

Andreas Zeuch (Hrsg.)

**Management von Nichtwissen
in Unternehmen**

Online-Ausgabe 2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Carl-Auer-Systeme Verlag und
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Satz: Verlagsservice Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach
Alle Rechte vorbehalten

Online-Ausgabe 2011
ISBN 978-3-89670-800-7
© 2007, 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

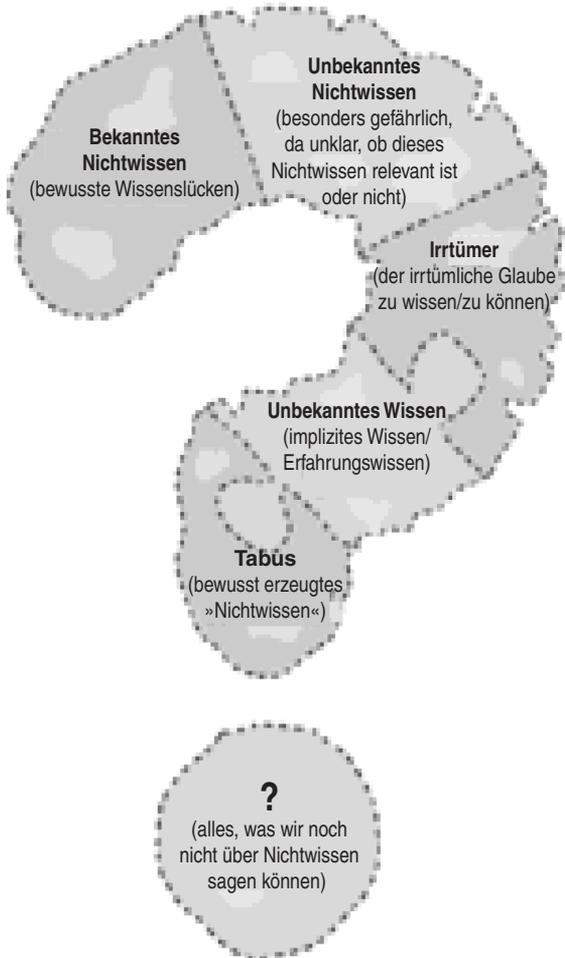
Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

1. Die Geburt des Nichtwissens



Landkarte des Nichtwissens

1.1 Der Hase und der Igel – Wissen und Nichtwissen zu Beginn des dritten Jahrtausends

Andreas Zeuch

Es hat sich herumgesprochen: Wir leben in einer Informations- oder Wissensgesellschaft. Beide Begriffe verdeutlichen, dass Informationen und Wissen heute eine maßgebliche Rolle im Arbeitsleben spielen. Da liegt die Vermutung nahe, dass auch Nichtwissen als Kehrseite von Wissen zunehmend wichtiger wird. Helmut Willke geht sogar so weit, Nichtwissen eine Schlüsselrolle in unserer Gesellschaft zuzuschreiben: »[...] die Besonderheit des Wissens der Wissensgesellschaft (besteht) darin, Expertise im Umgang mit Nichtwissen zu generieren und verfügbar zu machen.«¹ Nichtwissen ist bei Willke jedoch keineswegs einfach nur nicht vorhandenes Wissen, also eine aufheb- bare Wissenslücke, die sich lediglich durch zeitlich begrenzte Abwesenheit von Wissen auszeichnet. Dies wäre vergleichbar mit einem Loch, das ein umrandetes Nichts ist und einfach geschlossen werden kann. Nein, Nichtwissen ist vor allem auch »eine prinzipiell nicht aufheb- bare Ungewissheit möglicher Ereignisse«². Nun mögen Kritiker denken, dass dies schon immer so war. Auch vor 500 Jahren konnte niemand die Zukunft voraussehen, obwohl es dazu kulturell akzeptierte Techniken gab. Das ist richtig. Aber diese Ungewissheit nimmt stetig zu und wird gerade durch unser rasend schnell wachsendes Wissen, unsere gesellschaftlichen Veränderungen und technischen Fortschritte noch größer. So wird die Bedeutung des Nichtwissens immer konkreter. Die Wissensgesellschaft verlangt nach der »Fähigkeit von Personen und Systemen [...], schnell und innovativ mit Nichtwissen umzugehen.«³

Somit lässt sich vermuten, dass ein kreativer und innovativer Umgang mit Nichtwissen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in Unternehmen ist. Darauf verweisen nicht nur theoretische, fundierte Arbeiten wie die von Willke, sondern auch empirische wie die von Torsten Strulik, der sich bereits intensiv mit der Analyse von Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie beschäftigt hat,⁴ oder Oliver Vopels Untersuchung zur Wissensarbeit im Investmentban-

king.⁵ Meine eigene branchenübergreifende Studie untermauert diese Vermutung mit der Analyse von drei Fallbeispielen zu Nichtwissen in Unternehmen (Zeuch in diesem Band, S. 99–116). Also lohnt sich ein Blick darauf, wie sich das Entstehen von und der Umgang mit Daten, Informationen, Wissen und Nichtwissen in unserer Gesellschaft und im Arbeitsleben entwickelt.

Daten, Information und Wissen

Im operativen Alltag von Unternehmen werden Daten, Informationen und Wissen immer wieder verwechselt und teils synonym gebraucht. Damit man Wissen und Nichtwissen jedoch präzise beleuchten kann, ist es nötig, diese drei Begriffe und ihre unterschiedlichen Bedeutungen auseinanderzuhalten. Helmut Willke hat eine besonders einprägsame und verständliche Beziehung der Begriffe formuliert:⁶

1. Daten: Es gibt keine Daten an sich. Daten sind immer abhängig von unseren Beobachtungsinstrumenten, egal ob dies unsere eigenen Sinne sein mögen, technische Apparaturen oder geistige Instrumente. Erst durch unsere Augen sehen wir das frische Gelb einer reifen Zitrone; mit unseren Ohren hören wir das Lachen eines geliebten Menschen, und erst mit einem Elektronenmikroskop können wir visuelle Daten von Zellstrukturen erzeugen. Eine besondere Bedeutung kommt den geistigen Instrumenten im Sinne von Theorien, Ideologien, Vorurteilen und Ähnlichem zu. Denn diese kognitiven Landkarten definieren, was wir sehen (wollen) und was nicht: »Weil, so schließt er messerscharf, nicht sein kann, was nicht sein darf.«⁷

2. Informationen: Die wahrgenommenen Daten werden dann durch den Filter systemspezifischer Bedeutsamkeit zu Informationen. Konkret heißt das: Die gelbe Zitrone sehe ich nur dann, wenn sie zu ihrer Umwelt einen bedeutsamen Unterschied für mich darstellt⁸. Eine Zitrone vor einer gleichfarbigen Wand ist nur schwer sichtbar. Oder wenn mir Zitronen egal sind, übersehe ich sie möglicherweise, selbst vor einer schwarzen Wand. Damit wird deutlich, dass Bedeutsamkeit (Relevanz) vom jeweiligen System abhängt, in diesem Fall meiner eigenen Person. Das System kann aber auch ein Team, ein Unternehmen oder eine Gesellschaft sein. Für einen Automobilzulieferer sind Forschungen zu künstlicher Grammatik unbedeutend und werden nicht wahrgenommen. Besonders wichtig: Ein Austausch von Informationen zwischen verschiedenen Personen, Teams, Unternehmen, kurz: Systemen ist nicht möglich. Schließlich müssten die verschiedenen Systeme identische Relevanzkriterien haben. Dementgegen neigen wir zu der An-

nahme, dass die gesendeten Daten, sei es als gesprochene Worte oder E-Mail, beim Empfänger zu denselben Informationen führen, die sie für den Sender darstellen. Faktisch wird aber die Bedeutungsgebung durch den Empfänger der Nachricht definiert – und der hat im Allgemeinen andere Relevanzkriterien als der Sender und kommt häufig zu einer anderen Bedeutung der Daten. Missverständnissen respektive Nichtwissen ist hier Tür und Tor geöffnet. *Das scheinbar Selbstverständliche ist das eigentlich Missverständliche!*

3. Wissen: Letztlich werden die Informationen mit bereits vorhandenem und gespeichertem Wissen in Form von Erfahrungsmustern verknüpft. Diese Erfahrungen müssen für den jeweiligen Menschen oder das Unternehmen in der bisherigen Geschichte wichtig gewesen sein. Genau deshalb vergessen wir all die subjektiv überflüssigen Informationen aus unserer Schul- und Studienzeit. Sie schaffen nicht den Sprung in unseren systemspezifischen Wissensbestand, sondern werden durch Vergessen wieder zu Nichtwissen. Berechnungen im n-dimensionalen Vektorraum sind für die meisten Menschen nicht besonders relevant. Schreiben und die Grundrechenarten hingegen schon, weshalb wir sie meist nicht mehr verlernen, da wir dieses Wissen oft benötigen (Brodbeck in diesem Band, S. 30 ff.).

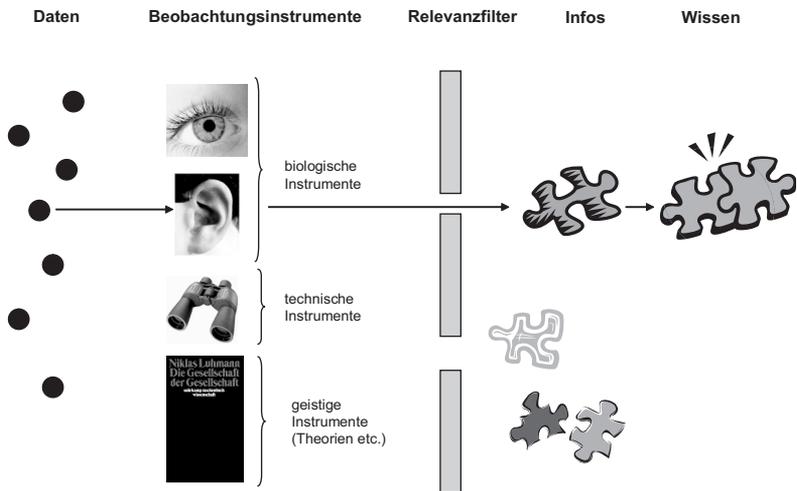


Abb. 1: Daten, Informationen und Wissen

Bereits aus dieser ersten theoretischen Erörterung ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, wie Nichtwissen entstehen kann:

1. Es kann sein, dass wir unzureichende Beobachtungsinstrumente haben und deswegen Daten gar nicht wahrnehmen. Ein Blindgeborener kann keine Farben unterscheiden, sie existieren für ihn nicht. Ein solches instrumentelles Unvermögen kann entweder dauerhaft sein wie beim Blinden oder temporär. Schriftzeichen haben vor dem Lesenlernen eines Menschen eine andere Bedeutung als dann, wenn er lesen kann.

2. Nichtwissen kann durch Relevanzfilter erzeugt werden. Wenn uns bestimmte Daten unbedeutend erscheinen, dann schaffen sie nicht den Sprung zur Information. Vielleicht nehmen wir sie noch wahr, aber wir verlieren sie alsbald im Hintergrundrauschen eines permanenten Datenstroms. Wenn jemandem etwas beim Einkauf unwichtig ist, dann wird er es eher übersehen, als wenn er danach sucht.

3. Nichtwissen kann entstehen, wenn Informationen nicht an bestehende Wissensstrukturen (dauerhaft) angekoppelt werden können. Als Beispiel kann ein neues Handy mit all seinen überflüssigen Funktionen dienen, die wir uns im aufwendigen Selbststudium aus einer zentimeterdicken Bedienungsanleitung beizubringen versuchen. Einige der Funktionen verstehen wir vielleicht noch theoretisch (Daten werden zur Information), aber wir lernen nicht, sie praktisch zu beherrschen (Wissen bleibt aus).

Rationalität aus einem Guss?

Rationalität wird häufig als Grundlage professioneller Wissensbildung betrachtet. Akademische Berufsausbildungen basieren auf den systematischen und wissenschaftlichen Erkenntnissen ihrer jeweiligen Fächer. Das ist die Kernunterscheidung (Leitdifferenz) in Abgrenzung zum irrationalen Glauben oder *muddling through*.

In diesem Zusammenhang reden wir über Rationalität, als ob es sich um *eine* Form handele, die wir in westlich geprägten Gesellschaften teilen würden. Das ist allerdings genauso illusionär wie eine 2005 angekündigte »Politik aus einem Guss«. Wo viele Köche mitmischen, wird zwar nicht unbedingt der Brei verdorben, aber zumindest prallen viele Rezepturen und Erfahrungen aufeinander. Ähnlich ergeht es uns mit »der« Rationalität, die viel mehr eine bunt gescheckte Promenadenmischung ist als ein einfarbiger Rassehund.

Bereits seit längerer Zeit hatten wir es nicht mehr mit einer überschaubaren Form der Rationalität zu tun, sondern mit Pluralität nicht »bloß in verschiedenen Werken nebeneinander, sondern in ein und demselben Werk«⁹. Dieser literarische Werkbegriff kann in andere,

nichtkünstlerische Berufsfelder übertragen werden. Es gibt nicht nur verschiedene Fachgebiete, sondern diese sind ihrerseits zersplittert und von Pluralität durchtränkt: Die Ausdifferenzierung vieler Disziplinen lässt nicht mehr zu, dass sich die Vertreter der verschiedenen Bereiche *innerhalb* einer Disziplin ohne Schwierigkeiten verstehen. So widmet sich beispielsweise Nippa¹⁰ der »Vielfalt der Rationalitäten« alleine im Zusammenhang der Entscheidungsforschung. Dieser Boden für Nichtwissen wird zudem noch durch die »fraktale Affektlogik« von Luc Ciompi genährt. Danach sind Gefühle ein »essentielle(r) Aspekt unserer jeweiligen individuellen Wirklichkeitskonstruktion und Weltsicht.«¹¹ Sie »liefern die Energie für jegliche kognitive Dynamik und sind insofern als Motivatoren der Kognition zu betrachten«¹² und »bestimmen die Hierarchie der Denkinhalte«¹³. Wenn dies zutrifft, gibt es sogar in jedem Menschen unterschiedliche Rationalitätsformen, die von wechselnden Emotionen abhängig sind. Wut oder Trauer erzeugen unterschiedliche Formen der Rationalität und Logik.

Die verschiedenen Lösungsentwürfe, wie auf den demografischen Wandel in Deutschland zu reagieren sei, illustrieren diese Problematik. Immerhin besteht noch Einigkeit in der Beschreibung des Problems. Die ersten Differenzen treten dann aber in der Analyse bezüglich dessen auf, wann die Schwierigkeiten begannen. Möglicherweise motiviert durch parteipolitisches Geschacher, werden die Verantwortlichkeiten von einer Volkspartei zu anderen verschoben. Die Lösungsansätze differieren dann endgültig. Für jeden Entwurf gibt es einen Gegenentwurf. Sollen die Renten- und Sozialversicherungen weiter staatlich reguliert werden, oder sollen die Bürger mehr Eigenverantwortung übernehmen? Oder soll es eine salomonische Sowohl-als-auch-Lösung geben? Und so weiter und so fort. In der Zwischenzeit verschärft sich die Situation, während das Für und Wider hierzu und dazu im Bundestag und in Ausschüssen debattiert und diskutiert werden. Unterschiedliche Logiken prallen aufeinander und gleiten aneinander ab. Wenig anders sieht es in wissenschaftlichen Diskussionen und Bewertungen von gesellschaftlich relevanten Risiken aus: Atomenergie, Humangenetik, Nanotechnologie ... Auch hier gibt es für jedes Argument ein Gegenargument, eine andere Logik, die in sich nicht minder logisch ist. Bei Thomas Kuhn findet man unter dem wissenschaftssoziologischen und -theoretischen Begriff des »Paradigmas«¹⁴ wiederum das gutbegründete Gegenteil: Die Rationalität des

geozentrischen Weltbildes unterscheidet sich zwar von dem des heliozentrischen, aber in chronologischer Abfolge und nicht gleichzeitig, wie beim *Werksbegriff* von Welsch dargestellt. Im Rahmen des jeweils aktuellen wissenschaftlichen Paradigmas ist tiefgreifend neues Denken eben *nicht* möglich, sondern führt in vielen Fällen sogar zur Ausgrenzung aus der wissenschaftlichen Gemeinschaft – nicht nur bei Galileo, sondern auch heutzutage. Nichtwissen wird bei Kuhn durch die Ausgrenzung Andersdenkender in der wissenschaftlichen Gemeinschaft aktiv erzeugt und nicht durch konkurrierende Rationalitäten wie bei Welsch und Ciompi. In der Wissenschaftssoziologie werden verschiedenen Rationalitäten in Kontrastierung zu Kuhn im Weiteren noch als »kognitive Stile«¹⁵ oder »epistemische Kulturen«¹⁶ beschrieben. So gibt es folgerichtig auch in der Beschreibung unterschiedlicher Rationalitäten widersprüchliche Positionen und Ansätze.

Es werden so viele Sprachen gesprochen, dass Nichtwissen auf diesem Boden der verschiedenen Rationalitäten wächst und gedeiht. Der Turm zu Babylon bzw. die mit ihm assoziierte Sprachverwirrung (»Juristendeutsch«, »Fachchinesisch«) beschreibt mehr denn je unsere Situation der Daten-, Informations- und Wissenserzeugung und ihrer Folgen: verschiedene Formen der Rationalität, die nicht mehr in einer universell verständlichen Sprache zusammengeführt werden können.

Wie das Wissen in die Welt kommt

Analog zu den verschiedenen Formen der Rationalität gibt es verschiedene Formen der Wissenserzeugung: In der Auseinandersetzung um den Begriff der Wissensgesellschaft hat sich eine soziologische Diskussion ergeben, die zeigt, dass Wissen auf verschiedene Weisen in unserer Gesellschaft entsteht. Es bildeten sich die Begriffe »Modus 1« und »Modus 2«¹⁷, mit der folgende Unterscheidung getroffen wird: Modus 1 meint die Wissenserzeugung im Rahmen des traditionellen Wissenschaftsverständnisses. Es ist klar definiert, wer Wissenschaftler ist und wer nicht. Und es ist ebenso deutlich formuliert, dass nur das als Wissen gelten darf, was wissenschaftlichen Kriterien genügt. Im Modus 2 hingegen wird Wissen auch außerhalb des Wissenschaftsbetriebes von Nichtwissenschaftlern erzeugt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass es ein Monopol des Wissenschaftssystems zur Erzeugung *relevanten Wissens* gab. Durch die Entstehung von Modus 2, zum Beispiel in

Forschungslabors von Unternehmen, würde dieses Monopol aufgebrochen werden.

Selbstverständlich gab es Kritik an der Unterscheidung dieser Modi. Es sei historisch nicht haltbar, dass Modus 2 ein Phänomen der Wissensgesellschaft ist. Es könne angenommen werden, dass es schon früher eine Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Industrie/Wirtschaft gab¹⁸. Genau genommen kann man aber noch weiter gehen. Bereits das Fundament dieser Diskussion ist rissig. Es stellt sich erstens die Frage, was »Wissen« ist, und zweitens, für wen dieses Wissen »relevant« sein soll. Zu Frage eins: Wer hat die Deutungshoheit darüber, was warum wie als Wissen definiert wird¹⁹ (vgl. auch Hartkemeyer u. Hartkemeyer in diesem Band, S. 177–197)? Nur unter der fiktiven Bedingung absoluter Kontrolle wäre denkbar, dass alle Staatsangehörigen Einigkeit darüber zeigen, was Wissen heißt. Letztlich gilt: »Jede Praxis erzeugt Wissen«²⁰. Zu Frage zwei: Für viele ist wissenschaftliches Wissen im Sinne von Modus 1 noch nie relevant gewesen und damit auch als Wissen überflüssig. Althebräische Forschungen sind wissenschaftlicher Natur – aber für wen sind sie relevant? Ein Modus 2 ist also gar nicht nötig, um die Bedeutung von Modus 1 zu relativieren.

Was relevantes Wissen ist, bestimmt der Wissenskonsument und nicht der Wissenserzeuger. Das liegt an den je eigenen, systemspezifischen Relevanzkriterien. Somit gibt es verschiedene Möglichkeiten der Erzeugung und Definition von Wissen und damit von Nichtwissen. Letztlich führen die verschiedenen Arten der Wissenserzeugung mit verschiedenen Formen von Rationalitäten und neuen Technologien zu einer sich selbst verstärkenden Rückkoppelung, durch die immer mehr und schneller Nichtwissen entsteht.

Neue Technologien

Der Siegeszug des Personal Computers ermöglicht uns Arbeiten, die noch vor 20 Jahren so nicht möglich waren. Aber neben den bekannten Programmfehlern, die viele von uns schon lauthals fluchen ließen, entsteht durch immer komplexere Programmversionen zunehmend mehr Nichtwissen in ihrer Anwendung. Das ist jedoch nur marginal im Verhältnis zu den Schwierigkeiten, die durch exponentiellen Datenzuwachs, immer schnellere Datenverarbeitung und -speicherkapazitäten entstehen. Selbst auf unseren Bürorechnern lassen sich mitt-

lerweile schon nur noch schwer beherrschbare Datenmengen speichern, und die PC-Industrie wird es dabei nicht belassen. Wachstum und Beschleunigung sind bei den IuK-Technologien zu den wichtigsten Regeln geworden. Wir werden erschlagen von Giga- und Terabytes.

Das Internet und PCs sind ein Paradebeispiel für die Verknüpfung von Wissen und Nichtwissen. Wer etwas sucht, gibt den Suchbegriff oder -string in eine Suchmaschine ein, und Wortneuschöpfungen wie »googeln« zeigen die Auswirkung des Internets: Häufig bekommen wir im Bruchteil einer Sekunde mehrere Hunderttausend oder gar Millionen von Seiten, die wir – wenn wir ca. 500 Jahre alt werden würden – nacheinander begutachten könnten. So wie wir nun einerseits schneller an Daten kommen als je zuvor, werden wir gleichzeitig mit unserem Nichtwissen auf eine bislang unbekannte Art radikal konfrontiert (vgl. das Gespräch mit Thomas Terhaar in diesem Band, S. 142–149). Niemand hat die Zeit, die 5 350 000 Treffer zum Suchwort »Nichtwissen«, die durch *Google* innerhalb von 0,14 Sekunden (in Worten: vierzehn hundertstel Sekunden!) gefunden werden, auch nur annähernd zu durchforsten (Stand: 08.10.2006). Zudem wissen wir nicht, welche dieser Seiten tatsächlich unseren Wissensdurst stillen würden und welche für uns uninteressant sind. Die für uns relevanten Daten werden unter einem Gebirge von irrelevanten Daten verschüttet. Denn woher wollen wir wissen, ob die Suchalgorithmen von Suchmaschinen wie *Google* unseren Relevanzkriterien entsprechen? Vielleicht ist die für uns wichtigste Seite erst an 1000ster Stelle – und selbst da gelangen wir nie hin.

1958 wurde in Deutschland das erste Mobilfunknetz in Betrieb genommen: Das A-Netz. Mittlerweile telefonieren wir teils über das 1994 installierte E-Netz. Wo Ende der fünfziger Jahre noch der halbe Kofferraum eines Fahrzeugs nötig war, damit man unkomfortabel telefonieren konnte, passt heute jedes Mobiltelefon mit höherer Leistungsfähigkeit in unsere Hosentasche. Wir sind meistens unabhängig vom Festnetz erreichbar, wenn wir nicht gerade durch einen Tunnel fahren oder im Amazonas-Delta übernachten. Damit steigen nicht nur die Möglichkeiten der Datenübermittlung, sondern auch die Illusion, immer informiert zu sein oder sich informieren zu können. Schließlich können wir nicht wissen, ob nicht gerade der Akku unseres Geschäftspartners streikt.

Zeitdruck

Infolge dieser technischen Fortschritte geraten wir in einen zunehmenden Zeitdruck:

»CNN [...] hat herausgefunden, dass eine Pause von mehr als fünf Sekunden ein völliges Desaster ist, das massive Zuschauerabschaltungen hervorruft, und dass alle Mitarbeiter angehalten sind, solche Katastrophen zu vermeiden.«²¹

Zeit spielt eine zunehmende Rolle: Verkürzungen von Arbeits- und Produktzyklen, Halbwertszeit von Wissen, zunehmende Komplexität, der richtige Zeitpunkt für den Einsatz von Wissen, Globalisierung.

Unsere Arbeitszyklen verkürzen sich immer weiter. Aufgaben, die früher noch Tage oder Wochen in Anspruch nahmen, können heute in wenigen Stunden erledigt werden. Durch E-Mails können wir auch transatlantische Geschäftspartner in Sekunden mit Dokumenten versorgen und in Minuten eine Antwort bekommen. Wir müssen nicht mehr in der Nähe eines Festnetztelefons sein, um erreichbar zu bleiben. Und wir müssen nicht mehr unser Büro verlassen, um eine Recherche durchzuführen.

Früher reichte es aus, das relevante Wissen eines Berufes in der Ausbildung einmal zu lernen. Es blieb dabei, und niemand sprach von lebenslangem Lernen. Heute ist das völlig anders. Durch permanente Veränderungen und neue Technologien verkürzt sich die Halbwertszeit von Wissen. Trotz Diplom in der Tasche kommt keiner mehr umhin, sich weiterzubilden. Am Beispiel von Ärzten wird dies deutlich: Sie unterliegen mittlerweile einer Weiterbildungspflicht, wenn sie die Berufserlaubnis nicht aberkannt bekommen wollen. Wer heutzutage zwei oder drei Jahre nicht mehr in seinem Beruf tätig war, gehört zum alten Eisen. Also darf sich glücklich schätzen, wer teilweise auf dem aktuellen Stand des Wissens ist, denn den gesamten jeweiligen Wissensfundus zu beherrschen ist mittlerweile unmöglich.

Aber selbst das ist nur ein Bruchteil der Miete: Es geht nicht nur darum, schnell zu sein und über aktuelles Wissen zu verfügen, sondern dieses auch zum rechten Zeitpunkt anzuwenden. In weiser Voraussicht erfanden die Griechen dafür Kairos, den Gott des günstigen Augenblicks. Wenn wir uns nicht an ihn wenden wollen, bleibt uns nichts anderes übrig, als ein Gespür dafür zu entwickeln, wann eine günstige Konstellation zur Anwendung von Wissen besteht. Intuition

ist da hilfreich (vgl. Zeuch in diesem Band, S. 134–140), denn unser Wissen wird auch hier von Nichtwissen überschattet.

Last, but not least: Regionale Märkte unterliegen nicht mehr nur ihren eigenen Gesetzen, sondern denen des globalen Marktes. Unternehmen stehen unter Zeitdruck, sich in einem weltweit operierenden Markt zu behaupten. Die Konkurrenz schläft nicht, weil sie in anderen Zeitzonen produziert.

Globalisierung

Die Überschreitung nationaler Grenzen ist ähnlich wie »Modus 2«, die Wissensproduktion außerhalb des Wissenschaftssystems, kein postmodernes Phänomen. Wirtschaftliche und politische Verflechtungen quer über den Globus gab es auch schon vor dem Internet und internationalen, digitalisierten Datenströmen (Seidenstraße etc.). Aber sowohl das Tempo der Datenübermittlung als auch die Vernetzung von Unternehmen über alle Kontinente hinweg und eine etwas erstaunliche Bewertung beruflicher Leistungen verschärft die heutige Globalisierung deutlich. Unabhängig von der Sinnhaftigkeit zeigen politische Debatten um Begriffe wie »Heuschrecken«, dass der Nationalstaat mit seinen bisherigen Steuerungsmöglichkeiten am Ende ist.²² Die Globalisierung ist ein Faktum geworden: Es gab nie zuvor so viele multinationale Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen wie zu Beginn des dritten Jahrtausends unserer Zeitrechnung. Diese Entwicklung wird sich kaum in ihr Gegenteil verkehren oder einfach stoppen. Wir müssen damit klarkommen, dass Produktions- und Produktpreise vom anderen Ende der Welt auch für unsere Wirtschaft und Gesellschaft Steuerungsfunktionen übernehmen, die unsere Politiker längst nicht mehr haben. Diesen Trend aufhalten zu wollen hat nur Sinn, wenn man davon ausgeht, dass andere Nationen keinen Anspruch auf die Lebensqualität haben, die wir mit unserer Gesellschaft prägen.²³

Sind unsere eigenen Ansprüche im Zusammenhang mit der Globalisierungskritik nicht manchmal befremdlich? Wenn ein Hilfsbauarbeiter einen gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohn von 1513 Euro brutto bei maximal 40 Wochenstunden erhält;²⁴ wenn ein Assistenzarzt im ersten Jahr hingegen nur ca. 3100 Euro brutto ohne gesetzlich festgelegte Mindestgrenze verdient, dabei aber in Universitätskliniken häufig bis zu 70 Wochenstunden einschließlich For-

schung, Lehre, Nacht- und Bereitschaftsdiensten mit Verantwortung für Leib und Leben schuftet, dann scheint mir in unserer Gesellschaft einiges fragwürdig.²⁵ Welche Arbeit ist uns mehr wert? Die des Hilfsbauarbeiters oder die des Arztes, der uns in vielen Fällen das Leben rettet und persönlichen Verzicht leistet? Solche Verteilungen und die Diskussion um unternehmerische Werte berühren unser gesellschaftliches Fundament. Roman Herzog formulierte dies in einer Rede so: »Die Frage ›Was wollen wir eigentlich?‹ muss wieder in den Mittelpunkt gesellschaftlicher Debatten rücken.«²⁶ Der Konstruktivist würde sagen, diese Frage sei aufgrund der obenerwähnten unterschiedlichen Relevanzkriterien nicht zu beantworten. Dies scheint mir aber eine bequeme Variante der Aufgabenbewältigung zu sein: Zweifellos äußerst schwierig zu lösende Probleme werden kurzerhand zu unlösbaren Problemen erklärt. Die postmoderne Mode, nicht werten zu wollen, da alles nur eine Frage der jeweiligen Perspektive sei, ist ebenfalls für die Sackgasse mitverantwortlich, aus der wir wieder rauszufinden versuchen. Auch das ist eine Form individuellen und gesellschaftlichen Nichtwissens, das durch diese Argumentationen erzeugt wird. Denn wenn wir den Bauarbeiter zu einem Gedankenexperiment einladen und fragen würden, was es ihm wert wäre, seine an einer Kreissäge abgetrennten Finger wieder angenäht zu bekommen, erhielten wir vermutlich schnell eine Antwort – spätestens aber dann, wenn diese hypothetische Situation zur äußerst schmerzlichen Wirklichkeit würde. Diese Antwort und Wirklichkeit würden uns klarmachen, dass erstens auch ähnliche, also von allen akzeptierte Werte vorhanden sind (Gesundheit zum Beispiel) und zweitens die Wertehierarchie unserer Berufe aus den Fugen geraten ist. Gesundheitsversorgung, Soziales und Kulturelles werden mehr zusammengekürzt als andere Bereiche, obwohl sie genau für das stehen, was unser Leben erst lebenswert macht. Obwohl sie das sind, wofür viele von uns überhaupt ihr Geld verdienen und was unsere Gesellschaft überdauert.²⁷ Die Folge dieser verqueren Bewertung ist eine Ärztenflucht in Unternehmen und ins Ausland, deren Folgen noch gar nicht absehbar sind. Schon vor einigen Jahren hatten Medizinstudenten auffällige Zukunftsängste²⁸ und mittlerweile beginnen rund 20–30 % der fertig ausgebildeten Ärzte nicht mehr ihren Beruf in deutschen Kliniken, sondern flüchten ins Ausland oder die Industrie.²⁹ Die meisten von uns bekommen es nicht mit oder reagieren mit Ignoranz, der lernfeindlichsten und gefährlichsten Form von Nichtwissen. Was unsere

Gesundheit betrifft, sägt ein Teil von uns am Ast, auf dem wir sitzen, und nur ein kleiner anderer Teil wehrt sich und versucht, den drohenden Sturz abzuwenden.

Zudem ergeben sich infolge der Vernetzung von Unternehmen und Organisationen durch die fortschreitende Globalisierung weitere Systemrisiken, die nicht berechenbar sind: So versuchen vorwiegend amerikanische Institutionen, das Internet zu kontrollieren. Beispielsweise ist die *Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN)* und ihre maßgebliche Autorität bei der Vergabe von Top Level Domains wie ».com«. ICANN verfügt weltweit über 13 zentrale Domain Name Server (DNS-Server), die gerade durch ihre zentralistische Struktur verletzlich sind. Somit führt der Versuch, das WWW als wichtigstes Instrument der Datenübermittlung in der globalisierten Welt zu kontrollieren, gerade zu seiner Instabilität. Diese Unkontrollierbarkeit zeigt sich auch in Schäden in Millionen- oder gar Milliardenhöhe durch Hacker, die teils nur zum Spaß neue Viren in das Internet einschleusen. Dessen ungeachtet vertrauen wir blind in das Funktionieren derartiger globaler Technologien und erzeugen durch diesen Vertrauensvorschuss wiederum eine Komplexitätssteigerung, die ihrerseits zu neuen Systemrisiken durch Nichtwissen führt.³⁰

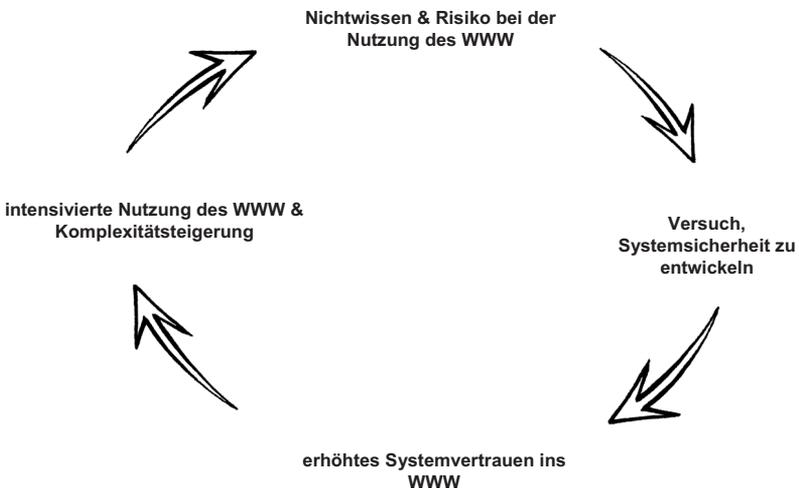


Abb. 2: Steigerung von Nichtwissen und Risiko durch Systemvertrauen

Hiesige Unternehmer wissen nicht, welche Konkurrenz sich einige Tausend Kilometer entfernt zusammenbraut. Das bisherige Nichtwissen über die heimische Marktlage (vgl. Zeuch in diesem Band, S. 115) wird kontinental potenziert. War früher dieses Nichtwissen irrelevant, so gewinnt es heute an Bedeutung. Solange dieselbe Arbeit und dasselbe Produkt zu einem Zehntel unseres Preises geliefert werden kann, solange diese Differenz ausreichend groß ist, damit der Konsument anderswo als hierzulande einkauft, so lange ist dieses Nichtwissen relevant.

Interkulturelle und virtuelle Teams

Wenn die Welt zu einem globalen Dorf zusammenrückt, werden zunehmend mehr Menschen verschiedener Kultur in einem Büro sitzen oder sich in Konferenzräumen treffen. Auch das gab es schon früher, als wir noch nicht von Globalisierung redeten, aber das Ausmaß sprengt den bisherigen Rahmen. Wirklich neu hingegen sind virtuelle Teams, die sich nur noch durch E-Mails, Telefonate oder Videokonferenzen kennen. So spielt Nichtwissen auch auf dieser Ebene eine wichtige Rolle.

Wie wichtig, kann man auch daran erkennen, dass interkulturelle Trainings seit einigen Jahren wie Pilze aus dem Boden sprießen. Die MitarbeiterInnen sollen vorbereitet werden auf die Eigenheiten japanischer, amerikanischer oder arabischer (Geschäfts-)Kultur. Kulturelles Nichtwissen kann zu geschäftsschädigenden Fehlern führen, die eine Investition in entsprechende Trainingsmaßnahmen allemal lohnenswert erscheinen lassen. Schwieriger wird es bei virtuellen Teams, deren Nichtwissen doppelt wiegt, denn es kann zur virtuellen Problematik auch noch eine interkulturelle hinzukommen. Einige Firmen sind bereits dazu übergegangen, den Mitgliedern eines virtuellen Teams in der Gründungsphase ein persönliches Treffen zu ermöglichen.

Das, was ich in meiner Studie als operatives Nichtwissen beschrieben habe (s. Zeuch in diesem Band, S. 102 f.), trifft auf interkulturelle und virtuelle Teams noch weit mehr zu. Selbst bei einem Team, das in einem Großraumbüro arbeitet, weiß ich nicht, was der Kollege macht, wenn ich ihn aus dem Blick verliere. Wenn dann noch eine problematische interkulturelle oder gar virtuelle Komponente hinzukommt, vergrößert sich dieser blinde Fleck.

Komplexitätssteigerung

Die Betrachtung der bisher dargestellten Aspekte in ihrer Wechselwirkung macht deutlich, dass die Komplexität unserer Arbeitswelt zunimmt. Verschiedene Formen der Rationalität und Logik machen das Leben nicht einfacher. Wie oft streiten sich in einem Unternehmen Vertreter der Produktentwicklung mit den Kollegen aus dem Vertrieb, weil sie unterschiedlich wahrnehmen und denken und widersprüchliche Ziele verfolgen? Wenn man sich als Konzernchef in einem fremden Land bewegt, ist die Lage so von Komplexität und Nichtwissen durchdrungen, dass es schnell zu Fehlentscheidungen kommen kann.

Verschiedene Formen der Wissenserzeugung, neue Technologien, Zeitdruck, die Globalisierung und ihre Folgen tragen weiter dazu bei, dass die Binnen- und Umwelt von Unternehmen und Organisationen komplexer wird. Multinational aufgestellte Konzerne werden durch freundliche oder feindliche Übernahmen größer, unübersichtlicher und weniger steuerbar. Rechtliche und steuerrechtliche Veränderungen und Forderungen von staatlicher Seite sind weiteres Öl ins Feuer der Komplexität, vor allem dann, wenn unterschiedliche nationale Normen bei multinationalen Konzernen anzuwenden sind. Letztlich gibt es im Hinblick auf fast alle wirtschaftlichen Entwicklungen derart viele Interessengruppen, dass fraglich ist, wer die jeweilige Entscheidung getroffen hat, ob, wie und in welchem Zeitraum ein Produkt hergestellt wird. Ein gutes Beispiel bietet das Ringen um die Einführung des Dieselrußfilters in Deutschland. Am mehrjährigen Entscheidungsprozess waren als Stakeholder viele Köche beteiligt: VW und sein Vorstandsvorsitzender Bernd Pischetsrieder, das *Bundeskanzleramt* und Bundeskanzler Gerhard Schröder, das *Bundesumweltministerium* und sein Chef, Jürgen Trittin, die SPD-Fraktion, das Land Niedersachsen als damals größter Einzelaktionär von VW, die *Europäische Union* und ihre Mitgliedsstaaten im Zusammenhang mit dem *Cafe-Verfahren* (*Clean Air for Europe*), der Verband der Automobilindustrie (*VDA*), der europäische Verband der Automobilindustrie (*Acea*) und sein Vorsitzender, Bernd Pischetsrieder (ein Lob auf Personalunionen), die Initiative *Cars21* (*Competitive Automotive Regulatory System for the 21st Century*), *Greenpeace*, die *Deutsche Umwelthilfe* und der *Verkehrsclub Deutschland* (*VCD*).³¹ Dieses Maß an Komplexität begründet sich unter anderem darin, dass laut *Cars21* in Europa rund 3000 (!) teils widersprüchliche Vorschriften den Bau von Autos regle-

mentieren. Die Geschichte um die Einführung des Rußfilters ist ein Eldorado des Nichtwissens:

»Die VW-Manager hätten die Filter unmittelbar ordern müssen, aber erst zwei Jahre später in großer Zahl anbieten können, weil die Zulieferer ausgelastet waren. Sollten sie bestellen? Oder sollten sie darauf setzen, den Rußfilter in Deutschland und Europa politisch auszubremsen?«³²

Niemand hat den Masterplan, auch nicht, wenn er Vorstandsvorsitzender oder Geschäftsführer ist. Mitunter bekommt man von außen den Eindruck, dass manch einer aus der Führungsspitze eines Global Players oder ein Spitzenpolitiker in illusionärer Selbstüberschätzung tatsächlich an den Erfolg *seiner* Steuerung glaubt. Natürlich werden Entscheidungen getroffen, schließlich kommt niemand umhin, sich zu entscheiden: Denn auch die Entscheidung, nicht zu entscheiden, ist bereits eine Entscheidung. Aber das Ausmaß der Vorausschau und des Wissens über zukünftige Verläufe lässt zu wünschen übrig. Das noch überschaubare Nichtwissen der Mitarbeiter oder Kommunalpolitiker potenziert sich an der Führungsspitze, da hier die maßgeblichsten Entscheidungen über zukünftige Entwicklungen getroffen werden müssen.

Resümee

Ob Nichtwissen eine zentrale Rolle in der Wissensgesellschaft und in Unternehmen spielt, kann infrage gestellt werden. Eines jedoch scheint klar: Nichtwissen und seine Bedeutung in Unternehmen zu ignorieren ist keine intelligente Option. Denn Nichtwissen ist unvermeidbar: Wo Wissen ist, lässt sich Nichtwissen nicht verhindern. Es wird uns immer begleiten, in der Zukunft mehr denn je. Für eine positive Unternehmensentwicklung ist es deshalb wesentlich sinnvoller, Nichtwissen zu thematisieren und zum Gegenstand unternehmerischer Reflexion und bewussten Handelns zu machen.

Ansonsten geht es uns wie dem Hasen, der den Wettlauf gegen den Igel immer verlieren wird. Am Ziel hechelnd angekommen, hört er den Igel bereits entspannt rufen: »Ich bin schon da.« Sooft er will, kann er da mit aller Kraft hin und her rennen; so lange, bis er tot umfällt. Im wirklichen Leben hätten wir aber nicht nur den Hasen, einen (Gold-)Dukaten und eine Flasche Branntwein verloren ...

Anmerkungen

- 1 Willke (2002, S. 11).
- 2 Ebd.
- 3 Ebd., S. 78.
- 4 Strulik (2004 und in diesem Band, S. 117 ff.).
- 5 Vopel (1999).
- 6 Vgl. Willke (2001a, 2002).
- 7 Morgenstern (1993, S. 182).
- 8 Bateson (1992).
- 9 Welsch (1997, S. 17).
- 10 Nippa (2001, S. 220–222).
- 11 Ciompi (1997, S. 124).
- 12 Ebd., S. 94.
- 13 Ebd., 97.
- 14 Kuhn (1973).
- 15 Wynne and Dressel (2001).
- 16 Knorr-Cetina (2002).
- 17 Gibbons et al. (1994).
- 18 Pestre (2000).
- 19 Vgl. Böschen und Wehling (2004, S. 17).
- 20 Willke (2003, S. 264; Hervorh. im Orig.).
- 21 Quinn (1992, p. 105; Übers.: A. Z.).
- 22 Vgl. Willke (2001b, 2003).
- 23 Vgl. Miegel (2005).
- 24 Böhringer et al. (2005).
- 25 Vgl. auch Miegel (2005, S. 271–275).
- 26 Herzog (1998).
- 27 Vgl. Miegel (2005, S. 191–194, 226–229).
- 28 Jurkat, Reimer und Schröder (2000).
- 29 Hackenbroch (2000); Marburger Bund (2005).
- 30 Vgl. Strulik (2004, S. 118).
- 31 Gammelín und Hamann (2005, S. 62–101).
- 32 Ebd., S. 72.