

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

**Institut für Management**

D-14195 Berlin , Garystraße 21

FU

BERLIN

## **Kann implizites Wissen Wissen sein?**

Vorschläge zur Neuorientierung von  
Wissensmanagement

**Univ.-Prof. Dr. Georg Schreyögg**  
**Dipl.-Kfm. Daniel Geiger**

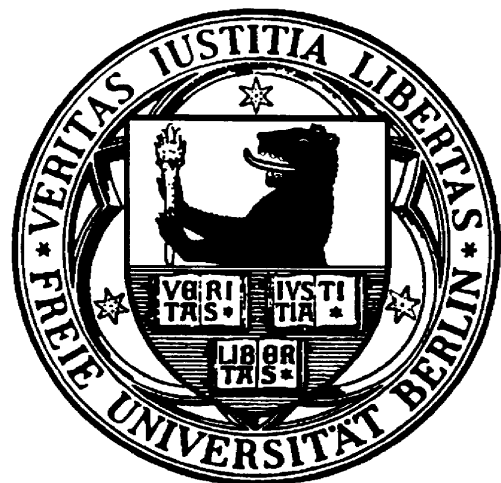
Freie Universität Berlin

**Diskussionsbeiträge**  
des Instituts für Management

herausgegeben von

**Rudi Bresser, Gertraude Krell**  
**und Georg Schreyögg**

**Neue Folge # 14/2002**  
ISBN 3-9808026-0-4



**Kann implizites Wissen Wissen sein?**  
Vorschläge zur Neuorientierung von Wissensmanagement

**Georg Schreyögg**  
**Daniel Geiger**

Institut für Management  
Freie Universität Berlin  
Garystr. 21  
14195 Berlin

[schrey@wiwiss.fu-berlin.de](mailto:schrey@wiwiss.fu-berlin.de) / [geigerd@wiwiss.fu-berlin.de](mailto:geigerd@wiwiss.fu-berlin.de)

Vortrag anlässlich des Workshops der Wissenschaftlichen Kommission „Wissenschaftstheorie“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.  
Augsburg, 29.-30. Juni 2001

## Inhaltsverzeichnis

|   |       |
|---|-------|
| 1. Einleitung.....                              | S. 4  |
| 2. Wissen – grenzenlos?.....                    | S. 4  |
| 3. Wissen braucht Unterscheidungen.....         | S. 6  |
| 4. Explizites versus implizites Wissen.....     | S. 9  |
| 5. Narratives Wissen.....                       | S. 12 |
| 6. Implikationen für das Wissensmanagement..... | S. 15 |
| 7. Schluss.....                                 | S. 16 |
| Literatur.....                                  | S. 17 |

## 1. Einleitung

Der Begriff Wissen ist in kurzer Zeit in das Zentrum der betriebswirtschaftlichen Diskussion geraten. Nie zuvor hat man in der Betriebswirtschaftslehre so intensiv über Wissen diskutiert, über die in Organisationen verwendeten Wissensarten, die Entstehung von organisationsspezifischem Wissen, die Bereitstellung und Verteilung von Wissen usw. Dem Wissen wird heute ökonomisch ein hoher Wert zugeschrieben. Wissen wird zunehmend sogar als die wertvollste Unternehmensressource angesehen, als die entscheidende Grundlage von Wettbewerbsvorteilen, und weiter noch als zukünftige Basis der wirtschaftlichen Entwicklung und des zukünftigen gesellschaftlichen Reichtums. Die populären Stichworte der *Wissensbasierten Unternehmung* und der *Wissensgesellschaft* sollen nicht nur auf diese hohe Bedeutung mit Nachdruck verweisen, sondern darüber hinaus auf die immense Zunahme von Wissensbeständen und seine globale Zugänglichkeit (Schneider 2000, Stehr 1994). Wissen wird schlechthin als die neue Form des Kapitals begriffen (Zeleny 1989).

## 2. Wissen – grenzenlos?

In Anbetracht des außerordentlich hohen Stellenwertes, der dem Wissen zuerkannt wird, überrascht es, dass der Begriff des Wissens in dieser neuen Diskussion verhältnismäßig diffus und unreflektiert bleibt. Wohl selten wurde bisher so viel über einen Begriff geredet und so wenig zu seiner Präzisierung beigetragen. Im Unterschied zur philosophischen Diskussion, wo man traditionellerweise zwischen Wissen und bloßem Meinen (doxe“) unterschieden hat, wird im Rahmen dieser neuen Diskussion das Prädikat Wissen relativ undifferenziert allen möglichen Kognitionen zuerkannt. Manche Autoren gehen sogar soweit, jedes Zeichen, jede Information oder sogar jede Emotion als Wissen zu begreifen.

So schlägt z.B. Spinner (1994) vor, Wissen und Information in eins zu setzen. Der kognitive Kern des Wissens sei ein (lediglich) angenommener Informationsgehalt einer Aussage; Information wird ihrerseits, hoch abstrakt, als *Selek-*

tion aus der (unüberschaubaren) Alternativenmenge eines Möglichkeitsraums begriffen (S. 26). Weniger abstrakt, aber nicht minder weit wollen von Krogh/Köhne (1998, S. 236) den Wissensbegriff gefasst sehen: „...sämtliche Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Aufgaben einsetzen und welche Handlung sowie Interpretation u.a. von Informationen ermöglichen; Wissen beinhaltet einen Sinngebungsprozess sowie normative und emotionale Elemente und ist sowohl kontext- als auch zeitabhängig“. Bei Willke (1998, S.11f.) entsteht Wissen durch den „Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.“

Bei all diesen, hier nur beispielhaft für viele andere herausgegriffenen Bestimmungen, droht der Wissensbegriff zu verschwimmen und es entsteht der Eindruck der Beliebigkeit. Wollte man diesen Pfad bis zum Ende folgen, verliere Wissen jedes Spezifikum. Es ließen sich kaum mehr Kognitionen und Emotionen ausfindig machen, die diesen Definitionen nach *nicht* Wissen wären. Sollte man aber tatsächlich jede x-beliebige Meinung oder Information eines Organisationsmitgliedes, jedes Zeichen, das von einem Organisationsmitglied aufgenommen wird, als Wissen begreifen? Wenn aber Wissen alles sein kann, dann drängt sich der Verdacht auf, dass Wissen eigentlich nichts ist, jedenfalls aber nichts Besonderes sein kann – eine ununterscheidbare Masse an Zeichen, Emotionen, Handlungsvollzügen, Kommunikationen usw.

Akzeptierte man diesen Standpunkt, wie er auch z.B. in der epochemachenden Studie von Berger und Luckmann (zuerst 1966) unter dem Stichwort „Allerweltswissen“ aufscheint, so stellt sich allerdings die Frage, warum dann Wissen in der neueren Diskussion so hervorgehoben wird und wie man dann dazu kommen kann, Wissen als für die neuere Zeit so besonders wertvolle Ressource zu bezeichnen? Wissen soll ja, wie eingangs bereits dargelegt, die entscheidende Ressource der Zukunft und die erfolgskritische Basis neuer Wettbewerbsvorteile sein. Der fundamentale Widerspruch, der sich hier auftut, ist unübersehbar.

### 3. Wissen braucht Unterscheidungen

Schon diese kurzen Überlegungen zeigen, dass für eine sinnvolle Verwendung des Wissensbegriffs zwingend eine *Unterscheidung* notwendig ist; ohne Differenz kann an dem Wissensbegriff nicht sinnvoll weiter gearbeitet werden. Wenn mit Wissen eine spezifische Ressource bezeichnet werden soll - und es spricht viel dafür, dass dies einen interessanten Weg weist, - dann muss sich Wissen aber auch vor anderen beliebigen Informationen, Emotionen usw. auszeichnen lassen. Anderenfalls müssten solche Begriffe wie die Wissensgesellschaft oder die wissensbasierte Unternehmung fallen gelassen werden. Sie würden sich anheischig machen, auf etwas scheinbar sehr Wichtiges hinzuweisen, was aber im Endeffekt gar nichts Spezifisches bedeutet.

Innerhalb der Wissenschaft ist die Auszeichnung von Wissen eine der traditionell am meisten reflektierten Kernfragen. Grundsätzlich operiert die Wissenschaft bekanntlich mit der Unterscheidung wahr/falsch. Aussagen werden einem systematischen Beurteilungsverfahren unterworfen, um sie zu verifizieren oder zu falsifizieren (Kamlah/Lorenzen 1967, S.116). Verifizierte Aussagen werden dann als Wissen anerkannt und vor x-beliebige Aussagen ausgezeichnet. Es kann sich allerdings erweisen, dass als wahr erkannte Aussagen sich im Fortlauf als unwahr erweisen; in diesem Falle würde man dann von „unwahrem Wissen“ (Luhmann 1998) sprechen. „Unwahres Wissen“ soll hier nicht – wie etwa bei Popper (1972) – mit *Nicht-Wissen* gleichgesetzt werden. Nicht-Wissen ist zunächst einmal die Beschreibung eines Wissensdefizits. Es handelt sich dabei jedoch nicht um eine fest beschreibbare Menge an fehlendem Wissen. Im Grundsatz ist Nicht-Wissen nur als Negation von Wissen beschreibbar – so ähnlich wie in der Systemtheorie alles Umwelt ist, was nicht System ist (Luhmann 1984). Auf die Paradoxie, dass mit zunehmendem Wissen der wahrgenommene Umfang des Nichtwissens steigt, sei nur am Rande hingewiesen (Luhmann 1998, Popper 1972).

In der Wissenschaft wird Wissen grundsätzlich mit einem Zweifel kommuniziert („vorläufig nicht falsifiziert“, „vorläufiger Konsens“ usw.; vgl. dazu etwa

Habermas 1981, Kamlah/Lorenzen 1967, Popper 1966), d.h. die Möglichkeit, dass sich Wissen als falsch erweisen kann, ist allzeit präsent.

Wissenschaft prozediert nach dem oben Gesagten immer auf zwei Ebenen, auf der Sachverhaltsebene und der prüfend/reflektierenden Wahrheitsebene (bei Luhmann 1998: Beobachtung zweiter Ordnung oder Beobachtung der Beobachtung).

Bei dem Prüfverfahren wird je nach Disziplin mit unterschiedlichen Wahrheitsmethodiken gearbeitet (z.B. differenziert nach Naturwissenschaften, Formalwissenschaften und Geisteswissenschaften), hier kann man auch von unterschiedlichen Wissenschaftstheorien sprechen (Kamlah/Lorenzen 1967). Darüber hinaus gibt es bekanntlich die ganz grundsätzliche Debatte, nach welcher *Wahrheitstheorie* verfahren werden kann und soll (Habermas 1995, 1973, Puntel 1993). Es ist hier nicht der Ort, diese komplexe Debatte zu rekapitulieren.

So unterschiedlich die vertretenen Auffassungen im einzelnen auch sein mögen, so kulminieren sie aber doch in einem Punkt, dass nämlich von Wissen nur dann gesprochen werden kann, wenn es sich um *Aussagen* handelt, für die eine *Begründung* gegeben wird, die ein *wissenschaftlich anerkanntes Prüfverfahren* durchlaufen hat.

In alter philosophischer Tradition und später dann vor allem im szientistischen Weltbild des Positivismus wurden ausschließlich wissenschaftliche Begründungsverfahren als konstitutiv für Wissen angesehen. Wissenschaft wäre insofern der einzige legitime Ort, an dem Wissen produziert werden kann und an dem über die Gültigkeit von Wissen entschieden wird (z. B. Popper 1966). Im szientistischen Ideal ist weiter einengend Wissen nur im Rahmen objektiver Erkenntnisverfahren erzeugbar und beurteilbar. Dieser Auffassung wird in der neueren philosophischen, wie auch wissenstheoretischen Diskussion immer weniger gefolgt. In den Vordergrund tritt – vereinfachend gesagt – mit der Rezeption konstruktivistischer Erkenntnistheorien die Auffassung, dass Wissen in verschiedenen Funktionskreisen erzeugt und beurteilt werden kann (Lyotard 1999, von Glasersfeld 1996, Schütz 1981). Wissenschaftliches Wissen ist demnach nur ein besonderer Typ von Wissen, an den spezielle, nämlich wis-

senschaftliche, Anforderungen gestellt werden. An andere Wissenstypen werden andere, für den Funktionskreis spezifische Anforderungen gerichtet. Auf diese Debatte kann hier nicht näher eingegangen werden, es sei jedoch festgehalten, dass es gute Gründe gibt, den Wissensbegriff nicht exklusiv an die Wissenschaften zu binden. Erinnert sei nur an das Wissen von Unternehmensberatern, Köchen oder Heilpraktikern, das zwar nicht wissenschaftlich, aber durchaus erfolgsvoll sein kann, dennoch aber mehr als „bloße Meinung“ ist. Wodurch zeichnet es sich als Wissen aus?

Die basalste aller Anforderungen, die an Wissen zu richten ist, gilt für *wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Wissen* gleichermaßen, nämlich, dass es sich um begründete Aussagen handelt, die ein bestimmtes Prüfverfahren durchlaufen haben. Der Unterschied zwischen wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Wissen liegt demnach auch nicht in der grundsätzlichen Erfordernis eines Qualifizierungsverfahrens „zweiter Ordnung“, sondern in den Kriterien, die dabei zur Anwendung kommen. Diese entstammen dem betreffenden Funktionskreis und müssen in ihm anerkannt sein (Lyotard 1999, Koch 1999). So mögen z.B. *Unternehmen* im Unterschied zur Wissenschaft mit der Unterscheidung „erfolgreich/nicht-erfolgreich“ operieren oder Juristen nach der Unterscheidung „gerecht/ungerecht“. Dennoch bedarf es auch hier eines Qualifizierungsverfahrens, um entsprechende Auszeichnungen vornehmen bzw. um von Wissen im eigentlichen Sinne sprechen zu können. Insgesamt wird Wissen zusammenfassend einerseits als zeitfeste Struktur (Bestand) definiert, andererseits aber lernend programmiert. Wissen wird ja - wie dargelegt - als jederzeit veränderbare Größe begriffen. Letzteres gilt immer dann, wenn neue Informationen eine Revision des alten Urteils verlangen.

Die Wissensfrage – darauf sei hier nur am Rande verwiesen - ist in aller Regel nicht mit einem Ja oder Nein, d.h. wahr oder falsch bzw. nützlich oder unnützlich erledigt. Es folgen für gewöhnliche weitere Differenzierungen, etwa nach dem Geltungsbereich (universell/spezifisch; zeitlos/zeitgebunden) nach der Güte (Treffsicherheit, Zuverlässigkeit usw.), nach der Art des Wissens etc.



Alle die bisher aufgeworfenen Fragen kann man – bezogen auf Organisationen - auch als *Selektionsfragen* begreifen. Spezifischer aber ist festzustellen, dass keine Organisation jedwedes Wissen oder gar jedwede Information aufnehmen kann, die Informationsverarbeitungskapazitäten sind begrenzt und veraltetes Wissen wirkt kontraproduktiv. Wie ganz allgemein bei der Systembildung, so stellt sich auch hier die Aufgabe der *Komplexitätsreduktion* (Luhmann 1984). Organisationen müssen in die Überfülle der Möglichkeiten eine selektive Ordnung legen, um das Wissensfeld für die Organisation überhaupt handhabbar zu machen. Für das Wissensmanagement stellt sich daher keineswegs – wie es in weiten Teilen der Literatur den Anschein hat - nur die Frage nach der Wissensaufnahme und der Wissensanhäufung, sondern auch und mit gleicher Bedeutung die Frage nach der Selektion (vgl. hierzu auch Baecker 1998) und damit auch der Ablehnung von wahrem Wissen.

#### 4. Explizites versus implizites Wissen

Die Notwendigkeit der Wissensqualifizierung wirft unter anderem – wie bereits angedeutet - die weiter differenzierende Frage nach möglichen *Wissensarten* auf. Es gibt verschiedene Vorstellungen darüber, wie Wissensbestände näher beschrieben werden können (vgl. zusammenfassend Schreyögg 2001).

Am meisten Aufmerksamkeit hierbei konnte zweifellos die kategoriale Unterscheidung von *explizitem und implizitem* Wissen auf sich ziehen (Polanyi 1985, Nonaka/Takeuchi 1997). Diese Unterscheidung soll hier genauer untersucht werden; wirft sie doch sofort im Lichte oben eingeführter Unterscheidungen die Frage auf, ob bei implizitem Wissen zu Recht von Wissen gesprochen werden kann. Es soll also geprüft werden, ob diese viel verwendete Unterscheidung, die ja als Erfolgsrezept bzw. als Grundlage zur Generierung organisatorischen Wissens in das Zentrum des modernen Wissensmanagements gestellt wird (Nonaka/Takeuchi 1997, Probst/Raub/Romhardt 1997, Schüppel 1996), sich überhaupt als tragfähig erweisen kann.

Unter *explizitem Wissen* wird generell dasjenige Wissen in Organisationen verstanden,

das in artikulierter, transferierbarer und archivierbarer Form vorliegt; es ist nicht an ein Subjekt gebunden („disembodied knowledge“). Genauer handelt es sich um das Wissen, welches Fakten und Regeln, aber auch dokumentierte Erfahrungen etc. umfasst und nach bestimmten Konstruktionsregeln reproduzierbar ist.

*Implizites Wissen* dagegen rekurriert auf den (empirischen) Sachverhalt, dass zahlreiche Aspekte des Verstehens und Könnens von Personen und eventuell auch von Organisationen nicht in Worte gefasst sind und von ihrer Qualität her auch gar nicht – oder jedenfalls nur sehr unvollständig - in Worte gefasst werden können (Polanyi 1985). Dieses Wissen wird auch als „analoges Wissen“ bezeichnet. Es liegt dem Handeln unbewusst zugrunde und ist an den Erfahrungsträger gebunden („embodied/personal knowledge“). In einem ersten Zugriff kann man solches Wissen auch als *Erfahrungsschatz* oder *Intuition* begreifen, d.h. es ist etwas, auf das man sich, obwohl eigentlich nicht bekannt, dennoch im täglichen Handeln mit Erfolg verlassen kann.

Der Logik nach handelt sich bei diesen beiden Wissensarten um zwei strukturell verschiedene Kategorien, die deshalb im Grunde nicht ineinander überführt werden können. Der Auffassung von Nonaka/Takeuchi (1997), dass implizites Wissen im Rahmen der sogenannten Wissensspirale grundsätzlich in explizites Wissen transformiert werden kann und soll, ist deshalb schon aus rein logischen Gründen zu widersprechen. Ansonsten handelte es sich beim impliziten Wissen allenfalls um ein temporäres Phänomen, um vorläufig unentdecktes explizites Wissen, das seiner Explikation noch harrt. Polanyi wollte aber gerade strukturelle Unterschiede markieren. Die Wissensspirale steht damit in deutlichem Widerspruch zu dem Ansatz von Polanyi.

Die Hauptfrage, die sich aber in unserem Kontext stellt, ist jedoch, inwiefern man bei implizitem Wissen überhaupt sinnvollerweise von Wissen sprechen und dieses zum Gegenstand von Wissensmanagement machen kann.

Implizites Wissen wird als eine Art lebenspraktische Fertigkeit beschrieben, die – kausal amorph - Handeln zugrunde liegt. Es ist vom Handelnden im wesentlichen unverstanden und kann seiner Logik nach von ihm auch nicht vollständig durchdrungen werden. Nachdem es sich nicht klar rekonstruieren und in Worte fassen lässt ist nach Voraussetzung auch keiner Argumentation zugänglich und kann damit auch keinem Qualifizierungsverfahren unterworfen werden. Nach den oben dargelegten Kriterien für Wissen wird somit sofort deutlich, dass implizites Wissen im eigentlichen Sinne kein Wissen sein kann. Nach Polanyi ist implizites Wissen deshalb als „Wissen“ zu qualifizieren, weil es erfolgreiche Handlungen hervorbringt. Er rekuriert bei dieser Argumentation auf ein Ex-post-Verfahren: wurde eine Handlung erfolgreich vollzogen (z.B. das Fahren eines Fahrrads) und kann dieser Handlungserfolg nicht kausal auf explizites Wissen zurückgeführt werden, so wird die Existenz von implizitem Wissen unterstellt. Abgesehen davon, dass dies logisch eine zweifelhafte Schlussfolgerung ist, („Wie kann ich auf etwas schließen, was ich gar nicht kenne?“) ist die These, dass es sich bei diesem Unbekanntem ausgerechnet um Wissen handelt, schwer nachvollziehbar. Zumindest dann nicht, wenn der oben eingeführte Minimalbegriff von Wissen gelten soll.

Mit dieser Einschränkung ist nichts über die praktische Bedeutung von implizitem „Wissen“ gesagt. Die von den verschiedenen Autoren (Neuweg 1999, Nonaka/Takeuchi 1997, Stehr 1994) geltend gemachte erfolgreiche Bewältigung lebenspraktischer Vollzüge wird damit keineswegs in Abrede gestellt, wohl aber die unproblematische und irreführende Attribution und Subsumtion unter den Wissensbegriff. Es scheint treffender und weiterführender, hier anstelle von Wissen von *Könnerschaft* zu reden.

Mit der eben vorgestellten Argumentation soll – das sei um Missverständnisse vorzubeugen, angemerkt - keiner Rückführung des Wissensbegriffs in den rein wissenschaftlichen Bereich das Wort geredet werden. In Unternehmen entwickelt sich, wie oben schon angesprochen, im wesentlichen nicht-wissenschaftliches Wissen. Für ein Wissensmanagement scheint es wichtig, diese Qualität des nicht-wissenschaftlichen organisatorischen Wissens genauer

zu untersuchen und von dem irreführenden Begriff des impliziten Wissens abzutrennen. Es bedarf einer eigenständigen Reflektion.

## 5. Narratives Wissen

Bisher wurde der Begriff des impliziten Wissens mit der Konzeption von Polanyi gleichgesetzt. Eine dem impliziten Wissen verwandte und häufig damit verwechselte, aber eben doch unterschiedliche Konzeption hat Lyotard mit dem „*narrativen Wissen*“ populär gemacht. Hier ist die Entscheidung, ob es sich um Wissen im oben definierten Sinne handelt, nicht so einfach zu treffen, wie dies beim impliziten Wissen der Fall war. Es erscheint interessant, dieser Variante genauer nachzugehen, weil hier für das nicht-wissenschaftliche Wissen ein Legitimationsweg aufgezeigt wird, der möglicherweise auch für das (nicht-wissenschaftliche) organisatorische Wissen eine ganz neue Perspektive ermöglichen kann.

Nach Lyotard lässt sich das Wissen in der „informatisierten“ Gesellschaft in zwei Wissensarten unterteilen, das wissenschaftliche und das narrative Wissen. Lyotard geht von der These aus, dass wissenschaftliches Wissen nicht das gesamte Wissen einer Gesellschaft ausmacht, sondern vielmehr einen Zusatz zu der anderen Wissensart, nämlich dem narrativen Wissen, bezeichnet (Lyotard 1999, S. 32). Wissen im allgemeinen reduziert sich bei Lyotard also nicht auf wissenschaftliches Wissen, die Wissenschaft markiert nur eine Teilmenge der Erkenntnis. Das Akzeptanzkriterium einer Aussage ist in der Wissenschaft – analog zu dem oben Gesagten – der Wahrheitswert (Lyotard, S. 76).

Interessanter in unserem Zusammenhang ist das narrative Wissen, da hier der Wissensbegriff problematisch wird. Narratives Wissen tritt bei Lyotard (S. 64) – wie der Name schon sagt – in Form von „Erzählungen“ auf. Der Inhalt von Erzählungen enthält Ideen von Machen-Können (*savoir-faire*), Leben-Können (*savoir-vivre*), Hören-Können (*savoir-écouter*), usw. Diese Erzählungen er-

zählen etwas über Erfolge und Misserfolge, über gelungene und misslungene Problemlösungen, über Glück und Unglück, über Schönheit und Gerechtigkeit; sie führen schließlich zur Bildung von Kompetenzen. Sie erlauben es einerseits Kriterien, die solche Kompetenzen ausmachen, zu definieren und andererseits mittels dieser Kriterien die Leistungen zu bewerten, die vollbracht werden. Somit wird durch die Erzählungen eine Art Bildung transportiert, die gute Performanzen ermöglichen soll. Die Kriterien, dafür, was eine gute Performanz ist, werden wiederum durch die Erzählung übermittelt (Lyotard, S. 68).

Eine solche Einübung in einen gewachsenen Konsens ist aus der Kulturdiskussion, auch aus der Unternehmenskulturdiskussion, bekannt (Kluckhohn/Strodtbeck 1961, Schein 1985).

Die Kulturzugehörigkeit entscheidet dann darüber, ob jemand weiß oder eben nicht weiß.

Ein weiteres Spezifikum des narrativen Wissens nach Lyotard (S. 68), im Unterschied zu wissenschaftlichem Wissen, ist die Koexistenz unterschiedlicher „Sprachspiele“. In der „Erzählung“ greifen problemlos beschreibende Aussagen, vorschreibende Aussagen, evaluierende Aussagen usw. ineinander. Hier wird eine Parallele zum organisationalen Wissen deutlich. Organisationen müssen, wie einleitend bereits angeklungen, unterschiedlichen Wissensarten parallel prozedieren. Eine säuberliche Trennung ist auch für ihre Zwecke meist nicht erforderlich.

Wenn es sich bei narrativem Wissen um Wissen im oben definierten Sinne handeln soll, muss es sich um prüfbare Aussagen handeln, die einem akzeptierten Beurteilungsverfahren (Legitimationsverfahren) unterworfen wurden.

Lyotard (S. 74f.) geht hier einen sehr eigenwilligen Weg. *Narratives Wissen* zeichne sich dadurch aus, dass es im Unterschied zu wissenschaftlichem Wissen keines formellen Legitimationsverfahrens bedarf, sondern sich in gewisser Weise *selbst legitimiert*. Dies geschieht dadurch, dass die Erzählungen immer wieder erzählt und weitergetragen werden und auf diese Weise Akzeptanz finden. Es gibt kein autorisiertes Beurteilungsverfahren. Die Kriterien nach denen

sich narratives Wissen legitimiert, kommen also aus dem narrativem Wissen selbst und werden eben dadurch legitimiert: "Die Erzählungen bestimmen, wie man gesehen hat, Kriterien der Kompetenz und/oder sie illustrieren deren Anwendung. So bestimmen sie, was in der Kultur das Recht hat, gesagt und gemacht zu werden, und da sie selbst einen Teil von ihr ausmachen, werden sie eben dadurch legitimiert." (S. 75).

Das Spezifikum von narrativem Wissen ist also, dass es die Frage nach seiner Legitimierung nicht zur Geltung bringt, sondern sich durch die Pragmatik seiner Übermittlung legitimiert, ohne dabei jedoch auf wissenschaftlich gültige Argumentation oder Beweisführung zurückzugreifen (Lyotard, S. 84).

Lyotard platziert also das narrative Wissen in eine Art Zwischenraum. Einerseits ist klar, dass es nicht den Kriterien der Wissenschaftlichkeit genügen muss. Auf der anderen Seite muss es jedoch auch bestimmten Kriterien genügen, nämlich solchen Kriterien, die in dem jeweiligen Gesprächskreis zugelassen sind (Lyotard 199, S. 65). Diese Kriterien sollen jedoch nicht Grundlage eines autorisierenden Beurteilungsverfahrens sein, sondern quasi automatisch in den Diskursen mit kommuniziert werden und damit auch zugleich ihre Anwendung finden.

Im Unterschied zu dem Konzept des impliziten Wissens handelt es sich bei narrativem Wissen um artikuliertes oder artikulierbares Wissen, das ein implizites, aber bei Bedarf auch explizierbares Beurteilungsverfahren durchlaufen hat. Im oben eingeführten Sinne findet hier also keine Beobachtung zweiter Ordnung statt, d.h. die Legitimation wird praktiziert, aber nicht reflektiert. Dies würde dafür sprechen, dass es sich hier nicht um Wissen im eigentlichen Sinne handelt. Im Gegensatz zu dem impliziten Wissen nach Polanyi sind jedoch die Kriterien für das narrative Wissen explizierbar und damit die Prüfungen bei Bedarf reflektierbar durch einen Beobachter zweiter Ordnung. Insofern muss man hier – in deutlicher Abgrenzung zu Polanyi – von einer Art latentem Wissen sprechen. Es kann zumindest nach den obigen Kriterien zu Wissen werden; „implizites Wissen“ kann dies nach Voraussetzung nicht.

## 6. Implikationen für das Wissensmanagement

Für das Wissensmanagement ist die getroffene Unterscheidung wichtig, weil organisatorisches Wissen häufig als narratives Wissen vorliegt. Es sei hier nur an das viel beachtete Konzept der „Communities of Practice“ erinnert (Wenger 1999). In diesen Erfahrungskreisen wird problemspezifisches Wissen zwischen Experten in Form von Erzählungen weitergetragen (Orr 1990). Diese Berichte und Geschichten können nicht „roh“ bleiben, sondern müssen nun im Zuge von Wissensmanagement zum Gegenstand einer Wissensreflektion gemacht werden. Ein Großteil der Bemühungen zum Wissensmanagement kann man sogar so begreifen, dass hier der Versuch gemacht wird, „rohes“ narratives Wissen zu reflektieren mit der Absicht es zu qualifizieren. Würde man narratives Wissen im „Rohzustand“ belassen, entzöge es sich jedem argumentativem Zugriff. Wissensmanagement würde bei der Einrichtung von Transfermechanismen, wie etwa den besagten Communities of Practice oder anderen Formen des Wissensaustausches, enden. Aktives Wissensmanagement muss aber am Wissen selbst ansetzen, wenn es nicht Gefahr laufen will, durch eine beliebige Gleichordnung alles Mögliche als Wissen zu transportieren, auch grob irreführende, veraltete oder nicht-generalisierbare Inhalte.

Die hier aufgestellte Forderung klingt vor dem Hintergrund der aktuellen Wissensdiskussion radikal, sie ist es aber bei genauerer Hinsicht keineswegs. Man denke etwa an eine erfolgreiche Problemlösung der mexikanischen Niederlassung beim Aufbau eines Händlernetzes, die zwar in einem Erfahrungskreis anhand von einer Erfolgsgeschichte erzählt werden kann, jeder vernünftig Denkende wird jedoch erst prüfen wollen, ob diese Praxis ohne weiteres auf Australien oder Deutschland übertragen werden kann. Nicht mehr und nicht weniger wird hier gefordert, von einem Wissensmanagement würde man lediglich zusätzlich fordern, dass diese Prüfung auf verlässliche Weise geschieht. Genau dieser Prüfungsvorgang ist bei „implizitem Wissen“, im Unterschied zu narrativem Wissen, nicht durchführbar, was nochmals die Notwendigkeit der Unterscheidung verdeutlicht.

## 7. Schluss

Die Untersuchung hat gezeigt, dass das Wissensmanagement dringend eines reflektierten Wissensbegriffs bedarf. Die am häufigsten verwendete Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen eignet sich als Unterscheidung nicht, vor allem dann nicht wenn man an Polanyi anschließt. Einen Ausweg könnte das Konstrukt des „latenten Wissens“ bieten, das an das narrative Wissen im Sinne Lyotards anschließt. Die vordringlichste, bislang aber viel zu wenig beachtete Aufgabe von Wissensmanagement ist damit die Qualifizierung von betrieblichem Wissen. Wissensmanagement und Wissensselektion sind zwei Seiten einer Medaille.



## Literatur

- Baecker, D.(1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen, in: Organisationsentwicklung 17, S. 5 – 21.
- Berger, P.L./Luckmann, T. (1966): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a.M.
- Glaserfeld, E.v. (1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt a.M.
- Habermas, J. (1973): Erkenntnis und Interesse. Frankfurt a.M.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. II. Frankfurt a.M.
- Habermas, J. (1995): Wahrheitstheorien, in: Habermas, J.: Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a. M.
- Kamlah, W./Lorenzen, P. (1967): Logische Propädeutik, oder Vorschule des vernünftigen Redens. Mannheim/Wien/Zürich.
- Koch, J. (1999): Postmoderne Organisationstheorien in der Perspektive Lyotards, in: Schreyögg, G. (Hrsg.): Organisation und Postmoderne. Wiesbaden.
- Kluckhon F.R./Strodtbeck, F.L. (1961): Variations in value orientations. Evanston.
- Krogh, G. von/Köhne, M.(1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen. Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflußfaktoren, in: Die Unternehmung 52, S.235 – 252.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1998): Die Wissenschaft der Gesellschaft, 3. Aufl. Frankfurt a.M.
- Lyotard, J.-F. (1999): Das postmoderne Wissen. Ein Bericht, 4. Aufl. Wien.
- Neuweg, H.G. (1999): Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr- lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a. M./New York.

- Orr, J.E. (1990): Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture, in: Middleton, D./Edwards, D. (Hrsg.): Collective remembering, London, S. 169-189.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt a.M.
- Popper, K.R. (1966): Logik der Forschung. Mohr.
- Popper, K.R. (1972): Die Logik der Sozialwissenschaften, in: Adorno, T.W./Dahrendorf, R./Pilot, H./Albert, H./Habermas, J./Popper, K.R. (Hrsg.): Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie. Darmstadt.
- Probst, G./Raub, St./Romhardt, K. (1997): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt a. M./Wiesbaden.
- Puntel, L.B. (1993): Wahrheitstheorien in der neueren Philosophie. Eine kritische systematische Darstellung, 3. Aufl. Darmstadt.
- Schein, E.H. (1985): Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco et al.
- Schneider, U. (2000): Work under Construction: Management als Steuerung organisatorischen Wissens, in: Schreyögg, G. (Hrsg.): Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung. Berlin.
- Schreyögg, G. (2001): Wissen, Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement. Oder: Wie die Wissenschaftstheorie die Praxis einholt, in Schreyögg, G. (Hrsg.): Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin.
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden.
- Schütz, A. (1981): Theorie der Lebensformen, Frankfurt a.M.
- Spinner, H.F. (1994): Die Wissensordnung. Opladen.
- Stehr, N. (1994): Knowledge Societies. London.
- Wenger, E.C. (1999): Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity, Cambridge.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.
- Zeleny, M. (1989): Knowledge as a new form of Capital, in: Human Systems Management 8, S. 45-58.