Inhalt

Geleitwort **8**
1. Einleitung **11**
2. Thematische Annäherung **22**
2.1 Gesellschaftliche Relevanz 22
2.2 Historischer Bezug im organisationstheoretischen Denken 24
2.3 Aktueller organisationaler Problemhintergrund 27
2.4 Die Forschungslücke 31
2.4.1 Werte in der Prozesstheorie von Karl Weick 34
2.4.2 Werte in der Neuen Institutionenökonomie 36
2.4.3 Werte in der wissensbasierten Unternehmenstheorie 38
2.5 Leitfrage der Arbeit 43
3. Philosophische und kulturtheoretische Grundlagen **46**
3.1 Zum Wissensbegriff 48
3.2 Exkurs: Wertfreiheit 53
3.3 Zum Wertbegriff 55
3.4 Sach- und Wertwissen im Wirkungszusammenhang 65
4. Dynamische Beschreibungsweisen **75**
4.1 Synergetik und Wertwissen 75
4.2 Zum Selbstorganisationsbegriff 78
4.3 Grundlagen der Synergetik 80
4.4 Wertwissen als Ordnungsparameter 86
4.5 Abgrenzung zu alternativen Theorieprogrammen 95
5. Psychologie des Wertwissens **100**
5.1 Von allgemeinen Anknüpfungspunkten zum Wissensraum 100
5.2 Dimension I: Sach- und Wertwissen 103
5.2.1 Handlungspsychologische Anknüpfungspunkte 103
5.2.2 Evolutionspsychologische Bezüge 107
5.2.3 Begriffsbestimmung 110
5.2.4 Aspekte des Zusammenspiels 113
5.2.5 Emotionale Selbstorganisation 116
5.3 Dimension II: Explizites und implizites Wissen 120
5.3.1 Der Beitrag der Handlungspsychologie 122
5.3.2 Polanyis Tacit Dimension 125
5.3.3 Experimentalpsychologische Belege 128

5.4 Dimension III: Individuelles und kollektives Wissen 131
5.4.1 Grundprämissen nach Schein 135
5.4.2 Wissensarten in Organisationen nach Sackmann 138
5.4.3 Weick und Roberts' Collective Mind 139
6. Wertwissen und wissensbasierte Unternehmenstheorie 142
6.1 Koordination von Spezialisten nach Grant 144
6.2 Organizing Principles nach Kogut und Zander 145
6.3 Wissensspirale nach Nonaka 148
6.4 Pluralistische Epistemologie nach Spender 155
7. Wertwissen: Klassen, Entwicklung und Beeinflussung 162
7.1 Vier Wertwissensklassen 162
7.2 Erwerb von Sach- und Wertwissen im Wirkungszusammenhang 170
7.3 Individuelle Wertwissensdynamik 175
7.4 Kollektive Wertwissensdynamik 185
7.5 Beeinflussungsmöglichkeiten 194
7.5.1 Ausgangspositionen 195
7.5.2 Variationen eines Basismechanismus in Interventionsansätzen 198
7.5.3 Entwicklung organisationsspezifischer Lösungen 203
8. Theorie des Wertwissens 213
8.1 Kernelemente einer Wertwissenstheorie 213
8.2 Erkenntnisse und Implikationen 219
8.2.1 Erkenntnisse für die Organisationstheorie 220
8.2.2 Implikationen für die Organisationspraxis 226
9. Der WertwissensGuide© – eine Methode zur Erfassung von Wertwissen 231
9.1 Methodische Optionen 231
9.2 Kurzbeschreibung WertwissensGuide© 235
9.3 Theoriegeleiteter Begründungszusammenhang 237
9.3.1 Konkretisierung der Distinktionslogik 237
9.3.2 Sensibilität für organisationsspezifische zirkuläre Kausalitäten 238
9.3.3 Beachtung des Ordnungsparameterprinzips 239
9.3.4 Erfassung expliziten und impliziten Wertwissens 241
9.3.5 Berücksichtigung der Beziehungsqualität von Wertwissen 244
9.3.6 Erfassung kollektiver Aspekte über Bezug auf Wertwissensklassen 245

9.4 Ausführliche Darstellung der Befragungsschritte 246
9.4.1 Teil I: Freie Erhebung individueller Einschätzungen 246
9.4.2 Erläuterungen I 248
9.4.3 Teil II: Einschätzung Dritter anhand eigener Bewertungen 250
9.4.4 Erläuterungen II 250
9.5 Diagnose von Ist-Soll-Diskrepanzen 253
9.5.1 Basisanalysen 254
9.5.2 Methodenspezifische Koordinatendarstellung 257
9.6 Der WertwissensGuide© als Auslöser eines Wertwissensdialogs 259
9.6.1 Idealtypische Vorgehensweise für einen initialen Wertwissensdialog 260
9.6.2 Zur (Re-)Konstruktion von Ordnungsparametern 262
9.6.3 Reflexion über wesentliche Kontrollparameter 262
9.6.4 Ableitung von Veränderungsansätzen 263
9.7 Validierungsansätze 264
10. Praktische Anwendung 268
10.1 Professional Service Firms als Untersuchungsfeld 268
10.2 Anwendungsfall I: Unternehmensberater im Wertwissensdialog 271
10.2.1 Untersuchungskontext 271
10.2.2 Analyseergebnisse 273
10.2.3 Veränderungsansätze 282
10.2.4 Validierung der Ergebnisse 284
10.3 Anwendungsfall II: Kommunikationsspezialisten im Wertwissensdialog 285
10.3.1 Untersuchungskontext 285
10.3.2 Analyseergebnisse 286
10.3.3 Veränderungsansätze 292
10.3.4 Validierung der Ergebnisse 293
10.4 Anwendungsfall III: Wirtschaftsanwälte im Wertwissensdialog 294
10.4.1 Untersuchungskontext 294
10.4.2 Analyseergebnisse 295
10.4.3 Veränderungsansätze 303
10.4.4 Validierung der Ergebnisse 304
12. Literatur 309
10.5 Zusammenfassende Beurteilung 304
11. Verzeichnisse 307

Geleitwort

„Wissen“ und „Werte“ sind aktuelle Schlagworte in den Debatten über moderne Unternehmensführung. Ob nun der Übergang in eine Wissensgesellschaft oder eine zunehmende Pluralisierung von Wertvorstellungen konstatiert wird, es geht in allen Diskussionen um die mentalen Voraussetzungen des Handelns in Organisationen.

Das vorliegende Buch nimmt sich der wichtigen Frage nach grundlegenden Zusammenhängen zwischen Wissen und Werten an. Ausgangspunkt ist die Bestimmung von Werten als wesentliche Einflussfaktoren bei der Bewältigung von Unsicherheit im Handeln. Indem Timo Meynhardt Werte als Wissen in Form von Wertwissen bestimmt, hat er einen originellen Zugang zur Behandlung organisationstheoretischer Grundprobleme gefunden.

Lücken in bestehender Organisationstheorie benennend, wird eine eigenständige Wertwissenstheorie entwickelt und insbesondere auf wissensbasierte Unternehmenstheorien angewendet. Das tragende Rückgrat dieses umfassenden Theorieentwurfes bildet eine strikt selbstorganisationstheoretische Fundierung. Die Funktion und Veränderung von individuellem und kollektivem Wertwissen wird mit Hilfe der Synergetik, eine der elaboriertesten Selbstorganisationstheorien, beschrieben. Dies ist umso erfreulicher, als damit die St. Galler Tradition systemtheoretischen Denkens hier eine kreative Anwendung auf brisante Probleme der Praxis mit hohem theoretischen Anspruch findet. Die Ganzheitlichkeit des Ansatzes zeigt sich in der wegweisenden Verbindung von betriebswirtschaftlichen, philosophischen, kulturtheoretisch-konstruktivistischen und psychologischen Theorien.

Neben einem bemerkenswerten Theoriebeitrag entwickelt und erprobt der Autor ein innovatives und handhabbares Messverfahren zur Erfassung kultureller Besonderheiten in Organisationen. Für die Akzeptanz des WertwissensGuide© in der Praxis dürfte vor allem die Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Elementen besonders förderlich sein.

Ich wünsche der Arbeit eine breite und wohlwollende Aufnahme. Denn das darin skizzierte Forschungsprogramm erscheint mir als viel versprechend für theoretische wie praktische Fragestellungen zum nachhaltigen Management.

St. Gallen, im Juni 2004 *Peter Gomez*

Vorwort und Danksagung

Werte helfen, Unsicherheit zu bewältigen. Sie dienen als wichtige Orientierungsmittel in einer komplexen Umwelt. Ihr Wirken gibt vorläufig Halt, ihr Fehlen verunsichert. Auch kann wissenschaftliche Erkenntnis subjektive Wertungen oft nicht ersetzen. Werte wirken als Wissen. In Situationen mit optimalen Lösungen machen sie unter Umständen blind, in allen anderen Fällen sichern sie Handlungsfähigkeit – sie *sind* dann Wissen. Dies soll durch den Begriff Wertwissen zum Ausdruck gebracht werden. Wertwissen in Organisationen ist Gegenstand dieser Arbeit.

Der Umgang mit Unsicherheit ist für jeden Einzelnen, aber auch für Organisationen überlebenswichtig. Für Organisationen, die in einer komplexen und kaum überschaubaren Umwelt agieren, ist die Qualität der Unsicherheitsbewältigung von großer strategischer Bedeutung. Das wird insbesondere in Krisensituationen kenntlich, wo bisherige Annahmen und Sichtweisen zu prüfen sind. Hier ist selbstorganisiertes, wertbasiertes Handeln gefragt. Entsprechenden Sichtweisen zu diesem organisationstheoretischen Grundproblem spürt der folgende Text nach.

Die im Wertwissen eingeschlossenen subjektiven Bewertungen sind immer interpretationsbedürftig, unterliegen unterschiedlichen kulturell bestimmten Verbindlichkeitsgraden, lassen sich nicht logisch ableiten. Die Beschäftigung mit Wertwissen zielt daher im Kern auf die Untersuchung der Rationalität des Irrationalen. Einerseits gibt es keine objektiven Vergleichsmaßstäbe, andererseits stabilisiert fest verinnerlichtes Wertwissen jedes Handeln.

Vorläufige Sicherheit im Umgang mit grundlegender Unsicherheit zu erreichen und gleichzeitig unproduktive Scheinsicherheit zu vermeiden, ist eine niemals vollendbare Aufgabe. Gleiches gilt für den eigenen Werdegang. Es ist an dieser Stelle Gelegenheit, den Personen zu danken, die diese Arbeit unterstützt und gefördert haben. Der vorliegende Text wird schnell überarbeitungsbedürftig sein. Die in seinem Entstehungszusammenhang entstandenen und vertieften menschlichen Beziehungen sind das hoffentlich Bleibende.

Ich gedenke hier Prof. Dr. Michael Argyle, meines akademischen Lehrers in Oxford. Er ist inzwischen verstorben; seine Ermutigungen, unbeirrt einen ganz eigenen Weg zu gehen, haben sich mir tief eingeprägt. Danke Michael.

Natürlich bestimmen auch mehr oder weniger bewusste individuelle Antriebe in hohem Maße die Beschäftigung mit einem Thema. Ohne intensive äußere Anregung geht jedoch kaum etwas. Die für mich wertvollsten fachlichen Impulse habe ich seit der Studienzeit insbesondere von Herrn Prof. Dr. John Erpenbeck (Berlin) und Herrn Dr. Horst Schwarz (Jena) erhalten. Beiden danke ich sehr herzlich für viele fördernde Fachgespräche und die wohlmeinende Hilfe bei der Suche nach einem eigenen wissenschaftlichen Standort. Ihre Denkweisen sind in der Arbeit aufgehoben und für mich prägend – mehr als es einzelne Textbelege zum Ausdruck bringen können. Herrn Prof.

Dr. Rüdiger Trimpop (Jena) bin ich durch die immer wieder positiv begleitenden Ratschläge zum Fortgang der Arbeit, seine freundschaftliche Haltung und menschliche Geradlinigkeit sehr verbunden.

Unmittelbar inspirierend für diese Arbeit waren die bisherigen Erfahrungen in der Organization Practice von McKinsey & Company, Inc. Besonders angeregt haben mich die intensiven Diskussionen vor allem mit Herrn Dr. Michael Jung (München).

Ständige Gastfreundschaft und Unterstützung vor Ort in St. Gallen habe ich von Dr. Sascha Spoun erfahren. Peter Ungeheuer (Berlin) verschuldete manch hartnäckige Diskussion und anregende Idee. Ohne Herrn Dr. Jürgen Nebel (Frankfurt am Main) hätte sich die Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit mit einer Anwaltskanzlei, in der mein Erhebungsinstrument (WertwissensGuide©) erste Bewährungsproben zu bestehen hatte, kaum realisieren lassen. Egmont Fey (Jena), Torsten Schmid (Nürnberg) und Tobias Wischer (Berlin) haben intensiv und akribisch Korrektur gelesen. Volker Kraus (Berlin) hat die graphischen Darstellungen bestens aufpoliert.

In herausgehobener Weise bedanken möchte ich mich bei meinem Referenten Herrn Prof. Dr. Peter Gomez. Sein Vertrauen in meine Arbeit hat mir einen großen gedanklichen Freiraum ermöglicht. Dies schätze ich ebenso wie seine zielgenauen Hinweise und Fragen. Mein herzlicher Dank geht auch an meinen Koreferenten Herrn Prof. Dr. Emil Walter-Busch. Seine skeptisch-fröhliche Gelassenheit, sein enormes Wissen und seine freundlich fördernde Art haben mich tief beeindruckt.

Die Dissertation wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung und liebevolle Begleitung meiner Eltern. Danken wäre zu wenig, Respekt scheint angemessener.

Widmen möchte ich die Arbeit Katrin Schwarz, meiner Frau. Ich bin ihr zutiefst dankbar. Für alles.

Jena, im Juni 2004 *Timo Meynhardt*

1. Einleitung

Je nach zeithistorischer Problemkonstellation werden grundlegende Fragen menschlicher Erkenntnisfähigkeit reformuliert, einzelne Aspekte wiederentdeckt oder zurückgestellt. So bewirkte zum Beispiel das auf strengen wissenschaftlichen Überprüfungspostulaten beruhende Wissen gewaltige Entwicklungen in modernen Gesellschaften. In einer von diesen Errungenschaften geprägten rationalisierten Gegenwart wird gleichzeitig sichtbar, dass dieses Wissen durch verbindliche Maßstäbe und Orientierungen ergänzt werden muss. Ohne Wertbindung mutiert der in den letzten Jahren beschworene „Produktionsfaktor Wissen“ zur Leerformel. Nicht zuletzt aus diesem Grund besitzt das Wertthema aktuell besondere Brisanz. Im betriebswirtschaftlichen Kontext geht es allerdings nicht um die Verabschiedung der alten Idee von wissenschaftlicher Erkenntnis, sondern um eine angemessenere Berücksichtigung von Wertphänomenen im menschlichen Handeln.

In der vorliegenden Arbeit beschäftigen wir uns mit diesbezüglichen Fragen anhand des Zusammenhangs zwischen Wissen und Werten. Damit bezeichnete Phänomene sind nicht identisch, stellen aber doch beide Grundlagen menschlichen Handelns dar und beschreiben die zwei komplementären Seiten einer Medaille. Insbesondere in schlecht strukturierbaren Situationen besteht zwischen ihnen eine enge Verbindung. Menschliches Handeln orientiert sich vor allem unter Unsicherheit, also in Situationen mit nicht berechenbarem Ausgang, nur zu einem geringen Teil an rational begründbaren Wissensbeständen. Je weniger berechenbare kausal-lineare Strukturen zur Bewältigung einer Situation angewendet werden können, desto stärker kommen scheinbar „irrationale“ Orientierungsgesichtspunkte zum Zuge. Für den Umgang mit solchen Herausforderungen ist allein die Kenntnis von Fakten oder wissenschaftlich gesichertem Sachwissen nicht ausreichend. Hier kommen Werte in Form von Einstellungen, Motivationen, Überzeugungen oder Intuition ins Spiel: *Knowing is more than feeling, but often feeling is the only way of knowing.*

Oft sind die Grenzen zwischen den handlungsleitenden Wissensformen fließend und schwer zu bestimmen. Wissen und Meinung sind dann vielfach nicht klar unterscheidbar: Die Überlegenheit von Wissen gegenüber einer bloßen Meinung ist schwer bestimmbar, Meinungen erscheinen als Wissen. Eines ist jedoch offenkundig: Wenn Wissen im umfassendsten Sinne der Orientierung in einer komplexen Umwelt und deren Mitgestaltung dient, dann erscheint es sinnvoll, *sämtliche* Orientierungsformen mit ihren je eigenen Wahrheitsgraden – vom wissenschaftlich abgesicherten Wissen, bewährten Faustregeln bis hin zu diffusen Ahnungen und willkürlichen Vermutungen – in die Betrachtung einzubeziehen. Werte als Richtschnur des Handelns aus einer Wissensperspektive zu betrachten ist dann zwingend erforderlich.

Bei der Erklärung des Zusammenwirkens von Wissen und Werten wird der Wissensbegriff oft sehr eng gefasst. Im betrieblichen Alltag konkretisiert sich diese Beobachtung, wenn man dabei an die Instrumente und Methoden eines modernen „Wissens-

managements“ denkt, die im Wesentlichen der Annahme folgen, dass Wissen nach Grundsätzen der Informationstechnologie handhabbar ist, um es effizient und zielsicher zu verwerten. Werte werden weitgehend ausgeschlossen oder zumindest ungenügend einbezogen. Selbstverständlich sind Dokumentenmanagementsysteme, Groupware, Expertensysteme, Wissenslandkarten, Diskussionsforen oder Yellow pages in ihrer „entlastenden“ Funktion nicht zu unterschätzen. In einem umfassenderen Verständnis wird dann weiterführend zusätzlich auf die Rolle des Erfahrungswissens in Form des Tacit Knowledge verwiesen. Da dieses aufgrund seines impliziten Charakters schwer außerhalb der sozialen Interaktion weitergegeben werden kann, betont man den informellen und organisierten Erfahrungsaustausch. Zwar wirksam, aber noch nicht angesprochen sind damit allerdings Aspekte der veränderten Einstellungen und Motivationen zur Nutzung dieser Angebote oder der Notwendigkeit des Erfahrungsaustausches in sozialer Interaktion. Bisher ungenügend berücksichtigt ist dabei vor allem die Funktion der Werte im Handeln. So gesehen kommt zur Beachtung der Artikulationsgrenzen von Wissen das Problem des Wertbezugs hinzu. Dieses ist nicht mit dem Konzept des Tacit Knowledge entsprechend erfasst. Insbesondere beim Handeln unter Unsicherheit wird deutlich, dass nicht allein die Dimension des Bewusstheitsgrades, sondern auch die der Wertbeladenheit von Wissen beachtet werden muss. Insofern ist nicht die Gegenüberstellung einzelner Ansätze, sondern die integrative Sicht gefragt. Unter einem ganzheitlichen Wissensmanagement verstehen wir deshalb alle Aktivitäten, die den Aufbau, die Pflege und die Veränderung des Wissens im engeren Sinne *und* der Werte in der Organisation beeinflussen und dabei direkt oder indirekt auf die Erreichung von Organisationszielen gerichtet sind.

Eines scheint in den einschlägigen Kontroversen sicher: Der Umgang mit „Wissen“ in einer Organisation bzw. einem Unternehmen[1] bestimmt zunehmend mit über dessen Wettbewerbsvorteile und letztlich über den Wohlstand bzw. die Wertschöpfung für alle Beteiligten – für Kunden, Mitarbeiter, Kooperationspartner, Eigentümer, aber auch für die Gesellschaft als Ganze (Galbraith, 1967; Bell, 1973; Machlup, 1980; Reich, 1991, Drucker, 1993). Beschränkt sich dabei der Wissensfokus jedoch ausschließlich auf Fakten- oder Sachwissen, dann besteht die Gefahr, lediglich auf eine Seite der Medaille zu achten und (wiederum) fehlerhaften Rationalitätsannahmen aufzusitzen. Die andere Seite der Medaille, nämlich die der „Werte“, wird vernachlässigt oder im besten Falle als eine schwer erklärbare „Randbedingung“ einbezogen (Elster, 1998; Ortmann, 2001). In dieser Sichtweise erscheinen Wissen und Werte als Gegen-

---

[1] Wir verwenden den Begriff „Organisation“ im *institutionalen* Sinne für *alle* zweckorientierten sozialen Systeme. Da wir uns in der Regel auf die Literatur über Wirtschaftsorganisationen beziehen, wird einengend von „Unternehmen“ (auch als Synonym für Unternehmung) gesprochen. In Anlehnung an Gomez und Zimmermann (1993) ist daneben noch zwischen einem *instrumentalen* und einem *funktionalen* Organisationsbegriff zu unterscheiden. Ersterer bezieht sich auf die Gesamtheit an Regelungen und betont Organisation als Mittel (Führungsinstrument) zur Zielerreichung. Letzterer bezieht sich auf die Mechanismen der Ordnungsbildung zur Bewältigung von Komplexität in Organisationen (S. 16ff.). Die je spezifische Verwendungsweise des Organisationsbegriffs in dieser Arbeit ergibt sich aus dem jeweiligen Betrachtungszusammenhang.

spieler, genauso wie Rationalität und Emotion als Gegensatzpaar angesehen werden. Wir behandeln sie in dieser Arbeit als Komplementäre.

In den weiteren einführenden Bemerkungen wird zunächst aufgezeigt, warum Werte deutlicher als bisher in die Wissensperspektive einbezogen werden sollten. Danach skizzieren wir, welchen Beitrag wir zu Theorie und Praxis jeweils leisten möchten. Im Anschluss gehen wir darauf ein, in welcher Weise das Thema im Gang der Arbeit behandelt wird.

Zur Notwendigkeit der Berücksichtigung von Werten: Für die aktuelle Bedeutung von Wertproblemen im ökonomischen Handeln spricht zunächst ganz allgemein, dass im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs in Teilbereichen wie „Behavioral Economics" oder „Behavioral Finance" psychologische Annahmen über menschliches Verhalten stärker als bisher in die Modellbildung einbezogen werden (Fehr & Gächter, 2002; Pelzmann, 2000). Mit Blick auf die Einbettung in gesellschaftliche Entwicklungen ist unser eigner Ausgangspunkt durch die Tatsache bestimmt, dass aktuelle Problemlagen in der organisationalen Realität durch entsprechende Wertdilemmata oder neutraler durch normative Bezüge charakterisiert sind.[2] Paradigmatisch ist beispielsweise die Diskussion um die „Shareholder- vs. Stakeholderorientierung" (Gomez, 1993). Auf den unterschiedlichen Orientierungen beruhendes Wertwissen interveniert bei identischer Faktenlage und gleichem Sachwissen in spezifischer Weise und führt zu einem je anderem Handlungsergebnis. Unabhängig davon, welcher der Ansätze im Einzelfall zum „Punktsieger" erklärt wird, stellt sich vor allem auch dem Praktiker die Frage nach den psychologischen Mechanismen zur handlungswirksamen Veränderung bereits verinnerlichter Orientierungen. Selbst wenn sich etwa zeigen lässt, dass nachhaltiger ökonomischer Erfolg letztlich nur durch Managementpraktiken zu erzielen ist, die im Einklang mit menschlichen Grundwerten stehen (Pfeffer, 2002), kann diese sachwissenschaftliche Aussage auf ein inkompatibles Wertesystem und eine zutiefst änderungsresistente individuelle Rationalität treffen.

Es ist zu vermuten, dass entsprechende Kontroversen und Wertdilemmata zu einem herausragenden Thema der nächsten Jahre im Strategischen Management werden. Normen und Werte dürften auch im Hinblick auf den Kontext, in dem neue strategische Ideen entstehen, deutlicher in den Blick geraten (Schreyögg, 1999, S. 400). Ein im Gesamtkontext relevantes Problemfeld zeigt sich gegenwärtig in den von Unternehmensseite zunehmend beklagten Wertdefiziten ihrer Mitarbeiter. So hat eine Studie des Bundes Deutscher Arbeitgeberverbände laut FAZ (Anonymus, 2002, S. 14) ergeben, dass die Unternehmen „zu den ersten sozial integrierenden, Werte und Regeln vermittelnden Instanzen für junge Menschen geworden" sind. Die in den letzten Jahren in der Bundesrepublik Deutschland deutlich gestiegene Zahl von Arbeits-, Be-

---

[2] Einen Hinweis auf die gestiegene Aufmerksamkeit für dieses Thema sehen wir z.B. darin, dass die im Bereich der strategischen Planung führende internationale Fachzeitschrift *Long Range Planning* 1999 in einer Ausgabe Arbeiten zu einem Spezialthema unter der Überschrift „Putting values into action" publiziert hat.

triebs- und Organisationspsychologen in Wirtschaftsunternehmen ist zudem auch ein Indiz für die erkannte Bedeutung psychologischer Aspekte in vielen Themenbereichen moderner Organisationen (Bausch, 2001, S. 33).

Neben dieser allgemeinen Befundlage ist die systematische Auseinandersetzung mit der Wertesphäre vor allem in wissensintensiven Bereichen relevant. In der Tätigkeit von „Professionals" bzw. „Wissensarbeitern" (Ärzte, Juristen, Lehrer, Unternehmensberater, Architekten, Banker, Wissenschaftler etc.) stellen sich Wertfragen besonders deutlich. In wissensbasierten Organisationen, wie z.B. Professional Service Firms, sind das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter oft einziger „Inputfaktor", das „Output" ebenfalls intangibel und zudem die Problemsituation komplex und Problemlösungen nicht im Voraus berechenbar. Auch wenn Führung im Sinne von „Command-and-Control" dabei nicht suspendiert wird, sind die Beeinflussungsmechanismen offenbar nicht (mehr) darauf zu reduzieren. Die „Steuerungsformen" erfordern wesentlich subtilere Vorgehensweisen, um einen verbindlichen Interaktionsraum zu ermöglichen ohne die Interaktionsqualität mechanisch beeinflussen zu können. Mit Ashby (1958) geht es um die Begrenzung von Varietät, d.h. um die Einschränkung der Freiheitsgrade im Handeln durch die Definition verbindlicher „Spielregeln", die aber – und das ist der wesentliche Punkt – *gleichzeitig* anregend für die Entwicklung kreativer Lösungen im Sinne einer Varietätssteigerung wirken.

Der entscheidende Bezugspunkt in den erforderlichen Abstimmungsprozessen sind dabei vor allem handlungsleitende „Werte" der Orientierung. Die Unmöglichkeit der Antizipation einer offenen Zukunft erfordert kontinuierlich Wertentscheidungen. Sie ermöglichen ein Mindestmaß an Eindeutigkeit und Verbindlichkeit, das aus der Problemsituation selbst nicht abgeleitet werden kann. Dies gilt natürlich nicht allein für die Tätigkeit in wissensintensiven Organisationen; dort werden allerdings die Probleme besonders offenbar.

Generell gilt, dass insbesondere in dynamischen Arbeitszusammenhängen wissenschaftlich gesichertes, „objektives" Sach- bzw. Faktenwissen zwar unabdingbar, aber keineswegs hinreichend ist. Es stößt schnell an Grenzen: Entweder ist kein Sachwissen vorhanden oder es fehlen trotz vorhandenen Sachwissens die Maßstäbe für „richtiges" Handeln. Oftmals gibt es kein unanfechtbares Kriterium, um die Komplexität der beteiligten „Variablen" zu analysieren. Die zu beobachtenden „intellektuellen Notfallreaktionen", wie z.B. eine vorschnelle Reaktionsbereitschaft, die Tendenz, wichtige Entscheidungsbedingungen zu negieren oder die Vielfalt der Aspekte auf eine Zentralidee zu reduzieren, folgen hierbei einer regelrechten „Logik des Misslingens" (Dörner, 1994). Hier kann man versuchen, die handelnden Akteure in die Lage zu versetzen, entsprechendes „Fehlverhalten" abzubauen – zumindest dann, wenn einzuschätzen ist, was z.B. „vorschnell" überhaupt heißt. Die damit verbundenen Hoffnungen der Rationalitätssteigerung erscheinen berechtigt, aber überall dort begrenzt, wo schon allein die „richtigen" Methoden der Situationsanalyse nicht unabhängig von kulturell vermittelten Bewertungskriterien sind, geschweige denn die „beste" Lösung.

Anstelle unerreichbarer analytischer Klarheit sind deshalb zusätzlich eher subjektive Daten und vor allem kreative Entscheidungen gefragt. Oder in anderen Worten: „Positives“ Verfügungswissen (Wissen über Ursachen, Wirkungen und Mittel) erfordert „regulatives“ Orientierungswissen (Wissen über Ziele und Zwecke). Ob bewusst oder nicht, sicheres Handeln unter Unsicherheit ist immer wertgeleitet. Da oft aufgrund fehlender Informationen gehandelt werden muss, ohne alles „im Griff“ zu haben, ist es umgekehrt sofort plausibel, dass Vermutungen, ein „Gut feeling“ oder eine Überzeugung oft die entscheidenden Orientierungsmöglichkeiten darstellen. Sie müssen im Dienst einer provisorischen Rationalität fehlendes Wissen ersetzen, kompensieren und über die Lücken hinweghelfen.

Man denke beispielsweise an Börsengänge von Professional Service Firms, die zwar kurzfristig den aktuellen Eignern ein „cash out“ ermöglichen, aber dafür die langfristig orientierte Entwicklung der Organisation durch eine Kapitalmarktabhängigkeit gefährden. Das nicht rational begründbare Festhalten an Geschäftsmodellen oder der zunächst angezweifelte bzw. nicht kalkulierbare Erfolg einer neuen Produktidee oder Serviceleistung sind weitere, leicht belegbare Beispiele. Analytisch lässt sich in keinem Fall eine *eindeutig* bessere Lösung für den Umgang mit entsprechenden Unsicherheiten bestimmen.

Es ist an dieser Stelle schon deutlich, dass wir unter „Werten“ nicht primär „ethische Werte“ verstehen, sondern sämtliche Leitlinien des Handelns für den Umgang mit Unsicherheit, d.h. für Situationen, deren Ausgang oder Entwicklungsrichtung nicht vorhergesagt oder bestimmt werden kann. Der damit einhergehende generelle Orientierungsbedarf drückt sich zum Beispiel in folgenden Fragen aus: „Was wird hier erwartet?“, „Worauf kommt es uns an?“, „Wovon sind wir überzeugt?“ oder „Was ist in schwierigen Situationen zu tun?“, aber auch: „Was ist mir wichtig?“, „Worauf kommt es mir an?“. Die Antworten auf diese Fragen sind teilweise verbalisierbar; wenn sie jedoch nicht im psychischen System verinnerlicht und durch feste Verankerung handlungsleitend sind, dann wirken sie nur peripher und bleiben *bloße* Lippenbekenntnisse. Werden bestimmte, unternehmenskulturell verankerte Werte und Normen von den Beteiligten jedoch individuell angeeignet, dann ermöglichen sie koordiniertes, aufeinander abgestimmtes Handeln, ohne dass jeweils eine explizite Verständigung darüber notwendig wäre. Unabhängig voneinander kommen die Beteiligten zu denselben Beurteilungen bzw. Wertentscheidungen.

Neben dieser Koordinationsfunktion spielen Werte eine große Rolle, wenn für die betrachteten Anspruchsgruppen ein Nutzen stiftender Leistungsbeitrag erbracht wird – also im Wertschöpfungsprozess selbst. Sie fließen neben dem Sachwissen in sämtliche Produkte – ob materiell oder immateriell – ein und werden dort realisiert (z.B. utilitaristische, ästhetische oder hedonistische Werte). Je weniger zudem die Wertschöpfungsaktivitäten von physischen Gegebenheiten bestimmt sind, desto stärker wird die Koordination (z.B. Interaktionsqualität zwischen den Mitarbeitern, mit Klienten oder Kunden) zum eigentlichen Ort der Wertschöpfung. Dies ist auch für Arbeitskontexte

anzunehmen, in denen durch Automatisierungs- und Rationalisierungsprozesse Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen wesentlich durch die Qualität der Zusammenarbeit geprägt werden.

Vor diesem Hintergrund ist ersichtlich, warum es gilt, von der Vorstellung Abschied zu nehmen, werthaltige Größen wie Emotionen oder Motivationen seien stets Gegenspieler des Wissens. Umgekehrt: eine überwältigende Fülle einzelwissenschaftlicher Befunde deutet darauf hin, dass sie das eigentliche „Schmiermittel" des Handelns sind. Es erscheint deshalb zwingend notwendig, nicht nur Wissen im engeren Sinne, sondern *die Gesamtheit menschlicher Bewusstseinsresultate und -prozesse mit deren handlungsregulierender Funktion* in ein Wissensmanagement einzubeziehen.

Ein kurzes Fazit: In der gegenwärtigen Relevanz der Wertproblematik zeigen sich grundlegendere Fragen zum Zusammenhang zwischen Wissen und Werten in zeittypischer Form. Es ist in jedem Fall deutlich, dass Wissen im Sinne einer umfassenden Orientierung wesentlich mehr als wissenschaftliches, d.h. auf die Sache und regelhafte Zusammenhänge bezogenes Wissen umfasst. Es schließt auch das scheinbar Selbstverständliche ein, das nicht durch Fakten begründet wird oder begründbar ist. Wissen und Werte sind demnach keine Gegensätze, sondern dienen beide der Bewältigung *und* kreativen Gestaltung einer komplexen Umwelt. Werte *sind* jedoch kein Wissen im naturwissenschaftlichen Sinne. Es ist ja gerade eine Errungenschaft der modernen Wissenschaft, Aussagen einer Überprüfung zuzuführen und sie so vom bloßen Meinen und Glauben unterscheidbar zu machen. Der „gesunde Menschenverstand" muss sich von möglicherweise antiintuitiven wissenschaftlichen Erkenntnissen „aufklären" lassen. Oft jedoch ist eine wissenschaftlich exakte Überprüfung – dem üblichen vorherrschenden Paradigma folgend – gar nicht möglich, das Wissen ist selbst geprägt von kulturellen Maßstäben, sodass sich Wissen und Werte im praktischen Handeln überschneiden und nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Wissen ist dann stets eng mit Werten verbunden.

Zum Theoriebeitrag: Bestehende organisationstheoretische Erkenntnis zur Rolle von Wissen und Werten soll durch unseren Ansatz erweitert werden. Der Vorschlag zur adäquateren Berücksichtigung psychologischer Aspekte von Werten im Handeln besteht darin, zwischen wertfreiem und wertbeladenem Wissen zu unterscheiden. Handlungsleitende wertbeladene Phänomene werden wir „*Wertwissen*" nennen.[3]

Wertwissen umfasst all das an inneren Voraussetzungen zum Handeln, was einer Person oder einer Gruppe neben dem reinen Fakten- und Sachwissen zur Orientierung verfügbar ist. Unter „Sachwissen" wird das davon abhebbare relativ wertfreie Wissen

[3] Der Begriff Wertwissen wurde meines Erachtens zum ersten Mal von Rosenfeld geprägt. Er hat ihn ausschließlich benutzt, um den kognitiven Aspekt von Wertorientierungen im Gegensatz zum Wertbewusstsein herauszustellen (siehe Prillwitz, 1995, S. 517). Er betont damit das Wissen über Werte. Um Wertwissen von Sachwissen abgrenzen zu können, ist für uns der Wertwissensbegriff übergeordnet und schließt beide Aspekte der Wertorientierungen nach Rosenfeld ein.

im engeren Sinne verstanden. Wertwissen ist dabei keine Sonderklasse von Werten. In einer konkreten Handlung im organisationalen Kontext fließen allerdings nicht sämtliche Werte einer Person in das dort relevante Wertwissen ein. Wir betonen mit unserem Begriff vor allem die „wissende" Funktion von Werten unter Unsicherheit.

Hinter diesem Zugang steht die Unterscheidung zwischen prinzipiell im engeren Sinne *erkennbaren* und nicht mit den gleichen (d.h. wissenschaftlichen) Mitteln erkennbaren Wirklichkeitsbereichen. Beide Seiten kennend, hat der wissenschaftlich ausgebildete Psychologe und bekannte Schriftsteller Robert Musil (Musil, 1918/1978) dafür die sehr treffende Unterscheidung zwischen dem „*ratioïden*" und dem „*nicht-ratioïden Gebiet*" geprägt. Das ratioïde Gebiet der Erkenntnis umfasst „ ... alles wissenschaftlich Systematisierbare, in Gesetzen und Regeln Zusammenfassbare, vor allem also die physische Natur; die moralische aber nur in wenigen Ausnahmefällen des Gelingens. Es ist gekennzeichnet durch ... eine relative Unabhängigkeit der Tatsachen voneinander ... Eine Zahl, eine Helligkeit, Farbe, Gewicht, Geschwindigkeit, das sind Vorstellungen, deren subjektiver Anteil ihre objektive, universal übertragbare Bedeutung nicht mindert." (ibid., S. 1026f.). Im Gegensatz dazu verlange das Gebiet der nichtratioïden Erkenntnis eine „Umkehrung der Einstellung des Erkennenden" (ibid., S. 1028). Dort, wo sich die Tatsachen nicht „unterwerfen" lassen, zum Beispiel im „Gebiet der Werte und Bewertungen" ist die Ausnahme die Regel (ibid., S. 1028). Hier ist Eindeutigkeit kaum erreichbar; allein von einer einfachen Aussage wie „ ... ‚er wollte es' kann man sich niemals ohne unendliche Zusätze eine hinreichend bestimmte Vorstellung machen" (ibid., S. 1027). Wenn wir also im Folgenden von Sachwissen sprechen, beziehen wir uns auf das ratioïde, im Fall von Wertwissen auf das nicht-ratioïde Gebiet und differenzieren somit verschiedene Rationalitäten.

Die Unterscheidung zwischen Sach- und Wertwissen bringt die Bedeutung von psychischen und sozialen Prozessen auf den Punkt, die nicht durch naturwissenschaftliche Methoden objektiviert und personenunabhängig dokumentiert werden können, sondern als verinnerlichtes Orientierungswissen Richtschnur des Handelns sind. Erst wenn „Werte" in Form von individuellen Emotionen und Motivationen, Einstellungen und Bedürfnissen einfließen, haben sie im Handeln eine orientierende, „wissende" Funktion.

Wenn man die Ganzheitsqualitäten psychischer und sozialer Prozesse betont, sollte man den modernen Auffassungen der Selbstorganisation folgen. Die Annahme der Selbstorganisationsdynamik, Entwicklungen durch dissipative Strukturen mit der regulierenden *Funktion der Ordnungsparameter* zu erklären, ist ein wichtiger Ansatz, die besondere Qualität menschlichen Handelns besser als bisher in Situationen zu erfassen, wo sich keine rationalen Orientierungsgesichtspunkte anbieten. Auf diese Weise wird die *Rationalität des Irrationalen* erklärbarer.

Im Verlauf der Arbeit wird zu zeigen sein, dass der Begriff Wertwissen ein Angebot zur ganzheitlicheren Betrachtung menschlichen Wissens im Wissensmanagementdiskurs darstellt. Nicht die semantische Innovation steht im Vordergrund, sondern die

Fokussierung auf die Wertesphäre in modernen Organisationen, welche – wie vermittelt auch immer – letztlich alle Aktivitäten durchdringt. Es geht uns dabei nicht um die unmittelbare Erklärung von „Performance-Links“, sondern um die grundsätzlichere Frage des wertbasierten Umgangs mit Unsicherheit, welcher mittelbar wiederum auf die individuelle und organisationale Leistungsfähigkeit zurückwirken kann. Da es uns in erster Linie darauf ankommt, einen grundlagentheoretischen Beitrag zu leisten, greifen wir zwar auf illustrierende Beispiele für die „Aktivitäten“ zurück, in denen eine wertbasierte „Orientierung“ bedeutsam ist. Ansonsten versuchen wir aber, Einschränkungen auf einen Teilbereich oder eine Teilfunktion in der Organisation zu vermeiden, um stattdessen eher wesentliche Mechanismen der Wertwissensdynamik – vor allem aus psychologischer Sicht – herauszuarbeiten.

Zum methodisch-praktischen Beitrag: Die theoretischen Bezüge, vor allem aber jede alltagsnahe Erfahrung legen nahe, dass man sich bei der Erforschung der Wertesphäre auf ein schwer beherrschbares Feld begibt und dass neue, dem Gegenstand angemessene Methoden benötigt werden. In methodischer Hinsicht ist die Aufgabe einer Paradigmenpräferenz erforderlich: Eine allein dem naturwissenschaftlichen Paradigma verpflichtete Vorgehensweise wird nicht genügen, weil angenommene kausal-lineare Verknüpfungen Spontanaktivität und emergente Strukturkreationen nicht erfassen. Hierbei kommt es uns darauf an, die potenziellen Handlungsmöglichkeiten des Gesamtsystems zu untersuchen.

Wir stellen hierzu eine eigene Vorgehensweise zur Annäherung an die Phänomene in der Organisationspraxis vor. Dabei werden wir uns natürlich an aller Erkenntnis orientieren, die durch so genannte „saubere“ wissenschaftliche Methodik gewonnen wurde, aber auch die Grenzen von durch am naturwissenschaftlich orientierten methodischen Vorgehen gewonnenen Resultaten kennzeichnen und diesbezügliche Gefahren der Gegenstandsverfehlungen beachten.

Um Erfordernissen der Praxis zu genügen, benötigen wir deshalb eine handlungsleitende Theorie, die sich an brauchbarer „sauberer“ wissenschaftlicher Erkenntnis orientiert, aber auch notwendige „spekulative Brückenschläge“ zulässt, um situativ handlungs- und entscheidungsbereit zu sein. Auftauchende Wissenslücken müssen angesichts eines grundsätzlichen sozialempirischen Begründungsdefizits jeder soziale Phänomene einbeziehender Theoriebildung (Walter-Busch, 1977) mit „kalkulierten Spekulationen“ (Hansch, 1997) geschlossen werden. Bei praktischen Gestaltungsmaßnahmen kommt es dann darauf an, in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld dennoch kalkulierbare Wirkungen zu erzielen.

Um es noch einmal zusammenzufassen: Gegenstand unserer Forschung ist, wie subjektive und kulturelle Faktoren stärker in unternehmens- und damit organisationstheoretische Ansätze einbezogen werden können. Der Blick soll besonders auf die Beziehung von Ganzheitsqualitäten psychischer und sozialer Prozesse im Verhältnis zum reinen Sachwissen gerichtet werden, was *menschliche Handlungsvoraussetzungen umfassender und damit realistischer erklären kann.* Aus managementpraktischer Sicht ist

damit die Hoffnung verbunden, geeignete methodische Zugänge zu Wertphänomenen und seiner Beeinflussung für ein Wissensmanagement zu finden, welches sich nicht auf Sach- oder Faktenwissen beschränkt. Hierzu stellen wir insbesondere erste Erfahrungen mit einem eigenen Instrument (WertwissensGuide©) vor.

Welchen Beitrag kann unsere Arbeit im Einzelnen leisten?

1. In die Diskussion zur wissensbasierten Unternehmens- bzw. Organisationstheorie wird die Dimension der Werte einbezogen als eine Erweiterung und psychologisch differenzierender Erklärungsansatz zum Verständnis der „Natur" sowie der Entstehung und Veränderung von intangiblen Größen zur Bewältigung von Unsicherheit.
2. Für die Managementpraxis wird mit dem von uns entwickelten WertwissensGuide© und einem Vorschlag für ein Analyseraster zur Erfassung von Unsicherheitsformen ein Angebot zur Diagnose und anschließender Lenkung, Gestaltung und Entwicklung von organisationalen Wertphänomenen unterbreitet.

Dabei übersehen wir nicht, dass all diese organisationalen Fragestellungen Brisanz besitzen und je nach wissenschaftstheoretischem Standpunkt kontrovers diskutiert werden. Für Ökonomen bedeutet die Akzeptanz der neuen Problemsicht eine Erweiterung von grundlegenden Rationalitätsprämissen, insbesondere eine Relativierung der Rolle logisch-analytischer Prozesse bei der Bestimmung „optimaler" Handlungsalternativen. Dies steht in einer Tradition von „Attacken" gegen eine „universale ökonomische Rationalität", zum Beispiel besonders in den Arbeiten von Simon, Chandler, Child, Mintzberg oder Pettigrew (Spender, 2001, S. 29ff.). Für Psychologen kann sie umgekehrt als eine Brücke gelten, und zwar zwischen emotional-motivationale Größen vernachlässigender kognitiver Psychologie und einer Ablehnung jeglicher Rationalitäts*hoffnungen*.

Unsere psychologisch inspirierte Sichtweise lässt den Zugang von der *anderen Seite* der „Rationalitätsgrenze" plausibel erscheinen. In der Tradition von Simon (1945/1997) verschiebt sich so gesehen der Fokus von einer „bounded rationality" hin zu einer Sicht auf die „*bounded irrationality*". In komplexen Situationen, wo emotional-motivationale Größen die Handlungs*rationalität* wesentlich beeinflussen, ist es dann falsch, diese als „irrational" zu disqualifizieren, da sie rational nicht kompensiert werden können. Nussbaum (1995, S. 53f.) spricht hier sogar von *rationalen Emotionen*.

Uns geht es – und dies sei noch einmal hervorgehoben – nicht darum, einzelne Erkenntnisformen und wissenschaftstheoretische Standpunkte zu konfrontieren, sondern wir bevorzugen eine pluralistische Sichtweise, in der Sach- und Wertwissen als komplementäre Wissensformen ihren Platz haben. Dabei betonen wir die Ganzheitsqualitäten psychischer Prozesse und die Komplexität menschlichen Handelns im organisationalen Kontext.

Zum Aufbau der Arbeit: In *Kapitel 2* erfolgt eine erste thematische Annäherung, indem wir die gesellschaftliche Relevanz des Themas erörtern, den historischen Bezug herstellen und den aktuellen organisationalen Problemhintergrund aufzeigen. Auf der Basis einer kurzen Literaturanalyse arbeiten wir die innerdisziplinären Forschungslücken heraus und konkretisieren am Ende die Leitfrage der Arbeit.

In *Kapitel 3* wenden wir uns der Frage zu, was unter dem Konstrukt Wertwissen auf philosophischer Ebene verstanden wird. Erforderlich ist eine Auseinandersetzung mit Wissens- und Wertbegriffen, dazu folgend die ontologische Problematisierung und erkenntnistheoretische Zuordnung des Konstrukts.

In *Kapitel 4* stellen wir den verwendeten theoretischen Bezugsrahmen vor, der es erlaubt, das Konstrukt Wertwissen in seinen Funktionen und seiner Dynamik (und damit Beeinflussbarkeit) zu beschreiben. Um die Ganzheitsqualitäten psychischer Prozesse (besonders die Verhaltensregulation im Organisationskontext) besser zu erklären, folgen wir den modernen Auffassungen der Selbstorganisation. Sicheres Handeln unter Unsicherheit – und dies ist unsere leitende Idee – kann mit dem Ansatz der Synergetik besser als bisher aufgeklärt werden. Das Denkmuster dieser spezifischen Selbstorganisationstheorie dient uns als geistige Klammer für die gesamte Arbeit, da sie es erlaubt, Einzelerkenntnisse disziplinenübergreifend zu ordnen und Phänomene auf unterschiedlichen Analyse- und Interventionsebenen in einer Theoriesprache zu behandeln.

In diesen Bezugsrahmen eingebettet werden in *Kapitel 5* psychologische Aspekte untersucht. Wir ordnen die Beschreibungsgesichtspunkte in einem Wissensraum entlang der Dimensionen Sachwissen / Wertwissen, implizites / explizites Wissen sowie individuelles / kollektives Wissen. Auf diese Weise wird der Wertwissensbegriff psychologisch differenziert.

In *Kapitel 6* wenden wir die bis dahin entwickelte Sichtweise auf wesentliche Diskussionslinien in der wissensbasierten Unternehmenstheorie an. Der Bezug auf diese im Entstehen begriffene Organisationstheorie bietet sich an, weil dort die Handlungsvoraussetzungen von Individuen und Gruppen sowie die dabei relevanten Organisationsprozesse (im institutionalen, funktionalen und instrumentellen Sinne) am konsequentesten zum Ausgangspunkt genommen werden.

Für einige der dabei deutlich werdenden Probleme entwickeln wir in *Kapitel 7* Lösungsvorschläge. Konkret benennen wir vier Wertwissensklassen zur inhaltlichen Differenzierung vor, spezifizieren psychologische Mechanismen der Veränderung und gehen auf entsprechende Beeinflussungsmöglichkeiten (einschließlich des im Ansatz entwickelten Analysereasters zur Differenzierung von Unsicherheitsformen) ein.

In *Kapitel 8* werden die bisherigen Überlegungen zu Thesen verdichtet, welche wir als Kernelemente einer Theorie des Wertwissens betrachten. Daneben diskutieren wir daraus begründbare Implikationen für Theorie und Praxis. Gleichzeitig sollen Querbezüge zu anderen relevanten Forschungsgebieten hergestellt werden. Damit wird der Theorieteil der Arbeit abgeschlossen.

Wie wir uns selbst eine mögliche methodisch-praktische Teilumsetzung der Konzepte und Implikationen in der Organisationspraxis ansatzweise vorstellen, zeigen wir im Anschluss. In *Kapitel 9* entwickeln wir theoriegeleitet den WertwissensGuide©, eine Methode zur Erfassung der kulturellen Besonderheiten als Ausdruck kollektiven Wertwissens und damit der gelebten Werte in Organisationen. Es wird zudem der Schritt von der Diagnose zur Initiierung eines veränderungsorientierten Wertwissensdialogs als Transformationsansatz dargestellt, mit dessen Hilfe die gezielte Auseinandersetzung mit Wertproblemen (z.B. Entscheidungskonflikten) und deren Bewältigung gefördert werden kann.

Im letzten Abschnitt, dem *Kapitel 10*, stellen wir erste Erfahrungen zum Einsatz des Instruments in der Praxis vor und fassen dort unsere die Ergebnisse aus drei Anwendungsfällen in zwei internationalen Professional Service Firms (einer Unternehmensberatung und einer Wirtschaftsanwaltskanzlei) zusammen.

2. Thematische Annäherung

Organisationen spiegeln und forcieren gesellschaftliche Entwicklungen. Denn zweifellos steht jedes Nachdenken über entsprechende Fragen immer in einem größeren Zusammenhang, welcher letztlich auch die Aktualität einer Problemstellung beeinflusst. Einige kurze zeitdiagnostische Bemerkungen sollen dies vor der weiteren Eingrenzung des Themas illustrieren.

2.1 Gesellschaftliche Relevanz

Die Begriffe „Wertewandel", „Werteverfall" oder „Werteerziehung" auf der einen und „Wissensgesellschaft", „Wissensexplosion" oder „Wissensmanagement" auf der anderen Seite sind Schlagworte unserer Zeit. Was im Einzelnen darunter auch immer verstanden wird: „Wissen" und „Werte" in einen für Organisationen brauchbaren Zusammenhang zu stellen ist von gesellschaftlicher Relevanz.

Die Virulenz des Themas hat eine reale Grundlage: Mit der von Drucker (1993) geprägten Metapher von der „Wissensgesellschaft" ist in allgemeinster Weise gemeint, dass wissensabhängige Operationen in der Reproduktion der Gesellschaft gegenüber anderen Produktionsfaktoren vorrangig werden (Machlup, 1980). Dieses Wissen unterliegt selbst einer kontinuierlichen Revision (Willke, 1998, S. 355). Mit dem Wissenszuwachs ergeben sich immer wieder neue Perspektiven, so dass der Wissensbedarf nicht abnimmt, sondern sich ebenso vergrößert. Vorläufigkeit und Unsicherheit des Wissens erfordern zudem ständige Um- und Neubewertungen von bereits Erkanntem. Mit Klages (1988, S. 9) lässt sich deshalb behaupten, „dass ohne den immer wiederholten Rekurs auf die Wertedynamik die gegenwärtige Gesellschaft nicht angemessen verstanden werden kann." Mit anderen Worten geht es hierbei um das Verhältnis von rasch anwachsendem Faktenwissen und dem Bedarf an Wertvorstellungen, die Orientierung ermöglichen.

Diese Wissensdynamik ist Teil der Modernisierungsprozesse moderner Gesellschaften. Damit verbundene Chancen und Risiken werden in der soziologischen Analyse populär mit Etiketten wie „Risikogesellschaft" (Beck, 1986) oder „Multioptionsgesellschaft" (Gross, 1994) versehen. Sie verweisen wesentlich auf die Zukunftsoffenheit und Komplexität moderner Gesellschaften, in denen unterschiedlichste Wertvorstellungen nebeneinander existieren und die funktionale Differenzierung einen Wertepluralismus begünstigt. Joas (1999) hat aktuell auf die damit verbundene „*gestiegene Kontingenz*" hingewiesen.[4]

---

[4] „Kontingent" ist nach Joas etwas, das weder notwendig noch unmöglich ist – das also ist, aber nicht sein müsste. Dahinter verbirgt sich die Zunahme der Optionen unseres Handelns und die Zufälligkeit, mit der uns Dinge widerfahren und die sich zu einem Großteil auch aus der Steigerung individueller Handlungsmöglichkeiten ergibt. Joas übernimmt diese Definition von Luhmann, der sich in seiner Verwendung wiederum auf William James stützt (siehe dazu Joas, 2002, S. 64f.).

Wissensdynamik ist auch Wertedynamik. Auch wenn Fragen nach den Werten immer schon Gegenstand philosophischer Überlegungen gewesen sind, war allerdings dabei das Thema der Wandelbarkeit von Werten „über Jahrtausende hinweg“ nicht gefragt (Klages, 1988, S. 18). „Man sah zwar deutliche Spannungsverhältnisse zwischen den ‚ewigen‘ Werten und jenen Werten, denen die Menschen im Alltag folgten, aber es handelte sich hierbei eher um Abweichungen vom Pfad des Richtigen, denen man mit einer ‚Ethik‘ beikommen konnte.“ (ibid., S. 18f.).

In den heutigen säkularisierten, durch rationalisierte Lebensverhältnisse geprägten Gesellschaften wird dagegen durch die empirische Wertwandelforschung eine zunehmende „Wandelbarkeit des Selbstverständlichen“ festgestellt (Inglehart, 1977; Klages, 1992).

Allerdings: „Die eigentliche Orientierungsschwäche unserer Zeit liegt nicht im Wandel der Orientierungen und der Werte, sondern ... im Verlust eines klaren Wissensbegriffs, in der Verwechslung eines Verfügungswissens mit einem Orientierungswissen, in der Auflösung der Verbindung zwischen Bildung, Wissen und ethischen Maßen, damit auch im drohenden Verlust der im engeren Sinne *vernünftigen, selbstbestimmten Natur* des Menschen und deren Orientierungen.“ (Mittelstraß, 2002, S. 168f.).

Im philosophischen Diskurs der Moderne konstatiert Habermas: „Die Moderne kann und will ihre orientierenden Maßstäbe nicht mehr Vorbildern einer anderen Epoche entlehnen, sie muss ihre Normativität aus sich selber schöpfen. Die Moderne sieht sich, ohne Möglichkeit der Ausflucht, an sich selbst verwiesen. Dies erklärt die Irritierbarkeit ihres Selbstverständnisses, die Dynamik der ruhelos bis in unsere Zeit fortgesetzten Versuche, sich selbst ‚festzustellen‘“. (Habermas, 1988, S. 16). In seiner Analyse des philosophischen Diskurses der Moderne geht Habermas bis auf Hegel zurück, um den „Prozess der Ablösung der Moderne von den außerhalb ihrer liegenden Normsuggestionen der Vergangenheit zum philosophischen Problem“ zu erheben (ibid., S. 26). Dieser habe zuerst die Trennung von Wissen und Glauben in modernen Gesellschaften, d.h. „die Entzweiung der Moderne auf den Begriff gebracht“ (ibid., S. 55). Der Glaube diene kaum noch als einigende Kraft. „Die Herabsetzung der Religion führt zu einer Spaltung von Glauben und Wissen“ (ibid., S. 31).

Koselleck fasst diesbezügliche Ablösungsprozesse in die These der Entkopplung von „Erfahrungsraum“ und „Erwartungshorizont“: „Meine These lautet, dass sich in der Neuzeit, die Differenz zwischen Erfahrung und Erwartung zunehmend vergrößert, genauer, dass sich die Neuzeit erst als eine neue Zeit begreifen lässt, seitdem sich die Erwartungen immer mehr von allen bis dahin gemachten Erfahrungen entfernt haben.“ (1979, S. 359). Eine zentrale Idee der einflussreichen Diskussion um die Postmoderne ist jegliche „Skepsis gegenüber Metaerzählungen“ (Lyotard, 1984).[5] Der Verlust (die

[5] Autoren wie Toulmin (1992) halten dem entgegen, dass mit der wachsenden Einsicht in grundsätzliche Grenzen zeitloser Erkenntnis lediglich die Illusion eines „rationalist dream“ deutlich wird.

Dekonstruktion) autoritativer Grundlagen rationalen Wissens und Erkennens, ist dabei als Einsicht in die Wandelbarkeit und Relativität eines „gültigen“ Wertevorrats zu denken.

Diese schlagwortartig genannten Beobachtungen gesellschaftlicher Entwicklungstendenzen verdeutlichen insgesamt die aktuell stärker hervortretende Bedeutung von Wertorientierungen als sinn- und orientierungsvermittelnden Stabilisatoren menschlichen Handelns und Zusammenlebens in der Folge gestiegener Kontingenz in modernen Gesellschaften. Das dabei vordergründig werdende Grundproblem des Umgangs mit Unsicherheit konkretisiert sich fachdisziplinär in je eigener Weise. Sowohl in geistes- wie naturwissenschaftlicher Theoriebildung zeigt sich zunehmend, wie von Beyme (1991, S. 201ff.) überzeugend darlegt, in breiter Form eine generelle Skepsis gegenüber statischen, linearen Denkweisen. Das Scheitern von Erklärungen auf der Basis strenger Kausalitäten und die Einsicht in die fehlende Voraussagbarkeit führen zur Aufwertung eines Entwicklungsdenkens, bei dem Eigendynamik, Fluktuation, Unbestimmtheit, Reflexivität, Instabilität, Vernetztheit usw. im Vordergrund stehen.[6] Diese dynamische Entwicklungsperspektive findet in Selbstorganisationstheorien unterschiedlicher Provenienz ihren Niederschlag. Wie wir später sehen werden, hängt die Wertproblematik eng mit Selbstorganisationsphänomenen zusammen. Nun soll zunächst ein organisationstheoretischer Bezug aufgezeigt und dadurch das Thema eingegrenzt werden.

2.2 Historischer Bezug im organisationstheoretischen Denken

Innerhalb des organisationstheoretischen Diskurses ist der vermeintliche Gegensatz zwischen Wissen und Werten schon bei den Wegbereitern der Disziplin Gegenstand der Auseinandersetzung. Ein Beispiel dafür findet sich stellvertretend in den Positionen von Chester Barnard (1938/1968) und Herbert Simon (1945/1997). Diese Kontroverse kann unsere Problematik deutlich veranschaulichen, gleichzeitig geht es auch um die Frage, wie man zwischen beiden Position im Sinne einer „Auflockerung der Trennlinie“ vermitteln kann.

Barnard unterscheidet zwischen „scientific knowledge“ und „behavioral knowledge“ als Resultate von logischen bzw. non-logischen mentalen Prozessen: „By ‚logical processes‘ I mean conscious thinking which could be expressed in words, or other symbols, that is, reasoning. By ‚nonlogical processes‘ I mean those not capable of being expressed in words or as reasoning, which are only made by judgment, decision or action. This may be because the processes are unconscious, or because they are so

---

6 Klix und Lanius (1999) bezeichnen die damit verbundenen Einsichten zur Beeinflussbarkeit von Entwicklungen gar als eine womöglich schlimmere „Kränkung“ des menschlichen Selbstverständnisses als die Entdeckungen von Kopernikus oder Darwin (S. 9).

complex and so rapid, often approaching the instantaneous, that they could not be analyzed by the person within whose brain they take place.“ (1938/1968, S. 302).

Barnard geht davon aus, dass in bestimmten Fällen bewusstes Nachdenken die adäquate Lösung eines Problems eher behindert als fördert, dass in vielen Alltagssituationen auf Wissen zurückgegriffen werden muss, welches nicht mehr bewusst ist. Ist das Problem selbst unscharf oder das Ziel unbekannt, wird ein „vague feeling“ entscheidend, da es kein wissenschaftliches Wissen gibt und auch nicht geben kann. Das non-logische Wissen werde z.B. immer dann relevant, wenn es um die *Abschätzung* künftiger Handlungsmöglichkeiten geht, weil viele Einflussfaktoren unbekannt sind. Dem „logischen Denken“ seien ebenso in sozialen Situationen – und dort besonders akut unter Zeitdruck – prinzipielle Grenzen gesetzt. Es versage schließlich immer, wenn ein Problem überhaupt nur undeutlich beschrieben werden kann und die Situation trotz fehlender Kenntnisse bewältigt werden muss.

Simon (1945/1997) hat diese Sicht als „an interesting, but perhaps too optimistic, view of the ‚intuitive‘ element in administrative decision“ kritisiert (S. 60). Lässt man seinen Optimismus in die naturwissenschaftliche Aufklärung des non-logischen Wissens beiseite, dann fällt allerdings auf, dass seine eigene Position im Grundsatz nicht so weit von der Barnards entfernt ist, wenn man „Werte“ ebenso zu den Orientierungsmöglichkeiten und damit dem Wissen im weiteren Sinne hinzurechnet!

Simon unterscheidet zunächst zwischen „factual propositions“ und „values“ (1945/1997, S. 55ff.). Als Sachaussagen sind die faktenbasierten Aussagen in einem positiven Sinne prinzipiell wissenschaftlich überprüfbar. In Barnards Terminologie wäre damit das „scientific knowledge“ gemeint. Für Wertaussagen (z.B. für ethische) sieht Simon keine Möglichkeit, sie auf ihre Korrektheit im Sinne von Sachaussagen zu überprüfen. Sie sind auch nicht auf Sachaussagen zurückzuführen. Hier würde Barnard sicher keine Einwände vorbringen. Simons Konzeption legt weiterhin nahe, dass eine überprüfte Sachaussage eine gewisse Gültigkeit besitzt, gleichgültig, ob ein konkretes Individuum daran „glaubt“ oder nicht. Insofern ist dem wissenschaftlichen Wissen die subjektive Bewertung entzogen, sieht man einmal von der Wertentscheidung für die Zuwendung zu einem Thema ab. Anders bei Wertaussagen: Sie haben ohne eine subjektive Bewertung keine Gültigkeit, da die Bewertung selbst Teil der Aussage ist.

Simon hat nun mit seinem wirksamen Begriff der „bounded rationality“ die begrenzte Kapazität menschlicher Wahrnehmungs- und Denkprozesse charakterisiert. Überall dort, wo aufgrund dieser Beschränktheit Kenntnisse fehlen, sind „rules of thumb“ (z.B. „Never change a winning team.“ oder „If it ain‘t broke, don‘t fix it.“) gefragt. Rationalität als effizienter Mitteleinsatz zur Zielerreichung kann nicht beliebig gesteigert werden. Im Kern ist damit die Notwendigkeit aufgezeigt, unter Zuhilfenahme von „Werten“ handeln zu müssen, d.h. „wertdeterminierte“ emotional-motivationale Prozesse regulieren die Orientierung. Simon diskutiert zwar ausführlich die Rolle von „Werten“ in Entscheidungsprozessen. Jedoch stehen diese bei ihm immer unverbun-

den neben Emotionen und Motivationen, die lediglich als „Kontrollorgane“ im Entscheidungsprozess betrachtet werden, welche die begrenzte Aufmerksamkeit lenken (ibid., S. 90f.). Im besten Fall unterstützen sie die Rationalität, im schlechtesten stehen sie ihr entgegen. Geht man allerdings davon aus, dass „Werte“, um handlungswirksam zu sein, zu individuellen Emotionen und Motivationen „umgeschmolzen“ werden müssen, dann wird klar, dass sie zwar nicht im Sinne von Sachwissen „richtig“ oder „falsch“ und oft nicht explizierbar sind, aber für ein Handeln bei begrenzter Rationalität unverzichtbar sind. Unterscheidet man nun noch zwischen Situationen, die eine sachwissenschaftlich erreichbar korrekte „Lösung“ haben und jenen, in denen das prinzipiell unmöglich ist, dann lässt sich festhalten: Simons Kritik an Barnards „non-logical processes“ ist genau dann richtig, wenn eine sachwissensbasierte Lösung erreichbar ist, sonst jedoch „falsch“.

Auf diese Weise wird eine nur in einer positivistischen Epistemologie haltbare Prämisse, nämlich die einer vollständigen Rationalität, in Simons Ansatz relativiert. Die Annahme begrenzter Rationalität schließt logisch die Idee einer vollständigen Rationalität ein. Etwas, was falsch ist, muss auch wahr sein können. Die aus welchen Gründen auch immer nicht erreichbare Rationalität als (letztlich positivistische) objektive Ziel-Mittel-Beziehung erweist sich jedoch überall dort als fraglich, wo die Zielfindung und die Legitimation desselben das eigentliche Problem sind. In Simons Konzeption sind jedoch *alternative Rationalitäten als Bezugssystem für Verbindlichkeit* nicht denkbar.[7]

Der in dieser Kontroverse zum Vorschein kommende Problemhintergrund, nämlich unterschiedliche Annahmen über die Rolle von emotional-motivationalen Größen liegt auch den Positionen eines engeren bzw. weiteren Wissensbegriffs zugrunde, wie sie in der aktuellen Diskussion zur wissensbasierten Theorie des Unternehmens (vgl. Kapitel 2.4.3, 6) ebenso zu finden sind. Aus Sicht des umfassenderen Verständnisses sind die unterschiedlichen epistemologischen Positionen von Barnard und Simon vereinbar.

Eine solche Harmonisierung ist allerdings kein Selbstzweck, sondern eine notwendige Bedingung, um die Besonderheiten sicheren Handelns bei Auftauchen von bisher unbekannten oder nicht analytisch lösbaren Problemen in einer komplexen und dynamischen Umwelt zu verstehen. Gerade für Organisationen bzw. Unternehmen, die primär mit der Produktion und Reproduktion von Wissen beschäftigt sind, spielt das Verhältnis von wissenschaftlich begründbarem Wissen und nur sich im Handeln bewährendes, wertgeleitetes Wissen eine große Rolle. Wie wir in diesem kurzen historischen

---

[7] Bemerkenswerterweise hat Simon (1945/1997) in der jüngsten Ausgabe seines Grundlagenwerkes seine Annahmen gelockert: „Logical Positivism is today widely thought to be a discredited philosophical position, and its name is now more often applied as disparaging epithet than as a term of description. I have no desire to defend a logical positivism, but would simply observe that the chapter‘s entire argument [zur Differenzierung zwischen factual propositions und values – T.M.] goes forward just as well if we replace ‚logical positivism‘ by ‚empiricism‘, or if we simply refrain from labeling the argument as belonging to any particular philosophical school.“ (S. 68). Bleibend ist insofern die Differenzierung unterschiedlicher Verbindlichkeitsgrade von Wissen.

Rekurs gesehen haben, ist diese Grundthematik – in welchen begrifflichen Variationen auch immer – seit langem eine zentrale Problemstellung im organisationstheoretischen Diskurs. Im nächsten Schritt soll der Bezug zu aktuellen Herausforderungen im organisationalen Kontext hergestellt werden.

2.3 Aktueller organisationaler Problemhintergrund

Unabhängig von modischen Managementbegriffen hat die gegenwärtig zu beobachtende Aufwertung von Wissen und Werten in (post-)modernen Gesellschaften auch einen realen, organisationspraktischen Problemhintergrund: Rasante technologische Entwicklungen und die Dynamisierung von Märkten führen zu einer abnehmenden Planbarkeit in einer als turbulent und diskontinuierlich wahrgenommenen Umwelt. Der hohe Grad an Veränderungsdynamik im unternehmerischen Umfeld, nicht einmal in unmittelbarer Branchenumgebung abschätzbare Entwicklungstendenzen und all dies bei gleichzeitigem Innovationsdruck konfrontieren jede Art von Organisation (und damit auch den Einzelnen) mit der Herausforderung, entsprechende Unsicherheit und Komplexität[8] zu bewältigen (z.B. D'Aveni, 1994; Bettis & Hitt, 1995; Brown & Eisenhardt, 1998). Je nach historischem Blickwinkel und konkreter Operationalisierung ist sicher die Frage nach dem Grad der zunehmenden Instabilität im ökonomischen Handeln relativierbar (McNamara, Vaaler & Devers, 2003). Für uns ändert dies aber nichts an den mit einer entsprechenden Phase verbundenen Orientierungsproblemen.

Løwendahl und Revang (1998) benutzen dabei den Begriff „complexification", um die Qualität der dabei involvierten Transformationsprozesse zu charakterisieren. Die organisationsinterne Komplexität steige mit den wachsenden Anforderungen an Wissen und Fähigkeiten des Einzelnen. Dieser werde besonders gefordert in sich dynamisch entwickelnden wissens- und technologieintensiven Bereichen mit einer hohen organisationsexternen Komplexität, was wiederum zu einer Erhöhung der internen Komplexität (z.B. Koordination von Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtung) füh-

---

[8] Der Komplexitätsbegriff wird in unterschiedlichen Begriffsfacetten verwendet. Stüttgen (1999, S. 16ff.) hat mehr als ein Dutzend recht heterogener Definitionen aus verschiedenen Einzelwissenschaften zusammengetragen. Gemeinsame Merkmale sind u.a.: (1) Komplexität ist nicht objektiv gegeben, sondern vom Beobachter und dessen Phänomenzugang abhängig. (2) Komplexität ist ein Gegenbegriff zu Einfachheit. (3) In Abgrenzung von komplizierten Systemen verändern sich in komplexen Systemen die Interaktionen zwischen den stark verknüpften Elementen laufend. Sie sind eigendynamisch. (4) In bestimmten Bereichen weisen komplexe Systeme Regelhaftigkeiten und Muster auf. Vor dem Hintergrund von 30 ernstzunehmenden Definitionen und vor allem psychologischer Grundlagenforschung nennt Reither (1997, S. 13ff) 6 handlungsrelevante Charakteristika von komplexen Situationen bzw. Systemen (1) Unüberschaubarkarkeit (mehr Informationen als verarbeitbar), (2) Vernetztheit (Variable und Zustandsgrößen hängen vielfältig zusammen, verzögerte Nebenwirkungen mit dramatischen Effekten), (3) Eigendynamik (Fortentwicklung ohne äußere Steuerung), (4) Undurchsichtigkeit (Intransparenz der Variablen und Variablenzustände), (5) Wahrscheinlichkeitsabhängigkeit (wenn überhaupt, dann sind nur Wahrscheinlichkeitsaussagen möglich) und (6) Instabilität (große Veränderungen schon durch geringe Änderungen in Teibereichen möglich).

ren kann. Solche Beobachtungen gelten nicht in gleichem Maße für jede Organisation oder alle Industriezweige. Zudem ergeben sich in Abhängigkeit der internen und externen Komplexität unterschiedliche Ansätze für Strategie[9] und Struktur. Die folgende Darstellung in Anlehnung an die Autoren (Abbildung 1, ibid., S. 759, 762) illustriert dies.

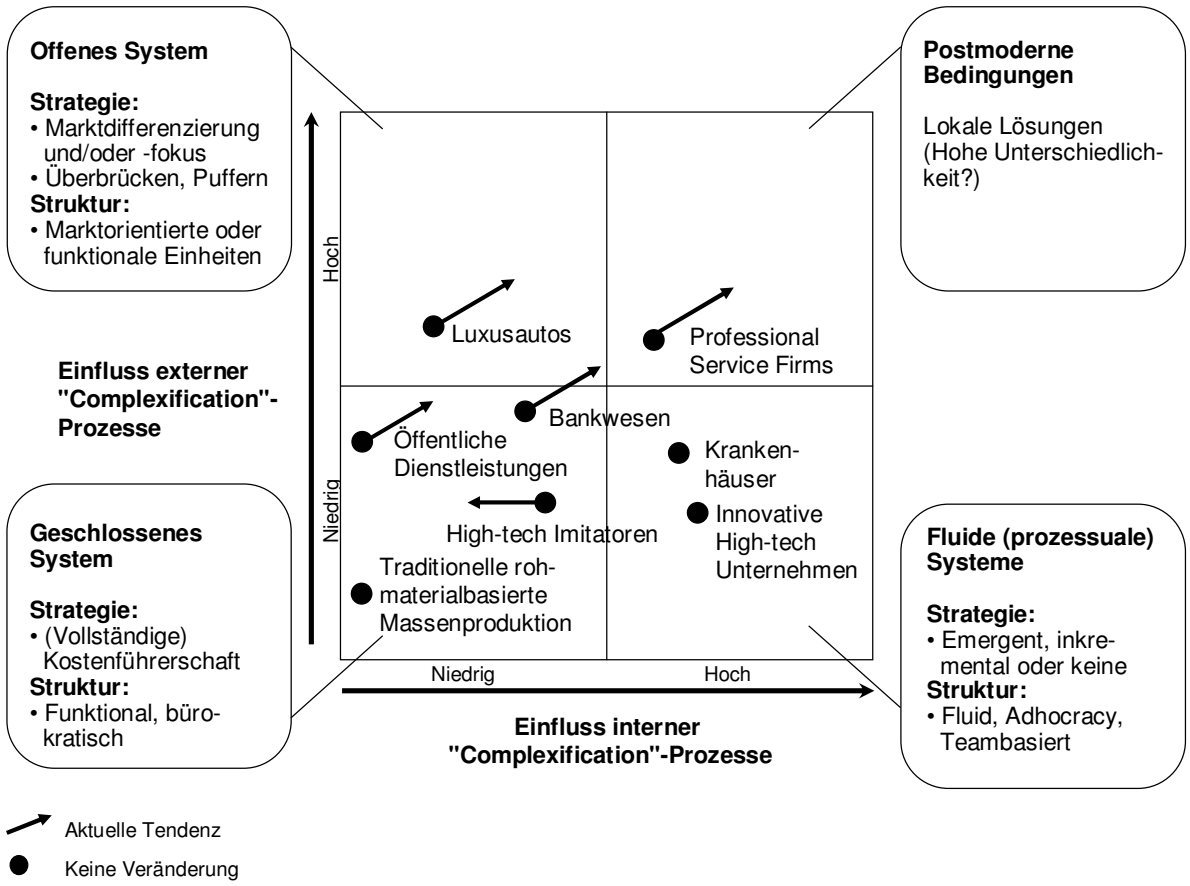


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Complexification, Strategie und Struktur

Natürlich kann man grundsätzlich in jedem der eingetragenen Bereiche nach der Zunahme von Komplexität und Unsicherheit fragen und Gegenbeispiele finden. Wichtiger für uns ist allerdings die Frage nach den geeigneten Organisationsstrukturen und Strategien in den einzelnen Bereichen, d.h. nach differentiellen Koordinationsformen. Während bürokratisch-hierarchische Strukturen in einem Umfeld *vergleichsweise*

[9] Der Begriff „Strategie“ hat im Strategischen Management verschiedenste Fassetten. Mintzberg (1987) unterscheidet fünf Aspekte: Strategie als explizit formulierter Plan des Top-Managements, als Spielzug oder List in taktischen Manövern, als Abstimmung der Wettbewerbsposition, als Perspektive auf das eigene Handeln. Wenn wir den Begriff nicht umgangssprachlich verwenden, folgen wir der fünften Definition, wonach Strategie als „pattern in a stream of action“ (S. 12) angesehen wird, weil die verbundene Ordnungsbildung sowohl geplante („deliberated“) als ungeplante („emergent“) Entwicklungen berücksichtigt und damit Raum lässt für selbstorganisierte kollektive Phänomene unterschiedlicher Bewusstheitsgrade.

niedriger interner und externer Komplexität ihre Berechtigung haben, versagen unter den Bedingungen hoher interner und externer Komplexität klassische Kontrollmechanismen, da sie zwar Unsicherheit reduzieren können, aber möglicherweise die gleichzeitig notwendige Flexibilität einschränken. Professional Service Firms sind für die Autoren hier ein Beispiel par excellence.

Die Forschungslücken liegen gerade im zweifach komplexen Bereich. Bezüglich dieses spezifischen Problemraumes sprechen die Autoren von notwendigen „lokalen Lösungen", welche nicht zentral vorgegeben werden können, sondern flexibel entstehen müssen, um die notwendige kreative Anpassung oder Problemlösungsautonomie zu gewährleisten. Nun ist aber auch einsichtig, dass der Wegfall allein hierarchischer Steuerungskonzepte kompensiert werden muss, denn auch lokale Lösungen müssen aufeinander abgestimmt und von übergreifenden Gesichtspunkten geleitet werden. Aus organisationaler Sicht muss man sich darauf verlassen können, dass der Einzelne im Sinne des Ganzen handelt, ohne dass er oder sie jeweils dabei immer im Einzelnen kontrolliert werden kann. Die beispielsweise dem einzelnen Wissensarbeiter oder Professional einzuräumenden Freiheitsgrade bergen dann institutionenökonomisch gesprochen (möglicherweise noch verstärkt durch fehlende Anreizkompatibilität) die Gefahr opportunistischen Verhaltens.

„Firms then need coordination, the realization of synergies, and a clear focus of all independently made strategic decisions. It is not enough to be effective when the environment also requires efficiency, and it is not enough to design ideal and efficient processes when the employees' requirements lead to extreme internal pressures towards a high level of complexity." (ibid., S. 763). Die in der Natur jeder Wissensarbeit liegende Unumgänglichkeit erweiterter Freiheitsgrade auf der einen und die dabei auftauchenden neuen Organisationsprobleme auf der anderen Seite fordern zwar das Nachdenken über Strategisches Management in komplexen Kontexten heraus, stellen allerdings kein unattraktives Dilemma für die Organisationstheorie dar. Die Ausgangssituation zwingt jedoch dazu, uns systematischer als bisher mit den entscheidenden Parametern im Umgang mit Instabilität, nichtlinearen Dynamiken, systemischen Abhängigkeiten, sprunghaften Entwicklungen, emergenten Eigenschaften – kurz: vorteilhaft selbstorganisationstheoretisch zu beschreibenden Prozessen zuzuwenden. Spricht man über Selbstorganisation, ist allerdings vorweg gleich zu warnen, darunter planloses Agieren oder ein naives Vertrauen auf Laisser-faire zu verstehen. Selbstorganisation ist nicht unbegrenzt möglich oder gar sinnvoll. Uns geht es in erster Linie um die Frage nach den Regularitäten und begrenzenden Leitplanken.

Um diesen Gedanken zu unterstreichen, wenden wir uns noch einmal der Abbildung 1 zu. Im „geschlossenen System" funktionieren klar vorgegebene, bürokratische Strukturen. Für ein Umfeld mit fest umrissenen Zielvorgaben und stabilen Randbedingungen ist dies offenkundig vorteilhaft. Dieses System kann im engeren kybernetischen Sinne beherrscht und gesteuert werden. In „offenen" und „fluiden" Systemen wird diese Steuerungsform aufgeweicht zugunsten von erhöhtem Regulierungsbedarf durch

Anpassungsdruck bzw. Versuch-und-Irrtums-Verhalten. Bemerkenswert ist an dieser Überlegung der Autoren, dass für die in jeder Hinsicht komplexen Situationen keine die Dynamik charakterisierende Beschreibung benutzt wird. „Postmoderne Bedingungen“ kann aus unserer Sicht durch eine selbstorganisationstheoretische Metapher ersetzt werden. Bleibt man im systemtheoretischen Denkgebäude, wird Steuern bzw. Regeln oder Durchprobieren einzelner Varianten um selbstorganisiertes Handeln ergänzt. Dies beinhaltet nicht allein reaktives Anpassen, sondern ebenso kreatives Gestalten oder Shapingstrategien, welche nicht allein entlang vorgegebener Ziele entwickelt werden können, da aufgrund der Komplexität bekannte Regeln nicht greifen und Anhaltspunkte nicht oder kaum vorhanden sind. Vielmehr geht es um den kreativen Entwurf neuer, provisorisch rationaler Regeln.

Das selbstorganisationstheoretische Denkmuster drängt sich hier geradezu auf, wo mechanistische, auf Optimierung des Bestehenden gerichtete Konzepte versagen müssen. Eine wesentliche Frage ist dann die nach den entscheidenden Beschreibungsgrößen bzw. Parametern in den Selbstorganisationsprozessen. Wenn bürokratische Vorgaben und Regelwerke nicht funktionieren können, da sie die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit behindern, müssen andere Koordinationsmechanismen wirksam werden. Es ist dies vor allem verinnerlichtes Wertwissen, welches als Orientierungswissen sicheres Handeln unter Unsicherheit ermöglicht. Da externe Handlungsmaßstäbe nur bedingt oder gar nicht zur Verfügung stehen und somit der Einzelne oder eine Gruppe auf eigene Bewertungsgesichtspunkte zurückgreifen muss, geht es um selbstorganisiertes Handeln.

Ganz unabhängig davon, ob man nun tatsächlich eine aktuelle Zunahme von komplexinstabilen Situationen zeitdiagnostiziert oder nicht, ist klar, dass der Umgang mit Unsicherheit eine mehr oder weniger permanente Herausforderung darstellt. Die Bewältigung von Situationen, die nicht auf Basis bisheriger Erfahrungen und Problemlösungsstrategien bewältigt werden können, für die nicht einmal eine genaue Zielbestimmung möglich scheint, ist ein „alltägliches“ Phänomen – sei es in jeder sozialen Interaktion bis hin zu strategischen Entscheidungen.[10] Dort, wo analytisch abgesichertes Sachwissen an Grenzen stößt, d.h. eine kognitive Durchdringung nicht möglich ist, müssen wertbasierte Kriterien herangezogen werden. Im praktischen Managementhandeln ist diese Situation eher Regel als Ausnahme. Dies wird umso deutlicher, je

---

[10] Eine sehr plastische Umschreibung dafür liefert Heifetz (1994) mit seiner Unterscheidung zwischen „*technical problems*“ und „*adaptive problems*“. Handelt es sich um „technische Probleme“, dann kann in quasimechanischer Weise das Problem gelöst werden. Es kann klar definiert und mit Hilfe von vorhandenem Sachwissen bearbeitet werden. Kann das Problem aber nicht ohne weiteres isoliert und definiert werden, sind der Zielzustand selbst und damit auch die Lösungsmöglichkeiten nicht bekannt, dann ist „adaptive work“ gefragt. Dabei geht es dann um wertgeleitetes Handeln, um das gemeinsame Aushandeln von Ziel- und Wertvorstellungen. Da eine „Lösung“ hier nicht analytisch abgeleitet werden kann, muss zwangsläufig auf vorhandenes bzw. auszuhandelndes Wertwissen zurückgegriffen werden. Revans (1998) differenziert in gleicher Weise zwischen „puzzles and problems“. Erstere sind mit „programmed knowledge“, letztere nur durch „insightful questioning“ zu bewältigen.

weniger allgemein verbindliche Orientierungsgesichtspunkte zur Komplexitätsreduktion herangezogen werden können.

2.4 Die Forschungslücke

Es sind vor allem die gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen und die Herausforderungen in und für Organisationen, die das Thema der wertbasierten Unsicherheits- bzw. Komplexitätsbewältigung in den Vordergrund managementtheoretischer als auch praktischer Überlegungen rücken.

Der Unsicherheitsbegriff hat in der Organisationstheorie eine lange Geschichte. In einer wegweisenden Arbeit hat beispielsweise schon Knight (1921/1965) zwischen Risiken und Unsicherheiten im Wirtschaftshandeln differenziert.[11] Es besteht jedoch bis heute keine begriffliche Einigkeit darüber (Spender, 1989, S. 42). Eine gängige Definition stammt von March (1994). Er definiert Unsicherheit als „imprecision in estimates of future consequences conditional on present actions." (S. 178).

Spender (1989, S. 42ff.) unterscheidet Unsicherheitstypen anhand vier verschiedener „Information defects":

1. Incompleteness – ignorance of what can be known,
2. Indeterminacy – the unpredictability of others,
3. Irrelevance – to the reality being analysed,
4. Incommensurability – of the ideas and measures used.

Aus handlungspsychologischer Sicht ist es zunächst unerheblich, ob die Unsicherheit durch fehlende aber prinzipiell erreichbare Kenntnisse auf Seiten des *Handlungssubjekts* entsteht (Typ I),[12] ob sie aufgrund der nicht berechenbaren Beeinflussbarkeit des *Handlungsobjekts* bewirkt wird (Typ II), oder sich ergibt, weil nicht ohne weiteres prüfbar ist, welche Rationalitätsalternative (Logik vs. Psychologik) in der *Beziehung zwischen Subjekt und Objekt der Handlung* relevant und angemessen ist (Typ III, IV).

Milliken (1987) unterscheidet drei Quellen wahrgenommener Unsicherheit in der Umwelt von Organisationen: „state uncertainty" (Unsicherheit der Entwicklungen in der Umwelt), „effect uncertainty" (Unsicherheit der Wirkungen von Umweltverände-

---

[11] Risiken betreffen Wahrscheinlichkeitsaussagen, die man versichern kann. Dahinter steht die wahrscheinlichkeitstheoretische Annahme, dass eine individuelle Unsicherheit (z.B. Informationsdefizite) auf der Populationsebene keineswegs eine echte Unsicherheit darstellt. Echte Unsicherheiten sind dagegen nicht versicherbar.

[12] Die prinzipielle Erreichbarkeit der Erkenntnisse ist u.E. einzuschränken, da es sich ansonsten „lediglich" um ein Ignoranzproblem handelte. Durch eine verbesserte Herangehensweise (z.B. vernetztes Denken) wäre dieses bewältigbar. Unsicherheit ist aber vor allem durch ein Fehlen eines sachlichen Kriteriums gekennzeichnet, mit dessen Hilfe einzuschätzen ist, wann man „richtig" liegt. Insofern thematisiert Spender zwar das Handlungssubjekt als Unsicherheitsquelle, aber seine Begründung bezieht sich aus unserer Sicht nicht auf eine Unsicherheit im engeren Sinne.

rungen auf die Organisation) und „response uncertainty“ (Unsicherheit bezüglich der geeigneten Reaktionsmöglichkeiten). Die Zustandsunsicherheit interpretieren wir als eine Unsicherheit auf Seiten des Handlungsobjekts, die anderen beiden verstehen wir als Unsicherheit in der Beziehung zwischen Organisation und Umwelt. Die primär im Handlungssubjekt (Organisation) begründete Unsicherheit (z.B. bezüglich eigener Ziele) wird nicht thematisiert.

Entscheidend ist für uns hier der bewusste oder unbewusste Einfluss von Werten im Handeln. Die Aufklärung grundlegender Mechanismen erscheint zunächst wichtiger als differentielle Bewältigungsformen. Wir können somit analytisch unterscheiden zwischen bewusstseinsmäßig erlebter kognitiver Unsicherheit und einer aufgrund „fest“ verinnerlichten Wertwissens nicht wahrgenommener Unsicherheit in rational-logisch nicht auflösbaren Situationen.

Der positivistische Versuch, Unsicherheit anhand von Situationsmerkmalen zu erfassen, ist u.E. nur in einem Bereich sinnvoll, in dem mit *einiger Sicherheit bzw. aufgrund einer etablierten Sicherheitsfiktion* die Ziele und Mittel zur Zielerreichung bekannt sind. Es muss also ein gemeinsamer Rationalitätsraum *provisorisch* unterstellt werden können. Ein Beispiel dafür sind spieltheoretische Ansätze bei der strategischen Planung (Dixit & Nalebuff, 1991).

In allen anderen Situationen ist die Dekomposition von Unsicherheit aufgrund unvollständiger Information und eines fehlenden sachlichen Kriteriums *prinzipiell* nicht möglich. Dies ist sicher auch ein Grund, warum die in anderen zeithistorischen Problemzusammenhängen entwickelten klassischen Ansätze der Organisationstheorie nicht oder nur in inkohärenter Weise Aussagen für die Bewältigung von praktischen Fragen liefern. Spender (1989) hat dies am Beispiel der Grundannahmen in den Theorien von Adam Smith, Max Weber, Henri Fayol, Frederick Taylor sowie der Kontingenztheorie und der Human Relations Bewegung überzeugend aufgezeigt (S. 11ff.).

Die andere Seite der Annäherung an die Unsicherheitsproblematik, die Wertedynamik, ist ubiquitär. Im organisationstheoretischen Diskurs werden oftmals Wertprobleme behandelt, ohne dass explizit der Wertbegriff verwendet wird.[13] Eine fragenspezifische Terminologie erscheint auch sinnvoll, um die vielfältigen Ausdrucksformen von Werten konkretisieren zu können. Allerdings können solche Formenunterschiede nicht über ähnliche Grundprobleme hinwegtäuschen. Diese bestehen u.a. darin, die Veränderlichkeit von Werten bzw. ihren Ausdrucksformen jenseits von mechanistischen Prinzipien zu beschreiben. Der Mangel an dynamischen Ansätzen zeigt sich u.E. insbesondere im Fehlen eines genaueren Verständnisses der psychologischen Prozesse der Verinnerlichung von „Werten“ und ihrer Rolle im Handeln. Immer dann,

[13] Spender nennt hier zum Beispiel die Forschungen zu Organizational Politics (Pettigrew, Child, March and Simon) und einzelnen Entwicklungen in der organisationalen Systemtheorie (Thompson, Beer) (ibid., S. 46ff.).

wenn implizit oder explizit Annahmen über subjektive Faktoren gemacht werden, wird dieses Defizit besonders deutlich.

Nicht zuletzt auch aufgrund anderer Fragestellungen und Analyseebenen können wissensbasierte Ansätze nur mittelbar von anderen organisationstheoretischen Perspektiven profitieren. Die Möglichkeiten einer Ideenarbitrage sind begrenzt. Dies wollen wir an neueren Entwicklungen im Bereich der Organisationstheorie aufzeigen. Zuerst gehen wir auf die Prozesstheorie von Karl Weick und danach auf die unter dem Dach der Neuen Institutionenökonomie versammelten Partialansätze ein. Anschließend beziehen wir die Thematik auf wissensbasierte Ansätze, weil dort die individuellen und kollektiven Handlungsvoraussetzungen am deutlichsten in den Mittelpunkt der Theoriebildung gestellt werden.

2.4.1 Werte in der Prozesstheorie von Karl Weick

Weick (1969/1979, 1995) entwickelt – beginnend mit seinem Organisationsprozessmodell – einen Ansatz, in dem Sinngebungsprozesse in Organisationen die zentrale Rolle spielen. Der Fokus seiner Überlegungen ergibt sich aus der Annahme einer situativ wahrgenommenen Mehrdeutigkeit bzw. Unbestimmtheit von Ereignissen oder Handlungen, die erst durch individuelle oder kollektive Interpretationen in einen sinnstiftenden Zusammenhang gestellt werden können. In dieser Hinsicht handelt es sich um eine Theorie mit Aussagen zur Bewältigung von Unsicherheit.

Die zunächst kontraintuitive Ausgangsprämisse von Weick ist die phänomenologisch inspirierte Annahme, dass präferenzgerechte Zielorientierungen sich wesentlich erst im Handeln herausbilden und nicht schon im Vorhinein feststehen. Menschen handelten demnach viel stärker zielinterpretierend als zielorientiert, da eine mögliche Interpretation und Rationalisierung des eigenen Handelns erst im Nachhinein möglich sei. Bevor man nicht höre, was man sage, könne man nicht wissen, was man denke. Organisationen sind demnach immer wieder damit beschäftigt, ihre eigenen Handlungen zu reflektieren und sich mit Fragen der Sinngebung (Sensemaking) zu befassen.

Sensemaking bezeichnet den *Prozess*, durch den sinnstiftende Zusammenhänge konstruiert und auf dieser Basis dann interpretiert werden können. Diese Differenzierung zwischen Interpretation und Sensemaking verweist u.E. auf die notwendige (aber auch willkürliche) Unterscheidung zwischen Prozess und Resultat. Entscheidend ist der Grundgedanke: „Sensemaking ... is less about discovery than it is about invention." (1995, S. 7).

Die Qualität des Sensemaking bemisst sich demnach an pragmatischen Kriterien einer „good story" – also einer Geschichte „that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct." (ibid., S. 61).

Der Prozess des Organisierens nach Weick (1969/1979) wird nicht als alleiniges Ergebnis von Planungsprozessen und Entwürfen, sondern *vor allem* als ein Phänomen untersucht, das durch im Handeln gewonnene Interpretationen entsteht.[14] Interpretationen beruhen auf Bewertungen. Sinngebungsprozesse sind somit – und das ist ein Anknüpfungspunkt – direkt als selbstorganisierte Wertedynamik zu deuten. In dem Wettbewerb der Interpretationen um eine „sinnvolle" Variante spielen die im Organi-

[14] Die hierbei nach Weick wirksamen erworbenen Kausalkarten, Werte oder Heuristiken müssen und können nicht im engeren Sinne vorher „gewusst" werden. Einerseits ist von unterschiedlichen Bewusstheitsgraden, andererseits von der phänomenologisch begründeten ex post Interpretation von Handlungen auszugehen. Aus unserer Sicht wird dabei in erster Linie der Tatsache Rechnung getragen, dass emotional-motivational verankerte Werte zum einen zwar handlungsrelevant, aber nicht notwendigerweise bewusst sein müssen und zum anderen erst in der Interaktion erwachsen („emergieren").

sationsgedächtnis verankerten Kausalkarten, Werte oder Heuristiken eine besondere Rolle – allerdings nicht in einem mechanistischen Sinne. Entsprechend konzipiert Weick diesen Prozess aus evolutionstheoretischer Sicht und unterscheidet zwischen Gestaltung (Variation), Selektion und Retention.

Gestaltung oder „enactment" bezieht sich auf mentale oder physische Handlungen, durch welche die Beteiligten ihre Umwelt hervorbringen, konstruieren und damit organisieren. Diese zunächst mehrdeutigen „Taten" müssen dann in einem Selektionsprozess gedeutet und sinnvoll eingeordnet werden. Die Selektion geschieht nach Weick mit Hilfe kognitiver Schemen, die als „assembly rules" bei der Verfertigung von hinreichend sinnvollen Interpretationen wirken. Da sie eine organisierende Funktion haben, liegt es nahe, nach dem wertbeladenen Anteil dieser Regeln zu fragen. Diese Sinngebungsakte sind immer mit der Zuschreibung von Bedeutung, der Auswahl einer Interpretation gegenüber einer anderen und damit letztlich auch Bewertungsprozessen verbunden. Selektion heißt, die produzierte Mehrdeutigkeit mittels Bewertungsprozessen zu reduzieren.

In Weicks Ansatz spielen deshalb auch in den Interpretations- und Selektionsprozessen gespeicherte Erfahrungen und Werte eine entscheidende Rolle. Sie bilden den Kern der „assembly rules", also jener kognitiven Schemen, mit deren Hilfe mehrdeutige Wahrnehmungen geordnet werden. Diese sind nicht notwendigerweise bewusst, sie müssen allerdings von den Beteiligten verinnerlicht werden, um dispositionell zu wirken. Auf kollektiver Ebene sieht Weick die Selbststabilisierung von etablierten Interpretationen durch Retentionsprozesse gewährleistet. Damit meint er deren „Speicherung" im organisationalen Gedächtnis, z.B. in Verfahren und Routinen. Für Weick spielen „Werte" dabei eine große Rolle, wobei die psychologischen Prozesse ihrer Entstehungs- und Veränderungsdynamik unberücksichtigt bleiben.

Er interessiert sich primär für die Sinnstiftungsprozesse post factum und weniger für die Handlungsdispositionen und insbesondere nicht für die emotional-motivationalen Aspekte. Diesen Gedanken wollen wir abschließend noch einmal verfolgen. Weick unterscheidet zwei Typen von „sensemaking occasions": Ambiguität und Unsicherheit. Beide werden als „shock" erlebt. Im ersten Fall entstehe Konfusion, weil zu viele konkurrierende Interpretationen vorhanden sind, im zweiten Fall handele es sich um Ignoranz gegenüber irgendeiner Interpretation (1995, S. 91). Ambiguität kann demnach durch die Auswahl einer Variante bewältigt werden. Im Fall von Unsicherheit benötige man einfach mehr Information, um die Ignoranz zu überwinden (ibid., S. 99). Hier kommt zum Vorschein, dass Weick – letztlich einem kognitiven Paradigma verhaftet – von einer „besseren" Lösung ausgeht. Er folgt hier der Definition von March (1994), wonach Unsicherheit sich als Mangel an Vorhersagepräzision darstellt (vgl. Kapitel 2.4). Wir halten diese Interpretation der marchschen Begriffstimmung für problematisch, da sie die grundsätzliche Unsicherheit im Handeln nicht thematisiert und die Bedeutung der wertbasierten Handlungsvoraussetzungen ungenügend betont. Dies wird besonders an dem von Weick gewählten Beispiel der Milgram-Experimente

deutlich. Dort geht es um die Frage, inwieweit Versuchspersonen bereit sind, unter Anleitung eines Versuchsleiters einer anderen Person Elektroschocks zuzufügen (die sie natürlich nicht bekommt). Für Weick erhält die Versuchsperson zu wenige Hinweise, um die Situation angemessen zu deuten. Da Interpretationsalternativen nicht angeboten werden, besteht eine Möglichkeit darin, sich der Person anzuschließen, die entsprechende Informationen zu haben scheint (1995, S. 97f.). Weick verzichtet auf weitere Erklärungsvarianten für das Gehorsamkeitsverhalten, in denen die Versuchsperson z.B. von innen heraus, eigene Interpretationen und Handlungsweisen entwickeln. Durch den Fokus auf externe Interpretationsangebote wird deutlich, dass Weick die Rolle von Werten als *Handlungsvoraussetzung* kaum beachtet.

Dementsprechend bleibt auch die Problematik, wie sich die individuellen und kollektiven Handlungsvoraussetzungen verändern, außen vor (z.B. die Aneignung emotional-motivationaler Aspekte der assembly rules). Weick entwickelt die Vorstellung, dass bisherige Interpretationen in Frage gestellt werden, wenn das Vertrauen in die eigene Erfahrung abnimmt. Wenn dies zu einer Instabilität des Systems führen kann, interessiert dann eben auch eine genauere Beschreibung der psychologischen Prozesse und ihrer Beeinflussbarkeit.

2.4.2 Werte in der Neuen Institutionenökonomie

Die Institutionenökonomie mit ihren unterschiedlichen Teilansätzen ist ein Paradebeispiel für die Einbeziehung von „soft facts“ in ökonomische Theorieprogramme. Solche Faktoren wie Moral, Vertrauen, Glaubwürdigkeit oder Fairness – also letztlich „Werte“ – werden dort auf ihre ökonomische Relevanz hin untersucht. Ökonomische Austauschbeziehungen oder Transaktionen werden unter dem Blickwinkel der Kosten betrachtet, die aufgrund des Unsicherheitsfaktors Mensch („Verhaltensunsicherheit“) entstehen.

Ein Ausgangspunkt ist die Frage, warum es in Marktwirtschaften nicht nur vom Preismechanismus regulierte Transaktionen zwischen Marktteilnehmern gibt, sondern auch Wirtschaftsorganisationen, in denen sich das Hierarchieprinzip realisiert. Ronald Coase beantwortete in seinem klassischen Aufsatz „The Nature of the Firm“ (1937/1991) diese Frage mit den entstehenden „Transaktionskosten“ (u.a. Informations- und Kontrollkosten), die im Verlauf einer wechselseitigen Leistungsbeziehung entstehen. Unter bestimmten Bedingungen ist es deshalb kostengünstiger, den Koordinationsmechanismus über das Preissystem, d.h. den Markt, durch den einer Firmenhierarchie (eine Organisation) zu ersetzen.

Insbesondere Oliver Williamson (1975, 1985) hat die dahinter stehenden Annahmen über menschliches Verhalten expliziert: Menschen neigen danach in der Tendenz dazu, sich eigene Vorteile zu Lasten anderer zu verschaffen; sie verhalten sich „opportunistisch“. Gleichzeitig haben sie nur eine begrenzte kognitive Kapazität, sie verhalten sich „begrenzt rational“. Je spezifischer, unsicherer und komplexer eine Transaktion dabei ist, desto kostengünstiger wird das institutionelle Arrangement der „Hierarchie“

im Verhältnis zum Koordinationsmechanismus des Marktes.[15] Institutionen sind so gesehen Lösungsvarianten der Bewältigung einer mit einem bestimmten Menschenbild einhergehenden Unsicherheitserwartung.

Innerhalb dieses Theorieprogramms wenden Kritiker allerdings ein, dass die Institutionenökonomen das Konzept der „bounded rationality" letztlich in sehr verkürzter Weise rezipieren und deshalb zu fehlerhaften institutionellen Gestaltungsvorschlägen gelangen (Franck & Zellner, 2001, S. 251). Die Bewirtschaftung begrenzter Rationalität durch Ausbalancierung der Informationsunterschiede, so dass die induzierten Handlungen jeweils beiden Seiten bei der Nutzenmaximierung nützen, berücksichtige zwar das Problem der unvollständigen Information, aber nicht emotional-motivational begründete Entscheidungsanomalien wie „systematische Selbstüberschätzung", „Willensschwäche", „Referenzpunktbezogenheit" oder „Planungsaversion" (ibid., S. 254ff.). Die Rationalität der Werte folgt eben nicht (allein) nutzenmaximierenden Kalkülen.

Diese wenigen allgemeinen Bemerkungen zur Neuen Institutionenökonomie verweisen auf die Bedeutung, welche man dort „Werten" im ökonomischen Zusammenhang zuschreibt (siehe Wieland, 1997 für eine Einführung). Sie werden über die genannten Verhaltensannahmen in die Theorie eingeführt und als Grundlage der Koordination untersucht.[16] Alchian und Demsetz (1972, S. 791) diskutieren folgerichtig „Moral codes of conduct" als eine Möglichkeit zur Reduktion opportunistischen Verhaltens. „Werte" erweisen sich hier als (fehlendes) „Schmiermittel" zur Sicherung wirtschaftlicher Transaktionen. Beispiele für prominente Konzepte sind etwa „Moral Hazard" (die Gefahr eines moralischen Fehlverhaltens des Auftragnehmers) oder „Hold-up" (ein opportunistisches Ausnutzen von Vertragslücken).

Interessanterweise wird mit zunehmender Unsicherheit die Bedeutung kultureller Gemeinsamkeiten im „positiven" Sinne stärker betont. Jones, Hesterly und Borgatti (1997) argumentieren etwa, dass strukturell eingebettete „soziale Mechanismen", wie z.B. eine gemeinsame Kultur, der Aufbau von Reputation, normierende Sanktionsmechanismen und die Kontrolle der Interaktionsbeziehungen notwendiger werden, wenn besonders unsichere und komplexe Transaktionsbedingungen („Exchange conditions") kostenoptimierend zu gestalten sind. Dies sei vor allem dann erforderlich, wenn

---

[15] In sehr differenzierter Weise werden in Abhängigkeit von verschiedenen Unsicherheitsformen passfähige strukturelle Lösungen diskutiert. Beispielsweise bieten sich bei einer bestimmten Unsicherheit auf Angebotsseite und einer hohen Sicherheit auf der Nachfrageseite Formen der vertikalen Integration (z.B. Insourcing) an, während hohe Unsicherheit bezüglich der Nachfrage Tendenzen der Disaggregation (z.B. Outsourcing) verstärken kann (für einen Überblick siehe Jones, Hesterly & Borgatti, 1997).

[16] Dazu ein Beispiel: „In einer moralisch voll integrierten Organisation entfallen Mess- und Kontrollkosten, weil die Notwendigkeit zur Spezifizierung von Rechten und Pflichten entfällt, da alle Teammitglieder ihre Versprechen immer halten. Wenn man die Kosten zur Bildung dieser Unternehmenskultur für einen Augenblick beiseite lässt, dann fällt die Kooperationsrente ungekürzt an, und die Faktorentlohnung erreicht ein Maximum. In einer moralisch völlig desintegrierten Organisation hingegen werden die Mess- und Kontrollkosten prohibitiv, Kooperation wird unmöglich." (Wieland, 1997, S. 40)

(1) das Angebot zwar stabil, die Nachfrage aber unsicher ist, (2) die Transaktionen („exchanges“) wesentlich von den Voraussetzungen der Beteiligten abhängen („human asset specificity“), (3) komplexe Aufgaben unter Zeitdruck zu bewältigen sind und (4) ein häufiger Austausch zwischen den Beteiligten stattfindet.

Es ist hier nicht der Platz, die einzelnen Annahmen und Gestaltungsvorschläge ausführlich zu diskutieren. Festzuhalten bleibt jedoch, dass Wertprobleme im institutionenökonomischen Denkzusammenhang eine herausragende Rolle spielen, indem die „Kosten“ für eine mangelnde Beherrschbarkeit der Wertesphäre analysiert werden. Auf diese Weise werden (aus einer auf die Kostenperspektive beschränkten) Argumente für die wertbasierte Unsicherheitsbewältigung in institutionellen Arrangements geliefert. Keine Antworten liefern die Ansätze allerdings zu den konkreten *psychologischen* Mechanismen der Verinnerlichung und Dynamik von „Werten“.

2.4.3 Werte in der wissensbasierten Unternehmenstheorie

So wie Organisationstheorien immer Antworten auf Fragen der Organisationspraxis geben, versuchen dies Unternehmenstheorien („Theories of the Firm“) für Wirtschaftsorganisationen und hier insbesondere mit dem Ziel, die Grundlagen für ökonomischen Erfolg („rent appropriation“) zu erklären und schließlich vorherzusagen. Eine *wissensbasierte* Theorie nimmt dafür das Konstrukt „Wissen“ zum Dreh- und Angelpunkt. Sie setzt damit direkt an den Handlungsvoraussetzungen der Akteure an. Eine Berücksichtigung emotional-motivationaler Größen (als Ausdrucksformen von „Werten“) wird dann unvermeidlich, da ohne deren Berücksichtigung der Ansatz unvollständig bliebe.

Wissen im Strategischen Management als einen entscheidenden „Produktionsfaktor“ herauszuheben gründet auf der Analyse von Defiziten in der unternehmenstheoretischen Literatur zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen, ökonomischem Wachstum oder technologischer Innovation. Beispielhaft ist hier die profunde Theoriekritik durch von Krogh und Grand (2002) zu den Limitationen bisheriger ökonomischer, ressourcenbasierter und evolutionstheoretischer Perspektiven.

Die Autoren erarbeiten in differenzierter Weise die Probleme einer mangelhaften Berücksichtigung von Wissensprozessen. Gemeinsam ist den im Folgenden beispielhaft genannten Kritikpunkten, dass Wissensphänomene zwar implizit thematisiert, allerdings nicht systematisch konzeptualisiert werden. Die Kritik lässt sich folgendermaßen zusammenfassen.

Die bisherige *ökonomische Theorie* sehe zwar implizit Wissen und Lernen als eine Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs, könne aber zum Beispiel keine zureichende theoretische Erklärung dafür liefern, dass Industriepositionen nur einen kleinen Teil von Unterschieden zwischen Firmen erklärt. Alternative Erklärungen über unterschiedlichen Zugang zu Faktormärkten, über die Qualität interner Prozesse oder zu Innovationen würden ebenso nicht auf das jeweils zugrunde liegende Wissen in einer Organisa-

tion eingehen. Eine Ursache für die Probleme liege in den Grundannahmen neoklassischer Theoriebildung. Die Autoren schlussfolgern: „There is a need to open the black box of the knowledge production function." (ibid., S. 167).

Entgegen der mikroökonomischen Annahme, dass Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen durch Imitation über die Zeit verringert werden können, geht die *ressourcenbasierte Sicht* gerade der Frage nach, inwiefern durch den Aufbau und die Nutzung von besonders wertvollen und gleichzeitig knappen „tangible and intangible assets" (ibid., S. 167) letztlich Wettbewerbsvorteile durch Nichtimitierbarkeit bzw. Nichtsubstituierbarkeit erzielt werden können. Trotz entscheidender Fortschritte sei an diesbezüglichen Ansätzen jedoch die Identifikation von schwer imitier- bzw. substituierbaren Ressourcen, ihres tatsächlichen Wertes, der Verknüpfung zwischen ihnen und schließlich ihrer Veränderung über die Zeit problematisch. Hier fehle ein Verständnis für die Dynamik von Ressourcen und daraus erwachsenden Kompetenzen.

In der *evolutionstheoretischen Sicht* spielen die Ursachen und Prozesse, die zu Unterschieden zwischen Unternehmen führen, eine besondere Rolle. Sie geht der Frage nach dem Ursprung von Unterschieden zwischen Firmen nach, indem sie interne Prozesse der Kompetenzbildung, Routinisierung und Wissensgenerierung unter einer evolutionären Perspektive (Selektions-, Auswahl- und Retentionsprozesse, eingebettet in stabilisierende organisationale Routinen) untersucht. Problematisch sei, dass die diesen Prozessen zugrundeliegende Wissensbasis kaum beachtet, die Entstehung von neuem Wissen lediglich als Umordnung existierender Routinen aufgefasst wird und somit revolutionäre Änderungen nicht erklärt werden können. Zudem bleibe z.B. die Frage offen, wie im Zusammenspiel der einzelnen Teile kohärente Handlungen entstehen.

Vor diesem Hintergrund sprechen von Krogh und Grand die Hoffnung aus, dass in einer wissensbasierten Theorie Defizite anderer Ansätze überwunden werden könnten (ibid., S. 164). Dazu müssten insbesondere offene Fragen nach einem geeigneten Wissensbegriff gelöst, das Verständnis der Entstehungsprozesse einschließlich der zugrunde liegenden Koordination und Abstimmung in einer Kultur sowie deren Veränderung vertieft werden.

Die Autoren argumentieren dann selbst, dass neues Wissen als „*capacity for action*" in Beziehungsgefügen entsteht und sich in einem Wettbewerb um Aufmerksamkeit („attention") und Rechtfertigung („justification") mit anderen Ideen und deren letztlicher Umsetzung in konkrete Produkte und Dienstleistungen befindet. Die diesem Wettbewerb zugrunde liegenden Regeln, Werte und Normen beeinflussten direkt die Wissensproduktion. Damit sind ordnungsstiftenden Regulative, d.h. kollektiv verbindliche Wertesysteme, gemeint. Ihnen komme eine Koordinationsfunktion zu, da sie einen gemeinsamen Erfahrungszusammenhang und somit „corporate coherence" ermög-

lichen.[17] Von Krogh und Grand bringen es auf den Punkt: „Unless a theory of the firm is equipped with a concept of change covering both the mechanisms for reproducing relationships as well as the cultural context, it will fail to explain how firms sustain rent generation and rent appropriation in the face of dramatic changes in the industry." (ibid., S. 179).

Die Autoren identifizieren mit ihrer Analyse existierender Unternehmenstheorien Probleme in der adäquaten Berücksichtigung des Faktors Wissen im ökonomischen Handeln, d.h. der Entstehung und Veränderung von Leistungsvoraussetzungen der Akteure. Aus ihrer Sicht könnte eine wissensbasierte Theorie entsprechende Defizite überwinden helfen, wenn sie bisher implizite Annahmen offenlegt und zum Kern einer Theorie macht. Sie gehen dabei davon aus, dass ein solcher Ansatz nicht ohne Beachtung von Normen und Werten auskommt. Hier scheint auf, dass „Werten" einer Kultur bzw. verinnerlichtes Wertwissen für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens eine ausschlaggebende Rolle zukommt.

Von Krogh und Grand liefern somit für uns eine ökonomisch inspirierte Begründung, *warum* die Beschäftigung mit der Wertesphäre unausweichlich erscheint. Offen lassen sie hingegen die Frage, ob Wertwissen mehr als eine Randbedingung in der Wissensproduktion ist; vor allem aber bleibt die Konkretisierung der psychologischen Mechanismen des Zusammenspiels individueller und kollektiver Wertvorstellungen noch unausgearbeitet. Ein näherer Blick auf die einschlägige Literatur zeigt nämlich, dass Wissen insgesamt oft nur als Wissensprodukt behandelt wird, als etwas, was jemand *besitzt*. Cock und Brown (1999) bezeichnen dies als „*epistemology of possession*" und heben diese von einer „epistemology of practice" ab. Es kommt stattdessen darauf an, das Resultat *und* die dabei beteiligten Prozesse zu betrachten.

Genau diese Nahtstelle adressiert auch Spender (2001) in einem dreidimensionalen forschungsprogrammatischen Denkrahmen für die Strategieforschung. In einer Handlungsdimension werden die Differenz zwischen „reasoned analysis and human action" (ibid., S. 37) und damit neben den sachlich-gegenständlichen Prozessen die emotional-motivationalen Prozesse der handlungsmäßigen Einbindung von Individuen in eine Organisation explizit angesprochen. Eine Kernfrage ist deshalb: „How do we acquire, protect, apply and sustain these intangible resources?" (ibid., S. 36). Wesentlich ist für Spender dann „to look at the institutional structures that bind diverse and competing economic actors together into economic systems, and in doing so, provide their rationality. … [I]nstitutional structures become the real focus of strategic analysis in our expanded theoretical agenda." (ibid., S. 36f.). Interpretiert man dies auch als Fo-

[17] Beispielsweise wird auch in systemtheoretischen Ansätzen, die auf die Arbeiten von Luhmann zurückgreifen, die Wertedynamik bisher kaum thematisiert. Sieht man sich entsprechende Fallstudien zum systemischen Wissensmanagement im Bereich der Wissensarbeit an (z.B. Unternehmensberatung, Investmentbanking, Banken, Wohlfahrtsverbände – bei Willke, 1998), dann fällt auf, dass Wertbezüge kaum beleuchtet werden. Sie tauchen in den dortigen Beispielen allein als Opportunismusprobleme in Investmentbanken oder als hinderliches Steuermedium in Wohlfahrtsverbänden auf!

kussierung auf sozialisationsförderliche Strukturen, wird damit ein weitergehendes Argument für die Bedeutung von Wertwissen in Organisationen geliefert. Unter organisationaler Sozialisation verstehen wir die Prozesse, durch die bewusst oder unbewusst eine spezifische Rationalität, d.h. „Dinge, die wirklich zählen", vermittelt, perpetuiert und modifiziert werden. Diese sind abzuheben von den sachlich-gegenständlichen Anforderungen und betreffen somit in erster Linie das spezifische Wertwissen.

An dieser Stelle könnte man einwenden, dass mit dem von Nonaka (1994) in den Wissensdiskurs eingeführten Konzept des Tacit Knowledge und insbesondere mit den von ihm postulierten Weitergabemechanismen (Sozialisation und Internalisation) diese Fragen adäquat adressiert worden sind. Nonaka hat in der Tat darauf hingewiesen, dass schwer oder gar nicht explizierbares Erfahrungswissen eine wesentliche Rolle in Innovationsprozessen spielt. Allerdings werden auch hier die psychologischen Mechanismen nicht ausdifferenziert. Mit einem kurzen Vorgriff auf unsere spätere Diskussion[18] seien zwei Kritikpunkte genannt: *Erstens* erscheint die Begriffsbestimmung von Wissen als „justified true belief" für unser Thema erweiterungsbedürftig. Auch wenn mit dieser auf Platon zurückgehenden Definition kein korrespondenztheoretisches Wahrheitsmodell impliziert wird und man davon ausgeht, dass eine Wahrheitsprüfung epistemologisch immer problematisch bleibt, ist es andererseits nicht sinnvoll und praktikabel, sämtliches Wissen in seiner Gültigkeit verhandlungsabhängig zu machen.

Obwohl Nonaka, *zweitens*, definitorisch zwischen einer kognitiven und einer motorischen Komponente des Tacit Knowledge unterscheidet und auf Werte als Bestandteil der kognitiven Komponente ausdrücklich verweist (Nonaka & Takeuchi, 1995, S. 9, 58), wird hinsichtlich des Erwerbs und der Weitergabe des impliziten Erfahrungswissens merkwürdigerweise nicht mehr differenziert. Überspitzt formuliert kann anhand Nonakas Theorie nicht zwischen den psychologischen Mechanismen zum Erlernen des Inline Skating und der Veränderung des Selbstbildes eines jungen Mitarbeiters durch beruflichen Erfolg oder Misserfolg unterschieden werden! Eine Ursache für diese Probleme ist die inadäquate Trennung zwischen unterschiedlich wertbeladenen Wissensformen. In entsprechenden Weiterentwicklungen der Theorie wird zwar neuerdings die Idee eines „emotional knowledge" am Rande erwähnt, aber nicht ausgeführt (von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, S. 4). Das Tacit Knowledge-Konzept ist in seinen Anwendungen auf organisationale Fragestellungen bisher analytisch vage. Man verfehlt zudem den fundamentalen Punkt des Wertbezugs, wenn man allein den Gedanken der Artikulationsgrenzen zum Mittelpunkt der Erklärung von Innovation, Wettbewerbsvorteilen oder bestimmten Renten macht. Dies insbesondere dann, wenn

---

[18] In Kapitel 6 gehen wir auf diesen und weitere Ansätze in der wissensbasierten Unternehmenstheorie detaillierter ein. Für ein nachvollziehbares Verständnis unserer Differenzierungsvorschläge ist es notwendig, zuerst den eigenen Ansatz zu entwickeln.

die Explikation impliziten Wissens zum einen aufwendig bzw. kostspielig ist und zum anderen, wenn es nicht primär um sachbezogenes Wissen geht, somit um Wissen, welches sich auf „soziale Tatsachen“ bezieht und damit noch stärker interpretationsbedürftig ist.

Welcher Wissensbegriff letztlich auch immer benutzt wird, eine Konzentration auf menschliche Wissensproduktion verlangt eine Auseinandersetzung mit den Grundlagen menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns – nicht nur als Residualgröße. Selbst die Anwendung von reinem Faktenwissen ist nicht losgelöst von emotional-motivationalen Prozessen zu betrachten. So fordern zum Beispiel von Krogh und Grand (2002) folgerichtig, „Erfahrung im breitesten Sinne“ als Ausgangspunkt einer solchen Theorie zu nehmen. Die Kategorie „Erfahrung“ – als Synonym für die Gesamtheit menschlicher Bewusstseinsprozesse und -resultate verstanden – meint auf der anderen Seite nicht eine Psychologisierung und Vernachlässigung der Analyseebene „Unternehmen“. Vielmehr werden individuelle und soziale Prozesse der Entwicklung neuer Ideen, ihre Weitergabe und Umsetzung in Produkte und Dienstleistungen mehr als bisher in den Mittelpunkt der *Wissensproduktionsfunktion* gerückt. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht wird damit die Black box „Unternehmen“ als bloße Produktionsfunktion weiter geöffnet.

Innerhalb der Organisationstheorie sollte dies eine Domäne der organisationskulturellen Ansätze sein. Denn sie haben mit ihrer Dekonstruktion einer vereinfachten Zweck-Mittel-Rationalität in Organisationen dazu beigetragen, emotional-motivationale Größen in die Theoriebildung einzubinden (May, 1997) und stellen ganz sicher eine weitere Attacke gegen simplifizierende Rationalitätsprämissen dar. „The 1980s raised the idea of corporate *culture*, but the topic soon vanished from the agenda when it was realized how much effort it takes to turn a company around. ... Now as we enter the knowledge era the challenge is back. This time we cannot postpone the issue any longer.“ (Bertels & Savage, 1998, S. 16). Eine Ursache dieser Unzufriedenheit hängt sich mit dem Konstrukt „Organisationskultur“ selbst zusammen. Es steckt im Dilemma, „*entweder* sozialwissenschaftlich elaboriert, dafür managementpraktisch wenig relevant, *oder* praktisch (etwa im Rahmen kulturbewusster Strategieentwicklung) anwendbar, dafür theoretisch wenig differenziert zu sein.“ (Walter-Busch, 1996, S. 262, Hervorhebungen im Original – gilt auch im Folgenden für alle weiteren Zitate)[19]

[19] Auch hier erscheint es notwendig, zuerst unsere Sichtweise zu explizieren, bevor wir sie auf andere Zugänge anwenden. Deshalb stellen wir erst in Kapitel 5.4 Ansätze der Unternehmenskulturforschung genauer vor und diskutieren ausgewählte Probleme.

Zusammenfassung: Die gesellschaftliche Relevanz unseres Themas ist offensichtlich. Sowohl im historischen Bezug auf Grundsatzdiskussionen zwischen Simon und Barnard wie auch in der gegenwärtig zu beobachtenden Aufwertung von Wissen und Werten in (post-)modernen Gesellschaften wird deutlich, dass der Herausforderung, zunehmende Unsicherheit und Komplexität in Organisationen zu bewältigen, nur mit neuer Erkenntnis zu den Wert- und Wissensphänomenen begegnet werden kann.

Risiken und Unsicherheiten im Wirtschaftshandeln sind seit langem Gegenstand theoretischer Überlegungen mit den entsprechenden praktischen Konsequenzen. Dies reicht von Spenders Unterscheidung der Unsicherheitstypen bis hin zu der Hervorhebung des Wertbegriffs in der Prozesstheorie von Weick, in der Neuen Institutionenökonomie oder auch in der wissensbasierten Unternehmenstheorie. Trotz unterscheidbarer theoretischer Ausgangspositionen spielen die „Werte“ eine große Rolle, wenn man mit situativ wahrgenommenen Mehrdeutigkeiten von Ereignissen oder Handlungen konfrontiert ist.

In dem Bemühen um eine Theorie mit Aussagen zur Bewältigung von Unsicherheit (z.B. Weick, Williamson) gibt es offene Fragen: Der Mangel an dynamischen Ansätzen zeigt sich im Fehlen eines genaueren Verständnisses der psychologischen Prozesse der Verinnerlichung von „Werten“ und ihrer Rolle in der Handlungsorganisation. Ebenso sollte der Frage nachgegangen werden, wie sich die individuellen und kollektiven Handlungsvoraussetzungen verändern, d.h. man benötigt eine genauere Beschreibung der psychologischen Prozesse und deren Beeinflussbarkeit. Dabei wird bei einer Betonung der Gesamtheit menschlicher Bewusstseinsprozesse als „Erfahrung im breitesten Sinne“ (von Krogh und Grand) die Analyseebene „Unternehmen“ nicht vernachlässigt. Es bedeutet keine einseitige Psychologisierung, sondern eine notwendige Erweiterung bestehender wissenschaftlicher Erkenntnis. Individuelle und soziale Prozesse der Entwicklung neuer Ideen, ihre Weitergabe und Umsetzung in Produkte und Dienstleistungen werden mehr als bisher in den Mittelpunkt der „Wissensproduktion“ und deren Auswirkung im effektiven Handeln gerückt.

2.5 Leitfrage der Arbeit

Vor dem skizzierten gedanklichen Hintergrund wird eine Forschungslücke deutlich: Alle organisationstheoretischen Ansätze, die die Handlungsvoraussetzungen der Beteiligten und entsprechende Koordinationsmechanismen untersuchen, erreichen einen Punkt, an dem emotional-motivationale Größen, d.h. sämtliche subjektiv-wertenden psychischen Prozesse und deren Resultate, explizit beachtet werden müssen, wenn man keine *wissensbasierte Organisationstheorie ohne emotional-motivationales Subjekt* entwickeln und sich nicht auf jene Wissensformen beschränken möchte, die unabhängig von subjektiven Bewertungen sind oder diese undifferenziert betrachten.

Handelte es sich dabei nur um die Frage, welche Wissensbestandteile welcher Begrifflichkeit zugeschlagen werden sollen, dann ginge es letztlich nur um berufsständische Abgrenzungen. Aber: Da Wertwissen in komplexen Situation für eine Orientierung notwendig ist und dessen Vermittlung spezifische, nicht mit der Weitergabe von Faktenwissen vergleichbare Methoden erfordert, ist eine Auseinandersetzung mit entsprechenden Fragen entscheidend für die Weiterentwicklung jeder wissensbasierten Theoriekonzeption und einer durch sie begründet angeleiteten Praxis.

Der Blick auf vorhandene Ansätze zeigte, dass Werte im organisationstheoretischen Nachdenken zwar eine prominente Rolle spielen, die systematische Untersuchung der psychologischen Mechanismen ihrer Dynamik jedoch nicht in gleichem Maße zu finden ist. Ohne deren tieferes Verständnis verbleiben die Theorieangebote ohne einen weiterführenden Praxisbezug. Denn: Wie kann man die Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltbarkeit der Wertesphäre abschätzen, ohne die individuelle Ebene einzubeziehen? Hier sehen wir vor dem Hintergrund der Funktion von Werten als entscheidendes Handlungsregulativ in unsicheren Situationen eine große Forschungslücke. Die damit verbundene Problematisierung des Wissensbegriffs unter dem Gesichtspunkt der Unsicherheitsbewältigung zielt mit Nelson und Winter (1982) auf die Überwindung der „inability of prevailing theory to come to grips with uncertainty“ (S. 4, Fußnote).

Diese Problematik ist vorteilhaft zu bearbeiten, wenn individuelle und kollektive Handlungsvoraussetzungen explizit zum Ausgangspunkt der Theoriebildung gemacht werden. Wir möchten in der vorliegenden Arbeit einen Teil der damit verbundenen Forschungslücke schließen, indem wir uns (1) mit der *Frage nach dem Verhältnis zwischen Wissen und Werten* beschäftigen und indem wir (2) eine *Vorstellung zu den psychologischen Prozessen des Erwerbs und der Veränderung von wertbeladenem Wissen entwickeln*. Selbstorganisationstheoretischen Annahmen folgend wird mit Hilfe des Begriffs Wertwissen eine wesentliche Einflussgröße im menschlichen Handeln bestimmt. Darüber hinaus wird ein neuartiges Diagnoseinstrument (WertwissensGuide©) zur Lenkung, Gestaltung und Entwicklung von Organisationen eingeführt. Ohne diese erweiterten Vorstellungen über opake und proteische Wertwissensphänomene als distinkte Wissensformen der Unsicherheitsbehandlung kann eine wissensbasierte Organisationstheorie sich langfristig nicht legitimieren oder wird sich auf das Management von Daten und Informationen bzw. allein auf die technische Seite des Wissensmanagements beschränken müssen.

In welcher Weise wir in dieser Arbeit die Gesamtheit menschlicher Orientierungsgesichtspunkte im Handeln konkretisieren werden, zeigt nachfolgende Übersicht (Abbildung 2). Darin wird sichtbar, dass wir von dem breitest möglichen Wissensbegriff ausgehen und uns auf philosophischer Ebene dem Wissensbegriff von Mittelstraß (1996) sowie dem Wertbegriff von Heyde (1926) anschließen. Die darauf folgende kulturtheoretische Diskussion stützt sich auf die Differenzierung zwischen Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm von Schmidt (2001). Auf der psychologischen Ebe-

ne werden Bezüge zur Trennung zwischen Kognition und emotional-motivationalen Größen hergestellt.

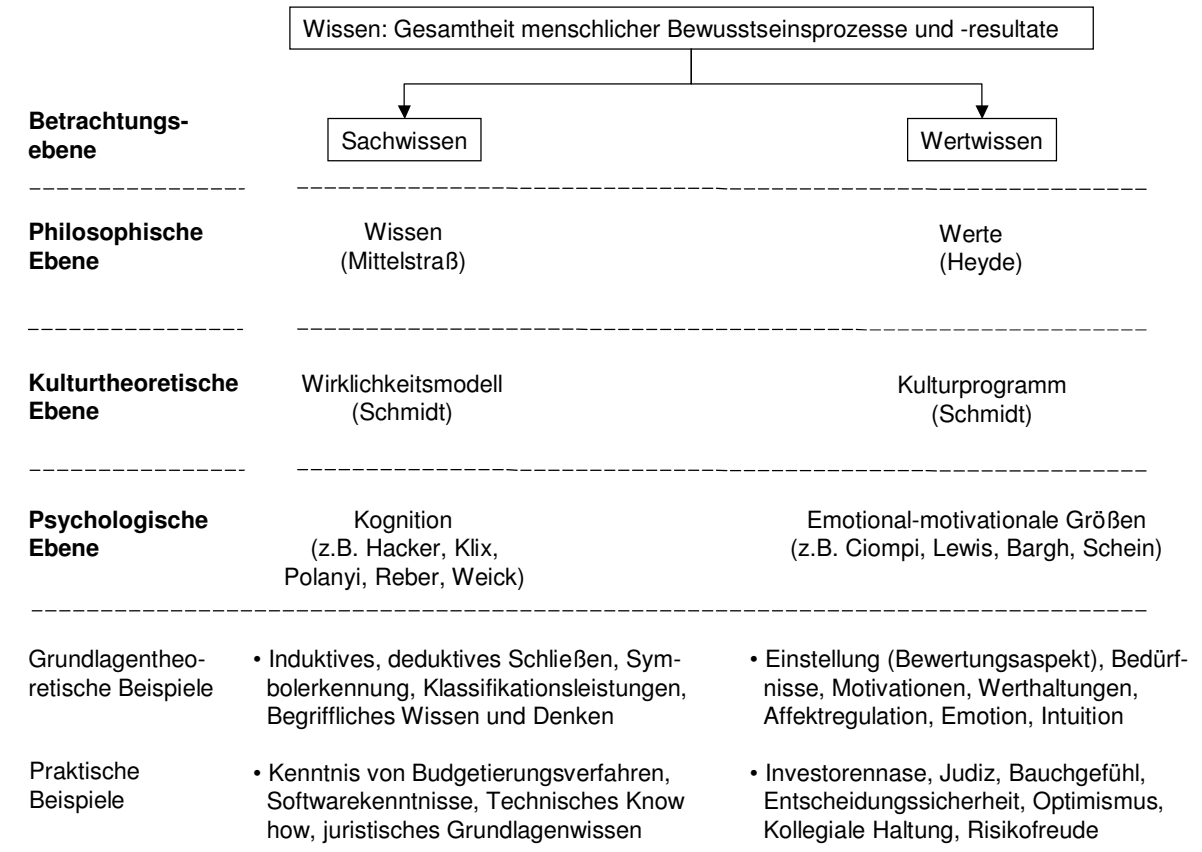


Abbildung 2: Konkretisierung des Phänomenzugangs auf verschiedenen Ebenen

3. Philosophische und kulturtheoretische Grundlagen

„Wissen“ und „Werte“ sind schillernde Begriffe. Wie wir noch sehen werden, sind die definitorischen Abgrenzungen vielfältig und endgültige Bestimmungen dabei nicht zu erwarten. Eine wichtige Frage ist, inwieweit menschliche Bewusstseinsresultate insgesamt Abbild einer Realität, Resultat eines aktiven Konstruktionsprozesses mit Anknüpfungspunkten in der Wirklichkeit oder eine rein solipsistische Konstruktion sind. In der philosophischen Literatur stößt man dabei auf eine verwirrende Vielfalt von Ansätzen.

Der vorzufindende ontologische und erkenntnistheoretische Pluralismus verweist zuallererst auf eines: *Jede* sprachliche Unterscheidung stellt zunächst eine Setzung dar; sie ist nicht gegeben und wird nicht einfach „vorgefunden“ (ausführlich dazu Schmidt, 1994). „Dabei handelt es sich vor allem um folgende Unterscheidungen: Subjekt / Objekt, Sprache / Wirklichkeit, Wahrheit / Falschheit, Wirklichkeit / Erkenntnis, Realität / Irrealität. Nachdem die Setzung dieser Unterscheidungen vergessen worden war und auch heute in aller Regel immer noch vergessen wird, stellt sich immer wieder hartnäckig die Frage, *wie* etwa die getrennten Bereiche zueinander in Beziehung stehen bzw. in Beziehung gesetzt werden können und wie die Angemessenheit, Wahrheit oder Objektivität dieser Beziehungen überprüft werden kann. *Dass* sie voneinander getrennte Dimensionen *sind*, wurde – einmal gesetzt – nicht mehr in Zweifel gezogen. Das heißt: Ausgerechnet die höchst problematische Startoperation erscheint bis heute fast allen höchst unproblematisch. Deshalb sitzen wir in der Falle eines dualistischen Weltbilds.“ (Schmidt, 2001, S. 16)

Schmidt entwickelt vor diesem Hintergrund ein *nicht-dualistisches Theorieformat*, dem wir in dieser Arbeit folgen werden. Die üblicherweise aus dem genannten Dualismus entstehenden Probleme der Abbildungs- oder Konstruktionsqualität von „Erkenntnis“ stellen sich dann nicht in gleicher Weise.[20] Grundgedanke seiner „konstruktivistischen“ Kulturtheorie ist die *wechselseitige Konstitution funktionaler Einheiten* (Subjekt / Objekt etc.).

Seit Kants eindringlichen Überlegungen zur Unzugänglichkeit der „Dinge an sich“ ist klar, dass der Einzelne zur Beschreibung von Realität und Wirklichkeit auf Modelle zurückgreifen muss und nicht „die Wirklichkeit“ oder die „Realität“ als Basis dient. Je nach Bewährungsmöglichkeit im Handeln sind auf diese soziokulturell vermittelten Wissensbestände mehr oder weniger objektive Kriterien der Gültigkeit bzw. Verbindlichkeit anzuwenden. In dieser Hinsicht folgen wir einer Position, in der durchaus „Wahrheitskriterien“ etablierbar sind. Im Gegensatz zu einzelnen Spielarten des Konstruktivismus (Knorr-Cetina, 1989), wird hierbei davon ausgegangen, dass Aussagen dahingehend unterschieden werden können, inwieweit sie mehr über den Gegen-

[20] Siehe zu den einschlägigen Varianten und Kontroversen im organisationswissenschaftlichen Bereich z.B. Burell & Morgan (1979, kritisch dazu Deetz, 1996), Kieser (1999), Rüegg-Stürm (2001, S. 15ff.)

standsbezug oder mehr über ihren Autor aussagen (Walter-Busch, 1996, S. 273ff.). Im ersten Fall sprechen wir von Sachwissen, im letzteren von Wertwissen.

Bevor wir in Abschnitt 3.4 den Bezug zur fundierenden Theorie von Schmidt herstellen, gilt es, wesentlichen Diskussionslinien um Wissens- und Wertbegriffe nachzuspüren. Uns kommt es darauf an, die Trennung zwischen weiten und engen Begrifflichkeiten nachvollziehbar zu machen. Vertiefend soll dann in einem Exkurs der Frage nachgegangen werden, inwieweit Wissen „wertfrei“ sein kann. Schließlich beschäftigen wir uns intensiv mit ontologischen und epistemologischen Problemen von „Werten“.

Folgende Überlegung soll mit Bezug auf unsere Gesamtthematik vorangestellt werden: Je nach philosophischer Ausgangsposition und Forschungsziel kann man engere oder weitere Begriffsbestimmungen vorfinden. Betrachtet man zum Beispiel nur Erkenntnisse mit einer Falsifizierungsperspektive als Wissen, dann zählen Erkenntnisformen, die eher an Intuition und Erfahrung gebunden sind, nicht zum Wissen im engeren Sinne. Umgekehrt kann selbst das auf harten Begründungspostulaten beruhende Wissen als Bestandteil menschlicher Orientierungs- und damit Bewertungsprozesse angesehen werden. Je nach Sichtweise werden also Werte dem Wissen zugerechnet oder nicht; je nach Sichtweise ist Wissen ein Teil übergreifender Wertungen und Bedeutungszuschreibungen oder nicht. Damit ergeben sich unterschiedliche Perspektiven auf menschliche Bewusstseinsresultate und -prozesse oder in unserer Terminologie zum Zusammenhang zwischen Wissen und Werten (Abbildung 3).

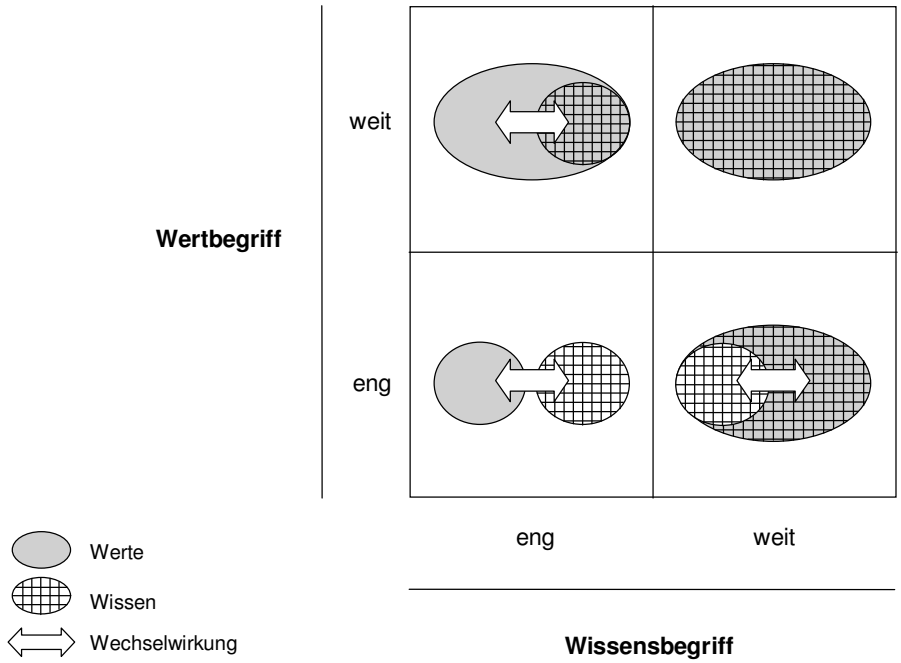


Abbildung 3: Kombination enge und weite Begriffe für Wissen und Werte

Es ergeben sich dann – vereinfacht – ganz unterschiedliche Abgrenzungen: Wird der Wissensbegriff eng gefasst, dann zählen Werte nicht dazu. So gesehen ist es folgerichtig, kulturelle Faktoren eher als Randbedingungen zu betrachten. Dass eine solche Perspektive kaum durchzuhalten ist, zeigt der Erfolg des Konzepts „Tacit knowledge“ (Nonaka & Takeuchi, 1995). Wird hingegen das subjektive Moment oder die Beobachterabhängigkeit jeglicher Erkenntnis betont und somit ein weiter Wertbegriff und ein enger Wissensbegriff verfolgt, dann ist es wiederum problematisch, unterschiedliche Verbindlichkeitsgrade von Wissen herauszustellen. Eine dritte Möglichkeit sind jeweils weite Begrifflichkeiten, die allerdings jegliche Differenzierungsmöglichkeiten einebnen. Für unser Anliegen erscheint es dagegen vielversprechend, Wissen im weiteren Sinne zu betrachten und innerhalb der Gesamtheit von Bewusstseinsresultaten und -prozessen zwischen wertbeladenen und wertfreien Bestandteilen zu unterscheiden.

3.1 Zum Wissensbegriff

Daten und Informationen sind noch kein Wissen. Über diesen Nenner hinaus besteht kaum Einigkeit, was unter dem Konstrukt verstanden werden soll. Allein die Begriffsdefinitionen innerhalb des Wissensmanagementdiskurses machen deutlich, wie vielfältig die thematischen Annäherungen sein können.

Von Krogh und Venzin (1995) unterscheiden sieben Kategorien (tacit, embodied, encoded, embrained, embedded, event, procedural). Machlup (1980) differenziert zwischen 5 „classes of knowledge“: practical knowledge, intellectual knowledge (scientific, humanistic, cultural), pastime knowledge (news, gossip, stories), spiritual knowledge und unwanted knowledge und 13 „elements of knowing“: being acquainted with, being familiar with, being aware of, remembering, recollecting, recognizing, distinguishing, understanding, interpreting, being able to explain, being able to demonstrate, being able to talk about und being able to perform. In einer Übersichtsdarstellung zählt Romhardt (1998) sogar fast 40 Wissensdichotomien auf (z.B. praktisch / theoretisch, deklarativ / prozedural oder formell / informell). Um innerhalb dieser Begriffsvielfalt wesentliche Grundfragen zu erkennen, erscheint uns ein Blick auf viel ältere philosophische Debatten über Erkenntnisfähigkeit und menschliches Wissen unausweichlich.

Die damit verbundenen gewichtigen epistemologischen Fragen z.B. nach den Ursprüngen und Grenzen menschlicher Erkenntnisfähigkeit oder ob man Wissen „haben“ kann und inwiefern es an sensorische Erfahrungen gebunden ist, werden wir

nicht im philosophischen Diskurs verfolgen.[21] Uns geht es allein um mögliche Abgrenzungen zwischen einem engen und einem weiten Wissensbegriff.

Eine frühe, wenn auch heute nicht mehr so gebräuchliche Definition findet sich bei Aristoteles. Er unterscheidet zwischen *episteme* als wissenschaftlicher Erkenntnis, *techne* als dem Wissen darüber, wie man etwas tut, *phronesis* als praktisches, aus der Erfahrung abgeleitetes Wissen, *nous* dem intuitiven Wissen und *sophia*, der Weisheit (Aristoteles, 1991).

Eine klassische und im weiteren (abbildtheoretischen) Diskurs vielfach aufgenommene Wissensdefinition geht auf Platons Theätet zurück. Wissen (episteme) wird dort als wahre Meinung (doxa) definiert, welche mit einer Erklärung (logos) verbunden ist. Eine modernere Formulierung dieser Begriffsbestimmung ist: Von einem Wissen über „p“ wird erst gesprochen, wenn eine Person a) davon überzeugt ist, dass p wahr ist, dass b) p tatsächlich wahr ist und c) diese Überzeugung tatsächlich gerechtfertigt ist (siehe dazu Engel, 1999).

Dabei lässt sich dann etwa darüber debattieren, ob eine Überzeugung dem Subjekt intern bewusst sein muss, um als Wissen zu gelten (Foundationalism), oder ob eine Art externe Beziehung zwischen Subjekt und Objekt ausreichend ist, die dem Subjekt nicht unbedingt bewusst sein muss (Kohärenztheorie). Unabhängig vom Subjektzugang kann nach der Zuverlässigkeit des Prozesses gefragt werden, durch den eine Überzeugung hervorgebracht wird (Reliabilismus). Die vielfältigen mit jeder Position verbundenen Probleme (z.B. epistemischer Regress, Skeptizismus) sollen hier nicht weiter verfolgt werden (Engel, 1999).

Der Wissensbegriff von Platon beruht in jedem auf einem „objektiven“ Wahrheitskriterium. Er gibt deshalb keine Hinweise auf jene Wissensformen, die für das Handeln unter Unsicherheit bedeutsam sind. Die Definition wird aber vor allem seit dem berühmten Aufsatz von Edward Gettier „Is justified true belief knowledge?“ gemäß Moser und vander Nat (1995) nur noch von einer Minderheit in der Philosophie vertreten. Gettier hatte aufgezeigt, inwiefern eine Person berechtigterweise und wohlbegründet an etwas glauben kann ohne das entsprechende Wissen zu haben.[22] So gesehen ist die Definition selbst unter der Annahme eines Wahrheitskriteriums problematisch.

Wie bei Platon wird in einschlägigen Lexika Wissen meist an dessen *Wahrheitsgehalt* gekoppelt. Eisler definiert: „Wissen ist (relativ) vollendete, abgeschlossene und siche-

---

[21] Für einen Überblick über klassische und aktuelle Positionen siehe die Aufsatzsammlung bei Moser & vander Nat (1995).

[22] Die Autoren geben folgendes Beispiel von Gettier wieder: „Smith and Jones have applied for the same job. Smith is justified in believing that (a) Jones will get the job and (b) Jones has ten coins in his pocket. On the basis of (a) and (b) Smith infers, and thus is justified in believing, that (c) the person who will get the job has ten coins in his pocket. As it turns out, Smith himself actually gets the job, and he happens to have ten coins in his pocket. So, although Smith is justified in believing the true proposition (c), Smith does not know that (c).“ (ibid., S. 19).

re Erkenntnis, der Erfolg des Erkennens für das Bewusstsein, das feste eindeutig bestimmte Bewusstsein um etwas oder von etwas, die Darstellung des Objektiven, des Seins im Bewusstsein ... Das Wissen wird dem Glauben, Meinen, Vermuten, Zweifeln entgegengesetzt." (1930, S. 611).

Hier wird offensichtlich ein *enger Wissensbegriff* verwendet. Dem cartesianischen Weltbild und dem positiven, wissenschaftlich begründetem Sachwissen verpflichtet, erscheint diese Sicht folgerichtig. „Die positivistische Denkhaltung, kultiviert und begründet vor allem von A. Comte und im 20. Jahrhundert fortgesetzt in sehr unterschiedlichen Konzepten (logischer Positivismus, kritischer Rationalismus), förderte ein Wissensideal, wonach nicht etwa Totalitätserkenntnis (philosophische Erkenntnis) anzustreben sei, sondern auf angeblich exaktes, entweder auf Mathematik, sprachliche und logische Analysen, auf Beobachtung und Experiment gegründetes Wissen orientiert sein müsse." (Thom, 1990, S. 908).

Mit dem engen Wissensbegriff erfolgt eine Abgrenzung von Wissen und Nichtwissen, Wissen und Glauben.[23] Die hierbei konstruierten Trennlinien werden allerdings unterschiedlich scharf gezogen. Sehr klar scheint sie bei Platon in seiner Gegenüberstellung von episteme und doxa gezogen. Vermittelnd definiert Eisler: „Wissen und Glauben bedingen sich wechselseitig. Einerseits bedarf das Wissen, die Erkenntnis des Glaubens teils als Basis (Glaube an die Außenwelt usw.), teils als Ergänzung, teils stützt sich der (vernünftige) Glaube auf die Ergebnisse des Erkennens, der Wissenschaft. Religiöser Glaube und Wissen (Wissenschaft) sind zwei Arten der Auffassung des Weltinhalts, die oft in Gegensatz zueinander geraten, der aber dadurch auszugleichen ist, dass dem Glauben als Gebiet das absolut Transzendente oder das mit wissenschaftlichen Mitteln nicht zu Erschöpfende zugewiesen wird, das Gebiet der ‚Deutung' und ‚Geltung'" (Eisler, 1930, S. 615).

Das Wahrheitskriterium bleibt auch in der klassischen deutschen Philosophie Grundlage des Wissensbegriffs. „*Kant* hebt von dem Meinen, als einem mit Bewusstsein sowohl subjektiv als auch objektiv unzureichendes Fürwahrhalten und dem Glauben als dem nur subjektiv zureichendes, objektiv aber für unzureichend gehaltenen Fürwahrhalten das Wissen als ein sowohl subjektiv als auch objektiv zureichendes Fürwahrhalten ab ... Und *W. Wundt*: Das subjektive Fürwahrhalten nennten wir Glauben, das objektive sei zunächst die Meinung, und diese werde, sobald sich mit ihr die Überzeugung ihrer tatsächlichen Wahrheit verbinde, zum Wissen." (Brüggen, 1973, S. 1723ff.). In Definitionen dieser Art wird einerseits auf die Komplementarität zwischen

---

[23] Die folgenden Anmerkungen können die vielfältigen Diskussionslinien einschließlich ihrer philosophischen Ursprünge und Konsequenzen nur kursorisch und teilweise im Ansatz wiedergeben. Zum Beispiel wird die im Kapitel zur gesellschaftlichen Relevanz genannte Problematisierung der Trennung von Wissen und Glauben durch Hegel und ihrer enormen Auswirkungen auf die Moderne (siehe Habermas, 1988, S. 26ff) hier nicht weiter verfolgt. Wichtiger als eine vertiefende Analyse erscheint uns zunächst die Sensibilisierung für die generelle Problematik jeder der sprachlichen Unterscheidung von Wissensformen.

Wissen und Glauben hingewiesen, andererseits werden Abstufungen vorgenommen, die als etablierbare Wahrheitsgrade oder Überzeugungsgrade erscheinen.

Besonders sprachanalytische Richtungen in der Philosophie haben sich der Schwierigkeiten einer klaren Abgrenzung angenommen. Nach Brüggen (1973) wird zwar auch hier behauptet: Was man wisse, müsse auch wahr sein, während nicht alles was man glaube wahr sei. Aber: „Man wisse nur, was man auch glaube, aber nicht alles was man glaube, wisse man auch." (ibid., S. 1723). Ayer habe darauf hingewiesen, dass man sich über etwas sicher sein müsse, um von Wissen zu sprechen. Einen weiteren sprachanalytischen Gesichtspunkt liefere die Behauptung von Austin, dass die Existenz eines behaupteten Glaubens nicht bestritten werde könne, im Gegensatz zur Existenz von behauptetem Wissen (ibid., S. 1724f.).

Es ist schon hier deutlich, dass das Kriterium einer objektiven Geltung oder Wahrheit ebenso problematisch ist, wie eine einfache Trennung zwischen Wissen und Glauben (enger Wissensbegriff). Eine diese Differenzierung nicht vernachlässigende, aber doch relativierende Sicht findet sich bei Mittelstraß (1996). Für ihn dient der Wissensbegriff als eine „Bezeichnung für allgemein verfügbare Orientierungen im Rahmen alltäglicher Handlungs- und Sachzusammenhänge (Alltagswissen), im engeren philosophischen Sinne im Unterschied zum Meinen und Glauben für die auf Begründungen bezogene und strengen Überprüfungspostulaten unterliegende Kenntnis, institutionalisiert im Rahmen der Wissenschaft." (S.717f.).

„Allgemein verfügbare Orientierungen" schließen subjektive Momente des Glaubens und Meinens nicht aus. Dieser Teil der Definition soll hier als *weiter Wissensbegriff* gelten. Damit werden subjektive Momente des Glaubens, Hoffens, Vermutens, Zweifelns usw. im weiteren Sinne zum Wissen gezählt, da sie Orientierung ermöglichen. Der gemeinsame Nenner ist dabei der subjektive Bewertungsprozess, der komplementär zum Erkennen im engeren Sinne ist. In dieser Hinsicht sprechen wir von Wertwissen. Der zweite Teil der Definition von Mittelstraß, „auf Begründungen bezogene und strengen Überprüfungspostulaten unterliegende Kenntnis", klammert die subjektiven Momente aus und bezieht sich nur auf Wissen im engeren Sinne. Insofern ist damit ein *enger Wissensbegriff* umrissen. Hierbei sprechen wir von Sachwissen.

Bei Sachwissen wird also von Aussagen gesprochen, die ohne Rückgriff auf den Aussagenden selbst auskommen, während Wertwissen gerade die Position des Aussagenden zum Ausdruck bringt. Bei Sachaussagen handelt es sich beispielsweise um Schlussfolgerungen, die sich analytisch korrekt aus einem vollständigen Satz an Prämissen ergeben. Die logischen Schlussfolgerungen sind in diesen enthalten. In allen anderen Fällen, muss das Subjekt sozusagen etwas von sich aus „dazugeben", um zu einer Aussage zu gelangen.

Sachwissen hat dementsprechend eine von Wertwissen verschiedene logische Struktur (Iwin, 1975). Sachwissen verknüpft das Erkenntnisobjekt und ihm zugeordnete Prädikate zu einer (Sach-)Aussage. Wertwissen verknüpft dagegen ein Beziehungsfeld –

Objekt der Wertung, Subjekt der Wertung, Grundlagen der Wertung, Maßstäbe der Wertung – mit Prädikaten zu einer (Wert-)Aussage (Erpenbeck, 1984). Die Besonderheit der Logik von Wertungen bzw. der formalen Axiologie besteht darin, dass die Prämissen und Konklusionen Wertungen sind (Iwin, 1975, S. 23).

Im Gegensatz dazu enthalten Sachaussagen keine Bewertungsprozesse, d.h. sie beschränken sich auf das zu erkennende Objekt (z.B. Personen, Dinge, Eigenschaften, Relationen). Wertaussagen können in diesem Sinne auf Sachaussagen zurückgreifen, müssen dies aber nicht, wenn der antizipierte Zustand nicht bekannt ist oder nicht „existiert" und erst entworfen werden muss. Wertaussagen können quasi selbst zu Sachaussagen werden, wenn durch sie lediglich eine Wertaussage „mitgeteilt" wird, ohne von der Person verinnerlicht zu sein oder wenn Wertaussagen nicht mehr hinterfragt werden und als gesichertes Wissen gelten.

Wertaussagen bestehen nach Iwin (1975, S. 42ff)) aus vier Elementen: Subjekt, Objekt bzw. Gegenstand, Grundlagen der Wertung und Charakter der Wertung: *Subjekt* einer Wertung ist eine Person oder eine Gruppe von Personen, die durch einen Bewertungsprozess einem Wertungsobjekt einen Wert zuschreiben. *Objekt* einer Wertung sind jene Objekte, denen ein Wert zugeschrieben wird oder diejenigen Objekte, deren Werte verglichen werden. Objekte können sein: Dinge, Eigenschaften, Relationen, Ereignisse, Personen, Handlungen, Motivationen, Emotionen, Einstellungen, andere Wertungen usw. Diese „Objekte" sind dann die Propositionen, zu denen das Subjekt über eine Wertaussage eine Position einnimmt. *Grundlage einer Wertung* sind jene Positionen oder Gründe in Form von Standpunkten, Bedürfnissen, Emotionen, Normen, Idealen etc., die ein Subjekt zu einer bestimmten Wertung veranlassen. Der Bewertungsprozess ist dann ein (antizipierter) Vergleich einer Ausgangssituation mit einem hypothetischen, spekulativen oder auch illusionären „Optimum". Ist dieses bekannt, dann handelt es sich um einen prinzipiell berechenbaren Vergleich, eben einen Messwert. Dieser ist jedoch nicht im eigentlichen Sinne als „Wert" zu betrachten, da er durch eine überprüfbare Sachaussage ersetzt werden kann. Werte im eigentlichen Sinne beziehen sich auf nicht sachlich „prüfbare" Aussagen. Der oftmals multidimensionale *Charakter bzw. Maßstab von Wertungen* lässt sich vereinfachend nach klassifikatorischen, komparativen oder absoluten Wertungen unterscheiden (von Kutschera, 1973). Deutlich ist in jedem Falle, dass Wertwissen in keinem Fall auf das (zugrundeliegende) Sachwissen reduziert werden kann.

Diese Überlegungen führen uns im nächsten Schritt zu der Frage, was genauer unter dem „Wertteil" des Wertwissens bzw. was unter „Werten" verstanden werden soll. Analog zum Wissensbegriff könnte man auch hier eine engere und eine weitere Konzeption verfolgen. Wir verfolgen eine engere Konzeption, denkbar wäre aber auch, jedes Wissensprodukt als Teil einer umfassenderen Bewertung zu betrachten. Dies würde bedeuten, dass man sämtliches Wissen als letztlich lediglich auf kulturell verankerten Vereinbarungen beruhend betrachten würde. Eine solche Relativierung würde allerdings das subjektiv-wertende Moment menschlichen Wissens überbetonen und

die unterschiedlichen Wahrheitsgrade verwischen, z.B. zwischen einer Kostenrechnungsmethode und strategischen Entscheidungen im Management. Bevor wir uns mit dem Wertbegriff beschäftigen, möchten wir die hinter der eben aufgezeigten Problematik stehende und für uns sehr relevante Frage nach der Wertfreiheit von Wissen beleuchten. Wir wollen im Folgenden aufzeigen, inwieweit man von wertfreiem Wissen (Sachwissen) sprechen kann.

3.2 Exkurs: Wertfreiheit

Nach der in Folgschaft von Platon stehenden Wissensdefinition (Wissen als mit einer Rechtfertigung bzw. Erklärung verbundener wahrer Glaube bzw. Annahme) ist jede Form von Wissen wertbeladen, auch wenn das Wahrheitskriterium auf eine Bewertungsunabhängigkeit verweisen könnte. In einem ganz strikten Sinne ist jedes Wissen wertbeladen, weil es immer subjektiv eingeordnet werden muss. Allerdings scheint eine solche Bestimmung zu vereinfachend und weder aus pragmatischer noch aus psychologischer Sicht gerechtfertigt. Zum einen ist es notwendig, Wissensbestände zumindest als vorläufig „gesichert“ und gültig anzuerkennen. Dies setzt jedoch voraus, dieses „akzeptierte“ Wissen nicht mehr von den subjektiven Bewertungen und Urteilen abhängig zu machen und als „verbindlich“ anzuerkennen. Genau dies entspricht der Alltagserfahrung, wonach niemand ernsthaft die Gültigkeit von physikalischen Grundgesetzen oder mathematischen Grundoperationen von der eigenen Überzeugung abhängig macht. Ganz anders dagegen ist etwa die Frage nach der Beurteilung eines Genusswertes, der Nützlichkeit oder Schönheit von technischen Produkten, die jeweils unter Zuhilfenahme von „positivem Wissen“ entstanden sind.

Es ist natürlich trivial anzunehmen, dass wertfreies Wissen im erkenntnistheoretischen Sinne nicht zu erreichen ist, da jede Aufmerksamkeitszuwendung schon eine Bevorzugung und damit eine Wertung einschließt. Alle, auch mit naturwissenschaftlichen Mitteln erzielten, Erkenntnisresultate sind demzufolge nicht voraussetzungslos. Wertgebundene Vorentscheidungen fließen in jeden Erkenntnisprozess ein. Daran erinnert zum Beispiel Janich (2000) nachdrücklich mit seiner große erkenntnistheoretische Positionen umspannenden Differenzierung zwischen einer „Naturalisierung“ vs. „Kulturalisierung“ von Erkenntnis (Wissen).

Eine „Naturalisierung von Erkenntnis“ ist dadurch gekennzeichnet, dass die Geltungsansprüche naturwissenschaftlicher Theorien mit wissenschaftlichen Methoden abgesichert werden. Erkenntnis (Wissen) ist dann nur, was mit entsprechenden Mitteln erzeugt werden kann. Kritisch daran ist, die zugrunde liegenden Erkenntniskriterien als solche nicht zu reflektieren und den Begründungszusammenhang auszublenden. Unproblematisch wäre dies, wenn entsprechende Rationalitätsprämissen berücksichtigt werden. Eine „Kulturalisierung von Erkenntnis“ stellt dagegen den Versuch dar, den interessengeleiteten Erkenntnisprozess als Teil der Lebensbewältigung zu sehen, bei

der es um Bewähren, Scheitern und Gelingen geht. Kulturelle Bewertungsprozesse werden dabei als Bezugssystem nicht negiert.

Die Bedeutung des hier verwendeten Begriffs „Wertfreiheit“ ist demzufolge nicht zu verwechseln mit dem Wertfreiheitspostulat von Max Weber. Wertfreiheit verweist dort zunächst auf die Gefahr, aus den Beschreibungen eines Sachverhalts und entsprechenden Erklärungsversuchen zugleich auch normative Gesichtspunkte abzuleiten (siehe Walter-Busch, 1996, S. 96f.). Es geht also um die Differenz zwischen Seins- und Sollensaussagen. Dies kann natürlich wiederum als eine Wertposition gedeutet werden. Im so genannten „Werturteilsstreit“ bzw. „Positivismusstreit“ entzündete sich speziell in der Soziologie eine heftige Debatte, inwiefern es überhaupt eine wertfreie Sozialwissenschaft geben kann, die nicht interessengeleitet, weltanschaulich, politisch-ideologisch geprägt und damit ohne Präferenzen auskommt (z.B. Beck, 1974). In dieser Hinsicht kann es Wertfreiheit als Prinzip im Erkenntnisprozess nicht geben. Beck formuliert es folgendermaßen: „Die Wertfreiheitsthematik ist ein Scheinproblem.“ (1974, S. 186).

„Wertfreiheit“ in unserem Sinne bezieht sich auf jenes Wissen, welches unabhängig von den emotional-motivationalen Bewertungsprozessen der beteiligten Individuen reproduzierbar ist und als gültig anerkannt wird. In den Gütekriterien wissenschaftlicher Forschung Objektivität und Zuverlässigkeit (d.h. Unabhängigkeit von subjektiven und situativen Einflüssen) wird dies klar und deutlich expliziert. Erkenntnisse können demnach aus technischer Sicht „objektiv“ und damit frei von (willkürlichen) subjektiven Wertungen sein (z.B. Patente). Technische Objektivität von Erkenntnis bemisst sich an der Einhaltung dieser Kriterien. Ein solches methodisch strenges Regelwerk ist die Grundlage für die Produktion und Reproduktion intersubjektiv gültigen Sachwissens. Dass diese Kriterien selbst wiederum nicht voraussetzungslos sind, versteht sich von selbst. Dies ändert aber nichts daran, dass einmal etablierte und akzeptierte Kriterien dazu führen, dass die damit verbundene Gültigkeit von Erkenntnissen allein von der empirischen Überprüfung in Relation zu ebendiesen Kriterien abhängt. Diese Sichtweise läuft darauf hinaus, aus pragmatischer Sicht den Entstehungszusammenhang von Erkenntnis vom entsprechenden Begründungszusammenhang zu trennen.

Die im Erkenntnisprozess selbst und vor allem durch dessen Resultate möglichen Veränderungen der Umwelt sind dagegen selbstverständlich normativer Art. *Technisch* wertfreie Erkenntnisse (Sachwissen) haben gleichzeitig normative Voraussetzungen wie auch Folgen. Die normativen Bezüge und die subjektive Einstellung gegenüber konkreten Erkenntnissen sind allerdings wiederum Ausdruck von Wertwissen. Auch wenn diese Trennung im Einzelfall auf einem Kontinuum von rein instrumentellem Wissen, über kulturell geprägtes Orientierungswissen bis hin zu reinem Wertwissen zu denken ist, erweist sich die Ablösung eines Teils menschlicher Wissensbestände von der individuellen Überzeugung und Bewertung als sinnvoll und notwendig.

In seiner Bearbeitung der Wertfreiheitsproblematik unterscheidet Ullrich Beck (1974) in derselben Weise zwischen einer „Objektivitätsorientierung“ und einer „Normativitätsorientierung“. Die Objektivitäts-Normativitäts-Problematik sei nicht „mit einem Ja oder Nein“ zu lösen (ibid., S. 186). Objektivitätstheoretisch könne man für oder gegen eine Wertaussagenfreiheit, normativitätstheoretisch einmal für oder gegen soziale Interessenneutralität argumentieren (ibid., S. 186). In Anlehnung an Albert argumentiert Beck „dass nämlich, prinzipiell gesehen, Wertaussagenfreiheit eine der Bedingungen für Objektivität und Objektivität wiederum eine der Bedingungen sinnvoller Praxis ist“ (ibid., S. 220). Gleichzeitig tritt er für einen „normativitätstechnologischen Pluralismus“ (ibid., S. 228) ein, der die Wertverflochtenheit jedes Wissens anerkennt. Wertbasis, Aussagensystem und gesellschaftlicher Verwertungszusammenhang greifen immer ineinander, wobei jedoch Werturteile nicht auf der Objektebene in Erscheinung treten müssen. Insofern besteht erkenntnistheoretisch betrachtet ein Voraussetzungs- aber kein direktes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Wertbasis und Aussagensystem. Objektsprachlich kann man sinnvoll das Wertfreiheitsprinzip anwenden. Der Argumentation von Albert folgend, sind für Beck zunächst Aussagen über Wertungen nicht mit Wertaussagen gleichzusetzen, d.h. Aussagen über das Wertverhalten von Menschen sind selbst keine Werturteile. Weiterhin könne aus der Unvermeidlichkeit von normativ-wertbasierten Selektionsentscheidungen nicht auf die Notwendigkeit von objektwissenschaftlichen Werturteilen geschlossen werden. Relevanzgesichtspunkte, z.B. bei der Auswahl eines Forschungsthemas, lassen so betrachtet nicht auf den Einfluss von Wertprämissen im Forschungsprozess selbst schließen. Ein weiteres Argument betrifft die Unabhängigkeit von Wertbasis und Objektsprache. Damit ist gemeint, dass die wertbasierte Hinwendung zu einer Theorie oder Fragestellung sich nicht ohne weiteres in der verwendeten Objektsprache niederschlägt (ibid., S. 187ff.).

3.3 Zum Wertbegriff

Bisher wurde argumentiert, dass von einem weiten Wissensbegriff ausgehend die Resultate menschlicher Erkenntnis (Wissen) in unterschiedlichem Ausmaß „wertbeladen“ sind. Der Zugang zum Begriff des Wertwissens erfolgte aus der Wissensperspektive. Nun soll ein Blickwinkel aus Sicht der Wertperspektive eingenommen werden. Es ist zu bestimmen, was hier unter dem Wertbegriff subsumiert werden soll. Dazu ist es notwendig, sich auch einigen wertphilosophischen Fragestellungen zuzuwenden.

Ausgehend von einer Festlegung auf eine Arbeitsdefinition, wird insbesondere der Frage nachzugehen sein, was „Werte“ *sind*, d.h. welches Gegebene „Wert“ genannt wird (ontologische Frage) und insbesondere ob „Wert“ bzw. Wertwissen als subjektiv oder objektiv anzusehen ist und welche epistemologische Position einzunehmen ist. Da damit verbundene Antwortversuche Konsequenzen für die weitere Betrachtung haben, möchten wir auf diese Problematik besondere Aufmerksamkeit verwenden. Es

geht dabei nicht um Letztbegründungen, sondern um eine Annäherung an die Problematik.

Die Diskussion über den Status und die Geltung von Werten prägt die gesamte abendländische Geistesgeschichte. Schon bei Aristoteles findet sich die im ökonomischen Denken höchst bedeutsame Unterscheidung zwischen Gebrauchswert und Tauschwert.[24] Diese Thematik spielt im Denken großer ökonomischer Theoretiker wie Adam Smith, David Ricardo bis hin zu Karl Marx oder später den österreichischen Grenznutzentheoretikern eine herausragende Rolle.

Die Verwendung des Wertbegriffs ist jedoch nicht auf ökonomische Zusammenhänge beschränkt, sondern hat ebenso eine eigenständige philosophische Entwicklungslinie. Heute wird er in einzelwissenschaftlicher Konkretisierung u.a. in der Ethik, der Ästhetik, der Soziologie oder Psychologie verwendet. Auch in den Naturwissenschaften wird er in besonderer Weise benutzt, z.B. als „Messwert“ oder „Wahrheitswert“.

Die Fülle der entwickelten Wertbegriffe ist immens. Und: „Philosophers and social scientists concerned with value questions have long recognized the need for a more precise value terminology to facilitate the exact formulations needed in scholarly and scientific contexts. But this desideratum seems to be the only point of agreement. All workers in the field echo this complaint. Nevertheless, all their positive efforts have failed.“ – so der renommierte Wertphilosoph Nicholas Rescher (1969/1982, S. 1). Es gibt keinen Anlass, mehr als drei Jahrzehnte später zu einem anderen Resümee zu kommen. Rescher selbst gibt in seinem Standardwerk keine Definition, was ein Wert „ist“.

Dennoch lässt sich festhalten: „Im allgemeinen dient ‚Wert‘ als Bezeichnung dafür, was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als wünschenswert und notwendig für den auftritt, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die die einzelnen Individuen oder Gruppen repräsentiert.“ (Baran, 1991, S. 806). Werte dienen für den Einzelnen „als individuelle Orientierungsleitlinien mit Spielräumen für situationsgerechtes Agieren und Reagieren.“ (Klages, 1987, S. 40). Soziale Werte sind „sozial entstandene, institutionell normierte und sanktionierte Interpretationskonstrukte zur Präferenzbildung“ (Lenk, 1994, S. 185). Diese Begriffsbestimmungen sollen hier als Arbeitsdefinition verwendet werden. Zunächst ungeachtet der philosophischen Herkunft geht es im Grunde immer um Bevorzugungswürdiges, Wünschbares, Präferiertes auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen. Hierzu sollen zur ergänzenden Illustration einige bei Rescher (1969/1982, S. 2) zusammengetragene Definitionsversuche exemplarisch genannt sein:

---

[24] Aristoteles zeigt das am Wert eines Schuhs: So kann man diesen einerseits anziehen und gebrauchen und andererseits als Tauschobjekt verwenden (Schwarz, 1991, S. 801).

- ‚A value has or is a value if and when people behave toward it so as to retain or increase their possession of it.' (George Lundberg)
- ‚Anything capable of being appreciated (wished for) is a value.' (Robert Park and E.W. Burgess)
- ‚Values are the obverse of motives … the object, quality, or condition that satisfies the motivation.' (Richard T. LaPiere)
- ‚Values are any object of any need.' (Howard Becker)
- ‚[A value] is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available means and ends of action.' (Clyde Kluckhohn)

Diese mühelos fortsetzbare Auflistung verdeutlicht in erster Linie, wie heterogen die begrifflichen Zugänge hinsichtlich der definitorischen Präzision sind. Wichtiger als eine umfassende Begriffsanalyse ist es daher, einen Einblick in wesentliche, für den Fortgang der Betrachtung relevante wertphilosophische Kontroversen zu gewinnen. Dabei wird es jedoch nicht möglich sein, die umfassenden und oftmals auch nicht einer einfachen Klassifikation zuordenbaren Gedankengänge auszuleuchten; die Verkürzung durch Beschränkung ist in Kauf zu nehmen. Es ist eine Vorstellung zu entwickeln, in der weder eine rein psychologisierende noch eine den Prozess der individuellen Aneignung äußerer, „fremder" Werte ausschließende Position eingenommen wird.

Als *philosophischer Begriff* taucht „Wert" erstmals im 19. Jahrhundert in Enzyklopädien und Wörterbüchern auf (Baran, 1991, S. 806). Dieser historische Zeitpunkt scheint kein Zufall, vergegenwärtigt man sich etwa die sprachgewaltigen Polemiken Friedrich Nietzsches gegen die damals erfolgreiche empirische Wissenschaft, die ihre niemals wertfreien Erkenntnisgrundlagen zu vergessen schien sowie seine zeitdiagnostischen Anmerkungen zum Verlust überkommener Wertvorstellungen („Gott ist tot") und zur „Umwertung aller Werte". Als wichtige Wegebereiter einer Wertphilosophie können allerdings schon Platon und Aristoteles mit ihrer Frage nach dem höchsten Gut und der Klassifikation der Tugenden gesehen werden. Auch wenn sich etwa bei Thomas von Aquin im Mittelalter oder später bei Immanuel Kant Ausgangspunkte finden, gilt doch Hermann Lotze als der Begründer der Wertphilosophie (Brockhaus, 1994, S. 82).

Lotze wendet sich gegen die wirklichkeitsferne nachkantianische Philosophie, die in auffälligem Kontrast zu den naturwissenschaftlich-technischem Erfolgen in der damaligen Zeit stand. Gemeinsam mit anderen Zeitgenossen möchte er offensichtlich die Wirklichkeit und Metaphysik wieder stärker in Beziehung setzen. Lotze geht dabei aus von „einer Parallelisierung der Begründung für die Wahrheit des Erkennens und die Wahrheit der Überzeugungen im Handeln aus. Die Welt der Tatsachen begründet die Geltung der Urteile; entsprechend muss es auch für die Begründung der Überzeugungen und Aufforderungen ein Fundament geben, nämlich die Werte." (Gethmann-

Siefert, 1996, S. 668). Mit dieser dualistischen Auffassung zweier (Realitäts-)Bereiche steht Lotze in einer Tradition, die bis zu Platons „Reich der Ideen“ zurückreicht. In der idealistischen Konzeption von Lotze sind Werte absolut gültig vorgegeben und werden nicht durch den Verstand, sondern durch die spezielle Fähigkeit des „Wertfühlens“ erfasst. Die „objektiven“ Werte müssen hier nicht notwendigerweise immer subjektiv gültig sein. Er „löst“ das daraus entstehende Problem der Geltungsbegründung dabei auf originelle Weise, indem er zwischen einer apriorischen Erklärung dieser ewigen Werte und ihrer psychologischen Wirksamkeit differenziert (ibid., S. 668). Lotze hat mit dem darauf basierenden Entwurf auch das zentrale Grundproblem weiteren wertphilosophischen Nachdenkens aufgeworfen: das Geltungsproblem, und zwar die Frage nach der Objektivität oder Subjektivität der Werte. Sind Werte unabhängig vom Einzelnen, gar als „ideeller Gegenstand“ gegeben oder sind sie allein subjektiv und individuell?

Wertobjektivistische Positionen gehen davon aus, dass etwas ein Wert *ist.*[25] Sehr vereinfacht ist damit gemeint, dass ein Wert entweder dem Objekt „angeheftet“, d.h. in ihm selbst zu finden ist oder dass Werte als a priori gegebene ideale Qualitäten quasi selbst als „Objekte“ existieren, die durch ein „Wertfühlen“ erfasst werden können. Diese Sicht wird auch als Wertidealismus bezeichnet.

Im Gegensatz dazu geht der Wertsubjektivismus davon aus, dass etwas einen Wert *hat*. Ein Wert ist nicht dem Objekt „eigen“, sondern wird ihm durch ein wertendes Subjekt zugeschrieben. Für dieses Subjekt hat das Objekt dann einen Wert. Wert ist hier ein Beziehungsbegriff, der das Verhältnis zwischen Subjekt und Objekt definiert. In dieser Denkrichtung wird meist das werterkennende, wertverwirklichende und wertsetzende Subjekt betont, welches wiederum bestimmten sozial-historischen Bedingungen unterworfen ist. Wertrealismus und Wertpositivismus nehmen an, dass Werte nur in der Empirie verankert sind, nicht von ihr abgelöst werden können.

Sowohl eine wertsubjektivistisch-realistische als auch eine wertobjektivistisch-idealistische Position hat entsprechende Vor- und Nachteile. „Während jene offenbar mit ihrem Ausgang vom Tatsächlichen, vom (real) Gegebenen, im Recht ist, scheint diese auf einem immerhin nicht zweifelsfreien Grunde zu stehen; während aber nun jene in ihrem relativierendem Ergebnis offenbar in die Irre geht, scheint diese mit ihrem Ausgangspunkt von dem tatsachenfernen Boden des Aufgegebenen (Idealen) vermöge ihrer nachdrücklichen Forderung ethischer Grundsätze auf dem rechten Wege zu sein.“ (Heyde, 1926, S. 8). Bevor für die eigene Arbeit Anschluss an eine vermittelnde Position gesucht wird, soll im Folgenden zunächst einigen, mit den beiden „Grundpositionen“ verbundenen Gedankengängen nachgespürt werden.

---

[25] Soweit nicht anders zitiert, sind die nachfolgenden Ausführungen an zusammenfassende Darstellungen in folgenden Publikationen angelehnt: Heyde (1926); Baran, (1991, S. 805-815); Brockhaus (1994, S. 82f.).

Im Anschluss an wertobjektivistische Positionen von Lotze ordnen Windelband und Rickert als Vertreter des Neukantianismus die Naturwissenschaften den Gesetzen und die Kulturwissenschaften den Werten zu. Windelband hat dies mit seiner fortwirkenden Unterscheidung zwischen nomothetischen Natur- und idiographischen Kulturwissenschaften auf den Begriff gebracht. Werte sind nach Rickert „irreal" gegenüber der erfahrbaren Welt. Stattdessen sind sie „relational", gehören gewissermaßen weder den Subjekten noch den Objekten. Ihre Analyse kann sich deshalb nicht allein auf die Betrachtung subjektiven Werterlebens beschränken. Damit verknüpft Rickert wertobjektivistische und wertsubjektivistische Positionen.

Brentano kritisiert die wertobjektivistische *Begründung* von Rickert und argumentiert, dass die Annahme eines „Reiches ewiger Werte" gar nicht notwendig sei, um eine Position gegen jeden Wertsubjektivismus bzw. -relativismus aufzubauen. Werte sind nach Brentano psychische Phänomene, in Form von Urteilen oder Vorstellungen, die einen Sachverhalt begleiten. Auch einer Ansicht des Wertfühlens verpflichtet, aber eher aus wertsubjektivistischer Sicht, entwickelt Meinong die Theorie, wonach ein konkretes Objekt einen Wert habe, wenn es in der Lage ist, ein entsprechendes Wertempfinden bei demjenigen auslösen, der sich diesem Objekt zuwendet. Letztlich auch an intentionalistisches Gedankengut von Brentano anknüpfend, entwickelt der Wertobjektivist Husserl einen phänomenologischen Zugang. Für ihn ist Wert „das volle intentionale Korrelat des wertenden Aktes." (zitiert nach Baran, 1991, S. 809). Scheler, ein weiterer und wahrscheinlich der wichtigste Wertobjektivist, nimmt in seiner „materialen Wertethik" an, dass Werte und ihre Rangordnung (z.B. steht „sinnliches Fühlen" (angenehm / unangenehm) niedriger als vitales Fühlen (edel / gemein) usw.) untereinander durch eine besondere Art des Schauens vermittelt werden. Für ihn sind Werte „materiale Qualitäten" und keine Relationen. In der Weiterentwicklung dieser Sicht betrachtet Hartmann Werte „an sich" als selbstständige Wesenheiten.

Mit dieser Kurzdarstellung sind – wenn auch vergröbert – die Grundpositionen zwischen Wertobjektivismus und -subjektivismus umrissen. Eine weitergehende Würdigung der weitverzweigten und gedankenreichen Entwicklungsstränge in der Wertphilosophie ist hier nicht möglich. Notwendig allerdings ist eine Positionierung hinsichtlich der ontologischen wie auch der epistemologischen Frage, wenn später zwischen erfassbarem individuellen und kollektiven Wertwissen unterschieden werden soll.

Ein wegweisendes Resümee der Positionen der aufkommenden Wertphilosophie, welche in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nicht mehr in gleichem Maße Bestandteil philosophischer Theorien war, gibt Heyde (1926) mit seiner „philosophischen Grundlegung" des Wertproblems. Tief begründet findet sich bei ihm in erster Linie eine für unsere Arbeit entscheidende Synthese aus wertobjektivistischen und -subjektivistischen Ansätzen. Heyde zeigt, dass jede *vereinseitigende Position* nicht haltbar ist. Wie oben schon angedeutet, argumentiert er sowohl gegen einen dogmatischen Wertobjektivismus und als auch gegen einen pessimistischen und skeptischen Wertsubjektivismus. Ersterer entgeht zwar der Gefahr von ausschließlicher Subjekti-

vität und Relativität. Solche Positionen haben allerdings den Nachteil, sich vom (real) Gegebenen zu entfernen und den Wertbegriff zu einem „Modewort und Schlagwort" verkommen zu lassen (ibid., S. 9). Dies geschieht, indem „die Wertlehre, statt in der Psychologie, in der Metaphysik" verankert und den Werten damit eine subjektunabhängige Objektivität zugesprochen wird (ibid., S. 8).

Heyde arbeitet gleichzeitig heraus, dass eine idealistische Wertphilosophie phänomenologischer Richtung – trotz gegenteiliger Behauptungen – einem Psychologismus verfällt. „Aber freilich, wenn die Phänomenologie das ‚Wertphänomen' nicht als ein Bewusstseinsphänomen im Sinne einer seinem Wesen nach bewusstseins*artigen* Tatsache begreift (um insofern gegen den Vorwurf des Psychologismus gefeit zu sein), so gilt ihr doch, wie jedes Phänomen, auch das Wertphänomen – gemäß dem ganzen Aufbau der Phänomenologie – als Bewusstseinsphänomen im Sinne einer vom Bewusstsein im Bewusstsein vorgefundenen Tatsache!" (ibid., S. 12).

Der Hauptangriffspunkt gegenüber wertsubjektivistischen bzw. realistischen Positionen ist nach Heyde genau die Überbewertung psychischer Prozesse und damit der subjektiven und relativierenden Momente. Allerdings haben sie den Vorteil, vom Gegebenen, von der Empirie auszugehen und metaphysische Spekulationen zu vermeiden.

Heyde überwindet nun den „unversöhnlichen Gegensatz" (ibid., S. 8) durch eine präzise Unterscheidung einzelner Wertbegriffe und eine genauere Analyse des Wortsinns der Begriffe „subjektiv" und „objektiv". Subjektive Beliebigkeit von Wertvorstellungen und grenzenloser Werterelativismus auf der einen und eine idealistische Hypostasierung des Wertbegriffs auf der anderen Seite erweisen sich dabei als falsche Entweder-oder-Lösungen. Was sind seine Annahmen im Einzelnen?

Zunächst betrachtet er „Wert" als Gegenstand der Wertphilosophie als ein in einem bestimmten Sinne *Gegebenes*. „Wert" würde „auch dann, wenn er als Aufgegebenes (Seinsollendes) zu bestimmen wäre, dennoch als etwas Tatsächliches (Gegebenes, Bekanntes) zu gelten haben, insofern nämlich als ja doch dieses Aufgegebene *tatsächlich* vorliegen, d.h. *gegeben* sein soll, also das Aufgegebene ein tatsächlich Aufgegebenes, somit ein Tatsächliches sein müsste. Und in diesem Sinne der Tatsächlichkeit = Gegebenheit ist auch Wert, selbst wenn er nur als Aufgegebenes bestimmt werden würde, *Gegebenes*." (ibid., S.11). „Gegeben" ist dann nicht nur das „Seiende", sondern auch das „Seinsollende".

„Gegebenes" sei dabei nicht mit einer Bewusstseinstatsache zu verwechseln, „als ob Wert bereits auf Grund seiner Kennzeichnung als Tatsächliches, Gegebenes, nun seinem Wesen nach etwas Psychisches, Seelisches wäre! ... Gerade für eine Grundlegung der Wertlehre ist diese Fernhaltung aller psychologischen Ausdeutung der Ausdrücke ‚Tatsächliches', d.i. ‚Gegebenes' (Bekanntes) um so wichtiger, als vielleicht gerade die Klarstellung ihres Gegenstandes ‚Wert' vielfach gewisse psychologische Feststellungen wird heranziehen müssen." (ibid., S. 12). Heydes Kernfrage ist damit: „Wel-

ches Gegebene, welche Sache meint man, wenn man auch immer von ‚W-e-r-t' spricht?" (ibid., S. 21).

Zunächst unterscheidet Heyde drei Redeweisen zum Wertbegriff:

„1. die (schöne) Vase hat einen Wert,

2. die (schöne) Vase ist ein Wert,

3. die Schönheit (der Vase) ist ein Wert" (ibid., S. 23).

Einen Wert „haben" verweist auf den *Gebrauchswert oder Objektwert* (Gegenstandswert oder W^I), ein Wert „sein" macht aus dem Objekt ein *Wertobjekt* (Wertgegenstand oder W^{II}). Davon abzuheben ist das zunächst wertfreie Objekt (O) selbst. Daraus ergeben sich dann folgende Gleichungen:

(1) Wertobjekt = Objekt + Objektwert

oder: $W^{II} = O + W^I$

(2) Objektwert = Wertobjekt – Objekt

oder: $W^I = W^{II} - O$

(3) Objekt = Wertobjekt – Objektwert

oder: $O = W^{II} - W^I$

Heyde merkt an, dass die Unterscheidung von Wertobjekt und Objektwert häufig nicht gemacht und die Begriffe dementsprechend nicht auseinandergehalten werden. In seiner Analyse untersucht er nun Objekt, Objektwert und Wertobjekt für sich und voneinander getrennt. So schließt das Wertobjekt W^{II} sowohl das Objekt O als auch den Objektwert W^I ein. „Anders ist es wenn, Objekt und W^I, abgesehen von ihrer Vereinigung in ‚$Wert^{II}$' zur Frage stehen: da gerade wird vielfach aus der Möglichkeit gesonderter Betrachtung von Objekt und W^I die Meinung abgeleitet, dass, wie Objekt (z.B. Vase) zunächst wertfrei, d.h. ohne Blickwendung auf seinen etwaigen Wert bestehen kann, nun auch umgekehrt der $Wert^I$ ohne Objekt im Tatsächlichen vorfindbar sei. Dieser u.a. von Scheler vertretenen Meinung gegenüber muss aber nachdrücklichst betont werden, dass man *niemals* im Gegebenen $Wert^I$ antreffen kann, es sei dann, als Wert von *etwas*, d.h. als Wert eines *Objektes*. Wir können in der Tat einfach nicht verstehen, wie zwar $Wert^I$ vorliegen sollte, dieser $Wert^I$ aber doch gleichsam in der Luft schwebte und nicht das Merkmal oder die Eigentümlichkeit eines besonderen Gegebenen, eines Objektes wäre... Wert setzt also immer Objekt voraus, m.a.W.: Wert ist stets schon *Objekt*wert, d.h. Wert eines *Objektes*; und in diesem Sinne gibt es in der Tat keinen absoluten (objektiven) $Wert^I$." (ibid. S. 25). Mit dieser Argumentation kann Heyde jeden $Wert^{II}$ (Wertobjekt) auf einen $Wert^I$ (Objektwert) zurückführen.

Für die dritte Redeweise „Die Schönheit der Vase ist ein Wert" zeigt Heyde, dass diese wiederum auf einen $Wert^I$ zurückzuführen ist. Dazu stellt er folgende Überlegung an: im Gegensatz zu einem wertfreien Objekt (z.B. Vase) ist Schönheit selbst schon

ein Wertbegriff. Der Fehler liegt nun darin, aus einer Versubstantivierung eines Prädikats vorschnell auf eine eigene subjekthafte Entität desselben zu schließen. „Schönsein ist ein besonderes Wertsein: was wie die Vase schön ist, d.h. Schönheit hat *eben darum* schon einen besonderen Wert, im Schönsein besteht ein besonderer Wert der Vase! Das heißt aber, der Satz: ‚Schönheit ist ein Wert' versteht Wert hier ... als $Wert^{I}$ (Objektwert)." (ibid., S. 26f.). Wie sich gleich noch zeigen wird, geht Heyde davon aus, dass nach dem Wegkürzen von Wertsubjekt und -objekt der „Wert" nicht einfach für sich genommen übrigbleibt.

Mit dieser Zurückführung der Redeweisen drei (Substantivierung) auf zwei ($Wert^{II}$) und zwei auf eins ($Wert^{I}$) „dürfte klar sein, *dass das eigentliche Ziel jeder Grundlegung der Wertlehre die Klarstellung des Wortes Wert im Sinne von* $Wert^{I}$ *ist, d.h. die Klarstellung der Sache, welche* $Wert^{I}$ *heißt oder genannt wird.*" (ibid., S. 29).

Eine wesensneutrale Bestimmung des Wertes schließt für Heyde die Frage ein, inwieweit es bei dem *Gegebenen* – unabhängig davon – welche Art von Wirklichkeit ihm zugesprochen wird, um etwas Einmaliggebenes (Einziges) oder Mehrmaliggegebenes (Allgemeines) geht. Heyde fasst Wert „als Mehrmaliggegebenes, d.h. Allgemeines, nicht nur insoweit, als sich Dasselbe, nämlich ‚Wert *schlechtweg*', an dem verschiedenfachsten Gegebenen zeigt, sondern auch insofern, als derselbe *besondere* Wert, wie etwa ästhetischer Wert, ja auch z.B. derselbe, seinem Grad nach *besondere* ästhetische Wert oft an vielen Gegenständen vorgefunden wird." (ibid., S. 35). Folgerichtig sei es unberechtigt, etwas Allgemeines zu verselbstständigen (Hypostasierung und Objektivierung), wie dies z.B. auch durch Platons Ideenwelt zum Ausdruck kommt. Für Heyde gibt es also „kein transzendentes Reich, keine transzendente Welt von Werten", und Werte „haften" auch nicht an einem Objekt, welches als „Werte-*Träger*" fungiert (ibid., S. 36).

Nach Heyde ist Wert ein *Beziehungsbegriff*. Es handelt sich um die Beziehung zwischen einem Objekt im weiteren oder engeren Sinne zu einem Bewusstsein (Subjekt). Aus dieser Sicht sind Werte subjektiv, subjektiver Wert heißt „Wert für Subjekt" (ibid., S. 46f.). Subjektiv sind Werte nur, weil sie auf ein Subjekt bezogen sind, objektiv sind sie nur, da sie nicht auf ein *bestimmtes* Subjekt bezogen sein müssen (ibid., S. 98ff.). Werte „existieren" deshalb nicht unabhängig von Wertungssubjekt und Wertungsobjekt; sie existieren nicht „an sich". Dies darf allerdings nicht mit der Möglichkeit verwechselt werden, „Werte" in unterschiedlichster Form zu materialisieren und z.B. durch Vergegenständlichung zu objektivieren.

„Wert" ist nicht die Beziehung *zwischen* Subjekt und Objekt, in dem Sinne, dass Wert nach einer Streichung der beiden Glieder als selbstständiges Einzelwesen erhalten bliebe. Zudem wird der Wert auch nicht erst auf ein Subjekt bezogen. „Indessen: Nicht der Wert *steht* in einer Beziehung zu einem Subjekt, m.a.W. nicht der Wert ist ein Beziehungsglied – Wert *besteht* ja in einer Beziehung zu einem Subjekt, m.a.W. Wert ist ja die Beziehung – sondern das Objekt (1. Beziehungsglied) steht in einer be-

sonderen, eben ‚Wert' genannten Beziehung (Bezogenheit) zu einem Subjekt (2. Beziehungsglied)." (ibid., S. 77).

„Wert" bezieht sich auf eine Beziehung (Relation) zwischen Subjekt und Objekt. „Subjektiv" und „relativ" bezeichnen mit jeweils anderen Worten diesen Sachverhalt (ibid., S.90). Allerdings folgt aus dieser Sicht weder ein Wertsubjektivismus noch ein Wertrelativismus, da damit nur eine Subjektbezogenheit gemeint ist. Man kann dann auch von „absoluten Werten" sprechen, wenn man dies im Sinne einer Unabhängigkeit von einem beliebigen Subjekt versteht. Je nach Blickwinkel kann dann ein Objekt einen relativen oder absoluten Wert haben. Allerdings kann ein absoluter Wert nicht ohne Objekt existieren (ibid., S. 93). Es zeigt sich insgesamt: die populäre Unterscheidung von Wertobjektivismus und Wertsubjektivismus entpuppt sich als „unglückselige Redeweise von Objektivität und Subjektivität" (ibid., S. 98).

Neben dieser *ontologischen Bestimmung* des Wertbegriffs, liefert Heyde auch entsprechende *epistemologische Antworten*. Um Werte zu untersuchen, muss vor allem das Wertungssubjekt oder besser dessen Zustand gegenüber einem Wertungsobjekt betrachtet werden. Dabei geht es nicht um das Feststellen einer primären oder sekundären Objektqualität (diese ist ja Teil des Objektes und Wert kann diesem nicht „angeheftet" sein), sondern um ein „In-Subjektbeziehung-*Stehen*" als Ausdruck der Subjektbezogenheit (ibid., S. 90). „Qualität betrifft *Empfindung*, Wert dagegen *Gefühl*; Qualität betrifft ‚*Sensationales*', Wert ‚*Emotionales*'!" (ibid., S. 91). Auch hier wird wieder der enge Zusammenhang zwischen Erkennen und Bewerten deutlich.

Entscheidend ist hier wieder das In-Beziehung-Setzen; erst die Betrachtung der Art der Subjektbezogenheit verschafft Zugang zum Bewertungsprozess. „Denn nur dadurch, dass Objekte zu einem, den verschiedentlichsten Subjekten identischen, d.i. *selbigen* Subjektzustand in Beziehung stehen, erklärt es sich, dass sie für die von einander oft erheblich verschiedenen Subjekte Dasselbe, nämlich Wert aufweisen. Als dieser besondere Ichzustand kommt aber das in Betracht, was man ‚*Werterlebnis*' oder ‚*Wertgefühl*' zu nennen pflegt." (ibid., S. 103f.). Identische Werterlebnisse bzw. Bewertungsprozesse führen so gesehen zu derselben Wertung, zu denselben Wertungsresultaten. Um Werte zu verstehen, ist es also notwendig, den psychologischen Ausdrucksformen der „Werterlebnisse" bzw. der „Wertgefühle" nachzuspüren. Befremdlich wirkt allerdings hier die Behauptung, dass ein Wert „nicht hergestellt, sondern festgestellt, nicht erfunden, sondern vorgefunden. Werten heißt demnach: Wert, diese besondere Bezogenheit, an einem Objekt finden, d.h. (bewusst) haben, wissen. Der Wert, dieser am Objekt vorgefundene Sachverhalt, ist also insofern keine Subjektangelegenheit, als er sein Dasein nicht den Bemühungsbemühungen eines Subjekts verdankt." (ibid., S. 63). Meint Heyde damit nur, dass mit dem Erkennen unmittelbar auch ein Bewertungsprozess in Gang gesetzt wird (möglicherweise ohne bewussten Einfluss), dann ist dem zu folgen. In dieser Hinsicht ist der Bewertungsprozess in vielen Fällen tatsächlich nicht mit einer absichtsvollen Tätigkeit zu vergleichen. Meint er dagegen verallgemeinernd, dass der Bewertungsprozess nicht selbst eine Aktivität

darstellt, die zu durchaus unterschiedlichen Ergebnissen führen kann oder, dass Werte im Handeln nicht auch aktiv gesetzt werden können, dann ist dem nicht zuzustimmen. Die aktive Wirklichkeitskonstruktion würde dann vernachlässigt.

Wie stellt sich Heyde den erwähnten „Subjektzustand" vor? Jedes Werterlebnis bzw. -gefühl E geht für ihn mit zwei Wesensmerkmalen einher: eines davon ist die Lust als Zuständliches (z), das andere ist die nur dem Wert*erlebnis* eigene Innenempfindung (i). Erst in dieser Einheit erschließt sich das Werterlebnis: $E^w = z + i$ (ibid., S. 126f.). Sieht man den Begriff „Lust" als Analogie für die heutigen Begrifflichkeiten der modernen Emotions- und Motivationsforschung und den Begriff „Innenempfindung" als mit dem Werterlebnis einhergehende physiologische Korrelate, dann ist schon aus epistemologischer Sicht klar, dass Werte nur über die *psychologischen Prozesse* des Werterlebens und -fühlens, d.h. das Erleben einer Beziehung zwischen Wertungssubjekt und -objekt zu begreifen sind. An dieser Stelle ist ein Rückgriff auf psychologische Konzepte zwingend. Für Heyde sind dabei Wertgefühle keine „Sonderklasse" von Gefühlen, wenn auch nicht jedes Gefühl ein Wertgefühl darstellt (ibid., S. 128).[26]

Noch einmal kurz zurück zum Verhältnis von Erkennen (Logik) und Bewerten (Psychologie). Wie eben kritisiert, betont Heyde, dass Wert „festgestellt" und nicht „hergestellt" wird. Der Bewertungsprozess heißt dann für ihn auch „die Beziehung eines Objektes zu einem besonderen (psychologischen) Befinden des Subjekts (logisch) vorfinden. Wertgefühl betrifft ein Gestimmtsein des Subjektes, Wertung ein (als wertvoll) Bestimmtsein des Objektes, jenes ein Ergriffensein des Subjektes, (Be-)Wertung ein Begriffensein des Objektes" (ibid., S. 145). Sicher verweist diese Aussage zum wiederholten Male auf die Unauflöslichkeit und den gemeinsamen Ausgangspunkt von Bewerten und Erkennen. Natürlich ist jede Form einer solchen Grenzziehung nur analytisch sinnvoll. Sofern das „Feststellen" nur die *prinzipielle Möglichkeit* ähnlicher Werterlebnisse betrifft, ist diese Behauptung unproblematisch. Weniger plausibel erscheint sie, wenn dabei der Aspekt vernachlässigt wird, dass Bewertungsprozesse in komplexen Situationen sich auf antizipierte Objekte beziehen, welche selbst wiederum veränderlich sind. Mit anderen Worten: das aktive „Herstellen" darf nicht vergessen werden. In einer zukunftsoffenen Situation ist es sogar unausweichlich.

Heydes epistemologische Position führt direkt an die involvierten psychischen Prozesse heran. Die Frage, wie die besondere Beziehung zwischen Wertsubjekt und Wertobjekt entsteht, welche „Mechanismen" diesen „Subjektzustand" bewirken, ist nicht mehr Gegenstand seiner Betrachtungen. Der philosophische Bezugsrahmen verweist zunächst nur darauf, dass die Resultate von Wertungsprozessen nicht ohne eigene bzw. ähnliche Werterlebnisse zu verstehen sind. Dieser synthetisierenden Sichtweise von Heyde wollen wir uns in dieser Arbeit anschließen.

---

[26] Hierzu ist anzumerken, dass diese Beschränkung keineswegs notwendig ist, wenn man Bewertungsprozesse als ständige Orientierungsleistung eines Organismus annimmt. Im Gegenteil wäre an eine von biologischen bis hin zu sozial-konstruierten Lust-Unlust-Bewertungen „aufsteigende" Betrachtung denkbar.

Die grundlegenden Antworten besonders zur ontologischen Fragestellung wird auch durch den integrierenden Theorieentwurf von Rescher (1969/1982) in seinem Standardwerk „Introduction to Value Theory“ gestützt. Wie eingangs schon kurz erwähnt, umgeht Rescher die Frage danach, was ein Wert „ist“. Stattdessen nähert er sich dem Phänomen, indem er fragt, wie Werte sich „manifestieren“ und was sie „tun“ (ibid., S. 2ff.). „[V]alue subscription can manifest itself in two easily distinguishable overt modes: First on the side of *talk* (or thought) … But second, on the other hand, we also expect the value manifest itself on the side of overt action… A value is thus bound up with a Janus-headed disposition cluster, and we expect it to orient in two directions, that of discourse and that of overt action.“ (ibid., S. 3f.). Der verbale Aspekt kann über eine Analyse des Redens über Werte, der aktionale Aspekt über eine Analyse des tatsächlichen Verhaltens untersucht werden. Werte sind nach Rescher Resultate von Bewertungsprozessen und dienen als Maßstab für künftige Wertungen. Was die Funktion von Werten im Handeln betrifft, argumentiert Rescher: „The principal role of values ... resides in rationalization of action.“ (ibid., S. 11). Ein Wert repräsentiert in dieser Sicht „a slogan capable of providing for the rationalization of action by encapsulating a positive attitude toward a purportedly beneficial state of affairs.“ (ibid., S. 9).

In umfassendster Weise die vorhandene historische, methodologische, philosophische und einzelwissenschaftliche Literatur zum Thema einbeziehend, betrachtet er „Werte“ ebenso in ihrem relationalen Charakter, als eine Beziehung zwischen Wertsubjekt und -objekt. Es gibt dabei keine Begrenzungen, was ein Objekt der Wertung sein kann. Die Eigenschaften des Objekts und die Zuschreibungen des Subjekts bilden die Grundlage dieser Beziehung. Die Rolle von Werten bei der Erklärung von Verhalten und in Entscheidungsprozessen beschreibt Rescher allerdings nur durch eine logische Analyse, wie er dann überhaupt Werte über eine Präferenzlogik formal untersucht.

Wichtig ist weiterhin folgendes: Die subjektiven Zuschreibungen des Subjekts können nach Rescher oft standardisiert und objektiviert werden. Werte sind auch für ihn damit nichts dem Subjekt oder Objekt *eingeschriebenes*. Allerdings sind sie auch nicht einfach nur individuelle Zuschreibung. Mit dieser Position steht auch Rescher für eine Überwindung einseitiger Ansätze im Wertsubjektivismus bzw. Wertobjektivismus.

3.4 Sach- und Wertwissen im Wirkungszusammenhang

Für eine Zusammenhangsbetrachtung beider Wissensformen bieten sich u.E. insbesondere kulturtheoretische Konzepte an, sofern sie die Regulationsformen der Wirklichkeits*konstruktionen* betrachten.

Bei allen Ansätzen zum Kulturbegriff „geht es im Kern um zwei grundlegende Dimensionen von Kultur: 1. analytisch-funktional um die Systeme von gesellschaftlichen Vermittlungen, über die menschliche Tätigkeit ideell (symbolisch, rational, emotional, sinnlich-bildhaft, ideologisch etc.) reguliert wird; 2. axiomatisch-inhaltlich um

die (letztlich auf Interessen gegründeten) Werte, Ziele, Maßstäbe, die die Verhaltensorientierungen konkreter Kultursysteme strukturieren." (Maase, 1990, S. 900). Mit „Kultur" sind somit regulierende und strukturierende Aspekte sozial-historischer Entwicklungen gemeint. Kultur wird als Bedingung, Medium und Produkt von Sozialität aufgefasst.

Betrachtet man die Verwendung des Kulturbegriffs über die Zeit, so veränderte sich sein Bedeutungsschwerpunkt kontinuierlich:[27] von einer *normativen*, auf die eine besondere Lebensform gerichteten Verwendung bei Samuel von Pufendorf am Ende des 17. Jahrhunderts über eine durch Johann Gottfried Herder angestoßene historisierende Umdeutung, wonach Kultur nicht mehr an einem übergreifenden Maßstab gemessen werden kann, sondern eher die *Gesamtheit* einer sozial-historisch spezifischen Lebensweise einer sozialen Gruppen umschreibt. Neben diesen Kulturbegriff tritt eine engere, differenzierungstheoretische Konnotation, in der Kultur in einer modernen, arbeitsteiligen Gesellschaft nur noch als ein *soziales Teilsystem* betrachtet wird, welches sich auf den Umgang mit Weltdeutungen fokussiert. In modernen Kulturtheorien schließlich erscheint Kultur „vielmehr nun als jener Komplex von Sinnsystemen oder – wie häufig formuliert wird – von ‚symbolischen Ordnungen', mit denen sich die Handelnden ihre Wirklichkeit als bedeutungsvoll erschaffen und die in Form von Wissensordnungen ihr Handeln ermöglichen und einschränken." (Reckwitz, 2000, S. 86).

Wissen wird auch dort nicht auf „objektive" Wahrheitskriterien reduziert, sondern als „System kultureller Schemata" gefasst, welche auf kontingente Weise produziert werden und nicht einfach ein Abbild einer unabhängigen Realität darstellen. „Indem das kulturtheoretische Muster der Handlungserklärung die Wissensordnungen als komplexe Systeme von kulturellen Schemata versteht, die Muster der Sinnzuschreibung liefern, steht es in der Tradition der Thematisierung sozialer Sinnsysteme, wie sie ... von der Phänomenologie und Hermeneutik, vom Strukturalismus und der Semiotik, der spätwittgensteinianischen Philosophie und vom Pragmatismus angeregt worden ist." (ibid., S. 167).

Die von den Menschen selbst geschaffene Wirklichkeit ist dann immer ein veränderliches Produkt von mannigfaltigen dynamischen Bewertungsprozessen, für die es keinen gültig ableitbaren Maßstab geben kann. Somit rückt der Wertbegriff eng an den Kulturbegriff. Max Weber hat dies besonders eindringlich formuliert: „Der Begriff der Kultur ist ein Wertbegriff [...] ‚Kultur' ist ein vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens." (1922/1988, S. 180).

In dieser Tradition ist auch der Begriff des Wertwissens anzusiedeln. Dies wird besonders deutlich, wenn man sich jene Begriffe ansieht, die in den einzelnen Kulturthe-

---

[27] Siehe dazu Reckwitz (2000), S. 64ff..

orien verwendet werden, „um die strukturierte Wissensordnung, mit der die Handelnden ihre Wirklichkeit organisieren, zu umschreiben: Unterscheidungssysteme und symbolische Ordnungen (Lévi-Strauss), Habitusschemata (Bourdieu), Wissenscodes (Foucault), Typisierungen und Deutungsschemata (Schütz), Frames (Goffman), kulturelle Modelle (Geertz) oder Hintergrundwissen und qualitative Unterscheidungen (Taylor). Ohne damit die zum Teil erheblichen, zum Teil subtilen Differenzen zwischen diesen unterschiedlichen Versionen der Kulturtheorien – interpretativer und strukturalistisch-semiotischer, mentalistischer und praxistheoretischer Provenienz – verharmlosen zu wollen, erscheint der übergreifende Begriff einer ‚*Wissensordnung*', die aus ‚*kulturellen Schemata*' besteht, heuristisch naheliegend." (Reckwitz, 2000, S. 149f.).

In dieser Herangehensweise wird ganz offenkundig ein breiter Wissensbegriff verwendet. Anders ist es nicht zu verstehen, wenn die überall durchscheinenden subjektiv-wertenden Momente zum Wissen gerechnet werden. Denn *Wissen im engeren Sinne* ist ja gerade zunächst nicht von subjektiven Deutungen und Wertungen abhängig. Insofern geht es bei all diesen Konzepten im Grunde genommen um Wertwissen und nicht um Sachwissen.[28]

Der bedeutungs- und wissensorientierte Kulturbegriff betont die durch Interpretationen und Bedeutungszuschreibungen ermöglichte Orientierung und konzeptualisiert diese Bewertungsresultate als Wissen. Bedeutungsorientiert ist gleichzusetzen mit wertorientiert. Für einen Kulturbegriff erscheint eine Zentrierung um Werte und Wissen einleuchtend. Unser Wertwissenskonstrukt bringt genau dies auf den Punkt. Aus einer Wissensperspektive jedoch erschöpft sich Wissen darin nicht allein. Vielmehr können und müssen die wertfreien Wissensprodukte davon unterschieden werden, da ihre Vermittlung und Weitergabe im organisationalen Kontext nicht denselben Mechanismen folgt, wie die (Re-)Produktion von Wertwissen.[29] Dagegen ließe sich einwenden, dass in praktischen Belangen regelmäßig die beiden Wissensformen nicht

---

[28] Beispielhaft lässt sich dies an der Praxistheorie von Bourdieu illustrieren. Sein Ausgangspunkt ist die Frage: „Wie können Verhaltensweisen geregelt sein, ohne dass ihnen eine Befolgung von Regeln zugrunde liegt?" (zitiert nach Reckwitz, 2000, S. 323). Die Beteiligten bringen in seiner Theorie gleichförmige Praktiken hervor, weil sie einen so genannten Habitus entwickeln. Dieser ist definiert als „System der organischen oder mentalen Dispositionen und der unbewussten Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata, das die Erzeugung [von] Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen [bedingt]." (ibid., S. 323). Darin sind offenbar sowohl wertbeladene als auch wertfreie Wissensformen eingeschlossen. Wesentlich ist der durchscheinende Selbstorganisationsgedanke und das dispositionelle Moment. Insofern kommen diese Überlegungen der synergetischen Betrachtungsweise von Wertwissen sehr nahe. Dies gilt ebenso für Bourdieus Annahme, dass der Habitus sowohl beim Einzelnen mental verankert als auch unabhängig von diesem, als kollektive, präexistente Wissensstruktur vorhanden ist. So wie in der Synergetik der Betrachtungsfokus auf den Prozessen von Emergenz und Versklavung liegt, untersucht Bourdieu die Herausbildung und den Einfluss des Habitus als „Logik der Praxis".

[29] Allerdings bieten – so Reckwitz – die bedeutungs- und wissensorientierten Kulturtheorien selbst keine Anhaltspunkte für das Verständnis kultureller Dynamik. Sie betonten Reproduktion und Stabilität. Kulturelle Destabilisierung erscheint als „rätselhaftes, in jedem Fall marginales Phänomen". (2000, S. 648). Für die davon abgeleitete Frage nach der Wertwissensdynamik finden wir hier also keine Ansatzpunkte.

auseinandergehalten werden können. Allerdings ist es gerade aus praktischen Gründen sinnvoll, Differenzierungen nach dem jeweiligen Schwergewicht vorzunehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung des Wissensbegriffs in kulturtheoretischen Ansätzen erscheint also nur ein Zugang geeignet, der sowohl wertfreies Sachwissen als auch bedeutungs- und damit wertbeladenes Wissen in einen Wirkungszusammenhang stellt. Es ist uns bewusst, dass wir uns damit in ein seit Jahrhunderten vermintes Gelände epistemologischer Kontroversen begeben. Eine Rekapitulation der allgemeinen Entwicklung abendländischer Erkenntnistheorie seit Platon, Aristoteles über Sixtus Empiricus, Augustinus, Thomas von Aquin oder nach Descartes von Locke, Leibniz, Hume, Kant, Berkeley, Wittgenstein, James, Russell oder z.B. Carnap bis hinein in wissenschaftstheoretische oder sprachphilosophische Ansätze der Gegenwart halten wir allerdings für entbehrlich,[30] da wir *hier* relevante (Teil-)Probleme am Wissensbegriff und besonders intensiv in der Diskussion des Wertbegriffs behandelt haben. Wir möchten deshalb direkt auf eine in unserem organisationstheoretischen Rahmen brauchbare „Lösung" zusteuern, die vor dem Hintergrund einer entsprechend gründlichen Problemanalyse entwickelt wurde. Es handelt sich dabei um die schon erwähnte Theorie von Schmidt (2001).

Auf eigene frühere Arbeiten zurückgreifend, definiert er Kultur als „Ausführungsprogramm für Sozialität auf der kognitiven, kommunikativen und sozialstrukturellen Ebene" (Schmidt, 1994, S. 43), durch welches soziale Sinnsysteme angeboten und über normierende Mechanismen (Normen als sanktionierte Wertvorstellungen) dynamisch reproduziert, kommuniziert, rezipiert und produziert werden.[31]

In seiner konstruktivistischen Kulturtheorie unterscheidet er zwischen *Kulturprogramm* und *Wirklichkeitsmodell* (Schmidt, 2001). Diese Differenzierung ermöglicht uns nun eine umfassendere Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Sachwissen und Wertwissen. Ein Kulturprogramm ist in allgemeinster Weise Ausdruck für das „Wie" des Umgangs mit den Wirklichkeitskonstruktionen, welche in einem Wirklichkeitsmodell zusammengefasst sind. Kultur wird als Kultur*programm* bestimmt und damit die Koordinationsfunktion in den Vordergrund gerückt.

Dieser ordnende, orientierungs- und richtungsweisende Mechanismus geht stets mit der Auswahl von Alternativen – also Bewertungsprozessen – einher. Das Kulturprogramm verweist auf Wertwissen und das Wirklichkeitsmodell auf Sachwissen. Beide sind jeweils immer sozial konstruiert bzw. in der Gemeinschaft erarbeitet.

---

[30] Siehe dazu z.B. Moser & vander Nat (1995), Gabriel (1998).

[31] Kultur wird ebenso von Clifford Geertz als Programm betrachtet: „Culture is best seen not as complexes of concrete behavior patterns – customs, usages, traditions, habit clusters – as has, by and large, been the case up to now, but as a set of control mechanisms – plans, recipes, rules, instructions (what computer engineers call ‚programms') for governing of behavior." (1973, S. 44).

Konzeptionelles Herzstück ist die Theorie zur *Logik der Distinktionen* von Jokisch (1996). Ausgangspunkt ist dabei die Betrachtung von *Differenzen* und *Unterschieden*. Zwei gleichberechtigte Optionen bilden die Grundlage für eine Differenz, die durch eine Entscheidung *für* eine der Alternativen in eine Unterscheidung umgewandelt wird. Die beiden Kategorien Differenz und Unterscheidung werden unter dem Oberbegriff *Distinktion* gefasst. Ein Beispiel hierfür ist die Option zwischen zwei Gesprächstaktiken. Durch die bewusste oder unbewusste Wahl einer Taktik wird daraus eine Unterscheidung. Weitere Beispiele lassen sich leicht finden, wenn man z.B. an technische Innovationen denkt, bei denen im Voraus nicht erkennbar ist, welche Lösung funktionieren wird.

Distinktionen beziehen sich auf Positionen in einem semantischen Raum. Um diese handhabbar zu machen, müssen Differenzen eingeführt werden. Diese sind zunächst seitenneutral (gleichberechtigte Optionen) und enthalten, einmal etabliert, noch keine Wertungen. Differenzen können als wertfreie, sachwissenschaftliche Beschreibung der Wirklichkeit angesehen und in einem *Wirklichkeitsmodell* zusammengefasst werden. Als „konzeptionelles Arrangement“, dient es als „‚Modell für‘, nicht als ‚Modell von‘“ (Schmidt, 2001, S. 23), um individuelle Wahrnehmungen und Erfahrungen zu ordnen, z.B. in Form von individuellen Alltagstheorien oder wissenschaftlichen Modellen. Erst durch emotional-motivationale Bewertungsprozesse des Unterscheidens wird die Seitenneutralität aufgehoben, z.B. Ideen verworfen oder Varianten bevorzugt und getestet. *Symmetrische Differenzen werden durch Bewertungen asymmetrisiert.* Die Gesamtheit der Unterscheidungen wird mit Schmidt als *Kulturprogramm* bezeichnet.

Im erstgenannten Beispiel wird schließlich eine der beiden Gesprächstaktiken präferiert. Hinsichtlich technischer Innovationen, wie z.B. die Entwicklung von Fluggeräten, setzt sich eine Variante oder ein Prinzip in der Anwendung durch. Beide Unterscheidungen bewähren sich im Handeln und können Teil des Wirklichkeitsmodells werden. Allerdings ist auch klar, dass die Gesprächstaktiken in stärkerem Maße vom kulturellen Kontext abhängen und nicht in der gleiche Weise wie die Prinzipien des Flugzeugbaus Gültigkeit besitzen können. Durch immer weitere Differenzierungen und Unterscheidungen entsteht eine Wissensgesamtheit, deren Bestandteile sich im Handeln und in der Kommunikation zwischen den Beteiligten herausbilden, als wichtig erweisen und im Handeln bewähren oder verworfen werden.

Sachwissen umfasst dann also beliebig ausdifferenzierte Relationsnetze von Differenzen. Erst durch eine Asymmetrierung, d.h. Einführung von Unterscheidungen, ist eine Entscheidung für etwas möglich. Sofern diese nicht durch „übergeordnetes“ Sachwissen angeleitet werden kann, müssen emotional-motivationale Größen – und damit Wertwissensbestände – ins Spiel kommen. *Die erkenntnisbezogen-propositionale Differenz wird durch das Kulturprogramm in eine bewertend-positionale Unterscheidung überführt*. Das Wirklichkeitsmodell bildet die Handlungsbasis, das Kulturprogramm

fungiert als Orientierungsbasis und *ordnender Mechanismus* und „zeigt“ sich in Form von Wertwissen.

In Anlehnung an Elster (1999) ist in der Handlungsbasis das *Gesamt an Kausalmechanismen* enthalten, die in unserem Sinne anstelle von nicht erreichbaren Gesetzesaussagen Orientierung ermöglichen. „[M]echanisms are frequently occurring and easily recognisable causal patterns that are triggered under generally unknown conditions or with indeterminate consequences.“ (S. 1).[32] In dieser Definition wird klar, dass es sich dabei um wiederholt anwendbare bewertungsunabhängige Erkenntnisprozesse bzw. Bestandteile des Wirklichkeitsmodells handelt. Wertwissen bzw. das Kulturprogramm wären dann das normative, ordnungsstiftende Geschwister dazu. Erst in der Einheit der *zwei komplementären Mechanismen* zeigt sich die gegenseitige Konstituierung von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm.

Im Prozess von Differenzierung (Kognition im engeren Sinne) und Unterscheidung (Bewertungsprozesse) entstehen Kriterien der Wirklichkeitsgeltung. Darunter verstehen wir nicht nur eine individuelle und soziale Relevanz (z.B. Angemessenheit einer Gesprächstaktik), sondern auch eine sich im Handeln erweisende „objektive“ Gültigkeit des Wirklichkeitsmodells (z.B. Flugzeugbau). Die dahinterstehende „‚What works, works‘-Prämisse“ kann auch auf die Gültigkeit von Theorien bezogen werden. Es ist durchaus möglich, dass ein sozialhistorisch verbindliches Wirklichkeitsmodell auf „falschen“ kulturellen Annahmen basiert. Beispielsweise beruhen vormoderne erfolgreiche Navigationssysteme nach heutigem Wissensstand auf falschen Annahmen über astronomische Zusammenhänge (Hutchins, 1995).

Da auch eine „Theorie“ als Wirklichkeitsmodell bzw. als sprachliche Beschreibung von Wirklichkeitsbereichen nicht identisch mit einer – aus pragmatisch-lebensweltlichen Gründen anzunehmenden – außersprachlichen Realität ist, müssen in jedem Fall *pluralistische Geltungskriterien* formuliert werden. Es geht damit immer primär um das lebensweltliche „Gelingen“ in Handlungsvollzügen (Janich, 2000). Der ratioïde Bereich des Sachwissens zeichnet sich dadurch aus, dass allein aus praktischen Erwägungen der technisch korrekte Entstehungszusammenhang losgelöst vom Begründungszusammenhang betrachtet werden kann. Auf diese Weise sind dann härtere Grade des Gelingens etablierbar als in den nicht-ratioïden Bereichen des Wertwissens. In dieser Sichtweise sind die pragmatischen Wahrheitskriterien jedoch nicht mit den philosophischen Generalisierungen des Pragmatismus (James, Peirce, Dewey) gleichzusetzen, wenn man diesen primär auf Nutzenkalküle verkürzt.

---

[32] Die Unsicherheit entsteht, weil z.B. nicht im Voraus bestimmt werden kann, welche von zwei alternativen Kausalketten wirksam wird oder weil zwei entgegengesetzt wirkende Mechanismen unabhängig voneinander oder sich gegenseitig bedingend auf eine Variable einwirken (ibid., S. 4ff.). Analog zu den beliebig ausdifferenzierbaren Relationsnetzen von Differenzen unterscheidet Elster atomare und molekulare Mechanismen (ibid., S. 32ff.).

Das Wirklichkeitsmodell kann mit Sachwissen, das Kulturprogramm mit Wertwissen gleichgesetzt werden. In einem Wirklichkeitsmodell enthaltene Differenzen werden erst durch Unterscheidungsprozesse bewertet, so dass Sachwissen als Differenzsystem und Wertwissen als Unterscheidungssystem gelten kann. Beide stehen in einem unauflöslichen Wirkungszusammenhang: Nur was für das Handeln als wichtig bewertet wird, wird differenziert; ohne bewertete Differenzen kann nicht gehandelt werden. Zum Beispiel: Die Kriterien für die sachwissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem Thema sind durch diskurssteuernde Wertprämissen bestimmt (z.B. Wertschätzung für Unternehmertum, Shareholder- vs. Stakeholderorientierung, Bereitschaft Methoden einzuführen, wie etwa den Realoptionenansatz bei strategischen Entscheidungen); das neu gewonnene Sachwissen erfordert möglicherweise wiederum Neu- oder Umbewertungen vorhandener Einstellungen (z.B. Bild des Menschen, Verhältnis zwischen Ökonomie und gesellschaftlicher Entwicklung, Relativierung bisheriger Vorgehensweisen in einem Bereich). Oder: durch individuelle Motivationen angetrieben, werden eigene Erkenntnisse erweitert, die wiederum zum Ausgangspunkt neuer Selbstbewertungen werden können. Wertwissen und Sachwissen stehen somit in einem komplementären Verhältnis. Aus Wertwissen kann durch wissenschaftliche Forschung „technisch sauberes“ Sachwissen werden. Selbstverständlich sind Begriffswahl, methodische Vorgehensweise, Theorieformulierung bis hinein in die Ergebnisdarstellung kulturabhängig. Allerdings erfordert dieses „Wissen“ allein aus pragmatischen Gründen der lebensweltlichen Orientierung einen jeweils „provisorisch-positivistischen“ Umgang. Die damit verbundenen Axiome, wie Erkennbarkeit der „Welt“, faktische Natur wissenschaftlicher Erkenntnis und Irrelevanz von Werturteilen (Kolakowski, 1972) sind keineswegs naiv und voraussetzungsunkritisch, sondern – wenn man sie nicht mit epistemologischer Letzterkenntnis verwechselt – handlungsnotwendig anzunehmen. In dieser Hinsicht ist z.B. auch der Kritische Rationalismus Poppers nur dann naiv, wenn man damit eine voraussetzungsunkritische Objektivitätsannahme macht.

Sachwissenschaftliche Erkenntnisse ermöglichen Lösungen für kulturprogrammatisch relevante Probleme und schaffen gleichzeitig neue. Die „Kompensation“ von fehlendem Sachwissen ist dabei allerdings nur in dem Maße notwendig, in dem zunächst Komplexität durch Differenzierungen im Wirklichkeitsmodell bzw. deren Fehlen erzeugt wird.

Zusammenfassung: Der Blick auf *philosophisch* ausgerichtete Bestimmungen des Wissensbegriffs war gelenkt durch die Frage nach der Erkenntnisfähigkeit des Menschen und damit auch nach seinen ganzheitlichen Orientierungsmöglichkeiten. Bei der Einordnung der Begriffe des „Wissens“ und des „Nichtwissens“ folgen wir dem weiten Wissensbegriff und unterscheiden Sachwissen und Wertwissen. Ersteres bezieht sich auf Aussagen, die ohne subjektive Bewertung auskommen und in diesem Sinne wertfrei sind (Wissen im engeren Sinne), letzteres bezieht sich auf den wertenden Charakter, wo subjektiv wertende Momente als Wissen im weiteren Sinne ins Spiel kommen. Sach- und Wertaussagen unterscheiden sich dabei in ihrer logischen Struktur.

Es gibt demnach sowohl eine außerhalb des Subjekts liegende „Gültigkeit“ als auch subjektspezifische nicht verallgemeinerbare Erkenntnis. Wissensformen unterscheiden sich je nach Beteiligung des Subjekts, dies reicht von Sachwissen (geringer oder kein Einfluss subjektiv wertender Momente) bis zu starker Involvierung des Wertwissens zur Bewältigung einer Verhaltensanforderung. Daraus folgt auch die Anerkennung unterschiedlicher Wahrheitsgrade des Wissens und einer pluralistischen Epistemologie, d.h. die Berücksichtigung unterschiedlicher Erkenntniswege und -formen als alternative bzw. sich ergänzende Rationalitäten.

Zur Beantwortung der Frage, inwiefern Wissen von den Bewertungsgrundlagen abgelöst und gewissermaßen „naturalisiert“ werden kann, haben wir die Theorie des Normativitätsproblems (Beck) herangezogen. Eine Entweder-oder-Position ist demnach nicht sinnvoll. Im menschlichen Erkenntnisprozess gibt es ein verwobenes Miteinander, allerdings sollte man dem Sachwissen eine *technische Objektivität* auf der Objektebene zugestehen. Es wird natürlich „vorher“ (normativ gelenkte Selektion) und „nachher“ (normativ gelenkte Verwertung) in Wertsysteme eingebettet. Wertfreiheit sollte aber mit klaren Kriterien definiert sein, denn nur so ist die Unterscheidung zum Wertwissen sinnvoll. Es gibt also die Subjektabhängigkeit aller Erkenntnis, darüber hinaus aber auch gültiges Wissen, das objektiviert vom Subjekt abgehoben ist.

Bei der Beschäftigung mit dem Wertbegriff wurde sichtbar, dass keine einheitliche Definition vorliegt. Verbindendes Element ist jeweils der Gesichtspunkt des Bevorzugungswürdigen bzw. Wünschbaren. Bedeutsamer war für uns die Frage nach der Unterscheidung zwischen kollektiven bzw. objektiven und individuellen bzw. subjektiven Werten. Da diesbezügliche Positionen für jede wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Wertproblemen und auch für ein Verständnis des Mikro-Makro-Links ein „Knackpunkt“ sind, haben wir zunächst diverse wertphilosophische Positionen nachgezeichnet und uns dann mit einem „Lösungsansatz“ besonders ausführlich beschäftigt.

Der Zusammenhang von Wertobjektivismus und Wertsubjektivismus ist vor allem von Heyde überzeugend dargestellt worden. Der Grundgedanke, dem wir folgen, ist: „Werte“ bzw. Wertwissen ist nicht einem „Objekt“ angeheftet; es wird in der Auseinandersetzung mit ihm erzeugt. Es ist in dieser Hinsicht subjektiv. Von einem Individuum unabhängig und (nur) in diesem Sinne objektiv wird es, wenn mehrere Subjekte bestimmte Werterlebnisse oder Erfahrungen teilen. Damit kann sowohl von subjektiven (individuellen) „Werten“ als auch von objektiven (kollektiven, sozialen) „Werten“ gesprochen werden. „Werte“ sind Ausdruck einer Beziehung zwischen Subjekt und Objekt, sie *sind* die Beziehung. Sie sind nicht im gleichen Sinne „gegeben“ wie andere „Tatsachen“ (in diesem Sinne haben sie keinen ontologischen Status); sie können allerdings als abstrakte Größen angesehen werden, die in einem weiteren Sinne ebenfalls dem Gegebenen zuzurechnen sind. Heydes Ablehnung eines Wertobjektivismus – und wir folgen dieser Auffassung – führt zu der Schlussfolgerung, dass „Werte“ zwar objektiv im genannten Sinne sein können, aber gleichzeitig einem historischen Wandel unterliegen. Dies schließt einen grenzenlosen Wertsubjektivismus aus.

Um Wertwissen anderer Subjekte empirisch zu untersuchen sind in einem Prozess des Verstehens entsprechende ähnliche Werterlebnisse bzw. -gefühle erforderlich, der besondere Subjektzustand muss über Mechanismen der Kenntnis und Empathie nachvollziehbar sein. Das heißt, ohne eigene Erfahrung ist konkretes Wertwissen für Außenstehende nicht zugänglich.

Gut vereinbar mit den philosophischen Überlegungen von Heyde sind die Annahmen der konstruktivistischen Kulturtheorie von Schmidt. Damit sind wertfreie, technisch objektive Beschreibungen der Wirklichkeit (Wirklichkeitsmodell als systematisierte Handlungsbasis) und wertbasierte Regulationsformen zum Umgang mit diesen Differenzierungen (Kulturprogramm als Ordnungsmechanismus) zu unterscheiden. Die Parallelisierung von Sachwissen und Wirklichkeitsmodell sowie von Wertwissen und Kulturprogramm ermöglicht uns eine Fundierung der Konstrukte in einem Wirkungszusammenhang. Sie verdeutlicht *erstens*, wie sich bei gleicher Handlungsbasis sehr unterschiedliche kulturelle Besonderheiten, z.B. in der Arbeitsweise oder in der Zusammenarbeit, herausbilden und wie diese wiederum zu weiteren Ausdifferenzierungen im Wirklichkeitsmodell führen können. Das Theoriedesign von Schmidt bietet *zweitens* eine Antwort auf die im Zusammenhang unserer Diskussion über Wissen und Werte aufgeworfenen epistemologischen Probleme und Geltungsfragen.

Indem Schmidt eine dualistische Trennung von Wirklichkeit und Realität vermeidet, stellen sich dann klassische Fragen nach *der* „Realitätserkenntnis“ nicht. Realistische, empiristische und rationalistische Ansätze sind darin aufgehoben; sie erweisen sich unter bestimmten Bedingungen als provisorisch gültig anzunehmende, aber nicht zu philosophischer Erkenntnis verallgemeinerbare Positionen. Es wird davon ausgegangen, dass Anknüpfungspunkte in einer „Realität“ über die Relevanzkriterien des Kulturprogramms hergestellt werden können, welches selbst wiederum dem Wandel unterliegt.

Epistemologisch finden wir hier die von uns verfolgte Trennung von Wissen im engeren und im weiteren Sinne wieder. Die Wahrheitskriterien sind pragmatisch; *die* „Wahrheit“ spielt keine Rolle. Dennoch können wir unterschiedliche *Verbindlichkeitsgrade* differenzieren.

Es werden Aussagen als verbindlich betrachtet, die unabhängig vom Autor bzw. sozialer Aushandlung anerkannt sind. Dieser *spezielle* „Positivismus“ des Sachwissens steht neben einer konstruktivistischen Epistemologie des Wertwissens. Während Sachwissen als wertfreies Wissen „objektiven“ Kriterien unterworfen werden kann (z.B. wissenschaftliche Überprüfungspostulate), ist der subjektiv-soziale Aspekt für Wertwissen charakteristisch – ob nun in radikalkonstruktivistischen (ausschließlich selbstreferentieller Bestätigung) oder in sozialkonstruktivistischen (ausschließlich in kollektiven Beziehungsprozessen verfertigt) Alternativen. In dieser Denkweise begründen sich unterschiedliche Rationalitätsvarianten gegenseitig.

Mit dieser Theorie eines gemäßigten, nicht-dualistischen Konstruktivismus verfügen wir über eine kulturtheoretische Auffassung, die über den bedeutungs- und wissensorientierten Kulturbegriff hinausgeht und als theoretische Grundlage zum Verhältnis von Sach- und Wertwissen dienen kann. In diesem Denkzusammenhang lassen sich auch die Begrifflichkeiten von Barnard und Simon positionieren: „scientific knowledge“, „logical processes“ und „factual propositions“ werden im Wirklichkeitsmodell und „behavioral knowledge“, „non-logical processes“ und „value“ im Kulturprogramm zusammengefasst.

All diese theoretischen Ansätze sind wertvolle Bausteine der Annäherung an unser eigentliches Thema: Worin besteht die besondere Funktion von Wertwissen beim Handeln unter Unsicherheit? Die weiterführende Differenzierung sehen wir in der Einbeziehung synergetischer Modellvorstellungen und der psychologischen Prozesse der Bildung und Veränderung von Wertwissen.

4. Dynamische Beschreibungsweisen

Ein regelmäßig wiederkehrendes Problem organisationstheoretischer wie -praktischer Fragestellungen ist die Frage nach geeigneten Einstiegspunkten in der Analyse und „Steuerung“ von sozialen Gebilden oder „Systemen“. Die Wahl der Analyseeinheit bzw. -ebene in wissenschaftlicher Forschung bzw. die Beachtung unterschiedlicher „Druckpunkte“ und Interventionsebenen in der Praxis ist dabei von entscheidender Bedeutung. Für unsere Thematik wählen wir mit der Synergetik eine Selbstorganisationstheorie, in der die Verbindung unterschiedlicher Ebenen zentral ist und neben den organisierenden Prozessen auf der Mikroebene vor allem deren Resultate auf der Makroebene in den Blick genommen werden können. Für eine Annäherung betriebswirtschaftlicher, organisationstheoretischer und psychologischer Analyseebenen könnte dies eine fruchtbare Perspektive sein. Zudem sollen auch die mit diesem Theorieangebot verbundenen Konkretisierungen von Veränderungsprinzipien und Beeinflussungsmöglichkeiten exploriert werden.

4.1 Synergetik und Wertwissen

Die mit dem Begriff Wertwissen umschriebene emotional-motivationale Orientierungsleistung bezieht sich auf Prozesse der Ordnungsbildung bzw. auf die wertbasierte Komplexitätshandhabung. In den bisherigen Überlegungen haben wir dies in Verbindung gebracht mit dem Bedarf an „Werten“ und im kulturtheoretisch fundierten Zusammenhang von Sach- und Wertwissen diskutiert. Um darüber hinaus zu einem Verständnis der Dynamik von wertbeladenen Wissensformen zu gelangen, benötigen wir eine weitergehende Vorstellung über mögliche Wirkmechanismen bei der Veränderung von Wertwissen. Hierfür bietet sich, wie eingangs dargestellt, insbesondere das selbstorganisationstheoretische Denkmuster an.

Bei der Anwendung entsprechender Konzepte zur Dynamik von Strukturen, also zum Beispiel Mustern oder systemischen Eigenschaften, auf die Wertwissenssphäre ist klar, dass dies in erster Linie konzeptioneller, heuristischer Natur sein muss. Dies möchten wir ausdrücklich betonen, da wir es mit einem Untersuchungsgegenstand zu tun haben, der sich allein naturwissenschaftlich-szientifischen, d.h. quantifizierend-messenden Vorgehensweisen, entzieht. Es wäre fatal, wollte man etwa die schwer verbalisierbaren, interpretationsbedürftigen Besonderheiten in der aufgabenspezifischen Arbeitsweise, dem personellen Umfeld oder der Zusammenarbeit in einer Anwaltskanzlei oder einer Unternehmensberatung in einem mathematischen Kalkül abbilden und auf diese Weise „erklären“. Eine solche Vorgehensweise müsste notwendig jene subjektiv-wertenden Differenzierungen eliminieren, während gerade diese für

uns Gegenstand der Betrachtung sind. Wie wir im empirischen Teil der Arbeit sehen werden, können sich beide Herangehensweisen durchaus ergänzen.[33]

In jedem Fall ist die Auseinandersetzung mit der Wertesphäre durch Unschärfen geprägt, da jede sprachliche Annäherung an mehr oder weniger intangible, deutungsabhängige Wirklichkeitskonstruktionen eine bestimmte *epistemologische Distanz* nicht überwinden kann. Ausschließlich im naturwissenschaftlichen Sinne präzise Herangehensweisen an das Phänomen sind deshalb zum Scheitern verurteilt. Ein sachwissenschaftlicher Zugang heißt dann, einen theoretischen Bezugsrahmen zur Verfügung zu stellen, mit dessen Hilfe eine *nachvollziehbare Strukturierung des Problembereiches* ermöglicht wird.

Für dieses Anliegen sind die Konzepte der Synergetik von Haken (z.B. 1981/1995, 1996) sehr geeignet.[34] Die Synergetik trägt der Tatsache Rechnung, dass mechanische Beschreibungsweisen für eine Betrachtung komplexer Situationen und ganzheitlicher Zusammenhänge unzureichend sind. Dies steht ganz in der St. Galler Tradition einer systemorientierten Managementlehre, die sich mit Problemen der Lenkung, Gestaltung und Entwicklung produktiver sozialer Systeme beschäftigt (Ulrich, 1968, und danach z.B. Gomez (1981), Probst (1987) und aktuell Rüegg-Stürm (2002). Ihr kommt das Verdienst zu, systemtheoretisches Denken in fruchtbarer Weise auf Fragen des Managements ganzer Institutionen angewendet zu haben. Ganz in diesem Sinne der dort entwickelten Ansätze zur Untersuchung komplexer Zusammenhänge zielen auch wir auf ein vertieftes *Verständnis grundlegender Prinzipien*.

Die Synergetik ist eine im naturwissenschaftlichen Kontext entwickelte Theorie und aufgrund ihrer gegenstandsunabhängigen Konzepte auf unterschiedliche Phänomenbereiche anwendbar.[35] Sie untersucht Phänomene, die aus dem Zusammenspiel einzelner Teile oder Komponenten entstehen und sich dynamisch verändern. (Dieser abstrakte Gedanke konkretisiert sich für unser Thema sofort, wenn man beispielsweise an wissensintensive Tätigkeiten denkt, bei der aufgrund der Aufgabenkomplexität den Beteiligten keine Detailvorgaben gemacht werden können, sondern diese innerhalb bestimmter Leitplanken eigenständig Lösungen finden müssen und über die Zeit gemeinsame Sichtweisen oder Ziele herausbilden können.)

---

[33] Siehe zu der damit verbundenen Problematik unterschiedlicher Wissenschaftskulturen Lepenies (2002) und Snow (1964/1996).

[34] Die mit dieser Theoriewahl verbundene Loslösung vom szientifischen Ideal, künftige Entwicklungen anhand strenger Kausalitäten zuverlässig prognostizieren zu können, darf allerdings nicht mit der Kapitulation vor den allgegenwärtigen systemischen Zusammenhängen verwechselt werden. Selbstorganisationstheorien versuchen – und dazu ist keine ernstzunehmende Alternative im Moment denkbar – in dynamischen, turbulenten oder gar chaotisch anmutenden Entwicklungen Regularitäten zu beschreiben, um die Entstehung neuer Ordnungen zu verstehen, die aus einem labilen Zustand heraus entstehen und temporär stabil sind.

[35] So betrachtet auch Vollmer die Synergetik als reine, nichtreduktionistische Strukturwissenschaft (1984, S. 252f.). Für eine Diskussion der u.E. aufgrund der *Abstraktionsebene* der Konzepte „unnötigen" Übertragungsproblematik von naturwissenschaftlichen Konzepten auf sozial- und geisteswissenschaftliche Theoriebildung gibt Niemeier (2000, S. 117ff.) einen umfassenden Überblick.

Ihr breites Anwendungspotenzial ergibt sich aus den mathematisch fundierten Prinzipien, in denen lediglich die *Formalstruktur grundlegender Mechanismen* enthalten ist. Selbst für ihre Anwendung im physikalischen Zusammenhang müssen weitere, gegenstandsabhängige Annahmen gemacht werden (z.B. zum thermischen Gleichgewichtszustand). Insofern werden nicht zwangsläufig disziplinenspezifische Prämissen übertragen, die einen philosophischen Reduktionismus implizieren würden. Es kommt vielmehr darauf, das konzeptuelle Angebot angemessen zu interpretieren. Die dabei notwendige einzelwissenschaftliche Reduktion ist Teil des Erkenntnisgewinns.

Die Synergetik gibt – und das unterscheidet sie von anderen Theorien in diesem Bereich – eine Antwort auf die Frage nach *wesentlichen Größen oder Parametern* in einer selbstorganisativen Dynamik. Es geht dabei nicht nur darum, *dass* ein System sich kaum oder nur in Spezialfällen von außen direktiv beeinflussen lässt, sondern insbesondere um die Suche nach jenen „Ordnungsparametern", mit deren Hilfe sich die Dynamik genauer beschreiben und verstehen lässt. Eine entscheidende synergetische Annahme ist, dass die Ordnungsbildung nicht durch eine zentrale „wissende" Lenkungsinstanz mechanisch *gesteuert* werden kann, sondern sich in den Interaktionen zwischen den Beteiligten herauskristallisiert und ihnen nachfolgend als Orientierungsleitlinie dient.[36] Besonders relevant ist für uns das darüber hinaus gehende Prinzip der *Reduktion von Freiheitsgraden an Instabilitätspunkten* – das so genannte Haken-Prinzip. Es wird uns eine schlüssige Begründung liefern, warum Wertwissen immer dann handlungsrelevant wird, wenn die Lösung nicht mit bewährtem Sachwissen zu erreichen ist.

Im Unterschied zur allgemeinen Systemtheorie in der Tradition von Ludwig von Bertalanffy (1968) versucht die Synergetik nicht, mehr oder minder strenge Analogien bzw. Isomorphien zwischen unterschiedlichen Systemen auf der *Ebene einzelner Elemente* zu finden. Sie geht wesentlich darüber hinaus, indem sie eine universelle Bedeutung von Ordnungsparametern als „Träger analoger Eigenschaften" auf *einer systemischen Ebene* postuliert (Haken, 1996, S. 668).

Für die Untersuchung so genannter Vielkomponentensysteme bietet die Synergetik insgesamt eine überschaubare Anzahl grundlegender Konzepte, die zudem mathematisch formalisiert sind. Allerdings werden wir das damit verbundene *Modellierungsangebot im engeren Sinne* nicht nutzen, sondern uns auf das heuristische Potenzial konzentrieren. Wie wir noch zeigen werden, erscheint eine *quantifizierende Modellierung* von Wertwissensdynamiken auf unserer Analyseebene (Personen und Gruppen bzw. Organisationseinheiten) nicht aussichtsreich. Die Präzision der theoretischen Annahmen darf nämlich nicht mit der Präzisierbarkeit des Phänomenzugangs ver-

---

[36] Querbezüge zu anderen Selbstorganisationstheorien sind hier offensichtlich, z.B. zu Hayeks Theorie spontaner Ordnungsbildung. Hayek und Haken standen deshalb auch nicht zufällig in gegenseitig wohlwollendem Gedankenaustausch (Haken, 2002, persönliche Mitteilung). Siehe auch Tsoukas (1996) zur Anwendung der Annahmen von Hayek über verteiltes Wissen in Organisation.

wechselt werden. Nichtsdestotrotz sehen wir in der Anwendung klar definierter Konzepte auf einen nur unscharf zu umreißenden Phänomenbereich den Vorteil, über eine Beschreibung hinaus theoriegestützte Annahmen über *funktionale Zusammenhänge* machen zu können.

Indem wir synergetische Konzepte auf Wertwissensphänomene beziehen, interpretieren wir ihre strukturwissenschaftlichen Annahmen und Formalisierungen. Sie liefern damit einen Denkzusammenhang, der eine nachvollziehbare Einordnung und Differenzierung von Einzelerkenntnissen aus verschiedensten Disziplinen erlaubt. Für ein Thema, das sowohl individual- und sozialpsychologische als auch betriebswirtschaftliche und soziologische Perspektiven benötigt, erscheint dies als ein Weg, um – im Wortsinne – die Synergien von einzeldisziplinären Konzepten auszuschöpfen. Insofern sehen wir in einem synergetischen Bezugsrahmen keinen Ersatz für eine schlecht strukturierte Theorie, sondern ein Angebot für analyseebenenübergreifende Integrationsversuche.

4.2 Zum Selbstorganisationsbegriff

„Selbstorganisation ist Strukturbildung von selbst ... Unter Selbstorganisation verstehen wir Prozesse, die weitab vom Gleichgewicht ablaufend durch systemimmanente Triebkräfte zu komplexeren Ordnungsstrukturen führen." (Ebeling & Feistel, 1994, S. 35). Damit ist gemeint, dass ein „System" unter spezifischen Voraussetzungen in der Lage ist, von innen heraus, in einen geordneteren, von außen nicht vorgebbaren Zustand überzugehen.[37] Dafür ist es notwendig, dass das System nicht völlig abgeschlossen, sondern offen gegenüber Anregungen (Energiefluss) von außen ist und diese „Energiezufuhr" zu einer Destabilisierung des aktuellen Zustandes führt.

Unter dem Dach eines transdisziplinären Forschungsprogramms durchdringt dieser Gedanke mittlerweile unterschiedlichste Wissenschaftsgebiete und findet eine Reihe von Anwendungen. Ob in der Biologie, Chemie, Physik, der Pädagogik, der Managementlehre, der Familientherapie oder der Literaturtheorie – überall, wo es um komplexe Systeme geht, bieten sich die vor allem in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelten „Urkonzepte" der Selbstorganisation an, an die Stelle mechanischer Ansätze zu treten (Paslack & Knost, 1990).

---

[37] Die Analyse von Paslack und Knost (1990) zur Geschichte des Selbstorganisationsgedankens zeigt, dass schon in der Antike der Materie die Fähigkeit zur spontanen Selbstordnung zugesprochen wurde. „Allerdings bewegten sich diese frühen naturphilosophischen Ideen zu einer Selbstorganisation der Materie in rein spekulativen Bahnen. Erst im 17. Jahrhundert, mit der Etablierung des mechanistischen Weltbildes, konnten sich derartige philosophische Überlegungen mit naturwissenschaftlichen Konzepten (Newtonische Physik bzw. Cartesianismus) verbinden, auch wenn dabei immer noch metaphysische – etwa teleologische – Vorstellungen dominierten (so bei Leibniz). Der Gebrauch des Ausdrucks ‚Selbstorganisation' im modernen Sinne ist (mindestens) bis I. Kant (1724-1804) zurückzuverfolgen" (S. 9).

In unserem Zusammenhang konkretisiert sich der Gedanke der „Strukturbildung von selbst“ folgendermaßen: Der Einzelne bzw. eine Gruppe sieht sich Problemstellungen gegenüber, deren Bewältigung nicht allein auf Basis des vorhandenen bzw. potenziell erreichbaren Sachwissens zu erreichen ist. Es gibt mehrere Alternativen, deren Auswahl Präferenzentscheidungen gleichkommt. Erfahrungswerte, Gespür für die Situation oder grundlegende Prinzipien, kurz: Wertbezüge kommen ins Spiel. Stehen diese in Form von handlungsrelevantem Wertwissen zur Verfügung, dann kann – gewissermaßen gewohnheitsmäßig – gehandelt werden, ohne dass das Gleichgewicht z.B. durch Entscheidungskonflikte, bedroht ist. Dies ist jedoch genau dann der Fall, wenn kein adäquates verinnerlichtes Wertwissen vorhanden ist. In diesen Situationen sind dennoch Entscheidungen zu treffen, Handlungen zu initiieren oder zu verwerfen, deren Erfolgsaussichten nicht rational begründet werden können. Der Einzelne bzw. die Gruppe ist allein auf sich selbst angewiesen. An solchen Entscheidungspunkten ist das Ergebnis nicht mehr vorherzusagen, das „System“ ist sensibel für minimalste Einwirkungen und reagiert von außen betrachtet möglicherweise „irrational“.

Die Bandbreite psychologischer Verhaltensregulationsstile insgesamt umfasst dabei sowohl fehlende zielgerichtete Auseinandersetzung, die Orientierung an externen Standards (ausschließlich extrinsisch motiviert bis hin zur Übereinstimmung zwischen externen und internen Standards) und reicht bis zu Situationen, wo selbstorganisiertes Handeln aufgrund fehlender externer Standards notwendig ist, welches nicht mehr mit kybernetischen Ansätzen im engeren Sinne beschrieben werden kann (Ryan & Deci, 1999, S. 193ff.). Selbstorganisation als spontane Ordnungsbildung bedeutet dann, dass das Ergebnis (z.B. eine Entscheidung) nicht aus dem bisherigen Verhalten oder den Handlungsdispositionen mechanisch vorhersagbar ist.

Selbstorganisation ist dabei weder ein Gegenbegriff zu Fremdorganisation noch ein Affront gegen jede Planung. Die Konzepte sind in diesem Sinne auch nicht normativ.[38] Sie versuchen vielmehr unter Zuhilfenahme erweiterter und neuer Vorstellungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge jene Phänomene besser zu verstehen, die nicht ausschließlich in kausal-linearen Wirkungsketten zu begreifen sind. Selbstorganisationstheorien beschäftigen sich mit nichtlinearen Wechselwirkungen und beschreiben, wie in Kooperation und Konkurrenz „Strukturen“ als Resultate von Ordnungsbildung und Ordnungswandel entstehen, als temporäre Stabilitätspunkte wirken und sich dynamisch entwickeln.

---

[38] Es kann an dieser Stelle nicht deutlich genug betont werden, dass dabei die Betrachtung selbstentstehender Ordnungen (autogen) nicht mit selbstbestimmter Ordnungsentstehung (autonom) in sozialen Systemen verwechselt werden darf (siehe dazu Göbel, 1998).

Bei welchen Fragestellungen im organisationalen Kontext die neuen Konzepte tatsächlich zu besseren Problemlösungen führen, bleibt abzuwarten.[39] Denn gerade für sozialwissenschaftliche Problemstellungen ist es eine besondere Herausforderung, in konsistenter und nachvollziehbarer Weise Annahmen über bewusste *und* unbewusste Prozesse auf mehreren und über mehrere Ebenen (z.B. Individuum, Gruppe, Unternehmen) hinweg zu machen. Für unser Anliegen gehen wir davon aus, dass die *formalen Prinzipien* von Selbstorganisationstheorien in dreierlei Hinsicht für den Umgang mit Unsicherheit und damit Komplexität hilfreich sein können:

- für die Präzisierung der Rolle von Wertwissen,
- für ein Verständnis zur Herausbildung kollektiver Phänomene (Wertwissen, Unternehmenskultur) und der Wechselwirkungen zwischen Individuum (Mikroebene) und „Kollektiv“ (Makroebene),
- für ein Verständnis der Beeinflussungsmöglichkeiten der inneren Voraussetzungen des Einzelnen bzw. von Gruppen,

4.3 Grundlagen der Synergetik

Bevor wir die synergetischen Konzepte auf unsere Fragestellung anwenden, möchten wir die Grundlagen dieser Theorie darstellen.

Die Synergetik als Lehre vom Zusammenwirken wurde von dem Physiker Hermann Haken begründet. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie in den Interaktionen vieler „Teile“ (oder systemtheoretisch Elemente) eines „System“ neue Eigenschaften (eine Struktur, ein Muster, eine Gestalt usw.) entstehen, die eine irreduzible Ganzheitsqualität aufweisen. Je nach Beobachtungsinteresse ist zu definieren, was als „Teil“ und was als „System“ betrachtet werden soll.[40]

Abstrahiert man von der konkreten Objektebene, können sowohl Atome, Moleküle, die Einstellungen von Gruppenmitgliedern oder Unternehmensbereiche als Teile bzw. Elemente eines „Systems“ bestimmt werden. „Liegen dem Entstehen makroskopischer Strukturen immer die gleichen Gesetzmäßigkeiten zugrunde, unabhängig von der Natur der Teile? Angesichts der Verschiedenartigkeit der Teile, etwa Atome oder Menschen, mag diese Fragestellung absurd erscheinen. Wie sich aber in den letzten Jahren deutlich zeigte, gibt es tatsächlich solche Gemeinsamkeiten. Diese treten dann zutage,

---

[39] Mittlerweile finden sich erste Anwendungen auf organisationale Fragestellungen: Vor einem synergetischen Theoriehintergrund hat Beisel (1996) ein Veränderungsprojekt in einem Automobilkonzern aus dieser Perspektive beschrieben. Niemeier (2000) beschreibt organisationalen Wandel anhand synergetischer Prinzipien am Beispiel von ökologischen Veränderungsprozessen.

[40] Unter „System“ wird hier in allgemeinster Weise eine Anzahl von interagierenden Elementen verstanden. „Ein System ist eine Ganzheit, die aus Elementen besteht. Elemente sind die Komponenten eines Systems, also all das, was im wechselseitigen Zusammenwirken ein System konstituiert.“ (Rüegg-Stürm, 2002, S. 18).

wenn wir uns auf qualitative Änderungen auf makroskopischer Ebene beschränken." (Haken & Wunderlin, 1991, S. 30).[41] Durch die Anwendung abstrakter Prinzipien auf unterschiedliche Gegenstandsbereiche werden natürlich nicht die Unterschiede verwischt; die synergetischen Prinzipien lenken allerdings den Blickwinkel der einzelwissenschaftlichen Konkretisierung.

In einem betrachteten „System" werden die Interaktionen der „Teile" bzw. Elemente als mikroskopische nichtlineare Dynamik beschrieben.[42] Sie ist durch vielfältige, oft nicht vorhersehbare, über Wenn-Dann-Beziehungen nicht charakterisierbare, möglicherweise zeitweise sogar chaotische Wechselwirkungen gekennzeichnet. Diese selbstorganisative Dynamik wird durch so genannte „Kontrollparameter" aktiviert und begrenzt. Damit sind sämtliche mehr oder weniger beeinflussbare raum-zeitliche Randbedingungen gemeint, die den Interaktionsraum begrenzen. Oft können diese tatsächlich „kontrolliert" werden, wie z.B. die Stromstärke in einem Laser oder die Erhitzung einer Flüssigkeit.

Gerade in sozialen Systemen jedoch werden diese Kontrollparameter teilweise selbst produziert, wie etwa die Festlegung auf strategisch relevante Produkte oder Märkte, die Gestaltung eines Arbeitsumfeldes in einem Unternehmen oder Organisationsstrukturen. Je nach Blickwinkel kann auch das Unternehmensumfeld als Kontrollparameter (z.B. Kundenbedürfnisse, Wettbewerbssituation, eigene Reputation, volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen) betrachtet werden. Die genannten Randbedingungen sind in sehr unterschiedlichem Maße „kontrollierbar", d.h. die Grenzen des Interaktionsraumes sind nicht ohne weiteres verschiebbar. Je stärker sie Bewusstseinsphänomene, also nicht-materielle Objekte betreffen, desto weniger können sie auch einfach von Außenstehenden identifiziert werden, da sie als intangible Größen deutungs- und interpretationsbedürftig sind. Wenn wir von Kontrollparametern in Organisationen sprechen, müssen wir uns außerdem immer auf Ausschnitte aus einem sozial- und kulturhistorisch gewachsenen Zusammenhang konzentrieren und organisationspraktische Vereinfachungen vornehmen.

Gemeinsam ist allen Kontrollparametern, dass sie die innersystemischen Selbstorganisationsprozesse zwar anregen und begrenzen, aber in der Regel nicht spezifisch beeinflussen können. Über ihren Aufforderungscharakter wirken sie gewissermaßen als Affordanzen. Ein simples Beispiel sind die oft ungeahnten oder auch ausbleibenden Wirkungen von strukturellen Veränderungen im organisationalen Kontext – oder in anderen Worten: die unbeabsichtigten Effekte absichtsvollen Handelns. Je nach Orga-

---

[41] Die mittlerweile über 60 Bände umfassende Springer-Reihe „Synergetics" ist ein Indikator für die Fruchtbarkeit des Ansatzes. Die Synergetik hat ihren Ursprung in der Physik (Lasertheorie). Dazu Weidlich (1996): „Würde man aber deshalb der Synergetik Physikalismus vorwerfen, so könnte man genauso gut dem mathematischen Gebiet der Geometrie Rustikalismus vorwerfen, weil ägyptische Bauern die ersten waren, welche allgemeine geometrische Gesetze bei ihren Feldvermessung anwandten." (S. 647)

[42] Die nachfolgende Darstellung lehnt sich, wenn nicht anders erwähnt, an den zusammenfassenden Aufsatz „Synergetik und Sozialwissenschaften" von Haken (1996) an.

nisationsaufgabe bieten sich dann hinsichtlich ihres Herstellungsaufwandes unterschiedliche Institutionalisierungsformen an (Jung, 1987). Ganz allgemein beziehen sich Kontrollparameter auf Energie- und Materialflüsse aus der Umwelt sowie auf die Inputgrößen des Systems (Haken, 1987, S. 127ff.).

Die aktivierenden Einflüsse der Kontrollparameter regen die Systemdynamik an; sie bewirken zusammen die Organisation der Selbstorganisation (Probst, 1987). Organisationsinterne Kontrollparameter sind so gesehen ein historisch gewachsenes und veränderliches Set an Dispositionen zur Lenkung, Gestaltung und Entwicklung der Organisation. Diese zeigen sich z.B. in Strukturen der Kontrolle und Ressourcenallokation. Da die Erhaltung dieser dynamischen Strukturen „Energie" verbraucht (so genannte dissipative Strukturen), sind die energetisierenden Wirkungen der Kontrollparameter in dieser Vorstellung sehr wichtig. Erst bei Über- oder Unterschreiten bestimmter Schwellenwerte kommt es zu einer Neu- oder Umorganisation des Systems.

Die Synergetik untersucht also insbesondere das Verhalten eines Systems, wenn sich Kontrollparameter ändern. Von einem strukturell stabilen Zustand wird gesprochen, wenn sich das System trotz veränderter Kontrollparameter nicht verändert. Das Ausmaß der Veränderung ist offensichtlich nicht *kritisch*. Erreicht die Veränderung dagegen einen kritischen Wert, dann wird das „System" instabil. An diesen Instabilitätspunkten kann das Verhalten durch relativ wenige Größen – so genannte Ordnungsparameter – beschrieben werden.[43] Die Herausbildung von neuen Ordnungszuständen und deren Veränderungen können deshalb über dieses Konzept der Ordnungsparameter modelliert werden. Diese sind zunächst nichts anderes als formale Integrale über eine mikroskopische Dynamik und beschreiben die Prozesse in komprimierter Form auf einer höheren Ebene. Von den Interaktionen zwischen den „Teilen" wird abstrahiert. Mit anderen Worten: Die Synergetik betrachtet ein System aus einer Makroperspektive und reduziert die Gesamtbeschreibung auf wenige, immaterielle kollektive Qualitäten – die Ordnungsparameter. Über diese abstrakten Größen wird also nicht individuelles Verhalten, sondern in verdichteter Form das Systemverhalten *als Ganzes* beschrieben. „Systemverhalten" meint dabei das aus makroskopischer Sicht wahrnehmbare Muster.[44]

---

[43] Haken hat alle damit verbundenen Überlegungen in mathematischer Form hergeleitet und ausführlich dargestellt. Auf ihre Darstellung wird hier verzichtet. Für unseren Denkzusammenhang sind sie von konzeptionellem Interesse, um sie heuristisch zu verwenden.

[44] Betrachtet man beispielsweise Synchronschwimmer (System), so kann man die Bewegungen jedes Einzelnen (Systemelemente) betrachten oder, gewissermaßen „von oben", das durch die aufeinander abgestimmten Einzelbewegungen wahrnehmbare und als Ordnungsparameter beschreibbare Muster. Haken (1981/1995, S. 52f.) beschreibt instruktiv, wie in einem Freibad sich unter dem „Druck" der vielen Schwimmer eine gemeinsame Bewegungsrichtung ohne äußere Anleitung herausbildet, durch die das „System" einen neuen, für alle Beteiligten akzeptablen bzw. zu akzeptierenden Zustand findet. Diese synergetische Denkfigur ist von weitreichender Bedeutung. Sie kennzeichnet z.B. auch in hervorragender Weise die Idee des Contrat social von Rousseau (1762/ o.J.). Der Gedanke sozialer Ordnungsbildung durch die Emergenz einer Makroebene (Gemeinwesen, Staat) ist schon dort sehr zentral: Um die eigene Existenz „unter dem Druck der Verhältnisse" (S. 47) zu erhalten, sei das Zusammenwirken vieler Bürger (Mikroebene) notwendig, um in einem Akt der Gemeinschaftsbildung eine

Ordnungsparameter werden durch das kollektive Verhalten der Teile geschaffen und wirken im Sinne einer zirkulären Kausalität *ordnend* auf diese zurück (Abbildung 4). Der Ordnungsparameter „emergiert“[45] aus der mikroskopischen Dynamik heraus und beeinflusst diese über eine Rückkopplung im Sinne einer „Versklavung“ bzw. „Konsensualisierung“.[46] Auf diese Weise werden zunehmend inkohärente Bewegungen zugunsten von kohärenten Bewegungen „unterdrückt“.

Die selbstorganisierte Ordnung stabilisiert sich über die Ordnungsparameter selbst, die „Teile“ können ihrer selbstgeschaffenen Ordnung nicht mehr so leicht „entfliehen“. Kollektive Phänomene entstehen so durch Synchronisation von Teilbewegungen; eine Strukturlösung setzt sich als dominierende durch indem andere Alternativen „unterdrückt“ werden. Nur das so koordinierte Handeln über diese „Mechanismen zirkulärer Kausalität“ hält die Ordnung aufrecht. Der Ordnungsparameter gibt den Teilen sozusagen „Top Down-Vorgaben“ für ihr Verhalten. Oder anders ausgedrückt: Die neuen Ordnungsstrukturen halten sich selbst aufrecht, indem sie über eine Rückkoppelung ihre Ursachen stabilisieren. Ein Unterschied zwischen eingebundenen Elementen und dem Ordnungsparameter besteht darin, dass sich erstere viel schneller als letztere ändern. Beispielsweise muss der Wechsel einiger Mitarbeiter durch Einstellung bzw. Entlassung noch keinen Wandel einer beharrlichen Unternehmenskultur bewirken.

„geistige Gesamtperson [zu schaffen], die aus so viel Gliedern besteht, wie diese Versammlung Stimmen hat, und die durch diesen Akt ihre Einheit, ihr gemeinsames Ich, ihr Leben und ihren Willen erhält.“ (S. 49). Die über den zum Teil unausgesprochen wirkenden Gesellschaftsvertrag realisierte Einbindung des Einzelnen in kollektive Zusammenhänge des Gemeinwillens drückt Rousseau unübertrefflich aus: „Der Mensch ist von Natur aus frei und doch überall in Ketten.“ (ibid., S. 37).

45 Für eine ausführliche Übersicht zum Emergenzbegriff und eine kritische Auseinandersetzung zu dessen Verwendung in der Synergetik siehe Stephan (1999).

46 Der Begriff „Versklavung“ ist hinsichtlich der damit ausgedrückten Funktion durchaus – frei von jeder Wertung – wörtlich zu nehmen. Man denke nur an die Beharrungstendenz von Unternehmenskulturen in Wandelprozessen. Prinzipiell dasselbe ausdrückend, aber negative Konnotationen vermeidend, folgt Haken dem Vorschlag, alternativ die Begriffe „Konsensualisierung“ oder „Einbindung“ zu verwenden (Haken, 1996, S. 593).

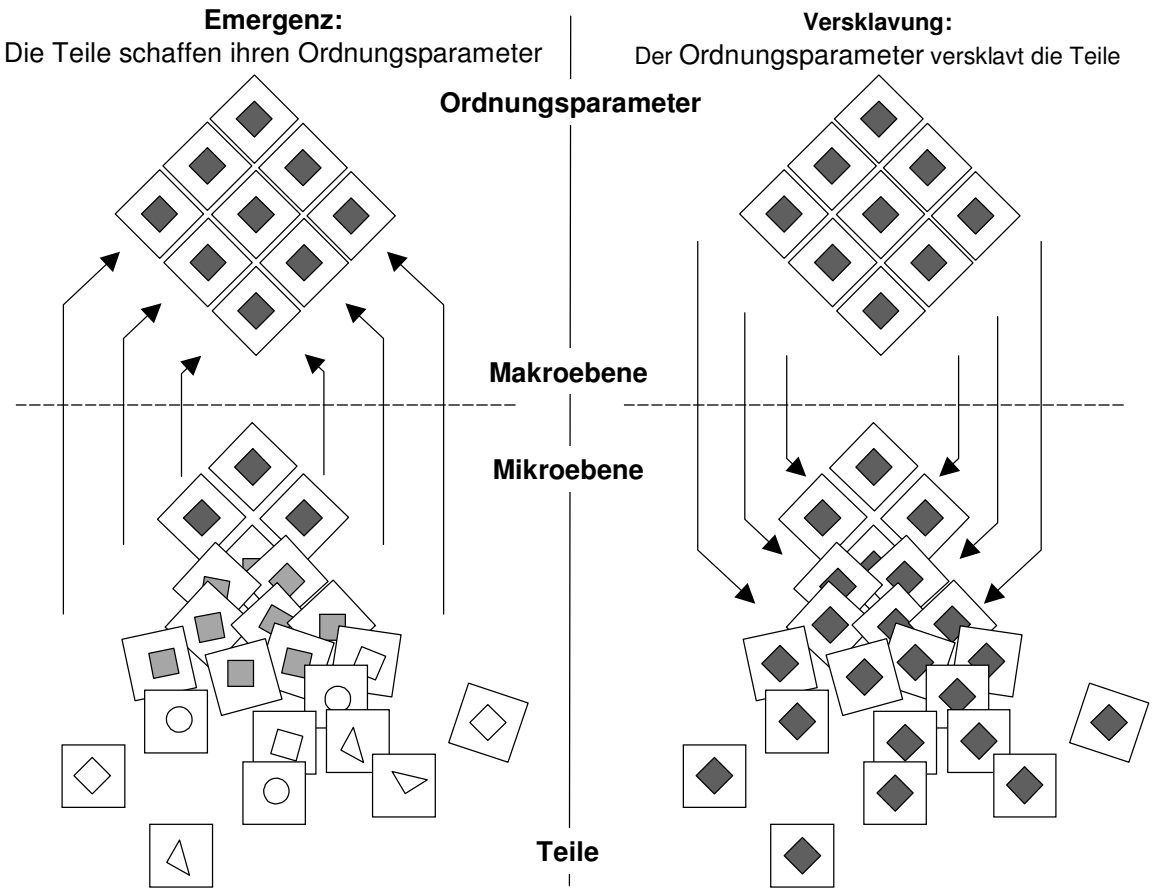


Abbildung 4: Das Prinzip der Ordnungsparameter

Bis hierher kann festgehalten werden: Kontrollparameter ermöglichen als Randbedingung in unspezifischer Weise selbstorganisierte Prozesse. Sie begrenzen gleichzeitig die Selbstorganisation, können den neuen Zustand aber nicht mechanisch vorgeben, das „System“ findet ihn in der Regel von innen heraus von allein. Ordnungsparameter sind der makroskopische Ausdruck selbstorganisierter und -stabilisierter Ordnung.

Wie verhalten sich Ordnungsparameter an Instabilitätspunkten? Warum sind sie gerade dort die entscheidenden Größen? Zunächst: Solange die „Störungen“ des Systems unkritisch *und* temporär begrenzt sind, kehrt der Ordnungsparameter immer wieder in seinen alten Zustand zurück. Für das Verhalten des Ordnungsparameters wird von Haken in einer Analogie das Bild einer Kugel in einer Hügellandschaft verwendet, die entsprechend eingebettet immer wieder in das Tal zurückrollt. Gegenüber kleineren Fluktuationen ist das System indolent; es ist stabil und strukturkonservativ. Wird das „System“ dagegen instabil (die Hügellandschaft wird flacher), können die Fluktuationen des Ordnungsparameters ein kritisches Ausmaß annehmen *(kritische Fluktuationen*), er kehrt nur sehr langsam in seinen Ausgangszustand zurück (*kritisches Langsamerwerden*). Wird der „Druck“ durch die Kontrollparameter noch größer, dann wird die Lage des Ordnungsparameters instabil. Es treten zwei oder mehrere neue Stabili-

tätspunkte auf. Der bisherige Ordnungszustand wird verlassen, es kommt zu einer erhöhten *Symmetrie* (d.h. ein Punkt, an dem noch alles möglich ist). Im Bild der Hügellandschaft kann man jetzt von einem ebenen Fußballfeld sprechen.

An einem solchen Bifurkationspunkt ist nicht vorhersagbar, welchen neuen Ordnungszustand das System einnehmen wird. Verschiedene Ordnungsparameter treten in Konkurrenz. Die Symmetrie wird wieder „gebrochen", wenn das System einen neuen Zustand von innen heraus findet.[47] Man spricht von einem *Phasenübergang*. Setzt sich nicht ein einzelner Ordnungsparameter durch, dann sind verschiedenste Formen von Koexistenz, gegenseitiger Stabilisierung oder Oszillationen zwischen zwei Ordnungsparametern möglich. Im Falle von mehr als zwei Ordnungsparametern mit ganz unregelmäßigen, instabilen Bewegungen spricht man von deterministischen Chaos oder pseudochaotischer Koordination.

Damit ist ein Grundschema umrissen: Ohne eine Destabilisierung des „Systems" und das Durchlaufen eines Zustandes von Instabilität, der durch hohe Sensibilität gegenüber jeder Art von Einflüssen gekennzeichnet und in seiner Entwicklung prinzipiell nicht vorhergesagt werden kann, ist eine *qualitative Änderung* des Systemverhaltens nicht möglich.

Wie schon eingangs erwähnt, sind diese grundlegenden Konzepte der Synergetik mathematisch formuliert worden. Haken hat einen Formalismus entwickelt, der sich so interpretieren lässt, dass Ordnungsparameter an Instabilitätspunkten das systemische Gesamtverhalten entscheidend bestimmen, weil die individuellen Bewegungen der einzelnen Teile hier vernachlässigt werden können (Informationskompression). Mathematisch gesehen handelt es sich um nichtlineare Differentialgleichungen zur Bestimmung eines Zustandsvektors. Dessen Veränderung über die Zeit wird über das Zusammenspiel eines Ausgangsvektors mit entsprechenden Variablen für Kontrollparameter und Zufallseinflüsse untersucht. Dabei kann man – vereinfacht gesprochen – auf die Variablen verzichten, welche die Veränderungen der einzelnen Teile beschreiben (adiabatische Elimination). Dem Haken-Prinzip entsprechend reichen bestimmte Amplitudenfunktionen aus, um das Gesamtsystem in seinem Verhalten zu erfassen. Mit Hilfe von spezifischen Gleichungen (z.B. Master-Gleichung oder Fokker-Planck-Gleichung) können Wahrscheinlichkeiten für den Übergang in einen anderen Zustandsvektor unter gegebenen Kontrollparametern bestimmt werden.

Inhaltlich lässt sich die Vernachlässigung der individuellen Beiträge damit begründen, dass bei einer kritischen Störung die Teile des Systems schneller wieder in ihren Ausgangszustand zurückkehren als der Ordnungsparameter, dessen ordnende Wirkung aufgehoben scheint. Folgerichtig kann man sich auf die reduzierten Ordnungsparametergleichungen konzentrieren.

---

[47] Innerhalb der vorgestellten Distinktionslogik entspricht dies der Asymmetrisierung einer vorher neutralen (symmetrischen) Differenz (vgl. Kapitel 3.4).

Abgesehen von den hohen Anforderungen an das Datenniveau in solchen Evolutionsgleichungen (Alisch, 1996, S. 596) ist die Frage nach der jeweiligen Spezifikation der einzelnen, oft unbekannten Parameter und ihrer Wirkung eine ganz besondere Herausforderung. Modellhafte Simulationen mit vereinfachten Annahmen sind durchaus auch im sozialwissenschaftlichen Kontext der Gruppenforschung möglich. So hat etwa Nachtigall (1998) ein Modell der Normendynamik vorgelegt.

Sowohl deduktive als auch induktive Vorgehensweisen (z.B. Zeitreihenanalysen) sind u.E. in ihrer Reinform jedoch für *managementpraktische Problemstellungen* kaum geeignet, da allein der Modellierungsaufwand viel zu hoch wäre. Aus diesem Grund werden wir uns pragmatisch auf viel einfachere quantitative Zugangsweisen in Kombination mit qualitativen Analysen beschränken und entsprechende Resultate als Ausgangspunkt für einen Dialog benutzen, bei dem Konsensualisierungsprozesse, die Reflexion der subjektiv spürbaren Wirkungen von Ordnungsparametern (Stadler, 1996, S. 642) sowie die Einschätzungen zur lokalen Wirkungsweise von Kontrollparametern einschließlich möglicher Veränderungsansätze im Mittelpunkt stehen.

4.4 Wertwissen als Ordnungsparameter

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden wir die Herausbildung und Veränderung von Wertwissen innerhalb einer synergetischen Perspektive betrachten. Dies liegt auch nahe, betrachtet man die von Haken selbst vorgeschlagene Anwendung der Synergetik auf kollektive, materiell nicht fassbare Phänomene außerhalb des naturwissenschaftlichen Zugangs, wie z.B. Kultur, Rituale, Mode, Paradigmen, Corporate Identity oder Betriebsklima (Haken, 1996, S. 591).

Individuen und Gruppen bzw. Organisationen verstehen wir als handelnde Subjekte und fassen sie als komplexe, d.h. selbstorganisierende Systeme auf. Als solche entwickeln sie innere (systemische) Voraussetzungen zur Organisation ihres Handelns – oder kurz: Handlungsdispositionen. Innerhalb der Gesamtheit aller Dispositionen der Systemorganisation bzw. aller Orientierungsgrundlagen sind vor allem jene relevant, denen eine Ordnungsparameterfunktion zukommt. Im individuellen und kollektiven Handeln unter Unsicherheit ist vor allem Wertwissen in seiner Orientierungsfunktion gefragt. Dementsprechend interpretieren wir die als Wertwissen beschreibbaren Dispositionen als Ordnungsparameter und konzentrieren uns bei der Untersuchung von Ordnungsparametern auf Wertwissen. Wir folgen damit der zuerst von Erpenbeck (1996, S. 611ff.) formulierten Idee, Werte als Ordnungsparameter im Sinne der Synergetik zu betrachten.[48]

---

[48] Ebeling und Feistel (1994, S. 66) positionieren den Wertbegriff ebenso aus synergetischer Perspektive, allerdings nicht in dieser spezifischen Auslegung als Ordnungsparameter: „Unser Standpunkt ist, dass Werte abstrakte nichtphysikalische Eigenschaften von Spezies (Subsystemen) in einem dynamischen Kontext sind. Werte

Die Plausibilität der Übertragung ergibt sich, wenn man annimmt, dass sich einzelne Personen oder Gruppen an diesen übergreifenden Richtlinien bzw. Gesichtspunkten orientieren, sich mit ihnen identifizieren, sie sich zu eigen machen und damit auch für deren Aufrechterhaltung sorgen. Zur Beschreibung jeweiliger Dynamiken bietet die Synergetik einen eleganten formalen Apparat. Auch wenn diese kollektiven Größen nur sehr mühsam und näherungsweise untersucht werden können, ist dies äußerst bedeutsam, da – so die fundamentale Annahme – soziale Prozesse von solchen kritischen Parametern abhängen.

Akzeptiert man die synergetische Denkfigur, dann ist in Abhängigkeit des eingenommenen Blickwinkels zu spezifizieren, was jeweils als Mikroebene und was als Makroebene bzw. Ordnungsparameter gilt. Identifiziert man vor diesem Hintergrund Wertwissen mit dem Konzept des Ordnungsparameters, dann können mit Hilfe der Synergetik die *Funktionen von Wertwissen* herausgearbeitet werden. Wie sich später zeigen wird, lässt sich dies auch durch entsprechende psychologische Theorien auf der individuellen und durch die Ansätze zur Unternehmenskultur auf der kollektiven Ebene untermauern.

Aus unserer Sicht ist dabei deutlich zwischen *Ordnungsparametern als dispositionellen Momenten für das Handeln und der Handlung selbst* zu trennen. Als Resultate von Selbstorganisationsprozessen schlagen sich Ordnungsparameter in Form psychologischer Korrelate nieder, „zeigen“ sich in künftigem Handeln und stabilisieren ihn dadurch gleichzeitig wieder. Die ordnende Funktion der kollektiven Größen im Handeln kann deshalb nicht einfach mit der Handlungsdisposition selbst gleichgesetzt werden. Die Bewegung darf nicht mit ihren Voraussetzungen und Ergebnissen verwechselt werden. Im Handeln vollziehen sich nicht nur Dispositionen; sie werden nicht einfach voraussetzungsgemäß umgesetzt. Vielmehr entwickelt sich auch eine Eigendynamik, die aus der Handlung selbst und nicht allein aus den Handlungsdispositionen heraus zu verstehen ist. Für die Beschreibung der Bewegungsmuster als zeitlicher Abfolge von Ordnungszuständen ist der Begriff des „Attraktors“ geprägt worden.[49] Als Metapher steht er für einen mehr oder weniger dynamischen Zustand, den ein „System“ aufsucht und darin verbleibt. Je nach Blickwinkel kann man eine „stabile“ Unternehmenskultur als einen solchen Attraktor allgemein beschreiben oder die Prozesse untersuchen, durch die der Einzelne in einen solchen Ordnungszustand eingebunden wird, d.h. entsprechende Ordnungsparameter als Handlungsdisposition verinnerlicht.

Im Einklang mit den philosophischen Überlegungen zum subjektiven und objektiven Charakter von Wertwissen und dessen Relativität legen es die *Eigenschaften* von Ordnungsparametern nahe, *Wertwissen als Ordnungsparameter* zu betrachten: An Instabilitätspunkten bestimmt Wertwissen das Systemverhalten maßgeblich und ist damit ei-

---

drücken das Wesen von biologischen, ökologischen, ökonomischen oder sozialen Wechselwirkungen und Relationen in Bezug auf die Dynamik des Gesamtsystems aus.“

[49] Ursprünglich wurde dieser Begriff in der Theorie dynamischer Systeme geprägt (siehe z.B. Wiggins, 1990).

ne entscheidende Größe für den Umgang mit instabilen, komplexen Situationen. Wertwissen wird allerdings erst durch das kollektive Verhalten der „Teile“ (z.B. Mitarbeiter oder Gruppen) geschaffen; es wird ständig produziert und reproduziert. Wertwissen ändert sich dabei langsamer als die „versklavten“ Teile bzw. Elemente. Die Veränderung von Wertwissen setzt – zum Teil von außen beeinflussbare – Veränderungen in den Kontrollparametern voraus. Ein solcher Phasenübergang enthält immer Momente der Destabilisierung bzw. Labilisierung und ist an Gabelungspunkten (Bifurkationspunkten) nicht vorhersagbar.

Die Sicht der Synergetik ist auf die makroskopischen Produkte des Systemverhaltens gerichtet; der Blick einer Wertwissensperspektive richtet sich auf diese Ordnungsparameter, die ein Individuum / Gruppe benötigt, da es / sie unter prinzipieller Unsicherheit handeln muss und dabei nicht von den mikroskopischen Variablen auf das Systemverhalten schließen kann, sondern interpolierende Vereinfachungen (Informationskompression) vornehmen *muss* (z.B. „das Unternehmen X“ oder „der Staat“).[50] Latour (1993) nennt die daraus erwachsende ganzheitliche Wahrnehmungsgestalt *Quasiobjekte*, Luhmann (1984) nähert sich dieser Frage über den Sinnbegriff: „Sinn ist demnach eine allgemeine Form der selbstreferentiellen Einstellung auf Komplexität“ (S. 107). Die fiktionale Bezugnahme auf kollektive Größen ist dann eine Voraussetzung für koordiniertes Handeln.[51]

Ein Individuum oder eine Gruppe muss also gegenüber einer *offenen Zukunft* handeln, da das Systemverhalten im Voraus nicht bestimmbar und nicht erkennbar ist. Die Handlungsmöglichkeiten lassen sich deshalb nicht daraus „ableiten“, sondern müssen kreativ entworfen, entwickelt und ausgehandelt werden (Emergenzaspekt). Indem einzelne „Teile“ über den kollektiv geschaffenen Ordnungsparameter *gemeinsame Orientierungen* entwickeln (Versklavungs- bzw. Konsensualisierungsaspekt), kann dann hinsichtlich der Gemeinsamkeiten von kollektivem (d.h. nicht mehr von einem konkreten Einzelnen abhängigen) Wertwissen gesprochen werden. Dieses existiert allerdings nicht unabhängig von den Individuen, sondern diese bringen es erst durch ihr Zusammenwirken hervor, und es zeigt sich dort als individuelles Wertwissen. Oder anders formuliert: Kollektives Wertwissen wird in reproduzierbaren Beziehungsgefügen erzeugt und stabilisiert. Es wird gewissermaßen sozial „ausgehandelt“. Dementsprechend ist – dem Gang der Arbeit hier vorausgreifend – die Förderung eines sys-

---

[50] „Schließen“ ist hier im Sinne einer *allgemeinen Orientierung* gemeint. Je nach Bewusstheitsgrad kann man dann zwischen bewussten „Erwartungen“ bis hin zu unbewussten emotional-motivationalen Prozessen unterscheiden. Prozesse der Erwartungsbildung, insbesondere für bewusste oder sprachlich vermittelte (kognitive) Erwartungen und die Koordination von Akteuren über ein System von „Erwartungserwartungen“, hat Rüegg-Stürm (2001) intensiv untersucht und ausgearbeitet.

[51] Für diesen im Konstruktivismus zentralen Gedanken ist neben den Überlegungen von Kant besonders die Philosophie des „Als ob“ von Vaihinger grundlegend; sie ist mit dem *Konzept der operativen Fiktion* in einer modernen Variante formuliert (Schmidt, 2000, S. 22ff).

tematischen Wertwissensdialogs zur Beeinflussung dieser Prozesse eine Möglichkeit, die Bewältigung von Unsicherheit (institutionell) zu unterstützen.

Für unser Anliegen können Ordnungsparameter auf *verschiedenen Ebenen* betrachtet werden. In Abbildung 5 ist das jeweilige Verhältnis zwischen Mikro- und Makroebene zusammengestellt. *Wertwissen wird auf der individuellen und der kollektiven Ebene als Ordnungsparameter identifiziert und funktionell als entscheidende, richtung- und orientierunggebende Größe für sicheres Handeln unter Unsicherheit angesehen.*[52]

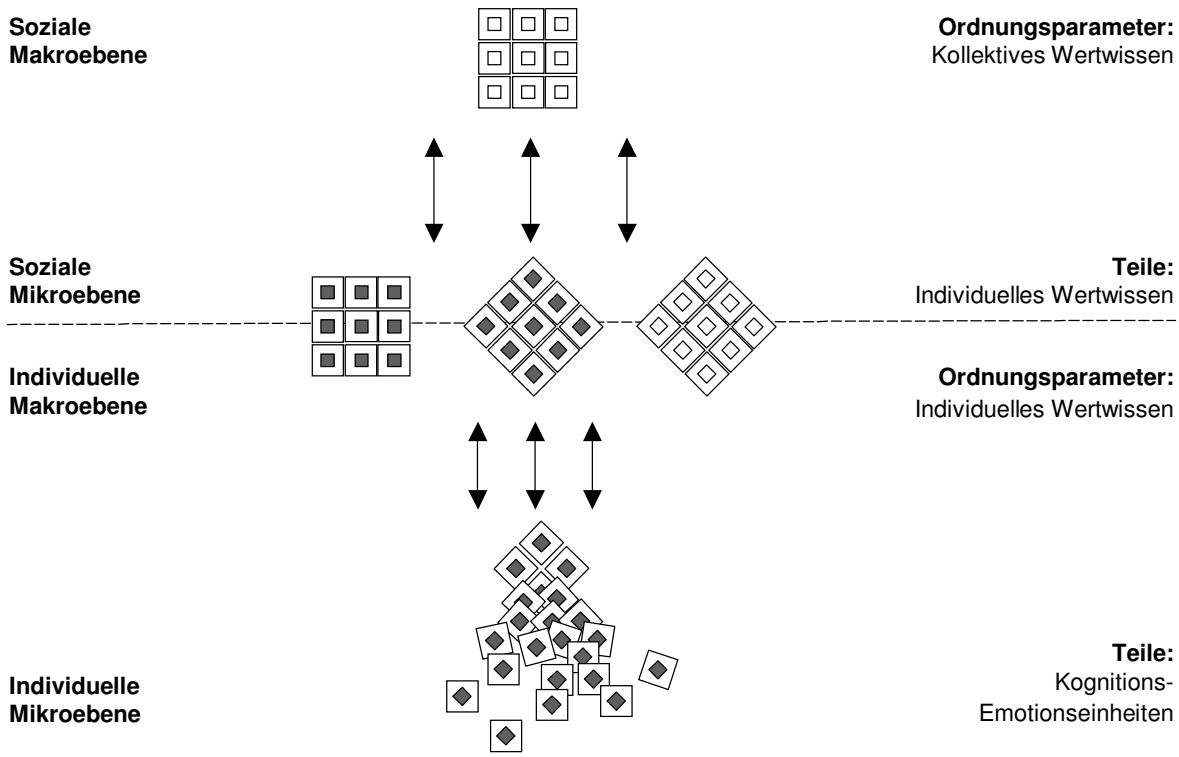


Abbildung 5: „Teile“ und „Ordnungsparameter“ auf unterschiedlichen Ebenen

Diese Darstellung veranschaulicht, dass je nach Blickwinkel individuelles Wertwissen als Ordnungsparameter oder als Teil eines Ordnungsbildungsprozesses in einer sozialen Umgebung angesehen werden kann. Entscheidend für die Wahl der Analyseebene ist die Zeitskalentrennung, d.h. die Unterscheidung zwischen schneller veränderlichen eingebundenen / „versklavten“ Teilen und beharrlicheren Ordnungsparametern. Beispielsweise ändern sich individuelle Wahrnehmungen, Gedanken und Emotionen vergleichsweise schneller als die mit ihnen verbundenen Einstellungen, Motivationen oder Bedürfnisse. Betrachtet man das damit verbundene individuelle Wertwissen, zum Beispiel aus der kollektiven Perspektive einer Unternehmenskultur, dann ist letztere in der Regel beharrlicher als der individuelle Beitrag.

In dieser Sichtweise können wertwissensnahe Konstrukte (siehe Kapitel 3.4) ebenso als Ordnungsparameter interpretiert werden. Dazu zählen wir:

- Interpretationen und assembly rules (Weick, 1969/1979; 1995)
- Symbolische Ordnungen (Lévi-Strauss)
- Habitusschemata (Bourdieu)
- Frames (Goffman)
- Wissenscodes (Foucault)
- Typisierungen und Deutungsschemata (Schütz)
- Kulturelle Modelle (Geertz)
- Hintergrundwissen und qualitative Unterscheidungen (Taylor)
- Industry Recipes (Spender, 1989)

Am Beispiel der „Industry Recipes" von Spender (1989) möchten wir einige inhaltliche Verbindungen aufzeigen und andeuten, in welchen Aspekten eine synergetische Interpretation weiterführende Gesichtspunkte bietet.

Industry Recipes sind von Managern geteilte Erfahrungsmuster und Einschätzungen zu Entwicklungen in einer Industrie bzw. Branche hinsichtlich der Technologie, der Produkte, der Personalanforderungen etc.. Sie sind dabei nicht identisch mit kontextunabhängigen Analyserastern. Ihnen sind die Besonderheiten der Industrie schon enthalten, die von Außenstehenden nicht ohne weiteres nachvollzogen werden können. Industry Recipes zeigen sich beispielsweise in der spezifischen Art und Weise, wie Industrien in der Praxis von den Akteuren *tatsächlich* segmentiert werden – nach Territorien, Produkten oder Kundenbedürfnissen (ibid., S. 190f.). Wie im Begriff „Rezept" angelegt, haben die entsprechenden Inhalte Konsequenzen im Strategieprozess, auf die wir hier jedoch nicht weiter eingehen können.

Industry Recipes entstehen als „unintended consequence of managers' need to communicate, because of their uncertainties, by word and example within the industry." (ibid., S. 188). Die Rezepte helfen, Unsicherheiten zu reduzieren und dienen als „ ... bounded context of certainty. This certainty is artificial, for the managers merely judge things to be facts in ways they cannot justify." (ibid., S. 186). Da rationallogisch ableitbares Sachwissen oft nicht verfügbar ist, besteht keine Alternative zu diesen mehrdeutigen und durchaus nicht konsistenten Meinungsmustern. Insofern stellen sie eine hocheinzuschätzende kreative Leistung der Beteiligten dar.

„The essence of the recipe is more in the way its elements come together and synthesize in a coherent rationality than in the particular elements themselves." (ibid., S. 194). Einmal über Versuch und Irrtum instutitionalisiert, verselbstständigt es sich gewissermaßen, zeigt sich in einer branchentypischen Sprache, Kleidung, Umgangsformen und entsprechenden Ritualen. Im Sinne eines Ordnungsparameters kann das Industry Recipe dann unabhängig von individuellen Erfahrungen analysiert werden.

Über Veränderungsmechanismen teilt Spender lediglich einige Beobachtungen und Plausibilitätsannahmen mit (z.B. ändere sich das Rezept radikal, wenn sich die Elemente ändern). Eine darüber hinausreichende Analyse der Mechanismen legt Spender nicht vor. Dies mag u.a. daran liegen, dass zu jener Zeit das Instrumentarium der Selbstorganisationstheorien noch nicht zur Verfügung stand.

In den kurzen Bezugnahmen sind sowohl der Emergenzaspekt als auch der Versklavungs- bzw. Konsensualisierungsaspekt zu erkennen. Die prozessorientierte Makroperspektive steht auch bei Spender im Vordergrund: „The Recipe develops as a context and experience bound synthesis of knowledge the industry considers managers need to have in order to aquire an adequate conceptual grasp of their firms." (ibid., S. 188).

Insgesamt ist deutlich, dass das Konstrukt von Spender erstaunliche Bezüge zu kollektiven Wertwissensphänomenen als Ordnungsparametern aufweist. Die Synergetik bietet hier nicht nur den formalen Hintergrund, sondern macht ebenso darüber hinaus gehende Aussagen zur systemischen Dynamik.

In der nachfolgenden Auflistung ist zu erkennen, in welcher Form nach Ebeling und Feistel (1994, S. 40ff.) weitere – teilweise in die vorangegangene Darstellung schon eingeflossene – Prinzipien der Selbstorganisation zu Konkretisierungen in entsprechenden psychologischen Prozessen führen können (Tabelle 1).

Tabelle 1: Prinzipien der Selbstorganisation in psychologischen Prozessen

Prinzipien der Selbstorganisation	**Konkretisierung in psychologischen Prozessen**
Prinzip der überkritischen Distanz – Selbstorganisation nur bei kritischer Abweichung von einem Gleichgewichtszustand	Wertwissen wird besonders unter Unsicherheit relevant.
Stabilitätsprinzip – Systemstabilität von der Intensität der Störung abhängig, z.B. relative Stabilität gegenüber kleinen Störungen und Gefahr des Zusammenbruchs bei großen Störungen	Wertwissen verändert sich nur in Abhängigkeit von der erlebten psychischen Destabilisierung.
Verstärkungsprinzip – Im Übergangsgebiet starke Schwankungen zwischen verschiedenen Strukturformen und jenseits kritischer Parameter Verstärkung bestimmter Moden der Fluktuation, welche die Keime der neuen Strukturen darstellen	Wertwissen entwickelt sich durch „Ausprobieren“, wobei es erst durch reale Erfahrungen tatsächlich verinnerlicht wird.
Prinzip der inneren Bedingtheit – Entstandenen Strukturen in der Regel sowohl durch die Randwerte als auch durch innere Faktoren bedingt	Beeinflussungsversuche sind im Ergebnis nicht zuverlässig vorherzusagen; sie werden an den inneren Bedingungen einer Person / Gruppe „gebrochen“.
Prinzip der Nichtlinearität und Rückkopplung – Selbstorganisation erfordert nichtlineare Dynamik, die in der Regel durch Rückkopplungseffekte bedingt ist	Der Verinnerlichungsprozess von neuem Wertwissen entzieht sich einer simplen Ursache-Wirkungs-Beschreibung.
Prinzip der Phasenübergänge – Selbstorganisationsprozesse in Analogie zu Gleichgewichtsphasenübergängen zu betrachten	Die Veränderung von Wertwissen führt in der Regel über das Dissonanzerleben wieder zu einer wahrgenommenen Konsistenz.
Prinzip der Symmetriebrechung – Neue Strukturen durch eine „Festlegung“ auf eine von mehreren Alternativen (Symmetriebruch) charakterisiert	Die Veränderung von Wertwissen erfordert die Realisierung einer Alternative im Handeln.
Prinzip der beschränkten Vorhersagbarkeit – Irreguläre (chaotische) Prozesse nicht über einen längeren Zeitraum prognostizierbar	Die Entwicklung des Wertwissens einer Person oder Gruppe ist nur bedingt abschätzbar.
Prinzip der Historizität – Ohne Kenntnis der Entwicklungsgeschichte eines Systems kein tiefergehendes Verständnis desselben möglich	Um das Wertwissen im organisationalen Kontext zu verstehen, benötigt man geschichtliche Daten.

An dieser Zusammenschau fällt sofort auf, dass sich hierdurch neue, differenzierende Gesichtspunkte in der Betrachtung von Industry Recipes ergeben, z.B. zur Beschrei-

bung von Phasenübergängen. Wir ersparen es uns hier, diese Prinzipien auf Spenders Konstrukt oder die anderen genannten Beispiele im Einzelnen anzuwenden.

Entscheidend ist, dass wir mit der Synergetik eine systemtheoretisch inspirierte Vorstellung zur Funktion und Dynamik von Wertwissen besitzen. Die eingeführten Prinzipien bilden den Hintergrund für die psychologische Konkretisierung der individuellen und kollektiven Wertwissensdynamik und entsprechender Eingriffsmöglichkeiten in Kapitel 7. Für die Entwicklung eines eigenen diagnostischen Zugangs (Kapitel 9) gibt das Prinzip der Historizität einen wichtigen Hinweis auf die Notwendigkeit, qualitative Herangehensweisen zu bevorzugen.

In Abbildung 6 wird in einer modellhaften Darstellung die Wertwissensdynamik im organisationalen Kontext noch einmal zusammengefasst.

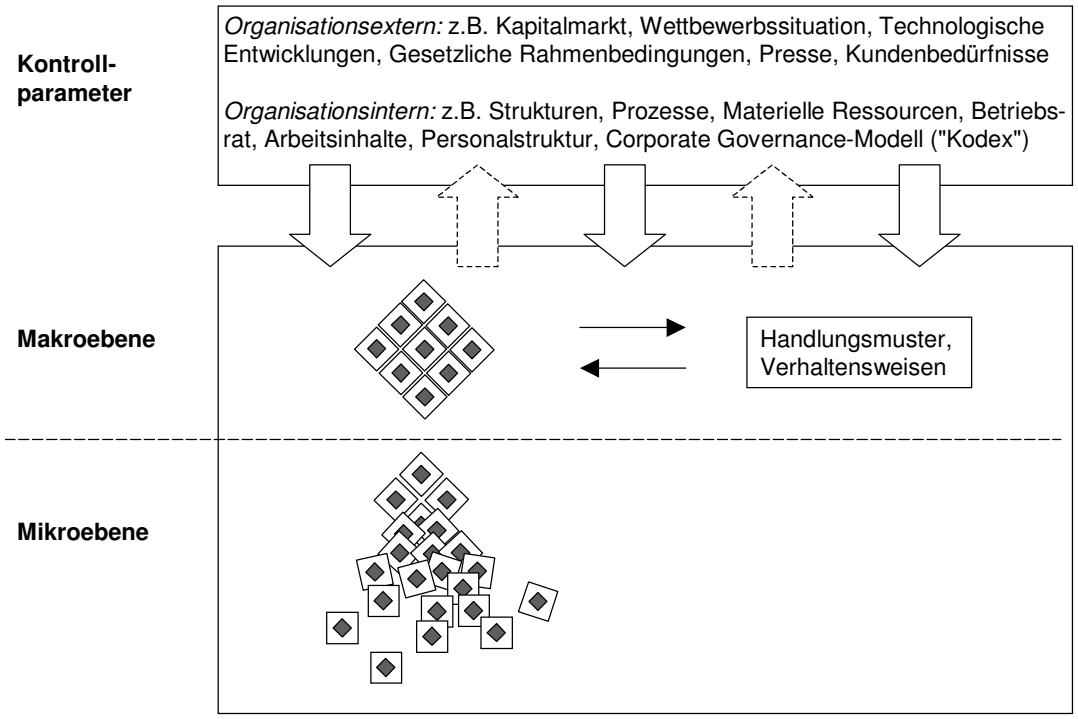


Abbildung 6: Wertwissensdynamik im Bild der Synergetik

Im Gegensatz zu den externen Kontrollparametern, wie etwa Marktdynamik oder -umfeld, umfassen die internen Kontrollparameter das gesamte Set an internen Randbedingungen, die mehr oder weniger beeinflussbar sind. Diese haben einen oftmals nicht spezifizierbaren Einfluss auf die Beteiligten, wie nicht nur die Theorie, sondern jede praktische Erfahrung nahe legt. Je nach Ausschnittsbetrachtung ist zu spezifizieren, welche Kontrollparameter betrachtet und damit welche Art von Ordnungsparametern untersucht werden.

Wertwissensdynamik ist Produkt (Emergenzphänomen) einer Wechselwirkung der Elemente. Sie vollzieht sich in einem komplexen System, d.h. in nicht ohne weiteres überschaubaren Beziehungsgefügen, die in ihrer Entwicklung nur begrenzt vorhersagbar sind. Jede Kontrollparameterkonstellation kann auf ihre Ordnungsparameter hin betrachtet werden. Beispielsweise sind die Beziehungen zu Kundengruppen anders zu spezifizieren als interne Beziehungen zwischen den Abteilungen.

Kollektives Wertwissen entsteht wesentlich in den Interaktionen der Beteiligten, es wird dort „ausgehandelt“ und – sofern es sich bewährt – in weiteren Handlungen stabilisiert. Dabei ist zunächst unerheblich, ob sich die Beteiligten bewusst oder unbewusst gegenseitig unterstützen oder gar gleiche Motive und Interessen haben. Entscheidender als die Gemeinsamkeiten zwischen ihnen ist die in der wechselseitigen Bezugnahme und gegenseitigen Abstimmung entstehende „Berechenbarkeit“ des anderen. Es entwickeln sich in diesem – zum Teil unbewussten und zum Teil mikropolitisch-taktischen – sozialen Aushandelungsprozess in differenzierter Weise Ordnungsparameter auf verschiedenen Dimensionen (Themen, Problemkreisen, Sicht auf Kunden oder Wettbewerber etc.). *Das Gesamt dieser Ordnungsparameter macht die kulturellen Besonderheiten einer Organisationseinheit aus – einschließlich sub- und suprakultureller Phänomene.*

Natürlich ist ebenso zu beachten, dass die „Systemelemente“ in sozialen Systemen jeweils unterschiedliche Handlungsvoraussetzungen bzw. -dispositionen mitbringen, sich auch ohne direkte Interaktion aufeinander beziehen können sowie durch ihre hierarchischen Relationierungen zueinander kollektive Phänomene nicht in gleicher Weise beeinflussen können. Diese Präzisierung verweist auf die Notwendigkeit, individuelle Rollen in Konsensualisierungsprozessen differenziert zu betrachten und im systemischen Zusammenhang, z.B. die Bedeutung personalisierter Verfügungsmacht, zu gewichten.

4.5 Abgrenzung zu alternativen Theorieprogrammen

Die Synergetik kann als eine Antwort auf den gestiegenen Bedarf an dynamischen Beschreibungsweisen für komplexe Phänomene gesehen werden. Veränderung, Instabilität oder mangelnde Vorhersagemöglichkeit sind Konzepte, die darin einen Platz finden. Ebenso attraktiv ist das Angebot, Analyseebenen in ihren systemischen Wechselwirkungen zu betrachten. Die Synergetik erscheint für unseren Untersuchungsbereich vielversprechender als andere *Theorieprogramme innerhalb und außerhalb des selbstorganisationstheoretischen Denkmusters*, obwohl diese möglicherweise sogar den Vorteil einer länger währenden sozialwissenschaftlichen Tradition besitzen.

Innerhalb der selbstorganisationstheoretischen Theorieprogramme nimmt die Synergetik eine Frontstellung ein. Sie bietet gegenwärtig den elaboriertesten Ansatz mit dem höchsten Formalisierungsgrad (z.B. Brunner, 1996, S. 600). Dies zeigt sich u.a. in der gegenüber anderen Theorien dieser Provenienz hohen Anzahl grundlegender Prinzipien der Selbstorganisation (siehe Tabelle 1), die in das Aussagensystem der Synergetik einfließen.[53] Betrachtet man dabei noch einmal jene Theorien mit potenziell sozialwissenschaftlich relevanten Aussagen (insbesondere auch die Theorie dissipativer Strukturen und die Theorie der Autopoiesis), dann fällt auf, dass nur die Synergetik Aussagen zum für uns entscheidenden Prinzip der Ordnungsparameter macht.

Keine explizite Berücksichtigung finden allerdings solche relevanten Konzepte wie Selbstreferentialität, Redundanz und Autonomie sozialer und humaner Systeme (Probst, 1987). Insbesondere wird auch nicht die Beobachterabhängigkeit jeder Erkenntnis thematisiert. Gerade dies ist eine Domäne der Autopoiesistheorie nach Maturana und Varela (1987). Folgt man der Überlegung, dass diese Theorie genau dann falsch ist, wenn ihre Annahmen über die Nichterkennbarkeit der Welt richtig sind (Nüse, Groeben, Freitag & Schreier, 1999), dann wird deutlich, dass eine Radikalposition, d.h. die Ablehnung jeder außersprachlichen Realität, für unser Anliegen keinen Erkenntnisgewinn bringt. Allein aus pragmatischen Gründen erscheint uns die Wahl einer „optimistischeren“ Rationalität notwendig. Zudem lässt sich die synergetische Perspektive ohne weiteres ebenso als eine Beobachtungsperspektive verstehen, indem deutungsabhängiges Wertwissen mit den Beteiligten interpretiert wird und nur wesentliche vorstrukturierende Wertwissensklassen von außen gesetzt werden. Problematisch erscheint es eher, nur in der Beobachterperspektive zu verbleiben.

Während dieses „Defizit“ auflösbar ist, hat die Autopoiesistheorie erhebliche Nachteile, welche sie hier als ungeeignet erscheinen lassen. Sie beschäftigt sich nämlich *nur*

---

[53] Paslack und Knost (1990) unterscheiden insgesamt sieben unabhängige Entwicklungsstränge selbstorganisationstheoretischer Zugänge: den systemtheoretisch-kybernetischen Ansatz von H. von Foerster, die Theorie dissipativer Strukturen von I. Prigogine, die Synergetik H. Hakens, die Theorie autokatalytischer Hyperzyklen M. Eigens, das Autopoiesiskonzept von H. Maturana und F. Varela, das Konzept elastischer Ökosysteme von C.S. Holling und die Theorien des deterministischen Chaos, insbesondere von E.N. Lorenz und B. Mandelbrot (S. 13).

mit der Interaktion zwischen den Komponenten, wobei das System entweder seine Kohärenz und Grenze gegenüber der Umwelt aufrechterhält oder nicht. „Störungen durch die Umwelt werden kompensiert – oder halt auch nicht. Mehr sagt die Theorie autopoietischer Systeme nicht." (Simon, 1996, S. 640). Ihr Fokus liegt also im Wesentlichen auf der Selbstproduktion des Bestehenden, der Konservierung einer vorhandenen Identität und nicht auf der dynamischen Entwicklung durch Fluktuationen und auch nicht auf der zumindest teilweise beeinflussbaren Überwindung von Beharrungstendenzen.[54] Autopoietische Konzeptionen können die Entstehung von neuen (allopoietischen) Eigenschaften oder Mustern nicht erklären.[55] Die Synergetik nimmt nun gerade solche qualitativen Sprünge in den Blick.

Außerhalb selbstorganisationstheoretischer Theorieprogramme macht die Synergetik ein Theorieangebot an all jene sozialwissenschaftlichen Ansätze, die sich mit dem Verhältnis von individueller Mikroebene und kollektiver Makroebene beschäftigen. Sofern nämlich ihre Prinzipien (insbesondere das des Ordnungsparameters) auf sozialwissenschaftliche Phänomene angewendet werden, hat sie als eine *strukturalistische Theorie* Berührungspunkte zu allen Theorieansätzen, die sich in je eigener Weise mit dem Mikro-Makro-Problem auseinandersetzen. Es geht dabei um die Frage, inwiefern das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist.

Die Begriffe „Mikro" und „Makro" sind immer relativ zu verstehen, d.h. je nach Beobachtungsperspektive kann z.B. das individuelle Wertwissen einmal als makroskopisches Produkt komplexer psychischer und sozialer Prozesse verstanden werden und in einem anderen Fall als Teil der mikroskopischen Dynamik in der Herausbildung geteilter Werte und Normen in einer Gruppe, welche dann ihrerseits als Makroebene betrachtet wird. Im Folgenden soll kurz auf einzelne Theorien zur „Verknüpfung" von Individuum und sozialen Einheiten eingegangen werden.

Auch wenn die zunächst disziplinenunabhängige Synergetik in ihr eigener Weise den Mikro-Makro-Link thematisiert, finden sich in den großen Gedankengebäuden der Sozialwissenschaften allerdings längst vor ihrer *formalen Betrachtungsweise* Antworten auf dieses Problem. Einerseits wird dort in einer individualistischen Tradition und in dessen Gefolge der Versuch unternommen, soziale Phänomene nur auf der Mikroebene zu untersuchen. Neben dieser oft mit einer positivistischen Orientierung verbundenen Sichtweise steht andererseits vor allem eine in der Tradition des deutschen Idealismus gegründete ausgesprochen makroskopisch orientierte Herangehensweise (Alexander, Giesen, Münch & Smelser, 1987).

Alexander und Giesen (1987, S. 1ff.) haben versucht, theoretische Ansätze nach ihrer Akzentuierung einer Position bzw. dem Syntheseversuch zum Mikro-Makro-Link zu

---

[54] Dabei werden die aus der Biologie entlehnten Konzepte in der Übertragung auf soziale Systeme allein in metaphorischer Weise verwendet. Siehe für eine Einführung die Beiträge im Sammelband von Schmidt (1987) sowie kritisch Beyme (1991, S. 222ff.).

[55] Siehe dazu auch kritisch Stacey (2001, S. 236ff.).

rekonstruieren. Einige Beispiele mögen dies illustrieren: So verdeutlichen die Autoren, dass aus je unterschiedlichen Gründen die großen Gesellschaftstheoretiker bzw. -soziologen Marx und Durkheim in starkem Maße die Makroebene betonten und dabei die Abhängigkeit individuellen Handelns von sozialen Strukturen und kollektiven Ordnungen hervorhoben. Im Gegensatz dazu habe etwa Mead in erster Linie eine pragmatische Perspektive eingenommen, wonach die individuelle Erfahrung Ausgangspunkt jeder Betrachtung sein soll. Entsprechend wird besonders die Mikroanalyse der Interaktion zwischen Individuen in den Mittelpunkt gerückt. Die Bezugnahme auf eine Makroebene spiele dort kaum eine Rolle. Bei Freud werde ihr zwar eine Bedeutung zugemessen, aber dann ebenso eine vereinseitigende mikroskopische Analyse favorisiert. Große Integrationsversuche sehen die Autoren bei Weber oder Parsons. Wiederbelebungen der vereinseitigenden Betrachtung fänden sich in der amerikanischen Soziologie, z.B. in der Austauschtheorie von Homans, in der Weiterführung des symbolischen Interaktionismus bei Blumer, der zugehörigen empirischen Analyse bei Goffman oder ethnomethodologischen Ansätzen bei Garfinkel. Ein Beispiel für die Fortführung strukturalistischer Ansätze sehen Alexander und Giesen vor allem durch die Arbeiten von Althusser und dessen Anhängern zu „objektiven sozialen Strukturen" repräsentiert. Diesen Ordnungsversuch führen die Autoren bis zu Habermas und Luhmann fort, die ebenso jeweils für eigenständige Integrationsversuche stehen.

Die Synergetik liefert im Gegensatz zu den eben genannten Theoretikern *keine* sozialwissenschaftliche Theorie. Indem sie allerdings abstrakte Prinzipien zum Mikro-Makro-Link postuliert, steht sie in ihrer sozialwissenschaftlichen Anwendung selbstverständlich in entsprechenden Diskussionslinien, und kann ganz opportunistisch Anleihen an andere Ansätze machen oder möglicherweise sogar alternative Wege aufzeigen. Ihre Disziplinenunabhängigkeit erweist sich dann eher als Vorteil.

Eine letzte Bezugnahme auf die Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1992) soll die Entscheidung für die Synergetik hier abschließen. In seiner anspruchsvollen Theorie werden im Gegensatz zur Synergetik Handlungen und Strukturen gerade nicht auf zwei Ebenen betrachtet. Eine Trennung von Mikro- und Makroebene wird vermieden. Stattdessen definiert er Handlung und Struktur als komplementäre Dualität: In und durch Handlungen entstehen Strukturen, die wiederum auf nachfolgende Handlung strukturierend wirken. Dies erlaubt es, den Kreisprozess von ermöglichenden und beschränkenden Bedingungen und damit Handlungen *und* Strukturen zu untersuchen. Der Vorteil liegt nun darin, dass der ebenenverbindende „Link" nicht mehr erklärungsbedürftig ist. Aus synergetischer Sicht wird der auch für uns besonders wichtige prozessuale Aspekt der Aufrechterhaltung von Strukturen herausgehoben.

Der Preis für diese Synthese ist jedoch, dass eine neue makroskopische Qualität nicht als solche, d.h. übersummative und nicht reduzierbare Qualität, untersucht werden kann. Dies hat u.E. erhebliche methodische Probleme eines pragmatischen Zugangs zu sozialen Phänomenen zur Folge. Zum Beispiel ist auch hier im Einzelfall mühsam zu definieren, was unter Handlungen und was unter Strukturen subsummiert werden soll.

In dieser Hinsicht erscheint dann die einzelwissenschaftlich gestützte Ausarbeitung der Theorie für unser Anliegen nur bedingt nützlich. Der größte Nachteil in Bezug auf unsere Fragestellungen besteht also darin, dass die Regeln bzw. „Vorschriften" – oder allgemeiner die dispositionellen Voraussetzungen der Beteiligten – welche den Kreislauf von Handlung und Struktur „antreiben" und koordinieren, nicht theorieintern thematisiert werden können. Sobald nicht Reproduktion und Routine, sondern die Veränderung durch Krisen und kreative Sprünge interessiert, d.h. der Kreislauf unterbrochen wird, fehlen weiterführende Konzepte zur Dynamik und den dann relevanten Parametern. [56]

Es lässt sich resümieren, dass die Strukturationstheorie für die Wertwissensdynamik wertvolle Hinweise für die Bedeutung der tatsächlichen Realisierung im Handeln gibt. Aufgrund der Aufhebung der Mikro-Makro-Unterscheidung liefert sie uns darüber hinaus keine Anknüpfungspunkte.

Zusammenfassung: Unter Nutzung von bestehendem Sachwissen allein kann eine Situation nicht bewältigt werden, wenn Handeln und Entscheiden bei Unsicherheit gefordert ist. Der Einzelne bzw. auch eine Gruppe bauen in einem solchen Fall eine neue (innere) Disposition auf, die Handeln in unübersichtlicher Situation ermöglicht. Die dabei intervenierende Funktion des Wertwissens und der Aufbau der handlungsleitenden Disposition sind mit den Grundannahmen der Selbstorganisation theoretisch gut fassbar.

Individuen und Gruppen bzw. Organisationen werden als komplexe, d.h. selbstorganisierende Systeme aufgefasst, die entsprechende Handlungsdispositionen „von innen heraus" entwickeln. In der Synergetik werden die an Instabilitätspunkten entscheidenden Größen Ordnungsparameter genannt. Auf diese Weise ist Wertwissen wirksam, so sind – der Theorie folgend – synergetische Prinzipien zur Beschreibung der Phänomendynamik anwendbar. Die Synergetik erklärt, warum Wertwissen unter Unsicherheit eine besondere funktionelle Relevanz besitzt. Der Zusammenhang zwischen Unsicherheit, Wertproblemen und Selbstorganisation ist unbestritten: Wertbasiertes Handeln ist umso relevanter, je stärker selbstorganisiertes Handeln aufgrund steigender Unsicherheit gefordert ist.

Mit den Prinzipien der Synergetik besitzen wir eine mit den bisherigen philosophischen Abgrenzungen konsistente Theoriesprache (im Sinne eines Wirklichkeitsmodells von Schmidt) zur Beschreibung von dynamischen Prozessen jenseits von mechanistischen Reduktionen. Individuelle und kollektive Phänomene sind in einem Funktionszusammenhang darstellbar. Es können Prozesse auf der Mikroebene mit den entsprechenden Resultaten auf der Makroebene beschrieben werden.

---

[56] Für eine einführende Darstellung und insbesondere für weitere Kritikpunkte siehe Neuberger (1995, S. 285ff.).

Die Spezifik humaner Systeme beachtend wird damit ein Zugang zu dem Phänomenbereich Wertwissen eröffnet, der den Mikro-Makro-Link in einer ganzheitlichen Dynamik spezifiziert. Mit Hilfe von wenigen, zuerst im naturwissenschaftlichen Bereich entwickelten Konzepten können komplexe, systemische Entwicklungsprozesse beschrieben werden. Vor allem durch die Konzentration auf kollektive Variablen ist eine Abstraktion von individuellen Momenten möglich, so dass weder eine Reduktion auf individuelle Faktoren noch eine ausschließliche Fokussierung auf systemische Prozesse erfolgt. Die im synergetischen Zusammenspiel entstehenden Ordnungsparameter werden als regulierende, das Systemverhalten insbesondere an Bifurkationspunkten bestimmende, Größen herausgehoben. Wertwissen stabilisiert sich in einer Kreiskausalität selbst, d.h. für eine qualitative Änderung sind Destabilisierungsprozesse erforderlich.

Gegenüber anderen Theorieprogrammen ist die Synergetik insgesamt eine umfassende, sozialwissenschaftlich unbelastete strukturwissenschaftliche Variante. In welcher Weise mit diesem theoretischen Ansatz voraussetzungsarme Antworten auf Fragen der zeitgenössischen Organisationspraxis gefunden werden können, ist Gegenstand unserer weiterführenden Untersuchung. Die Einbeziehung einzelwissenschaftlicher Ergebnisse – wir werden dies am Beispiel psychologischer Forschung zeigen – ist dabei sehr nützlich.

5. Psychologie des Wertwissens

Unsere bis hierher entwickelte Sichtweise konzentrierte sich zunächst auf philosophische Abgrenzungen, eine kulturtheoretische Einbettung und die formale Charakterisierung der Wertwissensdynamik.

Über das Wertwissenskonstrukt werden wesentliche Momente einer Kultur thematisiert und vor allem in ihrer Funktion konkretisiert. Indem wir uns auf den *Programmcharakter von Kultur* konzentrieren, der im Handeln eine bedeutende Rolle spielt, sehen wir eine Möglichkeit, die Leerformel Kultur zu vermeiden. Mit dem Begriff Wertwissen verfügen wir zudem über ein Konstrukt, über welches psychologische Kategorien in einer praktikablen Form berücksichtigt werden. Es ist umfassend genug, um psychologische Sachverhalte thematisieren zu können, ohne sich unnötig auf eine Einzelkategorie wie Erfahrungswissen, Intuition, Motivation, Einstellung, Bedürfnis oder Werthaltung festlegen zu müssen.

Welches sind nun die in der Theorie anerkannten Anknüpfungspunkte, auf die wir bei unserer Differenzierung zwischen Sach- und Wertwissen zugreifen können?

5.1 Von allgemeinen Anknüpfungspunkten zum Wissensraum

Wertwissen dient uns als Containerbegriff für psychische Konstrukte und Prozesse, in denen subjektiv-wertende Momente im menschlichen Handeln im Mittelpunkt stehen und dabei dispositionell wirksam sind.

In vielen Bereichen psychologischer Forschung werden implizit oder explizit wertwissensrelevante Prozesse untersucht. Kleinster gemeinsamer Nenner und konstituierend dürfte hierbei jeweils *das Moment der Bewertung* sein. Beispielsweise geht es bei Bedürfnissen primär um Bewertungen eines Mangel- bzw. Defizitzustandes, bei Emotionen und Motivationen auch um subjektive Wertungen eines Objekts anhand spezifisch antizipierter Subjekt-Objekt-Beziehungen so wie bei Einstellungen um die Richtungsbewertungen enthaltende *evaluative Komponente* (Erpenbeck, 1984).[57] *Sämtliche der in der psychologischen Forschung in Zusammenhang mit Wertungsprozessen stehenden Konstrukte werden unter dem Begriff emotional-motivationale Größen subsummiert.*

Die Psychologie handelt letztlich ganz wesentlich von Werten (Graumann und Willig, 1983, S. 377). Dies heißt aber nicht, dass sämtliche psychologischen Theorien und Ansätze für uns brauchbar sind. Hier grenzen wir uns insbesondere von klinisch-psychologischer Theoriebildung ab. Wir konzentrieren uns auf folgende Fragestel-

[57] In gleicher Weise definiert Scheele (1990) Emotion „als Zustand der Bewertung von Selbst-Welt-Relationen unter Bezug auf bedürfnisrelevante Bewertungszustände." (S. 41). In ihrer epistemologischen Emotionstheorie ist die bewertende Reflexiviät die Grundlage des Emotionserlebens. Emotionen werden darin als handlungsleitende Orientierungsgrundlagen angesehen.

lung: In welcher Beziehung steht der Wertwissensbegriff zu psychologischen Theorien und wo findet man grundlagentheoretische Anknüpfungspunkte für unseren Gegenstand?

In ihrem Überblicksartikel illustrieren Graumann und Willig (1983) den Wertgedanken in der psychologischen Forschung in eindringlicher Weise. Aus der Fülle ihrer Beispiele greifen wir einige heraus.

Ein in diesem Zusammenhang sehr bekannt gewordener Denkansatz stammt von Kurt Lewin. Er habe als erster die „Werthaftigkeit von Dingen und Ereignissen" und ihren motivationalen Charakter mit dem Konzept der „Valenz" beschrieben: In einem „Kraftfeld" positiver und negativer Valenzen fühlt sich der Mensch angezogen bzw. abgestoßen. Die von ihm aufgesuchten Zustände oder Gegenstände sind mit einem positivem Wert und diejenigen, die er meidet, mit einem negativen Wert belegt. Diese Motivation entsteht in der Interaktion zwischen Subjekt und Objekt (ibid., S. 318ff.). Die Parallelen zu einer synergetischen Betrachtungsweise liegen auf der Hand.

Darüber hinaus können, wie Graumann und Willig überzeugend darlegen, *lerntheoretische Ansätze* im Behaviorismus (z.B. bei Skinner), in kybernetischen Theorien der Handlungsregulation (z.B. bei Miller, Galanter & Pribram) oder in der Theorie des Modelllernens (z.B. bei Bandura) aus einer Wertperspektive betrachtet werden. Sie erscheinen dort als verstärkende Eigenschaft eines Objekts für einen Organismus (z.B. als motivierendes Moment), in Verhaltensstandards oder als Klasse von Handlungsweisen, die sozial als wertvoll betrachtet werden, z.B. Altruismus (ibid., S. 345ff.).

Die Dynamik von Selbst- und Fremdbewertungsprozessen in der *sozialen Interaktion* spielt in verschiedenen Theorieprogrammen eine zentrale Rolle. In der *Theorie sozialer Vergleichsprozesse* (Festinger) wird etwa das menschliche Bedürfnis nach Selbst- und Fremdbewertung als eine Grundlage sozialer Interaktion untersucht (z.B. „Anerkennungsmotiv", „Bewertungsbefürchtung"). In *sozialpsychologischen Austauschtheorien* (z.B. Thibaut & Kelly, Homans) geht es um Bewertungsprozesse bei der Wahrnehmung von Gleichheit, Ausgleich und Gerechtigkeit. In den Varianten der *Attributionstheorie* (grundlegend dazu Heider) gehört die evaluative Zuschreibung von persönlicher Verantwortung als Teil der individuellen Erklärung von Ursächlichkeit zum Theoriekern. Ebenso grundlegend sind Bewertungsprozesse in der *Einstellungsforschung* (z.B. Osgood, Suci & Tannenbaum), wenn die evaluative Komponente als Disposition bzw. ihre Realisierung im Bewertungsprozess als Teil der Einstellungsbildung und -veränderung betrachtet wird (ibid., S. 360ff.).

Diese stichwortartige Zusammenfassung der Übersichtsdarstellung von Graumann und Willig unterstreicht die Aussage von Allport, dass Psychologen „fortwährend durch die Natur ihres Faches von Wertproblemen heimgesucht" werden (zitiert nach Graumann und Willig, 1983, S. 375). So heterogen und weitverzweigt wie die psychologische Forschung können nun auch die Zugänge zum Phänomen im organisationalen

Kontext sein. Jede psychologische Intervention, die nicht auf kognitive Prozesse (Sachwissen) im engeren Sinne abzielt, wirkt in den Bereich des Wertwissens hinein.

Es ist dabei weder möglich noch erstrebenswert, die spezifischen Interventionsformen und Formate in eine Redeweise des Wertwissens zu überführen. Sie sind stattdessen im besten Sinne an ein sachliches Problem gebunden. Auch wenn sie unter anderen Bezeichnungen (z.B. Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation, Commitment, Teamentwicklung, Führungsfähigkeiten etc.) beschrieben werden, ist doch der gemeinsame *inhaltliche Kern* erkennbar. Die funktionellen Zusammenhänge sind jeweils auf die synergetische Denkfigur projizierbar.

So gesehen ergeben sich vielfältige Ansatzpunkte für uns. Allerdings müssen wir hier eine Einschränkung vornehmen und werden uns deshalb auf Konzepte konzentrieren, die einen *unmittelbareren* Bezug zu unseren Thema aufweisen.

Um psychologische Fragestellungen im Zusammenhang mit Wertwissen noch genauer zu kennzeichnen, schlagen wir deshalb einen *Wissensraum* vor (Abbildung 7). Neben der Unterscheidung unterschiedlicher „Wissensträger“ (individuelle und kollektive Wissensformen) wird darin Wissen nach seiner Wertbeladenheit (Sachwissen und Wertwissen) und nach der Artikulationsfähigkeit bzw. dem Bewusstseinsgrad (implizit und explizit) differenziert.

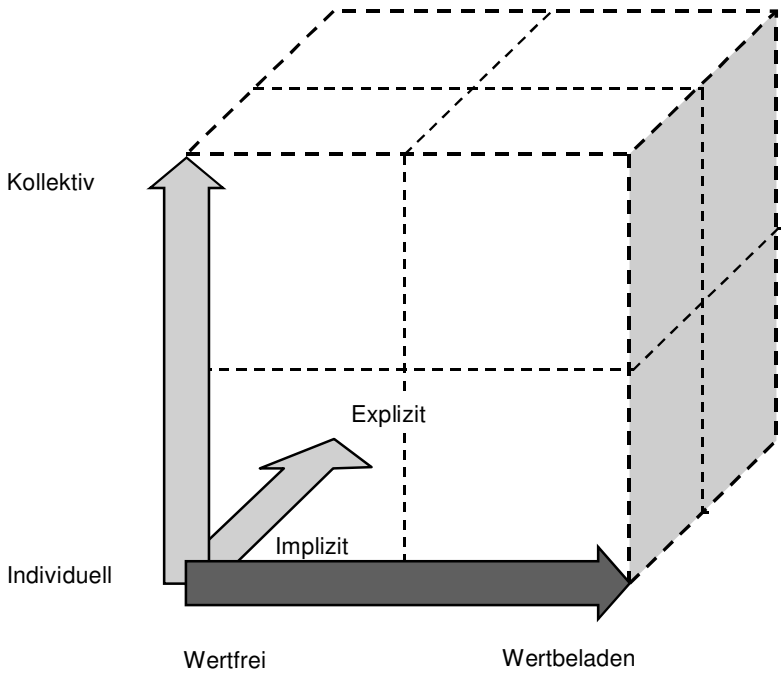


Abbildung 7: Der Wissensraum

Der Wissensraum erlaubt eine anschauliche Zuordnung unterschiedlicher Wissens*produkte* einschließlich der psychologischen *Prozesse* des Erwerbs und der Veränderung in der Wissensgesamtheit. Die jeweiligen Trennlinien sind analytisch relevante Differenzierungen innerhalb eines Wirklichkeitsmodells.

In der folgenden Darstellung werden die drei Dimensionen aus psychologischer Sicht – trotz wechselseitiger Abhängigkeiten – jeweils separat ausgeführt. Im Mittelpunkt stehen wertwissensrelevante Fragestellungen. Da die interessierenden Phänomene in unterschiedlichen Theorieprogrammen prominent sind, werden wir auf diese zurückgreifen und sie entsprechend interpretieren.

Natürlich können wir nicht den jeweiligen Forschungsbereich im Detail ausleuchten. Wir beschränken uns auf ein Mindestmaß an Konzepten und Ideen, die durch gesicherte Ergebnisse der Grundlagenforschung bestehende Erklärungsansätze ergänzen und bereichern können. Da eine direkte Übertragung auf jeweils andere Analyseebenen weder sinnvoll noch möglich ist, zielen wir primär auf das durch Detailforschung inspirierte aber nicht hierdurch allein begründbare Gesamtverständnis.

5.2 Dimension I: Sach- und Wertwissen

Im Folgenden argumentieren wir für die analytische Differenzierung von Sach- und Wertwissen, indem wir zuerst die Lücken in bisheriger Theoriebildung am Beispiel der psychologischen Handlungstheorie verdeutlichen. Danach untersuchen wir die funktionelle Trennung der beiden Wissensformen in einer evolutionären Theorie der menschlichen Psyche. Auf der Basis definitorischer Abgrenzungen beschreiben wir das Zusammenspiel beider Funktionssysteme. Abschließend gehen wir noch einmal auf neuere Auffassungen zur emotionalen Selbstorganisation ein.

5.2.1 Handlungspsychologische Anknüpfungspunkte

Wissen entsteht im Handeln und „informiert“ dieses. Betrachtet man die einschlägige handlungspsychologische Forschung zur „Regulation von Arbeitstätigkeiten“ (Hacker, 1998) wird schnell offensichtlich, dass dort Wertwissen im von uns gemeinten Sinne nur eine marginale Rolle spielt.[58] Sachwissen steht im Vordergrund. In der ursprüng-

[58] Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die Arbeiten von Hacker und hier vor allem auf eine Monographie von 1998, in der sein Ansatz in der aktuellen Theorievariante vorgestellt wird. Diese Einschränkung nehmen wir vor, um uns auf den Grundgedanken konzentrieren zu können, wonach Wertwissen erst unter den Bedingungen von Zieloffenheit und damit verbundener Unsicherheit eine herausragende Rolle spielt. Aus diesem Grund verzichten wir auch auf Erweiterungen und Differenzierungen innerhalb der handlungspsychologischen Theoriebildung, wie sie bei Frese und Zapf (1994) und im Besonderen bei Volpert (1992, 1994) vorzufinden sind. Dieser argumentiert ausdrücklich gegen „Maschinenmodelle des Handelns“. Ebenso gehen wir hier nicht auf die Theoriebildung im angloamerikanischen Bereich ein, wo im Gefolge von Powers (1973) und Carver und Scheier (1981) wesensähnliche Konzepte (weil ebenso die Grundlagenarbeiten von Miller, Galanter & Pribram (1960) aufgreifend) entwickelt worden sind (für einen Überblick siehe Lord & Levy, 1994). In den neuesten Entwick-

lichen Zielstellung handlungspsychologischer Theoriebildung stimmig und verständlich erweist sich die Vernachlässigung der motivational-emotionalen Bewertungsprozesse für die Untersuchung von Handlungen unter Unsicherheit als ein ersichtliches Defizit (ibid., S. 306).

Angetreten, um eine tätigkeitspsychologische Konzeption der eigenständigen Qualität des Psychischen zu etablieren und damit behavioristische Modelle zu überwinden, wurde vor allem „das gnostisch regulative Glied als Produkt der Großhirntätigkeit" betont (ibid., S. 61).[59] Sehr vereinfacht – und für einen Moment reduktionistisch – ausgedrückt, geht es heute um die Erweiterung dieser Sicht um die emotional regulativen Glieder als Produkt des limbischen Systems, also jener Hirnareale, welche in Zusammenhang mit emotional-motivationalen Prozessen gebracht werden.[60] Dies betont die Ganzheitlichkeit psychischer Prozesse und ist erforderlich, wenn man nicht nur die isolierte Handlung, sondern menschliches Handeln eingebettet in ein komplexes Umfeld erklären will.

Mit der Annahme einer „Antriebsregulation" werden emotional-motivationale Aspekte zwar integriert; der Theoriekern jedoch fokussiert auf die „Ausführungsregulation". Dies ist auch verständlich, da das Theoriedesign angelegt ist, um Handlungen zu analysieren, die zuallererst darauf gerichtet sind, ein von außen vorgegebenes und mehr oder weniger klar definiertes Ziel zu erreichen. Wertwissen – im von uns definierten Sinne – wird hier tatsächlich auf eine handlungsinitiierende und -legitimierende Funktion reduziert. Dessen Rolle in der Handlungsregulierung ist folgerichtig vernachlässigt, da bei Vorgabe von Zielen zwar eine subjektive Redefinition des Arbeitsauftrages folgt, prinzipiell jedoch kenntnis- und wissenslückenschließendes Wertwissen außen vor bleibt. Bewertungen spielen demzufolge in der Handlungsregulationstheorie nur eine Rolle im Sinne kybernetischer Soll-Ist-Vergleiche. Dies sind aber keine Werte, wie wir sie sehen, sondern letztlich „Messwerte" in einem sachlich optimierbaren Zusammenhang. Die Funktion von Wertwissen als Ordnungsparameter beim Handeln unter Unsicherheit spielt deshalb hier keine Rolle.

---

lungen zur verhaltensmäßigen Selbstregulation im Theoriedesign von Carver und Scheier spielen interessanterweise zunehmend selbsorganisationstheoretische Konzepte eine Rolle – ohne für uns schon direkte Anknüpfungspunkte zu bieten (Carver & Scheier, 1999, S. 1-106).

[59] Damit einher geht folgende Betrachtungsweise: „Einen äußerlichen Bewegungsphänomenalismus verlassend, konzentriert sich die Analyse auf die mit den motorischen Akten entstehenden zentripetalen Prozesse, die die Handlungsstruktur bestimmen, indem sie das entscheidende sensumotorische System, das ‚innere Modell der Handlung', schaffen. Die Bedeutung dieser Konzeption für die Arbeitspsychologie besteht darin, dass mit ihrer Hilfe praktische Arbeitstätigkeiten, ‚gewöhnliche' Arbeiten wie Drehen, Bohren, Kranfahren, Weben, Spinnen, Schmelzen oder Montieren hinsichtlich ihrer psychischen Mechanismen, d.h. psychologisch, untersucht werden können." (Hacker, 1998, S. 61)

[60] Die gegenwärtig intensive Erforschung emotional-motivationaler Prozesse im Zusammenhang mit dem limbischen System ist insbesondere durch die wegweisenden Arbeiten der Neurobiologen Damasio (1994) und LeDoux (1998) inspiriert worden.

Die Ausdifferenzierung von Binnenstrukturen hierarchisch-sequenzieller bzw. heterarchischer Handlungsorganisation anhand des Grundgedankens eines „Vorwegnahme-Rückkopplungskreises“ in Form der TOTE-Einheit (Test-Operate-Test-Exit) bzw. VVR-Einheit (Vorwegnahme-Veränderungs-Rückkopplungseinheit) spiegelt kybernetisches Denken wider, welches sehr erfolgreich eingesetzt werden kann, wenn es um geschlossene Lösungsräume geht (Hacker, 1998). Dieser gut ausgearbeitete theoretische Ansatz bedarf aber einer Erweiterung, wenn man die Orientierungsleistung in unübersichtlicher Situation, die Einflüsse kultureller Faktoren, den Umgang mit Komplexität, insgesamt die soziale Ganzheitsqualität menschlichen Handelns erfassen will.

In der Terminologie der Handlungstheorie nach Hacker ist die „Antriebsregulation“ stärker ins Blickfeld zu rücken. „Das Wissen um Sollzustände verknüpft mit der Absicht, diese durch eigene Anstrengungen herbeizuführen (...) muss als ‚antriebsregulatorisches Wissen‘ mit dem ausführungsregulatorischen Wissen um Vorgehensweisen nebst Sach- (Mittel-, Material-, Ausführungsbedingungs-)Wissen verbunden sein, um Tätigkeiten regulieren zu können.“ (ibid., S. 375). Wir interpretieren diesen Blickwinkel als eine Annäherung an unsere Sichtweise und sehen antriebsregulatorisches Wissen als Wertwissen und ausführungsregulatorisches Wissen als Sachwissen.

In dieser Hinsicht kann man wissenspsychologische Subkategorien wie etwa deklaratives Wissen, Prozedurenwissen, Maßnahmenwissen, Verfahrenswissen, Mittelwissen, Ausführungsbedingungswissen usw. unter dem Stichwort Sachwissen zusammenfassen. Insofern zählen wir hier auch prozedurales und an Intentionen gekoppeltes Wissen zum Sachwissen. Damit verbundene psychische Prozesse des Richtens, Orientierens, Entwerfens, Entscheidens und Kontrollierens sind – da es in erster Linie um „Messwerte“ geht – in unserem Sinne eher wertfrei und damit kognitionspsychologisch zu erfassen. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die sensumotorische Ausführungsregulation wertfrei (ibid., S. 581ff.). Das betrifft jene Bewegungen (z.B. Autofahren, Schreiben, Sprechen, Zeichnen), welche teilweise automatisiert und stereotypisiert werden können.

Da die dabei dominierende werteeliminierende Sichtweise offenbar nicht ausreicht, um der Komplexität – insbesondere im Wissensmanagement – gerecht zu werden, setzt Hacker (ibid., S. 69ff.) folgerichtig neben die von ihm beschriebenen zielgerichteten auch nicht-zielgerichtete Tätigkeiten, bei denen z.B. „Emotionen als gröbste Richtungsgeber, die oft stellvertretend für noch nicht in Ziele umgesetzte Motive wirken“ (ibid., S. 70). Die Rolle von Emotionen, Werten und Motiven wird hier zwar andeutungsweise berücksichtigt, ihre tragende Rolle in Situationen mit unscharfen oder rahmenhaften Zielen allerdings nicht weiter ausgearbeitet. Eine solche Herangehensweise innerhalb eines kybernetischen Denkrahmens könnte zu dem Schluss führen, dass sich emotional-motivationale Größen in rationale Ziele transformieren lassen und dass wertgeleitetes Handeln letztlich nicht zielgerichtet sei!

Eine solche Sichtweise reicht für die Analyse wissensintensiver Tätigkeiten, wo die Ableitung gemeinsamer Ziele oder Zielkorridore mindestens genauso wichtig ist wie

die Umsetzung der einmal gefassten Absichten, wo der Umgang mit Komplexität und Unsicherheit im Vordergrund steht, nicht aus.

Indem in der arbeitspsychologischen Konzeption zum Ausdruck kommt, dass emotional-motivationale Größen in der Handlung selbst eher „stören", sofern es sich um ein vorgebbares Ziel handelt, kann sie nicht erklären, in welcher Weise wertbeladene Wissensformen (z.B. „antriebsregulatorisches Wissen") unter Bedingungen von Unsicherheit wirksam sind. Das betrifft selbstorganisiertes Handeln, bei dem Zielvorgaben und externe Bewertungsmaßstäbe nicht von außen gesetzt und „übernommen" werden können.

Für uns ist dieser handlungspsychologische Ausgangspunkt dennoch in zweifacher Hinsicht sehr wichtig: *Erstens* wird klar, dass Wertwissen in der Tat im Wesentlichen vernachlässigt werden kann, wenn es um gut strukturierte „Arbeitsaufträge" geht. Diese sind mit Sachwissen zu bewältigen. Unter Sachwissen verstehen wir hier das Gesamt der in unserem Sinne wertfreien psychischen Prozesse der Handlungsorganisation, welche durch verschiedenste „Regulationsebenen und -mechanismen" beschrieben werden können. Auch Feedback- und Feedforward-Bewertungen beziehen sich immer auf ein angebbares Optimum, so dass im engeren Sinne kein Wertwissen benötigt wird.

Diese Sichtweise greift jedoch nicht mehr, wenn eigenständig „Aktionsprogramme" entworfen werden müssen, ohne eine ausgiebige Analyse entschieden werden muss usw. Deshalb verweist der bisherige Stand der Diskussion *zweitens* auf die Notwendigkeit, handlungstheoretische Ansätze zu erweitern, und zwar für *Situationen mit offenem, nicht vorher bestimmbarem Ausgang.*[61] Der Kreisprozess von planender Vorwegnahme und Anpassung durch Feedback zum eigenen Handeln ist dabei genauso wichtig; problematisch ist jedoch das Aushandeln des „richtigen" Sollzustands. Gerade nicht die analytisch durchdringbaren, überprüfbaren Bestandteile des Wirklichkeitsmodells, sondern die nur in der praktischen Bewährung „wahrheitsfähigen" Bestandteile des Kulturprogramms kommen hier zum Zuge. Dies ist eben die Gesamtheit der beteiligten emotional-motivationalen Prozesse und ihrer jeweiligen Resultate, die wir mit dem Begriff des Wertwissens erfassen.

Wir haben zu zeigen versucht, dass der handlungstheoretische Ansatz ein wertvoller Ausgangspunkt für die uns interessierende Fragestellung ist, ebenso wurde in diesem Kontext deutlich, dass er zusätzlicher Differenzierung und Erweiterung bedarf. Es wurde sichtbar, dass mit der Unterscheidung zwischen Sach- und Wertwissen eine Weiterentwicklung handlungstheoretischer Konzeptionen verbunden sein kann.

---

[61] Hacker (1999) selbst hat am Beispiel von Entwurfs- und Konstruktionstätigkeiten begonnen, sein Theoriegebäude in dieser Richtung zu erweitern.

5.2.2 Evolutionspsychologische Bezüge

Jede Wissenstheorie macht Annahmen über ontogenetische und möglicherweise auch über humanevolutionäre Prozesse. Ausschlaggebend ist für uns zunächst der Gedanke, wonach in der bio-psycho-sozialen Entwicklung des Menschen die Beziehung zwischen Umweltanforderung und Verhaltensantwort immer indirekter und vermittelter wird. Tendenziell nimmt in der Evolutionsgeschichte des Menschen der relative Anteil angeborener Verhaltensmuster ab (Klix, 1992, S. 47).[62] Zunehmend komplexere Bewertungssysteme „schieben" sich zwischen das Erkenntnissystem und das Verhalten bis hin zu einer völligen Ablösung von überlebensnotwendigen Handlungsweisen, z.B. etwa in ästhetischen Wertungen, die keinen funktionalen Bezug mehr zur unmittelbaren Nützlichkeit der Wertung haben.[63]

Hier greifen wir auf die Grundannahmen von Hansch (1997) zu einer evolutionären Theorie der menschlichen Psyche zurück: Ausgehend von basalen, phylogenetisch verankerten Instinkten, biologischen Grundtrieben oder auch angeborenen Auslösemechanismen werden Vorstellungen zur emotionalen Wertungsdynamik entwickelt, die zeigen, wie über verschiedene Strukturebenen der menschlichen Psyche Entwicklung vom „Niederem" zu „Höherem" stattfindet.

Es beginnt mit der Entwicklungsebene der Sensibilität, d.h. der Reaktion eines Organismus auf Umweltgegebenheiten, die nur mittelbar zur Lebenserhaltung beitragen. Diese findet sich schon im Tierreich: „So ist z.B. der Organismus eines Frosches nicht nur reizbar gegenüber der unmittelbaren Einwirkung von Nahrungsstoffen (im Verdauungstrakt), sondern er zeigt sich auch sensibel etwa gegenüber dem Zirpen einer Grille, das gesetzmäßig mit solchen Nahrungsstoffen verbunden ist und daher für ihre Bereitstellung genutzt werden kann." (ibid., S. 21).

Insgesamt bilden aktuelle organismische Ungleichgewichte und darauf basierende Bedarfszustände die Grundlage für eine entsprechende Bewertung und daraus folgende Verhaltensbereitschaft.

„Diese Wertungsprozesse bilden die Elementarformen des Emotionalen, aus der sich schließlich auch jene Funktionen hervorentwickeln, deren subjektive Repräsentation,

---

62 Klix (1992) hat eine darauf basierende evolutionspsychologische Theorie menschlicher Erkenntnis im weitesten Sinne vorgelegt, die einen hier allerdings nicht weiter auszuführbaren Hintergrund für unsere Arbeit liefert.

63 Mit Tembrock (1998) ist dabei zunächst ein allgemeines evolutives Potenzial der Ausgangspunkt für jegliche biologische Selbstorganisation, d.h. von Prozessen der biologischen Ordnungsbildung. In Anlehnung an Hayeks Quellen menschlicher Wertbildung unterscheidet Tembrock weiter zwischen einem biogenetischen, tradigenetischen und ratiogenetischen Potenzial. Das erste verweist auf das in der Stammesgeschichte wurzelnde genetische Erbe, auf dessen Basis elementare Wertungen ermöglicht werden. Das tradigenetische Potenzial verweist auf die tief in kulturellen Traditionen verankerten Werte und Normen, die einer rationalen Begründung nicht zugänglich sind. Beide zusammen machen in unserer Sicht das implizite Wertwissen aus. Das ratiogenetische Potenzial meint schließlich jene expliziten, rational abwägbaren Wertungen, die bewusst vermittelt werden können. Diese Potenziale werden als ineinander verschachtelt betrachtet, wobei soziokulturelle aus den angeborenen biologischen Wertungen „emporwachsen". Biologisch determinierte Wertungen in der Auseinandersetzung mit der Umwelt werden auf diese Weise sozial überformt.

wir Menschen als Emotionen reflektieren (Holzkamp-Osterkamp 1975). Emotionen wären demnach wertend aktivierende Vermittlungsinstanzen zwischen Kognition (des Reizangebots) und Verhalten.“ (ibid., S. 22). Das Gesamt der einzelnen Bedarfssysteme mit ihren emotional wertenden und verhaltensauslösenden Mechanismen fasst Hansch zum primären Antriebssystem zusammen.

Um die spezifisch humanen durch Sinn und Bedeutung vermittelten Wertungen zu beschreiben, reicht diese Sichtweise natürlich nicht aus. Hansch bezeichnet die nicht mehr auf phylogenetische Erklärungen reduzierbaren Wertungsprozesse als sekundäre Antriebe. Sekundäre Antriebe und Bedürfnisse entwickeln sich erst in der menschlichen Tätigkeit und markieren das spezifisch menschliche Entwicklungsniveau. Hier geht es nicht mehr allein um berechenbare kausal-lineare Strukturtransformationen ohne Spontanaktivität, sondern um emergente Strukturkreationen mit hoher Variabilität. Soziale, kognitive und kulturelle Faktoren gewinnen zunehmend an Einfluss.

Diese evolutionären Entwicklungsprozesse sind nach Tembrock (1998) gekennzeichnet durch „Entscheidungen an kritischen Punkten, die den Charakter von Singularitäten haben, wenn ein kritischer Zustand erreicht ist, in dem das System vielleicht auf einen Zustand höherer Komplexität umspringt. Dies ist mit ‚Bewertungen‘ an solchen Entscheidungsstellen (Bifurkationen) verbunden, die ethische Dimension kommt ins Spiel.“ (S. 24f.). Diese Selektionsprozesse sind an Wertfunktionen gebunden, die Tembrock auf der biologischen Ebene der Evolution mit dem Begriff „Fitness“ verbindet. Bewertungsprozesse erfolgen über Kriterien der jeweiligen inklusiven Fitness. Vor dem Hintergrund eines evolutiven Potenzials ist somit die biologische Fitness Teil einer umfassenderen Gesamtfitness in der Humanevolution. Zur Gesamtfitness zählen auch die materielle Fitness (materielle Reproduktion), die kulturelle Fitness (Werte, Normen, Sprache), sowie ästhetische (gegenständliche Kunst, Musik) und mentale Fitness (geistige Erzeugnisse). Auf jeder Ebene geht es in je spezifischer Weise um Entscheidungen zwischen Alternativen auf der Grundlage von Bewertungsprozessen.

In dieser ganzheitlichen, biopsychosoziale Ebenen integrierenden Sichtweise spielen Wertungen und Bewertungsprozesse eine entscheidende Rolle. Sie sind mitverantwortlich für die Entwicklungsrichtung, insbesondere in ihrer Orientierungsfunktion an Bifurkationspunkten. Für unseren Fokus auf organisationale Fragestellungen ist dieser Hintergrund wichtig, um die Rahmenbedingungen für Entwicklungspotenziale von Wertwissen abzuschätzen. Wenn es darum geht, Wertwissen zu beeinflussen, dann ist anzuerkennen, dass sozial vermittelte Beeinflussungsversuche nicht zuletzt durch phylogenetisch und ontogenetisch tief verwurzelte Wertwissensstrukturen begrenzt werden.

In der Vorstellung von Hansch sind sämtliche Strukturen des sekundären Systems Produkte von Selbstorganisationsprozessen. Im synergetischen Wechselspiel von Fluktuationen, emergenter Strukturbildung und Versklavung entstehende Ordnungsparameter ermöglichen kohärente Strukturbildungen auf höheren und schließlich be-

wussten Integrationsebenen. In diesen hochkomplexen Strukturen wird das „Ich“ als oberster Ordnungsparameter definiert. Auf dieser Ebene geht es um die Herstellung von aktueller Ich-Kohärenz, also um Einbindung aller Elemente in eine stimmige Selbstwahrnehmung und entsprechende Verhaltensregulierung. Im Einklang mit anderen Autoren hält Hansch die bisherigen homöostatischen Erklärungsansätze für die Beschreibung und Erklärung der Funktionsweise des hierarchischen Systems „Psyche“ für unzureichend. Nicht einmal das primäre Antriebssystem folge einer mechanistischen Funktionsweise, für höhere emotional-motivationale Prozesse des Menschen komme nur eine emergentistische Sicht in Betracht.

Bei höheren emotional-motivationalen Prozessen ist der Ausgang nicht kausal-linear vorhersehbar; die Eigengesetzlichkeit des Systems begegnet neuen Anforderungen in reichhaltiger Variation. Beim typisch menschlichen Handeln zeigt sich, dass die Regulation auch entgegen seiner aktuellen Bedürftigkeit und der unmittelbaren Gerichtetheit möglich ist. Der biologischen Determination steht eine psychosoziale Kreativität und Variabilität gegenüber. Der modellhafte evolutionspsychologische Erklärungsansatz von Hansch beschreibt, wie sich diese höhere Leistung menschlichen Handelns aus „Niederem“ herausentwickeln konnte.

„Unser psychisches Erleben ist nicht diskret-statisch, sondern dynamisch-kontinuierlich, verbunden mit permanenter Variation: Nichts wiederholt sich exakt. Ein und dasselbe Tätigkeitselement kann in ständigem Wechsel der Sinnzusammenhänge und Stimmungen emotional völlig anders bewertet werden. Viele kreative Tätigkeiten haben keine scharf umrissenen Handlungsziele oder diese entstehen erst im Vollzug der Tätigkeit; es werden hier oft völlig neue Strukturen generiert und auch unmittelbar emotional bewertet, für die es vorbestehende Vergleichs-Muster noch gar nicht geben kann.“ (Hansch, 1997, S. 204).

Diese Phänomene der sekundären Antriebsstrukturen sind für unseren Begriff des „Wertwissens“ grundlegend. In Unterscheidung dazu bezieht sich das primäre Antriebssystem im Wesentlichen auf Bewertungsprozesse, bei denen ein „Sollwert“ vorhanden ist. Es hat also über die Zustands- und Lagebewertung einen sachlich prüfbaren Gegenstandsbezug mit verhaltensaktivierenden Konsequenzen. Dies entspricht u.E. eher einem „Messwert“ und erfasst jene Phänomene des Wertwissens nur sehr bedingt (z.B. die Generierung völlig neuer Strukturen durch situative emotionale Neubewertung), die sich klar von einer wahrgenommenen Ist-Soll-Diskrepanz in Bezug auf einen klar definierten Zielzustand unterscheiden.

Inwiefern primäre und sekundäre Antriebsstrukturen zusammenwirken, wird in der evolutionspsychologischen Forschung zunehmend sichtbar (z.B. Buss, 1995). Es geht dabei nicht um eine Soziobiologisierung menschlichen Verhaltens, sondern um ein Verständnis der psychologischen Aktivierungsmechanismen von evolutionär erworbenen adaptiven Verhaltensweisen im Kontext vielfach vermittelter kultureller Phänomene. Kooperationsbereitschaft, die „Natürlichkeit“ von Hierarchien, das Verhalten zwischen Geschlechtern, Tendenzen zur Gruppenbildung oder egoistisches vs. grup-

penorientiertes Verhalten sind demnach ebenso von primären Antrieben bestimmt. Dieses „Wertwissen“ begrenzt zumindest teilweise Handlungsspielräume. Aus unserer Sicht ist dies – sofern man überhaupt plausible Hypothesen aufstellen kann – bei Beeinflussungsversuchen nur dahingehend zu beachten, inwiefern grundsätzliche Prinzipien nicht missachtet werden. Einer aktiven Einflussnahme in Organisationen entzieht sich dieser Bereich.

Vor diesem (auch mit evolutionspsychologischen Konzepten gestützten) Hintergrund besitzen wir eine vereinfachte aber plausible Vorstellung über die funktionelle Trennung zwischen Erkennen (Sachwissen) und Bewerten (Wertwissen).

5.2.3 Begriffsbestimmung

In der psychologischen Literatur finden wir ähnlich wie in philosophischen Ansätzen die Problematik enger und weiter Bestimmungen des Wissensbegriffs. Der bisher benutzte weite Wissensbegriff lässt sich dann auf psychologischer Ebene mit einem weiten Kognitionsbegriff („Kognition“ = Erkennen, Erkenntnis) gleichsetzen. *Allgemeine Orientierungen* umfassen dann sämtlichen Erkenntnisgewinn, angefangen von „primitivsten“, nicht auf den Menschen beschränkten biologischen Adaptationen, bis hin zu höchsten kognitiven Leistungen. In engeren Begriffsbestimmungen wird zwischen Kognition und Emotion getrennt. Wir folgen dieser funktionalen Trennung, betrachten aber beide Aspekte in ihrer Orientierungsfunktion als „Wissen“.

In der psychologischen Forschung werden die stets problematischen Trennlinien intensiv diskutiert. Lazarus (1991) argumentiert für einen weiten Kognitionsbegriff. Er bezieht jeden Bewertungsprozess (appraisal) ein und schließt allein reflexartige angeborene Mechanismen aus. Neisser (1976) wiederum untersucht die Weiterverarbeitung *aller* sensorischen Inputs als kognitive Prozesse. Für Zajonc (1984) dagegen zählen sämtliche Bedeutungszuweisungen schon zu emotional-motivationalen Prozessen („primacy of affect“).[64]

Besonders in der kognitiven Psychologie untersucht man unter Ausschluss dieser emotional-motivationalen Bewertungsprozesse die „Komponenten des geistigen Lebens“ und die „Dynamik des Verstandes“. Unter Verwendung eines engen Kognitionsbegriffes, d.h. unter Eliminierung der subjektiven Momente, werden so z.B. die Invariantenbildung über Merkmalssätze von Objekten, das Denken in Begriffen oder Erkenntnisprozesse in geistigen Vorgängen untersucht (Klix, 1992). In dem zugrunde liegenden Informationsverarbeitungsansatz spielen Wertwissensphänomene keine Rolle.[65] Die kognitive Psychologie beschäftigt sich in erster Linie mit der (unbewussten) Verarbeitung von Informationen durch das Gehirn; subjektive Erfahrung wird da-

---

64 Siehe Ciompi (1998) für eine ausführliche Diskussion einzelner Positionen.

65 Konsequenterweise taucht im Stichwortregister des Übersichtswerks zur kognitiven Psychologie von Barsalou (1992) lediglich ein Verweis auf „Emotion“ auf, „Bedürfnis“, „Motivation“ oder „Einstellung“ sind überhaupt nicht zu finden.

bei weitestgehend ausgeklammert (Barsalou, 1992, S. 9f.).[66] Innerhalb des Informationsverarbeitungsansatzes ist deshalb die umfassende Berücksichtigung von emotional-motivationalen Prozessen problematisch. Sie ist dort allein als Ist-Soll-Vergleich konzeptualisierbar. Klix (1992) kritisiert entsprechende Ansätze auch als „psychologiefremd" (ibid., S. 338). Nach Hansch (1997) können mit diesen kognitionspsychologischen Forschungsansätzen keine intrinsisch motivierten, d.h. selbstorganisierten kreativen Handlungen, erklärt werden. Der Kognitionsbegriff wird insgesamt oft unter Ausschluss emotional-motivationaler Größen und damit also im Sinne von Sachwissen verwendet (z.B. Barsalou, 1992).

Umgekehrt werden in Motivationspsychologie (z.B. Heckhausen, 1989) und Emotionspsychologie (Otto, Euler, Mandl, 2000) häufig psychische Prozesse der Bewertung und Integration einzelner Subsysteme (Ganzheitlichkeit) in den Vordergrund gerückt, so dass dort deutliche Bezüge zum Wertwissen vorhanden sind. In der Emotions- und Motivationspsychologie wird auf allen bio-psycho-sozialen Ebenen der Einfluss von Bewertungsprozessen auf die Informationsverarbeitung, Entscheidungen, Einstellungsänderungen, das Gedächtnis, die Handlungsplanung und -ausführung, das Selbstbild, die soziale Interaktion usw. untersucht (z.B. Lewis & Haviland, 1993). Der Fokus liegt damit nicht auf den kognitiven Prozessen im engeren Sinne, sondern eher auf den Bewertungsprozessen im *ganzheitlichen Erleben*. Deren Orientierungsfunktion wird zwar deutlich hervorgehoben, aber kaum unter dem Gesichtspunkt des „Wissens" thematisiert.

Man sieht: je nach Erkenntnisziel werden emotional-motivationale Bewertungsprozesse zu den kognitiven Prozessen gezählt oder nicht. Wichtiger erscheint uns im Einzelfall, ob psychische Prozesse eher unter den Bedingungen vorgegebener Zielzustände oder unter dem Aspekt der selbstorganisierten Ordnungsbildung untersucht werden. Es zeigt sich, dass jede analytisch nützliche Unterscheidung immer auch willkürliche Momente besitzt. Für unsere Verwendung des Wissensbegriffs gilt dies ebenso. Einem weiten Wissensbegriff folgend, können auf psychologischer Ebene zunächst *sämtliche Prozesse und Resultate des Bewusstseins* einbezogen werden. *Wissen ist dann die „Gesamtheit dessen, was jemand gelernt hat, sei es als explizites Wissen, das ihm bewusst ist und systematisch erworben wurde oder als implizites Wissen, das auf unreflektierter Erfahrung beruht und aktuell nicht mehr verfügbar sein braucht."* (Clauß, 1995, S. 518, siehe auch Bunge & Ardila, 1990, S. 294).

Nimmt man dabei ein Kontinuum mit den Polen wertfreies und wertbeladenes Wissen an und differenziert jeweils *pragmatisch* zwischen Prozess und Resultat, dann kann man kognitive Prozesse im engeren Sinne und deren Resultate (Sachwissen) sowie emotional-motivationale Prozesse und deren Resultate (Wertwissen) unterscheiden.

---

[66] Siehe Gardner (1989) für eine historische Darstellung zu der insbesondere durch die Arbeiten von Noam Chomsky, Herbert Simon und Marvin Minsky angeregten Kognitionswissenschaft.

Sachwissen oder Kenntnisse bezeichnen dann alle von einer Wertung eher unabhängigen Wissensbestände; sie sind eher wertfrei und beziehen sich auf Erkenntnisse im engeren Sinne. Das betrifft z.B. Faktenwissen, Theorien oder instrumentelles Wissen, Wissen um Ursache-Wirkungs-Regelhaftigkeiten und algorithmisch beschreibbare Mittel zur *Erreichung eines vorhandenen bzw. vorgegebenen Ziels*. Zu den kognitiven Prozessen („Sachwissensprozesse“) zählen dann alle Formen der Erkenntnis von den „primitivsten“ Erkenntnisformen auf sensorischer Ebene bis hin zu den höchsten Denkprozessen. Damit sind sowohl unbewusste, automatisierte Prozesse bis hin zu Problemlösungsheuristiken als auch kontrollierte geistige Operationen eingeschlossen. Dabei kommen Werte nur in Form von Messwerten als Ist-Soll-Diskrepanz im kybernetischen Sinne vor. Sie gehören ebenso zum Sachwissen, da sie in Sachaussagen überführt werden können und damit keine Wertungen im eigentlichen Sinne darstellen.

Wertwissen dagegen umfasst jene Wissensbestände, die erst in einem subjektiven Bewertungsprozess entstehen und somit wertdeterminiert sind. Während kognitive Prozesse im engeren Sinne auf das Erkennen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden gerichtet sind, geht es bei emotional-motivationalen Prozessen um die Bewertung des Erkannten und den kreativen Entwurf neuer Handlungsmöglichkeiten. Auch diese Wertwissensprozesse können von den „primitivsten“, evolutionär verankerten psychophysiologischen Reaktionen, unbewussten Bewertungstendenzen bis hin zu tief reflektierten philosophischen Wertungen reichen. Auch wenn wertendes Erkennen und erkennendes Werten nur analytisch getrennt werden können, ist die Unterscheidung zunächst intuitiv plausibel. Sie lässt sich bis auf die Ebene der biologischen Grundlagen verfolgen (zusammenfassend z.B. Ciompi, 1997).

Psychologisch können die spezifischen Prozesse und Strukturen des Wertens als „Bewertungssystem“ beschrieben werden. Damit wird die funktionelle Einheit beschrieben, „in der jene Informationen über organismische Mangel- oder Bedürfniszustände zusammenlaufen, durch die Zustände des Wohlbefindens oder der Lust von Zuständen der Not oder Bedrohung emotional unterschieden werden. Als integriertes Teilsystem in Lernprozessen bewertet es den Erfolg oder Misserfolg einer Verhaltensentscheidung nach Grad und Richtung, als Besserung oder Verschlechterung. Diese Wertungen beeinflussen den Lernvorgang, und sie gehen in das Gedächtnisbild als Lernresultat ein. Zum anderen hat das Bewertungssystem eine sehr aktive Funktion. Es ‚weiß‘, woran Mangel ist; es treibt an, ihn zu beseitigen, dirigiert die Informationssuche zu einem Ziele hin, das Entspannung verspricht, und es steuert die Handlung dahin mit, dass jeder Teilschritt so oder so bewertet wird: positiv bei Näherung, negativ bei Stillstand oder Rückschritt. Es ist so die Quelle motivierten Handelns und Verhaltens. Emotionalität und Affekt sind die von diesem Teilsystem gespeisten Energieträger psychischer Aktivitäten ... In biologischer Sicht handelt es sich um phylogenetisch alte, tiefliegende Hirnstrukturen des limbischen Systems.“ (Klix, 1992, S. 64f.).

5.2.4 Aspekte des Zusammenspiels

Sach- und Wertwissen sind psychologisch *funktionell* voneinander abzuheben, aber unauflöslich miteinander verbunden und aufeinander bezogen. Ciompi (1997) spricht von „integrierten Emotions-Kognitionseinheiten". Damasio (1994) hat es als den *descartesschen Fehler* bezeichnet, Kognitionen und Emotionen nicht im Zusammenhang zu betrachten.

Nach Fineman (1996) existieren in der Organisationsforschung zumindest drei mögliche Beziehungen zwischen Emotion und Kognition: Emotionen stören die Kognitionen, unterstützen sie oder sind mit ihr unentwirrbar verbunden (S. 547). Alle drei Beziehungen sind je nach Situation plausibel: sofern eine sachwissenschaftliche Lösung möglich ist, können Emotionen tatsächlich „stören", ist die Lösung nur vage bekannt, ist „Unterstützung" notwendig, während in völlig offenen Problemsituationen Emotionen in ihrer Funktion nicht mehr von Kognitionen im engeren Sinne zu trennen sind, ja sogar deren Stelle einnehmen. Wie kann man sich nun aus psychologischer Sicht das Zusammenspiel, die komplementäre Interaktion vorstellen?

Eine überzeugende Antwort darauf gibt Ciompi (1997).[67] In seiner Theorie der „fraktalen Affektlogik" umreißt er das komplementäre Wirken von wertend qualifizierendem Emotionssystem und erkennend quantifizierendem Kognitionssystem.[68] Seine mit Hilfe der Synergetik fundierte Arbeit dient uns hier als beispielhafte „Übersetzung" des von Schmidt (2001) vorgestellten Ansatzes des kulturtheoretischen Wirkungszusammenhangs von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm in psychologische Termini der „Logik" (des Zusammenspiels) von erkennendem Werten und wertendem Erkennen auf der Ebene des Individuums.

Die dabei entscheidenden „erfahrungsgenerierten affektiv-kognitiven Bezugssysteme oder integrierte Fühl-, Denk-, und Verhaltensprogramme ... reichen in ihrem Komplexitätsgrad von reflexartigen elementaren Abläufen bis zu hochkomplexen Verhaltensweisen mit zahlreichen Abwandlungsmöglichkeiten und Freiheitsgraden." (Ciompi, 1997, S. 47).

Den Kern seines (engen) Kognitionsbegriffes bildet das Erfassen und Weiterverarbeiten von Unterschieden und Gemeinsamkeiten bzw. Varianzen und Invarianzen. Kognitive Prozesse umfassen das Erkennen von Relationen zwischen Objekten oder Zu-

---

[67] Eine im Erkenntnisanspruch äußerst umfassende Variante systemtheoretischer Beschreibung von Funktionszusammenhängen psychischer Abläufe bietet Bischof (1991). Wir konzentrieren uns jedoch allein auf Ciompis synergetisch inspirierten Ansatz. Dieser erscheint nicht nur psychologienäher, sondern bietet auch eindeutigere Anknüpfungspunkte als die stark technizistische Modellierung (Verwendung von Blockschaltbildern und kybernetischen Regelkreiskonzepten) von Bischof.

[68] Die Begriffe „quantifizierend" und „qualifizierend" sind hier nicht im Sinne unterschiedlicher Methoden gemeint.

ständen (ibid., S. 72).[69] Nicht anders fasst Schmidt die Ausbildung von Differenzen des Wirklichkeitsmodells! Affekte definiert Ciompi als umfassende psycho-physische Gestimmtheit von unterschiedlicher Qualität, Dauer und Bewusstseinsnähe (ibid., S. 62ff.). Affekte (hier als Oberbegriff für eher kurzfristige Emotionen, Stimmungen, Gefühle) sind Ausdruck und Resultat von Bewertungen eines Objekts oder eines Zustandes.

Im Gegensatz zu *quantifizierenden* kognitiven Prozessen dienen Affekte einer *qualifizierenden* Bewertung. Ciompi weist Affekten als werthaltigen Größen *organisierende und integrierende Funktionen* im psychischen Geschehen zu. Er spricht dabei auch direkt von *Affekten als Ordnungsparametern* im Sinne der Synergetik und versteht den Affektbegriff als Oberbegriff für weitere „wertbeladene Konstrukte" wie Triebe, Instinkte, Motivation, Wille und schließlich Wertsysteme und Werthaltungen (ibid., S. 84). Letztere sind für ihn „nichts anderes als eine – hier in der Regel – dauerhafte Kombination von ganz bestimmten kognitiven Inhalten (zum Beispiel politischen Ideologien, Glaubenssystemen, sozialen Verhaltensweisen aller Art) mit positiven und negativen Affekten" (ibid., S. 87).

Die handlungsleitenden Einflüsse („Operatorwirkungen") der erwähnten emotional-motivationalen Größen dienen der *Komplexitätsreduktion* und erlauben eine ordnungsstiftende Integration von Bewusstseinsinhalten und -prozessen. In vereinfachter Weise lassen sich *allgemeine Wirkungen*[70] von „Affekten" nach Ciompi (ibid, S. 94ff.) folgendermaßen zusammenfassen:

- *Affekte sind die entscheidenden Energielieferanten oder „Motoren" und „Motivatoren" aller kognitiven Dynamik.* Damit ist ein energetisierender, aktivierender bzw. hemmender Einfluss auf kognitive Prozesse und Verhalten gemeint.
- *Affekte bestimmen den Fokus der Aufmerksamkeit.* Die notwendig selektive Aufmerksamkeit ist demnach immer durch affektive Färbungen der aktuellen Gestimmtheit beeinflusst. Die Wirklichkeitsauffassung ist affektdeterminiert.
- *Affekte wirken wie Schleusen oder Pforten, die den Zugang zu unterschiedlichen Gedächtnisspeichern öffnen oder schließen.* Hier handelt es sich um das gut bekannte Phänomen der „Schaltkraft der Affekte" bei der Speicherung von affektkonformen Kognitionen bzw. deren Reaktivierung.

---

[69] Ciompi lehnt sich dabei explizit an einschlägige Konzeptualisierungen in den Arbeiten von Spencer Brown, Francisco Varela, Gregory Bateson, aber auch den Informationsbegriff von Shannon und Weaver an (ibid., S. 70ff.).

[70] Daneben gibt er auch Beispiele für spezielle Operatorwirkungen einzelner (Grund-)Affekte, wie etwa Interesse-, Intentions- und Hungergefühle als elementare Energieaktivatoren; Angstgefühle als „Warner", oder lustbetonte Gefühle wie Freude, Liebe, Vergnügen, die als Attraktoren eine überaus wichtige Funktion erfüllen (ibid., S. 99f.)

- *Affekte schaffen Kontinuität; sie wirken auf kognitive Elemente wie „Leim" oder „Bindegewebe".* Durch ihre Wirkung werden einzelne kognitive Elemente funktionell verbunden. Sie ermöglichen damit kontextadäquate Kontinuität und Kohärenz im Denken und Verhalten.
- *Affekte bestimmen die Hierarchie unserer Denkinhalte.* Dem jeweils aktuell dominierenden Affekt entsprechend wird Priorität im Denken und Wahrnehmen beeinflusst. Übergeordnete Affekte dominieren schwächere oder gegenläufige.

Spätestens auf dieser psychologischen Mikroebene wird ersichtlich, dass Rationalitätsprämissen oft jeder psychologischen Grundlage entbehren. Konsequenterweise kommt Ciompi zu dem Schluss, dass die Anwendung wissenschaftlicher und formaler Logik eine spezielle Form „affektgeleiteten Denkens" darstellt und umgekehrt jede Entwicklung in diesem Bereich durch emotional-motivationale Spannungszustände bewirkt wird und der sachliche Fortschritt wiederum mit spannungslösenden Affekten einhergeht (ibid. S. 107ff.).

Es ist offensichtlich: Emotional-motivationale Größen (Wertwissen) sind nicht die Gegenspieler kognitiver Prozesse (Sachwissen). Sie wirken auch nicht nur energetisierend-mobilisierend (wie dies in der Betrachtung kultureller Faktoren als „Randbedingungen" angenommen werden kann), sondern erlauben über ihre selektionierenden, hierarchisierenden, kohärenz- und kontinuitätsschaffenden Funktionen eine Komplexitäts- und Unsicherheitsbewältigung.[71]

Die relevanten psychologischen Konstrukte wie „Bedürfnis", „Emotion", „Motivation" und „Einstellung" *sind* zunächst kein Wissen im engeren Sinne. In Situationen jedoch, in denen – aus welchen Gründen auch immer – kein gesichertes Sachwissen vorliegt bzw. nicht erreichbar ist, bestimmen wertbeladene psychische Prozesse wesentlich die Orientierung und das Handeln. Wertwissen „überbrückt" fehlendes Sachwissen in Fällen ungenügender Kenntnislage, völlig fehlender Kenntnisse bzw. nicht logisch ableitbarer Lösungen und „schließ[t] die Lücke zwischen Kenntnissen, praktischen Erfahrungen und Handeln." (Erpenbeck, 1994, S. 212). In Anlehnung an die Erklärungsansätze von De Sousa (1987) und Damasio (1994) argumentiert auch Elster (1999): „[E]motions rather being the sand in the machinery of action, can actually promote rational behavior in situations of indeterminacy." (S. 287). Irrational wäre es, überhaupt nicht oder erst sehr zeitverzögert nicht zu handeln. Deshalb schließt Elster: „The emotion serves as functional equivalent for the rational faculties it suspends" (Elster, 1999, S. 291). Das im subjektiven Erleben damit verbundene implizite Wissen

---

[71] Für den Fall menschlicher Entscheidungsprozesse unter Unsicherheit sind die Arbeiten von Kahnemann & Tversky zur Dominanz „irrationaler" Prozesse klassisch (z.B. Kahnemann, Slovic & Tversky, 1982). Auch Schiepek (1999) betrachtet die Rolle emotional-motivationaler Größen in Entscheidungsprozessen in gleicher Weise: „Fehlende Informationen werden dabei ergänzt, Lücken nach bestimmten Prägnanztendenzen und anderen Motiven geschlossen oder Leerstellen konstruktiv integriert." (S. 285) Einen Überblick über verschiedene Arten der Entscheidungsrationalität und der Berücksichtigung von Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung gibt Nippa (2001).

der (Un-)Stimmigkeit bzw. das körperlich spürbare Gefühl über mögliche Konsequenzen einer Handlung hat Damasio (1994) als „somatischen Marker“ bezeichnet.

Die von Ciompi ausgearbeitete und auf breiter Basis abgestützte These des komplementären Zusammenwirkens von kognitiven und affektiven Prozessen macht die besondere Rolle von Wertwissen in der Handlungsorganisation als einer *Teilfunktion* deutlich. In vielfältiger Art und Weise fließen (Be-)Wertungsprozesse und ihre Resultate in Handlungen ein und sind somit Teil der Handlungsvoraussetzungen bzw. -dispositionen – und dies insbesondere in Situationen, in denen Wertwissen nicht nur eine energetisierende, sondern vor allem eine kompensierende Funktion für nicht erreichbares Sachwissen hat.[72]

5.2.5 Emotionale Selbstorganisation

Allein aus alltagspraktischer Anschauung ist klar, dass emotional-motivationale Prozesse nicht in mechanistischen Modellvorstellungen beschrieben werden können, bei denen ein Homunculus die Fäden zieht. Eine Alternative, die Entwicklung von Emotionen „von innen heraus“ zu beschreiben, besteht darin, sie als neue Qualität zu betrachten, die im Zusammenspiel neuronaler, verhaltensmäßiger und erfahrungsbasierter Prozesse hervorgebracht wird. Aus diesem Grund ist der Systemgedanke schon lange fester Bestandteil von Emotionstheorien (Izard, Ackerman, Schoff & Fine, 2000, S. 33).

Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass selbstorganisationstheoretisches Denken Einzug hält in Theorien emotionaler Entwicklung und dabei inhaltliche Konzepte aufnehmend die mechanistischen Vorstellungen „entsorgt“. Ein Beispiel dafür sind die neueren Arbeiten der Arbeitsgruppe um Carroll E. Izard (z.B. Izard et al., 2000). Dort wird ihr in der Differential Emotions Theory entwickelter Ansatz aus selbstorganisationstheoretischer Sicht reinterpretiert. Wir möchten im Folgenden kurz die prinzipielle Sichtweise nachvollziehen, um unser Verständnis intraindividueller Prozesse zu vertiefen.

Zur Ausgangsposition: „An emotion is a complex system in the sense that it emerges form interactions of constituent neurohormonal, motoric, and experiential processes. Although person-environment transactions play a role in the development of healthy emotions, the potential for each component of each discrete emotion system self-organized in phylogeny and emerged as an evolutionary adaptation. Individual emotions coassemble with other emotions to form contingent emotion patterns that stabilize over repetitions and time. Thus, discrete emotions are both the product and stuff of system organization. The systems are self-organizing in the sense that recursive in-teractions among component processes generate emergent properties.“ (ibid., S. 15).

---

[72] Elster (1999, S. 328) beschreibt allein 20 verschiedene Varianten, wie Emotionen in der Handlungsorganisation wirken können.

Vor diesem Hintergrund werden einzelne Emotionen bzw. Emotionsmuster als Teil des umfassenderen Emotionssystems angesehen, welches wiederum als motivationales System innerhalb des übergeordneten Selbstsystems bzw. der Persönlichkeit betrachtet wird.

Bei der Beschreibung entscheidender Prozesse der Interaktion zwischen den Elementen, dem Entstehen neuer, ganz individueller Emotionsmuster, deren Stabilisierung und Begrenzung durch Randbedingungen erweisen sich die selbstorganisationstheoretischen Konzepte, wie z.B. Rekursivität, Emergenz, Stabilisierung, Attraktor oder Randbedingungen, als kompatibel und besonders brauchbar.

Emotionen müssen keineswegs bewusst sein, der sprachliche Ausdruck nicht notwendigerweise dem erlebten Gefühl entsprechen. Unter Mitwirkung sämtlicher Teilmomente erfolgt Selbstorganisation emotionaler Muster und Emotions-Kognitionsbeziehungen. Dies ist ein Prozess *kognitiver oder nonkognitiver Aktivierung von Bewertungen* (ibid., S. 18).

In unserer Terminologie kommt dabei Wertwissen ins Spiel und wirkt als Ordnungsparameter in den komplexen, nonlinearen Wechselwirkungen von inneren Voraussetzungen und äußeren Faktoren. Izard et al. umschreiben dies folgendermaßen: „The information in emotion provides a key to understanding the linkages between emotion and cognition. The conscious component of an emotion, the motivational or feeling state, contains information. … this is noncognitive information. Information in emotion is noncognitive in that it derives from the evolutionary-biological characteristics of emotion itself… Thus we propose that emotions contain cues for perceptual and cognitive processes as well as action tendencies.“ (ibid, S. 20f.).

Izard et al. illustrieren die synergetischen Prozesse so: „The concurrent activation of two or more emotions in complex situations provides an adaptive advantage. A single emotion fosters a limited number of behavioral alternatives. For example, a person cannot effectively explore a situation when fear is a dominant emotion. Fear greatly narrows the field of perception and attention to the threatening object and possible escape routes…This narrowing dramatically inhibits curiosity and exploration. The activation of another emotion (e.g. interest) increases available options.“ (ibid., S. 19).

In dieser Beschreibung erkennen wir das Prinzip des Symmetriebruches wieder (siehe Kapitel 4.4), welches zu einer Einengung der Alternativen und zur Festlegung auf eine Variante führt. Die Versklavung oder Konsensualisierung zeigt sich in der Einengung der Wahrnehmung und Verhaltensoptionen. Auf dieser aus unserer organisationstheoretischen Fragestellung heraus mikroskopisch anmutenden Analyseebene wird deutlich, wie Wertwissen die kognitiven Prozesse des Wahrnehmens und der Aufmerksamkeitssteuerung beeinflusst. Diese Verbindung, die zwischen emotionaler Bewertung und kognitiven Prozessen entsteht und stabilisiert werden kann, wird von Izard et al. als „affective-cognitive structure“ bezeichnet.

Die „wissende“ Funktion von emotional-motivationalen Prozessen („noncognitive information“) ist für die Autoren von zentraler Bedeutung. Sie nutzen selbst den Informationsbegriff und beziehen sich dabei auf Lewis’ Begriff „*emotional interpretation*“ (Lewis, 2000). Bezugsquellen für die inhaltliche Interpretation werden neben der individuellen Erfahrung, in der Kultur und Sozialisation gesehen. Hier schließt die theoretische Vorstellung über intrapsychische Prozesse direkt an Überlegungen zum Erwerb von Wertwissen im sozialen Umfeld an. Dieses bildet gewissermaßen den äußeren Erfahrungsraum mit entsprechenden Kontrollparametern. Intrapsychische Kontrollparameter sind u.a. durch physiologische Faktoren und die bisherige Lerngeschichte bedingt.

Auch wenn im Rahmen organisationspraktischer Überlegungen der Auflösungsgrad von emotionalen Selbstorganisationsprozessen beschränkt werden muss, erscheint es uns wichtig, zumindest ein Grundverständnis für die Mechanismen auf den verschiedenen Zeitskalen zu entwickeln. Dies vor allem deshalb, um mit Blick auf Gestaltungsmaßnahmen die systemischen Abhängigkeiten nicht zugunsten von isolationistischen Ausschnittsbetrachtungen zu vergessen. Möchte man nämlich Wertwissen entwickeln, benötigt man auch eine Vorstellung über den Zusammenhang zwischen situativen und überdauernderen Momenten.

Instruktiv ist die konzeptionelle Arbeit von Lewis (2000). Er verbindet emotionale Prozesse auf verschiedenen Zeitskalen in einem synergetischen Ansatz und kann auf diese Weise unverknüpft nebeneinander stehende Ausschnittsbetrachtungen in einen ganzheitlichen Zusammenhang stellen. Lewis differenziert dabei zwischen emotionalen Episoden (Mikroentwicklung), Emotionen als Teil von Stimmungen (Mesoentwicklung) und Emotionen als integraler Bestandteil der Persönlichkeit (Makroentwicklung). Im synergetischen Denkhintergrund angesiedelt, wonach makroskopische Strukturen, den Rahmen für die aktuellen mikroskopischen Prozesse bilden, welche wiederum zu diesen Strukturen beitragen, modelliert Lewis emotionale Selbstorganisation als „emergent cognition-emotion interaction“ auf den drei genannten Ebenen und entwickelt so eine „multiscale theory of emotional development“ (ibid., S. 38).

Wegweisend darin ist für uns nicht allein die Überwindung der Schwächen vorherrschender mechanistischer und statischer Konzepte, sondern vor allem die jeweils ebenenspezifische Konkretisierung des Gedankens, Wertwissen als Ordnungsparameter zu betrachten. Seine Theorie, die wir hier nicht im Detail darstellen wollen, liefert uns damit eine bis an neuropsychologische Prozesse heranreichende Fundierung. Einige illustrative Beispiele sollen zum Abschluss vorgestellt werden.

Kurzfristige emotionale Episoden beschreibt Lewis folgendermaßen: Im kontinuierlichen Strom von Wahrnehmungen, kognitiven Prozessen, Handlungen und emotionalen Zuständen kann eine minimale Fluktuation die Aufmerksamkeit verschieben. In einem permanenten Wechselspiel von erkennenden und bewertenden, sich gegenseitig abschwächenden oder verstärkenden Prozessen bildet sich ein Bewertungsmuster heraus („emergiert“), synchronisieren sich die Prozesse wechselseitig bis eine stimmige

emotionale Interpretation erreicht ist, die mit einer Handlungstendenz einhergeht. Eine Situation wird subjektiv verstanden, eine Negativbewertung der eigenen Person richtet die Aufmerksamkeit nach innen und minimiert die Wahrnehmung anderer oder ein emotionaler Zustand der Freude entsteht – situativ entwickeln sich Ordnungsparameter, die temporär das System koordinieren und kurzfristig unsensibel für weitere „Störungen“ machen. Halten diese kohärenzstiftenden Zustände an, weil beispielsweise die gegenseitige Resonanz der Subsysteme sich selbst stabilisieren kann und die Fluktuationen, z.B. durch Ablenkungen oder eigene Handlungen, zu gering sind, spricht Lewis von Stimmungen, also einer Mesoebene. All dies geschieht in Wechselwirkung mit überdauernden Charakteristika der Persönlichkeit (Makroebene). Diese grundlegenden identitätsstiftenden Muster bilden „cascading constraints“ für kurzfristigere Selbstorganisationsprozesse, welche wiederum reziprok zurückwirken. Lewis charakterisiert die zirkulären Beziehungen ausführlich und zeigt das Problemlösungspotenzial dieser Theorie gegenüber traditionellen Ansätzen in der Grundlagentheorie auf. Dies möchten wir nicht weiter verfolgen, da hier allein die konzeptionelle Bestätigung der eigenen Vorstellung wichtig war.

5.3 Dimension II: Explizites und implizites Wissen

Ob und in welcher Weise psychische Prozesse bewusstseinsfähig sind, ist seit jeher Gegenstand philosophischer Spekulation (z.B. Husserl, Ryle, Wittgenstein, Hayek). Das gegenwärtige Interesse an nonrationalen Prozessen wird verständlich, weil die Orientierungsleistung des Menschen in einer komplexen Umwelt weiterführender Erklärungen bedarf. Nicht erst durch die Popularisierung von Polanyis Konzept des Tacit Knowledge im Wissensmanagement insbesondere durch Nonaka (z.B. 1994) ist diese Fragestellung aktuell.

Die „tricks of the trade", das abends an der Bar mitgeteilte Erfahrungswissen, die nur aus der Beobachtung erschließbare Vorgehensweise, das Gefühl für die Richtigkeit einer Lösung, die für Außenstehende nicht nachvollziehbare Schilderung kultureller Besonderheiten in einer Abteilung, die Unfähigkeit, subjektive Einschätzungen umfassend zu begründen, die Fehleranfälligkeit bestimmter Fähigkeiten bei paralleler intensiver Reflexion – all dies sind Phänomene in Organisationen, die sich nicht auf klar artikulierbares und umrissenes Wissen beschränken lassen. Unter Stichwörtern wie implizites Wissen, automatisierte Prozesse, praktische Intelligenz, Tacit feel oder Tacit Knowledge werden diese Themen kontrovers diskutiert.

Eine Trennung in implizites Wissen (schwer verbalisierbares und deutungsabhängiges) und explizites Wissen (kodifizierbar, in Symbolen kommunizierbar) trägt den unterschiedlichen Bewusstseinsgraden menschlichen Wissens Rechnung. Beide Wissensmodi werden als komplementäre, zusammenwirkende Komponenten betrachtet (Reber, 1993, S. 23). In einem sehr strengen Sinne ist implizit erworbenes dem expliziten Wissen immer „voraus" (ibid., S. 64).

In der Hinführung auf unser Thema hatten wir am Beispiel der Positionen von Barnard und Simon (siehe Kapitel 2.2) schon auf eine entsprechende Auseinandersetzung hingewiesen. Im Gefolge der Arbeiten von Simon zur Bounded Rationality stehen wegweisende Ansätze von Gerd Gigerenzer und Kollegen zur „Adaptive Toolbox" oder zu „Cognition as intuitive statistics" (für einen Überblick, Gigerenzer & Selten, 2001). Beispielhaft sind dafür auch die grundlegenden Arbeiten von Kahnemann und Tversky zur Nutzung von Heuristiken im Entscheidungsverhalten (1982). „Unbewusste Informationsverarbeitung" (Perrig, Wippich & Perrig-Chiello, 1993), oder „praktische Intelligenz" (Sternberg & Wagner, 1986) sind hierbei weitere aktuelle Konzepte in der Grundlagenforschung. Aus Sicht der Hirnforschung und der experimentellen Psychologie handelt es sich beim „Unbewussten" um Vorgänge, „die im Gehirn stattfinden, während und solange die assoziative Großhirnrinde nicht aktiv ist" (Roth, 2001, S. 219).[73] Es ist zu vermuten, dass die neurowissenschaftlichen Erkenntnisfort-

[73] Für einen Überblick zur „Implicit Cognition" siehe Underwood (1996). Ein Einblick in die interdisziplinäre Diskussion über den besonderen Zusammenhang zwischen implizitem Gedächtnis und Werten („beliefs") findet sich bei Schacter und Scarry (2001).

schritte auch Auswirkungen auf das Bild vom Menschen mit entsprechenden Impulsen für die Organisationstheorie bleiben werden.[74]

Trotz letztlich fließender Übergänge zwischen Sach- und Wertwissen findet man aus psychologischer Sicht Hinweise, wie auf der impliziten Ebene zwischen beiden Wissensformen unterschieden werden könnte. Der Bezug zu kulturellen Phänomenen soll zunächst ausgespart bleiben.

Sowohl Sach- als auch Wertwissen können in expliziter Form vorliegen: entweder, in dem eine Person darüber reflektierend Auskunft geben oder weil dieses Wissen von ihr „abgelöst" und dokumentiert sowie kommuniziert werden kann. Damit ist jedoch noch nichts ausgesagt, inwiefern dieses Wissen handlungsrelevant ist, d.h. ob eine konkrete Person über dieses Wissen sprechen kann, weil sie es bewusst erworben hat, weil sie es durch Selbstreflexion sich zugänglich gemacht hat oder weil es bisher zwar kognitiv repräsentiert, aber noch nicht im eigentlichen Handeln wirksam ist. Dies gilt sowohl für Sachwissen als auch für Wertwissen. „Es ist zu unterscheiden zwischen handlungsleitendem Wissen und nur handlungsbegleitendem sowie nur (nachträglich) handlungsrechtfertigendem Wissen. Wissensexperten müssen nicht Handlungsexperten sein." (Hacker, 1998, S. 377). Mit Polanyi (1985) könnte man annehmen, dass in analoger Weise Handlungsexperten nicht automatisch Experten der Wissensexplikation sind. Die damit verbundene Grundsatzkontroverse über die Explikations- oder allgemeiner die Konversionsgrenzen einzelner Wissensformen soll hier nicht verfolgt werden (siehe dazu Neuweg, 1999). Die grundlagentheoretische Artikulationsproblematik, insbesondere wenn sie allein den Verbalisierungsfokus in den Mittelpunkt rückt, ist hier aufgrund der mikroskopisch-unpraktischen Perspektive nur sehr bedingt relevant.[75] Vor allem für den Bereich des *nicht-ratioïden* ist die Artikulationslücke konstitutiv; dieser erschöpft sich aber nicht darin.

Wir interessieren uns primär für die Differenz zwischen dem bloßen Wissen über Werte (z.B. die Zehn Gebote) und dessen handlungsleitender Verinnerlichung. Die Verinnerlichungsproblematik, d.h. die Frage nach den Mechanismen der Aneignung äußerlicher Bewertungsmaßstäbe bzw. der kreative Entwurf neuer Bewertungsmaßstäbe, ist eine eigene Thematik. Alltagspraktisch plausibel ist dies, wenn man etwa an gut ausgearbeitete aber wirkungsarme Verhaltensleitlinien im Unternehmen (z.B. zur

---

[74] Eine auf Ergebnissen der neurobiologischen Grundlagenforschung basierende provokative Diskussion, insbesondere zur Frage menschlicher Willens- und Handlungsfreiheit, hat insbesondere Roth (2001) angeregt.

[75] In der psychologischen Theoriebildung ist völlig klar, dass dem Menschen psychische Prozesse und ihre Dynamik als solche kaum zugänglich sind, z.B. motorische Aktivierungsprozesse, Gedächtnisprozesse, aber auch Denkprozesse. Deren inhaltliche Resultate wiederum sind zumindest teilweise verbal zu beschreiben. In dem berühmten Aufsatz „Telling more than we can know: verbal reports on mental processes" haben Nisbett und Wilson (1977) aus *psychologisch-empirischer Sicht* argumentiert, dass der introspektive Zugang zu niederen, aber auch höheren kognitiven Prozesse sehr begrenzt oder gar unmöglich ist. Über das Gewahrwerden von Zwischenergebnissen und durch die Ex-post-Rationalisierung kann den Autoren zufolge jedoch ein entsprechender Eindruck entstehen.

Unternehmenskultur) oder die Etablierung neuer Wertsysteme im gesellschaftlichen Kontext denkt.

Die Unterscheidung von Sach- und Wertwissen auf impliziter Ebene werden wir an Beispielen Handlungsregulationstheorie, der Wissenstheorie von Polanyi und experimentalpsychologischen Belege verfolgen. Weniger Gewicht wird auf der Unterscheidung der jeweiligen expliziten Wissensformen gelegt. Hier gehen wir von davon aus, dass man in symbolhafter Form sowohl Sach- als auch Wertwissen mitteilen kann, natürlich mit der Besonderheit, dass letzteres „Gültigkeit“ allein in der subjektiven Bewertung besitzt.

5.3.1 Der Beitrag der Handlungspsychologie

Die Handlungstheorie sensu Hacker bezieht sich – so haben wir argumentiert – im Kern auf die sachwissensbasierte Ausführungsregulation, da sich die dort behandelten Bewertungsprozesse in erster Linie auf die Abweichung von vorgegebenen Zielzuständen beziehen. Wir möchten in der gebotenen Kürze die dort üblichen Unterteilungen unterschiedlich bewusster Regulationsebenen heranziehen, um weiter zwischen impliziten und expliziten Sachwissen differenzieren zu können.

Hacker unterscheidet drei Bewusstseinsgrade in der Aktionsvorbereitung und entsprechenden Aktionsprogrammen (1998, S. 244). Abbildung 8 fasst die drei Ebenen zusammen.

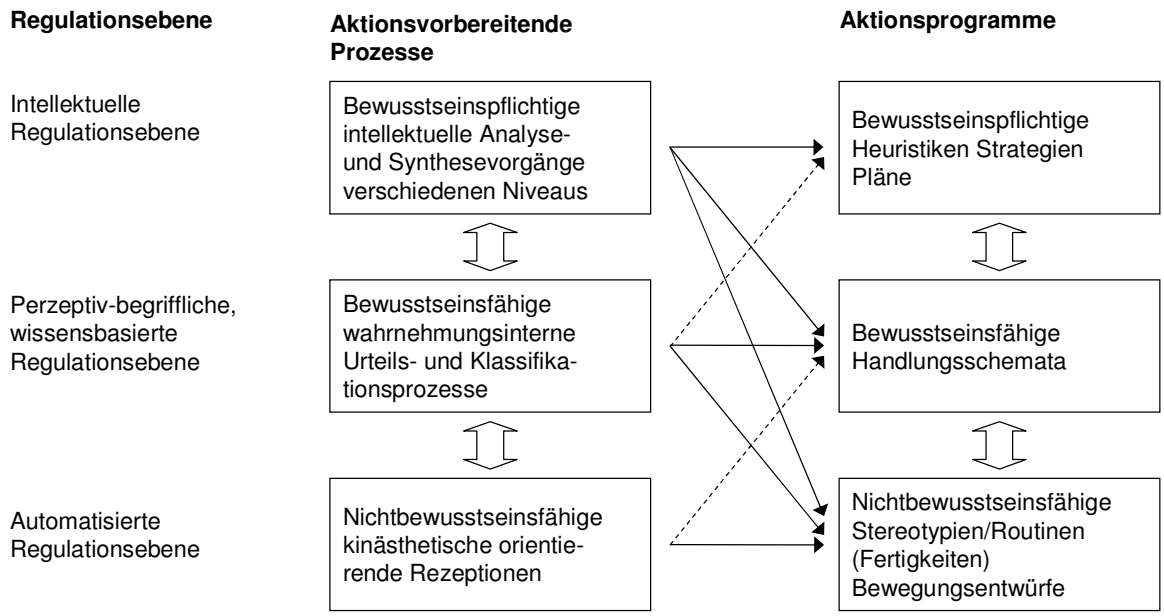


Abbildung 8: Ebenen der Handlungsregulation nach Hacker

Ausgehend von in der kognitiven Psychologie etablierten Unterscheidungen zu unterschiedlich bewussten psychischen Prozessen beginnt Hacker mit automatisierten Prozessen der Handlungsvorbereitung. In diesem „psychophysiologischen Grenzfall" (ibid., S. 239) geht es um Bewegungsentwürfe, Stereotypien sowie kognitive Routinen, welche nicht bewusstseinsfähig sind. Zu beachten ist, dass hiermit insbesondere psychomotorische Prozesse gemeint sind, vor allem die sensumotorische Ausführungsregulation von Arbeitsbewegungen. Fertigkeitsentwicklung bedeutet hier Stereotypisierung funktioneller sensumotorischer Einheiten.

Die mittlere Ebene der perzeptiv-begrifflichen Regulation als „Normalfall" (ibid., S. 374) umfasst bezüglich der Handlungsvorbereitung prinzipiell bewusstseinsfähige, aber nicht immer bewusstseinspflichtige Prozesse, wie etwa wahrnehmungs- und wissensgebundene Urteils- und Klassifikationsvorgänge. „Sie schließen die Informationsintegration und -bewertung nach gespeicherten Regeln ein. Diese wahrnehmungs- oder vorstellungsinternen Urteils- und Klassifikationsvorgänge sind in der Regel begrifflich überformt und dadurch geprägt. Es liegen Übergänge zu anschaulich-bildhaftem Denken vor, die aber nicht das charakteristische Merkmal dieser Stufe sind." (ibid., S. 240). In der Handlungsrealisierung wird von Handlungsschemata ge-

sprochen, in denen zielbezogen Bewegungsstereotypien und kognitive Routinen variabel verbunden werden.

Auf der Ebene der intellektuellen Regulation schließlich verankert Hacker sämtliche bewusstseinspflichtigen Prozesse, also der „denkenden Analyse und Synthese“ (ibid., S. 241). „Denken als vermittelte, verallgemeinernd-abstrahierende Erkenntnistätigkeit ist in ausschlaggebendem Maße begrifflich gefasst.“ (ibid., S. 241). Denkvorgänge sind demnach nicht auf der automatisierten und nur im Grenzfall auf der wissensbasierten Ebene zu finden. Die Denkanforderungen selbst ordnet Hacker in Abhängigkeit von der Bekanntheit des Zielzustandes und dafür bekannter algorithmischer Vorschriften. Dies reicht von informationsumwandelnden bzw. informationserzeugenden Denkvorgängen nach vollständig gegebenen algorithmischen Vorschriften bis zu selbstständig schöpferischem Problemlösen „einschließlich Zielfindung und Problemstellung in offenen, also komplexen, vernetzten und dynamischen Problembereichen.“ (ibid., S. 477). In der Handlungsrealisierung spielen dementsprechend Pläne, Strategien und Heuristiken eine besondere Rolle.

Die Theorie Hackers beschreibt ausführlich die Beziehungen zwischen den Regulationsebenen und entwickelt das Konzept der vollständigen Tätigkeiten mit allen Implikationen weiterer Forschungszugänge.

Hackers Theorie – exemplarisch für handlungspsychologische Theorieprogramme insgesamt – verdeutlicht, dass in der Ausführungsregulation bei bekannten Zielen und Mitteln von implizitem und explizitem Sachwissen bzw. entsprechend wertfreien psychischen Prozessen gesprochen werden kann. Auch wenn Hacker selbst nur die perzeptiv-begriffliche Ebene als wissensbasiert bezeichnet, hält er fest: „Wissen im umfassenden Sinne liegt auch auf der sensumotorischen Ebene vor und ist Grundlage ebenso der intellektuellen. Bei letzterer tritt jedoch das Ausdenken fehlender Lösungsvoraussetzungen hinzu, bei ersterer hingegen fehlt das Erfordernis der bewusstseinsfähigen Rekombination und Anpassung.“ (Hacker, 1998, S. 375).

Unseres Erachtens kommt man insbesondere bei der selbstständigen Lösung von schöpferischen Problemen nicht umhin, kulturell überformtes Wertwissen systematischer einzubeziehen. Umgekehrt wird aber auch sehr klar – und dies zeigt die breite Aufnahme des Theorieprogramms, dass Hackers arbeitspsychologische Konzeption ein umfassendes Erklärungspotenzial für die Handlungsregulation unter den Bedingungen klarer Zielvorgaben besitzt. Unabhängig davon, ob hier die Rolle bewusster kognitiver Prozesse möglicherweise überschätzt wird, interpretieren wir die drei Regulationsebenen als Beispiel für in unterschiedlichem Maße bewusstes Sachwissen. Um es an einem plastischen Beispiel zu demonstrieren: die Handlungsregulationstheorie kann die automatisierten Bewegungsprogramme beim Erlernen des Schlittschuhlaufens hinreichend erklären, jedoch nur in sehr bedingtem Maße die künstlerischen Ausdrucksformen eines Eiskunstläufers. Vergröbert ausgedrückt meint dies den Unterschied zwischen vorgegebenen Elementen im Pflicht- und kreativen Elementen im Kürprogramm.

5.3.2 Polanyis Tacit Dimension

Die philosophisch ausgerichteten Arbeiten von Michael Polanyi wurden – wie wir weiter unten noch genauer sehen werden – im Wissensmanagmentdiskurs immer wieder herangezogen, um unterschiedliche Bewusstseinsgrade menschlichen Wissens zu thematisieren. Uns interessiert nun, inwieweit implizite Erkenntnisprozesse bei Polanyi hinsichtlich der Wertbeladenheit unterschieden werden.

Sein berühmtes Credo: „We can know more than we can tell" (zitiert nach Nonaka & Takeuchi, 1995, S. 60) kann als Absage an die reduktionistische Epistemologie einer positivistischen Wissenschaftstheorie wie auch der kognitiven Psychologie im Informationsverarbeitungsparadigma gelten. Es ist als *eine* Alternative zu einer Sicht gemeint, nach der jegliches Wissen in Form von klaren, logischen Darstellungen, möglichst in wissenschaftlichen Aussagen, zu fassen ist.

Ein Grundgedanke ist die Annahme, dass jegliches Denken bzw. Erkennen Komponenten enthält, die – wenn überhaupt – nur mittelbar bewusst werden können. Polanyi illustriert dies am Beispiel der Gesichtserkennung. Obwohl eine Person ein bekanntes Gesicht unter Millionen anderen wiedererkennen kann, sei es ihr nicht möglich, zu sagen, wie sie das macht. Polanyi beschreibt – gestaltpsychologisch beeinflusst – in erster Linie „die Gestalt als Ergebnis einer aktiven Formung der Erfahrung während des Erkenntnisvorgangs. Diese Formung oder Integration halte ich für die große und unentbehrliche stumme Macht, mit deren Hilfe alles Wissen gewonnen und, einmal gewonnen, für wahr gehalten wird." (1985, S. 15).

Polanyi versucht, „die Struktur der Gestalt in eine Logik des impliziten Wissens" zu verwandeln (ibid. 16)[76]. In der Gestaltpsychologie untersuchte Wahrnehmungsprozesse sind für ihn lediglich „die reduzierteste Form impliziten Wissens" (ibid. S. 16). Als Erkenntnisform stehen sie zwischen den somatischen Prozessen und den schöpferischen Fähigkeiten.

Was ist nun die Logik des impliziten Wissens bzw. Erkennens? Polanyi konstruiert dazu folgende Beziehung: Grundsätzlich handelt es sich jeweils um zwei miteinander verbundene Glieder – den proximalen und den distalen Term, d.h. um zwei Arten von Wissen. Diese stehen in einer funktionalen Beziehung, die Polanyi an Beispielen folgender Art erläutert: In einem Experiment werden Versuchspersonen einem Stromschlag ausgesetzt, sobald sie zufällig Assoziationen zu bestimmten Schockwörtern äu-

---

[76] Damit ist allerdings eher eine Theorie des Erkennens als Prozess und weniger eine Theorie der Wissensprodukte gemeint. Wie Neuweg (1999) darlegt, spricht Polanyi deshalb fast ausschließlich auch von tacit know*ing* und nur selten von tacit knowledge. Diese auch in der deutschen Übersetzung verlorengegangene Differenzierung führte dazu, Polanyi für den Begründer des Begriffs „implizites Wissen" gehalten wird, obwohl er ihn selbst kaum verwendet. Polanyi folgt in seiner Wissensdefinition am ehesten Gilbert Ryle, der zwischen Knowing how und Knowing that unterscheidet und auf diese Weise das sich in der Handlung erweisende Moment von Wissen besonders hervorhebt. Polanyi dazu: „Knowledge is an activity which would be better described as a process of knowing." (zitiert nach Neuweg, 1999, S. 134).

ßern. Mit der Zeit lernten die Personen, jene „gefährlichen“ Assoziationen zu vermeiden. Allerdings „wussten“ sie von ihrer Vermeidungsstrategie in einer Befragung nichts. Polanyi interessiert sich nun gerade für die Prozesse von unterhalb der Wahrnehmungsschwelle liegenden Leistungen (im vorliegenden Beispiel in Form einer Konditionierung), welche nicht in Worte gefasst werden können.

Nach Polanyi funktioniert dies so: Der distale Term ist der Person bekannt (Stromstoß); es handelt sich um angebbares Wissen. Der proximale Term („gefährliche Assoziationen“) ist nur insofern bekannt als „wir uns auf unser Gewahrwerden dieses ersten Terms verlassen, um den zweiten zu erwarten.“ (ibid., S. 18). Die Relation zwischen den Termen ist so gesehen stumm („tacit“). Die schockauslösenden Bedingungen werden nur insoweit „registriert“, als diese mit dem Schlag in Verbindung standen. Sie werden implizit wahrgenommen und können als Erkenntnisse nicht verbal mitgeteilt werden.

Beim impliziten Erkennen verschiebt sich nun die Aufmerksamkeit vom naheliegenenden (proximalen) zum ferneren (distalen) Term. Polanyi fasst diesen Gedanken in folgende Worte: „[W]ir wenden uns *von* etwas her etwas anderem *zu* und werden seiner im Lichte dieses anderen gewahr.“ (ibid., S. 20).

Auf den Fall der Gesichtserkennung gemünzt, heißt dies: Eine Person muss sich auf das „Gewahrwerden“ der Merkmale eines Gesichts verlassen, um ein bestimmtes Gesicht als solches zu erkennen. Die Aufmerksamkeit von den einzelnen Merkmalen auf das Gesicht kann nicht selbst bewusst werden. „Wir richten unsere Aufmerksamkeit *von* diesen elementaren Bewegungen *auf* die Durchführung ihres vereinten Zwecks und sind daher gewöhnlich unfähig, diese elementaren Akte im Einzelnen anzugeben. Wir können dies als die funktionale Struktur des impliziten Wissens bezeichnen.“ (ibid., S. 19).

Die elementaren Akte (proximaler Term) bekommen eine Bedeutung, in dem sie auf ein zu erwartendes Ereignis (distaler Term) hindeuten. Im Falle des Gesichts *ist* dann eine bestimmte Physiognomie die Bedeutung. Von hier aus ist es für Polanyi nur ein kleiner Schritt, den ontologischen Aspekt zu klären: Implizites Wissen stellt für ihn eine „bedeutungstragende Beziehung zwischen zwei Gliedern“ her und wird mit dem „*Verstehen* jener komplexen Entität gleichgesetzt, die die beiden Terme zusammen bilden.“ (ibid., S. 21). Verstehen heißt dann, die „logische Lücke“ zwischen den Termen zu überwinden. Diese „Schlüsse“ sind jedoch nicht bewusstseinsfähig, nicht formalisierbar und irrtumsanfällig. Eine besondere Konzentration auf zu viele Einzelheiten verhindert die Integration und damit das Verstehen. Eine explizite Integration kann eine implizite nicht ersetzen. Ein Beispiel dafür ist die Kluft zwischen theoretischem Wissen und praktischem Können eines Autofahrers. Für wissenschaftliche Erkenntnis schließt Polanyi, dass implizites Erkennen unentbehrlicher Bestandteil sämtlichen Wissens ist und demnach Problemlösungen ohne implizites Erkennen unmöglich sind, ihm kommt gar das Primat zu. Implizites Integrieren und bewusstes, analytisches Auseinandersetzen mit der proximalen Konfiguration ergänzen sich wechselseitig.

Das Herauslösen von Einzelheiten aus ihrem Kontext zugunsten einer kritischen Prüfung und Zerlegung steht so im Dienste einer nachfolgenden Reintegration auf einem höheren Niveau.

Auch wenn Polanyi seine Beispiele durchweg nur aus dem Bereich physischer Aktivitäten wählt, nimmt er sie dennoch als Grundlage für sehr viel weiterreichende Überlegungen. So setzt er implizites Erkennen mit den „vielfältigen Erscheinungsformen des Einfühlens“ gleich. Zum Beispiel beschreibt er die „Annahme moralischer Lehren“ als einen Verinnerlichungsprozess. „Etwas verinnerlichen heißt, sich mit den betreffenden Lehren identifizieren, sie zum proximalen Term eines impliziten moralischen Wissens machen, das in praktischen Handlungen folgenreich wird. Dieses Wissen stellt den unausgesprochenen Bezugsrahmen unserer moralischen Handlungen und Urteile dar.“ (ibid., S. 24). Die Integration von Einzelheiten zu einem kohärentem Ganzen wird jetzt als Verinnerlichung beschrieben. Bedeutung entsteht so durch Einfühlung; ohne Einfühlung bleibt die Bedeutung verborgen.

Allerdings wäre es nach Polanyi falsch, diese „Hintergrundwahrnehmungen“ als „unausgesprochenen Bezugsrahmen“ mit unbewusstem oder vorbewusstem Wissen gleichzusetzen. Sie seien in unterschiedlichem Maße „fokalbewusstseinsfähig“. Entscheidend ist vielmehr ihre Funktion „als Schlüssel zum zentralen Objekt unserer Aufmerksamkeit“ (ibid. S. 86). Polanyi trennt hierbei nicht explizit zwischen Erkennen und Werten in einem engeren Sinne, so dass Kognition und Emotion bei ihm nicht voneinander abgehoben werden können. Auf der einen Seite beschreibt er wahrnehmungspsychologische Phänomene und einfache Lernprozesse, bei denen Wertwissen keine entscheidende Rolle spielt. Auf der anderen Seite wendet er seine Theorie auch auf implizite Wertwissensphänomene in unserem Sinne an, wenn er schreibt: „Wir können ein Wertesystem nicht ausdrücklich wählen, sondern müssen ihm gehorchen, auch wenn wir es zu schaffen oder bewusst zu übernehmen scheinen.“ (ibid. S.10). Wie wir immer wieder in dieser Arbeit zu zeigen versuchen, sind an dieser Stelle weitergehende Differenzierungen notwendig.

In jedem Fall wird aber deutlich, dass Polanyi mit der Trennung von „Hintergrundwahrnehmung“ (proximaler Term) und „Fokaler Wahrnehmung“ (distaler Term) zwei Ebenen einführt, die einander hervorbringen. Der proximale Term „lenkt“ gewissermaßen auf den distalen Term. Polanyi entwickelt diesen Gedanken zu einem Programm der Emergenz verschiedener Realitätsebenen weiter, die in Paaren jeweils eine höhere und niedrigere Schicht über alle Seinsschichten hinweg ausmachen. „Diese Ebenen bilden eine Hierarchie komplexer Entitäten, denn die Prinzipien, die auf eine Ebene anwendbar sind, stehen unter der Aufsicht der nächsthöheren.“ (ibid., S. 38).

Polanyis Sicht geht davon aus, *dass* es jeweils eine Problemlösung oder eine Entdeckung gibt, die durch implizites Antizipieren vorweggenommen wird. Dies unterstellt eine, wie auch immer geordnete, Wirklichkeit, die erkannt und erschlossen werden kann (Neuweg, 1999, S. 135). Für eine wertwissensorientierte Perspektive kann ein solches korrespondenztheoretisches Wahrheitsmodell nicht angewendet werden, da

Werte in diesem Sinne nicht als „wahr“ oder „falsch“ betrachtet, sondern immer nur als funktional gelten können. Seine Theorie einer Komplexitätsbewältigung trennt offenbar nicht zwischen logisch-analytisch und nur synthetisch-ganzheitlich bewältigbaren Situationen.

Diese kurzen Einblicke in das Werk von Polanyi zeigen, dass daraus – auch bei anderen Philosophen verallgemeinerte – Grundgedanken zur beschränkten Explizierbarkeit menschlicher Erkenntnis eine Reihe hochbedeutsamer Ideen zu entnehmen sind. Umgekehrt besteht die Gefahr, das reiche und sich keineswegs leicht zugänglich darbietende Gedankengebäude so zu trivialisieren, dass der Blick vorschnell auf technologische Verwertbarkeit gerichtet wird.

Polanyis Ansatz ist für uns von besonderem Interesse, da in ihm Bezugnahmen enthalten sind, die auf die ordnungsstiftende Funktion von Wertwissen in einem selbstorganisationstheoretisch zu beschreibenden Programm (Emergenz unterschiedlicher Realitätsebenen) verweisen.

Der Gedanke vom Handeln unter prinzipieller Unsicherheit oder bei Störungen eingespielter Verhaltensweisen spielt bei Polanyi allerdings keine vordergründige Rolle. Sein Theorieentwurf geht offenkundig von der Möglichkeit einer (wenn auch *nur* gefühlten) Wahrheitsfindung aus. Aus diesem Grund beziehen sich seine Konzepte im Kern auf implizite Sachwissensprozesse. Die Relativität von Wertwissen und damit der hier interessierende Differenzierungsaspekt wird nicht durch Argumente gestützt. Dies würde eine schärfere Trennung von Sach- und Wertwissen voraussetzen. In dieser Hinsicht artikuliert Polanyi letztlich nur das Problem der beschränkten Artikulationsfähigkeit menschlichen Wissens. Insofern können alle Theorien, die Polanyis Arbeit zum Ausgangspunkt nehmen, nicht zu grundsätzlicheren Fragen des Zusammenhangs von Wissen und Werten vordringen. Der Wertbezug als unsicherheitskompensierende Funktion ist darin noch nicht thematisiert. *Es ist etwas anderes, ob man über etwas, was man weiß, nicht reden kann, oder ob man über etwas redet, was man nicht wissen kann.*

5.3.3 Experimentalpsychologische Belege

Auf der Suche nach Hinweisen für die Trennung impliziten Wissens hinsichtlich seiner Wertbeladenheit möchten wir abschließend einige Diskussionslinien aus der experimentell orientierten Forschung vorstellen. Die nachfolgenden Schilderungen haben für uns eine illustrierende Funktion, da sie aufgrund ihres Laborcharakters nicht direkt auf organisationale Themenstellungen übertragbar sind. Allerdings liefern auch solche dekontextualisierten Phänomene ernstzunehmende Erkenntnisse, da sie eine gewisse empirische Stützung erfahren.

Für einen Einblick in die Untersuchung impliziten Wertwissens bieten sich vor allem Arbeiten zu „automatic processes“ im menschlichen Sozialverhalten an. Wir konzentrieren uns hierfür auf die Arbeiten von John Bargh.[77] Sein Ansatz erscheint uns instruktiv, weil dort in großer Materialfülle deutlich wird, dass handlungsrelevantes Wertwissen zu einem beträchtlichem Ausmaß ohne bewusste kognitive Vermittlung aktiviert und funktional wirksam wird.

Mit dem Konzept „Automaticity“ beschreibt Bargh verhaltensrelevante Phänomene der Wahrnehmung, Motivation und des Verhaltens, die weder bewusst, beabsichtigt, aufmerksamkeitsgesteuert oder kontrollierbar sein müssen. Dazu können auch Gewohnheiten zählen, die zwar bewusst, aber nicht ohne weiteres absichtsvoll kontrolliert werden können (Bargh, 1989).

Grundlegend ist zunächst die Prämisse, wonach Erwartungen, subjektive Bewertungen, emotionale Reaktionen und Verhaltenstendenzen – kurz: die psychologische Situation zu einem großen Teil nicht durch bewusste Prozesse bestimmt wird. „The preconscious determines perceptual interpretations of the other people‘s behavior, evaluative reactions to these people based on their physical features as well as their actions, and one‘s own motives and behavioral responses within the situation.“ (Bargh, 1997, S. 9). Zu jedem der drei genannten nichtbewussten Prozesse (Wahrnehmung, Bewertung, Motivation) seien einige Beispiele von Bargh angeführt.

Zur Wahrnehmung: Insbesondere in der Forschung zur sozialen Wahrnehmung konnte gezeigt werden, wie Eindrucks- und Stereotypbildung durch implizite Prozesse beeinflusst werden. Beispielhaft ist hier die quasi automatische Aktivierung von Vorurteilen auf der Basis von Hinweisreizen wie etwa ethnische Zugehörigkeit, geschlechtsspezifische Charakteristika oder altersabhängige Eigenschaften. Ebenfalls ohne bewusste Aufmerksamkeitszuwendung sind selbstkonzeptrelevante Prozesse aktivierbar, wenn entsprechende selbstbezogene Informationen „präsentiert“ werden. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass Personen bei der Bearbeitung einer dichotischen Höraufgabe stärker abgelenkt wurden, wenn ihnen währenddessen auf dem unaufmerksamen Ohr selbstkonzeptrelevante Stimuli präsentiert wurden. Bemerkenswerterweise nahmen die Personen diese Stimuli nicht bewusst wahr. Weiterhin ist bekannt, dass die Wahrnehmung des Verhaltens anderer Personen zu unbewussten Nachahmungstendenzen führen kann (Prinzip der ideomotorischen Handlung).

Zu Bewertungsprozessen: Eine Vielzahl von empirischen Belegen verweist auf die automatisierte Aktivierung von Einstellungen, sei es gegenüber Personen oder Objekten. Beispielsweise beeinflusst die Bewertung emotionaler Reaktionen des Gesprächspartners das eigene Verhalten, ohne dass dies beiden bewusst ist. Allgemein gilt: „All stimuli are evaluated immediately as good or bad, without the participant intending to evaluate, having recently thought in terms of evaluation, or being aware of doing so.

---

[77] Für einen zusammenfassenden Überblick siehe Bargh (1997).

Therefore, everything one encounters is preconsciously screened and classified as either good or bad, within a fraction of a second after encountering it.“ (ibid., S. 22f.). Bargh argumentiert weiter, dass die Bewertungsresultate in nachfolgende Handlungen dispositiv einfließen und in Form positiver und negativer emotionaler Valenzen wirken.

Zu Zielen und Motivation: Einmal erworbene Fähigkeiten – ob nun motorische Muster oder soziale Urteilsbildung – müssen mit zunehmender Erfahrung nicht mehr bewusst „gesteuert“ werden. Eine Person kann die verschiedenen Schritte nicht mehr im Einzelnen benennen. Mit diesen Fähigkeiten verbundene Ziele und Motivationen müssen nicht notwendigerweise ständig bewusst sein, um funktional wirksam zu bleiben. Bargh führt hierfür wiederum eine Reihe von Experimenten an, auf die wir hier nicht weiter eingehen wollen. Entscheidend für uns sind vielmehr die Hinweise auf das implizite Wirken von Zielen und Motivationen – also Ausdrucksformen von Wertwissen.

In allen drei angeführten Bereichen erkennen wir implizite psychische Prozesse. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um implizite Wertwissensphänomene, da es hier im Gegensatz zur Erklärung der optimierbaren Ausführung von Handlungen bei vorgegebenen Zielen in der Mehrheit um Fragestellungen geht, für die es keinen wertfreien Bezugspunkt gibt. Dass dies für implizites Wissen prinzipiell möglich ist, haben wir in der Vorstellung von Hackers Ansatz gesehen. Experimentalpsychologische Anknüpfungspunkte sehen wir darüber hinaus in den Arbeiten von Arthur Reber zum impliziten Lernen.

Reber vertritt in einem evolutionstheoretisch ausgerichteten Ansatz die Auffassung, nach der implizites Wissen ein phylogenetisch sehr alter Wissensmodus ist, während „Bewusstsein“ ein relativ junges Produkt der Evolution darstelle. Implizites Lernen sei so die „primitivere“ Form, auf dessen Strukturen und Prozessen explizites Lernen „aufbaue“.[78] „Implicit learning is the acquisition of knowledge that takes place largely indepently of conscious attempts to learn and largely in the absence of explicit knowledge about what was acquired. One of the core assumptions of our work has been that implicit learning is a fundamental, ‚root‘ process, one that lies at the very heart of the adaptive behavioral repertoire of every complex organism.“ (ibid., S. 5).

Wir wollen besonders seine eigenen Arbeiten zum Erlernen künstlicher Grammatiken und zur Verbesserung von Wahrscheinlichkeitsabschätzungen hervorheben, in denen es primär um implizites Sachwissen geht.[79]

---

[78] Hypothesenhafte Charakteristika des impliziten – nicht auf den Humanbereich beschränkten – Systems sind seine Robustheit (z.B. bei Hirnschädigungen), seine im Gegensatz zu explizitem Lernen hier geringere Altersabhängigkeit, eine vergleichsweise geringere interindividuelle Variabilität und IQ-Unabhängigkeit (Reber, 1993, S. 88).

[79] Wir beziehen uns hier ausschließlich auf die Darstellung in Reber (1993).

In den Grammatikstudien konnte er zeigen, dass Versuchspersonen in der Lage sind, implizit grammatikalische Prinzipien in Buchstabenreihen zu erkennen, die zusammengenommen jeweils keine eigene Sinneinheit ergeben, sondern lediglich als Buchstabenkombination erinnert werden können. Ohne explizieren zu können, welches die Regeln sind, konnten Personen, denen ein Set an regelkonformen Kombinationen präsentiert worden war, später grammatikalisch „richtige“ Kombinationen besser identifizieren als jene Personen, die sich vorher nicht mit entsprechend geordneten Beispielen auseinander setzen konnten.

Reber referiert darüber hinaus Experimente, in denen Personen implizit ein Wissen über das Eintreten bestimmter Ereignisse erworben haben. Während einer Versuchsreihe wurde das Auftreten einzelner Ereignisse systematisch variiert, wobei die Personen jeweils aus einem vorangegangenen Ereignis die Wahrscheinlichkeit künftiger Ereignisse abschätzen sollten. Es zeigte sich, dass sie mit der Zeit zunehmend akkuratere Einschätzungen erreichten, also ein „Gefühl“ für stochastische Strukturen entwickelten.

Aus unserer Sicht geht es in beiden Beispielen (künstliche Grammatik, Wahrscheinlichkeitsabschätzung) um implizite Prozesse, bei denen Wertwissen nicht im Vordergrund steht, da es sich primär um Probleme handelt, für die es „richtige“ Lösungen gibt. Im Gegensatz zum Untersuchungsbereich von Bargh handelt es sich hier nicht um kulturell überformte Phänomene, sondern um subjektunabhängige „Messwerte“, d.h. um wertfreie Prozesse.

5.4 Dimension III: Individuelles und kollektives Wissen

Bisher haben wir uns darauf konzentriert, zunächst überhaupt psychologisch zwischen Sach- und Wertwissen zu unterscheiden und dann diese Differenzierung auch auf impliziter Ebene verfolgt. Dabei handelte es sich um primär individuelle Prozesse. Für eine Wertwissenstheorie ist dies u.E. ein unverzichtbarer Hintergrund, auch wenn man ausschließlich kollektive Wertwissensphänomene untersucht. Eine Konzeption über individuelle psychische Prozesse ist unverzichtbar, sobald es um Veränderungsmechanismen und -ansätze geht.

Im Folgenden behandeln wir die kollektive Ebene. Einerseits benötigen wir eine diesbezügliche Vorstellung für das Verständnis des Wechselspiels zwischen individueller und kollektiver Ebene. Andererseits ist die kollektive Qualität Gegenstand von Veränderungsansätzen. Auch wenn in der Praxis die Phänomene schwer zu trennen sind, erachten wir es als umso notwendiger, analytisch klare Eingrenzungen vorzunehmen.

Epistemologisch haben wir in Anlehnung an Heyde (siehe Kapitel 3.3) objektive bzw. kollektive Momente als diejenigen bestimmt, die zwar an Subjekte (Wissensträger) gebunden sind, jedoch nicht an ein spezifisches Subjekt, weil mehrere Individuen vergleichbares Wissen besitzen. In der gemeinsamen Als-ob-Bezugnahme darauf, kann

von kollektivem Wissen gesprochen werden. In der synergetischen Konzeption spielt die Trennung in Mikro- und Makroebene eine entscheidende Rolle. Die Unterscheidung zwischen individuellen und kollektiven Wissensformen liegt nahe.

Hierfür sind Anknüpfungspunkte bei Durkheim und seinem Konzept „conscience collective“ (1894/1980) oder im Ansatz von Halbwachs (1967) zum „kollektiven Gedächtnis“ zu finden. Aufgrund unserer Überlegungen zur funktionalen Bedeutung von Wertwissen im Gegensatz zum Sachwissen interessieren wir uns weniger für die Gesamtheit kollektiver Wissensbestände bzw. für kollektives Sachwissen, sondern vor allem für das kollektive Wertwissen, also das kollektive Kulturprogramm. Eine solche Fokussierung führt zwangsläufig zur intensiveren Auseinandersetzung mit der Unternehmenskulturdiskussion. Wir möchten deshalb, wie angekündigt, die Verbindungen herausarbeiten.

Dass Wertwissen und Unternehmenskultur eng verbunden sind, liegt konzeptionell aufgrund der Wertkomponenten in beiden Konstrukten auf der Hand. Noch wichtiger erscheint uns allerdings der gemeinsame Problembezug zu sein. Wir haben Wertwissen als eine Disposition für den Umgang mit Komplexität bestimmt. In der bisherigen Darstellung der ersten beiden Dimensionen unseres Wissensraumes haben wir uns im Wesentlichen auf individualpsychologische Aspekte konzentriert. Wir beschäftigen uns deshalb hier ausschließlich mit der kollektiven Ebene.

Das Aufkommen der Unternehmenskulturdiskussion in den letzten beiden Jahrzehnten scheint zu bestätigen, dass Unternehmen tatsächlich zunehmend komplexeren Problemsituationen gegenüberstehen. Aus einer mit Hilfe der Synergetik begründeten Sicht auf Wertwissen erscheint das Interesse an jenen emotional-motivationalen Größen und ihren materialisierten Ausdrucksformen auch überall dort folgerichtig, wo es um die Bewältigung von Situationen mit selbstorganisativer Dynamik geht, welche nicht allein durch algorithmisches Vorgehen, über Steuerung und Regelung in einem mechanischen Sinne „beherrschbar“ gemacht werden können. Analog zur individuellen Ebene tritt hier – aus einer ganz funktionalen Sicht – neben das kollektiv verfügbare Sachwissen unternehmenskulturell vermitteltes Wertwissen.

Es ist deshalb einleuchtend, dass sich der Unternehmenskulturdiskurs erst in den 80er Jahren zu einem eigenständigen Teilgebiet der Organisationstheorie entwickelte, als „sich die Krisentendenzen struktureller und verhaltenswissenschaftlicher Betrachtungsweisen in der interdisziplinären Organisationsforschung eindeutig abzeichneten“ (May, 1997, S. 15). Die Hauptquellen der Kritik speisten sich nach May (1997) aus der Unzufriedenheit mit den oft zumindest impliziten Bildern von Organisationen als Maschinen oder Organismen und darauf beruhenden Rationalitätsprämissen einer tayloristisch-mechanischen Managementauffassung. Diese berücksichtigen weder implizite, emotionale, informelle oder symbolische Aspekte im Organisationsalltag noch die begrenzte Eigendynamik und Gestaltungsmöglichkeiten sozialer Gebilde.

Auch wenn Ansätze zur Beschreibung und Erfassung von Unternehmenskulturen im Dilemma zwischen managementpraktischer Irrelevanz oder fehlender theoretischer Elaboriertheit stecken, so haben sie doch insgesamt zur Dekonstruktion einer vereinfachten Zweck-Mittel-Rationalität in Organisationen beigetragen. Als integrative Ergänzung zu strukturellen Ansätzen bzw. als völlig neuer Zugang zu kollektiven Phänomenen sind die Konzepte der Organisations- bzw. Unternehmenskultur vielversprechend.[80]

Aufgrund der mangelnden konzeptionellen Verknüpfung kultureller Faktoren mit Fragen der Wertschöpfung insbesondere in wissensintensiven Bereichen erscheint die Mehrheit der Ansätze als wenig konkret und für uns damit nur bedingt brauchbar. Allumfassende Konzeptionen sind in der Organisationspraxis nur schwer umzusetzen. Dies soll kurz begründet werden.

Mit Neuberger und Kompa (1987, S. 23ff.) dient der Kulturbegriff zunächst als Metapher. Insofern *ist* ein Unternehmen eine Kultur mit eigenen Bezugssystemen und Sinnvorstellungen. Wenn man das je Spezifische einer Kultur betrachtet, dann *hat* das Unternehmen auch eine Kultur, also individuelle Koordinationsformen zur Regulation seiner Aktivitäten (Neuberger & Kompa, S. 21f.). Die Autoren nutzen dabei in ihrer Annäherung an das Phänomen Unternehmenskultur die Unterscheidung zwischen „patterns of behavior“ und „patterns for behavior“. Erstere verweisen auf die eher explizite, materielle Kultur und beziehen sich auf beobachtbare und beschreibbare wiederholte Handlungen und auf die materielle sowie soziokulturelle Gestaltung. Die Muster des Verhaltens umschließen sämtliche manifesten kulturellen Leistungen, in denen sich Werte quasi in Handlungen „zeigen“ bzw. in tangibler Form wie Organisationsstrukturen, Technologien oder Architektur der Bauten materialisiert haben. Die Muster, Programme oder Schablonen *für* das Verhalten sind davon abzuheben. Sie verweisen auf „sozial vermittelte psychische Strukturen im Menschen, die der Beobachtung nicht zugänglich sind. Diese Wissens- und Überzeugungsgebäude, auf dessen Basis Mitglieder eines Kollektives ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen ordnen, zwischen Alternativen wählen und Handlungen einleiten.“ (ibid., S. 24).

Hier findet sich der synergetische Gedanke der Ordnungsparameter wieder. Zudem folgt die Differenzierung in Muster *für* und *des* Verhaltens unseren bisherigen Überlegungen. Das betrifft die Trennung zwischen den Handlungsvoraussetzungen (Ordnungsparameter als dispositionelles Moment) und ihrer tatsächlichen Realisierung im Handeln (Ordnungsparameter in der Handlungsumsetzung) auf. Diese umfassende Sicht liefert noch keine Kriterien der Differenzierung für relevante kulturelle Besonderheiten bzw. Wertwissensbereiche.

---

[80] So haben Kotter und Heskett (1992) untersucht, wie die Werte und Normen einer Unternehmenskultur mit Leistungsindikatoren zusammenhängen. Neuberger und Kompa (1987) sind der Frage nachgegangen, inwiefern Kultur als „Steuerungsinstrument“ eingesetzt wird.

Einen Klassifikationsversuch der einzelnen Ansätze zur Unternehmenskultur legt Schultz (1995) vor. Sie unterscheidet zwischen *rationalistischen, funktionalistischen und symbolischen Forschungsperspektiven*. Während rationalistische Ansätze Kultur als Mittel oder „tool" zur Erreichung vorgegebener Ziele auffassen (z.B. Peters & Waterman, 1982 oder Deal & Kennedy, 1982), fragen funktionalistische Ansätze in der Tradition von Parsons (Parsons & Shils, 1951) in erster Linie nach der Adaptations- und Überlebensfähigkeit einer Kultur. Symbolische Ansätze in der Forschungstradition von Geertz (1973) untersuchen vor allem die Prozesse der Bedeutungsbildung („webs of meaning") in symbolischen Handlungen.

Aus synergetischer Sicht lassen sich diese Perspektiven vereinfacht so auffassen: Die symbolischen Ansätze beschäftigen sich (nur) mit der *Beschreibung* komplexer und sprachlich niemals eindeutig zu fixierender Konstellationen von Ordnungs- und Kontrollparametern. Die rationalistischen verkürzen den Blickwinkel auf die *mechanische Instrumentalisierung* von Kultur als eine „Steuergröße". Lediglich die funktionalistischen Ansätze nehmen die Überlebens- und damit die fundamentale Orientierungsfunktion von Wertwissen in den Blick.

Smircich (1983) wählt einen anderen Weg zur Klassifikation. Sie geht von der Schnittmenge zwischen kulturanthropologischen und organisationstheoretischen Konzepten aus. Die Berührungspunkte ergeben sich aus den jeweiligen Fragen der Ordnungsbildung. Dies ist im Grunde genommen eine zentrale Frage der Synergetik. Somit lassen sich umgekehrt die einzelnen Konzepte aus Sicht zugrundeliegender synergetischer Prinzipien der Ordnungsbildung betrachten. Ob aus strukturfunktionalistischer auf der einen und kontingenztheoretischer Theorie auf der anderen Seite, ob geteilte Kognitionen oder geteilte Symbole hier und Netzwerke subjektiver Bedeutungen bzw. symbolische Modi dort, die Herausbildung einer neuen Qualität auf der kollektiven Ebene und ihr Einfluss auf den Einzelnen bildet immer den Basismechanismus. Auch gilt wieder, dass die aus der jeweiligen Theorierichtung abgeleiteten Gestaltungshinweise letztlich Beiträge zur Beeinflussung von Wertwissen sind.

In ähnlicher Weise wie Smircich gehen auch Allaire und Firsirotu (1984) von einer Typologie kulturanthropologischer Konzepte aus und ordnen diesen organisationstheoretische „Entsprechungen" zu. Daran fällt allerdings auf, dass wahrscheinlich die meisten der *sozialwissenschaftlich* ausgerichteten Beiträge zur Organisationstheorie aus der Kulturperspektive gedeutet werden. Dies zeigt dreierlei: *Erstens* verweist diese Tatsache auf die Gefahr, Kultur als Leerformel zu verwenden, *zweitens* kann dies auch als theoriesprachliche Konvergenz auf einen zentralen Bezugspunkt gedeutet werden und *drittens* tritt dadurch möglicherweise wieder der synergetische Basismechanismus hervor, der in verschiedener Weise inhaltlich ausgebaut werden kann.

So gesehen dürften Anknüpfungspunkte für uns am ehesten in funktionalistischen und dynamischen Sichtweisen zu erwarten sein. Indem wir kollektives Wertwissen in diesem Zusammenhang bestimmen, grenzen wir analytisch den Begriff auf die tatsächlich koordinations- und wertschöpfungsrelevanten Aspekte ein. Dies ist eine sehr be-

deutsame Präzisierung für diagnostische und interventionistische Anliegen in der Praxis. Dafür sollen der beispielhafte Ansatz von Schein (1995, 1999) sowie der wissensbasierte Zugang von Sackmann (1991, 1992, 2000) herangezogen werden. Das außerhalb und in Distanz zur Unternehmenskulturdiskussion entwickelte Konzept des „Collective Mind“ von Weick und Roberts (1993) dient uns als ein Beispiel für kollektives Sachwissen.

5.4.1 Grundprämissen nach Schein

Als prominentester strukturfunktionalistischer Ansatz ist das Modell von Edgar Schein (1995, 1999) für uns besonders interessant. Im Gegensatz zu symbolischen Ansätzen betont Schein besonders die funktionale Bedeutung von Organisationskulturen. Die grundlegende Annahme ist, dass sich in gemeinsamen Problemlösungsprozessen kollektive Muster im Denken, Glauben und Fühlen sowie „Werte“ herausbilden und nachfolgendes Handeln wesentlich bestimmen. Es kann so gesehen keine „richtige“ oder „falsche“ Kultur geben – eine Kultur ist lediglich mehr oder weniger adaptiv hinsichtlich ihrer Umwelt.

Die Kultur einer Gruppe bzw. einer Organisationseinheit oder eines Unternehmens ist bei Schein definiert als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ (1995, S. 25).

Diese Definition enthält keinen ausdrücklichen Bezug zur Verhaltensebene, sondern betont, dass „die wesentlichen Annahmen die Art der Wahrnehmung sowie der gedanklichen und emotionalen Verarbeitung regeln. Offenes Verhalten ist immer bestimmt von einer kulturellen Prädisposition ...“ (ibid., S. 26). Allerdings können Regelmäßigkeiten im Verhalten noch nicht als Manifestationen einer Kultur betrachtet werden (ibid., S. 27).

Von einer Gruppe wird nur gesprochen, wenn sie aufgrund ihrer gemeinsamen Lernerfahrung eben diese kollektiven Phänomene hervorbringt. In der Sprache der Synergetik: erst die durch das Zusammenwirken der „Teile“ entstandenen Ordnungsparameter mit ihrer einbindenden Funktion machen das System als solches aus. Das Ganze ist dann etwas anderes als die Summe seiner Teile.

Nach Schein (1995, S. 21ff.) besteht die *Essenz des Kulturbegriffes* darin, dass damit eine gewisse „strukturelle Stabilität“ und eine „*Integration* von Elementen in ein größeres Paradigma, das die verschiedenen Elemente zusammenbindet“ (ibid., S. 22), angesprochen werden. Diese beiden Merkmale ergänzen die Vorstellung von „Gemeinsamkeit“ von Normen, Werten, Ritualen oder Traditionen und machen demnach den Kulturbegriff unentbehrlich. Aus synergetischer Perspektive kann das „größere Paradigma“ als die neue makroskopische Qualität „Ordnungsparameter“ und die „struktu-

relle Stabilität“ als Ausdruck der zirkulären Kausalität von Emergenz und Versklavung betrachtet werden.

Schein unterscheidet strukturell drei Ebenen einer Kultur – von deutlich sichtbaren Artefakten bis zu sehr verborgenen und unsichtbaren Grundannahmen (ibid., S 29ff.). Die Ebenen sind je nach Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens definiert. Aus praktischen Gründen[81] unterscheidet Schein drei Manifestationsebenen (ibid., S. 30, Abbildung 9).

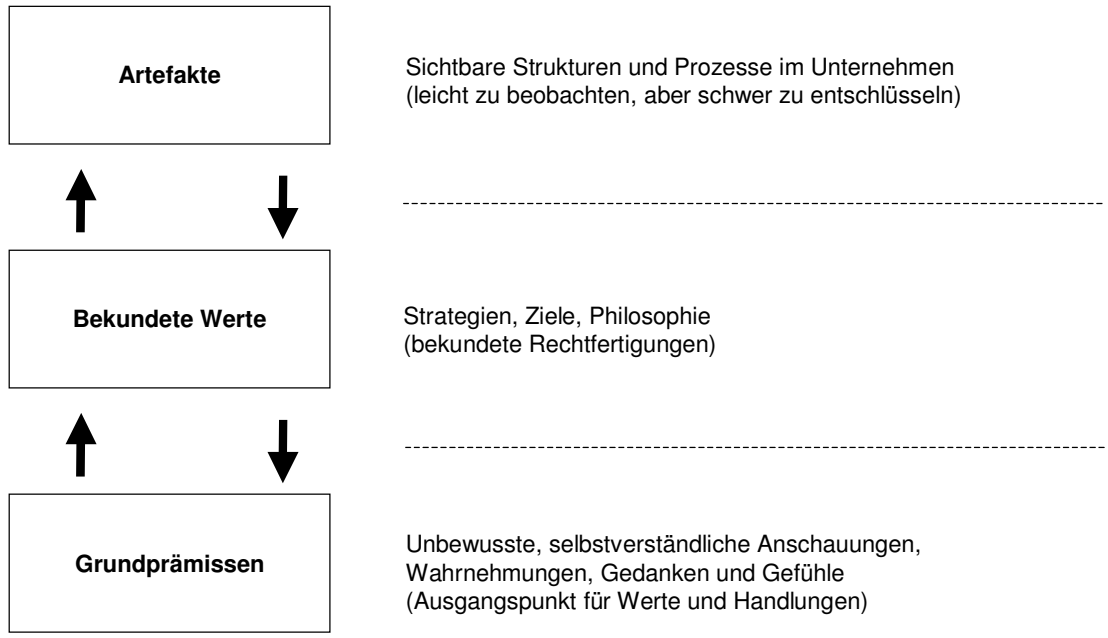


Abbildung 9: Drei Ebenen der Kultur nach Schein

Die leicht beobachtbaren Manifestationen einer Kultur, die *Artefakte* – all das, was eine Person unmittelbar wahrnehmen (sehen, hören und fühlen) kann – fasst er als erste Ebene. Dazu zählen die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, die physische Umgebung oder das spürbare Klima. Obwohl Artefakte sehr leicht als kulturspezifisch erlebt werden können, bleibt offen, warum sich die Kultur so präsentiert und welche Bedeutung die einzelnen Ausdrucksformen haben.

Deshalb führt Schein die Ebene der *bekundeten Werte* ein. Darunter fasst er alle Aussagen von „Insidern“ über das „Warum“ ihrer Kultur. Diese Erklärungen müssen nicht notwendigerweise mit dem gezeigten Verhalten übereinstimmen. Aufgrund dieser In-

[81] Diese Vermutung liegt nahe, da die zugrundeliegende Publikation sich in erster Linie an Praktiker richtet. Eine Schwierigkeit ergibt sich dabei aus der von Schein für seine Arbeit gewählten Zielgruppe „Führungskräfte“. Es ist deshalb zu vermuten, dass die Wissenschaftlichkeit zugunsten der Praxisbedürfnisse (berechtigterweise) zurückgestellt wurde.

konsistenzen thematisiert der Autor eine dritte Ebene, die der *geteilten Grundprämissen*. Damit sind die tatsächlich verinnerlichten, unbewussten „shared tacit assumptions“ (1999, S. 19f.) in einer Gruppe bzw. einer Organisation gemeint. Diese seien die historisch gewachsenen „Driver“ des Verhaltens (ibid., S. 24). Vielfach besonders durch den Gründer geprägte und in der Vergangenheit „bewährte“ Problemlösungsstrategien würden später als selbstverständlich vorausgesetzt („taken for granted“, ibid., S. 19) und bestimmten wesentlich das Denken und Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder. Die geteilten Grundprämissen sind eine Ausgangsbasis, um sich von anderen Gruppen zu unterscheiden (1995, S. 24).

Für das Überleben und die externe Anpassung muss eine Gruppe nach Schein gemeinsame Prämissen über Mission und Strategie entwickeln und in einem Zyklus der Ableitung von operativen Zielen, Präzisierung der Mittel, Etablierung von Kriterien der Leistungsbewertung und Korrekturmechanismen umsetzen. Für das Management der internen Integration sieht Schein folgende wesentliche Probleme: Schaffung einer gemeinsamen Sprache und konzeptueller Kategorien, Festlegung der Gruppengrenzen, Verteilung von Macht und Status, Entwicklung von Regeln für Vertrautheit, Freundschaft und Liebe, Festlegung und Erteilung von Belohnungen und Strafen sowie die Erklärung des Unerklärlichen – Ideologie und Religion. Grundprämissen bilden sich auch zu abstrakteren und allgemeineren Fragen wie zum Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit, zum Wesen der Zeit, des Raumes, des Menschen, menschlicher Handlungen und Beziehungen.[82] Sofern Gruppenmitglieder aus unterschiedlichen ethnischen und beruflichen Kulturen kommen, bringen sie ihre kulturellen Prämissen nicht nur ein, sondern vertreten wahrscheinlich auch verschiedene Positionen. Schein stützt sich in der Betrachtung der abstrakteren Grundprämissen auf die anthropologischen Untersuchungen von Kluckhohn und Strodtbeck (1961).

„Prämissen“ beziehen sich offenkundig auf Phänomene, die wir als Wertwissen beschreiben. Schein stellt allerdings in keiner seiner Veröffentlichungen den Wissensbegriff in den Mittelpunkt. Dennoch spricht er von „Gruppenwissen“, welches letztlich auf die „ursprünglichen Werte“ verweise oder von einem „gemeinsamen Wissensvorrat“, der durch gemeinsames Handeln entstehe (1995, S. 31). Offenbar folgt auch er einem breiten Wissensbegriff, wenn er schreibt: „Der nach meiner Auffassung lohnenswerteste Denkansatz zur Kultur besteht darin, sie als den gemeinsamen Wissensvorrat einer Gruppe zu betrachten, der sich auf sämtliche verhaltensmäßigen, emotionalen und kognitiven Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt.“ (ibid., S. 23). Die „tieferen Wissensschichten“ sollen als „gemeinsame Grundprämissen der Mitglieder“ verstanden werden, welche emotionale

---

[82] Die Grundprämissen zum Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit spiegeln exakt das Problem der lokalen Verbindlichkeit von Wissen wider, d.h. der im Kulturprogramm etablierten Wahrheitsgrade unterschiedlicher Wissensformen.

und unbewusste Komponenten haben (ibid., S. 24f.). Die Grundprämissen entsprechen damit eher dem kollektiven Wert- und weniger dem kollektiven Sachwissen.

Die funktionelle Sicht auf Grundprämissen, die Betonung ihrer Relativität und Stabilisierungstendenz über die Zeit legen es nahe, Grundprämissen – den Annahmen der Synergetik folgend – als Wertwissen / Ordnungsparameter zu betrachten. Schein formuliert dann auch: „Wenn eine Lösung für ein Problem immer wieder funktioniert, dann wird sie allmählich als selbstverständlich betrachtet. Was zu Beginn nur eine Hypothese, gestützt von einer Ahnung oder einem Wert war, wird mit der Zeit als Tatsache behandelt. Wir kommen zu der Auffassung, dass die Natur der Sache wirklich so funktioniert." (1995, S. 33). Akzeptiert man diese funktionale Parallelisierung, dann sind die mit dem Ansatz verbundenen diagnostischen und interventionistischen Vorgehensweisen im Kern Teil eines umfassenderen Wissensmanagements. Dass dies keine Wortklauberei ist, dürfte angesichts der beschriebenen Funktionen von Wertwissen nachvollziehbar sein. Wenn wir weiter unten über Veränderungsmechanismen und einen methodischen Zugang zu Wertwissensphänomenen sprechen, wird jeweils auf den Ansatz von Schein zurückzukommen sein.

5.4.2 Wissensarten in Organisationen nach Sackmann

Während bei Schein der Wissensbegriff zwar relevant, aber nicht den Ausgangspunkt der Betrachtung darstellt, ist bei Sackmann (1991, 1992, 2000) in ihren Zugang zu unternehmenskulturellen Phänomenen zentral. Sackmann betrachtet Kultur als einen „Orientierungsrahmen" zur Komplexitätsreduktion und Sinngebung und als ein „dynamisches Konstrukt" mit „nonkausalen Verknüpfungen zwischen den Komponenten" (2000, S. 144). Synergetisch fundierte Überlegungen zur Wissensdynamik und zur Interiorisation von Wertwissen schließen direkt daran an. Auch sie startet von einem kulturanthropologischen Standpunkt.

Unter „Kultur" versteht sie eine „*cognitive culture map*", die als Orientierungshilfe die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln der Kulturmitglieder maßgeblich beeinflusst (1991, 1992). Offensichtlich ist hier ein breiter Kognitions- und damit Wissensbegriff gemeint. Dies zeigt sich ganz deutlich in ihrer Unterscheidung von vier Arten kulturellen Wissens. Dazu gehört erstens *lexikalisches Wissen* („dictionary knowledge"); damit sind ein gemeinsames inhaltliches Problemverständnis und eine gruppen- bzw. organisationsspezifische Sprache für die Wirklichkeitskonstruktion gemeint. Zweitens zählt dazu das so genannte *Prozesswissen* („directory knowledge"). Darunter wird das Wissen darüber gefasst, *wie* in einer Organisation Probleme gelöst werden oder was notwendig ist, um befördert zu werden. Die dritte Wissensform *Rezeptwissen* („recipe knowledge") bezieht sich auf all jene Vorschriften und Normen, die Hinweise dafür enthalten, was man tun oder auch unterlassen *sollte*, um ein Problem zu lösen oder befördert zu werden. *Axiomatisches Wissen* („axiomatic knowledge") bezeichnet schließlich den Bereich von Erklärungen und letzten Gründen, *warum* etwas so und nicht anders in einer Organisation gemacht wird, *warum* bestimmte Er-

eignisse auftreten und andere nicht. Das axiomatische Wissen nach Sackmann weist große Ähnlichkeiten mit den Grundprämissen von Schein auf. Ein wesentlicher Unterschied besteht allerdings darin, dass Sackmann kein Hierarchiekonzept verwendet, sondern alle Wissensarten als Kernmoment auffasst.

Die Vorteile dieser Herangehensweise liegen offensichtlich in einer problemorientierten Sichtweise und der Operationalisierung kultureller Phänomene über den Wissensbegriff. Betrachtet man nun jede der vier Wissensarten bezüglich ihrer Wertbeladenheit, dann fällt allerdings auf, dass lexikalisches Wissen und Prozesswissen sehr viel weniger wertbeladen sind als Rezeptwissen und axiomatisches Wissen. In dieser Hinsicht thematisiert Sackmann kollektives Sach- und Wertwissen. Diesbezügliche Differenzierungen sind zu beachten, wenn man vor allem den Besonderheiten der Wertwissensdynamik in der praktischen Gestaltung gerecht werden will.

5.4.3 Weick und Roberts' Collective Mind

Im organisationstheoretischen Diskurs ist das Konzept des „collective mind" von Weick und Roberts (1993) besonders bekannt geworden. Sie wollen damit organisationale Performanz in Situationen erklären, die eine besonders hohe Zuverlässigkeit im individuellen Handeln („nearly continuous operational reliabiltiy") erfordern (ibid. S. 357).

Eine Ausgangsannahme ist, dass der Einzelne, ohne dass ihm die Gesamtsituation mit allen Variablen bekannt sein kann, in gemeinsamen Aktivitäten der Deutung und Bewertung zur Entstehung einer kollektiven Qualität beiträgt.[83] „[P]eople act as if there are social forces, they construct their actions (contribute) while envisaging a social system of joint actions (represent), and interrelate that constructed action with the system that is envisaged (subordinate)." (ibid., S. 363). Zur Charakterisierung der Prozessqualität führen die Autoren das auf Gilbert Ryle zurückgehende Konzept „Heedfulness" ein, womit z.B. aufmerksames, konsistentes, sorgfältiges, berechenbares, mitdenkendes Verhalten gemeint ist (ibid. S. 361). „Heed" wird als kollektive Handlungsdisposition gedeutet, und es wird dementsprechend von „heedful performance" gesprochen (ibid., S. 362). Interessanterweise suchen sie dabei nicht in der Entwicklung gemeinsamer Einstellungen den Schlüssel für synchronisiertes Handeln (ibid., S. 358). Als Beispiele führen sie die Aktivitäten in einem Cockpit („flight deck") von Flugzeugen und ein Laborexperiment zu einem „common target game" an.

Hier wird deutlich, dass Weick und Roberts sich primär auf kollektives Sachwissen beziehen. Es geht immer um Fälle mit bekannten Zielen, wo es vor allem auf die Zuverlässigkeit der Beteiligten bei der möglichst reibungslosen Zielerreichung ankommt. Bei dieser rationalen auf klare Ziele ausgerichteten Art „nichtkreativer" Unsicherheitsbewältigung spielt folgerichtig der Wertaspekt in unserem Sinne eine untergeord-

---

[83] Die Autoren sprechen hier von „collective interrelating" im Sinne von Solomon Asch.

nete Rolle. Emotional-motivationale Größen (hier gewissermaßen der Einstellungshintergrund) werden folgerichtig ausgeblendet; da ihre kompensatorische Bedeutung bei fehlendem Sachwissen nicht gefragt ist. Das so eingeengte Collective-mind-Konzept eignet sich deshalb nur bedingt, um kollektive Wertwissensphänomene zu erfassen. Es macht andererseits deutlich, dass kollektive Phänomene sich auch auf im engeren Sinne kognitive Prozesse beziehen können, sodass für das Funktionieren einer solchen Gruppe gemeinsames Wertwissen nicht primär notwendig ist.

Zusammenfassung: Es ist offenkundig, dass eine Reihe psychologischer Theorien sich eigentlich auf Wertprobleme beziehen und aus einer Wertwissensperspektive gedeutet werden können. Gleichzeitig wird sichtbar, dass bisherige Erklärungsansätze um die Wertwissensdimension ergänzt werden sollten, um selbstorganisiertes Handeln unter Unsicherheit zu beschreiben. Geordnet nach den drei Dimensionen des Wissensraumes ergibt sich folgendes Bild:

Zur Dimension der Wertbeladenheit: Das im philosophischen Bezugsrahmen diskutierte Problem eines weiten und engen Wissensbegriffs wiederholt sich auf der psychologischen Ebene als Gegensatz zwischen einem weiten und engen Kognitionsbegriff. Dem weiteren Begriffsverständnis folgend, werden die subjektabhängigen Bewertungsprozesse und deren Resultate als Wertwissen interpretiert. Sachwissen bezieht sich auf alle von einer Wertung unabhängigen Wissensbestände (Messwerte als Ist-Soll-Diskrepanz im kybernetischen Sinne sind keine Wertungen, da sie in Sachaussagen überführt werden können.) Dass emotional-motivationale Größen eine besondere Orientierungsfunktion im Handeln haben und nicht auf ihre energetisierende Wirkung zu reduzieren sind, wurde besonders im Ansatz von Ciompi überzeugend entwickelt. Wie problematisch eine Vernachlässigung von Wertwissen in offenen Situationen ist, zeigt eine Betrachtung der etablierten Handlungstheorie von Hacker. Neueste Ansätze zur emotionalen Selbstorganisation auf unterschiedlichen Zeitskalen und zur Rolle nichtkognitiver, emotionaler Information weisen darauf hin, dass bei der Unterscheidung von Sach- und Wertwissen auch evolutionspsychologische Erkenntnisse und deren Einbettung in psychosynergetische Konzepte heranzuziehen sind.

Zur Dimension der Bewusstseinsgrade: Menschliches Handeln wird zu einem Großteil von unbewussten und oft nicht einmal bewusstseinsfähigen psychischen Prozessen geleitet. Damit sind Einflussfaktoren des Verhaltens gemeint, die sich der Planung und Entscheidung entziehen und nicht ohne weiteres willentlich beeinflusst werden können. Man muss dabei – wie wir gesehen haben – nicht etwa auf Freud‘sche Theorie zurückgreifen, um das Zusammenspiel von impliziten und expliziten Bewusstseinsphänomenen psychologisch zu beschreiben. Uns kam es darauf an, Hinweise zu finden, Sach- und Wertwissen auch hinsichtlich des Bewusstheitsgrades differenzieren zu können. Implizites Sachwissen muss, um wirksam zu werden, ebenso in den Handlungsprogrammen eingeschlossen sein.

Bei Wertwissen – und das ist ein wesentlicher Unterschied – kommt das Moment der subjektiven Bewertung, d.h. der subjektabhängigen Gültigkeit, hinzu.

In der handlungspsychologischen Theoriebildung ist weder implizites noch explizites Wertwissen in seiner Spezifik genügend beachtet worden. Der Fokus liegt auf Sachwissen, das theoretische Design ist nicht auf selbstorganisiertes Handeln unter Bedingungen von Zieloffenheit und begrenzter Abschätzbarkeit eigener Wirkungen gerichtet. Im Gegensatz zu Hackers Handlungstheorie bezieht Polanyi Phänomene des Sach- und Wertwissens ein, die – so seine Grundthese – nur schwer explizierbar sind. Die Theorie von Polanyi ist ebenso begrenzt aussagefähig, da dort allein die limitierte Artikulationsfähigkeit von Wissen und nicht die Unsicherheitsbewältigung im Vordergrund steht. Das Konstrukt Tacit Knowledge ist nicht mit Wertwissen identisch! Experimentalpsychologische Befunde legen nahe, dass auch auf der impliziten Ebene beide Wissensformen unterschieden werden können. Die explizite Ebene haben wir nicht weiter verfolgt, da die dort die Trennung unmittelbar einleuchtend erscheint.

Zur Dimension der Wissensträger: Im Diskurs zur Unternehmenskultur sind die Phänomene des kollektiven Wertwissens ein zentrales Thema. Unternehmenskultur fungiert als komplexer Ordnungsparameter, der erst in der sozialen Interaktion (im Arbeitsprozess, in der sachlichen Auseinandersetzung) entsteht und durch diese aufrechterhalten und stabilisiert wird. Als Kulturprogramm ist dieser Ordner Ausdruck von kollektivem Wertwissen. Diesen synergetischen Basismechanismus findet man in funktionalistisch-dynamischen Konzepten als zu Grunde liegendes formales Prinzip.

Unter Nutzung dieser theoretischen Modellvorstellung können koordinations- und wertschöpfungsrelevante Aspekte des kollektiven Wertwissen besonders hervorgehoben und besser erklärt werden, mit Auswirkungen auf die nicht immer stimmige Beziehung zwischen der grundlegenden Bedeutung kultureller Phänomene und den Unschärfen in den Beschreibungen der Wirkmechanismen sowie dem oftmals geringen Erklärungswert deskriptiver Aussagen.

Wir interpretieren gemeinsame Grundprämissen als kollektives Wertwissen im Sinne von Ordnungsparametern. Dies belegt der Ansatz von Schein. Er konkretisiert die Bedeutung kultureller Phänomene bei notwendiger externer Anpassung und interner Integration, so dass das funktionale Kernmoment von „Kultur“, nämlich der Umgang mit Unsicherheit und der Programmcharakter von Kultur hervortreten. Sackmann betrachtet Kultur als einen „Orientierungsrahmen“ zur Komplexitätsreduktion und unterscheidet vier Arten kulturellen Wissens. Sowohl diese Auffassung als auch das Konzept des „Collective Mind“ (Weick und Roberts) zeigen, dass unsere Leitunterscheidung auf der kollektiven Ebene Trennschärfe besitzt.

Weniger betont – weil unmittelbar einsichtig – haben wir die Diskussion von explizitem Wertwissen, welches sich z.B. in normativen Forderungen oder Materialisierungen von Werten zeigen kann.

6. Wertwissen und wissensbasierte Unternehmenstheorie

Das vorangegangene Kapitel diente dazu, das Wertwissenskonstrukt auf psychologischer Ebene zu konkretisieren. Wir haben dafür Erkenntnisse aus verschiedenen Teilbereichen der Psychologie herangezogen und Arbeitsbestimmungen vorgenommen. Welche Folgerungen ergeben sich für die wissensbasierte Unternehmenstheorie? Psychologische Konzepte findet man nur spärlich; dies ist ein Defizit, andererseits wäre eine psychologisierende Betrachtung auch nicht sinnvoll.

Aus der weitverzweigten Literatur haben wir dazu vier wichtige, durchaus heterogene Herangehensweisen ausgewählt. Die Grundfragen lauten:

- Inwieweit werden eher wertfreie von eher wertbeladenen Wissensformen unterschieden?
- Inwieweit werden individuelle und kollektive Ebenen differenziert?
- Inwieweit wird das synergetische Zusammenspiel verschiedener Ebenen expliziert?

Im Vorgriff auf spätere Differenzierungen einzelner Wertwissensklassen sei angemerkt, dass wir die fraglichen Ansätze zusätzlich auch daraufhin untersucht haben. Nachstehende Zusammenfassung (Tabelle 2) gibt einen einleitenden Überblick für die folgenden Einzeldarstellungen.[84]

[84] Da in keinem der Ansätze systematische Aussagen über unterschiedliche Wissensklassen zu finden waren, wird in der Tabelle auch kein Bezug darauf genommen.

Tabelle 2: Vergleich unterschiedlicher Ansätze in der Wissensliteratur

Autoren	Wissens-definition	Differenzierung individuelles Wissen		Differenzierung kollektives Wissen		Interaktion Wissensformen	
		Wertbeladen	Wertfrei	Wertbeladen	Wertfrei	Wertfrei und wertbeladen	Individuell und kollektiv
Grant	Keine Definition, geht von vielen Wissensformen aus	Implizit im Konstrukt „Tacit knowledge“ enthalten	Implizit im Konstrukt „Tacit knowledge“ enthalten	Ausgeschlossen, aber durch das Konstrukt „common knowledge“ implizit wieder eingeführt (z.B. „shared meaning“)	Ausgeschlossen, aber durch das Konstrukt „common knowledge“ implizit wieder eingeführt	Nicht explizit thematisiert	Kollektive Prozesse als Voraussetzung für Wissensintegration
Kogut & Zander	Unterscheidung zwischen Information und Know how	In Koordinationsprinzipien implizit eingeführt	Als Teil des know how enthalten	Soziales Wissen wird über das Konstrukt „organizing principles“ besonders betont	Soziales Wissen über das Konstrukt „organizing principles“ besonders betont	Nicht explizit thematisiert	Annahme von Mechanismen (z.B. Sozialisationsprozesse), ohne diese näher auszuführen
Nonaka & Takeuchi	Wissen als „justified true belief“	Als Teil der kognitiven Komponente des Tacit Knowledge enthalten	Als Teil der technischen Komponente des Tacit Knowledge enthalten	Nicht explizit angenommen, „organisational“ bezieht sich auf neue Qualität	Nicht explizit angenommen, „organisational“ bezieht sich nicht auf neue Qualität	Nicht explizit thematisiert	Nicht explizit thematisiert, weil kollektive Qualität unklar
Spender	Sämtliche Erkenntnisprozesse („pluralistische Epistemologie“)	Als Teil des Tacit Knowledge enthalten	Als Teil des Tacit Knowledge enthalten	Soziale Qualität wird besonders betont, expliziter Bezug auf „cultural knowledge as background knowledge“	Soziale Qualität besonders betont, kaum Bezug auf wertfreies Wissen	Nicht explizit thematisiert	a) Fokus auf jeweils unterschiedliche Funktionen b) Fokus auf „cultural knowledge“ als Orientierung für individuelles Wissen

6.1 Koordination von Spezialisten nach Grant

Grant (1996) sieht nur das Individuum als Wissensträger. Ein Konzept zum kollektiven oder organisationalen Wissen lehnt er ab, da dies zu Reifikationen führe, den Blick auf die Interaktionen zwischen Individuen verstelle und letztlich wenig praktische Relevanz habe (S. 113). Aus diesem Grund interessiert er sich für Koordinationsmechanismen, mit deren Hilfe vorhandenes Spezialistenwissen („special knowledge“) der einzelnen Organisationsmitglieder „integriert“ werden kann. Organisationen sind hier wissensintegrierende Institutionen. Er sieht vier Integrationsmechanismen am Werk: Regeln und Anweisungen, Sequenzierung der Produktionsaktivitäten, Routinen sowie Problemlöse- und Entscheidungsprozesse in Gruppen. Integrationsprodukte sind nach Grant organisationale Fähigkeiten. Die spezifische Koordination unterschiedlichsten Wissens enthält einen großen Teil taciten Wissens, ist schwer imitierbar bzw. kaum substituierbar und damit wettbewerbsrelevant. Vor diesem Hintergrund leitet Grant Konsequenzen für das organisationale Design ab, z.B. für hierarchische Strukturen und die Verteilung von Entscheidungsverantwortung, die mit traditionelleren Sichtweisen konfligieren.

Grant kommt dabei nicht umhin, überindividuelle bzw. kollektive Konstrukte zu verwenden. So sei gemeinsames Wissen („common knowledge“) eine Voraussetzung für das Funktionieren dieser Mechanismen. Dazu zählen das Beherrschen einer gemeinsamen Sprache und anderer Formen symbolischer Kommunikation, Ähnlichkeiten in den Wissensstrukturen („commonality“), die eine gewisse Anschlussfähigkeit erlauben, ein gemeinsames Verständnis („shared meaning“) und die gegenseitige Anerkennung des Wissens der anderen sind für Grant Formen („types“) des gemeinsamen Wissens. Hier werden Bezüge zu den oben genannten Wissensarten von Sackmann, zu den Grundprämissen von Schein, aber auch zum Collective Mind von Weick und Roberts offenbar (vgl. Kapitel 5.4). Da die einzelnen „types“ nicht psychologisch differenziert werden, erscheint uns eine intensivere Auseinandersetzung damit an dieser Stelle entbehrlich.

Durch die Verwendung der genannten kollektiven, d.h. nicht auf den Einzelnen reduzierbaren Konstrukte, führt der Autor implizit eine neue Ebene ein. Hier wird deutlich, dass Grant durch seine Ablehnung kollektiver Phänomene menschlichen Wissens, das „Problem“ nur scheinbar löst, weil er Grundfragen lediglich in einen anderen Bereich verschiebt bzw. nicht thematisiert. Aus synergetischer Sicht wäre u.E. dieser Widerspruch über das Konzept des Ordnungsparameters aufzulösen, ohne unnötige Reifikationen annehmen zu müssen. Auf diese Weise könnten individuelle und kollektive Phänomene in einen Wirkungszusammenhang betrachtet werden.

Daneben werden weitere Probleme deutlich: *Erstens* erscheint die „Gleichbehandlung“ der vom Autor diskutierten Formen gemeinsamen Wissens nicht gerechtfertigt. Kenntnisse einer Software (Sachwissen) sind deutlich von der gegenseitigen Anerkennung und einer entsprechenden Einstellung zum Erreichen eines gemeinsamen

Verständnisses (Wertwissen) zu trennen. Eine fehlende Differenzierung der Wissensformen unterschlägt die auf den ersten Blick vorhandenen Unterschiede. Es ist offen, ob die Beteiligten im ersten Fall unabhängig voneinander zum gleichen Ergebnis kommen können, weil das Wissen „objektiv" ist, oder ob sie im zweiten Fall miteinander interagieren müssen, weil ein gemeinsames Verständnis nicht im gleichen Sinne „wahr" oder „falsch" sein kann. Damit bleibt *zweitens* unklar, wie die für die gelungene Koordination notwendigen gemeinsam akzeptierten Regeln oder ein gemeinsames Verständnis (Wertwissen) entstehen, d.h. wie die Koordinationsmechanismen selbst hervorgebracht und die Regeln vom Einzelnen verinnerlicht werden. *Drittens* führt Grant – selbst wenn er nur individuelles Wissen gelten lassen will – implizit dennoch eine Makroebene ein, ohne allerdings die Verbindungen zwischen beiden zu analysieren. Grant lässt ausdrücklich nur individuelles Wissen gelten, spricht dann aber doch von gemeinsamem Wissen und meint damit jenes Wissen, das von vielen Organisationsmitgliedern geteilt wird, d.h. identisch ist. Ohne die immer wieder erwähnten Gemeinsamkeiten ist für Grant ein Funktionieren der von ihm vorgestellten Integrationsmechanismen nicht möglich. Genau das impliziert aber eine kollektive, nicht auf das Individuum reduzierbare Dimension.[85] *Viertens* finden sich bei Grant keine inhaltlichen Differenzierungen einzelner Wissensklassen, die jeweils für einen Arbeitszusammenhang charakteristisch sind.

6.2 Organizing Principles nach Kogut und Zander

Kogut und Zander (1992) fragen danach, wie aus einer organisationalen Wissensbasis ein Set an Fähigkeiten entsteht. Die von den Autoren angestrebte organisationale Fundierung einer Unternehmenstheorie bedeutet, die Regularitäten der Zusammenarbeit einer sozialen Gemeinschaft (z.B. Gruppe, Organisation oder Netzwerk) in den Blick zu nehmen. Sie argumentieren, dass darin Wissen eingebettet sein muss, da sich die Fähigkeiten eines Unternehmens nicht einfach durch Mitarbeiterfluktuation änderten. Dies ist aus unserer Sicht allerdings nur so lange richtig, bis eine kritische Anzahl derjenigen, die die Ordnung stabilisieren, das Unternehmen verlässt (kritische Fluktuation). Andererseits ist auch klar, dass ein stabiler Zustand nicht durch kleinere Fluktuationen dauerhaft „ausgelenkt" werden kann (und in diesem Sinne ist Mitarbeiterfluktuation ganz wörtlich im Sinne der Synergetik zu verstehen!).

Im Gegensatz zu Grant (1996) sehen die Autoren folgerichtig nicht Individuen allein als Wissensträger, sondern lokalisieren Wissen ebenso in den überindividuellen Regu-

---

[85] Spätestens in seinen Beispielen zeigt sich, dass er ohne eine Makroebene nicht auskommt: „3M's capabilities in developing new product and fostering their market and commercial development rests upon a set of routines, practices and attitudes that are built into the company's culture as well as into its operating procedures." (1997, S. 452).

laritäten. „[A] firm‘s knowledge is nested within a higher-order set of recipes that act as organizing principles“ (Kogut & Zander, 1992, S. 390). Das in den so genannten „Organisationsprinzipien“ eingebettete Wissen, bestimmt und strukturiert die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder. Organisationsprinzipien sind nicht auf Individuen reduzierbar und gleichzeitig schwer imitier- bzw. substituierbar. Ein Unternehmen ist aus dieser Sicht ein „repository of capabilities, as determined by the social knowledge embedded in enduring individual relationships structured by organizing principles“ (ibid., S. 396). Übersetzt in eine synergetische Sicht sind die „Organisationsprinzipien“ materialisierte bzw. immaterielle Ordnungsparameter.

Für Kogut und Zander sind Organisationen dann kein „bundle of contracts that serves to allocate efficiently property rights“ (ibid. S. 384). Sie sind eher „social communities in which individual and social expertise is transformed into economically useful products and services by the application of a set of higher-order organizing principles“ (ibid., S. 384). Die auf der Annahme opportunistischer Motive gegründete Vertragsbeziehung wird alternativ durch „voluntaristic action“ und aus unserer Sicht durch die einbindende Wirkung von entsprechenden Ordnungsparametern beschrieben. Fähigkeiten einer Organisation „are argued to rest in the organizing principles by which relationships among individuals, within and between groups, and among organizations are structured“ (ibid., S. 384).

In ihrer Wissensdefinition lehnen sich die Autoren an die Unterscheidung zwischen deklarativem und prozeduralem Wissen an und sprechen dabei von „Information“ und „Know how“. Information beschreibt einen Zustand („Was“), Know-how einen Prozess („Wie“). „By information we mean knowledge which can be transmitted without loss of integrity once syntactical rules required for deciphering it are known. Information includes facts, axiomatic propositions, and symbols.“ (ibid., S. 386). Offenkundig ist hiermit Sachwissen gemeint. In Anlehnung an von Hippel definieren die Autoren Know-how als „accumulated practical skill or expertise that allows one to do something smoothly and efficiently“ (ibid., S. 386). Damit kann sowohl Sachwissen als auch Wertwissen gemeint sein, so dass wiederum nicht zwischen dem Erwerb von „objektiv“ richtigem Wissen und grundsätzlich nicht objektivem und damit subjektabhängigem Wissen unterschieden werden kann. Zudem finden sich auch hier keine inhaltlich differenzierenden Aussagen zu den Wissensinhalten.

Kogut und Zander konkretisieren Know-how in Bezug auf ihre Idee der „organizing principles“ folgendermaßen: „The know-how is the understanding of how to organize a firm along these formal (and informal) lines. It is in the regularity of the structuring of work and of the interactions of employees conforming to explicit or implicit recipes that one finds the content of the firm‘s know-how.“ (ibid., S. 387). Auch hier ergeben sich wieder gedankliche Bezüge zu den Grundprämissen von Schein, zu den Wissensarten von Sackmann und zum Collective Mind von Weick und Roberts (vgl. Kapitel 5.4). Wir verzichten jedoch auf die Ausführung der offensichtlichen Ähnlichkeiten,

auch deshalb, weil nicht klar die Trennlinien zwischen wertfreiem und wertbeladenem Wissen im Text ausgemacht werden können.

Zur Beantwortung der Frage, wie neues Wissen entsteht, führen die Autoren das Konzept der „combinative capability“ ein. Neues Wissen ist danach Resultat der Anwendung dieser kombinatorischen Fähigkeiten, welche in der Theoriebildung allerdings bisher ungenügend erklärt ist. Kogut und Zander versuchen das Problem zu lösen, dass, „if the knowledge of the firm is argued to be competitively consequential, learning cannot be characterized as independent of current capabilities.“ (ibid., S. 384). Zudem führt die Stabilität der jeweils aktuellen Beziehungsgefüge zur Beharrung auf bisherigen Fähigkeiten („inertia“) (ibid., S. 396). Wie diese zu überwinden ist, wird von den Autoren nicht näher verfolgt.

Dieser Ansatz thematisiert den Mikro-Makro-Link durch die Unterscheidung von individuellem und kollektivem Wissen. Kogut und Zander heben hervor, dass die Transformation von individuellen „skills“ in „organizing principles“ entscheidend für die Unternehmensentwicklung sei. Diese Prinzipien ersetzten individuelle Fähigkeiten, dienen der Koordination („to orchestrate large numbers of people“) und enthalten Instruktionen für künftiges Wachstum. Sie gehen allerdings nicht weiter darauf ein, wie diese Forderung umzusetzen ist.

Die Autoren beschäftigen sich nicht mit den Wechselwirkungen zwischen individueller Mikroebene und kollektiver Makroebene. Obwohl sie davon ausgehen, dass Wissen nicht auf eine individuelle Ebene reduziert werden kann und folgerichtig überindividuelle „organizing principles“ untersuchen, konzentrieren sie sich letztlich nur auf diese. Dies hat zunächst den scheinbar großen Vorteil, dass ihr Ansatz ohne Annahmen über individuelle Motivationen des Opportunismus auskommt, wie sie etwa in transaktionskostentheoretischen Herangehensweisen der Institutionenökonomie thematisiert werden. Wirken diese dann nicht mehr?

Mit ihrer Erklärung sind auch erhebliche Nachteile verbunden. So gibt es nur vage Auskunft zu der Frage, *wie* die „organizing principles“ die sozialen Beziehungen beeinflussen. Die Prinzipien werden weder inhaltlich differenziert, noch wird ihre Neu- und Umorganisation näher untersucht. Zum Beispiel wird auf die Bedeutung des „Wertelernens“ für die Entwicklung einer gemeinsame Sprache verwiesen. Aber auch hier bleibt das *Wie* unberücksichtigt. Genau dies ist von großer Bedeutung, denn die gemeinsame Sprache „provides a normative sanction of how activities are to be organized or what information is to be collected and evaluated.“ (ibid., S. 389f.).[86] Die Autoren benennen zwar mögliche Mechanismen im Wechselspiel zwischen individuellem und organisationalem Wissen (z.B. eine geteilte Kultur oder Sozialisationspro-

[86] Die Konzepte einer gemeinsamen Sprache (common language) und eines gemeinsamen Codes (common code) werden zum Teil gleichwertig neben die „organizing principles“ gestellt (ibid., S. 390), so dass nur vermutet werden kann, dass diese im Gesamtzusammenhang selbst als organizing principles angesehen werden.

zesse), gehen jedoch in ihrer Betrachtung nicht auf die Wirkungsweisen und konkreten Mechanismen ein (ibid., S. 388).

Auch wenn sie in ihrer Wissensdefinition ihren eigenen Anspruch, ohne individuelle Motivationen auszukommen, entsprechend umsetzen, wird die Ausklammerung der emotional-motivationalen Sphäre jedoch nicht durchgehalten. So werden – wie angeführt – normative Sanktionen in den Bereich einer gemeinsamen Sprache verlegt und müssen somit in einem Verhältnis zu ihrem Wissensbegriff stehen. Zudem stößt dieser Wissensbegriff in ihrem eigenen Ansatz an Grenzen: „It is not always possible to identify the relevant information which operates as the data to an actor or set of actions. There may be no ‚theory' … by which to identify the relevant information" (ibid., S. 387). Schließlich benutzen die Autoren das Konzept des Rezepts („recipe"), worin das wertend-normative Moment sogar bestimmend ist.

Es lässt sich festhalten, dass Kogut und Zander mit dem Konzept der Organizing principles explizit eine kollektive Qualität von Wissen annehmen und mögliche Mechanismen der Herausbildung von kollektivem Wissen (z.B. Sozialisationsprozesse) benennen. Wie Organizing principles „agieren", wird allerdings nicht weiter ausgeführt.[87] Durch eine fehlende Unterscheidung in eher wertfreie und eher wertbeladene Wissensformen sowie ohne inhaltliche Differenzierungen von Wissensklassen können sie auch nicht zwischen jenen Organizing principles differenzieren, die leichter zu imitieren sind, da sie auf eindeutigem, bekannten Faktenwissen basieren und solchen, die möglicherweise bedeutsamer als erstere sind, aber kaum angeordnet werden können (z.B. Kultur). Insofern könnte man also behaupten, dass Organisationen natürlich mehr „wissen", als ihre Kontrakte aussagen (ibid., S. 383), aber dass dabei die grundlegende Aussagekraft der Kontrakte nicht vergessen werden darf.

6.3 Wissensspirale nach Nonaka

In seiner „dynamic theory of organizational knowledge creation" geht Ikujiro Nonaka (1994, und gemeinsam mit Takeuchi 1995) davon aus, dass verbal mitteilbares Wissen lediglich die „Spitze des Eisbergs" menschlichen Wissens darstellt. Zu einem großen Teil sei es gar nicht möglich, Wissen vom Erfahrungszusammenhang zu lösen und davon unabhängig (verbal) zu vermitteln. Dieses Wissen ist „tacit" und wird als Ressource oft nicht angemessen genutzt. Bei zunehmendem Innovationsdruck wird es jedoch für den ökonomischen Erfolg entscheidend.

Zentrales Anliegen der theoretischen Konzeption ist deshalb ein tieferes Verständnis von Innovationsprozessen in einer Organisation. Nonaka und Takeuchi (1995) kontrastieren dazu explizites und implizites / tacites Wissen und postulieren unterschiedli-

[87] Siehe dazu kritisch auch Foss (1996a, 1996b).

che Interaktionsformen zwischen diesen Wissensmodi in einer „Wissensspirale“ – dem Herzstück des Ansatzes (Abbildung 10, in Anlehnung an ibid., S. 71f).

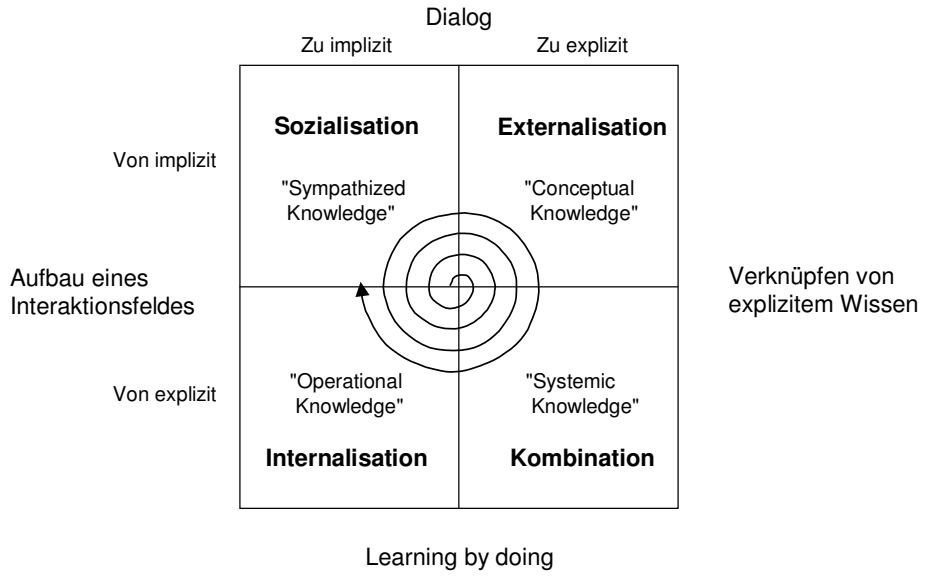


Abbildung 10: Wissensspirale nach Nonaka

Ausgangspunkt jeder Innovation sei die Explizierung von Tacit Knowledge einer Person, z.B. in Form von Metaphern.[88] Über die weiteren Prozesse der Kombination, Internalisierung und Sozialisation wird das neue Wissen umgewandelt („conversion“) und an Dritte weitergegeben. Auf diese Weise entstehen Spiralbewegungen, so dass dieses Wissen nicht beim Einzelnen verbleibt, sondern sozial geteilt wird. Die Integration neuen Wissens auf mehreren Ebenen ist damit eine der wesentlichen Organisationsaufgaben. Idealtypisch beginnt der „Wissensaufbau“ mit dem Austausch von „Sympathized Knowledge“ (Sozialisation) und führt über einen Dialog zur Herausbildung von „Conceptual Knowledge“ in Form von expliziten Konzepten (Externalisierung). Diese müssen dann erklärt und gerechtfertigt werden.

Sofern dieser Überzeugungsprozess gelingt („justification“), sind dann die neuen Ideen mit vorhandenem Wissen technologisch zu kombinieren und „Prototypen“ zu entwickeln („Systemic Knowledge“). Über die notwendigen organisatorischen Veränderungen und Abstimmungsprozesse wird das Wissen entsprechend internalisiert („Operational Knowledge“). Schließlich gilt es, das neue Wissen auf weitere Organisationseinheiten zu übertragen und so die nächste Spiralbewegung anzustoßen (ibid., S. 61ff, 83ff.).

88 Allerdings bleibt unklar, welchen Ursprung das individuelle Tacit Knowledge hat (Spender, 1996, S. 51). So gesehen entsteht der Eindruck, dass nicht die Schaffung („creation“) von neuem Wissen, sondern die Transformation von nichtartikulierbarem Wissen in mitteilbares Wissen im Vordergrund steht.

Bezüglich der Dynamik zwischen impliziten und expliziten Elemente innerhalb unseres angenommenen Wissensraumes (vgl. Kapitel 5) ist dieser Ansatz *konversionsoptimistisch*. Es wird argumentiert, dass die geschickte Organisation dieses Wechselspiels in japanischen Unternehmen besonders gut gelinge (ibid., S. 8f). Die weltweite Rezeption des Gedankens, Erfahrungswissen aufzuwerten, lässt die Vermutung zu, dass damit insgesamt eine aktuelle Problematik angesprochen wurde.

Was verstehen Nonaka und Takeuchi unter dem Konstrukt „Tacit Knowledge"? Ein wesentlicher begrifflicher Startpunkt sind für sie die Arbeiten von Polanyi (1985) (vgl. Kapitel 5.3.2). Sie definieren: „Tacit knowledge is personal, context-specific, and therefore hard to formalize and to communicate. Explicit or ‚codified' knowledge, on the other hand, refers to knowledge that is transmittable in formal, systematic language." (1995, S. 59).[89] Die Autoren heben den Gedanken von Polanyi hervor, wonach Wissen durch Einverleiben und Einfühlen entsteht („indwelling"): „To know something is to create its image or pattern by tacitly integrating particulars. In order to understand the pattern as a meaningful whole, it is necessary to integrate one's body with the particulars. Thus indwelling breaks the traditional dichotomies between mind and body, reason and emotion, subject and object, and knower and known. Therefore scientific objectivity is not a sole source of knowledge." (S. 60).

Nonaka und Takeuchi unterscheiden kognitive und technische Elemente des Tacit Knowledge: Jegliche psychologischen Konstrukte, die mentalen Modellcharakter haben, sind demnach kognitiv; alle näher auf tatsächliche Handlungen bezogene Konstrukte wie know how oder skills zählen zu den technischen Elementen (ibid. S. 8, 59f.). Einzig verbindendes Kriterium ist das Moment der nicht oder nicht unmittelbaren verbalen Mitteilbarkeit. In der breiten Begriffsbestimmung ist formal auch Platz für Wertwissen: „[T]acit knowledge is deeply rooted in an individual's action an experience, as well as in the ideals, values or emotions he or she embraces." (ibid. S. 8). Wie in den beiden vorher vorgestellten Ansätzen, wird auch hier wieder die Nähe zum Konzept der Grundprämissen von Schein und wertbeladenen Wissensarten bei Sackmann deutlich (vgl. Kapitel 5.4.1, 5.4.2).

Welchen Wissensbegriff nehmen Nonaka und Takeuchi zum Ausgangspunkt? Wissen ist für sie in Anlehnung an Platon „justified true belief" (ibid., S. 59). Zur Herleitung ihrer Wissensnotion kontrastieren sie zunächst kulturell verwurzelte Epistemologien. Von japanischer Philosophie und Geistesgeschichte inspiriert, nehmen sie eine Perspektive ein, die jegliche Dualismen, wie sie in einer cartesianischen Denktradition zum Ausdruck kommen, ablehnt. Sie argumentieren, dass die Trennung von Körper und Geist, Selbst und Objekt usw. sich bis in die Gegenwart hinein im Nachdenken über Managementfragen zeige und dementsprechend Momente der Subjektivität, Personengebundenheit des Wissens oder der Bedeutung von Intuitionen vernachlässige.

---

[89] Die Autoren behandeln damit ein Wissensprodukt, während Polanyi selbst vor allem einen Erkenntnismodus untersucht (Siehe dazu Fußnote 77, S. 131).

Die Autoren rekonstruieren die Theorieentwicklung in der Organisationstheorie als Kontroverse zwischen einer diese Trennungen unterstützenden Verwissenschaftlichungstendenz (von Taylor zu Simon) und einer diese überwindenden Humanisierungstendenz (von Mayo bis Weick). Die Wissensmanagementdiskussion sehen sie neben der zum Organisationalen Lernen und zur ressourcenbasierten Sicht als einen Integrationsversuch (ibid., S. 43).

Wissen ist für sie „a dynamic human process of justifying personal belief toward the ‚truth'." (ibid., S. 58). Wissen ist somit nicht statisch und unabhängig vom menschlichen Erkenntnisprozess gültig, sondern wird als eine Überzeugung (belief) betrachtet, die gerechtfertigt und erklärt (justifying) werden muss. Obwohl hier ein subjektives Moment betont wird, ist deutlich, dass Nonaka und Takeuchi sich in ihrer *allgemeinen* Wissensdefinition in erster Linie auf prinzipiell objektivierbares Sachwissen beziehen, welches zumindest die Möglichkeit eines etablierbaren Wahrheitsgrades über formallogische Axiome in sich birgt.[90] „While the truth condition is an objective requirement, the belief condition is a subjective requirement ... Belief formed without valid evidence does not constitute knowledge, even though it could happen to be true in some circumstances." (ibid., S. 50f.). Ihr definitorischer Ansatz von Wissen als „justified true belief" geht auf die oben dargestellte Definition von Platon zurück (vgl. Kapitel 3.1).

Eine solche Wissensdefinition sagt zudem nichts darüber aus, wie aus Überzeugungen Taten werden. Hierzu bedürfte es einer Aussage über handlungsinitiierende Prozesse. Folglich ist die Definition nicht ohne Zwischenschritte mit dem technischen Element von Tacit Knowledge („skills") vereinbar, da hier eine Verbindung zur Performanz definitorisch nicht angelegt ist und somit die Übersetzung in psychologische Kategorien des Handelns unterbleibt. Das schwierige und bisher ungenügend bekannte Verhältnis von Wissen und Können bleibt unbeleuchtet. Es entsteht sogar der Eindruck, dass beides gleich gesetzt wird, ohne dass der Weg von den Handlungsvoraussetzungen zur Handlung selbst untersucht wird.

Wertwissen ist in der Definition zum großen Teil ausgeschlossen, da gerade das hier benutzte Wahrheitskriterium eine Übergangsschwelle zum Sachwissen darstellt bzw. nicht sinnvoll anwendbar ist. In einer kürzlichen Weiterentwicklung dieses Ansatzes durch von Krogh, Ichijo und Nonaka (2000) wird die Definition des „justified true belief" als „construction of reality rather than something that is true in any abstract or universal way" wesentlich erweitert bzw. in eine neue Richtung gelenkt (ibid., S.6). Diese zurückhaltendere Definition würde Wertwissen enthalten, allerdings die für Sachwissen etablierbare Wahrheitsgrade verwischen. Es erscheint nämlich aus pragmatischen Gründen plausibel, bestimmtes Fakten- und Sachwissen nicht von der Überzeugung jedes Einzelnen abhängig zu machen und somit das subjektive Moment

---

[90] Essers und Schreinemakers (1997) kritisieren allerdings, dass Nonaka sich zu wenig mit etablierten Kriterien der Wissensbewertung (z.B. scope, consistency, explanatory power) auseinandersetze.

nicht überzubetonen. Die „Wahrheit“ mathematischer Grundprinzipien von den subjektiven Bewertungen eines Individuums abhängig zu machen, erscheint ebenso abwegig, wie der Versuch, die „Wahrheit“ oder „Richtigkeit“ einer Kultur wissenschaftlich „beweisen“ zu wollen (vgl. Exkurs zur Wertfreiheit in Kapitel 3.2). In der neueren Definition innerhalb dieses Ansatzes bleibt zudem die Einbindung von Realitätskonstruktionen in die Handlungsorganisation oder Verhaltenssteuerung offen.

Die Beispiele von Nonaka und Takeuchi (1995) für Innovationen beziehen sich (auch in späteren Publikationen[91]) im Wesentlichen auf materielle Produkte (Heimbackautomaten, Elektronikgeräte, Fahrräder, Lebensmittel, Maschinen zur automatischen Entfernung der Knochen eines Hähnchens). An einem für die Autoren zentralen Beispiel soll kurz aufgezeigt werden, wie es einer japanischen Firma in der Entwicklung eines Heimbackautomaten gelang, den Prozess des Brotteigknetens zu mechanisieren und dabei die hervorragende Geschmacksqualität eines Meisterbäckers zu erreichen.

Der „Trick“ bestand darin, die Entwicklungsingenieure in eine Backstube zu schicken, um dort nach bisher unbekanntem Wissen zu suchen. Obwohl die gleichen Verfahren zum Einsatz kamen, war es nämlich bis dahin nicht gelungen, die gleiche Geschmacksqualität zu erzeugen. Durch Beobachtung und Imitation in der Praxis fanden die Ingenieure dann heraus, dass der Bäcker sehr spezifische Knetbewegungen anwendet. Beobachtung und Nachahmung sind für Nonaka hier die Bestandteile des „Sozialisationsprozesses“, in dem das Tacit Knowledge des Bäckers weitergegeben wurde.

Dieses vergleichsweise einfache und die komplexen Prozesse stark reduzierende Beispiel ist alternativ ebenso als Beziehung zwischen Sach- und Wertwissen interpretierbar. Denn: die eigentliche Knetbewegung lässt sich als komplexes, wahrscheinlich automatisiertes motorisches Handlungsmuster beschreiben. Dieses ist sicher mehr oder weniger beschreibbar, während die eigentliche Fähigkeit (technische Komponente des tacit knowledge) sicher kaum außerhalb von realen Erfahrungs- und Handlungszusammenhängen vermittelbar ist. Insofern ist das motorische Wissen stumm und die Fähigkeit sprachlos. Dementsprechend bedarf es Lernprozesse, wie sie etwa in der oben erwähnten Handlungsregulationstheorie von Hacker (1998, vgl. Kapitel 5.2.1, 5.3.1, 7.2) oder in der Theorie des Modelllernens nach Bandura (siehe Fußnote 113, S. 196) postuliert werden. Emotional-motivationale Prozesse spielen hierbei sicher als initiierende Momente und in Form von Selbstbewertungen eine Rolle. Es ist nachvollziehbar, dass Wollen und Können auseinanderfallen können und nicht einfach gleich-

---

[91] Siehe dazu Nonaka, Umemoto, & Sasaki (1998). Es finden sich zwei größere Ausnahmen in der Publikation von Von Krogh, Ichijo und Nonaka (2000): die Beschreibung der Wissensmanagementprozesse bei einem Versicherungsunternehmen (Skandia) und einer Beratungsfirma (Gemini Consulting). In beiden Fällen handelt es sich um immaterielle Produkte bzw. Dienstleistungen. Die Darstellung konzentriert sich auf die Prozesse des „knowledge enabling“, wobei über zugrundeliegende kulturelle Faktoren nichts mitgeteilt wird. Die Rolle von Wertwissen im Zusammenspiel von individueller und kollektiver Ebene wird nicht eingehender betrachtet, so dass unklar bleibt, weshalb Werten und Normen eine so große Bedeutung zukommt.

zusetzen sind! Das Ziel ist klar umrissen: die Reproduktion einer bestimmten Bewegung im Dienste eines vorher definierten Geschmacks – im Sinne der obigen Wissensdefinition „towards a truth“. Sensumotorische Fähigkeiten sind durch emotionale Prozesse dann eher störbar.

Wertwissen kommt vor allem *vorher* ins Spiel: Die Bewegung steht im Dienste eines bestimmten „Brotgeschmacks“ – eine Präferenz in Form einer ästhetisch-hedonistischen Wertvorstellung. Das damit verbundene Wertwissen des Bäckers dient hier als Orientierungswissen. Es ist wesentlich stärker von den Interpretationen des Bäckers bzw. der durch Testpersonen eingeholten Interpretationen abhängig und i.S. der neueren Definition eine kulturbestimmte Realitätskonstruktion ohne darüber hinaus reichenden Gültigkeitsanspruch.

Die Konstruktion einer Maschine, welche die Knetbewegung mechanisch ausführt, ist ein Hinweis darauf, dass das dafür notwendige instrumentelle Wissen vom Individuum abgelöst werden kann. Dieses entsubjektivierte Wissen ist als Sachwissen aufzufassen, welches „technisch“ reproduziert wird; *subjektive Momente*, wie etwa Unregelmäßigkeiten im Betrieb des Automaten, sind dann eher *störend*.

Das Beispiel zeigt, dass Erkenntnisprozesse anhand des Kriteriums der Wertbeladenheit differenziert werden können. Sach- und Wertwissen spielen in dieser Illustration also durchaus unterschiedliche Rollen. Nonaka und Takeuchi setzen allerdings ihre Analyse (nicht nur in diesem Beispiel) erst *nach* der normativen Entscheidung für oder gegen eine Produktidee an. Das Handeln unter prinzipieller Unsicherheit, etwa in sozialen Situationen, in denen Ziele erst ausgehandelt werden bzw. niemals objektiv richtige Entscheidungen möglich sind (z.B. Entscheidungskonflikte), wird hier weniger beleuchtet.

Es ist deshalb fraglich, ob in dem genannten Beispiel der Erwerb von kulturell vermittelten Geschmackspräferenzen ohne weiteres mit den kulturunabhängigen psychomotorischen Fähigkeiten des Teigknetens identifiziert werden kann. Für die Ingenieure geht es nur noch um wertfreie Reproduktion; das normative Pendant spielt für sie keine Rolle mehr. Für den Bäcker dagegen ist der Brotgeschmack (zumindest am Anfang) eher eine Antizipation von Kundenbedürfnissen und ähnelt eher einer „Wette“.

Durch den alleinigen Fokus auf die Dimension implizit-explizit bleiben emotional-motivationale Prozesse in Nonakas Theorie unberücksichtigt oder werden als Voraussetzungen für die Wissensgenerierung nur als Randbedingung betrachtet. Dies erscheint genau dann problematisch, wenn das Ziel selbst unscharf ist und nicht in Form eines vordefinierten Zustandes vorliegt bzw. Folgen nicht vorhersehbar sind. Das Erreichen eines vorgegebenen Ziels erfordert sicher ebenso wertwissenspsychologisch beschreibbare Prozesse (z.B. woher weiß die Ingenieurin, dass der Trick im Teigkneten besteht?), aber die Definition eines Zielzustandes in einer komplexen und möglicherweise instabilen Situation muss in viel stärkerem Maße auf normative Größen zurückgreifen, die möglicherweise zunächst nur in Form von Glaubensbekenntnissen

vorliegen oder niemals in wertfreies Wissen überführt werden können, da sie außerhalb eines normativen Kontextes nicht betrachtet werden können.

Nonaka und Takeuchi sprechen in diesem Zusammenhang von „Intentionen“ eines Unternehmens oder den Aufbau von „Commitment“. Sie betonen zwar die Bedeutung der Veränderung von Bezugssystemen durch die Konzepte „Fluktuation“ und „kreatives Chaos“, interessieren sich aber nicht für die emotionalen Prozesse von Destabilisierungen oder für Beharrungstendenzen gegenüber neuen Organisationsstrukturen. Die einzelnen Prozesse der Wissensspirale Externalisierung, Kombination, Internalisierung und Sozialisation scheinen gleichsam selbstmotiviert zu sein, sodass die Motivationen und Werthaltungen der Akteure nicht betrachtet werden. Opportunismus oder die Besonderheiten des Kulturprogramms werden nicht beachtet.[92]

Diese Beobachtungen stützen insgesamt den Eindruck, dass die Autoren zwar subjektive Momente menschlichen Wissens zum Ausgangspunkt ihrer Theoriebildung nehmen und einen cartesianischen Dualismus überwinden wollen, aber emotional-motivationale Prozesse nur am Rande einbeziehen.[93] Sie konzentrieren sich in erster Linie auf die Möglichkeiten, primär *fachliches Erfahrungswissen* besser zu nutzen. Die Autoren haben eindringlich argumentiert, dass dieser Wissensmodus nicht in gleicher Weise wie explizites Wissen behandelt werden kann.[94] Sie differenzieren dabei allerdings nicht konsequent zwischen wertfreiem und wertbeladenem Wissen. Es unterbleibt – sicher vor dem Hintergrund der Fokussierung auf sachlich-gegenständliche Innovationen – zudem ebenso eine Klassifikation einzelner Wissensinhalte.

Mit dem Konzept des Tacit Knowledge werden Handlungsvoraussetzungen in ihrer Gesamtheit angesprochen. Dies ist auch das große Verdienst von Nonaka. Sein Ansatz basiert in erster Linie auf der Annahme, dass menschliches Wissen nur bedingt verbalisierbar und damit nur begrenzt vermittelbar ist. Das Problem mangelnder Artikulationsfähigkeit schließt allerdings noch nicht das tieferliegende Grundproblem unerreichbaren Wissens in Situationen prinzipieller Unsicherheit ein. Eine dafür notwen-

---

92 So kritisiert auch Spender (1996), dass unklar bleibe, wie in dieser Theorie „Agency problems“ gelöst werden. Ähnlich dazu Essers & Schreinemakers (1997).

93 Würde man dies tun, würde deutlich werden, dass die Trennung zwischen „Sozialisation“ und „Internalisierung“ psychologisch kaum in dieser Weise aufrecht zu erhalten ist. Nonaka und Takeuchi geben als Beispiele für Sozialisation Brainstorming Camps zur Ideenentwicklung bei einem Automobilhersteller, das Beobachten des Bäckers in dem erwähnten Beispiel sowie den fachlichen Austausch zwischen Produktentwicklern und Kunden an (ibid., S. 63f). Zur Internalisierung gehört für sie das Nachvollziehen bestimmter Kundenbedürfnisse, der Erfahrungsaustausch zwischen Projektmitgliedern bis hin zur Umsetzung vorgegebener „Policies“ in den eigenen Abläufen (ibid., S. 69). Es wird dabei deutlich, dass die Begrifflichkeiten in einem sehr weiten Sinne verwendet werden. Die psychologische Komponente tritt u.E. deshalb in den Hintergrund, weil sich alle Beispiele auf fachliche Probleme beziehen. Für uns ist der Internalisierungsprozess der entscheidende Mechanismus in der Sozialisation und ist nicht dieser gegenüber zu stellen.

94 Kritiker einer solchen analytischen Trennung (z.B. Tsoukas, 1996, S. 14) übersehen allerdings, dass ohne eine pluralistische Epistemologie keine differenzierte Betrachtung von Erkenntnisprozessen möglich ist. Außerdem leugnet eine solche Trennung nicht, dass es sich um komplementäre Prozesse bzw. niemals völlig diskrete Konstrukte handelt.

dige Betrachtung der Besonderheiten von Sach- und Wertwissen findet sich deshalb hier nicht. Um es noch einmal zu wiederholen: *Es ist etwas anderes, ob man über etwas, was man weiß, nicht reden kann, oder ob man über etwas redet, was man nicht wissen kann.*

Insgesamt bietet die Theorie deshalb kaum systematische Anhaltspunkte für den Aufbau von Wertwissen bzw. für das Zusammenspiel von kognitiven und emotionalen Prozessen im Wissensaufbau. Obwohl in den zwei Elementen des Tacit Knowledge angelegt, werden – entgegen dem Vorsatz der Autoren – Ideale, Wertvorstellungen und Emotionen in ihren Funktionen, ihrem Zusammenspiel mit der Unternehmenskultur und ihrer Beeinflussbarkeit nicht explizit untersucht. Das Wechselspiel zwischen Mikro- und Makroebene kann in diesem Ansatz nicht thematisiert werden, da Wissen nur auf der individuellen Ebene betrachtet wird.[95]

In der Weiterentwicklung des Ansatzes wird dies zum Teil durch die Einführung des Ba-Konzepts (Nonaka & Konno, 1998) und später von weiteren „knowledge enablers" nachgeholt (von Krogh et al., 2000). In einer nicht weiter ausgeführten Bemerkung zum „knowledge creation" findet sich ein Anknüpfungspunkt für das Konstrukt Wertwissen: „At a deeper level, however, it relies on a new sense of emotional knowledge and care in the organization, one that highlights how people treat each other and encourages creativity – even playfulness." (ibid., S. 4). Hier klingt Wertwissen als distinkte Wissensform an. Und weiter: „Knowledge is closely attached to human emotions, aspirations, hopes, and intentions" (ibid., S, 30). Wie eng die Verbindung tatsächlich ist und was überhaupt das Konstrukt des emotionalen Wissens ausmacht, wird nicht weiter verfolgt. Damit bleibt auch offen, welche Prozesse die Verinnerlichung der kulturellen Bestandteile des „Ba" als materieller und immaterieller Kontext in individuelle Handlungen vermitteln.

6.4 Pluralistische Epistemologie nach Spender

Spender betrachtet Organisationen als *dynamische wissensbasierte Aktivitätensysteme („activity systems")*. Dynamisch bedeutet für ihn, die vielfältigen Erkenntnisprozesse und deren Transformation als Ausgangspunkt zu nehmen. Eine Verknüpfung dieser Prozesse mit (ökonomischen) Zielen eines Unternehmens oder entsprechenden Mitteln, wie z.B. Innovation bei Nonaka, unterbleibt allerdings weitestgehend. In einer Reihe von Publikationen (z.B. Spender, 1993; 1995; 1996; 1998a; 1998b) entwirft der Autor eine sehr anspruchsvolle, phänomenologische Unternehmenstheorie in der Tradition der verstehenden Kulturwissenschaften (zur Kritik siehe Reihlen & Sikora, 2001). „The firm we envisage is complex, an autonomous self-organizing system that emerges as the outcome of the interaction of different types of knowing within a

[95] Kritisch dazu Schreyögg und Noss (1997).

bounded and deliberately created context.“ (1998a, S. 246). Diese einer synergetischen Sicht sehr nahekommende Vorstellung eröffnet eine Reihe von Anknüpfungspunkten für uns.

Spenders Argumentation gründet zunächst auf folgender Ausgangsannahme: „[I]t is the firm‘s knowledge, and its ability to generate knowledge, that lies at the core of a more epistemologically sound theory of the firm.“ (1996, S. 46). Da der Wissensbegriff jedoch viel zu umstritten und die Debatten darum nicht abgeschlossen seien, komme den epistemologischen Fragen der Unsicherheitsbewältigung besondere Aufmerksamkeit zu. „The uncertainties which seem to exist in the relationship between what is known and the object of attention are actually uncertainties that exist between the various ways in which the object of attention is known.“ (1998a, S. 240). Sein Vorschlag ist eine „pluralistische Epistemologie“. Er nimmt vielfältige, zum Teil miteinander nicht vereinbare Erkenntnisformen an und wendet sich gegen eine monistische, positivistische Epistemologie als Königsweg des Wissenserwerbs. Dies führt zu einer Aufwertung von nonrationalen, erfahrungsbasierten, nicht analytisch zergliederbaren Wissensformen („pre- and subconscious modes of knowing“, ibid., S. 50). Folgerichtig behauptet Spender (1998b): „[O]rganizational knowledge comprises both facts and values.“ (S. 17). Damit folgt der Autor wie wir einem breiten Wissensbegriff.

Im Gegensatz zu Nonaka und Takeuchi (1995) unterscheidet Spender Wissensformen nicht nur nach ihrer Artikulationsfähigkeit, sondern auch nach Wissenssubjekten zwischen individuellem auch kollektivem Wissen. Während für erstere Autoren das *Organisationale* im „knowledge creation“ lediglich bedeutet, dass individuelles Wissen in der Organisation verteilt und verstärkt („amplified“) wird, geht Spender von einer eigenständigen Qualität sozialen Wissens aus, welches aufgrund seiner Einbettung in Routinen, Normen und Kultur besonders immobil und somit von strategischer Relevanz ist. Damit ergeben sich in Abbildung 11 vier „modes of knowing“ bzw. „types of knowledge“ (Spender, 1993, S. 39; 1998a, S. 238):[96]

[96] Ursprünglich verwendete Spender anstelle des Begriffs „implicit“, den Begriff „taken for granted“ und betrachtet auch individuelles bewusstes Wissen als „tacit“. Hier wird die Variante aus der jüngeren Publikation verwendet.

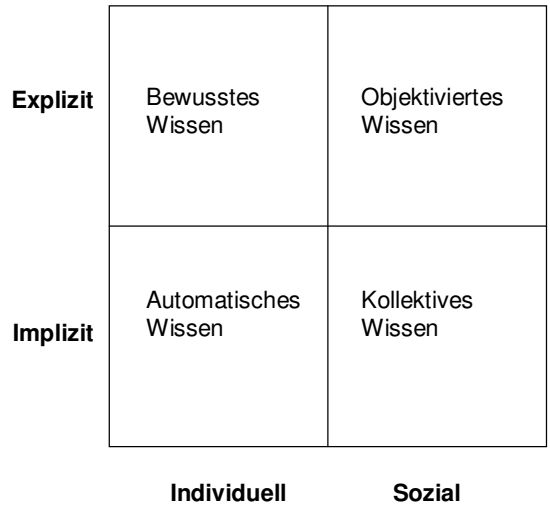


Abbildung 11: Arten organisationalen Wissens nach Spender

Die These, dass menschliches Wissen in unterschiedlichem Ausmaß artikulationsfähig ist, leitet Spender ähnlich wie Nonaka aus den Arbeiten von Polanyi ab. Als Evidenz für implizite Lern- und Erkenntnisprozesse bemüht er vor allem experimentelle Studien zum Nachweis automatisierter sozialer Wahrnehmung von Bargh (1989) sowie die auf Laborbefunde gestützte Theorie zum „Primat des Impliziten" von Reber (1993). Wie wir in Kapitel 5.3.3 aufzuzeigen versucht haben, besteht ein entscheidender Unterschied zwischen den Studien von Bargh und Reber darin, dass letzterer sich auf primär wertfreies Sachwissen (die Richtigkeit von Grammatikanwendungen kann zweifelsfrei anhand von Axiomen geprüft werden) und ersterer sich auf Wertwissen im sozialen Bereich (soziale Wahrnehmung ist in diesem Sinne nicht wahrheitsfähig, da jegliche Axiome hier prinzipiell „weich" sein müssen) konzentriert. Spender differenziert jedoch implizite Wissensformen nicht bezüglich Wertbeladenheit.

Während das Wissenssubjekt „Individuum" kaum erklärungsbedürftig erscheint, begründet Spender (1996) die Annahme einer kollektiven Qualität von Wissen und problematisiert somit das Konzept vom atomistischen Individuum. Neben Durkheims soziologischer Notation des „conscience collective", Halbwachs' Idee vom kollektiven Gedächtnis, Weicks Konzept des „collective mind", Wygotzkys entwicklungspsychologischem kulturhistorischen Ansatz und Rebers phylogenetischer These des älteren kollektiven Wissens wird Simons ökonomische Kritik am Modell des rational entscheidenden, isolierten Menschen und das darauf basierende Interesse an „organizational culture as evidence of managed value premises" als Unterstützung benutzt. „Given bounded rationality, the individual may become less a principal than an agent of the institutional entity shaping his or her rationality, be that a profession's norms, an

organization's or a nation's culture, a union's policy, an industry's recipes, a religion's ethic, etc." (ibid., S. 53).

Mit dieser nomologischen Validierung thematisiert Spender das Wechselspiel von sozialer Bestimmung und subjektiver Entscheidungsfreiheit. Besonderes Interesse verdient für ihn die Dynamik des institutionellen Kontexts eines Individuums (ibid., S. 53). Für eine Betrachtung der Funktion von Werten bzw. Wertwissen in einer Organisation ist dies ebenso von zentraler Bedeutung. Denn: „Individuals cannot be proficient, until they are ‚socialized' into an organization, until they have acquired much of the collective knowledge that underpins ‚the way things are done around here.'" (ibid., S. 54). Spender fordert hierfür ein tieferes Verständnis der „internal knowledge processes" (ibid., S. 59). Ohne Annahme einer (kollektiven) Makroebene könnten diese Einbindungsprozesse von Individuen in größere Einheiten nur sehr eingeschränkt untersucht werden.

Die Matrix von Spender gibt selbst keine Auskunft über die „dialektischen" Interaktionen zwischen den Wissenstypen. Spender folgt auch nicht Nonakas Konversionsidee der Wissensspirale. Einer pluralistischen Epistemologie folgend hält er die einzelnen Wissensmodi für inkommensurabel (Spender, 1998a, S. 240). Unvereinbarkeit heißt hier, dass die Wissenstypen nicht durch *einen* Diskurs kohärent und strukturiert erfasst werden können, implizites Wissen sich nicht adäquat in explizites übersetzen lässt. In Abhängigkeit von der Form der Unsicherheit bedarf es bewussten, objektivierten, automatischen oder kollektiven Wissens.

Diese These deckt sich mit der Überlegung, dass Sach- und Wertwissen nicht in jeder Problemsituation von gleicher Bedeutung sind. Spender legt dabei ein Schwergewicht auf implizites Wissen, da jegliches explizite Wissen immer in einer epistemologischen Distanz zu praktischen Fragen bleibe und durch implizite Fähigkeiten und Urteile vermittelt wird (1998a, S. 242). Vor dem Hintergrund unserer Überlegungen relativiert sich diese *konversionspessimistische Sicht* zumindest für die Transformation von expliziten zu impliziten Sachwissensbestandteilen (z.B. Autofahren) sowie für die Überführung von Wertwissen in Sachwissen anhand von überprüfbaren Begründungspostulaten.

Die Interaktionen der Wissensformen untereinander verfolgt Spender hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt des Zusammenhangs zwischen dem expliziten Wissen eines Individuums und dessen kollektiven Grundlagen. Rebers These zum Primat des Impliziten folgend (vgl. Kapitel 5.3), „erwächst" für Spender jegliches explizite Wissen aus dem impliziten Wissen einer Gemeinschaft. Die entscheidende Frage ist dann die nach dem *Kreislauf* zwischen individuellem und kollektivem Wissen – oder aus synergetischer Perspektive – die Konkretisierung der zirkulären Kausalität von Emergenz und Versklavung.

Die Herausbildung kollektiver Wissensbestände beschreibt Spender systemtheoretisch als Produkt der Interaktion zwischen einzelnen Komponenten ganz im synergetischen

Sinne. „The activity constituting the background knowledge [kollektives Wissen – T.M.] is the glue that holds the disparate and incommensurate components together as loosely coupled but bounded system.“ (Spender, 1996, S. 58). Und weiter: „Collective knowledge such as culture is embedded as background practice and is a public good for the activity system that it holds together. It is not consumed by being incorporated into activity – quite the contrary – like trust, it is an outcome of the system‘s activity, an emergent systemic property.“ (ibid., S. 58). Hier argumentiert der Autor ganz augenscheinlich für die zusammenhangstiftende Funktion von kollektivem Wertwissen. Wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Mikro- und Makroebene werden so auch bei Spender in den Mittelpunkt gerückt. „As an individual’s skills are insititutionalized into organizational routines, they become systemic. Contrarily, when new charismatic leadership succeeds in reinventing the firm’s sense of itself, culture is privatized into the ‚cult of the individual‘.“ (ibid., S. 58). Spender erwähnt in diesem Zusammenhang zwar noch die entscheidenden Internalisierungsprozesse und betont den Prozessgedanken, indem er eine Organisation als „a system of knowing activitiy rather than a system of applied abstract knowledge“ (ibid., S. 55) betrachtet. Eine weitere Konkretisierung der Mechanismen erfolgt jedoch nicht. Offen lässt er außerdem die Frage, inwieweit kollektives implizites Wissen mit der impliziten Qualität einer Kultur gleichzusetzen wäre. (1998b, S. 26f.).

Der Autor schreibt dem kollektiven Wissen offenkundig eine Orientierungsfunktion zu, welches sich damit – wie schon angedeutet – als Orientierungs- und Wertwissen verstehen lässt. Kollektives Wissen (Wertwissen) synchronisiert die Komponenten und „bindet“ diese systemisch zusammen. Aus dieser Sicht enthält Spenders Argumentation implizit die Antwort auf seine Forderung, dass eine dynamische Theorie auch den Umgang mit Unsicherheiten, d.h. mit Situationen, die nicht mit den vorhandenen Regeln und organisationalen Routinen bewältigt werden können, einbeziehen können muss. In einer jüngst veröffentlichten Arbeit bringt er es auf den Punkt: „So it may be more useful to define knowledge types in terms of the uncertainties resolved“ (Spender, 2002, S. 156).[97]

Es ist offensichtlich, dass Spenders Ansatz und unsere Überlegungen einander stützen. Er bezieht im Vergleich zu den anderen Ansätzen die unterschiedlichen Aspekte im Wissensraum (vgl. Kapitel 5) am besten ein. Resümierend lässt sich festhalten: Die pluralistische Epistemologie von Spender öffnet den Blick für nonrationale Prozesse und ihre Bedeutung in Organisationen als „politically and emotionally charged knowledge systems“ (1996, S. 60). So ist zum Beispiel deutlich, dass Werte für ihn zum

97 In Kapitel 8.2.2 schlagen wir eine Klassifikation anhand der „Unsicherheitsquellen“ (Handlungssubjekt, Handlungsobjekt, Beziehung zwischen beiden) und den handlungsbezogenen Wertwissensklassen (Selbstbezug, Fach- und Methodenbezug, Aktivitäts- und Ergebnisbezug und Interaktionsbezug) vor. Auf diese Weise sind zwölf Unsicherheitsformen und eventuell darauf basierende Bewältigungsmechanismen differenzierbar.

Wissensbestand gehören und als kulturelles Wissen eine bedeutsame Koordinationsfunktion in einem komplexen, selbstorganisierenden System haben. Kollektives Wissen / Wertwissen als systemische Größe beeinflusst dieses beträchtlich; es wird sogar als öffentliches Gut betrachtet. Betrachtet man dieses „Gut" als einen „Wertekanon", dann wirkt es gewissermaßen als ein *Komplex lokaler Axiome, der sich funktionell als Ordnungsparameter beschreiben lässt*.

Da Spender eine allgemeine Klärung des Wissensbegriffs als Resultat von einzelnen mentalen oder sozialen Prozessen vermeidet, löst er allerdings seinen eigenen epistemologischen Anspruch auf einer psychologischen Ebene nicht ein. Es zeigt sich hier eine Erklärungslücke zur Frage, *wie* Werte bzw. Wertwissen aus psychologischer Sicht wirksam werden. Der Internalisierungsprozess von Wertwissen wird nicht weiter verfolgt. Gleiches gilt für die Konkretisierung des Verhältnisses zwischen explizitem und implizitem Wissen und der Frage, wie Wissen in Handlungen und Verhalten einfließt. Diese Lücken in Spenders Ansatz könnten ein Grund dafür sein, warum sich bei ihm eine an den konkreten betrieblichen Abläufen ansetzende Eingriffsmöglichkeit für Interventionen nicht ohne weiteres finden lässt, welche über die folgenden Heuristiken hinausgeht: interpretative Flexibilität, Grenzmangement, Identifizierung institutioneller Einflüsse und die Unterscheidung zwischen systemischen Eigenschaften und einzelnen Komponenten. Erst in der eben schon erwähnten neueren Publikation stößt er zur konkreten Beeinflussung von Wertwissensdynamiken vor, z.B. dann, wenn er argumentiert, dass Team Building als „distinct knowledge creating activity" angesehen werden sollte (2002, S. 157).

Alles in allem erweist sich Spenders Ansatz als höchst kompatibel mit unserer Konzeption. Die Anschlussfähigkeit ist umso bemerkenswerter, als hier offenkundig psychologische und ökonomische Argumentationshintergründe über den gemeinsamen Bezugspunkt Selbstorganisationstheorie konvergieren. Während Spenders Theorieentwurf unsere Sichtweise im ökonomischen Denkzusammenhang verankert, liefern wir durch die psychologische Konkretisierung der „activities constituting the background knowledge" eine dementsprechende Ausarbeitung der beteiligten Internalisierungsprozesse und des Mechanismus, wie systemische Eigenschaften als „glue" wirken. Auf dieser Basis werden u.E. die „modes of human influence to shape the producing and using to the various modes of human knowing" verständlicher (ibid., S. 60).

Zusammenfassung: Um Wesen und Funktion von Organisationen theoretisch besser zu erfassen, genügen bei heutigem Forschungsstand keine institutionenökonomischen Annahmen zur Reduktion von Opportunismus (vgl. Kapitel 2.4.2). Es rückt eher (ergänzend) der Umgang mit Wissensprozessen in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Mit Hilfe unserer Leitunterscheidung zwischen Sach- und Wertwissen sowie dem synergetischen Bezugsrahmen haben wir verschiedene theoretische Ansätze auf ihre Brauchbarkeit für unser gesamtes Anliegen geprüft. Ihnen ist zunächst gemeinsam, dass Wissensprozesse besonders hervorgehoben werden (z.B. Integration, Koordination, Generierung oder Transfer).

In allen untersuchten Fällen wird wertbeladenes Wissen jedoch nur implizit berührt (als Komponente des Tacit Knowledge bei Nonaka und Spender) oder es wird lediglich als Randbedingung der Koordination (Grant, Kogut & Zander, Spender) oder „knowledge enabler" für die Wissensproduktion (von Krogh, Ichijo und Nonaka) thematisiert. Alle erwähnten Autoren stützen sich auf das Konstrukt des „Tacit Knowledge". Der Wertbezug wird jedoch nicht konsequent hergestellt. Tacit Knowledge hat wertfreie Komponenten und ist deshalb nicht identisch mit Wertwissen.

Kogut und Zander sowie Spender beziehen auch kollektive Aspekte ein („organizing principles" bzw. „cultural knowledge").

In den dargestellten Ansätzen ist unter Aussparung psychologischer Mechanismen ungeklärt, *wie* „Werte" – sei es nur als Randbedingung oder als Koordinationsmechanismus – zu handlungsleitenden Emotionen und Motivationen „umgeschmolzen" werden. Eine vielversprechende Näherung ist der Ansatz von Spender, der auf den Verinnerlichungsprozess verweist, ohne ihn jedoch auszuführen.

Bemerkenswert ist ebenso, dass zwar unterschiedliche Wissensdimensionen (Wissensträger, Bewusstheitsgrad, Wertbeladenheit) diskutiert werden, aber keine inhaltliche Differenzierung bezüglich einzelner Wissensklassen erfolgt.

7. Wertwissen: Klassen, Entwicklung und Beeinflussung

Ausgerüstet mit den Konzepten und Ansätzen zum Verständnis der einzelnen Wissensdimensionen unterbreiten wir im Folgenden Lösungsvorschläge für die genannten Probleme. Mit der Annahme von vier Klassen beschreiben wir die Entwicklung Sach- und Wertwissen im Wirkungszusammenhang, die individuelle und kollektive Dynamik sowie Beeinflussungsmöglichkeiten von Wertwissen. Dies führt uns zu Kernelementen einer Wertwissenstheorie mit den entsprechenden Implikationen für eine wissensbasierte Theorie des Unternehmens und für praktische Konsequenzen von Gestaltung und Intervention.

7.1 Vier Wertwissensklassen

In der Organisations- bzw. Unternehmenspraxis zeigen sich sehr vielfältige Phänomene des Wertwissens. Risikovolle – schwer im Ergebnis abschätzbare – Verhaltensweisen, ein berufsspezifisches Gespür für gute Problemlösungen, Beharrungstendenzen in Veränderungsprojekten, Durchhaltevermögen in Krisensituationen, das tradierte Bild von Kunden und anderen Anspruchsgruppen, Loyalität oder ausgeprägte Kollegialitätsorientierung – all dies sind Beispiele für wertwissensbasierte Orientierungsgesichtspunkte im Handeln von Einzelnen und von Gruppen. Diese variationsreichen allgegenwärtigen Phänomene konstituieren die kulturellen Besonderheiten einer Organisation.

Auf der Suche nach grundlegenden Klassen zur Ordnung relevanter Alltagserfahrungen bieten sich hier diverse Typologien aus der Unternehmenskulturforschung an. Sehr bekannt geworden ist zum Beispiel die Kulturtypologie von Deal und Kennedy (1982). Diese Autoren postulieren unternehmenskulturelle Effizienzmuster in Abhängigkeit vom Branchentypus. Dieser wird bestimmt durch das Risiko bei Entscheidungen und die Geschwindigkeit des Ergebnisfeedbacks. Je nach Marktumfeld ergeben sich dann bestimmte Erfolgsmuster (Abbildung 12, in Anlehnung an ibid., S. 13).

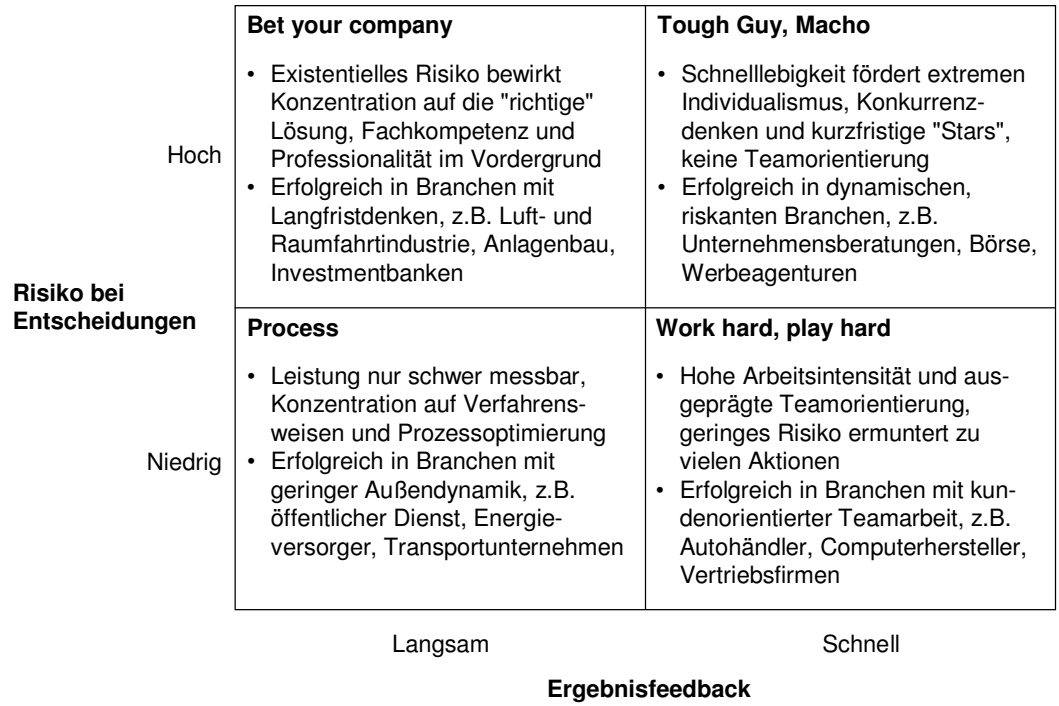


Abbildung 12: Kulturtypologie nach Deal und Kennedy

Nimmt man allein die von den Autoren angeführten Beispiele, dann erscheinen diese nur noch von begrenztem historischem Interesse. Es gibt wohl heute kaum einen Bereich, auf den die Kriterien geringer Außendynamik so zutreffen. Davon unabhängig sind für uns vor allem die Bereiche mit hohem Entscheidungsrisiko relevant, weil hier Wertwissen eine besondere Rolle spielt. Kommt noch ein schnelles Ergebnisfeedback hinzu, dann zwingt eine dynamische Umwelt zu wertwissensbasierter Orientierung. Innerhalb dieser uns interessierenden Bereiche bieten Deal und Kennedy keine weiterführenden Differenzierungen an. Beispielsweise können auf diese Weise die Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmensberatungen oder zu Anwaltskanzleien nicht erfasst werden.

Aus synergetischer Sicht werden zwar sehr wesentliche branchentypische Kontrollparameter identifiziert. Darüber hinaus gibt es keine Hinweise darauf, wie man eine konkrete Organisation bzw. ein Unternehmen in seinen Eigenheiten erfassen kann. Insofern erscheint der Auflösungsgrad einer solchen Einteilung für unser Anliegen als zu gering.

An dieser Stelle wird auch schon sichtbar, dass jegliche Typologien Vereinfachungen vornehmen müssen und nur Teilausschnitte organisationaler Wirklichkeiten einbezie-

hen können. Je nach Perspektive und theoretischer Position sind beliebig unterschiedliche Einteilungen denkbar.[98]

Die kritische Sichtung der einzelnen Ansätze halten wir für entbehrlich, weil die bisherigen Darstellungen insgesamt schon deutlich werden lassen, dass die Reduktion auf wenige, theoretisch vorbelastete „Standardtypen" die Gefahr birgt, dass gerade das je Einzigartige nicht erfasst werden kann.

Der generelle Verzicht auf eine Vorstrukturierung wäre andererseits ebenso problematisch, wenn man in der Organisationspraxis zu vergleichenden Aussagen vordringen will. Allerdings stehen die einschlägigen Typologien nur in einem losen Bezug zu unserer theoretischen Position, wenn man bedenkt, dass konkrete Wertwissensphänomene nicht ohne weiteres einem einzigen Standardtyp zuzuordnen wären, wie überhaupt jede Klassifikation erhebliche Operationalisierungsprobleme bewältigen muss.

Wir schlagen vor diesem Hintergrund ein tief in der alltagssprachlichen Semantik verankertes Ordnungsschema vor, welches direkter an den Handlungen des Einzelnen bzw. Gruppen anschließt. Handlungen können schwerpunktmäßig nach ihrem sachlich-gegenständlichen, ihrem interaktiv-kommunikativen und ihrem auf die eigene Person gerichteten Handlungsbezug unterschieden werden. Eine solche Differenzierung enthält sämtliche denkbare Beziehungen zwischen einem handelnden Subjekt und möglichen Objekten der Einwirkung. Die *Einteilung unterschiedlicher Handlungsbezüge und damit Wertwissensklassen anhand intentionaler Objekte* ist auch alltagstheoretisch plausibel, wenn man annimmt, dass neben Sachen, anderen Personen und der eigenen Person keine weiteren Handlungsobjekte denknotwendig sind. Selbstverständlich findet man in der konkreten Handlung eine Ganzheitsqualität mit den einzelnen Teilen; analytisch sind die Trennlinien dennoch praktikabel. So ist das Lösen einer Differenzialgleichung schwerpunktmäßig durch den Sachbezug und das Leiten einer Teamsitzung schwerpunktmäßig durch den Interaktionsbezug bestimmt.

Diese Vorstellung ist um den Aspekt der Handlungsorganisation als solcher, und zwar unabhängig vom Handlungsobjekt, zu ergänzen. Diese ist im „Rubikon-Modell der Motivation" von Heckhausen (1989) ausgearbeitet. Damit ist die eigenständige Qualität der Handlungsinitiierung, -durchführung und -bewertung gemeint. Dazu gehören motivational-volitionale Prozesse der Handlungsvorbereitung, selbstregulierte Prozesse der Realisierung und Ausführungskontrolle (Steuerung der Richtung, Ausdauer und

---

[98] Simon (2000) hat in einer Zusammenstellung über ein Dutzend weitere ein- oder mehrdimensionale Kulturtypologien aufgelistet. Dazu zählen z.B. die vier Kulturtypen von Handy (Machtkultur, Aufgabenkultur, Rollenkultur, Mitarbeitkultur), die fünf Typen von Kets de Vries & Miller (paranoid, vermeidend, charismatisch, bürokratisch, politisiert) oder die sechs Kulturtypen von Hofstede (prozess- vs. ergebnisorientiert, arbeits- vs. mitarbeiterorientiert, Berufs- vs. Parochial-Kultur, offen vs. geschlossen, streng vs. locker kontrolliert, pragmatisch vs. normativ). Einen sehr umfassenden Dimensionierungsversuch anhand des St. Galler Management-Konzepts hat Bleicher (1999) vorgelegt. Er unterscheidet vier grundlegende Dimensionen von Unternehmenskulturen (Offenheit und Differenziertheit der Kultur sowie die kulturprägende Rolle der Mitarbeiter und der Führungskräfte) sowie jeweils zwei Subdimensionen.

Intensität des Handelns) sowie die nachfolgende sinnstiftende Einordnung und Erklärung des Handlungsergebnisses.

Die Gesamtheit dieser Prozesse fassen wir vereinfachend unter dem Aktivitäts- und Ergebnisbezug zusammen. Dieser Handlungsbezug spielt natürlich in den drei anderen Objektbezügen ebenfalls eine wichtige Rolle. Insofern folgt er nicht derselben Logik. Die erwähnten drei Handlungsbezüge sollten allerdings unbedingt um diesen Aspekt erweitert werden, um die Komplexität menschlichen Handelns psychologisch gültiger zu erklären. Denn: bei gleichem „Gegenstandsbezug" kann eine Handlung hinsichtlich ihrer Aktivierungsqualität variieren. Das Ausmaß der Vorsatzbildung, die Energetisierung, das Engagement, mit dem ein Ziel verfolgt wird, das Aktivitätsniveau in der Tätigkeit, eine ausgeprägte Ergebnisorientierung, Hartnäckigkeit und Entschiedenheit sind zutreffende Beispiele.

Eine separate Betrachtung dieser Klasse findet sich auch bei Erpenbeck und Heyse (berichtet in Erpenbeck & Rosenstiel, 2003) in der Unterteilung von Kompetenzdimensionen sowie bei Wunderer und Bruch (2000). Die letztgenannten Autoren widmen der „Umsetzungskompetenz" sogar eine eigene Monographie. Ausgangspunkt ist dort die Lücke zwischen praktischer Bedeutsamkeit und fehlender theoretischer Untersuchung relevanter Phänomene (ibid., S. 3ff.). Das Konstrukt wird dort bestimmt als „das persönliche Potenzial zur wertschöpfenden Implementierung" von Ideen (ibid., S. 301). Gewissermaßen von der anderen Seite kommend, argumentieren sie, dass sich die Art und Weise der Aktivitäts- und Ergebnisorientierung im Gegenstandsbezug konkretisiere (ibid., S. 95ff).

Neben dieser Einbettung in die Kompetenzforschung werden wir weiter unten sehen, dass sich der Aktivitäts- und Ergebnisbezug auch bedürfnistheoretisch sinnvoll von anderen Grundbedürfnissen abgrenzen lässt.

Insgesamt folgen wir mit der Unterteilung in vier Wertwissensklassen einer weithin akzeptierten und grundlagentheoretisch begründbaren Klassifikation, wie sie auch in verschiedensten Instrumenten sozialwissenschaftlicher Methodenpraxis Anwendung findet. In unserem Zusammenhang ist hier besonders der Wertaspekt von Interesse, d.h. das Handlungsobjekt als Objekt der Bewertung. Ebenso denkbar wäre eine diesbezügliche Unterscheidung von Sachwissensklassen, wenn man den Erkenntnisaspekt in den Vordergrund rückt. Wir konzentrieren uns hier zunächst auf die Wertwissensklassen. Im Folgenden werden die einzelnen Bezüge zuerst anhand von relevanten Beispielen vorgestellt und dann bedürfnis- sowie handlungstheoretisch begründet.

Akzeptiert man zunächst die fundamentale Bedeutung der verschiedenen Handlungsbezüge, dann ist klar, *dass* sich dazu in jedem beruflichen Umfeld bzw. in einer konkreten Organisationseinheit bestimmte Einstellungen und Normen herausbilden müssen, welche sich dabei durchsetzen, ist im Voraus nicht zu bestimmen. Die konkrete Ausprägung dieses Wertwissen kommt im jeweils aktiven Handeln zum Vorschein. Dies ist eine Frage der lokalen kulturellen Besonderheiten, die sich nur bedingt „ma-

nagen“ lassen. Die einzelnen Ausprägungen können sich nun ergänzen oder aber auch in einem Konkurrenzverhältnis stehen. Zum Beispiel kann sich eine ausgeprägte Effizienzorientierung im Widerspruch zu sozial-kooperativen Anforderungen befinden. Die sich in den vier Handlungsbezügen herausbildenden Wertwissensphänomene sind in ihren konkreten Ausprägungen funktionell jeweils als Ordnungsparameter im Sinne der Synergetik aufzufassen und entsprechend in vier Klassen zu differenzieren.

Beispiele für jeden Handlungsbezug finden sich in der folgenden Übersicht (Tabelle 3). Als Phänomene sind sie zunächst als „Eigenschaften“ oder „Einstellungen“ beschreibbar, werden aber immer durch Werte entwickelt und aufrechterhalten.

Die Zusammenstellung enthält jeweils positiv wie negativ bewertete Beispiele. Damit möchten wir zum Ausdruck bringen, dass in einer konkreten Organisationseinheit die spezifischen Handlungsmuster in verschiedenen Richtungen bewertet werden. Mögliche weitergehende Differenzierungen innerhalb der vier Wertwissensbereiche, z.B. anhand der Frage, ob es sich jeweils um hedonistische, utilitaristische, ästhetische oder ideologische Werte handelt, erscheinen uns an dieser Stelle nicht notwendig, insbesondere nicht mit Blick auf eine pragmatische Erfassung im organisationalen Kontext.

Tabelle 3: Vier grundlegende Handlungsbezüge als Wertwissensklassen

Wertwissensklasse	**Relevante Phänomene im organisationalen Kontext**
S – Selbstbezug	Zuverlässigkeit, Loyalität, Verbindlichkeit, Selbstsicherheit, mangelndes „Rückgrat“, Selbstreflexion, Intrinsische Motivation
A – Aktivitäts- und Ergebnisbezug	Unternehmerisches Handeln, Eigeninitiative, Akquisitionsstärke, Führungsanspruch, Wettbewerbshaltung, Konkurrenzdenken
F – Fach- und Methodenbezug	Fachliche Professionalität, Produktstolz, Perfektionsstreben, „80 / 20- Lösungen“, Spieltrieb, Intuition, Detailversessenheit
I – Interaktionsbezug	Kollegialität, Care, Kompromissfähigkeit, fehlende bzw. vorhandene Konfliktfähigkeit, Harmonisierungstendenzen, Sozialorientierung

Prinzipiell lässt sich jede Einschätzung einem oder mehreren Handlungsbezügen zuordnen. Darauf aufbauend können durchaus komplexe Kulturtypologien als Kombination der einzelnen Wertwissensklassen (und weiterer Kriterien) konstruiert werden. Auf die eingangs skizzierte Typologie von Deal und Kennedy bezogen, steht beispielsweise in der „Tough Guy, Macho Culture" der Aktivitäts- und Ergebnisbezug im Vordergrund. Eine solche Akzentuierung geht bei gleichbleibendem Gesamtniveau in dieser Denkweise zu Lasten anderer Orientierungen. In Entscheidungssituationen müssen gerade Präferenzen gegeneinander abgewogen werden (z.B. Dilemma zwischen Ergebnisfokus oder fachlicher Exzellenz).

Mit der Unterscheidung von vier Bereichen, in denen Wertwissen wirksam wird, haben wir eine Variante der Vorstrukturierung der Phänomene kultureller Besonderheiten gefunden, die trotz ihrer Voraussetzungen Freiheitsgrade bietet, um die lokalen Spezifika untersuchen zu können. Sie hat den Vorteil, keine wertenden Konnotationen zu transportieren, wie etwa die erwähnte „Tough Guy, Macho Culture". Außerdem hat sie einen engen Bezug zu den eigentlichen an das individuelle und kollektive Handeln gebundenen Wertschöpfungsaktivitäten. Dabei ist es zunächst unabhängig, ob es sich um individuelles oder kollektives Wertwissen handelt.

Ein wesentlicher Begründungszusammenhang für die vier handlungsbezogenen Wertwissensbereiche findet sich in der Persönlichkeitstheorie von Epstein.[99] Die postulierten vier gleichberechtigten Grundbedürfnisse spiegeln verschiedene theoretische Ansätze wider (z.B. Maslow, Murray). Nach Grawe sind sie dort besonders ausgearbeitet und aus dem gegenwärtigen Forschungsstand gut begründbar (1998, S. 384ff.). In Tabelle 4 stellen wir die Querverbindungen dar und geben beteiligte Mechanismen – ergänzt mit weiteren Beispielen – sowie Konkretisierungen in den einzelnen Wertwissensklassen an.

Diese Auffassung orientiert sich an der „Natur" des Menschen (Grundannahmen zum bedürfnisbezogenem Handeln des Individuums); in der Interaktion etabliert sich dann die gemeinsam aufrechterhaltene und durch Werte vermittelte Kultur, dies aber stets – zumindest indirekt – rückführbar auf die elementaren Grundbedürfnisse. Sie haben eine Orientierungsfunktion und sind damit wissensrelevant. Dass die einzelnen Bedürfnisse zusammenwirken und phänomenologisch nur schwerpunktmäßig getrennt werden können, versteht sich von selbst.[100] Sie sind für uns ein Ausgangspunkt für spezifisches, in der Sozialisation erworbenes und veränderliches Wertwissen.

---

[99] Diese Persönlickeitstheorie wird ausführlich von Grawe (1998) dargestellt. Wir beziehen uns im Folgenden nicht auf verschiedene Einzelveröffentlichungen von Epstein, sondern ausschließlich auf die erwähnte Publikation von Grawe.

[100] Grawe (1998) geht in seinen Überlegungen von einem alles durchwirkenden Konsistenzprinzip, einem Streben nach zusammenhängender Einheit und Abwesenheit von Dissonanz und Widerspruch aus, der die Systemorganisation gefährden könnte (S. 421ff.).

Tabelle 4: Beziehungen zwischen Grundbedürfnissen und Wertwissensklassen

Grundbedürfnis nach ...	**Mechanismen der Vermittlung und Aktivierung**	**Wertwissensklassen auf individueller und kollektiver Ebene**
... Selbstwerterhöhung	• Streben nach positivem Selbstbild und stimmigem Person-Umweltbezug • Gefühl eines hohen Selbstwertes aufgrund einer Bewertung der eigenen Person anhand individueller und sozialer Vergleichsmaßstäbe	**S – Selbstbezug** • Individuell: Orientierung an Übereinstimmung mit „inneren Werten“ • Kollektiv: Wertschätzung von „Persönlichkeiten“ mit ausgeprägten Selbstverwirklichungsidealen
... Lustgewinn / Unlustvermeidung[101]	• Streben nach positiven und Vermeiden von negativen Emotionen • Erlebte „Funktionslust“ und Flow-Erfahrungen, durch aktives Handeln erzielte Selbstwirksamkeit	**A – Aktivitäts- und Ergebnisbezug** • Individuell: Orientierung am aktiven Handeln • Kollektiv: Wertschätzung für Tatkraft, Eigeninitiative und Ergebnisorientierung
... Orientierung und Kontrolle	• Streben nach Regelhaftigkeiten, „Welterkenntnis“, Vorhersagenmöglichkeiten, d.h. Bedürfnis, etwas besser verstehen zu wollen • Auf Kontrollüberzeugungen beruhende Wahrnehmung, den eigenen Handlungsspielraum erhalten und ausbauen zu können	**F – Fach- und Methodenbezug** • Individuell: Orientierung an tieferem Verständnis und Streben nach fachlich-methodischer Expertise • Kollektiv: Wertschätzung für fachlich korrektes und methodisch sauberes Arbeiten
... Bindung	• Streben nach Zugehörigkeit, Nähe und sozialer Akzeptanz • Beziehungserfahrungen, in denen soziale Eingebundenheit und gegenseitige Nähe und Distanz erlebt wird	**I – Interaktionsbezug** • Individuell: Orientierung an sozialen Werten, Normen und Regeln • Kollektiv: Wertschätzung der Sensibilität für Auswirkungen eigenen Handelns auf andere

Unsere vier Wertwissensklassen mit ihrer psychologischen Fundierung lassen sich gut in einen philosophischen und handlungstheoretischen Bezugsrahmen einordnen. Ein

[101] Das Streben nach „Lustgewinn und Unlustvermeidung“ ist im weitesten Sinne als ein Bedürfnis nach angenehmen, positiven Erfahrungen und der Vermeidung von unangenehmen, negativen Erfahrungen zu verstehen. Es ist – analog zur obigen Diskussion bei Habermas – als integraler Bestandteil der anderen drei Bedürfnisse bzw. als mitlaufender Prozesse zu verstehen, aber nicht auf andere Bedürfnisse zu reduzieren.

dafür geeignetes Orientierungsraster bietet Habermas (1981/1988a, 1981/1988b) mit seiner Differenzierung grundlegender „Weltbezüge“ von Subjekten im Handeln. In seiner umfassenden handlungstheoretischen Analyse unterscheidet er drei Klassen von „Aktor-Welt-Beziehungen“. Zusammen bilden diese ein „gemeinsam unterstelltes Bezugssystem“ und dienen als fundamentale Basis jeder Verständigung (Habermas, 1981/1988a, S. 126). In Tabelle 5 sind die Handlungsbezüge aufgelistet (1981/1988b, S. 183). In der rechten Spalte haben wir die einzelnen Beziehungen für uns interpretiert.

Tabelle 5: Handlungsbezüge nach Habermas

Die Beziehung ...	**Subjekt-Objekt-Bezug auf die Gesamtheit ...**
„ ... zu etwas, das andere Aktoren der eigenen, dem Sprecher privilegiert zugänglichen subjektiven Welt, zurechnen.“	... der individualen Personalität = **Selbstbezug**
„ ... zu etwas, das in der einen objektiven Welt entweder statthat oder herbeigeführt werden kann.“	... der überprüfbaren Tatsachen, Fakten und Dinge = **Fach- und Methodenbezug**
„ ... zu etwas, das in der von allen Angehörigen eines Kollektivs geteilten sozialen Welt als gesollt anerkannt wird.“	... der normbezogenen interpersonalen Beziehungen = **Interaktionsbezug**

Habermas sieht diese drei Weltbezüge in je situativer Kombination eingebettet in kommunikatives Handeln. Dem folgend können die drei benannten objektbezogenen Handlungsbezüge sowohl aus einer phänomenologischen Innensicht des Subjekts als auch einer Außensicht des Beobachters betrachtet werden.

Für Habermas steht der kommunikative Aspekt im Vordergrund. Unser Anliegen beschränkt sich auf die dabei involvierten Bewertungsprozesse. Normative Forderungen, Werte und Einstellungen als Teilmomente des kommunikativen Handelns beziehen sich auf den sachlich-gegenständlichen Bereich im Fach- und Methodenbezug (z.B. Qualitätsansprüche), auf den interaktiv-kommunikativen Bereich im Interaktionsbezug (z.B. Teamorientierung) und auf den Umgang mit der eigenen Person im Selbstbezug (z.B. Leistungsmotivation). Der Wertaspekt spielt über alle Handlungsbezüge hinweg eine Rolle. Keine Beachtung hingegen findet bei Habermas der Aktivitäts- und Ergebnisbezug, der für uns – wie aufgezeigt – von gleichberechtigter Relevanz ist.

7.2 Erwerb von Sach- und Wertwissen im Wirkungszusammenhang

Wissen entwickelt und verändert sich, wenn (neue) Erfahrung und neues Handeln die psychischen Strukturen erweitert und modifiziert. Diese werden als innere Voraussetzungen und Rationalitätsprämissen erst wirksam, wenn sie in Handlungsprogramme (z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen) eingebunden sind.

Wie kann man sich nun die Veränderung von Wertwissen in den Aktivitäten im Organisationsalltag, bei der Lösung sachlich-gegenständlicher Probleme vorstellen? Besondere Aktivitäten (Seminare, Leitbildentwicklung oder ähnliches) interessieren dabei allein in ihren gelebten Konsequenzen. „Learning the ropes" geschieht im „Alltagsgeschäft". So sind unterschiedlichste sachlich-gegenständliche Auseinandersetzungen in Organisationen potenziell wertwissensrelevant.[102]

Entscheidend ist jeweils der konkrete emotional-motivationale Erfahrungsbezug. Man kann sich leicht vorstellen, dass z.B. sowohl für die Ausbildung einer Expertise in der technischen Analyse von Finanzmarktdaten oder bei der Einführung eines neuen Risikobewertungsverfahrens (neue bzw. weitere Differenzierungen in Wirklichkeitsmodellen) als auch für die Entwicklung von Führungsqualitäten in Krisensituationen (Entwicklung des Kulturprogramms) konkrete Erfahrungen unentbehrlich sind. Allerdings besteht für letzteres ein größerer persönlicher Kultur- und Wertbezug. Die jeweils beteiligten psychischen und sozialen Prozesse weisen Besonderheiten auf und sind klar zu unterscheiden.

Auf der Suche nach weiterführenden Ansatzpunkten in gängigen Theorien zum Wissenserwerb in Organisationen, zeigte sich, dass insbesondere in den vielzitierten Arbeiten von Polanyi weiterführende Differenzierungen zum Erwerb von Erfahrungswissen nicht zu finden. Er beschreibt Verinnerlichungsprozesse von der Gesichtserkennung bis zur „Annahme moralischer Lehren" ohne ausdrücklicher Beachtung des emotional-motivationalen Bezugs (vgl. Kapitel 5.3.2).

Wir gehen auch davon aus, dass beispielsweise die in der Handlungsregulationstheorie von Hacker (1998) beschriebenen „längerfristigen Veränderungen der Regulation" wie Sensibilisierung von Sinnessystemen, psychische Automatisierung von gleichartig wiederkehrenden Tätigkeitskomponenten, der Aufbau oder die Verkürzung der begrifflichen Fassung von Tätigkeitsabschnitten (Verbalisierung) oder die intellektuelle Analyse zum Zwecke des Aufbaus effektiver Arbeitsverfahren (ibid., S. 734ff.) die Modifikation von Wertwissen kaum explizit beschreiben können. Der Fokus dieser kybernetisch orientierten Theorie liegt auf psychischen Prozessen bei vorgegebenen Zielen (siehe Kapitel 5.2.1, 5.3.1).

---

[102] Es geht hier – wie auch später auf der kollektiven Ebene – um die psychologische Konkretisierung des funktionalen Organisationsbegriffes, bei dem die Mechanismen der Koordination im Mittelpunkt stehen.

Ein umfassenderer, wenn auch nicht in gleicher Differenziertheit ausgearbeiteter Ansatz zur Phänomenologie des Expertiseerwerbs stammt von Dreyfus und Dreyfus (1982). Sie beschäftigen sich mit den Fähigkeiten zum Umgang mit unstrukturierten, offenen Situationen, z.B. Managementproblemen, wirtschaftlichen Prognosen oder generell sozialen Interaktionen (ibid., S. 42). Die Autoren interessieren sich genau für jene Situationen, die nicht durch klar definierbare Ziele vorstrukturiert sind und insofern erst durch die Beteiligten interpretiert und gedeutet werden müssen (ibid., S. 61).

Dreyfus und Dreyfus entwickeln ein fünfstufiges Modell der Expertiseentwicklung vom Novizen zum Experten, in dem die Ganzheitsqualität psychischer Prozesse im Mittelpunkt steht.[103] Intuitive Plausibilität der Beschreibung natürlicher Lernerfahrungen ist dabei relevanter als eine zergliedernde Analyse mit Hilfe des Informationsverarbeitungsansatzes. Die qualitative Neuorganisation des Denkens vom „regelgeleiteten ‚Know that' zum erfahrungsbasierten Know-how" (ibid., S. 41) ist den Autoren zufolge nicht in formalisierbaren Schritten zu analysieren.

Auf den ersten Blick erscheint das Theorieangebot von Dreyfus und Dreyfus sehr geeignet, um auch den Erwerb von Wertwissen auf individueller Ebene zu erfassen. Allerdings ist die Besonderheit von Wertwissensphänomenen nicht in allen Einzelheiten mit dem Expertiseerwerb identisch. Beispielsweise erklären Dreyfus und Dreyfus ihr Modell immer wieder auch am Beispiel des Autofahrens. Gerade hier jedoch sind insbesondere motorische und damit wertfreie psychische Prozesse beteiligt. Emotional-motivationale Prozesse spielen dort nur eine untergeordnete Rolle. Erst in neueren Publikationen schreiben die Autoren – so zeigt die Analyse von Neuweg (1999, S. 306f.) – denn auch der *emotionalen Beteiligung* mehr Gewicht zu. Der Autofahrer muss etwa lernen, selbst Verantwortung für seine Entscheidung zu übernehmen. Damit einhergehende Verunsicherung führt zu Angst, im Erfolgsfall zu positiver Gestimmtheit. An dieser Stelle deuten sich Bezüge zur Wertwissensdynamik an, ohne jedoch in den Mittelpunkt der Theorie zu rücken. Wir legen genau hierauf den Betrachtungsschwerpunkt, weil der Wertwissenserwerb Besonderheiten gegenüber der Sachwissensvermittlung (einschließlich kognitiver und motorischer Fertigkeiten) aufweist. Emotional-motivationale Prozesse sind dabei konstitutiv, während sie beim Erwerb von Sachwissen zunächst *nur* eine initiierende Rolle spielen und das anzueignende Wissen durchaus nicht emotional besetzt sein muss, um handlungswirksam zu sein.

Keiner der drei Ansätze thematisiert ausdrücklich die psychischen Prozesse des wertwissensbasierten Umgangs mit Unsicherheit. Für eine ganzheitliche Sichtweise benö-

---

[103] Diese Stufen sind: 1. Novizenstadium: Erwerb von kontextunabhängigen Regeln, 2. Fortgeschrittenes Anfängerstadium: Einbeziehen komplexerer Regeln und zusätzlicher situativer Merkmale, 3. Kompetenzstadium: Setzen eigener Ziele, eigene Pläne, 4. Könnerstadium: Situatives Verstehen, bewusstes Handeln, 5. Expertisestadium: Unmittelbar intuitives Handeln (Siehe Neuweg, 1999 für eine detaillierte Darstellung).

tigen wir jedoch auch eine grundsätzlichere Vorstellung zur Dynamik des Psychischen, Anleihen aus anderen Gebieten psychologischer Forschung sind erforderlich.

Die gemeinsame Entwicklung von Sachwissen und Wertwissen verstehen wir deshalb auf der individuellen Ebene als „Persönlichkeitsentwicklung“ oder zumindest als Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten mit dem Potenzial einer Auswirkung auf überdauerndere Charakteristika einer Person. Auch wenn uns die Wertwissensdynamik in Organisationen besonders interessiert, sehen wir immer die Einordnung individueller Handlungen (mit den begleitenden internen psychischen Prozessen) in den Gesamtfluss der Lebensprozesse.

Wir folgen den synergetisch fundierten Annahmen von Hansch (1997), welche u.E. wesentliche Grundeinsichten psychologischer Forschung in ein fundiertes Rahmenmodell des Psychischen integrieren.

Wie schon teilweise dargestellt (vgl. Kapitel 5.2.2) entwickelt Hansch (ibid., S. 175) in differenzierter Weise die Idee, wonach sämtliche dauerhafte Veränderungen unter dem Aspekt ihrer Synergität im Gesamtsystem bewertet werden. Synergität ist der Zustand einer hohen dynamisch-strukturellen Stabilität und Komplexität, wenn Wahrnehmungs- und Denkprozesse charakterisiert sind durch:

- Hohe Systemhaftigkeit, d.h. Interdependenz der Subsysteme und Elemente („Übersummativität“),
- Hohe Integration der Subsysteme und Elemente zu einer übergeordneten funktionellen Ganzheit durch synergistische Beziehungen,
- Hohe Komplexität (bei geringer Komplikation, „Prägnanz“),
- Hohe Dynamik, flüssiger, pausenloser Ablauf,
- Hohe dynamische Stabilität dieser „Ganzheit“, d.h. Anwendbarkeit auf veränderte Bedingungen.

Wird die „gute Gestalt“ mit dem ganzheitlich positiven Erleben gestört, dann treten negativ getönte Emotionen in den Vordergrund. Dies ist der Zustand der Dyssenergität – phänomenologisch am ehesten als Unstimmigkeit, Dissonanzerleben und Labilität zu deuten. Mit Synergität ist evolutive Stabilität und mit Dyssenergität Instabilität verbunden.[104] Der Bezug zu Festingers Dissonanztheorie (1957) drängt sich auf: kog-

---

[104] Das Konzept der Synergität wendet Hansch auf verschiedenste intraindividuelle Strukturebenen an (Motorik, Denken, Wahrnehmung). Phänomenologisch unterscheiden sich die zu untersuchenden Qualitäten erheblich, durch die „skaleninvariante Hybridsprache der Synergetik“ (ibid., S. 178) lassen sich jedoch auch hier ebenenübergreifende Zusammenhänge betrachten.

nitive Konsonanz bzw. Dissonanz sind die wichtigsten Konkretisierungen von Synergität bzw. Dyssynergität.

Synergität im Gesamtsystem bedeutet nach Hansch (1997, S. 206ff.), dass dessen Elemente (z.B. Selbstkonzept oder Umweltkonzept) durch „Werte“ in einem Kernmodell so miteinander verbunden sind, dass eine kohärente, nicht von Widersprüchen geprägte Gesamtheit entsteht. Werten kommt hier wiederum eine Zusammenhang stiftende Ordnungsparameterfunktion zu. Mit der Metapher des Kernmodells ist aus unserer Sicht die *handlungswirksame Integration der einzelnen Elemente* in grundsätzliche Lebensanschauungen, Überzeugungen oder Einstellungen gemeint. Es handelt sich um interiorisiertes Wertwissen auf der höchsten Strukturebene.

Kern der Modellvorstellung zu den „Basismechanismen“ ist eine nichtreduktionistische Beschreibung der Herausbildung psychosozialer und damit kultureller Phänomene unter Einbeziehung biologischer Prozesse. Das selbstorganisierte Hervorbringen immer neuer, immer weniger direkt an biologische Prozesse gekoppelter emotionalmotivationaler Phänomene beschreibt Hansch als das Produkt synergetischer Wechselwirkungen auf unterschiedlichsten funktionellen Ebenen (physiologisch bis kulturell) unter der Annahme immer wieder emergierender Strukturebenen. Die neuen Ebenen werden durch die „darunter liegenden“ hervorgebracht, ohne dass es möglich wäre, sie auf das hervorbringende Strukturniveau zu reduzieren.

Essentiell ist die Überlegung, dass sich bestimmte sozial überformte, eben sekundäre und nicht primär angelegte Bedürfnisse erst in der Tätigkeit herausbilden. In der Ontogenese entwickelt sich mit der Ausformung begrifflicher Repräsentationen und bildhafter Vorstellungen, welche sich gewissermaßen als Wirklichkeitsmodell zwischen primäre Antriebe und Reaktionen auf unmittelbare Bedürfnisse schieben, die Möglichkeit, *Bedürfnisse kognitiv auf beliebige und immer komplexere Objekte zu „projizieren“*. Sachwissen entwickelt sich also ebenso wie Wertwissen durch die Loslösung von der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung.

Für Hansch beginnt jede nicht direkt primär motivierte Tätigkeit als extrinsisch motivierte Tätigkeit, wenn damit eine kognitive Projektion primärer Bedürfnisse verbunden ist (ibid., S. 230ff.). Ein Mitarbeiter „übernimmt“ etwa bestimmte Verhaltensweisen, um Anerkennung seiner Kollegen zu bekommen oder Sanktionen zu entgehen. Oder er entwickelt in der Erwartung, als Experte angesehen zu werden, mit hohem Einsatz neue Lösungen für ein fachliches Problem. Bedingt durch eine Ausrichtung auf Synergität im Gesamtsystem kommt es im Wechselspiel von intrinsisch und extrinsisch motiviertem Handeln zu einer zunehmenden Einbindung des mit dem Verhalten verbundenen Wertwissens in das Kernmodell (auch wenn dies mit temporären Krisenerlebnissen einhergehen kann). Ehemals als äußerliche, bloß „gewusste“ Normen und Werte werden integrale Bestandteile der Handlungsvoraussetzungen des Individuums. Darauf aufbauend können diese wiederum zum Ausgangspunkt für die kognitive Projektion sekundärer Antriebe in einem neuen Zyklus werden. Die sich herausbildenden individuellen Strukturen enthalten dann mehr oder weniger synerg

integriertes, also verinnerlichtes, emotional besetztes und verhaltenswirksames Wertwissen.

In dieser Konzeption eines sich selbstorganisierenden Systems mit immer komplexeren Strukturen ist der Gedanke enthalten, dass grundlegende Entwicklungsprozesse im Jugendalter (primäre Sozialisation) und berufliche Sozialisationsphänomene (sekundäre Sozialisation) nachfolgend als Kontroll- bzw. Ordnungsparameter wirken und eine „Persönlichkeit" ausmachen. Die Veränderung von biographisch tief verwurzelten emotional-motivationalen Strukturen ist demnach nur durch massive Eingriffe, Krisen oder Konflikte denkbar – also durch tiefgreifende Erlebnisse von Destabilisierung, Dissonanz bzw. Dyssenergität.

Auch wenn die Modifikation von Wertwissen immer auch auf die „Persönlichkeit" zurückwirken kann, geht es uns – trotz grundsätzlicher Übereinstimmung der Veränderungsmechanismen – nicht um psychotherapeutische Wirkungen, sondern in erster Linie um organisationsspezifische Wertwissensphänomene, die möglicherweise keine grundlegende Neuorientierung erfordern und auch nicht über die Beschäftigungsdauer in einer Organisation hinaus prägend sein müssen. Neben der Veränderung vorhandener Strukturen ist selbstverständlich immer auch der *Aspekt der Ordnungsbildung* zu sehen, bei dem die Integration neuer Bestandteile in synerge Strukturen gemeint ist. Wertwissen wird dabei integriert, ohne dass es zu einer Destabilisierung bisheriger Bestandteile kommt, da die neuen Elemente keine Umorganisation erfordern, sondern stimmig eingeordnet werden können. Die Kenntnisse darüber spielen bei Personalauswahl und Eignungsdiagnostik eine besondere Rolle, da hiermit auch eine grundlegende kulturelle Passfähigkeit abgeschätzt werden kann.

Die Entwicklung von Wertwissen ist eng mit der Modifikation und Veränderung von Sachwissen verbunden. Hansch zeigt eindrucksvoll auf, „in welcher Weise Emotionen von der dynamisch-strukturellen Qualität kognitiver Prozesse abhängig sind und die Spezifik der dialektischen Wechselwirkung zwischen Kognition und Emotion bei kreativen, pragmatischen und ästhetischen Tätigkeiten" konkretisieren (ibid., S. 254). Die Differenziertheit der kognitiven Prozesse korrespondiert mit der Differenziertheit des emotional-motivationalen Geschehens. Entsprechend der zirkulären Kausalität ist genauso denkbar, dass (nicht) *erfolgreiche Problemlösungsprozesse* zu intensiven Erfahrungserlebnissen führen. Die Verbesserung kognitiver Leistungen (Sachwissen), z.B. die Integration von Einzelergebnissen zu einem stimmigen Ganzen oder die durch hohen kognitiven Aufwand erreichte Lösung, kann ebenso Grundlage einer neuen Qualität des Wertwissens sein.

Allerdings: Sachliche Zusammenhänge kognitiv zu durchdringen, Fakten einordnen zu können oder Vorgehensweisen in unsicherer Situation zu beherrschen, ist nicht *notwendigerweise* mit der Verinnerlichung / Veränderung der damit verbundenen Werte, Normen und Regeln verbunden. Es ist also zwischen lediglich *gewusstem* und tatsächlich *verinnerlichtem* Wertwissen zu unterscheiden. Sofern also Wertwissen nur

im engeren Sinne „angelernt“ und – bildhaft ausgedrückt – ohne emotionale Verankerung als Gedächtniseintrag präsent ist, ist es nicht handlungswirksam.

Ein zentraler Punkt jeder Bemühung um die Beeinflussung von Wertwissen ist deshalb ein tiefergehendes Verständnis der Erfahrungen bei der Verinnerlichung und Übernahme externer Erwartungen, der Stabilisierung und Verfestigung eigener Handlungsdispositonen – kurz der beteiligten Interiorisationsprozesse. Der Aufbau damit verbundener kollektiver Orientierungsgrundlagen in einer Organisation ist wesentliches Ziel aller Bemühungen um eine Unternehmenskultur.

7.3 Individuelle Wertwissensdynamik

Das in der praktischen Auseinandersetzung im Organisationsalltag aufgebaute Wertwissen ist nur dann wirksam, wenn es durch die Beteiligten permanent produziert, kommuniziert und reproduziert wird. Die Grundprämissen, das axiomatische Wissen, das Rezeptwissen usw. müssen sozusagen durch das Nadelöhr Individuum „hindurch“, um in der individuellen Struktur und den kollektiven Handlungsprogrammen als *spezifische Rationalität* zu wirken.

Hansch (1997) beschreibt den Unterschied zwischen interiorisiertem und bloß angelerntem Wertwissen wie folgt: „Was im Umweltmodell außerhalb des Kernmodells steht, ist angelernt, nicht integriert, nicht zuinnerst verstanden, nicht wertbesetzt und persönlich sinnhaftig. Was im Wertemodell außerhalb des Kernmodells steht, sind die bloß bekannten, ‚gewussten‘, nicht internalisierten Werte und Normen, die in der Tätigkeitsregulation nicht motivational wirksam sind.“ (S. 219).

Die Grundfrage lautet also: Wie erwerben Organisationsmitglieder spezifisches Wertwissen, reproduzieren und verändern es durch ihr Handeln? Wenn wir diese Phänomene zuerst individuumszentriert betrachten, ist eine Anleihe beim psychologischen Bezugsrahmen geeignet, d.h. man muss danach fragen, wie der Kreisprozess von aktiver Wahrnehmung, internem reflexiven Geschehen und Verhaltenssteuerung funktioniert.

In der folgenden Darstellung beschreiben wir psychologische Mechanismen des Erwerbs und der Veränderung von Wertwissen auf individueller Ebene. Ohne dieses Verständnis ist – wie mehrfach argumentiert – eine Erklärung des Mikro-Makro-Links für unsere Thematik unzureichend. Wir interpretieren dabei vorhandene Theorien im synergetischen Bezugsrahmen und differenzieren auf diese Weise emotional-motivationale Aspekte in Konstrukten, die wir in ihrer Ordnungsparameterfunktion mit Wertwissen in Verbindung gebracht haben. Dazu zählen z.B. „assembly rules“ (Weick, vgl. Kapitel 2.4.1), „industry recipes“ (Spender), „Habitusschemata“ (Bourdieu, vgl. Kapitel 4.4) bzw. in der wissensbasierten Theorie des Unternehmens „common knowledge“ (Grant), „organizing principles“ (Kogut & Zander) oder „cultural knowledge“ (Spender, vgl. Kapitel 6). Damit wird eine Lücke in organisationstheore-

tischen Ansätzen (teilweise) geschlossen. Dies schafft unter Einbeziehung psychologischer Befunde eine erweiterte Sicht und eine Basis für die Diskussion der Möglichkeiten von Gestaltung und Beeinflussung.

Eine Ausgangsprämisse ist: Im Wechselspiel von Geschehensverlauf und aktivierender Selbstreflexion wirken wahrgenommene Widersprüche in der Wertorientierung, im Selbstkonzept und im Verhalten einer Person katalysierend auf den Wertwissenserwerb. Die nähere Aufklärung der synergen Einbindung von Wertwissen in emotional-motivationale Strukturen ist der Schlüssel zum Verständnis jeder Wertwissensdynamik.

Bei der Ausbildung von Einstellungen und Werthaltungen, auch bei Änderungen durch externen Einfluss besteht in der psychologischen Forschung weitgehend Einigkeit darüber, dass die funktionale Wichtigkeit, die Ich-Nähe und das Selbstkonzept der Person als oberster Ordnungsparameter dabei die entscheidende Rolle spielen. Das Selbstkonzept als „Produkt der Verarbeitung selbstbezogener Informationen“ (Filipp, 1979) bzw. als „Bezugssystem sozialer Kognitionen“ (Orlik, 1979) wirkt als „interpersonal tool“, als Orientierungsmittel und Selbstregulationsmechanismus (Baumeister, 1995, S. 54) auf vielfältige Weise in der Handlungsorganisation und Identitätsbildung.[105]

Die als selbstkonzeptrelevant erlebte besondere emotional-motivationale Aktivierung einer Person (bzw. Gruppe) ist die grundlegende Voraussetzung des Erwerbs und der Veränderung von Wertwissen. Die Aktivierung kann zum Beispiel erlebt und wirksam werden als „psychological discomfort“ (Festinger), freudige Erregung, starke Verunsicherung oder Labilisierung.[106]

Der Erwerb und die Veränderung von individuellem Wertwissen ist demnach – und dies deckt sich mit unserer synergetischen Konzeption – mit der Destabilisierung existierender psychischer Strukturen verbunden. Anknüpfungspunkte zur Beschreibung

---

105 Für eine in diesem Zusammenhang zu weit führende grundlagentheoretische Diskussion der Begrifflichkeiten „Selbstkonzept“ und „Identität“ sowie für eine differenzierte Betrachtung der Selbstkonzepteinflüsse, z.B. in der Personenwahrnehmung, in der Führung oder Arbeitsmotivation siehe für einen Überblick (Meynhardt, 2002).

106 Im gegenwärtig dominierenden Modell der Einstellungsänderung von Petty und Cacioppo, im so genannten „elaboration likelihood model“ wird zwischen „central and peripheral routes to persuasion“ (Petty, 1995, S. 207) unterschieden. Die zentrale Route meint eine inhaltlich-argumentative Auseinandersetzung mit dem Gegenstand der Einstellung. Die periphere Route hingegen umgeht die Elaboration und erreicht z.B. über die Glaubwürdigkeit der Quelle, einfache Heuristiken (z.B. Experten haben recht), einfache affektive Mechanismen der Konditionierung oder simple Konfrontation mit dem Einstellungsobjekt ebenso eine Änderung. Diese etablierte Theorie synthetisiert eine Reihe von Ergebnissen der Einstellungsforschung. Aus synergetischer Sicht liest sich dieser Ansatz wie folgt: entweder ist eine Einstellungsänderung durch direkte Auseinandersetzung auf der Ebene der Ordnungsparameter oder eine indirekte auf der Ebene der Kontrollparameter möglich. In beiden Fällen ist eine Destabilisierung notwendig. Genau dies ist in den Konsistenztheorien der Sozialpsychologie reflektiert! Noch direkter, nämlich als Herzstück seines umfassenden Veränderungsmodells verwendet Grawe (1998) synergetische Konzepte. Er untersucht die Funktion von Ordnungsparametern im psychischen Geschehen, ihre Entwicklung und Veränderung unter dem Einfluss von Kontrollparametern.

dieser Dynamik finden sich innerhalb der psychologischen Theoriebildung in verschiedensten Ansätzen – vom Konditionierungslernen über das Modelllernen bis hin zu neueren Forschungsergebnissen der Einstellungsänderung oder der Psychotherapieforschung.

Auch wenn prinzipiell auf jeder Stufe der Lernhierarchie Veränderungen von Wertwissen möglich sind, konzentrieren wir uns auf jene Momente, die einer zumindest retrospektiven (Selbst)Reflexion zugänglich sind, weil wir der Auffassung sind, dass dies der einzige gangbare und gleichzeitig ethisch vertretbare Zugang zu entsprechenden Prozessen in Organisationen ist.

Verfolgt man zunächst nur die konsistenztheoretischen Ansätze – also die Zugänge, welche das Bestreben, Wahrnehmungen im Einklang mit bisherigen Erfahrungen zu machen (Grawe, 1998, S. 421ff.) betonen – ergibt sich für den Interiorisationsprozess in Organisationen (immer vermittelt über Individuen) folgendes, sehr vereinfachtes Bild: Organisationsmitglieder bringen immer schon ein bestimmtes Wertwissen (eine „mentale Landkarte“) mit, welches sie in verschiedensten Sozialisationszusammenhängen wie Familie, Schule oder Ausbildung erworben haben.[107] Im Personalauswahlprozess wird ein Mindestmaß an Übereinstimmung oder kulturellem Fit festgestellt. Mit dieser Voraussetzung ausgestattet, wird der Einzelne durch verschiedenste Anforderungen und Situationen im Organisationsalltag seines neuen beruflichen Umfeldes vor neue Herausforderungen gestellt. Er steht dabei oftmals konflikthaften und natürlicherweise bisher unbekannten Problemsituationen gegenüber, die ihm Entscheidung und Handeln abverlangen.

Geht es dabei um gut definierte fachliche Probleme, für die es eine klare, analytisch begründbare Lösung gibt, weil der Ausgangszustand, der Zielzustand und die erlaubten Operationen bekannt und spezifiziert sind, können diese unter Zuhilfenahme von entsprechendem expliziten und impliziten Sachwissen bewältigt werden. Gemeint ist das in der bisherigen Bildungsbiographie erworbene, in Weiterbildungen oder durch Learning by doing im Arbeitsprozess selbst weiterentwickelte abrufbereite Sachwissen. Das individuelle Leistungserleben und das Feedback durch andere wirken auf das Wertwissen im Erfolgsfall bestätigend. Hier gilt offenbar: der Mensch entwickelt die Handlungsmöglichkeiten seines psychischen Systems im allgemeinen Fluss der Lebenstätigkeit und es gibt abrufbare Muster für praktisches Handeln.

Interessanter sind Situationen, in denen entweder auf Seiten des Individuums (oder der Gruppe) das Sachwissen fehlt bzw. die Situation selbst nicht allein mit Hilfe von

---

[107] Wenn wir uns nachfolgend mit dem Erwerb und der Veränderung von Wertwissen beschäftigen, geht es um Prozesse der sekundären Sozialisation. Berger und Luckmann (1966/2000) halten dazu fest: „Die Formen der sekundären Sozialisation werden durch ihre fundamentale Schwierigkeit bestimmt: da sie immer einen vorhergegangenen Prozess der Primärsozialisation voraussetzt, muss sie mit einem schon geprägten Selbst und einer schon internalisierten Welt rechnen. Subjektive Wirklichkeit kann sie nicht ex nihilo aufbauen.“ (S. 150). Zu ergänzen ist, dass in einer dynamischen Umwelt die vorangegangene sekundäre Sozialisation selbst wiederum in Frage gestellt wird.

Sachwissen (z.B. Orientierung an Checklisten oder an logisch-analytischen Problemdefinitionen) bewältigt werden kann. Es sind also Problemsituationen und damit individuelle Entscheidungssituationen abzuheben, die nicht mit dem vorhandenen Sachwissen bewältigt werden können, weil analytische Lösungen nicht möglich sind, da entweder der Zeitaufwand zu hoch ist oder aufgrund der Komplexität des Problems keine eindeutig „beste" Lösung zu erzielen ist. Im Gegensatz zu gut definierten Problemen sind hier Ausgangs- und Zielzustand bzw. die Operationen nur vage bekannt oder gänzlich unklar. Algorithmische Lösungen sind selbst unter Beherrschung aller Regeln des Problemlösens nicht zu erzielen. Deshalb müssen subjektive Bewertungen, erfahrungsbasierte Einschätzungen, Intuition und Gespür – also letztlich Wertwissen viel stärker ins Spiel kommen, z.B. Bauchentscheidungen, eine „Investorennase" oder Judiz.[108] Insbesondere wird dies in Bereichen wirksam, wo kausal-lineare Zusammenhänge nicht (vollständig) der Erklärung dienen, wie z.B. interpersonelle Beziehungen, die Orientierungs- und Mitwirkungsleistung bei Entwicklungen im Team oder der Organisation, bei Führungsentscheidungen der schwierige Umgang mit Komplexität. Auch wenn ein Organisationsmitglied von vornherein in hohem Maße kulturell „passfähig" ist und entsprechendes Wertwissen „mitbringt", steht er im Alltag Situationen gegenüber, die nicht allein mit gewohnheitsmäßig bewährten Verhaltensmustern bewältigt werden können. *Es handelt sich also stets um eine Orientierungsleistung in unübersichtlicher Situation.*

Wenn zur Lösung und zu effektivem Handeln bei derartigen Problemen bzw. Wertdilemmata nicht auf das bisherige Wertwissen – also bereits interiorisierte Einstellungen, Bedürfnisse oder Motivationen – zurückgegriffen werden kann und der Handlungserfolg unter den gegebenen Kontrollparametern für das eigene Selbstwertgefühl besonders bedeutsam ist, dann führt dies zu (erheblicher) kognitiver Dissonanz (Festinger, 1957; Irle, 1975). Diese geht einher mit einem Gefühl des „psychological discomfort", einer erhöhten emotional-motivationalen Aktivierung und einer erlebten Verunsicherung oder Labilisierung.[109] Aus synergetischer Sicht liegt eine kritische Abweichung vom Gleichgewichtszustand vor. Ein Instabilitätspunkt ist erreicht. Die stimmige Synchronisation in der emotionalen Selbstorganisation (vgl. Kapitel 5.2.4,

---

[108] Ähnlich argumentieren Koller & Wicklund (1986) mit ihrer Unterscheidung zwischen dynamischer und statischer Orientierung. Bei ersterer ist das kognitive und das behaviorale Repertoire passend zu der Komplexität der Anforderung. Im Zustand der statischen Orientierung gibt es diese Übereinstimmung nicht. Das Individuum befindet sich in einer Situation, die es nicht bewältigen kann und ist genötigt, über ihre Gesamtbeziehung zur Umwelt zu reflektieren. In diesem Fall – so die genannten Autoren – werden im kognitiven System Begriffe aufgerufen, die weniger die Einzelheiten einer zu lösenden Aufgabe (= Zuwendung zur Umwelt) beschreiben, sondern es kommt zu generellen Zuschreibungen über eigenes Vermögen („potential related thinking") zur Bewältigung einer Aufgabe (= Zuwendung zur eigenen Person).

[109] Die erlebte Verunsicherung und Bedrohung des eigenen Selbstwertgefühls ist nicht isoliert vom „System" Gesamtpersönlichkeit zu sehen. Dies aber bedeutet, dass der im besten Fall entwicklungsförderlichen Labilisierung auch ethische Grenzen zu setzen sind. Das manipulative Infragestellen biographisch tief verwurzelter Werthaltungen überschreitet unserer Auffassung nach die Grenze zu psychotherapeutischen Einflussmöglichkeiten außerhalb von Organisationen. Der Einflussnahme auf die Entwicklung individuellen Wertwissens sind demnach Grenzen gesetzt oder zu setzen!

5.2.5) wird herausgefordert. Kreative Lösungen entstehen genau an diesem Bifurkationspunkt.

Ohne ein entsprechendes Problembewusstsein, eine erkannte oder gefühlte Unsicherheit[110] bzw. ohne den Druck der Kontrollparameter (z.B. Beförderungskriterien), wird sich diese entwicklungsförderliche Erfahrungsqualität allerdings nicht einstellen. Die gesteigerte Selbstaufmerksamkeit und die entsprechende Motivation zur Reduktion des Spannungszustandes sind die entscheidende Voraussetzung der Interiorisation neuen Wertwissens, d.h. der Herausbildung neuer Ordnungsparameter im Handeln. Diese Prozesse können je nach Blickwinkel sowohl durch inkongruente Wahrnehmungen als auch durch gleichzeitige Aktivierung widersprüchlichen Sach- bzw. Wertwissens angeregt werden.

Wertvolle Hinweise auf interiorisationsrelevante kognitiv-affektive Prozesse finden sich in der „Theorie der objektiven Selbstaufmerksamkeit“ (Duval & Wicklund, 1972; Wicklund, 1975). In experimentellen Studien konnte gezeigt werden, dass die Auseinandersetzung mit ungewohnten oder unstrukturierten Situationen die Aufmerksamkeit auf die eigene Person lenken kann. Der Kern dieser Theorie liegt in der Annahme, dass Selbstaufmerksamkeit eine Intensivierung und Aktualisierung der Aspekte des Selbst bewirkt, die Gegenstand der Aufmerksamkeit sind und zur Folge haben, dass sich die Person ihrer Intra-Selbst-Diskrepanzen bewusst werden kann. Es entsteht eine Motivation, diese Diskrepanz zu reduzieren, und zwar durch Defensivreaktionen (Ablehnung der Verantwortung für selbstbedrohliche Informationen und Ereignisse), Vermeidung der Selbstaufmerksamkeit erzeugenden Stimuli oder durch verändertes Verhalten (Wicklund & Frey, 1993, S. 156).

Die Selbstzentrierung bewirkt, dass selbstwertrelevante Bewertungen salient werden und auf dem Prüfstand stehen. Das gesamte psychische System ist herausgefordert, eine (neue) Lösung zu finden, und zwar dem Drei-Komponenten-Ansatz folgend: kognitiv, emotional und konativ. Interne Umstrukturierung erzeugt neues Verhalten, neues Probeverhalten modifiziert die kognitive Struktur. Insgesamt kann dies eine Modifikation des hierarchischen Wertwissenssystems bewirken. Es kommt im Prozess der Selbstreflexion zu einem nichtlinearen und rückgekoppelten Variieren aller verfügbaren Parameter. Im Erleben zeigt sich dieser Zustand z.B. in dem Gefühl, dass „nichts mehr zusammenpasst“ oder „keine klare Linie vorhanden ist“. Das Ergebnis dieses psychischen Geschehens ist nicht vorhersagbar.

Wesentlich ist, dass der Einzelne unter Unsicherheit handeln muss, indem er, sich „vorantastend“, gewissermaßen probehalber neue Entscheidungen trifft oder kreative Verhaltensweisen ausführt. Die entstandene Symmetrie wird zugunsten einer Lösung

---

[110] Oder mit Nietzsche: „Sie dachten nicht genug in die Tiefe: darum sank ihr Gefühl nicht bis zu den Gründen.“ (zitiert nach Hansch, 1997, S. 255).

wieder gebrochen. Bewährt sich eine mehr oder weniger bewusst gewählte Alternative, d.h. eine Fluktuation wird verstärkt, dann kann das damit verbundene Wertwissen verinnerlicht werden, so dass es in nachfolgenden Situationen als „Leitplanke“ orientierungserleichternd („versklavend“) wirkt. Ein Ordnungsparameter setzt sich im Konsensualisierungsprozess durch und ein neuer Gleichgewichtszustand im Konsistenzerleben kann erreicht werden. Das „neue“ Wertwissen wird im Gesamtsystem integriert. Im subjektiven Erleben zeigt sich dies möglicherweise in einem veränderten Selbstwertgefühl, in der hinzugewonnenen Entscheidungssicherheit oder in der neuen Identifikation mit der Organisation – insgesamt in einer erweiterten Irritationstoleranz bzw. Verblüffungsresistenz in vergleichbaren Situationen. Dies ist ein Phasenübergang. Im Misserfolgsfall dagegen wird das probehalber eingesetzte Wertwissen abgelehnt. Die Dissonanz ist solange wahrnehmbar, bis sich ein Ordnungsparameter oder eine bestimmte Konstellation zwischen mehreren stabilisiert.[111]

Ordnungsparameter entwickeln sich im Zusammenspiel der einzelnen Kognitions-Emotions-Einheiten, aber dies nur nach den Kriterien der funktionalen Wichtigkeit im Gesamtsystem (Synergitätsstreben). Im Allgemeinen stehen die Ordnungsparameter mit ihrer hierarchischen Ordnung zum bewussten oder unbewussten Abruf bereit, je nach Anforderung der (nicht erwarteten) Situation. Die neue Erfahrung erbringt Rückmeldung und ermöglicht die Stabilisierung (Versklavung) bzw. Modifikation (Emergenz) des Wertwissens- und Handlungssystems.

Als Anhalts- und Bezugspunkte für das probeweise getestete Wertwissen und zur Unterstützung der Phasenübergänge dienen im organisationalen Kontext insbesondere die in der Zusammenarbeit und Arbeitsweise entwickelten kulturellen Besonderheiten.[112] Inhaltlich kann die Wertwissensgesamtheit anhand der vier Wertwissensklassen differenziert werden (vgl. Kapitel 7.1).

In der Kommunikation und in der gemeinsamen Problembewältigung wird der Ordnungsparameter kollektiv stabilisiert und Abweichungen werden möglicherweise sanktioniert. Die Kommunikation von Wertwissen umfasst dabei alle Formen sozialer Kommunikation, einschließlich der in Mission Statements, Arbeitsanweisungen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Bewertungssystemen, Einstellungs- und Beförderungskriterien oder Anreizsystemen zum Ausdruck gebrachten Werthaltungen.

---

111 Diese in erzieherisch-pädagogischer Denkweise weithin etablierte Sichtweise vertreten auch Erpenbeck in seiner Interiorisationstheorie (1984, 1994) und Oser und Althof (1992) in ihrem an Kohlbergs Theorie der Entwicklung des moralischen Urteils angelehnte Modell.

112 Die psychologische Begründung hierfür liefert die Theorie des sozialen Lernens von Bandura (1977, 1986), bekannt geworden unter dem Stichwort ‚Modelllernen‘. Der Einfluss des beobachteten Verhaltens ist danach am einflussreichsten, wenn 1) beobachtet wird, dass es sich bewährt, 2) das Modell selbst als positiv (hoher Status, respektiert etc.) wahrgenommen wird, 3) zwischen Modell und Beobachter Ähnlichkeiten wahrgenommen werden, 4) der Beobachter dem Modell tatsächlich Aufmerksamkeit widmet, 5) das Verhalten des Modells deutlich erkennbar ist, 6) der Beobachter in der Lage ist, bestimmte Verhaltensweisen zu übernehmen.

Eingangs haben wir die Prozesse der Selbstreflexion besonders hervorgehoben. An dieser Stelle ist ein vertiefender Rückgriff auf psychologische Theorien nützlich, um die besondere Position des Selbstkonzeptes in der Wertwissensdynamik zu kennzeichnen.

Irle (1975, 1978 gemeinsam mit Möntmann) hat Annahmen über die Rolle des „Selbst" (dem obersten Ordnungsparameter) bei informationsverarbeitenden Prozessen der Dissonanzreduktion formuliert. Sein Versuch der Reformulierung der kognitiven Dissonanztheorie nach Festinger (1957) besitzt u.E. einen geeigneten Erklärungswert bei angestrebter Wertwissensbildung durch kognitives Umstrukturieren oder (neue) Handlungsregulation.

Der Begriff der Kognition wird von Irle als Wirklichkeitsbezug verstanden, „Kognitionen sind Kenntnisse von Realitäten" (Irle 1978, S. 299). Wir verstehen darunter die bewussten und unbewussten Elemente des Wirklichkeitsmodells, welches sich in Form von Sachwissen zeigt. Nach Irle habe je ein Paar von Kognitionen Beziehungen zueinander. Die Kognitionsmenge, d.h. die Summe der paarweisen Beziehungen, wird als kognitives Feld bezeichnet. Wir verstehen dieses als konzeptionelles Arrangement bzw. als beliebig ausdifferenzierte Relationsnetze von Differenzen in einem Wirklichkeitsmodell.

Kognitive Änderungen spielen sich nicht nur zwischen zwei Kognitionen ab, sondern können sich auch auf das übrige Feld ausbreiten. Irrelevante Beziehungen zwischen zwei kognitiven Elementen sind dann vorhanden, wenn sie an demselben Ort in Raum und Zeit auftreten und vom Individuum ohne Zusammenhang erlebt werden. Bei relevanten Beziehungen verfügt man implizit oder explizit über bestimmte Hypothesen, die die Beziehungen zwischen Kognitionen erklären. Kann eine Hypothese bestätigt werden, entsteht der Zustand der Konsonanz; wird sie verworfen, tritt Dissonanz auf.

Hypothesen sind definiert als „dritte Kognitionen theoretischer abstrakter Realitäten in einer Beziehung von je zwei Kognitionen konkreter Realitäten ... Hypothesen generieren als Kognitionen Beziehungen zwischen anderen Kognitionen" (Irle, 1975, S. 312). Hypothesen bzw. dritte Kognitionen können aufgrund ihres Bewertungscharakters als implizites und explizites Wertwissen betrachtet werden.[113] Dieses kann selbst wieder zum Gegenstand einer Bewertung bzw. Hypothesenbildung werden.[114] Hier konkreti-

---

[113] In der ursprünglichen Fassung von Festinger ist diese Sichtweise schon angelegt: „These elements, then, are ‚knowledges', if I may coin the plural form of the word ... It is clear that the term ‚knowledge' has been used to include things to which the word does not ordinarily refer – for example, opinions. A person does not hold an opinion unless he thinks it is correct, and so, psychologically, it is not different from ‚knowledge'. The same is true of beliefs, values, or attitudes, which function as ‚knowledge' for our purposes." (1957, S. 9f.).

[114] Die synergetischen Bewertungsprozesse sind dann mit Hansch aktual-antizipativ, sie erfolgen aktual-emergent, wobei die Erzeugungsbedingungen als Disposition einfließen – gewissermaßen als Bewertungspotenzial zur Verfügung stehen. Wenn wir also von Verinnerlichung von Wertwissen sprechen, meinen wir zum einen die Veränderung der Grundlagen eines Soll-Ist-Vergleichs und damit verbundener Emotionen im *primären Antriebssystem* und zum anderen die Modifikation von Synergitätsbewertungsprozessen sowie Veränderungen in den Erzeugungsbedingungen im *sekundären Antriebssystem*.

siert sich in psychologischen Beziehungen das Verhältnis von Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm.

Eine Hypothese kann nach Irles Auffassung in der Umgebung des Individuums, in Umgebung und Selbst oder im eigenen Selbst lokalisiert sein. Hypothesen haben umso mehr die Chance, ins eigene „Selbst" aufgenommen zu werden, je größer die subjektive Wahrscheinlichkeit ist, dass sie „richtig" und durch empirische Bestätigung entwickelt und bekräftigt worden sind.

„Eine Kognition ist umso resistenter gegen Änderungen, je größer die Zahl weiterer Kognitionen ist, mit denen sie in einer relevanten konsonanten Beziehung steht." (Irle, 1978, S. 302). Hier kommt die funktionale Wichtigkeit ins Spiel: Die angenommene Hierarchisierung im Aufbau des Systems legt nahe, dass eine Störung synerger Strukturen um so stärker ist, je bedeutsamer das in Frage gestellte Element. Die Bedeutsamkeit ergibt sich aus der Relevanz einer Störung für den „Selbst-Ordnungsparameter" und die über ihn hergestellte Kohärenz im individuellen Erleben.[115]

Diese Mechanismen verdeutlichen die Ich-Nähe des Wertwissenserwerbs. Auf der einen Seite ist die Verinnerlichung organisationsspezifischen Wertwissens notwendige Grundlage für Koordinationsprozesse unter Unsicherheit, wo „man" sich auf den Einzelnen verlassen können muss. Damit ist gemeint, dass er in kritischen Situationen ohne äußere Anleitung selbstorganisiert kreativ handelt, und zwar im Sinne der Organisation. Im individuellen Erleben sind damit zum Beispiel Entscheidungssicherheit und das Gefühl einer inneren Verpflichtung gegenüber bestimmten Anforderungen verbunden. Im kollektiven Erleben der sozialen Interaktion zeigt sich dies in der Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit der Beteiligten, insbesondere wenn keine klaren Vorgaben gemacht werden können bzw. mit dem Einfluss von Störungen zu rechnen ist. Die Kehrseite dieser dynamischen Stabilität ist, dass man bei Änderungsabsicht mit Resistenz rechnen kann. Dies ist spätestens dann problematisch, wenn eingefahrene Routinen und Verhaltensmuster unproduktiv und selbstschädigend werden. Aus diesem Grund kommt der Herstellung einer produktiven Balance zwischen Stabilität und Flexibilität eine große Bedeutung zu. Die konkrete Ausformung dieses Verhältnisses macht den *spezifischen und unverwechselbaren Aktivierungsmodus* der Organisationsmitglieder aus.

Der beschriebene Gesamtprozess ist keineswegs zuverlässig zu „steuern", sondern oft imponderabel, „störanfällig" und immer ein Vorgang, in dem der einzelne Mitarbeiter eigenaktiv agiert und nicht passives Objekt von Sozialisationserfahrungen ist. Die Eigensinnigkeit in diesem Gebiet nicht-ratioïder Erfahrung zeigt sich z.B. in den Verzerrungen durch positive Illusionen, destruktiven Selbstbestätigungsprozessen, der symbolischen Selbstergänzung oder fehlender Ich-Integration (zusammenfassend Bau-

---

115 Zu solchen Auffassungen findet man in der psychologischen Forschung allgemein Übereinstimmung. Dies reicht von Auffassungen zur Verankerung von Einstellungen in umfassenderen Werthaltungen (von Cranach, Irle & Vetter, 1969) bis zum Begriff der „Metaebene kognitiver Strukturbildung" (Klix, 1976).

meister, 1995). Wenn wir in der üblichen Redeweise von Interiorisation, Internalisation oder synonym von Verinnerlichung sprechen, ist gerade keine mechanische Anbindung, Ankoppelung oder Verknüpfung von Kognitionen und Emotionen gemeint, sondern ein mit den Annahmen der Selbstorganisationstheorie vorteilhaft zu beschreibender Prozess, der die aktive Rolle des Individuums betont.[116] Damit ist auch klar, dass es nicht um eine „Gleichschaltung" von Erfahrungen (obwohl diese Gefahr immer besteht), sondern um einen Bereich intersubjektiv unterstellbaren Wertwissens geht. Dieses ist für kreatives und dabei aufeinander abgestimmtes Handeln unverzichtbar. Insofern ist es voreilig, organisationale Sozialisation als die individuelle Freiheit einschränkendes Instrument zu betrachten. Sie ist stattdessen auch ein Ergebnis dieser Prozesse, weil erst verinnerlichtes Wertwissen eigenständige Orientierung ermöglicht. Entscheidend dabei ist zudem, dass dafür zwar die Bedingungen geschaffen werden können, der Prozess jedoch selbstorganisiert (ohne eine vorausplanende Instanz) abläuft.

Bei Anerkennung aller Ambivalenz gilt dennoch mit Blick auf die Entwicklungschance: In der Auseinandersetzung mit einer neuen komplexen Situation und begleitender Selbstreflexion kann der Einzelne bzw. die Gruppe neues Wertwissen entwickeln bzw. bewährtes stabilisieren und auf diese Weise den Raum subjektiver Bestimmung und den Grad kompetenter Einflussnahme vergrößern. Das bezieht sich vor allem auf die „Reflexion der eigenen Lage". Bezüglich der vier Wertwissensklassen betrifft dies im Interaktionsbezug zum Beispiel die Beziehung zu den beteiligten Mitarbeitern, zur kognitiven Ausgestaltung der sozialen Rolle im Team und die Beziehung zur Organisation. Selbstbezug zur Leistung und Selbstwirksamkeitserwartung messen sich am Kriterium übergreifender Werthaltungen (z.B. Unternehmensgrundsätze, philosophische und gesellschaftliche Prämissen, implizite Führungstheorie).

Soweit unsere durch verschiedene theoretische Zugänge gestützte Annahmen, wie die Verinnerlichungsprozesse von Wertwissen „funktionieren". Wenn Gestaltungsmaßnahmen diese Erkenntnisse berücksichtigen, geht es immer um die *differenziertere und integriertere Organisation emotional-motivationaler Größen in der Handlungsregulation.* Konsequenzen für das Wertwissensmanagement hat in besonderer Weise das Problem der Emotionalisierung und des Selbstkonzeptbezugs.

Zur Emotionalisierung: Hanschs Modellvorstellung folgend sehen wir die Interiorisation von Wertwissen im organisationalen Kontext in erster Linie durch die Prinzipien des sekundären Systems der kulturell überformten Antriebe und nicht durch jene des phylogenetisch vermittelten primären Antriebssystems bestimmt (1997, S. 242). Es ist allerdings fraglich, ob primäre Antriebe in diesem Geschehen tatsächlich nur eine untergeordnete Rolle spielen. Hansch selbst warnt davor, in diesen Prozessen die Bedeu-

---

[116] Sich etwas mit bisheriger Erfahrung Unvereinbares zu eigen machen, fremde Erwartungen und Anforderungen von außen zum Bestandteil der Persönlichkeit werden zu lassen, ist allerdings insofern „mechanistisch", als dass immer eine starke emotionale Aktivierung notwendig ist.

tung von sehr affektgeladenen Erlebnissen und intensiven primären Emotionen in unklaren Entscheidungssituationen zu überschätzen (ibid., S. 245). Sofern dadurch die Vergänglichkeit aktueller emotionaler Befindlichkeiten und eine Überbetonung einer von außen gesetzten Emotionalisierung gemeint ist, ist dem zuzustimmen. Er differenziert selbst, wenn er behauptet, dass die Bedeutung primärer Internalisation umso größer / geringer ist, je geringer / größer die Synergität des sekundären Systems ist. Die Bedeutung äußerer Faktoren und damit der primären Internalisation nimmt also mit der Zunahme von innen heraus getragener Entwicklungen ab (ibid., S 246). Eine Emotionalisierung per se im Wechselspiel von Selbst- und Fremdbestimmung ist somit abzulehnen. Nach Hansch entwickelt es sich quasi natürlich in der Tätigkeit, ohne dass besondere emotionale Aktivierungen notwendig sind. Übertragen auf unsere Fragestellung heißt dies nichts anderes, als dass Mitarbeiter durch gewohnheitsmäßige Wiederholung Wertwissen in der Tätigkeit ausbilden. Uns interessieren daneben aber vor allem jene Situationen, in denen der Einzelne mit Anforderungen konfrontiert wird, für deren Bewältigung er kein Wertwissen besitzt oder sein bisheriges in Frage gestellt wird.

Zum Selbstkonzeptbezug: Die besondere Rolle des Selbstkonzepts bzw. der Bezug zur eigenen Identität ist unbestritten. Je relevanter bestimmte Anforderungen für das Selbstkonzept, desto stärker kann das Gesamtsystem stabilisiert oder auch destabilisiert werden. Ein Beispiel für die Herstellung eines Selbstbezugs, d.h. einer erlebten persönlichen Relevanz, ist das Konzept der Ressourcenaktivierung. Damit ist das Aufspüren jener motivationalen Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Erwartungen, Einstellungen, aber auch Fähigkeiten und materieller Ressourcen gemeint, die den Möglichkeitsraum eines Individuums ausmachen, in dem es sich aktuell bewegen kann (Grawe, 1998, S. 34). Dabei kommt es darauf an, gerade jene motivational stark besetzten Elemente zu mobilisieren, die besonders relevant für die Selbstbewertung und das Selbstwertgefühl einer Person sind. Mit der Mobilisierung verbundene Erwartungen sind Ausdruck des Wertwissens, welches als innere Voraussetzung in die Handlung einfließt. Wichtig ist die Frage nach denjenigen Aktivitäten, durch die in besonderer Weise Erwartungen mobilisiert oder möglicherweise auch demobilisiert werden. Diese sicherheitsvermittelnden und unsicherheitsauslösenden Erfahrungen können als Druckpunkte in der organisationalen Sozialisation wirken. Schein (1968/1988) nennt sie „socializing incidents“. Er zählt dazu z.B. das Setzen eines (zu) hohen bzw. (zu) niedrigen Anspruchsniveaus, das Angebot besonderer Leistungsanreize und alle Varianten der Uniformierung.

7.4 Kollektive Wertwissensdynamik

Bei der Beschreibung des Phänomens „kollektive Wertwissensdynamik“ geht es um die Frage, wie die Kopplung zwischen individuellen und kollektiven Prozessen „funktioniert“. Die individuelle Makroebene wird als soziale Mikroebene betrachtet, mit dem Ziel, die neue Qualität auf einer kollektiven Makroebene zu verstehen (vgl. Kapitel 4.4, Abbildung 5). Man muss gewissermaßen zwischen den Analyseebenen „springen“, um beim Einzelnen das Ganze und im Ganzen immer wieder den Einzelnen zu sehen. Der eben dargestellte individuelle Verinnerlichungsprozess ist als die *andere Seite* der Herausbildung kollektiver Orientierung unter Unsicherheit zu sehen. Diese analytisch zu trennen, ist u.E. kein Kategorienfehler, sondern eine Denknotwendigkeit, um individuell-entitative und kollektiv-systemische Betrachtungsweisen in Einklang zu bringen. Im praktischen Handeln ist die durch eine Informationskompression entstehende kollektive Qualität orientierungsnotwendig.

Zunächst: Die synergetische Dynamik kollektiver Wertwissensphänomene spielt sich innerhalb bestimmter Grenzen ab, die durch die Gesamtarchitektur der Wertschöpfungsprozesse einer Organisationseinheit und ihrer Einbettung in ein kulturelles Umfeld einschließlich ihrer Beziehungen zu den einzelnen Anspruchsgruppen geprägt sind. Diese Kontrollparameter definieren den Interaktionsraum. Von außen betrachtet stabilisiert sich ein solches „System“ selbst durch vielfältige Wechselwirkungen zwischen den „Elementen“. Zu einer Organisationseinheit können je nach Beobachterstandpunkt jene Personen gezählt werden, die in einem für die Beteiligten bedeutsamen Interaktionszusammenhang stehen.

Die kollektive Sach- und Wertwissensdynamik stehen in einem Wechselwirkungsverhältnis. Wir konzentrieren uns dabei auf letztere, da diese für die Unsicherheitsbewältigung zunächst relevanter ist. Die kollektive Sachwissensdyanmik steht eher im Vordergrund, wenn es um primär um die Erreichung vorgegebener Ziele geht. Am Beispiel des „Collective Mind“ von Weick und Roberts haben wir die kognitive Qualität in den gegenseitigen Abstimmungsprozessen als kollektives Sachwissen gekennzeichnet (vgl. Kapitel 5.4.3). Andere Beispiele sind etwa ein durchgängig hoher Wissensstand zu einer Technologie, die organisationsweite Kommunikation in einer einheitlichen Landessprache oder die institutionelle Kenntnis von Bilanzierungsrichtlinien.

Ausgangspunkt jeder kollektiven Dynamik sind die beteiligten Personen und deren direkte oder indirekte Interaktion. Dabei besteht die Chance der Herausbildung kollektiven Wissens, welches nicht auf ein konkretes Individuum reduziert werden kann, weil es von mehreren „getragen“ wird. Die dabei involvierten kognitiven Prozesse im engeren Sinne verfolgen wir hier nicht, da sie nicht identisch mit der emotional-motivationalen Dynamik bei der Herausbildung von wertwissensbezogenen kollektiven Ordnungsparametern, wie z.B. „geteilten Grundprämissen“ (Schein) oder „in-

dustry recipes“ (Spender), sind. Man kann sie eher mit den Methoden der modernen Sachwissensvermittlung beschreiben.[117]

Der Einzelne entwickelt sein tätigkeitsbezogenes Wertwissen immer in Relation zu anderen und bringt dieses in die soziale Interaktion ein. Im synergetischen Zusammenspiel zwischen individueller Orientierung und Abstimmung im kollektiven Zusammenhang entstehen Gemeinsamkeiten, die die kollektive Qualität ausmachen. Diese wirkt dann als Sozialisationsdruck aufbauender Attraktor, dem sich der Einzelne nicht einfach „entziehen“ kann.

Die auf der individuellen Ebene beschriebenen Mechanismen wirken kollektiv, indem verschiedene Personen vergleichbare selbstkonzeptrelevante Erfahrungen machen, d.h. in der Auseinandersetzung mit denselben Problemen ähnliches Wertwissen verinnerlichen. Man kann in Analogie dazu genauso von einer gemeinsamen Verunsicherung, kollektiven Symmetriebrüchen und Phasenübergängen sprechen. Die Überwindung einer kollektiven Dissonanz zeigt sich dann beispielsweise in neuen Strukturlösungen, in der Entscheidung für ein bestimmtes (De-)Investment oder in der Reorganisation des Geschäftssystems. Die Konflikthaftigkeit der Prozesse ist zwar an konkrete Personen gebunden, spielt sich aber im sozialen Austausch ab, mit all den destruktiven Prozessen, wie sie auch auf individueller Ebene im Wechselspiel von Stabilisierung und Destabilisierung stattfinden. Hier zeigen sie sich etwa in den mikropolitischen Taktiken, Machtspielen, Koalitionsbildung, Vertrauensverlust, aber auch Mobbing oder Veränderungswiderstand.

Ausgangspunkt ist wieder der Einzelne: Da er nicht jedes Mal das „Rad neu erfinden“ kann, werden im individuellen Entscheidungsfall die bei anderen bereits bewährten „Lösungen“ subjektiv angepasst und übernommen oder zumindest die eigene Variante in Erwartung auf die Reaktion der anderen unbewusst antizipiert oder bewusst reflektiert. Über Erwartungsbildungen und die fiktionale Bezugnahme auf ein „Quasiobjekt“ (Latour) werden kollektive Qualitäten (oft mikropolitisch und taktisch) „ausgehandelt“ und es entsteht eine (minimale) gemeinsame konsensuelle Bezugsbasis des Handelns. Diese wirkt auf den Einzelnen wiederum einbindend bzw. „versklavend“ zurück und vermittelt ihm ein bestimmtes Maß an Sicherheit und Berechenbarkeit der anderen („Vertrauen“). Diese Synchronisationsprozesse sind dynamisch, weil sie im Gesamtergebnis nicht kalkulierbar sind und die entstehende Ordnung als Kulturprogramm immer wieder stabilisiert und fortentwickelt werden muss (z.B. besonders deutlich in Krisensituationen oder nach Unternehmenszusammenschlüssen).

Im Unterschied zum kollektiven Sachwissen geht es z.B. um Phänomene, wie das gegenseitige Aufschaukeln in Diskussionen oder durch die Weitergabe von „Gerüchten“, die emotionale Ansteckung und die Herausbildung von Gruppenkohärenz, das nur

---

[117] In unserem Zusammenhang ist die Vermittlung der Fähigkeiten zum vernetzten Denken als wesentlicher Baustein ganzheitlichen Problemlösens ein sehr relevantes Beispiel (Gomez & Probst, 1999).

durch intensive Interaktion zu erzielende gemeinsame Verständnis – mit allen positiven Effekten kreativer Lösungen, aber auch unproduktiven Ergebnissen sich selbst verstärkender positiver wie negativer Feedback- und Feedforward-Prozesse. Im synergetischen Denkmuster geht es um „funktionell analoge" Ordnungsbildungs- und Ordnungsveränderungsprozesse wie auf individueller Ebene. Es wird das qualitativ andere Geschehen der wertwissensabhängigen Rationalitätsdynamik mit denselben Konzepten beschrieben.

Im Folgenden wollen wir einige davon kennzeichnen, wie sie in der Gruppenforschung seit langem untersucht werden. Wir interessieren uns allerdings nicht für die oftmals im experimentellen Design untersuchten Beziehungen zwischen isolierten Variablen, sondern konzentrieren uns allein auf die *Konzepte (in technologischer Aufbereitung) als handlungsleitende Ideen*. Auf diese Weise können sozialpsychologische Erkenntnisse auf der Analyseebene „Gruppe" unsere Überlegungen weiter stützen. Gemäß der synergetischen Annahmen sind dabei wie auf der individuellen Ebene keine simplen Ursache-Wirkungs-Aussagen zu erwarten. Die praktische Relevanz der Konzepte wird deshalb wesentlich vermittelt über ihre heuristische Funktion, um reale Probleme zu strukturieren.

Da es uns in erster Linie um ein grundsätzliches Verständnis geht, möchten wir lediglich einige Phänomene (Gruppen- und Konformitätsdruck, Attraktion und Kohärenz, Entscheidungsprozesse) benennen, um synergetisch inspirierte Konzepte einer nichtlinearen Dynamik sozialpsychologisch weiter zu konkretisieren. Andere relevante Phänomene, wie z.B. Intergruppenbeziehungen als Konkurrenz bzw. Kooperation unterschiedlichen Wertwissens (soziale Identität und Ingroup-Favorisierung als Wertwissensbesonderheit) klammern wir hier aus. Wir beziehen uns im Folgenden auf die Übersichtsdarstellung von Sader (1994).

Zum Gruppen- bzw. Konformitätsdruck: Wenn wir von „Versklavung", Einbindung oder Konsensualisierung sprechen, beschreiben wir ganz neutral die Herausbildung kollektiver Qualitäten. Sozialpsychologische Grundlagen, wenn auch oft mit einer negativen Konnotation in Bezug auf „Konformität", finden sich in der auf Solomon Ash zurückgehenden Forschung. Wir sehen in dem Konzept zunächst die Beschreibung eines subjektiv erlebten „Druckes" zur Berücksichtigung anderer Erwartungen und Interessen im eigenen Handeln, den der Einzelne möglicherweise in Form von Dissonanz und Verunsicherung erlebt, weil dadurch sein bisheriges Wertwissen auf den Prüfstand gestellt wird. Im Extremfall berührt dies grundsätzliche Fragen von Eigenverantwortung und Gehorsam, wie dies in den Milgram-Experimenten eindringlich thematisiert wurde. Im synergetischen Denkrahmen ist es aber auch nachvollziehbar, dass nicht nur eine Mehrheit eine deviante Minderheit zur Anpassung zwingt, sondern diese – wie Moscovici gezeigt hat – umgekehrt die Mehrheit unter bestimmten Bedingungen (an einem Instabilitätspunkt) zu einer Veränderung bewegen kann. In den konkreten Dynamiken entwickelt und verändert sich Wertwissen. Die weiterführenden

individualpsychologischen Erklärungen sind für uns allerdings nicht relevant, da sie im Bereich des nicht-ratioïden Gebietes liegen.

Zu Attraktion und Kohärenz: Alltagspraktische Erfahrung zeigt uns, dass Personen aus den unterschiedlichsten Gründen andere Personen oder Gegebenheiten attraktiv und anziehend finden können. Hier wird nach Sader eine Fülle von Antezedenzfaktoren (z.B. physische Attraktivität, räumliche Nähe, Ähnlichkeit, Reziprozität) unterschieden. Umgekehrt fördert die wahrgenommene Attraktivität anderer die Tendenz, sie im weitesten Sinne „aufzusuchen", sie positiver zu bewerten, sich von ihnen stärker beeinflussen zu lassen oder ihnen eher zu helfen. Wenn wir den Begriff „Attraktor" benutzen, schränken wir dies bewusst nicht weiter ein. Ebenso ist Kohärenz als „Gruppenzusammenhalt" in einem weiten Sinne als Verweis auf zusammenhangstiftende kollektive Phänomene zu verstehen. Sader kommt in seinem Überblick der experimentellen Literatur zu dem Schluss, dass – wie in einem synergetischen Bezugsrahmen zu erwarten – weder lineare Beziehungen zwischen Kohärenz (über Identifikationsmaße oder soziometrische Indizes erfasst) und Leistung zu finden sind, noch dass hohe Kohärenz immer vorteilhaft ist (ibid., S. 102ff.). Für die Beeinflussung von Wertwissensdynamiken sind hier reflexionsanregende (indirekte) Hinweise bei der Suche nach lokalen Ordnungs- und Kontrollparametern zu vermuten.

Zu Entscheidungsprozessen: Eng mit den Kohärenzphänomenen hängen Entscheidungsprozesse zusammen. Diese sind besonders unter dem Gesichtspunkt der Bewältigung von Unsicherheit in Gruppen von großem Interesse. Bemerkenswerterweise wird in der Forschung hier gerade der Einfluss von erlebter Unsicherheit nicht explizit thematisiert (ibid., S. 216). Einschlägige Phänomene lassen sich als Ausdruck einer kollektiven Wertwissensdynamik interpretieren. Dazu gehört die Pointierung individueller und kollektiver Entscheidungen im Gruppenprozess, bekannt geworden als Polarisation bzw. Risikoschub. Grundlegend dabei ist die Annahme, dass in der sozialen Interaktion die individuelle Risikoneigung in Richtung einer Extremisierung beeinflusst werden kann. Sader folgend heißt dies in synergetischer Sicht allerdings nur, dass sich in einer diffusen Situation ein Klarheit verschaffender Ordnungsparameter herausbildet und stabilisiert (ibid., S. 17). Die dabei mögliche Pathologisierung von Entscheidungsprozessen („Group think") ist dann eine Folge der „schlecht organisierten" Konsensualisierungsprozesse. „Sie tritt vorzugsweise bei Entscheidungen unter Stress, bei ungeklärten Gruppenstrukturen, und schlecht organisierten Entscheidungsregeln auf und äußert sich darin, dass es zu einem voreiligen Druck auf Entscheidungen, Aussparung wichtiger Alternativen und Ausblendung der Diskussion von Risiken kommt." (ibid. S. 218). Sieht man sich die untersuchten Beispiele an (Schweinebucht-Phänomen, Pearl Harbour, Korea- und Vietnamkrieg, Chamberlains Beschwichtigungspolitik 1938) wird die Bedeutung der Phänomene klar. Nur: All die genannten Beispiele betreffen Entscheidungen unter Unsicherheit. Woher weiß man dann, welches die „richtigen" Entscheidungsprozesse sind? Aus unserer Sicht gibt es dafür – und dies ist nicht trivial – keine zuverlässigen Kriterien, da niemand alle Informatio-

nen hat und dementsprechend kein „optimales Interaktionsformat“ ableiten kann. Aus diesem Grund erscheint das Pathologisierungslabel vorschnell. Die kulturellen Besonderheiten können auch den ureigensten Entscheidungsprozess kennzeichnen und ein schwer imitierbares und kaum substituierbares Wertwissenskapital sein.

Zu jedem der drei genannten Konzepte gibt es eine weitverzweigte Literatur mit experimentellen Befunden und zum Teil auch „Gestaltungsaussagen“ (Sader, 1994; Levine & Moreland, 1995). Die Diskussion der Vor- und Nachteile sowie die Detaillierung der Phänomene (z.B. Phasen in der Sozialisation in einer Gruppe oder Gruppenprozesse insgesamt) erscheint uns über die Kennzeichnung der Konzepte hinaus hier entbehrlich, auch sind dekontextualisierte Gestaltungsaussagen nur bedingt nützlich.

Stattdessen soll noch einmal die mit Hilfe des Ordnungsparameterkonzepts herausgehobene kollektive Qualität betont werden. Den Verinnerlichungsprozess betrachten wir als das entscheidende Vehikel der kollektiven Abstimmung. Bei denjenigen Ansätzen, die kollektives Wertwissen behandeln (Schein, Sackmann), ist diese Fragestellung nicht vordergründig, während sie im Konzept des „Collective Mind“ zwar sehr differenziert behandelt wird, allerdings eher in Bezug auf kollektives Sachwissen. In der Auseinandersetzung mit dieser schwierigen Problematik beschränken wir uns im Folgenden – ausgehend von einer alltagspraktischen Annahme – allein auf die synergetische Perspektive. Was daran ist im synergetischen Sinne „übersummativ“?

Die kollektive Qualität ist zunächst übersummativ, weil *erstens* beim Einzelnen das Ganze niemals vollständig „repräsentiert“ sein kann. Dies allein deshalb, weil er möglicherweise einen ganz persönlichen, von anderen unterschiedenen Zugang zum Ganzen hat oder die Informationen ungleich verteilt sind. Man kann aus völlig unterschiedlichen Gründen das Gleiche oder zumindest etwas ähnliches wollen. *Zweitens* „existieren“ kollektive Wertwissensphänomene nicht außerhalb der Interaktion. Im Sinne von Heyde *sind* sie Beziehungsausdruck und dementsprechend vergänglich mit dem Auflösen des Beziehungskontextes (vgl. Kapitel 3.3). Wie kann man sich nun eine solche *Wertschöpfung in der Synchronisation* vorstellen, wenn man die neue Qualität *nicht* auf individuelle Beiträge reduziert?

Einen – wenn auch zunächst spekulativen – überzeugenden Hinweis bietet Hansch (1997, S. 111ff.) innerhalb seiner psychosynergetischen Konzeption. Aus unserer Sicht bietet er einen interessanten Lösungsvorschlag für das Problem der „Reifikation“ bzw. „Hypostasierung“ eines „Kollektivgeistes“. Sein auf neurophysiologischer Basis formulierter Ansatz beruht darauf, konsequent zwischen *verschiedenen Formen der Informationsspeicherung* zu unterscheiden. Ohne zu sehr in physiologische Details einzudringen, sei nur der folgende Grundgedanke der *Loslösung immaterieller Strukturen von morphologischen Gegebenheiten* kurz erläutert und in Analogie übertragen. Diese Anleihe bei neurophysiologischen Konzepten erscheint uns deshalb angebracht, weil damit das prinzipielle Problem der Eigenständigkeit kollektiver Qualitäten im Einklang mit unseren Überlegungen elegant „gelöst“ wird.

Nur in der Beschreibung der Selbstorganisation primärer Emotionen und Antriebe erscheint es sinnvoll, von einer *synaptischen Evolution* auszugehen. Damit ist eine auf Basis der Quantität und Qualität der synaptischen Verbindungen beruhende Informationsspeicherung gemeint, wobei das morphologische Grundsubstrat die Entwicklungsmöglichkeiten in engen Grenzen vorgibt, so dass eine *hohe Zuverlässigkeit* im Verhalten möglich ist. Änderungen sind nur durch Veränderung der Übertragungsstärken möglich. In seiner engsten Fassung ist damit eine statische, instruktionistische Speicherung, in einer etwas aufgelockerten Variante eine dynamisch-konnektionistische verbunden.

Für das menschliche Gehirn seien diese Konzepte bedingt tauglich, da darin für Spontaneität und Kreativität nur bedingt Raum sei. Aus diesem Grund spricht Hansch von einer episynaptischen Evolution, bei der nur die *Erzeugungsbedingungen* gespeichert werden. Er nennt dies *emergentistische Speicherung*. „Das heißt, die informationsspeichernde konservative Struktur enthält die Information gar nicht mehr vollständig, ja sie hat in einem instruktionistischen Sinne gar nichts mit ihr zu tun, ist nicht diese Information; sie speichert vielmehr nur die Erzeugungsbedingungen für die eigentliche Information. Die eigentliche Information wird von einem evolvierenden dynamischen System repräsentiert. Und dieses dynamische System wird durch seinen emergenten [...] Ordnungsparameter bestimmt und kann als Attraktor dargestellt werden. Gespeichert werden nur die Randbedingungen bzw. Schranken [Kontrollparameter – T.M.], die ein erneutes Einlaufen des Evolutionsprozesses in den entsprechenden Attraktor mit mehr oder minder hoher Wahrscheinlichkeit erzwingen.“ (ibid., S. 118).

In Analogiebildung entsprechen dem morphologischen Grundsubstrat die „harten“ Kontrollparameter einer Organisation, wie z.B. die Irreversibilität von Investitionsentscheidungen oder die Bindung an eine entsprechende Technologie. Innerhalb der dadurch begrenzten Freiräume ist dann aus Sicht der Organisation die Wahrscheinlichkeit hoch, dass damit verbundene individuelle Selbstorganisationsprozesse wiederholt zu denselben Makrozuständen (Einstellungen, Motivationen, Überzeugungen etc.) führen. Was auf individueller Ebene mit labilisierenden Entscheidungskonflikten echter Verunsicherung einhergeht, ist auf kollektiver Ebene nur ein abschätzbares Risiko, d.h. mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit wird z.B. eine Einstellung verinnerlicht. Aussagen von „erfahrenen“ Organisationsmitgliedern wie „Es wird ja Zeit, dass du endlich auch die Gegebenheiten zur Kenntnis nimmst!“, oder „Bist du nun auch erwachsen geworden?“ spiegeln den scheinbaren Widerspruch zwischen individuell erfahrener Entscheidungsalternative und der Vorhersagemöglichkeit des Ergebnisses auf kollektiver Ebene wider. Die psychischen Prozesse des Durchlaufens eines Bifurkationspunktes mit demselben Ergebnis wie andere Personen vorher, erscheinen von außen quasideterministisch, sie sind aber auf der individuellen Ebene nicht auf einen Konditionierungsprozess zu reduzieren, sondern als kreative Lösung zu betrachten.

Auf individueller Ebene handelt es sich um einen neuen Makrozustand, der im Handeln durch Bestätigung stabilisiert werden kann. Sind die Kontrollparameter stabil,

wird das Muster mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederholt, selbst bei kleineren Störungen kann es immer wieder reproduziert werden.

Aus kollektiver Sicht sind diese Prozesse umso relevanter, je dynamischer die Kontrollparameter selbst sind, d.h. je flexibler die Beteiligten handeln und sich immer wieder neu koordinieren müssen. Konservativ können dabei allein übergeordnete Ordnungsparameter sein, die eine Umorganisation des „Systems" strukturieren und legitimieren. Je unsicherer die Gesamtsituation, desto bedeutsamer sind entsprechend abstrakte Orientierungsgesichtspunkte mit Leitplankenfunktion. Lokale autonome Dynamik bei globaler Stabilität ist dann kein Widerspruch, solange schnelles und spontanes Handeln durch die Anbindung an eine gemeinsame Bezugsbasis synchronisiert werden.

Die Ausbildung kollektiver Ordnungsparameter geschieht – wie angedeutet – stets gemeinsam mit anderen Personen. Genauso wie der Einzelne steht eine Gruppe vor Herausforderungen und Entscheidungssituationen, die sie nicht auf der Basis der verfügbaren Daten und Fakten bzw. unter Zuhilfenahme bisher bewährten Wertwissens bewältigen kann, sondern neue Lösungen (er-)finden muss. Hier geht es dann ebenso um Selbstorganisationsprozesse an einem Instabilitätspunkt. Die gemeinsame erlebte Verunsicherung und das „kollektive Unbehagen" an Bifurkationspunkten, der Symmetriebruch durch Auswahl einer Alternative (Emergenz) bringen den neuen Ordnungsparameter hervor. Die Krise ist auch hier solange wahrnehmbar, bis sich eine „stabile" Lösung durchsetzt und orientierungsgebend („versklavend") wirkt. Eine in der Diskussion entwickelte Sichtweise, eine sich bewährende Lösung, die von allen getragen wird, das gemeinsame „Aha-Erlebnis" in einer Problemsituation, kollektiv festgelegte Spielregeln, Gruppennormen etc. sind phänomenologische Ausdrucks- und Erlebnisformen dieser Dynamik im organisationalen Kontext.[118]

Über die sozialen Abstimmungsprozesse in konfliktären, die Selbstreflexion fördernden Problemsituationen wird die Verinnerlichung beim Einzelnen katalysiert, so wie der individuelle Beitrag auf die kollektiven Ordnungsparameter zurückwirkt und diesen – je nach individueller Einflussstärke – stabilisieren oder auch destabilisieren und damit prägend verändern kann. In dieser Hinsicht ist eine plausible Verbindung zwischen intra- und interindividuellen Prozessen hergestellt, mit der der Mikro-Makro-Link für unsere Wertwissensthematik – in Analogie – selbst bis auf neurophysiologische Annahmen zurückgehend erklärbar wird und darüber hinaus in Abhängigkeit vom Blickwinkel psychologisch beschrieben werden kann.

---

[118] Für kollektives Sachwissen gilt dies nicht in gleichem Maße, wenn man etwa die Beispiele von Weick und Roberts bedenkt, wo es immer um vorgegebene Ziele geht und keine kreativen Lösungen gefragt sind. Es wäre allerdings zu fragen, ob nicht auch dort für den Erwerb von Einstellungen, die erst eine „heedful interaction" ermöglichen, entsprechende individuelle Verinnerlichungs- prozesse und kollektive Interaktionsprodukte eine Rolle spielen (vgl. Kapitel 5.4.3).

Auf der einen Seite ist die Ausbildung verbindlicher (bzw. mehrerer miteinander kompatibler) Kulturprogramme sehr „energieaufwendig“ und unter den Bedingungen unterschiedlicher Wertwissensbiographien problematisch. Auf der anderen Seite ist aber die Koordination über kollektives Wertwissen immer dann zwingend erforderlich, je weniger über verbindliches Sachwissen „gesteuert“ werden kann und die Wertschöpfung maßgeblich durch wertbasiertes Handeln geprägt ist, durch das zwar eine Richtung bestimmt, aber keine Lösung im Detail vorgegeben werden kann.

Für das sichere Handeln unter Unsicherheit ist der gemeinsame Orientierungsrahmen notwendig, um unternehmerische wie organisatorische Entscheidungen und Handlungsweisen legitimieren und in einen jeweils zu definierenden Gesamtzusammenhang (Team, Abteilung, Unternehmensbereich etc.) stellen zu können. Analog zur individuellen Ebene ist der oberste Ordnungsparameter mit der Identität einer Organisation oder Organisationseinheit zu vergleichen. Wenn wir diese Prozesse idealtypisch beschreiben, gehen wir immer von konkurrierenden oder auch sich gegenseitig bedingenden Einflüssen aus. Je flexibler eine Organisation sein muss, desto wichtiger sind einerseits „über den Tag hinaus“ gültige Orientierungspunkte, die von vielen Beteiligten verinnerlicht sind und eine kontrollierte Kreativität ermöglichen. Andererseits ist dann ein beständiges Agieren „am Rande des Chaos“ unausweichlich. Damit sind nicht allein die Arbeitsinhalte, sondern auch ein bewusstes oder unbewusstes Element der „Erzeugung“ von Unsicherheit als Bedingung von kreativen Lösungen verbunden. Damit ist auch klar, dass dort Intransparenz und Mehrdeutigkeit konstitutiver Bestandteil sind und Versuche der Identifikation „einer richtigen“ Sichtweise scheitern müssen. Die Herausbildung von Ordnungsparametern ist jeweils Ausdruck der Balance zwischen Ambiguierung und Disambiguierung.

Die dargestellte Verbindung zwischen individueller und kollektiver Wertwissensdynamik erklärt die Zusammenhänge realistischer als eine einseitig psychologisierende oder eine nicht bis zu den individuellen Prozessen vordringende Betrachtung, wie wir sie in dieser Arbeit an verschiedenen Stellen immer wieder kritisiert haben. Auch hier sehen wir eine wichtige Konkretisierung entsprechender Konzepte. Die wichtigste besteht darin, dass etwa „organizing principles“ (Kogut & Zander) oder „cultural knowledge“ (Spender) an praktisch greifbare Phänomene in der betrieblichen Realität über den Verinnerlichungsprozess in einer Kollektivdynamik angebunden werden können. Sie werden praktisch relevant, wenn sie auf diese Weise in der Lenkung, Gestaltung und Entwicklung, z.B. *erstens* hinsichtlich der vier Wertwissensklassen, *zweitens* in der Koevolution mit Produkten, Dienstleistungen usw. und *drittens* in Relation zu den Entwicklungsphasen der Organisation konkretisiert werden.

Zu den Wertwissensklassen: In der wertschöpfungsbezogenen Konkretisierung des kollektiven Aktivierungsmodus können die vier Wertwissensklassen herangezogen werden, um den „Stil des Hauses“ genauer zu beschreiben. So sind Prozesse der Herausbildung fachlich-methodischer Standards (F), des Selbstverständnisses von Gruppen (S), der Interaktionsqualität (I) und der Wertschätzung für aktives und ergebnis-

orientiertes Handeln differenzierbar. Die mehr oder weniger dissonanten Beziehungen zwischen den einzelnen Ausprägungen machen dann die Unverwechselbarkeit einer Organisation aus und wirken wie auf der individuellen Ebene als Entwicklungsantrieb.

Zur Koevolution: Auf der Basis der aufgezeigten Verbindungslinien zwischen Wissen und Werten treten kulturelle Aspekte auch in der Untersuchung der Koevolution von Produkten bzw. Dienstleistungen, Fähigkeiten und Sachwissen in den Vordergrund. Wie wir argumentiert haben, sind es gerade kulturell vermittelte Wissensformen, welche den Umgang mit Unsicherheit und Veränderung prägen. Beispielsweise beschreiben Helfat und Raubitschek (1996) die Einführung neuer Produkte, ohne auf die unternehmensspezifischen kulturellen Besonderheiten einzugehen. Sie legen zwar Wert darauf, dass vor allem die Qualität der Lernsysteme entscheidend ist, um sowohl evolutionäre als auch revolutionäre Veränderungen zu initiieren. Sie sehen darin auch ein Paradebeispiel dynamischer Fähigkeiten. Allerdings vernachlässigen sie den Einfluss kultureller Phänomene und überbetonen die sachlich-gegenständlichen Aspekte. Eine solche sachwissenschaftliche Charakterisierung von Unternehmensentwicklungen kann die sozialen Prozesse nicht erfassen und Lernsysteme kaum konkretisieren. Hier könnten mit unserem Ansatz weiterführende Aspekte beleuchtet werden.

Zu den Entwicklungsphasen: Weitere Konkretisierungen ergeben sich, indem man „Kontrollparameter" beispielsweise nicht allein nach funktionalen Gesichtspunkten, sondern vor allem in ihrer zeitlichen Dynamik betrachtet. „Kulturen beginnen mit Führungspersönlichkeiten, die ihre eigenen Werte und Prämissen auf eine Gruppe übertragen. Hat diese Gruppe Erfolg und werden die Grundannahmen als selbstverständlich angenommen, dann etabliert sich eine Kultur, die für spätere Generationen von Mitgliedern die akzeptablen Formen von Führung festlegt. Das heißt: Jetzt ist es die Kultur, die die Führung definiert." (Schein, 1995, S. 17). Dies ist einerseits Chance für Differenzierung und einzigartige Identitätsbildung. Andererseits können so auch dysfunktionale Routinen und Werte reproduziert werden.[119] „The organization clings to whatever made it a success. The very culture that created success makes it difficult for members of the organization to perceive changes in the environment that require new responses. Culture becomes a constraint on strategy." (Schein, 1999, S. 13).

Je nach Reifephase einer Organisation (jung, mittel, alt) können verschiedene typische Problemlagen und Herausforderungen identifiziert werden. Nachfolgend werden die Veränderungsmechanismen kollektiven Wertwissens nach Schein (1995, S. 236) in Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium der Organisation aufgezeigt und im synergetischen Bezugsrahmen interpretiert (Abbildung 13).

---

[119] Der routinisierte Charakter von Werten, welche in Kernkompetenzen einfließen, kann dann auch zu einem Wettbewerbshindernis werden, wenn unrealistisch lange an eingefahrenen Verhaltensmustern festgehalten wird. Die Ordnungsparameter sind dann überstabil, Fluktuationen werden „zurückgedrängt". Leonhard-Barton (1992, vgl. Kapitel 8.2.1) hat dies mit ihrem Konzept der „Core rigidities" eindrucksvoll beschrieben.

Die kollektive Wertwissensdynamik kann also nach phasen- und aufgabenspezifischen Besonderheiten untersucht und entsprechend differenziert werden (z.B. nach Funktionen, Regionen, Produkten, Märkten und Technologien, hierarchischen Ebenen, Geschäftsbereichen etc.). Dies ist kein Selbstzweck, sondern die Frage nach förderlichen und hinderlichen Bedingungen beim Aufbau und der Pflege – insgesamt der Beeinflussung – von Wertwissen.

Entwicklungs-stadium	Veränderungsmechanismus		Synergetischer Prozess
Gründung und frühes Wachstum	1. Wachstumswandel durch allgemeine und spezifische Entwicklung	→	Kontinuierliche Veränderung der Kontrollparameter
	2. Wandel durch Selbsttherapie des Unternehmens	→	Selbstorganisierte kritische Fluktuation
	3. Wandel durch Förderung von Mischformen innerhalb der Kultur	→	Initiierung von Symmetrie
Mittlere Entwicklung	4. Wandel durch systematische Förderung ausgewählter Subkulturen	→	Förderung des Symmetriebruchs
	5. Planvoller Wandel durch OE-Projekte und Schaffung paralleler Lernstrukturen	→	(De-)stabilisierung von Kontroll-parametern
	6. "Auftauen" und Wandel durch technologische Attraktivität	→	(De-)stabilisierung von Kontroll-parametern
Reife und Niedergang	7. Wandel durch Einschleusung Außenstehender	→	Förderung von kritischen Fluktuationen
	8. Auftauen durch Skandale und Entlarvung von Mythen	→	Destabilisierung von Ordnungs-parametern
	9. Wandel durch Revirements	→	Mechanismen-Kombination mit/ohne klare(r) Vision
	10. Wandel durch Zwangsüberzeugung	→	Destabilisierung in Kombination mit Symmetriebruch
	11. Zerstörung und Neubelebung	→	Zerstörung aller Ordnungsparameter

Abbildung 13: Synergetische Reinterpretation der Mechanismen des Kulturwandels

7.5 Beeinflussungsmöglichkeiten

Wertwissensmanagement ist kein „technisch" ohne weiteres abgrenzbares Interventions- und Gestaltungsfeld. Entsprechende Aktivitäten setzen zunächst eine Sensibilität für scheinbar „weiche" Themen voraus. Die Haltung gegenüber jeglicher Beeinflussung, bei der die „Persönlichkeit" des Einzelnen angesprochen wird, bestimmt die eigene (ethische) Position zum Spannungsfeld zwischen subjektiver Bestimmung und kollektiver Einbindung. In methodischer Hinsicht sind verschiedene Interventionsstrategien möglich. Nach einer kurzen Auseinandersetzung mit entsprechenden grundlegenden Fragen sichten wir unterschiedliche Ansätze unter dem Gesichtspunkt identischer Wirkmechanismen. Danach konzentrieren wir uns – mit Betonung der besonde-

ren Rolle von Führungskräften – auf Ansatzpunkte für die Entwicklung organisationsspezifischer Lösungen in Organisationen, in denen die Bewältigung von Unsicherheit besonders gefordert ist (z.B. Professional Service Firms).

7.5.1 Ausgangspositionen

Die Einflussnahme auf Wertwissensdynamiken ist unverzichtbar. Dies deshalb, weil sie einerseits bewusst oder unbewusst im Organisationsalltag ohnehin stattfindet und andererseits, weil damit verbundene Auswirkungen auf das Handeln in einer Organisation von großer Bedeutung für den Umgang mit Unsicherheit sind und über die dabei gewachsenen Koordinationsformen in der Wertschöpfung schließlich den „Geschäftserfolg" beeinflussen.

Die Unwägbarkeiten in der Dynamik nicht-ratioïder Wissensbestände mag den Pragmatiker in der betrieblichen Praxis dazu bewegen, sich eher auf das aus seiner Sicht Machbare und schließlich mehr oder weniger Messbare zu konzentrieren. „Wertwissen" ist dann möglicherweise eines der „weichen" Themen, das für den Einzelnen zwar persönlich interessant ist, aber „wenn es darauf ankommt", der Organisation nicht weiterhilft, weil keine unmittelbar erfolgversprechenden Antworten erwartet werden. Solange sich der Erfolg einstellt, kann diese Haltung funktionieren. Ist dies unter den Bedingungen von Unsicherheit nicht gewährleistet, weil z.B. die mit bestimmten sachlichen Problemstellungen verbundenen Wertprobleme deutlich werden, muss spätestens dann nach alternativen Ansätzen gefragt werden.

Dass Wertwissensphänomene kaum mechanisch beeinflusst werden können, prinzipiellen Grenzen unterliegen und Beeinflussungsversuche „trotz allem" auf kalkulierbare Wirkungen in einem unübersichtlichen Feld zielen, muss nicht betont werden. Bei entsprechender Beeinflussung hilft die sprachliche Fixierung der Prozesse, um grundlegende Prinzipien zu verstehen. Fertige „tools" als Ausdruck einer rationalen Interventionshybris sind untauglich, eher benötigt man eine reflektierte Haltung zum Umgang mit den Phänomenen, um die Folgen eigener Handlungen besser abschätzen zu können.

Welches sind die dabei zu reflektierenden Ausgangspositionen? Wertwissensdynamiken als Ausdruck der Aktivitäten zur Bewältigung von Unsicherheit sind als eine *Oszillation zwischen Konsonanz- und Dissonanzerlebnissen* zu verstehen. Ob aktiv gesucht (Sicherheitsstreben und Vertrauen bzw. Neugierverhalten und Begeisterung) oder passiv erlebt (Gleichgültigkeit und Mangel an Interesse bzw. Angst und Vermeidung), in diesem Spannungsverhältnis antagonistischer Prozesse entwickelt sich Wertwissen. Der entscheidende Punkt jedes Verinnlichungsprozesses ist – wie wir gesehen haben – die emotional-motivationale Aktivierung wertwissensrelevanter Prozesse auf individueller wie kollektiver Ebene.

Aus diesem Grund ist es vergleichsweise „einfach", die Wertwissensdynamik zu beeinflussen. Die Definition eines herausfordernden Zieles, die Konfrontation mit bisher

unbekannten Situationen oder die „Initiationsriten“ bei Eintritt in eine Organisation und an Beförderungsschwellen sind dabei nicht notwendigerweise „subtile Techniken“, sondern Bestandteil der Alltagsroutine in Organisationen. Sofern der Einzelne motiviert ist, diese „Bewährungsproben“ zu bestehen (z.B. Bindungsbedürfnis) und die Selbstkonzeptrelevanz sehr hoch ist, besteht die Chance einer Dissonanzreduktion im Sinne des in einer Organisation verbindlichen Wertwissens. Damit ist nicht primär eine „Indoktrination“ gemeint, da weder die vollständige Ablehnung noch die totale Übernahme des kollektiven Wertwissens kontrolliert kreatives Handeln befördert. In einer differenzierenden Betrachtung leuchtet ein, dass bei aller Identifikation mit diffusen „Kerndimensionen“ abweichendes Wertwissen beim Individuum nicht sanktioniert, sondern unter Unsicherheit als Quellpunkt von kreativen Fluktuationen gefördert wird. Zudem sind in den realen sozialen Beziehungen ebenso komplizierte Mechanismen wechselseitiger Abhängigkeit zwischen den Erwartungen an einen Mitarbeiter hinsichtlich seiner Identifikation mit Zielen der Organisation und der Legitimation ebendieser Ansprüche durch die *gleichzeitige* Förderung seiner Individualität und Akzeptanz persönlicher Grenzen zu vermuten.

Das gezielte Setzen von Diskontinuitäten oder die Frage, welche Interaktionen notwendig sind, um bestimmte Kommunikationsmuster wahrscheinlicher und andere unwahrscheinlicher zu machen, sind dabei keine anthroposophischen Übungen, sondern Überlegungen, die etwa bei der Gestaltung von Karrierewegen innerhalb einer Organisation sehr relevant sein können, um das kollektive Wertwissensniveau durch institutionelle Gestaltung zu beeinflussen.

Wir halten es deshalb für verfehlt, Sozialisationseinflüsse in Organisationen allein als „Herrschaftstechniken“ zu qualifizieren, durch die Ideale und persönliche Erwartungen, Ansprüchen und Interessen des mündigen und autonomen Individuums und vor allem sein kritisches Denken „diszipliniert“ werden sollen. Die Ausrichtung von „Eisenpfeilspänen“ ist nicht einfach ein Gegensatz zum „Querdenker“. Die (ohnehin unzuverlässigen) Mechanismen sollten nicht einseitig als „Herrschaft dritten Grades“, also der „Steuerung“ über verinnerlichte Normen und Werte, disqualifiziert werden. Eine produktive (mittlere) Variante ist nach Schein (1968/1988) ein „creative individualism“. Zum einen können private und organisationale Geltungssphären nicht verabsolutierend gegenüber gestellt werden, zum anderen erscheint es nur konsequent, die entwicklungsförderlichen Widersprüche in einem Wertwissensdialog zu thematisieren.

Bedenkt man vor dem Hintergrund der interiorisationstheoretischen Überlegungen weiterhin, dass einerseits die Beeinflussung nicht bis ins Letzte berechenbare destabilisierende, Ich-nahe Momente aufweist und zieht andererseits in Betracht, wie bedeutsam gemeinsames Wertwissen für die Orientierung in einer komplexen Umgebung ist, dann wird klar, dass einfache Lösungen nicht vorhanden sind. Beispielsweise ist die Konfrontation mit interessanten, neuartigen Aufgaben, die eine individuelle Entwicklung provozieren, sozialisationswirksam *und* wertwissensbildend. Die Induktion von

energetisierenden Inkongruenzen in der Selbstwahrnehmung oder neutraler: die Organisation von Kontrasterfahrungen kann als ein Entwicklungsprinzip betrachtet werden.[120]

An dieser Stelle ist eine Zwischenbemerkung zu unserer ethischen Position angezeigt: Alle nachfolgenden Überlegungen sind von dem Gedanken getragen, dass nicht *beliebig* in und gegen das biographisch tief verwurzelte Wertwissen eines Individuums oder die historisch gewachsene Unternehmenskultur interveniert werden darf.

Welches sind grundsätzliche Beeinflussungsstrategien? Insbesondere die individuellen Änderungsmechanismen im synergetischen Bezugsrahmen legen zunächst nahe, dass die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Wertwissen durch zwei Strategien beeinflusst werden kann: *Zum einen* über die indirekte systemisch-strukturelle Mobilisierung individueller und kollektiver Entwicklungsprozesse, d.h. über die Veränderung von Kontrollparametern. Damit ist die Beeinflussung, das „Design" des Interaktionsraumes gemeint. Dazu zählen im unmittelbaren Wortsinn die räumlichen Arbeitsbedingungen, viel mehr aber noch die Gestaltung motivationsförderlicher bzw. -hinderlicher Arbeitsinhalte und entsprechende Freiheitsgrade, eigene Bedürfnisse zu realisieren – kurz: die Gesamtheit aller ressourcenaktivierenden bzw. -deaktivierenden Einflüsse. Der Interaktionsraum ist unter dem Gesichtspunkt der Stabilisierung oder Destabilisierung von Wertwissen zu betrachten. Die Qualität sicherheitsvermittelnder Angebote, wie Arbeitsplatzsicherheit oder klare Zielvereinbarungen als konkrete Materialisierungen, wirkt hinein in die Gesamtdynamik und beeinflusst als Kontrollparameter die Herausbildung von Wertwissen.

Zum anderen wirkt die direkte Gestaltung der Interaktionsqualität direkter auf die Ausprägung der Ordnungsparameter. Wertwissensphänomene werden dabei in unmittelbarer persönlich-interaktiver Auseinandersetzung – im Wertwissensdialog – beeinflusst. Als Beispiel dient die Dialogqualität im Führungsverhalten in Form der Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit, Offenheit und Verbindlichkeit. Wesentlich ist, dass „spirit of the dialogue" vorhanden ist. „[It] suggests ... a stream of meaning flowing among and through us and betweeen us. This will make possible a flow of meaning in the whole group, out of which may emerge some new understanding. It's something new, which may not have been in the starting at all. Ist something creative. And this shared meaning ist the ‚glue' or ‚cement' that holds people ... together." (Bohm, 1996, S. 6). Die von Bohm so plastisch beschriebene Dialogqualität konkretisiert sich darin, inwiefern z.B. eine Führungskraft als Coach eine stützende, einbindende Funktion für einen Mitarbeiter hat, der sich auf neues Terrain vorwagt und ein Mindestmaß an Si-

---

[120] Hier ist der instrumentale Organisationsbegriff gemeint, d.h. Organisation als Managementaktivität. Darunter werden in umfassender Weise „all jene *Strukturmomente* und *Strukturierungsprozesse* verstanden, die in ihrem Zusammenwirken zu einer kompatiblen und kohärenten Weiterentwicklung von *Wirklichkeitsordnung* und *Wirklichkeitskonstruktion* einer arbeitsteiligen zweckorientierten sozialen Institution beitragen, sodass damit stets neu der Keim des Fortbestandes dieser Institution angelegt ist." (Rüegg-Stürm, 2001, S. 7).

cherheit benötigt. Es geht hier im speziellen um die Balance zwischen förderlicher bzw. unproduktiver Verunsicherung durch zu viel Konfrontation.

Gemäß der synergetischen Dynamik ist dann nach der strukturell-systemischen und persönlich-interaktiven Beeinflussung von Symmetriebrüchen (wie etwa bei der Entscheidung für eine bestimmte Spezialisierung), der Destabilisierung etablierter unproduktiver Kommunikationsmuster zwischen Abteilungen oder nach der Förderung von neuen Ideen (Fluktuationen) zu fragen. Für keinen Bereich sind dabei checklistenartige Lösungen zu erwarten, um die „richtigen" Eintrittspunkte zu finden, durch die etwa bisherige Reputationsmuster zwischen Abteilungen außer Kraft zu setzen sind oder das Vertrauen in die Führung gestärkt werden kann.[121] Eine wichtige Heuristik ist die gelebte Belohnung von Widerspruch, um Entwicklungsprozesse zu fördern.

Die zwei genannten Strategien implizieren keine primär systemische oder primär personenbezogene Vorgehensweise. Jedes Primat kann nur aus der jeweiligen Situation heraus begründet werden. Der Einzelne ist unter den gegebenen Randbedingungen in seiner Interaktionsgeschichte bestimmt und ändert sich natürlich wesentlich durch die Veränderung seiner Beziehungen, die er selbst gestaltend beeinflussen kann. Allerdings gibt es keine *voraussetzungsfreien* Begründungen für eine Präferenz des Einstiegs über die Beziehungsdynamik gegenüber einem Zugang über die individuelle Psychodynamik oder umgekehrt. Entscheidend ist vielmehr die Stabilisierung neuen Wertwissens im Handeln, um sachliche Probleme bewältigen zu können.

7.5.2 Variationen eines Basismechanismus in Interventionsansätzen

Für die Wahl der Vorgehensweise bei der Beeinflussung individuellen bzw. kollektiven Wertwissens sind die Probleme der Koordination in den Wertschöpfungsprozessen der entscheidende Bezugspunkt. Das verbindende Moment aller Beeinflussungsmöglichkeiten ist u.E. jeweils die Betonung von stabilisierenden bzw. destabilisierenden Prozessen. In den existierenden „Änderungstechnologien" von individuellem Coaching, klein- und großgruppenbezogene eher verhaltenswissenschaftlichen Interventionen bis hin zu großangelegten Reorganisations- und Restrukturierungsprogrammen spielt dieses eine wesentliche Rolle. Es findet sich in – wie auch immer modisch verpackten – Managementkonzepten mit jeweils spezifischer Betonung, Vereinseitigung oder Kombination wieder.

Jede Intervention in Organisationen wirkt potenziell auf Wertwissensphänomene. Verhaltensorientierte Ansätze zielen direkt auf die Veränderung von Einstellungen,

---

[121] Wenn wir davon ausgehen, dass veränderte Kontrollparameter (z.B. Organisationsstrukturen, neue Prozessbeschreibungen, veränderte Eigentumsverhältnisse, personelle Veränderungen, Redefinition der Wertschöpfungsprozesse oder neue Anreizstrukturen wie etwa die Einführung von Stock options) eher mittelbar Wertwissen beeinflussen, ist nicht gemeint, dass nicht auch „Effekte" quasi mechanisch eintreten – insbesondere dann, wenn primäre Emotionen (wie z.B. Sicherheitsbedürfnisse oder Ängste) ausgenutzt oder die Entwicklungsgeschichte von Strukturen missachtet wird, so dass mangelnde Akzeptanz und Widerstand die Folge sind. Inwieweit auf dieser Basis produktive Lösungen erzielt werden können, ist schon viel weniger vorhersagbar.

Überzeugungen, Kommunikationsmustern oder Motivationen und damit insgesamt auf Wertwissensdynamiken; und es gibt dann vielfältige Bezugspunkte zu verschiedensten Interventionsansätzen und -philosophien.[122]

Aufbau und Pflege von Wertwissen besitzen eine besondere strategische Bedeutung in Bereichen der Wissensarbeit, in denen der Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und hoher Veränderungsdynamik alltagsbestimmend ist. Es interessieren deshalb auch Interventionsansätze, deren Konzepte als Reaktion auf veränderte Problemlagen entwickelt wurden. Sie bezogen sich auf Bereiche der materiellen Produktion. Da wir uns hauptsächlich für Wertwissensphänomene im Organisationsalltag interessieren, sollen diese Ansätze zur Bewältigung von diskontinuierlichen Wandelepisoden oder Lernphasen hier nur kurz erwähnt werden, um den Basismechanismus zu charakterisieren. Ein originär auf Wissensarbeit bezogenes Konzept ist bisher nach Kenntnis des Autors noch nicht vorgestellt worden.

Für unsere weiteren Überlegungen greifen wir nur die (vereinfachte) Grundidee des jeweiligen Ansatzes auf. Betrachtet man etwa die insbesondere von Hammer und Champy initiierten Konzepte des *Business Process Reengineering*, dann fällt auf, dass die dort anvisierten radikalen Veränderungen des Geschäftsprozesses zuallererst auf eine Reorganisation der Kontrollparameter zielen. Ein entsprechendes Change Management soll die Implementierung begleiten. Dies betrifft natürlich auch Phänomene, die wir als Wertwissen gekennzeichnet haben. Es handelt sich bei allen Unterschieden im Detail damit primär um eine Vorgehensweise, bei der existierende Ordnungsparameter und somit auch vorhandenes Wertwissen (z.B. fehlende Lern- und Veränderungsbereitschaft, aber auch gewachsene Kulturen) von außen (radikal) destabilisiert werden. Im Gegensatz dazu sind vor allem auf Imai bzw. Deming zurückgehenden Konzepte des *Total Quality Management* eher auf eine Stabilisierung vorhandener Ordnungsparameter ausgerichtet, indem etwa über Qualitätszirkel und Zertifizierungsprozeduren eingespielte Abläufe und Strukturen in Bezug auf den Kundennutzen „optimiert“ und entsprechendes Wertwissen „gestärkt“ werden sollen. Der „Hebel“

---

122 Aus der Vielzahl der Ansätze recht heterogener Provenienz sollen lediglich einige genannt sein, um das Spektrum anzudeuten: Vergleichsweise populär sind zunächst eine ganze Reihe von Methoden, die im Gefolge der *fünf Disziplinen* („personal mastery“, „mental models“, „team learning“, „building shared vision“, „systems thinking“) von Senge (1990/1997) popularisiert wurden. In je unterschiedlicher Gewichtung werden vor allem im „personal mastery“ und beim „team learning“ Wertwissensphänomene berührt. Eine weitere, über Jahrzehnte entwickelte Interventionsphilosophie ist die des „*Action learning*“ nach Revans (1998). Es geht dabei in zahllosen Variationen um einen wohlorganisierten Interaktionsraum, in dem eine Gruppe sich in einem gemeinsamen Lernprozess vorantastet, um Probleme zu lösen, die nicht unter Zuhilfenahme bisherigen Wissens bewältigbar sind. Revans unterscheidet dabei zwischen „puzzles and problems“ und betrachtet die kollektive Einsicht in fehlendes „programmed knowledge“ als wichtigsten Ausgangspunkt. Einen ganz anderen Zugang bieten Ansätze der „*systemischen Beratung*“ (Königswieser & Exner, 1999). Dort wird vor allem das Gedankengut konstruktivistischer und autopoietischer Konzepte (Maturana & Varela, von Foerster, Luhmann) praktisch umgesetzt. Eine interessante Variante emotional-motivationaler Aktivierung durch die Explizierung und (Re-)Konstruktion systemischer Zusammenhänge findet sich neuerdings im Ansatz der *Organisationsaufstellung* (Weber, 2000). Abschließend sei auf die durch die Arbeiten von Foulkes angeregten Konzepte und Prinzipien der *Gruppenanalyse* und insbesondere auf den „matrix talk“ verwiesen. In einer Gruppensituation werden hier aus unserer Sicht wesentliche kollektive Wertwissensphänomene in einer anspruchsvollen Art und Weise thematisiert (Pines, 1998).

wird sowohl direkt an den Ordnungsparametern (z.B. Veränderung der Interaktionsqualität durch Zirkelarbeit) als auch an den Kontrollparametern (z.B. Zertifizierung) angesetzt. Trotz ihrer spezifischen Orientierung auf Kosten- und Zeiteffizienz sind auch die *Konzepte des Lean Management* nach Womack, Jones und Roos im Vergleich zum Business Process Reengineering eher stabilisierend und auf kontinuierliche Veränderungen von Ordnungsparametern einer Kultur gerichtet (für eine zusammenfassende Darstellung Reiß, 1997).

Bei praktischer Anwendung der (oftmals kombinierten) Ansätze spielt das *Change Management* eine wichtige Rolle. Verhaltenswissenschaftlich gestützt kommen hier Methoden zum Einsatz, die Kommunikationsprozesse verbessern, Konflikte produktiver lösen, die helfen, Widerstände zu überwinden, Prozesse der Wandlung zu moderieren, Teams zu entwickeln oder Einzelpersonen zu coachen. Es geht insgesamt um die menschliche und soziale Komponente im ökonomischen Handeln – also auch um Wertwissen. Um die bei der Mobilisierung der Veränderungsbereitschaft und dem Aufbau entsprechender Fähigkeiten auftauchenden Konfliktlinien zwischen betriebswirtschaftlicher Logik und partizipativer Einbeziehung der Beteiligten gibt es unzählige Ansätze, Tools, Formate und Dramaturgien, z.T. in „Kochbüchern" zusammengestellt (z.B. Doppler & Lauterburg, 2002).

Während die genannten Ansätze unter Einbeziehung des Change Management vor allem auf die (De-)Stabilisierung bisheriger Ordnungsparameter und damit verbundener Probleme gerichtet sind, wurden im *Wissensmanagement erste Konzepte* entwickelt, die vor allem auf die Verbesserung der Bedingungen zielen, unter denen neues Wissen entsteht und weitergegeben wird. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 226ff.) empfehlen zum Beispiel zur Unterstützung der „knowledge conversion" die Aufwertung des mittleren Managements („middle-up-down management") sowie die Einführung einer Hypertext-Organisation.[123] Von Krogh, Ichijo und Nonaka (2000) haben einen Kanon an „Knowledge Enablern" erarbeitet, über die indirekt auf Wissensprozesse Einfluss genommen werden soll. Die Enabler „Instill a vision", „Manage conversations", „Mobilize knowledge activists", „Create the right context", „Globalize local knowledge" verstehen wir – sofern es um Wertwissen geht – als Kontrollparameter, die durchaus „gemanaged" werden können. Aber: „[K]nowledge [itself - T.M.] cannot be managed, only enabled" (S. vii). Da in den beiden auf einander aufbauenden Ansätzen die Wirkprinzipien nicht bis auf die psychologischen Prozesse ausgeführt werden, bleibt offen, wie die damit verbundenen Einstellungen, Motivationen usw. verinnerlicht werden und wie auf diese Weise hinderliche Disabler überwunden werden können.

---

[123] Organisationsstrukturen bestehen demnach aus drei miteinander verbundenen Ebenen („layers"): Im hierarchisch organisierten „business system" werden die Routinetätigkeiten ausgeführt. Auf der Ebene der „project-teams" wird neues Wissen entwickelt und auf der Ebene der „knowledge base" wird das auf den beiden anderen Ebenen gewonnene Wissen systematisiert (Nonaka & Takeuchi, 1995, S. 166ff.).

Weitere jeweils eigenständige, in erster Linie pragmatische Ansätze zum Wissensmanagement bieten Probst, Raub & Romhardt (1998) und Kluge, Stein & Licht (2001). Die erstgenannte Autorengruppe unterscheidet neben der Ableitung von Wissenszielen und einer entsprechenden Bewertung der Aktivitäten sechs „primäre" Bausteine (Identifikation, Erwerb, Entwicklung, Speicherung, Verteilung und Nutzung) in einem Grundprozess des Wissensmanagements. Die zweite Autorengruppe entwickelt einen „Scanner", mit dessen Hilfe konkrete Wissensaktivitäten anhand einer Checkliste eingeschätzt werden können. Dabei wird erfragt, inwiefern ein „knowledge pull", d.h. eine wissensfreundliche Kultur gefördert wird und welche Maßnahmen zum Umgang mit Wissen in Abhängigkeit von seiner „Natur" („subjectivity", „transferability", „embeddedness", „self-reinforcement", „perishability", „spontaneity") ergriffen werden. Beide Ansätze sind in einer sehr technischen Weise praxisorientiert. Die Einflussnahme auf Kontrollparameter steht jeweils im Vordergrund. Die Bedeutung kultureller Phänomene wird zwar angesprochen, aber die damit verbundene Verinnerlichungsproblematik bleibt außen vor. Die unternehmenskulturelle Passfähigkeit der Ansätze in einer spezifischen Organisation und die Konfrontation unterschiedlicher Wertsysteme in einem Veränderungsprozess bei diesen Aktivitäten werden nicht thematisiert. Wertwissen spielt offenbar nur eine marginale Rolle.

Interessanterweise wird Wertwissen bisher eher in den Ansätzen des Change Management beachtet als in den wissensbasierten Ansätzen selbst. Dies erscheint uns als ein Indiz darauf, dass entsprechende Konzepte – bedingt durch den in der Vergangenheit dominierenden Fokus auf implizite Wissensformen – die Wertdimension tatsächlich nur am Rande einbeziehen.

Sofern in den genannten „Änderungstechnologien" Wertwissensphänomene berührt werden, geht es u.E. immer um den *synergetischen Basismechanismus* und damit die Verinnerlichungsproblematik. Liegt der Fokus auf der Veränderung der Kontrollparameter, dann soll – überspitzt formuliert – das Wertwissen (z.B. die neue Einstellung, die Identifikation mit einer Strukturlösung) „mitgezogen" werden. Dass dies nicht mechanisch funktioniert, ist eine grundlegende Einsicht jeder praktischen Veränderungsarbeit. Setzt man eher direkt an den Ordnungsparametern (z.B. durch Abstimmungsprozesse zwischen individuellen Bezugssystemen und Gruppennormen durch Team Building) an, wie dies in den partizipativ orientierten Herangehensweisen der Fall ist, dann geschieht dies mit dem Ziel, die Veränderung der Kontrollparameter mit den Beteiligten gemeinsam herbeizuführen.

Vereinfacht gesagt bietet sich eine stabilitätsorientierte Interventionsstrategie immer dann an, wenn es um eine „Optimierung" vorhandener (Wertwissens-)Strukturen geht, wo also kein grundlegender Wandel notwendig ist. Sobald es darüber hinaus um fundamentale Änderungen mit offenen Zielen geht, sind destabilisierende Prozesse erforderlich. Mit dieser evolutionären Perspektive sind jedoch keine Wertprämissen hin-

sichtlich Zielstellung und Vorgehensweise verbunden.[124] Gegensätze, wie z.B. zwischen entitativer und systemischer Sichtweise, Fremdorganisation und Selbstorganisation oder zwischen Stabilität und Instabilität schließen einander dabei nicht aus; sie finden in dem übergreifenden Theorierahmen ihren Platz. Allgemein überlegene Interventionsformen oder Beratungsstile kann es demnach nicht geben, sondern lediglich situativ angemessene Vorgehensweisen.

Bei Betrachtung der kurz erwähnten Konzepte ist erkennbar, dass der Wert des synergetischen Bezugsrahmens in der Reinterpretation vorhandener Ansätze sowie in der Identifikation *grundlegend gleichartiger Wirkmechanismen der Veränderung* liegt.[125] Beisel (1996, siehe auch Müller-Stewens & Lechner, 2001, S. 377ff.) hat herausgearbeitet, dass viele Veränderungskonzepte auf das Drei-Phasenmodell (Unfreezing-Moving-Refreezing) von Kurt Lewin zurückgehen. Der entscheidende Mechanismus ist auch dort die Destabilisierung vorhandener Strukturen als notwendiger Bestandteil von Veränderungsprozessen. Mit Hilfe der Synergetik können die lewinschen Überlegungen erweitert und zum Teil modifiziert werden.[126]

Die Annahme identischer Wirkmechanismen bei aller Unterschiedlichkeit im Interventionsdesign legt einen Methodenpluralismus zur Erreichung ähnlicher Ziele nahe. Mit dem synergetischen Verständnis von Wertwissensdynamiken ist im positiven Sinne auch keine kritische Aussage verbunden, ob „Wertwissensdefizite“ überwunden werden sollen, oder ob von den Stärken ausgehend, das vorhandene Wertwissen als Entwicklungspotenzial angesehen wird.

Gleichzeitig wird auch die Gefahr deutlich, dass aufgrund der vielfältigen Umsetzungsvarianten kein Standard definiert werden kann, der verhindert, dass in Kenntnis der Mechanismen diese für Manipulationen im schlechten Sinne missbraucht werden. Dies wird noch deutlicher, wenn unter Unsicherheit die mit einer „Änderungstechnologie“ selbst verbundenen Wertprämissen fraglich werden, weil sich das Menschenbild geändert hat oder die Beteiligten bisher etablierte Vorgehensweisen nicht mehr akzeptieren, sondern auf ihren „Hintersinn“ hin untersuchen und entsprechende Wertdilemmata thematisieren. Die mit den Sachaussagen kommunizierten Sollensaussagen stehen dann in einem Wertwissensdialog zur Disposition.

---

[124] Insbesondere die Kontroversen im Bereich der Organisationsentwicklung verweisen auf diesbezügliche Probleme (siehe dazu z.B. Walter-Busch, 1996, S. 218ff.).

[125] Ausführliche Zusammenführungen von Ansätzen des organisationalen Wandels im Theorierahmen der Synergetik finden sich bei Beisel (1996) und Niemeier (2000).

[126] In überzeugender Weise zeigt Beisel (1996) auf, dass bei grundsätzlicher Übereinstimmung mit dem Drei-Phasenmodell u.a. folgende Präzisierungen notwendig sind: Es ist *erstens* möglich, dass sich zwei oder mehr Ordnungszustände herausbilden, dass *zweitens* Stabilität nicht notwendigerweise mit einem Kräftegleichgewicht einhergeht und dass *drittens* keine spezifischen Soll-Zustände bekannt sein müssen, um eine Systemdynamik auszulösen. Insgesamt beschreibt die Synergetik die Veränderungsdynamik differenzierter als die Konzeption von Lewin (S. 279ff.). Vor dem Hintergrund unserer synergetischen Überlegungen ist allerdings sein Änderungskonzept keineswegs überholt. Die selbstorganisationstheoretische Fundierung ist erst heute möglich, durch die auch der „Gleichgewichtsgedanke“ eine differenziertere Betrachtung erfährt.

7.5.3 Entwicklung organisationsspezifischer Lösungen

Die Verwendung und die Akzeptanz von einzelnen Interventionsansätzen ist selbst Ausdruck von Rationalitätsprämissen und damit von spezifischem Wertwissen der Beteiligten. Ein grundsätzliches Problem aller genannten Konzepte ist die Anschlussfähigkeit der jeweiligen „Philosophie“ an das vorhandene Wertwissen. Beispielsweise zeigt eine Organisation, in der Individualarbeit geschätzt wird, möglicherweise erhebliche unerwartete „Immunreaktionen“, wenn Teamarbeit eingeführt werden soll. Jede Beeinflussung in diskontinuierlichen Veränderungsprojekten ist also nicht nur ein *technisches Problem* auf der Basis von Sachwissen (klare Problemdefinition, bekannte Wege und Mittel der Zielerreichung), sondern stellt auch ein *adaptives Problem* (unscharfe Problemdefinition, Lernprozesse erforderlich) dar (Heifetz, 1994).

Bedenkt man zusätzlich, dass beispielsweise in Professional Service Firms aufgrund der hohen internen und externen Komplexität (siehe Kapitel 2.3) der Anteil adaptiver Problemsituationen sehr hoch ist und Wandelepisoden nicht mehr als solche isoliert werden können, so ist zu fragen, durch welche Strukturen und Prozesse die Herausbildung und Stabilisierung handlungsleitenden Wertwissens institutionell unterstützt und beeinflusst wird. Uns interessieren weniger Veränderungen von Wertwissen durch und in diskontinuierlichen Veränderungsprojekten, sondern eher die Phänomene des kontinuierlichen Organisationsalltags, in dem die kulturellen Besonderheiten produziert und reproduziert werden. Die Kultivierung spezifischen Wertwissens kann dabei den Charakter von *Quasi-Sachwissen* annehmen, wenn die Besonderheiten einer Kultur einen sehr hohen Verbindlichkeitsgrad für die Organisationsmitglieder haben und nicht mehr hinterfragt werden (dürfen). Die Sozialisation ist dann Voraussetzung kreativer Problemlösungen im Sinne des Gesamtsystem und nicht Hemmschuh neuer Entwicklungen.

Die permanente (Re-)Produktion und Veränderung von kollektivem Wertwissen erfordert dann, so wie Heifetz (1994) dies für die Mobilisierung von „adaptive work“ beschreibt, ein bestimmtes Ausmaß an Distress, Verunsicherung, Energetisierung in den sozialen Prozessen des Aushandelns und der Verinnerlichung von Wertwissensbeständen, wobei dabei immer eine unterstützende, auch auf anderer Ebene Sicherheit bietende Umwelt notwendig ist, in der die Selbstverantwortung des Einzelnen betont wird.

Die besondere emotional-motivationale Aktivierung ist wesentliche Voraussetzung für eine leistungsstarke Organisation. Überall dort, wo es häufig um adaptive Probleme geht, ist der Umgang mit Unsicherheit nicht auf Wandelepisoden beschränkt, sondern Gegenstand eines ständigen Wertwissensdialogs. Konfliktaustragung, Wertklärungsbedarf, Improvisation, anhaltende Unsicherheit und „schmerzhafte“ Konsensualisierungsprozesse gehören zunehmend zum Organisationsalltag.

Dabei kommen prinzipiell *alle* Aktivitäten in Frage, Beispiele sind: Prozesse der Entscheidungsfindung, Organisationsstrukturen, Anreiz- und Sanktionssysteme, Arbeitszeitregelungen, Interaktionshäufigkeit, Kriterien der Personalauswahl, -bewertung und -beförderung, Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung. Welches sind besonders relevante Interventionsfelder?

Vor allem sind die vielfältigen Aktivitäten im *Human Resource Management* (Baron & Kreps, 1999) sowie die differenzierenden Konzepte zur Funktion und den Instrumenten der *Gestaltung von Führungs- und Kooperationsbeziehungen* (Wunderer, 2000) zu nennen. Dort wird – analog zu unserer Betrachtung – in derselben Weise zwischen personell-interaktiven und systemisch-strukturellen Ansätzen unterschieden. Sämtliche diesbezügliche organisationsspezifische Lösungen sind als „Materialisierung" von kulturellen Besonderheiten anzusehen. Wir konzentrieren uns allein auf das Problem, wie in einer Organisation überhaupt eine bestimmte Rationalität untersucht und beeinflusst werden kann, die dann wiederum den Legitimationshintergrund für die „technische" Umsetzung bildet. In der praktischen Applikation überlappen sich dann Aktivitäten des Wertwissensmanagements mit denen des Human Resource Management und des organisationalen Lernens (Crossan, Lane & White, 1999). Sie sind allerdings nicht identisch, weil ersteres stärker die mit einer konkreten Lösung stabilisierte Rationalität als kollektives Wertwissen bzw. den Prozess des Aushandelns verbindlicher Orientierungsgesichtspunkte unter Unsicherheit betont.

Insbesondere wird vor allem die oft vernachlässigte Verbindung zwischen Wissensmanagement und *organisationalem Lernen bzw. zur Organisationsentwicklung* hergestellt (siehe Niemeier, 2000, S. 237ff. für eine Darstellung der Konzepte aus synergetischer Perspektive). Crossan und Hulland (2002) kritisieren u.E. zu Recht, dass der Aspekt der Veränderung von verhaltensbeeinflussenden „beliefs" im Wissensmanagement bisher zu kurz gekommen ist (S. 712).

Wertwissensmanagement eröffnet ebenso Bezüge zu *Aktivitäten des Sachwissensmanagements*, bei dem der effektive und effiziente Einsatz von Informationstechnologien und die formale Weiterbildung zur Entwicklung fachlicher Qualifikationen im Mittelpunkt stehen.

In all diesen Gestaltungs- und Interventionsprozessen spielen Führungskräfte eine besondere Rolle; sie sind nicht nur „Teil" des Systems, sondern können auch über Kontrollparameter verfügen und Entwicklungen in besonderer Weise beeinflussen. Sie können über ihre Wirkung als Rollenmodell oder über gezielte (De-)Stabilisierung neuer bzw. alter Strukturen (z.B. durch Ressourcenzuweisung, als strategischer Architekt, als Sponsor von Projekten oder durch symbolische Führungsakte) die Herausbildung von kollektivem Wertwissen in spezifischer Weise befördern oder behindern.

Für eine Analyse der Regulative zur Wertwissensvermittlung sind deshalb jegliche Formen der Wertkommunikation relevant. Schein (1995, S. 186) listet *aus Sicht der Führungskräfte* die folgenden Sozialisationsmechanismen auf, welche die Produktion

(primäre Mechanismen) und die Reproduktion (sekundäre Mechanismen) von Grundprämissen / Wertwissen beeinflussen (Abbildung 14). Aus synergetischer Sicht kommt diesen zu Regulativen ausgebildeten Routinen eine große Bedeutung als Kontrollparameter zu.

Im Handeln von Führungskräften wird die *Doppelrolle jedes Beteiligten als Subjekt und Objekt der Einwirkung* besonders deutlich. Diese wechselseitige Abhängigkeit ist je nach Situation zu gewichten und katalysiert produktive wie unproduktive Entwicklungen.

Primäre Mechanismen der Verankerung	**Sekundäre Mechanismen der Artikulierung und Bekräftigung**
• Was Führungspersönlichkeiten regelmäßig beachten, beurteilen und kontrollieren; wie Führungspersönlichkeiten auf problematische Ereignisse und Krisen im Unternehmen reagieren	• Gestaltung und Struktur des Unternehmens; Organisationssysteme und Verfahren
• Überwachte Kriterien der Zuteilung knapper Ressourcen	• Rituale und Bräuche des Unternehmens
• Bewusste Vorbildfunktion, Vermittlung und Einübung	• Gestaltung der Räumlichkeiten, Fassaden und Gebäude
• Überwachte Kriterien der Zuteilung von Belohnungen und Status	• Geschichte, Legenden und Mythen über Menschen und Ereignisse
• Überwachte Kriterien für Einstellung, Auswahl, Beförderung, Pensionierung und Ausschluss von Unternehmensangehörigen	• Offizielle Aussagen zu Philosophie, zu Werten und Glaubenssätzen des Unternehmens

Abbildung 14: Mechanismen der Kulturverankerung nach Schein

Ausgehend von etablierten Ansätzen und Interventionsfeldern sehen wir in der Analyse der tatsächlich für die Mitarbeiter und Führungskräfte relevanten Parameter den entscheidenden Ansatzpunkt für einen Zugang zur Wertwissenssphäre. Damit ist die Rekonstruktion der kulturellen Besonderheiten und ihrer förderlichen bzw. hinderlichen Bedingungen gemeint. Die Analyse der Wirkungsrichtung einzelner Parameter und Konsistenz zwischen ihnen wird damit zum entscheidenden Vehikel eines Zugangs zum Wertwissen einer Organisation. Es geht dann um die Frage, was „wirklich zählt, wenn es darauf ankommt“. Die Widersprüche und Spannungsfelder beispielsweise zwischen Beförderungsrichtlinien und offiziell geforderten Verhaltensweisen oder den Bedingungen einer reibungslosen Kooperation zwischen Abteilungen werden ebenso zum Gegenstand eines Wertwissensmanagements wie die Analyse und Gestaltung von wertwissensrelevanten Kontrollparametern. Das entscheidende Kriterium bei

der Fokussierung auf die wesentlichen Parameter ist dabei die persönliche Relevanz (Ich-Nähe, Selbstkonzeptrelevanz).

Auf diese Weise konkretisieren wir Spenders Forderung, sich mit den institutionellen Strukturen zu beschäftigen, „that bind diverse and competing economic actors together into economic systems, and in doing so, provide their rationality." (2001, S. 36f.).

Es geht nicht so sehr um neue Techniken oder Methoden, sondern vielmehr um die Etablierung eines Wertwissensdialogs zur systematischen Auseinandersetzung mit *Druckpunkten der Sozialisation* in einer Organisation, an denen wertschöpfungsrelevantes Wertwissen gefördert oder über dessen Vernachlässigung auch Wert im ökonomischen Sinne zerstört wird. *Interiorisationssensible Momente und Prozesse im Organisationsalltag* gilt es dann zu analysieren und gegebenenfalls zu beeinflussen.

Die Suchrichtung dafür ist klar: Entscheidungssituationen mit offenem Ausgang und hoher emotional-motivationaler Aktivierung auf der einen und sämtliche Formen der Wertwissenskommunikation auf der anderen Seite. An welchen Stellen wird Sozialisationsdruck „ausgeübt", über welche formellen und informellen Mechanismen wirken Einzelne prägend für die das „System" bzw. wo und wie haben die Organisationsmitglieder die „tricks of the trade" gelernt? Welche Möglichkeiten gibt es, um kulturelle Besonderheiten in einer Organisationseinheit zu erhalten, welche sie unverwechselbar machen? Welches sind die sicherheitsvermittelnden oder unsicherheitssteigernden Strukturen, welche die emotional-motivationale Aktivierung katalysieren bzw. „am Laufen halten"? *Eine Konsequenz der vorangehenden Überlegungen besteht darin, in dynamischen Umwelten institutionell vorhandene Interaktionsräume zu analysieren und eventuell alternative oder ergänzende Plattformen zu schaffen, um Wertwissensphänomene zu beeinflussen.*

So ist zu analysieren, welche dissonanz- bzw. konsonanzförderlichen Erfahrungen auf einer „typischen" Trajektorie ein Organisationsmitglied durchläuft, d.h. wo es „Druckpunkten" der Sozialisation ausgesetzt ist bzw. durch Begleitmaßnahmen in seinen Handlungen stabilisiert wird. Dazu gehört z.B. in einer Professional Service Firm die Frage, welche Interaktionsräume wirklich relevant sind, z.B. ob eher die Zugehörigkeit zu einer Practice Group, der Bürostandort, Kontakte mit Vorgesetzten oder die unmittelbaren Arbeitskollegen prägend wirken. Insofern kann man dann fragen, welche dieser Interaktionsräume eine angemessene „Größe" haben (Gruppengröße) oder, ob sie „über- oder unterfinanziert" sind. Weiterhin geht es um das Problem, in welchem Ausmaß Möglichkeiten zum *kollektiven Abbau* von Mehrdeutigkeiten bzw. zum Aufbau eines kollektives Verständnisses als parallele Struktur zum „Alltagsgeschäft" geschaffen werden müssen, um über die Manipulation der Interaktionsdichte die Herausbildung kollektiver Ordnungsparameter zu beeinflussen. Alltagsparallel heißt hier, dass es um „Dinge geht, die sonst nicht gesagt werden (können)", aber die real und praktisch im Alltag wirksam sind. Auf der *individuellen Ebene* ist zu analysieren, welche institutionell verankerten Angebote notwendig sind, um den Einzelnen an Instabi-

litätspunkten, wie z.B. Beförderungen, Karriereplanung oder in persönlichen Konfliktsituationen, zu unterstützen.

Die Reflexion der organisationsspezifischen Interaktionsräume einschließlich der Interaktionsqualität zielt zunächst auf eine Reinterpretation bisheriger Aktivitäten. Diese können in erster Näherung anhand des Wertwissensbedarfs, des entsprechenden Angebots und der realisierten Vermittlung klassifiziert werden. Folgende Leitfragen konkretisieren dies: Welche Orientierungsprobleme und Identifikationsbedürfnisse sind bei den Mitarbeitern überhaupt vorhanden? Welche „talent value proposition" bietet die Organisation? Was wird tatsächlich wertgeschätzt? Wie wird momentan das organisationsspezifische Wertwissen formell und informell kommuniziert und weitergegeben? Die eingangs genannte Beeinflussung des Interaktionsraumes und die Verbesserung der Interaktionsqualität beginnt also mit einer Analyse der örtlichen kulturellen Besonderheiten.[127]

Hier bieten sich zwei Vorgehensweisen an: *erstens* die „objektive" Analyse der Unsicherheitsverhältnisse in den Wertschöpfungsaktivitäten und *zweitens* eine Diagnose des vorhandenen Wertwissens. Für ersteres möchten wir hier einen generischen Zugang zur Unterstützung der Reflexion vorstellen, für letzteres entwickeln wir im weiteren Verlauf der Arbeit ein eigenes Verfahren (WertwissensGuide©) sowie einen Transformationsansatz. Beide Ansätze dienen der Förderung des Wertwissensdialogs in einer Organisation.

Im Handeln vor Ort konkretisiert sich das Problem, durch Lenkungs-, Gestaltungs- und Entwicklungseingriffe eine Balance zwischen Unsicherheit und Sicherheit herzustellen. Problematisch ist aus Sicht des Organisationsdesigns das situationsabhängige optimale Verhältnis. Die Abschätzung von Risiken *als* Unsicherheitsreduktion ist etwas anderes als die Ermöglichung von kreativen Lösungen durch produktive Verunsicherung. Aus diesem Grund spielt die *optimale qualitative Dekomposition* von Unsicherheit eine große Rolle. Handelt es sich um überschaubare Situationen sind andere Vorgehensweisen gefragt als unter Bedingungen, wo keinerlei Vorhersagen getroffen werden können. Darüber hinaus unterscheidet sich dies möglicherweise in Abhängigkeit davon, ob es eher um fachliche oder soziale Kreativität geht. Es ist anzunehmen, dass bei ersterer ein höherer Standardisierungsgrad möglich ist, während bei letzterer die Verinnerlichungsprozesse eine größere Rolle spielen.

Ein als Heuristik nutzbares Raster zur gezielten Reflexion organisationspraktischer Unsicherheitsformen in Bezug zu den Kernprozessen der Wertschöpfung, stellen wir nachfolgend im Ansatz vor (Tabelle 6). Anhand analytisch unterscheidbarer Unsicherheitsquellen (Handlungssubjekt, Handlungsobjekt, Beziehung zwischen beiden,

---

[127] Gerade für den Bereich der Wissensarbeit bietet die vorhandene Literatur kaum handlungsleitende Ideen, um z.B. die Oszillation zwischen Dissonanz- und Konsonanzerfahrungen konkreter fassen zu können. Offene Fragen betreffen z.B. das Problem des individuellen Veränderungsrhythmus und der „Belastbarkeit". Wann ist der Neuigkeitsgrad zu hoch, inwiefern sind Dissonanzerlebnisse biorhythmusabhängig?

vgl. Kapitel 2.4) und den vier Wertwissensklassen werden Problembereiche aufgezeigt, in denen bei zunehmender Unsicherheit an den verschiedenen Schnittstellen Wertwissen gefragt ist und entsprechend beachtet werden sollte. In jeder Zelle wird ein Beispiel dafür genannt, worauf sie sich jeweils bezieht.

Man kann nun jeweils anhand zu entwickelnder Unsicherheitsgrade (z.B. niedrig, mittel, hoch) überlegen, ob es sich eher um Risiken, vermeidbare oder kreativ zu nutzende Unsicherheiten geht und wie die spezifischen „Gegebenheiten" (alternativ) bewältigt werden (können). Die differenzierte Analyse erscheint umso relevanter, je weniger bei den Beteiligten vergleichbare Rationalitäten unterstellt werden können. Dabei wird möglicherweise sichtbar, dass in einigen Bereichen (Interaktionsräumen) mehr Unsicherheit zu akzeptieren ist als in anderen. Sach- und Wertwissen besitzen also jeweils unterschiedliche Bedeutung und sind nicht in gleicher Weise zu fördern. Andererseits zeigt sich etwa, wie z.B. das IT-gestützte Sachwissensmanagement mit den Aktivitäten eines Wertwissensmanagements unterstützend einhergehen kann. Die „Entlastung" durch Informationstechnologie bedeutet dann nicht eine Einengung auf Informationsmanagement, sondern ist Teil der Unsicherheitsbewältigung bzw. Reaktion auf die durch sie erzeugten „Datenflut". Mit Hilfe des Analyserasters kann die Reflexion über Wertwissensphänomene sehr nah an den Alltagsaktivitäten strukturiert werden. Ihr Vorteil besteht darin, dass sie nicht auf die Kostenperspektive der institutionenökonomischen Sicht reduziert ist, sondern über den Wertbezug eine differenzierte Verbindung mit den wertschöpfungsrelevanten Aktivitäten im Wissensmanagement erlaubt.

Tabelle 6: Analyseraster Unsicherheitsformen

	Subjekt (z.B. Individuen, Organisationseinheiten)	**Objekt** (z.B. Mitarbeiter, Abteilungen, Kunden, Aktionäre, Kooperationspartner, Kapitalmarkt)	**Beziehung zwischen Subjekt und Objekt** (z.B. vertraglich bzw. nicht vertraglich regelbar)
Selbstbezug **S**	Einschätzung eigener Möglichkeiten einschließlich Lernbereitschaft (z.B. individuelle Ziel-setzung, Nutzenversprechen an Anspruchsgruppen)	Kenntnis der Erwartungen und Ziele anderer (z.B. Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse)	Ausbalancierung eigener und fremder Interessen und Ziele (z.B. Kapitalmarktanforderungen und Mitarbeiterinteressen)
Aktivitäts- und Ergebnisbezug **A**	Priorisierung wichtiger Aktivitäten (z.B. Auswahl der „richtigen“ Maßnahmen)	Commitment für eine Lösung, Umsetzungsbereitschaft (z.B. Kenntnis der individuell angemessenen Veränderungsgeschwindigkeit)	Beziehungsgestaltung, Wahl einer „geeigneten“ Dramaturgie (z.B. Umsetzungsschritte in einem Veränderungsprojekt)
Fach- und Methodenbezug **F**	Bewertung eigener Leistungsfähigkeit (z.B. bei der Übernahme von neuen Projektaufträgen)	„Eigenschaften“ der Beteiligten (z.B. fachliches Potenzial, Qualität einer Technologie, Rationalitätspräferenzen der Beteiligten)	Standardisierbarkeit (z.B. vorher definierbare Aufgaben) und Komplexitätsgrad fachlich-metho-discher Zugänge (z.B. veränder-liche Abhängigkeiten zwischen Aufgaben)
Interaktionsbezug **I**	Kenntnis der Anforderungen und eigene Wirkung im sozialen Kontext (z.B. Erwartungsbildung bezüglich der geeigneten Interaktionsform)	„Berechenbarkeit“ der Beteiligten (z.B. Zuverlässigkeit der Beteiligten hinsichtlich der Erfolgserwartungen, Veränderung der Reputation)	Annahmen über Adäquatheit und Stabilität der Koordinationsform (z.B. Individualarbeit im Wechsel mit paralleler Teamarbeit und wechselnden Supportteams)

Zusammenfassung: Für eine differenzierte Betrachtung von Wertwissensphänomenen haben wir vier Wertwissensklassen vorgeschlagen. Selbstbezug, Fach- und Methodenbezug, Aktivitäts- und Ergebnisbezug sowie Interaktionsbezug sind Basiskategorien des Handelns, die alltagstheoretisch, bedürfnis- und handlungstheoretisch fundierte Grundbezüge des handelnden Einwirkens eines Subjekts in seiner Umwelt unterscheiden. Diese Strukturierungsvariante eröffnet – im Gegensatz zu aufwendigen Kulturtypologien – eine engere Verbindung zwischen kulturellen Phänomenen und den Wertschöpfungsaktivitäten im betrieblichen Alltag.

Für einen eigenen methodischen Zugang zu Wertwissensphänomenen sind auf der Basis der vier Handlungsbezüge idealtypische Kulturen konstruierbar, in denen jeweils eine Wertwissensform besonders wertgeschätzt und damit vorrangig reproduziert wird. Idealtypisch heißt für uns, dass jeweils ein Wertwissensbereich als Ordnungsparameter herausgehoben wird, wobei die realen kulturellen Besonderheiten sich erst aus der Gewichtung aller vier Wertwissensklassen ergeben. Es lässt sich dann bei der Untersuchung kultureller Besonderheiten – wie wir später sehen werden – fragen, ob in einer Organisationseinheit im Zweifel eher „innere Werte“ (S), das Ergebnis (A), die fachlich-methodische Expertise (F) oder die Auswirkungen auf die anderen (I) zählen. Kulturelle Besonderheiten sind somit über die vier Wertwissensklassen „abzubilden“.

Auf der Suche nach Anknüpfungspunkten für die psychologische Konkretisierung der Besonderheiten im Erwerb und der Veränderung von Wertwissen zeigte sich, dass die wesentlichen Mechanismen weder in Polanyis Theorie des Tacit Knowing noch in der Handlungsregulationstheorie von Hacker und auch nicht im Modell des Expertiseerwerbs von Dreyfus und Dreyfus konkretisiert werden.

Gefragt ist bei allen Teilmomenten zunächst eine geeignete Ausgangsbasis mit Auffassungen über die zu Grunde liegenden Ganzheitsqualitäten psychischer Prozesse. Für das vor diesem Hintergrund stattfindende Zusammenspiel von Sach- und Wertwissen bietet Hansch einen überzeugenden psychosynergetischen Ansatz zur Selbstorganisation hierarchisch geordneter biopsychosozialer Ebenen. Grundlegend ist der Gedanke, wonach psychische Phänomene als Emergenzphänomene über unterschiedliche materielle und immaterielle Strukturebenen entstehen und sich selbst in einem (un-)stimmigen Gesamtsystem stabilisieren. Qualitative Änderungen werden in ihren systemischen Begrenzungen und Auswirkungen betrachtet.

In konsistenztheoretischen Auffassungen konkretisiert sich die synergetische Konzeption, wonach eine qualitative Änderung vorhandenen Wertwissens nur durch eine Destabilisierung bisheriger Ordnungsparameter möglich ist. Erst wenn neue Information konfrontativ einwirkt, wird das Gleichgewicht gestört und das interne System sucht nach Alternativen der Neuorientierung. Dissonanzauslösende Prozesse wirken emotional-motivational und erzeugen das Erleben von „psychological discomfort“, insbesondere dann, wenn neue Erfahrung nicht in das bisherige Wertwissen integriert werden kann, sondern dieses selbst in Frage gestellt wird.

Emotional-motivationale Aktivierung beschränkt sich allerdings nicht nur auf innere Konfliktsituationen, sondern ist ebenso wesentlicher Bestandteil „positiv gefärbter" Erfahrungen (z.B. „freudige Erregung"). Im ersten Fall geht es eher um eine Veränderung bestehender Ordnungszustände, im letzteren tendenziell eher um Prozesse der Ordnungsbildung.

Für die Abschätzung von interiorisationssensiblen Aktivitäten bzw. die Reflexion der Wertwissensentwicklung einer Person bzw. Gruppe ist das Kriterium der Selbstkonzeptrelevanz besonders wichtig. Erfahrungen von Dissonanz und Destabilisierung sind umso nachhaltiger für das Gesamtsystem, je Ich-näher sie sind. Wertwissen entwickelt sich, wenn die mit der Entscheidung in einer unsicheren Situation verbundenen Handlungen die Person emotional berühren.

Diese Prozesse vollziehen sich „analog" auf der kollektiven Ebene. Hier werden die individuellen Wertwissensbestände nicht als Emergenzphänomen auf einer Makroebene angesehen, sondern als „Teile" bei der Herausbildung kollektiver Ordnungsparameter. Darunter ist die Gesamtheit der von mehreren Personen geteilten Orientierungsgesichtspunkte im Umgang mit Unsicherheit zu verstehen, die für das Funktionieren der Gruppe wichtig sind. Insofern kann man individuelles Wertwissen immer auf kollektive Momente und kollektives Wertwissen auf individuelle Momente untersuchen. Entscheidend ist auch hier die emotional-motivationale Aktivierung in für die beteiligten Personen und die Gruppe relevanten Situationen. Mit Hilfe der Konzeption einer emergentistischen Speicherung kann die Grundfrage nach der Besonderheit einer kollektiven Qualität beantwortet werden. Sie erklärt in konsistenter Weise, wie in der Interaktion entstandene gemeinsame Orientierungsgesichtspunkte weder durch individuelle Beiträge bestimmbar noch außerhalb der Interaktion existent sind.

Sozialpsychologische Ansätze (z.B. Konformitätsdruck, Kohärenzbildung, Spezifika in Entscheidungsprozessen) können die kollektive Wertwissensdynamik näher beschreiben. Wir sehen sie als organisationsspezifischen Ausdruck der Balance zwischen Unsicherheitserzeugung und -bewältigung. Anhand der vier Wertwissensklassen, zeitlicher Aspekte sowie anhand Koevolution mit Produkten und kann die Wertwissensdynamik im Zusammenspiel mit der Entwicklung von Sachwissen konkretisiert werden.

Die trotz aller Ambivalenz notwendige Beeinflussung von Wertwissensphänomenen geschieht eher indirekt über die Gestaltung und Veränderung von Kontrollparametern (Interaktionsräumen) und eher direkt über die unmittelbare Einflussnahme auf Ordnungsparameter (Interaktionsqualität).

Die Möglichkeiten, Wertwissen intendiert zu beeinflussen, sind vielfältig. Zu nennen sind emotional-motivational aktivierende Einflüsse, die bestehende „Gleichgewichte" (gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen, bisherige Gewissheiten oder eingespielte Abläufe) destabilisieren.

Ob nun als Flexibilisierung oder als Bedrohung erfahren, die als persönlich relevant erlebte Herausforderung ist der interiorisationstheoretisch entscheidende Punkt. In der praktischen Umsetzung ist der Einzelne dabei nicht passives Objekt, sondern „bestimmt“ aktiv diese im Ergebnis schwer vorhersagbaren Prozesse mit, wobei Führungskräfte durch ihr Verhalten eine besondere Verantwortung tragen.

Der Blick auf vorhandene Ansätze in Veränderungsprojekten zeigt, dass in unterschiedlichsten Variationen immer wieder auf den synergetischen Basismechanismus zurückgegriffen wird, der schon im Drei-Phasen-Modell von Lewin beschrieben worden ist. Je nach Ausrichtung werden schwerpunktmäßig entweder strukturell-systemisch oder persönlich-interaktive Elemente betont. Entscheidend ist es u.E., hinter der jeweiligen (neuen) Realisierungsform oder innovativen Dramaturgie die synergetische Grundkonstellation jeder Interventions- bzw. Gestaltungsaufgabe zu erkennen, um sich im praktischen Vorgehen kalkulierter Brückenschläge zu bedienen. Der damit verbundene Methodenpluralismus lässt eine allgemein-überlegene „Änderungstechnologie“ unwahrscheinlich erscheinen; er verweist aber auf damit verbundene Gefahren missbräuchlicher Nutzung.

Innerhalb dynamischer Organisationskontexte (z.B. Professional Service Firms) mit hoher interner und externer Komplexität erscheint es sinnvoll, neben den Wandelepisoden als distinkten Ereignissen in der Organisationsbiographie stärker die auf denselben Mechanismen beruhenden Veränderungsprozesse als Teil des „normalen“ Alltags zu untersuchen. Hierfür kommen prinzipiell alle Aktivitäten in einer Organisation in Betracht. Besondere Bezüge ergeben sich zum Human Resource Management, der Gestaltung von Kooperations- und Führungsbeziehungen und zum organisationalen Lernen.

Da diese neben ihrer „technischen Komponente“ als Regulationsformen eine bestimmte Rationalität aufweisen und selbst Ausdruck von Wertwissen sind, interessieren wir uns im Zusammenhang mit einem Wertwissensmanagement zunächst für Möglichkeiten, die normativen Grundlagen selbst zu reflektieren. Deshalb konzentrieren wir uns einerseits auf die in den Wertschöpfungsprozessen begründeten Unsicherheitsformen als „objektive“ Seite und andererseits auf das vorhandene Wertwissen als Ausdrucksform der Bewältigung und kreativen Gestaltung. Erst in diesem Zusammenhang kommen die Regulationsformen wieder ins Spiel. Das von uns vorgeschlagene Analyseraster gibt (erste) Hinweise auf die Erfassung der „objektiven“ Seite; die mögliche Diagnostik des Wertwissens ist Gegenstand einer Methodenentwicklung im Fortgang der Arbeit.

8. Theorie des Wertwissens

Die grundlegenden Aussagen zum Wertwissenskonstrukt verstehen wir als Kernelemente einer Wertwissenstheorie, welche Erkenntnisse und Argumentationen aus der interdisziplinären Diskussion aufnimmt und in einem provisorischen Orientierungsversuch zusammenführt. Wir zielen nicht auf eine szientifische Falsifizierungsperspektive, sondern eher auf die Thematisierung unterschiedlicher Verbindlichkeitsgrade menschlicher Erkenntnis. Es wird also eine Theorie vorgeschlagen, in der unterschiedliche Epistemologien ohne jeweiligen Überlegenheitssanspruch angenommen werden. Eines der Grundprobleme, nämlich die Wertbeladenheit von Wissen, wird dabei expliziert. In Anlehnung an Kant handelt es sich um Aussagen, „die in der Erfahrung weder Bestätigung hoffen, noch Widerlegung fürchten dürfen." (zitiert nach Walter-Busch, 1977, S. 254).

Die Differenzierungen folgen dann der philosophischen Standortbestimmung. Es geht uns vor allem darum, die Dynamik der Phänomene zu charakterisieren – mit den Auswirkungen auf Beeinflussungsmöglichkeiten und auf (neue) Erkenntnisse für die Organisationstheorie und -praxis.

8.1 Kernelemente einer Wertwissenstheorie

§ *1. Ausgangsproblem – Grenzen wissenschaftlich begründeten Wissens:* Im praktischen Handeln kann die Vielfalt von Problemsituationen idealtypisch auf zwei Konstellationen zurückgeführt werden: In Situation 1 sind Ziele klar definiert, der Weg und die Mittel zu deren Erreichung bekannt. In Situation 2 ist mindestens eine der Bedingungen von Situation 1 nicht erfüllt. Es wird von prinzipieller Unsicherheit gesprochen. Diese kann im Handlungssubjekt, im Handlungsobjekt, in der Beziehung zwischen beiden oder einer Kombination der Unsicherheitstypen begründet sein. Wissenschaftlicher Fortschritt kann viele Situation-2-Probleme in Situation-1-Probleme überführen. Dies führt zu neuen Situation-2-Problemen. Diesem Prozess sind jedoch grundlegende Grenzen gesetzt, und zwar dort, wo subjektiv-wertende Faktoren nicht „Störvariablen" sind, sondern zu einer wesentlichen Orientierungsgrundlage werden. Das Ausgangsproblem besteht in der Erarbeitung eines vertieften Verständnisses handlungsleitender Dispositionen zur Bewältigung der Situation-2-Probleme.

§ *2. Erkenntnisbereich und -anspruch – Charakterisierung von Wissensformen zur Bewältigung von Unsicherheit:* Eine Theorie des Wertwissens gibt eine Antwort auf die Frage, wie das Grundproblem prinzipieller Unsicherheit, d.h. nichtvorhersehbarer Entwicklung im Handeln von Individuen und Gruppen in Organisationen bewältigt wird. Im Mittelpunkt steht also der kreative Umgang mit Situationen, in denen trotz fehlender Kenntnisse über die Wirkung eigenen Handelns bzw. einem Mangel an logisch ableitbaren Zielen auf der Basis einer provisorisch gültigen Ra-

tionalität dennoch agiert werden muss. Unsicherheit muss nicht als solche erlebt werden, sofern sich bisherige Handlungsmuster bewähren bzw. eine andere Wahrnehmung verhindern. Die Wertwissenstheorie stellt dabei jene Wissensformen in den Mittelpunkt, die im Umgang mit Unsicherheit entstehen und modifiziert werden, als Bezugssystem in der Initiierung, Realisierung und Bewertung von Handlungen dienen und letztlich synchronisiertes, kohärentes Handeln unterschiedlicher Akteure ermöglichen. Wir spüren damit jenem Esprit de corps nach, der eine organisationsspezifische Atmosphäre ausmacht, sich im Aktivierungsmodus der Beteiligten zeigt und in den Wertschöpfungsprozessen realisiert.

§ *3. Leitunterscheidung – Wertwissen als Ergänzung zu Sachwissen:* Wissen umfasst die Gesamtheit menschlicher Bewusstseinsprozesse und -resultate, die allgemeine Orientierung im Handeln ermöglichen. Hierbei können Wissensformen u.a. hinsichtlich ihrer Abhängigkeit von subjektiven Bewertungsprozessen betrachtet werden. Je deutlicher der Handlungskontext durch Situation-2-Probleme charakterisiert ist, desto bedeutsamer werden in Handlungsprogramme eingeschlossene Bewertungsprozesse, die nicht durch gesicherte Erkenntnis begründet werden können (z.B. Vermutungen, Zweifel, Erfahrungswerte, Überzeugungen, Glaubenssätze, Deutungen, Gespür, Ahnungen, Haltungen). Einem weiten Wissensbegriff folgend werden in diesem Sinne wertbeladene Wissensformen als Wertwissen und wertfreie Wissensformen als Sachwissen bezeichnet. Es wird unterschieden zwischen Aussagen, die ohne subjektive Bewertung des Aussagenden auf etwas im engeren Sinne Erkanntes hinweisen und Aussagen, die das Erkannte bewerten (interpretieren, deuten, sinnstiftend einordnen usw.). Die Wissensformen ergänzen sich komplementär und konstituieren Rationalitätsalternativen.

§ *4. Ontologischer Status – Existenz von Wertwissen unabhängig von konkreten Subjekten:* Wertwissen ist nicht im selben Sinne „gegeben“ wie andere Tatsachen. Es besitzt in dieser Redeweise keinen ontologischen Status. Die im Wertwissen sich realisierende Bewertung „haftet“ dem Wertungsobjekt nicht an; sie wird in der Auseinandersetzung mit ihm erzeugt. Wie das Seiende kann aber auch das im Wertwissen eingeschlossene Seinsollende als etwas Aufgegebenes im erweiterten Sinne dem Gegebenen zugerechnet werden. Wertwissen ist somit immaterieller Ausdruck der Beziehung zwischen einem wertenden Subjekt und dem erkannten Objekt. In Wertwissensphänomenen zeigt sich die Subjektbezogenheit zu einem Objekt. (Als Objekt kommt alles in Frage, was bewertet werden kann.) Wertwissen existiert nicht unabhängig von Subjekt und Objekt der Wertung. Es ist subjektiv, da es auf ein Subjekt bezogen ist, und es ist objektiv, da es nicht auf ein bestimmtes Subjekt bezogen werden muss. Relativ ist es, da es auf eine Relation bezogen ist. Objektives bzw. kollektives Wertwissen bezieht sich nicht auf unabhängig von Wertungssubjekten existierendes, wohl aber unabhängig von einem konkreten Subjekt vorhandenes Wertwissen.

§ *5. Epistemologische Position – Notwendigkeit qualitativer Zugänge:* Bei der empirischen Annäherung an Phänomene des Wertwissens geht es um die Betrachtung der Art der Subjektbezogenheit, d.h. um ein Verständnis des psychologisch fassbaren Zustands des In-Subjektbeziehung-Stehens. Für das Nachvollziehen bzw. Verstehen dieses besonderen Subjektzustands ist das Erleben der Beziehung zu einem Wertungsobjekt notwendig. Die entsprechenden subjektseitigen Erlebensprozesse sind innerhalb einer pluralistischen Epistemologie zu untersuchen, die verschiedenste Orientierungsgrundlagen bzw. Wissensmodi einer ganzheitlichen Wirklichkeitskonstruktion einbezieht. Im Gegensatz zu entsubjektivierbarem Sachwissen besitzt Wertwissen keine subjektunabhängige „Gültigkeit". Allein auf naturwissenschaftliche Erklärung ausgerichtete (positivistische) Zugänge sind unzulänglich, da sie den deutungsabhängigen Anteil des erlebnismäßigen Verstehensprozesses ausklammern. Obwohl die subjektspezifischen Bewertungsprozesse wesentlicher Referenz- und Ausgangspunkt aller Aktivitäten sind und damit zum Mittelpunkt organisationstheoretischer Überlegungen gemacht werden müssen, sind sie nur begrenzt empirisch zugänglich. Aufgrund der kaum zu überwindenden epistemologischen Distanz muss akzeptiert werden, dass jedem empirischen Zugang hier Grenzen gesetzt sind und der Gegenstandsangemessenheit der Methoden besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.

§ *6. Sach- und Wertwissen im Wirkungszusammenhang – Verbindlichkeit durch wechselseitige Konstituierung:* Auf individueller und kollektiver Ebene ermöglichen die im Programm einer Kultur enthaltenen Wertwissensbestände von wertbasierten Gesichtspunkten (Relevanz, Präferenz, Legitimation) geleitete Ausdifferenzierungen im Sachwissen, welche das Wirklichkeitsmodell ausmachen. Neue Differenzierungen ermöglichen neue Bewertungsprozesse; sie katalysieren somit die Entwicklung von Wertwissen, wie diese neue Differenzierungen ermöglicht. Auf diese Weise konstituieren sich beide Epistemologien wechselseitig. Im Wirkungszusammenhang bewährt sich Sachwissen unabhängig von der subjektiven Bewertung als instrumentelles Verfügungswissen, während das im Handeln wirksame Wertwissen als Orientierungswissen sich allein in der subjektiven Bewertung bewähren kann. Die Verbindlichkeit („Wahrheit") von Sachwissen erschließt sich über dessen „erfolgreiche Anknüpfungspunkte" an eine aus praktischen Gründen anzunehmende subjektunabhängige „Realität". Gültigkeit von Wertwissen ist nur in der Konsensbildung mit anderen Subjekten erreichbar. Bei gleicher sachlicher Handlungsbasis können sich divergierende Kulturprogramme, d.h. kulturelle Besonderheiten in Form spezifischer handlungsrelevanter Regularien, herausbilden und jeweils eine hohe Verbindlichkeit erlangen.

§ *7. Differenzierungen – unterschiedliche Bewusstseinsgrade, Subjekte, Klassen:* Wertwissen ist ein Containerbegriff für alle intra- und interindividuellen psychologischen Prozesse und deren Resultate, bei denen Bewertungsprozesse konstitutiv sind. In Abgrenzung von kognitiven Leistungen im engeren Sinne (induktives, de-

duktives Schließen, Klassifikationsprozesse, Symbolerkennung etc.) sind damit sämtliche als emotional-motivationale Größen beschreibbare Phänomene gemeint. In der psychologischen Theoriebildung werden diese als Motivationen, Affekte, Einstellungen, Werthaltungen, Bedürfnisse, Interessen, Emotionen usw. untersucht. Bedeutsam werden sie durch ihren selektionierenden, hierarchisierenden, kohärenz- und kontinuitätsschaffenden Charakter. Eine weitere Differenzierung ermöglichen die folgenden Gesichtspunkte:

- *Bewusstheitsgrad:* Handlungs-, evolutionspsychologisch und psychosynergetisch begründet soll festgehalten werden: *Explizites Sachwissen* bezieht sich auf Sachkenntnisse und Faktenwissen. Als wissenschaftlich gesichertes Wissen ist es als Resultat desubjektivierbar. Aus einer prozessualen Perspektive zählen hierzu kognitive Fähigkeiten im engeren Sinne (z.B. analytisches, logisches Denken). *Explizites Wertwissen* bezieht sich einerseits auf kognitiv erworbenes Wissen über Werte, aber (noch) nicht in handlungsrelevanter Weise verinnerlichtes Wissen. Andererseits kann verinnerlichtes potenziell bewusstseinsfähiges Wertwissen durch Reflexion expliziert werden. *Implizites Sachwissen* bezieht sich auf kognitive Prozesse und Resultate im engeren Sinne, wie z.B. auf Ad-hoc-Heuristiken oder Routinen, bei der Lösung von Problemen, bei denen eine „bessere“ Lösung prinzipiell möglich ist. Das bezieht sich ebenso auf (sensu)motorische Prozesse bei der Ausführung von Bewegungsmustern, deren Güte anhand „objektiver“ Kriterien abgeschätzt werden kann. Bewertungsprozesse spielen im Wesentlichen nur eine korrigierende Rolle in der Regulierung der Differenz zwischen Ist- und Sollwert (Feedback). *Implizites Wertwissen* bezieht sich auf jene subjektiven Bewertungsprozesse und -resultate (z.B. situatives Gespür, unbewusste Motivationen, schnelle und unkontrollierbare Bewertungsreflexe, nicht verbalisierte Intuitionen), welche entweder nicht bewusstseinsfähig oder noch nicht der individuellen Reflexion zugänglich sind.
- *Wertwissenssubjekte:* Neben dem individuellen kann das in den Beziehungsgefügen zwischen Individuen entstehende kollektive Wertwissen unterschieden werden. Es ist an individuelles Wissen, aber nicht an das eines speziellen Individuums gebunden. Als Produkt synergetischen Zusammenspiels ist es übersummativ, d.h. nicht auf die Summe aller individuellen Wertwissensbeiträge reduzierbar. Es zeigt sich in unternehmenskulturellen Phänomenen. Je nach Analyseeinheit wird das Individuum als „System“ betrachtet, welches im selbstorganisierten Handeln sich selbst Wertwissen schafft oder mit seinem Wertwissen als „Teil“ an der Herausbildung kollektiven Wertwissens zur Bewältigung von Unsicherheit mitwirkt.
- *Wertwissensklassen:* Handlungs- und bedürfnistheoretisch begründet sind in alltagssemantisch eingängiger Weise vier Wertwissensbereiche unterscheidbar. Ausgangspunkt der Differenzierung sind die Objekte, auf die ein Subjekt in

seiner Umwelt einwirkt. Wertwissensphänomene sind klassifizierbar nach folgenden Handlungsbezügen: Selbst-, Aktivitäts- und Ergebnis-, Fach- und Methoden-sowie Interaktionsbezug. Im Selbstbezug werden die Wertwissensphänomene zusammengefasst, die ein Individuum bzw. eine Organisationseinheit im Umgang mit sich selbst entwickelt, wie z.B. Wertschätzung eigener Ideale, Selbstreflexion, Selbstmanagement, Selbstmotivation. Unter dem Fach- und Methodenbezug wird im Umgang mit sachlich-gegenständlichen Problemen entwickeltes Wertwissen und im Interaktionsbezug schließlich das in der sozialen Interaktion aufgebaute Wertwissen subsumiert. Die grundsätzlich für jeden Objektbezug notwendige Umsetzungsorientierung und Handlungsintensität (Energetisierung, Antrieb) wird im Aktivitäts- und Ergebnisbezug thematisiert. Die auf vier Wertwissensklassen bezogene Strukturierungsvariante ist geeignet, die einzelnen Phänomene theoretisch zu ordnen – mit allen Folgerungen für die Organisationspraxis. Die Differenzierung einzelner Wertwissensklassen eröffnet die Möglichkeit, Formen der Unsicherheitsbewältigung nicht allein anhand schwer feststellbarer Ursachen (Subjekt, Objekt, Beziehung zwischen beiden) zu unterscheiden, sondern auch anhand der im Handlungsbezug entwickelten kulturellen Besonderheiten.

§ 8. Allgemeine Dynamik – Wertwissen als selbstorganisierter Ordnungsparameter und Produkt zirkulärer Kausalität: Wertwissensdynamik kann in Begriffen der Synergetik beschrieben werden.

- *Grundaussagen:* Die Wertwissenssubjekte werden als „Teile“ bzw. Elemente eines „Systems“ betrachtet, welches sich durch die Interaktionen zwischen den Beteiligten konstituiert und dabei ein Muster, eine Gestalt usw. hervorbringt (Emergenz). Diese kollektive Qualität wird durch Ordnungsparameter charakterisiert. Rückwirkend werden die Teile in den Kollektivzusammenhang eingebunden, „versklavt“ bzw. konsensualisiert (zirkuläre Kausalität). Die selbstorganisierte Entwicklung wird durch „Kontrollparameter“ angeregt und gleichzeitig eingeschränkt. In einem sehr spezifischen Sinne wirken diese als „Wertgeneratoren“ in dem durch sie „definierten“ Interaktionsraum. Durch die Anregung bzw. Energetisierung des Systems können Veränderungen der Ordnungsparameter nicht direktiv gesteuert werden. Qualitative Veränderungen sind nur möglich, wenn die Systemstabilität gestört wird. Selbstorganisationsprozesse finden allerdings erst statt, wenn die Fluktuationen eine überkritische Distanz zum vorher bestehenden Gleichgewicht erreichen. Im Übergang zu einer neuen Struktur bestimmen systemimmanente Faktoren, welche der sich selbst verstärkenden Varianten sich durchsetzen. Im Ergebnis sind diese Phasenübergänge nur beschränkt vorhersagbar. Diese allgemeinen Aussagen zu Systemdynamiken begründen, warum in der spezifischen Art und Weise der Interaktion bzw. in der Art der Relationierung zueinander die Quellen von Stabilität und Flexibilität zu suchen sind.

- *Konstruktinterpretation:* In einer durch funktionelle Gesichtspunkte geleiteten Übertragung wird Wertwissen als Ordnungsparameter gesehen, wie ihn die Synergetik beschreibt. Wie dieser ist es als Emergenzphänomen nicht auf die „Eigenschaften" der Beteiligten zu reduzieren. Funktionell bedeutsam ist es, weil hierdurch das Handeln insbesondere an Instabilitätspunkten / unter Unsicherheit maßgeblich beeinflusst wird. Neues Wertwissen entsteht an diesen Quellpunkten. Wertwissensbestände / Ordnungsparameter dienen als Orientierungsgesichtspunkte für „richtiges" Verhalten und stabilisieren sich über die „Versklavung" / Konsensualisierung individuellen Handelns. Wertwissen entwickelt sich über diese zirkuläre Kausalität in der Interaktion zwischen Individuen und zeigt sich in kollektiven Verhaltensweisen (z.B. gemeinsamen Problemsichten, Ritualen, Routinen). Miteinander direkt oder indirekt interagierende Personen bringen so eine selbstorganisierte Ordnung zur Bewältigung von Unsicherheit hervor, die wiederum das nachfolgende Zusammenwirken handlungsleitend beeinflusst. Es setzt sich im evolutionstheoretischen Sinne jene Ordnung durch, die sich gegenüber anderen „Lösungen" am besten behauptet. Wertwissen ist makroskopischer Ausdruck dieser Ordnungsbildung und wirkt im Handeln koordinierend und synchronisierend. Es ist Ausgangspunkt und Ergebnis von Kohärenz im Handeln.

§ *9. Psychologische Dynamik – Wandel durch selbstkonzeptrelevante Erfahrungen:* Dem psychosynergetischen Ansatz zur Selbstorganisation hierarchisch geordneter biopsychosozialer Ebenen folgend kann Wertwissen in einem (dys-)synergen, also (un-)stimmigen, Gesamtsystem betrachtet werden. Die Modifikation individuellen Wertwissens erfordert die Destabilisierung vorhandener Strukturen (z.B. Gewohnheiten, Automatismen, eingefahrene Verhaltensweisen, Einstellungsgefüge, typische emotionale Reaktionen) durch eine besondere emotional-motivationale Aktivierung (Dissonanzerleben, freudige Erregung, erlebte Verunsicherung etc.). Hierfür kommen alle Entscheidungssituationen unter Unsicherheit in Betracht (z.B. Konflikte, Dilemmata, Krisen), bei denen keine externen Handlungsmaßstäbe zur Verfügung stehen. Bewährt sich der in dieser Situation vom Individuum bzw. von der Gruppe selbst entwickelte Weg bzw. die Lösung, dann können sich die damit verbundenen Bewertungsprozesse und -resultate als Ordnungsparameter in den Wertwissensbestand integrieren. Für künftige Situationen dieser Art steht dieser stabilitätssichernd zur Verfügung. Entscheidend bei diesen Verinnerlichungsprozessen ist dabei die individuell erlebte Relevanz (Selbstkonzeptbezug, Identität) der mit dieser Aktivierung verbundenen Bewertungsprozesse. Je Ich-näher der Erfahrungszusammenhang ist, desto höher ist die Chance einer tiefgreifenden Verinnerlichung. Auf diese Weise kann explizites in implizites Wertwissen umgewandelt bzw. implizites Wertwissen durch Reflexion expliziert werden. Die Veränderung kollektiven Wertwissens folgt den gleichen Mechanismen.

§ *10. Beeinflussungsmöglichkeiten – strukturell-systemische und interaktionell-personenorientierte „Druckpunkte“:* Die intendierte Beeinflussung der Wertwissensdynamik muss auf den beschriebenen Veränderungsmechanismus zurückgreifen, wenn eine handlungsleitende Modellvorstellung entwickelt werden soll. Es kommen prinzipiell alle emotional-motivational aktivierenden internen und externen Einflüsse in Frage. Interventions- und Gestaltungsansätze sind entweder primär strukturell-systemisch ausgerichtet und setzen an den Kontrollparametern an, oder sie fokussieren zunächst auf die „Eigenschaften“ der beteiligten Personen bzw. den Interaktionen in Gruppen. Die vielfältigen Ansätze (z.B. der Organisationsentwicklung) sind auf diese synergetische Grundkonstellation rückführbar. Wandelepisoden sind dabei lediglich Phasen besonderer Aufmerksamkeit auf beständige Produktions- und Reproduktionsmechanismen von Wertwissen in Form kultureller Besonderheiten im Organisationsalltag. Die damit verbundenen Regulationsformen zur Unsicherheitsbewältigung sind für ein tieferes Verständnis der nicht-handelbaren Wertwissensressourcen einer Organisation in den Blick zu nehmen. Sie konkretisieren sich z.B. in den Regeln des Wettbewerbs um Aufmerksamkeit für neue Ideen und Legitimation einzelner Aktivitäten, in Selektionsprozessen (Ideen, Lösungen, Personen), Ritualen, Traditionen oder im Umgang mit Krisen. Im synergetischen Denkmuster sind etwa die spezifischen Stabilisatoren als sicherheitsvermittelnde Angebote in einer ansonsten instabilen Situation, die unsicherheitsauslösenden bzw. -konservierenden Prozesse oder die organisationsspezifischen Erfahrungen zum Timing intendierter Neuerungen (z.B. innovative Projekte) zu konkretisieren. Die Aktivitäten im Rahmen einer technologisch aufbereiteten Nutzung der direkten und indirekten Beeinflussungsmöglichkeiten der Interaktionsräume und der Interaktionsqualität nennen wir Wertwissensmanagement. Dieses betrachten wir als Teil eines umfassenden Wissensmanagements zum „optimalen“ Umgang mit Knappheitsproblemen unter Unsicherheit.

8.2 Erkenntnisse und Implikationen

Mit der Wertwissenstheorie liefern wir eine wissenschaftlich fundierte Antwort auf die Frage nach der *Rationalität des Irrationalen.* Kollektive Orientierungsgesichtspunkte beim Umgang mit unübersichtlichen Situationen besser zu erkennen und fassbarer zu machen hilft, die Reichweite der Rationalität zu vergrößern.

Es lässt sich voraussagen, dass bei zunehmender Unsicherheit das Wertthema zwangsläufig stärker in den Aufmerksamkeitsfokus rücken wird. Zu entsprechenden inhaltlichen und methodischen Problemfeldern im ökonomischen Handeln sind in den nächsten Jahren wesentliche Anstrengungen zu erwarten. Hierfür bietet unsere Theorie eine umfassende forschungsprogrammatische Basis. Ihr Anwendungsfeld beschränkt sich nicht auf die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen oder Wissenstransfermechanismen. Vielmehr bietet die Theorie gleichermaßen Ansatzpunkte zur Durchdringung und

„Lösung“ von Wertproblemen in der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre und Psychologie. Im Folgenden werden einige organisationstheoretische Erkenntnisse zusammengefasst, auch mit den entsprechenden organisationspraktischen Implikationen.

8.2.1 Erkenntnisse für die Organisationstheorie

Organisationstheorien sollten immer Antworten auf spezifische Problemstellungen der Praxis liefern. Die kreative Bewältigung von Unsicherheit mit Hilfe individuellen oder kollektiven Wertwissens ist eine notwendige Erweiterung bisheriger theoretischer Erkenntnisse. An der Antwort zur Frage von Rolle und Dynamik emotional-motivationaler Faktoren müssen sich u.E. moderne organisationstheoretische Konzeptionen messen lassen. Damit meinen wir nicht einen Erkenntnisfortschritt im naturwissenschaftlichen Sinne, sondern – bei aller Gleichwertigkeit verschiedener Arten und Generationen von (wissenschaftlicher) Erkenntnis über Organisationen (Walter-Busch, 1996) **–** eine zeitgemäße Bearbeitung des wiederkehrenden Unsicherheitsmotivs unter den Bedingungen der modernen Arbeitswelt. Mit unserer Theorie des Wertwissens möchten wir einen entsprechenden Beitrag leisten.

Im Folgenden werden zuerst wesentliche Konsequenzen für bestehende wissensbasierte Ansätze diskutiert. Danach gehen wir auf offene Fragen innerhalb unserer Theorie und mögliche Ansatzpunkte künftiger Forschung ein.

Zur wissensbasierten Unternehmenstheorie: Bisher stand der Begriff des Tacit Knowledge im Vordergrund. Wissensbasierte Wettbewerbsvorteile und die Existenz von Unternehmen wurde mit den Transferproblemen impliziten Wissens erklärt. Die Wertwissenstheorie kann die einschlägige Diskussion um den fehlenden Aspekt des Wertbezugs bereichern. Wir betonen, dass *erstens* menschliche Orientierungsgrundlagen umfassender als bisher betrachtet werden müssen und *zweitens* ist es erforderlich, den Mikro-Makro-Link konkreter zu fassen. *Drittens* ist genauer zu bestimmen, wann kulturelle Phänomene wettbewerbsrelevant sind und *viertens,* welche Wissensformen dabei bedeutsam sind; *fünftens* können damit Querverbindungen zur institutionenökonomischen Theorie hergestellt werden.

Zu 1: Der Faktor Mensch wird durch die Berücksichtigung von Wertphänomenen in seiner „emotional-motivationalen Natur“ realistischer betrachtet. Wertwissen ist insbesondere in von Unsicherheit geprägten Arbeitskontexten keine „Störgröße“ oder „Randbedingung“. Im Gegenteil, Einstellungen, Motivationen, Interessen usw. *sind* dann das Wissen. Beispielsweise ist in unübersichtlichen Konfliktsituationen die eigene Werthaltung oft die einzige Orientierungsgröße; die innere Überzeugung, etwas Neues auszuprobieren, lenkt den kreativen Prozess. Wertwissen wird als Dreh- und Angelpunkt einer dynamischen Selbststabilisierung von Handlungszusammenhängen umso wichtiger, je unsicherer die Situation. Die psychologisch differenzierte Betrachtung einzelner Wertwissensklassen und der Produktion und Reproduktion ordnungs-

stiftender Regulative über Verinnerlichungsprozesse konfrontiert die oftmals abstrakten „Wissensdiskussionen“ mit den Realitäten des betrieblichen Alltags.[128]

Zu 2: Die Wertwissenstheorie eröffnet neue Forschungsperspektiven zum Mikro-Makro-Link. Gemäß der Grundaussagen bietet sie diese überall dort, wo der dispositive Faktor im gutenbergschen Sinne im Vordergrund steht. Unter der Annahme, dass dort jeweils die emergente Ordnungsbildung mit schwer reproduzierbarem Ganzheitscharakter grundlegend ist, müsste die Rolle und Funktion psychologischer Änderungsmechanismen besonders ausgearbeitet sein. Genau dieser Mikro-Makro-Link ist oft ungenügend ausgeführt. Erst wenn diese Mechanismen der Änderung einbezogen werden, können die Konzepte u.E. ihre praktische Relevanz demonstrieren.

Beispielhaft für solche Konzepte sind die „dynamic capabilities“ (Teece, Pisano & Shuen, 1997), „core capabilites and core rigidities“ (Leonard-Barton, 1992) oder auch das evolutionstheoretisch basierte Konzept der „organizational routines“ (Nelson & Winter, 1982). Gemäß unserer Theorie sollten alle Konzepte – ungeachtet unterschiedlicher Erkenntnisziele – die Wertwissensphänomene stärker beachten. Damit ist nicht eine Psychologisierung oder eine Vermengung der Analyseebenen gemeint. Vielmehr vertreten wir die Auffassung, dass die praktische Relevanz dieser Ansätze sich in den Antworten auf die Frage nach den konkreten Beeinflussungsmöglichkeiten und -grenzen zeigen müsste. Hier macht die Wertwissenstheorie Angebote.

Am Beispiel des Ansatzes von Leonard-Barton (1992) aus dem Bereich der wissensbasierten Fähigkeitsansätze soll dies abschließend kurz erläutert werden. Die Autorin definiert „core capability as the knowledge set that distinguishes and provides competitive advantage“ (S. 113). Zu diesem Set zählt sie das Wissen und Können, die technischen Systeme und die den Rahmen bildenden Managementsysteme. Ausdrücklich zählt sie auch Werte als eine separate Fähigkeitsdimension dazu. Sie prägen alle anderen Dimensionen und kommen darin zum Ausdruck. Die besondere Orientierungsfunktion von Werten wird nach Leonard-Barton vor allem dann sichtbar, wenn die eine bestimmte Kernfähigkeit unterstützenden Werte und Normen als Grundelement einer „core rigidity“ neue Entwicklungen behindern. Ein Beispiel dafür ist der „lower status of nondominant disciplines“. So können eingefahrene Sichtweisen über die (mangelnde) Leistungsfähigkeit von Beteiligten zu unproduktiven selbsterfüllenden Prophezeiungen werden. Eine andere Ausdrucksform des negativen Einflusses tradierten Wertwissens ist die mangelnde Offenheit, relevante Information überhaupt zur Kenntnis zu nehmen, wenn sie von Beteiligten (z.B. Marketing und Vertrieb) kommt, deren Beitrag bisher von den wichtigen Personen (z.B. Entwicklungsingenieure) nicht als besonders bedeutsam eingeschätzt wurde. (ibid., S. 120f.).

---

128 Auf diese Weise werden auch die primär kognitiven Prozesse des Sensemaking (Weick) um emotional-motivationale Aspekt ergänzt (vgl. Kapitel 2.4.1).

Im synergetischen Denkmuster ist diese Rigidität keine Paradoxie, sondern Ausdruck der Stabilität von in der Vergangenheit bewährten – funktional bedeutsamen! – Ordnungsparametern. Überhaupt sind die Überlegungen der Autorin auf die synergetische Wertwissensdynamik zu beziehen. Zum Beispiel wäre klarer herauszuarbeiten, inwiefern technische oder Managementsysteme als direkt beeinflussbare Kontrollparameter zu betrachten sind, durch Wertwissen stabilisiert oder destabilisiert werden können. Der Hauptpunkt einer Fortführung bezieht sich auf weiterführende Aussagen zur Beeinflussung des Mikro-Makro-Links durch eine krisenhafte Destabilisierung der bisherigen Ordnung.

Leonard-Barton identifiziert insgesamt sehr klar die Kehrseite von Fähigkeiten und stellt dabei besonders Werte als entscheidende Dimension heraus. Daran anknüpfend ist besonders aus Praxissicht nach den Diagnose- und Gestaltungsmöglichkeiten zu fragen, zum Beispiel nach den geeigneten Strukturen der Balancierung von destabilisierenden und stabilisierenden Prozessen, durch die produktive Unsicherheit erzeugt und destruktive Verunsicherung verhindert werden kann. Konkretisierend könnte untersucht werden, inwiefern die vier Wertwissensklassen in den verschiedenen Wertschöpfungsprozessen der Wissensgenerierung (z.B. Innovation) oder dem Wissenstransfer (z.B. Koordinationskosten, Lernfähigkeit) zu differentiellen Gestaltungsvorschlägen führen.

Zu 3: Die Wertwissenstheorie erlaubt differenziertere Aussagen zur Frage, *wann* kulturelle Besonderheiten wettbewerbsrelevant sind. Die bisherige Annahme, dass „Kultur“ wie eine Ressource behandelt wird, über die das Management zum Teil „verfügen“ kann, ist demnach erweiterungsbedürftig. Wir gehen davon aus, dass man sich unter Unsicherheit der Frage nach der Auseinandersetzung mit konkreten Wertwissensproblemen in einer Organisation stellen muss. Eine Organisation *repräsentiert* immer auch eine Kultur. Die abstrakte Diskussion zur Frage, wann es sich strategisch gesehen „lohnt“, sich aus Managementperspektive zu engagieren, erweist sich dann als ergänzungsbedürftig. Barney (1986) kommt etwa zu dem voreiligen Schluss, dass Unternehmen, deren Kultur nicht wertvoll, selten und schwer imitierbar ist (wie auch immer erfasst), keine kulturbasierten Wettbewerbsvorteile erringen können. Würde ihnen allerdings die Imitation der Kultur eines Wettbewerbers gelingen, dann ließe sich wegen der Imitierbarkeit kein Vorteil mehr daraus ziehen. Die Logik dahinter ist so einfach wie unzureichend: Man hat es, oder man hat es nicht! Nicht bedacht wird zudem, dass die kulturellen Besonderheiten in bestimmten Situationen auch ein Nachteil sein können. Es ist sicher richtig, dass andere Produktionsfaktoren eine dominierendere Rolle spielen können, eine generelle Vernachlässigung kultureller Faktoren rechtfertigt dies aber nicht.

Zu 4: Es ist möglich, genauer zu differenzieren, *welche* Wissensformen wettbewerbsrelevant sind. Organisationen unterscheiden sich zunächst in der Art und Weise, wie sie allgemein mit Unsicherheit umgehen. Ihre Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit der Stabilisierung bzw. Veränderung grundlegender Wertwissensfor-

men. Auf der Basis einer differenzierteren Betrachtung der unverwechselbaren Eigenheiten einer Organisationseinheit sind die gewachsenen Koordinationsmechanismen als strategisch relevantes „Wertwissenskapital“ oder „Wertgeneratoren“ im Sinne einer nichthandelbaren Ressource aufzufassen, wie dies in der ressourcenbasierten Unternehmenstheorie gesehen wird (siehe für eine Übersicht von Krogh & Grand, 2002). Daraus folgt, dass wissensbasierte Wettbewerbsvorteile nicht ausreichend mit dem Konzept des Tacit Knowledge erklärt werden können. Die tautologische Konzeption kann hinterfragt werden, wonach implizites Wissen wettbewerbsrelevant ist, weil es schwer imitierbar ist – und schwer imitierbar ist es, weil es implizit ist.

Der Gedanke des Schwerimitierbaren ist dabei nicht allein durch die *Transferproblematik* impliziten Wissens bestimmt, wie dies z.B. Osterloh, Frey und Frost (1999) behaupten. Denn: Zum einen ist implizites Sachwissen vor allem unter Unsicherheit nicht in jedem Fall genauso relevant wie implizites Wertwissen. Zum anderen können die Sachwissenskomponenten impliziten Wissens prinzipiell technisch objektiv reproduziert werden (z.B. motorische Abläufe). Dass dafür persönlicher kommunikativer Austausch notwendig ist, gilt zudem sicher nicht für sämtliches implizites Sachwissen (z.B. Versuch-Irrtum-Lernen im Umgang mit Software). Vielmehr sind die Charakteristika der Differenzierung auch in den selbstorganisierten Ordnungsparametern des Wertwissens zu suchen. Von Bedeutung sind vor allem die verinnerlichten und über die koordinationsregulierenden Kontrollparameter kommunizierten Dispositionen zur kreativen Bewältigung von unbekannten Situationen. Diese sind auch nicht notwendigerweise implizit, sondern der Reflexion durchaus zugänglich. Ein Beispiel dafür sind die „Grey-hair-stories“ in Organisationen. Dabei handelt es sich um das Wissen erfahrener Mitarbeiter, welches in Form von Anekdoten und Geschichten weitergegeben wird. Darin wird plastisch geschildert, was es z.B. konkret bedeutet, gegenüber Klienten einen eigenen Standpunkt zu bewahren, sich Unterstützung für neue Wege zu suchen, zuverlässig zu sein oder mit Überraschungen umzugehen. Es fragt sich also, ob dieses mitteilbare Erfahrungswissen gerade in Bereichen intensiver sozialer Interaktion nicht ebenso wichtig und handlungsrelevant ist wie das implizite Wissen.

Zu 5: Aus der Wertwissenstheorie ergeben sich Implikationen für die Antwort auf die Frage nach der Entstehung institutioneller Zusammenhänge. Indem sie die wissensbasierte Theorie um Werte erweitert, wird eine interessante Verbindung zur institutionenökonomischen Sicht offenbar. Während letztere die Entstehung von „Hierarchie“ mit den Möglichkeiten der Reduktion von Opportunismus erklärt (vgl. Kapitel 2.4.2), sieht erstere die Existenz von Unternehmen vor allem in der Integration, Koordination von vorhandenem und der Generierung von neuem individuellen wie kollektiven Wissen (vgl. Kapitel 6). Beide Erklärungen schließen sich vor dem Hintergrund der Wertwissenstheorie jedoch nicht aus, sondern ergänzen einander.

Einzigartiges Wissen aufbauen zu können geht einher mit dem spezifischen institutionellen Arrangement, welches sich nicht vollständig beschreiben und nicht ohne weiteres reproduzieren lässt. Für die Antwort auf die Frage „Warum existieren Unterneh-

men?“ ist nicht allein das größere Steuerungspotenzial zur Opportunismusreduktion gegenüber dem Markt ausschlaggebend. Es ist vielmehr die spezifische Qualität der Koordinationsmechanismen, durch welche nicht nur Opportunismus reduziert, sondern auch „positiv“ Wertwissensphänomene kulturprogrammatisch beeinflusst und auf diese Weise der Umgang mit dem Sachwissen der Wirklichkeitsmodelle bestimmt wird.

Dieser Aspekt ist – wenn auch die soziale Interaktion auf eine durch Verabsolutierung einer Motivklasse sehr voraussetzungsreiche Transaktion reduziert wird – in institutionenökonomischer Perspektive ausgearbeitet. Aus unserer Sicht könnte *voraussetzungsfreier* nach unterschiedlichen Formen der Unsicherheitsbewältigung gefragt werden, so dass die art- und gradmäßigen Besonderheiten der jeweils gewachsenen „Lösungen“ in den Mittelpunkt rücken. Der Fokus auf einen spezifischen transaktionskostenoptimierenden Kontext ist dann ein Spezialfall in der Gesamtheit aller Interaktionen. Transaktionskosten sind dann z.B. ein Teil von Interaktionskosten, welche besonders unter dem Wertschöpfungsaspekt zu betrachten sind.[129]

Über die Wertwissenstheorie sind die in institutionenökonomischen Annahmen enthaltenen rahmenbildenden Kontroll- und Ordnungsparameterfunktionen von Wertwissen in einer weniger restriktiven Weise in wissensbasierten Ansätzen konzeptualisierbar. Damit könnten dann z.B. Fragen nach geeigneten Corporate Governance-Strukturen in einer weniger auf unterschiedliche Kostenarten fokussierten Art und Weise, sondern eher mit Bezug auf Wertgenerierung im engeren betriebswirtschaftlichen wie auch in unserem weiteren Sinne beantwortet werden. Institutionenökonomische und wissensbasierte Ansätze ergänzen sich dabei, indem sie verschiedene Aspekte eines Gesamtzusammenhanges thematisieren und so nicht nur die „negative“ Kostenseite, sondern auch die Wertschöpfung selbst betrachten.

Zu offenen Fragen der Wertwissenstheorie: Die in den Grundzügen entwickelte Theorie integriert Forschungsansätze und Konzepte unterschiedlicher Provenienz. Es ergeben sich darauf aufbauend eine Reihe von Problemstellungen künftiger Forschung. In generischer Weise werden Fragerichtungen zur Anwendung der Theorie in den Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie, bei der Analyse von Praxisproblemen, bei der Diagnose sowie bei der praktischen Beeinflussung genannt.

Wirtschaftswissenschaften: Die im ökonomischen Handeln bedeutsamen Wertprobleme könnten mit der Wertwissenstheorie in neuartiger Weise behandelt werden. Die Aussagen zu Verbindlichkeitsgraden, zum Mikro-Makro-Link und zur psychologischen Dynamik erscheinen bei der weiteren Differenzierung von Rationalitätsvarianten, z.B. im Bereich „Behavioral Economics“ oder „Behavioral Finance“, als gesicherte Grundannahmen.

---

[129] Kogut und Zander (1996) haben z.B. eine diesbezügliche Konzeption vorgestellt, bei der die gemeinsame Identitätsbildung (interpretierbar als auf dem Grundbedürfnis nach Bindung basierender Interaktionsbezug) zu einem Bezugspunkt gemacht wird.

Psychologie: Einen Ansatzpunkt sehen wir in einer Anpassung der psychologischen Handlungstheorie für den Bereich der Wissensarbeit, wo die Grenzen zwischen planenden und ausführenden Handlungen verschwimmen. Die Erweiterung um emotional-motivationale Größen unter Einbeziehung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse sowie evolutionstheoretischer Überlegungen (in einer synergetischen Dynamik) könnte ein lohnendes Unterfangen sein. Ein zweiter Ansatzpunkt ist die empirische Untersuchung der Grenzen jeder Beeinflussung des Wertwissens in Abhängigkeit von individuellen und kollektiven Entwicklungsvoraussetzungen.

Analyse von Praxisproblemen: Bedeutsam scheint uns ebenso die Entwicklung von Anwendungsmodellen zur Bewältigung von spezifischen Praxisproblemen. In der Konkretisierung des Zusammenwirkens von Kontroll- und Ordnungsparametern sind weitere Impulse für Theorie und Praxis zu erwarten. Beispielsweise ist an die Untersuchung der wechselseitigen Einflüsse von Informationstechnologien oder Anreizsystemen auf Wertwissensdynamiken zu denken. Hier eröffnet sich ein Forschungsfeld, dessen gemeinsame Plattform die Dynamik intangibler Größen in Organisationen ist. In der praktischen Anwendung ist zu erkunden, inwieweit mit der Wertwissenstheorie neue Sichtweisen auf vorhandene Problemstellungen eingenommen werden. Dabei ist an empirische Studien zu denken, in denen etwa „Schwellenwerte" für das Erreichen von Instabilitätspunkten operationalisiert oder langfristige Auswirkungen von Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt der Vorteile kurzfristiger Effekte abgewogen werden können. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Frage nach den Schnittstellen zwischen Professional-Abteilungen und Support-Abteilungen – zum einen, um die Konfliktlinien zu untersuchen, die sich aus der jeweils unterschiedlichen Bedeutung von Sach- und Wertwissen ergeben. Zum anderen könnten Probleme der Integration bzw. dem Outsourcing von Support-Abteilungen nicht allein unter dem Kostengesichtspunkt, sondern auch hinsichtlich der Chancen und Risiken für das organisationsspezifische Wertwissen betrachtet werden.

Organisationsdiagnose: Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehen wir zudem in der Diagnose von Wertwissen in Organisationen. Wir entwickeln im Rahmen dieser Arbeit dazu einen eigenen Ansatz. Es wird dann zu prüfen sein, inwieweit er durch alternative Vorgehensweisen ergänzt und erweitert werden kann. Von besonderem Interesse ist z.B. die Frage nach einzelnen Wertwissenstypen, ihren Besonderheiten sowie deren Koexistenz- oder Konkurrenzverhältnissen. In Verbindung damit wären unterschiedliche Wertwissensstrategien zu untersuchen (hinsichtlich der Wertwissensklassen bzw. einzelner Anspruchsgruppen).

Beeinflussungsmöglichkeiten: Die Frage nach alternativen „Einstiegspunkten" ist dabei von großem Interesse. Zum Beispiel wären auf individueller Ebene weitere evolutions- und persönlichkeitspsychologische Aspekte integrierbar, um die Möglichkeiten der Beeinflussung von Wertwissen umfassender abschätzen zu können. Ansätze der beruflichen Kompetenzentwicklung könnten gewinnbringend einbezogen werden. Strittig ist dann die Abgrenzung zu klinisch-psychologischer Beeinflussung. In jedem

Fall aber dürfte das Problem der Grenzen von Wertbindungsversuchen in Organisationen von großer Bedeutung sein. Dies gilt natürlich auch für die Beziehungen der Organisation mit ihren Anspruchsgruppen. Hier tauchen dann Fragen der Ausbalancierung unterschiedlicher Interessen und die Integration diverser Wertsysteme im konkreten Organisationsdesign auf. Dabei geht es dann auch um Bezüge zu gesellschaftlichen Entwicklungen und den Kapazitäten und Grenzen individueller wie kollektiver Wandelfähigkeiten.

8.2.2 Implikationen für die Organisationspraxis

Die Wertwissenstheorie ist ein Plädoyer für eine Haltung, bei der Unsicherheit als Ausgangspunkt jeglichen Handelns akzeptiert und der wertbasierte Umgang mit entsprechenden Orientierungsproblemen hoch gewichtet wird. Die Qualität analytisch klarer Entscheidungen und rational begründeter Handlungen ist dabei immer vorauszusetzen und nicht zugunsten emotional-motivationaler Faktoren zu suspendieren! Im ökonomischen Handeln bestimmt sich aus unserer Sicht zum Beispiel die Qualität des strategischen Denkens an der (kognitiv *und* emotional verinnerlichten!) Einsicht, dass gefundene Lösungen selbst durch die besten analytisch begründeten Vorgehensweisen immer nur provisorische Gültigkeit beanspruchen können. Rationalitätsprämissen sind stets nur vorläufig „gültig". Aus diesem Grund kommt dem systematisch geförderten Wertwissensdialog eine besondere Funktion zu. Dies wird insbesondere in Krisenzeiten sichtbar, wo bewährte Instrumente und Methoden nicht mehr greifen und der Bedarf an ergänzenden oder besser: „eigentlichen" Orientierungsgesichtspunkten und Rationalitätsalternativen steigt. Lösungen für komplizierte „technische" Probleme – seien es Grundsatzfragen der Kostenreduktion, Investitions- oder Akquisitionsentscheidungen, Restrukturierungsprobleme oder Führungsentscheidungen – sind dann durch den Wertbezug in ihren „trade-offs" besser abzuschätzen und können darüber möglicherweise auch schneller erreicht werden.

Im Folgenden gehen wir auf einige praktische Probleme eines Wertwissensmanagements ein. „Management" schließt alle zielgerichteten Aktivitäten zur direkten oder indirekten Beeinflussung von wertwissensrelevanten Interaktionsräumen und der entsprechenden Interaktionsqualität ein. Nach der Zuordnung von „Verantwortlichkeiten" und der Darstellung von Einflussbereichen verweisen wir auf den engen Zusammenhang der Sach- und Wertwissensbeeinflussung und stellen die Verbindung zur Strategieentwicklung her.

„Verantwortlichkeiten" und Einflussbereiche: Für das betont interdisziplinäre Feld des Wissensmanagement ist völlig offen, inwieweit sich die wissensbasierte Unternehmenstheorie als eigenständige Perspektive in der Organisationspraxis behaupten kann oder in ihren Anwendungen (sinnvollerweise) bereits vorhandenen Funktionen zugeordnet wird, wie z.B. dem Human Resource Management oder dem IT-Bereich. So gesehen ist es möglich, dass eigentlich relevante Aktivitäten gar nicht als Wissensmanagement angesehen werden und formell definierte einen vergleichsweise be-

grenzten Einfluss ausüben. Die notwendige Zuordnung von Verantwortlichkeiten sollte deshalb immer aus einer strategischen bzw. unternehmerischen Gesamtperspektive erfolgen und nicht ausschließlich an einzelne Abteilungen delegiert werden. Die Wertwissenstheorie liefert hier einen Kompass für funktionsbezogene Konkretisierungen.

Unabhängig von der Zuordnung wird der Fokus insgesamt auf jene Koordinationsprozesse im Organisationsalltag gelenkt, welche nicht durch gesichertes Sachwissen optimierbar sind. Dies betrifft sowohl Aktivitäten zur Bewältigung von bestehenden Herausforderungen als auch kreative Verhaltensweisen und Innovationen. Je stärker dabei die Wertschöpfung durch die Art und Weise der Koordination bestimmt ist, desto bedeutsamer sind der Aufbau, die Pflege und die Weiterentwicklung unternehmensspezifischen Wertwissens in unterschiedlichen Bereichen (z.B. in der strategischen Planung, Marketing, Risikomanagement). Die Institutionalisierung eines Wertwissensdialogs wird dementsprechend zu einer wichtigen Gestaltungsaufgabe.

Wertwissen lässt sich allerdings nicht ohne weiteres „erziehen“ oder „programmieren“. Dennoch gibt es Ansatzpunkte der Beeinflussung. Wir haben dabei vor allem die persönliche erlebte Relevanz als eine wichtige Entwicklungsbedingung betont. Eine Folgerung ist die gesteigerte Aufmerksamkeit für die Mechanismen des Wertwissenserwerbs im Organisationsalltag. Wie Schein (vgl. Kapitel 7.5) anhand von Mechanismen der Kulturverankerung und -bekräftigung herausgearbeitet hat, haben Führungskräfte hier eine besondere Verantwortung, da sie nicht nur als Person destabilisierend oder stabilisierend auf kollektive Orientierungen wirken, sondern weil sie strukturell-systemische Einflüsse wesentlich gestalten können.

Die besondere Sensibilität zeigt sich beispielsweise in der Identifikation derjenigen Prozesse und Strukturen, durch welche Wertwissen jeweils *tatsächlich* beeinflusst wird. Konsequenterweise werden dann Fragen des Human Resource Managements zu Themen eines *strategischen* Wertwissensmanagements. Prozesse der Personalauswahl, die Gestaltung von Trainings-, Weiterbildungs- und Bewertungssystemen, Fragen der leistungsbezogenen Entlohnung, der Umgang mit Problemen der Arbeitsplatzsicherheit, Partizipationsmechanismen sowie Arbeitsplatzdefinitionen sind dann untrennbar mit Wertwissensphänomenen verbunden. Interessanterweise werden bisher – von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen – entsprechende Querbezüge zwischen dem Human Resource Management und organisationalen Wissensstrategien nicht aufgenommen (Bierly III & Daily, 2002, S. 278). Die Wertwissenstheorie legt allerdings auch nahe, dass eine weitere Differenzierung einzelner Prozessfunktionen im Personalmanagement nicht notwendigerweise zu einer effektiveren Beeinflussung von ganzheitlichen Wertwissensphänomenen führt, da diese auch anderen Einflüssen unterliegen. Entscheidender ist dann die Analyse der Konsistenz bzw. entwicklungsförderlichen Spannung zwischen einzelnen Kontrollparametern. Es kommt dabei darauf an, die wesentlichen „Druckpunkte“ zu identifizieren und gegebenenfalls zu verändern. Ein Beispiel dafür sind die beim Eintritt in die Organisation bzw. bei Beförde-

rungen vorhandenen Prozesse zur Orientierung in der neuen Position („Initiationsriten“). Ein nächster Bereich wäre die Frage nach den jeweils relevanten Bezugspersonen, die als Vorbilder individuelles Wertwissen katalysieren können. Zu nennen wären Mentorenprogramme wie aber auch die Untersuchung der Interaktionsdichte mit unterschiedlichen Führungsebenen. So ist auf neue Weise zu analysieren, welche Personengruppen allein durch den Interaktionskontext prägende Wirkung haben können.

Die Wertwissenstheorie adressiert ebenso das praktische Grundproblem vieler Gestaltungsansätze und Veränderungsprogramme, bei denen sachlich die Richtung und Vorgehensweise zwar klar erscheint, aber die Stabilität wichtiger Ordnungsparameter einen „Erfolg“ unwahrscheinlich macht. Im Wissen um die Veränderungsmechanismen ist ausdrücklich auf damit verbundene Gefahren der unethischen Manipulation zu verweisen. Auf der einen Seite ist jedes Wertwissensmanagement nur erfolgreich, wenn es emotional-motivationale Prozesse beeinflussen kann. Auf der anderen Seite muss sich jeder Praktiker mit den Risiken nichtkalkulierbarer Eingriffe in die Privatsphäre des Einzelnen auseinandersetzen und seine ethische Grundhaltung kritisch prüfen. Die Ethik eines Wertwissensmanagements ist aufgrund der Relativität der Werte eine praktisch bedeutsame Frage. Dass dabei die Wertschätzung des Einzelnen im Sinne der „human equation“ (Pfeffer, 1998) als Leitlinie des Handelns sollte, steht für uns außer Frage.

Wechselseitige Beeinflussung: Die beiden Wissensformen forcieren wechselseitig ihre Dynamik. Mit zunehmender Unsicherheit wächst der Bedarf, Sachwissen entsprechend aufzubauen, bereit zu halten und zu erneuern. Zum anderen ist die Entwicklung von Sachwissen gerade durch das Wertwissen programmiert und legitimiert. Dieses wiederum dient in seinen Materialisierungen als Kontrollparameter für entsprechende Selbstorganisationsprozesse, wie nachfolgend z.B. Informationssysteme wiederum Wertwissensphänomene beeinflussen können. In diesem Konstitutionszusammenhang sollte deshalb trotz der notwendigen Fokussierung und Arbeitsteilung der übersummative Gesamtzusammenhang im Auge behalten werden. Ansonsten besteht z.B. die Gefahr des „Verpuffens“ wohlgemeinter informationstechnologischer Unterstützung oder der Wirkungslosigkeit von Weiterbildungsangeboten wie auch umgekehrt die Beeinflussung kultureller Aspekte durch singuläre Ereignisse (z.B. social events, retreats, team learning) strukturell nicht stabilisiert werden kann. Wertwissensbezogene Interventionen müssen „orchestriert“ sein und einen Sachwissensbezug aufweisen, um wirksam zu werden.

Wertwissen ist generell umso relevanter, je weniger die Situation durch sicherheitsschaffendes Sachwissen bzw. entsprechende Unterstützungsprozesse bewältigt werden kann. Im Zusammenspiel der Elemente ist dann zu fragen, inwieweit einzelne Prozesse vordefiniert werden können, wo dies einer kreativen Lösung eher hinderlich und wo dies aus „Sicherheitsgründen“ unbedingt notwendig ist. Die notwendigen Aushandlungsprozesse, in denen Verbindlichkeitsgrade festgelegt werden (von Offenheit der Bewertungssysteme bis zu Industriestandards), werden allerdings oft erst brisant,

wenn eine als Quasisachwissen festgeschriebene „Lösung“ sich nicht mehr bewährt und destabilisiert wird. Die synergetischen Prinzipien (Ordnungsparameterprinzip, Prinzip der kritischen Distanz, Prinzip der Historizität usw., vgl. Kapitel 4) sind dann nützliche Erklärungsansätze.

Verbindung zur Strategieentwicklung: Welchen der kulturellen Besonderheiten dabei eine strategische Bedeutung zugeschrieben wird, ist dann eine Frage der Wertwissensstrategie. In den operativen Aktivitäten konkretisiert sich diese in einer Fokussierung auf jenes Wertwissen bzw. entsprechende Spannungsfelder, welche als überlebensnotwendig, nicht vordergründig bedeutsam, als irrelevant oder aber auch „wertzerstörend“ eingeschätzt werden.

Da kulturelle Phänomene sich im Kontext sachlicher Probleme konkretiseren, zeigt sich die Sensibilität für Wertwissensfragen in der expliziten Berücksichtigung potenzieller Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf das Wertwissen. Denn sie stehen in enger Verbindung mit (Wissens-)Strategien, da jede strategische Entscheidung auch eine Umgangsform mit Unsicherheit darstellt. Strategien sind somit immer auch „Wetten“ auf eine ungewisse Zukunft, welche nicht hinreichend mit Sachwissen begründet werden können. Chancen und Risiken strategischer Entscheidungen in Bezug auf das vorhandene Wertwissen im Sinne einer „cultural due dilligence“ werden in der Praxis allerdings noch nicht entsprechend bewertet.

Wertwissen ist nicht nur ein „Steuerungsinstrument“, sondern selbst auch Hintergrund und Gegenstand jeder „Steuerung“. So gesehen würde die alleinige Konzentration auf den Zusammenhang von kulturellen Besonderheiten und nichtimitierbaren Ressourcen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen zu kurz greifen. Vielmehr ist diese wichtige Frage Teil eines umfassenderen Problems der Unsicherheitsbewältigung.

Bei der Entwicklung einer Wertwissensstrategie, die sowohl die Wertschöpfungsprozesse als auch die Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Beziehungen zu den Anspruchsgruppen im Blick hat, kann sich der Praktiker nicht auf „Normstrategien“ stützen. Vielmehr müssen kontextspezifische Lösungen gefunden werden. Die Erarbeitung beginnt dabei mit einer genauen Diagnose der vorhandenen Wertwissenspotenziale. Die Schwierigkeit einer konkreten Analyse vor Ort besteht darin, dass die wichtigen Ordnungsparameter nicht allein den analytisch-logischen Prozessen unterliegen, sondern deutungsabhängig sind, so dass Wertwissensstrategien nicht einfach „ausgewählt“, „abgeleitet“ oder „vorgegeben“ werden können. Die entscheidenden Momente müssen großenteils erst über Selbstreflexionsprozesse entdeckt, erschlossen und artikuliert werden (Collins & Porras, 1999, S. 228ff.). Die „Einführung“ von Teamarbeit oder die Förderung von Kundenorientierung trifft möglicherweise auf ein diametral entgegengesetztes kollektives Wertwissen. Bei Inkompatibilität mit den vorhandenen kulturellen Besonderheiten erweisen sich entsprechende Initiativen als wenig erfolgversprechend. Diese Einsicht in die Machbarkeitsgrenzen wurde in der wissensbasierten Unternehmenstheorie bisher nicht immer entsprechend beachtet. Aufgrund des häufig impliziten Charakters von Wertwissensphänomenen beginnt des-

halb die entsprechende Lenkung, Gestaltung und Entwicklung zunächst mit der systematischen Reflexion vorhandener Regulationsformen der Unsicherheitsbewältigung in einem methodisch gestützten Wertwissensdialog.

9. Der WertwissensGuide© – eine Methode zur Erfassung von Wertwissen

Die in der Wertwissenstheorie formulierten Kernelemente führen zu Schlussfolgerungen für praktische Zugänge der Diagnose und Beeinflussung von Wertwissen in Organisationen. Theoriegeleitet schlagen wir eine Herangehensweise vor und entwickeln ein Instrument zur Erfassung von Wertwissensphänomenen in Organisationen, welches als Stimulus für einen veränderungsorientierten Wertwissensdialog dienen kann. Der Ansatz besteht aus zwei Teilen: *erstens* der Diagnose von jeweiligen Ist-Zuständen und Soll-Vorstellungen über kollektive Qualitäten und *zweitens* aus einem Transformationsansatz im Rahmen eines Wertwissensmanagements in Form eines spezifisches Workshopformats.

Wir beginnen mit einer Problematisierung der Frage nach gegenstandsangemessenen Methoden und zeigen dann zunächst an einem Beispiel auf, inwiefern der Vorschlag eine sinnvolle Ergänzung im Methodenrepertoire sein könnte. Im Anschluss beschreiben wir die Erfassungsmethode zunächst stichwortartig. Diese Kurzcharakteristik ist für darauffolgende wertwissenstheoretische Fundierung der Methode notwendig. Nach der theoretischen Begründung erfolgt dann eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Fragebogenteile. Im nächsten Schritt skizzieren wir die Datenanalysemöglichkeiten durch Außenstehende. An diesem Punkt geht die Diagnose auch schon in den Transformationsansatz in Form eines veränderungsorientierten Wertwissensdialog über. Aus diesem Grund stellen wir die gemeinsam mit den Beteiligten zu erarbeitende qualitative Synthese und Deutung der quantitativen Resultate schon unter dem Interventionsgesichtspunkt vor. Dazu gehört im weiteren eine Konkretisierung der Initiierung des Wertwissensdialogs bis hin zur Ableitung von Veränderungsvorschlägen. Abschließend setzen wir uns mit Validierungsmöglichkeiten des Verfahrens auseinander.

9.1 Methodische Optionen

Für Außenstehende ist das Verständnis organisationsspezifischen Wertwissens im Gegensatz zum Nachvollziehen entsprechenden Sachwissens ohne eigene Erfahrung kaum möglich. Natürlich treten in der Praxis beide Wissensformen in der Regel nicht in „Reinform“ auf. Dennoch sind Trennlinien angebracht, wenn man etwa bedenkt, dass technische Aspekte der Informationstechnologie, von Produktionsabläufen, der Marktforschung oder Buchhaltung nicht in gleicher Weise unternehmenskulturell überformt sind, wie die Wertschätzung für Leistungsstreben oder Prämissen des kollegialen Umgangs.

Obwohl sich Sach- und Wertwissen im Wirkungszusammenhang gegenseitig konstituieren, konzentrieren wir uns auf letzteres. Die sachlich-gegenständlichen Erfordernisse

im Arbeitsprozess spielen für uns erst wieder eine Rolle bei der Reflexion der Kontrollparameter.

Vorauszuschicken ist, dass es innerhalb einer vollumfänglichen Grundlogik immer nur um Ausschnitte verbalisierbaren und organisationsrelevanten Wissens gehen kann. Einerseits müssen Artikulationsgrenzen anerkannt werden, andererseits müssen ebenso Artikulationserfordernisse und Kosten-Nutzenverhältnisse beachtet werden. Bei Wertwissensphänomenen kommt die Akzeptanz der Privatsphäre hinzu.

Während für die Erfassung von Sachwissen (z.B. im Rahmen von Prozessbeschreibungen) „positivistische" Zugänge gefragt sind, ist dies für Wertwissen nicht möglich. Im ersten Fall kann eine gemeinsame Bezugsbasis praktisch unterstellt werden, im zweiten Fall geht es gerade um die Bedeutungsstrukturen. Im Sinne einer doppelten Hermeneutik (Giddens, 1976, S. 94ff.) müssen Deutungen interpretiert, d.h. noch einmal bewertet werden.

Den Wertwissensbegriff haben wir entsprechend kulturtheoretisch z.B. mit phänomenologischen und hermeneutischen Traditionen in Verbindung gebracht (vgl. Kapitel 3.4). Mehrdeutigkeit und Unvollständigkeit in den erfassten Bedeutungsstrukturen sind demnach nicht eliminierbar. Wer Wertwissen erfassen will, muss versuchen, die sehr voraussetzungsreichen und nicht einzuholenden Hintergrunddistinktionen, kulturelle Wissensordnungen, lokale Habitusschemata usw. zu thematisieren.

Entscheidend für uns ist dabei die begründete Wahl einer „pragmatischen Flughöhe", d.h. einer Lösung, bei der die Komplexität der Phänomene mit den Anforderungen an praktikable Vorgehensweisen in Einklang gebracht wird. Gemäß der synergetischen Annahmen konzentrieren wir uns informationskomprimierend auf makroskopische Phänomene, da die Interaktionen auf der Mikroebene zu komplex sind, um sie sinnvoll erfassen zu können. Während sich z.B. die Ethnomethodologie für Methoden interessiert, mit denen Menschen ihre Alltagswelt immer wieder als eine sinnvolle, sozial geordnete Welt erzeugen und konstruieren, konzentrieren wir uns allein auf Interaktionsprodukte.[130] Die synergetische Leistung der Verfertigung der Feinstruktur sozialer Realität in den Alltagshandlungen und -praktiken ist in vereinfachter Weise zu erfassen, wenn man einen praktikablen Zugang zu Fragestellungen der Organisationspraxis eröffnen möchte.

Als methodische Option kommt prinzipiell zunächst das gesamte Spektrum (organisations-)psychologischer Diagnostik für die inhaltliche Erfassung von Wertwissen in Betracht.[131] In jeder psychologischen Untersuchung in Organisationen spielen Aspek-

---

130 Siehe für eine Zusammenfassung Walter-Busch, 1996, S. 277ff..

131 Im engeren Sinne kommen dafür auch die Instrumente der empirischen Werteforschung in Betracht. Silberer (1991) ordnet die vorhandenen Instrumente: Zu den klassischen „Wertetests" zählt er die auf den idealen Grundtypen der Individualität von Spranger aufgebauten Verfahren von Allport und Vernon (zuerst 1931), von Kluckhohn und Strodtbeck (1961), den „Value Survey" von Rokeach (1973) oder den „Postmaterialismus-Index" von Inglehart (1977). Von den in der Organisationsforschung entwickelten Messinstrumenten zur Erfas-

te von Wertwissen eine Rolle, sofern es dabei auch um das Moment subjektiver Bewertungen geht (z.B. Mitarbeiterumfragen zur Arbeitszufriedenheit, Erhebungen zur Leistungsmotivation oder zum Führungsverhalten).

Uns interessiert vor allem der Zugang zu den kulturellen Besonderheiten, d.h. zu unternehmenskulturellen Phänomenen, die Ausdruck von kollektivem Wertwissen sind. Hier zeigt sich sehr schnell, dass die Einzigartigkeit lokaler Besonderheiten nicht durch vorgefertigte Fragebögen erfasst werden kann, da z.B. die relevanten Themen nicht im Voraus bekannt sein können und nicht klar ist, was der Einzelne mit den Fragen tatsächlich verbindet (Schein, 1999, S. 60ff.). Für validere Ergebnisse sind andere Vorgehensweisen notwendig.

Für organisationspraktische Fragestellungen eignen sich dagegen eher Methoden, die eine aktive Rekonstruktion aus Sicht der Beteiligten ermöglichen. Hier bietet sich das gesamte Repertoire der qualitativen Sozialforschung an (z.B. Denzin & Lincoln, 1994; Lamneck, 1995) an. In einer aufwendigen Studie haben beispielsweise Covaleski, Dirsmith, Heian & Samuel (1998) mit Hilfe von Interviews herausgearbeitet, wie durch subtile Kontrolltechniken die Übernahme organisationaler Ziele für die Stabilisierung einer organisationalen Identität gefördert wird.

Im Gegensatz zu solchen Ansätzen, die in erster Linie auf wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn ausgerichtet sind, geht es uns hauptsächlich um ein theoriebasiertes Angebot zur Stimulation eines veränderungsorientierten Wertwissensdialogs über *organisationsinterne Rationalitäten*. Mit dieser Anwendungsorientierung ist allerdings immer die Frage nach der Vertretbarkeit des Aufwands verbunden, mit dem problembezogen die lokalen Spezifika erfasst werden können.

Am bekanntesten ist in diesem Bereich der Ansatz von Schein (1995), dessen Kulturtheorie wir in Kapitel 5.4.1 vorgestellt haben. Für ihn steht die problemorientierte Entschlüsselung von „Grundprämissen“ im Mittelpunkt von Gruppensitzungen bzw. Einzel- und Gruppeninterviews. Die Wertwissenstheorie knüpft an die Theorie von Schein an. Aus diesem Grund soll der Ansatz zunächst kritisch gewürdigt werden, bevor wir unseren Vorschlag für eine alternative Vorgehensweise skizzieren.[132]

Schein favorisiert einen „klinischen Ansatz“ in der Kulturdiagnose. Im Gegensatz zu einem beschreibungs- und verständnisorientierten ethnographischen Vorgehen (Van

---

sung von Arbeitswerten und Managerwerten erwähnt er, z.B. den „Personal Values Questionnaire“ von England (1976) und das Instrument von Ulrich und Probst (1982). Daneben führt Silberer auch Verfahren auf, die in der Marketingforschung entwickelt wurden, welche für uns von geringerem Interesse sind. Allein durch die Tatsache, dass jeweils Wertdimensionen vorgegeben werden, eignet sich keines der genannten Verfahren für unser Anliegen. Graumann & Willig (1983, S. 331 ff.) diskutieren für die Instrumente von Allport und Vernon sowie für das Verfahren von Rokeach weitere damit verbundene Kritikpunkte.

[132] Mit dem unter 5.4.2 dargestellten Ansatz von Sackmann (1992) der problemorientierten Differenzierung von Wissensarten in Organisationen ist leider kein vergleichbares Diagnoseverfahren verbunden, weshalb wir hier keine weiteren Anknüpfungspunkte sehen.

Maanen, 1988) sollen damit Änderungen in der Organisation angeregt werden, indem dysfunktionale Grundprämissen als problematisch erkannt und entsprechend behandelt werden. Sowohl der Forscher / Berater als auch die Organisationsmitglieder sind dabei intensiv involviert. Der Erfolg einer Kulturdiagnose ist stark von den Fähigkeiten des Diagnostikers abhängig. Basierend auf freiwilligen Angaben versucht der Diagnostiker, kulturrelevante Daten zusammenzutragen. Handlungsleitend ist dabei die lewinsche Einsicht: Man versteht ein System am besten, wenn man es zu ändern versucht. Dieses aktive Eingreifen unterscheidet diesen Ansatz von ausschließlich ethnographischen Zugängen. Je nach Ausgangssituation der Kulturanalyse ergeben sich unterschiedliche Strategien der Entschlüsselung der Kultur für Insider oder für Außenstehende.

Die Entschlüsselung konkreter Grundprämissen durch die Organisationsmitglieder folgt einem mehrstufigen Prozess, in dem ausgehend von den Artefakten die tiefer liegenden Annahmen in Gruppengesprächen ergründet werden. Die ermittelten Grundprämissen werden dann auf ihre förderliche oder hinderliche Wirkung im Organisationsalltag hinterfragt und möglichst in einem für alle tragbarem Konsens zusammengeführt. Steht dagegen das Verständnis für den Außenstehenden im Mittelpunkt, dann werden gemeinsam mit motivierten Insidern eigene Beobachtungen interpretiert und mit Hilfe von Interviewformen und Sekundärdaten der Versuch unternommen, die Grundprämissen zu entschlüsseln.

Nach den Artefakten (Vergegenständlichungen) und zurückliegenden Entscheidungssituationen zu fragen und erst dann kulturelle Prädispositionen zu erkunden, erscheint konsequent und aus synergetischer Sicht zunächst nachvollziehbar. Denn: nach Ordnungsparametern lässt sich schwerlich direkt fragen. Die ermittelten Grundprämissen auf ihren Einfluss im Handeln zu hinterfragen, kommt der beschriebenen Rolle von Wertwissen sehr nahe. Allerdings kann Schein konkrete Grundprämissen nicht systematisch mit den intentionalen Objekten des Handlungsbezugs (Selbst-, Aktivitäts- und Ergebnis-, Fach- und Methoden- sowie Interaktionsbezug) und damit konkreteren Aktivitäten in Verbindung bringen.

Problematisch ist der Ansatz aus synergetischer Perspektive, wenn man annimmt, dass dabei allein *vorhandene* Prämissen durch Einsicht an die Oberfläche gebracht werden. Realistischer erscheint die Annahme, dass die Prämissen in dem Wertwissensdialog nicht nur reproduziert und kommuniziert, sondern auch produziert werden. In der gemeinsamen Reflexion werden sie ebenso konstruiert und konsensuell stabilisiert. Sie existieren als kollektives Wertwissen deshalb nicht unabhängig von dem Rekonstruktionsprozess und werden erst durch die Verständigung darüber zu objektiven, d.h. von einem Subjekt unabhängigen Größen. So erscheint der Anspruch, jeweils bis zu den Grundprämissen „vorzudringen“, dazu auch Rituale und Bräuche nach den ihnen ursprünglich zugrundeliegenden Grundprämissen zu hinterfragen, zu vereinfacht.

Eine weitere Kritik am klinischen Ansatz ist der Fokus auf Dysfunktionalitäten. Sich mit den kulturellen Prämissen in erster Linie dann zu beschäftigen, wenn Probleme

auftreten oder gewachsene kulturelle Besonderheiten zum Beispiel bei Unternehmenszusammenschlüssen, Joint Ventures, Akquisitionen (Schein, 1999, S. 59) oder in Übergangssituationen zwischen unterschiedlichen Reifephasen zum Hemmnis werden, scheint auf eine „Reparaturfunktion“ verengt. Unter der Annahme, dass individuelles wie kollektives Wertwissen immer einen koordinierenden und stabilisierenden und in dynamischen Arbeitszusammenhängen darüber hinaus einen wesentlich wertschöpfungsrelevanten Einfluss hat, müsste ebenso „positiv“ nach den nichtpathologischen Elementen und ihres Produktions- und Reproduktionszusammenhanges gefragt werden.

Insgesamt erscheinen sowohl der eher pathologische Fokus als auch das Fehlen einer stringenteren Verbindung zwischen handlungsleitenden Grundprämissen und eigentlichen Handlungen als problematisch. Hinzu kommt, dass keinerlei Quantifizierungsversuche unternommen werden, die als Bezugspunkt der Diskussion (nicht als objektives Maß!) in der Organisationspraxis in vielerlei Hinsicht sehr relevant sind. Das theoretische Rüstzug zum Verständnis von Wertwissen erlaubt an dieser Stelle eine Weiterentwicklung – den WertwissensGuide©.

9.2 Kurzbeschreibung WertwissensGuide©

Sämtliche Bemühungen, organisationsspezifisches Wertwissen rekonstruierend zu erfassen und die Untersuchungsergebnisse für praktische Zwecke handhabbar zu machen, stehen vor der Herausforderung, eine Erhebungsform zu finden, die an spezifische Fragestellungen in verschiedenen organisationalen Kontexten angepasst werden kann, darüber hinaus genügend Freiheitsgrade zur Erfassung lokaler Besonderheiten bietet *und* zu vergleichenden Aussagen vordringt sowie als Ausgangspunkt eines systematischeren Wertwissensdialogs dienen kann.

Als Alternative zu der in der klassischen Testtheorie verhafteten, aber letztlich hier ungeeigneten Fragebogenmethode oder zu den aufwendigen und kaum praktikablen qualitativen Interviewformen bieten sich neben dem oben dargestellten Ansatz von Edgar Schein im Moment u.a. jene Ansätze an, die direkt oder indirekt in der Tradition der „Psychologie der persönlichen Konstrukte“ von George Kelly (1955/1986) entwickelt wurden. Darin wird die eigensinnige Wirklichkeitskonstruktion des Subjekts konsequent als Ausgangspunkt aller methodischen Überlegungen genommen (siehe zur Einführung Scheer & Catina, 1993a,b).

Der WertwissensGuide© steht in dieser Entwicklungslinie. Das Neue besteht in der Modifikation und Weiterentwicklung eines vorhandenen Instruments aus der klinisch-psychologischen Individualdiagnostik für die Erfassung von kollektiven kulturellen Besonderheiten in Organisationen. Das Einzigartige besteht weiterhin in der darauf aufbauenden spezifischen Dialogsituation, in der gemeinsam mit den Beteiligten die „Daten“ analysiert und interpretiert werden. Erst hier werden die in einer Analyse

durch Außenstehende lediglich vorstrukturierbaren kulturellen Besonderheiten „definiert".

Die grundsätzliche erhebungstechnische Vorgehensweise hat ihren Ursprung im Selbstkonzeptgitter von Orlik (1979, 1991). Damit ist Orlik insgesamt eine sehr wertvolle Innovation sozialwissenschaftlicher Methodenentwicklung gelungen, deren Potenzial wir hier für uns weiterführend erschließen wollen.[133]

Unser empirischer Zugang zu den Ausprägungen und Formen des organisationsspezifischen Wertwissens besteht aus Sicht des Befragten aus zwei Schritten:

1. *Aufzählung subjektiv wichtiger kultureller Besonderheiten im unmittelbaren beruflichen Umfeld anhand von Gegensatzpaaren.* Die Aufzählung wird allein durch vier Aussagenbereiche strukturiert, zu denen der Befragte jeweils relevante Beispiele angeben soll. Im Einzelnen betrifft dies sämtliche logisch mögliche Aussagen über den aktuellen und den gewünschten Zustand („So sollte es bleiben!", „So sollte es werden!", „So sollte es nicht werden!", „So sollte es nicht bleiben!"). Die Antwortmöglichkeiten werden nicht beschränkt.
2. Einschätzung anderer vordefinierter „Objekte" (z.B. Organisationseinheiten – weiter unten schlagen wir dafür unsere vier Wertwissensklassen vor) mit Hilfe der zuvor selbstgenerierten Konstrukte. Auf diese Weise werden alle Einzelaussagen ausgewählten relevanten Bezugsgruppen (z.B. andere Abteilungen, Kunden) zugeordnet und jene auf diese Weise charakterisiert.

Der Einzelne bekommt in der anonymen Befragung also keine Items vorgesetzt, sondern *be*nutzt für die nachfolgenden Einschätzungen *seine* individuellen Wahrnehmungen. Die Individualität und Eigensinnigkeit des Befragten werden somit sehr ernst genommen.

Wir konzentrieren uns dabei auf Einstellungen, wertbeladene Wahrnehmungen, motivationsabhängige Beurteilungen und Erwartungen usw. – also letztlich auf Phänomene, die neben dem Sachwissen den Arbeitsprozess prägen. Diese Wertwissensphänomene wirken, indem sie die gegenseitige Zusammenarbeit regulieren, Orientierung bieten, wie „man" typischerweise mit bestimmten Problemen und Schwierigkeiten umgeht, und somit als Bewertungsmaßstab herangezogen werden können.

Es wird an dieser Stelle schon deutlich, dass wir nicht fragen, welche Wertwissens*bestände* in einer Organisationseinheit vorhanden sind, sondern uns vielmehr für Bewer-

---

[133] Ausgangspunkt für Orlik ist eine Revision der von Kelly (1955) vorgeschlagenen Methode zur Erfassung von persönlichen Konstruktsystemen. Einerseits möchte Orlik ein vergleichsweise einfacher handhabbares Verfahren entwickeln, da Kellys Methode des Repertory-Grid recht zeitaufwendig und in der Auswertung umständlich ist (1991, S. 1). Andererseits geht es auch um eine inhaltliche Erweiterung: Kellys Konzeption des „persönlichen Konstruktsystems" wird von Orlik als psychisches „Bezugssystem sozialer Kognitionen" reformuliert und mit dem „Selbstkonzept" des Befragten weitgehend gleichgesetzt. Das Selbstkonzeptgitter hat bisher insbesondere in der klinischen Psychologie (Färber, 1993), im Bereich der Personalentwicklung (Diehl-Becker, 1991) oder in der interkulturellen Managementforschung (Meynhardt, 2002) Anwendungen gefunden.

tungsgrundlagen interessieren, welche die Koordination und Wertschöpfung in einer Organisationseinheit wesentlich mitbestimmen.

Der Fokus liegt nicht auf der einzelnen Person, sondern auf der *kollektiven Qualität*, die zwar durch konkrete Personen mit hervorgebracht wird, jedoch nicht auf die individuellen Beiträge zu reduzieren ist. Es ist auch nicht primär unser Anliegen, mittels einer subtilen Fragetechnik in erster Linie unbewusste Aspekte einer Kultur zu explizieren. Vielmehr ist es unser Ziel, theoriegestützt und datengetrieben einen Wertwissensdialog anzuregen, in dessen Verlauf nicht nur eine Selbstvergewisserung ermöglicht wird, sondern auch managementpraktische Implikationen folgen.

9.3 Theoriegeleiteter Begründungszusammenhang

Der Grundgedanke einer freien Beschreibung und anschließender Zuordnung der derselben zu vorgegebenen Dimensionen wird in technisch anspruchsvoller Weise umgesetzt. Im nächsten Schritt erscheint es zunächst wichtiger, auf die wesentlichen Begründungszusammenhänge einzugehen. Es ist zu prüfen, inwieweit die konkrete Vorgehensweise wertwissenstheoretisch legitimiert ist. Wir beziehen uns dabei auf die relevanten Kernelemente der vorgestellten Wertwissenstheorie.

9.3.1 Konkretisierung der Distinktionslogik

In der Wertwissenstheorie folgen wir einer distinktionstheoretischen Auffassung, nach der durch Bewertungsprozesse Differenzen in Unterscheidungen überführt werden (vgl. Kapitel 3.4). Methodisch interessant sind deshalb Verfahren, bei denen sowohl Differenzbildungen als Unterscheidungsoperationen realisiert werden können. In Orliks Ansatz kann die Distinktionslogik in pragmatischer Form überzeugend umgesetzt werden.

Indem im WertwissensGuide© immer Gegensatzpaare erfasst werden, entstehen seitenneutrale Differenzen (Teil I), welche dann wieder Ausgangspunkt anschließender wertender Unterscheidungen / Symmetriebrüche sind (Teil II). Nehmen wir beispielsweise an, eine Person hebt den „guten kollegialen Umgang“ in ihrem Arbeitsumfeld hervor und umschreibt das Gegenteil mit dem Begriff „Ellenbogenkultur“. Die Betonung des kollegialen Umgangs kann zunächst als eine relevante Differenzierung im Wirklichkeitsmodell angesehen werden. Die darin liegende Bewertung in der Distinktionslogik wird durch das Hinzufügen des Gegenteils wieder neutralisiert bzw. resymmetrisiert. Praktisch bedeutsam wird dieser Gedanke, wenn man bedenkt, dass ohne das jeweilige Gegenteil ein Begriff oftmals nicht verständlich ist. Erst durch diesen Schritt ist die Distinktion bestimmt als Einheit von Differenz und Unterscheidung. Unterscheidungen werden also über Differenzen (Teil I) wieder in Unterscheidungen (Teil II) überführt. Im zweiten Teil der Befragung bildet die Distinktion „kollegialer Umgang – Ellenbogenkultur“ den inhaltlichen Bezugspunkt für die asymmetrisieren-

den Unterscheidungen anderer Bewertungsobjekte. Die jeweils zweifache Unterscheidungsoperation beruht also auf der Asymmetrisierung. Diese beinhaltet im Kern einen Bewertungsprozess, welcher wiederum als Ausdruck von Wertwissen betrachtet werden kann.[134]

Diese Dichotomisierungsvariante stellt u.E. keine Verlegenheitslösung dar, wenn man bedenkt, dass dichotom-gegensätzliche Pole einen Großteil menschlicher Urteilsbildungsprozesse prägen. Kategoriale Urteile *sind* natürlich keine Skalenwerte. Gestalttheoretisch wird von der *unmittelbaren Eindrucksqualität von Absoluturteilen* gesprochen. Eigenschaften oder Urteile sind zwar *phänomenal absolut, aber funktional jedoch relativ* (Orlik, 1979, S. 169).[135]

Wesentliches Kernmoment aller Kelly-Grid-Varianten ist das methodisch provozierte Denken und Bewerten in Gegensatzpaaren. Die Fokussierung auf dichotome Urteile schließt differenzierende Skalierungen in der Datenerhebung aus. Unserer erkenntnistheoretischen Position folgend, beginnt jede sprachliche Beschreibung mit einer Grunddifferenzierung, welche dann natürlich ausdifferenziert und verfeinert werden kann. Die Startoperation bleibt aber die Differenzbildung. Die damit verbundenen Setzungen evozieren entsprechende nachfolgende psychische Prozesse an. Die darauf basierenden Beschreibungen sind allerdings nicht mit den Prozessen selbst gleichzusetzen! Insofern sind die Ergebnisse – wie übrigens sämtliche psychologische Messverfahren – nicht voraussetzungsfrei und deutungsbedürftig. Die Angemessenheit dieser Voraussetzungen lässt sich nur in Bezug auf die Relevanz der Ergebnisse und damit ihrer sozialen Validierung, z.B. im Dialog, prüfen.

9.3.2 Sensibilität für organisationsspezifische zirkuläre Kausalitäten

Gemäß der Theorie muss eine Erfassungsmethode offen sein für die lokalen Spezifika. Gleichzeitig ist der Entstehungszusammenhang der Wertwissensphänomene zu beachten. Eine Methode sollte also kontextspezifisch sein, aber auch den synergetisch begründeten Gedanken der zirkulären Kausalität berücksichtigen können. Orliks Modellvorstellung zur Wechselbeziehung zwischen Individuum und sozialer Situation lässt sich gut als synergetischer Prozess der Emergenz und Versklavung / Konsensualisierung interpretieren. Diese grundsätzliche Kompatibilität mit einer synergetischen Betrachtungsweise macht Orliks Herangehensweise für uns sehr attraktiv.

---

[134] Distinktionstheoretisch können auch die im zweiten Teil der Erhebung einzuschätzenden Organisationseinheiten betrachtet werden. Der ausführlicheren Darstellung vorgreifend, ist zu argumentieren, dass die in den Handlungsbezügen thematisierten Differenzen ebenso durch Bewertungen asymmetrisiert werden. In der Bewertung von Selbst-, Aktivitäts- und Ergebnis-, Fach- und Methoden- sowie Interaktionsbezug werden die darin enthaltenen Beziehungen / Differenzen (das Selbst als Subjekt oder Objekt, die Wertschätzung von Aktivität oder Nichtaktivität, von Gestaltung oder Nichtgestaltung der Umwelt sowie von Individuum oder Gruppe) auch in Unterscheidungen überführt.

[135] Siehe dazu auch Meynhardt (2002, S. 62).

Orlik geht ebenso von einer Entwicklungsdynamik aus. Ziel ist für ihn, das Selbstkonzept als Ergebnis vorangegangener Erfahrungen als „persönliche (Handlungs-)Theorie“ zu rekonstruieren (Orlik, 1979, S. 167). Präzise formuliert Orlik: „So sicher es ist, dass das Selbstkonzept seine Entstehung und Ausformung meinen sozialen Erfahrungen verdankt, so wirksam ist es als Bezugssystem meiner sozialen Kognitionen, das mein zukünftiges zwischenmenschliches Handeln steuert und sich durch neue Erfahrung dynamisch verändern wird.“ (ibid., S. 168)

Seine Überlegungen zur Selbstdynamik lassen sich direkt als Dynamik individuellen und kollektiven Wertwissens begreifen. Für unseren Denkzusammenhang liefert diese dynamische, nicht auf simple Ursache-Wirkungs-Prinzipien verkürzte Sicht einen hervorragenden Ausgangspunkt: Die phänomenalen Ausdrucksformen von Wertwissen, wie z.B. Meinungen, Urteile, Überzeugungen, Interessen, Einstellungen usw., implizieren eine wertende Bezugnahme und sind Ausdruck einer Bewertung zwischen einem wertenden Subjekt und einem bewerteten Objekt. *Diesbezügliche Bezugssysteme sind somit wesentlich Ausdruck von Wertwissen in einem systemischen Zusammenhang*.

Für eine Wertwissensdiagnostik ist dann analog zu argumentieren, dass das individuelle tätigkeitsbezogene Wertwissen seine Entstehung und Ausformung auch den organisationsspezifischen Erfahrungen („Versklavung / Konsensualisierung“) verdankt und künftiges Handeln in dieser Organisation mitbeeinflusst („Emergenz“) und sich dabei durch neue Erfahrung dynamisch verändern wird („zirkuläre Kausalität“). Entsprechend werden soziale Kognitionen bzw. wird individuelles Wertwissen in seiner funktionalen Wichtigkeit, d.h. nicht losgelöst vom Entstehungs- und Wirkungszusammenhang, betrachtet. Während im Selbstkonzeptgitter die Selbststruktur einer Person als Einstellungsstruktur zugänglich gemacht wird, zielen wir durch die Erfassung von Einstellungsstrukturen auf Wertwissensstrukturen in Organisationen. In Teil I der Befragung wird Wertwissen in seinen funktionalen Bezügen erfasst und in Teil II in der Bezugnahme auf Dritte verankert und relationiert.

9.3.3 Beachtung des Ordnungsparameterprinzips

Wertwissen als Ordnungsparameter fungiert als emotional-motivationale Orientierungsgrundlage im Handeln, d.h. es ist nicht nur Reflexionsprodukt, sondern auch handlungsinitiierend und -regulierend. Handlungsvalenz ist ein psychologisches Konstrukt, in dem dieser Gedanke konstituierend ist. Da Handlungsvalenzen im Orlik-Gitter zentral sind, wird das Ordnungsparameterprinzip dort umgesetzt.

Orlik konkretisiert den Bezugssystemgedanken mit Hilfe weiterer handlungstheoretischer Annahmen und schlägt damit in geschickter Weise eine Brücke zwischen inneren Handlungsvoraussetzungen und behavioralen Konsequenzen.[136] Letztlich in le-

[136] Diese Sichtweise findet – selbst wenn hier keine unmittelbare Übertragung vorgenommen werden kann – auch in der aktuellen Grundlagenforschung Unterstützung. Dort wird eine enge Verbindung zwischen Wahr-

winscher Tradition stehend, unterscheidet Orlik verschiedene „Handlungsvalenzen“. Damit sind unterschiedliche *Handlungstendenzen* gegenüber „Objekten“ (Personen, Dinge) gemeint, die mit einer positiven oder negativen Bewertung derselben einhergehen.

Orlik konstruiert das Selbstkonzept als dynamisches System zwischen den Polen „Aufsuchen“ und „Meiden“. Der auf das „reale“ Selbstkonzept bezogene Teil enthält dann sowohl Aspekte, die eine Person an sich akzeptiert, als auch solche, die sie kritisiert. Es befindet sich gewissermaßen zwischen den beiden Polen. Das „ideale“ Selbstkonzept wird durch die Pole selbst erfasst.

Es ergeben sich somit vier Valenzbereiche: Aufsuchen, Meiden, Kritisieren und Akzeptieren. Eine konkrete Zuordnung eines „Objekts“ folgt aus der jeweils erlebten und wahrgenommenen psychischen Nähe bzw. Distanz zu diesem. Aus den entsprechenden Bewertungen resultierende Handlungsimpulse wiederum können sehr unterschiedliche Formen annehmen. So können einzelne Personen auch gedanklich „aufgesucht“ werden oder durch entsprechende Zurückhaltung kann im Kontakt eine größere Nähe vermieden werden.

Diese Annahmen lassen sich nun direkt auf unser Anliegen beziehen, da das wesentliche Element der Handlungsvalenzen die subjektive Bewertung eines Objekts darstellt und somit Handlungsvalenzen als Orientierung vermittelndes Wertwissen betrachtet werden können. In beiden Konstrukten werden emotional-motivationale Momente in den Mittelpunkt gestellt. Während im Selbstkonzeptgitter nach den Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die eine Person an sich selbst akzeptiert, anstrebt, kritisiert und meidet gefragt wird, wird im ersten Teil des WertwissensGuide© nach Aspekten gefragt, welche eine Organisationseinheit weiter pflegen („So sollte es bleiben!“), aufsuchen bzw. entwickeln („So sollte es werden!“), meiden („So sollte es nicht werden!“) oder kritisch hinterfragen („So sollte es nicht bleiben!“) sollte. Auf diese Weise werden – wie in Abbildung 15 dargestellt – Aspekte einer Positiv-Negativ-Bewertung in Bezug auf Gegenwart und Zukunft kombiniert.

---

nehmung und Handlung über einen gemeinsamen Wahrnehmungs-Handlungscode (Prinzip des „Common Coding“) angenommen (Prinz, 2000). Hierbei geht es um einen Gesamtmechanismus der Verbindung zwischen Wahrnehmung und Handlungstendenzen, durch den (nicht notwendigerweise bewusst) die Handlungsorganisation bis hin zur motorischen Realisierung durch Wahrnehmungen beeinflusst wird.

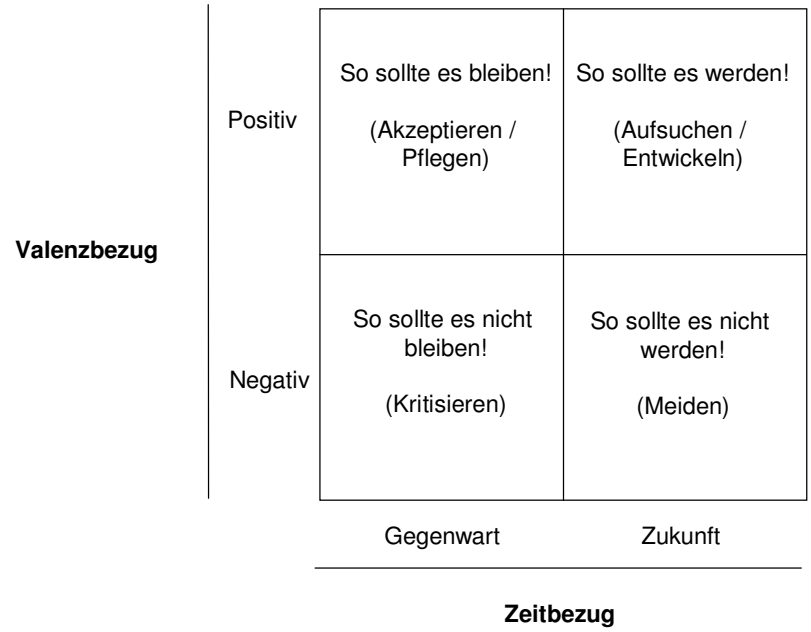


Abbildung 15: Zwei Fragedimensionen im WertwissensGuide©

Das aktuelle individuelle Wertwissen dient so gesehen als Bezugssystem und befindet sich genauso in einem mehr oder minder stabilen Gleichgewichtszustand zwischen den Polen „Aufsuchen“ und „Meiden“, da es sowohl Charakteristika enthält, die eine Person in ihrem beruflichen Umfeld akzeptiert (d.h. sich zu eigen gemacht hat), als auch solche, die sie kritisiert. Momente kultureller Besonderheiten, zu denen die Person ein ambivalentes Verhältnis hat, d.h. gleichzeitig aufsucht und meidet (weil sie sie z.B. bewundert und fürchtet) werden auf diese Weise berücksichtigt.

Die einzelnen Handlungsvalenzen wirken also auch als *Sensoren für Aufsuchens- und Meidensimpulse* gegenüber anderen Menschen und Gruppen. Sie sind Ausdruck der wahrgenommenen Attraktivität eines beruflichen Umfeldes, beeinflussen die Interaktion und verändern sich in dieser. In Teil II der Befragung werden Dritte in einem Bewertungsprozess innerhalb des Bezugssystems zugeordnet. Funktionelle Zusammenhänge der Wertwissensdynamik können damit methodisch gestützt thematisiert werden.

9.3.4 Erfassung expliziten und impliziten Wertwissens

Unterschiedliche Bewusstheitsgrade annehmend, stellt sich die Frage nach einer aufwandsökonomischen und gleichzeitig reichhaltigen Erfassung möglichst umfangreicher Aspekte. Orliks Ansatz bietet hier eine Lösung, bei der zumindest neben expliziten auch implizite Wissensformen relevant sind.

Zum expliziten Wertwissen: Wertwissen ist teilweise reflektierbar. So wird davon ausgegangen, dass die Mitglieder einer Organisationseinheit eigene Erfahrungen über ihr unmittelbares Umfeld verbalisieren und einschätzen können. Durch die Vorgabe von wertenden Aussagen („So sollte es ... “) wird strukturiert nach Urteilen gefragt, die jeweils am subjektiven Maßstab des individuellen Bezugs- bzw. Wertesystem gemessen werden.

Es werden zum Beispiel im Bereich „So sollte es bleiben!“ Aspekte der Übereinstimmung zwischen Individuum und den wahrgenommenen kulturellen Besonderheiten in seinem Umfeld erfasst. Diese Übereinstimmung kann als Ausdruck von Wertwissen gedeutet werden, welches schon vor Eintritt in die Organisation und / oder im Laufe der organisationalen Sozialisation erworben wurde. Eine solche Übereinstimmung ist auch für Wertaussagen im Bereich „So sollte es nicht werden!“ anzunehmen, während in den beiden anderen („So sollte es werden!“, So sollte es nicht bleiben!“) Spannungsfelder und Konflikte deutlich werden, die auf Entwicklungsantriebe verweisen können. Entscheidend ist für uns hier zunächst lediglich, dass im ersten Teil der Befragung individuelles verbalisierbares Wertwissen erhoben wird, welches sowohl subjektive als auch kollektive (weil von anderen geteilte) Momente enthält.

Zum impliziten Wertwissen: Wertwissen ist zu einem großen Teil nicht bewusst. Aus diesem Grund ist es eine besondere Herausforderung, die Grenzen sprachlicher Reflexion zu erweitern, ohne dass dafür ein unvertretbar hoher Diagnose- und möglicherweise fragwürdiger Explizierungsaufwand betrieben werden muss. Auch hier bietet das orliksche Verfahren interessante Realisierungsmöglichkeiten.

So wie Orlik entsprechende persönliche Konstrukte für jeden Valenzbereich erfasst, evozieren wir in Teil I Konstrukte, die sich auf kollektive Einheiten (z.B. die eigene Organisationseinheit) beziehen. Wir fragen zum Beispiel nicht, welche Eigenschaften oder Verhaltensweisen eine Person an sich *selbst* akzeptiert, sondern welche kulturellen Besonderheiten sie in ihrem *Umfeld* als bewahrenswert erachtet. In beiden Fällen stehen hinter dieser Fragerichtung implizite Zusammenhänge zwischen einer realen und einer idealen Situation. Nachfolgende Übersicht (Abbildung 16) stellt die impliziten Zusammenhänge zwischen realen (RK) und idealen (IK) kulturellen Besonderheiten dar.

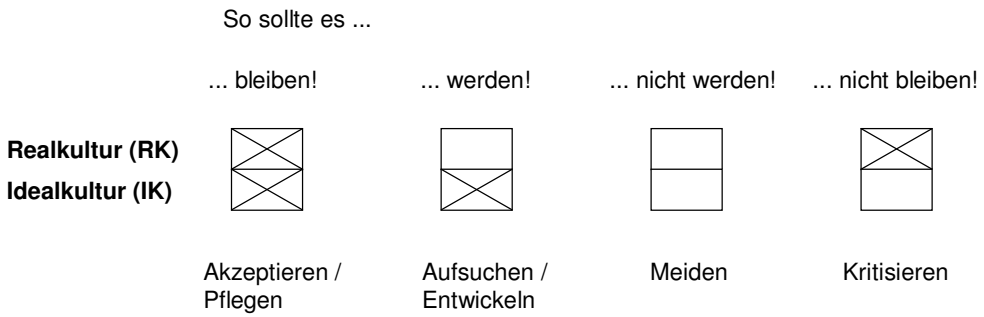


Abbildung 16: Zusammenhang reale und ideale kulturelle Besonderheiten

Idealtypisch sind vier Kombinationsmöglichkeiten denkbar. Im Akzeptanzbereich finden sich beispielsweise Aussagen zu den bewahrenswerten Aspekten in der aktuellen Situation. Das Ideal ist in der Gegenwart schon realisiert, real vorhandene kulturelle Besonderheiten entsprechen den eigenen Vorstellungen. Es existiert keine Diskrepanz zwischen Gegenwart und Zukunft. In der Abbildung wird dies durch die zwei Kreuze charakterisiert. Im Aufsuchensbereich geht es um wünschenswerte Aspekte, die noch keine Entsprechung im Organisationsalltag finden (ein Kreuz). Im Meidensbereich geht es um weder vorhandene noch wünschenswerte Aspekte (kein Kreuz). Im Kritikbereich wird der Teil des Organisationsalltags thematisiert, der nicht dem Ideal entspricht (ein Kreuz). Die einzelnen Diskrepanzverhältnisse können als Spannungs- und Konfliktfelder, in erster Linie vor allem aber als Handlungsvalenzen betrachtet werden.

Diese Strukturierungsvariante von Wertwissensphänomenen ermöglicht es, die vielfältigen Aspekte plausibel zu ordnen. Man muss nicht nach zugrundeliegenden Dimensionen (z.B. faktorenanalytisch) suchen, sondern kann auf der Basis der Unterscheidung zwischen Real- und Idealzuständen die Einzeleinschätzungen in einen dynamischen Beziehungszusammenhang stellen.

Jenseits der analytischen Unterscheidung ist eine solche Trennung jedoch niemals überschneidungsfrei. Sämtliche Einschätzungen beziehen sich immer auf *Aspekte* einer ganzheitlichen Realitätswahrnehmung. Beispielsweise enthalten Aussagen zum Bereich „So sollte es nicht werden!“ einen Gegenwartsbezug, wenn Verschlechterungen oder Übertreibungen von bestimmten kulturellen Besonderheiten genannt werden (z.B. *noch größere* Arbeitsbelastung oder *weniger* Kollegialität). Andererseits spielt in der Gegenwartskritik auch der Idealbezug (wenn auch in negativer Abgrenzung) eine Rolle (z.B. *zu starke* Trennung der Abteilungen). Dennoch ist klar, dass die vier Bereiche eine sinnvolle und pragmatische Schwerpunktsetzung erfordern.

Auf der Basis der impliziten Logik werden die vier Bereiche später zu Aussagen über den Ist-Zustand (Realkultur) und den Soll-Zustand (Idealkultur) zusammengezogen.

Erst über diesen Mechanismus wird implizites Wertwissen expliziert. Durch diesen Schritt werden sehr voraussetzungsreiche Wahrnehmungen auf zwei Dimensionen vereinfacht. Dieser Informationsverlust geht mit der Hypothese einer pragmatischen Fokussierung auf *wesentliche Aspekte* einher. Das konstruktiv-willkürliche Moment solcher Reduktionen ist in unserer konstruktivistischen Epistemologie des Wertwissens unproblematisch. Die wirklichkeitsmodellhaften Differenzierungen lassen sich allein anhand ihrer Ergebnisrelevanz validieren und können prinzipiell nicht auf einen tatsächlichen Abbildcharakter im korrespondenztheoretischen Sinne geprüft werden.

9.3.5 Berücksichtigung der Beziehungsqualität von Wertwissen

In der Wertwissenstheorie gehen wir davon aus, dass Wertwissen Ausdruck einer Beziehung zwischen einem wertenden Subjekt und einem bewerteten Objekt ist und nicht außerhalb dieser Beziehung existiert. Da in jedem Bewertungsprozess notwendig ein subjektives Element enthalten ist, kann man aus der Beziehungsaussage auch Rückschlüsse auf das wertende Subjekt ziehen. Dieses erkennt sich und seine Bewertungsmaßstäbe möglicherweise selbst erst durch die Bewertung anderer oder entsprechender Vermutungen.

Damit ist der fundamentale Gedanke der gegenseitigen Abhängigkeit von Selbst- und Fremdwahrnehmung gemeint. Die für die eigene Person wichtigen Beschreibungsgesichtspunkte werden auch für die Einschätzung anderer herangezogen. Beide sind unauflöslich miteinander verbunden, die Entstehung des einen bedarf jeweils der Entwicklung des anderen.

Orlik hat dafür eine elegante Erfassungsmechanik gefunden, die wir im Grundsatz übernehmen. Allerdings fragen wir in Teil I nicht nach individuellen Eigenschaften einer Person, sondern nach kulturellen Besonderheiten einer Organisationseinheit und konzentrieren uns in Teil II entsprechend auf andere Organisationseinheiten (z.B. idealtypische Einheiten, andere Abteilungen) anstelle der bei Orlik einzuschätzenden Rollenpersonen (z.B. Familienangehörige, Freunde, Kollegen etc.).

Die entscheidende Weiterentwicklung des Verfahrens von Orlik ist genau diese *Beschreibung und Beurteilung kollektiver Subjekte*. Wie dargelegt, zeigt sich Wertwissen aus psychologischer Sicht auch in Form von Einstellungen. Indem diese direkt zur eigenen Organisationseinheit, indirekt über die Einschätzungen anderer Einheiten sowie über entsprechende vermutete Fremdbilder erfragt werden, sind Bewertungen erfassbar, welche als Ausdruck des individuellen bzw. kollektiven Normen- und Wertgefüges betrachtet werden können. Einerseits sind sie Voraussetzung, andererseits Produkt des Aushandelns von Wertvorstellungen.

Mit dieser Vorgehensweise ist folgende Logik verbunden: Je mehr kulturelle Besonderheiten einer bestimmten idealtypischen beruflichen Umgebung zugeordnet werden, desto stärker ist die damit verbundene Grundorientierung (S, A, F, I; vgl. Kapitel 7.1) offensichtlich charakteristisch für die eigene Organisationseinheit. Durch diese Zu-

ordnung entwerfen die Befragten ein Bild von anderen auf der Basis ihnen momentan wichtiger Gesichtspunkte. Einzelne Merkmale werden bei anderen „wiedergefunden", einige sind nur im eigenen Bereich ausgeprägt usw.

Die im ersten Teil selbst generierten und frei erhobenen Urteile fungieren im Sinne von Handlungsvalenzen als Ordnungsparameter (bei Orlik als Bezugssystem) für eine Bewertung anderer „Objekte" im zweiten Teil der Befragung. (Je nach Problemstellung können auch Vermutungen erfragt werden, bei denen man selbst Bewertungsobjekt durch Außenstehende ist.) Auf diese Weise werden damit die *Selbst- und Fremdurteile wechselseitig verankert*. Das eigene berufliche Umfeld wird immer im Verhältnis zu Dritten gesehen und die Aussagen über andere charakterisieren indirekt das eigene Umfeld durch Nähe oder Distanz zu anderen. Wertwissen wird somit immer als *Ausdruck einer Beziehung* betrachtet.

Durch die „Projektion" definiert der Befragte, was er unter einer bestimmten Beschreibung versteht. Indem der verbindende Grundgedanke dabei immer erhalten bleibt, ist es möglich, die höchst individuellen Beschreibungen nachfolgend wieder in einer quantifizierenden Betrachtung zusammenzuführen. Hier deutet sich schon die Stärke des WertwissensGuide© an, qualitative Aussagen in quantitative Vergleiche überführen zu können.

9.3.6 Erfassung kollektiver Aspekte über Bezug auf Wertwissensklassen

In der Wertwissenstheorie werden individuelle und kollektive Wissensformen unterschieden. Methodisch sollte insbesondere der kollektive Aspekt beachtet werden. Zudem enthält die Theorie begründete Aussagen zur inhaltlichen Klassifikation von Wertwissensphänomenen. Deshalb sollte eine geeignete Methode neben der Offenheit für idiosynkratische Bedeutungsstrukturen gleichzeitig die Möglichkeit einer inhaltlichen Zuordnung erlauben. Beides ist in dem Ansatz von Orlik realisierbar.

Die Beteiligten werden in Teil I zunächst aufgefordert, kulturelle Besonderheiten zu nennen, die für die Organisationseinheit charakteristisch und relevant sind. Auf diese Weise wird der Fokus auf überindividuelle Aspekte gelenkt. Die kollektive Qualität entsteht allerdings in erster Linie durch die Vorgabe gemeinsamer „Bewertungsobjekte". Nicht zuletzt die damit verbundenen Freiheitsgrade lassen Orliks Methode als Ausgangspunkt sehr geeignet erscheinen. Wir können so idealtypische Organisationseinheiten auf der Basis der vier Wertwissensklassen konstruieren. Daneben können je nach Untersuchungsanliegen ausgewählte Abteilungen oder relevante Anspruchsgruppen einbezogen werden. Alle Befragten beziehen sich in Teil II auf dieselben Wertwissensklassen bzw. andere Einheiten. Aus den darauf basierenden Auswertungen sind kollektive Tendenzen interpretierbar.

Dies kollektive Qualität betrachten wir dann als Ausdruck für lokal verbindliche Ordnungsparameter. Auf diese Weise wird ein Teil der „organizing principles" (Kogut &

Zander), des „cultural knowledge“ (Spender), des Rezeptwissens (Sackmann), der Grundprämissen (Schein) usw. zugänglich gemacht.

9.4 Ausführliche Darstellung der Befragungsschritte

Der WertwissensGuide© wird als Broschüre präsentiert und enthält neben der Abfrage einiger freiwilligen Angaben zur Person und dem Hinweis auf Anonymität, vor allem die Klärung des Anliegens und danach die einzelnen Bestandteile in der Reihenfolge der Bearbeitung. Es werden beide Teile des WertwissensGuide© ausführlich beschrieben und die einzelnen Schritte jeweils noch einmal erläutert.

9.4.1 Teil I: Freie Erhebung individueller Einschätzungen

In einer Einleitung wird zunächst erklärt, was unter dem Begriff Wertwissen verstanden wird und inwiefern es die tägliche Arbeit beeinflusst und in den kulturellen Besonderheiten einer Organisationseinheit sichtbar wird.

Danach folgt die erste Instruktion:

„Unten finden Sie ganz links in der Spalte ‚Aussagenbereiche‘ vier Boxen mit Aussagen zu verschiedenen Aspekten von kulturellen Besonderheiten in Ihrer Organisationseinheit. Denken Sie nun an möglichst typische und bezeichnende Gegebenheiten in Ihrem Arbeitsalltag – also an Dinge, auf die im aktiven Handeln der Beteiligten tatsächlich Wert gelegt wird. Überlegen Sie ebenso, welche kulturellen Besonderheiten in Ihrer Organisationseinheit einen niedrigeren oder einen höheren Stellenwert besitzen sollten.

Schreiben Sie Ihre jeweiligen Einschätzungen in die dafür vorgesehenen Zeilen der linken Spalte (x). Die einzelnen kulturellen Besonderheiten, z.B. in der Arbeitsweise, hinsichtlich des Aufgabeninhalts, des personellen Umfeldes oder der Zusammenarbeit, sollten weder allzu detailliert und speziell („ ... das Mittagessen sollte so bleiben ... “) noch allzu generalisiert sein („ ... bei uns herrscht ein gutes Arbeitsklima ... “).

Nachdem Sie insgesamt zwölf, möglichst unterschiedliche Besonderheiten (x) genannt haben, geben Sie das jeweilige Gegenteil in der rechten Spalte (o) an. Bitte füllen Sie die linke Spalte (x) erst vollständig aus, bevor Sie mit der rechten Spalte (o) beginnen.“

Nachfolgend ist ein Ausschnitt aus dem Erhebungsbogen mit einer beispielhaften Eintragung dargestellt (Abbildung 17). Es handelt sich hierbei um einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, der sein Institut einschätzt.

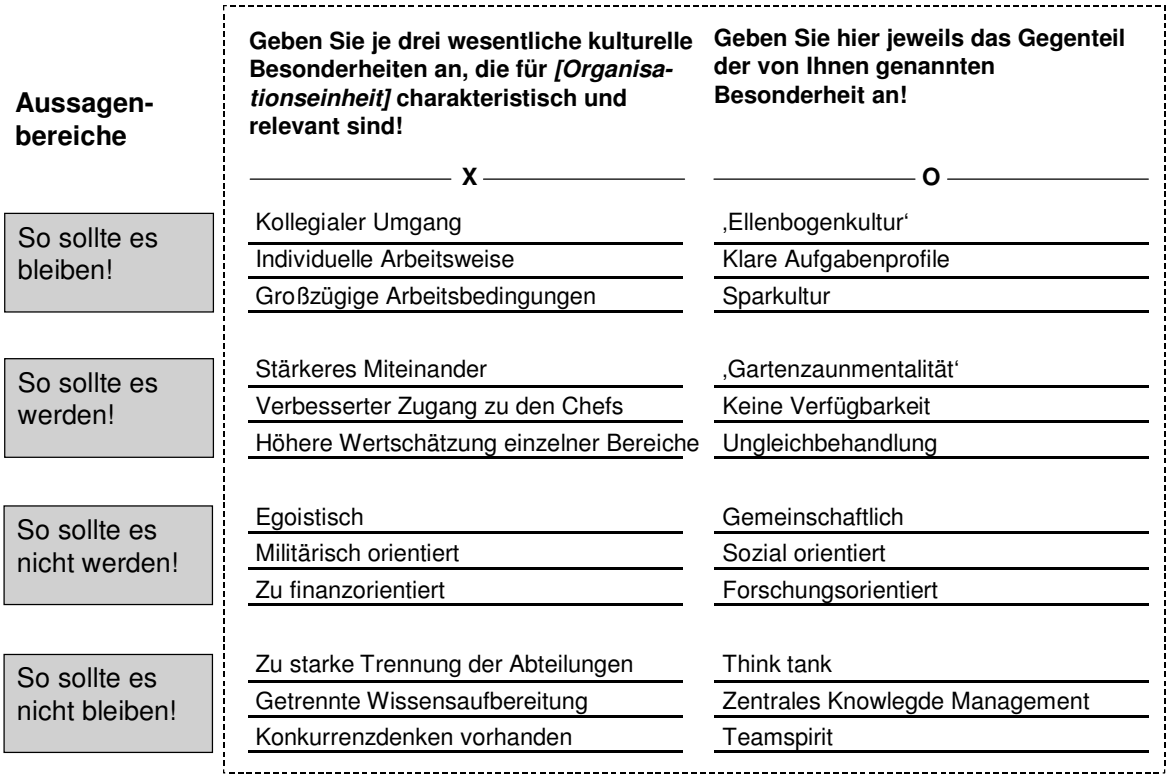


Abbildung 17: Beispiel für eine Beantwortung des WertwissensGuide©

Die Instruktion wird ansonsten bewusst offen gehalten und die Bearbeitung nur durch den Hinweis gelenkt, dass die einzelnen kulturellen Besonderheiten, z.B. in der Arbeitsweise, hinsichtlich des Aufgabeninhalts, des personellen Umfeldes oder der Zusammenarbeit zu finden sein können. Damit werden typische alltagsrelevante Themengebiete zur Orientierung angeboten. In der Beantwortung können demnach sowohl einzelne Wörter, Wortgruppen, kurze Sätze oder Adjektive verwendet werden. Aus methodischen Gründen werden dazu keine weiteren Vorgaben gemacht.

Nachdem die Befragten insgesamt zwölf kulturelle Besonderheiten aufgeschrieben haben, werden sie aufgefordert, das jeweilige Gegenteil zu bilden, so dass jeweils die erwähnten Gegensatzpaare entstehen. Diese Aufgabe ist nicht trivial, da der Gegensatz keineswegs aus einer einfachen Verneinung bestehen muss, geschweige denn, bei gleichem Ausgangskonstrukt interindividuell immer zu derselben Antwort führen muss. Umgekehrt können unterschiedliche Beschreibungen zu sehr ähnlichen Nennungen auf der jeweils anderen Seite führen. Wird beispielsweise „stärkeres Miteinander" als etwas Anstrebenswertes genannt, unterscheidet sich die Bedeutung je nach dem, ob das Gegenteil „Ellenbogenmentalität", „fehlende Abstimmung" oder „Gartenzaunmentalität" ist. Mit der vollständigen Liste der Gegensatzpaare ist der erste Teil beendet.

9.4.2 Erläuterungen I

Im ersten Teil des WertwissensGuide© werden zunächst sprachliche Ausdrücke komplexer Bewertungen, Einstellungen, Bedürfnisse oder Motivationen erfasst. Die jeweilige Auswahl und Benennung obliegt dem Befragten, d.h. die Wichtigkeit und Relevanz der Aussagen wird allein durch ihn bestimmt.

Seine Differenzierungen im Wirklichkeitsmodell (Sachwissen) werden durch Relevanzgesichtspunkte angeleitet, die durch sein Wertwissen (das Kulturprogramm) vermittelt sind. Die Urteile sind demnach Ausdruck von Bewertungen und damit auch Wertwissen, und zwar jenen Wertwissensphänomenen, welche sprachlich benannt werden können.

Wir unterstellen dabei nicht, dass die sprachliche Äußerung lediglich einem „Abrufen“ von Gedächtnisinhalten gleichkommt, sondern sehen darin einen aktiven Konstruktionsprozess, in dem der Befragte durchaus diffuse Eindrücke, Wahrnehmungen, Reflexionen und emotionale Bewertungen in Worte fassen muss. Die sprachliche Fixierung ist demnach Ausdruck individueller Erfahrungszusammenhänge, wobei deren geschichtlicher Kontext für den Außenstehenden nicht erkennbar ist, sondern nur in einem gemeinsamen Deutungsprozess elaboriert werden kann. Eine persönliche Auswertung kann zudem individuell erfolgen.

Entscheidend ist aus unserer Sicht hier die einsetzende Reflexion über „kulturelle Besonderheiten“. Der Begriff wird zwar in der Instruktion definiert („typische Gegebenheiten ... “), allerdings nicht weiter eingegrenzt. Es wird auch kein positives Beispiel gegeben, sondern lediglich darauf verwiesen, dass die Aussagen weder allzu detailliert und speziell („ ... das Mittagessen sollte so bleiben ... “) noch allzu generalisiert sein sollen („ ... bei uns herrscht ein gutes Arbeitsklima ... “). Mit dieser unscharfen Eingrenzung werden die Hinweisreize auf ein Minimum begrenzt, um den Befragten einen möglichst offenen Antwortraum anzubieten.

Diese Freiheitsgrade erfordern natürlich einen erhöhten kognitiven Aufwand, um eine subjektiv stimmige Bezugsebene zu finden – gewissermaßen eine „individuelle Flughöhe“, d.h. ein persönlich angemessenes Reflexionsniveau. Unserer Auffassung nach führen weitere Einschränkungen an dieser Stelle zu einer Begrenzung, die die subjektive Reflexionsfähigkeit unnötig einengen würden.

Mit dem Begriff „kulturelle Besonderheiten“ soll die Reflexion auf aus Sicht des einzelnen unverwechselbare, typische und einzigartige Charakteristika in seinem Umfeld gelenkt werden. Durch die vier sehr allgemeinen Aussagen („So sollte es ... “) werden die Befragten auf bewahrenswerte, wünschbare, nicht-wünschbare und kritikwürdige Aspekte in dem betrachteten beruflichen Umfeld hingelenkt. Eine solche Strukturierung von Wertwissensphänomenen ist alltagstheoretisch leicht nachzuvollziehen und in der Anwendung sehr praktikabel. Der aktuelle Zustand hat immer sowohl akzeptierte als auch kritische Aspekte, so wie der ideale Zustand sowohl positiv bestimmt als auch negativ abgegrenzt werden kann. (In Kapitel 9.3.4 sind wir genauer auf die da-

hinterstehende Überlegung zu impliziten Zusammenhänge zwischen einem „Realzustand“ und einem „Idealzustand“ eingegangen.)

Im Moment reicht es aus, auf die Anforderung zu verweisen, durch die eine Verbalisierung von möglicherweise bisher nicht reflektierten, schwer verbal mitteilbaren oder auch nicht in wenigen Worten präzisierbaren Wahrnehmungen ausgelöst wird. Richtungsweisend ist jeweils die geforderte Bewertung, welche durch die Formulierung „So sollte es ... “ vorgegeben wird.

Bei der Verfahrensentwicklung sind hierfür verschiedene Formulierungen getestet worden. Dabei wurde auf einen möglichst einfachen und verständlichen Ausdruck besonderer Wert gelegt. Es zeigte sich nämlich in Pretests mit 20 Personen, dass unabhängig von der konkreten Ausformulierung im Kern das Verständnis immer wieder auf die Unterscheidung *positiv-negativ* und *Gegenwart-Zukunft* hinausläuft.

Anzumerken ist, dass sich die genannten kulturellen Besonderheiten aus einem Bereich (linke Seite) teilweise sinnvoll auf Gegenteilsaussagen (rechte Seite) aus einem anderen Bereich beziehen lassen. In unserem angeführten Beispiel steht die Kritik („So sollte es nicht bleiben!“) an der „zu starken Trennung der Abteilungen“ in Verbindung mit der „Gartenzaunmentalität“, d.h. einer Gegenteilsaussage aus dem Bereich „So sollte es werden!“. In den Pretests zeigte sich, dass hier hinsichtlich der inhaltlichen Bezüge zwischen (Nicht-)Bleiben und (Nicht-)Werden spiegelbildartige Antworten auftreten. Dies allerdings nur, sofern der Befragte keine andere Themen als relevanter erachtet. Auf diese Weise könnte im Extremfall lediglich sechs verschiedene Gesichtspunkte genannt werden. Eine Spiegelung ist allerdings nicht in jedem Fall zwingend logisch, da sich z.B. das Gegenteil von einer Aussage aus dem Bereich „So sollte es nicht bleiben!“ nicht auf etwas *tatsächlich* Anzustrebendes („So sollte es werden!“) beziehen muss. Eine adäquate Deutung ist immer – insbesondere mit Blick auf die Konsequenzen – erst im Wertwissensdialog mit den Beteiligten zu erarbeiten.

Durch die unpersönliche Formulierung der Aussagen („So sollte es ...“) sollen zwei Dinge erreicht werden: zum einen sollen die Befragten angeregt werden, auch über ihre individuelle Lagereflexion hinauszugehen und wenn möglich, eine weitere Perspektive einzunehmen. Zum anderen wird durch die unpersönliche Formulierung bewusst offengelassen, wer eventuell notwendige Veränderungen einleiten muss, ob der Einzelne dies allein kann oder z.B. andere Hierarchieebenen involviert sein müssten.

Die Einfachheit der Formulierung darf natürlich nicht darüber hinwegtäuschen, dass durch sie bestenfalls eine Annäherung an den Bedeutungsgehalt von sprachlich vermittelbaren aktuellen Situationsbewertungen und idealen Vorstellungen zum beruflichen Umfeld möglich ist. An diesem Punkt ist eine klare Grenzlinie zu weiter differenzierenden, aber wesentlich unökonomischeren Interviewformen der qualitativen Sozialforschung zu ziehen. Wir kompensieren dies durch den intensiven Wertwissensdialog.

9.4.3 Teil II: Einschätzung Dritter anhand eigener Bewertungen

Im zweiten Teil geht es nun darum, die individuell wichtigen Beschreibungen wie Items zu benutzen und damit Einschätzungen vorzunehmen. Dieser Schritt ist das eigentlich *Besondere der Methode*. Die Befragten haben hier abschließend die Aufgabe, jeweils zu entscheiden, welcher Teil des Gegensatzpaares die einzuschätzenden „Objekte“ (z.B. Organisationseinheit) zutreffender charakterisiert und beschreibt. Diese sind in den einzelnen Spalten beschrieben. In der vorliegenden Papier-und-Bleistift-Version wird einfach das erste Blatt an die entsprechende Spalte angelegt, so dass eine schnelle Orientierung möglich ist (Abbildung 18).

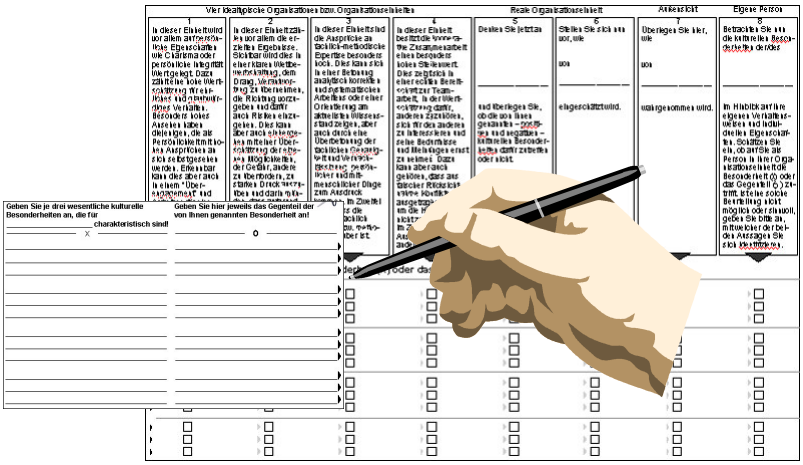


Abbildung 18: Beispiel Antwortblätter WertwissensGuide©

Die Auswahl der „Objekte“ kann je nach Untersuchungsanliegen variiert werden. Fester Bestandteil sind allein die vier „idealtypischen Organisationseinheiten“ in den ersten vier Spalten. Während die Auswahl konkreter anderer kollektiver Subjekte je nach Untersuchungsanliegen angepasst werden sollte (z.B. eine relevante andere Abteilung, ein wichtiger Kunde, eine andere Hierarchieebene, generell ein Stakeholder), bilden die vier idealtypischen Einheiten das Rückgrat unserer Methode.

Mit der Zuordnung bzw. Charakterisierungsaufgabe ist die Bearbeitung des Fragebogens beendet. Die Bearbeitung dauert erfahrungsgemäß insgesamt etwa zwischen 30 und 45min.

9.4.4 Erläuterungen II

Hergeleitet aus einer Überlegung über mögliche Handlungsbezüge bzw. Einwirkungsmomente im Handeln (vgl. Kapitel 7.1) haben wir zwischen einem Personen- / Selbstbezug (S), Aktivitäts- und Ergebnisbezug (A), Fach- / Methodenbezug (F) und Interaktionsbezug (I) unterschieden. In der Charakterisierung dieser Wertwissensklas-

sen werden in assoziativer, möglichst semantisch reichhaltiger und umfassender Sprache idealtypische Organisationseinheiten beschrieben, in denen jeweils eine der vier Grundrichtungen dominiert. In diesen akzentuierten Beschreibungen wird jeweils eine Einheit charakterisiert, in der eine der eingeführten Grundorientierungen – mit ihren positiven und negativen Aspekten – dominiert. Tabelle 7 gibt die in den Fragebogenspalten verwendeten Beschreibungen wieder.

Tabelle 7: Operationalisierung der Wertwissensklassen im WertwissensGuide©

Wertwissensklasse	Operationalisierung
Selbstbezug **S**	*„In dieser Einheit wird vor allem auf persönliche Eigenschaften wie Charisma oder persönliche Integrität Wert gelegt. Dazu zählt eine hohe Wertschätzung für ehrliches und glaubwürdiges Verhalten. Besonders hohes Ansehen haben diejenigen, die als Persönlichkeit mit hohen Ansprüchen an sich selbst gesehen werden. Erkennbar kann dies aber auch in einem ‚Überengagement' und Aufreiben für eine ‚gerechte Sache' werden. Im Zweifel zählen ‚innere Werte'."*
Aktivitäts- und Handlungsbezug **A**	*„In dieser Einheit zählen vor allem die erzielten Ergebnisse. Sichtbar wird dies z.B. in der Wertschätzung für unternehmerische Verhaltensweisen, einer klaren Wettbewerbshaltung, dem Drang, Verantwortung zu übernehmen, die Richtung vorzugeben und dafür Risiken einzugehen. Dies kann aber auch einhergehen mit der Überschätzung eigener Möglichkeiten, der Gefahr, einige zu überfordern oder zu viel Druck auszuüben. Unter der Vielzahl der Aktivitäten leidet u.U. die Ergebnisqualität. Im Zweifel zählt das Resultat."*
Fach- und Methodenbezug **F**	*„In dieser Einheit sind die Ansprüche an fachlich-methodische Expertise besonders hoch. Dies kann sich in einer Betonung analytisch korrekten und systematischen Arbeitens oder einer Orientierung am aktuellsten Wissensstand zeigen, aber auch durch eine Überbetonung der fachlichen Genauigkeit und Vernachlässigung persönlicher und mitmenschlicher Dinge zum Ausdruck kommen. Im Zweifel zählt, dass die Lösung fachlich korrekt bzw. methodisch sauber ist."*
Interaktionsbezug **I**	*„In dieser Einheit besitzt die kooperative Zusammenarbeit einen besonders hohen Stellenwert. Dies zeigt sich in einer echten Bereitschaft zur Teamarbeit, in der Wertschätzung dafür, anderen zuzuhören, sich für den anderen zu interessieren und seine Bedürfnisse und Meinungen ernst zu nehmen. Dazu kann aber auch gehören, dass aus falscher Rücksichtnahme Konflikte nicht ausgetragen werden, um die Harmonie nicht zu gefährden. Im Zweifel zählen die Auswirkungen auf andere Personen."*

Die Beschreibung beginnt jeweils mit einer zusammenfassenden, die grundlegende Richtung klärenden Aussage. Im Mittelteil werden jeweils Ausprägungsformen beispielhaft genannt, wobei gleichgewichtig sowohl positive als auch negative Aspekte genannt werden. Am Ende wird die Beschreibung jeweils zugespitzt auf Situationen, in denen tatsächlich Wertorientierungen zum Vorschein kommen (Bifurkationspunkte). Die Beschreibungen umfassen jeweils mehrere Aspekte, so dass verschiedene Personen durchaus unterschiedliche Fassetten herausgreifen können.

Die vier Handlungsbezüge werden nicht auf jeweils wenige Aspekte reduziert, wie dies in der klassischen Fragebogenkonstruktion durchaus üblich ist. Vielmehr geht es um den jeweiligen *Handlungsbezug selbst*, der sich natürlich in mannigfaltigen Formen zeigen kann. Der Befragte kann durch die Zuordnung einer konkreten Nennung zu mehreren idealtypischen Kulturen deren *mehrdimensionalen Bedeutungsgehalt* (gewissermaßen als subjektive Faktorenanalyse) in einzelne semantische Anteile „aufspalten“: Eine weitergehende Interpretation wird dann mit den Beteiligten anhand der Daten gemeinsam geleistet (auf Wunsch gegebenenfalls auch individuell).

Im Einzelfall kann es auf den ersten Blick schwerfallen, eine konkrete Beschreibung auf eine bestimmte Kultur anzuwenden. Gibt der Befragte zum Beispiel an, dass sein berufliches Umfeld sich stärker in Richtung einer Lernkultur entwickeln sollte, dann können darin Aspekte aller vier Klassen enthalten oder aber auch nur auf die fachliche Qualität bezogen sein. Der Befragte kann sich dann für eine oder mehrere Klassen entscheiden.

Selbst bei immer wieder vorkommenden, im engeren Sinne faktenbezogenen und instruktionsgemäß eigentlich zu konkretistischen Aussagen – wie etwa „kostenloses Essen“ soll erhalten bleiben – kann eine Zuordnung erfolgen, je nachdem ob es als Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters (S), als Ausdruck des kooperativen Miteinanders (I), der effizienten Arbeitsorganisation (A) oder sachlichen Erkenntnis von Ernährungsnotwendigkeiten (F) bewertet wird. Prinzipiell lassen sich alle Beschreibungen auf eine oder mehrere dieser Klassen beziehen, da diese *sämtliche Handlungsmöglichkeiten* erfassen.

Entscheidend ist in erster Linie immer der Bewertungsimpuls, der mit einer vorgegebenen Beschreibung einer Organisationseinheit verbunden ist. Ist dieser eher positiv, dann werden auch die subjektiv als vorteilhaft wahrgenommenen Eigenschaften dort wiedergefunden und umgekehrt. Auf diese Weise entsteht gerade die Einschätzung dieser Einheit.

Ansatzweise wird bereits deutlich, dass auf diese indirekte Weise Aussagen über wahrgenommene Ähnlichkeiten zwischen der eigenen Organisationseinheit und Dritten gewonnen werden können. Eine direkte Abfrage von Einschätzungen zu den einzelnen „Objekten“ hätte nur auf den ersten Blick den Vorteil eines geringeren Erhebungs- und Analyseaufwandes. Die Ergebnisse könnten *erstens* nicht in *ein Bezugssystem von Real- und Idealzuständen der eigenen Organisationseinheit* gestellt wer-

den. Außerdem müssten *zweitens* die idealtypischen kulturellen Besonderheiten auf eine sehr präzise Beschreibung verkürzt werden, wie dies in klassischen Fragebögen der Fall ist und den Blickwinkel sehr verengt. *Drittens* werden die Befragten durch die im ersten Teil geforderte Beschränkung auf drei kulturelle Besonderheiten zu einer *eigenen Priorisierung* angeregt. Schließlich wird *viertens* durch die vorgeschaltete Abfrage von kulturellen Besonderheiten vermieden, dass die Befragten sich von den vorgegebenen Beschreibungen im zweiten Teil beeinflussen lassen.

An dieser Stelle weisen wir abschließend noch auf eine Schwierigkeit bei der Übertragung kontextspezifischer Aussagen auf andere Organisationseinheiten hin. So kann die Beurteilung anderer *realer* Organisationseinheiten mit Hilfe der für das eigene Umfeld genannten kulturellen Besonderheiten problematisch erscheinen, wenn diese andernorts nicht vorkommen bzw. dort aufgrund eines anderen Aktivitätenspektrums nicht anwendbar sind. Hierzu nehmen wir folgende Position ein: Einerseits wird sich die Auswahl der zu beurteilenden Einheiten immer nach Relevanzgesichtspunkten (z.B. aktuelle oder bevorstehende Zusammenarbeit) richten, so dass eine gewisse Einschätzung von einem Vorverständnis geprägt ist. Sollten die Befragten andererseits entgegen der Instruktion dennoch sehr detailliert und kontextspezifisch antworten, dann zeigt sich nach bisherigen Erfahrungen, dass die Befragten von sich aus eine Übertragung und Anpassung vornehmen und jeweils pragmatisch vermittelnde Lösungen finden.

9.5 Diagnose von Ist-Soll-Diskrepanzen

Im nächsten Schritt stellen wir die mit unserem Instrument verbundenen Analysemöglichkeiten vor. Ein wesentliches Charakteristikum ist hier, dass weder isoliert Soll-Zustände erhoben oder zunächst nur Ist-Zustände erfasst werden. Vielmehr werden die natürlichen Interdependenzen in der entsprechenden Bezugnahme erfragt und analysiert.

Methodisch werden die erhobenen Daten einerseits quantitativ aufbereitet und andererseits zur Strukturierung von Gruppendiskussionen benutzt. Die vier von uns dargestellten Wertwissensbereiche dienen als Referenz und auf diese Weise als Ordnungsgesichtspunkte.

In der Analyse der erhobenen Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen können sowohl qualitative als auch quantifizierende Strategien verfolgt werden. Wir stellen im nächsten Schritt die auf Orlik zurückgehenden quantifizierenden Auswertungsformen vor.

9.5.1 Basisanalysen

Ausgangspunkt sind die dargestellten impliziten Zusammenhänge zwischen den aktuell wahrgenommenen kulturellen Besonderheiten (RK) und den jeweils künftig anzustrebenden (IK). Für beide kann zunächst ein Gesamtwert gebildet werden. Hierzu werden nach Orlik die zwölf Urteile zuerst in zwei Gruppen aufgeteilt.

Diese ergeben sich aus folgender Überlegung: in den vier Aussagenbereichen („So sollte es ... “) gibt es – wie in Abbildung 16 aufgezeigt – zwei Bereiche, in denen keine Diskrepanz zwischen Realität und Ideal auftritt. Dies geschieht einmal in positiver Abgrenzung („So sollte es bleiben!“) in den Zeilen 1-3 und einmal in negativer Abgrenzung („So sollte es nicht werden!“) in den Zeilen 7-9. Aufgrund dieser Übereinstimmung werden die (auf diese Weise *konkordanten*) Aussagen in den Zeilen 1-3 und 7-9 in einer Gruppe zusammengefasst. Die zweite Gruppe wird aus den verbleibenden Aussagenbereichen gebildet. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass es sich hierbei schwerpunktmäßig entweder um Aussagen über real existierende, aber kritisch eingeschätzte („So sollte es nicht bleiben!“) in den Zeilen 4-6 und um Aussagen über anzustrebende kulturelle Besonderheiten („So sollte es werden!“) in den Zeilen 10-12 handelt. Dementsprechend werden die (auf diese Weise *diskordanten*) Aussagen in den Zeilen 4-6 und 10-12 zur zweiten Gruppe zusammengefasst. Die Gruppeneinteilung erfolgt also aufgrund der Konkordanz bzw. Diskordanz der Aussagenbereiche bezüglich des Verhältnisses zwischen Real- und Idealkultur.

Der erste Auszählungsschritt besteht darin, einen Konkordanzwert K und einen Diskordanzwert D zu ermitteln, um so die zwölf Urteile zusammenzufassen. Dazu ist jeweils die Übereinstimmung des tatsächlichen Urteils mit dem Realkulturvektor entscheidend. In der nachfolgenden Abbildung (Abbildung 19) verwenden wir die Einschätzungen aus dem oben schon angeführten Beispiel des wissenschaftlichen Mitarbeiters.

Aussagen-bereiche: So sollte es …	Zeile	Realkultur-vektor	Idealkultur-vektor	S (Innere Werte)	A (Ergeb-nis)	F (Korrekte Lösung)	I (Auswir-kung auf andere)
… bleiben!	1	x	x	x	o	x	x
	2	x	x	x	o	x	x
	3	x	x	x	o	x	x
… werden!	4	o	x	x	o	x	x
	5	o	x	x	o	o	x
	6	o	x	x	o	x	x
… nicht werden!	7	o	o	o	x	x	o
	8	o	o	o	x	o	o
	9	o	o	o	x	o	o
… nicht bleiben!	10	x	o	o	x	o	o
	11	x	o	x	x	o	o
	12	x	o	o	x	x	o
Konkordanzwert	**K**			6	0	5	6
Diskordanzwert	**D**			1	6	2	0
Realkultur	**RK = K + D**			7	6	7	6
Idealkultur	**IK = K – D + 6**			11	0	9	12

Abbildung 19: Auswertungsraster WertwissensGuide©

Zum Beispiel ergibt sich für die Spalte S ein K-Wert von 6, da hier sämtliche Werte in den Zeilen 1-3 und 7-9 identisch mit den Eintragungen in der Spalte Realkulturvektor sind. Der K-Wert schließt sowohl die vom Einzelnen bei anderen wieder entdeckten kulturellen Besonderheiten ein, welche er für das eigene Umfeld als bewahrenswert erachtet (akzeptieren), als auch jene, die nach seiner Einschätzung in der eigenen Organisationseinheit weder (oder zumindest nicht in einer bestimmten Ausprägung) vorhanden sind noch für ihn als wünschenswert gelten (meiden). Der D-Wert berechnet sich ganz genauso, nur das jetzt die Zeilen 4-6 und 10-12 des Realkulturvektors herangezogen werden. Der D-Wert schließt sowohl die vom Einzelnen bei anderen wieder entdeckten kulturellen Besonderheiten ein, die er in der eigenen Organisationseinheit für anstrebenswert hält (aufsuchen), als auch jene, die er im eigenen Umfeld als problematisch erachtet (kritisieren).[137]

[137] Für die idealtypische Organisationseinheit in Spalte S stimmen in den ersten drei Zeilen alle Eintragungen mit dem Realkulturvektor überein. In den Zeilen 7-9 ist dies ebenso der Fall, wie beim Vergleichsvektor sind drei Kreise in jedem Kästchen zu finden. Damit ergibt sich ein Wert von 6 für den konkordanten Bereich. Für den diskordanten ergibt sich ein Wert von 1, weil in den Zeilen 4-6 kein Eintrag und in den Zeilen 9-12 lediglich ein Eintrag mit dem Vergleichsvektor identisch ist.

Aufgrund der darin enthaltenen Beziehungen bezüglich des aktuellen und eines idealen Zustands können nun Gesamtwerte gebildet werden, in denen die vier Aussagenbereiche auf zwei Dimensionen reduziert sind. Die weiteren Differenzierungen werden an dieser Stelle zugunsten von übergreifenden Summenwerten für Tendenzen in der Realkultur (RK) und der Idealkultur (IK) aufgelöst. Diese Akzentuierung basiert auf der *schwerpunktmäßigen Trennung* der primär auf die Gegenwart bzw. primär auf die Zukunft bezogenen Antworten.

Die Gesamtwerte für RK und IK lassen sich gemäß der Rechenvorschriften RK=K+D und IK=K-D+6 nun leicht ermitteln. Für das angeführte Beispiel ergeben sich die Koordinaten 7;11.

Die RK-Werte sind Ausdruck des direkten Vergleichs jeder Gitterspalte mit dem Realkulturvektor. Es gilt: Je größer der Wert, desto höher die erlebte subjektive Ähnlichkeit mit der zu beurteilenden Organisationseinheit und umgekehrt. Die IK-Werte ergeben sich aus dem direkten Vergleich jeder Gitterspalte mit dem Idealkulturvektor. Je höher der Wert, desto größer ist die persönliche Erwünschtheit des eingeschätzten Objekts (z.B. eine andere Abteilung mit Vorbildcharakter).[138]

Im konkreten Beispiel deuten die Werte 7;11 für die S-Dimension darauf hin, dass die Orientierung an „inneren Werten“, die Wertschätzung der einzelnen Persönlichkeit etc. in der Realkultur durchaus ausgeprägt ist. Allerdings kommt gleichzeitig der Wunsch nach einer wesentlich deutlicheren Ausprägung damit verbundener Orientierungen und Verhaltensweisen zum Ausdruck. Die Diskrepanz zwischen RK (7) und IK (11) kann hier jedoch nicht losgelöst vom Kontext interpretiert werden. Zudem ergeben sich entsprechende Hypothesen immer auch durch die gleichzeitige Betrachtung der anderen Wertwissensklassen.

Hat man die jeweils zwei Gesamtwerte für jede Spalte errechnet, so können erste kollektive Tendenzen für jede Dimension mit Hilfe der deskriptiven Statistik (z.B. Mittelwerte, Standardabweichungen) gebildet werden. Für die vier Grundklassen kann darauf basierend ein zusammenfassender Überblick über den Ausprägungsgrad derselben gewonnen werden.

Die entsprechenden Resultate können in zweifacher Hinsicht interpretiert werden: *Erstens* kann ein Vergleich zwischen den Absolutwerten der einzelnen Klassen im Sinne einer Rangreihe (sowohl für Real- als auch Idealzustände) vorgenommen werden. Der Maximalwert beträgt jeweils 12, der Minimalwert ist jeweils 0. Aus der Rangreihe lässt sich eine Aussage über die wesentlichen Orientierungen in einer Organisationseinheit ableiten.

Zweitens können die jeweiligen Differenzen zwischen Real- und Idealkultur interpretiert werden. Ist etwa der Mittelwert bezüglich der aktuellen Ergebnisorientierung hö-

---

[138] K und D können niemals den Wert 6 übersteigen, RK und IK niemals den Wert 12 überschreiten, wie leicht einsehbar ist.

her als der für die Idealkultur, dann könnte dies auf eine Kritik an der gelebten bzw. geforderten Resultatorientierung deuten. Es wird gewissermaßen eine übertriebene Effizienzorientierung kritisiert.

Diese Vergleiche sind jeweils durch inferenzstatistische Methoden (z.B. Mann-Whitney-Test, Wilcoxon-Test) abzusichern. Beispiele für die konkrete Umsetzung werden wir bei der Darstellung der Anwendungsfälle geben. In beiden Fällen ist zudem anhand von Streuungsmaßen zu prüfen, inwieweit diese Sichtweise in der Mehrheit geteilt wird oder das Ergebnis gegensätzlicher Einschätzungen ist. In Abhängigkeit davon bieten sich unterschiedliche Vorgehensweisen an. Je nach Teilnehmerkreis können weiterhin Differenzen zwischen verschiedenen Untergruppen (z.B. Hierarchieebene) analysiert oder Subgruppen gebildet werden (z.B. Clusteranalyse). In der Regel werden diese einfachen statistischen Verfahren zunächst ausreichen, um Tendenzen sichtbar zu machen.

Auch wenn noch weitere Analysetechniken denkbar sind, ist aus unserer Sicht wichtiger, hier noch einmal auf die Grenzen dieser Strategien aufmerksam zu machen. Die gefundenen Differenzen zwischen den fundamentalen Klassen lassen sich als *gradmäßig verschiedene Ausprägungen* interpretieren. Erst durch die *anschließende* Kontextualisierung durch den Bezug auf die dahinter stehenden Themen, können die Unterschiede *inhaltlich* unterlegt werden. Der Vorteil der Quantifizierung besteht darin, eine datengestützte Annahme zum „sozialen Mittelwert“ lokaler Besonderheiten machen zu können. Eine Einschränkung besteht allerdings darin, dass die Einzeleinschätzungen nicht hinsichtlich ihres spezifischen Einflusses in der Wertwissensdynamik gewichtet werden können.

9.5.2 Methodenspezifische Koordinatendarstellung

Orlik hat für die Visualisierung der Daten eine Koordinatendarstellung vorgeschlagen, welche wir aufgrund ihrer Eingängigkeit übernehmen wollen. Sie eignet sich in unserem Verwendungszusammenhang insbesondere für eine Betrachtung der Einstellungen gegenüber anderen Organisationseinheiten oder zum Beispiel Kunden.

Es werden dazu die beiden Vektoren zum aktuellen und zum idealen Zustand orthogonal zueinander gesetzt, dass ein zweidimensionales Koordinatensystem aufgespannt werden kann (siehe Abbildung 20).

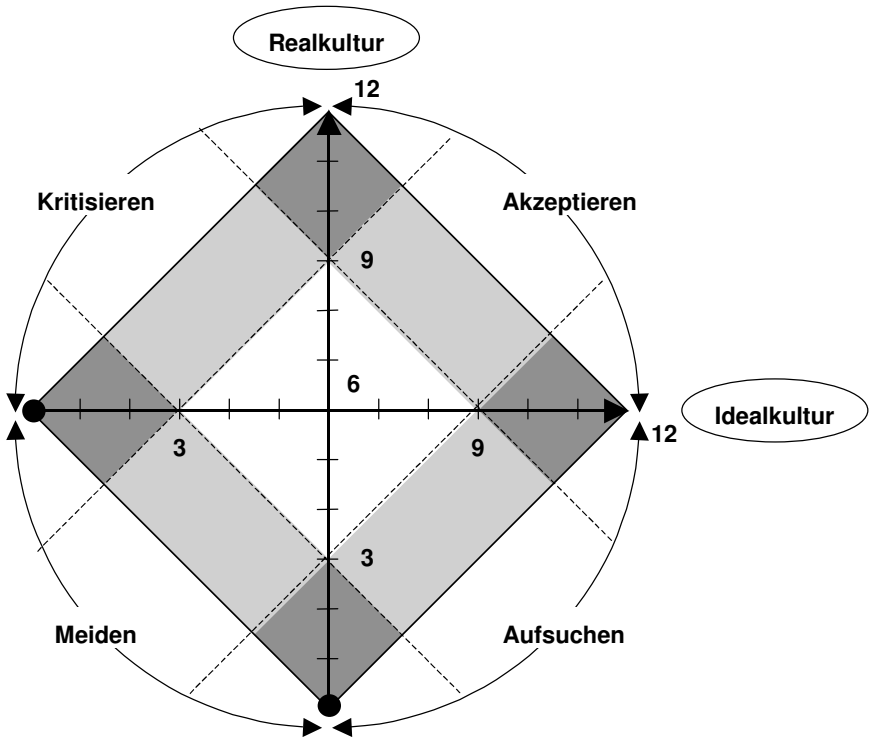


Abbildung 20: Koordinatendarstellung WertwissensGuide©

Der Übertrag der zu einzelnen Wertepaaren verdichteten Urteile in das um 45° gedrehte Achsenkreuz ermöglicht Hypothesen durch den externen Beobachter, welche wiederum als Ausgangspunkt für die Stimulierung des Wertwissensdialogs mit den Beteiligten benutzt werden können. Die Orthogonalität der Dimensionen ergibt sich, weil viermal die *gleiche Anzahl* von Gegensatzpaaren kultureller Besonderheiten erfragt wird. Der Vorteil besteht darin, Erwünschtheitstendenzen in den Urteilen hinterfragen zu können. Empirisch lässt sich die Orthogonalitätsannahme nicht beweisen – wie viele Setzungen in wissenschaftlichen Modellen (Orlik, 1979, S. 176). Dies ist u.E. auch nicht notwendig, wenn man die *unumgängliche Voraussetzungshaftigkeit jeder psychologischen Messung* betrachtet. Zu „akzeptieren“ ist an diesem Punkt im Grunde genommen vor allem die Bildung von dichotomen Kategorien.

Die gestrichelten Linien definieren die unterschiedlichen Valenzbereiche (Akzeptieren, Meiden, Aufsuchen, Kritisieren). Die dunkelgrau angelegten Überschneidungsbereiche geben an, wenn ein Beurteilungsobjekt sowohl besonders viele Aspekte zweier Valenzorientierungen auf sich vereint.[139] Inhaltlich können diese besonders relevant sein, da auf diese Weise ambivalente Einschätzungen hervortreten. Die hellgrau ange-

[139] Die Überschneidungsbereiche sind – obwohl durch mathematische Prozeduren hergeleitet – inhaltlich nicht „metrisch“ zu begründen, sondern stellen eine praktisch bewährte Setzung (siehe Orlik, 1979, S. 172).

legten Bereiche verweisen auf eindeutig zugeordnete Beurteilungsobjekte von hoher Bedeutung.

Die Bewertung einer anderen Organisationseinheit ist leicht aus ihrer relativen Lage zum Ideal- bzw. Realselbst erkennbar. Das um den Koordinatenursprung herum markierte Feld stellt einen Indifferenzbereich dar. Zum einen können dort lokalisierte Urteile darauf verweisen, die dahinter stehenden Organisationseinheiten für das eigene Umfeld nur in geringem Maße relevant sind, zum anderen ist immer auch eine Interpretation des Sowohl-als-auch zu prüfen. Besonders interessant sind nun die (dunkelgrauen) Überschneidungsbereiche der einzelnen Aspekte. Ist eine Organisationseinheit dort lokalisiert, treffen mindestens fünf der sechs Beschreibungsgesichtspunkte der beiden überlappenden Bereiche zu. Diese Organisationseinheit würde dann entweder gleichzeitig akzeptiert und aufgesucht, aufgesucht und gemieden, gemieden und kritisiert oder kritisiert und akzeptiert werden. Hinweise auf potenzielle Ambivalenzen in der Einschätzung der eigenen beruflichen Umgebung, z.B. ein Aufsuchen-Meiden-Konflikt, können auf diese Weise gewonnen werden.

9.6 Der WertwissensGuide© als Auslöser eines Wertwissensdialogs

Die mit Hilfe des WertwissensGuide© erhobenen Einschätzungen sollen in Form einer Datenrückkopplung einen veränderungsorientierten Wertwissensdialog anregen und damit die gezielte Auseinandersetzung mit den wahrgenommenen Wertproblemen bzw. Wertdilemmata fördern. Dies geschieht mit dem Ziel, den sozialen Aushandelungsprozess gemeinsamer Orientierungsgesichtspunkte zur Bewältigung von Unsicherheit im Alltag zu reflektieren, um darauf aufbauend relevante Phänomene über entsprechende Lenkungs- und Gestaltungseingriffe zu beeinflussen. Die Stabilisierung und Destabilisierung kollektiven Wertwissens wird auf diese Weise institutionell gefördert. Im Rahmen dieser Aktivitäten eines Wertwissensmanagements werden hierbei praktische Problemstellungen in den Mittelpunkt gerückt. Diese können z.B. reichen von der Erkundung der aktuellen Situation in einzelnen Abteilungen, der Qualität der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Standorten, den kulturellen Barrieren einer neuen strategischen Ausrichtung, der Verankerung von Leitbildern bis hin zum regelmäßigen „kulturellen Check-up“ zur Pflege der unverwechselbaren kulturellen Identität, eines spezifischen „Wertgesichts“.

Die quantitativen Analysen können dabei nicht ohne die Organisationsmitglieder interpretiert werden. Ebenso ist mit den Beteiligten gemeinsam die qualitative Analyse der einzelnen Antworten vorzunehmen. Dieser doppelt hermeneutische Prozess der gemeinsamen Deutung ist auch Auslöser für einen Wertwissensdialog und damit für Veränderungsprozesse. Am Rande bemerkt, zeigen die Pretests, Validierungsinterviews wie auch die Workshopdiskussion, dass allein durch die vergleichsweise anspruchsvolle Erhebungsmethode Reflexionsprozesse katalysiert werden. Im nächsten

Schritt kennzeichnen wir theoriegeleitet eine mögliche Vorgehensweise des Workshops und die einzelnen Prozessschritte.

9.6.1 Idealtypische Vorgehensweise für einen initialen Wertwissensdialog

Die Interpretation der Resultate aus der quantitativen Analyse muss gemeinsam mit und vor allem durch die Beteiligten erfolgen. Ein Außenstehender kann zwar im besten Fall durch seine Deutungen den Dialog stimulieren, wird aber nur in sehr oberflächlicher Weise zu den kulturellen Besonderheiten vordringen können. Die Fehleranfälligkeit wäre enorm, wollte man eine Deutungsleistung der Befragten ohne eigenen Erfahrungshintergrund interpretieren. Zudem liefert die geschilderte Erhebungsform noch keine konkretisierenden Aussagen über die wichtigsten kollektiv geteilten Wertwissensphänomene. Dies heißt allerdings nicht, dass der Moderator bzw. Berater sich nicht über relevante Kontrollparameter informieren sollte.

Auch für die Beteiligten handelt es sich um einen Deutungsprozess, in dem es um die Vergewisserung bzw. das Aushandeln von kollektiv geteilten Sichtweisen geht. Die involvierten Organisationsmitglieder beschäftigen sich somit ebenso mit der Interpretation individueller Deutungen. Sie haben gegenüber einem Außenstehenden natürlich den Vorteil, einzelne „Wertgefühle“ unmittelbar nachvollziehen und verstehen zu können.

Diese Ausgangssituation stellt nun keineswegs ein unattraktives Dilemma dar. Wir schlagen gemäß unserer synergetisch fundierten Annahmen folgende Schritte vor, die einen Workshop als Auslöser eines Wertwissensdialogs idealtypisch strukturieren können. Dazu zählt, die relevanten Ordnungsparameter zu (re)konstruieren, die Kontrollparameter einschließlich der vorhandenen Mechanismen der Verinnerlichung zu reflektieren und Ansatzpunkte für eine Veränderungen zu identifizieren. Daraus ergibt sich folgender Workshopaufbau (Abbildung (21):

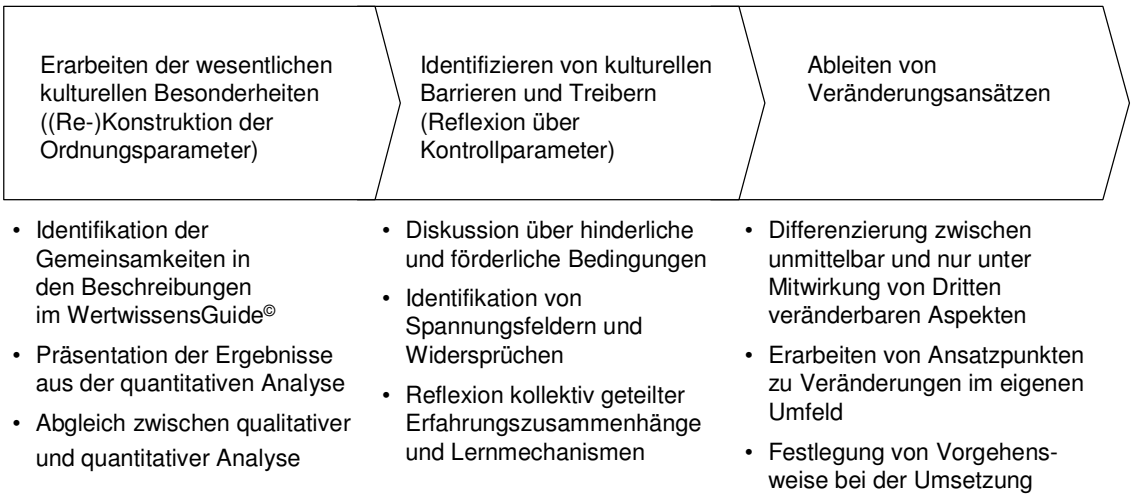


Abbildung 21: Idealtypische Vorgehensweise im Workshop Wertwissensdialog

Neben der Datenrückkopplung geht es um die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses der kulturellen Wesenszüge anhand einer Zusammenfassung der verbalen Charakterisierung zu einer lokalen dichten Beschreibung. Hierauf folgt eine strukturierte Diskussion zu den unterstützenden bzw. behindernden Bedingungen (Kontrollparameter).

Instruktiv ist dabei der Ansatz von Katzenbach (2000). Auf der Basis einer Interviewstudie entwickelt er ein mit unserer Vorgehensweise in enger Beziehung stehendes Konzept. Grundlegend ist dabei die Analyse eines übergreifenden Musters („balanced path“) in den Managementaktivitäten zur Einbindung und Koordination der Mitarbeiter. Wir interpretieren seine fünf idealtypischen Pfade („Mission, Values and Pride“, „Process and Metrics“, „Entrepreneurial Spirit“, „Individual Achievement“, „Recognition and Celebration“), mit denen er kulturelle Besonderheiten beschreibt, als Charakterisierung von Unternehmen aus einer Wertwissensperspektive. Indem insbesondere die Mechanismen des „Emotional commitments“ in den Mittelpunkt gerückt werden, handelt sich um eine Fokussierung auf Wertwissensdynamiken. Der Autor beschäftigt sich mit den gewachsenen „Energy sources and alignment approaches“ im Unternehmen als Ausgangsbasis der Herausbildung unverwechselbarer kultureller Pfade, welche wettbewerbswirksam prägend sind. Neben der Beschreibung der inhaltlichen Ausprägung spezifischen Wertwissens werden hinderliche oder förderliche Kontrollparameter untersucht wie beispielsweise die konkrete Umsetzung von Leistungstransparenz, die Befriedigung von Identifikationsbedürfnissen, die Förderung von Eigeninitiative oder der Ausgleich zwischen ökonomischen und anderen Zielen durch Belohnung der uneigennützigen Förderung von Kollegen. In dieser Hinsicht folgen wir wesentlichen Grundgedanken von Katzenbach. Nachfolgend gehen wir auf die wesentlichen Schritte des Wertwissensdialogs genauer ein.

9.6.2 Zur (Re-)Konstruktion von Ordnungsparametern

Im ersten Schritt ist ein Konsensualisierungsprozess anzuregen, um jene kulturellen Besonderheiten zu (re-)konstruieren, die das aktive Handeln in einer Organisationseinheit ordnend beeinflussen bzw. beeinflussen sollten. Die Beteiligten werden angehalten, nicht nur über ihr eigenes Wertwissen zu reflektieren, sondern sie lernen auch das Denken, Fühlen und Handeln anderer Organisationsmitglieder besser kennen. In diesem Wechselspiel zwischen Selbstreflexion und Erfahrungsaustausch sollen kollektive Phänomene identifiziert, rekonstruiert oder auch erstmals konstruiert werden. Es gilt, im Dialog auszuhandeln, welche der von den Beteiligten genannten kulturellen Besonderheiten die Organisationseinheit am besten beschreiben. Zum einen können dies immer wieder auftauchende Themen sein, zum anderen lassen sich oft zusammenfassende Oberthemen finden.

Eine solche Synthese ist als selbstorganisatorischer sozialer Prozess zu begreifen, der zwar gesteuert, dessen Ausgang aber nur bedingt vorhergesagt werden kann. Und dies aus zwei Gründen: erstens handelt es sich nicht nur um eine analytische Rekonstruktion oder Aggregation der Daten, sondern auch um Deutungsprozesse, in denen Wertwissen expliziert und aktiv konstruiert wird. Zweitens ist vorher nicht absehbar, welche der konkurrierenden Sichtweisen am deutungsmächtigsten ist und sich durchsetzt. Am Ende dieses Prozesses sollte eine Übersicht mit den jeweils drei bis fünf Themen stehen, die für die einzelnen Bereiche („So sollte es ... “) als bedeutsam erachtet werden. Diese ist Ausgangspunkt für einen vertieften Wertwissensdialog bzw. eine Prioritätenliste zur weiteren Bearbeitung mit Hilfe anderer Interventionsformen.

9.6.3 Reflexion über wesentliche Kontrollparameter

Im nächsten Schritt ist für die identifizierten Themen nach den Kontrollparametern (z.B. strukturelle Randbedingungen, personelle Konstellationen, Jobcharakteristika) zu fragen, die als förderliche bzw. hinderliche Bedingungen, bestimmte Zustände stabilisieren, verhindern oder fördern. Damit sind Regulationsformen der Produktion und Reproduktion eben dieser Motivationen, Emotionen und Einstellungen gemeint. Ganz praktisch kann dies zum Beispiel durch die Diskussion über Ursachen oder entsprechende eigene Erfahrungen erreicht werden. Hier kommt es darauf an, jene Situationen im Alltag herauszuarbeiten, wo die Mitarbeiter regelmäßig ähnliche „Lernerfahrungen“ machen, die ihr Verhalten wesentlich mitbestimmen. Für die Vorbereitung des Moderators oder Beraters sind hier vorbereitende Interviews, Dokumentenanalysen etc. hilfreich. Hintergrund der Reflexion individueller Sozialisationserfahrungen ist die Suche nach den verinnerlichungsrelevanten Ereignissen. Wir konzentrieren uns dabei vor allem auf die selbstkonzeptrelevanten Erfahrungen, da diese das entscheidende Medium oder Vehikel der Verinnerlichung von Wertwissen darstellen. Diese Diskussion ist durch eine Erläuterung des grundsätzlichen Denkansatzes zu unterstützen.

Ein Beispiel für einen wichtigen Kontrollparameter wäre die lange Arbeitszeit in Projektteamstrukturen. Diese fördert eine hohe Interaktionsintensität mit den Kollegen und schränkt gleichzeitig die Gelegenheiten für den Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen außerhalb der Organisation stark ein. Folgende grundsätzliche Fragerichtung ist bei der Analyse von Kontrollparametern zu verfolgen: Welche Erfahrungen oder Erlebnisse führen beim Einzelnen zu dieser Einschätzung? Wie hat er die wichtigsten „Grundregeln" gelernt? Von wem hat er sich diese möglicherweise „abgeschaut"?

Finden sich Hinweise, dass zum Beispiel viele der Befragten ihre Kultur als sehr ergebnisorientiert beurteilen, eine klare Zielorientierung schätzen, aber den Mangel an gegenseitiger Rücksichtnahme beklagen und sich eine Kultur wünschen, in der mehr auf den zwischenmenschlichen Umgang geachtet wird, dann ist davon auszugehen, dass die stark ausgeprägte Ergebnisorientierung in das Leistungshandeln einfließt und entsprechende Handlungsweisen fördert und stützt. Ein Teil des Workshops ist auf die Frage zu verwenden, durch welche Mechanismen dieses Wertwissen „weitergegeben" wird und welche Abläufe, Rituale, Entscheidungssituationen dafür in Frage kommen.

Erst die Auseinandersetzung mit diesen den „Sozialisationsdruck" aufbauenden Mechanismen ermöglicht eine gezielte Einflussnahme. Die Ergebnisse des Wertwissens-Guide© bilden dementsprechend den Ausgangspunkt für die Frage nach dem „Wie" der (Re-)produktion des Wertwissen.

Hierbei kommen u.a. die primären und sekundären Verankerungsmechanismen nach Schein (1995) ins Spiel (vgl. Kapitel 7.4). Wie bei der Erörterung der Interiorisation von Wertwissen besonders betont, sind dabei emotional-motivationale Labilisierungsprozesse entscheidend. Diese können zum Beispiel hinsichtlich der „Ich-Nähe" unterschieden werden. Ich-nah sind all jene Prozesse, die eine Auswirkung auf das Selbstbild und den Selbstwert einer Person haben. Ich-fern bezieht sich auf weniger relevante Dimensionen des Selbstkonzepts. Die Ich-Nähe gibt somit einen Anhaltspunkt bei der Suche nach den wichtigsten „Kontrollparametern" (z.B. organisatorische Abläufe, Strukturen, Sanktionsmechanismen), die für die (Re-)produktion des organisationsspezifischen kollektiven Wertwissens in Frage kommen können. Die Bezugnahme auf kollektive Phänomene geschieht durch den Erfahrungsabgleich, wobei die individuelle Erfahrung in erster Linie in Bezug auf ähnliche Erfahrungen anderer, d.h. als Ausdruck der kollektiven Qualität, im Vordergrund steht.

9.6.4 Ableitung von Veränderungsansätzen

Vor dem Hintergrund einer kollektiven Selbstbeschreibung sind Handlungsimplikationen zu entwickeln. Diese umfassen möglicherweise schon erste Maßnahmen. Ausschlaggebend ist hierbei der Bezug auf die vorher formulierte Problemstellung. Insbesondere gilt es, strategische Überlegungen einzubeziehen, z.B. welches Wertwissen unbedingt gefördert werden sollte, welche kulturellen Besonderheiten mit den Erfordernissen im Wertschöpfungsprozess kollidieren usw. Der erste Workshop liefert in-

sofern die Ausgangsbasis für weiterführende Aktivitäten des Wertwissensmanagements. In der Regel werden dafür jedoch zunächst weiterführende Teilanalysen notwendig sein, um Maßnahmen zur Weiterentwicklung einer Organisationseinheit zu konkretisieren und in einen entsprechenden Transformationsprozess zu überführen.

9.7 Validierungsansätze

Der WertwissensGuide© dient als Erhebungsinstrument zur Rekonstruktion organisationaler Wirklichkeit aus Sicht der Organisationsmitglieder mit dem Ziel, einen veränderungsorientierten Wertwissensdialog anzuregen. Die Güte des Verfahrens bemisst sich deshalb in erster Linie an der *wahrgenommenen Relevanz* der Ergebnisse. Da es für die Gültigkeit lokaler kultureller Besonderheiten keine externen Maßstäbe gibt, ist dieses *Praxiskriterium* letztlich das Entscheidende.

Die dem Untersuchungsgegenstand innewohnende Spezifik erfordert eine „angemessene" Behandlung entsprechender Probleme der qualitativen und quantitativen Analyse. Es wird diskutiert, inwiefern Kriterien der Plausibilität und Ergebnisrelevanz die Güte des Verfahrens gemäß unserer epistemologischen Standortbestimmung beeinflussen. Weiterhin zeigen wir Möglichkeiten der Validierung auf und berichten erste Resultate zur Wiederholungsreliabilität des WertwissensGuide©.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen produktiven Wertwissensdialog liegt auf Seiten der Beteiligten. Sie bestimmen entscheidend die *Qualität des Dialogs* mit und tragen dementsprechend Verantwortung für die Validität der Diskussionsergebnisse. Ganz praktisch bedeutet dies, bei der Gruppenzusammensetzung auf mögliche Reflexionskompetenzen der Teilnehmer zu achten.

Die Frage nach Methodenartefakten wird dadurch verkompliziert, dass „Verzerrungen" im Sinne eines Bias gerade der wesentliche Bestandteil des Untersuchungsgegenstandes sind. Kulturelle Besonderheiten sind Ausdruck eines individuellen bzw. kollektiven Bias – *Bias ist Wertwissen; Wertwissen ist Bias!* Indem nun der Befragte seine Sichtweisen vier idealtypischen Organisationseinheiten zuordnet, zerlegt er gewissermaßen seinen Bias anhand einer von außen vorgegebenen Struktur. Auf diese Weise wird ein kleinster gemeinsamer Nenner zur sprachlichen Verständigung über kulturelle Besonderheiten geschaffen.

Bezüglich der *qualitativen Auswertung* wird durch den gemeinsamen Deutungsprozess sichergestellt, dass von Außenstehenden keine Artefakte produziert werden. Die Qualität der Interpretationen durch die Beteiligten ist dagegen zunächst zu respektieren. Diese Ergebnisse müssen sich jedoch im Abgleich mit anderen Sichtweisen in der Organisation bzw. Fremdbildern z.B. durch Kunden oder andere Stakeholder bewähren. Bei der Gruppenzusammensetzung ist es also sehr wichtig, zu bedenken, dass die Ergebnisse und Konsequenzen auch später von den Beteiligten getragen werden müssen.

In der *quantitativen Analyse* hingegen werden durch außenstehende Organisationsberater Deutungsangebote in Form von Hypothesen gemacht, die im Wertwissensdialog validiert werden müssen. Hier gilt wie für alle quantifizierenden Verfahren, dass die Hypothesen zwar eine gezielte Reflexion in Gang setzen können, aber weitergehende Erklärungen nicht vorgenommen werden können, da das jeweilige Ursachengefüge für das Zustandekommen der Ergebnisse nicht von außen einsehbar ist. Die Hypothesen haben notwendigerweise ein Begründungsdefizit. Ein Kriterium für die Gültigkeit der Hypothesen ist deshalb ihre von den Organisationsmitgliedern wahrgenommene Plausibilität.

Weick (1989) folgend, kann Plausibilität als Substitut für eine in den Sozialwissenschaften nicht erreichbare Validität angesehen werden. Plausibilität kann danach eingeschätzt werden, inwiefern Theorien, z.B. Interesse wecken, im positiven Sinne offenkundig und glaubhaft sind bzw. einen Realitätsbezug aufweisen (S. 516ff.). In der Übertragung dieser Kriterien auf die durch unser Verfahren produzierten Aspekte einer „Theorie" organisationaler Wirklichkeit lesen sich diese als Konkretisierung des Relevanzkriteriums.

Relevanz zeigt sich für uns auch in der *Stimulation eines Wertwissensdialogs*. Gergen (1978) spricht in diesem Zusammenhang von der „generativen Kapazität" theoretischer Erklärungen. Damit meint er *„the capacity to challenge the guiding assumptions of the culture, to raise fundamental questions regarding contemporary social life, to foster reconsideration of that which is ‚taken for granted', and thereby to furnish new alternatives for social action."* (S. 1346).

Aus dieser pragmatischen Perspektive heraus erscheint eine weitergehende Auseinandersetzung mit methodischen Fragen zunächst entbehrlich – nach dem Motto: „what works, works". Dies birgt allerdings auch die Gefahr, letztlich einem unreflektierten „anything goes" Vorschub zu leisten. Um einer solchen ungerechtfertigten methodischen Beliebigkeit entgegenzutreten, wollen wir unsere Position weiter differenzieren.

Erinnern wir uns zunächst noch einmal an die epistemologische Annahme, wonach Wertwissen immer Ausdruck einer Beziehung zwischen einem wertendem Subjekt und einem bewerteten Objekt ist und das Wertungsresultat zwar nicht außerhalb der Beziehung „existiert", wohl aber objektiv ist, indem es nicht mehr von einem einzelnen Subjekt abhängt, sondern von mehreren geteilt wird. Damit einher geht auch die Annahme, dass ein tieferes Verständnis dieses Wertwissens nur durch die Beteiligten möglich ist oder umgekehrt, dass Außenstehende ohne ähnliche Erfahrungen dieses Wertwissens nicht in gleichem Maße emotional-motivational nachvollziehen können. Aus diesem Grund ist für uns das Fremdverstehen der lokalen kulturellen Besonderheiten von nachgeordneter Bedeutung.

Diese epistemologische Überlegung liefert eine tiefgehende Begründung, warum letztlich die Beteiligten „entscheiden", wie valide die Befragungsergebnisse sind. Damit ist allerdings nicht nur gemeint, ob die Ergebnisse in den Augen der Befragten ver-

ständlich sind und akzeptiert werden, sondern insbesondere auch, ob sie diese überhaupt als relevant bzw. interessant erachten. So gesehen ist es durchaus denkbar, dass sich Befragungsergebnisse zwar methodisch oder gar inhaltlich exakt aber sozial als irrelevant erweisen. Diese Sichtweise impliziert andererseits aber auch nicht, dass der Zustimmungsgrad zu den Ergebnissen als alleiniges oder hinreichendes Kriterium herangezogen werden darf. So kann eine emotional ablehnende Reaktion, welche nicht durch ein klares Argument begleitet wird, durchaus ein Hinweis auf eine valide Beobachtung deuten, während umgekehrt die Beteiligten positiv auf die Ergebnisse reagieren, obwohl sie nicht zutreffend sind (Arbnor & Bjerke, 1997, S. 234).

Da es definitionsgemäß keinen beobachterunabhängigen Bezugspunkt für Wertwissen geben kann und der WertwissensGuide© in erster Linie auf organisationsspezifische, kontextabhängige Erkenntnisse zielt, kommt der *praktischen Validität* eine besondere Bedeutung gegenüber der eher *wissenschaftlichen Validität* zu. Erstere ist für letztere eine Voraussetzung, während dies umgekehrt nicht zwangsläufig der Fall ist: Aus einer wie auch immer begründeten wissenschaftlichen Gültigkeit folgt keineswegs die praktische Relevanz.

Das Konzept „Validität“ hat eben dann eine falsche *epistemologische Konnotation*, wenn damit eine „wahre“ äußere Abbildung innerer Zustände und nicht eine sprachliche Rekonstruktion von sprachlich vermittelten Konstrukten gemeint wäre. Anstelle einer positivistischen Annäherung an *die* Realität, geht es stattdessen – mit Schmidt – um die stimulierende Wirkung der vorgenommenen Differenzierungen in einem Wirklichkeitsmodell, die sich wiederum an den Relevanzgesichtspunkten eines Kulturprogramms bemisst. Arbnor und Bjerke (ibid., S. 235) sehen folgerichtig in dem Ausmaß, in dem die Resultate eine „*dialektische Spannung*“ bewirken, d.h. ob sie einen verstehens- und veränderungsorientierten Dialog befördern helfen, eine Validierungsform. Dies geht über eine kommunikative Validierung (Flick, 1996, S. 243ff.) hinaus, wenn diese lediglich auf den Zustimmungsaspekt reduziert wird. Wir betonen dabei allerdings den Prozess der synergetischen (Re-)Konstruktion von gemeinsamem Wertwissen und sehen die Validierung in Abhängigkeit vom Wertwissensdialog. Zum einen wird dort die Relevanz der Ergebnisse bestimmt, zum anderen werden erst in diesem Dialog die kollektiven Momente des Wertwissens (re-)konstruiert.

So wird durch den Diagnostiker keine Interpretation der jeweils zwölf Konstruktpaare vorgenommen; erst in der Gruppendiskussion werden diese zu Oberthemen zusammengefasst und synthetisiert. Dies gewährleistet, dass die oftmals sehr subjektiven Beschreibungen von Personen gedeutet werden, die einen ähnlichen Erfahrungshintergrund haben. Somit wird zumindest der von den am Wertwissensdialog beteiligten Personen *gemeinsam nachvollziehbare Bedeutungsgehalt* erfasst und fließt so in die gemeinsame Deutung der organisationalen Wirklichkeit ein, auch wenn die betreffende Person selbst nicht anwesend ist. Dementsprechend wäre dann eher durch einen Vergleich mehrerer Wertwissensdialoge zu prüfen, inwieweit unterschiedliche Dis-

kussionsgruppen zu ähnlichen Ergebnisse kommen (vgl. Kapitel 10.2). Außerdem können die Ergebnisse mit denen anderer methodischer Zugänge verglichen werden.

Neben der Validitätsproblematik ist zu fragen, wie *zuverlässig* der WertwissensGuide© individuelles Wertwissen erfasst. Unter der Annahme, dass keine gravierenden Veränderungen – z.B. ausgelöst durch den Wertwissensdialog – auftreten, sollten die Befragten in einer zweiten Erfassung ähnlich antworten, sofern durch das Instrument nicht jeweils andere Antworten provoziert werden. Auch wenn der WertwissensGuide© kein psychometrisches Verfahren darstellt und die Unterscheidung zwischen wahrem Wert und Fehlerwert für uns keine Rolle spielt, so ist die Frage nach der Wiederholungsreliabilität der Erhebungsresultate nicht abzuweisen.

Dazu vertreten wir folgende Position: Auf der einen Seite ist die Aussagekraft einer hohen Wiederholungsreliabilität sehr eingeschränkt, da eine solche Robustheit des Ergebnisses *erstens* nur bei zeitlich stabilen Phänomenen anzunehmen ist und *zweitens* sich darin durchaus eine mangelnde Empfindlichkeit des Diagnostikums spiegeln kann. Im strengen Sinne ist es überhaupt problematisch, die Ergebnisse zweier Erhebungszeitpunkte ohne weiteres zu vergleichen, geschweige Vergleiche zwischen Organisationen anzustellen, da selbst quantitativ identische Resultate völlig andere inhaltliche Themen widerspiegeln können.

Andererseits sollten die individuellen Einschätzungen im WertwissensGuide© nicht stimmungsartig schwanken bzw. völlig andere Ergebnisse liefern, wenn keine deutlichen Veränderungen in der jeweiligen Organisationseinheit stattgefunden haben bzw. die befragte Person keine veränderten Sichtweisen entwickelt hat.

Um eine solche Dynamik zu überprüfen, müssten *multivariate Reliabilitätskoeffizienten* berechnet werden. Dies ist bisher allerdings technisch nicht möglich.[140] Als Hilfsgröße bietet sich an, für jede Dimension die Summenwerte für die Real- bzw. Idealkultur für einzelne Erhebungspunkte in Beziehung zu setzen, d.h. einen Korrelationskoeffizienten für jeweils zwei Items im Gruppenvergleich zu berechnen. Hierfür wurde zehn Personen, die in der Entwicklungsphase den Erhebungsbogen getestet hatten, dieser nach etwa drei Monaten noch einmal vorgelegt. Die berechneten Koeffizienten lagen zwischen 0,4 und 0,7. Dieses Resultat erscheint akzeptabel.

[140] Peter Orlik (2002, persönliche Mitteilung).

10. Praktische Anwendung

Für eine empirische Erstüberprüfung des entwickelten WertwissensGuide© bieten sich Untersuchungen im Bereich von Professional Service Firms (PSF) an. Dazu zählen im engeren Sinne Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsfirmen, Anwaltskanzleien oder Werbeagenturen. In diesem Untersuchungsfeld sind – wie schon am Anfang der Arbeit angedeutet – Wertwissensphänomene besonders relevant.

Es handelt sich dabei *erstens* um Tätigkeiten in einem besonders dynamischen und komplexen Umfeld. Die permanente kreative Bewältigung von Unsicherheit ist eine kontinuierliche Herausforderung (vgl. Kapitel 2.3). „Such firms seem increasingly characterized by dispersed critical competence, loosely coupled internal units with tight couplings to external actors through long-term relationships, and increasing complexity in terms of both the types and numbers of interaction." (Løwendahl & Revang, 1998, S. 760). Neben der inhaltlichen Relevanz verdienen PSFs *zweitens* auch deshalb Aufmerksamkeit, weil sie – zumindest in den westlichen Volkswirtschaften – einen wachsenden Anteil der Wertschöpfung ausmachen (Aharoni, 1993, Løwendahl, 1997).

Gerade weil es um organisationsspezifische Eigenheiten geht, die in ihrer lokalen Verbindlichkeit für Außenstehende nur sehr begrenzt verständlich sind, erachten wir eine Kurzcharakteristik der Branche vorab als hilfreich. Zunächst beschreiben wir qualitativ den Untersuchungskontext und deuten einige Aspekte aus der Sicht der Wertwissenstheorie. Bevor die Anwendungsfälle im Einzelnen vorzustellen sind, wird abschließend die Auswahl der beteiligten Unternehmen kurz begründet.

10.1 Professional Service Firms als Untersuchungsfeld

Professional Service Firms sind zunächst nicht-öffentliche Unternehmen.[141] Zwischen dem Anbieter der Dienstleistung und dem Nachfrager besteht oft eine erhebliche Informationsasymmetrie: Von außen ist der Wertschöpfungsprozess nicht klar erkennbar, da sowohl die Inputfaktoren (Methoden, Fachwissen, Prozesse) als auch das entsprechende Output intangibel sind. Die produzierten Güter gleichen einander kaum, sie sind oft sehr individuell. Da ihre Qualität stark von den beteiligten Individuen abhängt, spielen Fragen der Kontrolle und Standardisierung, Personalauswahl und Training eine besondere Rolle. Aus Nachfragersicht ist deshalb eine Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Dienstleisters im Voraus sehr schwierig. Hinzu kommt, dass Produktion und Konsum der Dienstleistung zeitlich zusammenfallen. Die Dienstleistung ist nicht auf Vorrat produzierbar und nicht „materialisierbar". Sie ist nicht handelbar

---

[141] Wenn nicht anders vermerkt, beziehen wir uns im Folgenden auf die Darstellung von Müller-Stewens, Drolshammer und Krieghammer (1999, S. 20ff.).

und wird in enger oft interdisziplinärer Zusammenarbeit mit dem Nachfrager in einer projektorientierten bzw. fallbezogenen Ko-Kreation erbracht. Die kompetente Handhabung dieses Prozesses ist entscheidend, da die ökonomischen Folgen der Dienstleistung für den Nachfrager oftmals sehr schwerwiegend sind.

Idealtypisch für PSFs sind nach Løwendahl (1997, S. 20) folgende Charakteristika:

- Die Wertschöpfung ist wissensintensiv und wird von hochqualifizierten Personen erbracht, die oft in enger Verbindung mit den Forschungsaktivitäten im jeweiligen Fachgebiet stehen.
- Die Dienstleistung beinhaltet eine professionelle Diagnose durch Experten.
- Von den Experten wird ein hohes Maß an persönlichen Einschätzungen verlangt, in einigen Bereichen sind die Partner persönlich haftbar.
- Die Dienstleistung wird an die spezifischen Klientenbedürfnisse angepasst.
- Die Leistungserbringung erfordert intensive Zusammenarbeit mit den Klienten sowohl in der Diagnose- als auch in der Umsetzungsphase.
- Die Professionals erwerben typischerweise das sektorspezifische und oftmals zertifizierte Standardwissen durch zusätzliche interne Trainings.
- Professionelle Standards bestimmen die Aktivitäten, z.B. Klientenbedürfnisse höher als Profitdenken zu setzen oder die eigenen fachlichen Grenzen zu respektieren.

Die aktuellen Herausforderungen sind nach Stumpf, Doh und Clark (2002) besonders geprägt durch die Globalisierung der Märkte und damit der Forderung, die eigenen Services weltweit anzubieten. Eine Folge davon sind Zusammenschlüsse von PSFs, die Integration eines Full-Service Programms oder eine Ausgliederung einzelner Bereiche. Die zunehmende Größe und Komplexität solcher Unternehmen auf der einen Seite und ihre Besonderheiten auf der anderen Seite, wie in den Organisationsstrukturen (z.B. flache Hierarchien, geringe Jobunterschiede, starke Umsatzorientierung), den hier typischen Prozessen (z.B. Apprenticeship-Modell der internen Aus- und Weiterbildung, Up-or-out-Beförderungssystem), in den Finanzstrukturen (Produktivitätsberechnung, Partnerorientierte Eigentümerstruktur, weitestgehende Gewinnausschüttung) oder die Governance-Strukturen (Wahlverfahren für Partner, Rotation von Führungsrollen, Doppelrolle von Partner als Manager und Professionals) führen dabei zu spezifischen Herausforderungen (ibid., S. 267ff.).

Für deren Bewältigung gibt es jedoch keine Musterlösungen. Die Unsicherheit ist hoch. Was wäre etwa das Optimum, um folgerichtig entstehende Qualitätssicherungsprobleme zu lösen, die Erosion des Apprenticeship-Modells aufzuhalten, der einseitigen Dominanz der Umsatzorientierung zu begegnen oder angesichts unmöglicher Langzeitprognosen strategische Entscheidungen zu fällen? Für keines der Probleme gibt es sicheres Wissen über den richtigen Weg. Die Bedeutung von Wertwissen als

orientierungsstiftendes Bezugssystem in den entsprechenden Selbstorganisationsprozessen der Orientierung, des Ausprobierens und Veränderns ist hier unmittelbar einsichtig. Kollektives Wertwissen dient als Ordnungsparameter in den dynamischen Prozessen.

Trotz vieler Unterschiede in den Tätigkeitsfeldern, Geschäftslogiken, Strategien und Organisationsstrukturen verfolgen nicht zuletzt deshalb viele dieser Firmen (immer noch) „einen Unternehmensgrundsatz, der die Basis für ihr spezifisches Normen- und Wertesystem darstellt: Sie verstehen sich als *One-Firm Firm*. Kern dieses Selbstverständnisses ist *das multilokale Unternehmen, das – aus einer umfassenden Gesamtperspektive – durch einen hohen Grad an Identität (Wesenseinheit / Übereinstimmung) sowie durch ein Höchstmaß institutioneller Loyalität (Treue / Ergebenheit der Firma gegenüber) und interpersoneller Loyalität (Solidarität / Zusammengehörigkeit / Gemeinschaftsgeist der Professionals) gekennzeichnet ist*." (Müller-Stewens, Drolshammer und Krieghammer, 1999, S. 46).

Zu diesem One-Firm-Konzept gehören verschiedenste Kulturelemente, die durch Managementmechanismen aufrechterhalten und gepflegt werden müssen. Zu den Kulturelementen zählt zum Beispiel nach Maister (1997), anstelle des Individualerfolgs den Gesamterfolg des Unternehmens in den Vordergrund zu rücken, stark vereinheitlichte Prozesse und Methoden anzuwenden sowie eine gemeinsame Firmensprache zu etablieren oder eine firmenweit kommunizierte Mission zu propagieren (S. 303ff.).

Gemäß der Wertwissenstheorie ist das One-Firm-Konzept als ein komplexer Ordnungsparameter zu verstehen, dessen Stabilisierung und Reproduktion wirksame Kontrollparameter und entsprechende Verinnerlichungsprozesse erfordert.

Zu den Prozessen und Strukturen der Schaffung und Aufrechterhaltung einer spezifischen Kultur gehören zum Beispiel firmenweite Trainings, um neben dem Fachwissen immer wieder die Sozialisation des Einzelnen zu unterstützen. Die Personalauswahl ist entsprechend standardisiert, wobei die kulturelle Passfähigkeit eine herausragende Rolle spielt. Lange Arbeitstage mit der Folge eingeschränkter sozialer Kontakte sollen ebenso eine stärkere Identifikation bewirken wie die Förderung der Eigenentwicklung des Einzelnen. Vor allem aber spielen Bewertungs- und Kompensationssysteme eine besondere Rolle: durch das strikte „Up-or-out Prinzip" hängt die jeweilige Weiterbeschäftigung primär von den kontinuierlichen Leistungsbeurteilungen ab (Müller-Stewens et al., 1999).

Gerade diese rigide Personalbewertung ist als ein extremer Kontrollparameter zu verstehen, da durch ihn der Verbleib in der Organisation massiv „gesteuert" wird. Es werden dadurch Freiheitsgrade definiert, die einerseits hohe Konformität und andererseits aber auch permanent kreative, selbstorganisierte Verhaltensweisen innerhalb der vorgegebenen Spielregeln provozieren. Darin nicht enthaltene konkurrierende Wertvorstellungen können außerhalb dieser Vorgaben kaum wirksam werden. Um kreative Lösungen nicht zu behindern, kommt deshalb der Festlegung auf wenige, vergleichs-

weise abstrakte Prinzipien und der Definition von Prozessen zu ihrer Stabilisierung eine große Bedeutung zu. Setzt man dies noch in Beziehung zum hohen Ausbildungsstand der von den Professionals (oft sozialisationssensible Hochschulabgänger) erwartet wird, dann ist klar, dass in dieser Organisationsform ein spezifischer Aktivierungsmodus perpetuiert wird, bei dem einem knappem Angebot an Stabilisatoren eine ständige Nachfrage nach Möglichkeiten der Unsicherheitsbewältigung gegenübersteht.

Diese Beschreibung einiger Aspekte des „Innenlebens" von PSFs legt eine eingehendere Beschäftigung mit jeweiligen kulturellen Phänomenen nahe. Für unsere Sichtweise bieten entsprechende Organisationen ein interessantes Erprobungsfeld.

Bei den folgenden drei Anwendungsfällen können wir natürlich nicht bis zu den strukturellen Gegebenheiten im Einzelnen vordringen. Vielmehr wird die praktische Anwendbarkeit des WertwissensGuide© illustriert. Teilweise bearbeiten wir damit reale Probleme vor Ort, wobei für uns zunächst der methodische Aspekt im Vordergrund steht.

Im Anwendungsfall I beschäftigen wir uns mit Unternehmensberatern. In derselben Organisation beschäftigen wir uns danach mit Mitgliedern einer Abteilung, die zwar keine Professionals im engeren Sinne sind, aber auf das engste mit den Beratern zusammenarbeiten. Auf diese Weise können wir zum einen überprüfen, ob abteilungsübergreifende Gemeinsamkeiten sichtbar werden. Zum anderen sind gerade die an Schnittstellen entstehenden Reibungspunkte interessant, weil trotz z.T. völlig verschiedener Strukturen (Kontrollparameter) in der Interaktion gemeinsame Orientierungsgesichtspunkte unverzichtbar sind. Als dritten Anwendungsfall stellen wir eine Untersuchung unter Anwälten in einer Wirtschaftsrechtskanzlei vor. Auf diese Weise können wir noch einmal abschätzen, inwieweit unser Instrument Differenzierungen zwischen verschiedenen Professional Service Firms erlaubt. Die Erfahrungen und methodischen Implikationen werden nach der Einzeldarstellung noch einmal zusammenfassend diskutiert.

10.2 Anwendungsfall I: Unternehmensberater im Wertwissensdialog

10.2.1 Untersuchungskontext

Der WertwissensGuide© wurde erstmals in einer Untersuchung unter Associates (angestellte Mitarbeiter) in einer weltweit agierenden Unternehmensberatung eingesetzt. Der Zugang zur Datenerhebung erfolgte auf der Basis eines persönlichen Kontakts des Autors dieser Arbeit.

Inhaltliches Anliegen der Erhebung war es, kulturelle Besonderheiten und ihre Entstehungsbedingungen innerhalb dieses Beratungsunternehmens aus der Sicht einer bestimmten Tenurestufe von Beratern in Deutschland wenigstens zum Teil zu erfassen. Es lag kein spezifischeres, auf eine konkretere Problemstellung zugeschnittenes An-

liegen vor. Im Gespräch mit zwei Beratern wurde festgelegt, welche anderen Organisationseinheiten im zweiten Teil der Befragung eingeschätzt werden sollen.

An der Erhebung nahmen insgesamt 27 Beraterinnen und Berater teil. Die Befragten waren zum Erhebungszeitpunkt zwischen knapp einem und knapp drei Jahren in diesem Unternehmen angestellt. In dieser Hinsicht können die Einschätzungen verglichen werden, da sich alle Befragten auf einer vergleichbaren Position mit sehr ähnlichem Aufgabenspektrum befinden.

Die Befragung erfolgte schriftlich. Die Rücklaufquote betrug 90 %.[142] Dies lässt sich zum einen durch den persönlichen Zugang, aber auch durch das vielfach zum Ausdruck gebrachte Interesse am Thema begründen. Nach der Befragung und Datenanalyse wurde neben vier Telefoninterviews[143] und einer schriftlichen Ergebnispräsentation ein Auswertungsworkshop (fünf Teilnehmer) durchgeführt.

Der Workshop war angelehnt an die oben (vgl. Kapitel 9.6) beschriebene idealtypische Vorgehensweise. Dementsprechend wurden in der vierstündigen Veranstaltung grundsätzliche Gemeinsamkeiten in den Einschätzungen herausgearbeitet, quantitative Analysen präsentiert und interpretiert, zueinander in Beziehung gesetzt und Veränderungsansätze diskutiert. Im Folgenden stellen wir die wesentlichen Ergebnisse und Erfahrungen dar. Zuvor ist allerdings noch darauf hinzuweisen, dass aufgrund des fehlenden Ernstcharakters für die Organisation keine weitere Schwerpunksetzung hinsichtlich tatsächlicher Veränderungsansätze erfolgen konnte. Dennoch wurden die Resultate durch den Autor nach Absprache organisationsintern kommuniziert.

Spricht man vom Wissen in einer Unternehmensberatung können darunter verschiedenste Wissensprodukte, wie z.B. kollektiv verfügbares fachlich-methodisches Know-how, spezifisches Industriewissen, soziales Wissen zum Umgang mit Klienten oder Kollegen bis hin zum individuellen Erfahrungswissen des langjährigen Beraters subsumiert werden.

Dem Sachwissen entspricht dann das auch in vielen Fällen dokumentierbare Wissen z.B. über Kostenrechnungsverfahren, Unternehmensbewertungsmodelle, Konzepte zur strategischen Analyse, aber auch das Wissen für den Umgang mit Software oder die Kenntnis von sozialwissenschaftlichen Marktforschungsmethoden.

Dem Wertwissen können eher kulturell verankerte Herangehensweisen, Umgangsformen, wie z.B. ein bestimmtes Problemverständnis, eine Orientierung an Endprodukt-

---

142 Aufgrund der hohen Fluktuation ist die Grundgesamtheit aller Berater in einer Tenurestufe in permanenter Veränderung. Aus diesem Grund wurden insgesamt 30 Berater und Beraterinnen aus diesem Personenkreis ausgewählt und angeschrieben. Von den 27 zurückgesendeten Erhebungsbögen wurden aufgrund fehlender Daten nur 25 in die statistische Analyse einbezogen. In der qualitativen Analyse konnten dagegen sämtliche Bögen ausgewertet werden.

143 In diesen Interviews wurden durch den Autor auf Wunsch der Gesprächspartner auch die individuellen Resultate besprochen. Durchgängig gaben die Mitarbeiter an, dass sie die aus ihren Antworten errechneten Werte als sehr sinnvoll und treffend einstufen.

ten, ein ausgeprägtes Selbstvertrauen verbunden mit dem Gefühl von Entscheidungssicherheit, Wertschätzung anderer Kollegen oder ein bestimmte Risikoneigung zugerechnet werden. Im Arbeitsalltag wird Wertwissen beispielsweise daran erkennbar, wie jemand eine Gruppe führt, welche Kriterien bei der Ableitung von Prioritäten herangezogen werden, welche Annahmen in der Problemlösung letztlich besonders wichtig sind, aber auch wie sich jemand in einer unklaren Konfliktsituation gegenüber Klienten verhält.

Entscheidend ist es dabei nicht, diese Wissensprodukte isoliert zu erfassen, sondern die in den wahrgenommenen kulturellen Besonderheiten zum Ausdruck kommenden Konkretisierungen zu erheben, weil nur über diese kontextualisierten Urteile, Interessen, Einschätzungen, Überzeugungen usw. ein pragmatischer, handlungsorientierter Zugang zur Wertwissenssphäre möglich ist. Erst dann kann auch deutlich werden, als wie verbindlich jeweilige Wissensbestände vor Ort erlebt werden (z.B. ein unternehmensspezifischer Standard, der durch seine hohe Verbindlichkeit einen Quasi-Sachwissensstatus erhält).

10.2.2 Analyseergebnisse

Qualitative Analyse

Im Workshop wurde zuerst unser Verständnisses von Sach- und Wertwissen sowie der generellen Herangehensweise vorgestellt und auf den konkreten Unternehmenskontext bezogen. Hierfür bot es sich an, mit den Teilnehmern weitere Beispiele zu suchen, um die nachfolgende Reflexion zu lenken. Dass die Einführung gelungen ist, zeigte folgende Teilnehmeräußerung:

> *„Ist es denn nicht eine Art Quasi-Sachwissen, wenn wir für uns Präsentationsstandards festlegen, die zwar außerhalb nicht gelten und auch nicht als die einzig möglichen denkbar sind, intern jedoch als verbindlicher Maßstab dienen.“*

An diesem Beispiel werden die fließenden Übergänge zwischen den Wissensformen deutlich. Gleichzeitig sehen wir darin einen Hinweis für die Akzeptanz der Unterscheidung.

In einem ersten Schritt der Auseinandersetzung mit den Untersuchungsergebnissen wurden die auf vorbereiteten Listen zusammengefassten Beschreibungen zu jedem der vier Bereiche („So sollte es ... “) zum Ausgangspunkt einer Synthese zu übergreifenden bzw. zusammenfassenden Themen genommen. In der eineinhalbstündigen Gruppendiskussion gelang es, je drei bis fünf Themen herauszuarbeiten. In Abbildung 22 ist das Ergebnis zusammengefasst.

So sollte es bleiben!	So sollte es nicht bleiben!
• **Starke Teamorientierung** Atmosphäre der Hilfsbereitschaft, Konstanter Austausch im Team, Hohe Kooperationsbereitschaft, Teamarbeit über alle Hierarchien hinweg • **Fokus auf persönliche Entwicklung** Vielzahl der Entwicklungsmöglichkeiten, Konstruktives Feedback zu jeder Zeit, Herausforderndes Umfeld / Arbeitsinhalte • **Starke Leistungsorientierung** Ergebnisorientierung, Hohe fachliche Professionalität der Kollegen, Starke Klientenorientierung, 100% Verlass auf Infrastruktur und Support, Hohe Einsatzbereitschaft	• **Übertriebener Leistungsdruck** Overcommitment-Attitude, Unnötiger Druck durch 'falsche' Ergebnisorientierung, Up-or-out um jeden Preis, Alles-wird-gut - Mentalität, Inkaufnahme fehlender menschlicher Qualitäten • **Schlechter zwischenmenschlicher Umgang untereinander** Zwei Klassen, Anonymität, Führungsschwäche, Unterbewertung People-Skills, Vorgetäuschtes Interesse für Klienten, fehlender Respekt gegenüber anderen (Klienten, Support Staff) • **Schlechter Life-Style** Extreme Arbeitszeit, Arbeit nach Mitternacht / am Wochenende, Rumfliegerei, Fehlender zeitlicher Freiraum für soziale Kontakte • **Vorhandene Intransparenz** Cliquenwirtschaft, Mangelnde Top-Down-Kommunikation, Intransparenz von Entscheidungen
So sollte es werden!	**So sollte es nicht werden!**
• **Bessere Arbeitsumstände** Stärker auf persönliche Bedürfnisse zuschneiden, Geringere Dauer und höhere Flexibilität der Arbeitszeit, Bessere Work-life-Balance • **Besserer Umgang miteinander** Ehrlichere Top-down-Kommunikation (mehr Transparenz, offenere Kommunikation negativer Dinge), Mehr Offenheit unter Kollegen, Bessere Integration ins Office • **Stärkerer Fokus auf Training und Coaching** Mehr Training und persönliches Coaching, Besseres Feedback, Verbessertes Apprenticeship-Model, Bessere 'Lernkultur'	• **Stärkere Etablierung von Seilschaften, Vetternwirtschaft** Beförderungen durch Seilschaften, Bildung von abgeschlossenen Zirkeln ("Man kommt nicht rein, fühlt sich ausgeschlossen"), Ohne persönliche Kontakte keine guten Projekte • **Stärkere Ellenbogenmentalität** Egoismus / Konkurrenzdenken, Ignoranz gegenüber anderen • **Mehr Hierarchie** Extrem hierarchisches Denken, Duckertum vor Vorgesetzten • **Bürokratischere Atmosphäre** Verlust der Start-up-Atmosphäre, Anonymität, X-fache Anzahl Berater in der Organisation, Verlust der Teamdynamik • **Mehr Arroganz** Noch elitäreres Selbstbild der Organisation, Blasiertes und wichtiguerisches Auftreten

Abbildung 22: Übersicht qualitative Analyse Berater

Unter jedem Thema sind jeweils konkrete Nennungen aus den Erhebungsbögen aufgeführt. Die Ergebnisse fassen nach Meinung der Teilnehmer die wichtigsten Themen zusammen. Ein Blick auf die Zusammenstellung zeigt, dass die Qualität der Zusammenarbeit sowohl bewahrenswerte (starke Teamorientierung), kritikwürdige (stärkere Etablierung von Seilschaften), meidenswerte (schlechter zwischenmenschlicher Umgang) und auch gewünschte Aspekte (besserer Umgang miteinander) enthält. Diese Differenzierung ist keineswegs widersprüchlich oder unplausibel – bedenkt man tatsächliche interindividuelle Unterschiede oder aber bei einer Person vorhandene ambivalente Wahrnehmungen bzw. sehr differenzierte Einschätzungen. Da die einzelnen Beschreibungen nicht inhaltsanalytisch vorverarbeitet wurden, waren für die Teilnehmer die Ergebnisse oft nicht überraschend. Mit besonderem Interesse wurden allerdings die Einschätzungen der anderen aufgenommen – nicht zuletzt an dem großen Interesse sichtbar, welches den alle Einzelbeschreibungen enthaltenen Listen gegenübergebracht wurden.

Die Festlegung auf einzelne Themen und die notwendige Priorisierung sind schon ein wichtiger Teil eines Wertwissensdialogs, da hier gemeinsame Interpretationen ausgehandelt und verfertigt werden müssen. In jedem Fall stehen ausführliche Diskussionen

hinter der Entscheidung für eine Themenformulierung. Bezeichnend für die Deutungsabhängigkeit der Wertwissensphänomene war dabei der gegenseitige Austausch, das Hinterfragen der anderen Meinungen, die geäußerte Unsicherheit in der Beurteilung, das Abgleichen und Abwägen mit anderen Sichtweisen, das Zusammentragen von Einzelinformationen, das gegenseitige Berichten von „Tatsachen", das Ringen um eine tragfähige Formulierung – insgesamt das Bemühen, eine gemeinsame Perspektive zu erreichen.

Zur Illustration der dabei notwendigen gemeinsamen Anstrengungen wollen wir eine Passage aus der sehr lebhaften Diskussion wiedergeben. Es geht um das Thema „Seilschaften":

Auszug Workshopdiskussion zum Thema „Seilschaften"

A: Ich würde auf jeden Fall das Thema Seilschaften reinnehmen.

B: Ehrlich? Ich finde das überhaupt nicht schlimm.

A: Doch das ist sehr wichtig.

B: Ehrlich? Eine Seilschaft ist für mich nur, wenn zwei Menschen starkes Vertrauen zueinander haben.

A: Nee, das sind bei uns so ganze Cliquen. Wenn du nach X kommst, dann hast du zum Teil den Eindruck, du gehörst nicht dazu.

C: Das ist aber nicht auf bestimmte Gruppen beschränkt.

A: Ja, klar. Das sind auch andere Cliquen. Man kennt sich so. Keiner weiß das aber so genau. Das hat auch sehr viel mit gemeinsamen Jobs, mit Insiderwitzen und so zu tun. Da bilden sich Gruppen, wo du dich einfach blöd fühlst, wenn du dich beim Mittagessen daneben setzt.

B: Aber ist das nicht immer so, wo Menschen sind?

C: Ja, das würde ich auch sagen. Das, was du beschreibst, würde ich dann unter bürokratische Atmosphäre einordnen. Und der Punkt würde mich extrem stören. Dass ich dann nicht mehr noch oben gehen kann und einfach jemanden holen, der mir hier den Overheadprojektor repariert.

E: Aber in einer Bürokratie musst du nicht unbedingt Seilschaften haben. Die kann sehr bürokratisch, aber trotzdem ohne Vetternwirtschaft sein.

B: Erklär' mir doch mal, was Seilschaften sind.

A: Zum Beispiel: Ich komme nur auf ein bestimmtes Projekt, weil ich den Projektleiter kenne, sonst habe ich keine Chance.

E: Oder du hast geschlossene Zirkel von Gruppenmitgliedern.

B: Was meinst du genau mit geschlossenen Zirkeln?

E: Du bist einfach affiliated, gehörst dazu oder eben nicht.

B: Mein Argument ist, dass wenn ich Projektleiter bin, dann will ich jemanden, von dem ich weiß, dass der gut ist.

C: Genau. Leistungsorientierung wollen wir ja haben. Und diese wird dadurch extrem gestärkt...

A: Das weißt du nicht.

C: ... indem die Leute Teams zusammenstellen, die Erfahrung haben, von denen sie wissen, da kann ich gut zusammenarbeiten. Das trägt zum Umgang miteinander und zum Teil auch zum positiven Klima bei. Das ist natürlich auf eine kleine Gruppe beschränkt.

D: Das heißt doch für einen Projektleiter, dass du dir die Leute suchen musst, die dich hochziehen. Leute, die sich stark auf eine bestimmte Funktion konzentrieren, haben bei uns keine Chance zur Beförderung.

B: Das ist dann bürokratisch.

D: Das hat nichts mit Bürokratie zu tun. Das hat auch nichts mit Leistung zu tun, du musst die richtigen Leute kennen, dich an sie binden. Das sind letzten Endes natürlich Seilschaften.

E: Und das ist eine gefährliche Geschichte.

B: Wenn ich das höre! Du musst dich an Leute binden, ich weiß nicht.

C: Könnte es nicht sein, dass es auch Leute gibt, die Seilschaften gut finden, weil sie mit den Leuten gut zurechtkommen und sie nutzen, um überhaupt Karriere zu machen?

D: Das ist eine andere Sache, ob das Unternehmen das braucht, ob die Leute das brauchen oder ob das Unternehmen nur so funktioniert.

C: Das ist wertend negativ formuliert! Ich würde sagen: das ist einfaches positives Networking.

A: Ja, manchen liegt das, anderen eben nicht. Aber es wurde ja relativ oft in von unseren Kollegen genannt.

B: Ich würde es einfach als natürliches Ereignis sehen, das immer stattfindet, wenn Menschen zusammenkommen. Und es lässt sich eben nicht verhindern.

E: Ja aber du kannst Netzwerke oder du kannst Seilschaften haben. Das ist ein qualitativer Unterschied.

C: Wo ist das Mehr?

E: Wenn du an Personen dranhängst, wobei deren persönliche Zuneigung zu dir stärker über deinen weitern Weg entscheidet als irgend etwas anderes, bist du in einer Abhängigkeit drin, in einer Seilschaft, wo du gegenseitige Zugeständnisse machen musst.

C: Das glaube ich nicht.

B: Ich glaube, was du meinst, ist das Gegenteil von Leistungsorientierung. So lange die Leistung stimmt, habe ich überhaupt kein Problem damit. Vetternwirtschaft finde ich in der Tat schwierig, wenn Leute allein aufgrund von Zuneigung nach oben kommen.

A: Buckeln, Beförderung aufgrund von politics wurden da genannt.

D: Ja, das passiert nämlich.

A: Ich glaube, dass das momentan schon besonders relevant ist. Man nimmt seine Teams immer wieder mit. Leute, die einmal draußen sind, kommen schwer wieder rein.

C: Ehrlich?

E: Wahrscheinlich entstehen im Moment kleine Gruppen schwarzer Reiter, die gemeinsam durch das Tal gehen, sich gemeinsam durchboxen und dadurch zusammengeschweißt werden. Für die anderen ist da kaum ein Reinkommen.

C: Kommt darauf an, wie stark vorher deine Seilschaften waren.

Kommentar zur Diskussion: In dieser Diskussion tauschen die Beteiligten ihre einzelnen Sichtweisen aus. Während B und C eher die positiven Aspekte des Networking herausstellen, sehen A, D und E insbesondere die Risiken von Seilschaften. Es gelingt in dieser Auseinandersetzung nicht, eine gemeinsame Sicht zu entwickeln, da offenbar unterschiedliche Einstellungen und Erfahrungshintergründe schon eine gemeinsame Definition des Phänomens „Seilschaften" verhindern. Zum anderen kann man die unkritischere Sicht von B und C als Ausdruck einer stärkeren Übereinstimmung mit den angesprochenen Praktiken ansehen. Offensichtlich werden ähnliche Erfahrungen unterschiedlich bewertet. Nicht infrage gestellt werden dagegen die genannten „Tatsachen". Entscheidend ist dann nicht, wie ein Mitarbeiter konkrete Verhaltensweisen beurteilt, sondern ob er sich im Sinne der vorhandenen Ordnung verhält und damit etablierte Verhaltensmuster stabilisiert. Diese Frage bleibt hier offen.

Die intensiven Diskussionen zum Verständnis und der Gültigkeit der jeweils anderen Einschätzungen kann als wesentlicher Bestandteil des Wertwissensdialogs eingestuft werden. In dieser Auseinandersetzung erfolgt die gemeinsame Rekonstruktion und Konstruktion kollektiven Wertwissens. Die kommunikative Verständigung auf bestimmte Sichtweisen und Besonderheiten ist an dieser Stelle unausweichlich, da die Gültigkeit von kollektivem Wertwissen immer ausgehandelt werden muss, das Wertwissen selbst nicht deutungsunabhängig ist. Den dabei möglichen Orientierungsgewinn beschreibt ein Teilnehmer folgendermaßen:

> *„Die Ergebnisse strukturieren schon meine Sicht der Organisation und geben mir mehr Sicherheit. Vieles von dem, was man sonst nur vermutet, kann man hier überprüfen."*

Quantitative Analyse

Während die vorangegangene Darstellung sich auf die individuellen Beschreibungen aus dem ersten Teil der Befragung bezog, folgt nun eine Betrachtung statistischer Analysen der aggregierten Einschätzungen aus Teil zwei. Wir beginnen mit den idealtypischen Kulturen (Abbildung 23).

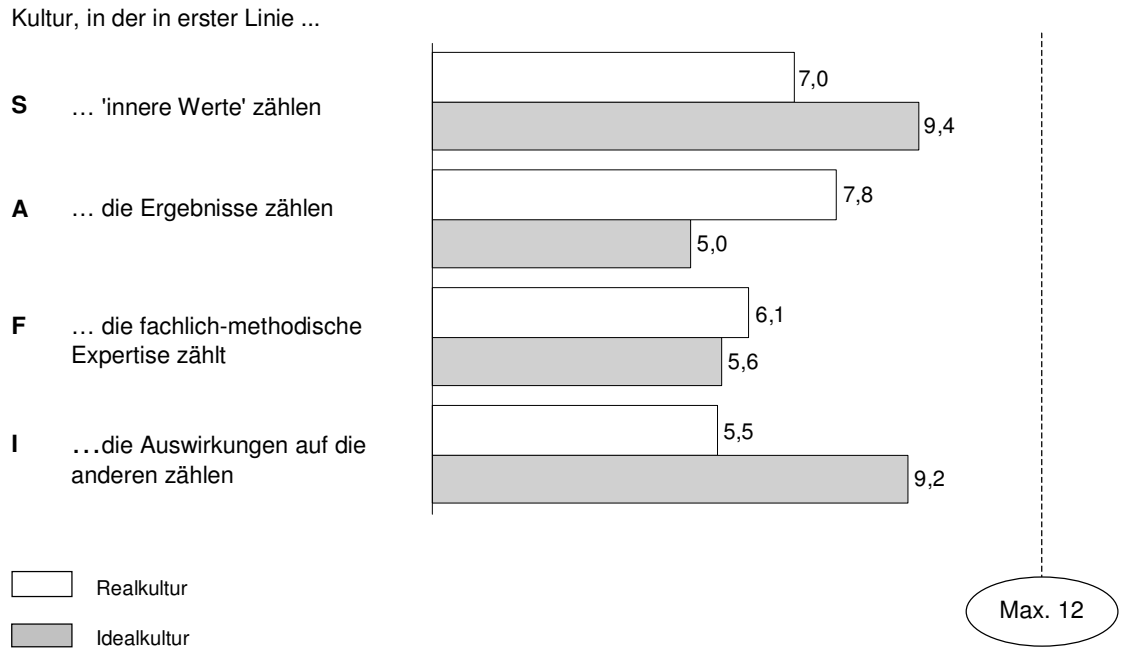


Abbildung 23: Ergebnisse quantitative Analyse Berater

Betrachten wir zunächst die Mittelwerte zur Realkultur: Bezüglich der Absolutwerte ist die Ergebnisorientierung am stärksten ausgeprägt. Danach folgen die Ausrichtung an „inneren Werten“ und die Orientierung an fachlich-methodischer Expertise und am Schluss steht die sozial-kooperative Orientierung. Hinsichtlich der Idealkultur verschiebt sich das Bild zugunsten einer deutlicheren Beachtung persönlicher und kooperativer Orientierungen. Sieht man die Real- und Idealkulturen im jeweiligen Zusammenhang, dann wird in drastischer Weise deutlich, dass gerade die dominante Ergebnisorientierung kritisiert und als zu hoch empfunden wird. Die Differenz zwischen dem Real- und Idealzustand im fachlich-methodischen Bereich ist als einzige nicht signifikant.[144]

Nun dürfte eine dominierende Effizienz- und Ergebnisorientierung in einer Unternehmensberatung nicht überraschend sein. Kontroverser scheint dagegen die Einschätzung, wonach diese sogar zu hoch sei. Die Mitarbeiter wünschen eine niedrigere. Dieses Resultat war in der nachfolgenden Diskussion Ausgangspunkt lebhafter Auseinandersetzung. In Abbildung 24 ist zu erkennen, dass jeweils bezüglich der Idealkultur größere Meinungsunterschiede als hinsichtlich der aktuellen Situation bestehen.

144 Die Signifikanzprüfung erfolgte mit Hilfe des Wilcoxon-Tests. Das Signifikanzniveau wurde auf $p<0.05$ festgelegt.

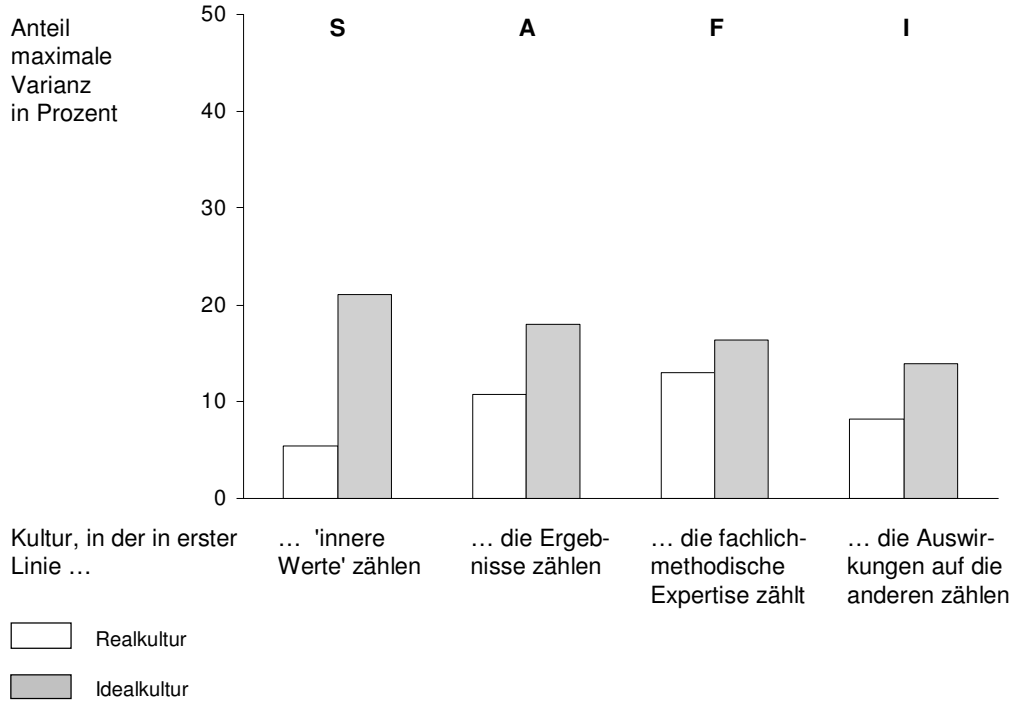


Abbildung 24: Varianzverhältnisse Berater

Da eine absolute Varianz nicht losgelöst vom jeweiligen Mittelwert interpretiert werden kann, wurde in dieser Analyse zunächst die für den jeweiligen Mittelwert theoretisch maximale Varianz bestimmt und ins Verhältnis zur tatsächlichen gesetzt. Über diesen Prozentwert ist eine Abschätzung der Meinungsvielfalt möglich.

Es zeigte sich bei der anschließenden gemeinsamen Durchsicht der Beschreibungen sehr schnell, dass in der Tat viele negative Einschätzungen mit der Ergebnisorientierung in Verbindung gebracht wurden (z.B. lange Arbeitszeiten, Wochenendarbeit, intensive Reisetätigkeit, Quantität der Arbeit vor Qualität etc.).

Bemerkenswerterweise wurden die Vorteile einer ausgeprägten Ergebnisorientierung kaum in den Mittelpunkt gerückt. Einerseits könnte man annehmen, dass eine grundsätzlich hohe Ausprägung als selbstverständlich angesehen und vorausgesetzt wird. Man zählt dann auf Nachfrage nur die negativen Übertreibungen auf. Im Ergebnis kann dies zu einer entsprechenden Verzerrung führen. Andererseits wurden bei der Abfrage bewahrens- bzw. anstrebenswerter Aspekte andere Charakteristika offenbar als bedeutsamer beurteilt und deshalb aufgeschrieben. In dieser Hinsicht verlangt die Befragungstechnik eine Prioritätensetzung. Für die zweite Interpretation spricht, dass

die zwischen aktueller und idealer Situation diagnostizierte Diskrepanz von den Workshopteilnehmern als sehr treffend eingeschätzt wurde.[145]

In der Zusammenschau der Resultate wurde von den Teilnehmern angemerkt, dass eine ausgeprägte Aktivitäts- und Handlungsorientierung nicht notwendigerweise mit einer hohen fachlichen Qualität der Ergebnisse einhergehen müsse, wie die vergleichsweise niedrige Fach- und Methodenorientierung zeige.

Weiterhin wurde in der Diskussion klar, wie organisationsspezifisch die Resultate sind. Am Anfang wurde vereinzelt die Meinung vertreten, dass kritische Punkte wie etwa die erwähnten langen Arbeitszeiten immer mit einer überzogenen Ergebnisorientierung einhergehen. Im Laufe des Workshops setzte sich dann die Erkenntnis durch, dass diese Sichtweise überhaupt nicht verallgemeinerbar ist. In anderen organisationalen Settings könnte dies auch Ausdruck einer überzogenen kooperativen Orientierung sein. Dementsprechend kamen die Teilnehmer zu der Schlussfolgerung, dass das (aus den Daten hervorgehende) Bedürfnis nach mehr Harmonie und menschlichem Umgang durchaus nicht immer vorhanden sein müsse, sondern durchaus auch das Gegenteil der Fall sein könnte.

Setzt man diese Ergebnisse in Relation zur qualitativen Analyse, dann werden dort die wesentlichen Tendenzen unterstrichen und weiter differenziert. Zum Beispiel sind die als positiv und bewahrenswert herausgestellte starke Teamorientierung und der kritisierte schlechte zwischenmenschliche Umgang verschiedene Ausdrucksformen der sozial-kooperativen Orientierung. Auch die anderen Themen lassen sich von der Tendenz zuordnen: z.B. ist die starke Leistungsorientierung als Ausdruck der hohen Aktivitäts- und Handlungsorientierung interpretierbar, wie der Fokus auf persönliche Entwicklung eine Bestätigung für die deutliche Personenorientierung ist. In dieser Hinsicht korrespondieren die Analyse und die aus der Gruppendiskussion gewonnene Themenzusammenstellung.

In dieser Darstellung ist erkennbar, dass alle vier Wertwissensklassen sowohl positive als auch negative Seiten haben. Von besonderem Interesse sind die Spannungsverhältnisse, wenn etwa eine starke Teamorientierung geschätzt, aber die langen Arbeitszeiten kritisiert werden. So bemerkte ein Teilnehmer, dass die hohe Arbeitsbelastung eben nicht nur kritisch betrachtet wird, sondern durchaus auch ein inneres Bedürfnis sei. Die folgenden Aussagen geben einen Einblick in die Diskussion:

> *„Zwischen den einzelnen Wertwissensklassen (S, A, F, I) gibt es ganz natürliche Spannungsfelder und trade-offs."*
>
> *„Dass das Fachliche nicht so wichtig ist, ist klar, denn wir betreiben ja kein ‚boiling the ocean'."*

---

[145] Nebenbei bemerkt, zeigte sich für alle vier Wertwissensklassen in der Tendenz eine vergleichsweise hohe Übereinstimmung bezüglich der Wahrnehmung des Ist-Zustandes während über die wünschenswerten Aspekten viel weniger Einigkeit bestand.

„Ergebnisse sind uns in der Tat wichtiger als ‚Werte', das Fachliche und das kooperative Miteinander."

„Ich kann mir nicht vorstellen, wie das Unternehmen wäre, wenn die Ergebnisorientierung tatsächlich niedriger wäre. Die Spannung sollte eigentlich bleiben! Sie sollte auch bei der sozial-kooperativen Orientierung bleiben. Schlecht ist sie nur im Bereich der Orientierung an inneren Werten."

In der anschließenden Diskussion über die Ursachen dieser Resultate wurden zum Beispiel folgenden Aussagen getroffen:

„Auf der Studie selbst ist dann gar keine Zeit, um das Menschliche und Soziale voranzubringen. Das kann nur mittelfristig gelingen."

„Hinsichtlich der Werte und der Kooperationsorientierung findet hier eine klare Selbstselektion statt."

„Die Career tracks sind schon ein Kooperationshindernis. Die Idee, sich selbst am besten zu helfen, wenn man anderen hilft, ist eine sehr theoretische Geschichte."

„Die People-Orientierung ist bei uns schon sehr strategisch. Aufgrund des großen personellen Austausches ist das gar nicht sinnvoll, insbesondere wenn man nur kurz zusammenarbeitet."

Nach der ausführlichen Auseinandersetzung über die durch eine indirekte Einschätzung gewonnene Selbstbeschreibung wurde die Beurteilung einer anderen Organisationseinheit in demselben Unternehmen nur sehr kurz behandelt. Da wir in der anderen ebenfalls eine Befragung durchgeführt haben, werden wir an entsprechender Stelle darauf zurückkommen.[146]

Ein weiterer Diskussionspunkt waren die Einordnungen der eigenen Person. Dabei ging es um die Frage, inwieweit sich der Einzelne als Person tatsächlich mit den von ihm für die Organisationseinheit *insgesamt* geforderten oder kritisierten Orientierungen identifiziert bzw. entsprechende Verhaltensweisen *selbst* zeigt. Dahinter steht der Gedanke, dass keine vollständige Übereinstimmung zwischen beiden bestehen muss. Über diesen „Abgleich" sollte erfasst werden, wo der Einzelne nicht nur „die anderen" kritisiert, sondern auch seine eigenen „Anteile" sieht. Beispielsweise kann jemand fordern, dass dem Einzelnen größere individuelle Freiräume eingeräumt werden sollten und gleichzeitig für sich entdecken, dass er damit als Person nur schwer umgehen kann. Im Workshop wurden deshalb diese selbstkritischen Beschreibungen vorgestellt (also jene aus dem Bereich „So sollte es nicht bleiben!", die der Einzelne auch für sich selbst als zutreffend angekreuzt hat). Bevor wir darauf eingehen, soll jedoch auf die identifizierten „Druckpunkte" der Sozialisation eingegangen werden. Diese Frage

---

146 Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass ebenso ein Klientenbild erfragt wurde, auf dessen Darstellung im Rahmen dieser Arbeit verzichtet wird.

nach den Kontrollparametern im synergetischen Sinne konkretisiert sich an dieser Stelle.

In der Diskussion über entsprechende förderliche und hinderliche Bedingungen und insbesondere über die Mechanismen des Erwerbs bestimmter Einstellungen und Urteile seit dem Eintritt in die Organisation fanden sich Belege, die auf die von uns dargestellte Interiorisationstheorie verweisen. Nachfolgend sind einige der Äußerungen zusammengefasst:

> *„Man verändert sich in dieser Firma mit der Zeit. Man fährt emotionale Komponenten runter. Das macht vielen zu schaffen."*
>
> *„Man lernt eigentlich sehr viel in der Kommunikation: Man stellt eine bestimmte Frage nicht, sagt etwas nicht, stellt nicht noch die dritte blöde Frage an den Partner. Man macht das alles, um Erfolg zu haben; man möchte positiv dastehen und positive Eindrücke hinterlassen. In solchen Situationen habe ich am ehesten gelernt."*
>
> *„Man lernt immer nur dann etwas, wenn es wirklich nicht mehr anders geht. Diese Punkte kommen ja immer nicht in den schönen Momenten, sondern genau dann, wenn es weh tut."*
>
> *„Vieles lernt man hier einzig und allein aus der Erfahrung im Alltag."*
>
> *„Werte werden bei uns in erster Linie über das Leistungsbewertungssystem und seine Konkretisierungen im Alltag gesteuert."*
>
> *„Es ist nicht nur dann, wenn es gar nicht mehr anders geht, sondern man möchte sich auch sonst selbst im System optimieren."*
>
> *„Positives und negatives Feedback bringen einen hier in der Firma voran, aber nicht unbedingt für das soziale Leben außerhalb."*
>
> *„Das Feedback zur Orientierung an ‚inneren Werten' fehlt völlig im Bewertungssystem. Ergebnisorientierung lernt man vor allem durch negatives Feedback, das Fachliche und Soziale eher über positives Feedback. Keiner kann sagen, warum etwas im Kooperationsbereich geklappt hat, man sagt dann nur: mach weiter so."*

10.2.3 Veränderungsansätze

Bezüglich eines Änderungsbedarfs haben die Teilnehmer sehr deutlich zum Ausdruck gebracht, dass einzelne kritisierte Aspekte durchaus systemkonstitutiv sind und deshalb auch nicht geändert werden sollten. Auch die damit verbundenen Wertdilemmata lassen sich als verinnerlichtes Wertwissen deuten. Dazu wiederum einige Beispiele:

> *„Einiges sollte so nicht bleiben. Andererseits möchte ich aber nicht, dass es anders wird."*
>
> *„Es gibt viele Themen, die ich kritisiere (z.B. Arbeitszeiten), die aber dennoch nicht geändert werden sollen, weil das System sonst nicht mehr funktioniert."*

„Die Gaps zu schließen, würde bedeuten, die Spannung herauszunehmen, die wir aber auch dringend brauchen."

Die Differenziertheit organisationaler Realität wird auch in folgender Teilnehmereinschätzung veranschaulicht:

„Man kann sowieso nicht alle Bereiche komplementär optimieren. Es sind einfach trade-offs, wo man Kompromisse machen muss. Insgesamt sollte man eher optimieren als revolutionieren."

Aufgrund des Untersuchungskontextes beschränkte sich die abschließende Diskussion über Veränderungsmaßnahmen auf allgemeine Ansatzpunkte. Zudem erwies sich der zur Verfügung stehende Zeitrahmen als Hindernis, um sämtliche vorher erarbeitete Aspekte einfließen zu lassen. Aus diesem Grund war es das Ziel der Diskussion, Vorschläge zu entwickeln, die dann innerhalb der Organisation an Entscheidungsträger weitergereicht werden können.

Als Grundlage dieser Auseinandersetzung dienten die schon erwähnten selbstkritischen Einschätzungen. Auch wenn diese nicht unmittelbar aus der gemeinsam erarbeiteten Übersicht (siehe Abbildung 22) stammen, so stehen sie naturgemäß in engem Zusammenhang damit. Die gewählte Vorgehensweise hatte den Vorteil, dass der Ich-Bezug durch die Befragten selbst hergestellt wurde, indem sie sich auf jene selbstkritischen Äußerungen bezogen, gewissermaßen auf Defizite an deren Reproduktion sie selbst beteiligt sind.

Die Teilnehmer wurden gebeten, anhand der präsentierten Übersicht mit den einzelnen Nennungen die aus ihrer Sicht wichtigsten Themen und deren Relevanz zu bestimmen, um dann Veränderungsvorschläge zu entwickeln. Mit Hilfe eines Arbeitsblattes galt es, zum einen Vorschläge zu machen, die im unmittelbaren Umfeld durch den Einzelnen selbst realisiert werden können und zum anderen jene aufzulisten, die nicht ohne Mithilfe Dritter (z.B. Vorgesetzte) zu verwirklichen sind. Abbildung 25 zeigt die wichtigsten Ergebnisse.

Im oberen Teil der Abbildung sind Auszüge aus den Ansatzpunkten zur Veränderung eigenen Verhaltens und im unteren Teil die nur mit Hilfe anderer umzusetzenden Vorschläge aufgelistet. Beachtenswert erscheint, dass die Beteiligten durchaus Freiheitsgrade im individuellen Verhalten sehen oder anders ausgedrückt, sich nicht als ohnmächtig gegenüber von Sachzwängen betrachten. Überraschend für die als sehr ergebnisorientiert eingeschätzte Kultur ist die Forderung, stärker auf die Fähigkeit zum effizienten, ergebnisorientierten Handeln in der Personalentwicklung zu achten. Dies wurde abgeleitet aus der Beobachtung, dass das, was die Kultur am stärksten prägt, von den Beteiligten am wenigsten „beherrscht" wird.

Thema	Warum ist das Thema relevant?	Woran könnten andere eine Veränderung an mir erkennen?
• Eigenes Hierarchiedenken	• Erfolg haben, Angst vor Misserfolg bei Missachtung	• Mehr kritisches Feedback • Offenheit
• Anonymität im Büro	• Spaß, Motivation	• Selbst auf anderen zugehen • Events
• Oberflächlichkeit in persönlichen Beziehungen	• Wichtige Quelle für Spaß und Motivation in der Arbeit	• Mehr Zeit nehmen bei der Kommunikation
• Offenheit fördern		• Auf andere zugehen • Informationen weitergeben
• Soziale Aktivitäten initiieren/ unterstützen		• Im Office und auf Teams
• Persönliche Bedürfnisse anderer Mitarbeiter respektieren		• Coaching • Persönliche Freiheiten (Tagesorganisation)

Thema	Warum ist das Thema relevant?	Woran wäre eine Veränderung bei anderen erkennbar?
• Lange Arbeitszeiten, unterverkaufte Studien	• Anstrengend!	• Bessere Führung • Mehr Rückgrat
• Undurchsichtige Prozesse		• Klare und ehrliche Kommunikation von oben nach unten
• Arbeitsbelastung durch fehlende eigene Fähigkeiten zum ergebnisorientierten Handeln	• Weil es ein wichtiger Grund für Selektion ist, aber nicht der richtige ("Leidensfähigkeit sollte nicht der wichtigste Karriereprädiktor sein.").	• Die Effizienz höher priorisieren und trainieren (bei Trainings, Bewertungen etc.) durch alle Hierarchieebenen
• Overhead als Vorbild	• Reduktion der Mehrarbeit	• Time planning, keine Crunches • Akzeptanz anderer Tagesorganisation
• Offene Kommunikation		• Regelmäßige Updates über Geschäftsentwicklung / Staffing-Situation / Recruiting Situation

Abbildung 25: Übersicht Veränderungsansätze Berater

10.2.4 Validierung der Ergebnisse

Gemäß unserer Annahmen über den Charakter von individuell und sozial vermittelter Gültigkeit von Wertwissen, betrachten wir die Gruppendiskussion als Möglichkeit einer sozialen Validierung. Zum einen zeigte sich, dass die Ergebnisse als plausibel und relevant eingestuft wurden, zum anderen wurde durch sie eine stimulierende Diskussion ausgelöst. Die Analysen und die Vorgehensweisen wurden als plausibel und interessant für die eigene Person, die eigene Organisation aber auch für Klienten eingeschätzt.[147]

Darüber hinaus konnten wir die Resultate mit den Guiding Principles dieser Beratungsfirma vergleichen. Dabei fiel auf, dass die vier dort festgeschriebenen und in den verschiedensten Konkretisierungen im Organisationsalltag auch tatsächlich handlungsrelevanten Leitlinien erstaunlicherweise eine große Parallelität zu unseren vier

[147] Zur Evaluation wurde ein kurzer Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen eingesetzt.

Wertwissensklassen aufweisen. Aus Gründen der Anonymitätswahrung kann ein solcher Vergleich hier allerdings nur kurz ausgeführt werden.

Die von uns als Selbstbezug gekennzeichnete Dimension findet dort ihren Niederschlag in Aussagen über eine sich selbststeuernde, von Werten getragene Organisation, die sich als Partnerschaft versteht. Die von uns als Aktivitäts- und Handlungsorientierung bezeichnete Dimension wird dort in einer Aussage über die bei den Klienten anzustrebende Einschätzung konkretisiert. Der fachlich-methodische Anspruch an die eigene Arbeit wird in einer Aussage über den Professionalitätsstandard einbezogen. Schließlich wird in einem vierten Komplex ein Anspruch an den Umgang mit und zwischen den einzelnen Mitarbeitern bzw. Partnern formuliert und damit die sozialkooperative Dimension thematisiert. In dieser Parallelität sehen wir einen Hinweis dafür, inhaltlich tatsächlich organisationsrelevante Bereiche erfasst zu haben.

10.3 Anwendungsfall II: Kommunikationsspezialisten im Wertwissensdialog

10.3.1 Untersuchungskontext

In derselben Unternehmensberatung, in der eine Beratergruppe befragt wurde, konnte für eine zweite Untersuchung eine Abteilung gewonnen werden, wo insbesondere Spezialisten für visuelle Medien arbeiten. Ihre Tätigkeit besteht darin, sämtliche graphische Teile von Dokumenten (Präsentationen, Broschüren, Bücher) für den Klientenkontakt in zeitgemäßer Form aufzubereiten und zu produzieren. In erster Linie inhaltlich durch die Anforderungen der Berater geprägt, wird dort entlang unternehmensspezifischer Standards eine einheitliche Form der Außenkommunikation entwickelt. Die Tätigkeit beinhaltet sowohl sehr anspruchsvolle, kreative Entwurfsarbeiten als auch eine mehr oder weniger routinisierte Umsetzung von entsprechenden Vorgaben. In der Regel erfolgen die Abstimmungsprozesse mit den Beraterkollegen über Telefon und E-Mail-Kontakt. Die einzelnen Spezialisten betreuen jeweils ein oder mehrere Beraterteams.

Ausgangspunkt des Zugangs für eine Untersuchung war wiederum ein persönlicher Kontakt des Autors. Anders als bei den Beratern war hier von Anfang ein deutlicherer Problembezug vorhanden. Eine kürzlich durchgeführte Umfrage zur Zufriedenheit der Berater mit der Leistung dieser Abteilung hatte ein „durchwachsenes“ Bild ergeben. Zudem befand sich einer der beiden Standorte gerade in einer Aufbauphase (viele neue Mitarbeiter an einem neuen Standort). Obwohl ursprünglich für beide Standorte angedacht, beteiligten sich in großer Mehrheit nur Mitarbeiter am neuen Standort. Zudem bestand nur dort ein Interesse an einem Auswertungsworkshop. Insgesamt haben 20 Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht je nach Berechnungsgrundlage knapp 60% der Abteilung an diesem Standort. Kritisch ist anzumerken, dass einige Mitarbeiter den Fragebogen nicht ausgefüllt haben, da sie ihn für zu um-

ständlich und kompliziert hielten. An dem vierstündigen Workshop nahmen 9 Personen teil.

Für uns war neben dem konkreten Problembezug und der daraus erwachsenden Veränderungserwartungen besonders interessant, eine zweite Abteilung in ein und demselben Unternehmen befragen und vergleichen zu können. Außerdem ergab sich damit die Möglichkeit, eine Schnittstelle zwischen Professionals im engeren Sinne und einer Supportabteilung zu untersuchen.

Im Unterschied zu den Beratern spielen für die Mitarbeiter in dieser Abteilung weniger betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder Beratungserfahrungen eine Rolle, sondern eher die Kenntnis der Software zur Erzeugung der Schaubilder oder anderer Dokumente, das Wissen über graphische Darstellungsvarianten oder bestimmte Arbeitstechniken. Dieses Sachwissen reicht allein jedoch nicht aus; ebenso gefordert ist ein spezifisches Wertwissen: ein Gefühl für richtige Prioritätensetzung in einem von Termindruck geprägten Umfeld, Verhandlungsgeschick für den Umgang mit den Beratern oder auch ein Grundverständnis der Kultur der Berater. Auch wenn der Anteil der offenen, schlecht strukturierten Situationen aufgrund der oftmals sehr klaren Zielvorgaben nicht so hoch wie bei den Beratern sein dürfte, spielt Wertwissen eine bedeutende Rolle – in der von engen Terminvorgaben und der Beraterkultur geprägten Koordination sowie in der firmentypischen Umsetzung der Anforderungen. In der folgenden Darstellung werden wir – wo möglich – vergleichende Analysen vorstellen.

10.3.2 Analyseergebnisse

Quantitative Analyse

In einer Variation zum ersten Anwendungsfall wurden diesmal aufgrund der zeitlichen Beschränkung nach der Darstellung des Gesamtanliegens zuerst die quantitativen Vergleiche vorgestellt und diskutiert (Abbildung 26).

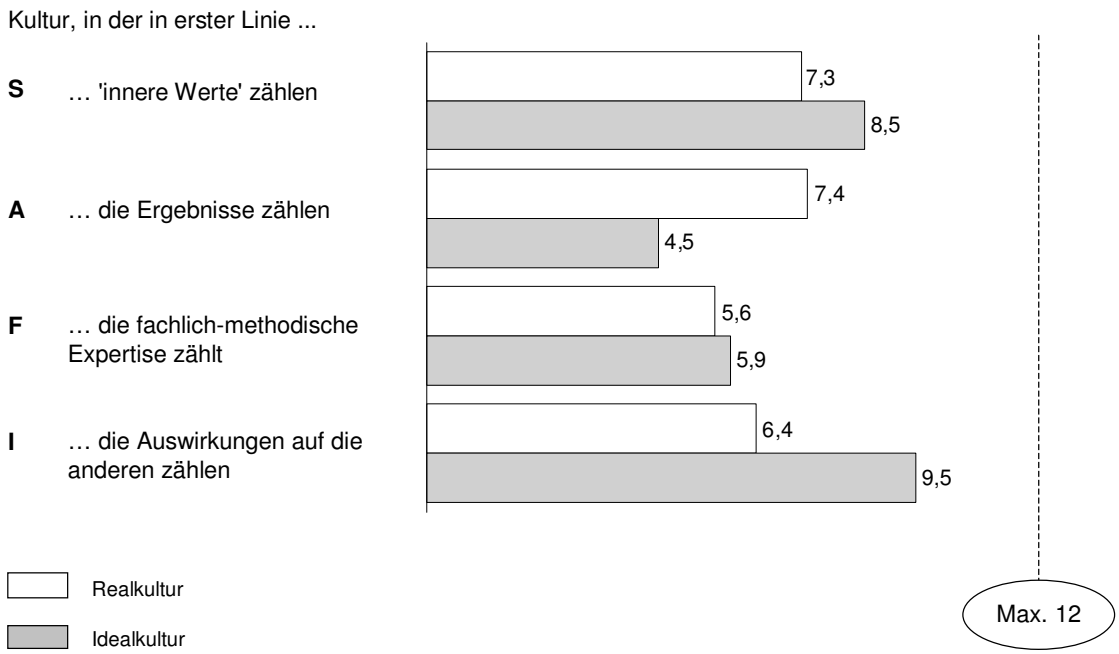


Abbildung 26: Ergebnisse quantitative Analyse Kommunikationsspezialisten

In der Realkultur haben die S- und A-Dimension die höchsten Absolutwerte. Die I-Dimension folgt danach, die fachlich-methodische (F) am Schluss. Parallel zu den befragten Beratern wird die dominante Ergebnisorientierung kritisiert und als zu hoch empfunden. Die Differenz zwischen dem Real- und Idealzustand im fachlich-methodischen Bereich ist auch hier als einzige nicht signifikant. Dazu einige Teilnehmeräußerungen:

> *„Die fachliche Orientierung wird nicht so deutlich, da diese ja gewissermaßen vorausgesetzt wird."*
>
> *„Das Spannungsfeld zwischen Ergebnisorientierung und fachlicher Genauigkeit ist für uns wirklich zentral."*
>
> *„Hinsichtlich des zwischenmenschlichen Umgangs gibt es offenbar Handlungsbedarf. Die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll ist einfach zu groß."*

Das Gesamtbild entspricht im Profil weitgehend dem der Beraterkollegen, wie Abbildung 27 verdeutlicht.

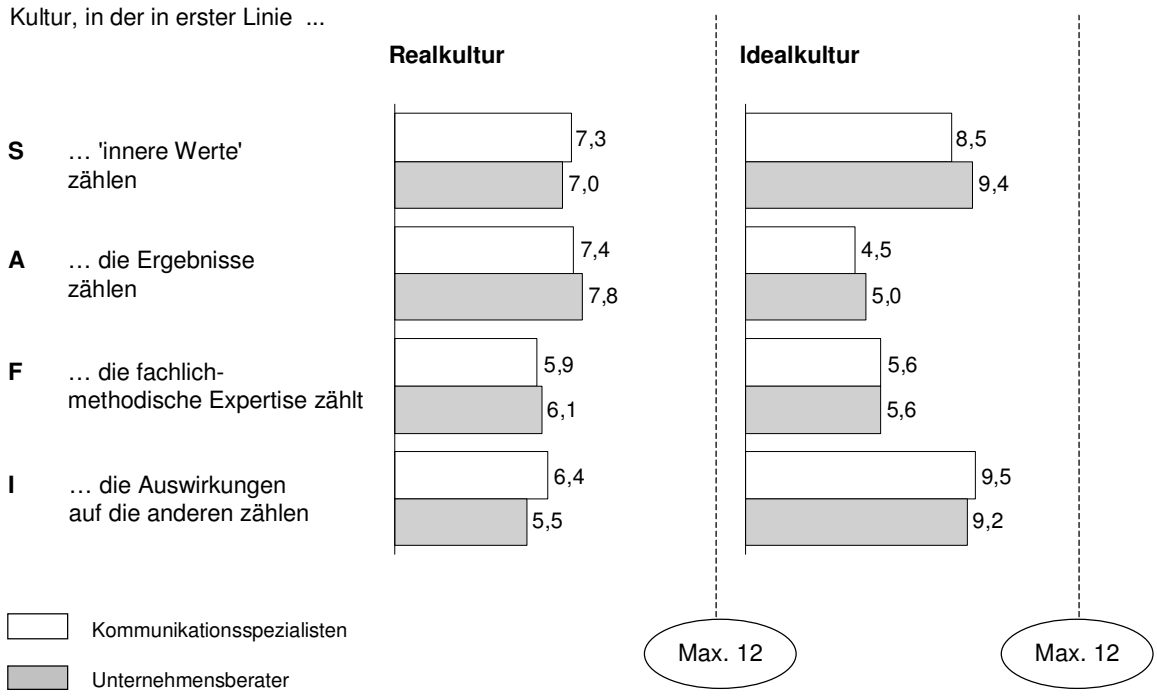


Abbildung 27: Vergleich Berater und Kommunikationsspezialisten

Obwohl die Differenzen, d.h. die gradmäßigen Ausprägungen, bis auf die F-Dimension signifikant sind, deutetet dieses Ergebnis im Profil auf eine übergreifende Unternehmenskultur hin – trotz sehr unterschiedlicher inhaltlicher Anforderungen. Aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen beiden Abteilungen und des gegenseitigen Aufeinander-Angewiesen-Seins ist dieses Resultat kaum überraschend. Dennoch wurde es von den Workshopteilnehmern als „wohltuend" aufgenommen:

> *„Wir sind ja doch ein Stall. Wir gehören dazu."*
>
> *„Es ist uns doch gelungen, hier an diesem neuen Standort schon eine Kultur aufzubauen, die konform zur Gesamtorganisation ist."*
>
> *„Allerdings sind bei uns die kulturellen Besonderheiten im Vergleich zu den vergleichbaren alteingesessenen Abteilungen noch wenig ausgeprägt; es ist eine Art Gemisch aus firmentypischer und ‚normaler' Einstellung."*

Diese und ähnliche Aussagen sind bedeutsam, da durch die räumliche Trennung und geringe persönliche Begegnungsmöglichkeiten das Zugehörigkeitsgefühl nach Teilnehmeraussagen nicht deutlich ausgeprägt ist.

Natürlich finden sich hinsichtlich der konkreten Realisierung der Wertwissensklassen im Arbeitsalltag andere Problemstellungen als bei den Beraterkollegen. Bevor wir darauf eingehen, soll erst auf Unterschiede in der Meinungsvielfalt (Varianz) zwischen den Gruppen eingegangen und dann die Selbstbild-Fremdbilddynamik etwas

genauer betrachtet werden. Es zeigt sich auch hier (Abbildung 28), dass bezüglich der aktuellen Situation größere Übereinstimmung besteht als hinsichtlich der anzustrebenden Situation. Insbesondere ist umstritten, inwieweit das Ausmaß an Wertschätzung sozial-kooperativer Zusammenarbeit ausgeprägt sein soll. Hier ist die Varianz am höchsten.

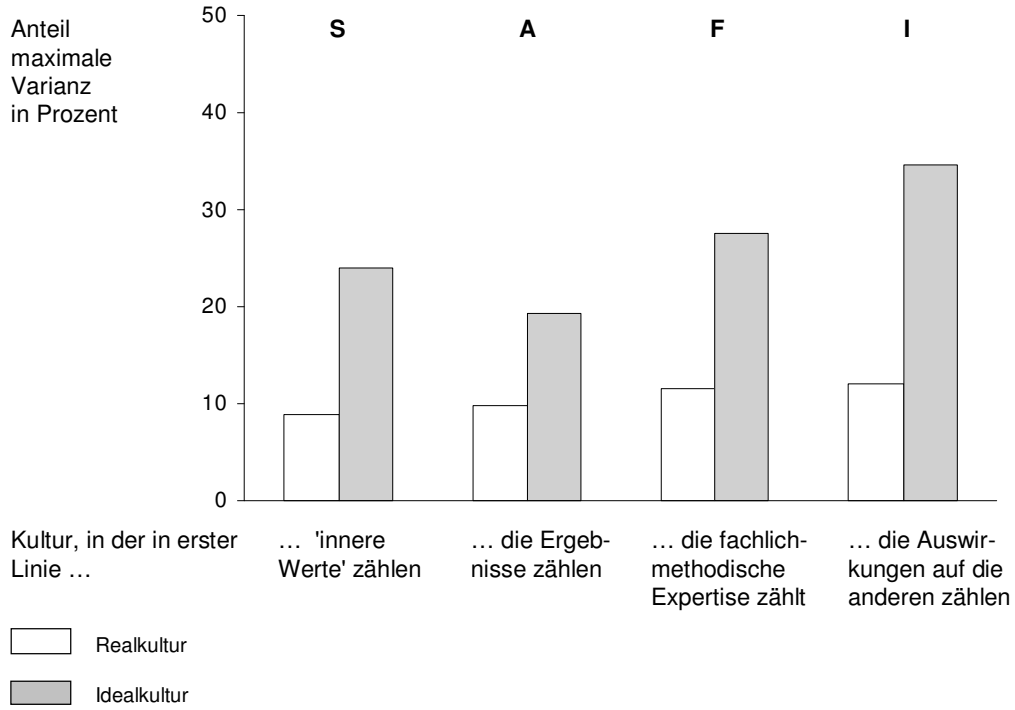


Abbildung 28: Varianzverhältnisse Kommunikationsspezialisten

Vergleicht man diese Varianzen mit denen der Beraterkollegen (Abbildung 24), dann fällt auf, dass in der Tendenz die Berater sich offenbar in ihren Idealvorstellungen stärker gleichen, d.h. uniformer sind. Dies ist möglicherweise zumindest teilweise auf die sich erst ausbildende Kultur an dem neuen Standort der Kommunikationsspezialisten zurückzuführen, eventuell aber auch als Unterschied zu den Professionals festzuhalten. Bei diesen könnte der „Sozialisationsdruck“ wesentlich höher sein, da die Aufgabenkomplexität und Veränderungsdynamik sehr viel höher ist und dementsprechend das Aushandeln gemeinsamer Orientierungsgesichtspunkte eine größere Rolle spielt.

In der gegenseitigen Beurteilung der beiden Abteilungen (Abbildung 29) zeigt sich, dass die Ähnlichkeiten zwar jeweils überschätzt werden, aber auch, dass die Abteilungen sich gegenseitig „sympathischer“ einschätzen als jeweils vermutet. Nimmt man beide Aussagen zusammen, dann könnte man behaupten, dass die Abgrenzungstendenzen zwischen beiden geringer als jeweils angenommen sind.

Für den mit dem WertwissensGuide© noch nicht vertrauten Leser seien diese „Hypothesen“ aus der Koordinatendarstellung noch einmal hergeleitet. Vorher ist jedoch darauf hinzuweisen, dass eine plausible Interpretation nie ohne ein bestimmtes Grundverständnis der organisationsspezifischen Zusammenhänge möglich ist und keinesfalls aus diesem Kontext isolierbar ist. Eine solche Dekontextualisierung würde unserem Grundverständnis der Deutungsabhängigkeit von Wertwissen diametral entgegenstehen.

Zur Interpretation: Der Wert für das Fremdbild bezieht sich auf die gemittelte Einschätzung der jeweils anderen Abteilung. Der Wert für das vermutete Fremdbild drückt aus, welche gemittelte Vermutung die jeweilige Abteilung über die Sichtweise der anderen hat. Im ersten Fall geht es um ein reales Fremdbild, im zweiten Fall um eine Einschätzung, die man den anderen jeweils „unterstellt“.

Die Fremdbilder haben nun im Vergleich zu den vermuteten Fremdbildern jeweils niedrigeren Wert auf der Ordinate (Realkultur) und einen höheren auf der Abszisse (Idealkultur). Der geringere Wert für die Nähe zur eigenen Realkultur verweist auf die erwähnte Überschätzung der Gemeinsamkeiten. Zu beachten ist allerdings, dass die Differenzen jeweils <2 Einheiten betragen. Es handelt sich offenbar um graduelle und nicht wesensartige Unterschiede! Bezüglich der Idealkultur zeigt sich ein anderes Bild. Hier sind die Werte für die vermuteten Fremdbilder jeweils niedriger. Die Berater sehen also mehr positive Aspekte bei den Kommunikationsspezialisten als dies bei ihren Beraterkollegen vermuten würden und umgekehrt (Differenzen wiederum <2). Im Zusammenhang betrachtet – gewissermaßen im Sinne einer Vektoraddition – lässt sich die Hypothese ableiten, dass beide Gruppen sich weniger gegeneinander abschotten als sie jeweils vermuten.

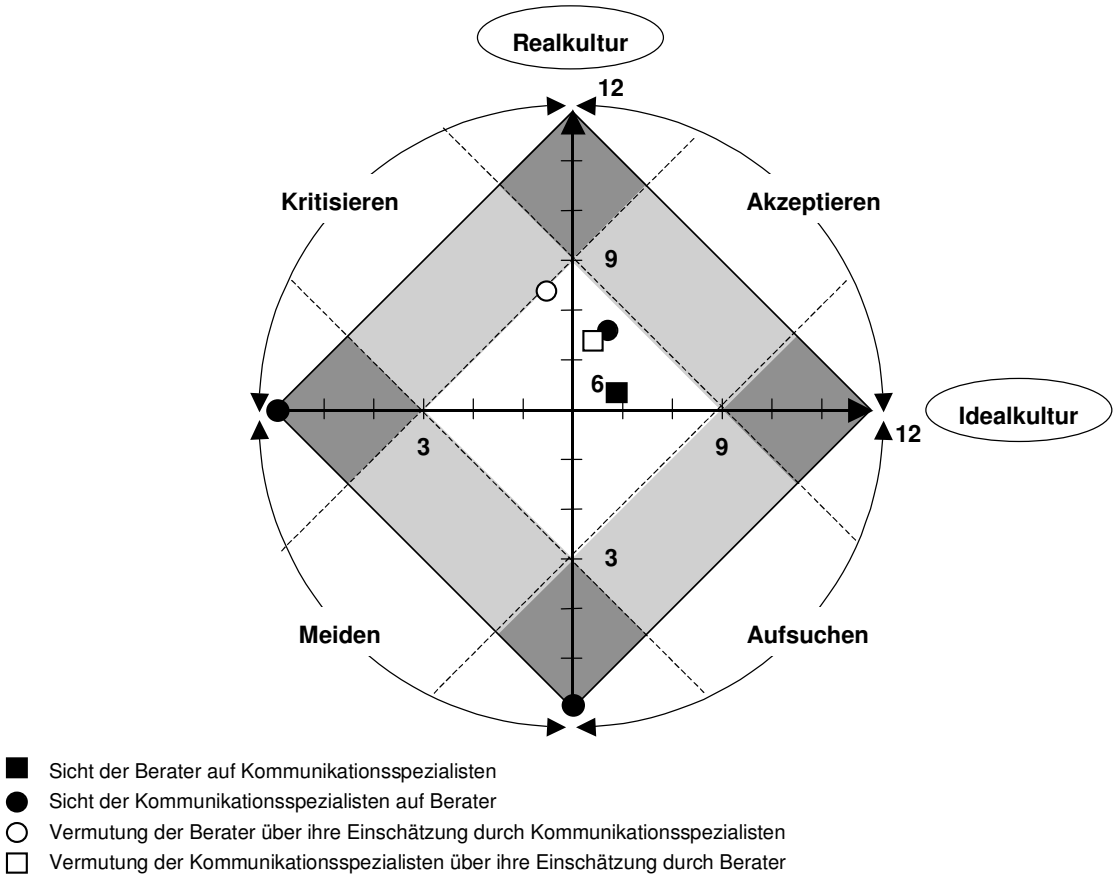


Abbildung 29: Fremdeinschätzung Kommunikationsspezialisten und Berater

In der Diskussion der Hypothesen zeigte sich wiederum eine hohe Zustimmung – sicher nicht zuletzt wegen der positiven Konsequenzen für das eigene Selbstverständnis. Sich schon an dieser Stelle aufdrängende Veränderungsansätze sollen hier noch nicht besprochen werden. Vielmehr wollen wir uns zunächst den inhaltlichen Themen zuwenden, welche in der Befragung genannt wurden.

Qualitative Analyse

Gemäß unserer idealtypischen Vorgehensweisen haben die Teilnehmer in vier Gruppen jeweils themenbezogen („So sollte es ... “) die Einzelnennungen zu Oberthemen zusammengefasst. Dies wurde mit Hilfe einer Clusterung der auf Moderationskarten ausgedruckten Äußerungen in zwei Schritten erreicht. Zunächst erarbeiteten die Gruppen ihre Lösung. Diese wurden dann präsentiert und im Plenum konsolidiert. Auf diese Weise wurden die wesentlichen Oberthemen identifiziert (Abbildung 30).

So sollte es bleiben!	So sollte es nicht bleiben!
• **Gute Arbeitsbedingungen:** Kostenfreie Versorgung, geregelte Arbeitszeiten, attraktive Arbeitsplatzrahmenbedinungen, soziale Leistungen, optimales Equipment • **Angenehme Atmosphäre, freundschaftlicher Stil** Dynamisch, jung, fürsorglich, flache Hierarchie, Menschlichkeit, persönlicher Umgangston, offene Kommunikation, keine Kleiderordnung, Ansprache mit "Du" • **Starke Teamorientierung, gegenseitige Unterstützung:** Zusammengeschweißte Teams, Arbeit in eigenverantwortlichen Gruppen, Kollegialität, Unterstützung aufgrund fachlicher Qualifikation, Gutes persönliches Verhältnis der MA untereinander, Wöchentliche Gruppenmeetings, Teamspirit • **Hoher Einsatz, hohe Motivation:** Einsatzbereitschaft, Unternehmerisch, Eigenverantwortlichkeit, Spaß, hochmotiviert, Einsatz und Leistung in jeder Situation	• **Zu viele Überstunden, Unbefriedigende Überstundenkompensation:** Relativ starke Überstundenbelastung, Bezahlung unflexibel und schlecht, Abbummeln unmöglich, • **Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten:** Fehlende Weiterbildungsangebote / Personalentwicklung / Aufstiegsmöglichkeiten, Zu wenig Programmlizenzen, • **Stress, zu starke Belastung:** Extremer Zeitdruck, Permanente Deadline-Produktion, Für zu viele Berater zuständig sein, Zu hohe Anzahl von Schaubildern, Überlastung als Prinzip • **Stellung der Abteilung:** Negatives Image, Schlechter Infofluss von Berater zu uns, Sich als Untergebener des Beraters fühlen, Arroganz der Berater, Feudalistische Struktur, Starke Trennung zwischen Professionals und Support Staff • **Teilweise fehlender Teamgeist:** Kommunikationsmanko, Ungleiches Gemeinschaftsinteresse, In Gruppen geteilt, Keiner fühlt sich für Allgemeines verantwortlich, Unpersönlich
So sollte es werden!	**So sollte es nicht werden!**
• **Verbesserte Arbeitsorganisation:** Reibungslosere Abläufe, Bessere / mehr Programme, Klarere Strukturen / Arbeitszeiten • **Bessere Kommunikation:** Kommunikation zwischen den Gruppen, Einhalten von Absprachen (Berater), Mehr Infos von Berater an uns, Mehr Integration in Studien • **Mehr Anerkennung für Kompetenz:** Mehr Respekt und Anerkennung durch Berater, Mehr Entscheidungsfreiheit bei Layout, Den Aufgaben entsprechende institutionelle Unterstützung • **Bessere Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung:** Allgemein interessierter, Stärkere Leistungsorientierung, Mehr Eigenverantwortlichkeit, Selbstverantwortlicher arbeiten • **Mehr Teamgeist:** Mehr Gemeinschaftsgefühl / Hilfe durch die Gruppenleiter bei Problemen, Ein Team mit Beratern • **Bessere Leistungsanreize:** Aufstiegsmöglichkeiten, Bezahlte Überstunden, Mehr Trainingsangebote,, Leistungsbezogenere Förderung, Bonusverteilung auf mehrere Monate	• **Übergroßer Druck:** Permanente Unsicherheit als Anreiz, Mit Angst in die Woche gehen, Ständige Überstunden, Mobbing, Politik, Inflationäres Setzen von Deadlines, Schichtmodell für alle, Berater bekommen ihren Willen • **Abrutschen in Fließbandarbeit:** Reiner Ab"mal"-Betrieb, Schaubildfabrik, Monotones Tätigkeitsfeld • **Zu große Reglementierung und zu viel Kontrolle:** Totale Kontrolle, Monatliche Quality-Checks, Ständiges Überprüfen und Überwachen der MA • **Fehlende Eigenverantwortung:** Hierarchische Strukturen, Aufoktroyiert, Keine Entscheidungsmöglichkeiten, Arbeiten ohne Einbringen eigener Ideen, Keine Verantwortung für Produkt • **Gefahr von Anonymität:** Beamtenmentalität, Arbeiten im Call-Center, Größere Büros, Keine Einbindung in Gesamtkultur • **Verlust von Teamgeist:** Extremer Konkurrenzkampf, Profilierungsneurose, Toll-ein-Anderer-machts-Mentalität

Abbildung 30: Übersicht qualitative Analyse Kommunikationsspezialisten

In diesen Beschreibungen fällt auf, dass in vielen Themen – anders als bei den Beratern – Fragen der Randbedingungen eine besondere Rolle spielen. Zum Beispiel werden die guten Arbeitsbedingungen erwähnt, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten kritisiert und eine bessere Arbeitsorganisation gefordert. Dies sind offenkundig abteilungsspezifische Problembereiche, die zum Teil konstitutiv und damit nicht veränderbar sind (z.B. Aufstiegschancen).

Dazu zwei Kommentare der Teilnehmer:

> *„Wir sollten uns auf die von uns tatsächlich beeinflussbaren Dinge konzentrieren. Die Randbedingungen können wir nicht verändern."*
>
> *„Es ist merkwürdig, dass das Teamthema in allen Bereichen auftaucht. Offensichtlich gibt es da sehr unterschiedliche Einschätzungen."*

10.3.3 Veränderungsansätze

Die Oberthemen wurden dann noch einmal auf jene reduziert, die auf einen unmittelbaren Ansatzpunkt für Veränderungen ausgerichtet waren. Aufgrund des zeitlichen

Rahmens (4h) konnten am Ende einzelne Vorschläge aus der Gruppendiskussion lediglich stichwortartig ausgearbeitet werden. Dazu zählten:

- Detaillierte Untersuchung von Stressoren am Arbeitsplatz und Entwicklung von Veränderungsvorschlägen
- Initiierung eines Erfahrungsaustausches mit den Beraterkollegen durch Institutionalisierung regelmäßiger Vorträge mit dem Ziel, über ein besseres Verständnis der Beraterwelt Missverständnisse in der Zusammenarbeit abbauen zu können.
- Organisation eines zweitägigen Team-Learnings für die ganze Abteilung
- Detaillierte Untersuchung der Eigenverantwortung am Arbeitsplatz und Ableitung von Förderungsmöglichkeiten

Für jeden Vorschlag wurden Verantwortliche bestimmt. Die Ergebnisse der Analyse sowie des Workshops wurden an alle Mitarbeiter kommuniziert. Mittlerweile befinden sich die einzelnen Maßnahmen in der Umsetzungsphase. Dazu haben sich jeweils kleine Projektgruppen gebildet. Inwieweit aus der Diagnose abgeleitete Veränderungsansätze tatsächlich realisiert wurden und zu Verbesserung führen, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter verfolgt werden.

10.3.4 Validierung der Ergebnisse

Wiederum sehen wir in der Gruppendiskussion ein wesentliches Vehikel zur Validierung der Resultate. Die wiedergegebenen Teilnehmeräußerungen liefern hierfür eindrucksvolle Belege. So gab ein Teilnehmer folgendes an:

> *„Ich habe in der Veranstaltung gelernt, dass die aus Enttäuschung und dem Sich-abfinden genährte Passivität vieler Mitarbeiter aufgebrochen werden kann, wenn die richtige Herangehensweise gefunden wird. Dies ist hier gelungen.“*

An dieser Stelle könnte zudem auf die Guiding Principles der Gesamtorganisation verwiesen werden, zumal sich deutliche Übereinstimmungen zu den Beraterkollegen abzeichneten. Allerdings waren diese den Befragten zum Teil unbekannt und wenn bekannt, wussten sie nicht, ob diese Leitlinien denn überhaupt für ihre Abteilung Gültigkeit besitzen. Die Validität kann somit in erster Linie über die soziale Validierung im Workshop und den dort entwickelten Veränderungsansätzen abgeschätzt werden, verweisen diese doch auf konkrete Handlungsrelevanz der Ergebnisse. Schließlich zeigte die Auswertung der Antworten zur Evaluation des Workshops eine durchgängig hohe Relevanz des Gesamtanliegens für die eigene Person und die Organisationseinheit insgesamt. In dieser schriftlichen Befragung wurde außerdem deutlich, dass die präsentierten Ergebnisse durchweg sehr plausibel waren.

10.4 Anwendungsfall III: Wirtschaftsanwälte im Wertwissensdialog

10.4.1 Untersuchungskontext

In einer weiteren Untersuchung haben wir Anwältinnen und Anwälte einer internationalen Wirtschaftsrechtskanzlei befragt. Diese Sozietät gehört zu den zehn größten in der Welt. In einem persönlichen Gespräch mit dem Managing Partner des deutschen Sozietätsstandortes – vermittelt durch einen dort ehemals tätigen Anwalt – wurde vereinbart, sowohl die Partner als auch Associates (angestellte Anwälte) in die Befragung einzubeziehen. Die Fragerichtung sollte sich nicht nur auf das eigene Büro, sondern auch auf zwei ausgewählte ausländische Standorte und auf die Mandanten beziehen. Der Fokus auf die anderen Standorte wurde gewählt, da aufgrund der erst in der jüngsten Vergangenheit vollzogenen Fusion mit ebendiesen Sozietäten kulturelle Anpassungsprozesse in der aktuellen Situation eine besondere Rolle spielen. Es wurden deshalb das Fremdbild sowie eine vermutete Einschätzung der eigenen Kultur durch die ausländischen Kollegen erfasst.

Die Erhebung mit dem angepassten Fragebogen erfolgte wiederum schriftlich. Von den 53 Anwälten vor Ort haben insgesamt 21 (40%) den Fragebogen ausgefüllt. Die Rücklaufquote hätte nach Aussage der Befragten höher sein können, wenn der Abgabetermin (1 Woche) nicht so kurzfristig gewesen wäre. Einerseits konnte durch sozietätsinterne Abstimmungsprobleme der vorgesehene Zeitraum von vier Wochen nicht ausgenutzt werden, andererseits war eine Verlängerung nicht möglich, da die Ergebnisse während eines Office Retreats zur Frage der künftigen Entwicklung der Sozietät vorgestellt werden sollten. Diese organisationsspezifischen Rahmenbedingungen erforderten deshalb eine Anpassung der Vorgehensweise insofern als kein Workshop vorgeschaltet werden konnte, um gemeinsam die wesentlichen Themen herauszuarbeiten. Aus diesem Grund haben wir (der erwähnte Rechtsanwalt und der Autor) die genannten kulturellen Besonderheiten vorstrukturiert. Um ein Mindestmaß an Interpretationsgüte abzusichern, wurden unsere Deutungen vor der Ergebnispräsentation mit einer Anwältin aus der Sozietät besprochen und vorvalidiert.

Zur Illustration seien die vor der Befragung in einer Expertendiskussion ermittelten Beispiele für unterschiedliche Wissensformen in der Sozietätspraxis genannt: Zum Bereich des Sachwissens zählt dort die Kenntnis der Gesetze, der Rechtssprechung sowie der Rechtsordnungen, der Umgang mit Mustersammlung, Computerkenntnisse, das Wissen um interne „Richtlinien“ zur Abfassung von Klageschriften und Mandantenbriefen oder die formale Korrespondenzsicherheit. Wertwissensgeprägt sind dagegen Judizium, d.h. das aus langjähriger Gerichtspraxis sich entwickelndes Rechtfindungsvermögen, Wissen über Angemessenheit (z.B. Perfektion vs. Schnelligkeit, wirtschaftlich sinnvoll vs. juristisch möglich), Prioritätensetzung, persönliche und sozietätsspezifische Diktion, Akquisitionsfähigkeiten und -stil, Mandantenpflege oder „Mahngepflogenheiten“.

10.4.2 Analyseergebnisse

Qualitative Analyse

In nachfolgender Abbildung sind jene Themenbereiche zusammengefasst, die charakteristisch für die Einzelnennungen der Befragten sind (Abbildung 31). Zu beachten ist hier, dass – wie erwähnt – die Deutungen nicht in einem Konsensualisierungsprozess mit verschiedenen Organisationsmitgliedern erarbeitet werden konnten. Dies birgt natürlich die Gefahr, wesentliche Aspekte nicht zu erkennen bzw. Akzeptanzprobleme bei den Beteiligten zu erzeugen. Aus diesem Grund wurde in der Vorstellung der Resultate sehr eindringlich darauf hingewiesen, die Interpretationsangebote durch Externe als Arbeitshypothesen aufzufassen. Im übrigen wurden den Teilnehmern die anonymisierten Gegensatzpaare in Listenform überreicht, wobei wiederum ein großes Interesse an den Antworten der eigenen Kollegen bestand.[148]

Hervorhebenswert erscheint die sehr kollegiale und offene Arbeitsatmosphäre auf der einen und die Befürchtung des Verlustes des Teamgeistes zugunsten von mehr Konkurrenz und Ergebnisorientierung auf der anderen Seite. Auf dieses Spannungsfeld wird weiter zurückzukommen sein.

In der sehr lebhaften Diskussion wurden die von einer Mitarbeiterin, dem Autor und dem erwähnten Rechtsanwalt durchgeführte Inhaltsanalyse in ihren Ergebnissen als Startpunkt einer intensiven Diskussion nicht angezweifelt (Abbildung 31). Nachfragen betrafen eher den scheinbaren Widerspruch, dass die kollegiale Arbeitsatmosphäre als besonders bewahrenswert eingestuft wird und gleichzeitig Egoismen und Abschottungstendenzen als kritikwürdig gelten. Hierzu ist zu sagen, dass die sozial-kooperative Zusammenarbeit durchaus verschiedene Facetten haben kann und nicht eindimensional ist. Beispielsweise kann die Zusammenarbeit mit Partnern der Sozietät als sehr positiv, aber diejenige mit gleichgestellten Associate-Kollegen durchaus ambivalenter beurteilt werden. Solche Überschneidungen können in verschiedenen Themenbereichen auftreten. Eine diesbezügliche differenzierende Analyse konnte allerdings nicht durchgeführt werden.

Natürlich ist auch daran zu denken, dass sich hier tatsächlich unterschiedliche Auffassungen der Befragten widerspiegeln. Deutlich wurde in der dadurch provozierten Auseinandersetzung in erster Linie, dass hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit durchaus Konfliktpotenzial vorhanden ist. Auf eine über Workshopaussagen hinausgehende Validierung dieser Ergebnisse kommen wir am Ende dieser Darstellung noch einmal zurück. Dies erscheint andererseits auch nicht als der entscheidende Punkt:

148 Eine Teilnehmerin fragte auch noch einmal nach, inwiefern die Antworten tatsächlich nicht mit den dahinterstehenden Personen identifiziert werden können. Dies interpretieren wir als Ausdruck der Ernsthaftigkeit und Authentizität, mit der die Befragten geantwortet haben. Unterstützt wird dieser Eindruck durch zusätzliche Sicherung der Antworten in mehrfach verklebten Umschlägen bzw. Extrahinweisen auf vertrauliche Behandlung. Aufgrund dieser Befürchtung nicht gemachte Eigenangaben waren weiterführende Analysen (z.B. Vergleich der Practice Groups) nur sehr eingeschränkt möglich.

denn es ist an dieser Stelle ausreichend, vorhandene Sichtweisen zu hinterfragen oder die Reflexion überhaupt anzuregen. Dass mit den Themenbereichen wesentliche Aspekte der organisationalen Wirklichkeit berührt wurden, stand in der Diskussion außer Zweifel. Eine Teilnehmerin ging so gar noch einen Schritt weiter:

> *„Jetzt haben wir es einmal schwarz auf weiß. Vorher waren es immer so diffuse Vermutungen. Die gesamt Thematik wird uns noch lange beschäftigen."*

So sollte es bleiben!	So sollte es nicht bleiben!
• **Kollegiales, offenes Arbeitsklima:** Gutes Verhältnis unter den Mitarbeitern, Gute Stimmung zwischen den Anwälten, Hilfsbereitschaft von allen, Persönlich netter Umgang, Vertrauensvoll • **Gute Work-Life-Balance:** Wochenende frei, Nehmbarer Urlaub, Happy Hours, Kein künstlicher Arbeitsstress • **Gute Teamarbeit / flache Hierarchie:** Kollegialität im Team, Wenig Hierarchie, Offene-Tür-Politik, Gute Integration neuer Kollegen, Ausgeprägter Teamgeist • **Selbstständiges Arbeiten:** Sofortige Einbindung der Associates in das Tagesgeschäft / in den Mandantenkontakt, Verantwortung und Selbstständigkeit, direkter Mandantenkontakt	• **Mangelnde Organisation:** Unklare organisatorische Regelungen, Zu wenig Absprache in Kleingruppen, Schlechtes Officemanagement, Unkoordinierte Büroorganisation und Außendarstellung, Mängel in Organisation vorhandenen Know hows, Schlechte Kommunikation innerhalb der Practice Group • **Vorhandene Intransparenz:** Uneinheitliche Handhabe von Personalangelegenheiten, Undurchsichtige Entscheidungen, Undifferenzierte Gleichbehandlung, Unklare Leistungsbewertungskriterien, Unklare Entscheidungsrichtlinien • **Unzureichende Ausstattung:** Alte Mustersammlung, Technische Ausrüstung und Datenbanken, Mäßiges Essens • **Egoismen / Abschottungstendenzen:** Kooperation zwischen Partnern als Einstieg in "Mandantendiebstahl", Einzelwirtschaft der Partner, Misstrauen zwischen Practice Groups, Besitzstandseitelkeiten, Geheimniskrämerei, Fehlende Zusammenarbeit der Dezernate
So sollte es werden!	**So sollte es nicht werden!**
• **Verbesserung Ausstattung:** Computer, Bibliothek • **Optimierung Abstimmungsprozesse:** Besserer Informationsfluss, Überall funktionierende Teamarbeit, Verbesserte Kommunikation, Kooperative Zusammenarbeit in und zwischen den Practice Groups, Bessere Nachwuchswerbung und -betreuung, Optimierung der Kooperation der Partner, Steigerung unserer Effizienz • **Klarere Strukturen:** Klarere Trennung der Fachbereiche / Wissenstransfer, Straffere Führung, Höhere Spezialisierung, Einheitliche Aktenführung und Abrechnung, Gleiche Qualitätsstandards, Mehr Transparenz und Gleichheit in den einzelnen Karriereschritten, Klarere Vorgaben • **Noch mehr Eigenverantwortung für angestellte Anwälte:** Mehr Lob für Eigeninitiative, Eigenverantwortlicheres Arbeiten, Mehr interne Mitsprache	• **Hauptfokus auf Billable Hours:** Bloßes Gewinndenken, Reine Ergebnisorientierung als Beurteilungsmaßstab eines Kollegen, Ausschließliches Profitdenken, Hoher Druck im Bereich Billing, Orientierung ausschließlich am take home pay, höhere Stundenanforderungen, Samstag als regulärer Arbeitstag, Reine Ausrichtung auf Transaktionen • **Verlust des Teamgeistes / Einzelkämpfertum:** Eigennutz vor Gemeinwohl im Denken und Handeln, Billing vor Teamwork, Wegfall von social events, anonym, Ausleben von Egomanien, weniger Zusammenarbeit untereinander, Einzelarbeit hinter verschlossenen Türen, Eat what you kill • **Zunahme Konkurrenzdenken:** Ellenbogenkämpfe, Größere bürointerne Konkurrenz, Rein leistungsorientiert, Illoyalität, Arrogant, Persönlichkeits- und charakterloses Arbeitsumfeld, Kampf um die Partnerplätze

Abbildung 31: Übersicht qualitative Analyse Anwälte

Quantitative Analyse

Der Mittelwertvergleich hinsichtlich der eingeschätzten idealtypischen Kulturen (Abbildung 32) ergab, dass in der Realkultur die persönliche Wertschätzung sowie die sozial-kooperative Zusammenarbeit dominieren. Dies entspricht auch der eben besprochenen qualitativen Analyse. Die fachlich-methodische Orientierung sowie die Aktivitäts- und Handlungsorientierung werden dagegen weniger deutlich hervorgehoben. Bemerkenswert ist nun, dass die dominanten Ausrichtungen im Ideal noch deutlicher

ausgeprägt sind. Ähnliches gilt nicht für fachlich-methodische Expertise und erst recht nicht für die Aktivitäts- und Handlungsorientierung.[149]

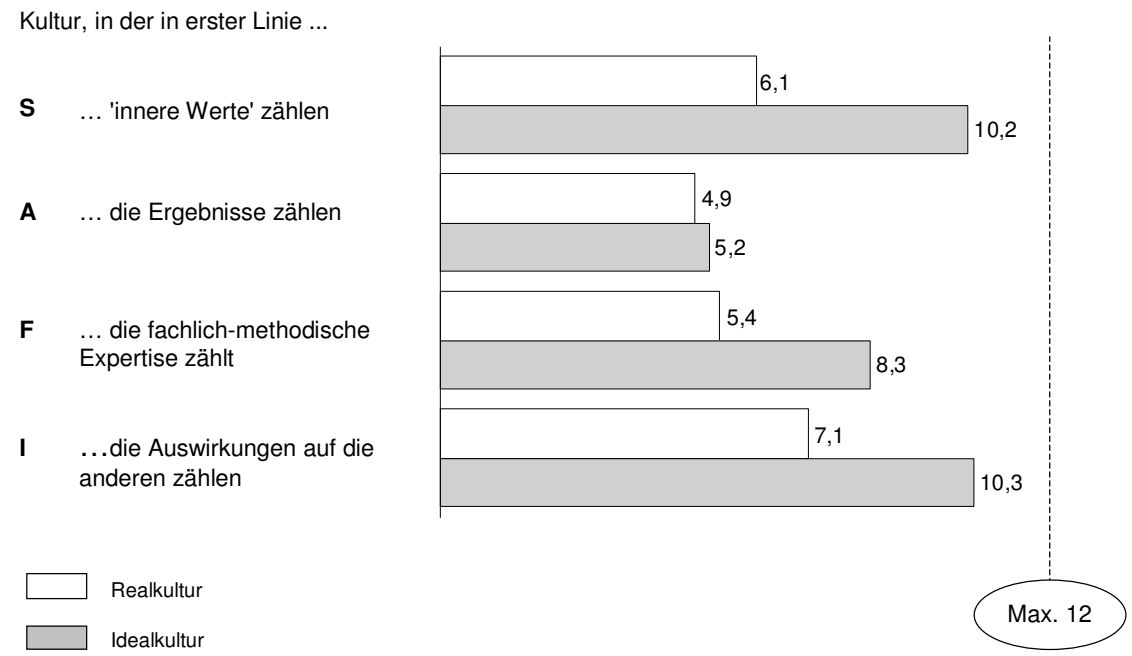


Abbildung 32: Ergebnisse quantitative Analyse Anwälte

Neben den Mittelwerten haben wir ebenso die Varianzen analysiert. Wie Abbildung 33 verdeutlicht, besteht hinsichtlich der Realkultur wesentlich mehr Einigkeit als bezüglich der Idealkultur – und dies vor allem auf der Aktivitäts- und Handlungsdimension.

Diese Analysen lösten eine lebhaft geführte Diskussion aus. Damit verbundene Thesen, wonach idealerweise im Zweifel die gute Arbeitsatmosphäre wichtiger als die fachliche Qualität sein sollte bzw. die großen Meinungsunterschiede bezüglich der Aktivitäts- und Handlungsdimension eine Gefährdung des guten Arbeitsklimas darstellen könnten, provozierten eine äußerst kontroverse Auseinandersetzung.

[149] Die Differenzen sind bis auf die Aktivitäts- und Handlungsdimension jeweils signifikant (Wilcoxon-Text, $p<0,05$).

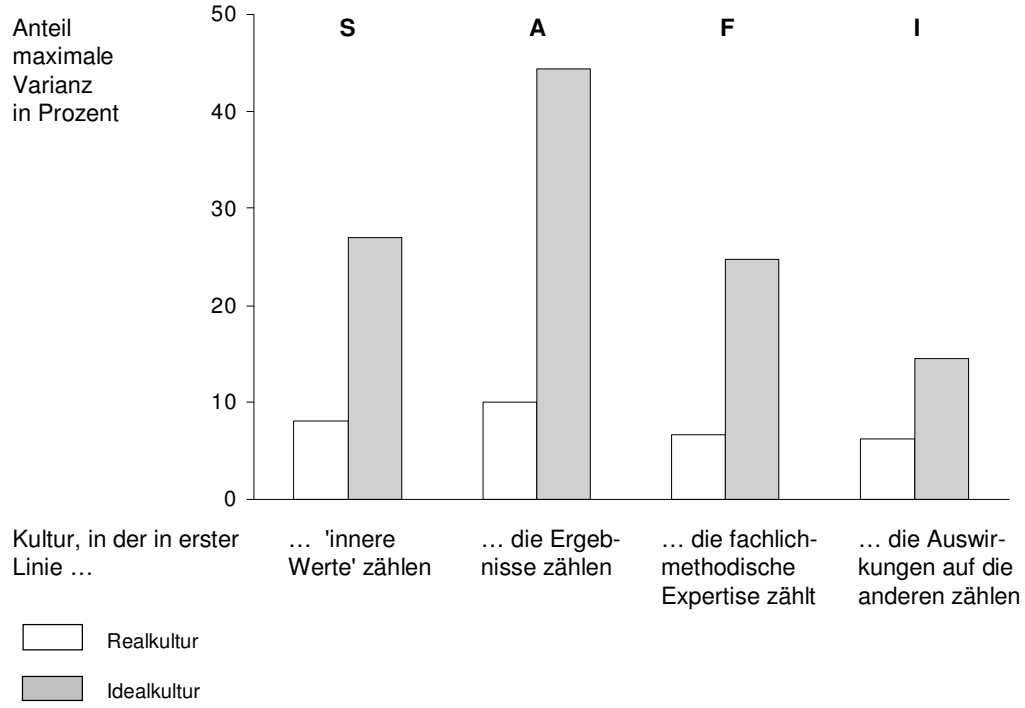


Abbildung 33: Varianzverhältnisse Anwälte

Im Einzelnen: die in den Mittelwerten deutlich werdende Forderung nach noch stärkerer Ausprägung der S- und I-Dimension wurde vor dem Hintergrund der eigenen aktuellen Situation interpretiert als Ausdruck der Furcht vor dem Verlust der damit verbundenen positiven Aspekte wie Kollegialität und offene Arbeitsatmosphäre. Der aus dieser Situation entstehende „überzogene" Wunsch drückt so gesehen die Wahrnehmung eines möglichen Verlustes aus. Eine Teilnehmerin dazu:

> *„Die hohe Diskrepanz zwischen der aktuellen und gewünschten Ausprägung hinsichtlich einer kollegialen Atmosphäre und persönlicher Wertschätzung heißt nicht unbedingt, dass wir dies wirklich noch stärker entwickeln wollen. Ich glaube, darin kommt eher unsere Furcht vor dem Verlust dieser Kultur zum Ausdruck."*

Es wurde nämlich sehr deutlich, dass keiner „Noch-mehr-desselben" wünscht und dies vor allem noch zu Lasten der fachlich-methodischen Orientierung, welche im Ideal hinter den beiden genannten inhaltlichen Bereichen rangiert. Hierzu ist zu sagen, dass das hohe fachliche Niveau als vorhanden und der hohe Anspruch als selbstverständlich vorausgesetzt wird, so dass darüber im Fragebogen kaum gesprochen wurde. Dazu eine Teilnehmeräußerung:

> *„Der hohe fachliche Anspruch kommt wahrscheinlich daher, dass Juristen in ihrer Universitätsausbildung und später in der praktischen Referendarsausbildung immer vorgehalten bekommen, dass man fachlich kaum*

perfekt sein kann. Die hohen Durchfallquoten in den Examina wirken noch nach vielen Berufsjahren."

Generell ist anzumerken, dass geringe Ausprägungen einer Dimension immer hinterfragt werden müssen. Zu beachten ist zudem, dass schon allein aufgrund der anspruchsvollen Kriterien hinsichtlich der fachlichen und überfachlichen Anforderungen an neue Mitarbeiter niemals allein die Absolutausprägungen, sondern immer die Relationen zwischen den einzelnen Wertwissensklassen zu betrachten sind. Es geht also um die Gewichtungen der Bereiche, da diese nicht nur in einem Ergänzungs- und Verstärkungsverhältnis, sondern oftmals auch in Konkurrenz zueinander stehen können.

Eine besonders intensive Diskussion entwickelte sich zur Ausprägung der Aktivitäts- und Handlungsorientierung. Zunächst ging es um die Frage, inwiefern damit nicht auch das fachliche Ergebnis gemeint sein kann. Dabei wurde deutlich, wie schwierig diese Dimension von den sachlich-gegenständlichen Aspekten zu trennen ist – zumindest in einer Organisation, in der weder eine problematisch niedrige noch eine ausgesprochen hohe Resultatorientierung im Selbstbild vordergründig ist. Offenbar springt die Bedeutung damit verbundener Orientierungen und Verhaltensweisen erst dann hervor, wenn eine Übertreibung bzw. fehlende Ausprägung wahrgenommen wird.

Von einem der Teilnehmer wurde generell in Zweifel gezogen, ob die Befragung so etwas überhaupt erfasst habe. Der Hinweis darauf, dass explizit von der „Wertschätzung unternehmerischer Verhaltensweisen" in der Beschreibung der Idealkultur gesprochen wird, änderte daran wenig. Dazu ein kurzer Diskussionsausschnitt:

Auszug Workshopdiskussion zum Thema Ergebnisorientierung

„A: Aus meiner Sicht ist die ganze These unzulässig, dass wir nicht besonders umsetzungsorientiert sind. Das kann nicht sein. Da irrt die Wissenschaft.

B: Moment, sind wir denn wirklich zum Beispiel akquisitionsstark? Ich denke nicht.

C: Aber jedem ist doch hier klar, dass es sich um eine wirtschaftliche Veranstaltung handelt. Was meinen denn die anderen?

D: Ich glaube, die Umsetzungsorientierung unterscheidet sich wahrscheinlich schon deutlich in den einzelnen Practice Groups.

E: Ich denke, dass dies eher vom einzelnen Partner abhängt."

Kommentar: In diesem kurzen Ausschnitt wird die Vielfalt der Perspektiven sehr deutlich: während A das Ergebnis nicht akzeptiert, versucht B offenkundig eine Gegenposition zu formulieren. Ebenfalls in Richtung von A versucht C das Ergebnis eher zu trivialisieren. D und E hingegen äußern sich recht vorsichtig. Bedenkt man dabei, dass beide offenkundig angestellte Anwälte und die drei Erstgenannten jeweils Partner der Sozietät sind, wird dieses Verhalten durchaus plausibel.

In einer vergleichenden Betrachtung der relativen Bedeutung der einzelnen Wertwissensklassen zeigte sich, dass die angestellten Anwälte die momentane Ergebnisorientierung als geringer als alle anderen Wertwissensklassen einschätzen, während die Partner diese auf den ersten Platz setzen. (Abbildung 34). Dieses Ergebnis ist natürlich

immer vor dem relativierenden Hintergrund der kleinen Stichprobe zu interpretieren. Für die Diskussion erwies sich die mangelnde Repräsentativität als unproblematisch, da die Grundaussage offenkundig plausibel war.

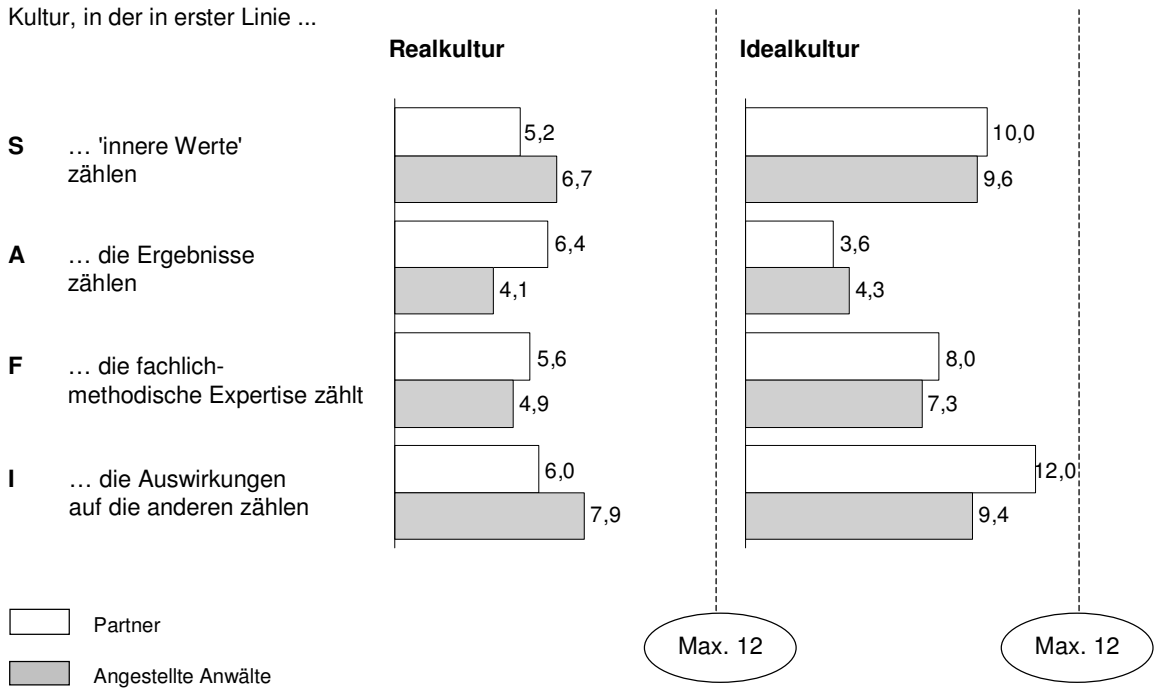


Abbildung 34: Vergleich Partner und angestellte Anwälte

Bemerkenswerter als die Differenz zwischen Partnern und angestellten Anwälten ist jedoch die vergleichsweise höhere Übereinstimmung hinsichtlich der gewünschten Zukunft. Wenn möglicherweise auch aus unterschiedlichen Gründen und zum Teil auch mit anderen inhaltlichen Konkretisierungen findet sich hier eine größere Kongruenz hinsichtlich der gemeinsamen Ziele. Die Teilnehmer werteten dies mit Blick auf die weitere Entwicklung der Sozietät als positiv. Die Einschätzung der anderen Büros erbrachte folgende Ergebnisse (Abbildung 35).

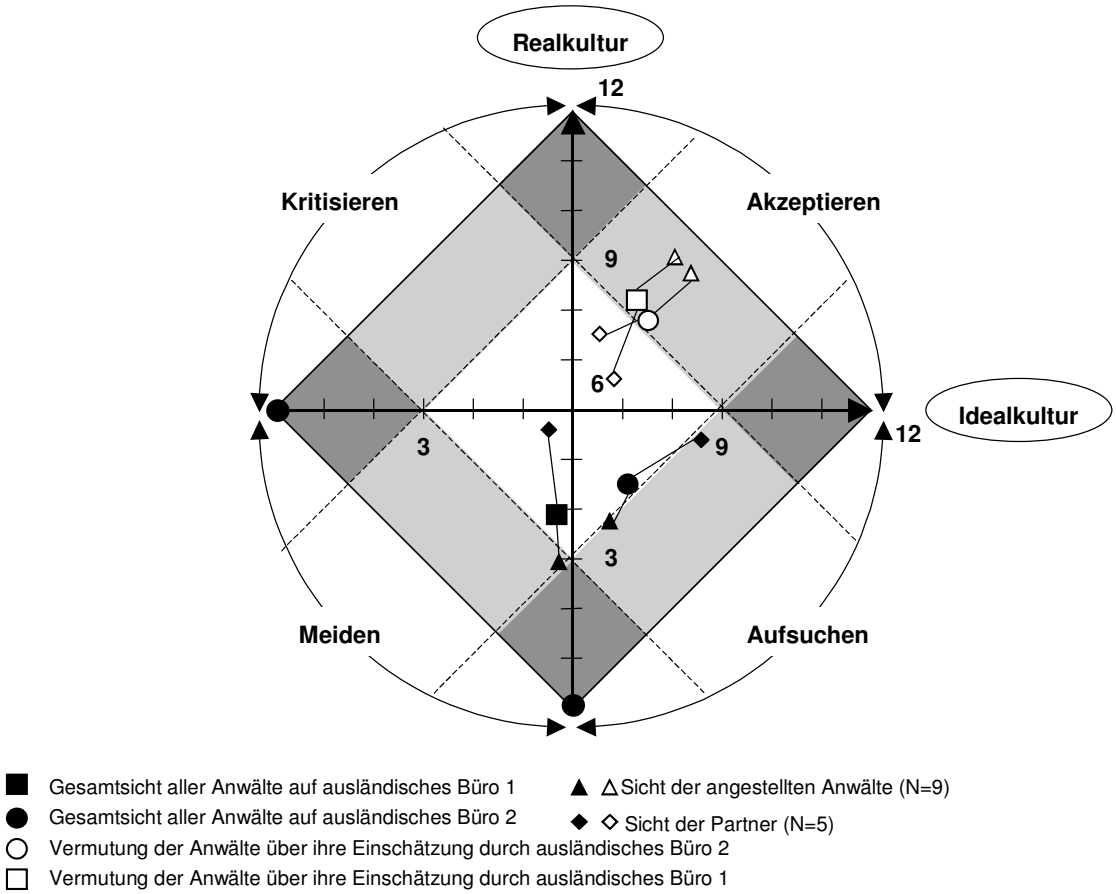


Abbildung 35: Fremdeinschätzung anderer Büros der Sozietät

Im Fremdbild erscheinen die beiden ausländischen Büros als sehr ambivalent: auf der einen Seite werden beide als sehr „anderes“ wahrgenommen. Dies legt die geringe Ausprägung der erlebten Nähe zur eigenen Realkultur nahe. Andererseits werden dort neben den negativen durchaus auch positive Aspekte (insbesondere Büro 2) gesehen. Diese Einordnung in der Nähe des Aufsuchen-Meiden-Bereichs deutet nun auf eine sehr ambivalente Beziehung dieser beiden Büros hin. Einerseits bewundert und andererseits abgelehnt, kann man von einer Art „Hassliebe“ sprechen. In der Diskussion bestätigte sich genau diese Hypothese, wobei in beiden Fällen die Partner eine weniger extreme, durch ihren häufigeren Arbeitskontakt möglicherweise nüchternere Wahrnehmung haben. An Brisanz gewinnt das Ergebnis allerdings erst durch den Vergleich mit den jeweils vermuteten Fremdbildern. Hier wird nämlich sehr deutlich, dass die Befragten glauben, dass von den jeweiligen Kollegen besonders die positiven Seiten ihres Büros gesehen werden. Übersetzt man beide Teilresultate in einen Interpretationszusammenhang, dann heißt dies in den Worten eines Teilnehmers:

> *„Wir haben ein sehr zwiespältiges Verhältnis zu unseren Kollegen. Wir wissen aber, dass denen wiederum klar ist, dass wir gut sind. Sind wir nicht ein bisschen arrogant?“*

Auf Nachfrage zeigte sich, dass am Anfang der gemeinsamen Arbeit nach der Fusion die Befürchtung stand, man werde nicht anerkannt werden. Mittlerweile zeige sich aber, dass die eigenen Kollegen fachlich durchaus mithalten können und zunehmend dafür positives Feedback erhalten. Das (gewachsene) Selbstvertrauen zeigt sich auch in der Vermutung, dass die Mandanten ebenso wissen, dass diese Sozietät gute Arbeit leistet. Diese Interpretation wurde nicht in Frage gestellt und traf offenkundig die Sichtweisen der Befragten recht gut. Bemerkenswert ist wiederum, die angestellten Anwälte wiederum eine akzentuiertere Sichtweise haben: in dem Maße, wie sie die anderen Büros negativer als ihre Partnerkollegen sehen, unterstellen sie den ausländischen Kollegen ein positiveres Bild ihrer Sozietät als die Partner.

Bei der weiteren Diskussion über die Bedeutung von Wertwissen und mögliche Veränderungsansätze in der eigenen Sozietät spitzte einer der Partner inhaltlich das Gespräch auf folgende Frage zu:

> *„Die entscheidende Frage ist doch, wie wir unseren Associates Kriterien für die Leistungsbewertung und ‚richtiges Verhalten' an die Hand geben können, ohne dass diese dann bürokratisch abgearbeitet werden. Einerseits möchten wir etwas vorgeben, andererseits kennen wir die Kriterien auch nicht so genau. Zum Beispiel macht es keinen Sinn vorzuschreiben, pro Jahr drei Aufsätze zu schreiben und zwei Vorträge zu halten oder ähnliches."*

Diese Frage erscheint uns tatsächlich als eine Kernfrage, denn: Zum einen ist eine bestimmte Intransparenz einer Professional Service Firm unvermeidbar. Zum anderen ist aber die Frage nach den Leitplanken gerade die nach orientierungserleichternden Werten und Normen, welche einerseits konkret genug sind, um als Entscheidungshilfe herangezogen werden können und andererseits abstrakt genug, um eine bürokratische Vorregelung zu vermeiden. Diese wäre in einem solchen Umfeld auch nicht möglich. In dieser Frage zeigt sich in großer Klarheit, was wir mit Wertwissen meinen und warum wir die Auseinandersetzung damit in einem komplexen Umfeld für dringend erforderlich halten.

Im Fortgang der Diskussion und als Antwort auf diese Frage haben wir deutlich gemacht, dass hierfür der „schmerzhafte Prozess" des Aushandelns verbindlicher Verhaltensleitlinien unvermeidbar erscheint. Vom Managing Partner wurde dies nachdrücklich bestätigt. Die Leitlinien sollten in enger Beziehung zur Sozietätsstrategie stehen und in entsprechenden Strukturen und Prozessen ihren Niederschlag finden. Damit meinen wir zum Beispiel Leistungsbewertungssysteme, in denen nicht nur verschiedene Aspekte berücksichtigt werden, sondern vor allem auch alltägliche Trade-off-Entscheidungen bzw. Wertdilemmata so berücksichtigt werden, dass eine Balance nicht verloren geht. Ein konkretes Beispiel in dieser Sozietät ist die Tendenz, für sämtliche Aktivitäten eine Kostenstelle angeben zu können. Überspitzt formuliert, könnte das Fehlen einer solchen dazu führen, dass nicht nach dem Befinden eines kürzlich erkrankten und nun wieder genesenen Kollegen gefragt wird, da sich dies

aufgrund einer fehlenden Kostenstelle kurzfristig nicht „rechnet“. Der Fokus auf eine Ergebnisorientierung im Sinne ökonomischer Kriterien kann so zu einer Abwertung anderer Kriterien führen. Eine „Investition“ in den Kollegen erfolgt dann vor dem Hintergrund des Nutzenkalküls. Genau diese Problematik ist offenbar gemeint, wenn von der erwähnten Verlustfurcht gesprochen wird.

Aufgrund der Zeitbeschränkungen (1,5h für Vortrag und Diskussion) konnten weitere Schritte in dieser Veranstaltung nicht gegangen werden. Im Feedback zur Vorgehensweise und zur Diskussion zeigten sich einige Teilnehmer immer noch sehr reserviert gegenüber den Ergebnissen und zweifelten sie an. Ein Teilnehmer merkte jedoch auch an, dass Methodendiskussion eigentlich nur vorgeschoben wurde, um sich nicht mit den Inhalten auseinander zu setzen. Ein anderer Teilnehmer sagt wörtlich:

> *„Das war der intelligenteste Fragebogen, den ich jemals gesehen habe. Da er keine Fragen vorgibt, hat man endlich mal die Freiheit, die eigenen Themen einzubringen. Dass daraus dann dabei auch plausible quantifizierbare Aussagen herauskommen, ist schon bemerkenswert.“*

Resümierend lässt sich festhalten, dass den Befragungsergebnissen eine hohe Relevanz für die eigene Arbeit zugeschrieben wurde. Ein Teilnehmer: *„Sie haben schon die Key Points herausgearbeitet.“*

10.4.3 Veränderungsansätze

Der erkannte Handlungsbedarf werde nach Aussagen einiger Teilnehmer zu weiteren Diskussionen und schließlich Maßnahmen führen. Wir gehen davon aus, dass damit verbundene Bemühungen der „Professionalisierung“ notwendig sind – ob mit oder ohne externe Hilfe. Es ist anzunehmen, dass die oben genannten Herausforderungen einer globalen Professional Service Firm (vgl. Kapitel 10.1) sehr konkrete Entwicklungsschritte für die Sozietät nach sich ziehen werden. Das entsprechende Sachwissen ist dabei tatsächlich „nur“ die Handlungsbasis. Entscheidungen für oder gegen eine spezifische Strukturlösung (z.B. Organisation der Practice Groups), die Definition von Karrierepfaden, die Ausarbeitung einer „Talent value proposition“ oder eines Apprenticeship-Modells sind in einem großen Ausmaß wertwissensabhängig. Gleichzeitig sind Lösungsvarianten insbesondere auch auf ihre unmittelbaren und mittelbaren Konsequenzen für den Esprit de corps zu hinterfragen. Dass dies kein „Luxus“ oder eine „Nice-to-have-Thematik“ ist, sondern einen Kern im Wertschöpfungsprozess berührt, machen sowohl die praktische Erfahrung als auch die Wertwissenstheorie klar. Unsere Befragung hat für einen strukturierten Wertwissensdialog dafür einen Impuls setzen können. Für die Relevanz des Vorgehens spricht, dass die Verantwortlichen eine weitere, umfassendere Erhebung mit unserem Instrument vorgeschlagen haben.

10.4.4 Validierung der Ergebnisse

Die vorangegangene Darstellung spiegelt eine außerordentlich rege Diskussion wider. Die Ergebnisse besaßen offenkundig eine bestimmte Relevanz für die Problemsichten der Befragten im Sinne einer generativen Kapazität. Um darüber hinaus zu überprüfen, inwiefern nicht nur eine (möglicherweise auch mit anderen Resultaten auszulösende) Diskussion angeregt wurde, sondern tatsächlich wesentliche Momente lokaler kultureller Besonderheiten erfasst wurden, vergleichen wir unsere Ergebnisse mit denen einer einige Monate vorher durchgeführten Kulturanalyse.

Hierbei wurden Associates von 35 Kanzleien in Deutschland befragt (Jatzkowski, Allinger, D'Ascola & Speckmeier, 2002). Die Themen umfassten Fragen zur allgemeinen Einschätzung, äußeren Bedingungen (z.B. Arbeitszeit, Fortbildungsmöglichkeiten, Bezahlung, Büroausstattung / Arbeitsumfeld), dem Management (z.B. Aussichten auf Partnerschaft, interne Kommunikation, Mitarbeiterfluktuation), der persönlichen Situation (z.B. Feedback, persönliche Unterstützung, soziales Umfeld) und Außenwirkung der Kanzlei (z.B. Strategieeinschätzung, Internationalisierung, Attraktivität des Arbeitsgebers). Neben einer Bewertung anhand des Schulnotensystems sollten die Antworten jeweils kurz begründet werden.

Im Ergebnis zeigte sich für unsere Kanzlei folgendes Bild: die positive kollegiale Atmosphäre, das angenehme soziale Umfeld wurden auch dort eindeutig hervorgehoben und bestätigen sich noch einmal im Vergleich mit anderen Sozietäten. Ähnlich wie in unserer Untersuchung wird gleichzeitig ein Bedürfnis nach klareren Strukturen festgestellt wie auch die interne Kommunikation als verbesserungswürdig eingeschätzt wird. Ebenso zum Vorschein kommen dort die Defizite bezüglich der Ausstattung, z.B. mit Computern (ibid., S. 143ff.). Die von uns aufgedeckten und geschilderten Konfliktpotenziale (z.B. zur Ergebnisorientierung) werden in der Untersuchung von Legalease in dieser Form nicht deutlich, waren wahrscheinlich auch nicht Gegenstand der Untersuchung. Zum Beispiel wurden dort keine Partner befragt.

Festzuhalten ist, dass bezüglich der vergleichbaren Resultate eine hohe Übereinstimmung mit unseren Analysen sichtbar wird, wobei unsere Vorgehensweise nicht nur kulturelle Besonderheiten in umfassenderer Weise berücksichtigten, sondern auch differenziertere Ergebnisse erbrachte. Insgesamt bestätigen sich die Ergebnisse jeweils gegenseitig.

10.5 Zusammenfassende Beurteilung

Mit den folgenden Bemerkungen möchten wir die ersten Erfahrungen mit dem WertwissensGuide© in Bezug auf die Theorie des Wertwissens kurz zusammenfassend reflektieren und die gesamte Arbeit damit beenden.

Die erste Bewährungsprobe unseres Instruments kann vor dem Hintergrund der dargestellten Untersuchungen als bestanden gelten. Grundsätzlich war durchgängig eine

sehr hohe Akzeptanz der präsentierten Resultate festzustellen. Die jeweiligen Workshopteilnehmer konnten mit den Ergebnissen „etwas anfangen“ und engagierten sich entsprechend in der Interpretation und Diskussion. Insbesondere bei Kommunikationsspezialisten in der Unternehmensberatung wurden schon erste weiterführende Aktivitäten vereinbart. In der Anwaltskanzlei werden die Ergebnisse ebenfalls in kommende Diskussionen eingebunden.

Die für viele interessante Auseinandersetzung mit den „Dingen, die wirklich zählen“, wird durch die gewählte Vorgehensweise strukturiert, so dass in vergleichsweise kurzer Zeit wesentliche Punkte erarbeitet werden können. Die gemeinsame Bezugnahme auf die vier Wertwissensklassen erweist sich als eine Möglichkeit, kollektive Phänomene jenseits „individueller Meinungen“ zugänglich zu machen. Der Einzelne kann sich in der Diskussion darauf beziehen, ohne Gefahr zu laufen, seine persönliche Sichtweise völlig „ungeschützt“ vertreten zu müssen. Die quantitativen Ergebnisse dienen als wichtiger Legitimationshintergrund für die Diskussion emotional-motivational berührender Themen. Diese „Rationalisierung“ ermöglicht es, relevante Themen dialogfähig zu machen. Dabei scheint mangelnde Artikulationsfähigkeit von Wertwissen tatsächlich nicht vordergründig. Entscheidend ist vielmehr die Balance zwischen Eindeutigkeit (Informationskompression) und Mehrdeutigkeit.

Folgende Beobachtungen sprechen zudem für die inhaltliche Qualität der Ergebnisse: die Untersuchung zweier Abteilungen innerhalb eines Unternehmens hat mehr Gemeinsamkeiten zwischen diesen als mit einem völlig anderen Unternehmen aufgezeigt. Im ersten Fall erscheint es plausibel, dass es übergreifende kulturelle Besonderheiten in einem Unternehmen gibt. Im Vergleich mit der Anwaltskanzlei zeigt sich, dass unser WertwissensGuide© offenbar sensibel genug ist, um Unterschiede zwischen Unternehmen sichtbar zu machen. Diese qualitativen Eindrücke legen eine gewisse Validierung der Methode nahe.

Im nächsten Schritt müssten jeweils in einem tatsächlichen Veränderungsprojekt im Rahmen eines Wertwissensmanagements sämtliche priorisierten Themen auf implementierungsfähige Maßnahmen hin betrachtet werden. Dies gilt sowohl für die zu verändernden als auch für weiter kollektiv zu stabilisierenden Aspekte. Darüber hinaus wären die Voraussetzungen für die Realisierung der individuellen Absichtserklärungen zu schaffen.

Aus synergetischer Sicht ist dabei die Frage nach den Kontrollparametern sehr zentral, um die Grenzen der Interaktionsräume genauer zu erfassen. In unseren bisherigen Untersuchungen ist dies nur ansatzweise geschehen. So zeigte sich in der Diskussion mit den Unternehmensberatern, dass das Leistungsbewertungssystem ein entscheidender Parameter ist. Für eine ganzheitliche Betrachtung einer Organisationseinheit wäre hier eine weiterführende Analyse notwendig. Hier bietet sich das von uns im Ansatz entwickelte Analyseraster zur Erfassung von Unsicherheitsformen an.

Wertwissenstheoretisch begründet sind dann die Bezüge zu strategischen Überlegungen der Organisation herzustellen und gegebenenfalls in einer Wertwissensstrategie zu beachten. Vor allem aber ist weitergehend zu fragen, in welcher (subtiler) Weise einzelne Kontrollparameter einander stützen oder widersprechen. Hier bietet es sich an, anhand unserer Überlegungen zu den Unsicherheitsquellen (Subjekt, Objekt, Beziehung zwischen beiden) und den vier Wertwissensklassen jeweils genauer zu fragen, welche Lösung zur Unsicherheitsbewältigung oder -erzeugung bisher gewählt wurde und wie dies unter Umständen verändert werden könnte. So wäre beispielsweise in den Strukturlösungen zu differenzieren zwischen einem Arbeitsbereich mit hoher Standardisierbarkeit und ohne Teamarbeit und Arbeitszusammenhängen, die hohe Flexibilität verlangen. Auf diese Weise könnten Unsicherheitsformen dekomponiert und der Einfluss von Wertwissen untersucht werden.

In den dargestellten drei Anwendungsfällen konnten lediglich erste Schritte gegangen werden. Für die Unternehmensberater wäre z.B. eine weitergehende Bestandsaufnahme der *tatsächlich* und nicht nur formal durch aktuelle Bewertungssysteme geförderten Wertwissensphänomene und der idealerweise angezielten denkbar. Für die befragten Anwälte wäre zu untersuchen, welche Kontrollparameter denn schon vorhanden sind, da – wie die Diskussion zeigte – die jüngeren Kollegen hier einen Orientierungsbedarf artikulieren. Bei den Kommunikationsspezialisten wiederum konnten die Ergebnisse direkter in praktische Vorschläge überführt werden, da die Randbedingungen sehr viel klarer definiert und enger gefasst sind.

Deutlich wird in dieser Anwendung die Überlappung zwischen Aktivitäten des Wertwissensmanagements und etablierten Personal- und Organisationsentwicklungsansätzen. Die sich ergebenden Berührungspunkte zu den strategischen Überlegungen in einer Professional Service Firm sind offenkundig. Es wäre also zu prüfen, inwiefern die von den Befragten als wünschenswert eingeschätzten kulturellen Besonderheiten mit der aus strategischer Sicht des Gesamtunternehmens anzustrebenden Kultur übereinstimmen.

Schließlich könnte man bereits vorhandene Instrumente und Methoden hinsichtlich ihres Beitrags zu einem institutionalisierten Wertwissensdialog hinterfragen und gegebenenfalls durch den WertwissensGuide© bzw. diesen um weitere Analyseformen ergänzen. Andererseits eröffnen die Freiheitsgrade des Instruments die Möglichkeit, andere „Objekte“ bewerten zu lassen (z.B. unterschiedliche idealtypische Corporate Governance-Ansätze).

Welche Methodik auch immer gewählt wird, ohne eine systematische Auseinandersetzung mit der Wertesphäre bleiben jene Einflussgrößen außen vor, die die Organisation „wirklich“ bewegt und die sie bewegen.

11. Verzeichnisse

Abbildungen

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Complexification, Strategie und Struktur 28
Abbildung 2: Konkretisierung des Phänomenzugangs auf verschiedenen Ebenen 45
Abbildung 3: Kombination enge und weite Begriffe für Wissen und Werte 48
Abbildung 4: Das Prinzip der Ordnungsparameter 84
Abbildung 5: „Teile“ und „Ordnungsparameter“ auf unterschiedlichen Ebenen 89
Abbildung 6: Wertwissensdynamik im Bild der Synergetik 93
Abbildung 7: Der Wissensraum 102
Abbildung 8: Ebenen der Handlungsregulation nach Hacker 123
Abbildung 9: Drei Ebenen der Kultur nach Schein 136
Abbildung 10: Wissensspirale nach Nonaka 149
Abbildung 11: Arten organisationalen Wissens nach Spender 158
Abbildung 12: Kulturtypologie nach Deal und Kennedy 164
Abbildung 13: Synergetische Reinterpretation Mechanismen des Kulturwandels 197
Abbildung 14: Mechanismen der Kulturverankerung nach Schein 208
Abbildung 15: Zwei Fragedimensionen im WertwissensGuide© 244
Abbildung 16: Zusammenhang reale und ideale kulturelle Besonderheiten 246
Abbildung 17: Beispiel für eine Beantwortung des WertwissensGuide© 250
Abbildung 18: Beispiel Antwortblätter WertwissensGuide© 253
Abbildung 19: Auswertungsraster WertwissensGuide© 259
Abbildung 20: Koordinatendarstellung WertwissensGuide© 262
Abbildung 21: Idealtypische Vorgehensweise im Workshop Wertwissensdialog 265
Abbildung 22: Übersicht qualitative Analyse Berater 280
Abbildung 23: Ergebnisse quantitative Analyse Berater 284
Abbildung 24: Varianzverhältnisse Berater 285
Abbildung 25: Übersicht Veränderungsansätze Berater 291
Abbildung 26: Ergebnisse quantitative Analyse Kommunikationsspezialisten 294
Abbildung 27: Vergleich Berater und Kommunikationsspezialisten 295
Abbildung 28: Varianzverhältnisse Kommunikationsspezialisten 296
Abbildung 29: Fremdeinschätzung Kommunikationsspezialisten und Berater 298

Abbildung 30: Übersicht qualitative Analyse Kommunikationsspezialisten 299
Abbildung 31: Übersicht qualitative Analyse Anwälte 303
Abbildung 32: Ergebnisse quantitative Analyse Anwälte 304
Abbildung 33: Varianzverhältnisse Anwälte 305
Abbildung 34: Vergleich Partner und angestellte Anwälte 307
Abbildung 35: Fremdeinschätzung anderer Büros der Sozietät 308

Tabellen

Tabelle 1: Prinzipien der Selbstorganisation in psychologischen Prozessen 92
Tabelle 2: Vergleich unterschiedlicher Ansätze in der Wissensliteratur 143
Tabelle 3: Vier grundlegende Handlungsbezüge als Wertwissensklassen 167
Tabelle 4: Beziehungen zwischen Grundbedürfnissen und Wertwissensklassen 169
Tabelle 5: Handlungsbezüge nach Habermas 170
Tabelle 6: Analyseraster Unsicherheitsformen 212
Tabelle 7: Operationalisierung der Wertwissensklassen im WertwissensGuide© 254

12. Literatur

Aharoni, Y. (Ed.). (1993). Coalitions and competition. The globalization of professional services. London: Routledge.

Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review, 62*, 777-795.

Alexander, J.C., Giesen, B. (1987). From Reduction to Linkage: The Long View of the Micro-Macro Debate. In J.C. Alexander, Giesen, B., Münch., R., Smelser, N.J. (Eds.), *The Micro-Macro Link* (pp. 1-42). Berkeley: University of California Press.

Alexander, J. C., Giesen, B., Münch., R., Smelser, N.J. (1987). *The Micro-macro Link*. Berkeley: University of California Press.

Alisch, L.M. (1996). Synergetik als sozialwissenschaftliche Modellierung. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 7*(4), 595-597.

Allaire, Y., Firsirotu, M.E. (1984). Theories of Organizationale Culture. *Organization Science, 5*(3), 193-226.

Arbnor, I., Bjerke, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge* (2nd ed.). London, New Dehli: SAGE Publications.

Aristoteles (1991). *Die Nikomachische Ethik*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.

Ashby, W. R. (1958). *An Introduction to Cybernetics* (3rd ed.). London: Chapmann & Hall.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Baran, P. (1991). Werte. In H.-J. Sandkühler (Ed.), *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften* (Vol. 4, pp. 805-815). Hamburg: Felix Meiner Verlag.

Bargh, J.A. (1989). Conditional automaticity: Varieties of automatic influence in cognition. In S. S. Uleman, Bargh, J.A. (Eds.), *Unintended Thought* (pp. 3-51). New York: Guilford Press.

Bargh, J.A. (1997). The Automaticity of Everyday Life. In R. S. Wyer (Ed.), *Advances in Social Cognition* (Vol. 10, pp. 1-61). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Barnard, C.I. (1938/1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press (Reprint).

Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review, 11*(3), 656-665.

Baron, J.N., Kreps, D.M. (1999). Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. New York: Wiley.

Barsalou, L.W. (1992). *Cognitive Psychology: An Overview for Cognitive Scientists*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Baumeister, R.F. (1995). Self and Identity: An Introduction. In A. Tesser (Ed.), *Advanced Social Psychology* (pp. 51-97). New York: McGraw-Hill.

Bausch, M. (2001). *Arbeitsmarkt-Information für qualifizierte Fach- und Führungskräfte: Psychologinnen und Psychologen*. Bonn: Zentralstelle für Arbeitvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit – Arbeitsmarktinformationsstelle.

Beck, U. (1974). Objektivität und Normativität. Die Theorie-Praxis-Debatte in der modernen deutschen und amerikanischen Soziologie. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beisel, R. (1996). Synergetik und Organisationsentwicklung. Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie. München: R. Hampp Verlag.

Bell, D. (1973). The Coming of Post-industial Society: A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books.

Berger, P.L., Luckmann, Th. (1966/2000). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

Bertels, T., Savage, Ch.M. (1998). Tough questions on knowledge management. In G. von Krogh, Roos, J., Kleine, D. (Eds.), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge* (pp. 7-25). London: Sage.

Bettis, R.A., Hitt, M.A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal, 16*, 7-19.

Bierly III, P.E., Daly, P. (2002). Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies: A Theoretical Framework. In C.W. Choo, Bontis, N. (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 275-297). Oxford: Oxford University Press.

Bischof, N. (1991). Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonflikts von Intimität und Autonomie (3rd ed.). München: Piper.

Bleicher, K. (1999). Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme (5th ed.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.

Brockhaus. (1994). Werte, *Brockhaus Enzyklopädie in 24 Bänden* (19 ed., Vol. 24, pp. 82-83): F.A. Brockhaus GmbH.

Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change. Linking and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly, 42*, 1-34.

Brüggen, M. (1973). Wissen. In H. M. B. H. Krings, Ch. Wild (Eds.), *Handbuch philosophischer Begriffe* (Vol. 6, pp. 1723-1739). München: Kösel-Verlag.

Brunner, J.E. (1996). Wie universell ist Hakens Synergetik? *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 7*(4), 599-601.

Bunge, M., Ardila, R. (1990). *Philosophie der Psychologie*. Tübingen.

Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.

Buss, D. (1995). Evolutionary psychology: a new paradigm for psychological science. *Psychological Inquiry, 6*(1), 1-30.

Carver, C.S., Scheier, M.F. (1981). Attention and Self-regulation: A Control Theory Approach to Human Behavior. New York: Springer Verlag.

Carver, C.S., Scheier, M.F. (1999). Themes and issues in the self-regulation of behavior. In R.S. Wyer (Ed.), *Advances in Social Cognition* (pp. 1-106). Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Ciompi, L. (1997). Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Clauß, G. (1995). Wissen. In G. Clauß (Ed.), *Fachlexikon ABC Psychologie* (pp. 518-519). Frankfurt am Main: Verlag H. Deutsch.

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm (Reprint). In O.E. Williamson, Winter, S. (1991) (Eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, Development* (pp. 18-33). New York: Oxford University Press.

Cock, S.D.N., Brown, J.S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science, 10*(4), 381-400.

Collins, J.C., Porras, J.I. (1998). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (2nd ed.). London: Random House Business Books.

Covaleski, M.A., Dirsmith, M.A., Heian, J.B., Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 43*(2), 293-327.

Cranach, M.v., Irle, M. Vetter, H. (1969). Größe und Richtung der Änderung von Sozialen Einstellungen als Funktion ihrer Verankerung in Wertesystemen. In M. Irle (Ed.), *Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie* (pp. 343-377). Neuwied: Luchterhand.

Crossan, M.M., Hulland, J. (2002). Leveraging knowledge through leadership of organizational learning. In C.W. Choo, Bontis, N. (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizationale Knowledge* (pp. 711-723). Oxford: Oxford University Press.

Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review, 24*(3), 522-537.

D'Aveni, R.A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press.

Damasio, A.R. (1994). Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain. New York.

De Sousa, R. (1987). *The Rationality of Emotion*. Cambridge, MA: The M.I.T. Press.

Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Deetz, S. (1996). Describing differences in appoaches to organization science: Rethinking Burell and Morgan. *Organization Science, 7*, 191-207.

Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Diehl-Becker, A. (1991). *Personal-Effectiveness-Trainings für Frauen*. Göttingen: Hogrefe.

Dixit, A.K., Nalebuff, B.J. (1991). Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life. New York: W.W. Norton.

Doppler, K., Lauterburg, Ch. (2002). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (10th ed.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Dörner, D. (1994). Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Dreyfus, H.L., Dreyfus, S.E. (1982). Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer. New York: Free Press.

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Durkheim, E. (1894/1980). *Die Regeln der soziologischen Methode* (6th ed.). Darmstadt: Luchterhand.

Duval, S., Wicklund, R.A. (1972). *A Theory of Objective Self-awareness*. New York: Academic Press.

Ebeling, W., Feistel, R. (1994). *Chaos und Kosmos. Prinzipien der Evolution*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Eisler, R. (1930). *Wörterbuch der philosophischen Begriffe* (4th ed.). Berlin: Mittler & Sohn.

Elster, J. (1998). Emotions and Economic Theory. *Journal of Economic Literature, XXXVI*(March), 47-74.

Elster, J. (1999). *Alchemies of the Mind. Rationality and Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Engel, P. (1999). Wissen. In H.-J. Sandkühler (Ed.), *Enzyklopädie Philosophie* (Vol. 2, pp. 1759-1763). Hamburg: Felix Meiner Verlag.

Erpenbeck, J. (1984). *Motivation. Ihre Psychologie und Philosophie*. Berlin: Akademie-Verlag.

Erpenbeck, J. (1994). Wende der Kultur – Kultur der Wende. In V.E. Heyse, J. (Ed.), Management und Wertewandel im Übergang. Voraussetzungen, Chancen und Grenzen betrieblicher Weiterbildung im Transformationsprozess (pp. 201-260). Münster: Waxmann.

Erpenbeck, J. (1996). Synergetik, Wille, Wert und Kompetenz. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 7*(4), 611-613.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.v. (2003). Einführung. In J. Erpenbeck, Rosenstiel, L.v. (Eds.), Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (pp. IV-XXXVIII). Stuttgart: Schäffer & Poeschel.

Essers, J., Schreinemakers, J. (1997). Nonaka's Subjectivist Conception of Knowledge. *Knowledge Organization, 24*(1), 24-32.

Färber, K. (1993). Soziokognitive Phänomene früher Störungen und Neurosen. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Fehr, E., Gächter, S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature, 415*(10), 137-140.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Filipp, S.-H. (1979). Entwurf eines heuristischen Bezugsrahmens für Selbstkonzeptforschung: Menschliche Informationsverarbeitung und naive Handlungstheorie. In S.-H. Filipp (Ed.), *Selbstkonzeptforschung: Probleme, Befunde, Perspektiven* (pp. 129-147). Stuttgart: Klett-Cotta.

Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In S. R. Clegg, Hardy, C., Nord, W.R. (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 543-564). London: Sage Publications.

Flick, U. (1996). Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.

Foss, N.J. (1996a). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science, 7*(5), 470-476.

Foss, N.J. (1996b). More critical comments on knowledge-based theories of the firm. *Organization Science, 7*(5), 519-523.

Frank, E., Zellner, J. (2001). Emotionale Grenzen der Vernunft und ihre Konsequenzen für die Neue Institutionenökonomie. In G. Schreyögg, Sydow, J. (Eds.), *Emotionen und Management* (11th ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Frese, M., Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In M.D. Dunnette, Hough, L.M., Triandis, H.C. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Gabriel, G. (1998). *Grundprobleme der Erkenntnistheorie; von Descartes zu Wittgenstein* (2nd ed.). Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

Galbraith, J.K. (1967). *The New Industrial State*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.

Gardner, H. (1989). Dem Denken auf der Spur: Der Weg der Kognitionswissenschaft. Stuttgart: Klett-Cotta.

Geertz, C. (1973). *Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Gergen, K. (1978). Toward Generative Theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 36*(11), 1344-1360.

Gethmann-Siefert, A. (1996). Wertphilosophie. In J. Mittelstraß (Ed.), *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie* (Vol. 4, pp. 668-669). Stuttgart: Verlag J.B. Metzler.

Giddens, A. (1976). New Rules of Sociological Method: A positive Critique of Interpretative Sociologies. London: Hutchinson.

Giddens, A. (1992). Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukurierung. Frankfurt am Main: Campus.

Gigerenzer, G., Selten, R. (Eds.). (2001). *Bounded Rationality: the adaptive toolbox*. Cambridge, MA: The M.I.T.-Press.

Göbel, E. (1998). *Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation*. Berlin: Duncker & Humblot.

Gomez, P. (1981). Modelle und Methoden des systemorientierten Managements. Bern: Haupt.

Gomez, P. (1993). Wertmanagement. Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel. Düsseldorf: ECON Verlag.

Gomez, P., Probst, G. (1999). Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Bern: Paul Haupt Verlag.

Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(Winter Special Issue), 109-122.

Graumann, C.F., Willig, R. (1983). Wert, Wertung, Werthaltung. In H. Thomae (Ed.), *Theorien und Formen der Motivation* (Vol. Band 1, pp. 312-396). Göttingen: Hogrefe.

Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.

Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, J. (1981/1988a). Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung (Vol. 1). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, J. (1981/1988b). Theorie des kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft (Vol. 2). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, J. (1988). Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hacker, W. (1998). Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber.

Hacker, W. (1999). Konstruktives Entwickeln als Tätigkeit – Versuch einer Reinterpretation des Entwurfsdenkens (design problem solving). *Sprache & Kognition, 18*(3/4), 88-97.

Haken, H. (1981/1995). Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik die Lehre vom Zusammenwirken. Reinbek: Rowohlt Taschenbuchverlag.

Haken, H. (1996). Synergetik und Sozialwissenschaften. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 7*(4), 587-594.

Haken, H., Wunderlin, A. (1991). *Die Selbststrukturierung der Materie*. Braunschweig: Vieweg.

Halbwachs, M. (1967). *Das kollektive Gedächtnis*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Hansch, D. (1997). Psychosynergetik: Die fraktale Evolution des Psychischen. Grundlagen einer Allgemeinen Psychotherapie. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2nd ed.). Berlin: Springer Verlag.

Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge (MA): The Belknap Press of Harvard University Press.

Helfat, C.E., Raubitschek, R.S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal, 21*(10/11), 961-979.

Heyde, J.E. (1926). *Wert. Eine philosophische Grundlegung*. Erfurt: Verlag Kurt Stenger.

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press.

Inglehart, R. (1977). The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics. Princeton: Princeton University Press.

Irle, M. (1975). *Lehrbuch der Sozialpsychologie.* Göttingen: Hogrefe.

Irle, M., Möntmann, V. (1978). Die Theorie kognitiver Dissonanz: Ein Resümee ihrer theoretischen Entwicklung und empirischen Ergebnisse 1957-1976. In L. Festinger (Ed.), *Theorie der kognitiven Dissonanz* (pp. 274-365). Bern: Huber.

Iwin, A.A. (1975). *Grundlagen der Logik von Wertungen*. Berlin: Akademie-Verlag.

Izard, C.E., Ackerman, B.P., Schoff, K.M., & Fine, S.E. (2000). Self-Organization of Discrete Emotions, Emotion Patterns, and Emotion-Cognition Relations. In M.D. Lewis, Granic, I. (Eds.), *Emotion, Development, and Self-Organization. Dynamic Systems Approaches to Emotional Development* (pp. 15-36). Cambridge: Cambridge University Press.

Janich, P. (2000). Was ist Erkenntnis? Eine philosophische Einführung. München: Verlag C.H. Beck.

Jatzkowski, A., Allinger, Ch., D'Ascola, M., Speckmeier, M. (2002). *Nahaufnahme: Associates beurteilen Kanzleien*. London: Legalease Ltd.

Joas, H. (1999). *Die Entstehung der Werte* (2nd ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Joas, H. (2002). Wertevermittlung in einer fragmentierten Gesellschaft. In N. Killius, Kluge, J., Reisch, L. (Eds.), *Die Zukunft der Bildung* (pp. 58-77). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Jokisch, R. (1996). Logik der Distinktionen. Zur Protologik einer Theorie der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Jones, C., Hesterly, W.S., Borgatti, S.P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review, 22*(4), 911-945.

Jung, M. (1987). Probleme der Organisationstheorie: Ein Orientierungsversuch. München: Verlag V. Florentz.

Kahnemann, D., Slovic, P., Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Katzenbach, J. (2000). Peak Performance. Aligning the hearts and minds of your employees. Boston: Harvard Business School Press.

Kelly, G. (1955/1986). *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*. Paderborn: Junfermann-Verlag.

Kieser, A. (Ed.). (1999). *Organisationstheorien* (3. überarbeitete und erweiterte Auflage ed.). Stuttgart: Kohlhammer.

Klages, H. (1987). Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt am Main.

Klages, H. (1988). Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen. Zürich: Edition Interfrom.

Klages, H., Hippler, H.-J., Willi, H. (1992). *Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition.* Frankfurt am Main: Campus.

Klix, F. (1976). Über Grundstrukturen und Funktionsprinzipien kognitiver Prozesse: Aspekte eines Zugangs zu Analyse und Synthese geistiger Leistungen. In F. Klix (Ed.), *Psychologische Beiträge zur Analyse kognitiver Prozesse* (pp. 9-56). Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.

Klix, F. (1992). *Die Natur des Verstandes*. Göttingen: Hogrefe.

Klix, F., Lanius, K. (1999). Wege und Irrwege der Menschenartigen. Wie wir wurden, wer wir sind. Stuttgart: Kohlhammer.

Kluckhohn, F.R., Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in Value Orientation*. New York: Harper & Row.

Kluge, J., Stein, W., Licht, Th. (2001). Knowlede unplugged: The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management. New York: Palgrave.

Knight, F. (1921/1965). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Harper and Row.

Knorr-Cetina, K. (1989). Spielarten des Konstruktivismus. *Soziale Welt, 40*, 86-96.

Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science, 3*(3), 383-397.

Kogut, B., Zander, U. (1996). What firms do? coordination, identity, and learning. *Organization Science, 7*(5), 502-518.

Kolakowski, L. (1972). *Positivist Philosophy*. London: Penguin.

Koller, M., Wicklund, R.A. (1986). *Origins and determinants of potential related thinking*. Paper presented at the 3rd European Conference of Personality, Gdansk.

Königswieser, R., Exner, A. Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager (4th ed.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Koselleck, R. (1979). Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Kutschera, F. v. (1973). Einführung in die Logik der Normen, Werte und Einstellungen. Freiburg: Franz Alber.

Lamneck, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung* (3rd ed.). Weinheim: Beltz/PVU.

Latour, B. (1993). *We have never been modern*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and Adaption*. Oxford: Oxford University Press.

LeDoux, J. (1998). *Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen*. München: Carl Hanser Verlag.

Lenk, H. (1994). Von Deutungen zu Wertungen. Eine Einführung in aktuelles Philosophieren. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing new Product Development. *Strategic Management Journal, 13*, 111-125.

Lepenies, W. (2002). Die drei Kulturen. Soziologie zwischen Literatur und Wissenschaft. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.

Levine, J. M., Moreland, R.L. (1995). Group Processes. In A. Tesser (Ed.), *Advanced Social Psychology* (pp. 419-465). New York: McGraw-Hill.

Lewis, M.D. (2000). Emotional Self-Organization at Three Time Scales. In M.D. Lewis, Granic, I. (Eds.), *Emotion, Development, and Self-Organization. Dynamic Systems Approaches to Emotional Development* (pp. 37-69). Cambridge: Cambridge University Press.

Lewis, M.D., Haviland, J.M. (Eds.). (1993). *Handbook of Emotions*. New York: The Guilford Press.

Lord, R.G., Levy, P.E. (1994). Moving from Cognition to Action: A Control Theory Perspective. *Applied Psychology: An International Review, 43*(335-367).

Løwendahl, B., Revang, Ø. (1998). Challenges to existing Strategy Theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*(19), 755-773.

Løwendahl, B.R. (1997). *Strategic management of professional service firms* (2nd ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lyotard, J.-F. (1984). *The postmodern condition*. Manchester: Manchester University Press.

Maase, K. (1990). Kultur. In H.-J. Sandkühler (Ed.), *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften* (Vol. 2, pp. 900-912). Hamburg: Felix Meiner Verlag.

Machlup, F. (1980). *Knowledge: Its creation, distrubtion, and economic significance* (Vol. 1: Knowledge and Knowledge Production). Princeton: Princeton University Press.

Maister, D. H. (1997). *Managing the Professional Service Firm*. New York: Free Press Paperback.

March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.

Maturana, H., Varela, F. (1987). Der Baum des Erkennens. Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen – die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern: Scherz.

May, T. (1997). Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie. Opladen: Westdeutscher Verlag.

McNamara, G., Vaaaler, P.M., Devers, C. (2003). Same as it ever was: the search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal, 24*(3), 261-278.

Meynhardt, T. (2002). Interkulturelle Differenzen im Selbstkonzept von Managern. Ein Vergleich zwischen China und Großbritannien. Münster: Waxmann.

Miller, G.A., Galanter, E., Pribram, K.H. (1960). *Plans and the Structure of Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Milliken, F. (1987). Three types of the perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review, 12*, 133-143.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five p's for strategy. *California Management Review, 30*, 11-24.

Mittelstraß, J. (1996). Wissen. In J. Mittelstraß (Ed.), *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie* (Vol. 4, pp. 717-719). Stuttgart, Weimar: J.P. Metzler.

Mittelstraß, J. (2002). Bildung und ethische Maße. In N. Killius, Kluge, J., Reisch, L. (Eds.), *Die Zukunft der Bildung* (pp. 151-170). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Moser, P.K., vander Nat, A. (Eds.). (1995). *Human Knowledge: Classical and Contemporary Approaches* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Müller-Stewens, G., Drolshammer, J., Kriegmeier, J. (1999). Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements. In G. Müller-Stewens, Drolshammer, J., Kriegmeier, J. (Eds.), *Professional Service Firms. Wie sich multinationale Dienstleister positionieren* (pp. 11-153). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH.

Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2001). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Musil, R. (1918/1978). Skizze der Erkenntnis des Dichters, *Gesammelte Werke 8, Essays und Reden (Ed. A. Frisé)* (pp. 1025-1030). Reinbek: Rowohlt.

Nachtigall, C. (1998). *Selbstorganisation und Gewalt*. Münster: Waxmann.

Neisser, U. (1976). *Cognition and reality*. San Francisco: Freeman.

Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Neuberger, O. (1995). Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.

Neuberger, O., Kompa, A. (1987). *Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. München: Heyne.

Neuweg, G.H. (1999). Könnerschaft und implizites Wissen: zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster: Waxmann.

Niemeier, N. (2000). Organisationaler Wandel aus Sicht der Synergetik. Das Beispiel ökologischer Veränderungsprozesse. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Ver-lag.

Nippa, M. (2001). Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung – State-of-the-Art und aktuelle Forschungsrichtungen. In G. Schreyögg, Sydow, J. (Eds.), *Emotionen und Management* (pp. 213-247). Wiesbaden: Gabler.

Nisbett, R., Wilson, T.D. (1977). Telling more than we can know: verbal reports on mental processes. *Psychological Review, 84*(3), 231-259.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science, 5*(1), 14-37.

Nonaka, I., Konno, N. (1998). The Concept of „Ba“: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review, 40*(3), 40-54.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I., Umemoto, K., Sasaki, K. (1998). Three Tales of Knowledge-creating Companies. In G. von Krogh, Ross, J., Kleine, D. (Eds.), *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge* (pp. 146-172). London: SAGE Publications.

Nüse, R., Groeben, N., Freitag, B., Schreier, M. (1999). Über die Erfindung/en des Radikalen Konstruktivismus: Kritische Gegenargumente aus psychologischer Sicht. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Nussbaum, M.C. (1995). Poetic Justice. The Literary Imagination and Public Life. Boston: Beacon Pres.

Orlik, P. (1979). Das Selbstkonzept als Bezugssystem sozialer Kognitionen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 10*, 167-182.

Orlik, P. (1991). *Selbstsystem-Diagnostik. Neue Anwendungsformen der Grid-Methode* (Arbeiten der Fachrichtung Psychologie an der Universität des Saarlandes Nr. 139). Saarbrücken: Universität des Saarlandes.

Ortmann, G. (2001). Emotion und Entscheidung. In G. Schreyögg, Sydow, J. (Eds.), *Emotionen und Management* (pp. 277-323). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Oser, F., Althof, W. (1992). Moralische Selbstbestimmung. Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich. Stuttgart: Klett-Cotta.

Osterloh, M., Frey, B. S., Frost, J. (1999). Was kann das Unternehmen besser als der Markt? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 11*, 1245-1262.

Otto, J.H., Euler, H.A., Mandl, H. (2000). Begriffsbestimmungen. In J. H. Otto, Euler, H.A., Mandl, H. (Eds.), *Emotionspsychologie: Ein Handbuch* (pp. 11-18). Weinheim: Beltz PVU.

Parsons, T., Shils, E.A. (Eds.). (1951). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Paslack, R., Knost, P. (1990). Zur Geschichte der Selbstorganisationsforschung. Ideengeschichtliche Einführung und Bibliographie (1940-1990). Bielefeld: Kleine Verlag GmbH.

Pelzmann, L. (2000). Wirtschaftspsychologie: Behavioral Economics, Behavioral Finance, Arbeitswelt (3rd ed.). Wien: Springer Verlag.

Perrig, W., Wippich, W., & Perrig-Chiello, P. (1993). *Unbewusste Informationsverarbeitung*. Bern: Huber.

Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper & Row.

Petty, R.E. (1995). Attitude Change. In A. Tesser (Ed.), *Advanced Social Psychology* (pp. 195-255). New York: McGraw-Hill, Inc.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2002). Business and the Spirit: Management Practices that Sustain Values. In R. A. Giacalone, Jurkiewicz, C.L. (Eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance.* Armonk: M.E. Sharpe.

Pines, M. (1998). Circular Reflections: Selected Papers on Group Analysis and Psychoanalysis. London: Jessica Kingsley Publishers.

Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Powers, W.T. (1973). *Behavior: The Control of perception*. Aldine: Chicago.

Prillwitz, G. (1995). Stichwort „Wertorientierung". In G. Clauß (Ed.), *Fachlexikon ABC Psychologie* (pp. 517). Frankfurt am Main: Verlag Harri Deutsch.

Prinz, W. (2000). Kognitionspsychologische Handlungsforschung. *Zeitschrift für Psychologie* (208), 32-54.

Probst, G. (1987). Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin: Parey.

Probst, G., Raub, St., Romhardt, K. (1998). *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Reber, A.S. (1993). Implicit Learning and Tacit Knowledge. An essay on the Cognitive Unconscious. New York: Oxford University Press.

Reckwitz, A. (2000). Die Transformation der Kulturtheorien: Zur Entwicklung eines Theorieprogramms. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Reich, R. B. (1991). The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism. New York: Knopf.

Reihlen, M., Sikora, K. (2001). Phänomenologischer versus technologischer Ansatz für das Wissensmanagement in Unternehmen – Eine kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit J.-C. Spenders Konzept der Knowledge-based Theory of the Firm. In G. Schreyögg (Ed.), *Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden* (pp. 119-159). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Reiß, M. (1997). Aktuelle Konzepte des Wandels. In M. Reiß, Rosenstiel, L.v., Lanz, A. (Eds.), *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse* (pp. 31-90). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Reither, F. (1997). Komplexitätsmanagement: Denken und Handeln in komplexen Situationen. München: Gerling-Akademie.

Rescher, N. (1969/1982). *Introduction to Value Theory*. Washington: University Press of America.

Revans, R. (1998). ABC of Action Learning: Empowering managers to act and to learn from action. London: Lemos & Crane.

Romhardt, K. (1998). Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden: Gabler.

Roth, G. (2001). Denken, Fühlen, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rousseau, J.-J. (1762/o.J.). *Der Gesellschaftsvertrag oder Grundlagen des Staatsrechts*. Rudolstadt: Greifenverlag.

Rüegg-Stürm, J. (2001). Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Rüegg-Stürm, J. (2002). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. Bern: Verlag Paul Haupt.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (1999). Approaching and Avoiding Self-Determination: Comparing Cybernetic and Organismic Paradigms of Motivation. In J. R.S. Wyer (Ed.), *Perspectives on Behavioral Self-Regulation* (Vol. Advances in Social Cognition XII, pp. 193-215). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Sackmann, S. (1991). Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind. Newbary Park: SAGE Publications.

Sackmann, S. (1992). Culture and subcultures. An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly, 37*, 140-161.

Sackmann, S. (2000). Unternehmenskultur – Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis. In P.M. Hejl, Stahl, H.K. (Eds.), *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften* (pp. 141-158). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Sader, M. (1994). *Psychologie der Gruppe*. Weinheim: Juventa Verlag.

Schacter, D., Scarry, E. (Eds.). (2001). *Memory, brain and belief*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Scheele, B. (1990). Emotionen als bedürfnisrelevante Bewertungszustände: Grundriss einer epistemologischen Emotionstheorie. Tübingen: Franke.

Scheer, J.W., Catina, A. (Eds.). (1993a). *Einführung in die Repertory Grid-Technik, Grundlagen und Methoden* (Vol. 1). Göttingen: Huber.

Scheer, J.W., Catina, A. (Eds.). (1993b). Einführung in die Repertory Grid-Technik, Klinische Forschung und Praxis (Vol. 2). Göttingen: Huber.

Schein, E.H. (1968/1988). Organizational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review (Classic Reprint)*(Fall), 53-65.

Schein, E.H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Schein, E.H. (1999). The corporate culture survival guide. Sense and Nonsense about Culture Change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schiepek, G. (1999). Selbstorganisation in psychischen und sozialen Prozessen. In K. Mainzer (Ed.), Komplexe Systeme und Nichtlineare Dynamik in Natur und Gesellschaft – Komplexitätsforschung in Deutschland auf dem Weg ins nächste Jahrhundert (pp. 280-317): Springer Verlag.

Schmidt, S. (1994). Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schmidt, S. (2000). Kalte Faszination. Medien Kultur Wissenschaft in der Mediengesellschaft. Weilerswist: Velbrück.

Schmidt, S. (Ed.). (1987). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schmidt, S.J. (2001). „Was die Welt im Innersten zusammenhält“: Unternehmenskultur als Attraktor unternehmerischen Handelns. Münster: Working Paper.

Schreyögg, G. (1999). Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. *Die Unternehmung, 53*, 387-407.

Schreyögg, G., Noss, Ch. (1997). Zur Bedeutung des organisationalen Wissens für organisatorische Lernprozesse. In Wieselhuber u. Partner (Ed.), *Handbuch Lernende Organisation - Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (pp. 67-76). Wiesbaden: Gabler.

Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin: De Gruyter Series in Organization.

Schwarz, W. (1991). Wert, ökonomischer. In H.-J. Sandkühler (Ed.), *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften* (pp. 801-805). Hamburg: Felix Meiner.

Senge, P. (1990/1997). *The Fifth Discipline (Reprint)*. London: Century Business.

Silberer, G. (1991). Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen. Stuttgart: Poeschel.

Simon, F.B. (1996). Vorzüge und Schwächen eines Allzweck-Werkzeugs. Zur Frage der Nützlichkeit der Synergetik für die Sozialwissenschaften. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 7*(4), 639-641.

Simon, H.A. (1945/1997). Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4 ed.). New York: The Free Press.

Simon, V. (2000). Management, Unternehmenskultur und Problemverhalten. Wiesbaden: Gabler.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly, 18*, 339-358.

Snow, C.P. (1964/1996). *The two Cultures*. Cambridge: Cambridge University Press (Reprint).

Spender, J.-C. (1989). Industry Recipes: an enquiry into the nature and sources of managerial judgement.

Spender, J.-C. (1993). Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications. *Academy of Management Best Papers Proceedings August 8-11*, 37-41.

Spender, J.-C. (1995). Organizations are activity systems, not merely systems of thought. In P. Shrivastava, Stubbart, C. (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 11, pp. 151-172). Greenwich, CT: JAI Press.

Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal, 17*(Winter Special Issue), 45-62.

Spender, J.-C. (1998a). Pluralist Epistemology and the Knowledge-based Theory of the Firm. *Organization, 5*(2), 233-256.

Spender, J.-C. (1998b). The Dynamics of Individual and Organizational Knowledge. In C. Eden, Spender, J.-C. (Eds.), *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research* (pp. 13-39). London: Sage.

Spender, J.-C. (2001). Business Policy and Strategy as a Professional Field. In H. W. Volberda, Elfring, T. (Eds.), *Rethinking Strategy* (pp. 26-40). London: SAGE Publications.

Spender, J.-C. (2002). Knowledge Management, Uncertainty, and an Emergent Theory of the Firm. In N. B. Ch. W. Choo (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizationale Knowledge* (pp. 149-162). Oxford: Oxford University Press.

Stacey, R. (2001). Complex Responsive Processes in Organizations. London: Routledge.

Stadler, M. (1996). Soziale Selbstorganisation aus der Innen- und Außenperspektive. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 7*(4), 641-642.

Stephan, A. (1999). Emergenz: Von der Unvorhersagbarkeit zur Selbstorganisation. Dresden: Dresden University Press.

Sternberg, R.J., Wagner, R.K. (Eds.). (1986). *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the everyday world*. Cambridge: Cambridge University Press.

Stumpf, S.A., Doh, J.P., Clark, K.D. (2002). Professional Service Firms in transition: challenges and opportunities for improving performance. *Organizational Dynamics, 31*(3), 259-279.

Stüttgen, M. (1999). Strategien der Komplexitätsbewältigung in Unternehmen. Ein transdisziplinärer Bezugsrahmen. Unpublished Dissertation, Universität St. Gallen.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilibties and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*, 509-533.

Tembrock, G. (1998). *Werte und Wertentwicklung aus verhaltensbiologischer Sicht.* Paper presented at the Potsdamer Psychotherapie-Symposium, Potsdam.

Thom, M. (1990). Wissen. In H.-J. Sandkühler (Ed.), *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften* (Vol. 4, pp. 903-911). Hamburg: Felix Meiner Verlag.

Toulmin, S. (1992). *Cosmopolis. The Hidden Agenda of Modernity*. Chicago: The University of Chicago Press (Reprint).

Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal, 17*(Winter Special Issue), 11-25.

Ulich, D. (1989). Das Gefühl. Über die Psychologie der Emotionen (2nd ed.). München: PVU.

Ulrich, H. (1968). Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern: Haupt.

Underwood, G.D.M. (Ed.). (1996). *Implicit Cognition*. Oxford: Oxford University Press.

van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.

Vollmer, G. (1984). New Problems for an Old Brain – Synergetics, Cognition and Evolutionary Epistemology. In E. Frehland (Ed.), *Synergetics – From Microscopic to Macroscopic Order* (pp. 250-258). Berlin: Springer Verlag.

Volpert, W. (1992). Wie wir handeln – was wir können. Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie. Heidelberg: Roland Asanger Verlag.

Volpert, W. (1994). Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie. Lengerich: Wolfgang Pabst Verlag.

von Bertalanffy, L. (1968). *General Systems Theory*. Harmondsworth: Penguin University Books.

von Beyme, K. (1991). Theorie der Politik im 20. Jahrhundert. Von der Moderne zur Postmoderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

von Krogh, G., Grand, S. (2002). From Economic Theory towards Knowledge-Based Theory of the Firm. In N.B.Ch.W. Choo (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizationale Knowledge* (pp. 163-184). Oxford: Oxford University Press.

von Krogh, G., Ichjo, K., Nonaka, I. (2000). Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford: Oxford University Press.

von Krogh, G., Venzin, M. (1995). Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. *Die Unternehmung*(6), 417-436.

Walter-Busch, E. (1977). *Labyrinth der Humanwissenschaften*. Bern: Verlag Paul Haupt.

Walter-Busch, E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam: G+B Verlag Fakultas.

Weber, G. (2000). Praxis der Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Weber, M. (1922/1988). Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (pp. 146-214). Tübingen: Mohr.

Weick, K. (1969/1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading: Addison Wesley.

Weick, K. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review, 14*(4), 516-531.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Beverly Hills: Sage.

Weick, K., Roberts, K,. (1993). Collective mind in organizations. Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly, 38*, 357-381.

Weidlich, W. (1996). Zur Tragweite der Synergetik in den Sozialwissenschaften. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 7*(4), 646-648.

Wicklund, R.A. (1975). Objective self-awareness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 8, pp. 233-275). New York: Academic Press.

Wicklund, R.A., Frey, D. (1993). Die Theorie der Selbstaufmerksamkeit, *Theorien der Sozialpsychologie – Band 1: Kognitive Theorien* (pp. 155-173). Bern: Hans Huber.

Wieland, J. (1997). Institutionenökonomische und evolutionstheoretische Ansätze: Entwicklung und Probleme der Theoriebildung. In G. Ortmann, Sydow, J., Türk, K. (Eds.), *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft* (pp. 34-66). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Wiggins, S. (1990). Introduction to Applied Nonlinear Dynamical Systems and Chaos. New York: Springer Verlag.

Williamson, O.E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wunderer, R. (2000). Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre (3rd ed.). Neuwied: Luchterhand.

Wunderer, R., Bruch, H. (2000). Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Praxis. München: Verlag Vahlen.

Zajonc, R.B. (1984). On the primacy of affect. *American Psychologist, 39*, 117-124.