

Knowledge is life with wings.

*Khalil Gibran*

Knowledge Policy is politics on speed.

[www.knowledgepolicy.com](http://www.knowledgepolicy.com)

## Wissenspolitik im Unternehmen

[Dr. Bernhard v. Guretzky](#)

**Abstract:** Wissenspolitik moderiert den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Ziel dieses Papiers ist es, die Wissenspolitik in einen unternehmerischen Kontext zu rücken. Hier spielt vor allem eine Werteverankerung unternehmerischen Handelns eine Rolle und eine Wissenskultur, die "diszipliniert und reguliert" [2] und die durch das Wissen wachsenden Handlungsmöglichkeiten ethische Prinzipien zugrunde legt. Zur Wissenspolitik gehört auch eine besondere "Steigerungsform" des Wissensmanagements nämlich das Management von Nichtwissen, das ebenso einer institutionellen Struktur im Unternehmen bedarf.

### 1. Einführung

Der Eintritt in die Wissensgesellschaft, den die globalisierte Wirtschaft gerade proklamiert, ist nicht nur dadurch gekennzeichnet, dass Wissen Kapital und reale Rohstoffe abzulösen beginnt, oder genauer zunehmend ergänzt. Die damit einhergehende Abhängigkeit wirtschaftlicher Prozesse von Wissen schafft neue Risiken. Neben den üblichen Problemen, zu wenig, zu spät oder das Falsche zu wissen, geht es zunehmend darum, die Risiken des Einsatzes von Wissen abschätzen zu können, sich also vor der Tendenz der Simplifizierung und Standardisierung des Wissens, deren Ursache in der Reduzierung von Komplexität zu suchen ist, zu hüten. In diesem Sinne wird unsere Gesellschaft immer riskanter, wagen wir uns doch mit Wissenschaft und Technik immer tiefer in unbekanntes Terrain vor und beginnen, am lebendigen Objekt zu experimentieren. Das zeigt sich deutlich etwa in der Anwendung gentechnologischer Verfahren.

Es geht also darum den Umgang mit Wissen als politische Aufgabe verantwortlich zu gestalten. Die europäische Staatengemeinschaft versucht das seit Beginn des Jahrhunderts mit der sog. Lissabon-Strategie, die sich wie folgt auf den Punkt bringen lässt:

- Anregung von Inspirationen mit dem Ziel, eine verständliche Vision für alle Bürger zu vermitteln,
- den Umgang mit Wissen an Leitlinien, Visionen und Werten auszurichten,

- Konzentration auf die Frage der Quellen und des Zustandebringens von Innovationen als wichtigstes Antriebselement von Wirtschaft und Gesellschaft und
- das Anstreben einer Pionierrolle in Fragen der Ökologie, Gentechnologie, IuK-Technologien und der Nanotechnologie sowie balancierter Lebens- und Wirtschaftsbedingungen.

Einzelne Unternehmen dagegen haben noch viel zu wenig den Umgang mit "ihrem" Wissen als strategische und politische Aufgabe erkannt oder gehen hier bewusst unverantwortliche Risiken ein. Als Beispiel für letzteres Verhalten tut sich der durch die Entwicklung des "Agent Orange" bereits in den 60-iger Jahren zu zweifelhaftem Ruhm gelangte Agrochemie-Konzern Monsanto neuerdings mit der umstrittenen Entwicklung und Vermarktung von genmanipuliertem Saatgut hervor, das die Biodiversität unseres Planeten ernsthaft bedroht. Monsanto ist insofern ein lehrreiches Beispiel, als dieses Unternehmen in den 90iger Jahren zu den Pionieren des Wissensmanagements gezählt wurde, heutzutage aber mal wieder die ökologischen Folgen des Einsatzes "seines" Wissens wohl ganz bewusst ausblendet. Solche Unternehmen verstoßen gegen das Credo der Wissensgesellschaft: "To share is to gain!"

Wissenspolitik im Unternehmen soll den Umgang mit Wissen reformieren und neu orientieren und für mehr Transparenz und Verantwortung von Forschung und Entwicklung sorgen. Wissenspolitik im Unternehmen muss die Trennung zwischen angewandter und Grundlagenforschung überwinden: Zog sich die Entwicklung eines Produktes in der Industriegesellschaft über einen längeren Zeitpunkt hin, so verlieren nicht selten wissensbasierte Unternehmen ihre Vorteile beim Einsatz neuen Wissens schon nach kurzer Zeit. Der Nutzen von Wissen nimmt zeitlich also schnell ab, was zu immer stärker werdenden Anstrengungen führt, neues Wissen zu generieren. Der schnell wachsende Umfang des Wissens erfordert es, sich kritisch mit dessen Einsatz auseinander zu setzen, die Risiken nicht nur für das Unternehmen sondern auch für die Gesellschaft versuchen zu berücksichtigen. Je mehr Wissen im Unternehmen zum Einsatz kommt, desto mehr muss auch dem Nichtwissen, den Wissenslücken Rechnung getragen werden. Zudem veraltet Wissen 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. Die Zahl der Berufe, deren Arbeit aus Wissensarbeit besteht erhöht sich z. Zt. sehr stark; sie sind nicht mehr exklusiv, sie sind der Normalzustand. Wissensarbeit bedeutet Interpretation wissenschaftlicher und technischer Erkenntnisse, damit darauf aufbauend neue Handlungsoptionen entstehen. Hinzu kommen Felder der Wissensarbeit, nämlich dem Aufdecken von Risiken und Übernahme von Verantwortung und Regulierung.

Folgende Branchen haben einen hohen Anteil wissensbasierter Unternehmen, wobei die Zugehörigkeit zu einer Branche immer weniger als Definition wissensbasierter

Arbeit taugt (siehe [1]):

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

In diesen Branchen spielt die sog. Wissenspolitik eine besondere Rolle. Der Begriff geht auf den Kulturwissenschaftler Nico Stehr (siehe [2]) zurück und trägt der Tatsache Rechnung, dass Wissen nicht nur zum Motor sozialen Wandels wird, sondern eben auch Besorgnisse, Ängste und Unsicherheiten hervorruft, weil damit Risiken und Bedrohungen verbunden sein können. Wissenspolitik nach Stehr hat zum Ziel, "neue Erkenntnisse und technische Artefakte zu regulieren und zu kontrollieren, indem Regeln und Sanktionen formuliert werden, die für die relevanten Akteure den Umgang mit bestimmten Erkenntnissen mitbestimmen." (siehe [2]) Wissenspolitik auf gesellschaftlicher Ebene moderiert den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft.

Das Ziel dieses Papiers ist es, die Wissenspolitik in einen unternehmerischen Kontext zu rücken. Hier spielt vor allem eine Werteverankerung unternehmerischen Handelns eine Rolle und eine Wissenskultur, die "diszipliniert und reguliert" [2] und die durch das Wissen wachsenden Handlungsmöglichkeiten ethische Prinzipien zugrunde legt. Eine solche Wissensethik bewertet kollektive Ziele stets höher als individuelle. Zur Wissenspolitik gehört auch eine besondere "Steigerungsform" des Wissensmanagements: Das Management von Nichtwissen, das ebenso einer institutionellen Struktur im Unternehmen bedarf.

## 2. Wissenspolitik

"Wissen ist Macht", hat der englische Philosoph Francis Bacon schon vor 400 Jahren erkannt. Heute setzt man noch eins drauf und will "Macht über Wissen" ([4]) ausüben, womit inzwischen im Rahmen neuer Copyright-Diskussionen (DRM, P2P, Creative Commons, Open Source, Free Software Foundation) fast jeder Computernutzer in Berührung kommt und den damit einhergehenden Bestrebungen, den "Public Domain", den öffentlichen Wissensraum einzuschränken. Der ursprüngliche Sinn menschlicher Erkenntnissuche ist ja die "Entschlüsselung der Natur, die Emanzipation von Lasten und Schmerzen, ein Instrument für eine bessere Gesellschaft und damit die Realisierung dessen, was den Menschen von anderen Kreaturen unterscheidet" (Stehr, [4]). Doch diese Suche scheint durch die Macht über Wissen bedroht zu sein. Umgekehrt ist die These, Wissensproduktion = Wertschöpfung und die damit verbundene Wissensproduktion, bei der die Verbindung von Ethik und Erkenntnis völlig außer Acht gelassen wird, ebenso kritisch zu hinterfragen.

Mit Wissen modellieren wir unsere Wirklichkeit und erhalten damit Handlungsmöglichkeiten. Mehr Wissen bedeutet also mehr Handlungsspielraum, mehr Möglichkeiten die Welt um uns herum zu verändern und damit steigen auch unsere Ängste und Unsicherheiten. Die Risiken und Bedrohungen, die mit dem wachsenden Fundus von Wissen verbunden sind, erwecken gleichzeitig das Bedürfnis, Maßnahmen zur Kontrolle dieses Wissens zur Stabilisierung von Gesellschaft und Unternehmen in die Wege zu leiten. Daraus erwächst eine moralische Verpflichtung, dass wir dafür verantwortlich sind, Zukunftsszenarien vorab zu berücksichtigen, um Schäden zu begrenzen oder sogar Vorteile zu maximieren.

Unter Wissenspolitik verstehen wir die Steuerung und Planung der ökonomischen und gesellschaftlichen Anwendung von Wissen. Dies geschieht etwa dadurch, "neue Erkenntnisse und technische Artefakte zu regulieren und zu kontrollieren, indem Regeln und Sanktionen formuliert werden, die für die relevanten Akteure den Umgang mit bestimmten Erkenntnissen mitbestimmen. Wissenspolitik hat zum Ziel, dem Wissen und damit zugleich der Zukunft eine bestimmte gesellschaftliche Karriere zuzuordnen." (siehe [2]). Sie ist notwendige Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft, der die wissenschaftliche und kommerzielle Entwicklung von Wissen, deren Anwendung und gesellschaftliche Akzeptanz fördert. In der Nanotechnologie beispielsweise ist ein solcher Diskurs – die sogenannte Nanoethik – über die ethischen und sozialen Dimensionen dieser Technologie schon seit geraumer Zeit in Gang gekommen, um die Entwicklung und Nutzung dieser neuen Technologie zu lenken (siehe etwa [10]). Dabei geht es der Wissenspolitik keineswegs um eine Prohibition der Schaffung und Anwendung neuen Wissens sondern vielmehr um die Erarbeitung und Durchsetzung neuer Handlungsoptionen bei der Anwendung dieses Wissens.

Es geht also darum, neue Erkenntnisse und technische Erfindungen – Wissen eben – im Zentrum der Gesellschaft bzw. eines Unternehmens zu verankern und dabei die Risiken und Chancen, die sich durch deren Verwendung eröffnen, heraus zu erarbeiten. Das exorbitante Wachstum von Wissen, das die Handlungsmöglichkeiten ja nicht nur des Einzelnen sondern des ganzen Unternehmens vergrößert, lässt eine weitergehende Steuerung und Überwachung überfällig erscheinen. Zur Wissenspolitik gehört damit auch die Frage, ob diesen Handlungsmöglichkeiten kulturell verankerte ethische Prinzipien (eine Wissenskultur und Wissensethik) zugrunde liegen, die kontrollieren, disziplinieren und regulieren ([4]) und welche Konsequenzen diese Möglichkeiten für die Umwelt, das politische System oder die kollektiven Ziele eines Unternehmens haben. Ohne eine solche Technikfolgenabschätzung lassen sich bahnbrechende Innovationen kaum mehr gesellschaftlich durchsetzen.

Wissen ist inzwischen zu einer "konstitutiven Komponente" der modernen Gesellschaft geworden und die menschliche Arbeitskraft wird zunehmend erst als praktische Verkörperung von Wissen ökonomisch interessant. Hing der Wohlstand eines Landes in der Vergangenheit vom Zugang zu natürlichen Ressourcen ab, so ist er heute im

Zeitalter der Globalisierung eine Funktion der Nutzung seiner Wissensressourcen. Je stärker Wissen zum Produktionsfaktor im evolutionären Prozess des Kapitalismus, den wir Globalisierung nennen, wird, desto stärker wird der prägende Einfluss der Kultur auf das wirtschaftliche Geschehen. Wegen dieses kulturellen Kontextes der Wissensprozesse ist eine wissensbasierte Ökonomie stets lokal verankert, obwohl moderne Informationstechnologien es möglich machen, ohne Verzögerung weltweit auf technische oder ökonomische Daten zuzugreifen. Denn Wissen wird erst dann wettbewerbsrelevant, wenn es sich nicht um explizites also allgemein zugängliches, standardisiertes und damit "dekontextualisiertes" Wissen handelt. Um in einem Wettbewerbsumfeld erfolgreich sein zu können, müssen also heterogene Wissensarten gekoppelt und mit praktischen Routinen verflochten werden. Erst dann wirft es in Form von veredelten Produkten und Prozessen höhere Renditen ab.

Wissen – im Gegensatz zu Information – lässt sich also nur schwer migrieren und damit rücken zwangsläufig der Erwerb, die Entwicklung, die Nutzung und die Verteilung von Wissen in den Blickpunkt der Politik und gesetzgeberischer Initiativen und zählen zu den vornehmsten Aufgaben im Verantwortungsbereich einzelner Unternehmen. Wissenspolitik entwickelt neue Formen des Umganges mit Wissen und ist damit "proaktive" Zukunftspolitik. Dazu gehört ([3]):

- die Implementierung und Weiterentwicklung vorhandener Wissenskonzepte und Wissensstrukturen in Gesellschaft und Unternehmen,
- die Institutionalisierung von Wissensarbeit und damit die Vorgabe von Spielregeln der Wissensarbeit,
- der Umgang mit "Nichtwissen" und
- die Folgenabschätzung von Wissensanwendungen auf das Gesamtsystem (Gesellschaft, Unternehmen, Ökologie etc), indem Wissen produziert wird, das über die jeweiligen disziplinären Zusammenhänge hinausreicht.

Wissenspolitik gestaltet den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. So paradox es klingen mag, wird durch die Wissenspolitik die sprichwörtliche Verbindung zwischen Wissen und Macht auf den Kopf gestellt. Denn die alten hierarchischen Strukturen der Wissensproduktion, die sowohl die internationale Arbeitsteilung und die Regeln der Wissensproduktion im Sinne dieser alten Symbiose abgesichert haben, werden durch die Wissenspolitik langsam obsolet. Immaterielle Arbeit lässt sich nicht wie Äpfel und Birnen zählen, nicht standardisieren, kaum quantifizieren und schon gar nicht kontrollieren. Die Machtstrukturen in Gesellschaft und Unternehmen, die das Wissen bislang kontrolliert haben, werden zunehmend durch die Komplexität der Aufgabe überfordert. Neue, breiter gestreute Formen der Wissensgestaltung werden sich wertebasiert entwickeln. Diesen Paradigmenwechsel soll die Wissenspolitik mit gestalten und regulieren helfen. Unternehmen reagieren auf diese "Moralisierung der Märkte" (Stehr) mit Investitionen in Stabstellen für Unternehmensethik oder Corporate Responsibility, Banken legen "saubere" Investmentfonds auf und Universitäten bauen

ihr Angebot von Wirtschaftsethik in Lehre und Forschung aus.

Wissenspolitik ist übrigens keine Erfindung des 21. Jahrhunderts. Die katholische Kirche ist die erste Organisation gewesen, die eine aktive Wissenspolitik betrieben hat. Die Fälle Giordano Bruno oder Galileo Galilei sind nur die Spitze einer repressiven und bisweilen tödlich geendeten Wissenspolitik. Nur kurze Zeit zuvor hat dagegen die "Wissenspolitik" des Islam, die damals noch der Toleranz das Wort geredet hat, zu einem ungeahnten Aufschwung der Wissenschaften geführt, gerade auch deshalb weil die kulturelle Vielfalt nicht zerschlagen wurde. Jahrhunderte später haben die Nationalsozialisten mit ihrer Diffamierung der jüdischen Wissenschaft eine rassistisch motivierte Naturforschung propagiert und damit nicht nur die Psychoanalyse (wie übrigens ebenso in der stalinistischen Sowjetunion) sondern auch der Physik in Deutschland den Boden entzogen. In jüngster Zeit erleben wir im ländlichen Amerika ähnliches mit dem Versuch "intelligent Design" zugunsten der modernen Kosmologie und der menschlichen Entwicklungsgeschichte, in das Bewusstsein der Menschen zu rücken und damit Einfluss auf wissenschaftliche Lehre und Forschung zu auszuüben.

### **3. Nichtwissen und Fehlertoleranz**

Die Physik besteht darin, sich ein Bild der Welt in Form von Differentialgleichungen zu machen, die die Realität als ein Kontinuum darstellen, das sich stetig und nicht in Brüchen verändert. Der Triumph von Wissenschaft und Technik der letzten 250 Jahre ruht auf den Schultern dieser Gleichungen, um Newtons berühmte Worte zu paraphrasieren. In dieser Zeit haben sich die Wissenschaftler an diese sehr erfolgreiche wissenschaftliche Arbeitsweise gewöhnt, aber dabei aus dem Blick verloren, dass erstens die meisten Differentialgleichungen überhaupt keine Lösung haben und zweitens – wichtiger – die Welt nicht dem stetigen Ablauf gehorcht. Bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts herrschte deshalb die weitverbreitete Meinung, dass Nichtwissen nur eine Vorstufe eines neuen Wissens sei. Quantentheorie zu Beginn und Chaostheorie zu Ende des vorigen Jahrhunderts haben mit dieser Sichtweise auch auf wissenschaftlichem Gebiet gründlich aufgeräumt. So gibt es einmal prinzipielle Hindernisse, gewisse Aussagen treffen zu können und zum anderen fehlt einem aufgrund der Komplexität der Untersuchungsgegenstände die gesamte Information, um mehr als Vermutungen äußern zu können. Infolgedessen werden Nichtwissens-Diskurse immer stärker in der Öffentlichkeit geführt.

Die Wissensgesellschaft ist im Grunde genommen nur eine "Vermutungsgesellschaft" ([5]), die sich zunehmend der uns bislang so fremden und ungeübten Interpretation von Nichtwissen zu stellen hat. Hier haben wir uns von dem Berufsethos der Naturwissenschaften zu verabschieden, das meint, gesichertes Wissen garantieren zu können. Es geht zunehmend darum, mit Nichtwissen "proaktiv" umzugehen und diesbezügliche Strategien zu entwickeln und zu testen: Denn erst durch die Spezifizierung von Nichtwissen wird es zum Anlass der Bemühung um neues Wissen. Der Umgang mit Nichtwissen wird so zum ausschlaggebenden Parameter für

Entscheidungen und stellt uns einen erweiterten Handlungsrahmen bereit, der hilft, sich mit den technischen Risiken zu befassen und dem Misstrauen gegenüber den Entscheidungsträgern, die mit ihrem Fortschrittsglauben zum Legitimationsverlust der politischen, wirtschaftlichen wie wissenschaftlichen Elite geführt haben, zu begegnen. Das Bewusstsein für ein prinzipielles Nichtwissen in komplexen Zusammenhängen muss so zu einer verstärkten Risikowürdigkeit des eigenen Handelns führen, verweist Nichtwissen ja darauf, stets Unerwartetes zu erwarten!

Dabei hilft ein konstruktivistischer Wissensbegriff, der davon ausgeht, dass keine objektive Wahrheit existiert: Was wahr ist, hängt immer auch von Werten und vom Kontext ab, ist also stets subjektiv bestimmt. Diese Kontextabhängigkeit lässt Wissen veralten und macht eine Bezugnahme auf Nichtwissen, auf die Grenzen unseres Wissens erforderlich. Zu spät und das Falsche zu wissen, führt darüber hinaus gerade in wissensbasierten Unternehmen zu Entscheidungsblockaden, die noch durch einen ungefilterten Informationsüberfluss verstärkt werden können. Hier führt Nichtwissen zwangsläufig zu einer oft unzulässigen Simplifizierung von Erkenntnissen und damit zu Entscheidungsprozessen, die sich im Nachhinein als verlustbringend und irreversibel herausstellen. Vor dem Hintergrund, dass die unternehmerische Entwicklung weniger durch Vorhersehbarkeit als durch Diskontinuitäten und Unsicherheit geprägt wird, werden die grundsätzlichen Grenzen unserer Erkenntnis deutlich und sollten zu einer Umstellung auf transdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie zu fehlertolerantem Arbeiten im Unternehmen führen. Wenn solche fehlertoleranten Systeme methodisch nach der McKinsey-Methode "berichtigt" werden, dann verschwindet mit dem Nichtwissen auch alles Wissen, was sich bald danach darin zeigt, dass diese "berichtigten" Systeme nicht mehr funktionieren, weil ihnen die Kreativität des Nichtwissens abhanden gekommen ist.

Wie jeder weiß, ist es unmöglich, alle Fehler zu vermeiden. Sie können überall verborgen sein aber trotzdem zu Erkenntnisgewinn führen: Der Befund, dass eine bewährte Theorie fehlerhaft ist, kann eine höchst wichtige Entdeckung sein; Quanten- wie Relativitätstheorie haben ihre Wurzeln in eben solchen Befunden. Oder wie es der Physiker Brian Greene zur Inbetriebnahme des LHC in Genf passend ausgedrückt hat: "Confirming an idea is always gratifying. But finding what you don't expect opens new vistas on the nature of reality. And that's what humans, including those of us who happen to be physicists, live for." Daraus folgt, dass wir nicht nur aus Fehlern lernen müssen, sondern diese auch dankbar und selbstkritisch annehmen sollten. Dabei hilft es, dass Kritik spezifisch und von Sympathie geleitet vorgetragen werden muss. Andererseits geht Kreativität verloren, wenn man Angst vor Fehlern haben muss, und aus dem Bedürfnis nach scheinbarer Sicherheit handelt. Die innere Entscheidung, sich überhaupt entscheiden zu wollen, bleibt damit auf der Strecke.

Im unternehmerischen Kontext folgt daraus, dass Wissensmanagement wesentlich Management von unsicherem, fehlerhaftem oder unvollständigem Wissen –

Nichtwissen also – ist. Ein solches Management von Nichtwissen kann daher nicht im SEKI-Prozess (siehe Nonaka) verbleiben, in dem implizites Wissen durch die Schleife Sozialisation, Externalisation, Kombination und Internalisation in explizites Wissen konvertiert wird. Wissensmanagement muss vielmehr darauf abzielen, Fehler, Unsicherheit und Unvollständigkeit bewusst im Unternehmen zuzulassen, weil nur hierin die Momente der Kreativität und der Innovation ihren Ausgangspunkt haben können (siehe [6]). Dabei geht es keineswegs darum, immer wieder Fehler zu machen oder Fehler zu suchen, vielmehr bedeutet es, dass man sensibel dafür ist, wie Fehler entstehen und was sie sind. Das Erkennen, dass etwas falsch ist oder man etwas nicht weiß, bedeutet Veränderung und sollte ein höheres Maß an Anstrengungen zur Folge haben.

Hier mag der Begriff des Chaos ("Complexity Science") helfen, der den Bereich der Wissenschaft (Mehrkörperproblem, nichtlineare Gleichungen), in dem er entstand, inzwischen hinter sich gelassen hat und zur kulturellen Metapher zu werden verspricht. Chaos handelt von dem, was man nicht wissen kann, wie von dem, was als gesicherte Tatsache vorliegt. Es handelt davon, Grenzen zu akzeptieren, sich Fehlern zu stellen, die Aufgabe angenehmer Routinen und Abläufe und lieb gewordener Gewohnheiten: Je komplexer ein System ist, desto schwieriger wird man es kontrollieren können. Andererseits lässt sich über Rückkoppelungsschleifen, durchaus Einfluss ausüben. So paradox es klingen mag, aber die Wissensgesellschaft ist die erste gesellschaftliche Form, die die "Identifikation der Wirklichkeit mit dem Unwandelbaren" (siehe Popper [7]) aufgegeben hat: Notwendigkeit ersetzt den Zufall, Vollkommenheit die Unvollkommenheit, anstelle von Präzision treten Annäherungswerte, Reversibilität wird durch Irreversibilität und Wiederholung wird durch Veränderung ersetzt. Prozesse schließlich lösen die Statik der Dinge ab.

Nach Popper ist "Wissen kritisches Raten", das aus überprüfbaren Vermutungen besteht, Vermutungswissen eben. Diesem Paradigmenwechsel dient die epistemische Logik (επιστήμη = epistími: Wissen), die die logische Analyse der Begriffe wie "Wissen", "Glaube", "Zweifel", "Akzeptanz", "Verwerfung", "Behauptung" und die Klärung der zwischen diesen Begriffen bestehenden logischen Zusammenhänge zum Gegenstand hat. Ein Spezialfall der epistemischen Logik ist die doxastische (δόξα = doxa: Glauben) Logik des Glaubens, die sich mit Aussagen der Form "B glaubt, dass p gilt" befasst. Diese Logik versucht die Vagheit ins Spiel zu bringen und ist ein Versuch, den Umgang mit Nichtwissen zu formalisieren. Ihre Hauptanwendungen sind die Informatik, die Künstliche Intelligenz und die Spiel- und Chaostheorie.

#### **4. Wissenspolitik im Unternehmen**

Aus der New Economy wissen wir, dass neu gegründeten Firmen oft etwas Chaotisches, Suchendes anhaftet und zwischen den Mitarbeitern ein sehr enges Verhältnis besteht. Mit diesen Eigenschaften konnten sie sich oft erfolgreich am Markt gegenüber alteingesessenen Unternehmen durchsetzen. Mit der Zeit beginnen dann

Konkurrenzdenken, Hierarchie- und Machtstreben die Aktivitäten zu bestimmen und die betrieblichen Abläufe negativ zu beeinflussen. Diese Vorgänge werden verinnerlicht und bestimmen damit die Unternehmenskultur; die Freiheitsgrade des Handelns werden eingeengt. Routine und Rituale im Unternehmen hauchen der Kreativität das Licht aus und damit dessen Wettbewerbsfähigkeit. "Wie wäre es stattdessen", fragt Stehr in [2], "wenn man Organisationen errichtet, deren Komplexität aus den sich gegenseitig befruchtenden Visionen und Vorstellungen ihrer konstituierenden Mitglieder erwächst?" Das vermehrte Wissen, die verbesserten Fähigkeiten und Fertigkeiten passen über kurz oder lang nicht mehr zu den tradierten Weltbildern und den daraus abgeleiteten Orientierungen. Die alten Visionen müssen erweitert und die Ziele neu definiert werden (siehe auch [11]). Folglich ist alles, was menschliches Sozialverhalten im Unternehmen fördert und erweitert, zu unterstützen, weil durch Kommunikationsprozesse die Mitarbeiter dazu bewegt werden, sich über ihre alten Funktionen hinweg kreativ an Prozessen im Unternehmen zu beteiligen.

Unternehmen "2.0" sind netzwerkbasierte Organisationen, die sich auf die Autonomie und Eigeninitiative der Mitarbeiter gründen. Anstelle einer hierarchischen Weisungsstruktur wird die Arbeit in selbstständigen und selbstverantwortlichen Teams, die sich aus möglichst unterschiedlichem Hintergrund zusammensetzen, organisiert. Unternehmen haben sich in der Wissensgesellschaft zu egalitären Systemen gewandelt, die sich zunehmend auf Selbstorganisation und Selbsterschaffung (Autopoiesis) ihrer Mitglieder verlassen und damit das geschafft, was linke Rhetorik in Form von Arbeiterselbstverwaltung seit Marx' Zeiten stets gefordert hat.

Ohne diese Selbstorganisation bleibt ein Unternehmen auf die Dauer unbeweglich, da die Mitarbeiter nur in Einbahnstraßen denken, anstelle auch mit Kreuzungen, Verzweigungen und mit Unsicherheiten umzugehen. So wird nur die Mittelmäßigkeit gestärkt und grundlegende Innovationen werden zwangsläufig auf der Strecke bleiben. Ein solches autopoietisches Verhalten setzt Vertrauen und Zutrauen auf allen Ebenen voraus, andere und anderes verstehen zu wollen. Ein Unternehmen muss dafür erst einmal die Voraussetzungen schaffen, eine Aufgabe, die vor dem Hintergrund hierarchischen Denkens zum Scheitern verurteilt ist. Misslingt dies, verharrt das Unternehmen im Mainstream und wird zum Treibgut.

"Wissen ist nicht dazu geeignet, als exklusives Eigentum behandelt zu werden", sagte Thomas Jefferson, 3. Präsident der Vereinigten Staaten schon vor 200 Jahren, und bezog sich dabei auf den Wert, den gemeinsame Arbeit für die Gemeinschaft erzeugt. Heute leben wir im Zeitalter der Kollaboration und dies muss sich in Geschäftsprozessen und Werten niederschlagen, die zur Grundlage der Wissenspolitik im Unternehmen werden. Damit soll Kreativität und Verantwortung gefördert und die schöpferische Kraft der Mitarbeiter umfassend genutzt werden. Wissenspolitik soll hier den Mitarbeitern dabei helfen, jenseits ihres engen Aufgabengebiets, mehr Verantwortung zu übernehmen, Meinungen kundzutun und sich auch im beruflichen

Alltag von persönlichen Neigungen leiten zu lassen. Dies funktioniert auf wissenschaftlicher Ebene in den unentgeltlichen Peer-Review-Prozessen bei Veröffentlichungen in Fachzeitschriften sehr gut und wird dort als Dienst an der wissenschaftlichen Gemeinde verstanden. Eine solche Form von selbstorganisierter Zusammenarbeit ist gewollt und soll möglichst ohne Einschränkungen durch Organisationen, Prozesse oder Techniken möglich sein. Die folgende Auflistung soll diesen Paradigmenwechsel deutlich machen:

<b>Unternehmen 1.0</b>	<b>Unternehmen 2.0</b>
Lernen und das Teilen von Wissen wird als zusätzliche Arbeitsbelastung betrachtet.	Lernen und das Teilen von Wissen wird als selbstverständlicher Teil der täglichen Arbeit und als Möglichkeit zum sozialen Lernen angesehen.
Die Arbeit findet hinter "geschlossenen Türen" statt; Leute denken im Wesentlichen für sich.	Die Arbeit geschieht transparent, so dass jeder sie wahrnehmen und sich daran beteiligen kann.
Die Benutzung von IT-Werkzeugen wird zentral entschieden	Mitarbeiter suchen sich ihre IT-Werkzeuge selbstständig aus.
Mitarbeiterkontrolle geschieht durch Angst, Fehler zu machen	Mitarbeiter erhalten ihre Freiräume, müssen dafür aber Verantwortung übernehmen.
Informationsaustausch geschieht zentralisiert und kontrolliert.	Jedermann kann sich am Informationsaustausch beteiligen.
Das Publizieren wird zentralisiert und kontrolliert.	Jedermann kann publizieren.
In einem Abstraktionsprozess wird Wissen seines Kontextes beraubt: Explizierung des Wissens.	Der Wissenskontext bleibt in Form von Geschichten erhalten (story telling): Implizierung des Wissens.
Mitarbeiter werden mit Information versorgt, egal ob sie sie benötigen oder nicht (push).	Mitarbeiter entscheiden über das Wissen, was sie zusätzlich benötigen und kümmern sich selbständig darum, es zu erhalten (pull).
Die Welt wird als klassisches Model von Ursache und Wirkung gesehen.	Die Welt wird als komplexes System betrachtet, dem man sich mit verschiedenen Methoden nähern muss, um sie zu verstehen.

Tabelle nach David Gurteen, [11]

Wissenspolitik hat zum Ziel, Mitarbeiter für die Unwägbarkeiten im beruflichen Alltag zu wappnen, dort wo schnelle und kluge Entscheidungen gebraucht werden, die originell und passgenau statt standardisiert und reproduzierbar sind. Dabei müssen sie sich der Wertbindung ihrer Entscheidungen bewusst sein und diese kritisch reflektieren können. Darüber hinaus kann Wissenspolitik transdisziplinäre Arbeitsformen fördern und helfen, neue Themenfelder und als riskant erachtete Innovationen perspektivisch auszuloten und passende handlungsleitende Werte und Normen offenzulegen. Dabei hilft es, Wissen als Teil der Unternehmenskultur zu betrachten, in der die Entwicklung der menschlichen Fähigkeiten und Beziehungen zum handlungsleitenden Imperativ wird.

Vergangenheit und Gegenwart sind ja die Konstituenten der Unternehmenskultur, mit der sich sinndeutend die Zukunft beeinflussen lässt und werden damit auch zum Gegenstand der Wissenspolitik (siehe [2]), vorausgesetzt es lässt sich der Zugang zum und der Gebrauch von Wissen mit den eigenen kulturellen Zielsetzungen in Einklang bringen.

## 5. Links (Zugriff am 15. 9. 2008)

- [1] v. Guretzky, Lundershausen: "Philosophie in wissensbasierten Unternehmen"; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=250](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=250)
- [2] Nico Stehr: "Wissenspolitik – die Überwachung des Wissens"; Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 2003
- [3] A. Bechmann: "Wissenspolitik – die Zukunft der Wissensgesellschaft gestalten"; [www.wissenspolitik.de/02\\_anliegen\\_konzept/pdf/02-01\\_Beiblatt\\_Wissenspolitik-k6\\_o.pdf](http://www.wissenspolitik.de/02_anliegen_konzept/pdf/02-01_Beiblatt_Wissenspolitik-k6_o.pdf)
- [4] N. Stehr: "Die Zukunft der Wissenspolitik"; [http://www.b-republik.de/b-republik.php/cat/8/aid/581/title/Die\\_Zukunft\\_der\\_Wissenspolitik](http://www.b-republik.de/b-republik.php/cat/8/aid/581/title/Die_Zukunft_der_Wissenspolitik)
- [5] F. Hartmann: "Wissensgesellschaft und Medien des Wissens", <http://mailbox.univie.ac.at/Frank.Hartmann/docs/wissensgesellschaft.pdf>
- [6] J. Wieland: "Wissen als kooperative und moralische Ressource", [http://www.ub.uni-konstanz.de/opus-hwtvg/volltexte/2003/15/pdf/Working\\_Paper\\_02\\_2002\\_Wissen\\_als\\_moralische\\_und\\_oekonomische\\_Ressource.pdf](http://www.ub.uni-konstanz.de/opus-hwtvg/volltexte/2003/15/pdf/Working_Paper_02_2002_Wissen_als_moralische_und_oekonomische_Ressource.pdf)
- [7] K. R. Popper: "Die Welt des Parmenides"; Piper 1998
- [9] A. Bechmann: "Der Trend von gesellschaftlicher Indienstnahme von Wissenschaft und die Verantwortung der Wissenschaft"; [http://www.wissenspolitik.de/03\\_wissenschaftspolitik/pdf/03-02\\_Trend\\_Indienstnahme\\_k10.pdf](http://www.wissenspolitik.de/03_wissenschaftspolitik/pdf/03-02_Trend_Indienstnahme_k10.pdf)
- [10] A. Naica-Loebell: "Nano-Ethik"; <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/25/25972/1.html>
- [11] B. v. Guretzky: "Visionen im Unternehmen"; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=226](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=226)
- [12] D. Gurteen: "World 2.0"; <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/world2.0>  
"Knowledge Politics Quarterly" [www.knowledgepolitics.org.uk/home.html](http://www.knowledgepolitics.org.uk/home.html)
- [13] B. Greene: "The Origins of the Universe: A Crash Course"; [http://www.nytimes.com/2008/09/12/opinion/12greene.html?\\_r=1&ci=5070&oref=slogin&emc=eta1&pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2008/09/12/opinion/12greene.html?_r=1&ci=5070&oref=slogin&emc=eta1&pagewanted=all)  
"Knowledge Politics Quarterly" [www.knowledgepolitics.org.uk/home.html](http://www.knowledgepolitics.org.uk/home.html)