

Wieland, Josef

**Working Paper**

## Governance und Simultanität: Wissen als kooperative und moralische Ressource

KIeM Working Paper, No. 15/2004

**Provided in Cooperation with:**

Konstanz Institut für Wertemanagement - KIeM, Hochschule Konstanz

*Suggested Citation:* Wieland, Josef (2004) : Governance und Simultanität: Wissen als kooperative und moralische Ressource, KIeM Working Paper, No. 15/2004, Fachhochschule Konstanz, Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM), Konstanz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/98764>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Josef Wieland

# Governance und Simultanität

## Wissen als kooperative und moralische Ressource

**KIEM**

Konstanz Institut für  
WerteManagement

Fachhochschule Konstanz  
University of Applied Sciences  
Brauneggerstraße 55  
D - 78462 Konstanz  
Phone .49 .7531-206 404  
Fax .49 .7531-206 187  
eMail: [kiemgr@fh-konstanz.de](mailto:kiemgr@fh-konstanz.de)

KIEM – Working Paper Nr. 15/2004

Working Paper Nr. 15/2004

**Governance und Simultaneität**  
**Wissen als kooperative und moralische Ressource**

Josef Wieland

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen des KleM. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

Die diesem Working Paper zugrunde liegende KleM-Tagung zur Governanceethik wurde gefördert von der DFG und dem Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Fachhochschule Konstanz.

# **Governance und Simultanität**

## **Wissen als kooperative und moralische Ressource**

### I.

In dieser Untersuchung werde ich den Aspekt der Simultanität von transaktionsspezifischen, organisationsspezifischen und gesellschaftlichen Governancestrukturen am Beispiel des Wissensmanagements erörtern. In erster Linie geht es mir dabei um deren Fähigkeit, differente Codierungen (ökonomische, moralische, rechtliche, politische, ästhetische usw.) sozialer Transaktionen gleichzeitig und ohne Verletzung ihrer Integrität effizient und effektiv auf verschiedenen Aggregatsebenen zu prozessieren. Ich habe bereits in anderen Zusammenhängen auf dieses Phänomen hingewiesen. So zuerst bei der Analyse der simultanen Allokation wirtschaftlicher und moralischer Güter, die grundlegend ist für die Konstituierung und Kontinuierung kollektiver Akteure, wie es die Organisationen der Wirtschaft sind (Wieland 1996). Ebenfalls diskutiert habe ich das Zusammenspiel von kommunikativer Offenheit und operativer Geschlossenheit sozialer Kategorien wie Eigentum, Vertrag, Tausch und Anreiz, die strukturelle Kopplung der distinkten Logiken gesellschaftlicher Funktionssysteme ermöglichen (Wieland 1998, 2004). Schließlich sei noch angeführt die Charakterisierung von Ethikmanagementsystemen als „globale Governancemechanismen (firmenspezifische assets)“, die „alle lokal wirkenden Governancemechanismen (transaktionsspezifische assets) eines Unternehmens oder einer Organisation“ umfassen, die wiederum in einer „Gesellschaftskultur“ wirken (Wieland 1991: 91, 103).

Im Hintergrund dieser Erörterungen stand und steht die für die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion entscheidende Frage, wo und in welcher Weise die Integration von funktional differenzierten Gesellschaften vollzogen wird. Wenn es für diese Integrationsleistung weder einen archimedischen Punkt außerhalb aller Funktionssysteme gibt, gleichsam in einem Supersystem aller Funktionssysteme, noch es möglich ist, diese Integration in einem der Funktionssysteme allein abzubilden (was, beiläufig erwähnt, die gemeinsame Denkvoraussetzung von Diskursethik und ökonomischem Imperialismus ist), dann bleibt als dritte Variante, die Möglichkeiten und Bedingungen der Kooperation differenter Systemlogiken im Hinblick auf distinkte soziale Transaktionen in Betracht zu ziehen. Die gelingende Integrität dieser einzelnen Transaktionen wäre dann die fragmentierte Basis und der temporalisierte Vollzug der Integration funktional differenzierter moderner Gesellschaften. Exakt auf diesen Zusammenhang von Integrität und Integration bezieht sich die Simultanität von Governancestrukturen, die den Prozess gesellschaftliche Kooperation permanent steuern, kontrollieren und führen müssen.

Am Gegenstand des Wissens als einer ökonomische Ressource, die nur aktivierbar ist über die simultane Zuweisung moralischer Güter in einem Kooperationsprojekt, möchte ich diese Überlegungen demonstrieren und entwickeln. Theoretisch werde ich mich dabei im Rahmen der Neuen Organisationsökonomik – vor allem der Transaktionskostentheorie und des resource based view der Firma – bewegen, die die theoretische Referenz für die Governanceethik liefert (siehe hierzu mehr in Wieland 1996, 1997 und Wieland/Becker 2004).

Aus der Perspektive des Ökonomen bezieht sich die Integration moderner Gesellschaften auf die Dominanz eines dynamischen Feldes oder Kernsektor der Wirtschaft, die sich um eine spezifisch ökonomisierbare Ressource herum aufbauen. Arbeit, Handel, Produktion und Konsum sind geschichtlich gesehen diese Sektoren, die für jeweils ganze Epochen Tempo und Richtung des institutionalen Wandels bestimmten (vgl. Wieland 1998, 10f).

## II.

Dass Information und Wissen und die Prozesse ihrer Generierung und Nutzung in den neuen Ökonomien der globalen Gesellschaften wichtige Ressourcen sind, ist in Theorie und Praxis allgemein anerkannt. So notierten bereits 1992 Davidoff/Malone:

*„Here at the end of the 20th century, four decades into the computer age, it is increasingly obvious that the very nature of business itself is information.“* (65).

Diese Gegenstandsdefinition der Ökonomie über die Grundeinheit Information hat weit reichende Konsequenzen. Wenn Information *das* Gut oder *die* Dienstleistung der neuen e-Economy ist, dann muss sie umfassend und möglichst ohne alle Beschränkungen für Tauschakte zur Verfügung stehen. Eingeschränkte Zugriffs- und Verfügungsrechte ziehen eingeschränkte Tauschchancen nach sich und vermindern die „gains from trade“. In der Folge sinkt das Niveau gesellschaftlicher Wohlfahrt. Dieser Gesichtspunkt greift durch auf die moralische Bewertung einzelner Aspekte der e-Economy. Privacy etwa kann aus dieser Perspektive bedeuten, dass personenbezogene Daten wirtschaftliche Güter sind, die ausschließlich derjenigen Person gehören, auf die sie sich beziehen und dass ihre Verwendung deshalb in ökonomischen Transaktionen vor Missbrauch geschützt oder kompensiert werden muss.

Etwa zum gleichen Zeitpunkt hatte Nonaka (1991; und dann gemeinsam mit Takeuchi 1995) das Stichwort der „Knowledge Creating Company“ geliefert. Anders als Davidoff/Malone sehen die beiden Autoren die Ursache für dieses Phänomen nicht in den Informationstechnologien einer gegebenen Epoche, sondern in einem Wandel der volkswirtschaftlichen Gegebenheiten:

*„In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge. Where markets shift, technologies proliferate, competitors multiply, and products become obsolete almost overnight, successful companies are those that consistently create a new knowledge.“ (22).*

Abstrakter formuliert: Es sind die beiden Kennzeichen der globalen Ökonomie, Geschwindigkeit und Dynamik, die zu einer Zunahme von Unsicherheit in der Wirtschaft führen, so dass Wettbewerbsvorteile nur noch von permanenten Innovatoren gehalten und fortentwickelt werden können. Das aber setzt Organisationen voraus, die nicht nur schnell sind auf dem Weg von der Erfindung zum Markt, sondern darüber hinaus alle ihre Ressourcen und Kompetenzen in eine dynamische Schwingung versetzen, die es ermöglicht, immer neue Erfindungen hervorzubringen. Geschwindigkeit ist ein lineares Konzept, Dynamik entsteht aus Netzwerkeffekten.

Einen ebenfalls wichtigen Gesichtspunkt steuerte Tapscott 1995 mit seinem Hinweis bei:

*„In the new economy more and more of the economies' added value will be created by brain rather than brawn.“ (7).*

Hier geht es um den Sachverhalt, dass die Wissensanteile an Produkten und Dienstleistungen rapide zugenommen haben und weiter zunehmen werden. Sie sind zu entscheidenden Generatoren der Wertschöpfung geworden. Nicht mehr dem Finanz- und Sachkapital, sondern dem Humankapital als Träger von Wissen wird in dieser Hinsicht entscheidende Bedeutung zugeschrieben.

Information, Informationstechnologie, Wissen als organisationale Ressource, wissensbasierte Produkte und die Netzwerkeffekte von Informationsökonomien – das sind die Stichworte, mit denen die emergierende e-Economy in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts kategorisiert wurde. Es sind demnach verschiedene Entwicklungstendenzen, die der Information und dem Wissen eine bedeutungsvolle Rolle als *die* Ressourcen der Ökonomie in der neuen Wissensgesellschaft zugewiesen haben.

Der aufmerksame Leser wird allerdings bemerkt haben, dass in der soeben erörterten Literatur abwechselnd der Kategorie Information und der Kategorie Wissen diese neue Rolle zugeschrieben wurde. Obgleich solche Differenzen sicher auch theoriegesteuert sind, soll uns dieser Gesichtspunkt hier nicht interessieren. Im Hinblick auf die Charakterisierung der modernen Wirtschaft als Kooperationsökonomie (vgl. Wieland 1998) und des Wissens als ökonomischer Ressource in dieser Ökonomie ist allerdings von Interesse, wo überhaupt in diesem Szenario Andockpunkte für die governanceethische Diskussion existieren.

### III.

In der einschlägigen Literatur<sup>1</sup> wird gewöhnlich zwischen Daten, Informationen und Wissen unterschieden.

Daten sind durch Zahlen, Sprache, Texte oder Bilder codierte Beobachtungen. Ob etwas ein Datum ist, hängt demnach vom Beobachtungsverfahren und davon ab, ob es überhaupt codiert werden kann. Daten haben folglich dann und insofern einen moralischen Aspekt, als ihre schiere Existenz sich den Selektionskriterium moralischer Überzeugungen als Element von Beobachtungsverfahren verdanken kann.

Von Gregory Bateson (1981) stammt der Vorschlag, dass der Terminus technicus „Information“ als „irgendein Unterschied, der bei einem späteren Ereignis einen Unterschied ausmacht“ (488) definiert werden kann. Informationen sind organisierte Daten. Es sind Daten in einem Kontext, der den Daten Sinn und Bedeutung und damit auch Relevanz verleiht – oder aber nicht. Auch im Fall der Informationen lässt sich kaum verleugnen, dass sie eine moralische Qualität über den Prozess der Relevanzzuweisung haben können. Anders als bei den Daten geht es jedoch nicht nur darum, ob etwas ist, sondern welche Information etwas ist.

Hierzu als Illustration ein Beispiel aus dem Bereich der politischen Moral. Die Frage, ob die Bauern der Feudalgesellschaft „frei“ oder „abhängig“ oder „leibeigen“ sind, lässt sich nur beantworten, wenn man über ein Codierungssystem verfügt, hier also die Sprache, das über eine entsprechende Differenzierung verfügt. Die sich daran anschließende Bewertung dieser Beobachtung, nämlich ob es sich dabei um eine gerechte oder ungerechte Ordnung handelt, verlangt nach einem Relevanzsystem, das sich aus den puren Daten nicht ergibt. So kann man die Leibeigenschaft von Bauern durchaus als ein normales Beobachtungsdatum hinnehmen und sie dann zu der Information verarbeiten, dass es sich dabei um einen vernünftigen, weil natürlichen Zustand einer bestimmten Abteilung der Menschheit handelt. Man kann aber, wie wir alle wissen, genau zu der entgegengesetzten Information gelangen, nämlich dass es sich um eine unnatürliche Erscheinung handelt, da sie die Gleichheit und Freiheit aller Menschen fundamental verletzt. Es ist gerade diese Information, die bei einem späteren Ereignis die Differenz ausmacht, etwa beim Übergang vom Feudalismus zum Kapitalismus. Diese Revolution setzt ideologisch voraus, dass feudale Abhängigkeitsverhältnisse von Seiten der Abhängigen als solche erstens erkannt und benannt (Datum) und zweitens als überflüssig und ungerecht eingeordnet werden können (Information). Solange die Abhängigen ihre Abhängigkeit als natürlichen Zustand begreifen, können sie eine Veränderung ihrer Verhältnisse nicht einmal denken. Tatsächlich liegt in diesem Vorgang der Generierung neuer Daten und ihrer Eingliederung in einen informationalen Kontext die Voraussetzung gesellschaftlichen Wandels.

Wissen hingegen entsteht im Prozess menschlicher Interaktion und bleibt an diesen gebunden. Ohne gemeinsame Erfahrung und Praxis gibt es kein Wissen.

---

<sup>1</sup> Vgl. exemplarisch Willke 1998, 7ff; van Krogh/Ichiko/Nonaka 2000, 27ff.

*„Information is about meaning, and it forms the basis for knowledge. Yet knowledge goes one step further: it encompasses the beliefs of groups or individuals, and it is intimately tied to action. Beliefs, commitments, and actions can not be captured and represented in the same manner as information [...] nor is knowledge always detectible; it is created spontaneously, often unpredictably. Therefore, storing knowledge and transferring it electronically from one part of the company to another is difficult.“*<sup>2</sup>

Wissen hat demzufolge eine epistemologische und sprachliche Grundlage, verdankt sich aber wesentlich der Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit sozialer Akteure, also der Kernressourcen der Kooperationsökonomie (vgl. Wieland 1998). Die organisationsökonomische Konsequenz dieser gesellschaftstheoretischen Differenzierung ist, dass man Wissen, anders als Information, nicht so ohne weiteres digitalisieren, speichern und auf Abruf zur Verfügung halten kann. Überall dort, wo Wissensmanagement mit Datensammlung und elektronischer Verarbeitung dieser Datensammlung verwechselt wurde, ist es demzufolge auch gescheitert und in einen bürokratischen Wahn entartet.

*„Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provide a framework for evaluation and incorporating new experiences and information. It originates and is supplied in the mind of knowers. In organizations, it often becomes embedded, not only in documents or repositories, but also in organizational routines, processes, practices and norms.“*<sup>3</sup>

Damit haben wir eine weitere Unterscheidung gewonnen, nämlich die zwischen individuellem und organisationalem Wissen, die gewöhnlich den Ansatzpunkt für ein Wissensmanagement bildet, das danach trachtet, individuelles in organisationales Wissen zu überführen.

Information und Wissen kommen daher als Bezugspunkte governanceethischer Überlegungen in Betracht. Im Folgenden werde ich mich aus Gründen der Argumentationsökonomie auf den Aspekt des Wissens konzentrieren, obgleich auch Information ein geeignetes Feld wäre. Moralische Fragen werden in diesem Kontext gewöhnlich als solche nach dem öffentlichen Zugang zu Information, deren Schutz als geistiges Eigentum und der Privatsphäre aufgeworfen. Hinzu kommen Fragen der freien Rede und der Zulässigkeit ihrer Beschränkung und Kontrolle in der Wissensgesellschaft und e-Economy und der Zusammenhang von Risiko und Vertrauen in der Cyberworld.<sup>4</sup> Aus der Sicht der Governanceethik sind dies Problemstellungen formaler und informaler Institutionen wie etwa staatlicher (OKK) Regelsetzung (FI) und deren kultureller Atmosphäre (IF), die wir aber aus dem angegebenen Grunde vernachlässigen wollen.

---

<sup>2</sup> Van Krogh et al. 2000, 27.

<sup>3</sup> Davenport/Prusak 1998.

#### IV.

In der zeitgenössischen Diskussion des Wissensmanagements spielt die Unterscheidung Polanyis (1966) von implizitem und explizitem Wissen eine zentrale Rolle. Polanyi (1966/1985) definiert implizites Wissen – tacit knowledge – epistemologisch, nämlich „... daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen...“ (14). Dabei besteht der funktionale Aspekt des tacit knowledge darin, dass er zwei Arten von Wissen – explizites und implizites – miteinander verbindet. Damit ist implizites Wissen ein untrennbarer Bestandteil allen Wissens (27). Während explizites Wissen formalisierbar und allgemein zugänglich ist, gehört implizites Wissen zu bestimmten Personen und kann nicht umstandslos gegenüber anderen oder gar sich selbst expliziert werden. Wir wählen das Billardspiel als ein instruktives Beispiel zur Verdeutlichung dieser Unterscheidung. So kann man sicherlich den optimalen Lauf einer Billardkugel berechnen, indem man Stoßkraft, Einfallswinkel, Geschwindigkeit usw. festlegt. Ein vorzüglicher Billardspieler allerdings rechnet nicht in dieser Weise, sondern „weiß“, wie die Kugel laufen muss. Weiterhin würde die mathematische Explizierung seines Stoßes niemanden in die Lage versetzen, diesen auch selbst auszuführen. Mehr noch: Die Mathematisierung des Billardspiels, die Objektivierung impliziten Wissens, würde dieses unmöglich machen und zerstören. Technischer formuliert: Die Prinzipien dieses Spiels lassen sich nicht aus seinen Regeln deduzieren. Das deutsche Wort „Kennerschaft“ bezeichnet daher vielleicht an genauesten, worum es bei der impliziten Seite des „tacit knowledge“, so Polanyis Begriff, geht. Sie beruht auf persönlichen Elementen wie Interesse, Talent, Training und Erfahrung. Kennerschaft kann vermittelt werden, aber erstens nicht gegenüber jedermann, zweitens nicht schnell und drittens nur über eine gemeinsame Praxis des Lehrenden und Lernenden. Vor allem aber führt dieser Prozess keineswegs zu einer Explizierung impliziten Wissens, wie gelegentlich in der Managementliteratur suggeriert wird. Es geht für das lernende Individuum vielmehr um „Einfühlung, Verinnerlichung“ (Polanyi 25) und dies sorgt dafür, dass implizites Wissen immer implizites Wissen, nämlich der Personen, bleibt. Das „Ideal der Beseitigung aller persönlichen Elemente des Wissens“ würde, so Polanyi, „de facto auf die Zerstörung allen Wissens hinauslaufen“ (27).<sup>5</sup>

Aus alledem folgt nach meiner Überzeugung, dass der moralische Aspekt des Wissens und seines Managements nicht an die Frage angedockt werden sollte, ob etwas (Datum) und in welcher Weise etwas (Information) ist, sondern an die Frage seiner sozialen Generierung und des Zugangs zu ihm. Beide Gesichtspunkte hängen unmittelbar ab von den gewählten oder

---

<sup>4</sup> Vgl. durchgängig die seit 1999 erscheinenden Ausgaben der Zeitschrift „Ethics and Information Technology“.

<sup>5</sup> Moral als individuelle und organisationale Ressource kann in genau diesem Sinne ebenfalls als tacit knowledge verstanden werden. Sie lässt sich dann allerdings nicht mehr aus ihren normativen Grundlagen deduktiv herleiten. Der in diesem Band veröffentlichte Beitrag von Badura zeigt sehr deutlich die Produktivität des Kohärentismus in der Verarbeitung dieser lokalen Spezifikation von Moral.

zur Verfügung stehenden Governancestrukturen, mit denen das Wissen in Unternehmen und der Gesellschaft als Kooperationsprojekte verfügbar gemacht und gehalten wird. Wissensmanagement ist Wissensgovernance (vgl. hierzu den Beitrag von Becker in diesem Band und die dort erwähnte Literatur). Die Kooperation von Moral und Ökonomie sollte mit anderen Worten nicht über Erkenntnis- und Sprachtheorie verlaufen, sondern über den gesellschaftstheoretischen Begriff der Governance. Gemeinsamer Bezugspunkt ist dann das Gelingen und Gestalten von wissensbasierten Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren einer Gesellschaft und ihren Organisationen, die selbst wiederum auf die Generierung von neuem Wissen ausgerichtet sind.

Wir können jetzt vorläufig definieren: Wissen gehört zu individuellen und kollektiven Akteuren und verdankt sich deren Fähigkeit, Bereitschaft und Möglichkeit, mit Information kooperativ, innovativ und produktiv umzugehen. Wissensbasierte Ökonomien sind demzufolge Kooperationsökonomien, Ökonomien, die in der Lage sind, Kooperationschancen und daraus folgende Kooperationsrenten unter globalen Wettbewerbsbedingungen zu erzeugen.<sup>6</sup> Die Menge und Qualität des erreichbaren Wissens hängt ab von der Menge der Kooperationschancen und der Qualität der Kooperationsbeziehungen, wie auch deren Qualität von der Qualität des Wissens abhängt. Genau aus diesem Gesichtspunkt heraus kann dann auch die Ethik der Wissensökonomie als Prozess der simultanen Governance ökonomischer und moralischer Güter als genuin kooperative Ressourcen entwickelt werden.

## V.

Die moralische Seite der Wissensökonomie soll nun als Governanceethik entwickelt werden. Wirtschafts- und Unternehmensethik werden in diesem theoretischen Kontext als Bestandteil des ökonomischen Problems entwickelt, das mit Penrose (1959/95) gesprochen darin besteht, die Knappheit von Ressourcen und Kompetenzen durch Kooperation, kurz: unter Wettbewerbsbedingungen zu überwinden. Tugend, Moralität, Werte, ethische Überzeugungen sind in diesem Theoriedesign moralische Ressourcen einer Organisation, wobei sowohl die individuellen Akteure als auch deren kollektiver Akteur, die Organisation, als Träger dieser moralischen Ressource fungieren. Moral als individuelle und organisationale Ressource hat positive oder negative ökonomische Effekte, die letztlich die Kooperationsrenten aller Akteure tangieren. Wissen als individuelle und organisationale Ressource ebenfalls, weil seine Generierung und Nutzung in und durch Unternehmen entscheidenden Einfluss auf deren Wettbewerbsposition hat. Die Annahmen der Unvollständigkeit der individuellen und kollektiven Verträge über die Bereitstellung und Entlohnung von Wissensressourcen und der personalen, situatio-

---

<sup>6</sup> Dazu ausführlicher Wieland 1998.

nalen und informationalen Unsicherheit hinsichtlich ihrer Qualität stellen dabei im Modell der Governanceethik sicher, dass es überhaupt zu moralischen Fragen kommen kann.

Diese Eigenschaft sowohl der Moral als auch des Wissens als individuelle und/oder kollektive Ressource folgt zwanglos aus der gewählten ökonomischen Perspektive, nämlich alle Akteure als ein Bündel von fachlichen und sozialen Ressourcen und Kompetenzen zu verstehen, die sie in Kooperationen mit anderen Akteuren einbringen. Ob nun ein Individuum in ein Unternehmen eintritt oder ein Unternehmen sich in eine Allianz mit anderen Unternehmen hineinbegibt: Stets geht es um den Zusammenhang von Ressourcenpooling und daraus resultierenden Kooperationsgewinnen für alle Beteiligten. Eigennutz und kollektiver Nutzen stehen dabei in einem markanten Spannungsverhältnis. Sowohl ein Individuum als auch die Organisation kooperieren, weil und insofern es in ihrem eigenen Vorteilskalkül liegt. Aber die Kooperation kann nur dann erfolgreich sein, wenn jeder Teilnehmer sich bestimmten Regeln und Organisationszielen, also einem partiellen Vorteilsverzicht unterwirft, der sicherstellt, dass alle sich besser stehen, als wenn sie ihre Ressourcen je einzeln vermarktet hätten.

Eine der wichtigsten Schlussfolgerungen für das Wissensmanagement aus diesen Überlegungen ist, dass Unternehmen – anders als im Fall des Finanz- und Sachkapitals – nicht Eigentums-, sondern nur Verfügungs- und Nutzungsrechte am Wissen ihrer Mitarbeiter mittels Organisation erwerben können.<sup>7</sup> Eigentümer des Wissens und der sozialen Kompetenz, es zu generieren und in den Kooperationszusammenhang zu transferieren, bleibt immer der Mitarbeiter. Unter den Bedingungen von Unvollständigkeit und Unsicherheit kann er die Nutzungsrechte des kollektiven Akteurs an seinem Sach- und Prozesswissen nicht nur bis auf Null verdünnen, sondern einen negativen Nutzen für diesen erzeugen, also dem Unternehmen schaden. Diesem negativen Grenzfall gesellt sich der positive hinzu, bei dem der Mitarbeiter weit über alle vertraglichen Abmachungen hinaus sein Wissen in die Organisation einbringt. Im theoretischen Kontext der Governanceethik hängt, wie bereits erwähnt, der genaue Verlauf des Wissenstransfers vom Individuum zur Organisation und zwischen den Mitgliedern der Organisation entscheidend von den Steuerungsstrukturen der gegebenen Transaktionen ab. Dies führt zu der Überlegung, dass die beiden Dimensionen Eigentumsrechte und Verfügungs-/Nutzungsrechte geeignet sind, die moralische Dimension der Ressource Wissen aus dem Kooperationsproblem abzuleiten. Die Zuordnung von Governancestrukturen des Wissensmanagements zu diesen Dimensionen erlaubt dann Aussagen über zu erwartende moralische Aspekte ( $T_m$ ) bei der Steuerung von Wissenstransfers in Kooperationen und der daraus sich ergebenden Notwendigkeit simultan wirkender Governance. Wir haben diese Zusammenhänge in dem folgenden Schaubild erfasst.

---

<sup>7</sup> So auch Drucker 1990, S. 159, der daraus fundamentale Veränderungen für das gesamte Marktsystem ableitet.

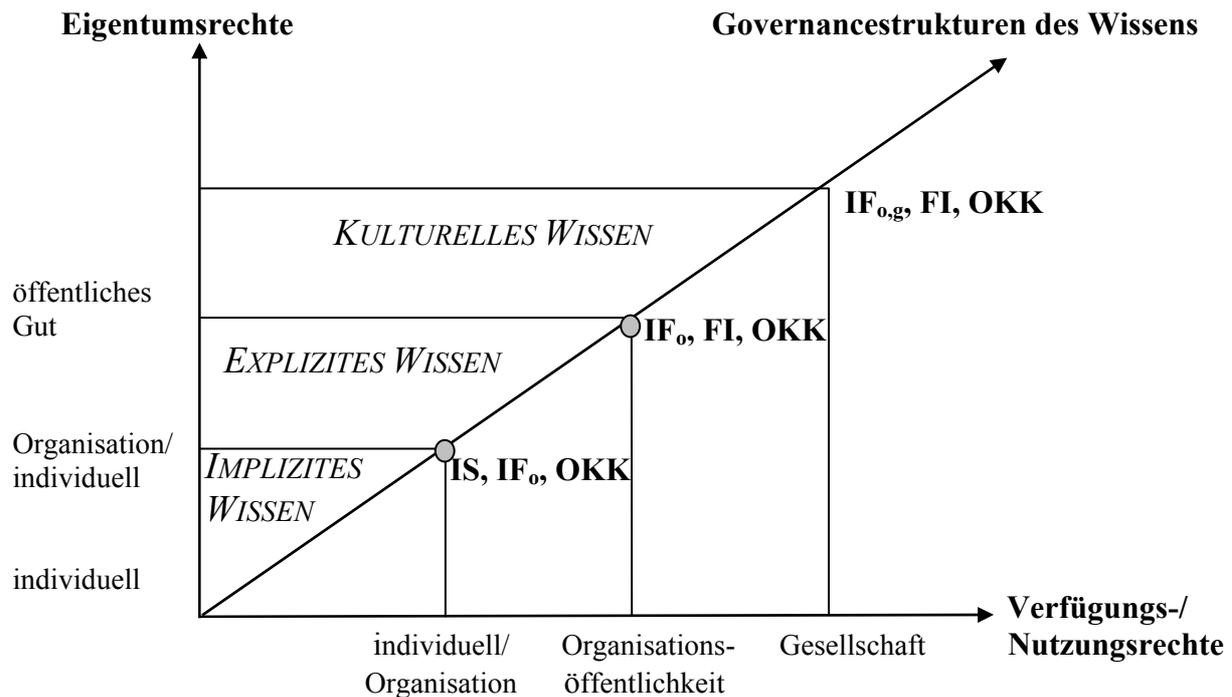


Abb. 1: Simultanität der Governance des Wissens

Dieses Schaubild unterscheidet zwischen den Eigentumsrechten und den Verfügungs- und Nutzungsrechten an Wissen in Kooperationen und zeigt sehr klar, wie sich der Charakter des Wissens als moralischer und kooperativer Ressource in den verschiedenen Kontexten der Eigentums- und Verfügungsrechte verändert. „Implizites Wissen“ ist strikt an das Individuum in einer Kooperation gebunden und bildet die innerste Zelle des unternehmerischen Wissensmanagements. Dessen Aufgabe besteht jedoch – wie bereits erwähnt – darin, möglichst viel Wissen für das Organisationsziel zu mobilisieren und soweit wie möglich explizit zu machen. Auf die Grenzen dieses Projekts haben wir weiter vorne verwiesen.

Damit ist freilich nicht nur das tacit knowlegde bestimmter Mitglieder der Organisation gemeint, sondern auch explizites Wissen muss mobilisiert und nutzbar gemacht werden. Denn auch hier bestimmt grundsätzlich das Individuum die Qualität und Quantität, die es von seinem Wissen produktiv der Organisation zur Verfügung stellen will. Die Eigentumsrechte mögen in diesem doppelten Konvertierungsprozess entweder beim Individuum oder aber bei der Organisation liegen; in beiden Fällen jedoch geht es um die Nutzung expliziten Wissens durch die organisationale Öffentlichkeit. Diesen Bereich markiert die mittlere Zelle des Schaubildes.

Die äußere Zelle bildet schließlich das kulturelle Wissen, das – insoweit es auf private Organisationen wie Unternehmen zurückgeht – dadurch entsteht, dass diese auf ihre privaten

Rechte an diesem Wissen verzichten oder verzichten können und auf diesem Weg ein öffentliches Gut stiften.

Wir wollen nun jeden dieser Wissenstypen eingehender mit Blick auf seine moralischen Implikationen und die darauf bezogenen Governancestrukturen diskutieren.

## VI.

In der untersten Zelle findet sich der klassische Fall des impliziten Wissens, so wie er von Polanyi beschrieben wurde, nämlich als persönliches „tacit knowledge“. Tacit knowledge ist aus der Sicht der Neuen Organisationsökonomik durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:

1. Es ist nicht möglich, eine qualitative Leistungsbeschreibung zu erstellen und spezifiziert zu kontrahieren.
2. Es ist nicht möglich, eine quantitative Leistungsmessung zu organisieren und damit auch nicht, eine Entlohnung des tacit knowledge entlang des Grenzlohns zu erreichen.
3. Tacit knowledge ist nicht separierbar von explizitem Wissen, sowohl individuell als auch was die Teamleistung angeht. Demzufolge kann es auch nicht einfach additiv zum expliziten Wissen hinzugerechnet werden.

Von besonderem Interesse für unsere Diskussion ist nun, dass die soeben erwähnten drei Eigenschaften des „tacit knowledge“ von beiden Tauschpartnern, also vom Anbieter des tacit knowledge wie auch von dessen Nachfrager, opportunistisch ausgebeutet werden können. Daraus folgt, dass beide sich wechselseitig Sicherheiten anbieten müssen, wenn es denn zu einer organisationalen Nutzung von tacit knowledge kommen soll. Der Nachfrager von tacit knowledge braucht Sicherheiten über den tatsächlichen Nutzen dieses Wissens, dessen Anbieter wird Sicherheiten für eine nicht-opportunistische Bezahlung nachfragen. Beides kann aber nicht direkt und vertraglich erzwingbar formuliert werden, weil man nicht wissen kann, was man nicht wissen kann.

Eine erste Möglichkeit, mit den sich daraus ergebenden moralischen Problemen einer leistungsgerechten Allokation von Erträgen der Organisation und der Verhinderung opportunistischen Verhaltens umzugehen, ließe sich dahingehend zusammenfassen, dass eine hohe Leistungsunsicherheit durch organisationale Zielkompatibilität infolge kongruenter Nutzenfunktionen ihrer Mitglieder aufzuwiegen wäre. Anders formuliert: Unsicherheit kann durch die kulturelle Identität einer Organisation gemildert oder gar aufgehoben werden. Diesen Gesichtspunkt hat die Clantheorie (Ouchi 1980) entwickelt, und er wird von der Governanceethik als

organisationsspezifische informelle Institution (IF<sub>o</sub>) steuerungstheoretisch integriert. Die moralische Konsequenz aus einer solchen Analyse lautet, dass es im Interesse des Wissensarbeiters als auch des ihn beschäftigenden Unternehmens ist, Gemeinsinn, Solidarität und ähnliches in der Unternehmenskultur zu verankern und zu leben. Governancetheoretisch gesprochen verläuft hier die moralische Steuerung über die Kombination von individueller Selbstbindung (IS) und Organisationskultur (IF<sub>o</sub>).

Eine zweite Möglichkeit wäre, die beiderseitige Leistungsunsicherheit zu gewichten mit der Faktorspezifität des tacit knowledge.<sup>8</sup> Faktorspezifität des Wissens bezeichnet die spezifische Ausrichtung einer Investitionen in dieses Wissen, sei es zu dessen Generierung oder Absorbierung. Die Faktorspezifität des Wissens bezeichnet also den Umstand, dass die Wirksamkeit von tacit knowledge in Kooperationen davon abhängt, dass beide, Anbieter und Nachfrager, in diese Wirksamkeit investieren. Der erste durch die spezifische Fokussierung seines Wissens, der zweite durch die Bereitstellung eines organisationalen Kontexts, durch den der Wirkungsgrad des tacit knowledge überhaupt erst zugelassen wird und graduell auch determiniert ist. Ein Unternehmen muss spezifisch in einen entsprechenden Kontext (OKK) von Systemen der Koordination und Kooperation investieren, damit implizites Wissen für die anderen Organisationsmitglieder zugänglich wird und zur Verwertung absorbiert werden kann (Tsai 2001). Mit anderen Worten: Wir wollen annehmen, dass die Effektivität und Effizienz von tacit knowledge durch bilaterale Investitionen wesentlich gesteigert werden kann. Die folgende Matrix illustriert die sich daraus ergebenden Konsequenzen.

		Anbieter tk	
		0	1
Nachfrager tk	0	$S = 0$ (I)	$S_A > 0$ (II)
	1	$S_N > 0$ (III)	$S_{A,N} > 0$ (IV)

0 = keine spezifische Investition; 1 = signifikante spezifische Investition; S = Sicherheiten

Abb. 2: Faktorspezifität des tacit knowledge (tk)

In Feld I der Matrix investieren weder der Anbieter noch der Nachfrager spezifisch in implizites Wissen. Das schließt nicht aus, dass „tacit knowledge“ in einer Organisation existiert,

<sup>8</sup> Vgl. zu dem Begriff der Faktorspezifität u.a. Williamson 1985 und Alchian 1984.

wohl aber bedeutet es, dass dessen Produktivität gering zu veranschlagen ist. Sicherheiten müssen von keiner der beiden Seiten geboten werden.

In Feld II der Matrix investiert der Anbieter spezifisch in sein implizites Wissen, während der Nachfrager dies unterlässt. Dies führt zur Abhängigkeit des tacit knowledge-Anbieters vom tacit knowledge-Nachfrager. Arbeitsplatzgarantien, langfristige Arbeitsverträge, Mitbestimmung und andere Vorkehrungen können eine glaubwürdige Versicherung des Nachfragers abgeben, diese Abhängigkeit nicht auszunutzen. Hier besteht also eine Nachfrage nach Sicherheiten für den Anbieter ( $S_A$ ), die größer Null ist.

Exakt die umgekehrte Situation findet sich in Feld III der Matrix, so dass hier der Nachfrager vom Anbieter nach Sicherheiten verlangen muss. So kann etwa ein tacit knowledge-Besitzer dem Nachfrager lange Vertragslaufzeiten, Wettbewerbsausschluss, unternehmensspezifische Weiterbildung mit eigener Kostenbeteiligung oder stark erfolgsabhängige Honorierung anbieten.

Schließlich Feld IV der Matrix, in dem wir es mit einer beiderseitigen Abhängigkeit durch spezifische Investitionen zu tun haben. Neben den bereits erwähnten Mechanismen (OKK) bietet es sich hier auch an, dass beide Partner in eine gemeinsame Unternehmenskultur (IF) investieren, die die Atmosphäre zur Verfügung stellt, in dem die höchste Produktivitätsrate des impliziten Wissens und damit auch die höchste Kooperationsrente für beide Partner erreichbar ist.

Die bisher geführte Diskussion führt zu der Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen factorspezifischen Investitionen (I), Sicherheiten (S) für die Nicht-Ausbeutung dieser Investitionen und der Produktivität (P) des impliziten Wissens für eine Organisation gibt. Diesen Zusammenhang haben wir in dem nun folgenden Beispiel grafisch veranschaulicht. Es zeigt, dass die Produktivität P des tacit knowledge eine Funktion der Fähigkeit einer Governancestruktur ist, simultan die getätigten Investitionen I und Sicherheiten S abzarbeiten. Anders formuliert: individuelle Selbstbindungsregimes (IS), organisationale Strukturen (OKK) und Unternehmenskultur ( $If_0$ ) müssen nicht nur friktionslos aufeinander abgestimmt sein, sondern einander zuarbeiten und steigern. Der Bereich  $U_n$  bezeichnet dabei die Zone, in der mit negativem Nutzen, also Schäden durch Wissen, gerechnet werden muss.

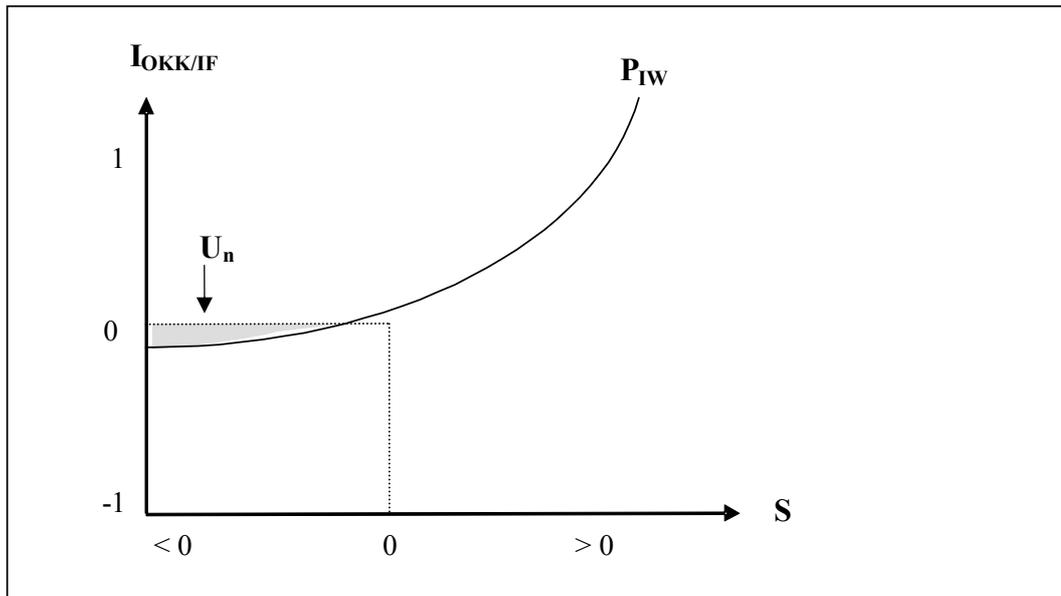


Abb. 3: Faktorspezifität, Sicherheiten und Produktivität des impliziten Wissens. Die Koeffizienten der Argumente OKK und IF können dabei den Wert -1 (negativ), 0 (neutral) oder 1 (positiv) annehmen.

Das moralische Problem, das eine solche Wissensgovernance bei der Mobilisierung und Nutzung des impliziten Wissens bewältigen muss, entsteht an dieser Stelle dadurch, dass bei jedem der bisher angeführten Arrangements jeder der beiden Vertragspartner im Prinzip weiterhin defektieren kann, weil perfekte Lösungen nicht erreichbar sind. Signifikante Produktivitätssteigerungen des tacit knowledge sind daher nur zu erreichen, wenn jeder der beiden Vertragspartner auf defektierendes Verhalten verzichtet, auch und gerade dann, wenn er dazu kostenlos Gelegenheit hätte. Wie bei der Diskussion zu Abbildung 2 gezeigt, muss diese Verhaltensoption mit glaubwürdigen Versicherungen auf beiden Seiten einhergehen.

Eine dritte Möglichkeit, das moralische Problem des tacit knowledge zu modellieren, besteht aus der Sicht der Governanceethik darin, diesen Wissenstyp als nicht-imitierbare Ressource<sup>9</sup> zu verstehen, die positive und negative Wirkungen in der Kooperationsbeziehung haben kann. Die positive Seite der Nicht-Imitierbarkeit ist, dass sie einen echten Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen darstellt, da diese definitionsgemäß nicht über eine solche Ressource verfügen. Wir erinnern an dieser Stelle an die resource based view der Firma, die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens durch solche Ressourcen definiert, die schwierig zu imitieren, substituieren und transferieren sind (vgl. Barney 1991). Die negative Seite besteht in der bereits entwickelten Nicht-Kontrollierbarkeit dieser Ressource durch das jeweilige Unternehmen und die sich daraus ergebende professio-

nelle Abhängigkeit des Teams vom Anbieter des tacit knowledge. Diesen Sachverhalt haben wir ebenfalls in Abbildung 2 unter dem Gesichtspunkt der Faktorspezifität ( $S_N > 0$ ) eingehender erörtert.

Es zeigt sich jetzt also, dass in allen angeführten organisationsökonomischen Theoriesigns – der kulturellen Identität der Clantheorie, der faktorspezifischen Investitionen der Transaktionskostentheorie und der Nicht-Imitierbarkeit von Ressourcen der resource based view der Firma – der Kern des moralischen Problems des tacit knowledge in einer unaufheb- baren Informationsasymmetrie und in einer personalen und situationalen Unsicherheit liegt, die für beide, Anbieter und Nachfrager, nichthintergehbare Relevanz hat. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass Wissensmanagement wesentlich Governance von echtem Nichtwissen (bounded rationality, Unsicherheit, Unvollständigkeit) ist und dass nur ein Wissensmanage- ment gelingen kann, das sich dieses Nichtwissens bewusst ist.<sup>10</sup> Die Governance von Nicht- wissen kann daher nicht zum Ziel haben, implizites Wissen in explizites zu konvertieren (so die Idee von Nonaka) oder Nichtwissen abzuschaffen. Sie zielt vielmehr darauf ab, tacit knowledge, Nichtwissen, Unsicherheit und Unvollständigkeit kontrolliert in der Unterneh- mung zuzulassen oder einzuführen, weil nur hierin die Momente der Kreativität und der In- novation ihren Ausgangspunkt haben können. Gerade weil Wissensmanagement seinem We- sen nach immer Nichtwissens-Management ist, bedarf es der begleitenden Entfaltung indivi- dueller und organisationaler Moralität, deren Ziel es ist, Renten aus Wissenskooperation zu erreichen. Mit anderen Worten: Wissensgovernance zielt nicht auf Daten und Informationen, sondern auf die Mobilisierung und Nutzung von personalen und organisationalen Wissensres- sourcen durch Motivation und integriertes Verhalten.

Im Rahmen der Governanceethik kann man hier auf die Tugend des individuellen Akteurs setzen, dem Anstand und Loyalität verbieten, Situationen zu generieren und/oder opportunistisch zu nutzen, in denen er die Organisation, also seine Kooperationspartner, ausbeutet oder ihr direkt schadet. Dass solche positiven Verhaltensdispositionen relevant sind und auch em- pirisch vorkommen, kann kaum bestritten werden. Die Managementtheorie hat dafür den Begriff des „good organizational citizen“ (Hui/Lam/Schaubroeck 2001) geprägt, der über individuelle Selbstbindung (IS) die Integrität von Transaktionen steuert. Das Problem besteht freilich darin, dass – solange opportunistisches Verhalten nicht vollkommen sicher ausge- schlossen werden kann – der kollektive Akteur nach funktionalen Äquivalenten und Sicher- heiten für individuelle Tugenden durch eine geeignete Governancestruktur Ausschau halten muss.

Diese sollte die Eigenschaft haben, die organisationale Aufmerksamkeit für das Thema In- tegrität in Kooperationen und Teambeziehungen durch Redundanz zu erhöhen, ohne IS zu

---

<sup>9</sup> Vgl. zu diesem Begriff und seiner Bedeutung u.a. Barney 1991.

<sup>10</sup> Vgl. zu diesem Gesichtspunkt auch Capurro 2001.

zerstören oder zu vermindern. An dieser Stelle folgt in der Literatur häufig der Verweis auf die überragende Bedeutung von Vertrauen:<sup>11</sup>

*„One of the most important emerging themes is trust. It is only when workers identify with the goals of the organization and trust its managers to act in mutual self-interest that effective knowledge work can be performed.”*

Eingehende Untersuchungen zum Thema Vertrauen<sup>12</sup> zeigen, dass es dazu moralsensitiver Governancestrukturen im Unternehmen (OKK) bedarf, die einen rekursiven Mechanismus der Selbstbindung des kollektiven Akteurs an moralische Werte wie Fairness, Offenheit, Gerechtigkeit und Loyalität signalisieren und implementieren. Dieser Mechanismus der Selbstbindung bedarf der bestätigenden Fremdbindung durch den adressierten individuellen Akteur (IS), etwa durch dessen Akzeptanz und einen Vertrauensvorschuss für das Instrumentarium der Selbstbindung des kollektiven Akteurs. Die moralische Dimension von Vertrauensbeziehungen kann daher nicht allein auf der Ebene individuellen oder kollektiven Verhaltens festgemacht werden, sondern erfordert wechselseitige strukturelle Stützung. Die Tugend des individuellen Akteurs bedarf der komplementären Tugend des kollektiven Akteurs und umgekehrt. Es geht um die Simultanität von Governance, die Selbst- und Fremdbindung, Moral und Struktur so zueinander in Beziehung setzt, dass die Integrität der angestrebten Transaktion gewahrt bleibt.

Die rekursive Verschränkung der Tugenden individueller und kollektiver Akteure<sup>13</sup> und die dadurch ermöglichte Erzeugung moralischer Redundanz markiert nach meinem Dafürhalten einen entscheidenden Gesichtspunkt, unter dem die moralische Sensibilität impliziten Wissens als kooperativer Ressource deutlich wird. Organisationsökonomisch zusammengefasst lässt sich sagen, dass die moralischen und ökonomischen Probleme des impliziten Wissens aus seiner individuellen Eigentums- und Verfügungsstruktur entstehen, die aber eingebettet ist in den professionellen ökonomischen und sozialen Kontext eines Teams, die dieses Teammitglied gerade deswegen aufgenommen haben, weil es über tacit knowledge verfügt.

## VII.

Dieses Ergebnis führt geradlinig zur nächsten Zelle der Abbildung 1, nämlich zur Zelle des expliziten Wissens.

---

<sup>11</sup> Beispielhaft Tapscott 1995, 36.

<sup>12</sup> Vgl. Grüninger 2001.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu Wieland 2001b.

*„Understanding knowledge creation as the process of making tacit knowledge explicit ... has direct implications for how a company designs its organizations and defines managerial roles and responsibilities.“<sup>14</sup>*

Generell gilt, dass zumindest im Sinne Polanyis implizites Wissen nicht explizit gemacht werden kann, ohne Wissen überhaupt zu zerstören. Worum es beim Wissensmanagement allenfalls gehen, ist die Schaffung eines moralsensitiven Prozesses, in dem Individuen implizites Wissen generieren und zulassen, dass Organisationen es für die gemeinsamen Ziele absorbieren können. Ist dies geklärt, kann man feststellen, dass die bisher erörterten ökonomischen und moralischen Aspekte des tacit knowledge auch für das explizite Wissen gelten. Dies geht einerseits zurück auf das bereits erwähnte Charakteristikum, dass implizites und explizites Wissen nicht so ohne weiteres trennscharf zu isolieren sind, sondern gleich einer Symbiose aufeinander verwiesen sind. Aber auch direkt explizites Wissen bleibt individuelles Eigentum – zumindest solange es in den Köpfen der individuellen Teammitglieder aufgehoben ist – mit allen bereits erwähnten und erörterten Konsequenzen des externen Zugangs und der Nutzung.

Managementsysteme für wissensbasierte und Wissen generierende Unternehmen<sup>15</sup> sind daher ohne ein systematisches Management der moralischen Werte (OKK) dieses Unternehmens wohl kaum zu haben. Das Management von explizitem Wissen kann sich allerdings, verglichen mit dem impliziten Wissen, auf einen zusätzlichen Gesichtspunkt stützen. Unternehmen sind nämlich Netzwerke von Verträgen, und als solche können sie sich grundlegend auf die Prämisse der Vertragsethik beziehen: Vertragsversprechen sind zu halten! Anders als im Falle des impliziten Wissens sind daher nicht nur die Tugenden und ein moralisch aufgeladenes Vertrauensmanagement die Eckpfeiler des Managements expliziten Wissens. Hinzu kommt als dritte Säule, dass Vertragsversprechungen gegebenenfalls durch formale Institutionen (FI) zu erzwingen sind. Allerdings existieren auch hier Grenzen, die sich aus unserer Annahme ergeben, dass Verträge systematisch durch Unsicherheit und Unvollständigkeit charakterisiert sind. Dies gilt uneingeschränkt auch für den Bereich des expliziten Wissens, und daher müssen die sich darauf beziehenden Vertragsversprechungen einem kontinuierlichen und nachhaltigen Interpretationsverfahren ausgesetzt werden, das die Verträge mit Leben und Bedeutung in der Alltagspraxis erfüllt. Solche Verfahren sind Ethik- und Wertemanagementsysteme (OKK), die ich an anderer Stelle ausführlich diskutiert habe.<sup>16</sup> Diese Systeme zielen auf die Kodifizierung und Implementierung moralischer Werte in einem Unternehmen oder Kooperationsprojekt. Wertekodifizierung ist dabei ein Akt der Explikation des moralischen Wissens einer Organisation. Werteimplementierung zielt hingegen auf einen Prozess der „Einführung, Verinnerlichung“<sup>17</sup> dieses expliziten moralischen Wissens zu implizit morali-

---

<sup>14</sup> Nonaka 1991, 36f.

<sup>15</sup> Vgl. van Krogh/Ichiko/Nonaka 2000.

<sup>16</sup> Vgl. Wieland 1999, 2002b; Wieland/Grüninger 2000.

<sup>17</sup> Polanyi 1966, 25.

schem Wissen der Organisation und ihrer Mitglieder. An dieser Stelle der Diskussion muss ich mich mit dem Hinweis begnügen, dass damit auch die Möglichkeit zu einem „organizational moral tacit knowledge“ gegeben zu sein scheint. Weitere Forschung, vor allem die Abgrenzung organisationaler moralischer Ressourcen zu Routinen und Prozessen der Pfadabhängigkeit, ist dazu nötig. Dass es im Prozess der Implementierung von Ethik- und Wertemanagementsystemen zum Deutungsstreit über die gewollt und unausweichlich unpräzisen Festlegungen des kodifizierten expliziten moralischen Wissens kommt, ist nicht nur evident, sondern macht gerade das Wesen des Implementierungsprozesses aus. Denn auch hier gilt, dass die Bestandteile der verinnerlichten Moralkultur einer Organisation sich nicht für jeden Einzelfall aus den formalen Regeln dieser Organisation vollständig deduzieren lassen. Nur in der Form eines impliziten moralischen Wissens einer Organisation, das durch Kommunikation mit lokaler Bedeutung ausgestattet wird, kann Governanceethik für praktische Handlungen nachhaltig folgenreich sein und den legitimierten Bezugsrahmen für moralische Urteile darstellen. In diesem Sinne versorgen Ethik- und Wertemanagementsysteme die Organisation und ihre Mitglieder mit einer Vision, die sie von anderen Kooperationsprojekten differenziert. Sie signalisieren gegenüber allen Stakeholdern die präferierte Art und Weise von Transaktionen und liefern Orientierungswissen für Entscheidungen innerhalb und außerhalb der Organisation. Sie sind damit selbst ein Medium der moralischen Ressourcen einer Organisation, die durch Dokumentation, Formalisierung und Kommunikation von einer Information zum Organisationswissen werden. Eigentümer dieser Ethikmanagementsysteme ist – wie bei allem expliziten Wissen – die Organisation, die es der internen und auch der ausgewählten externen Organisationsöffentlichkeit zur Nutzung überlässt. Das führt uns zum nächsten Punkt.

## VIII.

Wissensbasierte und Wissen generierende Unternehmen erzeugen auch solches Wissen, das von genuin öffentlichem Interesse ist. Dazu gehören etwa Entdeckungen oder Erfindungen auf naturwissenschaftlichem oder technischem Gebiet, aber ebenso die Kompetenz, mit interkulturellen Werten, Konflikten oder Menschenrechten erfolgreich umzugehen. Die Ergebnisse der zeitgenössischen Forschung zur Gentechnologie oder Informationstechnologie, aber auch Prozesse zur Abschaffung von Kinderarbeit und Diskriminierung durch einschlägige Lieferantensysteme seien hier beispielhaft angeführt. Ich habe diese dritte Zelle als „kulturelles Wissen“ bezeichnet, das den Charakter eines privat gestifteten öffentlichen Gutes hat. Die öffentliche Zugänglichkeit privaten Wissens<sup>18</sup> ist in der Wissensgesellschaft nicht nur ein zentrales Problem auf der Agenda politischer Diskussionen, sondern auch ein bedeutender

---

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Lipinsky/Britt 2000.

moralischer Aspekt der unternehmerischen Wissensproduktion. Darauf soll hier ausdrücklich hingewiesen werden, denn dieses Thema wird in der mir zugänglichen Managementliteratur ignoriert. Dies ist umso erstaunlicher, als auch die Gesellschaft Patente auf Wissen (FI) nur für begrenzte Zeiträume gewährt, weil der Sinn des Patentschutzes darin besteht, Anreize für die Generierung privaten Wissens zu bieten, das letztlich Bestandteil des strukturellen Wissens einer Gesellschaft wird. Gesellschaften sind Kooperationsprojekte zum wechselseitigen Nutzen (Rawls), und Unternehmen sind immer Unternehmen der Wirtschaft der Gesellschaft und damit auf deren „licence to operate“ angewiesen. Die Fragen der soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen für die Wohlfahrt einer Gesellschaft und ihrer Fairness gegenüber allen Mitgliedern dieser Gesellschaft sind in diesem Zusammenhang zu sehen und werden daher heute zu Recht unter der Überschrift der „Good Corporate Citizenship“ kommuniziert und in die Unternehmensprozesse und Managementsysteme implementiert (vgl. hierzu ausführlicher Wieland 2002a, 2003a und 2003b).

„Corporate Citizenship“ ist ein Ausdruck der Rechte und Pflichten des Unternehmens als Bürger einer gegebenen Gesellschaft, und zwar nicht im formal-juristischen Sinne, sondern als eine gesellschaftlich erwünschte Haltung (IF<sub>g</sub>) eines Unternehmens, die sich in seinen Operationen und Handlungen zum Ausdruck bringt (IF<sub>o</sub>, OKK). Unternehmensspezifisches Wissensmanagement ist ein wichtiger Aspekt der Wahrnehmung bürgerschaftlicher Verantwortung, weil und insofern dabei kulturelles Wissen und Zivilisation produziert werden. So wie ein Unternehmen von seinen Mitgliedern erwartet, dass sie gute Organisationsbürger sind, so erwartet auch die Gesellschaft von ihren Unternehmen, dass sie gute Bürger dieser Gesellschaft sind.

## **Literatur:**

- Alchian, A.A. (1984): Specificity, Specialization and Coalitions, in: Journal of Institutional Theoretical Economics 140(1): 34-49.
- Argyris, Ch. (1992): On Organizational Learning, Oxford: Blackwell.
- Barney, J. (1991): Firm resource and sustained competitive advantage, in: Journal of Management 17(1): 99-120.
- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Capurro, R. (2001): Skeptisches Wissensmanagement. Vortrag an der Akademie für Technikfolgenabschätzung; [www.ta-akademie.de/deutsch/aktuelles/ereignisse/in-dex9.asp](http://www.ta-akademie.de/deutsch/aktuelles/ereignisse/in-dex9.asp).
- Davenport, Th./Prusak, L.H. (1998): Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press.
- Davidoff, W.H./Malone, M.S. (1992): The Virtual Corporation, New York: Harper Collins.

- Drucker, P. (1990): *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Collins.
- Grüninger, St. (2001): *Vertrauensmanagement: Kooperation, Moral und Governance*, Marburg: Metropolis.
- Hui, Ch./Lam, S./Schaubroeck, J. (2001): Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi-experiment, in: *Academy of Management Journal* 44(5): 988-995.
- van Krogh, G./Ichijo, K./Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York: OUP.
- Lipinsky, T.A./Britt, J.J. (2000): Rethinking the ownership of information in the 21<sup>st</sup> century: Ethical implications, in: *Ethics and Information Technology* 1:49-71.
- Nonaka, I. (1991): *The Knowledge Creating Company*, in: *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Cambridge/Ma. (Harvard University Press).
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*, New York: OUP.
- Ouchi, W. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: *Administrative Science Quarterly* 25:129-141.
- Penrose, E. (1959/95): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: OUP.
- Polanyi, M. (1966/85): *Implizites Wissen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Shapiro, C./Varian, H.R. (1999): *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston/Mass.: Harvard Business School Press.
- Tapscott, D. (1995): *The Digital Economy*, New York: McGraw Hill.
- Tsai, W. (2001): Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation, in: *Academy of Management Journal* 44(5): 996-1004.
- Wieland, J. (1991): *Wirtschaftsordnung und Theorie ökonomischer Moral*, in: Marhold, W./Schibilsky, M. (Hg.): *Ethik, Wirtschaft, Theologie*. Düsseldorf: Patmos.
- Wieland, J. (1994): Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung, in: Nutzinger, H.G. (Hg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven 2*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Wieland, J. (1996): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*. Tübingen: Mohr(Siebeck).
- Wieland, J. (1997): Die neue Organisationsökonomik. Entwicklung und Probleme der Theoriebildung, in: Ortmann, G./Türk, K./von Sydow, J. (Hg.): *Theorien der Organisation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wieland, J. (1998): Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre, in: Wegner, G./Wieland, J.: *Formelle und informelle Institutionen*, Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*, Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2001a): Eine Theorie der Governanceethik, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, S. 8-34.
- Wieland, J. (2001b): Die Tugend kollektiver Akteure, in: Wieland, J. (Hg.): *Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure*, Heidelberg: Physica.

- Wieland, J. (2002a): Wertemanagement als Erfolgsfaktor, in: Lucas-Bachert, U. (Hg.): Mit Ethik zum Unternehmenserfolg? Frankfurt: F.A.Z.-Institut.
- Wieland, J. (2002b): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen (hg. gemeinsam mit W. Conradi). Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2003a): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, in: Wieland, J./ Behrent, M. (Hg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München/Mering: Hampp.
- Wieland, J. (2003b): ValuesManagementSystem<sup>ZfW</sup>: A New Standard for Values Driven Management, in: Standards and Audits for Ethics Management Systems – The European Perspective, Heidelberg: Springer.
- Wieland, J. (2004): Governanceethik und moralische Anreize, in: Beschorner, Th. et al. (Hg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick, Ausblick, Perspektiven, München/Mering: Hampp.
- Wieland, J./Grüniger, St. (2000): EthikManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. In: Wieland, J. (Hg.): Dezentralisierung und weltweite Kooperationen. Die moralische Verantwortung der Unternehmen, Marburg: Metropolis.
- Wieland, J./Becker, M. (2004): Über das Verhältnis von Struktur und Kultur in der Neuen Organisationsökonomik, in: Blümle, G./ Goldschmidt, N. et al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik (Reihe: Kulturelle Ökonomik, Bd. 1), Münster: LIT-Verlag.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institution of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York: Free Press.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart: Lucius und Lucius.