

Rules are precisely  
what paradigm shifters break.

## Philosophie in wissensbasierten Unternehmen

Dr. Bernhard v. Guretzky und Arno Lundershausen

**Abstract:** Es ist nicht nur die zunehmende Ethik-Debatte in der Wirtschaft, die die Philosophie mit der unternehmerischen Praxis in Berührung bringt. Insbesondere dort wo Wissen der entscheidende Produktionsfaktor ist, hilft Philosophie beim kooperativen Wirken mehrerer Personen. Sie zielt auf die Einheit der Projekte und Vorstellungen und gibt damit dem unternehmerischen Tun einen Sinn. Ziel dieses Papiers ist es, diese Zusammenhänge weiter auszuführen und dem philosophischen Projekt im Unternehmen das Wort zu reden.

### 1. Einleitung

In den Hochlohnländern der westlichen Welt verändern sich die Anforderungen an die Arbeit im Zuge der globalisierten Märkte. Darüber hinaus durchdringen sich die Kulturen, wodurch die bislang gültigen und scheinbar verbindlichen Werte auf den Prüfstand gestellt werden. Die Treiber dieses zunächst wirtschaftlich geprägten Wandels sind wissensbasierte Unternehmen, die ganz wesentlich auf sozialer Interaktion ihrer Anspruchsträger basieren und sich auf eine ausgeprägte Identitätsentwicklung ihrer Mitarbeiter stützen. Diese Unternehmen bedienen die Märkte der Zukunft, die weniger durch greifbare Produkte als durch Ideen, durch Sinn, durch Werte geprägt sind. Denn inzwischen ist die globalisierte Ökonomie in der Lage, die materiellen Bedürfnisse der Menschheit durch weitgehend automatisierte Produktionsprozesse abzudecken. Wir können uns also den wesentlichen Dingen im Leben widmen. Der Sinn wird hier zum Energiespender der Mitarbeiter, denn er manifestiert ihren Wunsch, die innere Zerrissenheit und Leere zu überwinden. Im wissensbasierten Unternehmen hat also die mentale Ebene (im Gegensatz zur strategischen, operativen und finanziellen Ebene), die für die Einbettung eines Sinn- und Wertesystems in das Unternehmenskonzept steht, einen hohen Stellenwert.

Hier kann die Philosophie helfen, eine rationale Auseinandersetzung über die Fragen des wirtschaftlichen Handelns und damit auch über die persönliche Lebensführung zu führen. Denn Philosophie organisiert nicht nur die vernünftigen Gründe für die Entscheidungen des Einzelnen wie die der Gruppe im unternehmerischen Kontext, sondern hilft insbesondere, Visionen, Werte und Kultur im Unternehmen zu verankern und macht diese dadurch zum Alleinstellungsmerkmal.

Im folgenden wird daher die Zielgruppe – die wissensbasierten Unternehmen – mit ihren Eigenschaften charakterisiert und der Stellenwert und den Einfluss, den die Philosophie dabei spielen kann, beschrieben.

## **2. Wissensbasierte Unternehmen**

Es gibt unseres Wissens keine einheitliche Definition des Begriffs wissensbasierter Unternehmen. Deshalb soll hier versucht werden, sich diesen Terminus über die Explikation wissensbasierter Arbeit, ihrer Produkte und Strukturen zu nähern.

*Wissensbasierte Arbeit* unterscheidet sich von traditioneller, handwerklich geprägter Tätigkeit dadurch, dass sie durch Konzeption, Planung und Organisation andere Tätigkeiten vorbereitet. Sie beschreibt den Prozess einer kontinuierlichen und im situativen Kontext eingebetteten Nutzung bzw. Schaffung von Wissen, bewerkstelligt damit die praktische Übersetzungen von wissenschaftlichen und technischen Erkenntnissen. Wissensarbeit wendet also Wissen auf Wissen an, indem in einer Kette von Interpretationen, Wissen zur Handlungsmöglichkeit wird (siehe etwa [1]). Das bedeutet, dass der Lernprozess des Mitarbeiters, ob individuell oder in der Gruppe, Teil der Arbeit ist und das Ergebnis dieser Arbeit – das Produktionsmittel Wissen – zunächst beim Mitarbeiter verbleibt und damit nicht unmittelbar nutzbar für Kollegen wie Arbeitgeber ist. Aufgrund wachsender Komplexität der wissensintensiven Produkte und Dienstleistungen entwickelt sich Wissen zunehmend in kooperativen Netzwerken, so dass die Anteile des Einzelnen erst im kooperativen Ganzen fruchtbar werden können. Die Gestaltung persönlicher Beziehungen wird damit zur tragenden Säule optimierter Wissensprozesse. Und da Wissen weder an Ort noch Zeit gebunden ist, sind diese Netzwerke zunehmend auch virtuell. Wissensarbeit unterscheidet sich in ihrer Organisation also fundamental von bürokratisch geprägten oder handwerklichen Arbeitsformen. Nicht zuletzt weil Wissensarbeiter in den meisten Fällen innerhalb ihres Sachgebiets über erheblich mehr Kompetenz verfügen als ihre Vorgesetzten. Dazu gehört auch die Übernahme der Verantwortung für die strittigen Felder wissensbasierter Produkte, nämlich die damit verbundenen Risiken. So schwindet die fachliche Legitimation der Vorgesetzten und damit verblasst die auf ihr basierende klassische hierarchische Struktur vom Befehlsgeber zum Ausführendem. Wissensarbeit verträgt keine Hierarchien, sondern erfordert Selbstorganisation und Eigenverantwortung in den produktiven Geschäftsprozessen, was sich in flacheren, egalitären Organisationsstrukturen niederschlägt: Wissensarbeit wird durch Kommandos unterdrückt und lebt von Freiheit, sie ist die Grundvoraussetzung, um Wandel und Diversität erfolgreich meistern zu können. Wissensbasierte Arbeit erfordert zunehmend die persönliche Motivation des Einzelnen nach seinem Sachinteresse; die Grenze zwischen Arbeit und Selbstverwirklichung wird fließend und die alt hergebrachte Trennung von Job und Freizeit verliert ihren Sinn.

Ein *wissensbasiertes Unternehmen* lässt sich somit als Netzwerk von Kompetenzen verstehen, das sein Know-how zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in passender

Form bündelt und als ein Ganzes zu präsentieren versteht. Diese Kompetenzen werden durch die Sachkenntnis der Mitarbeiter bestimmt. Wissensbasierte Unternehmen zeichnen sich folglich durch einen hohen Anteil qualifizierter und kreativer Mitarbeiter aus, die meist in ausgeprägter Teamarbeit wie etwa Communities of Practice innovative Produkte oder Dienstleistungen mit hohem Wissensanteil entwickeln und verkaufen. Dieses Wissen ist vielschichtig, veraltet schnell und ist aufwändig zu erhalten. Es definiert den Stand der Technik, oft sogar den Stand der Forschung. Wissen ist also nicht nur der entscheidende Produktionsfaktor, sondern auch Alleinstellungsmerkmal. Der Wert eines wissensbasierten Unternehmens wird demnach primär durch die Summe des dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Wissens – dem Qualifikationsniveau seiner Mitarbeiter einerseits und dem Verhältnis zu Kunden und Lieferanten andererseits – bestimmt und weniger durch kapitalintensive Faktoren; einem hohen immateriellen Firmenvermögen stehen u. U. Sachanlagen von eher geringem Wert gegenüber. Die Zahl der Berufe, deren Arbeit aus Wissensarbeit besteht erhöht sich z. Zt. sehr stark; sie sind nicht mehr exklusiv, sie sind der neue Normalzustand. Folgende Branchen haben einen hohen Anteil wissensbasierter Unternehmen, wobei die Zugehörigkeit zu einer Branche immer weniger als Definition wissensbasierter Arbeit taugt:

- pharmazeutische Industrie
- Kommunikations- und Informationsindustrie
- elektronische Maschinen und Ausrüstungen
- Luft- und Raumfahrt
- Beratung in den Bereichen Strategie, Organisation, Finanzen, Politik etc.
- Lifestyle und Medien

Die Entfaltung einer Wirtschaftsstruktur, die durch wissensbasierte Unternehmen geprägt wird, hängt stark von benachbarten Forschungseinrichtungen und spezialisierten Bildungseinrichtungen ab. Die Vernetzung darf also keineswegs an Unternehmensgrenzen Halt machen. Es sind diese lokale Standortbedingungen, die sicherstellen, dass neue Erkenntnisse und technische Entwicklungen realisiert werden können.

*Wissensbasierte Produkte* müssen differenzierten Kundenanforderungen bzw. besonderen Serviceanforderungen gerecht werden, was neben genauen Kenntnissen der Kundenprozesse auch eine ausgeprägte Innovationsfähigkeit erfordert. Das Produktangebot wissensbasierter Unternehmen ist meist mit entsprechenden Dienstleistungen gekoppelt. Dabei handelt es sich nicht nur um die so genannten Hightech-Produkte, denn auch Logistik, Produktion und Marketing – die wissensbasierten Prozesse – bauen zunehmend auf sich schnell ändernden Wissenskomplexen auf. Wissensbasierte Produkte setzen tendenziell hohe Anfangsinvestitionen für Forschung, Entwicklung und Marketing voraus, lange bevor nennenswerte Deckungsbeiträge erzielt werden können. Was den Wert des Produkts

ausmacht und letztendlich dessen Preis bestimmt, wird nicht durch die Produktionskosten bestimmt, sondern durch den Aufwand an konzeptueller Arbeit für Planung, Entwicklung, Produktion und Marketing. Wissensbasierte Produkte haben eine atypische Kostenstruktur, denn einmal entwickelt, macht es fast keinen Unterschied in den Produktionskosten ob ein Produkt etwa wie Software nur einem Dorf und in der ganzen Welt verkauft wird. Dasselbe gilt für Filme oder für Produkte der pharmazeutischen oder chemischen Industrie. Einmal hergestellt, geht es bei wissensbasierten Produkten darum, sie möglichst in ständigem Gebrauch zu halten. Wie beim Wissen erhöht sich ihr Wert durch die Anzahl der Nutzer. Deshalb muss sich das wissensbasierte Unternehmen besonders auf die Pflege und den Ausbau seiner Kernkompetenzen konzentrieren und diese im aktiven Austausch mit Kunden den Erfordernissen des Marktes anpassen. Dies gilt in besonderem Maße für Konzerne, denn anders als im Mittelstand wird dort meist streng zwischen internen Aufgaben wie der Technologieentwicklung und externen kundenorientierten Tätigkeiten getrennt. Da das enge Verhältnis zum Kunden eine der wichtigsten Innovationsquellen ist, haben hier die kleinen und mittleren Unternehmen trotz ihres begrenzten Ressourcenpotenzials oft Vorteile. Kundennähe wie Kompetenz bestimmt das wirtschaftliche Überleben am Markt.

Zwei Eigenarten zeichnen wissensbasierte Unternehmen aus: Je geringer die Produktionskosten desto höher ist der Anteil des Produkts, der stets beim Hersteller verbleibt. Im Grunde genommen werden nur Nutzungsrechte verkauft und dadurch können auch kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) mit entsprechendem Portfolio und Service zum Marktführer avancieren, was sich eindrucksvoll etwa bei Solarunternehmen oder in den Bereichen der Bio- und Nanotechnologie zeigt.

Wissensbasierte Unternehmen benötigen Querdenker als Innovationstreiber, Menschen, die offen für Neues sind, durch stetigen Wandel und Infrage stellen sich nicht bedroht fühlen, sondern das als positive Herausforderung verstehen. Erst dann dient Wissen nicht mehr der Statussicherung, sondern als Motor der fortschreitenden Entwicklung hin zu einer humanen Ökonomie, die den Menschen nicht als Produktionsmittel gebraucht, sondern als das eigentliche Ziel aller Anstrengung in Richtung einer Verbesserung unserer aller Lebensqualität erkennt. Der Vertrauensvorschuss im Miteinander ist dazu unabdingbar, nicht allein, um die eigenen Erfahrungen im Team einzubringen sondern auch um das gute Gefühl einer sinnvollen Tätigkeit zu erzeugen. Dies erfordert Mut, denn man zeigt sich.

### **3. Philosophie in wissensbasierten Unternehmen**

Aristoteles hat die Philosophie als höchste Wissenschaft bezeichnet und die Tätigkeit des Philosophen mit dem (ägyptischen) Priesterstand verglichen. Insofern gibt die Philosophie auf der Basis der Vernunft eine "umfassende und sinnstiftende Orientierung" (siehe [6]). Philosophie lehrt die Konsequenz des Denkens. Im Denken manifestieren sich die Dinge und entfalten ihre emotionale Wirkung. Dort findet Wissen

statt und dort mischen sich Erfahrungen und Gefühle ein. In diesen Einmischungen liegen die Chancen sowie die Gefahren des Denkens: Chancen, insofern Erfahrungen und Gefühle die Dinge in den Zusammenhang eines Lebens stellen, Gefahren, insofern die Gedanken sich verirren und verwirren, nicht mehr klar unterscheiden zwischen Eigenem und Anderem, zwischen persönlichen Intentionen und den Möglichkeiten der Sache. Wissen wird dann schnell doppelbödig, verliert seinen allgemein verbindlichen Charakter, trennt die Menschen, mehr als sie zu verbinden. Das ist zwar ein durchaus menschlicher Prozess, der niemals auszuschalten ist, doch schnell zu Missverständnissen sowie zur Ablenkung von der sachlichen Herausforderung führt. Eine einheitliche Führungslinie des Wissens in der Summe seiner Träger kann nur erreicht werden im klaren Begriff des Gemeinsamen eben sowohl wie der Differenzen.

Ein Unternehmen, das sich den Risiken der inneren Zerstreuung seiner Mitarbeiter in Eigeninteressen und Launen nicht offensiv stellt, läuft Gefahr, dass das funktionale Ineinandergreifen von Produktionsprozessen und Projekten kaum noch gewährleistet bleibt. Als Konsequenz kommt der wirtschaftliche Erfolg unter die Räder eines schwankenden, unsicheren Meinens und Glaubens, das in jedem Mitarbeiter andere Vorstellungen und Ideen vom Zweck des Ganzen transportiert. Deshalb sind Begriffe wie (siehe [3], [4], [5])

- Vision, die Zweck und Anspruch des Unternehmens definiert,
- Werte, auf die sich jeder Anspruchsträger verlassen kann und
- Kultur, die das gemeinschaftliche Handeln im Unternehmen bestimmt,

so entscheidend für wissensbasierte Unternehmen. Ja, sie sind regelrecht ihr Charakteristikum, denn eine gemeinsame Unternehmenskultur, Werte und Visionen sind die Grundlagen für Bindung und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, wird hier doch der Einzelne mit seiner Kompetenz, seinen Wünschen und Fähigkeiten – seiner Individualität – geschätzt und Ernst genommen. Werte, Visionen und Kultur bündeln die Eigenheiten des Einzelnen und schaffen den gemeinsamen Fokus, die optimale Anvisierung des unternehmerischen Anspruchs.

Die Frage ist nur, wie sich diese Eigenheiten der Einzelnen in einer komplexen Gemeinschaft sachlich produktiv organisieren, ohne dass das Gefühl des Freiseins der Personen verloren geht. Wir sprechen schließlich nicht von einer Kooperation gesteuerter Roboter, sondern von einer menschlichen Gemeinschaft unter einem Zweck. Und hier kommt Vernunft ins Spiel. Ihr Job ist es, von einem zentralen Ausgangspunkt – das ist das Interesse am Erfolg des Unternehmens – das Ganze so zu differenzieren, dass seine Idee in allen Teilen erhalten bleibt. Anders formuliert: Jeder Mitarbeiter soll Anteil haben an den Visionen des Unternehmens, soll wissen, was sein Wissen wert ist und wie er es optimal einsetzen kann zum Vorteil des Unternehmens.

Die philosophische Arbeit am Begriff steuert indes nicht nur der Verdampfung der

unternehmerischen Einheit in persönlichen Neigungen und Launen entgegen; sie verhindert auch die Erstarrung von Visionen, Werten sowie der Kultur und damit der Gefühle im Betrieb. Wie gesagt, kann das Ziel nicht sein, das Persönliche zu nivellieren oder auszuschalten. Im Gegenteil geht es darum, jeden Mitarbeiter in seiner Einmaligkeit positiv einzubringen in Richtung auf die Entwicklung des gemeinsamen Ganzen. Besonders wissensbasierte Unternehmen sind auf Innovation, auf Kreativität angewiesen, die immer auf persönliche Einfälle zurückgeht. Doch eben im Kontext eines klar ausdifferenzierten Werteuniversums, damit am Ende auch wirklich alle an einem Strang ziehen. Nur so kann es zu nachhaltigem Erfolg im Markt kommen beziehungsweise dieser erhalten werden (siehe [2]). Das philosophische Projekt ist also kein Projekt neben anderen, denn es zielt auf die Einheit der Projekte und Vorstellungen. Auf eine fiktive Einheit letztlich, die allein vom Gedanken getragen wird, eben die einfache Idee, was das Ganze, was das eigene Tun soll.

Jedes Unternehmen soll Gewinn bringen und Zukunft sichern, sowohl für Kapitalgeber als auch für Kunden und Mitarbeiter. Wie jedes lebendige Ganze hat es seine Möglichkeiten zu erweitern, muss wachsen, wenn es Bestand haben will. Was das heißt und wie das geht, darüber muss man sich klar sein. Indes nicht im Sinne eines "Verloren-seins im Man", wie es der Existenzialistenvater Martin Heidegger formulierte, wo Gerede, Gerüchte und dumpfe Stimmungen das Bild bestimmen, sondern in aktiver Teilhabe. Das "Man" definiert sich gemäß der Produkte und Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet und für die *man* arbeitet, an deren Vermarktung *man* verdienen und seine Existenz sichern will. Zugleich sind es die Sachen, mit denen *man* zu tun hat.

Vernunft tritt pragmatisch auf im wirtschaftlichen Kontext, sie zielt auf Erfolg. Die philosophische Analyse der Außen- und Innenwirklichkeit eines Unternehmens im Abgleich der Ideen und Begriffe, wie sie einerseits öffentlich in Produktdesign, Werbung und Marketing erscheinen, andererseits intern gehandhabt werden im Verständnis der Mitarbeiter, hilft zur Klärung der unternehmerischen Identität und damit des Abbaus von Missverständnissen und Unausgesprochenheiten.

Intuitiv weiß das jeder. Doch erfordert die Verborgenheit der mentalen Abläufe immer wieder eine Vergewisserung dessen, was im Einzelnen gemeint ist. Die Veranschaulichung in Gespräch und Beschreibung über die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Beteiligten, im gegenseitigen Abgleich, welche Wissensanteile und Handlungskennntnisse wo gegeben sind, führt die Einheit des Ganzen ebenso vor Augen wie seine inneren Unterschiede. Menschlicher Respekt und gegenseitige Akzeptanz mit der klaren Vision des gemeinsam erstrebten Erfolgs sind die Wurzeln eines erfolgreichen Betriebs. Wer ausschließlich seine eigene Wirklichkeit für die gültige hält, muss davon ausgehen, dass andere böswillig oder dumm sind, wenn sie Dinge anderes beurteilen als man selbst. Vor diesem Hintergrund sind auch ethische Fragen so sehen, denn auch hier werden unterschiedliche moralische Überzeugungen

durch eine andere Wahrnehmung der Wirklichkeit bestimmt.

In diesem Sinn organisiert Philosophie die Kommunikation der einzelnen Wissensträger nach den sachlichen Aspekten, die ausgetauscht werden. Entscheidend ist die emotionale Distanz, was nicht heißt, dass Emotionen keine Rolle spielen würden, indes nicht als stille oder blinde Hintergrundschiebe, sondern offen in Aussprache und der Bestimmung ihrer Herkunft und Richtung. Das ist der Weg, Transparenz zu erreichen, damit jeder seine Aufgabe erkennt und Klarheit hat, womit er in deren Bearbeitung zu rechnen hat, insgesamt und beim Kollegen.

Das explizite Denken nach der Vernunft öffnet Mittel und Wege, folgerichtig Zusammenhänge zu erfassen. Konzentration und Abstraktion abseits vom Alltäglichen fokussieren die Vorstellungen und Ideen in das gemeinsame Maß der logischen Konsistenz sowie der Belastbarkeit mit Argumenten. Philosophie hilft Probleme, mehrdimensional zu analysieren, eben weil sie Ergebnisse und Standpunkte selbstkritisch und unabhängig hinterfragt. Sie wird damit zur Essenz des Lernens und Wissens im Unternehmen, zur Grundlage visionären Denkens und analytischen Kraft. Das kollegiale Gefüge eines Unternehmens kann dabei nur gewinnen. Bereits die Analyse dessen, was jeder für sich oder alle gemeinsam unter Wissen, Glauben, Zweifel, Erfolg, sowie Werten und Visionen verstehen, wirkt aufschlussreich für alle Beteiligten.

Auf gewisse Weise müssen wir uns gegenwärtig auf den Weg machen, den Paradigmenwechsel, den es in der Antike gegeben hat, rückgängig zu machen und uns weg von den Substanzen (also den Dingen) auf die Beziehungen unter ihnen (die Zwischenräume, die Beziehungen in Netzen) zu konzentrieren. Es geht also um ein relationales Denken, ein Denken, das in der Lage ist, durch stetiges Infrage stellen, die Dinge aus ihrer Erstarrung wieder in Bewegung zu bringen. Daraus entsteht Unsicherheit, die es aber auch jetzt schon gibt und wir müssen lernen, ein gewisses Maß an Unsicherheit einerseits auszuhalten und ihr andererseits zu begegnen, indem wir vorläufige Lösungen schaffen. Wir sind es nicht gewohnt, eine solche Situation als gewinnbringend anzunehmen, obwohl die kreative Arbeit stets risikoreich ist. Sie kann zu revolutionären Produkten führen oder aber auch im Sande verlaufen.

Freilich geht es in der philosophischen Projektarbeit nicht immer gleich um die grundlegenden Konzepte menschlichen Verstehens. Die Prinzipien des logischen Sachverstands im kooperativen Wirken mehrerer Personen wirken bis in die Verästelungen der Gruppenarbeit. Verstehen und Verstanden-Werden lauten die Ansprüche gelingender Kommunikation und das Andere Entscheidungen treffen, wie wir sie nicht getroffen hätten, bedeutet keinen persönlichen Angriff auf unsere Wertvorstellungen und damit gibt es nichts zu rechtfertigen oder zu bekämpfen (siehe [7]). Dazu genügt es nicht, flüchtig und nebenbei Sachstände auszutauschen, Ziele und Aufgaben zu formulieren. Man muss auch meinen, was man sagt, und sagen, was man meint. Die Präzisierung in Ausdruck und Rede, in Projektplänen und

Zielvorgaben, in Strukturen und Prozessen ist die notwendige Voraussetzung zur einheitlichen Ausrichtung des Handelns. Denn nur wer richtig denkt, wird richtig handeln können.

**4. Links** (Zugriff am 8. 5. 2007)

- [1] N. Stehr: "Wissenspolitik"; Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 2003
- [2] B. v. Guretzky: "Vom Wert der Werte"; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=248](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=248)
- [3] B. v. Guretzky: "Visionen im Unternehmen";  
[http://www.philosophieundwirtschaft.de/Philosophie&Wirtschaft\\_Ausgabe9\\_301206.pdf](http://www.philosophieundwirtschaft.de/Philosophie&Wirtschaft_Ausgabe9_301206.pdf)
- [4] B. v. Guretzky: "Werte im Unternehmen"; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=239](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=239)
- [5] B. v. Guretzky: "Wissenskultur"; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=241](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=241)
- [6] F. R. Hrubí: "Ist Philosophie heute noch ökonomisch vertretbar?"; in: P. Kosłowski (Hrg): "Ethische Ökonomie. Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur"; Physica-Verlag 2001
- [7] Ina Schmidt: "Ins Gelingen verliebt: Ein Aufbruch ins neue Denken";  
[http://www.philosophieundwirtschaft.de/article\\_issue\\_9.htm#I](http://www.philosophieundwirtschaft.de/article_issue_9.htm#I)