁹ können Entscheidungen nicht mehr als einfache Wahl zwischen mehreren Möglichkeiten charakterisiert werden. Luh-

¹⁷⁷ Vgl. Luhmann, 1984 (S.140)

¹⁷⁸ Vgl. Luhmann, 1981 (S.339) oder auch Luhmann, 2006 (S.64) oder: „Entscheidungen unterscheiden sich von Handlungen durch einen anderen Bezugspunkt ihrer Identifikation und eine andere Form der Erfassung von Kontingenz. Für das Erleben von Handlungen genügt die Zurechnung auf einen Träger, der so nicht zu handeln brauchte, der sozusagen die Einschränkung seiner Varietät zur Verfügung stellt. [...] Entscheidungen [haben] ihre Identität nicht im Ablauf eines bestimmten Geschehens, sondern in der Wahl zwischen mehrere Möglichkeiten [...], die sich an der gewählten Alternative nur dokumentiert“. Luhmann, 1981 (S.337)

¹⁷⁹ Unter der Bedingung also, dass es einer Gesellschaft gelingt, soziale Systeme auf der Basis von Entscheidungen zu bilden – das bedeutet eine Gesellschaft mit hohem Ordnungsniveau. Vgl. Luhmann, 1981 (S.341)

mann beschreibt daher drei Hauptmerkmale von Entscheidungen – Entscheidung als *Element* eines Systems, die *Selektivität* von Entscheidungen und ihre *Zeitlichkeit*:¹⁸⁰

- *Element*: Entscheidungen müssen vorgeben, eine Einheit zu sein (trotz ihrer Auflösbarkeit in „Relation der Differenz der Alternativen“ und die ausgewählte Alternative selbst¹⁸¹). Nur so können sie die Basis für weitere Entscheidungen bilden.
- *Selektivität*: Sie müssen auch die Selektivität ihrer Beziehung zu anderen Entscheidungen mitthematisieren. Das bedeutet, sie wählen noch einmal aus: eine von mehreren Alternativen und auch welche Beziehung sie zu anderen Entscheidungen herstellen bzw. unterbinden. So wird bspw. eine Organisation bei einer Konferenz anwesend sein (nicht abwesend) und dadurch wird gesteuert, welche Entscheidungsnotwendigkeiten daraus entstehen.
- *Zeitlichkeit*: „Entscheidungen müssen [...] eine *zeitbindende Funktion übernehmen und reflektieren*.“¹⁸² Entscheidungen setzen einen Unterschied zwischen Vergangenheit und Zukunft voraus, und zugleich machen sie einen Unterschied zwischen Vergangenheit und Zukunft.¹⁸³ Denn nach einer Entscheidung verläuft alles anders, als wenn es nicht entschieden würde.

3.11 Funktion/Leistung/Reflexion

Die Funktion eines Systems ergibt sich aus der Beobachtung des Gesamtsystems ‚Gesellschaft‘. Die Funktion der Wirtschaft ist z. Bsp. die Sicherstellung zukünftiger Versorgung unter den Bedingungen von Knappheit. Die Funktion einer Organisation wird genauso aus der Beobachtung der Differenz zum Gesamtsystem heraus gebildet. Die Leistung ergibt sich aus der Beobachtung anderer Systeme. Im Beispiel Wirtschaftssystem: Seine Leistung ist es, aus der Beobachtung seiner Umwelt anderen Systemen Geldmittel zur ‚zukünftigen Versorgung‘ zur Verfügung zu stellen. Wenn das System sich aber selbst beobachtet, reflektiert es. Hierzu ein Zitat, in dem Luhmann die drei Begriffe ausführlich erklärt:

"[Die] Frage ist: welche Möglichkeiten der Beobachtung von Systemen sich ergeben, wenn es zur Bildung von Teilsystemen kommt. Aus rein logischen Gründen sind drei Möglichkeiten gegeben, nämlich (1) die Beobachtung des Gesamtsystems, dem das Teilsystem angehört, (2) die Beobachtung anderer Teilsysteme in der gesellschaftsinter-

¹⁸⁰ Vgl. Luhmann, 1981 (S.341)

¹⁸¹ Vgl. Luhmann, 1981 (S.340)

¹⁸² Luhmann, 1981 (S.341). Hervorhebungen im Original.

¹⁸³ Vgl. Luhmann, 1996 (S.1)

nen (oder auch: anderer Systeme in der externen) Umwelt, und (3) die Beobachtung des Teilsystems durch sich selbst (Selbstbeobachtung). Um diese verschiedenen Systemreferenzen unterscheiden zu können, wollen wir die Beobachtung des Gesamtsystems *Funktion*, die Beobachtung anderer Systeme *Leistung* und die Beobachtung des eigenen Systems *Reflexion* nennen. [Fußnote 309:] Vorsorglich sei nochmals daran erinnert, dass der Begriff Beobachtung *jede* Praxis unterscheidenden Bezeichnens abdeckt, also auch Handlungen einschließt.“¹⁸⁴

Warum unterscheidet Luhmann diese drei Begriffe nachdrücklich? Hierzu wieder ein Zitat aus seinem Werk ‚Gesellschaft der Gesellschaft‘:

„Diese Unterscheidungen haben eine erhebliche orientierungspraktische Bedeutung. Wenn man sie nicht auseinanderhält, kommt es zu semantischen Verwirrungen beträchtlichen Ausmaßes. So dient der Begriff ‚Staat‘ der internen Selbstbeschreibung (Reflexion) des politischen Systems und sollte nicht verwechselt werden mit der gesellschaftlichen Funktion des Systems, kollektiv bindende Entscheidungen zu treffen. Wenn dies verwechselt wird, kommt es zu einer Hypertrophie des Staatsbewusstseins. [...] Im Bereich der Wissenschaft unterscheidet man unglücklich zwischen anwendungsbezogener Forschung und Grundlagenforschung; aber es geht letztlich um den Unterschied von Leistung und Funktion. Verkennt man dies, wird das, was als ‚Grundlagenforschung‘ zugelassen wird, nur noch als Theoriearbeit geduldet, und das System leidet dann unter der unverdaulichen Erfahrung, dass mit Grundlagenforschung mehr Reputation verdient wird und schlechtere Finanzierungschancen verbunden sind als mit anwendungsbezogener Forschung.“¹⁸⁵

Im Innenbereich eines Systems, ersetzt die *Kontingenzformel* den Funktionsbezug des Systems. Die Kontingenzformel bildet den Anhaltspunkt auch für die Selbstbeschreibung des Systems. Als Beispiel solcher ‚Formeln‘ seien hier die ‚Knappheit‘ für das Wirtschaftssystem, die ‚Gerechtigkeit‘ für das Rechtssystem und die ‚Gesundheit‘ für das Krankenversorgungssystem erwähnt. Diese Beispiele zeigen, dass diese systemeigenen Kontingenzformeln praktisch als ‚blinder Fleck‘ dienen, ohne die Selbstbeobachtung

¹⁸⁴ Luhmann, 1997 (S.757). Hervorhebungen im Original.

¹⁸⁵ Luhmann, 1997 (S.757f)

gen und auch Beobachtungen im System nicht möglich wären.¹⁸⁶ Das Paradoxe dabei ist allerdings, dass wenn ein Beobachter zweiter Ordnung bei der Formel einen Irrtum vermuten würde, er selbst eine Unterscheidung (hier zwischen Wahrheit und Ideologie) verwenden würde, die ihm den Zugang zum Objekt verstellt.¹⁸⁷

3.12 Binäre Codes

„Während mit der Funktionsorientierung das System die Überlegenheit seiner eigenen Optionen verteidigt (Zukunftsvorsorge über Geld und nicht über Gottvertrauen [...]), reflektiert es über den negativen Wert seines Codes die Kriterienbedürftigkeit aller eigenen Operationen. Es muss also zur Spezifikation der Funktion eine Codierung hinzukommen, deren Funktion genau darin besteht, den Fortgang der Autopoiesis zu sichern und zu verhindern, dass das System sich im Erreichen eines Zieles [...] festläuft und dann aufhört zu operieren.“¹⁸⁸ Luhmann weiter: „Nicht die Orientierung an der eigenen Einheit, sondern erst die Orientierung an der eigenen Differenz sichert, dass im Zeitlauf eigene Operationen an eigene Operationen angeschlossen werden können.“¹⁸⁹

Der binäre Code bestimmt die Art der Beobachtung von Umwelt. Jede Kommunikation muss den Code-Wert beinhalten, wenn sie innerhalb des Systems anschlussfähig sein soll. Im Krankenversorgungssystem ist der binäre Code z. Bsp. Gesund/Nichtgesund. Im Rechtssystem ist er Recht/Unrecht. Ein Arzt wird angesichts eines verletzten Häftlings aus ganz anderen Gesichtspunkten Entscheidungen treffen als ein Jurist. Dem Arzt (als Arzt) ist es irrelevant, ob er ein Opfer oder einen Verbrecher gesund operiert.

Die Kontingenz ist trotz binärer Codierung gegeben, weil jede Zuordnung einer Operation durch einen Code auch anders möglich ist – jede verifizierte Hypothese kann auch durch ein anderes Forschungsdesign falsifiziert werden, Schuldsprüche sind bei anderer

¹⁸⁶ Der blinde Fleck entsteht aus Widersprüchlichkeiten oder dem Ausschluss anderer Möglichkeiten. So wird zum Beispiel in der Wirtschaft mit der Kontingenzformel „Knappheit“ mit einer Summenkonstanz gerechnet, obwohl diese weder für Güter, Geld noch für Arbeit zutrifft.

¹⁸⁷ Vgl. Luhmann, 2000 (S. 147ff)

¹⁸⁸ Luhmann, 1997 (S.749)

¹⁸⁹ Luhmann, 1997 (S.749)

Gesetzesauslegung auch als Freisprüche denkbar usw. Trotzdem: das System kann beide Seiten kommunizieren, auf der Systemebene sind beide Seiten gleich wichtig.¹⁹⁰

3.13 Programm

Der Code liefert dem System keine Handlungsanweisungen. Er bestimmt lediglich die Richtung der Operationen und sichert den Anschluss an später folgende Operationen. Programme hingegen legen Bedingungen fest, die für die Realisierung einer Operation gegeben sein müssen. Sie bestimmen z. Bsp., wann (unter welchen Bedingungen) die Zuschreibung eines positiven Code-Werts korrekt ist. Im Rechtssystem sind die Gesetze und Verfahren das Programm, welches bestimmt, wem Recht und wem Unrecht gegeben wird.¹⁹¹

Im Buch ‚Ökologische Kommunikation‘ gibt Luhmann mit Hilfe einer Tabelle ein Beispiel für den Unterschied zwischen Code und Programm¹⁹² (siehe Tab. 3.1):

Tab. 3.1: Code und Programm an Beispiel Rechtssystem

	Code	Programm
Einheit	?	Gerechtigkeit
Operation	Recht/Unrecht	Geltende Rechtsnormen

Programme können auch systemfremde Kriterien in ihre Entscheidungen einführen. So können Programme der Wissenschaft bspw. die Kosten der Forschung berücksichtigen – man kann die Forschung mit Blick auf die Geldmittel programmieren.¹⁹³ „Das Programm bestimmt also, welches Verhalten für korrekt gehalten und deshalb erwartet werden muss.“¹⁹⁴

Weiters erklärt Luhmann: „Zwischen Codierung und Programmierung herrscht daher keine hierarchische, sondern eine komplementäre Beziehung. [...] [Doch] Programme sind [im Vergleich zu Codes] Strukturen, die in den Operationen des Systems mal ver-

¹⁹⁰ Vgl. Luhmann, 1997 (S.749) oder auch Luhmann, 1986 (S.79)

¹⁹¹ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.139) und auch Luhmann, 1992 (S.401)

¹⁹² Vgl. Luhmann, 1986 (S.95)

¹⁹³ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.140)

¹⁹⁴ Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.141)

wendet, mal nicht verwendet werden. [...] [Und sie] können auch, anders als der Code, durch Operationen des Systems geändert werden.“¹⁹⁵

3.14 Komplexität

Komplexität ist nichts, was das System tut oder etwas, was in ihm geschieht, sondern sie ist ein Begriff der Beobachtung und dient einer Beschreibung. Anders gesagt: Sie dient einer Unterscheidung.¹⁹⁶ „Komplexität ist die *Einheit einer Vielheit*.“¹⁹⁷

Es geht hier um Systeme, die im Gegensatz zu statischen Gebilden aus selektiven Verknüpfungen ihrer Elemente gebildet sind. Gerade diese Selektivität (auch Kontingenz genannt) macht die Komplexität des Systems aus. Unterschieden wird hier also zwischen selektiven Verknüpfungen und statischen bzw. nicht selektiven Verknüpfungen. Komplexität gibt es nicht nur bei Systemen, jedoch „[n]ur die Komplexität eines Systems ist organisierte Komplexität“.¹⁹⁸ Durch den Begriff der Komplexität bezeichnet der Beobachter die „selektive Organisation der Autopoiesis des Systems.“¹⁹⁹

„Man kann ein System als komplex bezeichnen, wenn es so groß ist, [...] dass nicht mehr jedes Element mit jedem anderen verknüpft werden kann, sondern Relationierungen *selektiv* erfolgen müssen.“²⁰⁰ In diesem Zusammenhang bedeutet Komplexität *Selektionszwang*. Und dieser existiert aber nur, wenn er von einem System beobachtet wird.

Von Hyperkomplexität spricht man dann, wenn bei einer Beobachtung zweiter Ordnung auch die Folgen dieser Beobachtung in die Beobachtung mit eingeschlossen werden. Z. Bsp. ist die Gesellschaft hyperkomplex, wenn sie die Auswirkungen ihrer Beobachtungen in der Umwelt beobachtet.²⁰¹

Evolutionäre Errungenschaften *reduzieren* Komplexität und *steigern* bzw. ermöglichen diese gleichzeitig. Zum Beispiel: Ein Straßennetz reduziert die Bewegungsmöglichkeiten, um dann Bewegungen erst leichter und schneller zu ermöglichen. Damit werden die

¹⁹⁵ Luhmann, 1992 (S.401)

¹⁹⁶ Vgl. Luhmann, 1997 (S.136)

¹⁹⁷ Luhmann, 1997 (S.136). Hervorhebungen im Original.

¹⁹⁸ Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.94)

¹⁹⁹ Luhmann, 1997 (S.138)

²⁰⁰ Luhmann, 1981 (S.340). Hervorhebungen im Original.

‚Bewegungschancen‘ auch vergrößert – die Auswahlmöglichkeit steigt.²⁰² „Komplexitätsreduktion bedeutet, dass die Struktur der Relationen zwischen den Elementen [...] in einem besonderen System mit einer kleineren Zahl von Relationen rekonstruiert wird.“²⁰³ Komplexitätssteigerung bedeutet Steigerung der kombinatorischen Möglichkeiten.

In diesem Zusammenhang wird hier der Begriff der *Emergenz* erläutert. Denn laut Helmut Willke soll emergent „eine Ordnung oder eine Eigenschaft heißen, wenn sie aus der bloßen Aggregation von Teilen oder aus den summierten Eigenschaften der Teile nicht mehr erklärbar ist.“²⁰⁴ Durch Komplexitätsreduktion wird insofern ‚weniger‘ als ‚das Ganze‘ geschaffen und gleichzeitig ermöglicht dies neue Möglichkeiten und Eigenschaften, die über die Summe der Teile hinausgehen. ‚Das Ganze‘ wird also ‚mehr‘ als die Summe seiner Teile.

3.15 Kultur

Einer der Kritikpunkte an der Systemtheorie ist, dass sie dem Kulturbegriff keinen gebührenden Raum gewähren soll. „Die Systemtheorie beschreibt sich selbst zwar als Teil ihres Gegenstandes, der Gesellschaft, sie kann sich aber nicht als Teil der Kultur begreifen, weil ihr ein entsprechender Kulturbegriff fehlt.“²⁰⁵ So beschreibt Oliver Jahraus in seiner Rezension über das Buch ‚Widerstände der Systemtheorie‘ einer der systemtheoretischen ‚Bruchstellen‘, die Raum für Kritik auf die Luhmannsche Systemtheorie bieten.

²⁰¹ Vgl. Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.95)

²⁰² Vgl. Luhmann, 1997 (S507)

²⁰³ Baraldi/Corsi/Esposito, 1997 (S.96)

²⁰⁴ Willke, 2004 (S.12)

²⁰⁵ Jahraus, 2000 (S.1): In seiner Rezension meint Jahraus, dass es bei der Kritik hauptsächlich darum gehe, ob denn die Grenzziehungen in der Kommunikation wirklich so scharf seien, wie die Systemtheorie es vorführen würde. Es werde der Systemtheorie die Unfähigkeit vorgeworfen, Kultur zu konzeptualisieren und mit Gesellschaft ins Verhältnis zu setzen.

Doch Luhmann behandelt sehr wohl das Thema Kultur.²⁰⁶ „Kultur ist, so können wir festhalten, das Gedächtnis sozialer Systeme, vor allem des Gesellschaftssystems“,²⁰⁷ so Luhmann in seinem Buch ‚Gesellschaftsstruktur und Semantik‘.

Das Gedächtnis ist, laut Luhmann, überhaupt Voraussetzung für die Ereignishaftigkeit der Kommunikation. Als Ereignis bezieht sich die Kommunikation auf sich selbst, und das schafft sie nur, wenn sie zwischen Vergangenen und Zukünftigem unterscheiden kann. Bei sozialen Systemen liegt die Funktion des Gedächtnisses nicht in der Aufbewahrung von Vergangenen, sondern in der Regulierung des Verhältnisses zwischen Erinnern und Vergessen.²⁰⁸

Man kann Kultur auch einfach als eine ‚Perspektive für die Beobachtung von Beobachtern‘ bezeichnen, und diese richtet sich bei der Beobachtung immer auf schon gegebene Phänomene (das schließt aber nicht aus, Beobachter in ihren Zukunftsperspektiven zu beobachten).²⁰⁹ Diese Möglichkeit der Perspektivenauswahl vereinfacht das Problem der doppelten Kontingenz. Das Handeln wird nachvollziehbarer bzw. Erwartungen werden eher erfüllt.

Es ist jedoch wichtig hervorzuheben, dass einen nichts dazu zwingt, beim Problem der doppelten Kontingenz sich ausschließlich an dem vorhandenen sozialen Konsens zu orientieren. Und dennoch wird dieser als Kontingenz reduzierendes Hilfsmittel zur Kommunikation verwendet²¹⁰. „[...] im Prinzip ist die Konstitution sozialer Systeme an einen immer schon vorhandenen kulturellen Code gebunden.“²¹¹

Der Kulturbegriff ist für diese Arbeit auch von besonderer Bedeutung. Es wird deshalb im Abschnitt 6.4 und 7 nochmals ausführlich darauf eingegangen.

²⁰⁶ Vor allem im Buch ‚Gesellschaftsstruktur und Semantik‘, 1995, wo Luhmann in einem eigenen Kapitel Kultur als historischen Begriff definiert.

²⁰⁷ Luhmann, 1995 (S.47)

²⁰⁸ Vgl. Luhmann, 1997 (S.270) oder auch (S.44): „[...] das Gedächtnis konstruiert Strukturen nur für den momentanen Gebrauch zur Bewahrung von Selektivität und zur Einschränkung von Anschlussfähigkeit.“

²⁰⁹ Vgl. Luhmann, 1995 (S.54)

²¹⁰ Vgl. Luhmann, 1984 (S.150)

²¹¹ Luhmann, 1984 (S.150)

3.16 Resümee und kritische Betrachtung

Die Frage nach dem ‚Wesen‘ sozialer Systeme steht bei der Theorie selbstreferentieller Systeme oder soziologische Systemtheorie im Vordergrund. Es geht hier hauptsächlich um die Frage, was ein System ist und woraus es besteht. Soziale Systeme existieren laut Luhmann nur in Differenz zu ihrer Umwelt und bestehen aus Kommunikation.

Der Grundgedanke seiner Theorie beinhaltet die Voraussetzung, dass die moderne Gesellschaft ein ausdifferenziertes System ist, das wiederum aus Subsystemen besteht. Was zum (Gesellschafts-)System gehört und was im System passiert, wird durch die Regeln des Systems selbst definiert. Durch die Unterscheidung System/Umwelt, oder anders gesagt, durch ‚binäre Codierungen‘ ziehen Systeme selbst ihre Grenze nach außen und setzen sich gegeneinander ab. Und sie beziehen sich auf sich selbst, sind also ‚operational geschlossen‘.

Systeme bestehen außerdem aus der Operation ‚Kommunikation‘ und sind daher keine starren Gebilde. Sie reproduzieren sich selbst (autopoiesis) und verändern sich dabei.

Luhmann unterscheidet drei besondere Typen sozialer Systeme: Interaktionssysteme, Organisationssysteme und Gesellschaftssysteme.

Diese Arbeit beschäftigt sich vor allem mit Organisationssystemen, aber auch Interaktionssysteme sind von Bedeutung, da der kulturelle Aspekt hier hervorgehoben wird.

Zum Zweck der Erklärung der gesamten Gesellschaft, hat Niklas Luhmann mit der soziologischen Systemtheorie ein komplexes und in sich geschlossenes Gebilde erschaffen, das bisher praktisch frei von Inkonsistenzen die einzige theoretische Erklärung für die gesamte Gesellschaft liefert.

Dennoch wird diese Theorie gerade ob ihrer Komplexität kritisiert und findet auch nur langsam zu den verschiedenen Disziplinen Anschluss.²¹²

²¹² Vgl. Romhardt, 1996 (S.1)

Weiters wird die Theorie, weil sie den Menschen nicht mit berücksichtigt (oder berücksichtigt will) – nur soziale Systeme kommunizieren, Menschen gehören nicht zu Systemen – als technokratisch bezeichnet.²¹³

Weil Luhmann auch auf die Unmöglichkeit der Steuerung von sozialen Systemen aufmerksam macht, wird die Systemtheorie als eine Theorie zur Legitimation des Bestehenden gesehen, die demnach auch Missstände rechtfertigen würde.²¹⁴

Jürgen Habermas, deutscher Philosoph und Soziologe, führte mit Luhmann lange Zeit eine Grundsatzdiskussion über eine Theorie der Gesellschaft. Die Diskussion ist bekannt geworden unter ‚Luhmann-Habermas-Kontroverse‘ und endete ohne Gewinner bzw. Verlierer. Habermas zur Systemtheorie: „Alles Quatsch, aber auf höchstem Niveau.“ Luhmanns Antwort: „Dann schlägt mal etwas vor, macht doch eine bessere Theorie, die eure Gesichtspunkte besser in den Vordergrund rückt.“²¹⁵

²¹³ „Also der Mensch interessiert mich nicht, wenn ich das so hart sagen darf.“ Luhmann in Interview mit Hagen, 1997 (S.1)

²¹⁴ Siehe hierzu bspw. Füllsack, 1998 (S. 185-195)

²¹⁵ Vgl. Hagen, 1997 (S.1)

4 Phänomenologie

Siegfried Lamnek behandelt in seinem Werk ‚Qualitative Sozialforschung‘ zwei Ansätze, die als wissenschaftstheoretische Basis für die qualitative Forschung dienen können: die Phänomenologie und die Hermeneutik. Dabei wird im Buch die Bedeutung der Phänomenologie für die qualitative Methodologie betont: „The philosophical underpinnings of qualitative methodology are typically attributed to phenomenology, *Verstehen* and symbolic interactionism. Many of these writers view the phenomenological theme as the most fundamental one, symbolic interactionism and *Verstehen* being prominent examples of its basic premises.”²¹⁶

Der Luhmannschen Systemtheorie gelingt durch ihre ‚menschenlose‘ Erklärung von sozialen Systemen zwar ein konsistentes, logisches Bild von Kommunikationssystemen zu entwerfen, sie macht aber dadurch zwangsläufig die Behandlung von Fragen über die Konsequenzen von Kommunikation für deren Umwelt sehr schwer. Diese Arbeit unternimmt den Versuch, durch die Betrachtung von Prinzipien beider Ansätze (die systemtheoretische und die phänomenologische) eine zeitgemäße Perspektive für die Beobachtung vom Wissen in Organisationen anzubieten. Da Entscheidungen in erster Linie von Bewusstseinssystemen getroffen werden, die dabei nicht nur organisationale, sondern auch (oder zum Teil ausschließlich) ihre eigene Interessen mitberücksichtigen, muss ein theoretisches Wissensmodell, das Entscheidungskulturen unter der Nichtwissensprämisse einbeziehen möchte, eine metatheoretische Position kennen, die dies ermöglicht. Die Phänomenologie bietet hierfür aus zweierlei Gründen einen passenden und ergänzenden Rahmen: Erstens liefert sie dieser Arbeit den Zugang zum Subjekt (und ergänzt damit die Systemtheorie). Zweitens bestehen zwar viele Gemeinsamkeiten im Begriffsapparat beider Theorien, doch es sind ihre Differenzen, die dieser Arbeit ermöglichen die Grenzen für ein (Wissens-)Modell dieser Qualität auszumachen. Im Folgenden werden hier daher der Werdegang und die Prinzipien der Phänomenologie für diese Arbeit präsentiert.

²¹⁶ Bryman, 1984 (S.78) zitiert in Lamnek, 1988 (S.49). Hervorhebung im Original.

Die Phänomenologie ist eine philosophische Strömung, die seit dem letzten Jahrhundert die deutsch-französische Philosophie stark beeinflusst.²¹⁷ Edmund Husserl machte 1900 mit seinem Werk ‚Logische Untersuchungen‘ den Startschuss für die Entwicklung der phänomenologischen Denkrichtung. Phänomenologie gilt nach Heidegger als „die Entdeckung der Möglichkeit des Forschens in der Philosophie.“²¹⁸ Sie vertritt die Auffassung, dass die Welt wie sie uns erscheint, die einzig wirkliche Welt ist,²¹⁹ und sie fragt, wie der Mensch in dieser Welt Erfahrungen macht und wie die Erfahrungen seinen Umgang mit der Welt bestimmen. Die Phänomenologie will u.a. „die universalen Strukturen subjektiver Orientierung in der Welt“²²⁰ beschreiben.

Das heißt, dass sie die Möglichkeit einer „konkrete[n] Analyse, die für eine ganze Reihe empirischer Wissenschaften relevant sind“²²¹ bietet, darunter die Ethnomethodologie von Harold Garfinkel. Aber auch die Theorie der Lebenswelt von Alfred Schütz und die Wissenssoziologie von Peter L. Berger und Thomas Luckmann zeigen die Weiterentwicklung der Phänomenologie in den Sozialwissenschaften.

In der Soziologie lässt sich die Phänomenologie als erkenntnistheoretische Position zusammen mit dem Pragmatismus, dem symbolischen Interaktionismus, der Ethnomethodologie und dem Konstruktivismus unter dem Überbegriff ‚interpretative Soziologie‘ einreihen.

Nach Husserl nahm die Phänomenologie unterschiedliche Ausrichtungen. Die bedeutendsten wurden von Martin Heidegger, Maurice Merleau-Ponty, Emmanuel Lévinas und Jean Paul Satre erarbeitet. Auch wenn die Perspektiven und Auffassungen der Autoren sich unterscheiden, gibt es eine Reihe von Grundthemen, die die Phänomenologie ausmachen. Einige dieser Grundthemen werden im Folgenden kurz erläutert.

²¹⁷ Vgl. Held in: Husserl, 1985 (S.5)

²¹⁸ Heidegger, zitiert in Waldenfels, 1992 (S.9)

²¹⁹ Phänomenologen lehnen bewusst die Auffassung ab, dass es einen Unterschied „zwischen der Welt, wie sie uns erscheint und der Welt, wie sie an sich ist“, (Zahavi, 2007 (S.15)) bestünde.

²²⁰ Abels, 2004 (S.198)

²²¹ Vgl. Zahavi, 2007 (S.8)

4.1 Das Phänomen

Umgangssprachlich ist ein Phänomen die Erscheinungsform eines Gegenstandes oder Sachverhaltes. „Das Phänomen [im üblichen Verständnis] ist, wie sich der Gegenstand unmittelbar zeigt, wie er *scheinbar* ist.“²²² Folgt man dieser Auffassung des Phänomenbegriffs, dann müsste ‚hinter‘ der Erscheinungsform des Gegenstandes der ‚wirkliche‘, ‚reale‘ Gegenstand zu finden sein. Das hieße wiederum, dass die Phänomenologie sich ‚nur‘ Scheinbarkeiten, Oberflächlichkeiten widmen würde. Der phänomenologische Phänomenbegriff jedoch definiert das Phänomen „als die Erscheinungsweise des Gegenstandes selbst“²²³. Das Phänomen „ist das, was von sich selbst her erscheint – das, was sich manifestiert, was sich offenbart.“²²⁴

Die Phänomenologie kategorisiert verschiedene Phänomentypen.²²⁵

- *Signitive Akte* sind die ‚ärmste‘ Erscheinungsweise eines Objektes. Sie haben eine Referenz (‚zufälliges‘ Zeichen), der Gegenstand selbst ist aber nicht gegeben.
- *Imaginative Akte* intendieren den Gegenstand nur indirekt. Im Gegensatz zum signitiven Akt jedoch intendiert der imaginative Akt den Gegenstand über eine Repräsentation (Bild).
- Die *Wahrnehmung* bietet uns den Gegenstand direkt, erst sie präsentiert uns den Gegenstand selbst ‚in eigener Person‘.

Die aus der Differenz von Teil und Ganzes sich ergebende unterschiedliche Beschaffenheit der Gegenstände wird von Husserl zu einer weiteren Charakterisierung eines Phänomens, die für die Phänomenologie prägend ist, benutzt. Ein Tisch als Ganzes besteht aus Teilen und die Tischplatte kann Tischplatte auch ohne Tisch (z. Bsp. ohne Tischbeine) sein. Diese Art von Gegenstand wird von Husserl als selbständige Teile oder Stücke bezeichnet. Jedoch etwas wie Farben z. Bsp. können nur mit Ausdehnung wahrgenommen werden. Solche ‚Teile‘ werden unselbständige Teile oder Momente genannt.²²⁶

²²² Zahavi, 2007 (S.13). Hervorhebung im Original.

²²³ Zahavi, 2007 (S.13)

²²⁴ Zahavi, 2007 (S.13)

²²⁵ Vgl. Zahavi, 2007 (S.14)

²²⁶ Vgl. Münch, 1996 (S.475)

Diese Gegenstandunterscheidung wendet Husserl auch auf die Sprache an. Es wird zwischen einer selbständigen und einer unselbständigen Bedeutung in der Grammatik einer Sprache unterschieden.²²⁷ Die Gesetze zu ermitteln, die diese Bedeutungen in diesen Kategorien aufteilen, will Husserl in einer rein logischen Grammatik behandelt wissen.

Will man die wirkliche Beschaffenheit des Gegenstandes erfassen, dann ist die Weise, wie dieser erscheint oder sich manifestiert (Ausdehnung) wesentlich. „Die eigentliche Wesensart des Gegenstandes ist also nicht irgendwo hinter den Phänomenen verborgen, sondern entfaltet sich gerade *in* ihnen. [...] Während der Naturwissenschaftler gemeinhin das Phänomen als etwas bloß Subjektives verstehen wird, [...] wird der Phänomenologe darauf beharren, dass man es mit den Dingen selbst zu tun hat, wenn und insofern sie Phänomene für einen sind, also insofern sie einem erscheinen, man sie erfährt, versteht oder erkennt.“²²⁸

4.2 Die Erste-Person-Perspektive

Die phänomenologische Analyse ist transzendentalphilosophisch ausgerichtet. D. h., sie fokussiert sich auf „die Bedingungen der Möglichkeit der Erfahrung und Erkenntnis [als solche]. [...] Wenn man die prinzipiellen Bedingungen der Erkenntnis, der Wahrheit, des Sinns, der Bedeutung, der Begründung usw. verstehen möchte, bildet die Einbeziehung der Ersten-Person-Perspektive eine unerlässliche Voraussetzung.“²²⁹

Das Phänomen stellt also immer eine Erscheinung von etwas für jemanden dar. Die Phänomenologie „bringt uns nicht allein die Gegebenheit des Gegenstandes zu Bewusstsein, sondern auch das subjektive Korrelat seiner Erscheinung und damit die Art der Intentionalität, die am Werk ist und den Gegenstand erscheinen lässt, wie es jeweils der Fall ist.“²³⁰

²²⁷ Bspw. sind Präpositionen, Nomen, etc. teilweise selbständig („insofern sie mit den unter sie fallenden Akten ein Gegenstand oder Sachverhalt gemeint werden kann“ (Münch, 1996 (S.476))), und teilweise unselbständig „und in anderen Bedeutungskategorien fundiert“ (Münch, 1996 (S.476)).

²²⁸ Zahavi, 2007 (S.15f). Hervorhebung im Original.

²²⁹ Zahavi, 2007 (S.17)

²³⁰ Zahavi, 2007 (S.19)

4.3 Epoché und Reduktion

Phänomenologische Untersuchungen werden durchgeführt, wenn die Thematisierung bzw. die Erforschung der Wesensverfassung von philosophischen Grundfragen im Vordergrund steht. Diese lassen sich jedoch nur dann angemessen untersuchen, wenn der Forscher seine erkenntnistheoretischen Grundannahmen ablegen kann. Einer dieser Annahmen ist jene, dass es eine von uns völlig unabhängige Wirklichkeit mit einer eigenen Seinsweise und Wesensart gebe.

Wie jedoch soll eine unvoreingenommene Untersuchung erfolgen? „Husserls Antwort ist auf den ersten Blick sehr einfach. Die Untersuchung hat sich der Wirklichkeit zuzuwenden, und zwar so, wie sie erscheint, so, wie sie sich unserer Erfahrung zeigt, denn eben auf diese Erfahrung haben sich wohlbegründete Annahmen zu stützen. [...] Wir behalten zwar die Einstellung bei (nämlich um sie untersuchen zu können), klammern jedoch ihre Gültigkeit ein. Dieses Manöver, bei dem wir darauf verzichten, unserer natürlichen Neigung zu folgen, wird als phänomenologische *Epoché* und *Reduktion* bezeichnet.“²³¹

Die Epoché wird von Husserl definiert als „unsere Suspension der naiven metaphysischen Einstellung“, ²³² dass die Welt existiert. Das Bestreben die Position des unbeteiligten Beobachters einzunehmen kann als eine ‚vorphilosophische Einstellung‘ gesehen werden.

Wenn Epoché erreicht ist, kann dann der nächste Schritt erfolgen: die Reduktion. Diese steht für „unsere Thematisierung des Zusammenhanges von Subjektivität und Welt“²³³. Dabei kann der intentionale Gegenstand ein materielles Objekt, wie ein Sessel oder ein Auto, aber auch eine Formel oder der Bewusstseinsakt selbst sein.

Zusammengefasst ergeben beide Konzepte zusammen folgende phänomenologische Vorgangsweisen:

²³¹ Zahavi, 2007 (S.22)

²³² Zahavi, 2007 (S.23)

²³³ Zahavi, 2007 (S.23)

- Die „Ausschaltung der Thesis der Welt“²³⁴ bzw. der Weltanschauungen des Forschers und somit auch die
- Ausklammerung aller Selbstverständlichkeiten bzw. Vorkenntnisse und die
- Befreiung von eigenen Intentionalitäten (wie Hemmungen, Emotionen,...) müssen beim Betrachten des Gegenstands gegeben sein.

Anschließend zu Epoché und Reduktion folgt die ‚Akte der Wesenserfassung‘ (Typisierung), worin die wesentliche Struktur eines Phänomens beschrieben wird.²³⁵

„Sowohl die Epoché als auch die Reduktion lassen sich [...] als Momente einer transzendentalen Reflexion betrachten, die uns von unserem natürlichen Dogmatismus befreit und uns unseren eigenen konstitutiven [...] Anteil zu Bewusstsein bringt.“²³⁶

4.4 Lebenswelt

Die Phänomenologie wehrt sich dagegen, einen Gegenstand nur dann für ‚real‘ anzuerkennen, wenn sich dieser wissenschaftlich reduzieren lässt – d.h. wenn es mit physikalischen, mathematischen, chemischen Gesetzen erklärbar ist.

„Ob etwas wirklich ist oder nicht, ist für die Phänomenologie nicht abhängig davon, dass es sich in das Prokrustesbett des Reduktionismus zwingen lässt. Unsere gemeinsame Erfahrungswelt hat ihre eigenen [...] Kriterien für Wahrheit und Gültigkeit und braucht nicht auf ihre Legitimierung durch die Wissenschaften zu warten.“²³⁷

Die Lebenswelt als phänomenologischer Begriff macht das Verhältnis von Wissenschaft und Erfahrung deutlich. Sie ist die Welt, in der wir leben und im Alltag als selbstverständlich voraussetzen.

Husserl teilte die Lebenswelt zunächst in verschiedene Kategorien: Die konkreten Lebenswelten sind Welten, in denen alltägliche Erfahrungen mit wissenschaftlich gewonnenen Vorstellungen und Techniken sowie mit philosophischer Bildung zusammen

²³⁴ Husserl, 1950 (S.136)

²³⁵ Vgl. Husserl, 1950 (S.159ff)

²³⁶ Zahavi, 2007 (S.23)

²³⁷ Zahavi, 2007 (S.30)

wahrgenommen werden. Die spezifischen Sonderwelten wiederum sind bspw. Welten der Berufssphären (die Welt einer Ärztin, eines Philosophen, etc.).²³⁸

Husserl selbst suchte jedoch nach „der *einen Lebenswelt*, die allen konkreten und spezifischen Lebenswelten einen ersten Boden, letzte Regelungen und einen ganzheitlichen Horizont bereitstellt“.²³⁹ Diese Lebenswelt „ist für Husserl eine ‚Welt der schlichten intersubjektiven Erfahrungen‘ [zitiert aus *Husserliana*, Den Haag 1950ff VI, §37]“.²⁴⁰

Alfred Schütz führte mit dem Begriff der Alltagswelt eine Definition ein, welche die Sozialphänomenologie zum Durchbruch brachte. Diese alltägliche Sozialwelt wurde von Schütz wie folgt untergliedert:²⁴¹

- Die unmittelbare soziale Umwelt, in der andere Akteure anwesend und für Ego direkt ansprechbar sind.
- Die soziale Mitwelt, in der allen Akteuren, die sich im Moment nicht am selben Ort wie Ego aufhalten, aber gleichzeitig mit ihm leben und daher grundsätzlich für ihn erreichbar wären.
- Und die soziale Vorwelt, der alle Akteure zuzurechnen sind, die vor Ego gelebt haben und mit denen er deshalb keinen Kontakt mehr aufnehmen kann.

Diese Unterteilung wurde aus dem Grund durchgeführt, weil sich laut Schütz das ‚Problem des intersubjektiven Verstehens‘ auf unterschiedlicher Weise gestaltet, „je nachdem, ob es sich in der sozialen Beziehung Egos zu einem Akteur in seiner Umwelt, in seiner Mitwelt oder in der Auseinandersetzung mit den dokumentierten Lebensäußerungen von Akteuren der Vorwelt stellt.“²⁴² D. h. auch, die sozialen Beziehungen werden nach Schütz in ‚unweltliche soziale Beziehung‘, ‚mitweltliche soziale Beziehung‘ und das ‚Verstehen der Vorwelt‘ eingeteilt.

²³⁸ Vgl. Wadenfels, 1992 (S.37)

²³⁹ Wadenfels, 1992 (S.38). Hervorhebungen im Original.

²⁴⁰ Wadenfels, 1992 (S.38)

²⁴¹ Vgl. Schneider, 2002 (S.263)

²⁴² Schneider, 2002 (S.263)

Von sozialen Beziehungen spricht Schütz „wenn Akteure sich in ihrem Handeln *wechselseitig* aufeinander beziehen bzw. wenn ein solches wechselseitig aufeinander bezogenes Handeln unter bestimmten Voraussetzungen *erwartet* werden kann.“²⁴³

Wie sich das intersubjektive Verstehen in der unweltlichen sozialen Beziehung gestaltet skizziert der Soziologe Wolfgang L. Schneider wie folgt:²⁴⁴

1. Egos *Äußerung*₂ (wird interpretiert durch...)
2. Alters *Reaktion*, (diese Interpretation wird korrigiert oder implizit bestätigt durch...)
3. Egos *Anschlussäußerung*₂

Bei den mitweltlichen sozialen Beziehungen muss jedoch, da die Akteure nicht in Kontakt sind, unter Annahmen und Hypothesen gehandelt werden. Man orientiert sich an ‚idealtypischen Konstruktionen‘, um weiter zu handeln. Deutungen und Verstehenssignale können hier nur nachträglich und nicht unmittelbar empfangen werden.²⁴⁵

Bei dem ‚Verstehen der Vorwelt‘ ist die Beziehung einseitig und die Sicherung des intersubjektiven Verstehens fehlt gänzlich.

4.5 Raum und Leib

Die phänomenologischen Untersuchungen zum Raum haben ihren Ursprung in der Definition des Seienden. Martin Heidegger befasste sich mit dieser Thematik umfassend in seinem Werk ‚Sein und Zeit‘. Dabei zeigt sich das innerweltliche Seiende laut Heidegger nicht im theoretischen Betrachten als das, was es primär ist, sondern vielmehr im praktischen Gebrauch. Laut Heidegger kommt das Seiende je weniger es ergründet, erforscht und untersucht wird, mehr zu seinem Recht als das Objekt, das es ist.²⁴⁶

Die Fokussierung auf den praktischen Gebrauch als Mittel zum Ergründen des Seienden wirft die Frage nach der Räumlichkeit des innerweltlich Seienden. Denn das Seiende ist das, was wir zunächst und zumeist begegnen. ‚Zunächst‘ soll in diesem Zusammenhang jedoch nicht nur zeitlich konnotiert werden, sondern auch räumlich. „Das zunächst Be-

²⁴³ Schneider, 2002 (S.263). Hervorhebungen im Original.

²⁴⁴ Schneider, 2002 (S.267)

²⁴⁵ Vgl. Schneider, 2002 (S.269)

gegnende befindet sich in unserer *Nähe*.²⁴⁷ Bei räumlicher Nähe handelt es sich hier jedoch nicht um eine Frage der physischen Distanz, sondern wieder um den Gebrauch. Das *Zuhandene* befindet sich in der Nähe, wenn es ‚zur Hand‘, d.h. zugänglich und verwendbar ist.

Der Raum ist ein Charakteristikum der Gebrauchsgegenstände als solcher – und nicht ein leerer Behälter, der dann mit Dingen ausgefüllt werden kann. Die „Räumlichkeit ist Strukturmoment der Welt und damit des Daseins.“²⁴⁸

Die Räumlichkeit des Daseins ist überhaupt nicht innerweltlich, sondern vielmehr eine Räumlichkeit, die zum In-der-Welt-sein des Daseins gehört. Und sie kommt durch Ausrichtung (Perspektive, Interesse,...) und Ent-fernung (das Dasein entfernt Abstand, d.h. lässt Seiendes in der Nähe begegnen) zum Ausdruck. Z. Bsp. ist das Telefon, in das ich spreche, phänomenologisch gesehen ‚weiter‘ als die Person am anderen Ende der Leitung, mit der ich spreche. Der Raum ist das, wo der gebrauchende Umgang des Daseins mit dem Zuhandenen sich entfaltet.²⁴⁹

Heidegger nimmt zwar die Leiblichkeit des Daseins in Betracht und stellt fest, dass „die Räumlichkeit des Daseins mit seiner Leiblichkeit verbunden ist“,²⁵⁰ doch er behandelt die Thematik nicht weiter. Dies taten dafür andere Phänomenologen, wie Husserl, Satre und Merleau-Ponty.

Die Leiblichkeit ist im Bezug zur Räumlichkeit für Husserl von entscheidender Bedeutung. Dan Zahavi fasst das folgendermaßen zusammen: „Jedes perspektivische Erscheinen setzt voraus, dass das erfahrende Subjekt selbst in einem Bezug zum Raum steht. Da das Subjekt nun einzig auf Grund seiner Leiblichkeit eine räumliche Position einnimmt, kann Husserl erklären, dass räumliche Gegenstände allein einem inkarnierten Subjekt

²⁴⁶ Vgl. Zahavi, 2007 (S.50)

²⁴⁷ Zahavi, 2007 (S.51)

²⁴⁸ Luckner, 2007 (S.49)

²⁴⁹ Vgl. Zahavi, 2007 (S.55)

²⁵⁰ Zahavi, 2007 (S.56)

erscheinen können und von ihm konstituiert werden. [...] Die Welt ist uns also, wenn man so will, in leiblicher Erschlossenheit gegeben.“²⁵¹

Jean Paul Satre schreibt dem praktischen Subjekt, d.h. dem Subjekt in seiner Leiblichkeit, die Strukturierung und die Ausrichtung vom Raum und seinen Gebrauchsgegenstände zu. Denn „[d]er Leib ist keine Scheibe zwischen mir und der Welt, sondern unser primäres In-der-Welt-sein – dank seiner sind wir je schon draußen bei den Dingen.“²⁵² Der Leib ist hier unser Stand-, Ausgangs- und absoluter Bezugspunkt.

In der Phänomenologie ist daher der räumliche Bezug zum Leib kein geometrischer oder einer der physikalischen Bewegungen: „Die Räumlichkeit des Leibes ist nicht an eine *Position* gebunden, sondern an eine *Situation*.“²⁵³

4.6 Intersubjektivität

Im Geschehen in einer Organisationsaufstellung ist das Thema Intersubjektivität immanent. Was sich zwischenmenschlich in einer Aufstellung ereignet, ist jedoch weitgehend unklar. Zwar werden dazu empirische Untersuchungen durchgeführt, von einer endgültigen Klärung kann jedoch noch nicht die Rede sein.²⁵⁴ Weil die phänomenologische Vorgangsweise für die Aufstellungsarbeit so prägend ist, wird diese Dissertation die Begriffsdefinition der Phänomenologie zur Intersubjektivität näher betrachten und dabei ihre Nützlichkeit zum besseren Verständnis der Vorgänge in Aufstellungen überprüfen.

Ein Lösungsversuch des Intersubjektivitätsproblems als Problem des Fremdpsychischen ist das *Analogieargument*. Dabei wird angenommen, dass der Ausgangspunkt der Beobachtungen anderer Subjekte das Verhältnis von eigenem Bewusstsein und eigenem Körperverhalten ist. Analog zum eigenen Verhalten, wird das Verständnis für das Verhalten des Anderen aufgebaut. Diesem Argument setzen Kritiker die Frage entgegen, ob Selbsterfahrung überhaupt isoliert von der Erfahrung/Beobachtung des Anderen erfolgen kann. Außerdem bringt diese Betrachtungsweise Erlebnisse in ein dichotomisches Verhältnis von innen und außen. Denn sie finden Ausdruck im Außen und können daher

²⁵¹ Zahavi, 2007 (S.58)

²⁵² Zahavi, 2007 (S.60f)

²⁵³ Zahavi, 2007 (S.62). Hervorhebungen im Original.

²⁵⁴ Vgl. Pfeffer, 2004

nicht als nur im Gehirn stattfindende Prozesse gesehen werden. Doch das Verhalten ist intentional und weder innerlich noch äußerlich. Diese Dichotomie wird von vielen Phänomenologen nicht als sinnvoll erachtet – wir wären weder mit innen noch mit außen, sondern mit einer Einheit konfrontiert.²⁵⁵

Der Überlegung folgend, dass der Leib des Anderen sich von leblosen Objekten unterscheidet, entstand die Idee zum näheren Betrachten der *Empathie*. „[D]as Verhältnis zwischen dem Selbst und dem Anderen wird nicht erst durch einen Analogieschluss gestiftet. Vielmehr muss man einsehen, dass es eine ganz besondere, irreduzierbare Bewusstseinsmodalität gibt, [...] die uns eben ermöglicht, die Gefühle, die Begierde und die Vermutungen des Anderen mehr oder minder direkt zu erfahren.“²⁵⁶ Die Phänomenologie sah ihre Aufgabe darin, diese ‚Bewusstseinsmodalität‘, genannt Empathie, in ihrer Struktur zu erklären und ihren Unterschied gegenüber anderen Formen der Intentionalität (Wahrnehmung, Phantasie, Erinnerung,...) zu erläutern.

Andererseits existiert die Gegebenheit des Anderen nur im Unterschied zur Gegebenheit des Selbst. Wenn dem Selbst das Bewusstsein des Anderen, seine Gefühle und Empfindungen zugänglich wären, würde in diesem Moment der Andere nicht mehr als jemand anderer existieren – es wäre das Selbst. Daher ist die „Selbstgegebenheit des Anderen [...] mir unzugänglich, aber eben diese Unzugänglichkeit oder Grenze kann ich erfahren“.²⁵⁷

Empathie ist als eine irreduzierbare und eigene Fremderfahrung unter Phänomenologen anerkannt und markiert den Anfang der phänomenologischen Intersubjektivitätstheorie.²⁵⁸

Dass der Leib als etwas Inneres (Willenstruktur und Sensibilitätsfeld) und etwas Äußeres (visuelles und taktil erscheinendes) gegeben ist, sieht Husserl als Hinweis zur Struktur der Intersubjektivität. Das Verhältnis von der Inner- und Äußerlichkeit lässt sich für Husserl durch die *Doppelte Empfindung* näher bestimmen: Berühre ich mit meiner rechten Hand meinen linken Arm, ist der Arm nicht nur ein von mir angefasstes Objekt, son-

²⁵⁵ Vgl. Zahavi, 2007 (S.69f)

²⁵⁶ Zahavi, 2007 (S.71)

²⁵⁷ Zahavi, 2007 (S.71)

dem ich bin selbst berührt worden. „Die doppelte Empfindung stellt uns einer zweideutigen Situation gegenüber, in der wir zwischen zwei verschiedenen Rollen wechseln, nämlich zu berühren und selbst berührt zu werden.“²⁵⁹ Diese Erfahrung würde mich auf die Begegnung mit anderen vorbereiten: „Ich kann einem anderen begegnen, gerade weil meine eigenste Selbsterfahrung ursprünglich je schon eine Dimension der Fremdheit umfasst.“²⁶⁰

Durch das Verständnis über die Beziehung zwischen *Subjektivität und Welt* erhofften einige Phänomenologen einen neuen Weg zur Erklärung der Intersubjektivität. Diesen Weg wählte Heidegger wieder über die Betrachtung vom Gebrauch der Gegenstände: „Wir gehen in unserem alltäglichen Dasein ständig mit Gegenständen um, die auf andere Subjekte verweisen [weil sie von anderen hergestellt worden sind oder weil das, was damit getan wird, für andere getan wird]. Unser besorgendes In-der-Welt-sein ist somit von jeher und ursprünglich sozial (Heidegger 1986:116, 120ff)“²⁶¹ Husserl und Merleau-Ponty sind andererseits der Ansicht, „dass das Subjekt intentional auf Objekte gerichtet ist, deren horizontale Gegebenheit bezeugt, dass sie auch anderen zugänglich sind. [...] Mein Erfahrungsgegenstand erschöpft sich nicht in seiner Erscheinung für mich, vielmehr verfügt er stets über einen Horizont von gleichzeitigen Aspekten, die – auch wenn sie mir augenblicklich nicht selbst zugänglich sein sollten [...] – durchaus von anderen erfahren werden können.“²⁶² Die Intersubjektivität ist daher eine *Mit-Subjektivität*, selbst vor einer konkreten Begegnung mit anderen Personen. Meine Erfahrung und mein Weltverständnis sind in Übereinstimmung mit den überlieferten Verstehensformen strukturiert. Denn „[i]m Allgemeinen verstehe ich die Welt [...] vor dem Hintergrund einer herkömmlichen Konventionalität.“²⁶³

Um die Intersubjektivität zu verstehen sind sich also Phänomenologen uneinig, was denn primär zu betrachten gilt: die Erfahrung, den Bezug zu Gegenständen oder das Verste-

²⁵⁸ Vgl. Zahavi, 2007 (S.72)

²⁵⁹ Zahavi, 2007 (S.73)

²⁶⁰ Zahavi, 2007 (S.74)

²⁶¹ Zahavi, 2007 (S.77)

²⁶² Zahavi, 2007 (S.77f)

²⁶³ Zahavi, 2007 (S.78)

hen? Jedenfalls ist der Begriff der Empathie alleine zu wenig, um diesen Sachverhalt zu erklären, denn sie beschränkt sich nur auf die Begegnung zweier Subjekte. Vielleicht „verstehen wir einander bereits auf Grund unserer Zugehörigkeit zu einer gemeinsamen Welt – und erst, wenn dieses Verstehen aus irgendeinem Grund zerbricht, ist so etwas Empathie überhaupt erforderlich“.²⁶⁴ Aus diesem Blickwinkel betrachtet, zeigt sich die Empathie als Ausgangspunkt für die Untersuchung von Intersubjektivität für nicht geeignet.

Doch die Prämisse, dass Intersubjektivität eine schon dagewesene Struktur voraussetzt, wird ebenfalls kritisiert. Diese Annahme lässt das Anderssein des Anderen an Bedeutung verlieren. Vielmehr müsse, der Kritik von Jean Paul Satre folgend, die „Begegnung mit dem *transzendentalen* Anderen, d.h. mit dem Anderen, der in einem ganz radikalen Sinne unser Verständnis und unsere Erfahrung überschreitet“²⁶⁵ in Betracht gezogen werden. So ist Intersubjektivität eher „eine frontale Konfrontation als ein horizontales Abhängigkeitsverhältnis.“²⁶⁶

4.7 Fazit: Phänomenologie und Systemtheorie

Niklas Luhmann verwendete für die Entwicklung seiner Theorie sozialer Systeme u.a. auch Ideen, Begriffe und Überlegungen aus der phänomenologischen Philosophie. Wie schon bereits erwähnt, bietet die Phänomenologie für Luhmann eine Möglichkeit, die Gesellschaft als Kommunikationssystem im Unterschied zum Bewusstsein zu beschreiben.²⁶⁷

Doch sind sich beide Denkrichtungen in einigen Punkten sehr unterschiedlich, zum Teil gar widersprüchlich. Die intensive Beschäftigung der Phänomenologie mit dem Subjekt deutet auf einen ersten wesentlichen Unterschied beider Theorien hin. Die Kommunikation als solche nimmt im phänomenologischen Diskurs nie eine so prominente Stelle wie in der soziologischen Systemtheorie ein. Dennoch zog Luhmann in seinen Werken immer wieder den Vergleich mit der transzendentalen Phänomenologie.

²⁶⁴ Zahavi, 2007 (S.79)

²⁶⁵ Zahavi, 2007 (S.80). Hervorhebungen im Original.

²⁶⁶ Zahavi, 2007 (S.80)

²⁶⁷ Vgl. Bermes, 2006 (S.18)

Luhmann stellt in seinem Buch ‚Soziale Systeme‘ die Theorie sozialer Systeme und der Phänomenologie an Hand des Kommunikationsbegriffs gegenüber: „Die Differenz von Information und Mitteilung, auf die das Verstehen sich bezieht und die sich ihrerseits auf Verstehen hin projiziert, erscheint in den Logischen Untersuchungen Husserls als Differenz von Anzeichen und Ausdruck. [...] Alle Mitteilung muß über Anzeichen abgewickelt werden, aber es gibt Anzeichen auch außerhalb aller Kommunikation.“²⁶⁸ Es gibt außerdem Zeichen mit und ohne Ausdruckswert und es gibt Ausdruck mit und ohne Zeichenverwendung, nur „[i]n der kommunikativen Rede fungieren alle Ausdrücke als Anzeichen.“²⁶⁹ Kommunikation wird in der Phänomenologie jedoch als Handlung, Rede, Mitteilung usw. und nicht, wie in der Systemtheorie, als Einheit von Information/Mitteilung/Verstehen aufgefasst. Doch gerade durch diese ‚Reduktion‘ des Kommunikationsbegriffs wird es möglich das Eigenleben des Bewusstseins zu berücksichtigen, das sich ja – nicht immer und nicht nur – gelegentlich zu kommunikativen Handlungen motiviert. Mit der Auffassung, dass das Bewusstsein selbst das Subjekt ist, wird laut Luhmann das Problem der Intersubjektivität unlösbar. Die Phänomenologie würde seiner Meinung nach allein die Systemreferenz des psychischen Systems benutzen und diese Einseitigkeit durch eine transzendentaltheoretische Überhöhung zu kompensieren versuchen.²⁷⁰

Um die Phänomenologie und die Systemtheorie miteinander vereinbar zu machen, schlägt Luhmann die Befreiung der Phänomenologie vom transzendentalen Subjekt vor. Dann könnten die phänomenologischen Überlegungen eine Gültigkeit sowohl für psychische als auch für soziale Systeme erreichen. „Das heißt: Begriffe wie Intention, Verweisung, Erwartung, Erleben, Handeln bezeichnen [...] Elemente bzw. Strukturen, die sowohl zu psychischen als auch zu sozialen Systemen zugeordnet werden.“²⁷¹ Zurück bleiben dadurch „im Wesentlichen die Ausdrücke der Phänomenologie erhalten, die jedoch jetzt eine neue Bedeutungsdimension entfalten, indem sie nicht mehr nur für das Bewusstsein, sondern auch für die Kommunikation gelten.“²⁷²

²⁶⁸ Luhmann, 1984 (S.201)

²⁶⁹ Luhmann, 1984 (S.202)

²⁷⁰ Vgl. Luhmann, 1984 (S.202)

²⁷¹ Bermes, 2006 (S.26)

²⁷² Bermes, 2006 (S.26)

Dieser Vorschlag einer Begriffsübernahme wird von Christian Bermes jedoch kritisiert. „Es ist ein bedenkliches Unternehmen, Begriffe und Theorien beliebig von einem Gebiet ins andere zu transferieren und eine Verständlichkeit zu suggerieren, die letztlich nur als eine geborgte Verständlichkeit ihren Sinn entfaltet.“²⁷³

Luhmanns Ablehnung gegenüber einer Miteinbeziehung des Subjekts in der Intersubjektivitätsfrage ermöglichte es ihm, eine klare und *ein*-deutige Theorie der Gesellschaft zu entwickeln. Die soziale Wirklichkeit kann damit in einer Form beobachtet werden, die andere, auf dem ersten Blick vielleicht nicht leicht erkennbare Einblicke in die Gesellschaft zulässt. Gleichzeitig legt das fehlende Subjekt der Systemtheorie auch ihre Grenzen fest. Die Sozialsystemtheorie beschränkt sich also selbst auf die Behandlung von Voraussetzungen, Abläufen und Folgen des menschlichen Zusammenlebens. Sie kann keine Methode zur Erklärung der Lebenswirklichkeit des Menschen liefern. „Denn das Subjekt wird man so leicht nicht über Bord werfen können, ist es doch diejenige Instanz, die im Gegensatz zu einem System wertet und von Wert ist. Und insofern bildet nicht zuletzt die Frage nach der Moralität die Grenze der Systemtheorie.“²⁷⁴

²⁷³ Bermes, 2006 (S.28)

²⁷⁴ Bermes, 2006 (S.30)

5 Systemische Ansätze

Systemische Ansätze wurden aus dem konstruktivistischen Gedankengut und aus Methoden der Psychotherapie heraus entwickelt. Aber auch die Kybernetik und Luhmannsche Ideen wie die Differenz System/Umwelt, das Konzept der Autopoiesis, sowie der Selbstreferentialität finden sich in den systemischen Methoden wieder.²⁷⁵

Der systemische Gedanke vertritt außerdem die Sichtweise, dass das Verhalten der Menschen vom jeweiligen Kontext abhängig ist.²⁷⁶ Das bedeutet, dass die Meinung, der Mensch habe eine unverrückbare Persönlichkeit, die sein Verhalten bestimmt, mit der systemischen Idee keinen Einklang findet. Vielmehr wird hier angenommen, dass Menschen sich entsprechend der Systeme, denen sie angehören, verhalten.²⁷⁷ Oder mit den Worten von Insa Sparrer ausgedrückt: „Für systemische Ansätze ist kennzeichnend, dass sie **Symptome**, die bei einer einzelnen Person auftreten, nicht als Eigenschaft dieser Person verstehen, sondern als **Merkmale von Beziehungsstrukturen eines Systems**. Diese Beziehungen werden u.a. durch Kommunikation zwischen den Mitgliedern bzw. durch die Kommunikationsabläufe festgelegt.“²⁷⁸

Um systemische Ansätze von anderen Methoden zu unterscheiden, verwenden Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer eine ‚komparative‘ Definition: „Ein Ansatz ist systemischer als andere, wenn er:

- Eher von Einzeleigenschaften absieht zugunsten von Interaktionen in einem Gesamtsystem
- Vom Ursache-Wirkungs-Denken stärker abrückt zugunsten der Betrachtung von Kontexten
- Von der Analyse von Systemteilen mehr Abstand nimmt zugunsten der Analyse von Beziehungsstrukturen zwischen den Teilen des Systems
- Sich mehr auf Beschreibungen stützt und weniger auf Erklärungen
- Eher syntaktisch (auf Grammatik und Struktur) als semantisch (auf Bedeutung) ausgerichtet ist.“²⁷⁹

²⁷⁵ Vgl. Königswieser, 1999 (S.20) oder Polt/Rimser, 2006 (S.7ff)

²⁷⁶ Vgl. Polt/Rimser, 2006 (S.15)

²⁷⁷ Vgl. Polt/Rimser, 2006 (S.15)

²⁷⁸ Sparrer, 2006 (S.36). Hervorhebungen im Original.

²⁷⁹ Sparrer, 2006 (S.40)

Systemische Methoden sind heute eine mögliche ‚Antwort‘ auf die sozialsystemtheoretische Annahme von operativer Geschlossenheit und Autopoiesis sozialer Systeme. Diese Annahme entmutigt jede Art von Intervention an Systemen und erklärt jeden Versuch für wirkungslos. Aus der Umwelt des Systems – und dazu gehören Menschen, die bspw. in einem Organisationssystem arbeiten – können höchstens Irritationen produziert werden. Wie diese dann im System verarbeitet und angenommen werden, können einzelne Menschen nicht beeinflussen. Religiöse Institutionen sind ein gutes Beispiel von Interventionsresistenz: Die ‚Welt‘ verändert sich, Ansichten werden revidiert, aber diese Veränderungen kommen in der Kirche bestenfalls viele Jahre später oder gar nie an. Aber auch jedes andere Sozialsystem zeigt seine Grenzen. Angenommen werden in Systemen nur Kommunikationen, die dem System entsprechen. So wird z. Bsp. die Erklärung, dass Prozesse im eigenen Wirtschaftsunternehmen jetzt verändert werden müssen, weil die Jungfrau Maria es so will, höchsten als Scherz akzeptiert.

Die systemischen Beratungsmethoden erkennen diese Veränderungsschwierigkeiten an und versuchen mit (und nicht gegen) den ‚Wahrnehmungsschematismen‘ sozialer Systeme zu arbeiten, um auf diesem Weg Reflexion anzuregen und dadurch für Veränderungen Raum zu bieten. „Dabei gilt aber immer: Intervention ist zwar eine zielgerichtete Kommunikation, die Wirkung kann aber nur vom intervenierten System realisiert werden. [...]Anhaltende Wirksamkeit erlangen [Interventionen] allerdings erst dann, wenn sie Strukturen verändern.“²⁸⁰

5.1 Systemische Interventionstechniken

Die Interventionstechniken in der systemischen (Organisations-)Beratung erzielen verschiedene Zwecke. Es ist bspw. schon ein Teil der systemischen Arbeit den Auftrag oder das Anliegen des Klienten eindeutig zu klären und zu definieren. Schon dieser erste Schritt kann für manche Klienten hilfreiche Ideen oder Ansätze liefern. Denn wenn aus ungenauen Beschreibungen von unangenehmen Situationen ein Problem klar definiert werden kann, erleichtert dies die Planung von nächsten Schritten zu einer Lösung. Schon bei der Auftragsklärung können also verschiedene systemische Interventionstechniken zum Einsatz kommen. Bei diesen Techniken geht es im Allgemeinen darum, gewohnte

Denkweisen zu überprüfen. Dabei kommt das Üben anderer Perspektiven einzunehmen, sowie das Hinterfragen von Gestaltungsrahmen vor. Im Rahmen einer Intervention können auch Umstände besser geklärt oder anders konnotiert werden, oder in eine andere Perspektive gerückt werden. Sie dienen daher der Informationssammlung, wie auch der Vermittlung anderer Sichtweisen. Problemsituationen können mit verschiedenen Interventionen auf unterschiedlichen Ebenen (emotionale, rationale, systemische, etc.) betrachtet werden.²⁸¹ Die konkreten Lösungen zu den Anliegen werden jedoch von Klienten selbst erarbeitet bzw. durchdacht.

Folgende Bedingungen gelten bei systemischen Interventionen:²⁸²

- Interventionen können nur Anregungen zu Veränderungen geben oder Irritationen für das System produzieren. Wie diese Anregungen oder Irritationen im System wirken, hängt von den Strukturen des Systems ab.
- Akzeptanz und Macht können dabei helfen Interventionen anschlussfähiger zu machen.
- Die Interventionen folgen dem Prinzip ‚Versuch und Irrtum‘. Bei jedem Versuch werden die Strukturen bzw. die Logik des Systems überprüft.
- Systemische Interventionen „müssen auf die Möglichkeiten und Grenzen des intervenierten Systems Rücksicht nehmen.“²⁸³
- Systemische Interventionen sollten aber auch Angebote beinhalten, die außerhalb der bestehenden Entscheidungsmuster liegen.
- Bei jedem Veränderungsangebot muss gleichzeitig jedoch kommuniziert werden, was in der Organisation gleichbleiben kann/soll.

Fragemethoden bilden den Kern von systemischen Interventionen. Diese Fragen haben sowohl Orientierungs-, als auch Beeinflussungsabsichten. Die *linealen Fragen* richten sich auf Ursache-/Wirkungszusammenhängen (‚Wer entscheidet?‘, ‚Was passiert wenn...?‘, etc.). *Strategische Fragen* unterstellen Ursachen, haben eine ‚Korrekturfunktion‘ und wollen den Befragten in eine bestimmte Richtung lenken (‚Warum haben Sie das ihm gesagt und nicht ihr?’). *Zirkuläre Fragen* fokussieren auf Unterschiede und Per-

²⁸⁰ Kasper/Mayrhofer/Meyer, 1999 (S.190)

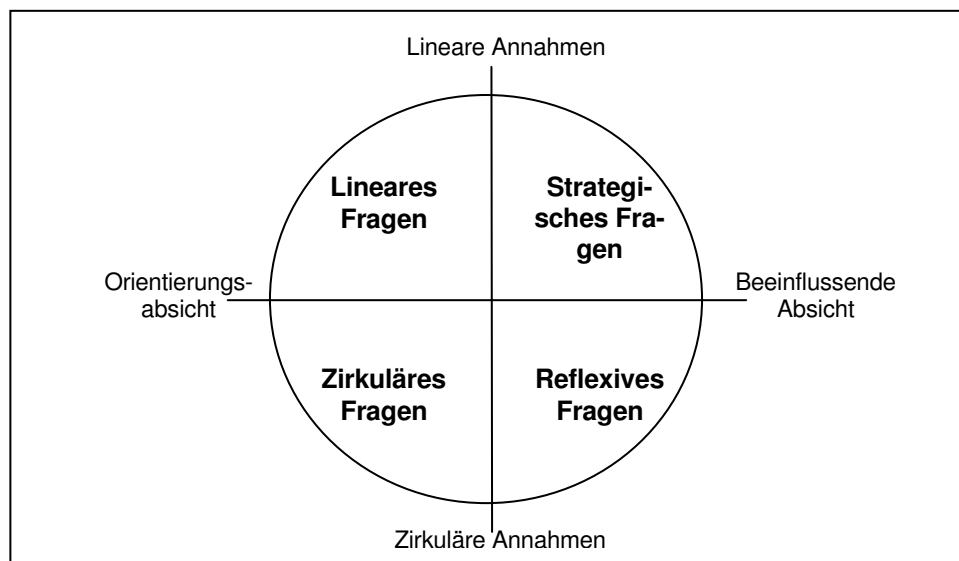
²⁸¹ Vgl. Königswieser/Exner, 1999 (S.41f)

²⁸² Vgl. Kasper/Mayrhofer/Meyer, 1999 (S.190f). Diese Bedingungen übernahmen Kasper/Mayrhofer/Meyer von Titscher, 1991 (S.314)

²⁸³ Kasper/Mayrhofer/Meyer, 1999 (S.191)

spektivenwechsel (siehe Abschnitt 5.1.1) und die *reflexiven Fragen* sind eine ‚Sonderform‘ von zirkulären Fragen: sie suchen nach Hypothesen über die Zukunft (‚Was würde ihr Kollege davon halten, wenn Sie ihn nächstes Mal bei der Arbeit unterstützen würden? Was würde Ihr Chef dazu sagen?‘, etc.).²⁸⁴ Abb. 5.1 zeigt einen Überblick der verschiedenen Frageformen. Anschließend werden verschiedene systemische Interventions-techniken vorgestellt.

Abb. 5.1: Vier Arten von Fragen²⁸⁵



5.1.1 Zirkuläre Fragen

Ein Beispiel für eine ‚typische‘ systemische Technik sind die zirkulären Fragen. Dabei berücksichtigt man die rekursiven Verknüpfungen sozialer Systeme. Diese Fragetechnik wurde in den 80er Jahren von einer Gruppe Mailänder Therapeuten um Mara Selvini Palazzoli entwickelt. Mit den Fragen versucht der Therapeut einen Überblick über das gesamte soziale Gefüge, in dem die Symptome des Klienten auftreten, zu gewinnen. Phänomene werden somit im Kontext von Beziehungen gestellt.²⁸⁶ Z. Bsp. sollte ein Klient mit seinem Arbeitsteam unzufrieden sein, könnte der Berater mit zirkulären Fragen dem Klienten unterschiedliche Perspektiven und Beziehungszusammenhänge aus der Situation hervorheben: ‚Was denkst du, was es bei deinem Chef auslöst, wenn du den Sitzungen fern bleibst?‘ (allgemeiner gesprochen: ‚Was denkst du empfindet der

²⁸⁴ Vgl. Kasper/Mayrhofer/Meyer, 1999 (S.191f)

²⁸⁵ Eigene Darstellung nach Kasper/Mayrhofer/Meyer, 1999 (S.192)

andere, wenn du so handelst?’ – mit der Beziehung zwischen Chef und Klient im Vordergrund) oder ‚Was denkst du, was es bei deinem Chef auslöst, wenn Teamkollege X den Sitzungen fern bleibt?’ (allgemeiner: ‚Was denkst du empfindet der andere, wenn andere so handeln?’ – hier wird die Einschätzung des Klienten zu den Beziehungen zwischen Chef und anderen Teamkollegen erfragt). Der Klient hat so sowohl die Möglichkeit sich selbst einen ‚Spiegel’ vorzuhalten und seine Einschätzungen zu überdenken als auch die Perspektive des anderen einzunehmen und die Situation dadurch womöglich anders zu bewerten.

Roswita Königswieser unterscheidet zirkuläres Fragen im engeren und im weiteren Sinne. „Im weiteren Sinne zählen dazu alle Fragen nach Unterschieden:

- Fragen nach Rangfolgen: Wer hat die größte Belastung mit diesem Problem?
- Fragen nach vorher/nachher: Was hat sich seit der Fusion verändert?
- Fragen nach Alternativen: Angenommen, der Chef wird noch unsicherer – was passiert dann?
- Fragen nach Unterschieden von Subgruppen: Welches Bild würde die Verkaufsabteilung von der Firma zeichnen?
- Wann wäre die Beratung für die Geschäftsleitung erfolgreich?

Zirkuläres Fragen im engeren Sinn bezieht sich auf Beziehungen: Wie sehen Sie die Beziehung der Gruppenleiter zu den Abteilungsleitern?²⁸⁷

5.1.2 Paradoxe Intervention

‚Eine Organisation kann nur dann gleich bleiben, wenn sie sich verändert.’ In solchen paradoxen Aussagen steckt oft das Potential Systemen zu helfen in Feindbildern Lösungspotentiale zu erkennen, scheinbar unüberwindbare Situationen mit Gelassenheit zu begegnen oder Gewohnheiten zu verändern. Schon das Aufzeigen von Paradoxien kann Reflexion auslösen und das Ausbrechen von gewohnten Denkweisen erleichtern. Diese Art von Intervention zielt eben darauf ab, die Erarbeitung von kreativen Lösungsalternativen zu ermöglichen. Ihre Anwendung in der Therapie wird allerdings meistens nur dann als sinnvoll erachtet, wenn die Abneigung zu Veränderungen groß ist und eine di-

²⁸⁶ Vgl. Pfeffer, 2004 (S.49)

rekte Intervention nicht ankommt.²⁸⁸ Zu den paradoxen Interventionen zählt Roswita Königswieser die im Folgenden zusammengefasst beschriebenen Techniken:²⁸⁹

- *Positive Konnotation oder positive Symptombewertungen:* Die Problemsituation über die sich der Klient beschwert, kann vom Berater gegebenenfalls als Lösung oder als positive Eigenschaft umgedeutet werden. Dadurch können in den Schwierigkeiten Ressourcenpotentiale ausfindig gemacht werden.
- *Reframing oder Umdeutung:* eine von Klienten beschriebene Situation oder erklärter Sachverhalt wird vom Berater nochmals inhaltlich wiederholt, jedoch sprachlich in positiven Sinnzusammenhängen eingebettet. Dadurch erhält der Klient die Möglichkeit, die Situation in einem anderen Rahmen zu betrachten.
- *Splitting:* Widersprüche im sozialen System des Klienten können aufgegriffen und parallel betrachtet werden. Ein Sachverhalt wird dem widersprüchlichen Anderen gegenübergestellt und keines davon wird dabei abgewertet. Z. Bsp. auf dem ersten Blick ergibt eine beschriebene Situation das paradoxe Bild, dass einerseits Mitarbeiter zur Organisation halten, andererseits sind sie gegen einzelne Abteilungen in der Organisation. Mit der Splitting-Technik können sich die Loyalität der Mitarbeiter (Zusammenhalt zur Organisation) und die Abteilungskontroversen (Schuldzuweisung zwischen Abteilungen) beide mit ihren Argumenten vertreten lassen. Dabei achtet der Berater auf eine wertschätzende Konnotation. In dem Beispiel könnte man die positiven Seiten des Zusammenhalts zur Organisation und die Wichtigkeit der Auseinandersetzung zwischen den Abteilungen hervorheben.
- *Paradoxe Verschreibungen oder Symptomverschreibungen:* Dynamik von Problemen können beeinflusst werden, wenn gerade das, was als Problem gilt, nun als Heilmittel verschrieben wird. Wenn bspw. Schuldzuweisungen zwischen Abteilungen bisher störend waren, könnte die Verordnung, bei Störungen immer die Schuld einer anderen Abteilung zuzuschreiben, die Schuldzuweisung von einer emotionalen zu einer organisatorischen Ebene verschieben und sie so besser im Griff halten. Denn wenn die – möglichst kurze – Prozedur der Schuldzuweisung erledigt ist, können sich die Abteilungen wieder auf ihre Arbeit konzentrieren.

5.1.3 Analoge Intervention

Bei dieser Interventionsart wird die Problemsituation nicht direkt, sondern über ‚Umwege‘ beschrieben oder behandelt. Metaphern, Bilder, Skulpturen, Sketches, Pantomimen, Märchen oder Geschichten sind die hierfür am häufigsten verwendeten Techniken.²⁹⁰

²⁸⁷ Königswieser/Exner, 1999 (S.37)

²⁸⁸ Vgl. Königswieser/Exner, 1999 (S.38)

²⁸⁹ Vgl. Königswieser/Exner, 1999 (S.37ff).

²⁹⁰ Vgl. Königswieser/Exner, 1999 (S.40)

Die Erwartung dabei ist, dass mit der Anwendung solcher Mittel neue Horizonte für den Klienten eröffnet werden können. Z. Bsp. können wesentliche Elemente und die Grundstruktur einer Realsituation in einem Märchen verpackt und anschließend innovative Lösungen erarbeitet werden – und das ohne Alltagsschwierigkeiten berücksichtigen zu müssen. Nach einem Ausflug in die Fiktion lassen sich viele für real gehaltene Umstände anders bewerten und unerwartete Lösungswege können damit ans Licht kommen (siehe auch ‚Unternehmenstheater‘ im Abschnitt 9.3.3).

5.1.4 Lösungsfokussierte Fragen

Dazu gehören sowohl Fragen nach Unterschieden (wie bei den zirkulären Fragen im weiteren Sinne) als auch Skalierungs- und Wunderfragen. Dabei wird der Schwerpunkt auf die positiven Aspekte in der Situation oder im System gelegt. Das Problem kann zwar angesprochen werden, die Fragen drehen sich jedoch eher um das ‚was gut läuft‘, ‚was schon einmal geklappt hat‘, oder Erfolgchancen hat.

„Der lösungsfokussierte Ansatz ist dadurch gekennzeichnet, dass er völlig auf eine Problemanalyse verzichten kann. D. h. [...] dass [...] **die Konstruktion von Lösungen unabhängig von einer Analyse der Probleme** erfolgen kann.“²⁹¹

Entwickelt wurde dieser Ansatz von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und ihrem Team im Milwaukee. Sie selbst entwickelten ihre Ideen aus Ansätzen der ericksonschen Hypnotherapie und systemischen Prinzipien aus der Schule von Paulo Alto.²⁹²

Eines der wichtigsten Werkzeuge aus dem lösungsfokussierten Ansatz ist die Wunderfrage. Das Wunder repräsentiert die Annahme eines Umstandes in naher Zukunft, in der das Anliegen, weswegen sich der Klient an einen Berater gewendet hat, sich plötzlich auflöst. Aus der Perspektive dieses fiktiven ‚Wunders‘ werden dann Fragen nach den Unterschieden gestellt: ‚Woran würden Sie merken, dass das Wunder eingetreten ist?‘ oder ‚Was wäre anders? Wer würde sonst etwas davon merken und wie würden sie reagieren?‘ etc. Mit der Annahme des Wunders begeht man eine andere Ebene als mit der Idealisierung einer Zielerreichung. „Ein Ziel ist immer etwas, das von uns entfernt ist,

²⁹¹ Sparrer, 2006 (S.31). Hervorhebungen im Original.

²⁹² Vgl. Sparrer, 2006 (S.30f)

auf das wir erst zugehen müssen.“²⁹³ Es ist punktförmig und bedarf einer allmählichen Annäherung. Das Wunder ist hier und jetzt, erstreckt sich als Zustand und tritt plötzlich ein.²⁹⁴

Das lösungsfokussierte Vorgehen stellt eine Möglichkeit dar mit einem Zukunftsbild zu arbeiten, obwohl dieses sich naturgemäß (noch) nicht ereignet hat.

5.2 Coaching

Das systemische Coaching wird von Gabriele Müller als „eine Form der Prozessbegleitung“²⁹⁵ definiert. Es wird als Gruppen- oder Einzelcoaching angeboten, wobei sich die Methode besser für die Begleitung individueller Veränderungen eignet. Daher ist das Gruppencoaching die seltenere Form des Coachings.²⁹⁶

Der Coachingprozess

In der Regel trifft sich der Coachee beim Coach zu einer Sitzung. Zunächst wird das Anliegen (Thema) des Coachees geklärt und der Coach führt mit Techniken aus der NLP (Neurolinguistikprogrammierung), der prozessorientierten Psychologie und mit lösungsorientierten Ansätze²⁹⁷ mit dem Coachee ein ausführliches, zielorientiertes Gespräch, in dem der Coachee die Möglichkeit hat, seine eigenen Lösungen auszuarbeiten. Je nach Bedarf können weitere Sitzungen stattfinden. Die Idee besteht darin, mit lösungsorientierten (Frage-)Methoden bzw. Techniken dem Klienten die Möglichkeit zu bieten, aus eingefahrenen Gedankengängen und Verhaltensmustern herauszubrechen. Dabei wird auch deutlich unterschieden zwischen der Lösungskompetenz des Coachees und der Methodenkompetenz des Coachs. Im Gegensatz zur (Psycho-)Therapie arbeitet man im Coachingprozess zukunftsorientiert und der Schwerpunkt der Gespräche liegt immer auf einem bestimmten Thema (und nicht auf der gesamten Persönlichkeit des Klienten). Das systemische Coaching berücksichtigt außerdem das System, in dem das Anliegen des Klienten eingebettet ist und verwendet daher auch Aufstellungen, zirkuläre Fragen und

²⁹³ Sparrer, 2006 (S.34)

²⁹⁴ Vgl. Sparrer, 2006 (S.34)

²⁹⁵ Müller, 2006 (S.12)

²⁹⁶ Vgl. Müller, 2006 (S.12)

²⁹⁷ Vgl. Müller, 2006 (S.14f)

andere systemische Methoden, um eine systemische Lösung für den Coachee zu ermöglichen. In der Literatur findet sich diese Art von Coaching auch unter der Bezeichnung ‚lösungsfokussierte Gespräche‘ oder ‚lösungsfokussierter Ansatz‘.²⁹⁸ Tabelle 5.1 zeigt die Hauptmerkmale eines Coachingprozesses.

Tabelle 5.1: (Systemisches) Coaching

Coach	Ist der Experte für die Gesprächsführung und für die Methodenanwendung. Haltung: wertschätzende Konnotation, Experte für die Gesprächsführung. Lösungs- und Zielorientierung.
Coachee	Erteilt dem Coach den Auftrag und definiert sein Anliegen. Der Coachee ist der Experte für sein Leben und steht als Experte auf der gleichen (hierarchische) Ebene wie der Coach.
Coaching	Struktur: Ein (nach Möglichkeit) angenehmer Raum, in dem sich Coach und Coachee treffen für einen zuvor (oder zu Beginn) ausgemachten Zeitraum um das Anliegen des Coachees zu besprechen. In Ausnahmefällen besteht die Möglichkeit ein Reflecting Team bei der Coachingsitzung dabei zu haben. Das Reflecting Team besteht aus 2-4 Teammitglieder, die räumlich etwas distanziert vom Coachinggeschehen Platz nehmen und nach Lösungen und Lob für den Kunden Ausschau halten. In gewissen Abständen wird die Coachingsitzung unterbrochen, um den Dialog des Teams (über das Geschehen beim Coachingprozess) zuzuhören. Dabei gilt, dass der Dialog des Teams in einer wertschätzenden Art und Weise geführt wird. Werkzeuge: das Reframing, das Erzählen von Geschichten, Witzen und Metaphern, die Aufstellung, die Fragen • nach Ausnahmen, • nach Alternativen im Verhalten, • zum Raum und zeitlichen Kontext des Problems, • nach problematische Verhaltensweisen und deren Ausnahmen, • zum Coachingrahmen, zur Coachingmotivation, zur Möglichkeitskonstruktion und hypothetische oder lösungsorientierte Fragen wie zirkuläre, Skalierungs- und Wunderfragen. Anmerkung: Einer der wichtigsten Schritte im Coachingprozess ist jener der Zielformulierung. Dabei gilt es vor allem ein Ziel für die Sitzung zu artikulieren und es auch aufzuschreiben. Ein Ziel sollte folgende Kriterien erfüllen: es soll spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminisiert sein (SMART).²⁹⁹ Außerdem helfen dabei eine positive Formulierung und eine motivierende Ausdrucksweise.

Die Coaching-Methoden eignen sich auch gut für die Arbeit vor, während und nach einer Struktur- oder Organisationsaufstellung, genauso wie Aufstellungen im Allgemeinen sich gut in die Coaching-Arbeit einbetten lassen. Je nach Thema ergänzen sich beide

²⁹⁸ Vgl. Sparrer, 2006 (S.31ff)

²⁹⁹ Vgl. Polt/Rimsesr, 2006 (S42)

Methoden gegenseitig – auch wenn sie durchaus unabhängig von einander auskommen können.

5.3 Struktur- und Organisationsaufstellungen

Die Aufstellungsarbeit kann als Gruppensimulationsverfahren bezeichnet werden³⁰⁰ und hat ihren Ursprung in der Familientherapie.³⁰¹ Dort wurde in den 80er-Jahren die Methode der Familienaufstellung aus den Ideen verschiedener Psychotherapierichtungen entwickelt.³⁰² Dazu kamen später Elemente der Hypnotherapie von Milton Erickson und Ansätze der konstruktivistischen Gedanken von Heinz von Foerster und Ludwig Wittgenstein. Diese Entwicklung und systematische Ausarbeitung der Aufstellungsmethode wird vor allem von den Leitern des SySt®³⁰³-Instituts in München, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, vorangetrieben.

Zum besseren Verständnis dieser Methode wird hier zunächst ein typischer Ablauf einer Aufstellung mit Personen als Repräsentanten skizziert:

„Eine Person A kommt mit beliebigen Personen B, C usw. zusammen und möchte ein privates oder berufliches Problem lösen. Anstatt das Problem verbal zu beschreiben und zu diskutieren, wählt sie aus den zufällig anwesenden Personen Repräsentanten aus, die jeweils die maßgeblichen Personen in dem von ihr bezeichneten Lebenszusammenhang darstellen sollen. Person A stellt die Personen B, C usw. gemäß ihrem nicht weiter zu begründenden Gefühl im Raum auf. [...] Die Personen B, C usw. äußern nun von ihrem jeweiligen Platz aus Gefühle, Körperempfindungen und Gedanken. [...] [Person A] entnimmt nach ihrem subjektiven Empfinden dem gesamten Prozess insbesondere Dinge, die ihr zuvor so nicht bewusst waren und die sie in Veränderungen in ihrem Lebenszusammenhang zur ‚Lösung‘ des ursprünglichen Problems ummünzen kann.“³⁰⁴

³⁰⁰ Vgl. Sparrer, 2006 (S.40)

³⁰¹ Vgl. Varga von Kibéd, 2002 (S.11) oder Holitzka/Remmert, 2007 (S.13) oder Schlötter, 2005 (S.9)

³⁰² Bspw. Arbeiten von Moreno (Psychodrama), Satir (systemische Familientherapie) und Duhl/Kantor (Familienskulptur). Vgl. Polt/Rimser, 2006 (S.11)

³⁰³ SySt® ist die Bezeichnung für das Institut für Systemische Strukturaufstellungen in München. SySt® bezeichnet aber auch die systemische Aufstellungsmethode im Allgemeinen. Vgl. Sparrer, 2006 (S.9f)

³⁰⁴ Schlötter, 2005 (S.12f)

Diese Vorgangsweise ist in etwa dieselbe bei allen Arten von Aufstellungen. Bei Familienaufstellungen liegt die psychotherapeutische Wirkung dieser Vorgangsweise im Vordergrund, bei Strukturaufstellungen gehört die Aufmerksamkeit eher den Strukturen von Situationen und deren Wirkung auf alle Beteiligten. Bei Organisationsaufstellungen wiederum sind Strukturen zwar oft im Mittelpunkt, aber auch die aus Familien bekannten Beziehungsgeflechte spielen hier eine Rolle.

Der Ursprung der Aufstellungsarbeit in der Psychotherapie ist, was die Akzeptanz von Organisationsaufstellungen in Unternehmen betrifft, sowohl hinderlich als auch förderlich. Denn einerseits haben die Methoden einen bedeutenden Hauch Esoterik, andererseits verlockern sie mit dem Angebot, für scheinbar unlösbare Probleme einen (Aus-)Weg zu finden.

Der Trend in der Organisationsberatung zeigt jedoch deutlich, „dass sich neuere Interventionsformen einem Wertewandel unterzogen haben: weg von einer dogmatisch kognitiven Methodik, [...] hin zu einer schulenübergreifenden, vernetzten somatischen Methodik, die (wieder) menschliche Attribute wie Humor und Provokation, Ganzheitlichkeit von Körper und Geist, aber auch mystische [...] Konzepte [...] in die Beratung mit einbezieht.“³⁰⁵

Die systemische Aufstellungsmethode zielt auf Lösungen von Problemen unter Einbeziehung des gesamten Systems ab – d.h. die Lösung soll eine für das gesamte betreffende Kommunikationssystem sein. Marlies Holitzka und Elisabeth Remmert beschreiben das folgendermaßen: „Statt die Kommunikations- und Verhaltensmuster zwischen einzelnen Systemmitgliedern zu betrachten, gestattet die Aufstellungsarbeit einen Blick auf die allgemeine Beziehungsstruktur und die Gesetzmäßigkeiten des ganzen Systems.“³⁰⁶

Eine fruchtbare Betrachtung der systemischen Aufstellungen liefern auch die Ideen der Bildtheorie Wittgensteins. Im ‚Tractatus logico-philosophicus‘ definiert er ‚das Bild‘ folgendermaßen: „[2.1] Wir machen uns Bilder der Tatsachen. [2.11] Das Bild stellt die Sachlage im logischen Raume, das Bestehen und Nichtbestehen von Sachverhalten

³⁰⁵ Polt/Rimser, 2006 (S.5)

³⁰⁶ Holitzka/Remmert, 2006 (S.13)

vor.³⁰⁷ Und weiter: „[2.14] Das Bild besteht darin, daß sich seine Elemente in bestimmter Art und Weise zu einander verhalten.“³⁰⁸ Die Form des Bildes kann demnach als eine Möglichkeit von Verhältnisgefügen zwischen Elementen betrachtet werden, die mit der Wirklichkeit in engem Zusammenhang steht: „[2.1511] Das Bild ist *so* mit der Wirklichkeit verknüpft; es reicht bis zu ihr.“³⁰⁹

In der lösungsfokussierten Arbeit wird der Prozess der Aufstellung von einem ersten Bild (das im Normalfall einen für den Klienten rätselhaften Sachverhalt darstellt) in ein Lösungsbild geführt. Dieser Vorgang erklärt Helmut Wresnik auch mit Hilfe der ‚Bildbetrachtung‘ so, dass „das externalisierte innere Bild des Klienten nach bestimmten Kriterien verändert und dann wieder internalisiert wird.“³¹⁰

Die Fragestellungen, bei denen Aufstellungen in Organisationen hilfreich sein können, sind vielfältig. Dennoch können Aufstellungen nicht für alle Probleme in Unternehmen Abhilfe bieten. Die typischen Probleme, die durch diese Methode eine Lösung finden können, sind Motivationsprobleme, hohe Fluktuation im Unternehmen, problematische Kunden- oder Arbeitsbeziehungen, Führungsschwierigkeiten, Aufarbeitung der Vergangenheit, systemische Bedingungen bei Fusionen, Nachfolgeregelungen, Konflikte mit Kollegen, wiederkehrende Verhaltensmuster, u.ä.³¹¹

Als Räumlichkeit für die Durchführung von Organisationsaufstellungen eignet sich jeder Raum, der Platz für das Aufstellen von Personen bietet. D.h. die Aufstellung kann sowohl im Anliegen bringenden Unternehmen stattfinden, als auch beim Berater oder in sonstigen Seminarräumen. Grundsätzlich sollte jedoch der Raum keinen Anlass zum Unwohlfühlen bieten. D. h. dass saubere, gut belüftete, ruhige, geräumige und helle Räume zu bevorzugen sind.

Zu den Phänomenen, die in Aufstellungen im Allgemeinen auftreten, gibt es wissenschaftliche Untersuchungen. Die aussagekräftigste und ausführlichste ist die Dissertation

³⁰⁷ Wittgenstein, 1964 (S.16)

³⁰⁸ Wittgenstein, 1964 (S.16)

³⁰⁹ Wittgenstein, 1964 (S.17; 2.151). Hervorhebung im Original.

³¹⁰ Wresnik, 2006 (S.121)

³¹¹ Vgl. Holitzka/Remmert, 2006 (S.13f)

von Peter Schlötter.³¹² Dort beschreibt Schlötter zwei ‚Basis-Phänomene‘, die in systemischen Aufstellungen beobachtet werden können:

„1. die Äußerungen einer beliebigen Person (B, C usw.) als Repräsentant in einer bestimmten SysA [(systemischen Aufstellung)] wird nicht als spezifische Äußerung dieser Person (B, C usw.) angenommen, sondern als eine Äußerung, die spezifisch ist bezüglich der konkreten Aufstellungskonstellation.

2. Über Punkt 1 hinausgehend wird die Äußerung dieser beliebigen Person (B, C usw.) als spezifisch für den der Person (B, C usw.) fremden Lebenszusammenhang der Person A angenommen, der durch die Aufstellungskonstellation repräsentiert sein soll.“³¹³

Diese Phänomene sind der Ausgangspunkt für die weiteren empirischen Untersuchungen Schlöters und für die Beantwortung der Forschungsfrage: „Gibt es eine allgemeingültige nichtverbale Sprache der Stellung von Personen zueinander im Raum, die Menschen tendenziell verstehen und anwenden können?“³¹⁴ Die Arbeit führt zu dem Ergebnis, dass „[d]ie repräsentierende Wahrnehmung in SysA [(Systemischen Aufstellung)] [...] in hohem Maße von den natürlichen Personen unabhängig [ist].“³¹⁵ D. h., dass tendenziell jede Person als Repräsentant für eine Aufstellung ‚geeignet‘ ist. Zwar können Empfindungen von natürlichen Personen in einer Aufstellung durchaus vorkommen und wahrgenommen werden, aber die Wahrscheinlichkeit hierzu ist sehr gering. Die Hypothese der Existenz einer nicht-verbalen (transverbalen³¹⁶) Sprache, die stark mit der Positionierung im Raum verbunden ist, wurde somit in dieser Arbeit empirisch bestätigt (vorläufig verifiziert).³¹⁷

³¹² Vgl. Schlötter, 2005

³¹³ Schlötter, 2005 (S.13)

³¹⁴ Schlötter, 2005 (S.15)

³¹⁵ Schlötter, 2005 (S.175)

³¹⁶ Vgl. Sparrer, 2006 (S.19)

³¹⁷ Schlötter nennt diese ‚Sprache‘ auch ‚pansystemische‘ Sprache: „[Soziale Systeme können] durch die [systemischen Aufstellungen] in Form einer Sprache im Dreiklang (oder Akkord) vertreten [sein], einer Sprache, die Ausdruck für die strukturelle Koppelung der beteiligten Systeme ist, und wir können diese Sprache vereinfachend pansystemisch [Anm.: das Wort steht für ‚die beteiligten Systeme umfassend‘] nennen.“ Schlötter, 2005 (S.210f)

Zu dieser Thematik präsentiert Insa Sparrer in ihrem Buch „Systemische Strukturaufstellungen“³¹⁸ eine Tabelle mit den Analogien zwischen transverbalen (oder SySt) und verbalen Sprache (siehe Tab. 5.2).

Tab. 5.2: Entsprechungen zwischen SySt® und Sprache³¹⁹

SySt®	Sprache
Empfindungen, Worte, Bilder der Repräsentanten	Wörter
Gesamtheit der Äußerungen der Repräsentanten beim Befragen eines Bildes	Satz
Zustimmung oder Ablehnung des Klienten zu geäußerten Empfindungen der Repräsentanten	Aussage (deskriptiv)
Interventionen des Leiters	Fragen
Reaktionen der Repräsentanten auf Interventionen gemeinsam mit der Reaktion der Klienten darauf	Antworten
1. Aufstellungsbild	Indikativform
2. und weitere Aufstellungsbilder	Konjunktivformen
Modus des Lösungsbildes	aramäischer Modus ³²⁰

Als systemisches Wahrnehmungsorgan identifiziert Matthias Varga von Kibéd den Körper. Im Körper sind Beziehungsstrukturen eines fremden Systems wahrnehmbar. „Dies geschieht – zumindest ist das die gegenwärtige von uns bevorzugte Annahme – durch die intentionale Ausrichtung der aufgestellten Gruppe über die Perspektive von KlientIn, TherapeutIn und der übrigen Aufgestellten auf das dargestellte fremde System.“³²¹ Die ‚systemische‘ Wahrnehmungsform – so wird angenommen – überlagert kurzfristig „die Zeichen der vertrauten Wahrnehmungsformen.“³²² Dieses Phänomen geschieht jedoch nur, wenn es für eine achtungsvolle, wertschätzende und allparteiliche (im Sinne der Einbeziehung der Interessen und Berücksichtigung der Würde aller Beteiligten) Atmosphäre im Raum gesorgt wird.³²³ Diese Bedingungen zeigen wiederum wie bedeutend die Haltung des Aufstellungsleiters für die Anwendung jeder systemischen Methode ist.

Der Aufstellungsleiter führt die Abfragung der Repräsentanten der Reihe nach und von Bild zu Bild. Dabei zeigte es sich, dass bei der Beachtung dieser ‚systemischen Sym-

³¹⁸ Vgl. Sparrer, 2006. Für das SySt®-Institut sind die Strukturaufstellungen nicht als Methode sondern als Sprache zu betrachten. „Da Strukturaufstellungen eine außerordentlich allgemeine Modellierungsform darstellen, die die verbale Sprache wie die nonverbale Sprache umfaßt, betrachten wir die SySt als *transverbale Sprache*, eine Sprache, bei der die entscheidenden sprachlichen Struktur Aspekte zwischen den Personen liegen, und die über die verbale/nonverbal-Unterscheidung hinausreicht.“ Varga von Kibéd/Sparrer, 2005 (S.232). Hervorhebungen im Original.

³¹⁹ Vgl. Sparrer, 2006 (S.22)

³²⁰ Als aramäischer Modus definiert Vargas von Kibéd eine Satzart, die die Situation ‚kann eintreten, und du kannst jetzt schon erfahren, dass diese Möglichkeit in dir beginnt‘ aussagt. (Vgl. Sparrer, 2006 (S.21)

³²¹ Varga von Kibéd, 2002 (S.18)

³²² Varga von Kibéd, 2002 (S.19)

ptome' die Unterschiede relevanter als absolute Werte sind.³²⁴ D.h. in der Strukturaufstellungsarbeit wird nicht gefragt, wie der allgemeine Zustand des Repräsentanten gerade ist, sondern ob und wenn ja, welche Unterschiede er in Gefühl, Emotionen, Körper oder Gedanken seit seinem letzten Zustand ausmachen kann. Diese Vorgangsweise betont umso mehr die ‚systemischen Symptome', da jegliche vorherige Befindlichkeiten der Repräsentanten zwar noch bestehen bleiben können, jedoch im Moment der Aufstellung nicht im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Obwohl die hier bisher genannten Methoden und Prinzipien für die Beratung bzw. Begleitung sowohl von Familien als von Organisationen geeignet sind, gibt es zwischen diesen beiden Sozialsystemen wesentliche Unterschiede und daher muss in der Anwendung dieser Methoden auf die jeweiligen Besonderheiten der Systemarten Rücksicht genommen werden.

Der erste und größte Unterschied ist, dass man aus Familien – ob man will oder nicht – nie austreten kann. Man ist Tochter oder Sohn von einem Vater und einer Mutter ein Leben lang und darüber hinaus. Aus Organisationen kann man hingegen ausscheiden und (wieder) beitreten, sooft es einem gelingt.³²⁵ Andererseits muss mit größter Vorsicht mit Aufstellungen umgegangen werden, in denen reale Mitglieder der zu aufstellenden Organisation als Repräsentanten fungieren sollen. Denn abgesehen davon, dass diese meistens Vorinformationen besitzen (die oft für das systemische Wahrnehmen hinderlich sind), können hierarchische Strukturen und mögliche Geheimhaltungsabkommen ein modifiziertes Bild der systemischen Empfindungen hervorrufen.³²⁶ Gunthard Weber und Brigitte Gross haben des Weiteren eine Reihe von Prinzipien, die insbesondere für die Arbeit mit Organisationsaufstellungen von Bedeutung sind, zusammengetragen. Im Folgenden werden sie zusammenfassend wiedergegeben:³²⁷

³²³ Vgl. Varga von Kibéd, 2002 (S.19)

³²⁴ Vgl. Wresnik, 2006 (S.112f)

³²⁵ Vgl. Weber/Gross, 1998 (S.407)

³²⁶ Vgl. Weber/Gross, 1998 (S.408f)

³²⁷ Vgl. Weber/Gross, 1998 (S.409ff)

- *Das Recht auf Zugehörigkeit:* jedes Mitglied ist ebenbürtig im Recht dazuzugehören und hat gleichzeitig die Pflicht seiner Position entsprechende Beiträge zur Erhaltung und Erneuerung der Organisation zu leisten.
- *Gehen und Bleiben:* „Bleiben kann jemand, der die Organisation braucht und der seinen Platz und seine Funktion ausfüllt. [...] Gehen muss manchmal jemand, der andere im System nachhaltig oder rücksichtslos geschädigt hat. [...] Bei Trennungen in und von Organisationen ist es sowohl für die Organisation als auch für den Betreffenden wichtig, daß die Trennung in gutem Einvernehmen und in gegenseitiger Achtung vollzogen wird.“³²⁸
- *Geben und Nehmen:* Geben und nehmen muss in Organisationen ausgeglichen sein. Der Austausch von Geben und Nehmen fördert auch gegenseitige Bindungen (zwischen Mitarbeitern und Organisation).
- *Wer länger da ist, hat Vorrang:* Es hat sich gezeigt, dass die Anerkennung von ‚älteren‘ Mitgliedern (die zuerst da waren) durch später Dazukommende auf dem System harmonisierend wirkt.
- *Leitung hat Vorrang:* „Mythen wie ‚Wir sind alle gleich‘ fördern Unsicherheit und Beziehungskonflikte [...] und i]n einer Gruppe Gleichberechtigter hat der Initiator Vorrang.“³²⁹
- *Leistung muss anerkannt werden:* Bei gleichgestellten und gleichbezahlten Mitarbeitern müssen diejenigen, die der Organisation besonders zugute kommenden Leistungen erweisen, auch besondere Anerkennung erhalten. Dies können auch Auszeichnungen, Worte der Anerkennung, etc. sein.
- *Organisationen sind aufgabenorientierte Systeme:* Wenn die Organisation ihre Aufgabe aus dem Blick verliert, entstehen oft Probleme. erinnert man die Organisation bzw. die Arbeitsgruppe an das, wofür sie zusammenarbeiten (Aufgabe, Ziel, Produkt oder Kunde), kehrt wieder Harmonie in das System.
- *Das Alte und das Neue:* Um für das Neue Platz zu machen muss das Alte gewürdigt werden. Das gilt für Ideen wie für Produkte, Prozesse und auch ein neuer Mitarbeiter muss sich erst erkundigen, wie das System ‚läuft‘, was im System Gültigkeit hat, um dann erst seinen Platz einzunehmen.

Abgesehen von diesen zwei Formen der Aufstellungen – Familien und Organisation – haben die Arbeiten von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd gezeigt, dass man mit dem Aufstellungsverfahren Strukturen von Beziehungen jeder Art gut darstellen und bearbeiten kann. Die sogenannten systemischen Strukturaufstellungen erlauben uns Strukturmuster bei verschiedenen Situationen/Inhalten und unterschiedlichen Kontexten zu erkennen. Außerdem hat „[d]ie Verwendung von Ansätzen aus der Logik beim Aufbau von Aufstellungsformaten [...] den Vorteil, dass sich so bei einem Modell die rele-

³²⁸ Weber/Gross, 1998 (S.412)

³²⁹ Weber/Gross, 1998 (S.411)

vanten Möglichkeiten systematisch erfassen lassen und sich so gewissermaßen damit ein vollständiges System ergibt, das auf unterschiedlichste inhaltliche Fragestellungen angewendet werden kann.“³³⁰

Auf diese Art und Weise können ‚Probleme‘ im Allgemeinen als das verhinderte Erreichen eines Zieles gesehen werden. Wobei noch das ‚Gute‘ an dem Problem, die Aufgabe nach Zielerreichung und die Ressourcen, die vorhanden sein müssen, um die Hindernisse zu bewältigen, in der Problemsituation nicht unberücksichtigt gelassen werden sollten. Kennzeichnend für (fast) alle Formate ist die unbedingte Berücksichtigung des Anliegenbringers. D.h. das Thema muss immer den Klienten direkt betreffen und es wird nach seiner Perspektive aufgestellt. Für andere, nicht Anwesenden, wird nicht aufgestellt. Die repräsentierende Instanz für den Anliegenbringer wird in der Regel bezeichnenderweise ‚Fokus‘ genannt. Im Folgenden werden einige vom SySt®-Institut erarbeitete Strukturaufstellungsformate näher erklärt:³³¹

Problemaufstellung (PA)	
Hintergrund	Die PA war das erste vom SySt® entwickelte Format. Dazu haben sie die Grammatik (im Sinne von Wittgenstein) des Wortes ‚Problem‘ als Basis für die Auswahl der Elemente verwendet. ³³²
Anwendung	Statt der PA verwenden lösungsorientierte Berater gerne die Lösungsaufstellung. Diese konzentriert sich stärker um eine Lösung und verwendet dazu andere Begriffe und Bilder. Wenn der Klient jedoch in seinem Anliegen eher die Struktur eines Problems identifiziert, wird dieses Format (PA) der Lösungsaufstellung vorgezogen. ³³³ Die Themen betreffen den Wunsch etwas zu erreichen, das man noch nicht erreicht hat. So gesehen entwickelt sich der diesbezügliche Prozess Richtung eines Ziels.
Bewegrichtung	 <pre> graph LR Fokus[Fokus] --> Hindernis[Hindernis] Hindernis --> Ziel[Ziel] </pre>

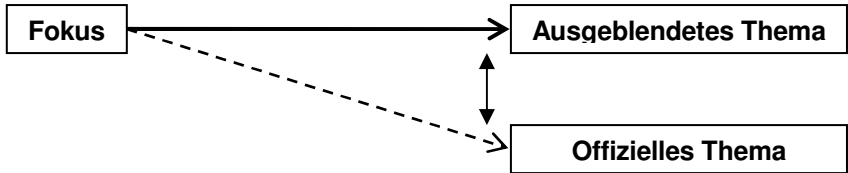
³³⁰ Sparrer, 2006 (S.59)

³³¹ Die Informationen zu den Strukturaufstellungsformaten wurden aus Sparrer 2006, Varga von Kibéd/Sparrer 2005 und Wresnik 2006 entnommen.

³³² Vgl. Sparrer, 2006 (S.138)

³³³ Vgl. Sparrer, 2006 (S.139)

Elemente	Fokus: Repräsentiert den Anliegenbringer (ein Problem braucht jemanden, der das Problem hat). Ziel: Das noch nicht erreichte Ziel oder die Lösung des Problems (es können auch mehrere Ziele/Lösungen sein) Hindernis: Personen, Fähigkeiten, Gefühle, Situationen oder Systeme, die das Erreichen des/der Zieles/e verhindern (es können auch mehrere Hindernisse sein). Hindernisse werden auch ‚ehrenwerte Hindernisse‘ genannt, weil sie systemisch betrachtet da sind, um zu ermöglichen, dass das Ziel zum ‚richtigen‘ Zeitpunkt erreicht wird. Im Lösungsbild sollten Hindernisse daher auf der ‚Ressourcenseite‘ sein.³³⁴ Ressourcen: Personen, Fähigkeiten, Gefühle, Situationen oder Systeme, die dem Fokus das Erreichen der Ziele ermöglichen können (können auch mehrere sein). Verdeckter Gewinn: Positive Situationen oder Gefühle, die nur deswegen existieren können, weil das Ziel noch nicht erreicht ist. Er repräsentiert auch den Preis, den es zu zahlen gilt, wenn das Ziel erreicht ist. Aufgabe danach: Die Aufgabe (des Fokus) nach der Erreichung des Zieles.
-----------------	--

Aufstellung des ausgeblendeten Themas (AaT)	
Hintergrund	Die AaT ist ein Mini-Format einer Aufstellung. Dabei kann geklärt werden, um welche Anliegen es bei der Aufstellung geht. Denn selbst wenn ein Anliegen vom Anliegenbringer konkret genannt wird, können andere, auch wesentliche aber übersehene Themen mit der AaT wieder sichtbar gemacht werden.
Anwendung	Im Ablauf einer größeren Aufstellung (Problem-, Tetralemmaaufstellung, etc.) kann vorkommen, dass Themen auftauchen, die zuvor nicht berücksichtigt worden sind. Z. Bsp. wird im Rahmen einer Problemaufstellung durch die Reaktionen der Repräsentanten deutlich, dass das eigentliche Ziel ein ganz anderes ist. In diesen Fällen beachten die Repräsentanten etwas oder jemanden viel intensiver als das offizielle Anliegen. Diese Ereignisse können mit einer AaT geklärt werden.
Bewegrichtung	
Elemente	Fokus: Repräsentiert den Anliegenbringer. Offizielles Thema: Repräsentiert das Anliegen, dem sich der Anliegenbringer bewusst ist. Ausgeblendetes Thema: Repräsentiert das Anliegen, dem sich der Anliegenbringer noch nicht bewusst ist oder auch inhaltlich unbewusst bleiben, jedoch als vorhanden angesehen werden kann.

³³⁴ „Hindernisse können zu Ressourcen werden, und dies aus dreierlei Gründen: 1. Häufig macht nur unsere Haltung etwas zu einem Hindernis, und eine veränderte Einstellung zeigt uns, daß hier immer schon eine Ressource vorlag. 2. Manche Hindernisse zwingen uns, bestimmte Fähigkeiten rechtzeitig zu erwerben, so daß sie uns bei einer künftigen Herausforderung rechtzeitig zur Verfügung stehen. Sie wirken also eher wie eine Impfung. 3. Vor der Überwindung erlaubte uns das Hindernis häufig eine teilweise durchaus angemessene Kontrolle der Entwicklungsgeschwindigkeit. Solange das Hindernis nicht überwunden ist, ist die Geschwindigkeit der Veränderung des Systems verringert – und das kann manchmal durchaus von Vorteil sein.“ Varga von Kibéd/Sparrer, 2005 (S.44). Hervorhebungen im Original.

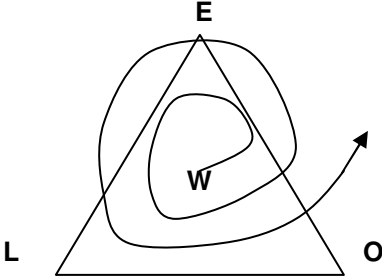
Tetralemma Aufstellung (TLA)	
Hintergrund	Die Idee von der TLA hat ihren Ursprung in der indischen Logik und diente im früheren indischen Recht „als Antwort auf die Frage, welche Positionen ein Richter [...] zwischen zwei Parteien einnehmen kann: [...] Der Angeklagte könnte Recht haben (<i>das Eine</i>); der Kläger könnte im Recht sein (<i>das Andere</i>); es könnten jedoch auch beide Rechthaben (<i>Beides</i>) [...] und schließlich gibt es auch die Möglichkeit, dass keiner von beiden Recht hat (<i>Keines von Beiden</i>)“. ³³⁵ Das negierte Tetralemma geht auf das Madhyamika-Buddhismus zurück.
Anwendung	Eignet sich gut für Entscheidungen zwischen zwei Möglichkeiten. Im Gegensatz zum Dilemma berücksichtigt das Tetralemma jedoch vier Alternativen: das Eine, das Andere, Beides und keins von Beiden. Eine erweiterte Form dieser Aufstellungsart ist das negierte Tetralemma, das eine weitere Position erwägt: „all dies nicht – und selbst das nicht“. ³³⁶
Bewegrichtung	
Elemente	Fokus: Repräsentiert den Anliegenbringer. Das Eine: Die eine Möglichkeit. Das Andere: Die andere Möglichkeit. Beides: Die Möglichkeit das Eine und das Andere zu vereinbaren. Keines von Beiden: Der Kontext der (möglicherweise) übersehen wurde. All dies nicht – und selbst das nicht: Etwas ganz anderes und auch das nicht. Diese Position wird als ‚freies Element‘ aufgestellt. D. h., dass der Repräsentant während des gesamten Aufstellungsverlaufs das tun und lassen kann, was er will (auch Positionen von anderen Elementen/Repräsentanten verändern, oder den Raum verlassen usw.). Dieses Element kommt nur im negierten Tetralemma zum Einsatz.

Das Tetralemma als Prozess ergibt die oben dargestellte Bewegrichtung. Die erste Position steht für den Standpunkt, den jemand zunächst einnimmt (1: das Eine). Die Erfahrungen oder auch Langeweile können einen dazu bewegen diese Position nicht mehr zu wollen. Man geht daher schon einen Schritt Richtung Position zwei mit dem Erkenntnis ‚Nicht das Eine‘ (<2). Auf der Suche nach ‚was sonst?‘ gelangt man auf ‚das Andere‘ (2) um von dort aus wieder die Vorteile vom ‚das Eine‘ zu erkennen und so in eine Be-

³³⁵ Sparrer, 2006 (S.60)

³³⁶ Sparrer, 2006 (S.129)

wegung zu geraten (Dilemma) die als Phase ‚Sowohl als Auch‘ (<3) bezeichnet wird. Schließlich versucht man die Vorteile beider Positionen zu vereinbaren und man gelangt zu ‚Beides‘ (3). „Die Frage ‚Welcher Kontext wurde übersehen?‘ weshalb ja die Entscheidung zwischen *dem Einen* und *dem Anderen* so schwer fiel, führt über die Prozessqualität *Weder-noch* zum übersehenen Kontext: *Keines von Beidem* [(4)].“³³⁷ Die fünfte Position, auch genannt ‚Nicht-Position‘ bietet schließlich vier mögliche Auswege aus diesem Prozess: den *Rückfall* (den Prozess vergessen und die erste Position wieder einnehmen), die *Ehrenrunde* (der Prozess bleibt in Erinnerung, aber man entschließt sich wieder die erste Position einzunehmen), die *Symptomverschiebung* (nach der fünfte Position wird der gleiche Prozess nur mit einem anderen Namen durchgeführt) und den *kreative Sprung* (nach der fünfte Position gelangt man auf eine neue Ebene, wo eine neue erste Position eingenommen wird).³³⁸

Glaubenspolaritätenaufstellung (GPA)	
Hintergrund	Die Idee der GPA entspringt dem vom Religionsphilosophen Frithjof Schuon entwickelten Einteilungsschema von Religionsformen. Ihm zufolge müssen in jeder Religion Erkenntnis-, Liebes- und Ordnungsaspekte vertreten sein. Für die GPA werden diese Aspekte in Dreiecksform angeordnet (alle Ecken sind gleichwertig). Für Organisationen werden die Ecken meistens als Wissen/Vertrauen/Struktur bezeichnet. ³³⁹
Anwendung	Mit der GPA „können Überzeugungen und Glaubenssätze überprüft und modifiziert werden. Veränderung von Überzeugung ändern die Grenzen unser Wahrnehmung und beeinflussen damit die Möglichkeiten unseres Handels.“ ³⁴⁰ Die GPA eignet sich auch gut als Stärkung von Ressourcen und als Meta-Aufstellung zu schwierigen Themen. ³⁴¹
Bewegrichtung	

³³⁷ Sparrer, 2006 (S.130). Hervorhebungen im Original.

³³⁸ Vgl. Sparrer, 2006 (S.130)

³³⁹ Vgl. Varga von Kibéd/Sparrer, 2005 (S.134ff)

³⁴⁰ Varga von Kibéd/Sparrer, 2005 (S.133)

³⁴¹ Vgl. Sparrer, 2006 (S.145)

Elemente	Fokus: Repräsentiert den Anliegenbringer. Erkenntnis (E): Repräsentiert Wissen (für Organisationen auch Strategie, Expertise, Datenbanken, Wissensmanagement, Pläne), Klarheit, Einsicht, das Wahre (Logik) Liebe (L): Repräsentiert Vertrauen (für Organisationen auch Vision, Leitbild, Loyalität), Mitgefühl, Wertschätzung, Sehnen, Hingezogensein, das Schöne (Ästhetik) Ordnung (O): Repräsentiert Struktur (für Organisationen auch Hierarchie, Funktionsbeschreibungen, Corporate Design), Pflicht, Ehrfurcht, Schuld/Unschuld, Ausgleich, das Gute (Ethik).³⁴² Weisheit (W): Repräsentiert ein 4. Element, das nicht immer in dieser Art von Aufstellung dazu genommen wird. Es ist – wie beim Tetralemma die 5. Position – ein freies Element.
-----------------	---

Personensystemaufstellung (PSA)	
Hintergrund	Die PSA ist das Format für die Aufstellung von Systemen, die nur Personen betreffen (und nicht direkt abstrakte Elemente wie ‚Ziel‘, ‚Erkenntnis‘, ‚Thema‘, etc.). Die PSA ist der Oberbegriff für mehrere Aufstellungsformen u.a. die Familienstruktur-, die Teamstruktur-, die Konflikt- und die teaminterne Aufstellung.
Anwendung	PSA eignen sich besonders zur Klärung und Lösung von Konflikten, für Versöhnungsarbeit, zur Verdeutlichung von Beziehungsstrukturen, zum Verständnis vergangener (Beziehungs-)Abläufe oder um Überblick über größere Personensysteme zu gewinnen. ³⁴³
Elemente	Fokus: Repräsentiert den Anliegenbringer. Repräsentant für Person A um die es auch bei dem Thema geht: Repräsentiert Person A in ihrer Rolle bezüglich des Anliegen. (Nach Bedarf) Weitere Repräsentanten für Personen um die es auch bei dem Thema geht: Repräsentieren jeweils Person B, C, D usw. in ihren Rollen bezüglich des Anliegen. <i>Anmerkung:</i> Die Familienstrukturaufstellung „unterscheidet sich vom Familienstellen durch ihre Grammatik, systemische Auftrags- und Kontextklärung, konstruktivistische Sichtweise und lösungsfokussierte Haltung und Ausrichtung.“³⁴⁴

Zu den hier vorgestellten Aufstellungsformaten existieren mittlerweile viele andere und laufend werden neue Formate entwickelt, verbessert oder erweitert. Alle Formate des SySt® können auch nur teilweise eingesetzt werden, z. Bsp. kann eine Problemaufstellung nur mit Fokus, Ziel und Hindernis durchgeführt werden. Nach Bedarf können auch mehrere Formate gleichzeitig (auch teilweise und gemischt) eingesetzt werden.

Auch das Vorhandensein von Personen, die bereit sind in einer Aufstellung als Repräsentanten zu fungieren ist für die Anwendung der Methode nicht zwingend notwendig. Diese funktioniert auch bei Repräsentantenmangel mit symbolischen Gegenständen, die

³⁴² Die Vorschläge für die Bezeichnung der Pole für Organisationsaufstellungen entstammen aus eigener Erfahrung der Autorin.

³⁴³ Vgl. Sparrer, 2006 (S.149f)

statt der Repräsentanten aufgestellt werden oder mit Bodenanker. Bei symbolischen Gegenständen wird entweder nur die Reaktion der anderen Repräsentanten zum Gegenstand überprüft oder jemand tauscht mit dem Gegenstand kurzfristig Platz, um die Meldungen aus dessen Sicht zu übermitteln. Mit Bodenanker kann der Berater allein mit dem Klienten arbeiten. Dabei werden auf Papierblätter die Bezeichnungen der Repräsentanten geschrieben und die Blickrichtung definiert. Die Blätter werden der Reihe nach am Boden gelegt als wären sie Repräsentanten. Der Klient kann sich dann auf einem der Blätter stellen und sich vorstellen wie es ist, in dieser Position gegenüber den anderen (auch durch Papierblätter repräsentierten) zu sein.

Eine weitere Möglichkeit mit Aufstellungen ohne Repräsentanten zu arbeiten, bietet das Aufstellungsbrett. Dieses eignet sich gut für die Visualisierung von Situationen oder Beziehungen und für das Schaffen von Überblick und neuen Perspektiven.³⁴⁵ „Das Systembrett ist ein rechteckiges, helles Brett aus Holz [...] [üblicherweise im Format 50x50cm]. Das Holzbrett repräsentiert den räumlichen Rahmen des Problemsystems, quasi das Spielfeld, auf dem die handelnden Akteure in Aktion treten. [...] Zur Darstellung der handelnden Personen [...] [oder Struktur-Elemente] dienen rechteckige sowie runde Holzklötze, in jeweils großer oder auch kleiner Ausführung.“³⁴⁶ Die Aufstellungsvorgangsweise ist ähnlich die der anderen Methoden.

5.4 Theoriezugang

Peter Kornfeind, Unternehmensberater, erklärte während er eine Aufstellung leitete, dass das, was wir gerade sahen (nämlich das Aufstellungsbild), kein Abbild der Realität sei, sondern als Abbild der Wirklichkeit betrachtet werden könnte. Denn die Wirklichkeit sei das, was wirkt.³⁴⁷ Die Realität, sowie Kornfeind sie in diesem Beispiel darstellte, kann man sich ähnlich vorstellen, wie Paul Watzlawick die Wirklichkeit erster Ordnung definierte. Die Wirklichkeit als Kontrapart der Realität entspräche nach Watzlawick der

³⁴⁴ Sparrer, 2006 (S.148).

³⁴⁵ Vgl. Polt/Rimser, 2006 (S.24)

³⁴⁶ Polt/Rimser, 2006 (S.19f)

³⁴⁷ Frei nach Kornfeind. Aufstellungsabend am 21. Februar 2011, im Focus-Change-Büro.

Wirklichkeit zweiter Ordnung.³⁴⁸ Systemische Ansätze finden Anwendung für Belange der Wirklichkeit zweiter Ordnung – die Wirklichkeit in der Kultur, Kommunikation und Gefühle gleichermaßen mitwirken.

Systemische Ansätze vereinbaren in sich sind zwei Zugänge zur Wirklichkeit in Organisationen: der systemisch-konstruktivistische und der systemisch-phänomenologische Zugang. Gunthard Weber erklärt das so: „Die systemisch-konstruktivistische Sichtweise stellt uns ein den Gesetzmäßigkeiten lebender Systeme gemäßes, theoretisches Gerüst zum Verständnis und zur Beeinflussbarkeit wechselwirksam vernetzter Strukturen zur Verfügung.“ Und „[d]er phänomenologische Erkenntniszugang [...] schärft unsere Präsenz, Wahrnehmungsfähigkeit und Beziehungssensibilität und bringt auf ganz unterschiedliche Weise vorher Unbekanntes [...] ans Licht und führt uns auf anderen Wegen zu [...] Lösungen.“³⁴⁹

Man kann in der Anwendung systemischer Ansätze also mit der Annahme arbeiten, dass es in Organisationen immanente Erwartungsstrukturen gibt, die sich sozialsystemtheoretisch beobachten lassen, aber auch dass der Umgang der System-Akteure mit diesen Strukturen und deren Beweggründen sich erst von einem phänomenologischen, vorurteilsfreien Blick entdecken lassen.

Für den Umgang mit sozialen Systemen zeigt sich also der systemisch-phänomenologische Zugang als fruchtbarer Weg. Bert Hellinger erklärt in seinem Artikel ‚Psychotherapie und Religion‘ die Vorgehensweise bei der Durchführung von Aufstellungen folgendermaßen: „Unsere Vorgehensweise ist phänomenologisch. Das heißt, wir sehen ab vom Gewohnten, so gut wir das können, also auch von unseren Theorien oder Überzeugungen, und setzen uns der erfahrbaren Wirklichkeit aus, wie sie sich zeigt [...]. Dann warten wir, ob aus dem Verborgenen etwas aufscheint, das uns plötzlich [...] als wahr und wesentlich trifft und erhellt.“³⁵⁰

Systemisch-konstruktivistisch lässt sich ein Rahmen für die Beschreibung dieser Phänomene ereignisse formen. Konzepte wie die der Autopoiesis, der operativen Schließung,

³⁴⁸ Vgl. Watzlawick, 1991 (S.143): „Im Bereich dieser *Wirklichkeit zweiter Ordnung* ist es also absurd, darüber zu streiten, was ‚wirklich‘ wirklich ist.“ Hervorhebungen im Original.

³⁴⁹ Weber, 2002 (S.35)

der doppelten Kontingenz oder der System/Umwelt-Differenz erlauben erst ein zeitgemäßes Erfassen und eine konsistente Analyse von Kommunikationssystemen. Im Folgenden werden einige Erklärungs-begriffe aus der Systemtheorie, die in einem besonderen Bezug zur Idee systemischer Ansätze stehen, in diesem Zusammenhang erläutert und kritisch analysiert.

5.4.1 System/Umwelt-Differenz

In der Theorie sozialer Systeme wird die Differenz von Ganzem und Teil durch eine Theorie der Systemdifferenzierung ersetzt. „Systemdifferenzierung ist nichts weiter als Wiederholung der Systembildung in Systemen. Innerhalb von Systemen kann es zur Ausdifferenzierung weiterer System/Umwelt-Differenzen kommen. Das Gesamtsystem gewinnt damit die Funktion einer ‚internen Umwelt‘ für die Teilsysteme, und zwar für jedes Teilsystem in je spezifischer Weise.“³⁵¹ Die Differenz System/Umwelt ist also zu unterscheiden von der Differenz Element/Relation. Systeme auf der Basis von letzterer Unterscheidung zu definieren, bedeutet die Differenz Element/Relation als Einheit zu betrachten. Die Einheit Element/Relation und die Einheit System/Umwelt setzen jedoch an unterschiedlichen Blickwinkeln und Beschreibungsebenen an. Die eine ermöglicht das Zerstückeln von Systemen in Elemente und Relationen. Die andere „zielt auf die Bildung von Teilsystemen (oder genauer: internen System/Umwelt-Beziehungen) im System.“³⁵² Luhmann vergleicht beide Denkansätze metaphorisch mit den möglichen Betrachtungsweisen eines Hauses: in einem Fall geht es um die Zimmer eines Hauses (System/Umwelt), im anderen Fall geht es um die Ziegeln, Balken, Nägeln usw. desselben Hauses (Element/Relation).³⁵³

Aus der Perspektive der Theorie sozialer Systeme muss man, um ein System zu beobachten, also immer auch die andere Seite (die Umwelt) in Betracht ziehen. Ohne Umwelt kein System. „[W]ir [werden] durch diese Theorie quasi gezwungen [...] immer

³⁵⁰ Hellinger, 1998 (S.15f)

³⁵¹ Luhmann, 1984 (S.37)

³⁵² Luhmann, 1984 (S.41)

³⁵³ Vgl. Luhmann, 1984 (S.41)

das Andere mitzudenken, sobald wir Anstalten machen, über *das Eine* nachzudenken.“³⁵⁴

Die Arbeit mit systemischen Ansätzen hat in der Praxis bisher gezeigt, dass in sozialen Systemen wie Familien, Beziehungen oder Organisationen Veränderungen leichter möglich sind, wenn nicht nur die Ansicht des Klienten über die Situation als Analysegrundlage in Betracht gezogen wird, sondern wenn auch die Ansicht des Klienten über die Ansicht anderer Systembeteiligter mitberücksichtigt wird (siehe 5.4.3 Selbstreferenz). Aber fast noch wichtiger scheint jedoch die Berücksichtigung des Systems und seine schon zuvor definierten Differenzen zu seiner Umwelt zu sein. Z. Bsp. unterscheidet sich eine Familie wesentlich von anderen Systemen u. a. durch die schon zuvor erwähnte Unmöglichkeit eines Austritts aus dem System (man ist Kind von einer Mutter und einem Vater ein Leben lang). Eine Organisation ist durch die spezifische Kommunikation von Entscheidungen und die Formalisierung von Mitgliedschaft bzw. nicht Mitgliedschaft ganz anders aufgebaut als bspw. eine (Liebes-)Beziehung. Diese Differenzen bzw. Strukturen spiegeln sich in Subsystemen wider. Die Praxis der systemischen Methoden zeigt, dass Probleme innerhalb sozialer Systeme sich eher lösen lassen, wenn deren Strukturen mitberücksichtigt werden.

Die Einheit Element/Relation zeigt sich deshalb als ungeeignet für die Betrachtung von Sozialsystemen, weil sie ihr Augenmerk stark auf Wirkungszusammenhänge legt und keinen Platz für Überraschungen bietet. Übersetzt auf die ‚Hausmetapher‘ heißt das: Um ein Haus zu bauen kann man genau berechnen, welcher Balken wo sein und mit welchen anderen Materialien in Relation stehen muss, damit das Dach nicht einbricht. Falls es doch einbricht, besteht meistens die Möglichkeit die Ursache dafür zu finden. Ein 15 m² Zimmer wiederum, kann sowohl ein Schlafzimmer, als auch ein Wohnzimmer oder eine Küche werden (es kann jedoch aufgrund seiner Strukturen keine Sporthalle sein). Die Entscheidung über die Gestaltung des Zimmers und ihre Begründung unterlegen jedoch einer ‚Black Box‘ – eines psychischen oder auch sozialen Systems – und können daher für andere Beobachter unnachvollziehbar sein.

³⁵⁴ Schlöter, 2005 (S.188). Hervorhebungen im Original

Die systemischen Ideen und die System/Umwelt-Differenz können auch auf einer anderen Weise als gegenseitige Erklärungsansätze dienen. Mit der Idee des Tetralemma-Prozesses und die Grundlagen der Theorie sozialer Systeme bspw. findet Dirk Baecker ein mögliches Bild zur Beschreibung von Vorgängen in Kommunikationssystemen.

Abb. 5.2: System/Umwelt-Differenz³⁵⁵

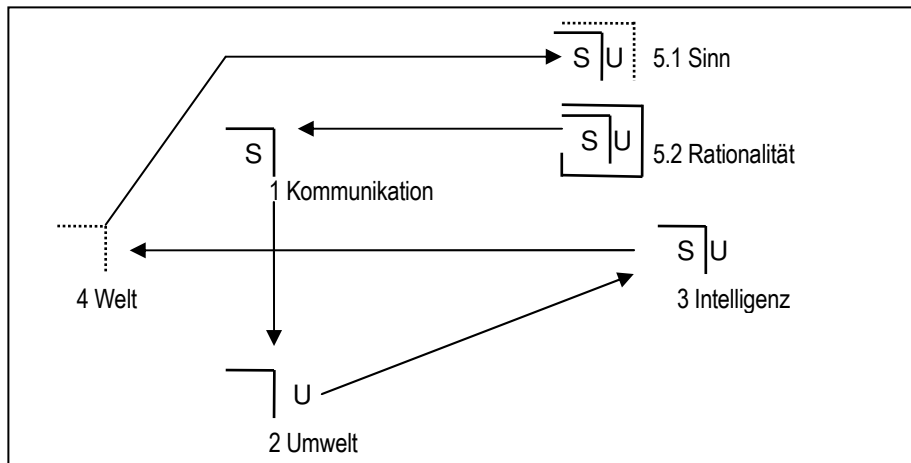


Abb. 5.2 kann nach dem Spencer Brownschen Formkalkül so interpretiert werden, dass Position 1 „die ‚Unterscheidung‘ mit der asymmetrisierenden Bezeichnung einer Innenseite im Unterschied zu 2. [Position] einer mitlaufenden, aber zunächst nicht bezeichneten Außenseite“³⁵⁶ darstellt und Position 3 die ‚Form‘ der Unterscheidung repräsentiert, die uns an Position 4, den impliziten Kontext, erinnert. Schließlich zeigt 5.1 die beiden Seiten der Unterscheidung innerhalb des Kontextes und 5.2 „die ‚Wiedereinführung‘ der Unterscheidung in den Raum der Unterscheidung.“³⁵⁷

Im Verständnis der Sozialsystemtheorie ergibt sich wiederum folgende Interpretation für Abb. 5.2:

1. „Alle Kommunikation ist Kommunikation in einem System.
2. Jedes System ist ein System in einer Umwelt.
3. In der Art und Weise der Abstimmung zwischen den Zuständen des Systems und den Zuständen der Umwelt ist das System intelligent, wenn und so lange es sich reproduziert.

³⁵⁵ Eigene Darstellung nach Baecker, 2008 (S.10)

³⁵⁶ Baecker, 2008 (S.10)

³⁵⁷ Baecker, 2008 (S.10)

4. Sieht man von dem System und seiner Umwelt ab, stößt man auf die Welt, über die sich nichts sagen lässt, weil jede Aussage wieder die Aussage über ein System wäre [Position 4 kann hier auch als ‚impliziter Kontext‘ bezeichnet werden].
- 5.1.Im Medium des Sinns kommuniziert das System nicht mit seiner Umwelt, aber über seine Umwelt.
- 5.2.Im Medium der Rationalität reflektiert das System die Unterscheidung, die es trifft.“³⁵⁸

5.4.2 Beobachtung

In der systemischen Praxis spielt das Verstehen einer Situation, einer Perspektive oder einer Handlung eine wichtige Rolle für die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten. Dabei ist dieses Verstehen meistens keines, das einem Erklärungen liefern kann. Man kann nach einem ‚systemischen Verstehen‘ erfahrungsgemäß keine Kausalitätskette benennen oder Motive begründen. Bei der Aufstellungsmethode kann man von einem Verstehen durch das (Selbst-)Erfahren sprechen. „Verstehen kommt jedoch nur zustande, wenn man eine bestimmte Unterscheidung, nämlich die von System und Umwelt [...] verwendet und in diese Unterscheidung geschlossen-selbstreferentiell reproduzierten Sinn hineinprojiziert.“³⁵⁹ Dabei ist es wichtig die Definition von Sinn hier nochmals zu klären: Sinn ist die Einheit der Differenz von aktuell gegebenem und möglichem Sinn. Luhmann geht also nie davon aus, dass das Verstehen logisch-analytische Qualitäten besitzen muss. Und „[e]rst mit Hilfe der System/Umwelt-Differenz transformiert man Erleben in Verstehen.“³⁶⁰

Eine Basisoperation für das Verstehen ist demnach die Beobachtung. Systemtheoretisch ist das Beobachten als jedes Operieren mit einer Unterscheidung definiert.³⁶¹ Luhmann erklärt das Beobachten auch als „die Einheit der zwei Komponenten Unterscheiden und Bezeichnen.“³⁶² In der Praxis werden mehrere Beobachtungen aneinander gereiht, so dass eine Beobachtung als Unterschiedszeichen für die nächste Beobachtung dient. Jede Beobachtung kann also „als Zeichen und als Bezeichnetes, als Unterscheidung und als

³⁵⁸ Baecker, 2008 (S.11)

³⁵⁹ Luhmann, 1984 (S.110f)

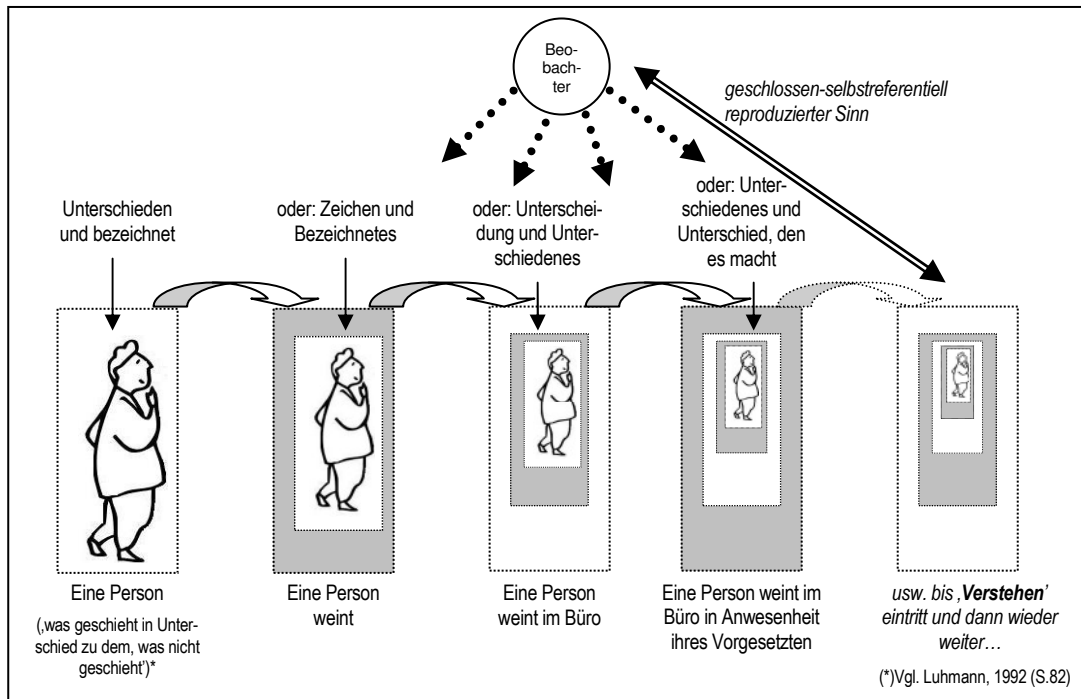
³⁶⁰ Luhmann, 1984 (S.110)

³⁶¹ Vgl. Luhmann, 1984 (S.110)

³⁶² Luhmann, 1992 (S.81)

Unterschiedenes, als Unterschiedenes und als der Unterschied, den es macht“³⁶³ betrachtet werden (siehe Abb. 5.3).

Abb. 5.3: Beobachten und Verstehen



So ein Beobachtungsprozess eines Beobachters als Bewusstseinssystem ist leicht zu nachvollziehen, denn in dem Fall ist Bewusstsein vorausgesetzt. Andere Systeme müssen andere Möglichkeiten des Beobachtens nutzen. „Selbstbeobachtung ist demnach die Einführung der System/Umwelt-Differenz in das System, das sich mit ihrer Hilfe konstituiert; und sie ist zugleich ein operatives Moment der Autopoiesis [Anm.: im Falle von sozialen Systemen bedeutet dies, dass die Beobachtung in Form von Kommunikation im System Anschluss findet], weil bei der Reproduktion der Elemente gesichert sein muß, daß sie als Elemente des Systems und nicht als irgendetwas anderes reproduziert werden.“

Bei Aufstellungen oder bei der Anwendung zirkulärer Fragemethoden (aber auch wenn man einfach ‚mit offenen Augen und Ohren durchs Leben geht‘) können oft große Unterschiede zwischen dem, was der einzelne Beobachter in einem System beobachtet, und dem, was im System als Kommunikation über denselben Beobachtungsgegenstand vor-

³⁶³ Pfeffer, 2004 (S.35)

handen ist (was das System beobachtet), ausgemacht werden. Das (An)Erkennen (oder auch das Verstehen und das zustimmende Anschließen) dieser Unterschiede in Einklang mit beiden Strukturen (des psychischen und des sozialen Systems) wirkt dabei harmonisierend (d.h. die Situation wechselt von ‚Konflikt‘ zu ‚Tausch‘) für beide Systeme.

Fritz B. Simon hat für die Arbeit mit systemischen Ansätzen in der Familientherapie den Beobachtungsbegriff weiter ausdifferenziert. Dabei werden drei Arten des Unterscheiden und Bezeichnens unterschieden: das Beschreiben, das Erklären und das Bewerten.³⁶⁴ Diese Unterscheidung hilft die Verstehensarten in Erinnerung zu rufen. Damit können die selbstreferentiellen Sinnzusammenhänge erfragt und ‚Missverständnisse‘ möglicherweise geklärt werden.

Die Mitteilung ‚der Bürotisch ist gelb‘ kann bspw. als Beschreibung (er ist nicht grau), als Erklärung (deswegen sollen die Sessel dazu auch gelb sein) oder als Bewertung (gelb ist die Farbe der Konkurrenz und außerdem für Bürotische nicht passend) verstanden werden. Wenn ein System in seiner Selbstreferenzialität ‚das Eine‘ meint und das andere System ‚das Andere‘ versteht, ist zwar aus systemtheoretischer Sicht Beobachtung und Verständnis vorhanden, und Kommunikation (Autopoiesis) hat stattgefunden. Aber aus funktionellen Gesichtspunkten besteht hier ein Konfliktpotential, das oft gelöst werden kann.

5.4.3 Selbstreferenz

Selbstreferenz kann auch als Selbstorganisation oder Autopoiesis (aber auch Reflexion oder Reflexivität) verstanden werden³⁶⁵ und ist daher eines der zentralen Begriffe für die Erklärung von sozialen Systemen. „Der Begriff Selbstreferenz bezeichnet die Einheit, die ein Element, ein Prozeß, ein System für sich selbst ist, [...] das heißt: unabhängig vom Zuschnitt der Beobachtung durch andere.“³⁶⁶

Dass Systeme systemtheoretisch gesehen „aus Kommunikationen und aus deren Zurechnung als Handlung“³⁶⁷ bestehen, wurde hier schon ausgeführt. Was immer jedoch als

³⁶⁴ Vgl. Simon, 1995 (S.17) entnommen aus Pfeffer, 2004 (S.36)

³⁶⁵ Vgl. Luhmann, 1984 (S.57f)

³⁶⁶ Luhmann, 1984 (S.58)

³⁶⁷ Luhmann, 1984 (S.240)

Letzteinheit eines Systems fungiert, „wird zur Einheit durch die Einheit eines selbstreferentiellen Systems. Es ist weder von sich her Einheit noch allein durch die Selektionsweise eines Beobachters, es ist weder objektive noch subjektive Einheit, sondern Bezugsmoment der Verknüpfungsweise des Systems, das sich durch eben diese Verknüpfung reproduziert.“³⁶⁸

Systemische Ansätze gehen auch davon aus, dass es Strukturen in Systemen existieren, die, wenn sie nicht berücksichtigt werden, manche Situationen für einzelnen Beobachter unveränderbar machen. Wenn in einer Organisation bspw. einen (systemischen) Konflikt existiert, da können einzelne Personen, auch wenn sie selber im Konflikt involviert sind, so tun als wäre alles in Ordnung, sie können positiv denken und freundlich miteinander umgehen, solange die Konfliktstruktur im System vorhanden ist, wird die Konfliktsituation immer wieder im System auftauchen. Nimmt eine Führungskraft z. Bsp. ihre Aufgabe egal aus welchen Gründen nicht wahr und überlässt sie Führungsentscheidungen anderen, hierarchisch (formell und informell) Nichtbefügten, entstehen Konflikte im System, selbst wenn alle Systemmitglieder den Konflikt meiden möchten.

Wenn Systeme ein Interesse daran haben, die Strukturen zu erkennen, aus denen sie sich ihre Referenz beziehen, führt der Weg zu dieser Erfahrung über die Selbstreflexion. Schlötter erklärt, dass systemische Aufstellungen eine reine Form der Selbstreflexion sozialer Systeme darstellen würden. Denn damit seien Dynamiken z. Bsp. in Organisationen qualitativ anders bearbeitbar. In systemischen Aufstellungen bestünde die Möglichkeit, bei jedem einzelnen Element die Gesamtheit des Systems zu erkennen, und mit jeder in der Aufstellung gemachten Aussage etwas über das gesamte, dargestellte System ausgesagt würde. Damit erleichtere die Methode die Entstehung einer Meta-Kommunikation, die einzelnen Personen erschwere, persönlich zu argumentieren.³⁶⁹

5.4.4 Kontingenz

Parallel zur Selbstreferenz läuft bei der Kommunikation der Prozess der doppelten Kontingenz. Um Kommunikation überhaupt in Gang bringen zu können, ist wegen der doppelten Kontingenz „ein Mindestmaß wechselseitiger Beobachtung und ein Mindestmaß

³⁶⁸ Luhmann, 1984 (S.240)

an auf Kenntnissen gegründeten Erwartungen“³⁷⁰ notwendig. Diese Definition verleitet dazu, im Begriff der doppelten Kontingenz Erklärungsansätze für den Begriff ‚Beziehung‘ zu finden. Luhmann zeigt sich jedoch gegenüber den Versuch bei dem Begriff ‚Beziehung‘ von einer Einheit zu reden skeptisch: „es wird fragwürdig, wie man überhaupt noch die Einheit einer Beziehung denken kann, die eine Mehrheit selbstreferentieller Systeme liiert.“ Die Beziehung muss daher als (emergentes) System begriffen werden.

Luhmann zeigt damit, dass aus systemtheoretischer Perspektive nicht von einer Beziehung als die Relation zwischen zwei Personen oder Systemen gesprochen werden kann. Vielmehr spiegeln sich darin die Aktivitäten „hochkomplexe[r] sinnbenutzende[r] Systeme, die für einander nicht durchsichtig und nicht kalkulierbar sind.“³⁷¹ Die Beziehung selbst wird daher zur Reduktion von Komplexität.³⁷²

Systemische Ansätze (aber nicht nur diese) gehen auch von der Annahme aus, dass in einer Beziehung, nicht nur zwei psychische Systeme ‚miteinander zu tun haben‘. Vielmehr spiegeln sich dabei andere Strukturen wider und zwar abhängig von der Situation oder von den Themen, um die es bei dem Kommunikationsmoment geht. So kann eine gut gemeinte Mitteilung in einer bestimmten Situation bzw. Kontext als bedrohlich oder beleidigend empfunden werden. Mit der Methode des zirkulären Fragens kann man jedoch zumindest das, was ein psychisches System als Referenz für seine Handlungen annimmt, erfragen und erfahren. Systemische Aufstellungen bieten die Möglichkeit zusätzlich zur Erfahrung einzelner Referenzen Strukturen von gesamten Themenbereichen im Kommunikationsprozess mitzubehandeln. Schlötter spricht dabei davon, dass systemische Aufstellungen „eine Art *Metakommunikation über zwischenmenschliche Kommunikation* [sind], und zwar fassen [systemische Aufstellungen] diese *zwischenpersön-*

³⁶⁹ Vgl. Schlötter, 2005 (S.202)

³⁷⁰ Luhmann, 1984 (S.155)

³⁷¹ Luhmann, 1984 (S.156)

³⁷² Vgl. Luhmann, 1984 (S.154)

*lichen Vorgänge in gewisser Weise zusammen, man kann auch sagen, mit [systemischen Aufstellungen] werden zwischenpersönliche Kommunikationen aufintegriert.*³⁷³

5.5 Fazit und Kritische Betrachtung

Systemische Ansätze haben erst in den letzten 20 Jahren begonnen in der Psychotherapie Fuß zu fassen. Die Methode der systemischen Aufstellungen so wie sie heute bekannt ist, wird seit Mitte der 90er Jahren auch von Unternehmensberatern angewendet und erst seit etwa zehn Jahren wird sie wissenschaftlich untersucht. Bisher haben sich die Erklärungsansätze und der Begriffsapparat der soziologischen Systemtheorie (jedoch nicht nur diese) für die systemische Arbeit als hilfreich und bereichernd erwiesen. Vor allem das Konzept der Leitunterschiede System/Umwelt oder Element/Relation helfen in der Praxis, dass „weder das eine noch das andere in der Betrachtung vereinzelt aus dem Blick geraten.“³⁷⁴ Aber auch Konzepte wie die der Selbstreferenz oder Autopoiesis werden gerne in die systemische Arbeit integriert.³⁷⁵

Doch der Systemtheorie wird als Mangel vor allem die ‚Entpersonifizierung‘ von sozialen Systemen vorgeworfen, aber auch deren Art Themen zu behandeln, distanziert die Theorie von der systemischen Praxis. Da Luhmann sich mit der Typisierung von Systemen und dem Begriffs- und Themenvorrat der Gesellschaft beschäftige und dabei hauptsächlich die geschichtliche und formale Entwicklung von Ideen untersuche, gelinge es ihm, so die Kritik, gänzlich von bestimmten Kommunikationsteilnehmer unabhängig über soziale Systeme zu dissertieren. Systemische Ansätze wie das zirkuläre Fragen könnten jedoch nicht auf die Untersuchung von Adressaten verzichten.³⁷⁶

Abgesehen von theoretischen Unstimmigkeiten ist im Zusammenhang mit systemischen Aufstellungen auch die Frage nach der Wahrheit von dabei gewonnenem Wissen von Interesse. Schlötter geht dieser nach und kommt zu folgendem Schluss:

- „[Systemische Aufstellungen] sind kein Rechenverfahren und man kann nicht davon ausgehen, dass ein Stellvertreter mit seiner Wahrnehmungsäußerung im Sinne des Klienten immer ‚richtig‘ liegt. [...]

³⁷³ Schlötter, 2005 (S.194). Hervorhebungen im Original.

³⁷⁴ Schlötter, 2005 (S.191)

³⁷⁵ Hier jedoch öfters mit der Arbeit von Maturana/Varela als Referenz.

³⁷⁶ Vgl. Pfeffer, 2004 (S.86f)

- Beratungsprozesse sollen eine lebensfähige Sicherheit im Sein und Handeln generieren, und sie können sich dabei nur selten [...] auf Dinge stützen, die von irgendeiner Person [...] *gewusst* werden können.“³⁷⁷ Damit ist gemeint, dass keine Person mehr über das Leben des beratenden Klienten wissen kann, als er selbst, und daher nur er über die ‚Richtigkeit‘ der vorgeschlagenen Lösungen zu entscheiden hat.

Schlötter bemerkt, dass es „völlig ungewöhnlich und naiv [wäre], davon auszugehen, oder gar zu fordern, eine ‚echte‘ Sprache müsse sich dadurch auszeichnen, dass mit ihr nur wahre, nachprüfbar mit der Realität übereinstimmende Bedeutungsinhalte formuliert werden könnten.“ Dennoch sieht Schlötter Unterschiede zwischen der Sprache der systemischen Aufstellung und anderen uns bekannten Sprachen (sowohl verbale, als auch Zeichensprache). Einerseits sind in Aufstellungen die Rationalität (im Sinne von berechenbarem Verstehen) und Intentionalität (im Sinne vom Vertreten eigener Interessen) der Aufstellungsteilnehmer unter Berücksichtigung einiger Regeln stark reduziert. Andererseits sieht Schlötter in der Methode einen weiteren ‚Königsweg zum Unbewussten.‘³⁷⁸ Dabei sei es „unerheblich, ob man das Unbewusste wesentlich in der Psyche einer Person ansiedelt, oder [...] zwischen einzelnen Personen.“³⁷⁹

Die in der Einleitung formulierte Forschungsfrage welchen Beitrag systemische Aufstellungen zum Umgang mit fehlendem Wissen als Ergänzung zu einer sozialsystemtheoretischen Perspektive der Organisation leisten kann, wurde mit diesem Kapitel zum Teil beantwortet. Systemische Aufstellungen zeigen in der so genannten Praxis, die von Luhmann beschriebene Dynamik, die in sozialen Systemen ablaufen. Die Einsichten, die dabei herausgearbeitet werden, können wiederum das hier im Abschnitt 10.1 entwickelte Modell eines indisponiblen Wissens insofern ergänzen, in dem sie in der Praxis überprüfte Strukturen (wie z. Bsp. die Struktur eines Problems) zur Verfügung stellen. Bei der Entwicklung dieses Modells wird der zweite Teil dieser Forschungsfrage erarbeitet.

³⁷⁷ Schlötter, 2005 (S.198)

³⁷⁸ Vgl. Schlötter, 2005 (S.199)

³⁷⁹ Schlötter, 2005 (S.199)

6 Die Organisation der Organisation

Die Bedeutung des Begriffs ‚Organisation‘ ist sowohl umgangssprachlich als auch in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) kontextabhängig. Jean-Paul Thommen und Ann-Kristin Achleitner stellen in ihrem Einführungsbuch ‚Allgemeine Betriebswirtschaftslehre‘ drei vordergründige Interpretationen für den Begriff aus der BWL-Sicht vor: der gestalterische Aspekt (das Unternehmen wird organisiert), der instrumentale Aspekt (das Unternehmen hat eine Organisation) und der institutionelle Aspekt (das Unternehmen ist eine Organisation).³⁸⁰

Gareth Morgan erläutert in seinem Buch ‚Images of Organization‘ die Schwierigkeit, den Begriff zu erfassen in einem Vergleich von Organisationen mit Organismen: „[...]organizations are very much products of visions, ideas, norms, and beliefs, so that their shape and structure is much more fragile and tentative than the material structure of an organism.“³⁸¹

Alfred Kieser und Herbert Kubicek erklären Organisationen wiederum eher pragmatisch: „Sie entstehen, wenn Individuen einen Teil ihrer Ressourcen einer zentralen Disposition unterstellen, die außerhalb ihrer selbst liegt.“³⁸² Und weiter: „[Organisationen sind] *soziale Gebilde, die*

- *dauerhaft ein Ziel verfolgen und*
- *eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.*“³⁸³

Historisch gesehen ist die Form ‚soziales Gebilde‘ relativ neu. Erst seit ca. 200 Jahren gibt es so etwas, was heute Organisation genannt wird. In archaischen Gesellschaften gab es zwar Hierarchien, diese waren aber Hierarchien der Gesellschaft, „die in der Regel identisch mit verwandtschaftlichen Strukturen waren.“³⁸⁴

³⁸⁰ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.674f)

³⁸¹ Morgan, 1986 (S.74)

³⁸² Kieser/Kubicek, 1992 (S.1)

³⁸³ Kieser/Kubicek, 1992 (S.4). Hervorhebungen im Original.

³⁸⁴ Kieser/Kubicek, 1992 (S.3)

Die Zünfte, die wichtigsten Institutionen im Mittelalter, können deswegen nicht als Organisationen betrachtet werden, weil ein freiwilliges Ausscheiden aus der Zunft nicht möglich war. Vorreiter der Organisationen waren die Gesellschaften von Fernhandelskaufleuten (etwa 1380 wurde die erste gegründet). Bis zu Beginn des 18. Jahrhunderts waren solche Organisationen aber sehr selten. Ab dem 18. Jahrhundert jedoch traten Verlage und Manufakturen verstärkt auf. Als Grund für die lange ‚Wartezeit‘ bis zur Entstehung von Organisationen wird von Alfred Kieser und Herbert Kubicek die hohen Anforderungen an die Qualifikationen ihrer Mitglieder betreffend ihrer Entscheidungskompetenz und bezüglich Investitionen von Ressourcen nach Maßgabe ökonomischer Kriterien genannt. Andere Gründe sind der damals fehlende Arbeits- und Kapitalmarkt sowie die Abwesenheit einer leistungsfähigen Gerichtsbarkeit.³⁸⁵ Der große Vorteil von Organisationen gegenüber früheren Institutionen wäre also laut Kieser und Kubicek ihre hohe Flexibilität und ökonomische Effizienz.³⁸⁶

Heute sind Organisationen ein wichtiger Teil der Gesellschaft. Es ist schwer, sich eine Gesellschaft ohne Organisationen vorzustellen. Entsprechend dieser Wichtigkeit, die Organisationen in der Gesellschaft einnehmen, arbeitet die Wissenschaft an der Definition und Behandlung solcher sozialen Gebilde. Dabei ist die sozialsystemtheoretische Sicht für die Betrachtung von Organisationen relativ neu und hat in der Betriebswirtschaftswissenschaft erst in den letzten 15 Jahren allmählich Aufmerksamkeit gewonnen.

Wenn „Beobachtung [...] eine Operation im Interesse der Aufmerksamkeit [ist]“, ³⁸⁷ will diese Arbeit die Aufmerksamkeit vorerst auf die verschiedenen Interpretationen vom Organisationsbegriff richten, um anschließend auf deren Unterschiede zu sozialsystemtheoretischer Perspektive einzugehen. Denn Managementmodelle wurden und werden zum Teil auf der Grundlage von Annahmen von kausalen Zusammenhängen und Machtstrukturen erstellt, die davon ausgehen, dass mit den ‚richtigen‘ Steuerungsinstrumenten das Management erfolgreich sein wird. Aus diesem positivistischen bzw. kritischen Blickwinkel werden Organisationen mitunter beobachtet und beurteilt. Dieser Beobachtungshintergrund erklärt zum Teil die Fragen gegenüber denen sich Organisationen heu-

³⁸⁵ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992 (S.2ff)

³⁸⁶ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992 (S.4)

³⁸⁷ Bauer, 2011 (S.5)

te konfrontiert sehen, wie die der Wege und Formen zur Explizierung jedes Wissens oder der Verhaltungsoptimierung (Kulturveränderung) zwecks Zielerreichung der Organisation. Es werden nach Ursachen für Sachverhalte gesucht, die wiederum mit verlässlichen Managementinstrumenten beseitigt oder verändert werden sollen. Andere Sichtweisen von Organisationen ermöglichen andere Fragen, andere Probleme und andere Lösungen.

In diesem Sinne widmet sich dieses Kapitel der Analyse der gängigen Definitionen des Organisationsbegriffs, um anschließend die unterschiedlichen Beobachtungsmöglichkeiten einer sozialsystemtheoretischen Perspektive auf Organisationen auszumachen (vor allem: die Fragen, die durch einen veränderten Blick entstehen).

6.1 Organisationstheorien

Organisationstheorien beschäftigen sich mit den Fragen des ‚Wie und Was‘ einer Organisation (*wie* wird organisiert, *was* wird organisiert und *was ist* eine Organisation). D.h. es werden die Einflussfaktoren für die Organisation eines Unternehmens ermittelt, was gleichzeitig eine perspektivische Erklärung zum Wesen der Organisation liefert.

Wenn Organisationen sich selbst beobachten, beobachten sie ihre Beobachtung. Daher betrachtet Luhmann die Theorie der Organisation als Beobachtung dritter Ordnung und erklärt ihre Vorgangsweise folgendermaßen: „Sie [die Theorie] beobachtet ein sich selbst beobachtendes System und kann folglich ihre Beobachtung auch auf Sachverhalte erstrecken, die einer Selbstbeobachtung unzugänglich sind [bspw. latente Strukturen und Funktionen]“.³⁸⁸

Diese Beobachtungsebenen, wie auch die unterschiedlichen Wirkungskräfte in Organisationen (je nach Betrachtungsweise Mitarbeiter, Kunden, Märkte, Produkte, Prozesse, Ressourcen, Kapital, psychische Faktoren, Risiken usw.) und verschiedene Schwerpunkte auf bestimmten Aspekten von Organisationen führen zu vielen Definitionen und Ansichten von und über Organisationen. Einige Autoren versuchen die Fülle an Organisationsdefinitionen zu strukturieren und Überschneidungen zu erkennen. Gareth Morgan ist einer davon. Er vergleicht die Arbeiten über Organisationstheorien mit der Geschichte

von den fünf Blinden und dem Elefanten. Der der Fabel geht es nach darum, dass fünf Blinde, je einen anderen Elefantenteil greifend, das Tier jeweils völlig anders beschreiben. Doch der Unterschied dieser Geschichte zu den Arbeiten über Organisationstheorien ist, so Morgan, dass es Leute gibt, die nicht blind sind und den Elefanten wohl kennen. Bei der Beschreibung einer Organisation sind wir jedoch alle blind.³⁸⁹

Aus diesem Grund werden diese ‚Elefantenteile‘ einer Organisation jeweils beschrieben, und daraus können sich Bilder eines Organisationssystems ergeben. Diese Bilder dienen als Grundlage zur Kommunikation innerhalb des Systems – sie ermöglichen Anschluss an weitere Kommunikation.

Jean-Paul Thommen und Ann-Kristin Achleitner nennen vier bedeutende Ansätze der Organisationstheorie: Scientific Management, administrative und situative Ansätze sowie der Human-Relations-Ansatz.³⁹⁰

Diese Ansätze werden wiederum von Morgan so dargestellt, wie sie im historischen Zusammenhang entwickelt wurden, jedoch bezeichnet er sie als Metapher von Organisationen. Er charakterisiert die verschiedenen Ansätze der Organisationstheorie durch acht Bilder. Diese sind: Maschine, Organismus, Gehirn, Kultur, politisches System, psychisches Gefängnis, Fluss und Wandel sowie Machtinstrument.³⁹¹ Wird jedoch eine Metapher gewählt, um eine Organisation zu beschreiben, ist es wichtig hervorzuheben, dass andere Interpretationen dadurch in den Hintergrund gestellt werden: „When we say ‚the man is a lion‘, we use the image of a lion to draw attention to the lion-like aspects of the man. [...] in highlighting certain interpretations it tends to force others into a background role.“³⁹²

³⁸⁸ Luhmann, 2006 (S.47)

³⁸⁹ Vgl. Morgan, 1986 (S.340f). Eine ähnliche Geschichte erzählt auch Senge, 1996 (S.86)

³⁹⁰ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.697)

³⁹¹ Vgl. Morgan, 1986

³⁹² Morgan, 1986 (S.13)

6.1.1 Metapher: Maschine

Die Organisation wird unter dieser Metapher als rationales Aufgabenerfüllungssystem gesehen und ihr technisch-ökonomisches Funktionieren wird zum Hauptproblem erhoben. Jedes Mitglied einer Organisation soll hier eine genau definierte Rolle für das Gesamtsystem erfüllen.³⁹³ Der Begriff Kommunikation findet unter dieser Metapher nur wenig Aufmerksamkeit und wird eher als Instrument zur Durchsetzung von Steuerungsmaßnahmen gesehen. Mit den Worten von Anna Maria Theis-Berglmair: „Kommunikation interessiert [in den Arbeiten der Klassischen Strukturalisten] ausschließlich unter Übertragungs- und Kontrollaspekten. Kommunikation dient der Verhaltenskontrolle genau positionierter Organisationsmitglieder.“³⁹⁴

Diese mechanistische Denkweise kann ökonomisch effektiv sein. Ein Paradebeispiel hierfür ist das gut funktionierende McDonald's Franchisingsystem oder Organisationen, wo Präzision und Sicherheit oberstes Gebot sind (z. Bsp. Flughäfen, Krankenhäuser, etc.). Das Konzept stößt aber auf seine Grenzen, wenn es bspw. um Anpassungen an neue Umweltbedingungen geht oder wenn die bürokratischen Wege nicht mehr hinterfragt werden. Auch die ‚Entmenschlichung‘ der Prozesse können dazu führen, dass die Mitarbeiter dieses System nicht mehr ertragen wollen.³⁹⁵

Die Hauptansätze, die in die Maschinenmetapher eingeordnet werden können, sind das Scientific Management, die administrativen Ansätze und der Bürokratieansatz.

Scientific Management: Dieser Ansatz wird auch nach seinem Erfinder Frederick W. Taylor Tayloristischer Ansatz genannt (sein Buch ‚Scientific Management‘ erschien 1911).³⁹⁶ Sein Hauptaugenmerk liegt auf den Arbeitsabläufen in einer Organisation. Die Spezialisierung der Arbeitskräfte und eine Entlohnung nach dem Leistungsprinzip soll die Produktivitätseffizienz optimieren³⁹⁷ – d.h. Ressourcen werden eingespart und Ar-

³⁹³ Vgl. Maier, 2002 (S.1)

³⁹⁴ Theis-Berglmair, 2003 (S.159)

³⁹⁵ Vgl. Morgan, 1986 (S.34f)

³⁹⁶ Siehe auch Abschnitt 2.1

³⁹⁷ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.698)

beitsprozesse transparent gemacht. Das zugrunde liegende Menschenbild ist hier ein egoistischer Arbeiter, der nur über Geld zu motivieren ist.³⁹⁸

Administrativer Ansatz: Ihr wichtigster Vertreter ist Henry Fayol, der davon ausging, dass eine optimale Organisation nur durch eindeutige und übersichtliche Beziehung zwischen ihren Elementen erreicht wird (sein Werk dazu, erschienen 1916, hieß ‚Administration industrielle et générale‘). Dieser Ansatz behandelt im Unterschied zum Scientific Management die effiziente Gestaltung des Verwaltungsbereichs einer Organisation. Die Kommunikationswege sind hier genau geregelt und jeder Organisationsteilnehmer soll nur von einem einzigen Vorgesetzten Anordnungen erhalten.³⁹⁹ Moderne Vertreter dieser Theorie, wie z. Bsp. Peter Drucker, sehen aber diese strukturellen Bedingungen nicht so eng und konzentrieren sich vor allem auf die Theorie des Managements.⁴⁰⁰

Bürokratieansatz: Max Weber (Publikationen 1946, 1947) hat diesen Ansatz entwickelt, mit der Absicht, einen Idealtyp einer Bürokratie darzustellen. Dieser sollte dem Vergleich zu ‚reellen‘ bürokratisch geführten Organisationen dienen. Die festgelegten Bedingungen der Arbeitsteilung, der Amtshierarchie und der Aktenmäßigkeit bilden hier die Struktur der Organisation. Normen und Abläufe müssen genau gelernt und befolgt werden.⁴⁰¹ Das verwendete Menschenbild ist ein zweck- und wertrationaler, nach Gewohnheiten handelnder Mitarbeiter.⁴⁰²

6.1.2 Metapher: Organismus

Unter Bezugnahme auf Entwicklungen in der Biologie und ihren Erklärungen zu den Funktionsweisen von Organismen, wie (Umwelt-)Bedingungen für ihr Überleben, Vermehrung, Entwicklung und Zerfall, hat die BWL ihre eigenen Theorien zur Erklärung der Dynamik von Organisationen entwickelt.⁴⁰³ Die Aufmerksamkeit wird hier auf Ziele, Strukturen, Organisation/Umwelt-Beziehungen und auf das Überleben der Organisation gerichtet. Der Mensch und seine Bedürfnisse rücken immer mehr in den Mittelpunkt

³⁹⁸ Vgl. Schmidt, 2004 (S.232f)

³⁹⁹ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.699)

⁴⁰⁰ Vgl. Morgan, 1986 (S.350)

⁴⁰¹ Vgl. Maier, 2002 (S.1)

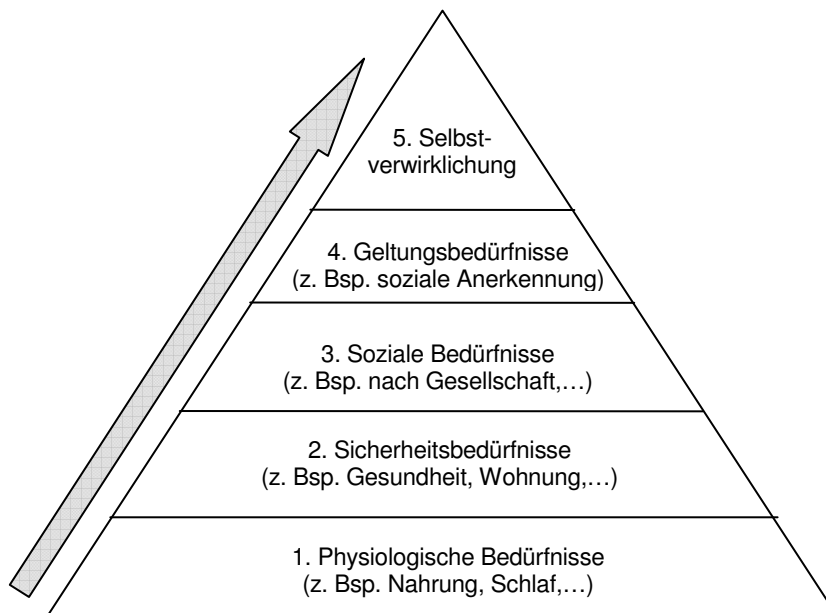
⁴⁰² Vgl. Schmidt, 2004 (S.232f)

⁴⁰³ Vgl. Morgan, 1986 (S.351f)

der Betrachtungen, nicht zuletzt als Reaktion auf den sozialen Druck, den der steigende Wohlstand in den Industrieländern verursacht hat. Abraham Harold Maslow (1908-1970) entwickelte zu dieser Zeit eine Pyramide, (siehe Abb.) an der erkennbar wird, welche Bedürfnisse in welcher Reihenfolge Menschen erfüllt haben wollen. Die Maslow'sche Pyramide soll nach den Vorstellungen der Vertretern der Organismusmetapher (bezüglich organisationstheoretischer Ansätze) dem Management helfen, Mitarbeiter zu motivieren – durch das Erfüllen dieser Bedürfnisse – und in der Folge dazu beitragen, dass Organisationen ihre Ziele erreichen.

Die Organismus-Metapher fördert eine bewusste Interaktion zwischen Organisationen und ihrer Umwelt. Organisationen werden dann als Prozesse statt als die Zusammenfügung vieler einzelner Teile gesehen. Ein weiterer Vorteil dieser Metapher ist, dass Bedürfnisse in der Organisation beachtet und geachtet werden, sodass ihr Überleben wahrscheinlicher wird. Außerdem findet durch diese Perspektive eine implizite Begünstigung von Innovationsprozessen (durch die flexible und dynamische Organisationsform) in Unternehmen statt.⁴⁰⁴

Abb. 6.1: Die Maslow'sche Pyramide⁴⁰⁵



⁴⁰⁴ Vgl. Morgan, 1986 (S.72f)

⁴⁰⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bär/Krumm/ Wiehle, 2010 (S.206)

Doch in der Praxis kann man feststellen, dass Organisationen nicht so harmonisch funktionieren wie Organismen. Sie bilden keine funktionale Einheit, die frei von internen Konflikten fortbestehen kann. Das harmonische Zusammenspiel im Unternehmen ist im Allgemeinen kein Dauerzustand. Außerdem besteht bei dieser Metapher die Gefahr, aus ihr eine Ideologie zu machen. Das kann zu der Überzeugung führen, dass Organisationen das gesamte Leben ihrer Mitarbeiter beeinflussen sollen. Das Unternehmen müsste dann die gesamten Bedürfnisse ihrer Mitglieder decken – ein Leben außerhalb der Organisationen könnte also kein erfülltes Leben sein.⁴⁰⁶

Jenseits von Vor- und Nachteilen ist anzumerken, dass diese Sichtweise von Organisationen die Organisationstheorie bis in die Gegenwart beeinflusst. Die bekanntesten, auf dieser Sichtweise basierenden Ansätze in der Organisationstheorie werden im Folgenden kurz erläutert.

Human-Relations-Ansätze: Nach dem Ersten Weltkrieg (1924) wurden die Psychologen Elton Mayo und Fritz J. Roethlisberger beauftragt, die Zusammenhänge zwischen Arbeitsleistung und Helligkeit im Werkraum der Hawthorne-Werken von General Electric zu erforschen. Zunächst wurden zwei Arbeitergruppen gebildet: eine Kontrollgruppe, für die das Licht konstant gehalten wurde, und eine andere Gruppe, für die das Licht variiert wurde. Das Ergebnis war, dass in beiden Gruppen die Leistung gestiegen ist. Das führte zu weiteren Experimenten, bis die Forscher zum Ergebnis kamen, dass die simple Aufmerksamkeit, die den Arbeitern durch das Experimentieren geschenkt wurde, schon die Motivation ansteigen ließ und in der Folge auch die Produktion. Nicht nur die physikalischen Arbeitsbedingungen waren also von Bedeutung für die Fertigung – die Behandlung der Mitarbeiter war hierfür gleichermaßen ausschlaggebend.⁴⁰⁷

Daraus entwickelte sich das Bild der arbeitenden Menschen als soziale Wesen mit individuellen Werten, Gefühle und Erfahrungen. Die Ansicht, dass das Verhalten dieser Menschen von vielen Einflussfaktoren abhängt, verbreitete sich.⁴⁰⁸

⁴⁰⁶ Vgl. Morgan, 1986 (S.75f)

⁴⁰⁷ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.580f und 700f)

⁴⁰⁸ Vgl. Schmidt, 2004 (S.232f)

Im Zuge dessen legt der Human-Relations-Ansatz besonderen Augenmerk auf die informellen Strukturen einer Organisation. Es wird daher strikt zwischen formaler und informeller Kommunikation unterschieden. „Formale Kommunikation dient dem Arbeitsablauf, die informale Kommunikation der Etablierung von Gruppennormen und individuellen Verhaltensmustern und damit der Aufrechterhaltung individueller Integrität.“⁴⁰⁹

Situative Ansätze: Auch Kontingenztheorie genannt. Diese geht von der Annahme aus, dass Unterschiede zwischen Organisationen auf Unterschiede in den Situationen zurückzuführen sind, in denen sich die jeweiligen Organisationen befinden.⁴¹⁰

Schon die Bezeichnung ‚situativ‘ weist darauf hin, dass hier angenommen wird, dass die Organisation eines Unternehmens von verschiedenen Faktoren abhängig ist. Das hat zur Folge, dass es keine ‚beste‘ Organisationsmethode geben kann und die Wahl derselben abhängig von der Beschaffenheit der für das Unternehmen relevanten Umwelt ist.⁴¹¹ Das Unternehmen selbst wird als ein soziales und formales, zielorientiertes und offenes System betrachtet, wo Menschen umweltoffen und lernfähig sind.⁴¹²

Das Forschungsprogramm des situativen Ansatzes basiert auf drei Fragen und vier Voraussetzungen:⁴¹³

- *Fragen:* (1) Wie können Organisationsstrukturen in Begriffe gefasst und messbar gemacht werden (damit Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen in empirische Untersuchungen aufgezeigt werden können)? (2) Welche Faktoren erklären eventuell festgestellte Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen? (3) Welche Auswirkungen haben unterschiedliche Situations-Struktur-Konstellationen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Zielerreichung der Organisation?
- *Voraussetzungen:* (1) Es muss geklärt werden, durch welche Variablen die Organisationsstruktur beschrieben und gemessen werden soll. (2) Auch welche situativen Faktoren relevant sind und wie sie gemessen werden sollen (im Hinblick auf die Erklärung von strukturellen Unterschieden), muss festgelegt werden. (3) Es muss deutlich gemacht werden, wie Mitgliederverhalten und Effizienz der Organisation in Abhängigkeit von der formalen Organisationsstruktur und der Si-

⁴⁰⁹ Theis-Berglmair, 2003 (S.161)

⁴¹⁰ Vgl. Maier, 2002 (S.1)

⁴¹¹ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.791)

⁴¹² Vgl. Schmidt, 2004 (S.232f)

⁴¹³ Vgl. Kieser, 1995 (S.157f)

tuation analysiert werden sollen. (4) Und schließlich, um empirisch gestützte Erklärungen zu liefern, benötigt man zusätzlich Hypothesen über die Auswirkungen der Situation auf die Organisationsstruktur.

Der erste Zugang zum situativen Ansatz fanden Forscher durch empirische Analysen, in denen jeweils ein Einflussfaktor der Organisationsstruktur im Vordergrund stand. Eine Gruppe von Autoren beschäftigte sich mit dem Einfluss der *Organisationsgröße* und kam zu dem Ergebnis, dass große Organisationen stärker bürokratisiert sind als kleine. Eine andere Autorengruppe interessierte sich für den Einfluss der *Fertigungstechniken* und ihre Auswirkungen auf Organisationsstrukturen. Die daraus entstandenen Annahmen werden in Tab. 6.1 dargestellt.

Tab. 6.1: Annahmen über Auswirkungen der Fertigungstechnik auf die Organisationsstruktur⁴¹⁴

Fertigungstechnik	Werkstattfertigung (geringe Mechanisierung)	Fertigung nach dem Fließbandprinzip, hohe Mechanisierung	automatisierte Fertigung, hohe Starrheit
Spezialisierungsgrad (der Arbeiter)	niedrig	hoch	niedrig
Koordinationsbedarf	hoch	innerhalb der Fertigung: niedrig; zwischen unterstützenden Abteilungen der Fertigung: hoch	innerhalb der Fertigung: hoch
Wodurch wird Koordinationsbedarf befriedigt?	persönliche Weisungen, Selbstbestimmung	Programmierung, Planung	Selbstabstimmung, persönliche Weisungen, Planung

Schließlich untersuchten andere Autoren den Einfluss der *Umwelt* auf Organisationen.⁴¹⁵

In diesem Abschnitt werden diesbezüglich zunächst zwei Ansätze kurz angeführt: der mikropolitische Ansatz von Tom Burns und George M. Stalker (1961) und der soziotechnische Ansatz von Paul R. Lawrence und Jay W. Lorsch (1967).

Burns und Stalker entwickelten folgende These, die dann auch populär wurde: „*In dynamischen Umwelten sind organische Strukturen effizient und in statischen Umwelten*

⁴¹⁴ Vgl. Kieser, 1995 (S.167): Bspw. die Spalte Werkstattfertigung – geringe Stückzahlen bedingen (im Vergleich zu großen Stückzahlen) einen geringen Spezialisierungsgrad. Da die Produkte sich untereinander unterscheiden, ist auch eine aufwendigere Koordination nötig und die Planung wird erschwert. Dafür kann aber die Koordination weitgehend den persönlichen Anweisungen der Meister überlassen werden. Analog gilt es für die anderen Spalten (Fließbandprinzip und automatisierte Fertigung).

⁴¹⁵ Vgl. Kieser, 1995 (S.156)

*mechanistische.*⁴¹⁶ In ihren Untersuchungen stellten sie das Managementsystem eines Unternehmens (abhängige Variable) im Verhältnis zu Umweltveränderungen (unabhängige Variable) dar. Wobei sich das Managementsystem aus Organisation, Mitarbeiterführung, Planung und Kontrolle zusammensetzt und unter Umwelt hauptsächlich die jeweilige Marktsituation und die technologischen Grundlagen der Fertigung verstanden werden. Verändert sich etwas in der Marktsituation oder den Technologien der Produktion, so muss das Managementsystem verändert werden.⁴¹⁷

Anders als Burns und Stalker teilen Paul Lawrence und Jay Lorsch die Umwelt in verschiedene Sektoren ein und ordnen sie je einen Unternehmensbereich zu (z. Bsp. Technologieumwelt → Produktion, Lieferanten → Einkauf, Arbeitsmarkt → Personal usw.). Der Kern ihres Konzeptes kann in zwei Hypothesen zusammengefasst werden: Erstens, die Organisationsstrukturen der Abteilungen eines Unternehmens werden von der Dynamik ihrer spezifischen Umweltsegmente geprägt, und zweitens, je unterschiedlicher die Organisationsstrukturen der einzelnen Abteilungen sind, desto notwendiger wird es, aufwendigere Koordinationsmechanismen einzusetzen, um ein Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche im Hinblick auf den gesamten Anpassungsprozess zu erreichen.⁴¹⁸

Die Umweltsektoren werden nach Lawrence und Lorsch noch durch Sicherheitsgrade charakterisiert. Z. Bsp. sind die Umweltbedingungen in der Produktion eher sicher, denn die Informationen sind zuverlässig, ändern sich in absehbarer Regelmäßigkeit und Rückmeldungen aus der Umwelt kommen relativ rasch. In der Forschungsabteilung haben die Mitarbeiter allerdings mit einer sehr unsicheren Umwelt zu tun – unzuverlässige Informationen, die sich unentwegt ändern können und noch dazu zu spät kommen.⁴¹⁹

Aus umfangreichen empirischen Untersuchungen ergaben sich aus dieser Perspektive schließlich die wesentlichen Einflussfaktoren der Umwelt auf die Organisation: die *Informationskomplexität* und die *Ressourcenknappheit*.⁴²⁰

⁴¹⁶ Kieser, 1995 (S.156). Hervorhebungen im Original.

⁴¹⁷ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.704)

⁴¹⁸ Vgl. Kieser, 1995 (S.165) und Tommen/Achleitner, 1998 (S.706)

⁴¹⁹ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.706)

⁴²⁰ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.708f)

Die Kommunikation wird in diesen Konzepten als ‚umweltabhängig‘ betrachtet, d.h. es wird davon ausgegangen, dass je nach Umweltart die Kommunikation innerhalb der Organisation anders gestaltet wird. „Turbulente Umwelten verlangen danach flache, offene und durchlässigere Kommunikationsstrukturen, um einen schnellen Informationsdurchfluss und eine bessere Informationsverarbeitung zu gewährleisten.“⁴²¹ Diese Ansicht unterliegt der Annahme, dass durch eine offeneren Kommunikationskultur Unsicherheiten reduziert werden. „Inwieweit es dabei tatsächlich zu einer Unsicherheitsreduktion kommt, und wie dieser Prozess im einzelnen vorstellbar ist, dazu machen Kontingenzansätze selbst keine näheren Angaben.“⁴²²

Evolutionstheoretische Ansätze: Dieser Ansatz schließt an Erkenntnisse der synthetischen Evolutionstheorie der Biologie an (erarbeitet erstmals von Darwin, im Buch ‚Origin of Species‘ 1859) und geht davon aus, dass Organisationen genauso Veränderungsprozesse durchmachen müssen wie biologische Systeme auch.⁴²³

Der Evolutionsprozess, wie er von der synthetischen Evolutionstheorie beschrieben wird, kann wie im Folgenden zusammengefasst werden:⁴²⁴

- Die Analyseeinheit ist nicht das Individuum, sondern die Population. Diese ist durch die Teilnahme an einem gemeinsamen ‚Genpool‘ definiert. Dieser Genpool umfasst alle Eigenschaften eines Individuums, die notwendig sind, um in der Auseinandersetzung mit der Umwelt Problemlösungen zu finden.
- Der Genpool wird durch das Auftreten von Mutationen bereichert (sprunghaft erfolgen Veränderungen der Gene).
- Individuen können sich selbst replizieren oder reproduzieren. Wenn sich dabei zwei Individuen einer Population rekombinieren, so ist dadurch eine weitere Quelle der Variation gegeben (das neue Individuum ist keine exakte Kopie, sondern eine Variation).
- Die Änderung der Zusammensetzung des Genpools erfolgt durch die Selektion. Diejenigen, die eine bessere Anpassung an ihre Umwelt erzielen, erhalten höhere Reproduktionschancen.
- Durch räumliche Trennung von zwei Gruppen einer Population wird die Bildung neuer Arten eingeleitet. Denn sind die Umweltbedingungen für die beiden Grup-

⁴²¹ Theis-Berglmair, 2003 (S.180)

⁴²² Theis-Berglmair, 2003 (S.180)

⁴²³ Vgl. Kieser, 1995 (S.237f)

⁴²⁴ Vgl. Kieser, 1995 (S.238f)

pen unterschiedlich, wird eine evolutorische Anpassung an die jeweiligen Umwelten stattfinden.

Diese Mechanismen des Evolutionsprozesses werden von vielen Autoren als universell angesehen, d.h. anwendbar sowohl auf Pflanzen und Tiere als auch auf den Kosmos, Sprache(n), Gesellschaften und auch Organisationen.⁴²⁵

Aus organisationstheoretischer Sicht ist die am weitesten verbreitete Sichtweise der **Population Ecology-Ansatz**. Sechs Bausteine bilden den Kern dieses Ansatzes: (1) Die Begründung der Wahl eines evolutionstheoretischen Konzeptes. (2) Die Population ist die Einheit der Analyse. (3) Evolutionäre Prozesse werden durch Variationen oder Innovationen ausgelöst. (4) Variationen liefern das ‚Rohmaterial‘ für den Prozess der Auslese nur durch die Umwelt (Selektion). (5) Organisationen müssen in der Lage sein, die selektierten Varianten zu bewahren und an neu zu gründende Organisationen weiterzugeben (Reproduktion). (6) Es gibt Klassifikationsmethoden, die eine Identifikation von Populationen und ihre Einordnung in Klassifikationssysteme ermöglichen.⁴²⁶

Doch wie Luhmann betont, ist Evolution „keine Methode der Problemlösung. [...] Es kann nicht darum gehen, auf Reformen zu verzichten und stattdessen auf Evolution zu setzen. Gegeben die Zeithorizonte, in denen Probleme sich entfalten, ist Evolution viel zu langsam[...]. Überhaupt ist Evolution kein Prozess [...], der ein gutes Ende, einen überlegenen Zustand in Aussicht stellt. Auch der Niedergang von Organisation erfolgt in der Form von Evolution.“⁴²⁷

Der Population Ecology-Ansatz ist daher weniger an das ‚Wesen‘ von Organisationen interessiert. Vielmehr beschäftigt sie sich mit dem Aufstieg und Fall von Organisationstypen. Die Kommunikation ist für diesen Ansatz dann von Interesse, wenn es um die kommunikativen Komponenten des Entstehens und des Untergangs von Organisationen geht. „Veränderungen der Kommunikationsnetzwerke werden als Ausdruck des normalen Lebenszyklusses einer Organisation betrachtet.“⁴²⁸

⁴²⁵ Vgl. Kieser, 1995 (S.239)

⁴²⁶ Vgl. Kieser, 1995 (S.240ff)

⁴²⁷ Luhmann, 2006 (S.347)

⁴²⁸ Theis-Berglmair, 2003 (S.191)

Systemorientierte Ansätze: Die Organisation wird hier als System mit bestimmten Eigenschaften – wie dynamisch, offen, komplex oder zweckorientiert – beschrieben, und für die Erklärung der Phänomene werden die Grundbegriffe der Kybernetik und von Bertalanffys Systemtheorie verwendet.⁴²⁹

„Der systemorientierte Ansatz geht von kybernetischen Vorstellungen über den Ablauf von informationsverarbeitenden Prozessen in dynamischen Systemen aus.“⁴³⁰

Da die Erkenntnisse der Systemtheorie zeigen, dass das Funktionieren eines Systems nicht ohne das Funktionieren seiner Umwelt verstanden werden könne, müssten die ‚Verflechtungen‘ zwischen Unternehmen und Umwelt aus umfangreichen empirischen Untersuchungen abgeleitet werden, meint Hans Ulrich in seinem Beitrag „Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre“.⁴³¹ Fallstudien, Analogiebildungen und Hermeneutik sind daher die bevorzugten Methoden zur systemischen Forschung in der BWL. Das hierfür meist zugrundeliegende Menschenbild ist ein Mitglied, das ein ‚aufgeklärtes Selbstinteresse‘ verfolgt und ‚begrenzt rational, aber lernfähig‘ ist.⁴³²

Dieser Ansatz wird seit den 70er Jahren von verschiedenen Autoren weiterentwickelt (u.a. von Heinz von Foerster, Gilbert Probst, Peter Senge, etc.) und oft mit dem Begriff ‚ganzheitlich‘ in Zusammenhang gebracht.

Eine der Weiterentwicklungen des systemorientierten Ansatzes ist die vor allem von Gilbert Probst (1987) postulierte Selbstorganisation. Probst geht davon aus, dass Menschengemeinschaften sich selbst strukturieren – also auch ohne Organisationsvorschriften. Gemäß diesem Ansatz existiere diese Selbstorganisation nur aus dem Blickwinkel eines Beobachters und nur dann, wenn diese unabhängig von seiner Intervention auch feststellbar ist. Von daher verlange diese Sichtweise die Unterscheidung von System, Umwelt und Beobachter.⁴³³

⁴²⁹ Vgl. Ulrich, 1971 (S.49)

⁴³⁰ Ulrich, 1971 (S.56)

⁴³¹ Vgl. Ulrich, 1971 (S.49)

⁴³² Vgl. Schmidt, 2004 (S.233)

⁴³³ Vgl. Probst, 1987 (S.10f)

Das Konzept Selbstorganisation ist also als konzeptueller Denkraum aufzufassen, der nicht erlaubt, einige wenige, konkrete kausale Regeln für Geschehnisse innerhalb eines Systems zu geben.⁴³⁴ „Ob wir eine Institution als selbstorganisierend erkennen, als System betrachten und dieses in seinen mechanistischen, organistischen und/oder sozialen Eigenschaften abbilden, macht einen wesentlichen *Unterschied* und führt zu einem vollkommen anderen Umgang“⁴³⁵ mit dem Objekt.

Diese Dissertation hat einen systemorientierten Ansatz zum Verständnis von Organisationen gewählt. Die bisher vorgestellten Ansätze unterscheiden sich jedoch von der Theorie sozialer Systeme in vielen Punkten. In Abschnitt 6.3 auf die sozialsystemtheoretische Sichtweise von Organisationen ausführlich eingegangen.

6.1.3 Metapher: Gehirn

Ausgehend von Forschungsergebnissen der Psychologie – etwa Karl Lashley (1929), der in Experimenten mit Mäusen den Tieren immer größere Teile ihres Gehirns entfernte, mit dem Ergebnis, dass sie mit 90% weniger Gehirnmasse immer noch fähig waren, einen zuvor gelernten Weg zu erkennen und zum Ziel zu gelangen – stellte sich der wissenschaftliche Schriftsteller G. R. Taylor (1979) die Frage, ob es denn möglich wäre, Organisationen so zu entwerfen, dass sie genauso flexibel wie ein Gehirn sein können.⁴³⁶

Die organische Organisation arbeitet wahrscheinlich am ehesten wie ein Gehirn, wenn sie die Prinzipien der Selbstorganisation verwendet. Zur Gehirn-Metapher gehören auch das ‚Sich-Selbst-Erschaffen‘, und der Lernprozess steht im Mittelpunkt des Organisationsgeschehens. Diese Faktoren bringen die nach ‚organischen‘ Theorien geschaffene Organisationen nur unzureichend hervor.

Da das Gehirn u.a. auch als informationsverarbeitendes Organ gesehen wird, bietet es für manche Problemlösungen also eine vorzügliche Metapher, vor allem wenn es um die Verbesserung der organisationalen Intelligenz geht. In der Form von einzelnen Maßnahmen (think tanks, decision-making units, Planungsteam, etc.) wird in Unternehmen eine gehirnähnliche Funktion für die gesamte Organisation nachgeahmt. Auch die Lite-

⁴³⁴ Vgl. Probst, 1987 (S.12)

⁴³⁵ Probst, 1987 (S.12). Hervorhebungen im Original.

ratur, die sich mit strategischer Planung beschäftigt, verwendet größtenteils die Gehirn-metapher für ihre Ausführungen. Doch an Organisationen zu denken, als wären sie Gehirne, ist immer noch ungewöhnlich.⁴³⁷

Morgan fasst den ‚Organisation-als-Gehirn‘-Gedanken so zusammen: „Organizations are information systems. They are communications systems. And they are decision-making systems.“⁴³⁸

Entscheidungsprozesse in Organisationen, die als Maschinen geführt werden, sind hoch routiniert. Als Organismus-Organisationen sind sie improvisiert und fließend. Wenn aber die Informationsverarbeitungsprozesse in den Mittelpunkt der Betrachtungen rücken, eröffnen sich für Organisationstheorien neue Einblicke⁴³⁹ (siehe hierfür auch ‚Entscheidungstheoretische Ansätze‘, S. 132).

Diese Metapher bietet also ein tieferes Verständnis von organisationalem Lernen und der Fähigkeit von Organisationen zur Selbstorganisation. Das kann vor allem für innovative Unternehmen von Vorteil sein. Auch hilft diese Ansicht, das strategische Management so zu entwerfen, dass das Lernen, anders zu lernen, im Unternehmen erleichtert wird. Weiters versuchen die hier angesiedelten Ansätze, nicht nur eigene Ziele zu berücksichtigen, sondern auch die eigenen Grenzen und Bedingungen bewusst zu erarbeiten. Die Festlegung von ‚Verhaltenscodes‘ z. Bsp. wird als Möglichkeit gesehen, Individuen einen schnellen Weg zu bieten, sich innerhalb von Organisationen zu situieren. Außerdem sollen diese Codes das Selbstorganisieren erleichtern.⁴⁴⁰

Nachteilig bei dieser Sichtweise ist vor allem die Schwierigkeit, bei einer solchen Organisation trotzdem die notwendige Führung und Lenkungsmacht zu berücksichtigen. Die alltäglichen Aufgaben können hier bei so viel Innovation auch zu kurz kommen. Außerdem verlangt dieses Konzept von Managern einen hohen Selbstkritik- und Offenheits-

⁴³⁶ Vgl. Morgan, 1986 (S.77f)

⁴³⁷ Vgl. Morgan, 1986 (S.78f)

⁴³⁸ Morgan, 1986 (S.81)

⁴³⁹ Vgl. Morgan, 1986 (S.81)

⁴⁴⁰ Vgl. Morgan, 1986 (S.106f)

grad. Das erfordert wiederum bei schon bestehenden Organisationen, die sich den Vorteilen dieses Ansatzes bedienen möchten, einen Prozess der Unternehmenskulturveränderung, der lange Zeit in Anspruch nehmen kann.⁴⁴¹

Lernende Organisationen⁴⁴²

Chris Argyris und Donald A. Schön haben 1996 mit ihrem Buch ‚Organizational Learning II. Theory, Method and Practice‘ das Konzept der lernenden Organisation ausführlich dargestellt: „Organisationales Lernen findet statt, wenn Einzelne in einer Organisation eine problematische Situation erleben und sie im Namen der Organisation untersuchen. Sie erleben eine überraschende Nichtübereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Aktionsergebnissen und reagieren darauf mit einem Prozeß von Gedanken und weiteren Handlungen; dieser bringt sie dazu, ihre Vorstellungen von der Organisation [...] und ihre Aktivitäten neu zu ordnen, damit Ergebnisse und Erwartungen übereinstimmen, womit sie die handlungsleitende Theorie von Organisationen ändern. Um organisational zu werden, muss das Lernen, das sich aus Untersuchungen in der Organisation ergibt, in den Bildern der Organisation verankert werden, die in den Köpfen ihrer Mitglieder und/oder [in] den [...] Artefakten existieren“.⁴⁴³

Argyris und Schön sehen Organisationen bzw. deren Wissen aus der Perspektive der so genannten handlungsleitenden Theorie (theory-in-use). Diese erklärt die Identität einer Organisation im Zeitablauf. Die Analyse des ‚Lebens‘ einer Organisation seit ihrer Gründung soll zeigen, welche Strategien, Wertvorstellungen und Annahmen in dieser Zeit relativ gleich geblieben sind, und diese werden als ganz zentral für die Kontinuität der Organisation betrachtet.⁴⁴⁴

6.1.4 Exkurs: Entscheidungstheoretische Ansätze

Diese Ansätze haben als Ansatzpunkt der Organisationsanalyse ihre Entscheidungsprozesse. Dadurch wird „[d]ie interdisziplinäre Aufgeschlossenheit [...] zum weiteren

⁴⁴¹ Vg. Morgan, 1986 (S.108f)

⁴⁴² Im Morgan, 1986 oder auch Schmidt, 2004, wird dieses Konzept der lernenden Organisation keiner Metapher zugeordnet. Dennoch entspricht dieser Ansatz den Definitionen zur Gehirn-Metapher und wurde daher diesem Abschnitt zugeordnet.

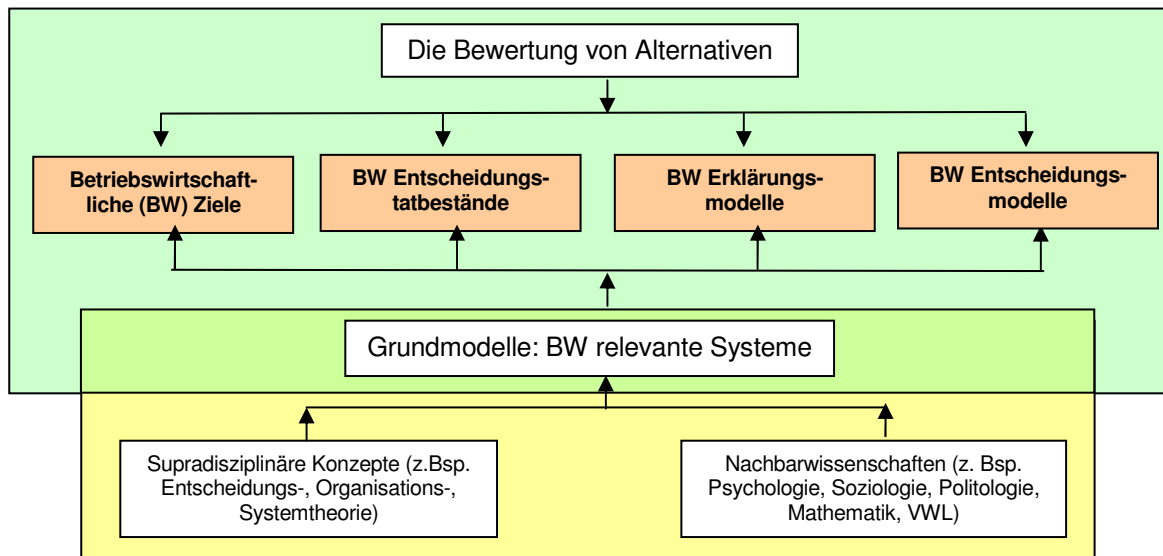
⁴⁴³ Argyris/Schön, 2002 (S.31f)

⁴⁴⁴ Vgl. Argyris/Schön, 2002 (29f)

Kennzeichen des entscheidungsorientierten Systementwurfs der Betriebswirtschaftslehre.⁴⁴⁵ Denn um Entscheidungen zu treffen ist Kontextwissen bekanntlich hilfreich.

Edmund Heinen (1971) stellt den Grundgedanken dieses Ansatzes in einer Abbildung (siehe Abb. 6.2) vor. Das untere Rechteck deutet die interdisziplinären Verknüpfungen zwischen BWL und ‚Nachbarwissenschaften‘ an.⁴⁴⁶

Abb. 6.2: Grundgedanken des entscheidungstheoretischen Ansatzes⁴⁴⁷



Während im Scientific Management, im administrativen sowie im Bürokratieansatz Entscheidungen und Entscheidungstheorien eher aus einer präskriptiven Perspektive betrachtet werden (es wird der Frage nachgegangen, wie Entscheidungen bei gegebenen Entscheidungsprämissen zu treffen sind, sodass sie der subjektiven Formalrationalität entsprechen), versuchen deskriptive Entscheidungstheorien Fragen 'wie Entscheidungen in der Wirklichkeit getroffen werden' und 'warum Entscheidungen so und nicht anders getroffen werden' zu beantworten.⁴⁴⁸ Die Annahme eines tatsachenorientierten, rationalen Entscheidungsverhaltens zeigt sich in der Praxis als irreführend. Günter Bamberg und Adolf Coenenberg erklären dies folgendermaßen: „Aufgrund empirischer Untersuchungen, [...] wird [...]vielfach die Ansicht vertreten, dass den Modellen und Modellerweiterungen der präskriptiven Entscheidungstheorie nur ein geringer

⁴⁴⁵ Heinen, 1971 (S.22)

⁴⁴⁶ Vgl. Heinen, 1971 (S.21-37)

⁴⁴⁷ Eigene Darstellung nach Heinen, 1971 (S.35)

⁴⁴⁸ Vgl. Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.4f)

realtheoretischer Gehalt zukommt. [...] [Denn] als primär präskriptive Theorie geht sie [die Entscheidungstheorie] weitgehend von gegebenen Tatsachen- und Wertprämissen aus und postuliert Rationalität des Entscheidungsverhaltens. Eine auf Erklärung und Prognose des Entscheidungsverhaltens ausgerichtete Theorie muß aber [...] das Zustandekommen der Entscheidungsprämissen und empirisch zu beobachtende Abweichungen vom Rationalverhalten in ihre Modellansätze einbeziehen. [...] Diese Erkenntnis [...] hat zu einer anderen Richtung in den Bemühungen um eine deskriptive Entscheidungstheorie geführt.“⁴⁴⁹

In diesem Prozess des Übergangs von einer präskriptiven zu einer deskriptiven Theorie rückten die Kognitionsprozesse der Individuen mehr in den Mittelpunkt der Betrachtungen und interdisziplinäre, verhaltenswissenschaftliche Analysen gewannen diesbezüglich an Bedeutung. Ein für die Betriebswirtschaft interessanter Ansatz einer deskriptiven Entscheidungstheorie ist die *verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*.⁴⁵⁰ Die Entscheidungsprozesse werden hier dann nicht als Entscheidungslogik aufgefasst, sondern als menschliches Entscheidungsverhalten, dessen empirische Merkmale und Bestimmungsgründe es zu untersuchen gilt.⁴⁵¹

Das Interesse der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheoretiker liegt vor allem bei der Frage, wie Organisationen ihren Bestand sichern, mit Hauptaugenmerk auf die Anpassung an eine komplexe und veränderliche Umwelt (dabei lassen sich deutliche Gemeinsamkeiten mit der sozialsystemtheoretischen Organisationsperspektive ausmachen – daher wird die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie von manchen Autoren als Vorreiterin der systemtheoretischen Sicht von Organisationen betrachtet⁴⁵²). Dabei wird angenommen, dass (1.) Menschen nur über begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten verfügen, und dass (2.) ihre Bereitschaft, sich in Organisationen zu engagieren beschränkt ist.⁴⁵³

Es geht dabei also sowohl um die Erforschung von Entscheidungen in Organisationen, die das Überleben der Organisation und die Erreichung ihrer Ziele bezwecken, als auch

⁴⁴⁹ Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.6)

⁴⁵⁰ Vgl. Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.6f)

⁴⁵¹ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich, 1995 (S.123)

⁴⁵² Vgl. Theis-Berglmair, 2003 (S.167)

um die Analyse von persönlichen Entscheidungen von Individuen, sich einer Organisation anzuschließen und in ihrem Sinne zu handeln. Die Verhaltenstheorie „betrachtet die Unternehmung als Instrument der Zielrealisation sämtlicher an der Unternehmung beteiligten Personen. Die Unternehmung erscheint nach dieser Interpretation als eine Koalition, der alle mit der Unternehmung in direkter Beziehung stehenden Personen, [...] angehören.“⁴⁵⁴

Diese Theorie geht demnach davon aus, dass in Entscheidungsprozessen unvollständige Information und begrenzte Rationalität mitwirken. Die Ergebnisse dieser Entscheidungen würden außerdem von den Charakteristika der Entscheidungsprozesse beeinflusst und variieren mit ihnen. Es wird also *nicht* davon ausgegangen, dass Kollektive bzw. Organisationen Ziele haben. Vielmehr sollen Ziele das Resultat eines kontinuierlichen Verhandlungsprozesses innerhalb der Organisation darstellen. Dieser Verhandlungsprozess lässt sich in drei Teilen betrachten: (1.) Verhandlungen zwischen potenziellen Organisationsmitgliedern, in denen es auch um politische Zugeständnissen geht. (2.) Stabilisierung der Ziele und Entscheidungen (Allokation von Aufgaben, Budget, Privilegien und Standardisierung von Arbeitsprozessen). (3.) Zielveränderungen – entweder aufgrund von Erfahrungen oder aufgrund von Forderungen Einzelner innerhalb der Organisation.⁴⁵⁵

Als einer der ersten Autoren, die sich mit der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie beschäftigten, gilt Chester I. Barnard (1938). Barnard definiert formale Organisationen als Systeme bewusst koordinierter Handlungen. Sie bestünden also nicht aus Menschen, sondern aus *Handlungen*. Und zwar aus Handlungen verschiedenartiger Teilnehmer (Beschäftigte, Aktionäre, Kunden, Lieferanten, etc.). Die Berücksichtigung der Vielfalt der Teilnehmer einer Organisation ist nach Barnard wichtig, um „das ganze

⁴⁵³ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich, 1995 (S.123)

⁴⁵⁴ Vgl. Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.7)

⁴⁵⁵ Vgl. Theis-Berglmair, 2003 (S.167f)

Spektrum von Motiven und Erwartungen zu erfassen, denen eine Organisation gerecht werden muss“.⁴⁵⁶

Weitere bedeutende Autoren der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie sind Herbert A. Simon (1976), der sich primär den kognitiven Aspekten von Entscheidungen in Organisationen zuwendet, und James G. March (1988), der sich auf Probleme von Entscheidungen und Lernen unter der Bedingung von Ambiguität konzentriert.

Richard Cyert und James March konnten eine Reihe von Einflussfaktoren betrieblicher Entscheidung ausmachen. Diese sind Faktoren, die

- die Zielart (Art des zu lösenden Problems, Organisation des Entscheidungsprozess, etc.),
- den Zielanspruch (angestrebter Zielniveau, Erfolg vergangener Perioden usw.),
- die Informationsgewinnung (bspw. der erwartete Erfolg oder auch die Art des zu lösenden Problems, Ort in dem das Problem öfters auftritt, etc.),
- die Erwartungsbildung (wie psychologische Faktoren und Art des zu lösenden Problems) und
- das Auswahlverfahren (z. Bsp. die Erfahrung mit Entscheidungsregeln oder bestimmten Handlungsweisen)

beeinflussen.⁴⁵⁷

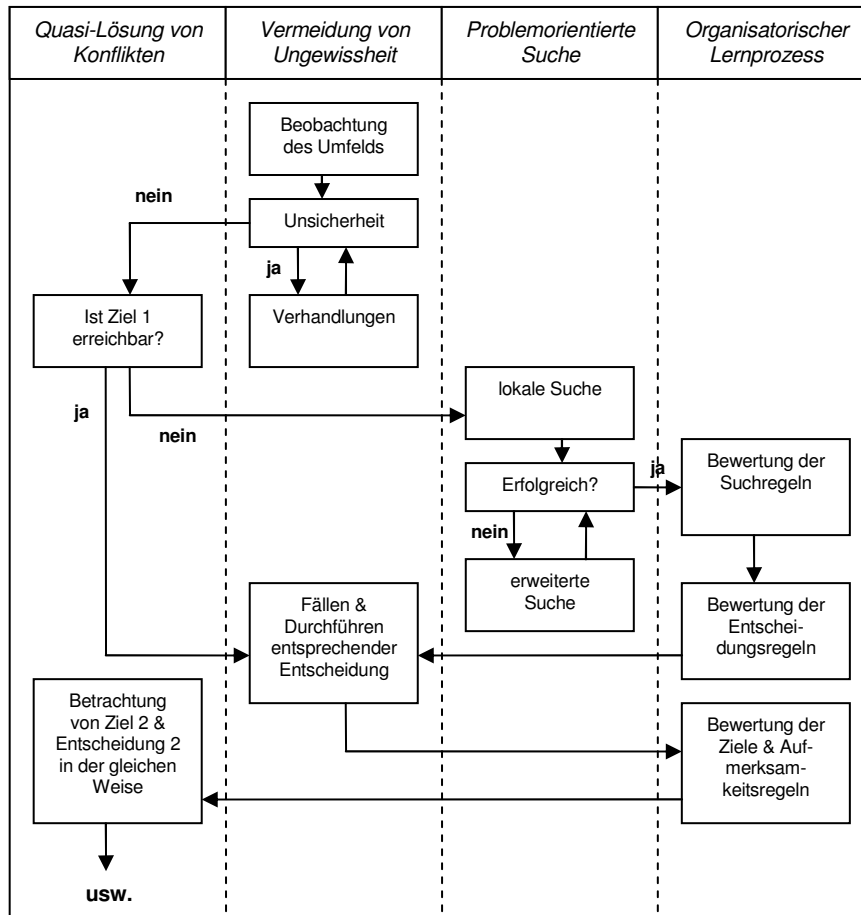
Diese Faktoren stehen über vier verschiedene Konzepte miteinander in Beziehung: die *Quasi-Lösung von Konflikten* (Vermeidung von Konflikten durch organisatorischer Regulierung), die *Vermeidung von Ungewissheit* (durch Verträge, Absprachen usw., aber auch durch die Aufteilung von größeren Problemen in kleinere Teilentscheidungen und durch kurzfristiges reaktives Verhalten), die *problemorientierte Suche* (Informationsgewinnung durch Problemsymptomen und Orientierung an den bisherigen Lösungsverfahren des Betriebs) und die *organisatorischen Lernprozesse* (widerspiegelt das Verhältnis von Zielansprüchen zu Dringlichkeitsordnung für die Beachtung von Zielen und Alter-

⁴⁵⁶ Berger/Bernhard-Mehlich, 1995 (S.126)

⁴⁵⁷ Vgl. Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.9)

nativen).⁴⁵⁸ Mit diesen Konzepten konnten Cyert und March den Ablauf eines Entscheidungsprozesse (siehe Abb. 6.3) darstellen.⁴⁵⁹

Abb. 6.3: Ablauf des Entscheidungsprozesses⁴⁶⁰



Bei der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie gilt es jedoch, die Grundannahme zu beachten, dass Mitarbeiter einer Organisation weniger rational Entscheiden, als dies die klassischen Strukturalisten voraussetzen, und dass Organisationsmitgliedern zufriedenstellende gegenüber optimale Entscheidungen davon bevorzugen. Aus diesen Annahmen resultieren Handlungsstrategien, die den Entscheidungsprozess vereinfachen sollen (wie die Sequentialität des Suchprozesses, die Typisierung von Situationen oder

⁴⁵⁸ Vgl. Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.10f)

⁴⁵⁹ Vgl. Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.8ff)

⁴⁶⁰ Nach Cyert/March. Eigene Darstellung nach Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.10)

die Unabhängigkeit von Handlungen).⁴⁶¹ Aus diesen Strategien haben March und Simon die Anlässe für Kommunikation in Organisation wie folgt klassifizieren können:

- „Kommunikation hinsichtlich nicht-programmierter Aktivitäten,
- Kommunikation, die der Initiierung von Programmen dient, einschließlich der täglichen Anpassungen dieser Programme,
- Kommunikation, welche die Daten hinsichtlich der Anwendung von Strategien liefert,
- Kommunikation, welche gewissermaßen als Stimulus zum Hervorrufen von Programmen dient,
- Kommunikation, welche Informationen über die Ergebnisse von Aktivitäten liefert.“⁴⁶²

Bamberg und Coenenberg erklären auch, dass heute in der BWL Entscheidungstheorien vor allem aus der Sicht der praktischen Umsetzung interessant seien. Diese angewandte Entscheidungslehre habe daher Aussagen darüber zu machen, „wie das Entscheidungsverhalten der Menschen in der Betriebswirtschaft sein soll, wenn diese bestimmte Ziele bestmöglich erreichen wollen.“⁴⁶³ Erst durch die Synthese von präskriptiver und deskriptiver Entscheidungsforschung sei die Beantwortung dieser Frage möglich.

6.1.5 Metapher: Kultur

Seit Japan zu den Industrienationen zählt, interessiert sich die BWL immer mehr für den Zusammenhang zwischen Kultur und Management.⁴⁶⁴ Wenn diese Perspektive angenommen wird, werden Organisationen als kulturell geprägte Phänomene betrachtet und die Zusammenhänge zwischen Organisationskulturen einerseits und den gesellschaftlichen Kontexten und den Entwicklungsstufen der jeweiligen Gesellschaften andererseits untersucht.⁴⁶⁵ „Mit der Betrachtung einer Organisation als Kultur treten vor allem Wertesysteme, Normen und Rituale von Organisationen in den Vordergrund.“⁴⁶⁶

⁴⁶¹ Vgl. Theis-Berglmair, 2003 (S.168)

⁴⁶² Theis-Berglmair, 2003 (S.168f). Anm.: der Begriff ‚Programme‘ steht hier für ‚Handlungsprogramme‘, die in Organisation situationsspezifisch entwickelt werden.

⁴⁶³ Bamberg/Coenenberg, 2006 (S.11f)

⁴⁶⁴ Vgl. Morgan, 1986 (S.111)

⁴⁶⁵ Vgl. Maier, 2002 (S.1)

⁴⁶⁶ Maier, 2002 (S.1)

Eine Stärke dieser Perspektive ist vor allem die Beachtung der Symbolik von Handlungen, die im Organisationsalltag jeder noch so sachliche Akt besitzt. Diese ist von enormer Bedeutung, wenn es darum geht, eine Organisation zu verstehen. Da bei dieser Sichtweise die Auffassung herrscht, dass Organisationen aus gemeinsam geteilten (Be-)Deutungssystemen und folglich aus interpretativen Konzepten bestehen, steht es den Mitgliedern der Organisation frei, neue Wege des ‚Organisierens‘ zu entwickeln. Diese Wege werden hier aber im Gegensatz zu mechanischen und organischen Theorien, nicht durch das ‚Designen‘ von Abteilungen oder Prozessen beschritten, sondern durch Beeinflussung von Sprache, Normen, Zeremonien und anderen sozialen Tätigkeiten, die die Werte, Visionen und Ziele des Unternehmens kommunizieren.⁴⁶⁷

Andererseits besteht bei dieser Sichtweise die Gefahr, dass Unternehmenskulturen in ‚gute‘ und ‚schlechte‘ kategorisiert werden. Das kann dazu führen, dass die für gut gehaltenen Kulturen zu einer Art Ideologie heranwachen, die von Managern und Beratern in Organisationen eifrig eingeführt werden. Die Kultur beginnt den menschlichen Charakter zu ‚kontrollieren‘, statt ihn einfach auszudrücken.⁴⁶⁸

Interpretative Ansätze

Michael Wollnik stellt in seinem Artikel ‚Interpretative Ansätze in der Organisations-theorie‘ eine Liste mit insgesamt 14 Ansätzen und Konzepten zusammen, die als ‚interpretativ‘ aufgefasst werden.⁴⁶⁹ Diese Perspektive konzentriert sich „auf die subjektiven Wahrnehmungen und Deutungen der sozialen Akteure [...] und [...] auf soziale Ordnung, Stabilität und Integration.“⁴⁷⁰ Zwei dieser Ansätze, die sich besonders voneinander unterscheiden, werden hier zwecks Vorführung der Bandbreite, die interpretative Ansätze decken, kurz vorgestellt:

- Johnson (1977) hat sich mit der ‚organizing perspective‘ befasst. Demnach werden organisierte Sozialsysteme als Zusammenhänge koordinierter Aktivitäten gesehen. Das Organisieren ist hier eine fortwährende kommunikative Leistung. Die Kommunikation wird als Prozess der Konstruktion von Bedeutungen und Erwar-

⁴⁶⁷ Vgl. Morgan, 1986 (S.134f)

⁴⁶⁸ Vgl. Morgan, 1986 (S.138)

⁴⁶⁹ Siehe Wollnik, 1995 (S.305)

⁴⁷⁰ Wollnik, 1995 (S.304)

tungen verstanden. „Organisieren heißt also Schaffung konsentierter Bedeutungen und Bildung gemeinsamer Erwartungen.“⁴⁷¹

- Die ‚Theorie sozialer Regelsysteme‘ von T. Burns und H. Flam (1987) geht wiederum davon aus, dass Individuen und Gruppen in ihrem Handeln wesentlich durch Regelsysteme beeinflusst werden. Beispiele für Regelsysteme sind etwa Sprache, Recht, Umgangsformen, Unternehmungsorganisation, etc. Diese prägen dem sozialen Leben charakteristische Muster auf und funktionieren als eine Art ‚generative Grammatik‘ für soziales Handeln. Sie sind außerdem nicht nur interpretierbar sondern auch im Einzelfall interpretationsbedürftig.⁴⁷²

Institutionalistische Ansätze

In der klassischen Managementlehre und im situativen Ansatz wird davon ausgegangen, dass formale Organisationsstrukturen das Instrument zur Steuerung und Koordination in der Organisation darstellen und die Interdependenzen zwischen den Organisationen bewältigen lassen. Es wird angenommen, dass Regeln befolgt werden und Aktivitäten in der Organisation den Vorschriften entsprechen. In empirischen Studien in den 70er Jahren über den Zusammenhang zwischen verwendeten Technologien und deren Einfluss auf die formale Organisationsstruktur fanden Forscher jedoch heraus, dass hier nur ein schwacher bis kein Zusammenhang existiert. Auf Grund weiterer Untersuchungen nahmen die zukünftigen ‚Institutionalisten‘ (z. Bsp. Meyer/Rowan 1977 und Scott 1983) an, dass Organisationen ihre Strukturen entsprechend den Anforderungen und Erwartungen in der Umwelt gestalten. D.h. in einer Gesellschaft existieren Vorstellungen, Regeln und Annahmen, wie eine effektive Organisation auszusehen hat, z. Bsp. dass Organisationen EDV nutzen. Selbst wenn diese EDV zu keinem unmittelbaren Produktivitätsvorteil führt, wird sie eingesetzt.⁴⁷³

„Konkret heißt das: Viele der in Organisationen vorzufindenden Stellen, Abteilungen, Verfahrensweisen oder Programme werden aufgrund der öffentlichen Meinung und der Sichtweisen wichtiger Kunden erforderlich oder durch Gesetze erzwungen, sie werden adoptiert, und zwar unabhängig von ihren Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis.“⁴⁷⁴

Zwei wichtige Begriffe dieses Ansatzes sind:

⁴⁷¹ Wollnik, 1995 (S.313)

⁴⁷² Vgl. Wollnik, 1995 (S.314f)

⁴⁷³ Vgl. Walgenbach, 1995 (S.269f)

⁴⁷⁴ Walgenbach, 1995 (S.270)

(1) *Institutionalisierung* „meint in Bezug auf Organisationen die subjektive Sicherheit, dass ein bestimmtes Element, sei es EDV, sei es Buchführung oder Investitionsrechnung, zu bestimmten Organisationen gehört. Institutionalisierung meint auch, dass diese Elemente von den Akteuren nicht mehr hinterfragt werden. Sie werden als gegeben und richtig betrachtet.“⁴⁷⁵

und (2) *Institution*: „Institutionen bestehen weniger, weil sie durch bewußte Handlungen produziert und reproduziert werden, sondern vielmehr, weil sie durch routinemäßig reproduzierende Verfahren [...] unterstützt und aufrechterhalten werden, und zwar so lange, bis eine Handlung oder eine Störung in der Umwelt den Reproduktionsprozeß unterbricht.“⁴⁷⁶

Die InstitutionalistInnen teilen auch ihre Forschungsrichtung in zwei Hauptströme: die makroinstitutionalistischen Ansätze (Umweltfaktoren – vor allem institutionalisierte Deutungssysteme, Regeln und Rollen – haben einen bedeutenden Einfluss auf Organisationen) und ein mikroinstitutionalistischer Ansatz (implementierte institutionalisierte Elemente entspringen innerhalb der Organisation). Ein weiterer für diese Arbeit bedeutungsträchtiger Begriff ist der des *institutionellen Isomorphismus*. „Isomorphismus meint den Prozeß, der eine Einheit in einer Population dazu bewegt, sich anderen Einheiten anzugleichen, die mit den gleichen Umweltbedingungen konfrontiert sind.“⁴⁷⁷

Im institutionellen Ansatz wird Kommunikation sowohl vom Gesichtspunkt deren Konsequenz (welche Auswirkung der Inhalt und die Art und Weise der Kommunikation auf die internen und externen Strukturen der Organisation bzw. auf die Umwelt hat) als auch aus der Perspektive der Kommunikationsmittel betrachtet. Die heutigen Kommunikationsmitteln (mobile Kommunikation, soziale Netzwerke, interaktive Medien, etc.) bekommen in diesem Ansatz insofern Aufmerksamkeit, in dem Veränderungen der Organisationsumwelt und der interne Einsatz neuer Technologien als relevant bewertet werden. Denn die zunehmende Geschwindigkeit von Kommunikationsprozessen zwingt

⁴⁷⁵ Walgenbach, 1995 (S.271)

⁴⁷⁶ Walgenbach, 1995 (S.272)

⁴⁷⁷ Walgenbach, 1995 (S.283)

Organisationen dazu, die Legitimation von Entscheidungen schon vorweg zu reflektieren.⁴⁷⁸

6.1.6 Metapher: Netzwerk

Die Netzwerk-Metapher wird von Morgan⁴⁷⁹ nicht explizit behandelt. Bei seiner Abhandlung über die Gehirn-Metapher wird das Bild des Netzwerkes nur angedeutet; Morgan erwähnt, dass durch die Nutzung von Medien und Informationssystemen verschiedene Organisationen sich so verändern können, dass sie nur noch ein Netz von Austauschbeziehungen bilden.⁴⁸⁰ Somit thematisiert Morgan zumindest schon die These der Netzwerkorganisation, die erstmals von Ronald H. Coase (1937, Artikel: The Nature of the Firm, *Economica* 4, 386-405) und dann von Williamson (1970) ausführlich behandelt wurde. Coase beschrieb die Organisation innerhalb eines Netzwerks als Insel der Koordination, „die in einem Meer von marktlichen Tauschprozessen“⁴⁸¹ schwimmt.

„Wir gehen nun davon aus, dass diese Inseln der Koordination nicht unzusammenhängend in einem Meer von marktlichen Tauschprozessen ‚treiben‘. Wir gehen vielmehr davon aus, dass Organisationen durch vielfältige Austauschbeziehungen mehr oder weniger fest miteinander verbunden sind. Organisationen sind demzufolge Gebilde in Netzwerken von Informations-, Vertrags- und Austauschbeziehungen.“⁴⁸²

Volkswirtschaftlich gesehen gehört diese Betrachtungsweise von Unternehmen in den Bereich der Institutionenökonomik.⁴⁸³ Diese zielt darauf ab, streng wertfreie, ausschließlich am wirtschaftlichen Ziel der Effizienz orientierte Analysen von Institutionen vorzunehmen, um die effiziente Ausgestaltung institutioneller Arrangements zu begreifen.⁴⁸⁴ Darin eingeschlossen sind vier Theorien bzw. Ansätze: die Verfassungsökonomik, die Property-Rights-, die Principal-Agent- und die Transaktionskostentheorie.

⁴⁷⁸ Vgl. Theis-Berglmair, 2003 (S.206f)

⁴⁷⁹ Vgl. Morgan, 1986

⁴⁸⁰ Vgl. Morgan, 1986 (S.84) oder auch Maier, 2002 (S.1) Kap.1

⁴⁸¹ Maier, 2002 (S.1) Kap.3

⁴⁸² Maier, 2002 (S.1) Kap.3

⁴⁸³ Auch neoinstitutionelle Theorien genannt (Siehe Knol, 2006 (S.18))

⁴⁸⁴ Vgl. Kaluza/Dullnig/Male, 2003 (S.14)

Die Verfassungsökonomik beschäftigt sich mit den Regeln, die „das Verhalten aller Gesellschaftsmitgliedern [...] bestimmt und [festlegt]“.⁴⁸⁵

Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, dass Unternehmen hauptsächlich zur Reduzierung von Transaktionskosten, die die Nutzung des Marktes verursacht, eingesetzt werden. Mit Hilfe geeigneter Unternehmensnetzwerke sind diese Kosten zu reduzieren.⁴⁸⁶

Die Property-Rights-Theorie beschäftigt sich mit dem Einfluss der Verfügungs- bzw. Handlungsrechte (Property-Rights) auf die Beziehung zwischen zwei oder mehreren Akteuren. Vier Arten von Rechten werden hier unterschieden: Nutzung (usus), Veränderung (abusus), Fruchtziehung (insbesondere Gewinnentnahmen – usus fructus) und Veräußerung bzw. Liquidation.⁴⁸⁷

Die Principal-Agent-Theorie nimmt sich vor, die Interaktion zwischen einem Auftraggeber (Principal) und einem Auftragnehmer (Agent) unter den Bedingungen von *unvollkommener Information* und (Umwelt-) *Unsicherheit* zu erklären. Ihr Ziel ist es, die „aufgrund von Verhaltensunsicherheiten auftretende Probleme zu analysieren und Vorschläge zur Lösung dieser Probleme zu erarbeiten. Dazu zählt z.B. die Vertragsgestaltung zur Erfüllung der Anforderungen des Principals. Zudem werden Leistungsanreizsysteme und Kontrollsysteme zur Überwachung des Agenten diskutiert.“⁴⁸⁸

6.1.7 Weitere Metaphern

Morgan stellt in seinem Buch ‚Images of Organizations‘ vier weitere Metaphern für Organisationen vor. Diese können demnach noch als politisches System, psychisches Gefängnis, Fluss und Wandel oder als Machtinstrument betrachtet werden. Diese Metaphern überschneiden sich in vielen Punkten mit den anderen in diesem Kapitel bereits erklärten, dennoch sind es diese und viele andere Bilder, die sowohl für die Kommunikation als auch für die Handlungen in Organisationen richtungweisend sein können. Daher

⁴⁸⁵ Kaluza/Dullnig/Male, 2003 (S.13)

⁴⁸⁶ Vgl. Kaluza/Dullnig/Male, 2003 (S.14ff)

⁴⁸⁷ Vgl. Knol, 2006 (S.19)

⁴⁸⁸ Kaluza/Dullnig/Male, 2003 (S.19)

werden hier im Folgenden im Sinne des Verständnisses über Organisationen und ihrer Deutungsvorräte diese zusätzlichen Perspektiven kurz erläutert.

Metapher politisches System

Konflikte, Machtspiele, einzelne Interessen, die alle Handlungen innerhalb einer Organisation beeinflussen, stehen hier im Vordergrund der Betrachtungen. Morgan nennt sechs (politische) Systeme, die Organisationen benutzen können, um ‚Ordnung‘ zwischen ihren Mitgliedern zu schaffen⁴⁸⁹:

1. *Autokratie*: Absolute Herrschaft, in der ein Individuum oder eine kleine Gruppe von Personen die Machtkontrolle beherrscht. Diese werden unterstützt durch die Kontrolle von kritischen Ressourcen und Verfügungsrechten, durch Tradition, Charisma und persönlichen Privilegien.
2. *Bürokratie*: Herrschaft, die durch Anwendung des geschriebenen Wortes ausgeübt wird.
3. *Technokratie*: Machtausübung durch Anwendung von Wissen, Expertenmacht und die Fähigkeit, Probleme zu lösen.
4. *Allianzbildung*: Die Herrschaftsart, bei der sich Gegenparteien über das Management von gemeinsamen Interessen einigen können (Koalition).
5. *Repräsentative Demokratie*: Herrschaft durch gewählte Delegierte, die das Mandat haben, für ihre Wählerschaft zu handeln
6. *Direkte Demokratie*: In diesem System ist jedes Mitglied in die Entscheidungsprozesse eingebunden.

Macht wird von Morgan als ‚Medium‘ zur Austragung und Lösung von Konflikten innerhalb der Organisation betrachtet. Dabei beschreibt er Machtgrundlagen, die auch in verschiedenen Ansätzen der Organisations- und Managementtheorie thematisiert und untersucht werden.⁴⁹⁰ Diese sind: (1) Offizielle Autorität, (2) Kontrolle über knappe Ressourcen, (3) Nutzung der Organisationsstruktur, der Regeln und Vorschriften, (4) Kon-

⁴⁸⁹ Vgl. Morgan, 1986 (S.145), dabei wird auch daran erinnert, dass Organisationen, die ein ‚reines‘ System verwenden, selten anzutreffen sind. Meistens kommen in der Praxis mehrere Arten gleichzeitig zur Anwendung.

⁴⁹⁰ Vgl. Morgan, 1986 (S.158) und Maier, 2002 (S.1)

trolle über Entscheidungsprozesse, (5) Kontrolle über Sachwissen und Information, (6) Kontrolle über Grenzen, (7) Fähigkeit, Unwägbarkeiten gewachsen zu sein, (8) Kontrolle über Technologie, (9) interpersonelle Allianzen, Netzwerke und die Kontrolle über ‚inoffizielle Organisationen‘, (10) Kontrolle über Gegenorganisationen, (11) Symbolismus und das Management von Bedeutungen, (12) Geschlechtszugehörigkeit und das Management von Beziehungen von Geschlechtern, (13) Strukturelle Faktoren, die den Handlungsschauplatz bestimmen, (14) die Macht, über die jemand bereits verfügt.⁴⁹¹

Da diese Arbeit sich mit Wissen in Organisationen beschäftigt, ist der Punkt (5) ‚Kontrolle über Sachwissen und Information‘ hier von besonderer Bedeutung. Wenn ein Organisationsmitglied über die Kontrolle von Wissen oder Informationen verfügt, die Entscheidungsprozesse beeinflussen können, dann hat dieses Mitglied ein bedeutsames Instrument, um Abhängigkeiten von seiner Anwesenheit in der Organisation zu erzeugen. In der Praxis nennt man Mitarbeiter, die ein solches Verhalten an den Tag legen, auch ‚Gatekeeper‘. Sie öffnen und schließen die Kommunikationskanäle im Unternehmen und filtern das Wissen auf solche Art und Weise, dass letzten Endes ihre Interessen am besten vertreten werden.⁴⁹² Zum ernstzunehmenden Problem für die Organisation werde dieses Verhalten vor allem dann, wenn verschiedene Abteilungen auch noch verschiedene inoffizielle Gatekeepers beherbergen, meint Morgan. Selbst die ‚Verlangsamung‘ von Informationsflüssen oder von Wissensweitergabe könne Prozesse stark beeinflussen und Ergebnisse nachhaltig verändern. Das sei einer der Gründe, warum viele Autoren Unternehmen empfehlen, die Koordination von IT-Abteilungen oder Wissensmanagementprojekte zur ‚Chefsache‘ zu machen.⁴⁹³

Ein weiterer Punkt, der die Wichtigkeit der Kontrolle über Wissen und Information unterstreicht, ist der des ‚Expertenbildes‘. Handlungen eines für einen Experten gehaltenen Organisationsmitglieds brauchen oft keine Legitimation. Die Autorität, die ein Experte ausstrahlt, reicht in der Regel aus, um seine Entscheidungen nicht in Frage zu stellen.⁴⁹⁴

⁴⁹¹ Für ausführliche Erklärungen zu allen Punkten siehe Morgan, 1986 ab S.156. Die deutsche Übersetzung zu den Begriffen wurde aus Maier, 2002 entnommen.

⁴⁹² Vgl. Morgan, 1986 (S.168).

⁴⁹³ Vgl. Morgan, 1986 (S.167f)

⁴⁹⁴ Vgl. Morgan, 1986 (S.169)

Zur Metapher politisches System ist noch zu erwähnen, dass es immer noch ein Tabuthema ist, von der Wissenschaft von Organisationen in Zusammenhang mit Politik und Macht zu sprechen. Denn auch wenn es für alle klar ist, dass eine bestimmte Person eine besondere Stelle in einem Unternehmen aufgrund von Beziehungen innerhalb der Organisation bekommen hat oder dass ein Projekt von jemandem bevorzugt wird, weil es ihm Vorteile bringt, werden diese Zusammenhänge nicht offen ausgesprochen. Die bisher behandelten Metaphern tendieren daher dazu, die Bedeutung der Beziehung zwischen Macht und Organisation herunterzuspielen. Andererseits kann diese Metapher dazu verleiten, alle Handlungen in der Organisation als von Interessen beeinflusst zu sehen.

Deshalb ist auch Vorsicht bei dieser Betrachtungsweise geboten, denn wenn Organisationen einmal als politische Beziehungen gesehen werden, kann man leicht zu ‚Über‘-Interpretationen verführt werden. Es können dann Beziehungen und Zusammenhänge gesehen werden, wo es keine gibt. Das kann sogar dazu führen, dass alle Mitglieder als listige, egoistische, egozentrische Individuen gesehen werden, vor denen man sich schützen müsse.⁴⁹⁵

Metapher psychisches Gefängnis

Ausgehend von den Grundgedanken des Konstruktivismus (Morgan geht von Plato und seinem Höhlengleichnis aus⁴⁹⁶), wonach Organisationen genauso wie alles andere in der Gesellschaft als sozial konstruierte Realitäten gesehen werden, lenkt diese Metapher unseren Blick zu den bewussten und unbewussten Konstruktionsprozessen der Organisationsteilnehmer, wobei die Personen durch ihre Vorstellungen, Gedanken, Ideen und Handlungen, die diesen Prozessen zugrunde liegen, selbst gefangen sind.

In der Organisationsanalyse kann man diese Perspektive nutzen, um zu zeigen, wie Organisationen oft von unbewussten Prozessen der Organisationsteilnehmer geprägt oder eben ‚gefangen gehalten‘ sein können. Z. Bsp. entwickeln viele Organisationen eine Kultur, die es verhindert, dass sich Organisationsmitglieder effektiv mit ihrer Umwelt auseinandersetzen. Als Beispiel, um zu zeigen, wie eine gesamte Branche Gefangener des früheren Erfolgs sein kann, beschreibt Morgan folgendes Geschehen:

⁴⁹⁵ Vgl. Morgan, 1986 (S.198)

Geprägt von den Annahmen und Handlungsweisen ihres früheren Erfolgs, konnte die Automobilindustrie der USA nach der OPEC-Krise 1973 nicht hinreichend auf Veränderungen der Umwelt reagieren (z. Bsp. auf das Verlangen des Marktes nach kleineren und Kraftstoff sparenden Autos) und verlor dadurch große Marktanteile an japanische Automobilhersteller. Morgan nennt dieses Phänomen ‚die Falle Erfolg‘.⁴⁹⁷

Weitere ‚Fallen‘ von Annahmen und bevorzugten Denkweisen werden als ‚die Falle der zu nachlässigen Organisation‘ (wo Fehler institutionalisiert werden, als ‚natürliche‘ Folge von Arbeitsprozessen, denn, so wird oft argumentiert, ‚wir haben das schon immer so gemacht‘) und als ‚die Falle der Gruppenprozesse‘ bezeichnet (wenn in Gruppen Einigkeit herrscht, stillschweigend von gemeinsamen impliziten Annahmen ausgegangen wird, können grobe – vor allem aber ökonomische – Fehler begangen werden. Die Fähigkeit zur Kritik und der Blick aus anderen Perspektiven fehlt).⁴⁹⁸

Veränderungen in der Umwelt werden aus diesem Blickwinkel also nicht als ausschlaggebend für Veränderungen in Organisationen gesehen. Viel mehr ist das Verhalten von und in Organisationen sehr wesentlich von bewussten, aber auch unbewussten Prozessen ihrer Mitglieder abhängig. Morgan bezieht sich bei diesen Untersuchungen hauptsächlich auf psychoanalytische Arbeiten von Sigmund Freud und Carl Gustav Jung und behandelt bevorzugte Organisationsformen bspw. als Ausdruck von ‚Kontrollbesessenheit‘, einer ‚Art unterdrückter Sexualität‘, ‚Todesangst‘ oder ‚dem Wunsch, Angst auslösende Situationen zu meiden‘. Aus der Sicht von Morgan lassen sich solche Betrachtungsperspektiven dazu verwenden, um in kritischer Form organisatorische Zusammenhänge und die zugrunde gelegten Annahmen zu diskutieren.⁴⁹⁹

Die unter dieser Metapher beschriebenen Aspekte können auch unter dem Konzept Unternehmenskultur behandelt werden. Mit der Betrachtung als psychisches Gefängnis will Morgan jedoch zeigen, dass das Konzept der Unternehmenskultur „weit über die Vor-

⁴⁹⁶ Siehe sowohl Morgan, 1986 (S.199f) als auch Schüleln/Reitze, 2002 (S.39f)

⁴⁹⁷ Vgl. Morgan, 1986 (S.201)

⁴⁹⁸ Vgl. Morgan, 1986 (S. 201f)

⁴⁹⁹ Siehe Morgan, 1986 (S.204ff und S.223ff) und Vgl. Maier, 2002 (S.1) Kap.1

stellung hinausgehen muss, Kultur als leicht handhabbare Ressource zu betrachten, mit der es möglich wird, ein so genanntes Kulturmanagement zu betreiben.“⁵⁰⁰

Metapher Fluss und Wandel

Wie schon der Philosoph Heraklit (etwa 500 v. Chr.) sinngemäß bemerkte: Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen. Auch der Physiker David Bohm hat mit seinem Buch ‚Die Implizite Ordnung - Grundlagen eines dynamischen Holismus‘⁵⁰¹ eine Theorie beschrieben, die das ganze Universum als fließende und ununterbrochene Ganzheit begreift. Diese Perspektive greift Morgan auf und zeigt, wie sie in Organisationen Anwendung finden. Wenn Organisationen als ‚Fluss und Wandel‘ betrachtet werden, wendet man seinen Blick auf die Veränderungen und die Dynamik, in der und mit der sie leben.

Die Gehirn-Metapher hat mit dieser Sichtweise einiges gemeinsam sowie auch die Organismus-Metapher. Bei der Fluss und Wandel-Metapher liegt jedoch das Hauptaugenmerk auf dem Verständnis der Logik von Veränderungen und dynamischen Prozessen in Organisationen und ihrer Umwelt. Aus dieser Perspektive können Organisationen wieder anders ergründet werden. Morgan geht von drei Denkmodellen aus: dem (1) biologischen, (2) kybernetischen und (3) dialektischen Konzept.

Ad (1): Organisationen als selbstorganisierende Systeme: Hierzu wird Bezug auf die Theorie autopoietischer Systeme genommen, wie sie von den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela vertreten wird. Das Bild von einer Organisation als autopoietisches System hat laut Morgan drei wesentliche Implikationen für das Organisationsverständnis:

„First, a creative interpretation of the theory helps us to see that organizations are always attempting to achieve a form of self-referential closure in relation to their environments, enacting their environments as projections of their own identity or self-image. Second, it helps us to understand that many of the problems that organizations encounter in dealing with their environments are intimately connected with the kind of identity that they try to

⁵⁰⁰ Maier, 2002 (S.1) Kap.1

⁵⁰¹ Vgl. Bohm, 1985

maintain. And third, it helps us to see that explanations of the evolution, change and development of organizations must give primary attention to the factors that shape an organization's self-identity, and hence its relations with the wider world."⁵⁰²

Diese Sicht ist für Organisationen hilfreich, um die oftmals vorhandene Vorstellung, wonach Umweltveränderungen als Anlass für organisatorische Veränderungen gesehen werden, kritisch zu betrachten – und den eigenen Umwelteinfluss in diesem Überlegungsprozess zu berücksichtigen.

Ad (2): Organisation als Ergebnis von positiven und negativen Feedbackschleifen: Organisationen können auch als multikausale und vernetzte Systeme mit diversen positiven und negativen Rückkopplungen verstanden werden.⁵⁰³ Mit dieser Betrachtung besteht die Möglichkeit, ‚linear-kausales‘ Denken durch ein Denken in vernetzten und zirkulären Zusammenhängen zu ersetzen, um die Dynamik von Veränderungen in komplexen Systemen erfassen zu können. Dabei werden Ansätze aus der so genannten Kybernetik zweiter Ordnung⁵⁰⁴ angewendet.

Peter Senge beschreibt in seinem Buch ‚Die fünfte Disziplin‘ einige für lernende Organisationen hilfreichen ‚Systemarchetypen‘⁵⁰⁵ anderwärts auch Rückkopplungssysteme genannt. Abb. 6.4 zeigt ein Beispiel für ein Rückkopplungssystem.

Morgan betrachtet diese Denkweise als eine neue Epistemologie für das Management komplexer Systeme, welches uns einen besseren Einblick in die Prozesse der Gestaltung eines Organisationslebens gewährt.⁵⁰⁶ Denn die Vorstellungen einfacher Kausalität sind oftmals unzureichend für die Erklärung der Dynamik eines komplexen Systems. Lokale Maßnahmen müssen also aus dem Blickwinkel des Ganzen betrachtet werden, um ihre Effekte halbwegs einschätzen zu können.

⁵⁰² Morgan, 1986 (S.240)

⁵⁰³ Hierzu siehe auch Senge, 1996 und Von Foerster, 1996

⁵⁰⁴ Siehe hierzu auch Von Foerster, 1996

⁵⁰⁵ Vgl. Senge, 1996 (S.455ff).

⁵⁰⁶ Vgl. Morgan, 1986 (S.253)

Abb. 6.4: Rückkopplungssystem⁵⁰⁷

Ad (3): Organisationen als Ergebnis einer dialektischen Logik: Die Logik der Gegensätze steht hier im Mittelpunkt. Es wird davon ausgegangen, dass jedes Phänomen sein Gegenteil enthält: Tag und Nacht, Hitze und Kälte, Gut und Böse usw. Im (sozial)systemtheoretischen Sinn geht es hier um Grunddifferenzen, denn die Existenz des einen hängt von der Existenz des anderen ab. Das Gute definiert das Böse (analog zur Systemdifferenz, wenn auch nicht dualistisch: Eine Kultur definiert sich über die Differenz zu anderen Kulturen). Die Darstellung von Organisationen als Produkt einer dialektischen Logik betrachtet das Spannungsverhältnis und gleichzeitig den Zustand von Harmonie, der zwischen Gegensätzen herrscht. Diese Vorstellung hat schon das antike China mit der Lehre des Taos geprägt. Das dynamische Ineinanderwirken von Yin und Yang (siehe auch Abb. 6.5) bestimmt demnach den Gang der Natur.

⁵⁰⁷ Abbildung aus <http://www.fh-friedberg.de/fachbereiche/wp/upslab/images/entscheidung.gif> (am 04.08.06)

Abb. 6.5: Yin und Yang



Die Philosophie Heraklits weist Parallelen zur taoistischen Sichtweisen auf, und dadurch hat die Lehre der Gegensätze im westlichen Denken Eingang gefunden. Auch Georg W. F. Hegel war ein Verfechter der dialektischen Methode. Und Karl Marx hat, so Morgan, mittels der dialektischen Methode dargelegt, dass sich die Basis der Veränderungen in der Gesellschaft aus ökonomischen und sozialen Gegensätzen innerhalb der Gesellschaft ergebe.⁵⁰⁸

Die dialektische Analyse hat wichtige Auswirkungen auf die Praxis von sozialen und organisatorischen Veränderungen:

„It invites us to think of ways in which oppositions between capital and labor, men and women, black and white, business and government, capitalism and communism, rich and poor nations, [...] organization X and organization Y, and even production and sales can be reframed so that the energies generated by traditional tensions are expressed in a new way. Dialectical analysis thus shows us that the management of organization, of society, and of personal life ultimately involves the management of contradiction.“⁵⁰⁹

Die Fluss- und Wandel-Metapher bezieht aus der Sicht von Morgan mit diesen drei alternativen Sichtweisen ihr größtes Potenzial zur Entfaltung aus dem Bestreben, den Ursprung und Logik von Veränderungen zu begreifen.

„The autopoietic viewpoint suggests that we can best manage change by being more aware of the self-referential processes through which we organize and produce our environments [...]. The perspective of mutual causality develops a related viewpoint, encouraging us to give particular attention to the nature of relations to influence patterns of

⁵⁰⁸ Vgl. Morgan, 1986 (S.257)

⁵⁰⁹ Morgan, 1986 (S.266)

stability and change. The dialectical viewpoint encourages us to understand the generative oppositions that shape our world and to manage change by reframing these oppositions.”⁵¹⁰

Als Grenzen der Metapher fügt Morgan das Argument ein, dass diese Ansätze viel zu idealistisch seien – denn jede Problemlösung, die eine radikale Umdeutung der vorhandenen Logik des Sozialsystems erfordere, werde wahrscheinlich auf massiven Widerstand des Systems stoßen. Außerdem sei ein umfassendes Verständnis der Logik von Veränderungen nur retrospektiv möglich.

Metapher Machtinstrument

Aus dieser Perspektive soll das ‚hässliche Antlitz‘ der Organisation beleuchtet werden. Denn Organisationen haben auf Individuen und Umwelt oft enorm schädliche Auswirkungen. Morgan wendet hierbei auch ein, dass Organisationen häufig als Machtinstrumente eingesetzt werden, um den Interessen von Eliten zu dienen, und das auf Kosten anderer.⁵¹¹ „Throughout history organization has been associated with processes of social domination where individuals or groups find ways of imposing their will on others.“⁵¹²

Wieder einmal bezieht sich Morgan auf die Arbeiten von Max Weber, der drei historische Typen gesellschaftlicher Herrschaft unterscheidet: die charismatische (die entsteht, wenn ein Führer aufgrund seiner persönlichen Eigenschaften herrscht), die traditionelle (die entsteht, wenn die Macht durch Tradition geprägt ist. Der Verwaltungsapparat dieser Herrschaftsform ist entweder patriarchal oder feudal) und die rational-legale Herrschaft (hier legitimiert sich Macht aus Gesetzen, Verordnungen, etc. Der typische Verwaltungsapparat ist hierzu die Bürokratie).⁵¹³

Morgans Exkurs reicht vom Zusammenhang zwischen Organisationen und Klassenzugehörigkeit bzw. Kontrolle, wo er auch wieder ‚Das Kapital‘ von Karl Marx als Referenz für seine Argumentation der ausbeutenden Unternehmen anführt, über Betriebsun-

⁵¹⁰ Morgan, 1986 (S.268)

⁵¹¹ Vgl. Morgan, 1986 (S.274)

⁵¹² Morgan, 1986 (S.275)

⁵¹³ Vgl. Morgan, 1986 (S.276f)

fälle und berufsbedingte Krankheiten, bis hin zu der Macht multinationaler Konzerne, deren Jahresumsätze zum Teil höher sind als das Bruttoinlandsprodukt vieler Länder.⁵¹⁴

Diese Sichtweise war auch Anstoß zum Überdenken von Ethik und Verhaltensweisen von Organisationen im Gesamtkontext. Denn das Handeln einer Organisation beeinflusst sowohl andere Organisationen als auch das Leben vieler Menschen.

Viele Organisationen bzw. Manager sind daher zu der Einsicht gekommen, dass „ein Unternehmen langfristig nur überleben [kann], wenn es gemäß den drei [technischen, ökonomischen und sozioökonomischen] Rationalitäten effizient ist, sich am Gewinn orientiert und ethisch handelt.“⁵¹⁵ Tommen und Achleitner⁵¹⁶ schlagen dann auch vor, für eine differenzierte Betrachtung der ethischen Probleme eines Unternehmens auf der Basis des Umfangs der Handlungsträger drei Handlungsebenen zu unterteilen: die *Mikroebene* (Werte und Handeln des Individuums stehen im Vordergrund), die *Mesoebene* (das Handeln von wirtschaftlichen Organisationen stehen im Vordergrund) und die *Makroebene* (hier geht es um die Gestaltung der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen). Diese Ebenen können bei Entscheidungen nach ethischen Gesichtspunkten (z. Bsp. die ‚Goldene Regel‘: ‚Handle in der Weise, in der du erwartest, dass andere dir gegenüber handeln.‘) berücksichtigt werden.

Die Machtmetapher macht mit ihrem negativen Blick auf Organisationen den Eindruck, sie sei zu einseitig. Doch wichtig sei, meint Morgan, uns klar zu machen, dass alle bisherigen Metaphern im Grunde ideologisch sind. Denn sie alle liefern uns eine sehr einseitige Sichtweise von Organisationen.⁵¹⁷

Daher ist die Machtmetapher genauso einseitig wie jede andere Sichtweise – und ist demzufolge genauso berücksichtigungswürdig, wenn es darum geht, Organisationen verstehen zu wollen.

⁵¹⁴ Vgl. Morgan, 1986 (S.279ff)

⁵¹⁵ Tommen/Achleitner, 1998 (S.897)

⁵¹⁶ Siehe auch Thommen/Achleitner, 1998 (S.888f)

⁵¹⁷ Vgl. Morgan, 1986 (S.319)

Dabei darf nicht vergessen werden, was Bernhard Pörksen in seinem Buch ‚Die Gewissheit der Ungewissheit‘ aus den Einsichten des Konstruktivismus als Schluss zieht: „Der Einzelne ist unvermeidlich für seine Sicht der Dinge verantwortlich.“⁵¹⁸

6.2 Organisationsformen

Während sich die Organisationstheorien hauptsächlich mit den Prozessen innerhalb einer Organisation (Ablauforganisation) beschäftigen, verfolgt dieser Abschnitt – weiterhin die Absicht, die vielfältigen Facetten von Organisationen und Einflussfaktoren deren Wissens- bzw. Entscheidungskulturen zu beleuchten – der Aufbauorganisation eines Unternehmens. Dabei ist anzumerken, dass in der Praxis die Organisationsformen, wie sie hier dargestellt werden, nicht in dieser reinen Ausprägung anzutreffen sind. Vielmehr bestimmen diverse situative Konstellationen die Organisationswege.

Die Hierarchie ist ein wichtiger Richtwert für Organisationssysteme. Sie spiegelt die Kommunikationswege und –prozesse einer Organisation wider und bestimmt zum Teil die Organisationskultur. Vor allem jedoch zeigt die Organisationsstruktur die Verteilung von Macht und strukturiert damit auch den Wissensfluss in Organisationen.⁵¹⁹

Die Organisationsstruktur regelt also die *Partizipationsstruktur* (welche Mitglieder zu welchen Entscheidungen befugt sind) und die *Zugangsstruktur* (diese regelt, welche Probleme und welches Wissen Zugang zu Entscheidungsträgern finden).⁵²⁰

Für die strukturelle Gestaltung der Partizipations- und Zugangsstrukturen gibt es viele Möglichkeiten. Jürgen Schüppel fasst in seiner Dissertation jedoch fünf idealtypische Optionen in einer Tabelle zusammen. Tab.6.2 zeigt eine leicht veränderte Version seiner Zusammenfassung.

Tab.6.2: Organisationsstrukturen als Grundlage der Partizipations- und Zugangsstrukturen von Entscheidungsarenen⁵²¹

	Einfachstruktur	Maschinen-Bürokratie	Experten-Bürokratie	Divisionalisierte Strukturen	Adhocratie
Typische Form für	Entrepreneur-Unternehmen	Ausdifferenzierte Organisation	Forschungsintensive Organisation	Mehr-Produkt Unternehmen	Org. mit ausgeprägter Projekt-

⁵¹⁸ Pörksen, 2001 (Klappentext)

⁵¹⁹ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.713)

⁵²⁰ Vgl. Schüppel, 1996 (S.158f)

⁵²¹ Eigene Darstellung nach Schüppel, 1996 (S.159)

					struktur
Koordinationsmechanismus	Direkte Kommunikation	Standardisierte Arbeitsprozesse	Standardisierte Fähigkeiten	Standardisierte Outputs	Gegenseitige Abstimmung
Dominanter Teil der Organisation	Strategische Spitze	Technostruktur	Operativer Kern	Linienmanagement	Flankierende Stabsabteilungen
Grad der Spezialisierung	Gering horizontal und vertikal	Stark horizontal und vertikal	Horizontal	Gering horizontal und vertikal	Horizontal
Zentralisation/Dezentralisation	Zentralisiert	Horizontal dezentralisiert	Horizontal und vertikal dezentralisiert	Vertikal begrenzt dezentralisiert	Selektiv dezentralisiert
Verteilung der Machtpotentiale	Geschäftsführer; Inhaber	Vertikal stark hierarchisch	Expertenmacht	Linien-Management	Expertenmacht

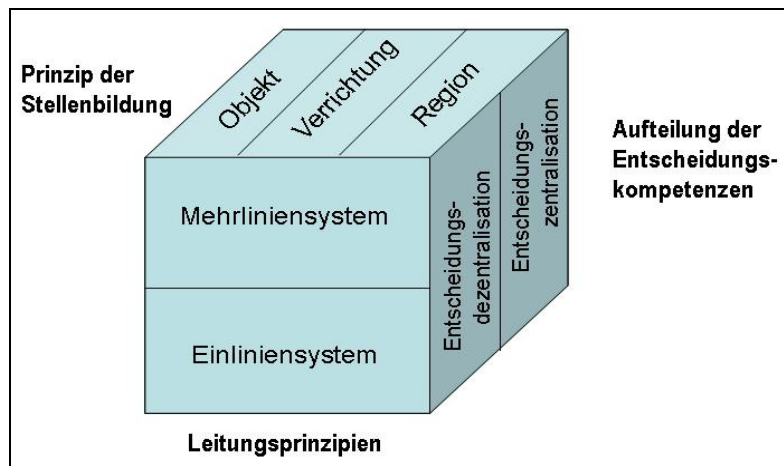
Im Folgenden werden allgemeine Strukturierungsprinzipien, die sich in verschiedenen Ausprägungen in fast allen Organisationsformen wiederfinden, näher präsentiert. Da jedoch in Organisationen in der Praxis anders als in formellen Entwürfen vorgesehen gelebt wird, schließt dieses Kapitel mit der Darstellung möglicher informeller Kommunikationswege innerhalb Organisationen.

6.2.1 Strukturierungsprinzipien

Die Struktur einer Organisation kann die Verteilung Macht aus den unterschiedlichsten Perspektiven wiedergeben. Entscheidungs-, Verrichtungskompetenzen oder auch Regionen können den Grund für die Machtverteilung liefern.

Die Kombination der in Abb. 6.6 dargestellten Prinzipien ergibt verschiedene Organisationsstrukturen mit eigenen Qualitäten.

Die Formen der formalen Organisation können dann in Organigrammen dargestellt werden (siehe bspw. Abb. 6.7, Abb. 6.8, Abb. 6.9 und Abb. 6.11). Im Folgenden wird auf die einzelnen dargestellten Ebenen des Würfels näher eingegangen.

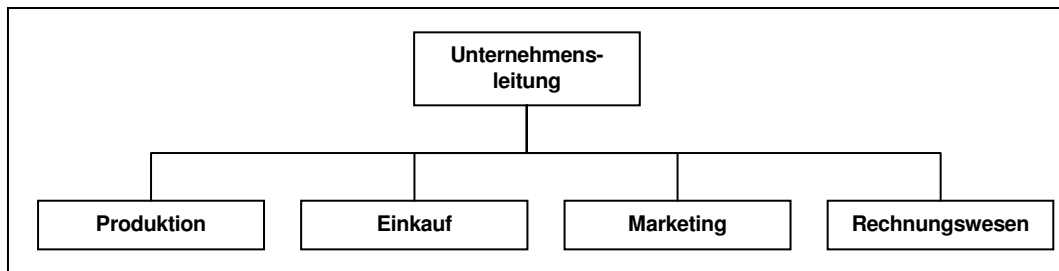
Abb. 6.6: Strukturierungsprinzipien⁵²²

Prinzip der Stellenbildung: Die Aufgaben, die in einer Organisation zu erledigen sind, können an Stellen verteilt werden. Jedoch steht es jedem Unternehmen im Prinzip frei, welche Aufgaben welchen Stellen zugewiesen werden und nach welchen Merkmalen diese Stellenbildung erfolgen soll. Grundsätzlich werden drei Prinzipien unterschieden, nach welchen die Stellenbildung erfolgen kann: (1) Das Verrichtungsprinzip, (2) die Stellenbildung nach Objekt und (3) die nach Regionen.⁵²³

Ad (1): Das Verrichtungsprinzip besagt, dass gleichartige Verrichtungen zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst werden. Man spricht von einer verrichtungsorientierten oder funktionalen Struktur (siehe Abb. 6.7).

⁵²² In Anlehnung an Tommen/Achleitner, 1998 (S.713)

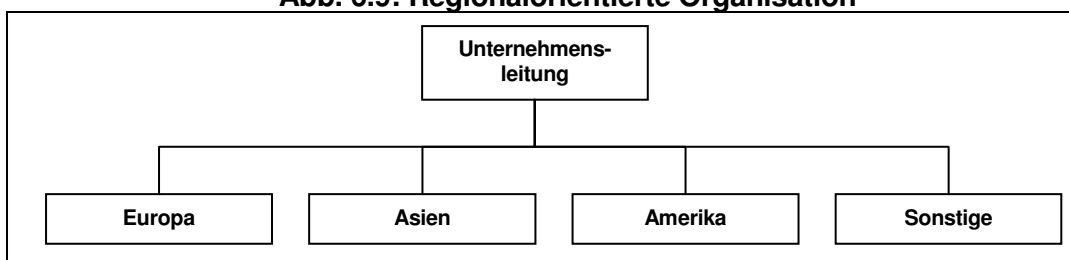
⁵²³ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.714), auch Abbildungen in Anlehnung an Tommen/Achleitner, 1998 (S.715)

Abb. 6.7: Verrichtungsorientierte Organisation

Ad (2): Wenn in einem Unternehmen nach Objekten differenziert wird, werden die Aufgaben, die für ein Produkt bzw. eine Produktgruppe anfallen, in ebendieser Kategorie zusammengefasst. Man spricht von einer objektorientierten oder divisionalen Organisationsstruktur oder auch Spartenorganisation (siehe Abb. 6.8 und auch weiter unten die Erklärung zur Spartenorganisation).

Abb. 6.8: Objektorientierte Organisation

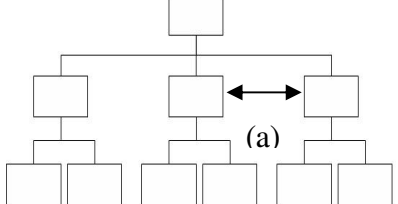
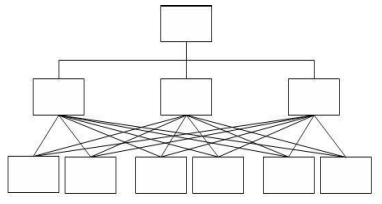
Ad (3): Wenn die Tätigkeiten eines Unternehmens auf räumlich verschiedene Gebiete verteilt werden, spricht man von einer regionalen Organisationsstruktur (siehe Abb. 6.9). Sie können den Kriterien der Standorte oder der Absatzmärkte des Unternehmens folgen.

Abb. 6.9: Regionalorientierte Organisation

Abgesehen von diesen drei vorgestellten Möglichkeiten der Stellenverteilung ist auch die Aufteilung der Aufgaben z. Bsp. nach Projekten bzw. Kundengruppen möglich, in manchen Fällen sogar sinnvoll. Außerdem ist es wichtig zu erwähnen, dass diese Aufteilungen sich meistens auf nur *eine* Hierarchieebene beziehen – die nächste kann wieder anderen Prinzipien folgen.⁵²⁴

Leitungsprinzipien: Zwischen den einzelnen Stellen in einer Organisation werden Kommunikationswege benötigt, um den Arbeitsprozess aufrecht zu erhalten. Durch die Trennung zwischen Führungs- und Durchführungsaufgaben ergeben sich Leitungsbeziehungen, die sowohl Anordnungen zur Ausführung von Entscheidungen regeln als auch die für die Entscheidungen notwendige Ergebnisse (Information) der Führung zukommen lassen. Grundsätzlich lassen sich zwei Typen dieser so genannten Leitungssysteme unterscheiden: das Einliniensystem und das Mehrliniensystem.

Tab. 6.3: Zusammenfassung der Leitungsprinzipien⁵²⁵

	Einliniensystem	Mehrliniensystem
Darstellung		
Erklärung	Einheit der Auftragserteilung bzw. Einheit des Auftragsempfangs. Beim idealtypischen Einliniensys. (nach Fayol) beinhaltet die Verbindung sowohl Entscheidungs- als auch Mitteilungswege. Querverbindungen (bspw. (a) – die so genannte Fayolische Brücke) sind ausschließlich als Mitteilungswege zugelassen.	Mehrfach Unterstellung. Entspricht der Tayloristischen Vorstellung, wonach alle Arbeiter jedem Funktionsmeister unterstellt sein müssen.
Vorteile	• Klarheit und Übersichtlichkeit • straffe Regelung der Kommunikationsbeziehung • Klare Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortung	• Ausnutzen der Vorteile einer Spezialisierung • Ausnutzen des kürzesten Weges zw. den Stellen • Motivation durch Ausrichtung auf spezifische Fähigkeiten der beteiligten Personen.
Nachteile	• Starrheit • Umständlichkeit der formalen Dienstwege • Starke Belastung der Zwischeninstanzen	• Gefahr der Aufgabenüberschneidungen • Kompetenz- und Verantwortlichkeitskonflikte • Komplexes System bei wachsender Stellenzahl

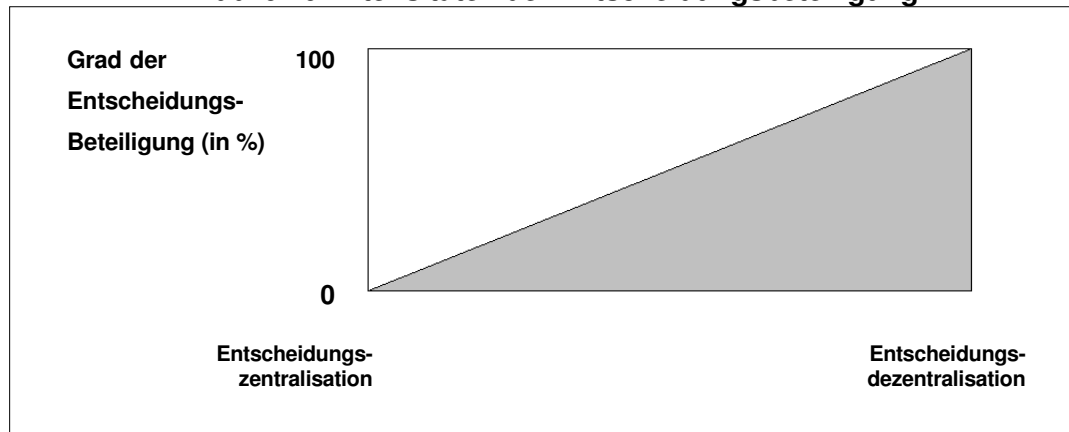
Aufteilung der Entscheidungskompetenzen: Hier wird zwischen Entscheidungs- und Durchführungsaufgaben unterschieden. „Entscheidungscentralisation bedeutet [...] eine getrennte Zuordnung dieser beiden Arten von Aufgaben, während bei der Entschei-

⁵²⁴ Vgl. Tommen/Achleitner, 1998 (S.717)

⁵²⁵ In Anlehnung an Tommen/Achleitner, 1998 (S.718f)

dungsdezentralisation von einer Delegation der Entscheidungen an rangtiefere Stellen gesprochen werden kann.“⁵²⁶ Abb. 6.11 versucht, die Möglichkeiten dieser Aufteilungen dieser zwei unterschiedlichen Aufgaben darzustellen.

Abb. 6.10: Intensitäten der Entscheidungsbeteiligung⁵²⁷



6.2.2 Weitere Strukturformen

Einige Strukturen wurden schon im vorherigen Abschnitt erwähnt; wie bspw. die funktionale Organisation. Von Relevanz bleiben noch die im Folgenden anschnittsweise vorgestellten möglichen Abwandlungen der Organisationsstruktur. Die Auswahl der Formen und ihre Erklärung wurden aus Tommen und Achleitner abgeleitet.⁵²⁸

Stablinien Organisation: Zur Entlastung der Instanzen einer Organisation werden Stabstellen geschaffen. Je nach den Bedürfnissen des Unternehmens werden dann z. Bsp. zur Unternehmensleitung eine Stabstelle ‚Wissensmanagement‘ oder zur Produktion eine Stabstelle ‚Arbeitsvorbereitung‘ errichtet.

Spartenorganisation: Wie schon in der ‚objektorientierte Organisation‘ vorgestellt, wird hier das Unternehmen in Sparten gegliedert. Aufgaben, die alle Sparten betreffen (Rechnungswesen, Personal, etc.), werden als ‚zentrale Dienste‘ zusammengefasst. Die Sparten können auch je nach Bedarf und Unternehmensziel in den Kategorien Profit-, Investment- oder Cost-Center Aufnahme finden.

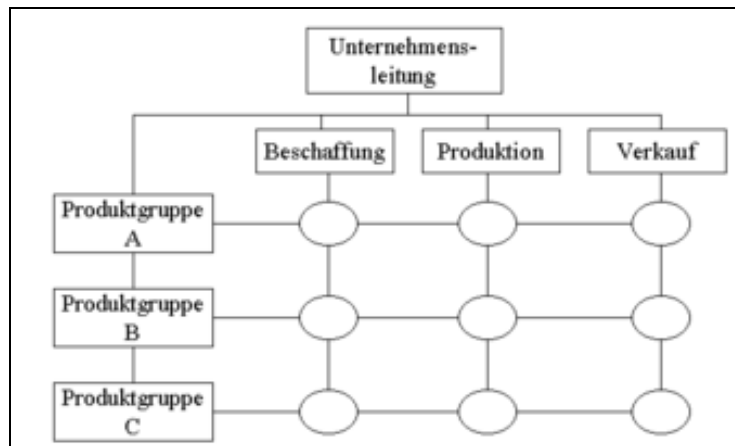
⁵²⁶ Tommen/Achleitner, 1998 (S.719)

⁵²⁷ Eigene Darstellung nach Tommen/Achleitner, 1998 (S.720)

⁵²⁸ Siehe Thommen/Achleitner, 1998 (S.721ff)

Matrixorganisation: „Die Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Stellenbildung auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgt“.⁵²⁹ Siehe auch Abb. 6.11.

Abb. 6.11: Beispiel einer Matrixorganisation⁵³⁰



Teamorganisation: Wenn ein Aufgabenbereich von einer Personengruppe gemeinsam und (weitgehend) autonom bearbeitet wird, spricht man in einer Organisation von einem Team. Dieses kann sowohl als Ergänzung zu einer bestehenden Organisationsstruktur als auch als ‚konstitutives Element‘ der Organisationsstruktur dienen.

Projektorganisation: „Projekte weisen meistens einen hohen Komplexitätsgrad auf, der sich hauptsächlich an der Zahl der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Aktivisten, der Zahl der am Projekt beteiligten Personen und den Interdependenzen der Teilaufgaben messen läßt.“⁵³¹ Außerdem ist die Aufgabe eines Projektes für die Organisation neu und es werden im Projekt eigene Qualitäts-, Kosten- und Terminziele verfolgt. Man kann auch zwischen einer reinen, einer Stab- oder einer Matrixprojektorganisation unterscheiden.

6.2.3 Innovative Organisationsformen

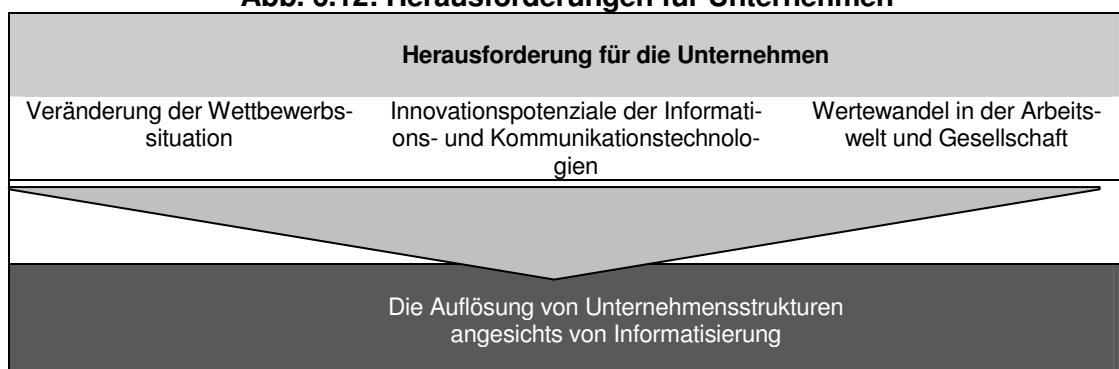
Gesellschaftsveränderungen wie Globalisierung der Wirtschaft, Bedeutung und Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien usw. erwecken das Verlangen der Unternehmen nach innovativen Organisationsformen, die den neuen Anforderungen

⁵²⁹ Tommen/Achleitner, 1998 (S.725)

⁵³⁰ Grafik aus Wikipedia übernommen (30.08.2006).

der Gesellschaft (bzw. des Marktes) gerecht werden können (siehe Abb. 6.12). Im Buch ‚Innovative Organisationsformen‘ herausgegeben von Franz Wojda⁵³² werden einige neue Konzepte und Möglichkeiten der formalen Organisation vorgestellt. Der Trend zu einer hierarchiearmen Organisationsstruktur und der Einfluss neuer Technologien auf die Arbeitsprozesse werden dort stark hervorgehoben. Für diese Arbeit sind vor allem die Themen Informationslogistik, Teledienste, globale (Forschungs- und Entwicklungs-) Teams und die Gestaltung von lernenden Organisationen von Relevanz und werden daher in diesem Abschnitt etwas näher behandelt.

Abb. 6.12: Herausforderungen für Unternehmen⁵³³



Informationslogistik: Die Informationslogistik befasst sich mit der Planung, Steuerung, Kontrolle und Integration von Informationsflüssen von der Akquisition bis zur Präsentation. Ihr Ziel ist es, „die richtigen Informationen in der richtigen Qualität und Form zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar zu machen“.⁵³⁴

Dabei geht es hauptsächlich um die technologischen Möglichkeiten, Information zur Verfügung zu stellen. Grabowski und seine Kollegen listen folgende ‚Facetten der Informationslogistik‘ auf: Telekommunikationstechnik, Data Warehouse/Data Mining, Engineering Databases, Internet, Intranet, Extranet, Wissensarchive, Datenmigration, Info-Highway, Groupware, Computer Supported Cooperative Work (CSCW)-Technologie und Teammanagement.

⁵³¹ Tommen/Achleitner, 1998 (S.731)

⁵³² Vgl. Wojda, 2000

⁵³³ Eigene Darstellung nach Reichwald, 2000 (S.272)

⁵³⁴ Grabowski/Ostermayer/Klimesch/Fu, 2000 (S.232)

All diese (vor allem) technologischen Entwicklungen tragen dazu bei, dass Arbeitsprozesse und Kommunikationswege anders ablaufen als noch Jahre zuvor ohne diese Unterstützung. Viele Aufgaben in der Organisation sind ortsunabhängig geworden, die Arbeit von zu Hause aus (siehe auch ‚Teledienste‘) wurde möglich. Mit der Entwicklung von Konzepten und Softwarelösungen hat die Informationslogistik einen wesentlichen Beitrag zur Entstehung innovativer Organisationsformen geliefert.⁵³⁵

Teledienste: Teledienste brechen mit der üblichen Vorstellung davon, dass Organisationen räumlich abgegrenzt sein sollen oder ihre Mitarbeiter sich alle am selben Ort befinden. Das Voranschreiten neuer Technologien hat es ermöglicht, dass die räumliche Entfernung für viele Erledigungen und Arbeiten kein Hindernis darstellt. Ralf Reichwald stellt in einer Matrix die Relation Raum/Zeit im Verhältnis zu den verschiedenen Methoden und Tools der Teledienste (siehe Tab. 6.4) dar.

Tab. 6.4: Die ‘Anytime/Anyplace’-Matrix⁵³⁶

	same time	different time
same place	• decision support tools • computer projectors • whiteboards • flip charts • video • large graphic displays	• workstations • bulletin boards • kiosks • team rooms
different place	• telephone conferencing • two-way-video • remote screen sharing • data conferences on linked electronic boards	• computer conferencing • fax / express Mail • shared data bases • voice mail

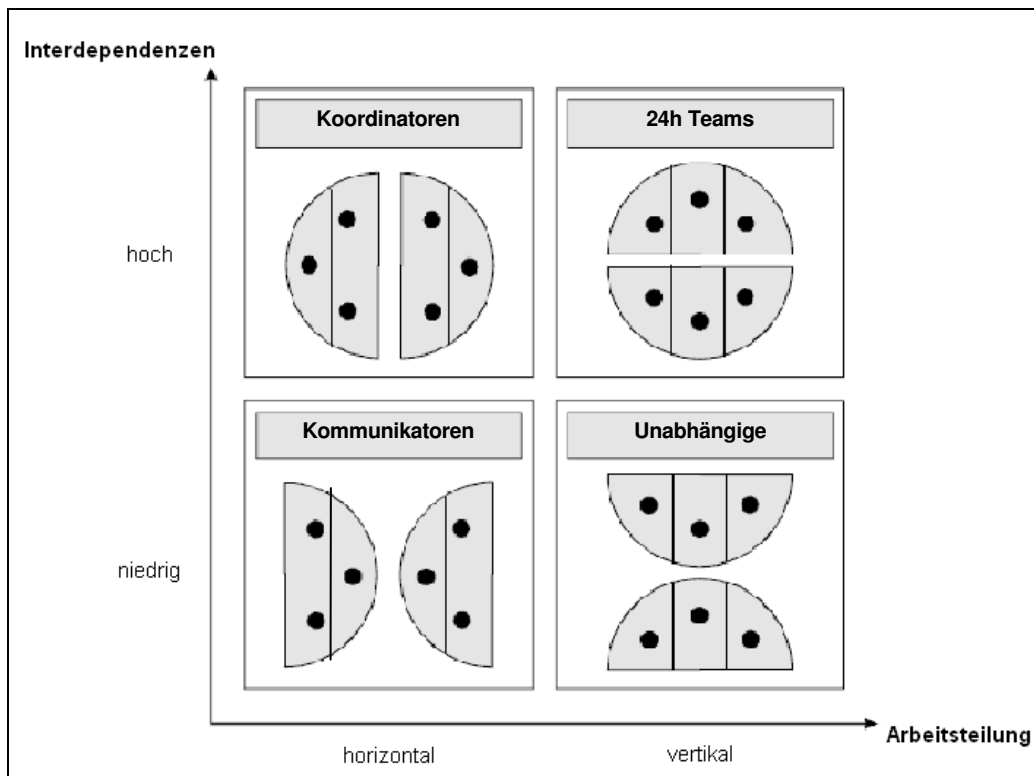
“Die moderne [Informations- und Kommunikations-] Technologie erlaubt die Auslagerung der Arbeit aus der Fabrik oder dem Bürogebäude heraus in vier Richtungen als Telearbeit [...]: An den Wohnort des Erwerbstätigen, in ein Telearbeitscenter, in mobile Transportmittel und an den Standort des Kunden, für den die Leistung erbracht wird.“⁵³⁷

Globale Teams: Für die Gestaltung globaler Teams haben Helmut Krcmar, Stefan Zerbe und Bettina Schwarzer vier verschiedene Vorschläge für vier verschiedene Teamarten entwickelt. Abb. 6.13 zeigt die vier Arten globaler Teams, die sich in dem Verhältnis von der Arbeitsteilung und der Interdependenzen definieren.

⁵³⁵ Vgl. Grabowski/Ostermayer/Klimesch/Fu, 2000 (S.233)

⁵³⁶ Eigene Darstellung nach Reichwald, 2000 (S.274)

⁵³⁷ Reichwald, 2000 (S.275)

Abb. 6.13: Ansatz zur Typisierung globaler Teams⁵³⁸

Jeder dieser vier Typen globaler Teams stellt andere Anforderungen an die Organisation. Damit verbunden sind die eigenen Anforderungen an gemeinsame Materialien bzw. an die informationstechnische Unterstützung der Kooperation. Tab. 6.5 fasst die einzelnen Anforderungen zusammen. Die Bezeichnung ‚Koordinatoren‘ rührt von den Schwierigkeiten der Koordination her, die diese Teams zu überwinden haben. Denn die Spezialisierung lokaler Teams auf einzelne Aufgaben erfordert ein hohes Maß an Koordination zwischen den Teams und einen intensiven Austausch von Kontextinformationen des anderen Standortes. Bei den Kommunikatoren steht der geregelte Informationsaustausch im Vordergrund (statt einer intensiven Zusammenarbeit). Die Unabhängigen unterscheiden sich von den Kommunikatoren im Wesentlichen dadurch, dass sie ein lokales Team zur autonomen Einheit machen und damit sich eine vertikale Arbeitsteilung schaffen. Das kann notwendig werden, wenn bspw. eine „standortbezogene Leistungserstellung gewährleistet werden soll“.⁵³⁹ 24h-Teams werden wiederum eingesetzt, um die produk-

⁵³⁸ Grafik entnommen aus www.labora.at/aorgfo/pdf/abwl4-001-le06.pdf (am 10.06.2011). Krcmar, (S.9)

⁵³⁹ Krcmar/Zerbe/Schwarzer, 2000 (S.314)

tive Arbeitszeit auf 24 Stunden zu erhöhen. Durch verschiedene Zeitzonen ist der Rund-um-die-Uhr-Betrieb möglich.

Tab. 6.5: Gestaltungsvorschläge für Unterstützung globaler Teams⁵⁴⁰

	Organisation	Material	IT
Koordinatoren	- Reduzierung von Abhängigkeiten - Entsendung von Repräsentanten - intensive Reisetätigkeit - Kontrolle des Arbeitsfortschritts	- Planung auf gemeinsames Material - private Materialien zur Stärkung der Autonomie - regelmäßige Veröffentlichung	- Verwendung gemeinsamer Datenbanken - Einsatz von Videokonferenzen - Einsatz von E-Mail und Voice-Mail
Kommunikatoren	- regelmäßiger Informationsaustausch - standardisierte Berichte - geringe Reisetätigkeit - Etablierung von Informationsbrücken	- gemeinsames Material zur Terminplanung - private Materialien für lokale Teams	- Einsatz gemeinsamer Datenbanken - regelmäßige Repliken - Einsatz von E-Mail und Voice-Mail
Unabhängige	- Standardisierung der Arbeitsmethoden - Einsatz von Informationsbrücken - Planung der quantitativen Arbeitsteilung	- Arbeitsplanung auf gemeinsames Material - private Materialien zur Stärkung der Autonomie	- Einsatz replizierter Datenbanken - E-Mail und Voice-Mail für Informationsbrücken
24h-Teams	- Maßnahmen zum Teambuilding - Übergabesitzungen - Dokumentation des Arbeitsfortschritts	- Verwendung vorwiegend gemeinsamen Materials - Arbeitsprotokoll für Bibliotheksmaterial - standardisierte Materialänderungen	- Einsatz gemeinsamer Datenbanken - Videokonferenzen zur Übergabe - automatische Protokollierung von Materialänderungen

6.2.4 Gestaltung lernender Organisationen

Im Abschnitt 6.1.3 wird unter der Perspektive der Gehirnmetapher auch die lernende Organisation eingereiht. Diese wird als flexibles Gebilde betrachtet, das emergent und autopoietisch funktioniert. So flexibel wird auch versucht, lernende Organisationen zu konzipieren. Flexible formale Strukturen und flache Hierarchien, die die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern fördert und den Menschen in den Mittelpunkt stellen, sollen beim organisationalen Lernen behilflich sein. Denn lernende Organisationen zielen auf die Nutzung der Problemlösungskapazität ihrer Mitarbeiter. Ihre Lern-Impulse allerdings erhalten Organisationen laut Horst Wildemann aus vier Richtungen: Lernen von Kunden, Lernen aus den Erfahrungen und erfolgreichen Praktiken anderer, Lernen aus eigenen Erfahrungen sowie systematisches Problemlösen.⁵⁴¹

⁵⁴⁰ Eigene Darstellung nach Krcmar/Zerbe/Schwarzer, 2000 (S.316)

⁵⁴¹ Vgl. Wildemann, 2000 (S.325)

Eine Struktur, die vor allem durch ihren Einsatz bei dem internationalen Unternehmen W. L. Gore & Associates (Produzent u.a. der Kunststoffmembran Gore-Tex) bekannt wurde, heißt „Amöbe“-Struktur. Die Amöbe ist ein Einzeller, der innen stabil, außen jedoch extrem anpassungsfähig ist. Sie kann jederzeit ihre Form wechseln, und wenn sie eine gewisse Größe erreicht hat, teilt sie sich einfach in zwei neue Zellen. Übersetzt in die Organisation wirkt das Prinzip folgendermaßen: „Im Zentrum der Strategie steht [...] der Mitarbeiter: Er soll größtmögliche Freiheit haben, um selbst entscheiden zu können und kreativ zu sein.“⁵⁴² Auch die Vision des Gründers steht hier im Vordergrund.⁵⁴³ Es gibt keine strenge Hierarchie und keine festgelegten Stellenbeschreibungen. Die Organisation besteht aus kleinen Teams, die sich selbst organisieren, ihre Aufgaben und Jobs selbst erarbeiten und verteilen. Die Teammitglieder bestimmen selbst, wer die Leitung eines bestimmten Projekts oder Bereiches übernimmt. Die Teams sind mit Experten unterschiedlicher Disziplinen zusammengesetzt. Sobald eine Einheit des Unternehmens 200 bis 250 Mitarbeiter erreicht, wird diese geteilt – um die (persönliche) Kommunikation zu erleichtern.

Der große Vorteil dieser Strukturen ist die hohe Flexibilität, die damit erreicht werden kann.⁵⁴⁴ Doch auch diese Struktur hat nicht nur Vorteile. Patrick Kiger erklärt in seinem Artikel ‚Power of the individual‘ die Nachteile der extrem flachen Hierarchien: “Companies that espouse flattened hierarchies and self-managed teams, [...] often are headed by charismatic founders who either impose a subtle, unspoken hierarchy or allow one to develop.”⁵⁴⁵

Eileen Shapiro ist die Präsidentin der Hillcrest Group, ein Beratungsunternehmen in Cambridge, Massachusetts. Sie berichtet von ihrer Erfahrung mit flachen Strukturen: „I’ve been inside a lot of companies that espouse flat organizational structures and self-management, [...] But when you really start looking at how things actually work, you find that there is in fact a hierarchy – one that is not explicit.”⁵⁴⁶ Und fügt noch hinzu: “The reality is that people do organize around rules and rewards and punishments [...].

⁵⁴² Fröndhoff, 2006 (S.1)

⁵⁴³ Vgl. Baueregger, 2004 (S.1)

⁵⁴⁴ Vgl. Fröndhoff, 2006 (S.1ff)

⁵⁴⁵ Kiger, 2006 (S.24)

⁵⁴⁶ Kiger, 2006 (S.24)

In the worst cases, it's a more unfair system than one with clear rules and boundaries. It doesn't necessarily benefit the best people, but rather the most politically adept people, the ones who speak the language of the open system, the no-hierarchy or whatever the buzzwords are.”⁵⁴⁷

Einen anderen Vorschlag für eine wissenschaftende Organisationsstruktur präsentieren die Autoren des Buchs ‚Die Organisation des Wissens‘ von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi. Sie empfehlen, um der Organisation zu erleichtern sich neues Wissen anzuschaffen, die *Hypertextorganisationsstruktur*.⁵⁴⁸

Diese Struktur versucht die Eigenschaften einer Maschinenbürokratie und einer Adhokratie zu kombinieren und zu nutzen. Die Metapher für diese Struktur ist deshalb der Hypertext, weil ähnlich wie ein Hypertextdokument diese Struktur auch in Schichten, die miteinander verbunden erst ein Ganzes formen, funktioniert. „Das wesentliche Merkmal eines Hypertextes ist [...] die Möglichkeit, mehrere Textschichten abzurufen.“⁵⁴⁹ Diese Schichten sind das Geschäftssystem, Projektteams und die Wissensbasis.

6.2.5 Informelle Organisation

Weiter oben, bei den Erklärungen zu Organisationstheorien, wurden die Hawthorne-Experimente genannt (siehe S. 407). Im Rahmen dieser Experimente haben sich die Forscher auch mit informellen Gruppenprozessen innerhalb von Organisationen beschäftigt und somit die informellen Praktiken in organisatorischen Alltag dokumentiert.

Zunächst wurden diese informellen Entwicklungen innerhalb der Organisation als Störfaktor gesehen. Das Problem lag vor allem an dem zum Teil konfliktträchtigen Geltungsanspruch selbst erzeugter Regeln gegenüber den formalen Regeln. Aber auch daran, dass durch diese informellen Regeln das Ordnungsmonopol der Organisationsspitze gestört wurde.

Heute jedoch hat sich die Perspektive geändert und es wird die gesamte Organisation betrachtet. Aus dieser Perspektive lassen sich auch Vorteile der informellen Handlungen

⁵⁴⁷ Kiger, 2006 (S.24)

⁵⁴⁸ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.188ff)

⁵⁴⁹ Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.189)

in Unternehmen erkennen. Man sieht sie zum Teil sogar im Ergänzungsverhältnis und als unverzichtbares Korrektiv formaler Organisationsgestaltung.⁵⁵⁰ „Informale Organisationen umfassen persönliche Kontakte, Interaktionen und Gruppierungen und erzeugen bestimmte Eigenschaften, Gewohnheiten, Usancen und Normen. Sie unterscheiden sich von formalen insbesondere durch das Fehlen von bewußten, spezifischen, gemeinsamen Zielen.“⁵⁵¹

Unter den ‚Vorzügen‘ von informeller Organisation werden allen voran die Erleichterung und Ermöglichung von Kommunikation, der Schutz von Selbstachtung und freier Entscheidung, sie bietet auch Korrekturvorschläge der formellen Organisation an, stabilisiert die formale Autorität und hält die Arbeitsbereitschaft aufrecht.⁵⁵²

Die Betrachtung einer Organisation allein aus ihrer formalen Struktur stößt bald an die Grenzen der rationalen Gestaltbarkeit der Organisation. Denn während die formale Organisation die Logik der Effizienz und Kosten für ihre Weiterentwicklung verwendet, handelt die informale Organisation nach der Logik der Gefühle.⁵⁵³ In der Praxis stellt sich heraus, dass beide Logiken für die Gestaltung von Organisationen sowohl unweigerlich existent als auch zur effizienten Zusammenarbeit unabdingbar sind.⁵⁵⁴

Auch Luhmann konnte zeigen, dass die konsequente Formalisierung einer Organisation eine Beschränkung der Systemausrichtung darstellt, die „angesichts einer komplexen Umwelt zur Bestandsdrohung wird.“⁵⁵⁵

Georg Schreyögg meint, dass „[d]ie Organisationsmitglieder [...] nicht etwa einem lähmenden Ordnungspatt ausgesetzt [sind], wie man vor dem Hintergrund der Ordnungsprinzipien der klassischen Organisationslehre vermuten würde, sondern sich für gewöhnlich relativ sicher zwischen diesen beiden Ordnungswelten [formelle und informelle] hin und her [bewegen].“⁵⁵⁶

⁵⁵⁰ Vgl. Schreyögg, 2006 (S.420)

⁵⁵¹ Nachbagauer, 1999 (S.62)

⁵⁵² Vgl. Nachbagauer, 1999 (S.62)

⁵⁵³ Vgl. Nachbagauer, 1999 (S.66)

⁵⁵⁴ Vgl. Nachbagauer, 1999 (S.67)

⁵⁵⁵ Schreyögg, 2006 (S.420)

⁵⁵⁶ Schreyögg, 2006 (S.420f)

Luhmann betont die Bedeutung der informellen Handlungen in Organisationen: „Es kommen keineswegs nur Kontakte zustande, die die formale Organisation vorzeichnet; es werden vielmehr Kontakte gesucht, die Systemprobleme lösen, und dies kann durch formal vorgezeichnete, aber auch durch informale und zuweilen selbst durch illegale Handlungen geschehen.“⁵⁵⁷

Diese informellen Handlungen werden auch zum Teil der Organisationsstruktur. Nicht alles wird geregelt. Es wird sogar erwartet, dass Entscheidungen und Handlungen auch außerhalb der formellen Regeln stattfinden. Das bedeutet aber auch, dass andererseits formalen Erwartungen teilweise nicht entsprochen werden. Diese Abweichungen von der offiziellen Norm sind also notwendig, um die selbstgesetzten Leistungsziele zu erreichen. Luhmann nennt dies ‚brauchbare Illegalität‘.⁵⁵⁸

Der Projektleiter fragt dann bei seinem guten Freund in der Planungsabteilung, ob denn ‚noch genug Geld da ist‘, bevor er sein Budget für das nächste Jahr beantragt. Der Assistent bestellt mehr Weihnachtskarten als vorgegeben, weil er es schon im ‚Gefühl‘ hat, dass dieses Jahr mehr davon gebraucht werden. Eine Maschine kann einen Tag lang nicht benutzt werden, da ein ‚Externer‘, ein Bekannter des Geschäftsführers, irgendetwas damit erzeugen möchte. Die Produktion regt sich deshalb auf, doch später erteilt der Bekannte der Maschinenbesitzer-Firma einen Großauftrag. All das sind Beispiele dafür, wie ‚Illegalität‘ in Unternehmen ‚brauchbar‘ sein kann.

Doch ob ein Regelbruch brauchbar ist, kann man normalerweise erst im Nachhinein feststellen. Sie können der Organisation also auch schaden. Schreyögg warnt unterdessen vor einer ‚eskalierenden Abweichungsspirale mit der Folge, dass die gesamte formale Ordnung ihre Bedeutung verliert.‘⁵⁵⁹

Kommt es also zu einer Handlung brauchbarer Illegalität, stellt sich die Frage, wie die Organisation darauf reagieren soll. „Je stärker der Verstoß und je größer die Gefahr einer Abweichungsspirale, desto eher muss von Seiten der Leitung interveniert werden.“⁵⁶⁰

⁵⁵⁷ Luhmann, 1964 (S.276)

⁵⁵⁸ Vgl. Luhmann, 1964 (S.304)

⁵⁵⁹ Schreyögg, 2006 (S.422)

⁵⁶⁰ Schreyögg, 2006 (S.422)

Systemisch und phänomenologisch gesehen sind solche Reaktionen von großer Bedeutung für das Weiterbestehen des Systems. Ein interessantes Beispiel einer systemischen Reaktion (weil es dabei *nur* um Kommunikation geht) ist die folgende Geschichte vom Prinz Friedrich von Homburg:

„Der Kurfürst von Brandenburg hatte ausdrücklich seine Offiziere angewiesen, keinerlei Kampfhandlungen gegen die vorrückenden Schweden zu ergreifen, ehe nicht er, der Kurfürst, Order dazu erteilt habe. Der Prinz von Homburg ergreift jedoch spontan mit seinem Avantgarde Reiter-Corps eine günstige Gelegenheit und schlägt dadurch die Schweden triumphal bei Fehrbellin zurück. Der Kurfürst will den ungeheuerlichen Regelbruch nicht hinnehmen und verurteilt den Prinzen dem Reglement entsprechend zum Tode. Die Offiziere wollen die Maßnahme jedoch keineswegs akzeptieren. Da hält ihnen der Kurfürst entgegen:

„Den Sieg nicht mag ich, der, ein Kind des Zufalls, mir von der Bank fällt; das Gesetz will ich, die Mutter meiner Krone, aufrecht halten, die ein Geschlecht von Siegen mir erzeugt!“

Obirst Kottwitz, der Sprecher der aufgebrachten Offiziere, entgegnet:

„Was kümmert dich, ich bitte dich, die Regel, nach der der Feind sich schlägt: wenn er nur nieder vor dir, mit allen seinen Fahnen sinkt? [...] Gesetzt, um dieses unberufenen Sieges, brächest du dem Prinzen jetzt den Stab; und ich, ich träte morgen, gleichfalls ungerufen, den Sieg irgendwo zwischen Wald und Felsen, mit den Schwadronen, wie ein Schäfer an: Bei Gott, ein Schelm müsst ich doch sein, wenn ich des Prinzen Tat nicht wiederholte.“

Der Kurfürst befreit sich mit einer geschickten Volte aus dem Dilemma, in das er sich mit dem Todesurteil manövriert hat. Er lässt den Prinzen wissen, wenn er der Meinung wäre, die Strafe sei ungerecht, so möge er sich als frei betrachten:

„Mein Prinz von Homburg, als ich Euch gefangen setzte, um Eures Angriffs, allzu früh vollbracht, da glaubt ich nichts als meine Pflicht zu tun; auf Euren eignen Beifall rechnet ich. Meint Ihr, ein Unrecht sei Euch widerfahren, so bitt ich, sagts mir mit zwei Worten – und gleich den Degen schick ich Euch zurück.“

Der Prinz will diese Schmach nicht hinnehmen und erklärt öffentlich vor den Offizieren das Todesurteil für gerecht. Nun, da die formale Ordnung wieder hergestellt ist, kann der Kurfürst ihn begnadigen.⁵⁶¹

6.3 Organisation als soziales System

Bisher wurden die verschiedensten Organisationsmetaphern vorgestellt, auch solche, die Organisationen als System betrachten. Die Sichtweise Luhmanns geht jedoch mit der systemtheoretischen Thematik anders um als die bereits vorgestellten Ansätze und verzichtet auf eventuell vorhandene ‚greifbare‘ Elemente einer Organisation, um diese zu erklären; sie begreift Organisationen als ein Kommunikationssystem.

Über die Kommunikation kann man beobachten, wie andere Systeme sich (und somit gleichzeitig ihre Umwelt) beobachten. Die Sozialsystemtheorie unterbindet jeden Versuch einer ‚Wertung‘ des zu beobachtenden Systems. Es wird bspw. *nicht* die Frage ge-

⁵⁶¹ v. Kleist, 1988 (S.61). Zitiert im Schreyögg, 2006 (S.423). Hervorhebungen im Original.

stellt, ob die eine Handlungsweise effizienter ist als andere oder ob Kommunikationswege ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ laufen. Sondern vielmehr soll hier die Frage im Vordergrund stehen, wie Systeme (in dem Fall Organisationen) die Anschlüsse ihrer Elementaroperationen festlegen.

Mit Luhmanns Worten: „Die Theorie selbstreferentieller Systeme verzichtet darauf, ihren Gegenstand (in unserem Falle: Organisationen) durch Wesensannahmen zu bestimmen. [...] Eine Organisation ist ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt. Wir müssen dann nur noch die Art und Weise definieren, wie das geschieht.“⁵⁶² Diese Prämisse ermöglicht die Beobachtung des Systems aus der Frage heraus, welche Problemlagen Systeme (selbst) generieren und unter welchen strukturellen Bedingungen sie ihr Repertoire an Lösungsversuchen erzeugen.

6.3.1 Soziales System Organisation

Zum Begriff Organisation als soziales System werden hier einige wichtige Merkmale vorgestellt:

- Organisationen werden vom Gesellschaftssystem ermöglicht – da es Kommunikation ermöglicht. Das Gesellschaftssystem bedient sich sogar der Organisationen, um Kommunikation zu koordinieren. Dennoch kann weder das Gesellschaftssystem noch jedes andere Sozialsystem Organisationen steuern oder kontrollieren.⁵⁶³
- „Anders als im Falle von Interaktion handelt es sich bei Organisationen nicht um ein Universalphänomen jeder Gesellschaft, sondern um eine evolutionäre Errungenschaft, die ein relativ hohes Entwicklungsniveau [der Gesellschaft] voraussetzt.“⁵⁶⁴
- „Organisationen [sind] nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische⁵⁶⁵ Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. [...] Offenbar verdanken sie ihre Stabilität einem Netz loser Kopplungen [siehe Begriffserklärung für ‚Medium‘, Abschnitt 3.5], nicht einer ‚Technik‘ strikter Kopplungen.“⁵⁶⁶
- Sie beobachten sich selbst und ziehen dadurch selbst ihre Grenzen zur Umwelt. Sie benutzen ihre Identität aber „nur, um immer neue Bestimmungen anbringen

⁵⁶² Luhmann, 2006 (S.45)

⁵⁶³ Vgl. Luhmann, 2006 (S.59)

⁵⁶⁴ Luhmann, 1997 (S.827)

⁵⁶⁵ „Ein historisches System ist ein System, das weitere Operationen von dem Zustand aus produziert, in den es sich selbst versetzt hat.“ Luhmann, 2006 (S.49)

⁵⁶⁶ Luhmann, 2006 (S.9)

und wieder aufgeben zu können. Autopoietische Systeme können daher auch ihre Strukturen variieren.⁵⁶⁷

- „Während Interaktionssysteme [siehe die Begriffserklärung für Interaktionssysteme, Abschnitt 3.1] ihre Umwelt nur über eine Aktivierung von Anwesenden [...] berücksichtigen können, haben Organisationen zusätzlich die Möglichkeit, mit Systemen in ihrer Umwelt zu kommunizieren. Sie sind der einzige [Systemtyp], der diese Möglichkeit hat, und wenn man [die Kommunikation mit der Umwelt] erreichen will, muss man organisieren.“⁵⁶⁸
- Funktionssysteme, wie das Wirtschaftssystem, Politiksystem, Erziehungssystem usw., können jedoch nicht von Organisationen ersetzt werden: „[K]eine Organisation im Bereich eines Funktionssystems kann alle Operationen des Funktionssystems an sich ziehen und als eigene durchführen. Erziehung gibt es immer auch außerhalb von Schulen und Hochschulen.“⁵⁶⁹
- Den Sinn ihres Tuns klären Organisationen oft retrospektiv. Denn sich an der Vergangenheit zu orientieren ist eine Art, mit Unsicherheit zurechtzukommen.⁵⁷⁰ Strukturen von Organisationen verweisen auf diesen Sinn – dieser wird aus einer Palette an anderen Möglichkeiten konstituiert (kontingent).⁵⁷¹
- Organisationen unterscheiden sich von anderen Sozialsystemen außerdem, indem sie ausschließlich die Kommunikation von Entscheidungen⁵⁷² vollziehen. Diese Elementaroperation ‚Kommunikation von Entscheidungen‘ (auch basale Einheit genannt) findet Anschluss in der Absorption von Unsicherheit. D.h. durch Verknüpfungen von Entscheidungen wird Unsicherheit in Sicherheit umgewandelt (das dient auch als Motivation für weitere Entscheidungen). Wichtig ist auch die Zeitform der basalen Einheit zu erwähnen: Sie hat die Form eines Ereignisses – etwas, das zwischen ‚vorher‘ und ‚nachher‘ einen Unterschied macht. Man kann sie nur beobachten, wenn die Unterscheidung vorher/nachher betrachtet wird.⁵⁷³

Der letzte Punkt bedarf noch ausführlicher Betrachtung. Denn laut Luhmann ist „[a]lles andere – Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, [...] oder was sonst als Kriterium von Organisation angesehen worden ist [gegenüber der Kommunikation von Entscheidungs-

⁵⁶⁷ Luhmann, 2006 (S.47)

⁵⁶⁸ Luhmann, 1997 (S.834). Hervorhebungen im Original.

⁵⁶⁹ Luhmann, 1997 (S.841)

⁵⁷⁰ Vgl. Luhmann, 2006 (S.48)

⁵⁷¹ Vgl. Luhmann, 2006 (S.54)

⁵⁷² „Es können in Organisationen zwar andere Verhaltensweisen vorkommen, etwa Klatsch [...]. Aber die Aufrechterhaltung der autopoietischen Reproduktion [...] ist dasjenige Erfordernis [die Kommunikation von Entscheidungen], das das System als System [...] erhält. Ohne die Grundoperation der Kommunikation von Entscheidungen gäbe es auch kein anderes Verhalten im System, weil es das System nicht gäbe. [...] Die Operationsform der Kommunikation von Entscheidungen ist die Form, in der das System auf Irritationen reagiert und sich selbst reflektiert.“ (Luhmann, 2006 (S.68))

⁵⁷³ Vgl. Luhmann, 2006 (S.45). Insofern sind Entscheidungen in Organisationen der Information gleichzusetzen: ein Unterschied, der einen Unterschied macht – Vgl. Bateson, 1985 (S.488). Siehe auch Luhmann, 2006 (S.69)

gen] sekundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems angesehen werden.“⁵⁷⁴

Weiters erklärt Luhmann, dass „man in Organisationen [selbstverständlich] auch körperliches Verhalten und manuelle Operationen [findet] – vor allem im Produktionsprozess, aber auch, wenn der Sachbearbeiter Akten vom Schreibtisch auf den Aktenbock legt. Es gibt, anders gesagt, Handlungen, bei denen es sich nicht lohnt, sie in Entscheidungen zu dekomponieren und als Entscheidungen zu kommunizieren.[...] Für die Begriffsbildung ist jedoch ausschlaggebend, dass diese Schranken der Auflösung in Entscheidungen durch die Organisation selbst bestimmt werden, also selbst ein Resultat von Entscheidungen sind.“⁵⁷⁵

Die Handlungen eines Individuums können außerdem gleichzeitig die Handlungen des Kollektivs sein. Die Unterscheidung Individuum/Kollektiv muss also mit Bedacht verwendet werden. Beide „überschneiden sich in den umgrenzten Handlungsbereichen und nehmen zum Teil dieselben Handlungen für je eigene Systemfunktionen in Anspruch.“⁵⁷⁶

Doch die Kommunikation von Entscheidung ist die Operation, die die Autopoiesis des Systems sichert und fortsetzt. Sie erzeugt die System/Umwelt-Differenz, folglich erzwingt jede dieser Operationen eine Kopplung von Selbstreferenz (Bezugnahme auf das Netzwerk der eigenen Entscheidungen) und Fremdreferenz (im Sinne der Motivierung von Entscheidungen).⁵⁷⁷ D.h. auch, dass die Entscheidung nur kommuniziert werden kann, wenn auch die abgelehnten Möglichkeiten mitkommuniziert werden (gegen was entschieden wurde).⁵⁷⁸

⁵⁷⁴ Luhmann, 2006 (S.63)

⁵⁷⁵ Luhmann, 2006 (S.63f)

⁵⁷⁶ Luhmann, 1964 (S.384)

⁵⁷⁷ Vgl. Luhmann, 2006 (S.65). Bspw. werden zukünftige Entscheidungen ähnlich ausfallen, wie die bisherigen Entscheidungen des gleichen Systems. Gleichzeitig ist die Annahme, dass die Umwelt eine bestimmte Entscheidung von dieser bestimmten Organisation erwartet, eine motivierende Kraft für die Entscheidungsart.

⁵⁷⁸ Vgl. Luhmann, 2006 (S.64)

Die Kommunikation des Typs ‚Entscheidung‘ macht außerdem Machtabgrenzungen sichtbar. Sie neigt zur Ausdifferenzierung (oder zum Scheitern der Ausdifferenzierung) von Herrschaftsverhältnissen.

„Herrschaftsverhältnisse sind Strukturen, keine Systeme. [...] Sie asymmetrisieren die Kommunikation von Entscheidungen und man gewöhnt sich an sie“.⁵⁷⁹

Doch um seine Operationen fortzusetzen, muss das System auf eigene Entscheidungen Bezug nehmen. Die Entscheidung, welche Personen Mitglieder der Organisation sein dürfen und für welche Entscheidungssorte sie zuständig sind, ist daher eine wesentliche. „Deshalb gibt es in Organisationen keine Herren, sondern nur Chefs, deren [...] Kompetenzzuschnitt auf Entscheidungen des Systems zurückgeführt [...] werden kann.“⁵⁸⁰ Selbstverständlich handelt es sich bei den ‚Chefs‘ um lebende Menschen. Das ist aber nur *ein* Beispiel für die unzähligen Interdependenzen von Organisation und Umwelt. Die Organisation entscheidet (bzw. hat die Wahl zu entscheiden), „ob jemand noch in der Lage ist, sein Amt wahrzunehmen. Oder es handelt sich um Beobachtungen, die für das System folgenlos bleiben.“⁵⁸¹

6.3.2 Anpassung und Lernen

Wenn man Organisationen aus der Perspektive des Autopoiesis-Konzepts betrachtet, muss man davon ausgehen, dass diese Organisationssysteme auch von ihrer Umwelt akzeptiert und an ihre Umwelt angepasst sind – sonst würden sie sich nicht reproduzieren können. Die Operationen einer Organisation dienen jedoch nicht der Anpassung an die Umwelt, sondern nur der Fortsetzung der Autopoiesis. So steigert das System seine eigene Komplexität (unter der Voraussetzung, dass die Umwelt dies toleriert) und kann damit seine ‚Irritationsfähigkeit‘ erweitern. Der Gedanke an einen festen Zusammenhang zwischen Organisationsentscheidungen und Umweltreaktionen muss aufgegeben werden. Organisationen können nicht direkt von Reaktionen ihrer Umwelt lernen. Allein schon deshalb nicht, weil die Umwelt überwiegend unabhängig von organisatorischem Tun variiert. ‚Irritationen‘ oder ‚Reize‘ sind das Einzige, was das System von der Um-

⁵⁷⁹ Luhmann, 2006 (S.67)

⁵⁸⁰ Luhmann, 2006 (S.68)

⁵⁸¹ Luhmann, 2006 (S.68f)

welt ‚spüren‘ kann. Diese führen zur Wahrnehmung von *systeminternen* Problemen, die dann gelöst werden müssen, d.h. es folgt eine Anpassung des Systems an sich selbst, nicht an die Umwelt.⁵⁸² Anpassungserfolge werden der Evolution überlassen (bspw. wie Maturana und Varela das ‚natürliche Driften‘ beschreiben⁵⁸³).

Es gibt also Festlegungen, die besonders zu beachten sind, wenn man über das Lernen oder die Anpassung an die Umwelt einer Organisation (als autopoietisches System) spricht:⁵⁸⁴

- Als allgemeine Voraussetzung des Lernens dient die Fähigkeit der Organisation, zwischen Erfolg und Misserfolg unterscheiden zu können. Allerdings ist wieder zu beachten: „Die Komponenten der Unterscheidung mögen auf die Umwelt verweisen, die Unterscheidung selbst und erst recht die Auswertungsstatistik sind dagegen systeminterne Konstruktionen.“⁵⁸⁵
- Die Möglichkeit des Systems, ‚Erfahrung‘ zu sammeln, hängt stark von den Leistungen des Systemgedächtnisses ab. Erfahrung erzeugt wiederum „einen nicht berechenbaren Überschuss an Möglichkeiten, der zu einem hochselektiven Weitermachen zwingt.“⁵⁸⁶
- Die operative Schließung verhindert außerdem, dass das System einzelnen Irritationen zu große Bedeutung beimisst. So können u.a. Anpassungen an Zufallsfluktuationen verhindert werden. Schnelles Lernen ist also nicht immer erstrebenswert.

Um das Reflexions- und Selbständerungspotential von Organisationen zu begreifen, braucht man jedoch noch die Unterscheidung zwischen Entscheidung und Entscheidungsprämissen.⁵⁸⁷

⁵⁸² Vgl. Luhmann, 2006 (S.74f)

⁵⁸³ Die unterschiedlichen Bedingungen der Umwelt bewirken, dass unterschiedliche individuelle Interaktionsweisen des urzeitlichen Organismus hervorgerufen werden. Diese Organismen entwickeln sich dann genauso unterschiedlich von einander weiter. Siehe Maturana/Varela, 1987 (S.119ff).

⁵⁸⁴ Vgl. Luhmann, 2006 (S.75f)

⁵⁸⁵ Luhmann, 2006 (S.75)

⁵⁸⁶ Luhmann, 2006 (S.76)

⁵⁸⁷ Diese Unterscheidung ermöglicht die doppelte Schließung des Systems: d.h. Schließung sowohl auf operativer als auch auf struktureller Ebene – das ist generell eine Bedingung für Reflexion. Luhmann, 2006 (S.9). Ferner ist noch zu erwähnen, dass Organisationen, im Gegensatz zu Funktionssystemen, nicht über den Mechanismus der binären Codierung verfügen. „Entscheidungsprämissen sind [...] das funktionale Äquivalent für die Codierung der Funktionssysteme.“ Luhmann, 2006 (S.238).

6.3.3 Organisationsstruktur bzw. Entscheidungsprämissen

„Die Organisation kennt Strukturen nur als Entscheidungsprämissen, über die sie selber entschieden hat.“⁵⁸⁸ Entscheidungsprämissen werden von Luhmann auch als „die Form, in der die Organisation sich an Unsicherheitsabsorption erinnert“, ⁵⁸⁹ bezeichnet.

„Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisation liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten.“⁵⁹⁰ Die Entscheidungsprämissen legen zukünftige Entscheidungen zwar nicht fest, doch „sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen“.⁵⁹¹

Ein Sonderfall von Differenzen sind *Zwecke*: Sie fokussieren die Zukunft auf die Differenz von Erreichen/Nichterreichen des Zwecks. Dabei wird das Augenmerk auf beobachtungsnotwendige Unterscheidungen gelegt, wie schädlich/nützlich, Freund/Feind, etc. „Die Zukunft wird dann durch die Wahl der Unterscheidung bestimmt, mit der man sie gegenwärtig beobachtet, und bleibt zugleich unbestimmt, weil dabei offen bleibt, welche Seite der Unterscheidung unter welchen Bedingungen in künftigen Gegenwartern aktualisiert werden wird.“⁵⁹²

Die Entscheidungsprämissen werden von Luhmann in drei Typen unterteilt: Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personen.

Entscheidungsprogramme sind regulative Bedingungen für richtiges bzw. falsches Entscheiden⁵⁹³ (bspw. die Regel, dass Artikel nachzubestellen sind, wenn im Lager eine bestimmte Anzahl unterschritten wird – diese können auch als Arbeitsanweisung bzw. Verfahrensanweisung bezeichnet werden).

Die Entscheidungsprogramme spiegeln in der Regel die ‚Zwecke‘ einer Organisation wider. D.h. der Zweck dient als Richtwert für die Festlegung der Programme. Die Unter-

⁵⁸⁸ Luhmann, 1997 (S.833f)

⁵⁸⁹ Luhmann, 2006 (S.223)

⁵⁹⁰ Luhmann, 2006 (S.10)

⁵⁹¹ Luhmann, 2006 (S.224)

⁵⁹² Luhmann, 2006 (S.163)

⁵⁹³ Vgl. Luhmann, 2006 (S.225)

scheidung Zweck/Mittel trägt wiederum zur Rationalität der Entscheidungen bei, die u.a. je nachdem variiert, ob Zwecke im Hinblick auf die gegebenen Mittel oder die Mittel im Hinblick auf gegebene Zwecke ausgewählt werden.⁵⁹⁴

Bei der Prämisse der *Kommunikationswege* kommt es auf die festgelegten Kompetenzen an. Z. Bsp. das Recht, bindende Weisungen an Untergeordnete zu erteilen. Diese Prämisse fällt unter den Begriff der formalen Organisation (oder Aufbauorganisation).⁵⁹⁵

Das bedeutet, dass die im Unternehmen vorhandene *Hierarchie* die Prämisse der Kommunikationswege widerspiegelt. Dabei sind auch die informellen bzw. impliziten (und nicht schriftlich oder mündlich festgelegten) Kommunikationswege zu beachten.

Die Entscheidung über die Zahl der Stellen⁵⁹⁶ einer Organisation, und somit über ihre Größe, ist auch eine wesentliche. „Davon hängt ab, welche Komplexität im Sinne der Verschiedenartigkeit von Stellen die Organisation erreichen kann und davon wiederum, welche Probleme der Komplexitätsreduktion über die Vernetzung von Stellen gelöst werden müssen.“⁵⁹⁷

Bei der Besetzung von vakanten Stellen wird unterschieden zwischen fachlichen und hierarchischen Kompetenzen. Erstere ergeben sich meist aus dem Ausbildungs- und Berufsspektrum der Mitglieder der Organisation. Die zweite Kompetenzart ist ein organisationsinternes Konstrukt.⁵⁹⁸

Diese durch die Stellenbeschaffung erzeugte Arbeitsteilung bzw. strukturelle Diversifikation führt das System dazu, sowohl seine Arbeitsleistung als auch seine Ungewissheit zu steigern. „In dem Maße, als jede Stelle eine eigene Spezialität verwaltet, wird es für die anderen schwierig, nachzufragen, Kritik zu üben, bessere Problemlösungen vorzuschlagen oder gar den Überlegungsgang der anderen Stellen zu wiederholen. [...] [I]m

⁵⁹⁴ Vgl. Luhmann, 1981 (S.343)

⁵⁹⁵ Vgl. Luhmann, 2006 (S.225)

⁵⁹⁶ Stellen dienen in der Kommunikation als Adressen. Über die inhaltliche Beschreibung der Stellen wird meistens erkennbar, welche Stellen an welchen Vorgängen zu beteiligen sind. Vgl. Luhmann, 2006 (S.316)

⁵⁹⁷ Luhmann, 2006 (S.307)

⁵⁹⁸ Vgl. Luhmann, 2006 (S.312)

Prinzip führt Arbeitsteilung dazu, dass Können in Kommunikation verwandelt wird. Eben deshalb gründet man Organisationen.“⁵⁹⁹

Die Diversifikation ermöglicht, Komplexität zu reduzieren, indem jedes Mitglied nur für einen bestimmten Bereich der Organisation verantwortlich ist. Wie gewöhnlich führt dies andererseits zu (sachlicher) Komplexitätssteigerung (siehe auch Abschnitt 3.14). Denn die Vorgangsweise von Organisationen (laufende Kommunikation über aktualisierte Entscheidungen) produziert gigantische Informationsmengen, die zu verarbeiten sind. Luhmann dazu: „Mit der Steigerung der Komplexität steigt die Fähigkeit, [...] Irritation in Information umzuwandeln. [...] Das System braucht [...] ein Gedächtnis, das erinnern und vergessen kann [...]. Was erreicht wird, ist eine Steigerung der Selektivität.“⁶⁰⁰

Die *Personen* werden (jedenfalls nach offizieller Selbstdarstellung einer Organisation) nach Eignung für bestimmte Aufgaben ausgewählt.⁶⁰¹ Es wird angenommen, dass ein Wirtschaftswissenschaftler anders entscheiden wird als ein Arzt, d.h. die Personen werden schon allein durch ihre mitgebrachten Qualifikationen als Entscheidungsprämisse für Entscheidungen gewählt.

„Letztlich können, hört man, nur Personen entscheiden. Daraus folgt: je wichtiger die Entscheidungen, desto wichtiger die Personen. Von den Entscheidungen, die ihnen zugemutet und zugerechnet werden, erhalten Personen ihren Rang. Die Mythologie der Hierarchie ist ein Nebenprodukt der Art, wie man Entscheidungen begreift, und dies gilt unabhängig von der Art und Weise, wie Entscheidungen in vertikal differenzierten Organisationen tatsächlich zustandekommen.“⁶⁰²

Organisationen ohne Personen lassen sich schwer vorstellen. Denn Organisationen haben nicht die Fähigkeit z. Bsp. zu sehen oder zu hören. Mit anderen Worten, sie können nicht wahrnehmen. Denn „[s]innliche Wahrnehmung setzt eine enge strukturelle Koppelung von Gehirn und Bewusstsein voraus.“⁶⁰³ Dadurch, dass das Selbstwahrnehmen den

⁵⁹⁹ Luhmann, 2006 (S.317)

⁶⁰⁰ Luhmann, 2006 (S.317)

⁶⁰¹ Vgl. Luhmann, 2006 (S.225)

⁶⁰² Luhmann, 1996 (S.1)

⁶⁰³ Luhmann, 2006 (S.119)

Organisationen verwehrt bleibt, sind sie der Selektivität der in Kommunikationsanstöße übersetzten Wahrnehmungen von Individuen ausgesetzt. Daher ist es „[b]esonders für Organisationen [...] charakteristisch, dass sie die Wahrnehmungsfelder der Individuen standardisieren, zum Beispiel durch Schrift.“⁶⁰⁴

Das Bewusstsein ist also vor allem durch Wahrnehmungsleistungen an der Kommunikation von Entscheidung beteiligt. „Es muss hören, was gesagt, und lesen, was geschrieben wird.“⁶⁰⁵ Die strukturelle Kopplung – die in dem Fall durch Sprache oder sprachähnlichen Zeichengebrauch erfolgt⁶⁰⁶ – ist hier der Mechanismus, der beide Systeme (wenn auch nur augenblicklich) verbindet. Der Begriff *Integration* wird von Luhmann andererseits als „die wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen“⁶⁰⁷ verstanden.

Durch *Mitgliedschaft* werden Personen einer Organisation zugeteilt. Diese Mitgliedschaft wird durch Entscheidungen erworben und kann durch Entscheidungen verloren gehen. Sie betrifft nicht das gesamte Individuum, „sondern nur Ausschnitte ihres Verhaltens.“⁶⁰⁸ Im Sozialsystem wird in diesem Fall von Personen gesprochen. Hinter dem Begriff Person steckt also die „Bezeichnung einer Form, die eine andere Seite hat, nämlich jene Riesenmenge von faktischen biochemischen, neurophysiologischen, immunologischen, bewussteinmäßigen Operationen, die für bewusste und kommunikative Operationen völlig intransparent bleiben und nur an gewissen Regelmäßigkeiten des Verhaltens vermutungsweise erratbar sind.“⁶⁰⁹ Der Mensch nimmt am Sozialsystem Organisation teil, indem er als Person auftritt. Personen „leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation.“⁶¹⁰ Eine Person kann sowohl Autor (Mitteilung) als auch Adresse (Verstehen) als auch Thema (In-

⁶⁰⁴ Luhmann, 2006 (S.119)

⁶⁰⁵ Luhmann, 1997 (S.832)

⁶⁰⁶ Vgl. Luhmann, 2006 (S.397). Bewusstseinssysteme sind an Gesellschaftssystem durch Sprache (oder sprachähnlichen Zeichengebrauch) gekoppelt. Das ist einer der Gründe, warum, laut Luhmann, in Organisationen ausschließlich explizites Wissen vorhanden ist. (siehe auch Luhmann, 1992 (S.41f))

⁶⁰⁷ Luhmann, 2006 (S.99)

⁶⁰⁸ Luhmann, 1997 (S.829)

⁶⁰⁹ Luhmann, 2006 (S.90)

⁶¹⁰ Luhmann, 2006 (S.90f)

formation) einer Kommunikation sein – sie bezeichnet im Grunde genommen die Einheit dieser Dreifaltigkeit.⁶¹¹

Durch die Unterscheidung Zugehörigkeit/Nichtzugehörigkeit verhilft Mitgliedschaft der Organisation außerdem, sich nach außen abzugrenzen.⁶¹²

Es ist wichtig, sich immer wieder klar zu machen, dass die Entscheidungsprämissen kontingent zu denken sind. D.h. die Auslegungen der einzelnen Prämissen könnten auch anders ausfallen. Eine Organisation kann bspw. auf Programme fast verzichten, wenn sie Entscheidungsverantwortung ganz einzelnen Personen überlassen kann oder umgekehrt.

6.3.4 Organisation und Gesellschaft

Morgan beschreibt in seinem Buch ‚Images of Organization‘ pointiert den Unterschied zwischen Organisationen und der demokratischen Gesellschaft: „As a citizen in a democratic society he [(ein Mitarbeiter)] is theoretically free to hold his own opinions, make his own decisions, and be treated as an equal. As an employee he is denied all these rights. He is expected to keep his mouth shut, do what he is told, and submit to the absolute rule of his superior. [...] His only democratic right rests in the freedom to find another job and move on.“⁶¹³

Luhmann selbst schreibt Ähnliches: „Jeder kann immer auch anders handeln und mag den Wünschen und Erwartungen entsprechen oder auch nicht – *aber nicht als Mitglied einer Organisation*.“⁶¹⁴ Organisation bedeutet insofern eine besondere Art, mit doppelter Kontingenz umzugehen (sie ‚zwingt‘ Personen zu bestimmten Handlungen).

Im Vergleich zum Gesellschaftssystem weist diese Eigenschaft von Organisationen auf einen wesentlichen Unterschied hin. Gesellschaften, die ‚Zwecke‘ verfolgen (wie: alle Menschen sollen über die gleiche Menge finanziellen Mittel verfügen) werden heute als

⁶¹¹ Vgl. Luhmann, 2006 (S.92)

⁶¹² Vgl. Luhmann, 2006 (S.112)

⁶¹³ Morgan, 1986 (S.141)

⁶¹⁴ Luhmann, 1997 (S.829). Hervorhebung im Original.

totalitär und rückständig abgetan. In Organisationen spielt der Zweck jedoch eine zentrale Rolle.⁶¹⁵

Hierarchien sind auch nicht mehr gesellschaftstauglich. Der Kanzler eines Landes ist zwar der ‚Chef‘ seiner Mitarbeitern im Kanzleramt, außerhalb dieses Amtes ist er aber nicht befugt, anderen Individuen Instruktionen zu erteilen.

Schließlich wird der Mechanismus der ‚Exklusion‘ in einer Gesellschaft nur in äußersten Ausnahmefällen auf Individuen angewendet. Das geschieht im Fall einer Staatsbürgerschaftsaberkenkung oder im extremen Falle der Todesstrafe. In einer Organisation ist das Thema Inklusion/Exklusion immanent. Personen werden angestellt und wieder entlassen – das bildet ein wichtiges Strukturierungsmerkmal einer Organisation.⁶¹⁶

6.4 Zwischenresümee

In diesem Kapitel wurden verschiedene Sichtweisen von und über Organisationen präsentiert. Diese Vorgehensweise soll einen Querschnitt von Bildern, die in der Gesellschaft über Organisationen kursieren, darstellen. Die Sozialsystemtheorie schließt keine dieser Sichtweisen aus, sie versucht vielmehr einen Überblick über die Mechanismen im Sozialsystem Organisation zu schaffen und bietet auf dem Weg dorthin neue Begrifflichkeiten zu Erklärung und Verständnis der Systemdynamiken. Der Schwerpunkt liegt dabei auf die Kommunikation (-prozesse) an sich. Sie bietet sozusagen einen Raster, an dem sich alle anderen Bilder der Organisation aufhängen lassen. Diese Bilder dienen als Anlass zur und Anschluss für weitere Kommunikation.

Die japanischen Forscher für implizites Wissen Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi beschreiben in ihrem Buch ‚Die Organisation des Wissens‘, dass das meiste implizite Wissen dann in die Organisation fließt, wenn sich Wissensbegehrer auf die Bilder der Wissensträger einlassen.⁶¹⁷ Systemtheoretisch bedeutet dies soviel wie Anschlussfähigkeit im Verstehen zu finden. Welche Bilder im System vorhanden oder auch anschlussfähig sind, kann sowohl beobachterbestimmt sein (d.h. der Beobachter interpretiert seine

⁶¹⁵ Vgl. Kühl, 2002 (S.136)

⁶¹⁶ Vgl. Kühl, 2002 (S.137)

⁶¹⁷ Beschrieben vor allem bei der Erklärung zur ‚Sozialisation‘ und ‚Wissen austauschen‘ in Nonaka/Takeuchi, 1995 (bspw. S. 101)

Beobachtungen mit seinen eigenen Bildern) als auch durch Beobachtung latenter Inhalte der Organisationskommunikation erschlossen werden.

Auf dem Weg zur Beantwortung der in der Einleitung erwähnten Forschungsfrage, welche Möglichkeiten im Umgang mit fehlendem Wissen in Organisationen sich durch die systemtheoretische Betrachtung von Wissen und Organisationen ergeben, begeht dieses Kapitel einige erste Schritte.

Der erste Schritt erfolgt dadurch, dass es den Rahmen präsentiert, in dem sich das Konzept von Organisationen in der Sozialsystemtheorie bewegt. Die systemtheoretische Sicht erleichtert die Berücksichtigung einer starken Einschränkung von Steuerungsmaßnahmen in Organisationen und die Einsicht, dass das meiste Wissen, das ein Beobachter einer Organisation zuordnet, eigentlich in der Umwelt der Organisation zu finden ist (das sogenannte implizite Wissen betrachtet Luhmann als Personen oder Bewusstseinsystemen zugehörig. Nur explizites, kommunizierbares Wissen kann einer Organisation zugeordnet werden).⁶¹⁸

Ein anderer Schritt betrifft die hier gezeigte Möglichkeit, Organisationen in verschiedenen Bildern interpretieren zu können und aus diesen Bildern entsprechend Entscheidungsprämissen abzuleiten oder Lösungsmodelle zu erstellen. Dies weist auf die Aussicht hin, aus einer – bisher in der Betriebswissenschaft ungewöhnlichen – sowohl kultur- als auch systemtheoretischen Sichtweise von Organisationen auch neue Möglichkeiten für den Umgang mit fehlendem Wissen zu erschließen.

Weitere Schritte wurden hier in dieser einen forschungsleitenden Frage begangen, indem die Wichtigkeit der Berücksichtigung informeller Organisation sowohl im Umgang mit Wissen als auch im Umgang mit der Organisation an sich gezeigt wurde. Dies zeigt wieder einmal auch die Bedeutung, die dem Erkennen von latenten Inhalten der Organisationskommunikation zukommt und den Einfluss, den die Berücksichtigung dieser Inhalte bei Organisationsentscheidungen ausübt.

Organisationskultur ist zu einem Stichwort für alles geworden, was latente Inhalte der Kommunikation, Werte, Sprache oder Deutungsvorrat einer Organisation betrifft. Wel-

che Konzepte hinter dem Organisationskulturbegriff sowie welche daraus abgeleiteten Ideen den Umgang mit fehlendem Wissen in Organisationen verändern können, damit beschäftigt sich das nächste Kapitel.

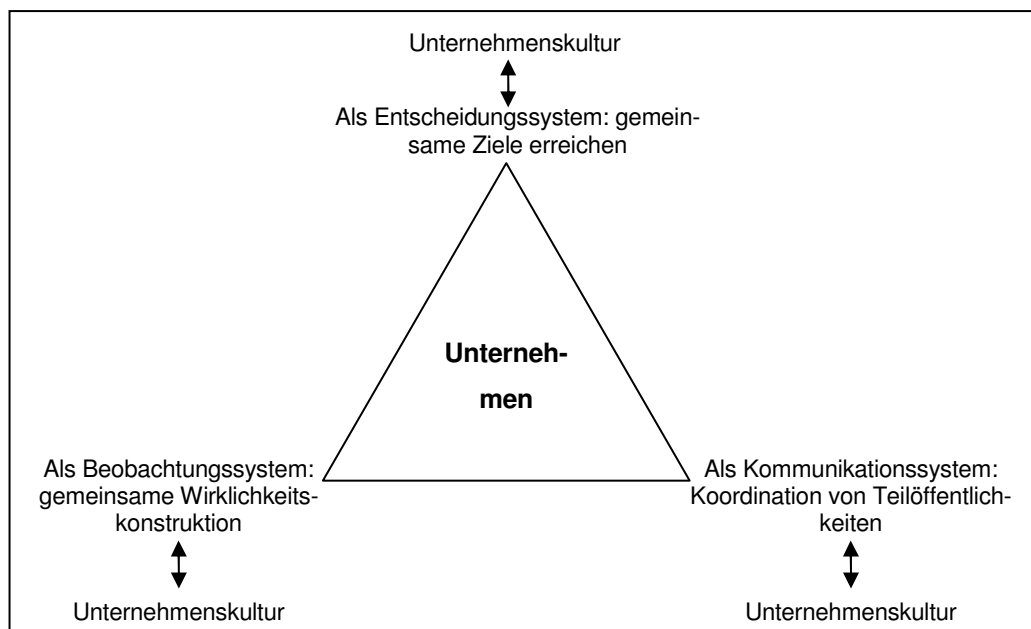
⁶¹⁸ Vgl. Luhmann, 1992 (S.44)

7 Die Kultur der Organisation

Niklas Luhmann konzentriert sich bei der Definition von Organisationen auf das Konzept der Kommunikation von Entscheidungen. Doch eine andere Operation, die in sozialen Systemen vorkommt und die vor allem für das Verständnis von Organisationen als Kulturen hilfreich sein kann, ist die der Beobachtung. Denn Beobachtungen bilden die Grundlage für das Handeln und folglich für Entscheidungen.

Siegfried J. Schmidt beschreibt Unternehmen als „Einheit der Differenz der komplementären Prozesse Beobachten, Kommunizieren und Entscheiden“⁶¹⁹ (siehe Abb. 7.1).

Abb. 7.1: Unternehmen als Prozess-System⁶²⁰



Durch das Beobachten bildet die Organisation erst die Grenzen zu Umwelt. Das Beobachten ist kontingent, d.h. auch anders möglich, und beim Beobachten und Beschreiben werden die Unterschiede zu anderen Systemen deutlich. Diese „Beobachtungen werden relevant, wenn sie Eingang in Kommunikationsprozesse finden.“⁶²¹ Erst dann finden sie ihren Weg in die Organisationskultur. Schließlich sind die auf Beobachtung und Kommunikation basierenden organisationsrelevanten Entscheidungen die, die Organisation

⁶¹⁹ Schmidt, 2004 (S.68)

⁶²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidt, 2004 (S.66)

⁶²¹ Schmidt, 2004 (S.67)

auch für Außenbeobachter erkennbar machen. „Die Verkettung der Entscheidungen eines Unternehmens macht dessen Identität aus.“⁶²²

Für die Kulturperspektive von Unternehmen erweist sich die Sichtweise von Organisation als Beobachtungssystem von besonderer Bedeutung. Wenn man Unternehmen als Beobachtungseinheiten betrachtet, die durch Kommunikation in dieser Beobachtung zusammengehalten werden, dann kann z. Bsp. Interkulturalität als die wechselseitige Beobachtung von Systemlösungskonzepten verstanden werden. Dieser Beobachtungsprozess ‚erzwingt‘ die Organisation, die eigene Kultur zum Thema zu machen. Dann ist die eigene Kultur der eigentliche Gegenstand der Beobachtung. Die Beobachtung der Kultur ergibt andererseits eine Beobachtungskultur, die wiederum beobachtet werden kann. Vorausgesetzt, das Unternehmen ist bereit, andere Kulturen zu verstehen, bietet dieser Beobachtungskreislauf – initiiert von der Beobachtung der Differenz der eigenen Kultur zu anderen Kulturen – eine Möglichkeit zur (Weiter-) Entwicklung der eigenen Kultur.

Bevor hier auf die Kulturperspektive ausführlicher eingegangen wird, soll der Kulturbegriff präzisiert und für diese Arbeit definiert werden.

7.1 Der Kulturbegriff im organisationalen Kontext

“There seems to be wide agreement that **organizational culture** refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”⁶²³ So fasst Allen Ginsberg den Begriff Organisationskultur zusammen.

Aus einer ökonomischen bzw. betriebswirtschaftlichen Perspektive nennt Ginsberg zudem sieben Grundmerkmale, die zusammen und in unterschiedlichen Ausprägungen das Wesen einer Organisationskultur ausmachen sollen. Diese sind:⁶²⁴

⁶²² Schmidt, 2004 (S.67)

⁶²³ Ginsberg, 2007 (S.573). Hervorhebungen in Original.

⁶²⁴ Vgl. Ginsberg, 2007 (S.573f). Anm.: Andere, ebenfalls ökonomisch-orientierte Autoren teilen diese Merkmale anders auf. Wie z. Bsp. Edgar H. Schein, der als Beeinflussungs- bzw. Merkmalsfaktoren einer Unternehmenskultur Mission, Strategie, Ziel, Struktur, System Prozesse, Systeme zur Aufdeckung und Korrektur von Fehlern, gemeinsame Sprache, Identität, Autorität und Beziehung, Belohnung und Status, Verhältnis Mensch/Natur und Annahmen über Realität, Wahrheit Wesen des Menschen, menschlicher Beziehungen, Zeit und Raum nennt. Vgl. Schein, 2003 (S.45).

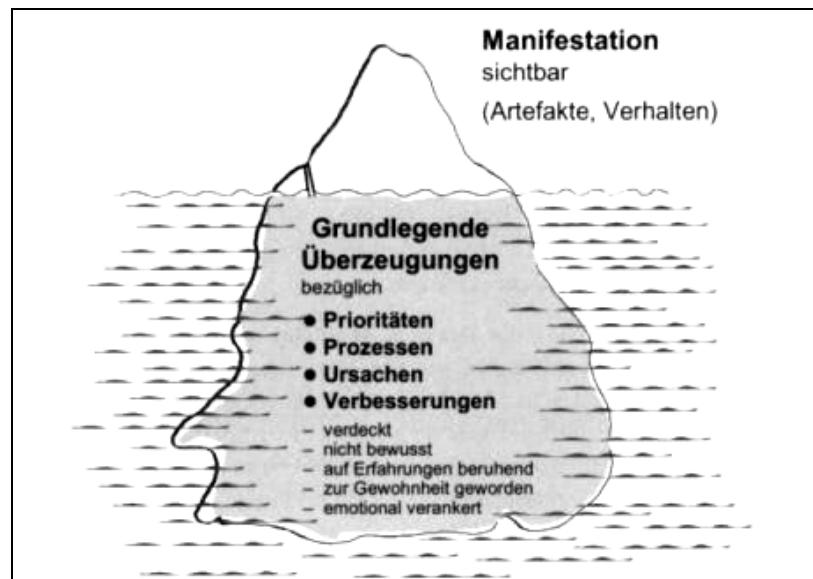
1. *Innovation und Risikobereitschaft*: Inwieweit werden die Mitarbeiter zur Innovation und zum Risiko ermutigt?
2. *Detailaufmerksamkeit*: Inwieweit wird von Mitarbeitern Präzision, Analyse und Liebe zum Detail erwartet?
3. *Ergebnisorientierung*: Ist das Ergebnis wichtiger als die Mittel?
4. *Personenorientierung*: Inwiefern wird der Einfluss von Entscheidungen auf Personen bei Entscheidungsprozessen berücksichtigt?
5. *Teamorientierung*: Wie wird die Arbeit organisiert? In Teams oder individuell?
6. *Aggressivität*: Sind die Mitarbeiter aggressiv/wettbewerbslustig oder eher ‚easy-going‘?
7. *Stabilität*: Steht Wachstum oder Stabilität im Mittelpunkt der Entscheidungen?

Die verschiedenen Ausprägungen der Grundmerkmale bestimmen in diesem Modell die unterschiedlichen Organisationskulturen. Sichtbar sollen diese Charakteristiken bei der Beobachtung der Art des Umgangs miteinander, der organisationseigenen Sprache, der Kleidung und Dekoration sowie der Artefakten und Endleistungen werden.

Die Sichtbarkeit dieser Kulturmerkmale wird jedoch von anderen Autoren in Frage gestellt. Sonja Sackmann z. Bsp. meint, dass „[d]er Kern oder die unsichtbare Basis einer Unternehmenskultur [...] aus jenen grundlegenden, kollektiven Überzeugungen [besteht], die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe im Unternehmen sind.“⁶²⁵

Die Autorin präsentiert in diesem Zusammenhang das Bild eines Eisberges als Metapher für die Annahme, dass ein viel größerer Anteil an latenten, nicht leicht sichtbaren Merkmalen und Ausprägungen einer Organisationskultur existiert, als sichtbare, erfassbare Charakteristiken (siehe Abb. 7.2).

⁶²⁵ Sackmann, 2004 (S.24)

Abb. 7.2: Das kulturelle Eisbergmodell⁶²⁶

Mit der Gründung einer Organisation und deren Entwicklung zu einem Sozialsystem entsteht die Organisationskultur. Ginsberg erklärt die Entstehung einer Organisationskultur linear-kausal wie folgt: erstens stellen die Gründer der Organisation nur Personen ein, die ähnlich denken und fühlen wie sie selbst. Zweitens werden diese Mitarbeiter in die Denkmuster und Gefühle der Gründer eingeführt und sozialisiert. Und schließlich wirkt das Benehmen der Gründer an sich wie ein Muster, nach dem die Mitarbeiter sich richten können und das als Vorbild funktioniert. Wenn die Organisation dann auch noch erfolgreich ist, wird die Gründervision als Hauptgrund für den Erfolg gesehen.⁶²⁷ „At this point, the founders’ entire personality becomes embedded in the culture of the organization.“⁶²⁸

Ist eine Kultur erst etabliert, könnte sich die Organisation die Frage stellen, wie diese Kultur erhalten oder auch geändert werden kann. Als Vertreter einer ökonomischen Sichtweise der Organisation und respektive ihrer Kultur benennt Ginsberg drei Hauptbeeinflussungsmerkmale zur Erhaltung bzw. Veränderung einer Organisationskultur: die Mitarbeiterselektion, die Art und die Qualität der Entscheidungen bei dem Topmanagement und die Methoden der Sozialisation.

⁶²⁶ Grafische Ausarbeitung entnommen aus Sackmann, 2004 (S.25)

⁶²⁷ Vgl. Ginsberg, 2007 (S.581). Ginsberg nimmt hier jedoch insbesondere auf Unternehmensgründungen Bezug und erklärt den Kulturentstehungsprozess aus deren Perspektive.

⁶²⁸ Ginsberg, 2007 (S.582)

- *Mitarbeiterselektion:* Nach einem ersten Aussortieren der Kandidaten nach ihren Qualifikationen wird der Entscheidungsträger bei gleicher Qualifikation der Kandidaten sich im Normalfall überlegen, wer am besten zur Organisation ‚passt‘. Hier werden implizit Werte verglichen: Die Kandidaten, die eingeschätzt werden als Personen mit Werten am ähnlichsten den Werten der Organisation, haben die größeren Chancen auf eine Anstellung. Andererseits signalisiert allein dieser Selektionsprozess den Kandidaten, welche Werte der Organisation wichtig sind, und sie können gegebenenfalls sogar sich selbst aufgrund grundlegend unterschiedlicher Werte ‚ausmustern‘.⁶²⁹
- *Management:* Die Handlungsweisen des Topmanagements haben immer einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur. Ihr Verhalten, ihre Art sich anzu-ziehen, ihre Sprache und ihre Entscheidungen zeigen allen Mitarbeiter, wie in dieser Firma mit Risiko, Freiheiten, Personen, Kunden usw. umgegangen wird. Auch wird implizit und explizit signalisiert, welche Art von Handlungen im Unternehmen belohnt oder bestraft wird.⁶³⁰
- *Sozialisierung:* Auch nach einem perfekten Selektionsprozess ist der neue Mitarbeiter noch nicht mit der Kultur im Unternehmen vertraut. Den Anpassungsprozess, durch den ein neuer Mitarbeiter durchgehen muss, nennt Ginsberg ‚Socialization‘. Auch dieser Prozess kann in drei Etappen unterteilt werden: Die erste passiert bereits beim Selektionsprozess und wird ‚prearrival stage‘ genannt. Die zweite heißt ‚encounter‘ und bezeichnet die Phase, in der der Neuling erst die Wirklichkeit im Unternehmen entdeckt und feststellen kann, ob und wie seine Erwartungen der Realität entsprechen. Die dritte Etappe ist die ‚metamorphosis‘ und erst hier treten die dauerhaften Veränderungen auf. Der Mitarbeiter bewältigt seine Aufgabe und erbringt seine Leistung. Schließlich ergibt sich ein Prozess der Anpassung, in dem der Neuling die Werte und Normen seines Teams bzw. des Unternehmens verinnerlicht. Der Sozialisierungsprozess wäre demnach dann durchgestanden, wenn der Mitarbeiter sich in seinem Job und innerhalb der Organisation wohlfühlt.⁶³¹

Die zur Verfügung stehenden ‚Mittel‘, um die Kultur eines Unternehmens Außenstehenden zu vermitteln sind laut Ginsberg Geschichten, Rituale, symbolische Gegenstände und natürlich die Sprache. Ginsberg betont jedoch, wie schwierig es ist, eine bestehende Unternehmenskultur zu ändern. Nur in dramatischen Situationen, wie eine große – meist finanzielle – Krisis, ein radikaler Wechsel in der Führung oder auch bei ‚jungen‘ Organisationen soll eine tiefgreifende Veränderung der Organisationskultur leichter möglich sein. Als Gründe für diese Schwierigkeit werden zum einem die lange Zeit, die eine Kul-

⁶²⁹ Vgl. Ginsberg, 2007 (S.582)

⁶³⁰ Vgl. Ginsberg, 2007 (S.583)

⁶³¹ Vgl. Ginsberg, 2007 (S.584f)

tur braucht, um sich zu entwickeln und zu etablieren und zum anderen der Unwille der Mitarbeiter, eine Veränderung herbeizuführen, genannt.⁶³²

Diese linear-kausale Denkweise über Kultur und ihre Mechanismen wie Ginsberg sie in seinem Artikel ‚Organization Culture‘ vertritt, ist in der Betriebswissenschaft weitverbreitet und folgt der Tradition des eine zeitlang wirtschaftlich erfolgreichen Scientific Managements. Sie läuft jedoch Gefahr, komplexe Zusammenhänge bis zur Unkenntlichkeit zu vereinfachen und wesentliche Aspekte in komplexen Prozessen zu vernachlässigen.

Wenn Organisationen als soziale Systeme betrachtet werden, dann kommt dem Begriff Kultur eine andere Rolle in den Erklärungs- und Lösungsansätzen einer Organisation zu. Denn Organisationskultur allein als Faktor für (oder gegen) wirtschaftlichen Erfolg zu betrachten verklärt die Komplexität der organisationalen Zusammenhänge.

Systemtheoretisch ist „Kultur [...] das Gedächtnis sozialer Systeme, vor allem des Gesellschaftssystems“.⁶³³ So definiert Niklas Luhmann den Kulturbegriff in seinem Buch ‚Gesellschaftsstruktur und Semantik‘.

Das Gedächtnis ist, fährt Luhmann fort, überhaupt Voraussetzung für die Ereignishaftigkeit der Kommunikation. Mit dem ‚Ereignis‘ bezieht sich die Kommunikation auf sich selbst, und das schafft sie nur, wenn sie zwischen Vergangenen und Zukünftigem unterscheiden kann. Dabei merkt Luhmann an, dass bei sozialen Systemen die Funktion des Gedächtnisses nicht in der Aufbewahrung von Vergangenen liegt, sondern in der Regulierung des Verhältnisses zwischen Erinnern und Vergessen.⁶³⁴

„Kultur ist kein notwendig normativer Sinngehalt, wohl aber eine Sinnfestlegung (Reduktion), die es ermöglicht, in themenbezogener Kommunikation passende und nicht-passende Beiträge oder auch korrekten bzw. inkorrekten Themengebrauch zu unterscheiden.“⁶³⁵

⁶³² Vgl. Ginsberg, 2007 (S.597)

⁶³³ Luhmann, 1995 (S.47)

⁶³⁴ Vgl. Luhmann, 1997 (S.270) oder auch (S.44): „[...] das Gedächtnis konstruiert Strukturen nur für den momentanen Gebrauch zur Bewahrung von Selektivität und zur Einschränkung von Anschlussfähigkeit.“

⁶³⁵ Luhmann, 1984 (S.224f)

Man kann Kultur auch einfach als eine Perspektive für die Beobachtung von Beobachtern bezeichnen, und diese würde sich bei der Beobachtung immer auf schon gegebene Phänomene richten (das schließt aber nicht aus, Beobachter in ihren Zukunftsperspektiven zu beobachten).⁶³⁶ Diese Möglichkeit der Perspektivenauswahl vereinfacht das Problem der doppelten Kontingenz. Das Handeln wird nachvollziehbarer bzw. Erwartungen werden eher erfüllt. Auch im kommunikationstheoretischen Verständnis ist Kultur „ein kommunikatives Konstrukt, es bildet und versteht sich im Modell der Kommunikation, es bewahrt (symbolisch) Vereinbarungen zur Realität.“⁶³⁷

In Organisationen kann Kultur, systemtheoretisch gesehen, als „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“⁶³⁸ definiert werden. Diese sind dort erkennbar, wo Probleme, die auftauchen, nicht durch Anweisungen gelöst werden können, z. Bsp. wie man sich bei internen Meinungsverschiedenheiten zu verhalten hat. Und weil sie nicht bestimmten Entscheidungen zugerechnet werden können, ist es auch nicht möglich, sie durch Entscheidungen zu ändern. Diese Definition von Organisationskultur als unentscheidbare Entscheidungsprämisse hilft auch, uns von der Vorstellung, dass es in einer Organisation nur eine Kultur geben kann, zu verabschieden. Stattdessen schlägt Luhmann vor, von einer Variablen auszugehen, „um die Frage des Grades der Integration der Organisationskultur für empirische Untersuchungen offen zu halten.“⁶³⁹

Diese Anmerkung Luhmanns nimmt Bezug auf die vielen Artikel, Bücher und Aufsätze, die seit Anfang der 80er Jahre über Unternehmenskultur veröffentlicht wurden. Dabei wird der Begriff Kultur unterschiedlich gesehen und definiert. Im Wesentlichen stützen sich die Definitionen auf funktionalistische, symbolische, kulturanthropologische, strukturfunktionalistische oder Selbstorganisations-Konzepte.⁶⁴⁰ Siegfried J. Schmidt stellt in seinem Buch ‚Unternehmenskultur‘ fest, dass bei der Definition zum Kulturbegriff Unternehmen im Wesentlichen drei Perspektiven vorkommen: Unternehmen sind Kultur, haben Kultur oder machen Kultur.⁶⁴¹

⁶³⁶ Vgl. Luhmann, 1995 (S.54)

⁶³⁷ Bauer, 2003a (S.153)

⁶³⁸ Luhmann, 2006 (S.241)

⁶³⁹ Luhmann, 2006 (S.242)

⁶⁴⁰ Vgl. Schmidt, 2004 (S.27ff)

⁶⁴¹ Vgl. Schmidt, 2004 (S.39)

Schmidt selbst wählt den Weg, Unternehmenskultur als ‚Programm‘ zu betrachten. „Ein Unternehmen ist keine Kultur und hat keine Kultur, sondern es operiert gemäß seinem Kulturprogramm [...]. Dieses Programm dient der Aufgabe, alle unternehmensrelevanten Operationen semantisch zu bestimmen, emotional zu besetzen, normativ zu ko-orientieren und hinsichtlich ihrer Problemlösungsrelevanz zu gewichten.“⁶⁴²

Diese Perspektive eröffnet die Möglichkeit, Kultur als Lösungskonstrukte zu sehen, die Organisationen dazu verhelfen können, Entscheidungen zu treffen, die den weiteren Bestand des Systems sichern.

7.2 Dimensionen von Kultur in Organisationen

Geert Hofstede beschreibt in seinem Buch ‚Cultures and Organizations‘ zwei Kulturtypen: Die ‚culture one‘ würde für die Muster stehen, die jeder Mensch in sich trägt, welche das Denken, die Gefühle und die potentiellen Handlungsabläufe beeinflussen. Das wäre eine Art ‚mentale Programme‘, die wir uns während unseres Lebens durch Erziehung, Erfahrungen oder Beobachtungen aneignen können.⁶⁴³

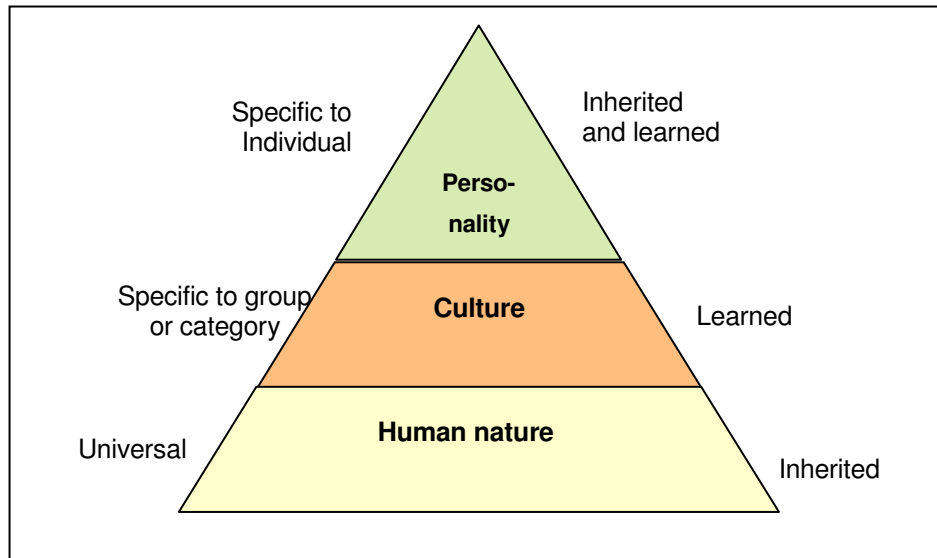
Der zweite Kulturtyp, ‚culture two‘, steht für die Kultur als kollektives Phänomen, das als emergente Größe von sozialen Systemen beobachtbar ist und die Unterscheidung der sozialen Systeme voneinander ermöglicht. Diese Kultur setzt die Lernbereitschaft der Systeme voraus und entsteht in ebendiesen sozialen Systemen.⁶⁴⁴ Sie steht laut Hofstede zwischen der menschlichen Natur (das, was alle Individuen auf der Erde gemein haben) und der Persönlichkeit jedes Einzelnen (siehe Abb. 7.3).

Von der ‚culture two‘ ist in dieser Arbeit hauptsächlich die Rede. Sie wird aber unweigerlich von dem Denken, den Gefühlen usw. der einzelnen Kommunikationspartner beeinflusst. Man könnte die Pyramide daher auch anders zeichnen – mit ‚personality‘ in der Mitte und ‚culture‘ auf der Spitze. Kultur wird also von der jeweiligen Umgebung beeinflusst und umgekehrt.

⁶⁴² Schmidt, 2004 (S.109)

⁶⁴³ Vgl. Hofstede, 1991 (S.4)

⁶⁴⁴ Vgl. Hofstede, 1991 (S.5)

Abb. 7.3: Three levels of uniqueness in human mental programming⁶⁴⁵

Der Vorstellung, dass in unterschiedlichen Völkern komplett unterschiedliche Kulturen ent- und bestehen, geht der Begriff der *Interkulturalität* voraus. Denn diese Vorstellung begreift Kulturen als Inseln, eigenständige und getrennte Entitäten, die einander nur durch gegenseitiges Verständnis (oder durch Konflikt) begegnen können.⁶⁴⁶ Martin Löffelholz und Andreas Hepp erklären interkulturelle Kommunikation als „Prozess der Gedanken- und Bedeutungsvermittlung zwischen einzelnen Menschen oder Gruppen, die verschiedenen Kulturen angehören.“⁶⁴⁷ Interkulturalität kann also als ein wechselseitiger Beobachtungsprozess, der die Berücksichtigung von Differenzen (bzw. Wissensasymmetrien) im Kommunikationsprozess beinhaltet und auf Verständigung abzielt, verstanden werden.

Der Begriff der *Transkulturalität* andererseits stellt „das Ergebnis eines Jahrhunderte alten und im Zeitalter der Globalisierung drastisch beschleunigten Prozesses kultureller Hybridisierung dar, der sowohl aus der extremen Binnendifferenzierung immer komplexer werdender modernen Kulturen als auch aus deren sich stetig weiter verzweigenden externen Vernetzungen resultiert und immer weiter andauert.“⁶⁴⁸

⁶⁴⁵ Eigene Darstellung nach Hofstede, 1991 (S.6)

⁶⁴⁶ Vgl. Antor, 2006 (S.28)

⁶⁴⁷ Löffelholz/Hepp, 2002 (S.13)

⁶⁴⁸ Antor, 2006 (S.29)

Im Zusammenhang mit fehlendem Wissen führen sowohl die Interkulturalität als auch die Transkulturalität innerhalb von Organisationen zu ‚Sondersituationen‘. Wenn Differenzen im Deutungssystem der Akteure den Kommunikationsprozess verändern oder gar als störend empfunden werden, besteht die Möglichkeit, dass in der Organisation Lernprozesse stattfinden, die diese Wissensasymmetrien zu beseitigen versuchen.

7.3 Wirklichkeitskonstruktion und Wissensasymmetrien

Die Wirklichkeit definieren Peter L. Berger und Thomas Luckmann „als Qualität von Phänomenen [...], die ungeachtet unseres Wollens vorhanden sind“⁶⁴⁹ und Wissen wird „als die Gewissheit, daß Phänomene wirklich sind und bestimmbare Eigenschaften haben“⁶⁵⁰ beschrieben.

Wissen wird in dieser Arbeit jedoch auch als Medium zu Kommunikation gesehen, das in einem Sozialsystem erst Formen bekommt. Das bedeutet, dass die Organisation den Begriff ständig mit einer (eventuell neuen) Bedeutung aktualisiert, und dem Beobachter wird es überlassen, diese Form zu erkennen bzw. zu verstehen.

Diese ‚Wissensdynamik‘ der immerwährenden Aktualisierung von Bedeutungen weist schon auf die Auffassung von Konstruktion von Wirklichkeit hin. Peter L. Berger und Thomas Luckmann verweisen in ihrem Buch ‚Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit‘ auf die Tatsache der gesellschaftlichen Relativität für die Bedeutung von Wissen und Wirklichkeit: „Was für einen tibetanischen Mönch ‚wirklich‘ ist, braucht für einen amerikanischen Geschäftsmann nicht ‚wirklich‘ zu sein. Das ‚Wissen‘ eines Kriminellen ist anders als das eines Kriminologen. Daraus folgt, dass offenbar spezifische Konglomerate von ‚Wirklichkeit‘ und ‚Wissen‘ zu spezifischen gesellschaftlichen Gebilden gehören.“⁶⁵¹

⁶⁴⁹ Berger/Luckmann, 2007 (S.1)

⁶⁵⁰ Berger/Luckmann, 2007 (S.1)

⁶⁵¹ Berger/Luckmann, 2007 (S.3)

Oder in Schmidts Worten: „Jede Wirklichkeit ist [...] Systemwirklichkeit und als solche so real, wie Wirklichkeit nur sein kann.“⁶⁵² Und er fährt fort: „Alles Wissen, das Systemen zugänglich ist, ist ihr *eigenes* Wissen.“⁶⁵³

Diese konstruktivistische Perspektive macht eine Kodierung von Wissen in wahr/nicht wahr überflüssig. Es wird aber umso deutlicher, dass Wissensvorräte grundsätzlich unterschiedlich sind. „Asymmetrien des Wissens sind für jegliche Kommunikation charakteristisch. Kommunikation bezieht unterschiedliche Arten und Ebenen des Wissens ein. Jenseits der Menge an geteiltem Wissen, die die minimale Voraussetzung für jegliche Kommunikation ist, besteht eine Asymmetrie sowohl in dem allgemeinen Wissen, [...] als auch in dem spezifisch kommunikativen Wissen.“⁶⁵⁴

In einem System, in dem das (kommunikationsbezogene) Wissen gleich verteilt ist, dürften also keine Kommunikations- bzw. Interaktionsprobleme entstehen. Andererseits ist das ‚Nicht-Wissen‘ ein Anlass zur Kommunikation. Es wird kommuniziert, um Wissenslücken zu schließen.

„Interkulturelle Kommunikation ist durch das Problem gekennzeichnet, dass aufgrund der kulturellen Differenz stets eine gewisse Asymmetrie an Wissensbeständen besteht, was im Extremfall zu einer Unmöglichkeit von Verständnis führen kann“⁶⁵⁵ stellt Andreas Hepp in seinem Buch ‚Transkulturelle Kommunikation‘ fest. Doch um welche Wissensasymmetrien geht es, wenn es bei der interkulturellen Kommunikation Probleme gibt? Susanne Günthner und Thomas Luckmann listen in ihrem Aufsatz ‚Wissensasymmetrien in interkultureller Kommunikation‘ einige Arten von Asymmetrien auf.⁶⁵⁶ Hier werden sie zusammengefasst präsentiert.

7.3.1 Asymmetrien in allgemeinem Wissen:

„Solange im Verlauf einer kommunikativen Interaktion keine Gegenindizien auftauchen, besteht bei Angehörigen ein und derselben Gesellschaft die stillschweigende Annahme,

⁶⁵² Schmidt, 2004 (S.64)

⁶⁵³ Schmidt, 2004 (S.65). Hervorhebung im Original.

⁶⁵⁴ Günthner/Luckmann, 2001 (S.10) zitiert in Hepp, 2006 (S.60)

⁶⁵⁵ Hepp, 2006 (S.59)

⁶⁵⁶ Günthner/Luckmann, 2002 (S.219ff)

dass die anderen Teilnehmenden mit ihnen den notwendigen, spezifisch kommunikativen Wissensvorrat teilen, sowie eine gewisse Menge Allgemeinwissen über physische und soziale Wirklichkeit.“⁶⁵⁷ Bei interkultureller Kommunikation wird diese Annahme entweder von vornherein verworfen, oder sie kann im Laufe des Kommunikationsprozesses revidiert werden.

7.3.2 Asymmetrien in gattungsbezogenem Wissen

„Kommunikative Gattungen sind historisch und kulturell spezifische, festgelegte Lösungen für wiederkehrende kommunikative Probleme.“⁶⁵⁸

Die Struktur kommunikativer Gattungen wird in Binnenstruktur, situativer Ebene und Außenstruktur dargestellt. Dabei ist anzumerken, dass eine scharfe Trennung zwischen den Ebenen nicht immer beobachtbar ist.

7.3.3 Asymmetrien im Bereich der Binnenstruktur

Es geht hier um die von Interaktionsteilnehmern möglicherweise unterschiedliche Benutzung von prosodischen Mitteln wie Intonation, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Rhythmus, Akzentuierung usw. oder auch der Sprachvarietät – ob Dialekt oder Hochsprache. Auch unterschiedliche expressive Ausdrücke und mimische bzw. gestische Elemente oder phonologische Variationen gehören hier zu dieser Asymmetrie-Kategorie.

7.3.4 Asymmetrien in der situativen Ebene

Dazu gehören die unterschiedliche Handhabung des dialogischen Austauschs zwischen mehreren Interagierenden (können die Teilnehmer aussprechen, werden sie unterbrochen, etc.), der Sequentialität von Äußerungen, z. Bsp. bei der Begrüßung und Verabschiedung, dem Teilnehmerstatus bzw. der Teilnehmerstruktur, d.h. der Grad der Teilnahme im Kommunikationsprozess (passiv, aktiv oder ganz im Hintergrund), das Verhältnis der Teilnehmer zueinander und bei der Annahme oder der Ablehnung von Rollen.

⁶⁵⁷ Günthner/Luckmann, 2002 (S.220)

⁶⁵⁸ Günthner/Luckmann, 2002 (S.223)

7.3.5 Asymmetrien im Bereich der Außenstruktur

Hier „geht es um Aspekte des kommunikativen Milieus, der kommunikativen Situationen, der Auswahl der Handelnden (nach Geschlecht, Alter, Status usw.). der Beziehung zwischen den Handelnden, und der institutionellen Verteilung der Gattungen.“⁶⁵⁹ Bspw. geht es hier um unterschiedliche Erwartungen, was das Ergebnis eines Meetings sein soll (Lösungen und Entscheidungen zu erarbeiten oder diese schon vorher ausverhandeln und bei den Meeting sie nur formal zu besiegeln) oder in welcher Reihenfolge wer begrüßt werden soll.

7.4 Die Funktion von Kultur

Auf der Suche nach Optimierung von Abläufen, Wettbewerbsvorteil, kostenschonenden Prozessen usw. zeigte sich der Weg über das Verstehen von (Unternehmens-)Kultur oft ertragreich. Sonja Sackmann ortet vier zentrale Funktionen, die eine Unternehmenskultur erfüllen kann. Diese sind:⁶⁶⁰

- *Komplexitätsreduktion*: Durch die Organisationskultur ist ein schnelles routinisiertes Handeln möglich.
- *Koordiniertes Handeln*: Die Organisationskultur dient als Orientierungsraster für Mitarbeiter und sonstige Stakeholder der Organisation.
- *Identifikation mit dem Unternehmen*: Da die Organisationskultur auch die Ziele und den Zweck des Unternehmens beinhaltet, dient sie als Orientierung und lässt dem Handeln einen Sinn zuweisen. Der einzelne kann sich für den Zweck des Unternehmens entscheiden und dies soll sich positiv auf die Motivation wirken.
- *Kontinuität*: Die Denk- und Verhaltensmuster stellen laut Sackmann das kollektive Gedächtnis eines Unternehmens dar und das Gedächtnis spielt eine wichtige Rolle bei der Lernfähigkeit des Unternehmens. Erfolgsgeschichten werden eher nachgeahmt, Misserfolge vermieden.

Weiter erklärt Sackmann, dass diese Funktionen von der Kommunikation, Motivation und der Lern- und Anpassungsfähigkeit innerhalb des Unternehmens geprägt werden und in diesem Fall die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation direkt oder indirekt auch beeinflusst wird.

⁶⁵⁹ Günthner/Luckmann, 2002 (S.232)

⁶⁶⁰ Vgl. Sackmann, 2004 (S.27ff)

Aus diesen Annahmen heraus hat die Beschäftigung mit Unternehmenskultur in letzter Zeit in der Betriebswirtschaft viel and Bedeutung gewonnen. Die Suche nach der optimalen Unternehmenskultur und deren Umsetzung in Organisationen beschäftigen Führungskräfte und Unternehmensberater.

Die meisten Autoren von Aufsätzen zum Thema Organisationskultur sehen die Funktion von Kultur ziemlich übereinstimmend als „normative Sinnstiftung, Komplexitätsreduktion, Bildung und Bewahrung von Identität und Autonomie des Unternehmens, Entscheidungsorientierung, Lösung von Steuerungs- und Planungsproblemen, Steigerung der Effektivität durch Koordination und Konsensbildung, Motivations- und Engagementsweckung und –erhaltung sowie Koordination von Wirklichkeitskonstruktionen des Unternehmens.“⁶⁶¹

Aus der systemtheoretischen Perspektive formuliert Siegfried J. Schmidt die These, dass Kultur, besser gesagt, ein Kulturprogramm (bzw. Kulturprogramme) eines Unternehmens, die aus den Wirklichkeitsmodellen einer Organisation konzipierten Sinnbildungsoptionen „zueinander in Beziehung setzt, emotional besetzt sowie moralisch bewertet und hinsichtlich der Problemlösungsrelevanz [...] gewichtet.“⁶⁶²

Mit anderen Worten leistet die Unternehmenskultur die „Programmierung der Verknüpfung, Bewertung, Deutung und Gewichtung der für ein Unternehmen relevanten Unterscheidungen zum Zwecke der

- Orientierung & Systematisierung interner & externer Kommunikation
- Reduktion der Komplexität & Kontingenz von Selbst- und Fremdbeobachtung
- Kompatibilität von kognitiver Autonomie & sozialer Kontrolle
- Kombination von Variation & Redundanz.“⁶⁶³

Diesbezüglich soll hier noch Folgendes geklärt werden. Erstens, wie Schmidt betont, darf man die Kultur nicht ‚verdinglichen‘. Man wird keine Grundgesamtheit finden, die man als ‚die Kultur‘ bezeichnen könnte. Man kann nur Aspekte einer Kultur beobachten

⁶⁶¹ Schmidt, 2004 (S.40)

⁶⁶² Schmidt, 2004 (S.108)

⁶⁶³ Schmidt, 2004 (S.111)

und vor allem: Man kann nur ‚in Kultur‘ ‚über Kultur‘ reden – „wir sind stets Eigenkultur-blind.“⁶⁶⁴

Zweitens trennt Schmidt Wirklichkeitsmodelle und Kulturprogramme und ordnet den beiden zusammen die Rolle eines Problemlösungsprogramms einer Organisation zu. Die beiden entstanden aus der Anforderung an das System, Probleme zu lösen. Und die Probleme existieren nur in den entsprechenden Wirklichkeitsmodellen und Kulturprogrammen. Diesen Kreis von Abhängigkeiten zu erkennen, ist wichtig, um bei der Problemlösung alle drei Faktoren berücksichtigen zu können: Das Problem, die Wirklichkeitsmodelle und die Kulturprogramme.⁶⁶⁵

Mit diesen Feststellungen sind aber noch nicht alle notwendigen Voraussetzungen zur Lösung eines Problems geklärt. Denn sowohl das Problem als auch die Wirklichkeitsmodelle und die Kulturprogramme müssen dem Unternehmen bekannt sein, sie müssen im Wissensvorrat des Unternehmens vorhanden sein oder übernommen werden, denn nur so ist es dem Unternehmen möglich, zu differenzieren bzw. zu beobachten. So gesehen kann ein Unternehmen auch als Wissensgröße aufgefasst werden. Das Kulturprogramm wäre also ein Teil dieses Wissens. In der interkulturellen Kommunikation werden die Unterschiede der Wissensvorräte der Kommunikationspartner (Wissensasymmetrien) zur Gelegenheit, ein besseres Verständnis füreinander zu entwickeln.

7.5 Problemlösungsprogramm Kultur

„Kultur“, so schreibt Siegfried J. Schmidt in seinem Buch ‚Unternehmenskultur‘, „ist eine *Diskursfiktion*, die unter dem Aspekt ‚Problemlösungskapazität‘, nicht aber unter den Aspekten ‚Objektivität‘ und ‚Wahrheit‘ zu beurteilen ist.“⁶⁶⁶

So gesehen können Unternehmen bzw. Organisationen nicht als Organisationsgrößen, sondern als Beobachtungseinheiten betrachtet, die durch Kommunikation zusammen-

⁶⁶⁴ Schmidt, 2004 (S.108). Daher verwendet Schmidt auch den Begriff ‚Kulturprogramm‘ an Stelle von ‚Kultur‘.

⁶⁶⁵ Vgl. Schmidt, 2004 (S.108)

⁶⁶⁶ Schmidt, 2004 (S.14). Hervorhebungen im Original.

gehalten werden. In diesem Sinne beobachten Unternehmen sich selbst und ihre Umwelt, um daraus Schlussfolgerungen für die Richtung und die Art ihres Handelns zu ziehen.

Das bedeutet, dass, was auch immer ein Unternehmen tut (sei es auch ‚nur‘ beobachten), jeweils die Gestalt einer Setzung hat. Der Zusammenhang aller seiner bisherigen Setzungen macht das Unternehmen identifizierbar. Jede Setzung nimmt Voraussetzungen in Anspruch. In Form von Erinnerungen und Erzählungen bezieht sich das Unternehmen (oder auch seine Umwelt) auf diesen Zusammenhang und konstruiert so seine eigene Identität für sich selbst und für seine Handlungspartner.⁶⁶⁷

Wenn der Zusammenhang aller Setzungen in einer Organisation ihre Identität durch Erinnerungen und Erzählungen (Gedächtnis und Kommunikation) für sie und ihre Umwelt erkennbar macht und kontingent ist, stellt sich die Frage, warum eine bestimmte Organisation, ein bestimmtes Unternehmen etwas so und nicht anders macht. Hier kommt die Kultur zum Vorschein: mit ihren Regeln, Routinen oder Schemata werden Setzungen meistens unbewusst selegiert. Doch es „darf nicht übersehen werden, dass auch diese Ordnungen kontingent sind, wie ein Vergleich verschiedener Gesellschaften und Organisationen lehrt.“⁶⁶⁸

Diese Ordnung bestehend aus einem systematisch geordneten Sinnzusammenhang kann man als Wirklichkeitsmodell bezeichnen. In diesem Sinnzusammenhang ist das kollektive Wissen verfügbar – das Wissen, dessen Kenntnis im Kommunikationsprozess allen Teilnehmern desselben sozialen Systems unterstellt wird.

Welches Wissen mit welchem anderen in welcher Art und Weise verbunden und bewertet wird, das regelt das Kulturprogramm einer Gesellschaft. Schmidt dazu: „Darum sind Gesellschaften ohne Kulturprogramm nicht denkbar, und darum könnte auch kein Individuum sozial handeln, wenn ihm nicht (s)ein Kulturprogramm die sozial akzeptablen Bezugnahmen auf Wirklichkeitsmodelle und deren Bewertungen vorgeben würde. [...] Diese akzeptable Sinnorientierung ist gleichzusetzen mit der gesellschaftlichen akzeptablen Bearbeitung von Kontingenz, also mit dem zentralen Problem aller Gesellschaften

⁶⁶⁷ Vgl. Schmidt, 2004 (S.14)

⁶⁶⁸ Schmidt, 2004 (S.15)

wie aller Aktanten. Insofern bezeichne ich das Kulturprogramm als das *Problemlösungsprogramm* von Gesellschaften, Organisation und Aktanten.“⁶⁶⁹

Kultur löst also das Kontingenzproblem, indem sie die Wahlmöglichkeiten einschränkt. Doch „[w]er immer Mitglied eines Unternehmens ist, trägt im Rahmen und für die Dauer seiner Mitgliedschaft auch seinen Teil der Verantwortung für die Unternehmenskultur.“⁶⁷⁰ Das Kulturprogramm dient lediglich als Design für die Unterscheidungshandhabung eines Unternehmens.⁶⁷¹ Die formelle Verantwortung für die Erfüllung der Unternehmenskultur (und die Vorbildfunktion) liegt jedoch beim Management.

Wird Unternehmenskultur als Programm für Beobachtungen, Entscheidungen und Kommunikationen in einem Unternehmen aufgefasst, dann muss dieses Unternehmen seine Kultur kennen, leben und verteidigen. Nur so können Beobachtungen mit Entscheidungen und Kommunikationsprozessen im Einklang stehen. Dieses Kennenlernen der eigenen Kultur darf allerdings nicht ohne Folgen gesehen werden. Es geht hier wie gesagt nicht um Wahrheit, sondern um Konstruktionen, und die Ermittlung und Darstellung der eigenen Kultur verändern die Kultur selbst und sie werden im selben Augenblick des Vollzugs zu einem Teil von ihr.⁶⁷²

In diesem Fall leistet Interkulturalität einen besonderen Dienst an Unternehmen. Denn der andauernde Beobachtungsprozess, der die Beobachtung der eigenen Kultur im Vergleich zu anderen beinhaltet, erzeugt eine ‚natürliche‘ Bewusstmachung des Unternehmenskulturprogramms.

Der Sinn dieser ‚Bewusstmachung der Unternehmenskultur‘ liegt in den dadurch erhofften wirtschaftlichen Unternehmenserfolgen. Dieses aus der Bewusstmachung gewonnene Wissen soll u. a. der Sicherung von Produktqualität und von Wettbewerbsvorteilen dienen. Das ist die Lösung, die Kulturprogramme der Betriebswirtschaft bieten können. Dabei kann „nur ein Unternehmen selbst [...] seine Probleme lösen, weil es sie selbst

⁶⁶⁹ Schmidt, 2004 (S.15f). Hervorhebung im Original.

⁶⁷⁰ Schmidt, 2004 (S.121)

⁶⁷¹ Vgl. Schmidt, 2004 (S.120)

⁶⁷² Vgl. Schmidt, 2004 (S.177)

konstruiert hat.“⁶⁷³ Berater können hier weniger als Ratgeber, sondern eher als Begleiter und Perspektivenanbieter ihre Klienten unterstützen.

Als Kommunikationswissenschaftler jedoch erteilt Schmidt Unternehmen einen Rat: Unternehmen sollen “geeignete Maßnahmen [...] entwickeln, um die *Beobachtungskapazität* des Unternehmens durch Beobachtung der Beobachtungen und die *Kommunikationskapazität* des Unternehmens durch die Kommunikation der Unternehmenskommunikationen zu erhöhen. Allein auf diesem Wege ist eine Optimierung der *Entscheidungskapazität* des Unternehmens zu erreichen.“⁶⁷⁴

7.6 Entscheidungskultur

Der Begriff Entscheidungskultur wird in der Literatur unterschiedlich verwendet. Meistens bezieht sich der Begriff auf die Art und Weise, wie in Organisationen Entscheidungsprozesse gestaltet oder Entscheidungen getroffen werden. Die Betriebswirtschaft tendiert dazu, Entscheidungen so genau wie möglich nachvollziehbar, belegbar und in Abstimmung mit Gesamtkonzepten oder Zielen zu gestalten und dementsprechend wird aus dieser ökonomischen Sicht die Entscheidungskultur eines Unternehmens bewertet. Das Motto lautet: „Entscheidung ist 90% Handwerk und 10% Glück.“⁶⁷⁵

Diese Sichtweise erkennt die Unprognostizierbarkeit der Zukunft, an der sich Entscheidungen ausrichten. Entscheidungen, die nur auf Basis von (naturgemäß) Vergangenheitsinformationen getroffen werden, können bei einer prognostizierbar veränderten Umwelt zu ‚90% Handwerk‘ sein. In einer komplexen (im Sinne von nicht linear-kausalen), eigenständigen und schnell veränderten Umwelt nimmt jedoch die Bedeutung des ‚10% Glücks‘ zu.

Das Gefühl, das viele Wirtschaftstreibende verspüren, dass Komplexität, Zeitdruck und Unsicherheit in der Wirtschaftswelt steigt, hilft dem Thema Intuition (oder auch ‚Glück‘), im Zusammenhang mit ‚erfolgreichen‘ Entscheidungen zunehmend Aufmerksamkeit zu bekommen.⁶⁷⁶ Für Andreas Zeuch z. Bsp. gehört zu organisationalen Ent-

⁶⁷³ Schmidt, 2004 (S.181)

⁶⁷⁴ Schmidt, 2004 (S.182). Hervorhebungen im Original.

⁶⁷⁵ ComTeam Studie, 2010 (S.13)

⁶⁷⁶ Siehe z. Bsp. Dörner, 2005 oder Zeuch, 2010 oder Gigerenzer, 2007

scheidungen nicht nur Wissen, sondern auch Intuition. Damit jedoch die Intuition in der täglichen organisationalen Praxis ihren Platz findet, schlägt Zeuch die Beachtung fünf grundlegender Prinzipien für die Ermöglichung einer Entscheidungskultur vor. Diese sind:

- *Anfängergeist* (das Gegenteil zur Spezialisierung): Bezeichnet die Fähigkeit von Organisationsmitgliedern „jederzeit aus [ihren] Expertenschuhen heraussteigen zu können, um eine Aufgabe mit den Augen eines Anfängers zu betrachten.“⁶⁷⁷
- *Selbstorganisation* (das Gegenteil zu Hierarchie): Im Zusammenhang mit Entscheidungskultur heißt Selbstorganisation vor allem informationelle Selbstorganisation. Das bedeutet eine Organisation, in der Informationstransparenz (oder Datentransparenz), weniger Bürokratie, keine Geheimnisse, Vermutungen oder Spekulationen vorhanden sind.⁶⁷⁸
- *Fehlerfreundlichkeit* (das Gegenteil zur Standardisierung): Fehlerfreundlichkeit interpretiert Zeuch als eine intelligente Fehlerkultur. „Fehler passieren, sie werden nicht gemacht, denn dann wäre es Sabotage. [Fehler] entstehen ebenso durch rationale wie intuitive Entscheidungen.“⁶⁷⁹ Folgende Eigenschaften zeichnen eine intelligente Fehlerkultur aus: Produktive Haltung (Fehler können Mehrwert stiften), schnelle Fehlererkennung, -analyse, -behebung oder -nutzung, offene Kommunikation über Fehler, koordinierter Umgang mit Fehlern, Gegenseitige Hilfestellung, ‚Fehlerwissen‘ teilen, positives Fehlerritual.⁶⁸⁰
- *Möglichkeitsräume* (das Gegenteil zu Planung und Steuerung): Das sind Räume (auch im übertragenen Sinn) für die Entwicklung des intuitiven Gespür für das Mögliche. Diese Räume entstehen auf drei unterschiedlichen Ebenen: *Menschen* (Verantwortung jedes Einzelnen für sein eigenes Vertrauen in die Wirksamkeit der eigenen Arbeit), *Organisationskultur* (organisationsinterne Einsicht, dass Zufälle und Fehler einen Mehrwert für die Organisation bedeuten können) und *Organisationsstruktur* (Organisationen müssen Zeit und Ressourcen für Möglichkeitsräume in angemessenem Umfang zur Verfügung stellen).⁶⁸¹
- *Vertrauen* (das Gegenteil zum Primat der extrinsischen Motivation): „Intuition braucht Vertrauen. In sich selbst und in andere.“⁶⁸²

Entscheidungskultur bedeutet für Zeuch also weniger die Verhaltensweise von Mitgliedern der Organisation bei Entscheidungen und Entscheidungsprozesse sondern eher eine (Organisations-) Kultur, die entscheidungsfreundlich ist.

⁶⁷⁷ Zeuch, 2010 (S.201)

⁶⁷⁸ Vgl. Zeuch, 2010 (S.206)

⁶⁷⁹ Zeuch, 2010 (S.213)

⁶⁸⁰ Vgl. Zeuch, 2010 (S.219)

⁶⁸¹ Vgl. Zeuch, 2010 (S.221ff)

⁶⁸² Zeuch, 2010 (S.226)

7.7 Wissenskultur

Wenn Wissenskultur als die Art und Weise, wie Organisationen mit Wissen umgehen und wie ihre Mitglieder über Wissen reden, betrachtet wird, dann könnte man meinen, dass Wissenskultur ein Teil einer Organisationskultur ist. Aus diesem Blickwinkel ist die Vorstellung, Organisationskultur in verschiedene Thematiken zu teilen und analysieren, um dann die ganze Kultur zu verstehen, möglich. Diese Sicht von Wissenskultur würde auch der Tradition des ökonomischen Denkens entsprechen, das dem Konzept zur Unternehmung zugrunde liegt.

Die ökonomische Sichtweise stößt jedoch bald an ihre Grenzen, wenn es um die Erfassung, Analyse und Veränderungen von Kulturen geht. Denn Kultur als Gegenstand erstarrt bald bis zur Unkenntlichkeit. Um die Möglichkeiten, die sich aus einer anderen, Kasualitäten, Zufälle und Intuition berücksichtigenden Perspektive von Kultur ergeben, zu ergründen, kann Wissenskultur nicht als Teil von Unternehmenskultur begriffen werden. Vielmehr muss Wissenskultur Organisationskultur aus der Wissensperspektive sein. Und wenn Kultur aus der Wissensperspektive betrachtet wird, dann muss Wissen weniger als ökonomische Größe, sondern als Kulturgröße betrachtet werden.

In seinem Artikel ‚Wissen braucht Kommunikation – Kommunikation braucht Wissenskultur‘ erklärt Thomas A. Bauer den Wissensbegriff folgendermaßen: Wissen ist ein Begriff, „der nicht nur auf Substanzinhalte verweist, sondern auch auf die kulturelle, politische oder ökonomische Instrumentierung von sozialer Realität. Wissen ist ein Größenbegriff der Weltdeutung, der im Rahmen zivilisatorisch organisierter Kommunikation zu einem Deutungsbegriff für (sozial inszenierte) Größe wurde. [...] Neben der Funktion, Inhalte in einen Zusammenhang zu binden und in Logik zu ordnen, war es immer auch schon die [...] Funktion des Wissensbegriffs, soziale [...] Vergleichbarkeit zu ermöglichen und sozial zu regeln [...]. In diesem Sinne ist Wissen ein inhaltlicher wie sozialer Kompetenzmaßstab, eine Kategorie der Kommunizierbarkeit gesellschaftlicher Komplexität.“⁶⁸³

⁶⁸³ Bauer, 2003b (S.3)

Wenn Wissen in diesem Zusammenhang gesehen wird, dann muss im Wissen der kommunikative Moment enthalten sein, in dem Sinn wirklichkeitsstiftend verhandelt wird. Und es ist dieser kommunikative Moment, der „die Linearität der Rationalität obsolet [macht]. Nichts ist vorherwissbar.“⁶⁸⁴ Wissenskultur beinhaltet die Entwicklung, Entfaltung und Implementierung kultureller Symbolwelten in Organisationen, sie ist Organisationskultur aus der (kulturellen) Wissensperspektive.

7.8 Fazit und Kritik

Einige in diesem Kapitel vorgestellte Definitionen für und über (Organisations-) Kultur gehen von der Annahme aus, dass sich in Organisationssystemen ausschließlich rational handelnder Aktanten befinden. In der Praxis verläuft Kommunikation jedoch voller Überraschungen. So ist es nichts Außergewöhnliches, wenn Wissensasymmetrien erkannt, aber ignoriert werden, oder absichtliches ‚in die Irre Führen‘ praktiziert wird. D.h., dass Kultur im Allgemeinen zwar kontingenzreduzierend wirken kann, die Wahl aus einer Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten für die Systemteilnehmer aber weiterhin bestehen bleibt.

Wenn Wissen jedoch als Kulturgröße betrachtet wird, wird es zum Schlüssel im Umgang mit Überraschungen. Denn durch Wissen werden Zusammenhänge erkannt bzw. erzeugt und soziale Gefüge ‚behandelbar‘. Wenn es darum geht mit Überraschungen umzugehen, kommt es nicht auf die Quantität des Wissens bzw. der Informationen an. Vielmehr ist dabei die Qualität der Struktur des Wissens von Bedeutung. Die Bereitschaft diese Strukturen flexibel zu halten, die Einladung zu Selbstbeobachtung und zu offener Kommunikation (d. h. Kommunikation über Kommunikationsprozesse zu unterstützen) sind die Elemente, die das Ziel eines Wissensmanagementmodells – das richtige Wissen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort – unterstützen können.

Dennoch sind die Konzepte der Wissenssoziologie (mit ihrem phänomenologischen Hintergrund) und der Systemtheorie noch sehr ‚problemlastig‘. Sie bieten wenige Lösungen für den Umgang mit Kultur in Organisationen. Selbst wenn die Rede von ‚Problemlösungsprogrammen‘ ist, bleibt der Fokus beim Problem und weniger bei der Chance, die

⁶⁸⁴ Bauer, 2003b (S.4)

diese Herausforderungen bedeuten können. Einen Ansatz, bei dem Probleme erst gar nicht als solche gekennzeichnet werden, sondern im Überraschungsfaktor der Kommunikation die Chance zur Entstehung von Unvorhergesehenem und Unverhofftem gesehen werden, bieten diese beiden theoretischen Zugänge nicht.

In seinem Artikel ‚Vom Strukturblick zum Kulturblick‘ weist Thomas A. Bauer auf das ‚Primat der Problemlösung‘ von Systemtheorien hin. Diese „verstehen Strukturen, die sie hinsichtlich ihrer Funktion betrachten, als Zusammenhang geordneter und reduzierter Komplexität, als strukturelle Objektivation gelöster Probleme.“⁶⁸⁵ Die Systemtheorie versteht „irrationale Momente des Denkens, Handelns und Erlebens nur als Fehlerquellen“⁶⁸⁶ und die Aufgabe der Theorie wäre in diesem Fall, Modellstrukturen zur Problemvermeidung zu entwickeln.

⁶⁸⁵ Bauer, 2003a (S.161)

⁶⁸⁶ Bauer, 2003a (S.161)

8 Das Wissen der Organisation

Wissen als Begriff, d.h. aus einem Kontext gerissen, führt zu vielfältigen Assoziationen: Das, was in den Büchern steht, Können, auswendig Gelerntes, (Aus-) Kennen, Erkenntnis, Bildung, Artefakte, Dogma, Ressource, Eingebung, Erfahrung, Common Sense, Bewusstsein, Verständnis, Verknüpfungen, Kompetenz, Fähigkeit, Talent, Aktualität, Kultur, Evolution, Wissenschaft, Technologie, Ethik, Vernunft, ein Prozess, eine Tatsache, ein Konstrukt oder gar Macht, Überlegenheit oder Intelligenz.

Die Vielfalt der Definitionsbemühungen zum Begriff ‚Wissen‘ lässt sich mit der zentralen Bedeutung, die Wissen in den unterschiedlichsten Disziplinen einnimmt, erklären. In seiner Dissertation stuft Kai Romhardt⁶⁸⁷ die Einheit des Wissensbegriffes durch die unterschiedlichen Erkenntnisinteressen innerhalb des Wissenschaftssystems als gefährdet ein und behauptet, dass „[d]ie Einheit der Idee des Wissens [...] heute faktisch nicht mehr vorhanden [ist].“⁶⁸⁸

Trotzdem (oder gerade deshalb) bemühen sich Philosophen, Psychologen, Soziologen und in den letzten zwei Jahrzehnten auch Betriebswirte um eine allgemeingültige Definition des Wissensbegriffs.

In der Philosophie wurde Wissen ursprünglich im Unterschied zu Meinung oder Glaube analysiert.⁶⁸⁹ Die Nähe zur Wahrheit war deshalb ein wichtiges Merkmal des Begriffs. In der Psychologie fand man im Wissen den direkten Bezug zum Individuum und seiner Entwicklung. Die Kognition und das Wissen als Prozess rückten aus dieser Perspektive in den Mittelpunkt.⁶⁹⁰ Bis die Soziologie sich der Materie annahm und das ‚Allgemeinwissen‘ bzw. das Wissen, das andere möglicherweise über dasselbe Wissen verfügen, thematisierte. Daher ist der soziologische Bezug zum Wissen, jener der Wirklichkeit.⁶⁹¹

⁶⁸⁷ Vgl. Romhardt, 1998 (S.47)

⁶⁸⁸ Romhardt, 1998 (S.47)

⁶⁸⁹ Vgl. Schüle/Reitze, 2002 (S.9)

⁶⁹⁰ Vgl. Schüle/Reitze, 2002 (S.178ff)

⁶⁹¹ Vgl. Berger/Luckmann, 2007 (S.3)

Ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts,⁶⁹² hat die Betriebswirtschaft Vorteile darin erkannt, Wissen als gesonderten Faktor des Produktionsprozesses zu behandeln. Die Wichtigkeit kognitiver Arbeit für Organisationen wurde so zu sagen ‚entdeckt‘.

Doch Wissen wurde in der Wirtschaftswissenschaft zunächst als statisches Objekt behandelt. Die Frage, was Wissen ist und wie man in Organisationen am besten damit umgeht, konnte jedoch mit einem ‚Objekt Wissen‘ oft nur unbefriedigend beantwortet werden. Schließlich wurde von verschiedenen Autoren eine Vielzahl von Definitionen und (Unter-)Begriffen erarbeitet, mit denen heute je nach Kontext und Fragestellung (betriebs-)wissenschaftlich gearbeitet wird. Es gilt jedoch nach wie vor der Satz: „Wissenschaftlicher Fortschritt war immer von einer Eingrenzung des Forschungsgegenstandes begleitet.“⁶⁹³

8.1 Wissen und Wahrheit (Philosophie)

In den Anfängen der Epistemologie gehörten Wissen, Erkenntnis und Wahrheit eng zusammen. Wissen wurde als etwas Gegebenes angenommen – etwas, was entdeckt werden kann. Und auch die Frage, wozu Wissen überhaupt benötigt wird, ist Gegenstand von philosophischer Arbeit.⁶⁹⁴

Der Brockhaus definiert Wissen als „begründete und begründbare (rationale) Erkenntnis.“⁶⁹⁵ Analog dazu findet sich in Schülein/Reitze die Definition von Erkenntnis als ‚begründbares Wissen‘.⁶⁹⁶ Diese Definition lässt erahnen, dass es in der Philosophie, abgesehen vom ‚Nichtwissen‘, auch andere Formen von Wissen geben muss.

⁶⁹² Vgl. bspw. Drucker, 1969

⁶⁹³ Furth, 1990 (S.181)

⁶⁹⁴ Vgl. Schülein/Reitze, 2002 (S.10ff). Diese Frage wird mit dem „Steuerungsproblem“ erklärt: „Wo etwas passiert, gibt es dafür Gründe, und wenn diese Gründe nicht zufälliger Natur sind, dann steht dahinter eine systematische Logik. [...] Handlungsfähige Akteure können also ihre Steuerungsprobleme nur lösen, wenn sie über [...] hinreichendes Wissen über ihre Welt verfügen.“ Schülein/Reitze, 2002 (S.10 und 12)

⁶⁹⁵ Vgl. Brockhaus, 1998 (Vis-Zz, S.276)

⁶⁹⁶ Vgl. Schülein/Reitze, 2002 (S.10)

Johann A. Schüle und Simon Reitze präsentieren aus der wissenschaftstheoretischen Sicht einige Formen von Wissenserwerb bzw. –verarbeitung in ihrem Buch ‚Wissenschaftstheorie‘. Hier eine Zusammenfassung:⁶⁹⁷

- *Alltagsbewusstsein*: hier ist die Weltsicht durch die Aufgabe der Aufrechterhaltung von Handlungsfähigkeit bestimmt und wird dabei durch die Prinzipien der Egozentrik (d.h. das Bewusstsein ist auf die momentane Befindlichkeit und den Status Quo der Identität des Individuums ausgerichtet) und der Verwendung von *Routinen* gesteuert. Das Alltagsbewusstsein ist ein Doppelprozessor. Es kann sowohl mit Vereinfachungen (*Routinen*) als auch mit Differenzierungen (*Reflexion*) in der Auseinandersetzung mit der Welt operieren.
- *Routinen*: eine Art von selbst entwickelten, künstlichen Instinkten. Im Unterschied zu Instinkten kann jedoch das Alltagsbewusstsein vom Modus des Routinehandelns umstellen auf *Reflexion*.
- *Reflexion*: Institutionalisierte Reflexion kann die gewöhnliche Reflexion in eine systematische Form bringen. Theorien sind die Idealform institutionalisierter Reflexion. Auf diese Weise können Individuen ihren Wissens- und Interpretationshorizont erweitern.

In diesem Erklärungsmodell für Wissenserwerb (Kognition) ist die Reflexionsphase der Rahmen, in dem Theorien und Thesen erzeugt werden.

Mit Theorie ist der Anspruch auf objektive Erkenntnis verbunden. Der Zusammenhang mit ‚Wahrheit‘ muss hier vorhanden sein (selbst wenn die Wahrheit heißen soll, dass es die Wahrheit nicht gibt). Ein anderer Fall von institutionalisierter Reflexion ist die Wissenschaft.

An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass die Philosophie in ihrer Geschichte schon oftmals den Begriff der Wahrheit in Frage gestellt hat und diese heute vor allem von Vertretern des Konstruktivismus als dynamische Variable gesehen wird. Somit ist die Definition von Wissen hier auch nicht länger ein fester Wert.

8.2 Wissen und Kognition (Psychologie)

Die Perspektive der Kognition im Wissensprozess, die ja vom Individuum ausgeht, wurde insbesondere in der Psychologie behandelt. Hier wurden die subjektiven Grundlagen

⁶⁹⁷ Vgl. Schüle/Reitze, 2002 (S18ff)

von Wissen untersucht. Aus diesen Untersuchungen wurden einige allgemeine Ideen über subjektive Grundformen und –bedingungen des Denkens entwickelt. Wie Schülein/Reitze es definieren: „Erkennen basiert unreduzierbar auf subjektiven Schemen, die aus der Entwicklungslogik von Emotionen und Kognitionen stammen und sozial programmiert werden.“⁶⁹⁸

Allen voran vertraten Jean Piaget und Sigmund Freud die Idee, dass die Strukturen, die als Wissen definiert werden, Erzeugnisse aktiver Wissender sind. Diese sind wiederum darauf bedacht, ihr Denken an die erlebten Gegebenheiten anzupassen. Werner Stangl erläutert die Perspektive Piagets über Wissen in seinem Artikel ‚Der konstruktivistische Strukturfunktionalismus Piagets‘. Für ihn (Piaget) sei „Wissen stets an Handeln gebunden und hat keineswegs die Funktion, die Umwelt zu beschreiben oder bildhaft wiederzugeben.“⁶⁹⁹

Wissenschaftstheoretisch gesehen war diese Sicht also der Anfang der konstruktivistischen Denkweise (siehe Abschnitt 2.2). Beide Denkschulen ‚Piaget‘ und ‚Freud‘ nahmen jedoch bei der Frage ‚Wie findet Erkenntnis statt?‘ unterschiedliche Perspektiven ein. Der eine (Piaget) sah Erkenntnis und Kognition direkt mit Logik verbunden; der andere (Freud) wiederum sah hierin die Verbindung zur Begierde. D.h. aus Piagets Sicht: das Kind erkennt das Objekt, weil es über die intellektuellen Voraussetzungen dazu verfügt. Oder aus der Sicht Freuds: das Kind erkennt das Objekt, weil es das Objekt begehrt.⁷⁰⁰ Jean Piaget erklärte einmal diese Differenz zu Freud so: „Niemand wird jemals ein Problem lösen, wenn er nicht daran interessiert ist. Der Anstoß zu allem liegt im Interesse, in affektiver Motivation. [...] Aber betrachten Sie beispielsweise zwei Jungen und ihren Unterricht im Rechnen. Der eine mag ihn [...]; der andere fühlt sich minderwertig [...]. Aber für beide ist $2+2=4$. Affektivität modifiziert die erworbene Struktur nicht im geringsten.“⁷⁰¹

⁶⁹⁸ Schülein/Reitze, 2002 (S.181)

⁶⁹⁹ Stangl, 1989 (S.7)

⁷⁰⁰ Vgl. Furth, 1990 (S.11ff)

⁷⁰¹ Interviewabschnitt im Furth, 1990 (S.13)

8.3 Wissen und Wirklichkeit (Soziologie)

Geschichtlich gesehen kann man also behaupten, dass Wissen zuerst als Objekt untersucht wurde. Als Nächstes wurde von der Seite der Psychologie (aber auch der Biologie und Physik) die Subjektgebundenheit von Wissen unterstrichen.⁷⁰² Der Mensch rückte somit ins Zentrum des Interesses. Die Soziologie griff diese konstruktivistischen Aspekte des Wissens auf⁷⁰³ und interessierte sich für den alltäglichen Gebrauch des Wortes Wissen und seine Bedeutung für die Gesellschaft. Die ‚Wissenssoziologie‘ – so wird das Fach genannt, das sich der Aufgabe widmet, „die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit zu analysieren“⁷⁰⁴ – definiert Wissen „als die Gewißheit, dass Phänomene wirklich sind und bestimmbare Eigenschaften haben.“⁷⁰⁵ Die Ausgangsvorstellung der Wissenssoziologie kommt von Karl Marx, welcher der Auffassung war, dass „das Bewußtsein des Menschen durch sein gesellschaftliches Sein bestimmt wird.“⁷⁰⁶

Wissen wird hier als Medium der Kommunikation gesehen, das in einem Sozialsystem erst Formen bekommt. Das bedeutet, dass das System den Begriff immerwährend mit einer (eventuell neuen) Bedeutung aktualisiert, und als Beobachter gilt es, diese Form zu erkennen bzw. zu verstehen.

Peter L. Berger und Thomas Luckmann verweisen daher auf die ‚Tatsache der gesellschaftlichen Relativität‘ für die Bedeutung von Wissen und Wirklichkeit: „was für einen tibetanischen Mönch ‚wirklich‘ ist, braucht für einen amerikanischen Geschäftsmann nicht ‚wirklich‘ zu sein. Das ‚Wissen‘ eines Kriminellen ist anders als das eines Kriminologen.“⁷⁰⁷

Bezüglich des Begriffes ‚Wissen‘ ist für die Soziologie vor allem „die Analyse jenes Wissens interessant, welches das Verhalten in der Alltagswelt reguliert“⁷⁰⁸. Das Bewusstsein wird als intentional definiert. Das habe immer etwas ‚im Sinn‘ und sei auf

⁷⁰² Vgl. Glaserfeld, 1997 (S.295) und auch Maturana/Varela, 1987 (S.159ff)

⁷⁰³ Vgl. Romhardt, 1998 (S.48) und Berger/Luckmann, 2007

⁷⁰⁴ Berger/Luckmann, 2007 (S.3)

⁷⁰⁵ Berger/Luckmann, 2007 (S.1)

⁷⁰⁶ Marx, 1953 zitiert in Berger/Luckmann, 2007 (S.5)

⁷⁰⁷ Berger/Luckmann, 2007 (S.3)

⁷⁰⁸ Berger/Luckmann, 2007 (S.21)

Objekte gerichtet: „Wir können niemals Bewußtsein als solches erreichen, nur Bewußtsein von etwas“.⁷⁰⁹

In diesem Zusammenhang fand der Begriff des Alltagswissens Einzug in die Wissenssoziologie. Das Alltagswissen ist ein Sammelbegriff für verschiedene Arten von Wissen, die den Individuen ihren Platz, ihren Status, ihre Grenzen, ihre Handlung, ihre (Vor-) Urteile u.v.m., in der Wirklichkeit festlegen. Zu diesen Arten von Wissen gehören also das Rezeptwissen, das auf Routineverrichtungen ausgerichtet ist, die Typisierungen, die auch als Vorurteile bewertet werden können, aber auch das Wissen um die Relevanzstrukturen von anderen:⁷¹⁰ „[s]o ‚weiß ich etwas Besseres‘, als mit meinem Arzt über meine Geldanlagen, mit meinem Anwalt über mein Magengeschwür, mit meinem Buchhalter über meine Suche nach religiöser Wahrheit zu reden.“⁷¹¹ z. Bsp.,

8.4 Wissen und Handeln (Betriebswirtschaft)

Allgemein gilt heute die Meinung, dass ein Unternehmen ohne ‚Wissen‘ chancenlos ist. Die Wirtschaft würde ‚das Wissen‘ benötigen, um weiter wirtschaften zu können. Um welches Wissen geht es in der sogenannten Wissensgesellschaft?

Je nach Problemstellung kann Wissen in der Betriebswirtschaft anders behandelt und definiert werden. Wissen kann also je nach Forschungsfrage auch jede Definition einnehmen, die durch die, im vorigen Abschnitt erwähnten, (Wissenschafts-) Disziplinen erarbeitet wurde.

Doch wie Kai Romhardt in seiner Dissertation erklärte, ist „[d]ie Übertragung eines Wissensbegriffes von einer Disziplin in eine andere [...] häufig nicht fruchtbar.“⁷¹² Und spätestens seit Wissen als Produktionsfaktor eingestuft wurde⁷¹³, nimmt die Bedeutung dieses Begriffes für die Betriebswirtschaftslehre zu. Dementsprechend entflammte die Suche nach einer betriebswirtschaftlich passenden Beschreibung für diesen Begriff.

⁷⁰⁹ Berger/Luckmann, 2007 (S.23)

⁷¹⁰ Vgl. Berger/Luckmann, 2007 (S.45ff)

⁷¹¹ Berger/Luckmann, 2007 (S.47)

⁷¹² Romhardt, 1998 (S.48)

⁷¹³ Vgl. Drucker, 1993 (S.18f)

Dies führte zu den unterschiedlichsten Ergebnissen. André Schimmel listete in seiner Dissertation mehr als 20 Definitionen von Wissen in der Betriebswirtschaft auf.⁷¹⁴ Dazu kommen verschiedenen Wissensarten, -kategorien und -typen. Die Definition des Wissensbegriffs von Tom Davenport und Larry Prusak zeigte schon wie weitläufig und vielfältig der Begriff in Betrieben gebraucht wird: „Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollzieht sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten und Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen.“⁷¹⁵

Eines der einflussreichsten Bücher über Wissensmanagement ist ‚The knowledge creating company‘ von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi. Die beiden Autoren erklärten darin, dass „Wissen [...] seinem Wesen nach mit menschlichem Handeln verbunden [ist]“⁷¹⁶. Die Feststellung, dass das Wissen zum Handeln befähigt, kommt Wissensmanagementmodellen entgegen.

Die Beziehung zwischen Wissen und Handeln wurde schon in der Psychologie thematisiert (siehe Abschnitt 8.2). Die (Kognitions-)Psychologie war es auch, die eine der bekanntesten Differenzierungen von Wissen erarbeitet hat: die des deklarativen und des prozeduralen Wissens.⁷¹⁷

Das deklarative Wissen, oder Faktenwissen, ist eng mit dem Problemlösungswissen, oder prozeduralen Wissen, verbunden. Michael Zack unternahm hier weitere Differenzierungen: Abgesehen vom deklarativen (knowledge about) und prozeduralen (know-how) Wissen, erläutert er noch das kausale (know-why), das kontextspezifische (know-when) und das rationale (know-with) Wissen, letzteres wäre das Wissen um die Verknüpfung all dieser Wissensarten.⁷¹⁸

⁷¹⁴ Vgl. Schimmel, 2002 (S.108ff)

⁷¹⁵ Davenport/Prusak, 1999 (S.32)

⁷¹⁶ Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.71)

⁷¹⁷ Vgl. Schimmel, 2002 (S.181)

⁷¹⁸ Vgl. Schimmel, 2002 (S.184)

Die Differenzierung von Wissen hat eine sogenannte ‚dichotomische Wissenssystematisierung‘ hervorgebracht. Kai Romhardt listete die bekanntesten Wissensdichotomien in seiner Dissertation auf.⁷¹⁹ Dabei vertreten sind u.a. wahres/unwahres, praktisches/theoretisches, legitimes/illegitimes, codable/non-codable, individuelles/organisationales, kognitives/normatives, formales/informales, Produkt-/Prozess-, allgemein relevantes/höheres, narratives/wissenschaftliches und schließlich implizites/explizites Wissen. Nicht zu vergessen ist auch die Unterscheidung Wissen/Nichtwissen, die ursprünglich bei Platon, aber auch in Luhmanns Werken und bei anderen Autoren (Baecker, Willke, Zeuch; Brodbeck, etc.) Bedeutung findet.⁷²⁰ Da dem Nichtwissen in dieser Arbeit eine besondere Bedeutung zukommt, wird dazu im Abschnitt 8.6 ausführlicher Stellung genommen.

Der Unterschied zwischen Information und Wissen ist gleichfalls ein Ansatz zur Erklärung des Wissensbegriffs. Diese Unterscheidung bringt Wissen in eine Art Hierarchie mit anderen, mit ihm verwandten Begriffen und wird im nächsten Abschnitt behandelt. Auch das organisationale Wissen kann gegenüber dem individuellen Wissen hierarchisch betrachtet werden. Der Abschnitt 8.4.2 widmet dieser Thematik. Da das implizite Wissen im allgemeinen Kontext des Wissensmanagements eine besondere Stellung einnimmt und in dieser Arbeit als Konzept hinterfragt wird, ist Abschnitt 8.5 für dessen genauere Betrachtung reserviert.

8.4.1 Daten – Information – Wissen

Mit der zunehmenden Bedeutung der Informationswirtschaft für Betriebe nahm die Wichtigkeit der Unterscheidung zwischen Daten, Information und Wissen zu. Gilbert Probst und Kai Romhardt erarbeiteten dazu das ‚Kontinuum Daten-Information-Wissen‘ wie Abb. 8.1 es zeigt. Kai Romhardt betonte jedoch in seiner Dissertation, dass eine stricke Trennung dieser drei Kategorien kaum möglich sei.

⁷¹⁹ Vgl. Romhardt, 2001 (S.51f)

⁷²⁰ Vgl. Romhardt, 2001 (S.51f)

Abb. 8.1: Das Kontinuum Daten-Information-Wissen⁷²¹

Daten	Information	Wissen
unstrukturiert		strukturiert
isoliert		verankert
Kontext-unabhängig		Kontext-abhängig
geringe Verhaltenssteuerung		hohe Verhaltenssteuerung
Zeichen		kognitive Handlungsmuster

Im Wissensmanagement hat diese Unterscheidung große Bedeutung und viele Wissensmanagementmodelle arbeiten auf dieser Grundlage. Eine Weiterentwicklung dieser Gedanken hat Klaus North mit der ‚Wissenstreppe‘ bündig vorgestellt.

Nach North werden *Zeichen* erst durch Ordnungsregeln zu *Daten*. Diese sind Symbole, die, sobald interpretiert, zu *Information* werden. Informationen stehen also im Bedeutungskontext und dienen zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen. *Wissen* wird wie bei Gilbert Probst definiert als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. [...] Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen.“⁷²² Das Umsetzen von Fertigkeiten (Wissen ‚wie‘) definiert North als *Können* und zusammen mit Motivation und Wollen wird aus dem Können ein *Handeln*. Wird Wissen zweckorientiert in Handlung umgesetzt, nennt North diese Stufe *Kompetenz*. Hat ein Unternehmen eine Kernkompetenz, wo es einzigartig ist, würde es die Stufe der *Wettbewerbsfähigkeit* erreichen.

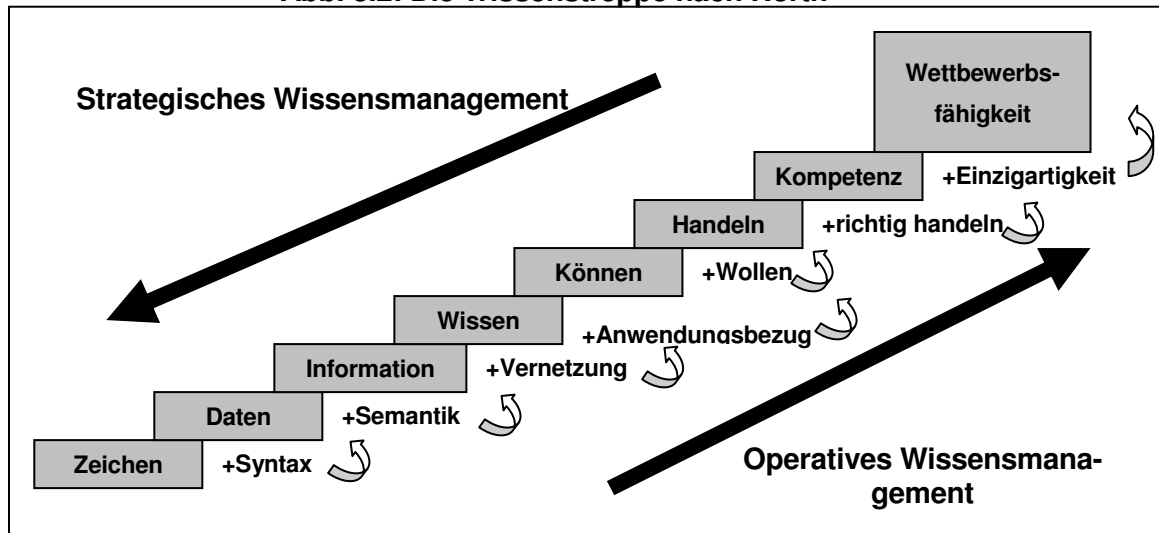
Diese in Abb. 8.2 dargestellte Wissenstreppe stellt die Entwicklung von Zeichen bis zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar. Auch die Bedeutung eines funktionierenden Daten- und Informationsmanagements als Basis für die Weiterentwicklung des Unternehmens wird von North beleuchtet. Der Autor nennt weiter ein Bereich des operativen Wissensmanagements ‚Information, Wissen, Können und Handeln‘, innerhalb dessen ein Austausch zwischen implizitem und explizitem, individuellem und allgemeinem Wissen stattfinden soll. Schließlich durchläuft das strategische Wissensmanagement die

⁷²¹ Eigene Darstellung nach Probst/Romhardt, 1997 (S.2)

⁷²² North, 2005 (S.33)

‚Treppe‘ von oben nach unten, um zu erfahren, welche Arten von Wissen, Können und Handeln benötigt werden, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.⁷²³

Abb. 8.2: Die Wissenstreppe nach North⁷²⁴



8.4.2 Individuelles und organisatorisches Wissen

Ergänzend zu dieser ‚vertikalen‘⁷²⁵ Unterscheidung des Wissens, in der es hierarchisch im Vergleich zu Information gesehen wird, gibt es für Unternehmen auch die Unterscheidung von ‚Wissensschichten‘. Hier wird das organisatorische oder auch organisationale Wissen im Vergleich zum individuellen Wissen dargestellt. Das weiter unten abgebildete Schichtenmodell (siehe Abb. 8.3) zeigt die Relation zwischen diesen Wissensarten nach der Darstellung von Gunnar Pautzke.

Das organisationale Wissen kann in diesem Modell als „die Summe der Individuen mit ihren persönlichen Wissensbeständen, auf die das Unternehmen bei Bedarf zurückgreifen kann“⁷²⁶, zusammen mit dem in Unternehmen explizit vorhandenem Wissen in Form von Arbeitsanweisungen, Datenbanken, Produktbeschreibungen, Handbüchern, etc. definiert werden.⁷²⁷

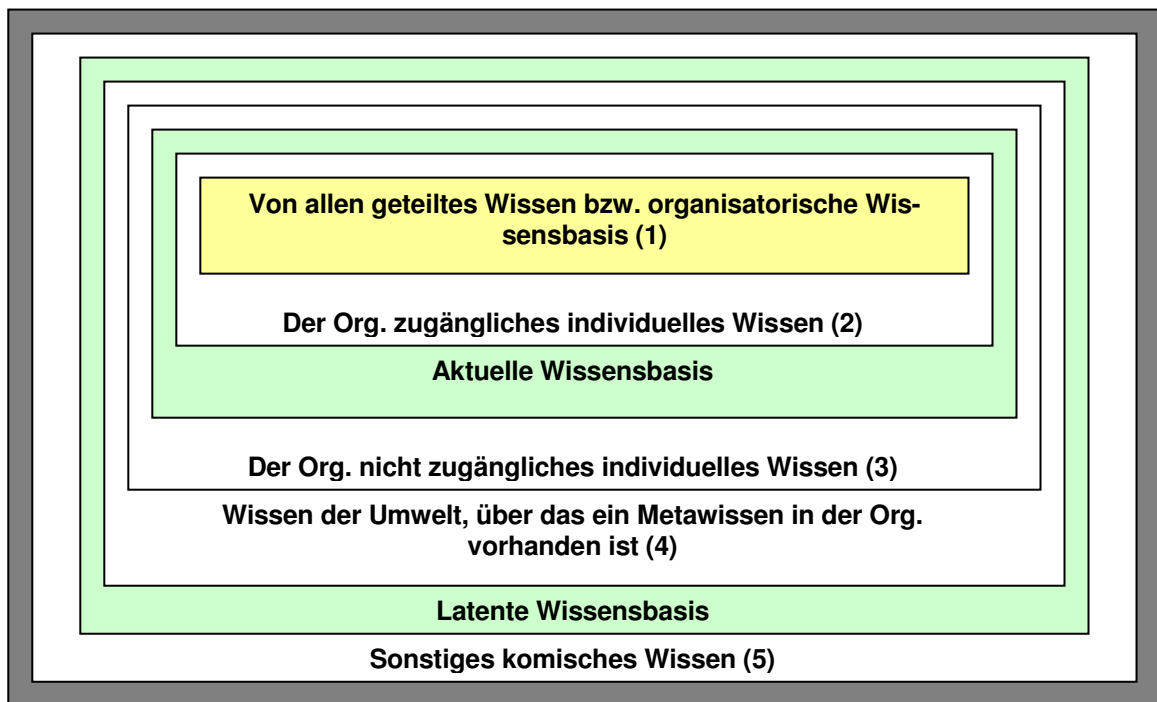
⁷²³ Vgl. North, 2005 (S.32ff)

⁷²⁴ Eigene Darstellung nach North, 2005 (S.32)

⁷²⁵ Vgl. Schimmel, 2002 (S.150)

⁷²⁶ Sukowski, 2002 (S.36)

⁷²⁷ Vgl. Sukowski, 2002 (S.36)

Abb. 8.3: Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis⁷²⁸

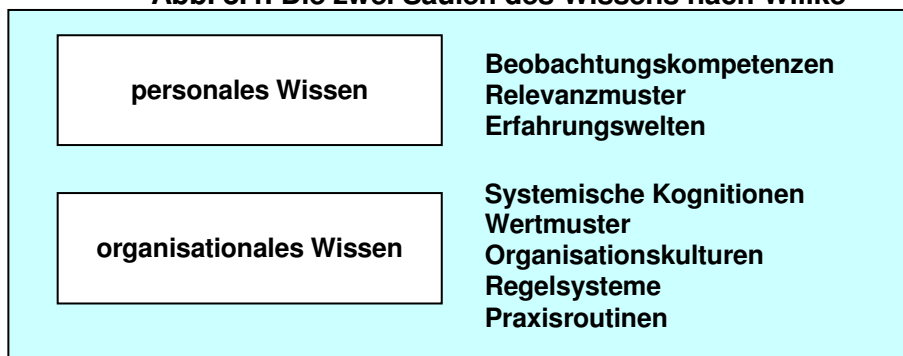
Gunnar Pautzke definiert fünf verschiedene ‚Wissensschichten‘ in der Organisation. Die erste und innerste repräsentiert das ‚von allen Organisationsmitgliedern geteilte Wissen‘ (Organisationskultur, Weltbilder, Sinnmodelle, etc.). Die zweite Schicht repräsentiert das Wissen der Mitglieder der Organisation, die ihr Wissen der Organisation zur Verfügung stellen. Diese zwei Schichten zusammen machen die ‚Aktuelle Wissensbasis‘ der Organisation aus. Alles Wissen, das der Organisation unzugänglich bleibt, sei es, weil Mitglieder nicht bereit sind, es mit anderen zu teilen, sei es, weil es ein Wissen ist, das die Organisation nicht interessiert bzw. nichts nutzt, wird in der dritten Ebene dargestellt. Diese Trennung zur Schicht drei zeigt, so Pautzke, dass Organisationen in der Lage zu lernen sind, ohne dass eines ihrer Mitglieder lernen würde. Die Schicht vier betont schließlich ein Wissen, das zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht Teil der Wissensbasis ist, später aber eventuell in Entscheidungsprozesse der Organisation einfließt. Das kann bspw. Wissen über die Umwelt der Organisation oder ein Wissen über die Organisation

⁷²⁸ Eigene Darstellung nach Pautzke, 1989 (S.79)

aus der Sicht der Umwelt sein. Diese letzten beiden Schichten machen die ‚latente organisatorische Wissensbasis‘ aus.⁷²⁹

Für Helmut Willke ist organisationales Wissen das Wissen, welches „nicht in den Köpfen von Menschen gespeichert ist, sondern in den Operationsformen eines sozialen Systems.“ „[O]rganisationales [...] Wissen steckt in den personenunabhängigen, anonymisierten Strukturen, Prozessen und Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren“.⁷³⁰

Abb. 8.4: Die zwei Säulen des Wissens nach Willke⁷³¹



Ein anderer Autor, der sich der Definition des organisationalen Wissens widmete, ist Dirk Baecker, ein ehemaliger Schüler Niklas Luhmanns. Wenn von organisationalem Wissen gesprochen wird, dann geht es um ein soziales Wissen im Gegensatz zum individuellen Wissen, so Baecker, und dann ist die Rede „von einem Wissen, das in den Verhältnissen steckt.“⁷³² Das individuelle Wissen spielt für die Organisation erst dann eine Rolle, wenn es kommuniziert wird (und kann dadurch erst zu einem organisationalen Wissen werden).⁷³³

In seinem Buch ‚Organisation als System‘ ortete Baecker aus der Perspektive des sozialen Systems fünf verschiedene Wissensarten.⁷³⁴ Im Folgenden werden diese näher erläutert:

⁷²⁹ Vgl. Pautzke, 1989 (S.79ff)

⁷³⁰ Willke, 2004 (S.58)

⁷³¹ Eigene Darstellung nach Willke, 2001 (S.18)

⁷³² Baecker, 1999 (S.78)

⁷³³ Vgl. Baecker, 1999 (S.91)

⁷³⁴ Vgl. Baecker, 1999 (S. 70ff)

- *Produktwissen:* Dieses Wissen betrifft die Frage, welche Probleme mit einem bestimmten Produkt, auf welche Art und Weise, und mit welchen Anschlussmöglichkeiten gelöst oder verschoben werden können. Das Produktwissen hat, laut Baecker, im Wissensmanagement seine Aufgabe allein darin, den Schwerpunkt des Wissensmanagements auf die, zu lösenden Probleme zu legen.
- *Gesellschaftliches Wissen:* Dies ist das Wissen darüber, was eine Organisation ist. Dieses Wissen spiegelt sich in der Selbstverständlichkeit wider, mit der angenommen wird, dass ein Organisationsmitglied die Verhaltensweisen in der Organisation assimiliert. Auch im Umgang mit Kunden und Lieferanten sowie in der Abstimmung der Organisation mit politischen Vorgaben kommt dieses Wissen zum Einsatz.
- *Führungswissen:* Das ist ein, in der Regel verdeckt thematisiertes Wissen darüber, „wie eine Organisation als Hierarchie zu führen und als Arbeitsteilung zu koordinieren ist.“⁷³⁵ Es ist auch das Wissen, wie man Mitarbeiter in eine gewünschte Richtung motivieren kann. Der Arbeitsvertrag, die soziale Einbettung in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Karriereerwartungen sind die wesentlichen Motivationsfaktoren, mit denen das Führungswissen auch hauptsächlich zu tun hat.
- *Expertenwissen:* Das, was in Organisationen als Wissen über ihre Umwelt entwickelt wird, ist das Expertenwissen. „Dieses Wissen ist zwangsläufig thematisiert und explizit.“⁷³⁶ Das Expertenwissen ist Gegenstand des Wissensmanagements. Das Produktwissen hat laut Baecker im Wissensmanagement seine Aufgabe allein darin, den Schwerpunkt des Wissensmanagements auf die zu lösenden Probleme zu legen.
- *Milieuwissen:* Wenn es darum geht, zu wissen, „wie die Dinge in der Organisation üblicherweise laufen“,⁷³⁷ handelt es sich um das Milieuwissen. Es ist „ein soziales Wissen, das von individuellen Köpfen nachzuvollziehen ist.“⁷³⁸ Es beobachtet die Organisation. „Corporate culture“ thematisiert dieses Wissen.

Zum Problem der *Wissensauswertung*, der Praxis des Versuchs, das Wissen im Unternehmen in (meist monetären) Werten auszudrücken, schreibt Baecker: „Wissensauswertung kann nur kommunikativ stattfinden. Die Schlüsse, die jemand individuell zieht, sind seine Angelegenheit und werden erst sozial relevant, wenn sie von anderen beobachtet werden. [...] Nichttrivial ist die Wissensauswertung deswegen, weil sie von den je aktu-

⁷³⁵ Baecker, 1999 (S.72)

⁷³⁶ Baecker, 1999 (S.74) Um diese Ausführungen von Dirk Baecker über Expertenwissen besser zu verstehen, siehe auch Abschnitt 8.10.5 ‚Wissen und strukturelle Kopplung‘. Es geht hier darum, dass, systemtheoretisch gesehen, zu einer Organisation nur explizites Wissen gehört. Alles, was von ihren Mitgliedern in Form von implizitem Wissen vorkommt, gehört zu Umwelt der Organisation und kommt erst durch strukturelle Kopplung und in Form von Kommunikation von Entscheidungen in die Organisation.

⁷³⁷ Baecker, 1999 (S.76)

⁷³⁸ Baecker, 1999 (S.76)

ellen Zuständen eines Kommunikationsnetzwerks abhängig ist und dieses Netzwerk darüber mitbestimmt, welches Wissen zum Zuge kommt und welches nicht.“⁷³⁹

8.5 Implizites Wissen

Weiter oben wurde schon einige sogenannte Wissensdichotomien vorgestellt. Eine, für das Wissensmanagement wichtige Unterscheidung von Wissensarten, ist jene des impliziten (tacit) und expliziten (explicit) Wissens. Der Begriff ‚tacit knowledge‘ wurde erstmals durch Michael Polanyi in den 50er Jahren definiert und bekannt gemacht. Sein berühmter Satz „*dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen*“⁷⁴⁰ beschreibt kurz und prägnant das Verständnis vom impliziten Wissen. Für Polanyi heißt Wissen allgemein, eine Koordination zwischen dem zu unterstellen, was getrennt ist. Z. Bsp. der Kontakt unseres Körpers mit Gegenständen lässt Wissen zustande kommen.⁷⁴¹

Das implizite Wissen wird als jener Teil des Wissens definiert, den wir uns nicht bewusst machen können, dessen Vorhandensein jedoch anhand seiner Auswirkung (bspw. Handlungen) nachweisbar ist. Es ist ein bekanntes Phänomen, dass Experten Schwierigkeiten haben, ihr Wissen vollständig in Worte zu fassen, und dass das Wissen um Regeln und Verfahren alleine nicht zum Handeln qualifiziert. Dass es ein implizites Wissen geben muss, sei daher, behauptet Georg Neuweg in seinem Buch ‚Könnerschaft und implizites Wissen‘, ‚trivial‘.⁷⁴²

8.5.1 Implizites Wissen und Können

Weit problematischer stellt sich jedoch die Trennung zwischen implizitem Wissen und Können dar. Georg Neuweg bezeichnete diese Suche als ‚hochkomplexes Forschungsproblem‘ und fasst diese Probleme wie folgt zusammen:⁷⁴³

1. Es ist umstritten, wie groß der Anteil unbewusster Informationsverarbeitung im Kognitionsprozess ist.
2. Das Problem der Aussöhnung zwischen Intuition bzw. instinktivem Verhalten einerseits und dem Bewahren einer kritischen, selbstreflexiven Haltung anderer-

⁷³⁹ Baecker, 1999 (S.81f). Hervorhebungen im Original.

⁷⁴⁰ Polanyi, 1985 (S.14)

⁷⁴¹ Vgl. Baecker, 1999 (S.86) über Polanyi in „Implizites Wissen“, Suhrkamp, 1985.

⁷⁴² Vgl. Neuweg, 2001 (S.38)

⁷⁴³ Vgl. Neuweg, 2001 (S.38ff)

seits wird von Neuweg „als das Kernproblem der Diskussion um das implizite Wissen bezeichnet.“⁷⁴⁴

3. Es ist immer noch unklar, wie Prozesse von unbewusster Kognition und implizitem Wissen theoretisch zu modellieren sind. Neuweg dazu: „Schon die Aufforderung an die Subjekte, auf ihre Vorgehensweisen zu achten, bringt möglicherweise das Phänomen zum Verschwinden, das man studieren möchte.“⁷⁴⁵
4. Es ist wenig darüber bekannt, wie implizites und explizites Wissen interagieren.
5. Die Frage, wie menschliches Bewusstsein beschaffen ist, ist auch noch nicht beantwortet.
6. Die „Kenntnisse über die interne Repräsentation von Wissen und die Arbeitsweise des Gedächtnisses im Rahmen der Verhaltensorganisation“⁷⁴⁶ bezeichnet Neuweg als ‚sehr lückenhaft‘.
7. Ein weiteres Problem für die genaue Definition des Begriffs des impliziten Wissens könnte auch das Fehlen einer logisch und psychologisch überzeugenden Theorie menschlichen Lernens sein. Man weiß nicht, warum Menschen überhaupt lernen können. Mit Neuwegs Worten: „[e]s scheint so zu sein, dass einerseits Bezugssysteme a priori erforderlich sind, um Erfahrung überhaupt kategorisieren zu können, dass aber andererseits die Bezugssysteme selbst wenigstens teilweise erlernt sind.“⁷⁴⁷

Schließlich bleibt die Frage: „Was machen die Menschen dann eigentlich, wenn sie wahrnehmen oder handeln – außer dass sie eben wahrnehmen oder handeln?“⁷⁴⁸

Eine weitere Überlegung zur Lösung der Frage, was implizites Wissen wirklich ist, entwickelte Fred Nickols. In Form eines entity relationship-Diagramms stellte er den Bezug zwischen drei Wissensarten dar (siehe Abb. 8.5). Demnach wäre das Wissen, das artikuliert werden kann, jedoch noch nicht artikuliert wurde, das implizite Wissen und das, welches auf keinem Fall artikuliert werden kann, wäre das tacit-Wissen.⁷⁴⁹

⁷⁴⁴ Neuweg, 2001 (S.40)

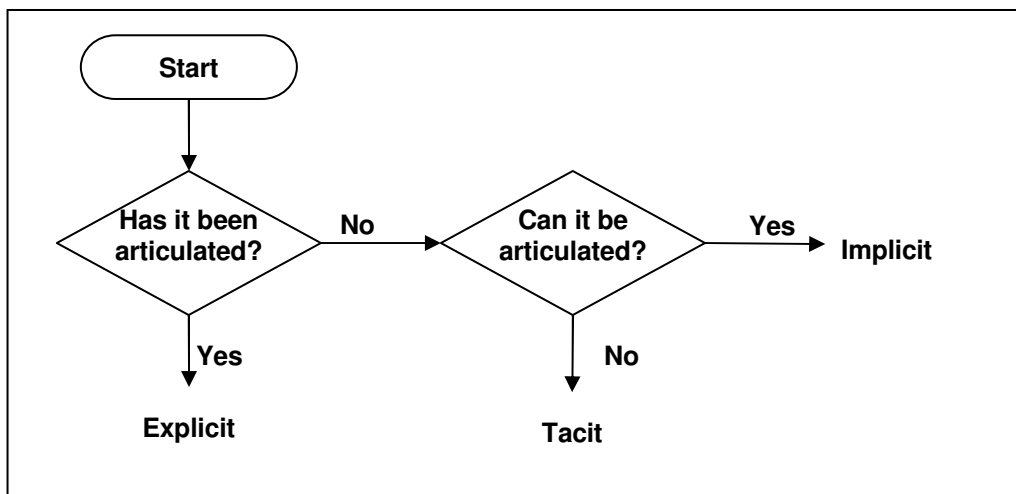
⁷⁴⁵ Reber/Lewis, 1977 (S.334) entnommen aus Neuweg, 2001 (S.41)

⁷⁴⁶ Rothe/Schindler 1996, (S.161) entnommen aus Neuweg, 2001 (S.42)

⁷⁴⁷ Neuweg, 2001 (S.42), Hervorhebungen im Original.

⁷⁴⁸ Neuweg, 2001 (S.43)

⁷⁴⁹ Vgl. Nickols, 2000 (S.2f)

Abb. 8.5: Explicit, Implicit and Tacit Knowledge⁷⁵⁰

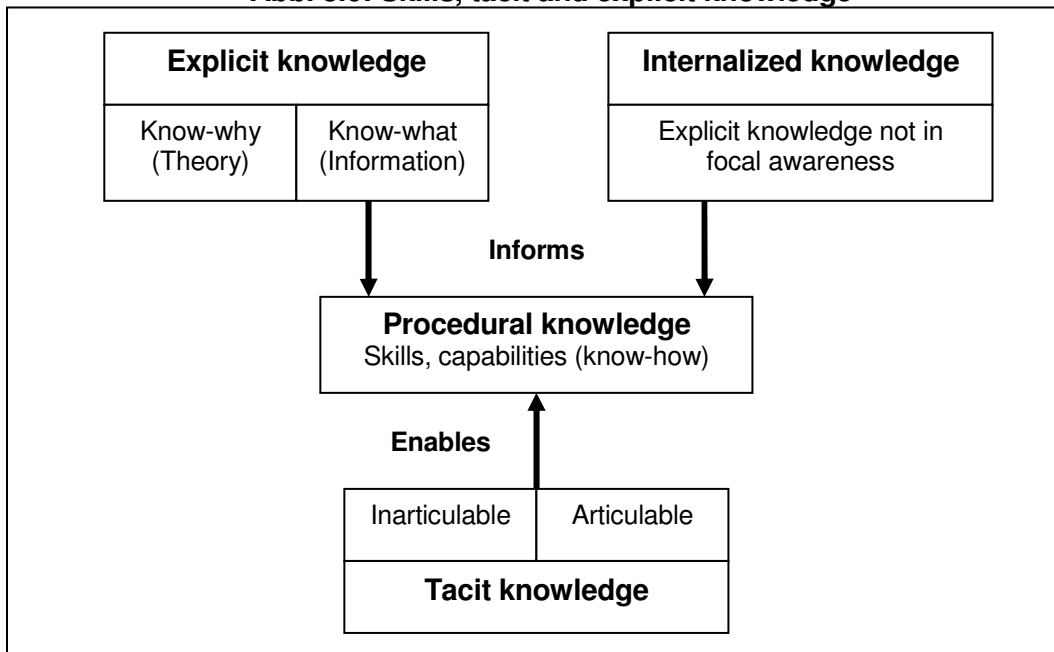
Auch Lars Håkanson erklärte in seinem Artikel ‚Creating knowledge: the power and logic of articulation‘⁷⁵¹ den Unterschied zwischen explicit und tacit mittels einer Grafik (hier unter Abb. 8.6 dargestellt). Håkanson ist der Meinung, dass die allgemeine Verwirrung um den Begriff ‚tacit‘ von Einschränkungen der englischen Sprache herrührt. So wird im Englischen nicht zwischen ‚substantial knowledge‘, das ‚know-that‘ und ‚know-why‘ und ‚procedural knowledge‘, das ‚know-how‘ unterschieden.⁷⁵²

Im Gegensatz zu Können gibt es laut Håkanson drei Typen von kognitives Wissen: explizites, internalisiertes und implizites. Das explizite Wissen besteht aus dem Faktenwissen und dem ‚theoretischen‘ Wissen (wissen warum). Das internalisierte Wissen ist ein Wissen, das einmal explizit war und durch konstante Verwendung oder konsequentes Üben internalisiert bzw. assimiliert wurde. Es wird im Moment der Handlung nicht als kognitives Wissen thematisiert, trägt aber zur Qualität der Handlung bei.

⁷⁵⁰ Eigene Darstellung nach Nickols, 2000 (S.2). Vgl. auch Sukowski, 2002 (S.46)

⁷⁵¹ Vgl. Håkanson, 2007 (S.56)

⁷⁵² Vgl. Håkanson, 2007 (S.55). Håkanson nennt know-that und know-why auch ‚Wissen‘ (deutsch) und ‚savoir-connaître‘ (französisch) und know-how wird von ihm auch als ‚Können‘ (deutsch) oder savoir-faire (französisch) bezeichnet.

Abb. 8.6: Skills, tacit and explicit knowledge⁷⁵³

Das implizite Wissen bezieht sich auf Werte, Glauben und Regeln, die nicht artikuliert werden, aber ihre Existenz kann aus der Art der Handlung abgeleitet werden. Ein Teil des impliziten Wissens kann artikuliert werden. Ein anderer Teil nicht. Beide Teile zusammen jedoch ermöglichen die Fähigkeiten bzw. das Können eines Individuums.⁷⁵⁴

Doch die Frage, wo implizites Wissen aufhört und wo das Können anfängt, ist auch damit nicht restlos beantwortet. Ungeachtet dessen wurden in den letzten Jahren einige Wissensmanagementmodelle entwickelt, die vollständig auf der Differenz zwischen implizitem und explizitem Wissen basieren. Dabei wird Kritik laut, dass die Verwendung der Begriffe in Wissensmanagementmodellen, wie bei Nonaka und Takeuchi, irreführend ist und eigentlich gar nicht implizites Wissen meinen kann. Georg Schryögg und Daniel Geiger dazu: „Die konzeptionelle Verwirrung, die der Begriff des impliziten Wissens in der Wissensmanagement-Debatte ausgelöst hat, wird auch darin deutlich, dass in vielen Abhandlungen Narrationen wie selbstverständlich zum Bestandteil des impliziten Wissens erklärt werden. [...] Narrativem Wissen muss [jedoch] schon deshalb

⁷⁵³ Eigene Darstellung nach Håkanson, 2007 (S.56)

⁷⁵⁴ Vgl. Håkanson, 2007 (S.56ff)

ein anderer Status zukommen, weil es [...] eine kommunikative Basis hat und bei Kommunikationen seinen Ausgangspunkt nimmt.“⁷⁵⁵

8.5.2 Organisationales implizites Wissen

In der Betriebswirtschaft wurde die Handhabung von explizitem Wissen durch die modernen technologischen Möglichkeiten schnell erlernt und optimiert. Zwar werden für diesen Zweck immer ausgereifere Datenbanken und Prozesse entwickelt, doch zumindest der Vorsatz eines gepflegten Umgangs mit explizitem Wissen innerhalb von Organisationen ist bei den meisten Unternehmen heute selbstverständlich. Jeder weiß oder ahnt, was das explizite Wissen einer Organisation ausmacht: Handbücher, Produktbeschreibungen, Kundendateien, Arbeitsanweisungen, Datenbanken, etc. sind dessen Träger. Was aber das implizite Wissen einer Organisation ausmacht versuchte Thomas Auer mit einer Abwandlung der Wissenstreppe von North (siehe Abb. 8.7) zu klären.

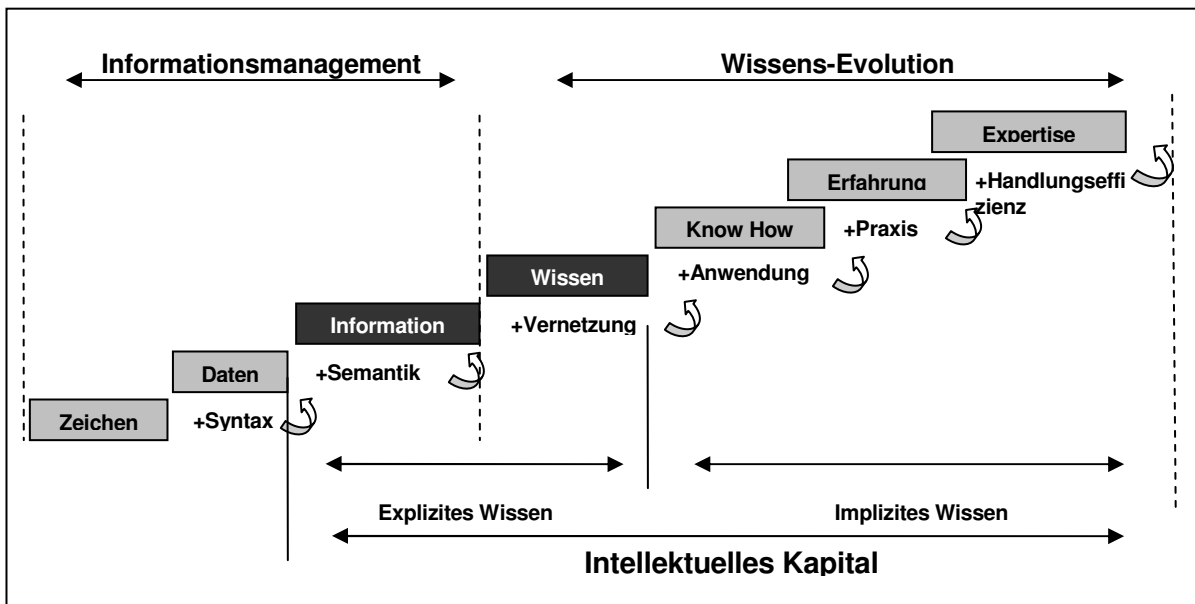
Auer betont, dass nur der Mensch den Entwicklungsprozess von Informationen zu Expertenwissen verarbeiten könne. Erinnern, Beobachten, Erkennen, Begreifen, Kombinieren, Schlussfolgern, etc. seien Fähigkeiten, aus denen dann Erfahrung und Expertise resultieren.⁷⁵⁶

Die schon zuvor erwähnten japanischen Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi⁷⁵⁷ bedienen sich in ihrer Wissensmanagementarbeit ausführlich der Wissensdifferenzierung tacit/explicit (wobei ‚tacit‘ hier mit ‚implizit‘ gleichgestellt ist), um firmeninterne Prozesse der Wissensweitergabe zu erklären. Sie trugen entscheidend zur weit verbreiteten Verwendung dieser Differenzierung bei Wissensmanagementprozessen bei.

⁷⁵⁵ Schreyögg/Geiger, 2007 (S.83)

⁷⁵⁶ Vgl. Auer, 2003 (S.2)

⁷⁵⁷ Siehe Abschnitt 8.4.

Abb. 8.7: Die ‚Wissenstreppe‘ nach Auer⁷⁵⁸

Nonaka und Takeuchi definieren ihre ‚eigene‘ Epistemologie, deren Grundpfeiler aus der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen gebildet wird (siehe auch Abb. 8.7). Im Interview mit Florian Wehrli erklärte Ikujiro Nonaka seine Wissensdefinition: „Ich definiere Wissen als begründete wahre Überzeugung. Es beginnt mit einer sehr subjektiven Ahnung, einer Vision, einem Traum, einer Hypothese. Um diese Vision zu realisieren, muss man die Subjektivität durch Dialog für andere fassbar machen. Ich nenne dieses Wissen ‚tacit knowledge‘“. ⁷⁵⁹ Eine andere Perspektive von Wissen, erklärt Nonaka in seinem Paper zusammen mit Ryoko Toyama: „Knowledge starts with subjective ‚belief‘, and it is humans who hold and justify those beliefs. [...] What is ‚truth‘ depends on who we are (values) and from where we look it (context). And it is the differences in our values and contexts that create new knowledge.“ ⁷⁶⁰

Wissensschaffung und –weitergabe basieren also demnach auf der „Mobilisierung und Umwandlung von implizitem Wissen.“ ⁷⁶¹ Auf der anderen Seite benennen Nonaka und Takeuchi auch eine ontologische Dimension, die sich auf die Ebenen der Wissenserzeu-

⁷⁵⁸ Eigene Darstellung nach Auer, 2003 (S.2)

⁷⁵⁹ Wehrli, 2007 (S.1)

⁷⁶⁰ Nonaka/Toyama, 2007 (S.374)

⁷⁶¹ Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.68).

gung in Unternehmen beziehen: die Individuums-, die Gruppen- und die Unternehmens-ebene sowie die Ebene der Interaktion zwischen Unternehmen (siehe dazu auch Abschnitt 9.2).

Wissensmanagement nach Nonaka und Takeuchi hat seine Hauptaufgabe darin, eine Dynamik der Wandlung von implizitem Wissen in explizites (und umgekehrt) zu entwickeln.

Abb. 8.8: Zwei Typen von Wissen⁷⁶²

Implizites Wissen (subjektiv)	Explizites Wissen (objektiv)
Erfahrungswissen (Körper)	Verstandeswissen (Geist)
Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt)	Sequentielles Wissen (da und damals)
Analoges Wissen (Praxis)	Digitales Wissen (Theorie)

Das *organisationale* implizite Wissen ist jedoch das Wissen, das Wissensmanagementmodelle, wie das von Nonaka und Takeuchi, zu optimieren versuchen. Dieses Wissen ist laut Nonaka und Takeuchi organisationsgebunden und findet eben in der Organisation statt. Es würde aber dieselben Charakteristika wie das individuelle implizite Wissen behalten, nur dass es nicht einer Person, sondern einer Gruppe oder Organisation zugeordnet wird. Und es könne durch den Austausch mit implizitem Wissen anderer ontologischen Ebenen, bspw. zwischen Personen oder Abteilungen des Unternehmens, wachsen.⁷⁶³

8.5.3 Weisheit (Phronesis)

Eine andere Perspektive vom Wissen ist die Weisheit. Diese ist im allgemeinen Sprachgebrauch stark an das Individuum gebunden. Im Wissensmanagement griffen zuletzt Ikujiro Nonaka und Ryoko Toyama diese Thematik auf und kamen dabei zu dem Schluss, dass es auch eine gruppenbezogene Weisheit geben kann. Diese kommt insbesondere dann zur Geltung, wenn es um die Unternehmensstrategie geht.

Nonaka/Toyama beziehen sich auf Aristoteles, um ihre Definition der Weisheit zu untermauern. Aristoteles unterschied drei Typen von Wissen: Episteme, Techne und Phronesis. Episteme sind universelle Wahrheiten, wie allgemeine Regeln der Natur. Sie sind

⁷⁶² Eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.73)

⁷⁶³ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.86f)

kontextunabhängig und explizit. *Techné* entspricht dem kontextabhängigen Wissen, das notwendig ist, um kreativ und praktisch zu handeln. Demnach würde es dem Begriff eines impliziten Wissens der Praxis, wie Nonaka und Takeuchi es sehen, entsprechen. Die *Phronesis* jedoch wird von Nonaka/Toyama als die Fähigkeit beschrieben, in einer spezifischen Situation die bestmögliche Handlung im Dienste des Allgemeinwohls zu erkennen und durchzuführen. Es kann auch als Ethik oder als ‚praxisbezogene Weisheit‘ übersetzt werden.⁷⁶⁴

„In general, *Phronesis* is the practical knowledge of ethical, social and political life, which accounts for its development first in the field of political science. Politics is the art of the possible, which creates the future through a process of negotiation and coordination.“⁷⁶⁵

Um diese Definition zu illustrieren, präsentieren Nonaka/Toyama das Beispiel eines Autos: jeder, so die beiden, der über die Technologie, die finanziellen Mittel und Materialien verfügt, kann ein Auto bauen. Doch ob ein Autokäufer das Auto als ‚gutes Auto‘ klassifiziert, hängt von dem ab, was für den Autokäufer als wertvoll erachtet wird. Und das ‚Wertvolle‘ für den Autokäufer kann etwas ganz anderes sein als das ‚Wertvolle‘ für den Autobauer. Wenn *Techné* hier das Wissen über ‚wie baue ich ein Auto‘ ist, bedeutet ‚*Phronesis*‘ das Wissen, was ein ‚gutes‘ Auto ist und wie ein solches Auto gebaut werden kann. Ein Unternehmen könnte nicht überleben, wenn es nur ‚*Techné*‘ und ‚*Epistémé*‘ für seine Entscheidungen zur Verfügung hätte, denn beide Wissensarten können die Frage, ‚was ein gutes Auto ist‘, nicht beantworten. Dieses Wissen beinhaltet also auch Werte und Einfühlungsvermögen sowie eine gewisse Eintracht mit universellen Prinzipien.⁷⁶⁶

„[P]*hronesis* is the ability to synthesize a general, universal knowledge with the particular knowledge of a concrete situation.“⁷⁶⁷

Im Kontext einer lernenden Organisation definieren Nonaka/Toyama *Phronesis* aus der Synthese folgender sechs Fähigkeiten:⁷⁶⁸

⁷⁶⁴ Vgl. Nonaka/Toyama, 2007 (S.377f)

⁷⁶⁵ Nonaka/Toyama, 2007 (S.378). Hervorhebung im Original.

1. Die Fähigkeit ‚das Gute‘ zu erkennen bzw. zu beurteilen.
2. Die Fähigkeit, Kontexte anderen mitzuteilen und einen ‚Wissensraum‘ oder ‚Ba‘ zu schaffen (dazu siehe auch Abschnitt 9.2).
3. Die Fähigkeit, das Wesentliche einer bestimmten Situation oder Sache zu erfassen.
4. Die Fähigkeit, Besonderheiten (Praxis) aus allgemeinen Fällen (Theorie) zu rekonstruieren (und umgekehrt) durch die Verwendung von Sprache, Konzepten oder Erzählungen.
5. Die Fähigkeit, alle notwendigen politischen Mittel einzusetzen, um Konzepte für das Allgemeinwohl zu erstellen.
6. Die Fähigkeit, Phronesis bei anderen zu fördern, um damit eine robuste Organisation aufzubauen.

Schließlich kommen die Autoren zum Ergebnis, dass ein effektives, strategisches Management nur mit verteilter Phronesis funktioniert. Strategie ist nicht aus logischen Analysen der Umwelt und der Ressourcen der Organisation gemacht, sondern „is created out of one’s existential belief or commitment to a vision of the future, the ability to interpret one’s environment and resources subjectively, and the interaction between subjectivity and objectivity.“⁷⁶⁹

8.5.4 Group tacit knowledge (GTK)

Ein anderer Aspekt des impliziten Wissens zeigt sich, wenn man sich Teams, Gruppen oder auch jede Art von sozialen Systemen als Träger dieses Wissens vorstellt. Georg von Krogh, Ikujiro Nonaka und Zeynep Erden erklären in ihren Paper ‚The Quality of Group Tacit Knowledge‘ wie dieses Wissen definiert werden kann. Sie benennen sechs Hauptcharakteristika desselben⁷⁷⁰:

1. GTK wird im Sozialsystem konstruiert.

⁷⁶⁶ Vgl. Nonaka/Toyama, 2007 (S.378f)

⁷⁶⁷ Nonaka/Toyama, 2007 (S.379). Hervorhebung im Original.

⁷⁶⁸ Vgl. Nonaka/Toyama, 2007 (S.379)

⁷⁶⁹ Nonaka/Toyama, 2007 (S.391)

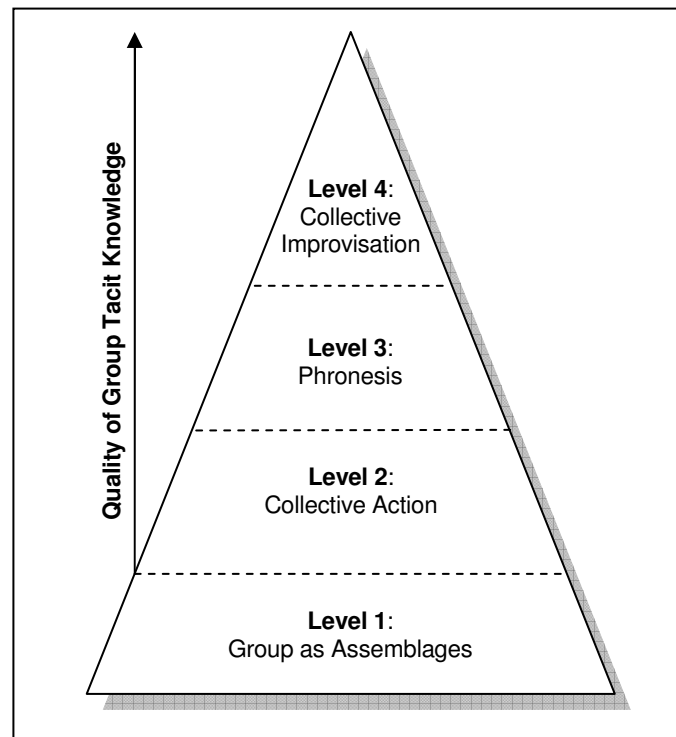
⁷⁷⁰ Vgl. Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.5ff)

2. Es ist stark in Handlungen verankert und es erlaubt der Gruppe, als eine Einheit von ‚Körper und Geist‘ zu handeln. „GTK is achieved by collective action and used to act collectively.“⁷⁷¹
3. GTK repräsentiert mehr als die Summe allen individuellen impliziten Wissens einer Gruppe. Denn die gemeinsame Handlung erzeugt durch Synergie andere Handlungsmöglichkeiten.
4. GTK ist eingebettet in Teamkultur, Normen, Routinen und hat seine Wurzeln in Engagement, Werten, Sinn und Emotionen. Denn geteilte Erfahrungen ermöglicht gemeinsame Sinnbildung und unterstützt somit die Erzeugung einer eigenen Kultur und eigener Normen.
5. Dieses Wissen ist auch die Fähigkeit einer Gruppe, sich auf die „beste Handlung“ zu einigen, die zur „common goodness“ führt. Die Gruppe muss dafür über gemeinsame Verständnis- und Sinnbildungsmechanismen verfügen. Dann kann sie auch diese ‚beste Handlung‘ beschließen und durchführen.
6. Schließlich ermöglicht das GTK einer Gruppe, mit Unsicherheit und Unerwartbarem umzugehen. „Collective improvisation is the capability of a group to cooperate and act spontaneously even in uncertain and unfamiliar situations.“⁷⁷²

Allerdings garantiere das GTK nicht, dass ein Team oder eine Gruppe es schafft, in allen Situationen gut zu handeln. Manche Gruppen würden besser koordinieren und bessere Ergebnisse leisten als andere. Krogh/Nonaka/Erden kommen dadurch zu dem Schluss, dass es verschiedene Qualitäten von GTK geben muss. Diese werden in Abb. 8.9 dargestellt und im Folgenden erklärt.

⁷⁷¹ Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.6)

⁷⁷² Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.8)

Abb. 8.9: Quality of group tacit knowledge⁷⁷³

Auf der ersten Ebene wird die Gruppe als 'Ansammlung von Personen' betrachtet. Die Gruppenmitglieder sind einander ‚fremd‘. In dieser Stufe sprechen die Autoren noch nicht vom GTK. Die zweite Ebene repräsentiert das Verhältnis in einer Gruppe, aus dem Gruppenmitglieder ein gemeinsames Gedächtnis entwickeln und den Wert des gemeinsamen Handelns verstehen. Das würde der Gruppe erlauben, bekannte Aufgaben zu lösen (beim Wiederholen bekannter Prozeduren). Auf diesem Level sprechen die Autoren schon von einer Gruppenkultur, Routinen würden in der Gruppe auftauchen. Diese funktionieren wie implizite, nicht ausgesprochene Regeln. Allerdings seien die Mitglieder auf dieser Ebene noch nicht fähig, mit komplexen Situationen effizient umzugehen. Sie würden sich bei unerwarteten Ereignissen nicht auf eine ‚beste Handlung‘ einigen können.⁷⁷⁴

Die dritte Ebene zeigt das Stadium, in dem Phronesis entsteht. Die ‚Ich‘-Absichten würden hier zu ‚Wir‘-Absichten. Die Gruppe wäre dann auch imstande die ‚common good-

⁷⁷³ Eigene Darstellung nach Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.10)

ness' zu erkennen und einen Handlungskonsens im Sinne der Erreichung von ‚common goodness' zu finden. Die Mitglieder einer solchen Gruppe wären auch dazu fähig, die Mittel zur Zielerreichung zu entdecken. Und sie könnten gemeinsam das Wesentliche einer Situation in einem besonderen Kontext erkennen. Hier ist die Entstehung einer Kultur, die das Prinzip ‚einer für alle und alle für einen' implizit befolgt, möglich. Dann würden die Gruppenmitglieder zusammen wie ein einziger ‚Körper' funktionieren.⁷⁷⁵

Die höchste Ebene des GTK ist die, der ‚Collective Improvisation'. Dazu Krogh/Nonaka/Erden: „[T]he social ability to improvise is the ability to react quickly and appropriately to an unpredictable situation.”⁷⁷⁶ Und was eine gute Improvisation ausmacht, wird wie folgt definiert: „Good improvisation is ‘about negotiation among team members, setting each other up for success, and trusting and respecting others while enacting the ongoing scene’.”⁷⁷⁷ Auf dieser Ebene spielen also das gegenseitige Vertrauen, Spontaneität und Intuition besonders wichtige Rollen.⁷⁷⁸

8.6 Wissen und Nichtwissen

Zunächst ist ein fehlendes Wissen auch ein Nichtwissen. In dieser Qualität ist das fehlende Wissen im Visier des Wissensmanagements. Das in vielen Organisationen vorhandene Bedürfnis, Wissen zu managen, zu speichern und zu erweitern, deutet auch auf das in diesen Organisationen wachsende Bewusstsein für das Nichtwissen hin. Seit einigen Jahren findet Nichtwissen auch im organisatorischen Plan explizit Erwähnung und Aufmerksamkeit.

Wissen und Nichtwissen sollen hier jedoch nicht als gegensätzliche Begriffe verstanden werden, sondern sind gemeinsam zu betrachten, da in der Struktur des Wissens das Nichtwissen ein wesentlicher Bestandteil ist. (Abb. 8.10 soll verdeutlichen, dass Wissen nur im Unterschied zum Nichtwissen seine Form annehmen kann.) Wenn Wissen über

⁷⁷⁴ Vgl. Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.10f)

⁷⁷⁵ Vgl. Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.12f)

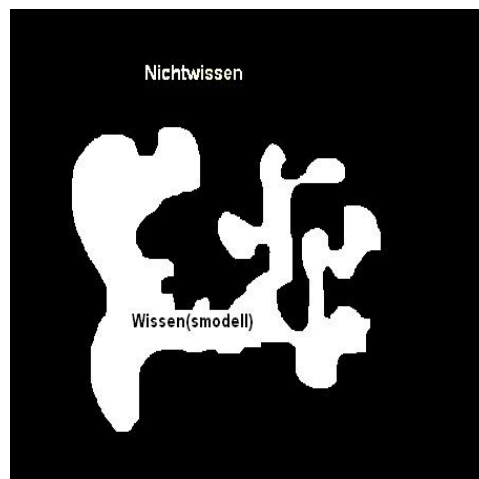
⁷⁷⁶ Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.14)

⁷⁷⁷ Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.14)

⁷⁷⁸ Vgl. Krogh/Nonaka/Erden, 2007 (S.13ff)

etwas besteht, dann ist dieses Wissen ein Modell dieses ‚Etwas‘. Das Wissen *ist* nicht dieses ‚Etwas‘, aber es repräsentiert dieses Etwas. Alles Andere jedoch, das zu diesem Etwas noch dazugehört, und das in dieses Wissen nicht einbezogen werden konnte, all das ist Nichtwissen.⁷⁷⁹ Das Wissen ist also im Grunde immer ein Wissensmodell, und als Modell ist es eine Vereinfachung, eine reduzierte Struktur, ein Abbild von etwas. Um mit den Worten von Alfred Korzybski zu sprechen: ‚A map is not the territory‘.⁷⁸⁰

Abb. 8.10: Wissen erscheint im Unterschied zum Nichtwissen



Nichtwissen ist außerdem für die Kommunikation von essentieller Bedeutung. Denn es dient als Anlass von Kommunikation und ist somit eine der wichtigsten Quellen zur Fortsetzung von Kommunikation und Aufrechterhaltung sozialer Systemen. Anders gesagt, aber inhaltlich deckend, beschreibt Karl-Heinz Brodbeck das Nichtwissen auch als ‚das Wissen der anderen‘.⁷⁸¹

So gesehen kann Nichtwissen als Ressource betrachtet werden. Dazu Niklas Luhmann: „Bezieht man den Begriff der Unsicherheit auf die Differenz von Wissen und Nichtwissen (und damit: auf die Form des Wissens), ist damit zugleich klargestellt, dass Unsicherheit nicht, wie im alltäglichen Sprachgebrauch, als ein dysfunktionaler Zustand zu begreifen sei [...]. Im Gegenteil: fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit ist die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems. Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustande kompletter Selbst-

⁷⁷⁹ Vgl. Brodbeck, 2007 (S.32f)

⁷⁸⁰ Zitiert im Brodbeck, 2007 (S.36)

⁷⁸¹ Vgl. Brodbeck, 2007 (S.44)

festlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren.“⁷⁸² Luhmann erinnert auch, dass Nichtwissen jedoch ebenso als Unschuldbeweis dienen kann („Entschuldigung, ich habe es nicht gewusst!"). Und das Nichtwissen von Produktabnehmern oder Konkurrenten z. Bsp. kann Unternehmen auch zugute kommen.

Trotz seiner Bedeutung wird dem Begriff des Nichtwissen im Kontext des Wissensmanagements weniger Beachtung geschenkt als dem Begriff Wissen. Ersterem werden in der (Wissensmanagement-) Literatur weniger Kategorisierungen, Definitionen oder Modelle gewidmet. Doch Begriffe wie Unwissenheit, Lösungssuche, (Forschungs-) Frage oder Ignoranz kommen in der Wissensmanagementliteratur vor, und sie kennzeichnen bestimmte Aspekte des Nichtwissens. Unter verschiedenen anderen Begrifflichkeiten wird Nichtwissen auch in der wissenschaftlichen Forschung behandelt. Torsten Strulik bspw. definiert Nichtwissen in seinem Artikel ‚Wie Organisationen Nichtwissen nutzen‘, als wissenschaftliche Problemsuche und –lösung (die „Spezifizierung von Nichtwissen entspricht der Problemsuche und ist Voraussetzung für wissenschaftliche Problemlösungen“⁷⁸³). Nichtwissen zu entdecken und zu erforschen bietet die Möglichkeit der *Wissensschaffung*.

In einem der wenigen Bücher, das sich explizit dem Management von Nichtwissen widmen, werden unter Anderem einige Arten von Nichtwissen präsentiert. Zeuch unterscheidet zwischen⁷⁸⁴

- *Bekanntes Nichtwissen*: Bezeichnet bewusste Wissenslücken,
- *Unbekanntes Nichtwissen*: Dabei ist nicht klar, ob dieses Nichtwissen relevant ist oder nicht,
- *Irrtümer*: Der irrtümliche Glaube zu wissen oder zu können,
- *Unbekanntes Wissen*: Soll Erfahrungswissen (oder auch implizites Wissen) bezeichnen,
- *Tabus*: Ist bewusst erzeugtes Nichtwissen und
- *?*: alles, was noch nicht über Nichtwissen gesagt werden kann.

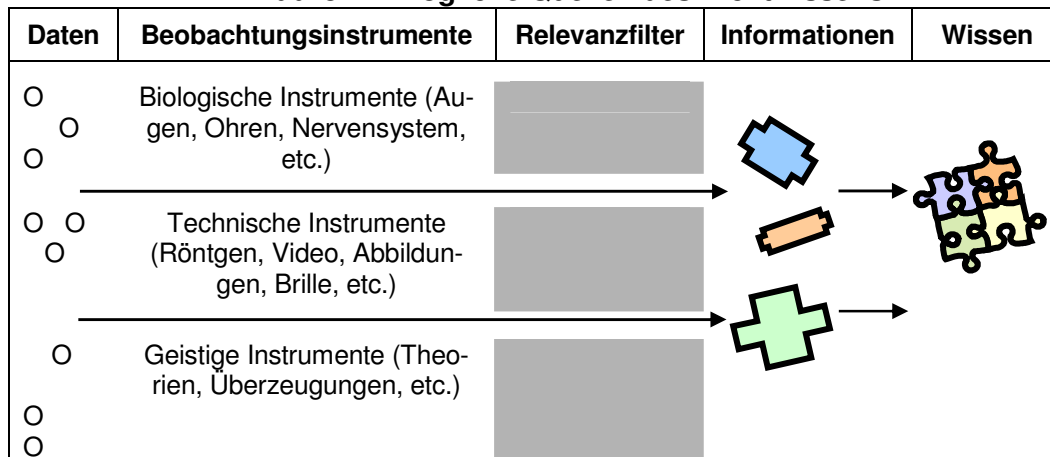
⁷⁸² Luhmann, 2006 (S.186)

⁷⁸³ Vgl. Strulik, 2007 (S.122) Hervorhebungen im Original.

⁷⁸⁴ Vgl. Zeuch, 2007 (S.13)

Im seinem Artikel fasst Zeuch außerdem einige mögliche Quellen des Nichtwissens zusammen, die sich aus der Definition zwischen Daten, Information und Wissen erkennen lassen. Abb. 8.11 zeigt dazu einen Überblick.

Abb. 8.11: Mögliche Quellen des Nichtwissens⁷⁸⁵



Mit obiger Abbildung sind einige Möglichkeiten, wie Nichtwissen entstehen kann, leichter auszumachen. Schon beim Erkennen von Daten können diese als ‚nicht vertrauenswürdig‘ eingestuft werden oder unverständlich sein und dadurch keinen ‚Wissensstatus‘ erreichen. Sie können aber auch für den Beobachter widersprüchlich wirken, im Übermaß vorhanden (und somit undurchschaubar) sein oder einfach fehlen.⁷⁸⁶

Berücksichtigt man weitere Kontextelemente des Beobachtens, werden andere Quellen des Nichtwissens deutlicher: Einerseits kann es sein, dass der Beobachter nicht über die ‚Instrumente‘ verfügt, um an eine bestimmte Information zu gelangen. Falls z. Bsp. ein Buch in einer dem Beobachter unbekannten Sprache geschrieben ist, wird ihm der Inhalt des Buches verborgen bleiben. Dieses fehlende Instrument ist in diesem Fall temporär: Der Beobachter kann entweder die Sprache erlernen oder eine Übersetzung veranlassen. Das instrumentelle Unvermögen kann aber auch dauerhaft sein, wie bspw. unsere Unfähigkeit Wasser zu riechen.⁷⁸⁷

Andererseits kann Nichtwissen durch Relevanzfilter entstehen. Daten, die dem Beobachter unbedeutend erscheinen, werden nicht zu Information und schaffen es somit nicht

⁷⁸⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zeuch, 2007 (S.16)

⁷⁸⁶ Vgl. Zeuch, 2010 (S.45)

⁷⁸⁷ Vgl. Zeuch, 2007 (S.17)

zum ‚Wissensstatus‘. „Vielleicht nehmen wir sie noch wahr, aber wir verlieren sie alsbald im Hintergrundrauschen eines permanenten Datenstroms.“⁷⁸⁸

Schließlich kann Nichtwissen auftreten, „wenn Informationen nicht an bestehende Wissensstrukturen (dauerhaft) angekoppelt werden können.“⁷⁸⁹ Ein Beispiel: Hotelangestellte empfehlen Gästen ein Restaurant. Dieses ist jedoch wegen Renovierungsarbeiten geschlossen, was dem Hotel auch mitgeteilt wurde. Diese Information war jedoch nicht ausreichend verbreitet, oder sie wurde vergessen. Das heißt, sie wurde nicht einwandfrei in den Wissensstrukturen ‚verarbeitet‘.

Zwei weitere Quellen des Nichtwissens sollen hier auch noch kurz angesprochen werden: der Zeitdruck sowie die Komplexitätssteigerung durch die sogenannte Globalisierung und das dadurch intensivierte interkulturelle Zusammenkommen. Da die meisten regionalen Märkte nicht mehr nur ihren eigenen Gesetzen unterliegen, sondern auch andere ‚globale‘ Regeln beachten müssen,⁷⁹⁰ wird das Nichtwissen sowohl bezüglich der neuen Regeln und deren Auswirkungen als auch betreffend die unterschiedlichen Deutungspools (Kulturen), in Teams, die oft gemeinsame Entscheidungen treffen müssen, entscheidend für das Fortkommen der betreffenden Organisationen. Es wird außerdem angenommen, dass Unternehmen, die das begehrte Wissen zuerst erlangen und am schnellsten darauf reagieren, bessere Chancen haben, sich durchzusetzen(siehe auch die Begründungen für den Einsatz von Wissensmanagement im Abschnitt 9.2). Damit wächst gleichzeitig die Unsicherheit, da neues Wissen keine Erfolgssicherheit bedeutet – ganz im Gegenteil: erst dann fangen die Fragen an (Nichtwissen).

Schließlich sind für diese Arbeit drei Arten von Nichtwissen wesentlich: Das Nichtwissen über noch Ungeschehenes, das Nichtwissen, das zum Wissensmodell gehört (als die Seite des ‚Etwas‘, über die nicht gewusst werden kann) und das fehlende Wissen, ein situationsbezogenes Nichtwissen, zu dem auch das Wissen der Anderen (als eigenes Nichtwissen) gehört und das als indisponibles Wissen hier behandelt wird

⁷⁸⁸ Zeuch, 2007 (S.17)

⁷⁸⁹ Zeuch, 2007 (S.17)

⁷⁹⁰ Vgl. Zeuch, 2007 (S.23)

8.7 Intuition (Bauchgefühl)

Gerd Gigerenzer erklärt in seinem Buch ‚Bauchentscheidungen‘ seine Sicht auf das Wesen von Intuition. Laut Gigerenzer bezeichnet dieser Begriff ein Urteil,

1. „das rasch im Bewusstsein auftaucht,
2. dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und
3. das stark genug ist, um danach zu handeln.“⁷⁹¹

Dieses ‚Bauchgefühl‘ funktioniere, laut Gigerenzer, nach einfachen Faustregeln, die sich evolvierte Fähigkeiten des Gehirns zunutze machen würden.⁷⁹² Unter evolvierten Fähigkeiten versteht man Handlungen/Möglichkeiten, die durch längere Übung zu einer Fähigkeit werden. Sprache, Wiedererkennungsgedächtnis, Verfolgen von Objekten mit den Augen, Nachahmung, Emotionen – all das sind Beispiele für evolvierte Fähigkeiten.⁷⁹³

Wie gut oder schlecht eine Faustregel funktioniert, wird von Umweltstrukturen bestimmt. Die Intuition ist nicht gut oder schlecht an sich, sondern ihr „Wert hängt von dem Kontext ab, in dem die Faustregel verwendet wird.“⁷⁹⁴

Für komplexe Entscheidungen sind zu viele Informationen meist kontraproduktiv, da sie nur Daten über die Vergangenheit zuverlässig liefern können. Die Zukunft ist ungewiss – verwendet man ausführliche und genaue Daten, um sie zu deuten, liegt man meistens falsch. „Nur ein Teil der Information ist für die Zukunftsprognose relevant, und die Kunst der Intuition besteht darin, dass wir uns auf diesen Teil konzentrieren und den Rest außer Acht lassen.“⁷⁹⁵ Denn durch die Berücksichtigung aller Daten bezieht man auch die irrelevanten in die Berechnung ein – das ergibt in Summe ein schlechteres Ergebnis, als wenn man sich auf wenige (möglichst relevante) Daten bezieht.⁷⁹⁶

Führungskräfte beeinflussen mit ihren Faustregeln die Unternehmenskultur zum Teil erheblich. Gigerenzer erklärt, dass diese meist unbewusst weitergegebenen ‚stillen Re-

⁷⁹¹ Gigerenzer, 2007 (S.25)

⁷⁹² Vgl. Gigerenzer, 2007 (S.26)

⁷⁹³ Vgl. Gigerenzer, 2007 (S.69)

⁷⁹⁴ Gigerenzer, 2007 (S.57f)

⁷⁹⁵ Gigerenzer, 2007 (S.95)

⁷⁹⁶ Vgl. Gigerenzer, 2007 (S.162)

geln' zwar den Mitarbeitern das Leben erleichtern kann, denn ist sie ihnen bekannt, so können sie ohne anstrengendes Grübeln ihre Arbeit zufriedenstellend erledigen (siehe auch Abschnitt 6.2.5). Doch ein solch erlerntes Verhalten beeinflusst die Unternehmenskultur und lässt sich nur schwer ändern, daher sollten sich „Führungskräfte genau überlegen, welche Werte ihre Regeln vermitteln“⁷⁹⁷, meint Gigerenzer. Um eine solche Situation zu veranschaulichen, denke man an einen Chef, der sich lauthals über überflüssige E-Mails beschwert. Seine Mitarbeiter werden sich dann wahrscheinlich mehrmals überlegen, ob sie ihm eine E-Mail weiterleiten. Es macht bspw. einen großen Unterschied, ob der Chef gerne sieht, dass seine Mitarbeiter gut qualifiziert sind und ihr Wissen auch fördert und nutzt, oder ob er misstrauisch gegenüber Abwesenheit reagiert und Mitarbeiter dadurch eher vermeiden, sich für Weiterbildung zu absentieren. Werte (auch indirekt vermittelte) sind die Basis für (intuitive) Entscheidungen.

Andreas Zeuch kritisiert jedoch die Auffassung, dass Intuition allein mit Heuristiken erklärbar sei. Einerseits würde Gigerenzer unbewusst ablaufende Prozesse als Intuition beschreiben und das würde bedeuten, dass wir bspw. hauptsächlich intuitiv Autofahren. Aber solche Tätigkeiten, so Zeuch, können wir jederzeit abrufen oder bewusst kontrollieren (wir können das Autofahren auch jemanden anderen beibringen) – doch „[d]as besondere Wesen der Intuition liegt [...] darin, dass genau das nicht möglich ist.“⁷⁹⁸ Intuition kann man demnach nicht erklären oder planen und sie „kommt manchmal und manchmal nicht“.⁷⁹⁹ Außerdem kritisiert Zeuch, dass die Reduzierung von Intuition auf ‚Faustregeln‘ eine Expertise implizieren würde. Denn dann wären es nur erfahrene Experten, die intuitiv handeln könnten und aufgrund automatisierter oder im Bewusstseins-hintergrund laufender Prozessen eine Situation erfolgreich bewältigen könnten. Dass dies nicht der Fall ist, beweisen z. Bsp. viele innovative Ideen von jungen Personen, die sich erfolgreich in einem Markt durchsetzen (siehe Microsoft, Facebook, etc.).⁸⁰⁰

⁷⁹⁷ Gigerenzer, 2007 (S.87)

⁷⁹⁸ Zeuch, 2010 (S.84 Fußnote Nummer 2)

⁷⁹⁹ Zeuch, 2010 (S.84 Fußnote Nummer 2)

⁸⁰⁰ Vgl. Zeuch, 2010 (S.84 Fußnote Nummer 2)

8.8 Das Unbewusste zwischen uns

Im 20. Jahrhundert war das Fach Psychologie von Durchbrüchen übersät. Abgesehen von den Erkenntnissen berühmter Forscher wie die schon zuvor hier erwähnten Sigmund Freud und Jean Piaget haben auch Karl Gustav Jung, Viktor Frankl, Alfred Adler u.a., mit ihren Arbeiten entscheidend dazu beigetragen, aus der Psychologie ein vielfältiges Fach zu machen. In Form von Psychotherapie bzw. Psychoanalyse wurde die Psychologie dann der breiten Masse bekannt.

Eine der psychotherapeutischen Richtungen, die sich den Pathologien vor allem in familiären Beziehungen gewidmet hat, ist die systemische Therapie. Es wird hier unterstellt, dass psychische Probleme einzelner Menschen als Symptome für Pathologien in (Familien-) Systemen stehen und am besten auch in diesem Zusammenhang verstanden und verändert werden können.⁸⁰¹

Aus der Erkenntnis der Prinzipien zur Lösung psychischer Probleme im Zusammenhang mit dem familiären Umfeld wurden Ansätze zur Lösung der Probleme der Organisationssysteme geschaffen.⁸⁰² Die Praxis dazu heißt ‚Organisationsaufstellung‘. Dabei werden einzelne Elemente einer Organisation⁸⁰³ in Form einer repräsentierenden Instanz (Gegenstände oder Personen) einzeln und nach bestimmten Vorgaben in einem Raum in Beziehung zueinander aufgestellt. Aus dieser Perspektive lassen sich neue Überlegungen, Haltungen und (kommunikative) Lösungen für anstehende Probleme erarbeiten.

Einige Techniken zur Durchführungen von Aufstellungen wurden im Abschnitt 5.3 vorgestellt. Dieser Abschnitt ist jedoch der Erklärung einer anderen, beobachteten Art von Wissen gewidmet. Es geht um das Wissen, das in Systemen ‚schlummert‘. Ein Wissen, das nicht in einer Person ‚steckt‘, sondern nur im System zum Vorschein kommt. Martin Buber nannte es einmal ‚das Unbewusste zwischen uns‘. Albrecht Mahr nennt es hingegen ‚das wissende Feld‘.⁸⁰⁴

⁸⁰¹ Vgl. Pänzinger, 2004 (S.71f)

⁸⁰² Vgl. Varga von Kibéd, 2002 (S.11)

⁸⁰³ Das können Personen, Rollen in der Organisation, ein Vorgang, eine Entscheidung, u.ä. sein.

⁸⁰⁴ Vgl. Varga von Kibéd, 2002 (S.20)

Das Wissen, das in Aufstellungen erfahrbar ist, liegt in den Verhältnissen, in denen sich die Mitglieder des Systems befinden.⁸⁰⁵ Die genaue Beobachtung der Position der Repräsentanten zeigt ein übertragenes, kompaktes Bild von dem, was im System (möglicherweise) in Wirklichkeit passiert.

Man kann hier behaupten, dass durch die Aufstellung die zuvor erwähnten Wissensarten – gesellschaftliches Wissen, Führungswissen und Milieuwissen⁸⁰⁶ – zum Vorschein kommen. Mit diesen drei Wissensarten ausgerüstet können auch Personen, die kein Mitglied des wirklichen Systems sind, fühlen, wie sich das Sein in diesem System gestalten lässt. Allgemeine, implizite Gesellschaftsregeln spielen dabei genauso eine Rolle, wie die Intuition und das körperliche Empfinden.

8.9 Kompetenz

Bei dem Begriff Kompetenz verhält es sich wie bei dem Begriff Wissen: verschiedene Disziplinen definieren ihn unterschiedlich.

In der Wissenstreppe von North kommt die Kompetenz kurz vor der letzten Stufe vor, damit wird ihre Wichtigkeit in der Organisation signalisiert. Im Sinne Norths bedeutet Kompetenz das ‚richtige Handeln‘ (siehe S.213).

Enio Resende erklärt in seinem Buch ‚O Livro das Competências‘, dass bezüglich der Kompetenz die Quantität des Wissens ihr Hauptmerkmal sei: Je mehr Wissen, desto größer das Potential für Kompetenz.⁸⁰⁷ Um die Kompetenz zu entfalten, ist aber die Umsetzung des Wissens in die Praxis im Sinne von Zielen und Ergebnissen notwendig. D.h. die Umwandlung von Wissen, Fähigkeiten, Begabung, Willen und Qualifikation in ‚nützlichen‘ Ergebnissen wird von Resende als Kompetenz definiert.⁸⁰⁸ Das ‚Nützliche‘ bezieht sich hier auf die Ziele, die bei einer Handlung verfolgt werden. D. h., wenn Wissen und Erfahrung vorhanden sind, diese aber nicht im Sinne eines Zieles, einer Abma-

⁸⁰⁵ Hier findet sich der Zusammenhang zur Luhmann'sche Systemtheorie, da auch hier die Verbindungen, d.h. die Kommunikation an sich, das einzige Element des Systems ist

⁸⁰⁶ Siehe Abschnitt 8.4.2

⁸⁰⁷ Vgl. Resende, 2003 (S.36)

⁸⁰⁸ Vgl. Resende, 2003 (S.38)

chung oder eines Bedarfs umgesetzt werden können, dann bedeutet das laut dieser Definition, in dieser Sache (Ziel, Abmachung oder Bedarf) nicht kompetent zu sein.

Für Resende bedeutet *Qualifikation* spezifisches Wissen als Resultat von Erfahrung, Ausbildung und Training oder das Ausüben eines Berufes, Amtes oder spezifischen Aktivitäten zu beherrschen. Demnach qualifiziert die Ausbildung und die Erfahrung einer Person diese zum ausüben entsprechender Tätigkeiten. Die Qualifikation repräsentiere daher den Teil abprüfbaren Wissens einer Person. Je besser die Qualifikation einer Person, so Resende weiter, desto größer ist die Chance, dass sie in der Ausübung der gelernten Tätigkeit kompetent ist.⁸⁰⁹

Geschicklichkeit bzw. *Fähigkeit* wird bei Resende als Charakteristik oder angeborene und entwickelte Fähigkeiten definiert. Hauptsächlich geht es hier um physische bzw. physiologische, oder auch intellektuelle und persönlichkeitsprägende Eigenschaften. Das Gedächtnis, die physische Ausdauer, der Weitblick oder das analytische Denken einer Person sind Beispiele für diese angeborene oder entwickelte Geschicklichkeiten.⁸¹⁰

Bei der *Begabung* bzw. beim *Talent* geht es um die Relation des ‚wie‘ eine Aufgabe erledigt wird. Die Begabung begünstigt das Ausüben der Qualifikation und der Fähigkeiten. Resende klassifiziert bspw. die Tatsache, dass eine Person sich artikulieren kann, als Fähigkeit, sieht das klare und objektive Sprechen jedoch als Begabung.⁸¹¹

Ähnlich wie die Qualifikation bezieht sich die *Befähigung* auf die Beherrschung bestimmten Wissens, allerdings wird die Befähigung eher als eine spezielle Voraussetzung (normalerweise bezüglich einer Ausbildung) um bestimmte Aktivitäten bei bestimmten Berufen durchzuführen gesehen.⁸¹²

Systemtheoretisch gesehen geht es bei Kompetenzen im organisationellen Kontext um zwei Leitunterscheidungen: die fachliche und die hierarchische Kompetenz. Und daher wird dem Begriff Kompetenz zwei verschiedene Funktionen zuerkannt: er kann als ‚Können‘ und als Adresse innerhalb der Organisation, wo spezifische Entscheidungen

⁸⁰⁹ Vgl. Resende, 2003 (S.37)

⁸¹⁰ Vgl. Resende, 2003 (S.37)

⁸¹¹ Vgl. Resende, 2003 (S.37)

⁸¹² Vgl. Resende, 2003 (S.37)

gefällt werden können/sollen, erfasst werden. Daher „macht es [für Organisationen] Sinn, Kompetenzen möglichst dort hinzubringen, wo sie im Entscheidungsprozess benötigt werden. Kommunikationswege haben [...] nur den Sinn des (typisch verlustreichen, durch ‚Rauschen‘ gestörten) Transports von Kompetenz.“⁸¹³

8.10 Wissen aus der Sicht der Sozialsystemtheorie

Wissen wird von Luhmann als *Redundanz von Kognition* definiert. Denn Kognition leistet, so Luhmann, „die Erzeugung von Redundanzen, die es dem System ersparen, Informationserarbeitung zu wiederholen. Redundanzen werden als Wissen markiert, sie werden als wieder erkennbar registriert und dann ‚ökonomisch‘ eingesetzt, um eine allfällige Prüfung neuer Informationen zu konzentrieren und zu beschleunigen.“⁸¹⁴ Und alles Handeln setzt Wissen voraus: das erfolgreiche Überqueren der verkehrsintensiven Straße, das Bekleiden, das Erkennen der Absichten anderer, der Umgang mit Werkzeugen, etc. Wissen gibt es überall und von dem mehr, als man wissen könnte.⁸¹⁵

Wissen hat außerdem einen besonderen Stellenwert in der Wissenschaft. Geschichtlich gesehen galten hier zwei leitende Unterscheidungen von Wissen: geheimes /öffentliches Wissen und strenges Wissen (epistémé)/Meinungswissen (dóxa). Die vormoderne Auffassung von Wissen war, so Luhmann, dass Wissen wahr ist und für alle gilt. Denn laut der klassischen zweiwertigen Logik hatte man zwei Werte zur Verfügung: der eine bezeichnet den Irrtum, der andere das richtig erfasste Sein. „Für die Bezeichnung des Seins steht also nur ein Wert zur Verfügung. Das Sein muss als einwertig postuliert werden. Es ist, was es ist. Und zwar für jeden!“⁸¹⁶ Daraus folgt, dass das Individuum, das weiß, was der Fall ist, dieses auch für die anderen weiß. „Wer Wissen hat, hat Autorität [...]. Wer Autorität in Anspruch nimmt, muss diese [...] auf Wissen gründen.“⁸¹⁷ Dies bedeutete aber, dass der Weise alles Wissen und alles Nichtwissen wissen musste. Da dies unerreichbar ist, brauchte man ‚Entlastungsbegriffe‘. Manches Wissen war daher ‚geheim‘.

⁸¹³ Luhmann, 2006 (S.319)

⁸¹⁴ Luhmann, 1997 (S.124)

⁸¹⁵ Vgl. Luhmann, 1992 (S.147f)

⁸¹⁶ Luhmann, 1992 (S.148f)

⁸¹⁷ Luhmann, 1992 (S.149)

Durch die Disziplinendifferenzierung und die Komplexität der Forschungsvorhaben hat sich diese frühere Auffassung von Wissen in der Wissenschaft geändert. Doch „[w]ir glauben immer noch an ‚Natur‘-Wissenschaften, an sie sogar in erster Linie. Wir sprechen immer noch von ‚Entdeckung‘. Aber eigentlich ist alles Konstruktion eines Beobachters für andere Beobachter.“⁸¹⁸

Die Wahrheit ist im Wissen impliziert, man geht davon aus, dass Wissen wahres Wissen ist. Zweifel geschieht nur ausnahmsweise (sogar in der Wissenschaft geschieht dies ausnahmsweise).⁸¹⁹

Die drei Dimensionen des Wissens erklärt Dirk Baecker als Wissen über etwas (Sachdimension), Wissen der einen über ein Wissen und Nichtwissen der anderen (Sozialdimension) und schließlich das Wissen über den notwendigen Korrekturbedarf von Wissen (Zeitdimension).⁸²⁰

8.10.1 Wissen und Kommunikation

Wissen ist üblicherweise eine ‚subjektbezogene Begrifflichkeit‘⁸²¹. Das Subjekt des Wissens ist der Mensch. Der Mensch darf sich irren, so auch sein Wissen. Die Welt irrt sich jedoch nicht über sich selbst. Der Mensch ist also auch für die Korrektur seiner Irrtümer verantwortlich.⁸²² Luhmann sieht in dieser Auffassung einige Ungereimtheiten: „Erkennen kommt nur aufgrund der Möglichkeit des Sich-Irrrens zustande. Das Leben, und selbst das Gehirn, kann sich aber nicht irren. [...] Wir müssen also Erkenntnis, wenn überhaupt auf den Menschen, auf sein Bewusstsein zurechnen“⁸²³. Und er führt fort: „In den bisherigen Wissenskonstruktionen[...] bleibt das Phänomen der Kommunikation unterbelichtet.“⁸²⁴

Die Wichtigkeit von Kommunikation im Wissensprozess führt er anschaulich in einem Beispiel an: „Ein Individuum kann sein Wissen relativ leicht ‚auswerten‘, zum Beispiel

⁸¹⁸ Luhmann, 1992 (S.150)

⁸¹⁹ Vgl. Luhmann, 1992 (S.134)

⁸²⁰ Vgl. Baecker, 1999 (S.83)

⁸²¹ Vgl. Luhmann, 1992 (S.11)

⁸²² Vgl. Luhmann, 1992 (S.11ff)

⁸²³ Luhmann, 1992 (S.16)

⁸²⁴ Luhmann, 1992 (S.21)

logische Schlüsse ziehen oder mit einer Art Kurzschaltung kreativ denken. Bei gesellschaftlich verteiltem Wissen hängt dagegen alle Auswertung von Kommunikation ab und wird daher durch Eigentümlichkeiten der Kommunikationsmedien gefiltert.“⁸²⁵ Und weiter: „Wir stellen aus diesen Gründen die Zurechnung von Wissen um von Bewußtsein auf Kommunikation, also von psychischer auf soziale Systemreferenz.“⁸²⁶

Das Nichtwissen, so ist es im Luhmanns Hauptwerk ‚Gesellschaft der Gesellschaft‘ zu lesen, ist der Anlass zur Kommunikation. Denn die Teilnehmer eines Kommunikationsprozesses müssten etwas nicht wissen, um Informationen aufnehmen zu können. „Man muss einschätzen können, welche Mitteilungen für andere Information bedeuten, also etwas, was sie nicht oder nicht sicher wissen, ergänzen.“⁸²⁷ Andererseits gibt es „[o]hne unterstellbares Wissen keine Kommunikation.“⁸²⁸ Denn die sprachliche Kommunikation setzt immer gemeinsames Wissen voraus. Ohne diese Voraussetzung kommt die Kommunikation zum Stillstand. Und selbst das Wissen, dass eine Handbewegung eine Mitteilung bedeuten kann, ist bspw. notwendig, damit Kommunikation entstehen kann.⁸²⁹

Wissen als Struktur trägt dazu bei, die Kommunikation aufrechtzuerhalten. Solche Strukturen regeln, „wie man aus einer Kommunikation eine andere produziert. Sie schränken die Beliebigkeit der Anschlußmöglichkeiten ein.“⁸³⁰ Man kann über Kochrezepte oder Börsenkurse sprechen, man kann bspw. die Frage stellen, ob Grün die Herbstmodelfarbe ist, oder wie tief gegraben werden muss, damit Fische im Gartenteich den Winter überleben. Die Antwort auf die erste Frage kann jedoch nicht für die Behandlung der zweiten benutzt werden. „Jede Themenwahl spezifiziert die dazu passende Kommunikation und dirigiert damit die Autopoiesis der Kommunikation in eine bestimmte Richtung, die anderes ausschließt.“⁸³¹

⁸²⁵ Luhmann, 1992 (S.21)

⁸²⁶ Luhmann, 1992 (S.23)

⁸²⁷ Luhmann, 1997 (S.39). Siehe auch Abschnitt 3.4.

⁸²⁸ Luhmann, 1992 (S.122)

⁸²⁹ Vgl. Luhmann, 1992 (S.122)

⁸³⁰ Luhmann, 1992 (S.134f)

⁸³¹ Luhmann, 1992 (S.135)

Diese Aussage Luhmanns zeigt einen Weg vor, in dem systemtheoretisch gesehen, die Kommunikation auch von Bewusstseinssystemen (wenigstens thematisch) in bestimmte Richtungen gelenkt werden kann.

8.10.2 Wissen und Erwartung

Wissen ist eine Struktur, die aus Kommunikation wiederum Kommunikation entstehen lässt, und als solche muss diese Struktur „aus Erwartungen bestehen, die die Variationsmöglichkeiten weiterer Kommunikation einschränken.“⁸³² Erwartungen haben als Gegenpart Enttäuschungen – nur unter der Voraussetzung, dass sie nicht in Erfüllung gehen, können Erwartungen existieren. Wenn man aber z. Bsp. erwartet, dass man mit dem Auto pünktlich zum Check-in am Flughafen sein wird, das Auto aber im entscheidenden Moment streikt, kann man (mit dem entsprechendem Wissen) zum Taxi umschwenken, wiederum in der Erwartung, dass dieses diese Aufgabe übernimmt. „Man braucht nicht zu wissen, wie die Welt wirklich ist. Man muss nur die Möglichkeit haben, eigene Erfahrungen zu registrieren und sich (wie immer selektiv und vergesslich) zu erinnern.“⁸³³

Ob der Erwartungsenttäuschung ein Erlebnis oder eine Handlung folgt, hängt per Definition davon ab, wo die Zustandsänderung geschehen ist. Wenn diese der Umwelt des Systems zugerechnet wird, handelt sich um ein Erlebnis. Andererseits soll „[v]on *Handeln* [...] die Rede sein, wenn die Zustandsänderung eines Systems diesem selbst zugerechnet wird.“⁸³⁴ Die Zurechnung ist beobachterabhängig. Für einen Beobachter kann dasselbe Ereignis als Erlebnis gesehen werden, das ein anderer als Handlung bezeichnet. Hier gibt es einen kommunikativen Spielraum für die Frage nach Verantwortung und Schuld.

8.10.3 Wissen und Information

Nach Gregory Bateson ist Information ‚a difference that makes a difference.‘⁸³⁵ Diese Definition ist auch jene, die Luhmann für seine Arbeit verwendet. Luhmann erklärt weiter: „Information ist keine stabile, transportable, aufbewahrbare Entität, sondern ein Er-

⁸³² Luhmann, 1992 (S.136)

⁸³³ Luhmann, 1992 (S.136)

⁸³⁴ Luhmann, 1992 (S.141). Hervorhebung im Original.

⁸³⁵ „Der *terminus technicus* ‚Information‘ kann vorläufig als *irgendein Unterschied, der bei einem späteren Ereignis einen Unterschied ausmacht*, definiert werden.“ Bateson, 1985 (S.488). Hervorhebungen im Original.

eignis, das mit seiner Aktualisierung seinen Charakter als Information verliert.“⁸³⁶ Dennoch behält die Information auch nach der Aktualisierung, bei wiederholtem Mal so zu sagen, ihren Sinn. Sie kann nicht aus der Umwelt in das System übertragen werden. „Sie muss systemintern produziert werden, denn sie setzt systemeigene Erwartungen voraus, an denen die Überraschung sichtbar wird.“⁸³⁷ Information erzeugt außerdem Wissen. Sie „transformiert Nichtwissen in Wissen.“⁸³⁸

Man sucht in einem Lexikon schließlich nach etwas. Man erwartet eine bestimmte Information. Wenn man sie gefunden und assimiliert hat, ändert sich schon das Verhältnis von Wissen und Nichtwissen. Die Information ist jedoch, sobald sie gefunden wurde, schon keine mehr. Andererseits werden durch die Massenmedien täglich eine Fülle von Information(sangeboten) bereitgestellt. Doch jemand, der bspw. keine blasse Ahnung hat, wer Fürst Albert ist, bis jetzt ohne dieses Wissen meint, gut leben zu können, und sich für dessen Leben des Weiteren überhaupt nicht interessiert, wird in dem Bericht eines Boulevardblatts über Fürst Alberts neue Romanze keine Information vorfinden. Oder ein anderes Beispiel: wenn jemand am Sonntag nur deswegen zum Bahnhof geht, weil er sonst nirgends einkaufen kann, und ihm die Milch ausgegangen ist, dann wird er die Ansagen von Zugverspätungen schlicht ignorieren. Geht er hingegen zum Bahnhof, um einen lieben Gast abzuholen, würde ihm wahrscheinlich jede *Information* über eventuelle Fahrplanänderungen von Interesse sein.

8.10.4 Wissen und Gedächtnis

Das, woran man sich erinnern kann, ist, laut Luhmann, als Wissen in unserem Bewusstsein gespeichert. Das Gedächtnis konstruiert Strukturen der Selektion und des Vergessens.⁸³⁹ Diese Struktur besteht also aus einer „immer mitlaufenden Konsistenzprüfung und selektiert, was erinnert bzw. was vergessen wird.“⁸⁴⁰

⁸³⁶ Luhmann, 1996 (S.1)

⁸³⁷ Luhmann, 1996 (S.1)

⁸³⁸ Luhmann, 1996 (S.1) und vgl. Luhmann, 1997 (S.1090)

⁸³⁹ Vgl. Luhmann, 1997 (S.44)

⁸⁴⁰ Luhmann, 1992 (S.156f)

Es gibt Hinweise, so Luhmann, dass die Schrift ursprünglich nicht als Kommunikationsmittel eingesetzt wurde, sondern als Erinnerungshilfe.⁸⁴¹ Für die Erfindung des Buchdrucks kann dieses in ähnlicher Weise behauptet werden. Denn der Buchdruck führte dazu, dass sich die Struktur des Systemgedächtnisses änderte. „Nach wie vor ist ein Wissenszuwachs nur durch Kommunikation erreichbar [...]. Aber produziert wird [...] zunächst für den Druck und in der vagen Annahme, dass der gedruckte Text Kommunikation vermittelt.“⁸⁴² So ein Text, der für den Druck bestimmt ist, wird „für das Gedächtnis des Systems produziert und für Abruf bereitgehalten. Das Gedächtnis wird als gedruckter Text hergestellt, bevor der Kommunikationsvorgang abgeschlossen ist.“⁸⁴³ Aus der Systemperspektive heißt das, dass „[n]icht das Gedächtnis seligiert, sondern das Gelingen der Kommunikation selbst.“⁸⁴⁴

Um diese Aussage mit einem konkreten Beispiel zu unterstreichen, denke man an einen Text, der nicht gelesen wird. Erst als verstandene Mitteilung einer Information findet Kommunikation statt. Problematisch ist es einerseits, dass es nicht möglich ist zu wissen, ob der Text überhaupt gelesen wird und andererseits macht es „[d]ie Sinnflut der Druckpresse [...] unmöglich, das Gewußte wirklich zu wissen, das heißt: in laufende Kommunikation umzusetzen. [...] Soll der Text Wissen werden, soll er also die noch nicht durchgeführte Kommunikation vollenden, muss er einen Leser finden.“⁸⁴⁵

8.10.5 Wissen und strukturelle Kopplung

Der Begriff ‚strukturelle Kopplung‘ steht für ausgewählte System-zu-System-Beziehungen. Die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen wird von Luhmann als die Unterscheidung zwischen autopoietischer Operation und struktureller Kopplung gesehen. Wenn es sich um soziale Kommunikation handelt (und nicht um Bewusstseinssysteme) kann man sagen, dass es „[e]xplicit diejenige Komponente des Wissens [ist], die im Prozeß der Autopoiesis reproduziert wird. Sie allein ist für das wissende System Wissen. [Ein Beobachter] kann in das, was als Wissen geschieht, zusätzlich die strukturellen Kopplungen hineinsehen, die von dem beobachteten System nicht

⁸⁴¹ Vgl. Luhmann, 1992 (S.154f)

⁸⁴² Luhmann, 1992 (S.156f)

⁸⁴³ Luhmann, 1992 (S.157)

⁸⁴⁴ Luhmann, 1992 (S.157)

thematisiert werden. [...] Das beobachtete System weiß zwar immer nur das, was es weiß; aber der Beobachter, der es beobachtet, weiß, dass es mehr weiß, als es weiß.“⁸⁴⁶

Mit dieser Definition löst Luhmann gewissermaßen das Problem der Unterscheidung zwischen implizitem Wissen und Können. Denn zumindest dort, wo es um soziale Systeme geht, wird der Begriff Wissen wieder zu einer Einheit, die sowohl für die Kommunikation, als auch für das Bewusstsein gleich erklärt werden kann.⁸⁴⁷

„Die Autopoiesis der Kommunikation produziert Kommunikation aus Kommunikation [...]; aber diese Produktion setzt als gleichzeitig gegebenes Medium Bewusstsein voraus.“⁸⁴⁸ Die strukturelle Kopplung muss daher in einem Verhältnis der Gleichzeitigkeit zum Ereignis stehen. D.h. „sie kann nicht als kausale Sequenz von Ursache und Wirkung begriffen werden. Und wahrscheinlich ist diese Synchronizität [...] der Grund dafür, dass ein Beobachter dazu tendiert, nur einen Tatbestand zu sehen, nämlich implizites *und* explizites Wissen.“⁸⁴⁹

8.11 Wissen aus der Sicht der Phänomenologie

In der phänomenologisch orientierten Wissenssoziologie wird Wissen grundlegend mit ‚Handeln‘ in Zusammenhang gebracht. „Sinn und Handeln bilden für [Alfred] Schütz eine untrennbare Einheit, die der Wirklichkeit zugrunde liegt und Ausgangspunkt für den ‚sinnhaften Aufbau der sozialen Welt‘ ist. [...] Wissen und Handeln sind hier inniglich verknüpft, erweisen sich beide doch als besondere Sinnphänomene: Sinn ist, was Handeln leitet, orientiert und ein Verhalten erst als Handeln auszeichnet. Wissen ist also nichts der Handlung Äußerliches, sondern konstitutiv für Handeln.“⁸⁵⁰

Der phänomenologische Wissensbegriff sieht vor, Wissen allein dem Bewusstsein zuzuschreiben. Hier kann Wissen nicht einer Gruppe oder einer Organisation zugeordnet

⁸⁴⁵ Luhmann, 1992 (S.157)

⁸⁴⁶ Luhmann, 1992 (S.42)

⁸⁴⁷ Vgl. Luhmann, 1992 (S.42)

⁸⁴⁸ Luhmann, 1992 (S.43)

⁸⁴⁹ Luhmann, 1992 (S.43f). Hervorhebung im Original.

⁸⁵⁰ Knoblauch, 2005 (S.142)

werden. Dies widerspricht der Beobachtung vieler Betriebs- und Sozialwissenschaftler, die ein organisationales Wissen erkennen, das einem sozialen System zuzuordnen ist und anders zu sein scheint als das individuelle Wissen.

Das Bewusstsein ist es auch, das phänomenologisch gesehen, den Wirklichkeitsbezug von Wissen herstellt. „Bewusstsein zeichnet sich grundsätzlich durch Intentionalität aus: Es bezieht sich ‚auf etwas‘. [...] Dieses ‚Beziehen auf etwas‘ kann auch als Grundstruktur des Sinns angesehen werden.“⁸⁵¹ Und in der Phänomenologie kommt die Welt oder die Wirklichkeit nur durch Bezugnahme unseres Bewusstseins zustande.

Das Wissen entsteht im Bewusstsein als Resultat einer Reihe von ineinander greifenden Prozessen. Einer davon ist die Typisierung. Im Beobachtungsprozess vollzieht der Beobachter laufend ‚Typisierungen‘. Dabei werden die Ähnlichkeiten und die Unterschiede der Beobachtungsobjekte verglichen und zugeordnet – ganz im Sinne von ‚Unterscheiden‘ und ‚Bezeichnen‘. Das Wesen der Typisierungsprozesse ist, „dass sie Aspekte aktueller Erfahrungen mit Aspekten vergangener Erfahrungen so in Beziehung setzen, dass Ähnlichkeiten hervorgehoben werden – ein Vorgang, den das Bewusstsein großteils automatisch vollzieht. Die Phänomenologie Schütz‘ sieht in dem Typisierungsprozess andere Prozesse verlaufen, die weitgehend ohne aktive Mitwirkung des Beobachters (sozusagen ‚in einem anderen Bewusstseinsgrad‘) geschehen: die *Abstraktion*, die von den für einen Beobachter unbedeutenden Aspekten des beobachteten Objekts absieht; die *Idealisierung*, die die ‚wesentlichen‘ Eigenschaften des Objekts herausfiltert (mithilfe eines Idealbildes), oder die *Gestalterkennung*.⁸⁵²

Herbert Knoblauch sieht in dieser Prozesseinteilung auch die Charakteristika des impliziten Wissens, winkt aber den Gebrauch dieses Begriffs im Zusammenhang mit der Phänomenologie ab, wegen dessen suggeriertem Gegensatz zum expliziten Wissen. Dieser sei ‚irreführend‘⁸⁵³ denn Wissen muss „keineswegs sprachlich ausgedrückt oder in anderen Formen objektiviert werden. Ganz im Gegenteil ist das Wissen, das wir ursprünglich selbst erwerben, also das, was man *Erfahrungswissen* nennen kann, in hohem Maße vor-

⁸⁵¹ Knoblauch, 2005 (S.143). Vgl. auch Brodbeck, 2010 (S.34)

⁸⁵² Vgl. Knoblauch, 2005 (S.143)

⁸⁵³ Vgl. Knoblauch, 2005 (S.143)

sprachlich.“⁸⁵⁴ Dazu Herbert Knoblauch: „Typisierung von Erfahrungen sind [...] sicher so etwas wie Elementarformen des Wissens, die schon auf der vorsprachlichen bzw. vorprädikativen Ebene erfolgen können.“⁸⁵⁵ Das sogenannte explizite Wissen enthält also durch die Struktur jedes Wissens einen großen Anteil an Elementen des sogenannten impliziten Wissens.

Typisierungen werden „von Relevanzen gesteuert, die sich in den bisherigen Aktivitäten des Bewusstseins ausgebildet haben. [...] Typisierung und Relevanzen bilden die Vorstufen des Wissens.“⁸⁵⁶ Dabei unterscheidet Schütz zwischen:

- *Thematische Relevanzen:* „Erst wenn ein bestimmtes Element des situativen Kontextes zum Thema geworden ist, kann es der Handlende mit Bedeutung belegen und auf diese Weise als Bestandteil der Situation interpretieren.“⁸⁵⁷ Diese thematische Relevanz kann sozial erzwungen werden (z. Bsp. wenn ein Thema in der Kommunikation auftaucht, der diskutiert werden möchte), durch Veränderungen der Bewusstseinsspannung (bspw. wenn die Aufmerksamkeit nachlässt und man dadurch sich ‚unmotiviert‘ anderen Themen widmet) oder durch die natürliche Zuwendung an Unvertrautes auftreten (das, was man nicht kennt zieht unsere Aufmerksamkeit auf sich) oder beim Wechseln von einem Wirklichkeitsbereich ins andere gelenkt werden (wenn in einem Buch mit Kochrezepten unerwartet über Quantenphysik die Rede ist, wechselt man dabei ‚unfreiwillig‘ die Themenfokussierung).⁸⁵⁸
- *Motivierte thematische Relevanzen:* Dabei handelt es sich um freiwillige oder absichtliche Themenwahl – wenn etwa nach Informationen zu einem Thema aktiv gesucht wird.
- *Interpretationsrelevanzen:* bezeichnen jenen Vorgang, in dem Deutungsschemata zur Interpretation von Informationen verwendet werden. „Es entsteht auf diese Weise eine ‚routinemäßige Deckung zwischen Thema und Wissenselementen‘.“⁸⁵⁹
- *Motivationsrelevanzen:* so wird der Prozess genannt, der Motivationen zum Entwurf eines Handelns (Handlungsziel und –intentionen) mit einbezieht. „Die einzelnen biographischen Gründe für seine Motive im Weil-Zusammenhang müssen dem Handelnden [jedoch] nicht bewusst sein, um sein Handeln zu entwerfen.“⁸⁶⁰

Auch wenn alle diese Prozesse im Bewusstsein (in seinen verschiedenen ‚Schichten‘) stattfinden, ist es sehr wohl in der Lage, Informationen, Reize oder auch ganze Strukturen aus sozialen Wirklichkeiten ‚nach zu ahnen‘. Daher sind auch die individuellen Re-

⁸⁵⁴ Knoblauch, 2005 (S.148)

⁸⁵⁵ Knoblauch, 2005 (S.143)

⁸⁵⁶ Knoblauch, 2005 (S.144)

⁸⁵⁷ Miebach, 2010 (S.158)

⁸⁵⁸ Vgl. Miebach, 2010 (S.158)

⁸⁵⁹ Miebach, 2010 (S.159)

⁸⁶⁰ Miebach, 2010 (S.160)

levanzen sozial beeinflusst und es wird in diesem Zusammenhang auch in der Phänomenologie von einem ‚gesellschaftlichen Wissensvorrat‘ gesprochen. Das Relevanzsystem z. Bsp. ist „in einem starken Maße ‚sozial abgeleitet‘. Deswegen ist die Ausbildung auch eines individuellen Habitus‘ in gewissem Sinne immer ein Teil eines gesellschaftlichen Wissensvorrats.“⁸⁶¹ Wenn der phänomenologische Wissensbegriff davon ausgeht, dass Wissen nirgendwo anders entstehen und auftreten kann als im Bewusstsein, bedeutet das also nicht, dass alles Wissen in den eigenen Erfahrungen konstituiert werden muss. Das meiste Wissen in unserem Bewusstsein, so behaupten Schütz, Berger und Luckmann, ist kein selbsterworbenes Erfahrungswissen. „Denn wenn Wissen auch immer von einem Bewusstsein konstituiert [sic!] werden muss, so muss es sich nicht um das eigene Bewusstsein handeln. Wissen kann indirekt von anderen erworben werden.“⁸⁶² Das ist dann sozial abgeleitetes Wissen. Daher stellen sich in der Phänomenologie die Fragen, *wie* dieses Wissen abgeleitet wird (führt zum Thema ‚Kommunikation‘), *woher* das Wissen abgeleitet wird (aus welchem Wissen besteht der gesellschaftliche Wissensvorrat) und schließlich „welche Auswirkungen die soziale Ableitung des Wissens für den subjektiven Wissensvorrat hat.“⁸⁶³ Es wird in der Phänomenologie auch vermieden, von einem ‚Unbewussten‘ oder ‚Unbewusstsein‘ zu reden. Denn „[a]uch die routiniertesten Abläufe gehen auf bewusste Handlungsentwürfe zurück.“⁸⁶⁴ Der Übergang von explizit entworfenen Handlungsschritten zu einem automatischen Handlungsablauf verlangt jedoch die Fähigkeit der Sedimentierung, die „Ablagerung typisierter Erfahrungen und Handlungen in den Hintergrund des Bewusstseins“⁸⁶⁵ vollzieht. Bei der phänomenologischen Beschreibung eines beobachteten Handlungsablaufes können diese Bewusstseinsprozesse allerdings nicht mehr rekonstruiert werden.

Zu diesen Routinen oder ‚Gewohnheitswissen‘ zählen Fertigkeiten, Gebrauchswissen und Rezeptwissen. Diese Wissensarten sind jedoch nicht ‚aufzeigbar‘. Sie lassen sich von Außen nicht genau bestimmen, doch „Wissen muss keineswegs sehr bestimmt sein [...], es muss nicht sehr vertraut sein [...], es kann auch sehr unglaubwürdig sein, und vor allem müssen die verschiedene Wissens Elemente und -bestände keineswegs mitein-

⁸⁶¹ Knoblauch, 2005 (S.146)

⁸⁶² Knoblauch, 2005 (S.150)

⁸⁶³ Knoblauch, 2005 (S.150)

⁸⁶⁴ Knoblauch, 2005 (S.145)

ander verträglich sein.“⁸⁶⁶ Weder das Vorhandensein von Konsistenz, noch von Kohärenz sind also im Wissensvorrat notwendig.

Phänomenologisch gesehen ist Wissen außerdem „keineswegs nur ‚kognitiv‘, sondern immer an den Leib gebunden. Der Leib bildet den Nullpunkt des Erfahrens, er bildet das Medium der sinnlichen Erfahrung und des Handelns.“⁸⁶⁷

8.12 Fazit: Wissen als Modell

Die verschiedenen oben dargestellten Definitionen des Wissensbegriffs zeigen sowohl dessen Stellung im wissenschaftlichen Diskurs als auch, dass sich Wissen, je nach Definition, unterschiedlich behandeln lässt. Für die Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme (und nicht in erster Linie als Regelwerk, bürokratisches Konstrukt, Produktionsstätte oder Ansammlung von Menschen für einen gemeinsamen Zweck) zeigen sich die Definitionen von Wissen, wie die von der Theorie selbstreferenzieller Systeme oder des systemischen Wissensmanagement am besten im Einklang mit dieser Wirklichkeit. Um Wissensdynamiken aus der Sicht von Entscheidungsprozessen und Handlungsabläufen zu erklären, wird in dieser Arbeit ein neuer Begriffsvorschlag erarbeitet. Die Idee besteht darin, die bisher vorgestellten Definitionen zu ergänzen und erweitern. Dass in Organisationssystemen nach der systemtheoretischen Auffassung z. Bsp. nur explizites Wissen vorhanden sein soll, deckt sich zwar mit dem Theoriekonstrukt Luhmanns, erklärt aber nur notdürftig (und zwar mittels struktureller Kopplung) den Einfluss bestimmter Personen bei Entscheidungsvorgängen. Luhmann abstrahiert Persönlichkeitszuschreibungen von Organisationssystemen und verwehrt damit einem wesentlichen Merkmal der Entscheidungsfindungen in Organisationen den Eingang in systemtheoretische Erklärungsansätze.

Diese Arbeit versucht diesen ‚Blinden Fleck‘ (vermeintlichen, denn Luhmann wusste von den Konsequenzen dieser Lücken, entschied sich jedoch wissend für die Konsistenz

⁸⁶⁵ Knoblauch, 2005 (S.146)

⁸⁶⁶ Knoblauch, 2005 (S.147)

⁸⁶⁷ Knoblauch, 2005 (S.146)

seiner Theorie) mit einer phänomenologischen Perspektive zu schließen, ohne das grundlegende systemtheoretische Theoriegebäude zu beschädigen. Dazu wird ein geeigneter Wissensbegriff benötigt. Im Folgenden werden deshalb die hier ausgeführten Überlegungen zum Wissensbegriff zusammenfassend präsentiert:

Wissen als Modell

Von Wissen zu sprechen, heißt hier von einem Wissensmodell zu sprechen. Wissen ist ein *dynamisches Modell* einer Wirklichkeit, bestehend aus *ehemaligen Informationen* und *Referenzstrukturen* und findet seine Form in der Differenz zum Nichtwissen und im Bezug zu ‚etwas‘.

Dabei wird *Information* als ein Unterschied, der einen Unterschied macht, verstanden. Anders gesagt, Informationen sind Irritationen der Umwelt, die für das beobachtende System einen Unterschied machen. Sie werden durch Relevanzkriterien des Systems aufgenommen. Der große Unterschied zwischen Information und Wissen liegt jedoch in der Zeitdimension: Informationen ent- und bestehen im Gegensatz zum Wissen nur einen Moment lang.

Die *Referenzstrukturen beim Bewusstseinssystem* bestehen aus Referenzen zur Kognitionsgrundstruktur (phänomenologisch gesprochen auch ‚Relevanzsysteme‘) und auf Irritationen der Umwelt. Vom individuellen oder personalen Wissen ist hier die Rede, wenn Referenzstrukturen dieses Wissens beim Bewusstseinssystem auszumachen sind bzw. seine Grundlage aus körperlichen Erfahrungen gebildet wird.

Die *Referenzstrukturen beim Sozialsystem* bestehen aus Referenzen auf systemeigene Kultur (Regelsysteme, Wertmuster, etc.) und auf Irritationen der Umwelt. Wenn hier von organisationalem, kollektivem Wissen die Rede ist, dann bezieht sich dieses auf das Wissen, das durch die Referenzstrukturen bei einem Sozialsystem entsteht. Die verschiedenen kollektiv-impliziten Wissensarten wie Phronesis oder Group Tacit Knowledge, werden hier, solange sie nicht kommuniziert werden können, unter Referenzstrukturen kategorisiert und nicht als eine eigene Art von Wissen.

In den Referenzstrukturen des Bewusstseinssystems lassen sich gesellschaftliche Strukturen (Kultur, Wissensvorrat) wiederfinden und in den Referenzstrukturen des Sozialsys-

tems spiegeln sich wiederum individuelle Erfahrungen wider. Beide Strukturen sind somit im Grunde voneinander untrennbar.

Zur Grundstruktur von Kognition und/oder systemeigener Kultur gehören u.a. einerseits Nichtwissen, körperliche oder Erfahrungseinschränkungen, Tabus, Vorurteile und andererseits Vorwissen, Logik, Kontextbezug, Fähigkeiten, Intuition, Empathie, Werte, Visionen, Absichten, Ziele, u.v.m.

Jedes Wissen ist das Wissen eines Bewusstseins- oder Sozialsystems über ‚etwas‘ und kann (*muss* aber nicht) zum Teil über Kommunikationsmedien (Sprache, Artefakte und Performance) präsentiert werden.

Die Motivation zum Wissen entsteht aus dem Wunsch (von Bewusstseins- oder Sozialsystemen), in der Wirklichkeit zurechtzukommen.

Die Dynamik des Wissens spiegelt sich im immerwährenden Prozess wider, in dem Informationen sich zu einem Wissen fügen. Denn die Referenz zur Information entsteht und vergeht unter den Bedingungen variabler Beobachtungsmöglichkeiten (biologische und physikalische Einschränkungen, Vorwissen und/oder auch Überzeugungen).

Der Vergangenheitsbezug des Wissens liegt in seiner Abhängigkeit von Informationen. Denn Informationen können nur aus bereits Geschehenem entstehen.

In Form von Sprache, Artefakten oder Performance kann ein Teil des individuellen Wissensmodells anderen Systemen präsentiert werden. Doch das Wissen des Einen (Beobachter 1. Ordnung) wird nie absolut deckungsgleich mit dem Wissen des Anderen (Beobachter 2. Ordnung) sein, da der Andere sich auch nur durch sein eigenes Modell Zugang zum Wissensmodell des Einen verschaffen kann. Die Wissensmodellstrukturen sind jedoch individuell verschieden. Daher kann die Idee, einen zentral koordinierten sogenannten ‚Wissensträger‘ zu schaffen, der alles Wissen in sich zu vereinen versucht mit dem Ziel, die Wirklichkeit so besser oder ausführlicher zu erkennen, nicht funktionieren.

Das Wissen des Einen ist daher das Nichtwissen des Anderen – die Referenzstrukturen des Einen werden für den Anderen verborgen bleiben. Und selbst wenn der Andere dazu

unbeschränkten Zugang hätte, hindern ihn seine eigene Referenzstrukturen, an das gleiche Wissen wie der Eine zu gelangen.

Der Versuch über die Herstellung eines homogenen Referenzmodells (Kultur) bessere Handlungsmöglichkeiten für Sozialsysteme zu erreichen hat seine Tücken. Denn mit einem homogenen, gemeinsamen Referenzmodell verliert das System einen Teil von anderen Beobachtungsperspektiven. Innerhalb der Gruppe kann man sich damit vielleicht das Leben leichter machen, weil weniger Differenzen auszumachen sind und somit das Konfliktpotential verringert wird, aber als Gruppe in einer differenzierten sozialen Wirklichkeit riskiert man damit, Chancen zu verpassen und Veränderungen zu übersehen.

Mit dieser Definition vom Wissen als Modell wird implizites Wissen verstanden als Referenzgrundlage für Wissensmodelle oder auch als die Nichtwissen-Seite eines Wissensmodells. Implizites Wissen kann in diesen Fällen besser mit dem Begriff ‚Können‘ verstanden werden. Der Versuch der Explizierung dieses Wissens bzw. Könnens hat jedoch das Potential, wieder ein Wissensmodell über die (eventuell eigenen) Referenzen zu erzeugen und kann dabei einen neuen Wissensbereich eröffnen (dabei produziert das neue Wissensmodell weiteres Nichtwissen).

Wissensmodelle können thematisch (Themenbereich des Wissens) oder ontologisch (Referenzbereich des Wissens – Bewusstseins- oder Kommunikationssysteme) differenziert werden.

In Organisationen spielen sowohl das individuelle als auch das kollektive Wissen eine Rolle. Individuen gehen naturgemäß anders mit Wissen um als Organisationen. Sie verfügen über ein anderes Wissen und selektieren anders, was in ihren Gedächtnissen gespeichert wird. Für Organisationen sind beide Wissensarten überlebensnotwendig.

Entscheidungen haben ihre Grundlage im Wissen bzw. Nichtwissen. Wissen bedeutet für das System Sicherheit und Nichtwissen Unsicherheit. Wissen ist eine Voraussetzung für das Handeln und dient als Selektionsmuster für weitere Beobachtung und Erlangung neuen Wissens. Ohne (bewusstes) Nichtwissen jedoch würde die Organisation in vollkommener Sicherheit agieren und Entscheidungen würden überflüssig. Dies würde das Ende der Organisation bedeuten.

Wissen als Struktur trägt zum Verständnis im Kommunikationssystem bei. Ohne unterstellbares Wissen gibt es keine Kommunikation. Das Nichtwissen ist jedoch Anlass für Kommunikation. Die Themenwahl spezifiziert zusätzlich die dazu passende Kommunikation.

Die Struktur des Wissens ist stark von der Gedächtnisstruktur bestimmt. Das Gedächtnis ist wiederum eine Struktur aus einer immer mitlaufenden Konsistenzprüfung, die selektiert, was erinnert bzw. was vergessen wird. Aus der Organisationsperspektive selektiert jedoch nicht das Gedächtnis, sondern das Gelingen der Kommunikation selbst.

9 Die Organisation des Wissens

Die gängigen organisationstheoretischen Beobachtungsweisen über die Dynamik des Wissens in Organisationen (die meistens unter dem Begriff Wissensmanagement behandelt werden), deren diesbezügliche Problemperspektive und ihre entsprechend gebräuchlichen Lösungsmodelle werden hier zunächst präsentiert und anschließend kritisch analysiert.

Viele Autoren von Wissensmanagementpublikationen sind sich darin einig, dass unternehmerische Tätigkeit schon immer wissensbasiert war.⁸⁶⁸ Seit etwa 20 Jahren ist jedoch ‚Wissen‘ als *die* Ressource für die Wertschöpfung eines Unternehmens in den Mittelpunkt gerückt. Ursula Schneider nennt in ihrem Buch ‚Die 7 Todsünden im Wissensmanagement‘ mehrere Gründe hierfür:⁸⁶⁹

- Die Entwicklung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen wissensbezogene Prozesse, die ohne diese Technologien viel zu aufwendig wären.
- Es entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten einen Markt für wissensbasierte Produkte (Software, beratende Dienstleistungen, Informationsverarbeitung, etc.).
- Die im Zuge des Globalisierungsprozesses in zeitlich komprimierten Zyklen wiederkehrenden Herausforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter verlangen schnelles Lernen (und Verlernen) vor allem von Mitarbeitern, jedoch in weiterer Folge auch von Organisationen.
- International tätige Unternehmen spüren die Notwendigkeit einheitlicher Prozesse, um identische (Wissens-) Ressourcen gleichzeitig allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.
- Nicht zuletzt erhoffen sich Organisationen von einem Wissensmanagement die systematische Vervollständigung von Lernzyklen, sodass bspw. das in der Praxis erworbene Wissen auch reflektiert und vermittelt werden kann.

Diese Gründe können einem (Organisations-)Außenstehenden die Motive für die Entwicklung von Wissensmanagementsystemen erklären. Für die, die sich innerhalb einer Organisation für die Implementierung eines solchen Systems entscheiden sollen, führen diese Gründen zu weiteren Überlegungen und zur Entdeckung von (neuen) Bedürfnissen

⁸⁶⁸ Das Wort Management wird im Kontext vom Wissensmanagement oft als „systematische und disziplinierte Steuerung von Ressourcen zur Erreichung bestimmter Ziele“ (Willke, 2004 (S.17) verstanden.

⁸⁶⁹ Vgl. Schneider, 2001 (S. 22f)

in der Organisation. Peter Pawlowsky listet in seinem Artikel ‚Wozu Wissensmanagement‘ die wesentlichen Problemstellungen, die Antrieb für die Einführung eines Wissensmanagements sein können:⁸⁷⁰

- Das in der Organisation vorhandene Wissen wird nicht genutzt.
- Es ist nicht bekannt, welche Kernkompetenzen für die Geschäftsprozesse eigentlich relevant sind.
- Es gibt nur wenige neue Ideen und Verbesserungsvorschläge.
- Innovationen finden nur schleppend statt.
- Potentiale von Mitarbeitern werden nicht (rechtzeitig) erkannt.
- Erfahrene Mitarbeiter verlassen die Organisation.
- Wissen wird zurückgehalten und nicht geteilt.
- Es wird oft Doppelarbeit gemacht.
- Ähnliche Fehler werden immer wieder gemacht.
- Wichtige Entwicklungen werden erst erkannt, wenn Konkurrenten bereits gehandelt haben.

Diese Auflistung macht die dabei vollzogene ‚Verdinglichung des Wissens‘ in der Betriebswirtschaft leicht ersichtlich und weist auf den Wunsch hin, dessen Nutzung in der Organisation zu optimieren. Der Bedarf an sogenannten ‚funktionierenden‘ Wissensprozesse und die Schwierigkeiten, einen solchen zu realisieren, führte zu Untersuchungen über das Scheitern von Wissensmanagementprojekten und über die Grenzen des Lernens. Auf Basis dieser Barrierenannahmen werden betriebswissenschaftliche Wissensmanagementmodelle aufgebaut. Im folgenden Abschnitt werden daher diese ‚Barrieren des Wissens und Lernens‘ aus der Sicht verschiedener Autoren zusammengefasst wiedergegeben.

9.1 Wissensbarrieren

Wissensmanagementsysteme werden also entwickelt und implementiert, weil sich Organisationen vom organisierten Umgang mit Wissen die Schaffung vom Mehrwert versprechen. Es wird dabei von Störfaktoren ausgegangen, die ohne gezielte Abwicklung das Funktionieren der Organisation in ihrer Funktion beeinträchtigen können. Aus der

⁸⁷⁰ Vgl. Pawlowsky, 2000 (S.114)

Perspektive der Wissensprozesse in Unternehmen sind diese Hindernisse unter Begriffen wie ‚Informationspathologien‘ oder ‚Wissens-‘ bzw. ‚Lernbarrieren‘ bekannt.

Organisationstheoretisch werden diese Hindernisse oder Blockaden der Wissensproduktion als ‚Verursacher von Entscheidungsfehlern‘ belangt. Mitte der 60er Jahre prägte Harold Wilensky für die Bezeichnung dieser Barrieren den Begriff ‚Informationspathologien‘.⁸⁷¹ Stephan Sorg erklärt, was damit gemeint sein soll: „Als informationspathologisch sind [...] diejenigen Eigenschaften und Funktionsweisen des Aufklärungssystems zu kennzeichnen, die die Produktion problemrelevanten Wissens verhindern, dessen Zufluß zum Entscheider blockieren oder verzögern, sowie den Inhalt verzerren.“⁸⁷² Sorg unterscheidet dabei zwei Typen von Informationspathologien.

- Systematische Fehler bei kommunikativen Prozessen und Informationsverarbeitungsgrenzen nennt Sorg *Restriktionen*. Diese beziehen sich auf die „Randbedingungen sozialer Aufklärungssysteme, deren Nichtbeachtung oder Unkenntnis Leistungsmängel nach sich zieht.“⁸⁷³ Sie machen sich bspw. durch unzureichende Bereitstellung des für Entscheidungen notwendigen Wissens bemerkbar.
- Die *Dysfunktionen* beziehen sich auf die Eigenschaften und Funktionsweisen des Systems, „die sich aus der durch die Organisation selbst geschaffenen Aufklärungspraxis und Gesamtkultur erst ergeben oder durch sie erheblich verstärkt werden.“⁸⁷⁴ Dazu gehören z. Bsp. Aufklärungsprobleme im Bereich der hierarchischen Kommunikation oder starke Spezialisierung in Organisationen.

Neben dieser Unterscheidung zwischen strukturellen und kulturellen Störungen der kommunikativen Prozesse zeigt Jürgen Schüppel in seinem Buch ‚Wissensmanagement‘ noch eine weitere Unterscheidung von Wissensbarrieren, die zu einem Überblick über die vielfältige Problematik verhilft: die Unterscheidung zwischen individuellen und kollektiven Wissens- und Lernbarrieren. Schüppel geht davon aus, dass wenn „dysfunktional wirkende Restriktionen der Wissens- und Lernbarrieren einmal bekannt und ‚sichtbar‘ [sind], [...] sich gleichzeitig die Chance, das eigentliche Potential tatsächlich auszuschöpfen [für Organisationen erhöht wird].“⁸⁷⁵ Die im Folgenden hier leicht verändert wiedergegebene Matrix der Wissens- und Lernbarrieren nach Schüppel (siehe Tabelle 9.1) zeigt die Aufteilung der Wissens- und Lernbarrieren in vier Kategorien: indi-

⁸⁷¹ Vgl. Sorg, 1982 (S.5)

⁸⁷² Sorg, 1982 (S.370)

⁸⁷³ Sorg, 1982 (S. 371)

⁸⁷⁴ Sorg, 1982 (S. 371)

viduell/kollektiv und strukturell/politisch-kulturell. Schüppel bemerkt jedoch auch, dass die meisten dieser Barrieren sich nicht so genau von einander unterscheiden, da sie miteinander vernetzt oder voneinander abhängig sind.

Tab. 9.1: Wissens- und Lernbarrieren⁸⁷⁶

		Barrierendimension 2	
Barrierendimension 1		Strukturelle	Politisch-kulturelle
	Individuelle	a) Begrenzte Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität b) Individualität und Vergangenheitsorientierung c) Produktion dominanter Verhaltensweisen und Erlernen neuen emotional motivierten Verhaltens d) Intrapsychische Konflikte aufgrund postmoderne Identitäten e) Skilled Incompetence	f) Kollektiver Rollenzwang g) Audience Learning h) Superstitious Learning i) Kulturell bedingte Wahrnehmungsverzerrung
	Kollektive	j) Vertikale, horizontale und laterale Informationsfilter k) Spezialisierung und Zentralisierung l) Machtverteilung und Partizipationsregeln m) Kooperationskonflikte n) Defensive Routinen	o) Überbetonung einer Einheitskultur und Binnenorientierung p) Kulturelle Diversität q) Mythen, Traditionen und Groupthink

Im Folgenden sollen die einzelnen, in der Tabelle erwähnten Punkte kurz erläutert werden:

Individuelle/Strukturelle Barrieren:

Ad a) *Begrenzte Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität*: Bei den psychophysischen Voraussetzungen und Mechanismen der menschlichen Wahrnehmung im Wahrnehmungsprozess können unterschieden werden: Die Selektion von Wahrnehmungsreizen (der Wahrnehmungsprozess ist durch das Psychogramm des Wahrnehmenden geprägt), die neurophysiologischen Restriktionen (natürliche und individuelle Be-

⁸⁷⁵ Schüppel, 1999 (S.121)

⁸⁷⁶ Tabelle in Anlehnung an Schüppel, 1999 (S.121)

schränkungen der Sinneswahrnehmungen), die Prozesse der Informationsverarbeitung (Widersprüchlichkeiten und Inkonsistenzen, die Sinnesorgane aufnehmen, können zum Teil vom Gehirnprozessen in ein stimmiges Bild überführt werden, das der Realität vielleicht nicht entspricht) und die Wahrnehmungsresistenz (die bewusste Vermeidung bestimmte Informationen aufzunehmen oder die durch Überlastung nicht mögliche Verarbeitung von Informationen).⁸⁷⁷

Ad b) *Individualität und Vergangenheitsorientierung*: „Der Charakter einer Barriere ergibt sich nun daraus, daß Individuen durch ihre Lerngeschichte beinahe zwangsläufig ‚blinde Flecken‘ ausbilden, die ihre Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungspotentiale deutlich beschränken.“⁸⁷⁸ Schüppel sieht als Folgen davon möglicherweise die Vernachlässigung innovativen Lernens oder auch die geringe Bereitschaft Prämissen zu hinterfragen, weil die Person nicht offen für neues Wissen ist. Außerdem kann eine sogenannte Vergangenheitsorientierung laut Schüppel zu einem Mangel an kritischer Reflexion über eigenes Handeln führen. So z. Bsp. wenn die Meinung ‚wir haben das immer so gemacht und hatten damit Erfolg, also machen wir es weiter so, ohne die veränderten Rahmenbedingungen zu berücksichtigen‘ vorherrscht.

Ad c) *Produktion dominanter Verhaltensweisen und Erlernen neuen, emotional motivierten Verhaltens*: „[J]edes Verhalten und jede Handlung [beinhaltet] immer auch emotional-motivationale Komponenten.“⁸⁷⁹ Schüppel ortet emotional-motivationale Faktoren als Randbedingungen der Wissensaufnahme. Diese sind auch die treibende Kraft für die Etablierung bestimmter Verhaltensweisen. Problematisch werden diese dominanten Verhaltensweisen für die Wissensprozesse in der Organisation erst dann, wenn Verhaltensänderungen (durch veränderte Rahmenbedingungen) z. Bsp. für die Marktbehauptung der Organisation wichtig wären.

Ad d) *Intrapsychische Konflikte aufgrund postmoderner Identitäten*: „Die Identitäts- und Bedürfnisstrukturen der Individuen haben sich parallel zur gesellschaftlichen Evolution

⁸⁷⁷ Vgl. Schüppel, 1999 (S.124ff)

⁸⁷⁸ Schüppel, 1999 (S.130)

⁸⁷⁹ Schüppel, 1999 (S.133)

zunehmend ausdifferenziert. Derartig fragmentierte Strukturen führen zu unvereinbaren Handlungstendenzen und damit potentiell zu intrapsychischen Konflikten.“⁸⁸⁰

Ad e) *Skilled Incompetence*: Um ‚Gesichtsverlust‘ zu vermeiden, werden schönfärbende Erklärungen, verzerrende Argumente und Entschuldigungen benutzt. Der Lernstimulus wird damit praktisch umgegangen.⁸⁸¹

Anders erklären Georg von Krogh, Kazuo Ichijo und Ikujiro Nonaka diese individuellen Wissensbarrieren in ihrem Artikel ‚Enabling Knowledge Creation‘. Sie werden als ‚Barrieren der Wissensschaffung‘ eingeordnet. Die eine Erschwernis im Prozess der Wissensschaffung bezeichnen die Autoren als ‚begrenzte Akkommodationsfähigkeit‘, oder anders gesagt: begrenzte Adaptation. Sie beschreibt eine Situation in der Personen gegenüber Überforderungen oder neuen Herausforderungen, zu deren Überwältigung neues Wissen benötigt wird, Widerstand gegen die Aufnahme neuer Informationen entwickeln. Die andere Barriere nennen die Autoren ‚Neues Wissen als Gefahr für das Selbstbild‘ (überschneidet sich im Allgemeinen mit den Definitionen zu d) ‚Intrapsychische Konflikte aufgrund postmoderner Identitäten‘ oder e) ‚Skilled Incompetence‘) und beschreiben damit Situationen, deren Überwältigung möglicherweise eine Veränderung des Selbstbilds notwendig machen. Wenn Individuen sich jedoch über ihre Berufe und deren bis dahin geltenden Qualifikationen definieren, kann so eine Situation bedrohlich wirken und die Folge wiederum Widerstand gegen die Aufnahme neuen Wissens sein.⁸⁸²

Individuelle/Politisch-kulturelle Barrieren:

Ad f) *Kollektiver Rollenzwang*: Als Wissens- und Lernbarrieren kann kollektiver Rollenzwang klassifiziert werden, wenn durch diesen Zwang individuelles, wissens- und lernförderndes Verhalten beschränkt oder unterdrückt wird.⁸⁸³

Ad g) *Audience Learning*: Es gibt Situationen, in denen der Eindruck entstehen kann, dass individuelle Handlungen wenig bis gar keine Auswirkung auf ein Kollektiv haben. Diese Erfahrung beschränkter Wirksamkeit individueller Handlungen kann zu dem

⁸⁸⁰ Schüppel, 1999 (S.139)

⁸⁸¹ Vgl. Schüppel, 1999 (S.139)

⁸⁸² Vgl. Huber, 2007 (S.33)

⁸⁸³ Vgl. Schüppel, 1999 (S.142f)

Glauben führen, dass eigene Handlungen keinen Einfluss auf das Kollektiv ausüben. Der individuelle Erfahrungshorizont wird dadurch eingeengt und um diese Lücke an Erfahrungen zu schließen, wird der eigene Handlungsspielraum auf kollektiv geltende Verhaltensweisen reduziert. Mögliche Handlungsalternativen werden dadurch außer acht gelassen.⁸⁸⁴

Ad h) *Superstitious Learning*: ‚Aberglaube‘ wird zu einer Lernbarriere vor allem dann, wenn aufgrund falscher Annahmen ‚falsche‘ Handlungen dauerhaft Fuß fassen.

Ad i) *Kulturell bedingte Wahrnehmungsverzerrung*: Reaktionen der Umwelt werden durch die individuell vorgeprägten Wahrnehmungsmuster aufgenommen und interpretiert. „Im Extremfall kommt es dabei zur vollständigen *Um-Interpretation* der Sachverhalte: Die Umweltreaktion wird ‚passend‘ gemacht und in das bestehende Weltbild des Betrachters eingefügt.“⁸⁸⁵ Das Handeln wird durch die dominante Ideologie geformt und Ursache-Wirkungs-Ketten bleiben unreflektiert.

Kollektive/Strukturelle Barrieren:

Ad j) *Vertikale, horizontale und laterale Informationsfilter*: „Je höher die Anzahl der Hierarchiestufen und je größer die funktionale Differenzierung, desto wahrscheinlicher wird es, daß kritische Informationen bei den Entscheidungsträgern an der Spitze des Systems unvollständig und verfälscht ankommen.“⁸⁸⁶ Aber auch räumliche Distanz trägt zur Bildung von ‚Informationsfiltern‘ bei. Diese können zu unzureichender Aufarbeitung der realen Lage des Unternehmens führen.

Ad k) *Spezialisierung und Zentralisierung*: Hochspezialisierte Aufgabenträger können durch ihre möglicherweise enge Sichtweise Verständigungsprobleme innerhalb der Organisation verursachen. „Je weiter die Spezialisierung fortgeschritten ist, desto *eigenständiger* wird der entsprechende Kontext. Verständigungsprobleme entlang der Schnittstellen einer Gesamtorganisation reichen bis zu unüberbrückbaren Übersetzungshindernissen. [...] In letzter Konsequenz fehlt dadurch insgesamt eine um-

⁸⁸⁴ Vgl. Schüppel, 1999 (S.145f)

⁸⁸⁵ Schüppel, 1999 (S.149). Hervorhebungen im Original.

⁸⁸⁶ Schüppel, 1999 (S.152)

fassende, multiperspektivische Fundierung von organisatorischen Entscheidungsproblemen.“⁸⁸⁷

Ad l) *Machtverteilung und Partizipationsregeln*: Schüppel sieht Macht als Medium, das sprachliche Aushandlungsprozesse weitgehend ersetzt. Gegenseitige Perspektivenübernahme innerhalb der Organisation wird dadurch überflüssig. Hierarchien (auch informelle) geben Machtasymmetrien wieder, welche eine weitere Barriere für kollektive Lernprozesse darstellen. Schüppel nennt vier ‚machtinduzierte Strukturmerkmale‘: der *Koordinationszwang* (übergeordnete Instanz zwingt Subgruppen ihre Handlungen zu koordinieren), die *Überbetonung des Rationalitätsprinzips* (Teile der individuellen Wissensbasis bleiben somit unberücksichtigt), die *Einengung des Handlungsspielraumes* durch Reglementierungen und „[G]leiche oder unklare Machtverhältnisse, bei der keiner der Beteiligten verbindliche Vorschriften erteilen kann.“⁸⁸⁸

Ad m) *Kooperationskonflikte*: Im Tatbestand ‚Konflikt‘ sieht Schüppel prinzipiell nichts Negatives. „Ein *interpersonaler* Konflikt liegt vor, wenn unvereinbare Handlungstendenzen zwischen zwei Parteien bestehen, wobei die Parteien jeweils mindestens eine Person umfassen.“⁸⁸⁹ Allerdings kann der Konfliktverlauf zu Problemen führen. Kirsch beschreibt drei Formen von Konfliktverlauf: das Herunterspielen der Konflikte, die diskussionslose Machtausübung und die Konfrontation der Standpunkte verbunden mit einer kooperativen Kompromissfindung.⁸⁹⁰ Je nach Verlauf kann die Dominanz von Einzelinteressen den Wissensaustausch beeinträchtigen.

Ad n) *Defensive Routinen*: „Defensive Routinen sind Handlungen, die ein ganzes Kollektiv davor schützen, unangenehme, peinliche oder bedrohliche Situationen zu erleben.“⁸⁹¹ Diese ‚eingetübte‘ Verhaltensweise kann das Lernen dann verhindern, wenn eine übertrieben starke Struktur des Selbstschutzes aufgebaut ist. Das Kollektiv schottet sich damit von externen Einflüssen ab.

⁸⁸⁷ Schüppel, 1999 (S.154). Hervorhebungen im Original.

⁸⁸⁸ Schüppel, 1999 (S.158)

⁸⁸⁹ Schüppel, 1999 (S.162)

⁸⁹⁰ Vgl. Schüppel, 1999 (S.164)

⁸⁹¹ Schüppel, 1999 (S.166)

Kollektive/Politisch-kulturelle Barrieren:

Ad o) *Überbetonung einer Einheitskultur und Binnenorientierung*: Die starke Betonung einer Einheitskultur und die laufende Beschäftigung mit der eigenen Organisation können dazu führen, dass Reizthemen tabuisiert und Heterogenität als Störung der kulturellen Normen wahrgenommen wird.⁸⁹²

Ad p) *Kulturelle Diversität*: Das andere Extrem zur Überbetonung einer Einheitskultur ist eine starke kulturelle Diversität. Diese kann laut Schüppel dann zur Barriere bei der Wissensweitergabe werden, wenn „einzelne Subkulturen stärker wirken, als die integrierende Kraft gemeinsamer Normen.“⁸⁹³ Ein anderer Aspekt der kulturellen Diversität bezüglich Wissen und Lernen wird hier unter dem Begriff Wissensasymmetrien im Abschnitt 7.3 ‚Wirklichkeitskonstruktion und Wissensasymmetrien‘ behandelt.

Ad q) *Mythen, Traditionen und Groupthink*: Wenn Mythen und Traditionen anstelle von differenziertem Wissen auftreten, wird der Zugang zum verfügbaren Wissen eingeschränkt. Des Weiteren ist es möglich, dass „Individuen und Subgruppen entgegen ihrer inneren Zweifel auf die ‚verantwortungsentlastende Wirkung‘ des Urteils der Gesamtgruppe setzen. [...] Die organisatorische Doktrin wird [...] nicht mehr in Frage gestellt, um kognitive Dissonanzen nicht aufkommen bzw. nicht entstehen zu lassen.“⁸⁹⁴ Auch das Groupthink kann also für die Aufnahme neuen Wissens hinderlich sein.

Eine weitere Perspektive in die Problematik der Wissensbarrieren nehmen Björn Alex, Dieter Becker und Jan Stratmann in ihrem Artikel ‚Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung‘ ein. Dort wird die These aufgestellt, dass die Anforderungen an das Wissensmanagement „durch einen unendlichen Wissensaustausch erfüllt werden könnten.“⁸⁹⁵ Praktisch ist dieser Gedanke jedoch – so wird argumentiert – „nicht so einfach durchführbar. Zu viele Barrieren, insbesondere interperso-

⁸⁹² Vgl. Schüppel, 1999 (S.171)

⁸⁹³ Schüppel, 1999 (S.173)

⁸⁹⁴ Schüppel, 1999 (S.176)

⁸⁹⁵ Alex/Becker/Stratmann, 2000 (S.50)

neller Herkunft, stehen dem Prozeß des Wissensaustausches im Wege.“⁸⁹⁶ In der Folge beschreiben sie fünf wesentliche Barrieren des Wissensaustausches:

- **„Ignoranz:** Die Wissensträger verstehen den Wert ihres Wissens nicht und erkennen darüber hinaus nicht, daß dieses Wissen auch für andere hilfreich sein könnte.
- **Unkenntnis:** ‚Unwissende‘ wissen nicht, daß das ihrerseits benötigte Wissen bereits im Unternehmen vorhanden ist und generieren es nochmal [...].
- **Mangelnde zwischenmenschliche Beziehungen:** Da keine persönlichen Kontakte zwischen den Individuen, die relevantes Wissen austauschen wollen, bestehen, wird Wissen oftmals nicht ausgetauscht. Erst eine soziale bzw. partnerschaftliche Verbindung der Mitarbeiter, die auf gemeinsam geteilten Arbeitsinhalten und Interessen/Zielen basiert, fördert den notwendigen Wissensaustausch.
- **Mangelnde Motivation:** Viele Mitarbeiter nehmen die Notwendigkeit sowie die individuellen und gemeinschaftlichen Vorteile des Austausches von Wissen und Best Practices aufgrund mangelnden Verständnisses bzw. Interesses nicht wahr.
- **Mangelnde Kapazitäten/Ressourcen/Unflexible Strukturen:** Neben den interpersonellen Barrieren des Wissensaustausches haben die Mitarbeiter häufig zu wenig Zeit, Budgetmittel, technische Ausstattung, Managementunterstützung, um ihr Wissen zu teilen. Weiterhin erschweren unflexible und streng hierarchische Strukturen die Wissensprozesse.“⁸⁹⁷

Wie auch immer diese Barrieren beobachtet, beschrieben oder bezeichnet werden, die intensive Beschäftigung mit ihnen zeigt, dass nach Erklärungen und Wegen für den Umgang mit Wissen in Organisationen gesucht wird. Die Betriebswirtschaftswissenschaften haben jedoch bisher gute Erfolge, z. Bsp. im Bereich der Kostenoptimierung, Ausschussminimierung, Prozessverbesserung oder Produktivitätssteigerung mit der Verwendung kausaler Denkweisen und mathematischer Modelle erzielt. Die logische Konsequenz war zunächst diese erfolgreichen Instrumente für den Umgang mit Wissen zu adaptieren. Nach und nach wurde die Problematik jedoch deutlicher und die Bemühungen, Wissensmanagement erfolgreich zu gestalten häuften sich. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit den bekanntesten und gängigsten Modellen für den Umgang mit Wissen in Organisationen.

⁸⁹⁶ Alex/Bescker/Stratmann, 2000 (S.50)

⁸⁹⁷ Alex/Bescker/Stratmann, 2000 (S.51). Hervorhebungen in Original.

9.2 Wissensmanagement

Der Vorschlag des Wissensmanagement ist es, „zunächst ganz allgemein de[n] bewusste[n] Umgang mit Wissen in Organisationen“⁸⁹⁸ zu fördern. Wie auch bei jedem anderen Managementangebot ist das Ziel des Wissensmanagements die Steigerung der Wertschöpfung der Organisation. Im Hintergrund schwingen bei dieser Zielsetzung die Bemühungen vieler Unternehmen im ‚freien Markt‘ konkurrenzfähig zu bleiben, bzw. zu werden. Alle Wissensmanagementkonzepte gehen dabei davon aus, dass das Wissen im Wertschöpfungsprozess der betreffenden Organisation nicht optimal genutzt wird. Das Ziel des Wissensmanagements ist es daher, das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen. Die meisten Wissensmanagementmodelle verleihen dabei dem Begriff Wissen Objektcharakter und gestalten es dadurch zu einem Gegenstand, das sich managen lässt.⁸⁹⁹

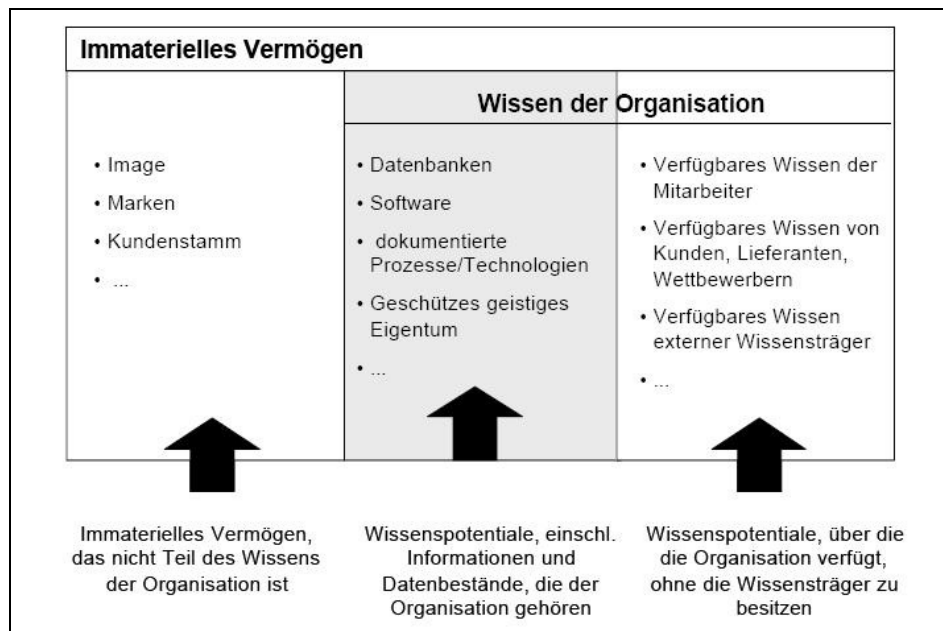
Dies wird umso deutlicher wenn Ansätze zur Einführung einer Wissensbilanz in Unternehmen betrachtet werden. Dabei wird Wissen als Teil des immateriellen Vermögens der Organisation gesehen (siehe Abb. 9.1). Je nach Vision oder Leitbild der Organisation werden sogenannte Indikatoren (Mitarbeiteranzahl, Publikationen, Kundenbeziehung, Anzahl an Weiterbildungstagen, Fehlerhäufigkeit, Projekterfolge, Konferenzteilnahme, etc.) erarbeitet, die bspw. unter Struktur-, Human- und Beziehungskapital unterteilt und mit Zielen versehen, periodisch verglichen und bewertet werden.

Trotz dieser Vergegenständlichung von Wissen arbeiten die meisten Wissensmanagementmodelle mit einem konstruktivistischen Verständnis des Wissensbegriffs: Wissen ist dabei meistens das, was das Subjekt für Wissen hält. Michael Niehaus kritisiert im Zuge dessen in seinem Artikel ‚Der Begriff des Wissens im Wissensmanagementdiskurs‘ die fehlenden Qualitätskriterien für Wissen in Wissensmanagementmodellen. „Das einzig erkennbare Qualitätskriterium scheint ganz pragmatisch das der Nützlichkeit zu sein: Wissen ist das, was wirkt.“⁹⁰⁰

⁸⁹⁸ Niehaus, 2004 (S. 45)

⁸⁹⁹ Vgl. Niehaus, 2004 (S. 45)

⁹⁰⁰ Niehaus, 2004 (S. 45)

Abb. 9.1: Wissen als Teil des immateriellen Vermögens⁹⁰¹

Georg von Krogh und Markus Venzin beschreiben fünf Bereiche als Kernaktivität des Wissensmanagements: das *Erschließen von Wissen* für alle, die dieses in der Organisation benötigen, das *Verfügbarmachen von Wissen* am Ort und zur Zeit der Entscheidung, das *Erleichtern der Entwicklung von neuen Wissen*, die *Sicherstellung*, dass jeder weiß, wo Wissen verfügbar ist und die *Umsetzung der Kompetenzen* in neue Produkte und Dienstleistungen.⁹⁰² Ähnlich beschreibt Peter Pawlowsky eine Reihe von Handlungsfeldern des Wissensmanagements in seinem Beitrag ‚Wozu Wissensmanagement?‘. Im Folgenden werden diese zusammengefasst wiedergegeben und zusätzlich die gängigen Wissensmanagementwerkzeuge zu jedem Handlungsfeld kurz erläutert:⁹⁰³

- **Wissensidentifikation:** Hierbei geht es um die Definition und Unterscheidung dessen, was in der Organisation als (relevantes) Wissen bzw. Information erklärt wird. Dazu werden Techniken, wie die des Mind Mappings oder der Klassifikation verwendet, aber auch einfache Bewertungssysteme für bereits vorhandene Daten in Datenbanken oder Befragungen und Kommunikationsforen zum Ermitteln des Wissensbedarfs eingesetzt.
- **Wissensgenerierung:** bezeichnet die Entwicklung und Erneuerung des Wissens der Organisation. Die Wissensmanagementwerkzeuge hierzu sind vielfältig und reichen von der Verwendung von Metaphern über Systemsimulationen bis zu In-

⁹⁰¹ Grafische Ausarbeitung entnommen aus Schimmel, 2002 (S.66)

⁹⁰² Vgl. Nohr, 2000 (S.4)

⁹⁰³ Vgl. Pawlowsky, 2000 (S.115). Pawlowsky macht jedoch keine Vorschläge zu dazugehörigen Werkzeugen. Diese wurden hier nach Einschätzung der Autorin hinzugefügt.

novationsprojekten. Zu den Techniken zählen hier sowohl Mind Mapping, Brainstorming, Konferenzbesuche oder gezielte Reflektion (Weiterbildung), wie auch die Methode der Denkhüte oder Körperarbeitsmethoden und Rollenspiele.

- *Wissensdiffusion*: beschreibt die Bereitstellung von Wissen. Der Austausch von Information und die Bereitschaft, Wissen zu teilen sind zentrale Elemente von Wissensmanagementsystemen. In vielen Unternehmen hat sich die Einführung eines regelmäßigen Community of Practice (CoP) für den Wissensaustausch bewährt. Aber auch Methoden, wie die des Story Telling oder Einführung eines Pausenraums, eines Lerntags, Handbüchererstellung oder die Benutzung eines Intranetforums sind hilfreich bei der Verteilung von Wissen.
- *Wissensintegration*: hier geht es um Wissenssicherung. Das Wissen soll rechtzeitig, d.h. bevor der ‚Wissensträger‘ die Organisation verlässt, in die Organisation integriert werden. Die Werkzeuge hierfür sind ähnlich denen der Wissensdiffusion. Hinzu kommen auch die Organisation von regelmäßigen Treffen ehemaliger Mitarbeiter, aber auch die Gewohnheit aller zu ständiger Aktualisierung des Datenbanken und der Arbeitsanweisungen.
- *Wissenstransfer zum Handeln*: dabei soll sichergestellt werden, dass das, was die Organisation weiß, auch in ihrem Handeln umgesetzt werden kann. Zur besseren Umsetzung dieses Zieles helfen hier Coachings, Mentoring und Schulungen, aber auch Projektlernen und Simulationen.

Um diese Ziele des Wissensmanagements zu erreichen, bedarf es laut Pawlowsky die Berücksichtigung mehrerer Gestaltungsdimensionen der Organisation: die *Struktur* (Geschäftsprose und Arbeitsorganisation), der *Mensch* (sozialpsychologische Aspekte) und die *Technik* (unterstützende Infrastruktur) müssen aufeinander abgestimmt werden.

Verschiedene Wissensmanagementansätze vernachlässigen jedoch durch die von ihnen gesetzten Schwerpunkte oft irgendeinen dieser Bereiche der Organisation. Diese Praxis und deren Mängel zeigten, dass Wissen als Ressource besser ganzheitlich gemanagt werden kann.⁹⁰⁴ Im ganzheitlichen Ansatz gilt es, den Beziehungskomplex dieser drei Bereiche (Mensch, Technik und Organisationstruktur) ausgewogen zu gestalten, bzw. zu steuern.

9.2.1 Die Bausteine des Wissensmanagements

In der Fülle der Publikationen über Wissensmanagement nehmen die ‚Bausteine des Wissensmanagements‘ von Gilbert Probst, Stephan Raub und Kai Romhardt⁹⁰⁵ aufgrund

⁹⁰⁴ Vgl. Dombrowski/Horatzek/Wrehde, 2004 (S.1).

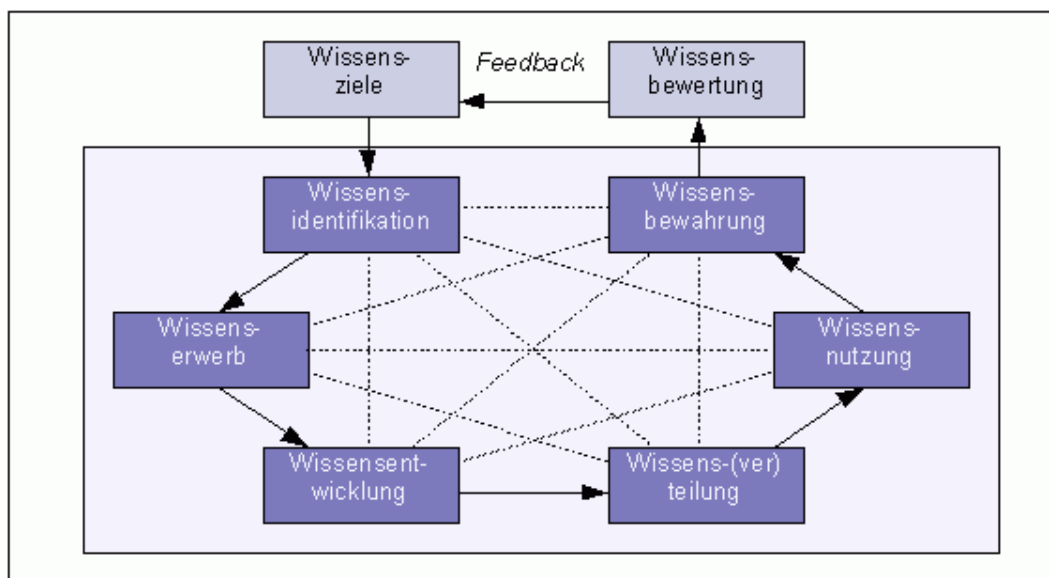
⁹⁰⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhard, 1999 (S.58).

ihrer Praxisnähe nach wie vor eine besondere Stellung ein. Mit der Differenzierung von Wissensprozessen in einzelne Bausteine ermöglicht es dieser Ansatz, Wissensprobleme innerhalb einer Organisation besser einzuordnen, zu verstehen und zu lösen.

Im Mittelpunkt des Konzeptes steht die Gestaltung, Nutzung und Entwicklung einer organisationalen Wissensbasis. Zunächst werden konkrete Ziele formuliert und Strategien entwickelt, um diese zu erreichen. Ein Controllingsystem soll über Erfolg und Effizienz der Maßnahmen wachen und ein Feedback für die Formulierung neuer oder revidierter Wissensziele liefern.

Die sechs Bausteine, die den inneren Kreislauf bilden (siehe Abb. 9.2), beschreiben die operative Umsetzung der Strategie. Die einzelnen Bausteine sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Im Folgenden werden sie näher beschrieben:

Abb. 9.2: Die Bausteine des Wissensmanagements⁹⁰⁶



- *Wissensidentifikation*: Die Lokalisierung intern und extern bereits vorhandenen Wissens.
- *Wissenserwerb*: Die gezielte Beschaffung externen Wissens.
- *Wissensentwicklung*: Die unternehmensinterne Produktion neuer Fähigkeiten, Ideen und Produkte sowie verbesserter Prozesse.
- *Wissensverteilung*: Die Optimierung der Distribution und Verfügbarkeit vorhandenen Know-hows. Das schließt auch den Aufbau einer leistungsfähigen techni-

⁹⁰⁶ Grafische Ausarbeitung aus www.wissensmanagement.net nach Probst/Raub/Romhardt, 1999.

schen Infrastruktur ein. Sie „ist die zwingende Voraussetzung, um isoliert vorhandene Information oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen“.⁹⁰⁷

- *Wissensnutzung*: Der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Vorteil des Unternehmens.
- *Wissensbewahrung*: Erfahrungen und Informationen zuverlässig speichern.

9.2.2 Das SECI-Modell

Eine neue Gestalt bekam die Disziplin Wissensmanagement mit dem Konzept der Wissensspirale von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi. Dabei gehen die Betriebswissenschaftler von zwei Dimensionen aus, in denen sich die Wissensschaffung vollzieht: die Dimension der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen und die ontologische Dimension, die die Ebenen der Wissenserzeugung unterscheidet (Individuum, Gruppe, Organisation und Interaktion zwischen Organisationen – siehe Abb. 9.4).⁹⁰⁸

Die Idee ihres Wissensmanagementmodells besteht darin, dass in einem Implizierungs-/Explizierungs-Prozess das (implizite und explizite) Wissen von Individuen sich auf das organisatorische Wissen übertragen lässt und umgekehrt. Dieser Prozess wird ‚SECI‘ (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) genannt und in Abb. 9.3 grafisch dargestellt. Die Autoren gehen davon aus, dass Lernprozesse durch das Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen stattfinden und unterscheiden dabei zwischen vier verschiedenen Formen der Wissensumwandlung:⁹⁰⁹

- Die Sozialisation steht für die Umwandlung von implizitem in implizites Wissen und lässt sich als Erfahrungsaustausch durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis beschreiben.
- Die „Externalisierung ist ein Prozeß der Artikulation von implizitem Wissen in expliziten Konzepten. In diesem essentiellen Prozeß nimmt das implizite Wissen die Form von Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen an.“⁹¹⁰
- Die Kombination (von explizit zu explizit) dient der Verbindung verschiedener Bereiche von explizitem Wissen. Auch die neue Zusammenstellung von bereits existierendem explizitem Wissen kann zu neuem Wissen führen.⁹¹¹

⁹⁰⁷ Vgl. Probst/Romhardt, 1997 (S.14)

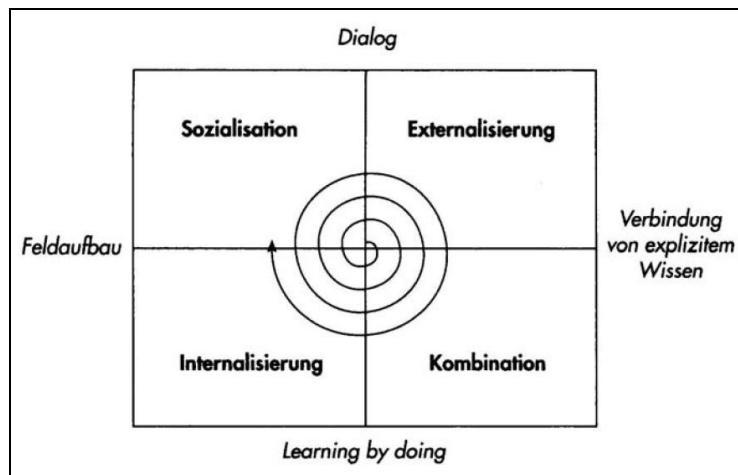
⁹⁰⁸ Vgl. Huber, 2007 (S.13)

⁹⁰⁹ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.74ff)

⁹¹⁰ Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.77)

- Die Internalisierung ist am ehesten mit dem Form ‚learning by doing‘ erklärbar und beschreibt den Prozess der Umwandlung von explizitem in implizites Wissen. Die Spirale dreht sich dann weiter, wenn dieses internalisierte, nunmehr implizite Wissen in einem weiteren Schritt wieder in einen Sozialisationsprozess hineinfließt.

Abb. 9.3 Die Wissensspirale⁹¹²



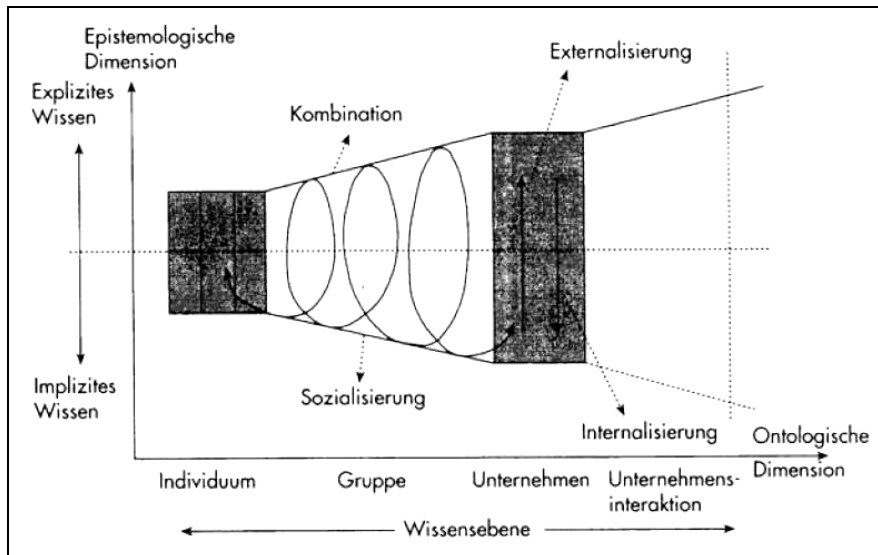
Die ‚Settings‘, in denen sich diese Prozesse besser entwickeln können, sind in Abb. 9.5 angedeutet: die Sozialisation ereignet sich am besten innerhalb eines Interaktionsfelds, die Externalisierung geschieht im Dialog, bei der Kombination spielt die Verbindung von expliziten Wissen die Hauptrolle und bei der Internalisierung ist der ‚learning by doing‘-Prozess der Schlüssel zur Umwandlung von explizitem Wissen in implizites Wissen. Wenn diese Spirale jedoch in den weiter oben genannten zwei Dimensionen (epistemologische und ontologische) betrachtet wird, ergibt dies folgendes in Abb. 9.4 dargestellte Bild.

Für die erfolgreiche Umsetzung des SECI-Modells sehen Nonaka und Takeuchi die Notwendigkeit der Erfüllung von folgenden Voraussetzungen: die *Intention* (das Streben der Unternehmen nach seinen Zielen), die *Autonomie* (Mitarbeiter sollen autonom handeln können, sofern die Umstände es erlauben), die *Fluktuation* und kreatives Chaos (steht für die Wechselwirkung zwischen Organisation und Umfeld, und bietet Gelegenheit Ansichten zu überdenken), die *Redundanz* (Informationen, die über die unmittelba-

⁹¹¹ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.81)

ren operativen Bedürfnisse der Organisation hinausgehen, fördern den Austausch vom impliziten Wissen) und eine notwendige *Vielfalt* (Personalrotation, Organisationsstrukturwandeln, bereichsübergreifende Zusammenarbeit).⁹¹³

Abb. 9.4: Die Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen⁹¹⁴



Darauf aufbauend entwickelten Nonaka/Tacheuchi ein Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen (siehe Abb. 9.5)

Für die Phase 1 (implizites Wissen austauschen) benötigt die Organisation ein sogenanntes ‚Feld‘, in dem sich die Einzelpersonen ‚unter vier Augen‘ austauschen können. „Ein typisches Interaktionsfeld ist ein selbstorganisierendes Team, in dem Leute aus verschiedenen Funktionsbereichen an einem gemeinsamen Vorhaben arbeiten.“⁹¹⁵

Die zweite Phase, Konzepte schaffen, bezeichnet das durch den intensiven Austausch zwischen implizitem und explizitem Wissen entstandene gemeinsame Wissensmodell. Die Erklärungen dieser Konzepte bilden die dritte Phase. Dabei wird die Basis für Entscheidungen geschaffen, denn dann müssen die Konzepte auf ihren Wert für die Organisation (und für die Gesellschaft) geprüft werden. Erst die Konzepte, die diese Phase

⁹¹² Grafische Ausarbeitung entnommen aus Huber, 2007 (S.17)

⁹¹³ Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.88ff)

⁹¹⁴ Grafische Ausarbeitung entnommen aus Huber, 2007 (S.18)

überstehen, kommen in die vierte Phase: einen Archetyp bilden. Bei einer Neuentwicklung handelt es sich hierbei um einen Prototyp. Andernfalls beschreibt diese Phase die Entwicklung eines Modells zu einem Produkt oder zu einem System. In der letzten Phase geht es um die Übertragung vom Wissen. Diese beschreibt die Dynamik nach der Erschaffung, Erklärung und Umsetzung eines neuen Konzepts, die dieses Erlebnis in andere Bereiche des Unternehmens weiterleiten.⁹¹⁶

Nach dem Erfolg ihres Buches ‚Die Organisation des Wissens‘ arbeitete Ikujiro Nonaka zusammen mit Ryoko Toyama weiter an dem SECI-Wissensmanagementmodell und entwickelten das ‚dynamische Modell des Wissen schaffenden Unternehmens‘.⁹¹⁷ Die Autoren kommen dabei zu dem Schluss, dass sieben Voraussetzungen für die Wissensschaffung in einem Unternehmen erfüllt sein müssen: die Wissensvision (verleiht dem SECI-Prozess die Richtung), die führenden Ziele (geben dem SECI-Prozess die Kraft), Dialog und Praxis innerhalb des SECI-Prozesses, das Vorhandensein eines ‚Ba‘ (geteilter Kontext der Wissensschaffung oder ‚Wissensschaffungsraum‘), Wissensgüter und ein ‚Environment‘, also eine „Umwelt als Ökosystem aus Wissen und mehrschichtigem ‚Ba‘“. ⁹¹⁸

Zum ‚Ba‘-Konzept gibt es verschiedene Konotationen, aber keinen entsprechenden Begriff in der deutschen Sprache. Es kann bedeuten:

1. „Der Ort, an dem etwas stattfindet. [...]“
2. Der Ort im Sinne von Zeitpunkt und Gelegenheit: ‚ein Scherz am falschen Ort‘
3. Arena, Kampfplatz
4. Szene im Theater
5. Börsenmarkt
6. Physikalisches Feld
7. Feld in der Sozialpsychologie“⁹¹⁹

⁹¹⁵ Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.101)

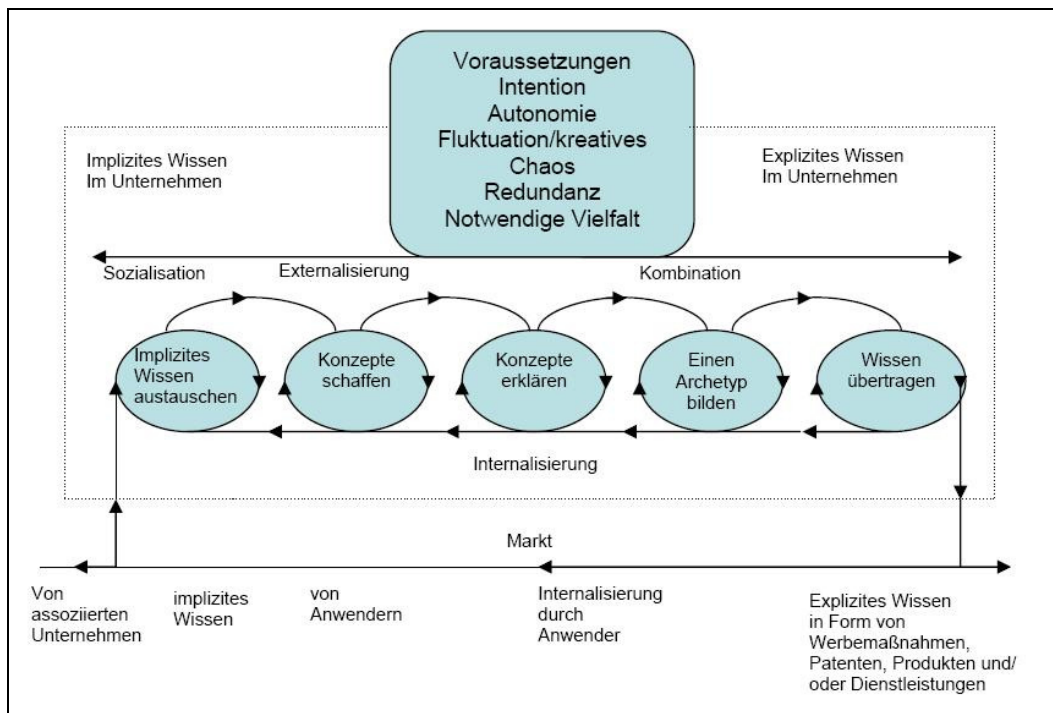
⁹¹⁶ Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997 (S.101ff)

⁹¹⁷ Vgl. Huber, 2007 (S.28)

⁹¹⁸ Huber, 2007 (S.38)

⁹¹⁹ Latka, 2003 (S.28)

Abb. 9.5: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung⁹²⁰



Mit dieser Weiterentwicklung folgt der Nonaka/Toyama-Ansatz zwar den aktuellen Trend in der Betriebswirtschaft, der immer mehr auf geistige Konzepte für die Optimierung von Wertschöpfungsprozessen setzt (Gefühle, Intuition, Vertrauen, Intelligenz, etc.), und bietet diesem Trend mit der Setzung ihres Schwerpunkts auf Unternehmensvisionen und ‚Ba‘ einen entsprechenden Rahmen. Doch die Umsetzung des Ansatzes lässt viele Fragen entstehen und entfachte eine Diskussion um die kulturelle Bedingtheit des Erfolges der Implementierung eines solchen Konzeptes.⁹²¹

9.2.3 Das systemische Wissensmanagement

Eine andere Form des Wissensmanagements, das systemische Wissensmanagement, entwickelte Helmut Willke mit der Einbeziehung von systemischen Konzepten. Für Willke bedeutet ‚systemisch‘ Ordnungsbildung durch Emergenz. „*Emergent* soll eine Ordnung oder eine Eigenschaft heißen, wenn sie aus der bloßen Aggregation von Teilen

⁹²⁰ Grafische Ausarbeitung entnommen aus Huber, 2007 (S.22)

⁹²¹ Vgl. bspw. Schütt, 2003 (S.452f)

oder aus den summierten Eigenschaften der Teile nicht mehr erklärbar ist.“⁹²² Da emergente Systeme selbstreferentiell und operativ geschlossen sind, lassen sie sich nicht direkt oder linear steuern, sondern jeder Steuerungsversuch muss entweder in der Form von Kontextsteuerung oder als Anregung zur Selbststeuerung gestaltet werden.⁹²³

Der Wissensbegriff des systemischen Wissensmanagements wird mit ‚Handlung‘ in Verbindung gebracht. Willke versteht unter dem Begriff Wissen daher „eine auf Erfahrung gegründete *kommunikativ konstituierte und konfirmierte Praxis*.“⁹²⁴ Wissen ließe sich außerdem als die Form der Differenz von Wissen und Nichtwissen festmachen. „Wissensmanagement ist in gleicher Intensität das Management von Wissen wie auch das Management von Nichtwissen. Wissensmanagement verlangt manageriale Kompetenzen im Umgang mit Wissen ebenso wie Kompetenzen im Umgang mit Nichtwissen und Ungewissheiten.“⁹²⁵

Für die praktische Einführung eines systemischen Wissensmanagements fasst Willke einige Grundsätze zusammen, die hier verkürzt wiedergegeben werden:⁹²⁶

- *Kulturveränderung statt IT-Lösung*: Willke kritisiert die Ansicht, dass Wissensmanagement ein Software-Tool sein soll, das einmal installiert, alle Wissensprobleme der Organisation beseitigt. Vielmehr ist Wissensmanagement die schwierige Aufgabe, Mitarbeiter dazu zu bewegen ihr Wissen auszutauschen und an das Lernen interessiert zu sein bzw. zu bleiben. „Nur wenn es gelingt, eine Kultur des Wissensaustausches zu schaffen, und nur wenn es gelingt, dass die vom Wissensmanagement Betroffenen und die an ihm Beteiligten Vertrauen in eine überzeugende Austauschlogik für die Ressource Wissens [sic!] fassen, kann Wissensmanagement erfolgreich in Gang kommen.“⁹²⁷
- *Gut platzierte Pilotprojekte statt Top-down-Lösungen*: Ein Kulturveränderungsprojekt zu starten, um ein funktionierendes Wissensmanagement zu erhalten empfiehlt Willke aber nicht. Er schlägt die Implementierung von kleineren Pilotprojekten mit der Anwendung einiger Wissensmanagement-Tools durchzuführen und die Erfolge darin für sich wirken zu lassen.
- *Geduldige Stärkung der Wissensbasierung statt kurzfristige Lösungen*: Der Weg zu einer ‚intelligenten Organisation‘ beinhaltet Explikation, Dokumentation und Systematisierung des vorhandenen Wissen. Das alles geschieht in einem immer-

⁹²² Willke, 2004 (S.12)

⁹²³ Vgl. Willke, 2004 (S.25)

⁹²⁴ Willke, 2004 (S.33) Hervorhebungen im Original.

⁹²⁵ Willke, 2004 (S.27)

⁹²⁶ Vgl. Willke, 2004 (S.67ff)

⁹²⁷ Willke, 2004 (S.35f)

währenden Prozess, der einher geht mit der Kulturveränderung der Organisation. All das braucht Zeit und Durchhaltevermögen.

- *Entwicklung angepasster Instrumente statt Anwendung einer Toolbox:* Schließlich ist es von großer Bedeutung für ein *systemisches* Wissensmanagement, dass die Instrumente, die im Sinne des Wissensmanagementprozesses eingeführt werden, dem jeweiligen System zugeschnitten bzw. angepasst werden. Gerade deswegen, weil jedes System über seinen eigenen Zugang zu und systemspezifische Umgangsformen mit bestimmtem Wissen verfügt und darauf sollen die Instrumente Rücksicht nehmen (damit u.a. auch die Anschlusskommunikation gewährleistet ist).

Auch in der Kommunikationswissenschaft ist Wissensmanagement ein beliebter Gegenstand von Untersuchungen. Eine einfache Suche mit den Worten ‚knowledge‘ und ‚management‘ in der ‚Communication & Mass Media Complete‘-Datenbank ergibt 1.747 Ergebnisse (Stand April 2011). Wobei etwas weniger als die Hälfte davon allein in den letzten fünf Jahren publiziert worden sind. Die Thematik innerhalb der Problematik variiert stark und geht von der Nützlichkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien für organisationales Wissensmanagement, über Wissens- oder Expertisekonstruktion und Bedeutungserzeugung innerhalb von Organisationen, bis hin zur Ethik im Zusammenhang mit Wissensmanagement. Im Unterschied zu den betriebswissenschaftlichen Publikationen wird bei der Kommunikationswissenschaft jedoch öfters mit Non-Profit-Organisationen als Beobachtungsobjekten gearbeitet.

9.3 Management von Nichtwissen

Obwohl die Fragen rund um das Nichtwissen und um das damit verbundene Lernen den Menschen seit jeher beschäftigen und als Antrieb für wissenschaftlichen und technologischen Fortschritt dienen, ist die explizite Beschäftigung mit Nichtwissen (und auch mit ‚lernenden Organisationen‘) in der Betriebswirtschaft relativ neu und findet ihren Ursprung im Wissensmanagement (siehe auch die Ausführungen über systemisches Wissensmanagement im Abschnitt 9.2.3). Wie Dirk Baecker in seinem Artikel ‚Die ‚andere Seite‘ des Wissensmanagements‘ bemerkt: „Das Stichwort der ‚learning organization‘ bringt zum Ausdruck, daß Organisationen normalerweise nicht lernen, sondern sich, genau das ist ja auch ihr Sinn, an bewährte Routinen halten, gleichgültig, welche Stö-

rungen die Umwelt produziert.“⁹²⁸ In der sogenannten ‚Industriegesellschaft‘ war noch nicht die Rede von Wissensmanagement. Das wachsende Bewusstsein für das Wissen der Organisationen und die vermuteten Konsequenzen des richtigen Wissensumgangs für das organisationale Überleben machte das Konzept des Lernens für die Betriebswirtschaft attraktiv.

Dass in den letzten Jahren ein Bedürfnis entstand, das Wissen in Organisationen zu managen, deutet also auch auf das wachsende Bewusstsein für Nichtwissen hin. Seit einigen Jahren findet Nichtwissen auch im organisatorischen Plan explizit Erwähnung und Aufmerksamkeit.

Anders als beim Wissensmanagement kann es jedoch beim Vorschlag vom Management von Nichtwissen nicht darum gehen, Nichtwissen optimal zu verteilen, erzeugen, verfügbar zu machen oder zu speichern. Es muss vielmehr darum gehen, für Organisationen Mechanismen zu finden, die ihnen helfen zu wissen, was sie wissen müssten, um tun zu können, was sie tun wollen.

Es geht also beim Nichtwissen in Organisationen um die ‚Frage‘. Denn nur das Anerkennen vom Nichtwissen lässt neues Wissen zu.⁹²⁹ Harrison Owen kritisiert die gängigen Wissensmanagementmodelle, denn ihre „fundamentale Sorge gilt dem Wissen. Was fehlt, ist eine tiefe Anerkennung des Wissensfundaments – der Frage. Eine stabile Organisation würde beides beinhalten, Wissen und seine Quelle, die Antwort und die Frage. Und diese stabile Organisation muss sich nicht nur um die Ernte der Wissensfrüchte kümmern (Fakten, Gestalten, Theorien, Prozeduren), sondern auch um die Vorbereitung und Erhaltung des Feldes, auf dem alles Wissen wächst.“⁹³⁰

Die Methoden zum Umgang mit Nichtwissen in Organisationen stecken noch in den Kinderschuhen. Dennoch werden hier einige davon vorgestellt, ohne den Anspruch zu erheben, besonders oft eingesetzte Methoden ausgewählt zu haben. Die Auswahl ermöglicht jedoch einen Vorgeschmack auf die Idee des Managements von Nichtwissen und eine Übersicht dessen Entwicklungen.

⁹²⁸ Baecker, 2000 (S.99)

⁹²⁹ Vgl. Brodbeck, 2007 (S.48)

⁹³⁰ Owen, 2007 (S.153)

9.3.1 Open Space

Beim Open Space handelt es sich um eine Methode, eine Möglichkeit des Lernens, des Wissens und der Innovation, die es „Gruppen ermöglicht, mit komplexen und konflikt-haften Themen in überraschend kurzer Zeit konstruktiv umzugehen.“⁹³¹ Dabei werden die Teilnehmer, die mit einem Thema befasst sind und sich für eine bestimmte Frage dieses Themas interessieren, in einen Sitzkreis eingeladen. Zu der Frage dürfen die Teilnehmer Subthemen, die sie an ihre Kollegen adressieren möchten, auf einem Blatt notieren und alle diese Blätter werden irgendwo allen Teilnehmern leicht zugänglich platziert. Danach kann sich jeder für die verschiedenen Subthemen eintragen und sich an den anschließenden Diskussionen beteiligen. Dabei gibt es keine Tagesordnungen, keine Moderation oder Präsentationen, nur eine Frage. Die Frage soll weit genug sein, um so viele Antworten wie möglich zu erlauben, aber auch ausreichend fokussiert sein, damit die Teilnehmer wissen, warum sie anwesend sind.⁹³² Die Art von Fragen ist entscheidend, wenn dabei wertvolles Nichtwissen hervorkommen soll. Triviale, suggestive oder rhetorische Fragen sind dafür weniger geeignet.⁹³³

Die Wirkung dieses Vorgehens fasste Harrison Owen nach zwei Jahrzehnten Erfahrung mit dieser Methode in seinem Artikel ‚Open(ing) Space für Nichtwissen‘ zusammen. Er beschreibt die Folgen des Open Space-Prozesses als ‚*revolutionäres*‘ Lernen (die Möglichkeit Paradigmen durch neue Einsichten zu ändern), ‚*revolutionäres*‘ Spielen („bezeichnet die Art, in der die Teilnehmer an ihre Aufgabe herangehen“⁹³⁴), *angemessene Kontrolle und Struktur* (gesamte Struktur und Kontrolle während des Prozesses kommen von den Teilnehmern selbst, wie sie gerade gebraucht werden und ohne Verzug) und *aufrichtige Gemeinschaft* (natürlich entstehender Respekt, aus dem Vertrauen und Hoffnung wachsen).⁹³⁵

Open Space ist ein anschauliches Beispiel von Selbstorganisation. Damit es funktioniert müssen aber einige Bedingungen erfüllt werden. Die Liste dieser Bedingungen ‚borgt‘

⁹³¹ Owen, 2007 (S.153)

⁹³² Vgl. Owen, 2007 (S.153f)

⁹³³ Vgl. Owen, 2007 (S.172)

⁹³⁴ Owen, 2007 (S.156)

⁹³⁵ Vgl. Owen, 2007 (S.156ff)

sich Owen aus der Biologie aus und bringt sie mit der Entstehung von Open Space in Zusammenhang. Diese grundlegenden Vorbedingungen sind:⁹³⁶

1. Eine relativ *sichere, nährnde Umgebung*. Im Open Space wird diese der ‚Möglichkeitsraum‘ genannt (das ist ein Raum, in dem sich die Teilnehmer zu Beginn treffen).
2. *Große Vielfalt*, aus der Neues entstehen kann.
3. *Große Komplexität*, mit der es sich zeigen wird, ob die Teilnehmer die Fähigkeit haben, mit einer Vielzahl von komplexen Beziehungen zurechtzukommen.
4. Nur *wenige bereits bestehende Verbindungen*, d.h. das soziale System, das sich in dem Open Space bilden wird, soll nach Möglichkeit nicht schon vor dem Beginn bestehen.
5. Die *Suche nach dem jeweiligen Optimum* bezeichnet ein ‚Grundbedürfnis‘ der Teilnehmer auf einem höheren Niveau zu funktionieren.
6. Das *Sein am Rande des Chaos*. Die Ordnung entsteht im Chaos. Das Nichtwissen wird als Wegbereiter von Wissen gesehen.

Schließlich fasst Owen die Open Space-Methode kurz und einfach wie folgt zusammen: „Sitze die Frage und empfangen dabei das Geschenk des Nichtwissens. Steuere dann mit der Kraft dieses Geschenks das Umland des Möglichkeitsraumes in der Gesellschaft aller an, die kommen möchten. Vergiss den Plan. Mach dein eigenes Ding, aber behalte die Frage als leitenden Stern fest im Geist. Wenn genügend von uns dies oft genug tun, werden Möglichkeiten häufig zur Wirklichkeit.“⁹³⁷

9.3.2 Der Dialog

Die Frage zeigt dem Beobachter ein Nichtwissen, das jeden, der (vorläufig) keine Antwort auf die Frage hat, betrifft. Eine andere Art von Nichtwissen ist ‚das Wissen der Anderen‘. Um dieses Nichtwissen zu erkunden, gibt es viele Möglichkeiten: ein Gespräch zu führen, ein Buch zu lesen, einen Kurs zu besuchen, im Internet nach neuen Informationen zu suchen, etc. Diese Methoden ermöglichen es, Auskunft über Tatsachen und Sachverhalte zu erhalten. Für die Erkundung von Bedeutungen, d.h. Grundannahmen, die zu Überzeugungen führen, plädieren einige Autoren für die Verwendung der Dialog-Methode.⁹³⁸ Der Deutungspool in einer Organisation ist für gewöhnlich hetero-

⁹³⁶ Vgl. Owen, 2007 (S.161f)

⁹³⁷ Owen, 2007 (S.176)

⁹³⁸ Vgl. Bohm, 2005, Senge, 2003 (S.295ff) oder Hartkemeyer/Hartkemeyer, 2007 (S.177ff)

gen und inkohärent, d.h. die Deutungsbasis der verschiedenen Individuen haben verschiedene Ursprünge, unterscheiden sich inhaltlich und im Gehalt und gehen in differierende Richtungen. Diese Beobachtung ist der Ursprung der Annahme, dass es dadurch in Organisationen bei ‚schwierigen‘ Situationen (Entscheidungsnot, Zeitdruck, mangelnde Ressourcen, etc.) immer wieder zu Konflikten kommt. Der Dialog als Methode verspricht eine Möglichkeit, diese Deutungsgrundlagen zu beleuchten, Annahmen zu klären und einen gemeinsamen Sinn zu entwickeln.

Mit der Dialog-Methode hat sich der Physiker und Philosoph David Bohm in vielen Praxisjahren und in seinem Buch ‚Der Dialog‘ eingehend befasst. Bohm erklärt die Bedeutung des Dialogbegriffs zunächst aus dessen etymologischer Ableitung. „‚Dialog‘ kommt von dem griechischen Wort *dialogos*. *Logos* heißt ‚das Wort‘ oder auch ‚Wortbedeutung, Wortsinn‘. Und *dia* heißt ‚durch‘ – nicht ‚zwei‘. Ein Dialog kann von einer beliebigen Anzahl von Leuten geführt werden“.⁹³⁹ Ein Dialog ist keine Diskussion, bei der die Teilnehmer ihre Meinungen vertreten und keiner wirklich gewillt ist, seine Grundannahmen zu überdenken. Am Ende einer Diskussion gibt es meistens Gewinner und Verlierer. Eine Diskussion oder eine Verhandlung ist also kein Dialog. „[E]in Dialog hat eher etwas von gemeinschaftlichem Teilhaben, bei dem wir nicht gegeneinander spielen, sondern miteinander. In einem Dialog gewinnen alle.“⁹⁴⁰ Bohm erklärt weiter: „der Dialog muß all den Zwängen auf den Grund gehen, die hinter unseren Annahmen stehen. Der Dialog befaßt sich mit den Denkprozessen *hinter* den Annahmen, nicht nur mit den Annahmen selbst.“⁹⁴¹

Folgende sind die Rahmenbedingungen bzw. Bohms Empfehlungen für einen gelungenen Dialog:⁹⁴²

- Alle Teilnehmer sind gleichberechtigt und gleichwertig. Daher wird der Kreis als Sitzordnung empfohlen und es soll keinen Gruppenleiter geben (Anfangs kann jedoch ein Dialogbegleiter hilfreich sein). Alle Teilnehmer sollen die Möglichkeit haben, sich zu äußern.
- Im Dialog gibt es keine Zielsetzung (keine Erarbeitung von Aufgaben, keine Entscheidungen, etc.) und keine Tagesordnung.

⁹³⁹ Bohm, 2005 (S.32f). Hervorhebungen im Original.

⁹⁴⁰ Bohm, 2005 (S.34)

⁹⁴¹ Bohm, 2005 (S.36). Hervorhebungen im Original.

⁹⁴² Vgl. Bohm, 2005 (S.47ff)

- Die Treffen sollen regelmäßig und sinnvollerweise in einem Zeitraum von ein bis zwei Jahren stattfinden. Teilnehmer können die Gruppe verlassen und andere können dazu kommen, jeder entscheidet für sich selbst. Die Gruppengröße sollte aber 20 Teilnehmer nicht übersteigen.
- Private Probleme können zwar angesprochen werden, aber *„die Gruppe ist nicht in erster Linie für individuelle Probleme da, da es hauptsächlich um kulturelle Konditionierung geht.“*⁹⁴³
- Wenn Frustrationen, Konflikte, Chaos und Emotionen dabei auftauchen (was oft vorkommt), die an den Sinn des Dialogs zweifeln lässt, empfiehlt Bohm dabei-zubleiben und die Sitzungen einzuhalten, denn dann werden erst „die tiefliegenden Annahmen an die Oberfläche kommen.“⁹⁴⁴
- Grundsätzlich jedoch werden die Teilnehmer angeleitet, alle ihre Annahmen ‚in der Schwebe zu halten‘. Man stelle sich vor, man hängt seine Annahme oder starke aufkommende Emotionen (bei Meinungsverschiedenheiten z. Bsp.) vor sich auf, und kann sie genau betrachten und anderen zeigen – ohne sie zu bewerten oder beurteilen. Die Teilnehmer sollen die Möglichkeit erhalten, dessen gewahr zu werden, „was in den Köpfen der anderen vorgeht, ohne zu irgendwelchen Schlußfolgerungen oder Urteilen zu kommen. Annahmen werden aufgedeckt.“⁹⁴⁵

9.3.3 Unternehmenstheater

Eine kreative Methode, die hilft, schnell eine Basis für einen Dialog in einer Gruppe zu finden, ist das ‚Unternehmenstheater‘. Wenn Nichtwissen verdrängt, übersehen oder verpönt wird, können Organisationen in schwierige Situationen geraten.

Meinungsverschiedenheiten, unflexible oder veraltete und nicht hinterfragte (Entscheidungs-)Strukturen, Marktveränderungen, Fehlerfurcht oder -vertuschung, hohe Fluktuation (Verlust von erfahrenen Mitarbeitern) usw., all das können Anzeichen von verdrängtem bzw. übersehenem Nichtwissen sein.

Unter den oben beschriebenen Bedingungen neigen Organisationen dazu sich intensiv mit diesen Problemen zu beschäftigen, und finden daher keine Zeit für Lösungen oder Blinde-Flecken-Entdeckungsreisen. Lydia Hubert und Andreas Zeuch erklären in ihrem Artikel ‚Unternehmenstheater‘ eine Methode, die organisationale blinde Flecken deut-

⁹⁴³ Bohm, 2005 (S.48f)

⁹⁴⁴ Bohm, 2005 (S.54)

⁹⁴⁵ Bohm, 2005 (S.57)

lich zu machen und gleichzeitig die Kreativität der Teilnehmer in der anschließenden Diskussion anzuregen, helfen soll.

Es gibt mehrere Möglichkeiten die Methode des ‚Unternehmenstheaters‘ durchzuführen. Man kann dabei mit Schauspielern arbeiten oder mit den Mitarbeitern der zu beratenden Organisation und man kann gänzlich improvisieren (ein Stehgreiftheater sozusagen) oder eine Inszenierung aufführen.⁹⁴⁶ Ein möglicher Ablauf wird hier zusammengefasst wiedergegeben:

Zuerst werden die Probleme der Organisation mit dem Auftraggeber besprochen. Dann recherchieren die Berater zu der beschriebenen Problematik in der Organisation. Es werden dabei Interviews mit Mitarbeitern oder auch Beobachtungen gemacht. Auf dieser Grundlage wird ein Skript erarbeitet und Spielszenen geschrieben, die dann nach Freigabe durch den Auftraggeber geprobt werden. Die Teilnehmer (vorerst: Zuschauer) werden zum Theaterstück eingeladen. Nachdem die Organisationsberater den Rahmen der Veranstaltung erklärt und die bevorstehende Handlung skizziert haben, kann das Stück anfangen. Dabei werden in einem ersten Schritt die, von den wirklichen Mitarbeitern beklagten Situationen überspitzt und unter anderen ‚Vorzeichen‘ als Metapher (andere Branche, anderer Kontext) durchgespielt. In einem zweiten Schritt werden die Teilnehmer aufgefordert Improvisationen vorzuschlagen. Dazu können systemische Techniken benutzt werden, wie zirkuläre oder lösungsfokussierte Fragen, aber auch analoge oder paradoxe Interventionen (siehe Abschnitt 5.1). Bei der paradoxen Intervention z. Bsp. werden die Teilnehmer aufgefordert, die im Theater durchgespielte Situation zu verschlimmern. Dabei können die Mitarbeiter in Theaterform mit Beispielsituationen experimentieren, die zur ‚Katastrophe‘ führen. Die Teilnehmer haben die Chance eine Möglichkeit durchzuspielen, wie es sein könnte, wenn jetzt nicht nach Lösungen gesucht wird. Durch die Methode entsteht ein spielerischer Rahmen, der sowohl Raum für Kreativität als auch für konstruktives Zusammenarbeiten bietet.⁹⁴⁷

⁹⁴⁶ Vgl. Hubert/Zeuch, 2007 (S.215)

⁹⁴⁷ Vgl. Hubert/Zeuch, 2007 (S.216ff)

9.3.4 Presencing

Peter Senge, Otto Scharmer, Josef Jaworski und Betty Sue Flowers, trafen sich zwischen 2000 bis 2002 regelmäßig, um ihre Erfahrungen bezüglich tiefgreifender, kollektiver Veränderungen auszutauschen. Ihre Gespräche und deren Ergebnisse fassten sie zusammen im Buch ‚Presence‘. Aus den Fragen über das Wesen von Intuition, Verständnis, Lernen, Wille, zuhören können und deren Bedeutung und Verwendung unter den heutigen gesellschaftlichen Voraussetzungen, wurde das Presencing-Konzept entwickelt. Presencing bedeutet ‚das Erscheinen verborgenen Wissens zu erlauben‘ (‐allow inner knowing to emerge‐⁹⁴⁸) oder mit den Worten der Autoren: Presencing „[means] seeing from the deepest source and becoming a vehicle for that source. When we suspend and redirect our attention, perception starts to arise from within the living process of the whole.“⁹⁴⁹ In diesem Konzept bezeichnet Presencing einen Zustand nach ‚Sensing‘, das soviel bedeutet wie ‚beobachten, beobachten und nochmals beobachten‘ mit der Absicht ‚eins mit der Welt‘ zu sein, und vor ‚Realizing‘, das ein schnelles, natürliches Handeln (nach den Erkenntnissen aus ‚Presencing‘) bezeichnet.⁹⁵⁰

Das Presencing-Konzept wurde von Otto Scharmer in der U-Theorie weiterentwickelt. Abb. 9.6 zeigt eine Übersicht des U-Theoriekonzepts dessen Kern auf der These beruht, dass jeder von uns ‚zwei‘ ist: Jeder ist eine Person, die aus den Erfahrungen aus der Vergangenheit geworden ist, und eine Person, die in der Zukunft noch werden wird. Diese zweite Person ist „eine schlummernde Möglichkeit, die auf uns wartet. [...] Durch das Zwiegespräch von gewordenem und werdendem Ich entsteht eine subtile und doch sehr reale Beziehung zu unserer höchsten Zukunftsmöglichkeit.“⁹⁵¹

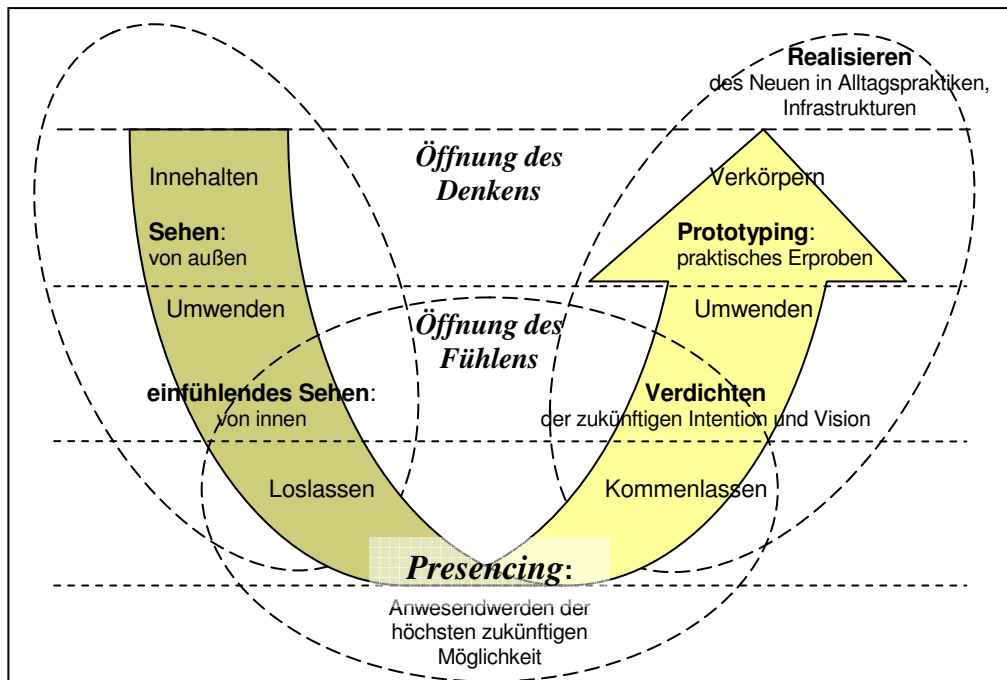
⁹⁴⁸ Senge/Scharmer/Jaworsky/Flowers, 2005 (S.88)

⁹⁴⁹ Senge/Scharmer/Jaworsky/Flowers, 2005 (S.89)

⁹⁵⁰ Vgl. Senge/Scharmer/Jaworsky/Flowers, 2005 (S.88f)

⁹⁵¹ Käufer/Scharmer, 2007 (S.210)

Abb. 9.6: U-Theorie und Presencing



Die U-Theorie beschreibt eine (mögliche) Prozessbewegung in der Hoffnung, tiefere Schichten des Lernens zu aktivieren, um die Struktur und die Quelle unser Aufmerksamkeit wahrzunehmen und in Folge dessen die (eigene) Zukunft nach der eigenen Vision zu gestalten.⁹⁵² Die einzelnen Stadien dieses Prozesses sind:⁹⁵³

- *Downloading*: Die eigenen gewohnten Denkmuster wiederholen
- *Sehen*: Innehalten und vorübergehendes Einstellen von Wertung und Urteil – die Wirklichkeit mit ‚frischen‘ Blick betrachten
- *Einführendes Sehen*: die Grenze zwischen Beobachter und Beobachtetem verschwindet, das System beginnt sich selbst zu beobachten
- *Presencing*: Verbindung zu den tiefsten Ressourcen, aus welchen die Zukunft beginnt zu entstehen
- *Verdichten*: in Vision und Absicht. Vergegenwärtigen des Neuen aus der Zukunft, die gerade hervortritt
- *Prototyping*: mit dem neuen Modell handeln und die Zukunft zu erforschen
- *Realisieren*: das Neue in der Praxis und in der Infrastruktur einfließen lassen

⁹⁵² Vgl. Käufer/Scharmer, 2007 (S.208) und Scharmer, 2007 (S.27)

⁹⁵³ Vgl. Scharmer, 2007 (S.39)

Die U-Theorie kann so wie das Ba-Konzept (siehe Abschnitt 9.2.2) auch als Beispiel für einen allgemeinen Trend das Management zu spiritualisieren gesehen werden. Auf der Suche nach Wissen und auf der Flucht vom Nichtwissen werden die unterschiedlichsten Methoden entwickelt und implementiert. Die Presencing-Perspektive liefert Hinweise über die aktuelle Entwicklung in den Betriebswirtschaftswissenschaften und eröffnet neue Felder zur Reflexion und neue Fragen. Denn die Annahme, Intuition könnte nach Rezept funktionieren (und somit komplexitätsreduzierend wirken), ist nicht nur ein Widerspruch in sich, sondern würde, wenn die Methode funktioniert, zu neuen Selektionszwänge führen und dadurch zu neuen Risiken (wenn jeder die Zukunft erspähen kann, wie handeln sie, um diese Zukunft (nicht) entstehen zu lassen? Und wenn sie handeln, ist die Zukunft dann noch die erspähte?).⁹⁵⁴

9.4 Zwischenresümee

Organisationen entwickelten, ihrer Tradition ökonomischer und organisatorischer Sichtweisen folgend, Beobachtungs- und Handlungsmodelle für ein Wissen, dass sich am besten sowohl in Zahlen ausdrücken lässt als auch serienmäßig erzeugt, weitergegeben, gespeichert und am besten nach Bedarf sofort zur Verfügung gestellt werden kann. Dieser ist ein für Wirtschaftsunternehmen nachvollziehbarer Zugang zu einem Wissen, das schon seit einiger Zeit als entscheidender ‚Produktivitäts- und Produktionsfaktor‘ bezeichnet wird.

Im Grunde geht es beim Wissensmanagement um das Verfügbarmachen vom richtigen Wissen am Ort und zur Zeit einer Entscheidung. Es geht also um die Prozeduren, die die ‚richtige‘ Entscheidung erleichtern. Alle andere Tätigkeiten im Rahmen des Wissensmanagements – Erzeugung neuen Wissens, Sicherstellung von Wissen, etc. – können als Vorsichtsmaßnahmen gesehen werden, die dafür sorgen sollen, dass auch in der Zukunft die Entscheidungsträger Zugang zum richtigen Wissen, zum richtigen Zeitpunkt haben.

Auch wenn diese Überlegungen zunächst wenig Raum für Kommunikations- oder Kulturüberlegungen in Wissensmanagementmodelle zulassen, bedeutet schon allein die Beschäftigung mit Wissen eine Möglichkeit für die Organisation zur Selbstreflexion. Denn

⁹⁵⁴ Vgl. Luhmann, 1984 (S.47)

Selbstreflexion sollte eine Konsequenz vom Wissensmanagement in einer Organisation sein. Mit der Beschäftigung von Wissen und Vermeidung von ‚unnötiges‘ Wissen, muss sich die Organisation die Frage stellen, welches Wissen ihr wichtig ist und möglicherweise auch welches Wissen gar keinen Zugang zu Organisation haben sollte.

Wenn Organisationen als Sozialsysteme betrachtet werden, findet Reflektion ohne Kommunikation keinen Zugang in die Organisation. Wie Christoph Soukup es ausdrückt: „Es reicht nicht aus, wenn *gearbeitet* wird, sondern es muß darüber auch *kommuniziert* werden können.“⁹⁵⁵ So gesehen kann jede Art von Wissensmanagement als Anlass zur (organisationaler) Selbstreflexion gesehen werden.

Der nächste, aus der Kommunikationsperspektive wichtige Schritt für die Organisation wäre die Reflexion über die Selbstreflexion zu erlauben und zu fördern. Erst wenn ein Wissensmanagementsystem Anlass bietet, einer Organisation eine Kultur der Beobachtung der Beobachtungskultur einzurichten, besteht die Chance, dass dieses System tatsächlich mit Wissen und nicht nur mit Daten oder Information zu tun hat. Denn dann können Kommunikationsstrukturen beobachtet, Denkmodelle hinterfragt und Differenzen anerkannt werden. Dann werden Irritationen der Umwelt nicht nur zu Informationen, sondern als Reflexionsanlass verstanden.

⁹⁵⁵ Soukup, 2000 (S.209)

10 Indisponibles Wissen

„Wissen kommt im Rahmen von Systemen des Wissensmanagements nicht als problematisches Wissen über einen Sachverhalt vor, sondern als Anhaltspunkt für *richtiges Entscheiden*. In der Organisation ist die Entscheidung das Problematische, nicht das Wissen.“⁹⁵⁶ Die Richtigkeit von Entscheidungen kann man jedoch erst im Nachhinein feststellen. Und ‚richtig‘ bedeutet in diesem Zusammenhang: „[G]emäß den Sorgfalts- und Informationsstandards der jeweiligen Organisation richtig. [...] [Das] ist Legitimationsarbeit im Kontext der Organisation.“⁹⁵⁷

Entscheidungen, die auf Wissen als ihrer Grundlage fußen, haben also bessere Chancen, akzeptiert zu werden und Anschluss, zu weiteren Entscheidungen zu führen. Wissensmanagementsysteme zielen darauf hin, dieses Wissen für Entscheidungen der Organisation frei verfügbar zu machen und somit anschließende Entscheidungen leichter zu ermöglichen. Ungesicherte oder nicht auf Wissen basierende Entscheidungen bedeuten für die Organisation zusätzliches Risiko. Wissensmanagement ist also eine weitere Form der Unsicherheitsabsorption.⁹⁵⁸

Vor diesem Hintergrund einer notwendigen Entscheidungslegitimation bedeutet fehlendes Wissen in Entscheidungssituationen für Organisationen vor allem ein Problem. Dieses indisponible Wissen wird hier daher nicht als (fehlendes) Objekt, sondern als eine bestimmte in Organisationen auftretende Situation definiert.

Als Problem wird für das indisponible Wissen bzw. für das Eintreten dieser Situation nach Lösungen, aber auch nach Ursachen gesucht. Verschiedene Gründe können dafür genannt werden. Betrachtet man den Begriff aus verschiedenen Perspektiven, wie die Zeit-, Sach- und Sozialdimension, kann er bspw. wie folgt interpretiert werden: (1) Das für die richtige Entscheidung notwendige Wissen kann erst nach eingehende Studien in der Organisation vorhanden sein (Zeitdimension); (2) Das für die richtige Entscheidung notwendige Wissen liegt (oder lag bisher) nicht im Bereich der Kompetenzen der Organisation oder es ist aus dem Gedächtnis der Organisation verschwunden (Sachdimensi-

⁹⁵⁶ Baecker, 1999 (S.95). Hervorhebungen im Original.

⁹⁵⁷ Baecker, 1999 (S.95)

on); (3) Das für die richtige Entscheidung notwendige Wissen wird bestimmten Personen zugerechnet und seine Abwesenheit wird einer mangelnden Kommunikation zugeschrieben (Sozialdimension).

Solche Situationen, wie die des indisponiblen Wissens, sind also problematische Entscheidungssituationen. Problematisch deswegen, weil ein Ziel (eine Entscheidung) aufgrund eines Hindernisses (fehlendes Wissen) nicht erreicht wird. Die Lösungen für ein solches Problem können jedoch vielfältig ausfallen. Denn Entscheidungen in Organisationen brauchen artikulierbares Wissen für die nachträgliche Legitimation von Entscheidungen. Doch diese Legitimation kann auch durch entsprechende Entscheidungsprämissen ausfallen bzw. unnötig gemacht werden, wenn bspw. in bestimmten Situationen oder im Falle hierarchischer Kompetenzen Entscheidungen ohne Begründung erlaubt werden.

Die Idee des indisponiblen Wissens besteht darin, diese Problem-Situationen in ihrer Struktur zu beschreiben und dadurch einem Beobachter Reflexionsanhaltspunkte zu bieten, um diese Situation aufzulösen. Dabei möchte dieses Modell nicht nur Ideen von Lösungsansätzen vorstellen, sondern auch die Möglichkeit des Problemverschwindens vor Augen halten. Ganz im Sinne von Ludwig Wittgenstein, der meint: „Die Lösung des Problem des Lebens merkt man am Verschwinden dieses Problems.“⁹⁵⁹

10.1 Indisponibles Wissen als Problem und Chance

Sozial-reale Entscheidungen, also kommunizierte Entscheidungen,⁹⁶⁰ setzen Wissen zwar nicht voraus, aber ihr Überleben und Anschluss in sozialen Systemen wird durch sozial akzeptiertes Wissen deutlich leichter gemacht.

Auch wenn Entscheidungen sich andererseits auf eine (naturgemäß) unbestimmte Zukunft beziehen und Nichtwissen daher genauso wie Wissen zur Entscheidungsstruktur gehört, sind Organisationsentscheidungen dem oben beschriebenen Legitimationsdruck ausgesetzt, dem sich leichter mit Sinn und somit mit sozial akzeptiertem Wissen bege-

⁹⁵⁸ Vgl. Baecker, 1999 (S.94)

⁹⁵⁹ Wittgenstein, 1964 (S.114f). TLP 6.521

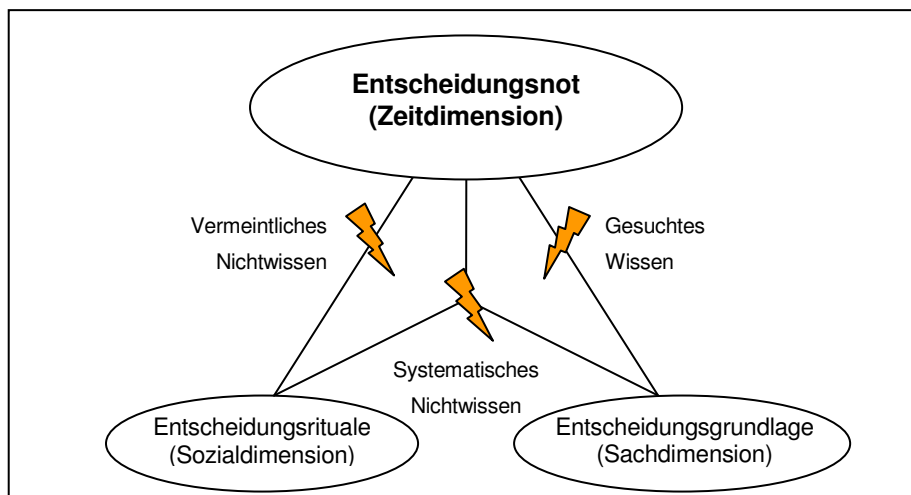
⁹⁶⁰ Vgl. Luhmann, 2006 (S.144)

nen lässt. Das Fehlen dieses Wissens bei Entscheidungsnot kann also dazu führen, dass Nichtwissen als (Entscheidungs-) Hindernis kategorisiert wird.

Abb. 10.1 zeigt die Entscheidungsdimensionen im Verhältnis zueinander sowie die entsprechenden Arten von Nichtwissen, die hier als Schwachstellen markiert sind. Als Hindernis für Organisationen kann Nichtwissen unterschiedliche Erscheinungsformen haben.

Diese Abbildung stellt drei verschiedene Erscheinungsformen von Nichtwissen in Organisationen dar. Beispiele von Ursachen *vermeintlichen Nichtwissens* sind mangelnde Entscheidungsbereitschaft der Organisationsmitglieder, mangelnde Motivation, zum Erfolg der Organisation beizusteuern, das Nichterkennen von (Organisations- oder Mitarbeiter-) Potential oder -Wissen, das Zurückhalten von Wissen seitens einzelner Mitarbeiter oder Teams, und mangelnde Kommunikation über Ereignisse in der Organisation.

Abb. 10.1: Entscheidungsdimensionen



Dieses prinzipiell in der Organisation vorhandene Wissen ist also zum Entscheidungszeitpunkt und -ort ein indisponibles Wissen. Die Lösungen zu dieser Art von Problemen können in den Ritualen der Organisation gesucht werden und das Verlangen nach Veränderung (Prozessoptimierung, Change-Management, Culture-Change, etc.) kann die Antwort darauf sein.

Anders wird bei der Suche nach Lösungen für *gesuchtes Wissen* verfahren. Hier werden die fehlende (Aus-)Bildung oder mangelnde Lernbereitschaft als Ursachen von indisponiblem Wissen begriffen. Aber auch die Schwierigkeiten, Informationen oder auch Wis-

sen über die Umwelt der Organisation zu beschaffen (u.a. wegen veränderter Umweltbedingungen oder Konkurrenzkampfes) und der Verlust erfahrener Mitarbeiter zählen zu den Ursachen von (noch) nicht gefundenem oder wieder verlorenem Wissen.

Um *systematisches Nichtwissen* handelt es sich, wenn regelmäßig das für Entscheidungen benötigte Wissen fehlt. Dies kann von der Organisation erwünscht sein (um bspw. die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern oder um die Identität der Organisation nicht zu gefährden) oder aber auch als Hinweis interpretiert werden, dass Organisationsstrukturen überprüft und möglicherweise verändert werden sollten.

Für die Betrachtung indisponiblen Wissens als Hindernis lässt sich also eine Beobachtungsstruktur darstellen, die ähnlich der eines Problems aufgebaut ist. Ein Problem existiert erst dann, wenn es mindestens einen Beobachter oder Handelnden gibt, der eine Situation als ‚Problem‘ auffasst. Dieser Problembegriff entspricht der Definition, die in den systemischen Strukturaufstellungen erarbeitet wurde (nach SySt®⁹⁶¹). Dort wird ein Problem durch folgende Überlegungen identifiziert:

- Ohne *Beobachter*, ohne jemanden oder etwas, der/das ein Problem hat, gibt es kein Problem.
- Es existiert kein Problem ohne eine Richtung oder ohne ein *Ziel*, das erreicht werden soll.
- Ein Problem braucht *Hindernisse* und ein Hindernis hat immer das Potential einer Ressource.
- Ein sinnvolles Problem beinhaltet immer eine bisher noch ungenutzte oder unzureichend genutzte *Ressource*. Wenn alle Ressourcen ‚verbraucht‘ sind, ohne dass das Ziel erreicht werden konnte, dann kann das kein sinnvolles Anliegen sein, sondern es handelt sich um eine unlösbare Frage.⁹⁶²

⁹⁶¹ SySt® ist die Bezeichnung für das Institut für Systemische Strukturaufstellungen in München. SySt® bezeichnet aber auch die systemische Aufstellungsmethode im Allgemeinen. Vgl. Sparrer, 2006 (S.9f)

⁹⁶² Vgl. Varga von Kibéd/Sparrer, 2005 (S.51)

- Kein Problem kann sich längere Zeit hinziehen, ohne dass das System auch einen *Nutzen* davon hat. Dieser Problemteil wird von SySt® als der ‚verdeckte Gewinn‘ bezeichnet.
- Die *Aufgabe danach*: „Nach jeder Problemlösung stellt sich eine neue Aufgabe, die schon als Bestandteil des Problems aufgefasst werden sollte.“⁹⁶³

Die Struktur eines Problems umfasst also nicht nur das Anerkennen der Barrieren. Sie schließt auch die Möglichkeit von Handlungen nach Erreichen des Ziels ein. Außerdem berücksichtigt sie die Ressourcen, die zur Lösung des Problems beitragen können, sowie die Vorteile, die sich für den Beobachter bis zur Lösung ergeben.

Das indisponible Wissen in Organisationen ist jedoch anders als ein allgemeines Problem eng mit *Entscheidungsnot* verbunden. Es taucht erst auf, wenn ein Beobachter bzw. Handelnder Entscheidungen zu fällen hat oder meint, in der Zukunft Entscheidungen fällen zu müssen, und dabei ein Nichtwissen identifiziert, das ihn hindert, die vermutete *richtige Entscheidung* zu treffen, um das vorgenommene Ziel zu erreichen. Im Organisationskontext entscheidet der Beobachter oder Handelnde immer als Vertreter: Er agiert dabei stellvertretend für eine Organisation, eine Gruppe oder ein Team.

Die gesamte Situation (ein Beobachter beobachtet bei der Überprüfung seines individuellen und des explizit vorhandenen kollektiven Wissens ein Nicht-Wissen bezüglich einer Entscheidung für die Erreichung eines Ziels und bewertet diese Beobachtung als Problem) wird hier indisponibles Wissen genannt.

Das Ziel in der indisponiblen Wissens-Situation muss jedoch differenzierter dargestellt werden: Es geht hier einerseits um ein *Ziel* und andererseits um eine *Absicht*. Beide werden von Werten beeinflusst und spiegeln diese gewissermaßen wider. Das Ziel ist das explizit kommunizierte Element des Begehrens und die Absicht spiegelt die impliziten Zwecke und Wünsche der Organisation und/oder des Beobachters wider. Die Ausprägungen von Ziel und Absicht sind unterschiedlich. Das Ziel kann aber zur Legitimation von Entscheidungen verwendet werden, die Absicht meistens nicht. Sie ist vielleicht im Handeln beobachtbar, jedoch nur zum Teil mitteilbar. Absichten, die sich mit dem Ziel

überschneiden, können zu Legitimationszwecken eingesetzt werden. Alle anderen Absichten bleiben meistens hinter einer Handlung verborgen, teilweise sogar für den Handelnden selbst.

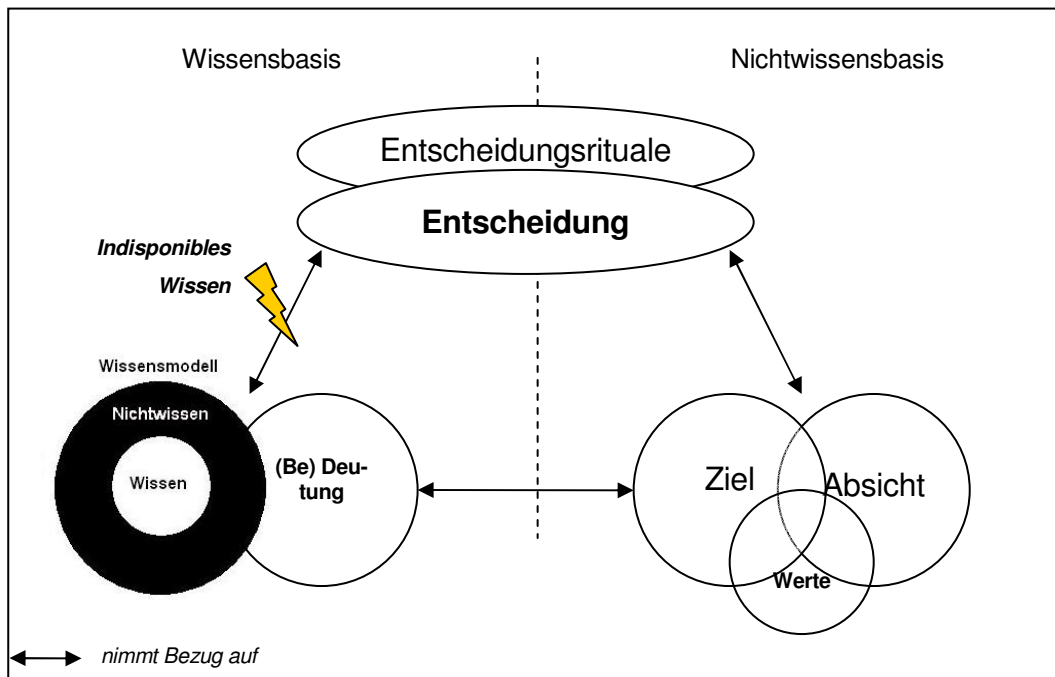
Ziel und Absicht sind Komponenten eines Nichtwissens über die Zukunft. Sie repräsentieren gedachte oder latente Möglichkeiten, die aus der Gegenwartsperspektive für den Beobachter attraktiv wirken. Sie beziehen sich auf gegenwärtige Zukunftsmodelle, die sich jedoch nur an bisherige Entscheidungen und Wissen sowie bewusstes, eigenes Nichtwissen halten können, und sind dadurch selbst Elemente dieser Modelle. Die Grundlage von Zielen und Absichten liegt also im Nichtwissen (siehe Abb. 10.2). Insofern stehen sie bereits für Lösungen einer bestimmten Art indisponiblen Wissens: Das Nichtwissen über noch Ungeschehenes.⁹⁶⁴

Zu der Wissensbasis für Entscheidungen gehören aus dieser Perspektive sowohl die Wissensmodelle der Organisation (das Wissen der Organisation, zu dem der Beobachter Zugang hat) und des Beobachters (individuelles Wissen) als auch die in diese Wissensmodelle eingeflossenen Informationen vergangener Entscheidungen. Das Nichtwissen ist hier das, was nicht gewusst wird oder werden kann/soll/will. Das Wissensmodell (und die dazugehörigen vorangegangenen Entscheidungen) gibt deutliche Hinweise auf den (Be)Deutungspool der Organisation, der sowohl als Relevanzfilter fungiert als auch hilft zu errahnen, welches (oder welche Art von) Wissen als Legitimation für Entscheidungen in der Organisation akzeptiert wird. Ist die Entscheidung schließlich getroffen, gehört sie zur Wissensbasis der Organisation.

⁹⁶³ Varga von Kibéd/Sparrer, 2005 (S.54)

⁹⁶⁴ Helmut Willke (bzw. auch Andreas Zeuch) definiert diese Art von Nichtwissen wie folgt: Nichtwissen ist „vor allem auch ‚eine prinzipiell nicht aufhebbare Ungewissheit möglicher Ereignisse‘.“ Zeuch, 2007 (S.14)

Abb. 10.2: Indisponibles Wissen in Organisationen



Die anstehende Entscheidung und ihre Elemente (Ziel, Absicht, Wissensmodell, Deutungspool) sind untereinander dynamisch und zyklisch verknüpft.

Betrachtet man den Entscheidungsprozess aus diesem Blickwinkel, werden andere Möglichkeiten, mit Problemen umzugehen deutlich. Wenn ein Beobachter meint, dass das Wissen für eine Entscheidung fehlt, müsste er aus der Wissensmanagementperspektive dieses Wissen ausfindig machen oder es selbst erzeugen. Er könnte sich dieses Wissen noch aneignen oder das Risiko eingehen, die Entscheidung trotz seiner Kenntnis der Existenz indisponiblen Wissens zu fällen. Wird das Problem aus der Perspektive des indisponiblen Wissens betrachtet, ergeben sich dabei noch andere Lösungsmöglichkeiten. Da jedes Element, das zu einer Entscheidung notwendig ist, mit anderen Elementen (zyklisch) verknüpft ist, kann bei Auftreten von Problemen jedes Element zu einer Ressource werden.

So gesehen stehen dem Beobachter sein individuelles wie auch das organisatorische Wissen als Ressourcen zur Verfügung. Diese sind gleichzeitig Möglichkeiten zur Feststellung von Nichtwissen. Sie nehmen ihre Helferaufgabe auch wahr, wenn sie als ein ‚Wissen-Stattdessen‘ auftreten.

Aber auch die (veränderten) Deutungsmöglichkeiten, Ziele, Absichten und Werte der Organisation können Ressourcen darstellen. Das indisponible Wissen würde in diesem Fall als Anlass dienen, über eigene Deutungsmodelle, Zielformulierungen oder implizite Absichten zu reflektieren. Denn die richtige Entscheidung ist eng mit einem Ziel oder mit einer Absicht verbunden (die Entscheidung wird erst als richtig beobachtet, wenn sie weiter zum Ziel führt).

Auf Veränderungen der Werte oder des Deutungspools greifen viele Organisationen zurück, wenn sie der Meinung sind, dass eine andere Organisationskultur ihre Probleme besser lösen könnte. Dabei können/sollen auch Entscheidungsrituale beeinflusst und verändert werden. Aber das indisponible Wissen kann auch als regelmäßiger kleiner Anstoß zur (kritischen) Selbstreflexion verstanden und dadurch selbst zur Ressource werden.

Solche Reflexionsprozesse sind eine Möglichkeit, Reaktionen auf Irritationen der Umwelt zu verarbeiten und (neue) Wege für das Überleben des Organisationssystems zu ergründen. Die systemischen Beratungsmethoden (siehe hierfür Kapitel 5) bieten für diese Reflexionsphase der Organisation einen Ansatz, der die Grenzen und die Freiheiten von Organisationssystemen anerkennt und berücksichtigt.

Ein anderer Weg zur Reflexion ist das ‚Sich-Bewusstmachen‘ des Konstruktionscharakters von Wirklichkeiten. Thomas Bauer beschreibt diesen Prozess wie folgt: „We create reality by perception in reference to the concepts we already have learned to use [...]. We conceptualize the reality of meaning as the representation of truth, as we think, that the subject of perception exists as we see it in the same manner even beyond and outside of any perception. Things are, how we look at them.“⁹⁶⁵

Wenn dieser ‚Mechanismus‘ einem bewusst wird, sieht Thomas Bauer zwei innovative Wege zur Reflexion. Die eine Möglichkeit ist die eines ‚methodical break‘, die andere die eines ‚intelligent break‘. Ersterer ist die Vorgangsweise des Erkennens bzw. der Aufspürung der eigenen ‚Formel‘ bzw. der eigenen Metapher zur Beschreibung der Wirklichkeit, um diese Metapher dann zu beschreiben. Dieser Vorgang versteht sich als

⁹⁶⁵ Bauer, 2006 (S.250)

zirkuläre Beschreibung von einer Betrachtungsebene auf eine nächste. Somit werden neue Perspektiven gewonnen.⁹⁶⁶

Der ‚intelligent break‘ oder ‚intelligenter Regelbruch‘ reflektiert die Regel der Beschreibung der Wahrnehmung, damit man sie ‚brechen‘, d.h. verändern kann. Dieser Vorgang verlangt die Entscheidung für bestimmte Perspektiven, die erst dann möglich werden, wenn ein Prozess der Unterscheidung von Perspektiven stattgefunden hat. Der intelligente Regelbruch ist eine Intervention durch Selbstreflexion und ermöglicht die Entscheidung für die Änderung von Betrachtungsperspektiven.⁹⁶⁷

Diese beiden Wege zum ‚Innehalten‘ beschreiben eine Bewegung. Sie beschreiben den Prozess bzw. die Bewegung im Wechsel von Perspektiven. Dies beinhaltet zunächst ein Distanzieren von sich selbst, um sich dann aus einem anderen Blickwinkel näher zu kommen, zu beobachten. Dieser Vorgang ermöglicht also einen (innerlichen) Bewegungsprozess in Richtung Unterscheidungs- und Perspektivengewinn.

10.2 Indisponibles Wissen und die Systemumwelt

Eine situationelle Komponente, wie auch das indisponible Wissen eine ist, wird phänomenologisch durch den Handelnden definiert. „Ein Handelnder befindet sich in jeder Lebensphase in einem bestimmten situativen Kontext, der ihm bestimmte Handlungsmöglichkeiten eröffnet und andere versagt.“⁹⁶⁸ Einerseits wird bei dieser Definition also der situative Kontext berücksichtigt, andererseits ist die „*Planhierarchie* des Lebenslaufs und [der] daraus im Hinblick auf den situativen Kontext abgeleiteten *planbestimmten Interessen* des Handelnden“⁹⁶⁹ auch ein wichtiger Teil zur Beschreibung und zum Verständnis der Situation.

In der Phänomenologie wird davon ausgegangen, dass ein Handelnder die Situationsbewältigung anstrebt und diese durch die Auslegung offener Elemente der Situation (Ungewissheiten) mit neuem oder anderem Wissen zu erreichen versucht. Für eine Routine-situation wäre das Gewohnheitswissen ausreichend, um die Situation zu bewältigen,

⁹⁶⁶ Vgl. Bauer, 2006 (250f)

⁹⁶⁷ Vgl. Bauer, 2006 (251)

⁹⁶⁸ Miebach, 2010 (S.157)

⁹⁶⁹ Miebach, 2010 (S.157)

sodass das ‚planbestimmte Interesse‘ zufriedenstellend erfüllt wird. Eine problematische Situation würde sich dagegen nicht mit Hilfe von Handlungsrouninen lösen lassen, sondern verlangt den Einsatz anderer Wissensselemente.⁹⁷⁰

Systemtheoretisch betrachtet bedeutet dies, dass der Beobachter in seiner Selbstreferenzialität und in seiner operativen Grenzziehung zur Umwelt und aus deren Irritationen zu lernen versucht, jedoch nur solange dieses Lernen seinem Überleben als (soziales oder Bewusstsein-) System dient. Die Situationsbewältigung verhilft dem System zu weiteren Bestätigungen seiner Identität, d.h. seiner inneren Ordnung, die ihm das Prozessieren von Sinn erlaubt.⁹⁷¹

Eine Entscheidungssituation ist jedoch eine Situation, in der nicht nur mehrere Alternativen zur Wahl stehen, sondern auch eine, in der ein entscheidungsfähiger Beobachter diese betrachtet. Ein Computer kann nicht entscheiden, denn er kann weder eine Wahl treffen (unterscheiden zwischen ‚gut‘ und ‚böse‘; etwas vorziehen), noch kann er über die Fakten hinaus auch die ‚Möglichkeiten‘ in Betracht ziehen. Die Möglichkeit erfordert die Idee des Negativen, des Unmöglichen, von wäre, könnte, hätte, würde, usw. Würde die Möglichkeit nur als das gesehen, zu dessen Verwirklichung alle Bedingungen erfüllt sein müssten (wären die Bedingungen nicht erfüllt, wäre das doch unmöglich), dann wäre der Begriff ‚sinnlos‘. Denn dann wäre nur das möglich, was bereits geschehen wäre. Für einen Computer gibt es also keine Möglichkeiten, denn er hat weder die Wahl (nur Berechnungen), noch kann er Möglichkeiten in Betracht ziehen. Der Begriff der Entscheidung setzt also die Existenz alternativer Möglichkeiten für ein Subjekt voraus, „nämlich die Vorstellung von Zukünftigem, dem ich meine Zustimmung geben oder auch verweigern kann“, ⁹⁷² wie Thomas Fuchs es formuliert. Und Fuchs weiter: „Die Voraussetzung für Entscheidungsfreiheit ist [...] ein Raum des Denkens, der Möglichkeiten, in dem ich mich frei von faktischen Zwängen bewegen kann.“⁹⁷³

Einerseits dient die Entscheidung zur Bestätigung und andererseits als Teiloperation der autopoietischen Existenz eines Systems. Das Weiterbestehen eines Organisationssystems

⁹⁷⁰ Vgl. Miebach, 2010 (S.157f)

⁹⁷¹ Vgl. Luhmann, 1997 (S.46)

⁹⁷² Fuchs, 2007 (S. 104)

⁹⁷³ Fuchs, 2007 (S. 103f)

hängt jedoch auch von dessen Fähigkeit zur Unsicherheitsabsorption ab. „Unsicherheit entsteht bei gleichzeitigem Anfall von Wissen und Nichtwissen, entsteht also auf Grund dieser Differenz.“⁹⁷⁴ Luhmann beschreibt die organisationale Unsicherheitsabsorption auch als ‚systeminterne Erzeugung von Information‘, denn Entscheidungen machen einen Unterschied und werden so zu Information. Der Begriff Unsicherheitsabsorption kann also auch als ‚Abfolge von Entscheidungen‘ gesehen werden, d.h. sie ist die Bedingung der Sequenzialität im Entscheidungsprozess.⁹⁷⁵ Unsicherheit ist daher nicht als dysfunktional oder negativ zu begreifen, sondern als „die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems. Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustande kompletter Selbstfestlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren.“⁹⁷⁶

Thomas Fuchs fasst drei Charakteristika zusammen, die zum Wesen der Entscheidung gehören: (1.) die besondere Zeitlichkeit des Entscheidungsprozesses (der dynamisch, wachsend und ‚reifend‘ zu begreifen ist), (2.) Die Vorstellung von Möglichkeiten (die Zukunftsbezogenheit des Prozesses) und (3.) die Rolle der Gefühle und Bewertungen für die Entscheidung.

Wir bewegen wir uns, so Fuchs, „[i]m Entscheiden [...] im Horizont der Zukunft; mit jeder Entscheidung ist eine Antizipation des eigenen Werdens verbunden.“ Nichtwissen über Ungeschehenes kann nicht mit Wissen reduziert oder ‚bekämpft‘ werden. Nichtwissen kann nur durch Entscheidungen reduziert werden. „Nur mittels Entscheidungen kann man eine prognostizierbare Zukunft erzeugen.“⁹⁷⁷ Das ‚Reifen‘ einer Entscheidung hat mit seiner Prozessbezogenheit und daher mit seiner Zeitlichkeit zu tun. „Das ‚Reifen‘ der Entscheidung erfolgt in einem spiralförmig fortschreitenden Prozess, in dem bewusste (explizite, verbalisierte) Komponenten und unbewusste (implizite, intuitive) Komponenten einander wechselseitig beeinflussen und vorantreiben. [...] Entscheidung ist also weder ein rational-diskursiver noch ein irrational-blinder Prozess, sondern bedeutet im

⁹⁷⁴ Luhmann, 2006 (S.184)

⁹⁷⁵ Vgl. Luhmann, 2006 (S.185)

⁹⁷⁶ Vgl. Luhmann, 2006 (S.186)

⁹⁷⁷ Vgl. Luhmann, 2006 (S.186)

gelingenden Fall das Sich-Einstellen einer spürbaren Kongruenz, eine Form nicht berechenbarer Sinnbildung.“⁹⁷⁸

Dass Entscheidungen Prozesscharakter zugewiesen wird, deutet auf die Vulnerabilität der Faktoren, die zu einer Entscheidung führen, hin. Es weist darauf hin, dass es keine determinierenden Faktoren für eine Entscheidung gibt, da sich Wünsche, Gründe, Triebe, Identität, Wille, Wissen und Motive laufend verändern und sich zugleich gegenseitig beeinflussen. Das Entscheiden kann nicht ‚objektiv‘ geschehen, da gewählt werden muss und dazu Möglichkeiten in Erwägung gezogen werden müssen. Für das Entscheiden müssen also Personen sich selbst einsetzen und Partei ergreifen.⁹⁷⁹

Systemtheoretisch beeinflussen die Gefühle systembezogene Entscheidungen jedoch nur durch strukturelle Kopplung. Die Gründe für Entscheidungen nach Gefühl sind also in der Umwelt des Systems zu finden und können im System als Wissen gedeutet werden. Insofern ist kommunizierbares Wissen das Bindeglied zwischen Bewusstsein- und Sozialsystemen. Gelegentlich werden hinter organisationalen Entscheidungen Persönlichkeitsmerkmale erkannt. Diese Merkmale können die Rolle des Symbols für Qualität von Entscheidungen im System übernehmen. Das zeigt also eine weitere Möglichkeit der Bezugnahme von Organisationen auf Bewusstseinsystemen durch Entscheidungen.

Betrachtet man eine Entscheidung in einer problematischen Situation (fehlendes Wissen und große Zukunftsunsicherheit) tritt dabei laut Fuchs eine Phase ein, die als Suche nach ‚Kohärenz‘ gesehen werden kann. Der Beobachter überlegt sich künftige Möglichkeiten, ihre Vorteile und Risiken, aber auch die Barrieren und die Ressourcen auf dem Weg dorthin. Diese Überlegungen beinhalten ein ‚Verhältnis zu sich selbst‘, und sie suchen nach einer Explikation eines Lebensentwurfs. „Entscheiden heißt nun, sich heranzutasten an ein Erlebnis der *Stimmigkeit*, der Kongruenz zwischen den imaginierten Möglichkeiten und einem neu aktualisierten Selbstentwurf, in dem die eigenen Motive, Erfahrungen, Neigungen und Wünsche enthalten sind. [...] Im gelingenden Fall mündet dieser

⁹⁷⁸ Fuchs, 2007 (S.107)

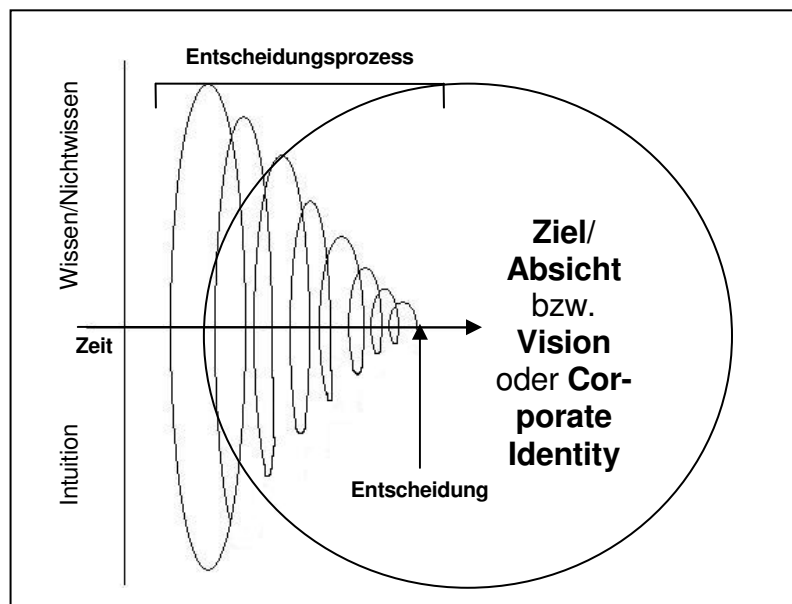
⁹⁷⁹ Vgl. Fuchs, 2007 (S.108f)

Prozess in den Entschluss als der evident erlebten und gespürten Kongruenz: ‚Das ist das Richtige.‘⁹⁸⁰

Fuchs räumt jedoch ein, dass diese Kongruenz in der Praxis nicht oft erreicht wird. Alternativ dazu treten an ihre Stelle Willkür oder Spontaneität, Vernunft ohne Rücksicht auf Motive oder Gefühle, oder die Entscheidung wird delegiert.

Abb. 10.3 ist ein Versuch diesen Prozess im Rahmen der Organisation bildlich darzustellen. Auch wenn die dargestellte Kongruenz hier idealisiert wird, zeigt sie die phänomenologische Vorstellung eines Prozesses des ‚richtigen‘ Entscheidens eines Handelnden in einer und für eine Organisation.

Abb. 10.3: Kongruenz des Entscheidungsprozesses (ein Idealfall)



Dieses Bild von Entscheidungen ergänzt Abb. 10.2 insofern, als hier die Intuition, das Gefühl, die Emotionen des Handelnden mitberücksichtigt werden. Es zeigt die ‚Innenperspektive‘ von Entscheidungen. Und es macht noch einmal deutlich, dass selbst in Organisationen, in denen jede Handlung geregelt wird, die Entscheidungen schließlich von Menschen, unter Einsatz ihres Körpers und ihrer Sinne, ihrer Persönlichkeit, ihrer Erfahrungen und Vorstellung getroffen werden. Wenn in der Entscheidungssituation ein bestimmtes Wissen fehlt oder mehrere Wissensselemente fehlen, kann die Intuition des

⁹⁸⁰ Fuchs, 2007 (S.106f)

Handelnden die Aufgaben des fehlenden Wissens übernehmen. Anstelle von Entscheidungen können dabei aber genauso Fragen hinsichtlich Ziel oder Absicht oder zur Vision der Organisation oder zur Organisationskultur entstehen. Eventuell wird die Entscheidung auch an eine andere Person, die vermutlich über dieses Wissen verfügt, delegiert. Vielleicht wird auch beschlossen, nicht über die anstehende Situation zu entscheiden, oder es wird an der Verbesserung der Ressourcen für diese Entscheidung gearbeitet.

Erkennt man jedoch das indisponible Wissen als Problem, kann dieses als Sprungbrett zu einer nächsthöheren Ebene der Beobachtung dienen, auf der Routinen hinterfragt und analysiert werden können. Das ist die Chance, die indisponibles Wissen einer Organisation bietet.

10.3 Indisponibles Wissen als 12. Kamel

„Ein wohlhabender Beduine hatte die Erbfolge unter seinen drei Söhnen testamentarisch geregelt. Es ging um die Aufteilung seiner Kamele. Der älteste, Achmed, sollte die Hälfte des Bestandes erhalten. Für den zweiten Sohn, Ali, war ein Viertel vorgesehen. Dem jüngsten, Benjamin, war nur ein Sechstel zugeordnet. [...] Als der Vater starb, waren noch elf Kamele vorhanden. Wie sollte geteilt werden? [...] Es kam zum Streit, der vor den Richter getragen wurde. Der Richter machte folgendes Angebot. Er sagte: ich stelle euch eines meiner Kamele zur Verfügung. Gebt es mir, [...] so bald wie möglich zurück. Mit zwölf Kamelen war die Teilung leicht. Achmed erhielt die Hälfte, d.h. sechs. Ali bekam sein Viertel, nämlich drei. Benjamin wurde nicht benachteiligt, er erhielt sein Sechstel, nämlich zwei. So waren elf Kamele verteilt, und das zwölfte konnte zurückgegeben werden.“⁹⁸¹

Diese Geschichte verdeutlicht als Metapher, was die Wissenschaft im Allgemeinen für die Gesellschaft leistet. Sie leiht der Gesellschaft Perspektiven, Möglichkeiten oder Sichtweisen, mit denen dann gerechnet werden kann. Sie absorbiert dadurch Unsicherheit und erhöht die Chancen, dass die dank ihrer Erwartungen erfüllt werden.

⁹⁸¹ Luhmann zitiert in Baecker, 2008 (S.126)

Das Modell des indisponiblen Wissens soll nichts Anderes sein als ein zwölftes Kamel. Es ist ein Angebot an die Beobachter in einer zunächst problematischen Situation, diese neue Perspektive anzunehmen. Dieser Blickwinkel kann übernommen werden und kann dazu dienen, Situationen zu verändern, neues Wissen zu schaffen oder die (System-selbst-) Reflexion zu unterstützen.

11 Schlussfolgerung und Ausblick

Es ist u. a. die ökonomische Betrachtungsweise, die Unternehmen bisher zu ihrer Erfolgsgeschichte verholfen hat. Die Wirklichkeit in Zahlen und Zahlungen zu übersetzen, ermöglicht eine Vereinfachung, eine Reduktion von Komplexität. Zusammenhänge werden leichter erklärbar, die Zukunft macht dadurch den Anschein, vorausschaubar zu sein. Das ökonomische Paradigma hat dadurch auch in vielen Bereichen einem Teil der Gesellschaft zu Fortschritten verholfen: Technologien wurden neu entwickelt, der Transport und Verkehr erleichtert, hygienische Bedingungen verbessert u.v.m.

Der Erfolg eines Paradigmas – und das muss man sich vor allem in der Wissenschaft vor Augen halten – bedeutet jedoch nicht dessen Richtigkeit und Anwendbarkeit für alle Wirklichkeitslagen. “Paradigms gain their status because they are more successful than their competitors in solving a few problems that the group of practitioners has come to recognize as acute. To be more successful is not, however, to be either completely successful with a single problem or notably successful with any large number”,⁹⁸² erklärt Thomas Kuhn in seinem Werk ‘The structure of scientific revolutions’.

Es sind zunächst Irritationen aus der Umwelt eines Systems, die den Bedarf an Paradigma-Veränderungen wecken. Die schon angesprochenen neuen Technologien ermöglichen neue Lebensweisen, weckten neue Bedürfnisse, machten auf Dinge aufmerksam, die zuvor im Hintergrund standen. Organisationen finden sich deshalb in einer Welt wieder, die täglich neue An- und Herausforderungen an ihre Entscheidungskapazitäten stellen. Für Entscheidungen im Kontext einiger dieser Herausforderungen reichen ökonomische Konzepte nicht aus. Die Suche nach Alternativen wird am steigenden Angebot und an der erhöhten Nachfrage innovativer Beratungsmethoden deutlich.

U. a. werden systemtheoretische und systemische Konzepte zur Erklärung dieser neuen Komplexität herangezogen. Von der Kybernetik werden Lösungen für nichtlineare Situationen erwartet. Die Sozialsystemtheorie schließt zwar an gewohnte strukturalistische Gedanken an, trägt jedoch etwa mit ihrer Trennung von Gesellschaft und Menschen oder mit der Erklärung von Kommunikation als einzigem Element des Gesellschaftssystems

zu einem Umdenken bei. Systemische Ansätze beziehen ihrer Attraktivität zum Teil daraus, dass sie Reflektionsmethoden für alle Interessierten bereitstellen. Die Phänomenologie besticht mit der Methode der ‚Reduktion‘ – die Möglichkeit, neue Perspektiven auf Situationen einzunehmen und zu ergründen durch eine unvoreingenommene Haltung – und mit der Bedeutung des Subjekts bei der Erklärung von Wirklichkeit.

Die gängigen Konzepte von Wissen, die im Wissensmanagement eingesetzt werden, gehen jedoch, wie schon erwähnt, von einer ökonomisierten Auffassung des Systembegriffs aus. Um Wissen in seiner Dynamik zu erfassen und damit das Potential eines Wissensmodells zu begreifen, reicht ein Strukturmodell des Wissens jedoch nicht aus. Sowohl die organisationsinterne Kommunikationsstruktur als auch der Prozess und die Konstruktion von Wissen, in denen Bedeutungen eine wesentliche Rolle spielen, müssen als Wissens Elemente in Betracht gezogen werden. Nur so können sich Organisationen auch als soziale, offene und kulturelle Systeme, frei von ökonomischen Zwängen begreifen und sich von dogmatischen Positionen befreien.

Das Konzept des indisponiblen Wissens soll hierzu einen Beitrag liefern und als Anstoß zu einer neuen Betrachtung von Wissen dienen. Der Wettbewerb und der Vorsprung gegenüber Konkurrenten diktieren zwar weiterhin die Ziele einer Organisation, die Konzentration auf diese beiden Faktoren verhindert es jedoch, die Organisation als kreativen Ort zu sehen, als Modell des eigenen Lebensentwurfs und als Kommunikationssystem. Die Offenheit und die kulturelle Vielfalt, die Organisationen ermöglichen können, treten durch die übliche technologisierte und ökonomisierte Perspektive in den Hintergrund. Die Betrachtung von Wissen als Modell und von indisponiblen Wissen als Situation, abseits von dichotomen Wissens-Qualitätsunterscheidungen, soll Organisationen eine offene, kritische Beobachtung ihrer (Beobachtungs-, Entscheidungs- und Kommunikations-) Strukturen erlauben und gleichzeitig die Dynamik sozialer Systeme respektieren und berücksichtigen.

⁹⁸² Kuhn, 1996 (S.23)

Die intensive Beschäftigung mit Wissen als einem Produktionsfaktor verlangt volle Aufmerksamkeit der Organisation auf die Explizierung, Speicherung, Platzierung, Verteilung und Weitergabe dieses Wertschöpfungsfaktors und kann dazu führen, dass in der Organisation in der Folge keine Ressourcen für Reflexion zur Verfügung stehen. Die Organisation ist in diesem Fall fortwährend mit der eigenen Vergangenheit (denn gespeichertes Wissen ist immer schon Geschehenes und verliert seine Dynamik) und mit der Umwandlung von Wissen in Daten beschäftigt. Alternativ wäre die Beschäftigung mit der Konstruktion von Wissen (-smodellen) eine von dieser Arbeit bevorzugte Option.

Die Subjektbezogenheit von Wissen wird in ökonomischen Modellen auch gerne vernachlässigt. Selbst Luhmann, den bekanntlich ‚die Menschen‘ nicht interessieren,⁹⁸³ gibt schon mit seiner Definition von Wissen als ‚Redundanz von Kognition‘ indirekt den Hinweis auf die Abhängigkeit des Wissens von Bewusstseinsstrukturen. Es deutet auch darauf hin, dass Wissen (-sinhalte, -smodelle) nie einheitlich gleich für mehrere Beobachter sein kann. Jeder begreift, verarbeitet und deutet es anders. Es schließt bei jedem Mitteilungsversuch anders an und dieser Vorgang ist von außerhalb des Systems nicht steuerbar. Auch dieser Aspekt wird im Zusammenhang mit indisponiblen Wissen berücksichtigt.

Das indisponible Wissen und das Wissen als Modell sind die hier vorgestellten Möglichkeiten im Umgang mit fehlendem Wissen bei Entscheidungsprozessen in Organisationen, die sich aus einer sowohl kultur- als auch systemtheoretischen Betrachtung von Wissen ergeben (siehe forschungsleitende Frage Nummer 1, Abschnitt 1.4). Bisherige Wissensmanagementlösungen beschäftigen sich meistens damit, im selben ökonomischen, organisatorischen Muster den Wissensbegriff zu unterteilen, definieren und voneinander zu trennen. Manche Modelle suchen Wege zum Verständnis von zyklischen Mustern,⁹⁸⁴ in der Hoffnung auf neue Lösungen (abseits einer linear-kausalen Denkweise). Oft endet der Versuch in zyklischen Mustern zu denken, in einer ‚geschlossenen‘ linear-kausalen Denkweise (in etwa so: A führt zu B, das zu C führt, C wiederum zu A. Erkennt man C als Ursache eines Problems und löst man C ‚richtig‘, d.h. berücksichtigt

⁹⁸³ Vgl. Luhmann in Interview mit Hagen, 1997 (S.1).

man dabei seinen Veränderungseffekt auf A und B, werden A und B auch gelöst). Die vertraute Suche nach Ursachen und in der Hoffnung auf die Lösung des Problems der bekannte Reflex, diese Ursachen zu beseitigen, ist in diesen Modellen auch leicht zu erkennen.

Zu den theoretisch unterscheidbaren Beiträgen, die das Konzept der systemischen Aufstellung und der Phänomenologie zur Behandlung dieser neuen Möglichkeiten in Ergänzung zur systemtheoretischen Perspektive von Organisationen liefern (siehe forschungsleitende Frage Nummer 2, Abschnitt 1.4), wurde u. a. im Abschnitt 4.7 und 5.4 bereits Stellung genommen. Das Modell des indisponiblen Wissens profitiert von den Einsichten beider Zugänge. Einerseits stellen die systemischen Ansätze Strukturen zur Situationsbetrachtung bereit und andererseits ermöglicht die Phänomenologie die Berücksichtigung von Gefühlen und Intuition im Entscheidungsprozess von Organisationen.

Die Frage, wie der Wissensbegriff definiert werden kann, sodass die Ansprüche sowohl aus einer kultur- als auch aus einer systemtheoretischen Sichtweise erfüllt werden und gleichzeitig Reflektionsspielraum über seine eigenen Bedingungen zulässt (Frage Nummer 3, Abschnitt 1.4), wurde im Abschnitt 8.12 behandelt. ‚Wissen als Modell‘ soll einen Ansatz in diesem vorausgesetzten Kontext bilden.

Das hier entwickelte Konzept zur Betrachtung von indisponiblem Wissen wurde in der Absicht erstellt, eine Chancen-Perspektive in einer Problemsituation anzubieten. Es soll die Chance darstellen, einen vermeintlichen Makel im Entscheidungsprozess als Qualitätsfaktor der Organisationskultur zu begreifen. Dazu ist die Notwendigkeit einer Kulturveränderung nicht vorgesehen, bestehende Kulturmerkmale der Organisationen können dabei anerkannt werden und prinzipiell erhalten bleiben. Veränderungen, die durch den Perspektivenwechsel oder den Reflexionsprozess stattfinden, können jedoch als bewusste Entscheidungen ihren Weg in die Organisation finden.

Mit diesen Einsichten soll der Weg frei gemacht werden, den Organisationsbegriff im Kontext kommunikationswissenschaftlicher Reflexion auch als offenen Begriff zu ver-

⁹⁸⁴ Vgl. z. Bsp. Senge, 1996.

wenden, der uns ermöglicht, im Bezug auf die Organisation des Wissens darauf aufmerksam zu machen, dass es auf Wissenskultur ankommt und nicht auf Wissensökonomie, -technologie, -wettbewerb usw. Dies könnte als ein Weg in die ‚Emanzipation‘ verstanden werden: D.h. sich frei spielen von dogmatischen Positionen.

Schließlich versteht sich diese Arbeit als Anstoß zur Reflektion und nicht als abgeschlossener, unveränderbarer ‚Rezeptvorschlag‘ zum Umgang mit fehlenden Wissen in Organisationen. In weiterer Folge bietet sich als nächster Schritt die Implementierungserfahrung dieses Modells in der Praxis und deren Dokumentation. Doch ein möglicherweise dadurch entstehendes Muster zur weiteren Implementierungen, ist nicht das Ziel dieser Arbeit.

Vielmehr wird hier vorgeschlagen, Organisationen und die Wissenschaft dazu zu animieren, mehr Augenmerk auf Organisationsprozesse denn auf deren Ergebnisse zu legen. Das in dieser Arbeit vorgestellte Modell ist also nicht als endgültiges, statisches Konstrukt zu verstehen, sondern es soll mit jeder Einsicht, bei jedem neuen Gedankengang eine weitere Ebene eröffnen können, in der es sich weiterentwickeln kann – ganz im Sinne einer zyklischen Entwicklung. Es ist aber auch ein Angebot an Organisationen, sich der Zukunft zuzuwenden und auf ihre Kreativität, ihre Offenheit und ihre kulturelle Vielfalt einzulassen.

12 Anhang

12.1 Zusammenfassung

Als Folge von Mitarbeiterverlust oder auch aufgrund neuer Herausforderungen kann individuelles und für die Wertschöpfungskette eines Unternehmens relevantes Wissen einer Organisation fehlen. Dieser oft als Problem kategorisierten Situation will die vorliegende Dissertationsarbeit mit dem Konzept des indisponiblen Wissens begegnen. Indisponibles Wissen wird hier als Beobachtungs- und Handlungsmodell für bestimmte Situationen in einem Organisationssystem konzipiert. Dabei geht es um das Vermissen oder Begehren eines bestimmten Wissens, d.h. es geht um Situationen, in welchen bewusst mit Nichtwissen umgegangen werden muss.

Die zentralen Fragen dieser Arbeit beschäftigen sich mit den (Lösungs-) Möglichkeiten, die eine sowohl sozialsystem- als auch kulturtheoretische Perspektive der Organisation und Wissen einem Organisationsbeobachter bieten können. Es wird hier also über Wege reflektiert, die sich aus diesen unterschiedlichen theoretischen Sichtweisen der Organisation im Umgang mit individuellem und kollektivem Wissen ergeben.

Von der Betrachtung der Organisation als soziales System verspricht sich diese Dissertation, mehr über die Rolle von Wissen als Kommunikations- bzw. Kulturgröße in seinem Sinnstiftungspotential und in der Erwartungsstruktur eines Sozialsystems in Erfahrung zu bringen. Damit soll ein tieferes und zeitgemäßes Verständnis für Dynamiken und Handlungsspielräume innerhalb von Organisationen bezüglich des (Nicht-)Wissens erzielt werden. Im Zuge dessen werden lösungsorientierte systemische Ansätze der Unternehmensberatung hinsichtlich deren methodischer Tauglichkeit untersucht und deren Beitrag zum Verständnis von Wissensbindungsprozessen analysiert.

12.2 Abstract

Personal knowledge can be lost when workers leave a company or new challenges emerge. Such knowledge may be important for the value added chain of an organization, and its inaccessibility could be a problem. The work on this thesis seeks to confront this problem with the concept of intangible knowledge. This concept is developed as an observation model for particular situations within organizations, in which specific, useful knowledge is no longer available and being missed.

The questions of central interest deal with the possibilities (or potential solutions) that are offered by a cultural theory as well as a sociological systems theory to an observer in terms of organization and knowledge. This thesis reflects on different paths which result from different theoretical approaches regarding the organization's handling of individual and collective knowledge.

In addition to social systems theory, the communication and cultural science view was selected for proposing a new understanding of the function of knowledge as a communicational or cultural parameter within structures and meanings of a social system. This should facilitate a better perception of the actions and dynamics inside organizations regarding knowledge, or the lack thereof. New systemic practices, currently being used in management consulting, will be also reviewed for their suitability as methods for answering the aforementioned questions.

12.3 Lebenslauf

Name: Tília Stingl de Vasconcelos Guedes

Geboren: 17. März 1973, in Rio de Janeiro

Familienstand: Verheiratet, zwei Kinder

E-Mail: tilia1@yahoo.com



Ausbildung:

- | | |
|-----------|--|
| 2009-2011 | Doktoratsstudium und Bearbeitung der vorliegenden Doktorarbeit im Fach Kommunikationswissenschaft – Universität Wien, Betreuung: Prof. Dr. Thomas A. Bauer |
| 2005-2009 | Doktoratsstudium im Fach Informationswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität-Wien |
| 1998-2000 | Studium der ‚Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik‘, Technische Universität-Wien. Abschluss mit der Diplomarbeit im Fach Finanzwissenschaft, Betreuung: Prof. Dr. Alexander Van der Bellen, Titel: Zahlungsunfähigkeit bei hoher öffentlicher Verschuldung am Fallbeispiel Brasiliens |
| 1997-1998 | Absolvierung des Lehrgangs ‚Redaktionsjournalismus‘, durchgeführt von profil-Magazin und dem Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Universität Wien |
| 1992-1997 | Studium der Wirtschaftsinformatik, Technische Universität-Wien. Abschluss des ersten Studiumabschnitts |
| 1991-1992 | Studium der Elektrotechnik, Technische Universität-Wien |
| 1991 | Aufnahme an die Universität für die Studienrichtung Elektrotechnik (Rio de Janeiro – Brasilien) |

13 Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (2004): Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie 3. Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Alex, Björn; Becker, Dieter; Stratmann, Jan (2000): Ganzheitliches Wissensmanagement und werorientierte Unternehmensführung. In: Götz, Klaus [Hrsg.] : Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen - 2., verb. Auflage Hampp, München [u.a.] .
- Antor, Heinz (Hrsg.) (2006): Inter- und Transkulturelle Studien. Theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis. Universitätsverlag Winter, Heidelberg.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (2002): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 2. Auflage Klett-Cotta, Stuttgart.
- Auer, Thomas (2003): Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie. Heft Nov/Dez, in: Wissensmanagement, Mindelheim.
- Backhausen, Wilhelm; Thommen Jean-Paul (2004): Coaching - Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Merve Verlag , Berlin.
- Baecker, Dirk (2000): Die 'andere Seite' des Wissensmanagements'. In: Götz, Klaus [Hrsg.]: Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen - 2., verb. Auflage Hampp, München [u.a.].
- Baecker, Dirk (2008): Wozu Systeme? Kulturverlag Kadmos, Berlin.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Bamberg, Günter; Coenenberg, Adolf (2006): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Verlag Franz Valen , München.
- Bär, Martina; Krumm, Rainer; Hartmut, Wiehle (2010): Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis. 2. Auflage Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Baraldi, Claudio; Corsi, Giancarlo; Esposito, Elena (1999): GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. 3. Auflage, Suhrkamp Taschenbuch, Frankfurt am Main.

- Bateson, Gregory (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft Verlag, Frankfurt am Main.
- Bauer, Thomas A. (2003a): Von Strukturblick zum Kulturblick. Entwürfe zu einem Blended Theory-Modell. In: Karmasin, Matthias; Winter, Karsten (Hrsg.): Kulturwissenschaft als Kommunikationswissenschaft. S. 127-167, Wiesbaden.
- Bauer, Thomas A. (2003b): Wissen braucht Kommunikation - Kommunikation braucht Wissenskultur. , http://www.km-a.net/kmjournal/Pages/Bauer_WissenbrauchtKommunikation.aspx (am: 11.10.2010).
- Bauer, Thomas A. (2006): Culture of diversity. A Theoretical Orientation for the Cultural Practice of Social Cooperation. In: Bauer, Thomas A.; Ortner, Gerhard E. (Hrsg.): Werte für Europa. Medienkultur und Ethische Bildung in und für Europa. (S.242-267) B+B Medien, Düsseldorf.
- Bauer, Thomas A. (2011): In Zukunft mehr Kommunikation. Gesellschaft im Spiegel des Medienwandels. In: Koschnik, Wolfgang (Hrsg.): Focus Jahrbuch.
- Baueregger, Nina (2004): Die Amöbe als Erfolgsgeheimnis - W.L.Gore & Associates Inc., <http://www.org-portal.org/portal/artikel.php?did=381> (am 27.04.2007).
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas (2007): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 21. Auflage Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
- Berger, Ulrike; Bernhard-Mehlich, Isolde (1995): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 2. Auflage Kohlhammer, Stuttgart.
- Berghaus, Margot (2003): Luhmann leicht gemacht. Böhlau, Köln.
- Bermes, Christian (2006): Anschluss verpasst? Husserls Phänomenologie und die Systemtheorie Luhmanns. In: Lohmar, D; Fonfara, D. (Hrsg.): Interdisziplinäre Perspektiven der Phänomenologie. Springer, Dordrecht, Niederlande.
- Bertalanffy, Ludwig von (2003): General System Theory - Foundations Development Applications 14. Auflage, George Braziller, New York.
- Bohm, David (1985): Die Implizite Ordnung - Grundlagen eines dynamischen Holismus Dianus-Trikont Buchverlag GmbH, München.
- Bohm, David (2005): Der Dialog - Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen 4. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Brandner, Andreas (2001): Kommunikation in lernenden Organisationen. Dissertation, Wien.
- Brockhaus (1998): Der Brockhaus in fünfzehn Bänden, Leipzig – Mannheim.

- Brodbeck, Karl-Heinz (2007): Die Differenz zwischen Wissen und Nichtwissen. In: Zeuch, Andreas (Hrsg.) Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- ComTeam Academy & Consulting (2010): Teure Flops oder gute Entscheidung? Wie der Weg zur Entscheidung Ihr Schicksal prägt. <http://studie10.comteam-ag.de/TeureFlops.pdf> (am: 10.06.2011).
- Davenport, Th. H., Prusak, L. (1999): Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß... Aus dem Amerikanischen von Helga Höhle, 2. Auflage, Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- De Long, David W.; Fahey, Liam (2000): Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, Vol.14, Nr.4, S. 113-127, New York.
- Dietrich, Angelika (2004): Explikation von Wissen und Umgang mit Information in gesellschaftlichen Teilsystemen: Analyse und Vergleich anhand des Wissenschafts- und Wirtschaftssystems. Dissertation, WU-Wien, Wien.
- Dombrowski, Uwe; Horatzek, Sascha; Wrehde, Johannes (2004): Nachlesen oder Nachfragen? - Ein Ansatz zur Intensivierung des Wissenstransfers. Heft Jan/Feb, in: Wissensmanagement, Mindelheim http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2004/01_2004/nachlesen.shtml (am:10.11.2010).
- Dombrowski, Uwe; Kuper, Silvia (2004): Nur ganzheitliche Ansätze führen zum Erfolg. Heft Mai in: Wissensmanagement, Mindelheim.
- Dörner, Dietrich (2005): Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen. 4. Auflage, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg.
- Drucker, Peter F. (1969): The age of discontinuity: guidelines to our changing society. 1. publ. Heinemann, London.
- Drucker, Peter F. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft. Econ-Verl., Düsseldorf - Wien [u.a.].
- Erden, Zeynep; Krogh, Georg von; Nonaka, Ikujiro (2008): The Quality Of Group Tacit Knowledge. In: Journal of Strategic Information Systems 17 Elsevier.
- Fröndhoff, Bert (2006): Flexibel wie die Amöbe. Handelsblatt.com, http://www.handelsblatt.com/news/printpage.aspx?_p=300892_t=f (am: 27.04.2007).
- Fuchs, Peter (2004): Niklas Luhmann - beobachtet. Eine Einführung in die Systemtheorie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Fuchs, Thomas (2007): Was heißt 'sich entscheiden'? Die Phänomenologie von Entscheidungsprozessen und die Debatte um die Willensfreiheit. In: T. Buchheim, T. Pietrek (Hrsg.) Freiheit auf Basis von Natur? S.101-118 Mentis , Paderborn.
- Füllsack, Manfred (1998): Geltungsansprüche und Beobachtungen zweiter Ordnung - Wie nahe kommen sich Diskurs- und Systemtheorie? In: Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie, Jg.4
<http://sammelpunkt.philo.at:8080/1075/1/geltungsansprueche.htm> (am: 20.10.2010).
- Furth, Hans G. (1990): Wissen als Leidenschaft. Eine Untersuchung über Freud und Piaget. (übersetzt von Rainer Döbert) 1. Auflage, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Gerbert, Frank (1998): Pädagogik: Ich bin dumm - und stolz drauf Artikel, 02.11.1998 Focus Verlag, München.
- Gigerenzer, Gerd (2007): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. Bertelsmann Verlag , München.
- Ginsberg, Allen (2007): Organizational Culture. In: Robbins, Sephen P.; Judge; Timothy A. (Hrsg.): Organizational Behavior. 12. Edition, S. 570-605 Pearson, Prentice Hall.
- Glaserfeld, Ernst von (1991): Abschied von der Objektivität. In: Watzlawick, P.; Krieg P. (Hrsg.): Das Auge des Betrachters. S.17-30 Piper Verlag, München.
- Glaserfeld, Ernst von (1997): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft , Frankfurt am Main.
- Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen - 2., verb. Aufl. - München. [u.a.].
- Grabowski, Hans; Ostermayer, Rainer; Klimesch, Christian; Fu, Jing (2000): Informationslogistik als Baustein innovativer Organisationsformen. In: Wojda, Franz (Hrsg.): Innovative Organisationsformen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Groeben, Norbert (1995): Die Wirklichkeit des Konstruktivismus. In: Fischer, H.R (Hrsg.). S.149-159 , Heidelberg.
- Günthner, Susanne; Luckmann, Thomas (2002): Wissensasymmetrien in interkultureller Kommunikation. In: Kothhoff, Helga (Hrsg.): Kultur(en) im Gespräch. Gunter Narr Verlag, Tübingen.
- Hagen, Wolfgang (1997): Interview mit Niklas Luhmann: "Es gibt keine Biographie". Produktion Radio Bremen, Sendung: 09.10.1997,
http://www.radiobremen.de/online/luhmann/realitaet_der_massenmedien.pdf. (am: 20.5.2009)
- Håkanson, Lars (2007): Creating knowledge: the power and logic of articulation In: The Journal of Industrial and Corporate Change. Vol 16, # 1, pp 51-88.

- Hartkemeyer, Martina; Hartkemeyer, Johannes (2007): Zwischen vermeintlicher Gewissheit und unvermeintlicher Ungewissheit. Nichtwissen im Dialog. In: Zeuch, Andreas (Hrsg.) Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Heinen, Edmund (1971): Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch, Gert (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2-5 Juni 1971. Duncker und Humblot, Berlin.
- Hellinger, Bert (1998): Psychotherapie und Religion. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Hepp, Andreas (2006): Transkulturelle Kommunikation. UVK Verl.-Ges, Konstanz.
- Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Software of the Mind. Profile Books, London.
- Holitzka, Marlies; Remmert, Elisabeth (2006): Systemische Organisationsaufstellungen - für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf. Schirner Verlag, Darmstadt.
- Huber, Karin (2007): Die Weiterentwicklung des japanischen Wissensmanagement-Modells von Nonaka und Takeuchi in Literatur und Praxis. Diplomarbeit WU-Wien.
- Hubert, Lydia; Zeuch, Andreas (2007): Unternehmenstheater. Grenzgänge zwischen Wissen und Nichtwissen. In: Zeuch, A. (Hrsg.) Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Husserl, Edmund (1950): Husserliana: Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie. Erstes Buch: Allgemeine Einführung in die reine Phänomenologie. Haag.
- Husserl, Edmund (1985): Die phänomenologische Methode. Ausgewählte Texte I. Philipp Reclam ju., Stuttgart.
- Jahraus, Oliver (2000): Sie kennt keinen Schmerz, schwitzt, blutet und stirbt nicht - Kulturtheoretische und ideologiekritische Analysen von Luhmanns Systemtheorie. Literaturkritik.de - Nr. 3, http://www.literaturkritik.de/public/rezension.php?rez_id=4663&ausgabe=200003 (10.06.2011).
- Kaluza, Bernd; Dullnig, Herwig; Male, Franz (2003): Principal-Agent-Problem in der Supply Chain. Problemanalyse und Diskussion von Lösungsvorschläge. 2003/03 Discussion paper of the College of Business Administration, University of Klagenfurt, Austria., Klagenfurt http://www.competence-site.de/downloads/c2/3d/i_file_10213/principal-agent-probleme.pdf (am: 10.06.2011).

- Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael (1999): Management aus systemtheoretischer Perspektive - eine Standortbestimmung. In: Eckardstein, Dudo von; Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Management: Theorien - Führung - Veränderung. Schäfer Poeschel, Stuttgart.
- Käufer, Karin, Scharmer, Otto (2007): Vor der leeren Leinwand. Lernen von der im Entstehen begriffenen Zukunft. In: Zeuch, Andreas (Hrsg.) Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Kieser, Alfred (1995): Organisationstheorien. (Hrg. A. Kieser) 2. Auflage W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1992): Organisation. Gruyter, Berlin.
- Kiger, Patrik (2006): Power of the Individual. In: Workforce Management, Feb.21.
- Knoblauch, Hubert (2005): Wissenssoziologie. UVK, Konstanz.
- Knoll, Leonhard (2006): Organisation: Elementare Strukturen und ausgewählte Probleme. , http://www.bwl.uni-wuerzburg.de/bwl7/download/hs/Organisation%20SS%202006_07.06.pdf (am 20.07.2006).
- Königswieser, Roswita; Exner, Alexander (1999): Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 3. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Krcmar, Helmut; Zerbe, Stefan; Schawarzer, Bettina (2000): Neue Organisationsformen und IT. Herausforderung für die Gestaltung am Beispiel globaler Teams. In: Wojda, Franz (Hrsg.): Innovative Organisationsformen. Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Krogh, Georg von; Nonaka, Ikujiro; Erden, Zeynep (2007): Speed of socialization in Organizational Knowledge Creation: A model and preliminary results. Paper Presentation, Statagic Management Society Annual Conference, Oct. 14-17, San Diego.
- Kühl, Stefan (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. WILEY-CH Verlag, Weinheim.
- Kuhn, Thomas S. (1996): The structure of scientific revolutions. 3rd edition, The University of Chicago.
- Kunzmann, Peter; Burkard, Franz-Peter; Wiedmann, Franz (2003): dtv-Atlas Philosophie. 11. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- Lamnek, Siegfried (1988): Qualitative Sozialforschung - Band 1: Methodologie. Psychologie-Verl.-Union, Weinheim: Beltz.
- Latka Thomas (2003): Topisches Sozialsystem Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.

- Löffelholz, Martin; Hepp, Andreas (2002): Transkulturelle Kommunikation. In: Hepp. Andreas; Löffelholz, Martin (Hrsg): Grundlagentexte zur transkulturelle Kommunikation. UTB für Wissenschaft, Konstanz.
- Luckner, Andreas (2007): Marting Heidegger: ‚Sein und Zeit‘. 2. Auflage Verlag Ferdinand Schöningh, Paderborn.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Dunker & Humblot, Berlin.
- Luhmann, Niklas (1981): Soziologische Aufklärung 3 - Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (1986): Ökologische Kommunikation - Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Suhrkamp Taschenbuch, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (1995): Gesellschaftsstruktur und Semantik - Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Band 4 Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (1996): Entscheidungen in der ‚Informationsgesellschaft‘. Skrip eines Vortrags gehalten an: ‚Soft society: eine internationale Konferenz über die kommende Informationsgesellschaft‘ Okt.-Nov. 1996 , Berlin.
http://www.fen.ch/texte/gast_luhmann_informationsgesellschaft.htm (22.04.2005).
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster und zweiter Teilband. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (2000b): Die Religion der Gesellschaft Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden.
- Matthias Maier (2002): Vorlesung: Organisationstheorie. , http://www.uni-weimar.de/medien/management/frames.html?url=/medien/management/sites/ss2002/vorlesung/vorlesung_scripts.htm (am 15.07.2006).
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. 12. Auflage, Scherz Verlag, München.

- Miebach, Bernhard (2010): Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung. 3. Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Mitar, Miran (1996): Assessment of Societal Security in Recent Past and Today. , <http://www.ncjrs.gov/policing/soc269.htm> (am: 20.10.2010)
- Morgan, Gareth (1986): Images of organization. SAGE Publications, Beverly Hills.
- Müller, Gabriele (2006): Systemisches Coaching im Management. Das Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis. 2. Auflage Belz Verlag, Weinheim (u.a.).
- Münch, Dieter (1996): Wörterbuch der Kognitionswissenschaft. Herausgegeben von Strube, G; Becker, B.; Fresksa, Sh., Opwis, K; Palm, G.. Klett-Cotta, Stuttgart.
- Nachbagauer, Andreas (1999): Die Entwicklung der modernen Organisation und des Managementdenkens. In: von Eckardstein, Dudo; Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang (Hsgeb.): Management. Theorien - Führung - Veränderung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Neuweg, Georg H. (2004): Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr- lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. 3. Auflage Wachsmann Verlag GmbH, Münster.
- Nickols, Fred (2000): The Knowledge in Knowledge Mannagement, http://home.att.net/~nickols/Knowledge_in_KM.htm (am: 11.11.2006).
- Niehaus, Michael (2004): Der Begriff des Wissens im Wissensmanagementdiskurs. Beiträge aus der Forschung, Band 141, Dortmund.
- Nohr, Holger (2000): Einführung in das Wissensmanagement – Reader zu einem Seminar an der Fachhochschule Hamburg im Wintersemester 2000/2001, Stuttgart. <http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/KM/KmAP/FHHH.pdf> (am 22.04.2005).
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Fachbuch, Frankfurt am Main.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoco (2007): Strategic Management as Distributed Practical Wisdom (Phronesis). In: Industrial and Corporate Change. Vol 16, # 3, pp 371-394.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Hirata, Toru (2008): Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. Palgrave Macmillan, New York.
- North, Klaus (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen. 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Nyffenegger, Michel (2002): Messen der Effizienz und der Effektivität des Wissenstransfers des Swiss Import Promotion Programme (SIPPO) mit Methoden der Wissensbewertung Lizentiatsarbeit, Universität Bern.

- Oberhofer, Albert F. (2006): Die Geschichte der Betriebswirtschaft.
<http://www.mci4me.at/mci4me/app/main?STATECMD=view&RC=1&DOCID=100040076> (am 23.03.2006).
- Owen, Harrison (2007): Open(ing) Space für Nichtwissen. In: Zeuch, Andreas (Hrsg.) Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Pänzinger, Cäcilia (2004): Sind Arbeitsbeziehungsaufstellungen hilfreich in der stationären Kinder- und Jugendhilfe? Zwei Fallstudien über Elternarbeit in SOS-Kinderdorffamilien und Darstellung der Konsequenzen für die Soziale Arbeit. Dipl.Arb., München.
- Parsons, Talcott (1996): Das System moderner Gesellschaften. 4. Auflage Juventa Verlag, Weinheim.
- Pautzke, Gunnar (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis - Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. Hrsg. Kirsch, W., München.
- Pawlowsky, Peter (2000): Wozu Wissensmanagement? In: Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen - 2., verb. Auflage Hampp, München [u.a.].
- Perkonig, Katharina (2004): Die religiöse Interpretation des Positivismus in Brasilien. Philosophisches Referat,
<http://sammelpunkt.philo.at:8080/archive/00000789/01/positivismus.html>. (am: 10.03.2010)
- Pfeffer, Thomas (2004): Das ‚zirkuläre Fragen‘ als Forschungsmethode zur Luhmannschen Systemtheorie. 2. Auflage, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Piaget, Jean (1992): Biologie und Erkenntnis. Über die Beziehungen zwischen organischen Regulationen und kognitiven Prozessen. (aus dem Französischen von A. Geyer) Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Marshfield.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Suhrkamp Verlag, Marshfield.
- Polt, Wolfgang; Rimser Markus (2006): Aufstellungen mit dem Systembrett - Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie. Ökotoxia Verlag, Münster.
- Pörksen, Bernhard (2001): Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus. Mit Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Humberto Maturana, Gerhard Roth Siegfried J. Schmidt, Helm Sierlin, Francisco Varela und Paul Watzlawick. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Probst, Gilbert (1987): Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Verlag Paul Parey, Marshfield.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen.; Romhardt, Kai (1999): Wissen managen. 3. Auflage, Marshfield.

- Probst, Gilbert; Romhardt, Kai (1997): Bausteine des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz. <http://www.wi.wu-wien.ac.at/~kaiser/seiw/Probst-Artikel.pdf> (am: 30.06.2011)
- Reichwald, Ralf (2000): Small Office/Home Office (SOHO): Neue Beschäftigungsformen in Telediensten - Entwicklungschancen und Probleme. In: Wojda, Franz (Hrsg.): Innovative Organisationsformen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Resende, Enio J. (2003): O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. Auflage, Qualitymark Editora Ltda., Rio de Janeiro.
- Romhardt, Kai (1996): Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zwischen Theorie und Praxis. Research Paper, University of Geneva, Genf.
- Romhardt, Kai (1998): Die Organisation aus der Wissensperspektive. Dissertation, Genf.
- Romhardt, Kai (2001): Wissen ist machbar. Econ-Verl., München.
- Sackmann, Sonja (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewussten Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. Bertelsmann Stiftung Gabler, Wiesbaden.
- Scharmer, Otto (2007): Theory U. Leading From the Future as it Emerges. Cambridge, Massachusetts.
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. EHP - Organisation, Berlin
- Schimmel, André (2002): Wissen und der Umgang mit Wissen in Organisationen. Dissertation, Universität Dresden.
- Schlötter, Peter (2005): Vertraute Sprache und ihre Entdeckung. Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt - der empirische Nachweis. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Schmidt, Siegfried J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist: Verlag Velbrück Wissenschaft, Velbrück.
- Schneider, Ursula (2001): Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. 1. Auflage, Frankfurter Allgemeine, Frankfurt/Main.
- Schneider, Wolfgang Ludwig (2002): Grundlagen der soziologischen Theorie – Weber - Parsons - Mead - Schütz. 1. Band. 1. Auflage VS, Verl. für Sozialwissenschaft, Wiesbaden.
- Schreyögg, Gerog (2006): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Auflage (Nachdruck) Gabler, Wiesbaden.

- Schreyögg, Gerog; Geiger, Daniel (2007): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts? In: Zeuch, Andreas (Hrsg.) Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Schüle, Johann A.; Reitze, Simon (2002): Wissenschaftstheorie für Einsteiger. WUV - Universitätsverlag, Wien.
- Schüppel, Jürgen (1999): Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Deutscher Universitätsverlag.
- Schütt, Peter (2003): The post-Nonaka Knowledge Management. In: Journal of Universal Computer Science, Vol. 9, no. 6 (S. 451-467).
- Schwanitz, Dietrich (1999): Bildung - Alles was man wissen muß. Goldmann Verlag, München.
- Senge, Peter (1996): Die fünfte Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart.
- Senge, Peter; Scharmer, Otto; Jaworski, Joseph; Flowers, Bety Sue (2005): Presence - Exploring profound change in people, organizations and society Nicholas Brealey Publishing, London.
- Simon, Fritz B. (1997): Die Kunst, nicht zu lernen und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. 1. Auflage, Auer, Heidelberg.
- Sorg, Stefan (1982): Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen. Dissertationsreihe - Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, München.
- Soukup, Christoph (2000): Zu Risiken und Nebenwirkungen von Wissensmanagement. Wie Unternehmen sich vor allzu viel Wissen schützen können. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen - 2., verb. Auflage Hampp, München [u.a.].
- Sparrer, Insa (2006): Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Stangl, Werner (1989): Der konstruktivistische Strukturfunktionalismus Piagets. In: Die Psychologie im Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Reihe: 'Wissenschaftstheorie - Wissenschaft und Philosophie' Vieweg-Verlages, Braunschweig <http://www.stangl-taller.at/STANGL/WERNER/BERUF/PUBLIKATIONEN/PARADIGMA/256Strukturfunktionalismus.PDF> (am: 03.11.2007).
- Strulik, Torsten (2007): Wie Organisationen Nichtwissen nutzen. In: Zeuch, A. (Hrsg.) Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg
- Sukowski, Oliver (2002): Der Einfluss der Kommunikationsbeziehungen auf die Effizienz des Wissenstransfers. Dissertation, Universität St. Gallen.

- Taylor, Frederick Winslow (1996): The Principles of Scientific Management. (dt) Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Verl. Wirtschaft u. Finanzen, Düsseldorf.
- Theis-Berglmair, Anna Maria (2003): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. 2. Auflage Lit Verlag, Münster.
- Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin (1998): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 2. Auflage Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Tuppinger, Josef (2002): Wissensorientierter Organisationswandel - Ein Ansatz zur Veränderung von Struktur und Kultur. Dissertation, Graz.
- Ulrich, Hans (1971): Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch, Gert (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2-5 Juni 1971. Duncker und Humblot, Berlin.
- Urbig, Diemo (2001): Norbert Wiener (1894 - 1964). St. Johann
<http://www.diemo.de/projects/nwiener/nwiener.pdf> (14.04.2006).
- Varga von Kibéd, Matthias (2002): Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellungen. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa (2005): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. 5. Auflage Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Von Foerster, Heinz (1996): Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Hrsg. Siegfried J. Schmidt. 3. Auflage, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Von Foerster, Heinz (2005): Einführung in den Konstruktivismus - Beitr. von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt, Paul Watzlawick Piper Verlag, München.
- Waldenfels, Bernhard (1992): Einführung in die Phänomenologie. Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn.
- Walgenbach, Peter (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien. 2. Auflage Kohlhammer, Stuttgart
- Watzlawick, Paul (1991): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? 19. Auflage, R.Piper & Co., München.
- Weber, Gunthard (Hrsg.) (2002): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. 2. Auflage Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.

- Weber, Gunthard; Gross, Brigitte (1998): Organisationsaufstellungen. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Wehrli, Florian (2007): Wissen schaffen. Interview mit Ikujiro Nonaka.
http://www.ethlife.ethz.ch/archive_articles/070628-nonaka/index (am: 23.10.2007)
- Wildemann, Horst (2000): Wie ist eine lernende Unternehmensorganisation zu gestalten. In: Wojda, Franz (Hrsg.): Innovative Organisationsformen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Willke, Helmut (2001a): Systemisches Wissensmanagement. 2. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Willke, Helmut (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Wittgenstein, Ludwig (1964): Tractus logico-philosophicus. Logisch-philosophische Abhandlung. Surkamp, Memmingen.
- Wojda, Franz (Hrsg.) (2000): Innovative Organisationsformen. Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Wollnik, Michael (1995): Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. , 2. Auflage W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Wresnik, Helmut J. (2006): Von Bild zu Bild... Arbeiten mit Systemischen Strukturaufstellungen. Verlag Book on Demand GmbH, Norderstedt.
- Zahavi, Dan (2007): Phänomenologie für Einsteiger. Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn.
- Zeuch, Andreas (2007): Der Hase und der Igel – Wissen und Nichtwissen zu Beginn des dritten Jahrtausends. In: Zeuch, A. (Hrsg.) Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Zeuch, Andreas (2010): Feel It! So viel Intuition verträgt Ihr Unternehmen. Wiley , Weinheim.