



Josef Wieland

## Wissen als kooperative und moralische Ressource

**KIeM**

Konstanz Institut für  
WerteManagement

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

KIeM – Working Paper Nr. 02/2002

Working Paper Nr. 02/2002

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

Prof. Dr. habil. Josef Wieland

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

## I.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Abschließend sei noch das Werk der Ökonomen Shapiro/Varian (1999) angeführt. Es trägt den Titel „Information Rules. Strategic Guide to the Network Economy“ und liefert aus volkswirtschaftlicher Analyse Empfehlungen für das Management und die Politik in der Informationsökonomie. Ihre Einsicht ist nicht untypisch für die Berufsgruppe der Ökonomen:

„Even though technology advances breathlessly, the economic principles relied on are durable; the examples may change, but the ideas will not go out of date.“ (X Preface).

Während die Old Economy aus dieser Sicht von einem Drang zu ‚economies of scales‘ getrieben gewesen sei, sei die New Economy „driven by the economies of networks“ (173). Damit wird gesagt, dass Information und die emergenten Informationstechnologien dafür sorgen, dass der Wert eines Gutes oder einer Dienstleistung für einen Konsumenten abhängt von der Menge aller verkauften Güter oder Dienstleistungen dieser Art. Konkret: Der Wert eines e-Mail-Providers für seinen Benutzer hängt davon ab, wie viele andere Nutzer dieser Dienstleistung existieren. Technologische Standards zu setzen, zu halten und fortzuentwickeln ist in dieser Welt der Kern unternehmerischer Strategie.

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

Gegen eine solche Charakterisierung werden gelegentlich Einwände erhoben. So ist es sicherlich richtig darauf hinzuweisen, dass seit der Erfindung des Faustkeils das Wissen stets ein bedeutsamer Bestandteil innovativer Prozesse und damit wirtschaftlichen Wachstums gewesen sei. Aber dennoch können wir ebenfalls feststellen, dass in allen Epochen der volkswirtschaftlichen Entwicklung unterschiedliche Foki der Betrachtung und Subsumierung ökonomischer Transaktionen dominiert haben. So begreift das alte Europa das ökonomische Geschehen im Wesentlichen als eine Interaktion von Personen und interessiert sich daher insbesondere für die moralische Tüchtigkeit der Geschäftsleute. Im Gegensatz interessiert sich der beginnende Kapitalismus für die internationale Kreisbewegung des Finanz- und Handelskapitals, und es sind daher die Merkantilisten, die die Subsumierung wirtschaftlichen Geschehens unter ökonomische Kategorien führend leisten. Mit den Physiokraten wird der Boden zum zentralen Produktionsfaktor, während die ökonomische Klassik sich besonders für die produktiven Eigenschaften und Fähigkeiten der Arbeit interessiert – eine Kategorie, die zentral sowohl dem „Wealth of Nations“ von Adam Smith als auch dem „Kapital“ von Karl Marx zugrunde liegt. Die ihnen folgende neoklassische Ökonomie rückt im allfälligen Gegenzug auf die Seite der Konsumtion, die sie als Ausdruck von Bedürfnissen und Nutzenerwägungen versteht, die jede Form von Wirtschaft befriedigen muss. So wie personale Tugend, Geld und Handelskapital, Arbeit, Boden und Konsum, scheinen heute Information und Wissen zu den sinngebenden Leitkategorien ökonomischen Theoretisierens aufgestiegen zu sein. In diesem Wechsel des begrifflichen Fokus spiegelt sich keineswegs eine Ersetzung der einen Kategorie durch die andere, sondern eine unterschiedliche Akzentuierung, eben eine unterschiedliche Perspektive, aus der die Transaktionen der Wirtschaft beobachtet und dann auch bewertet werden.

Der aufmerksame Leser wird allerdings bemerkt haben, dass in der soeben erörterten Literatur abwechselnd der Kategorie Information und der Kategorie Wissen diese neue Rolle zuge-

schrieben wurde. Obgleich solche Differenzen sicher auch theoriegesteuert sind, soll uns dieser Gesichtspunkt hier nicht interessieren. Im Hinblick auf ethische Fragen in der e-Economy ist vielmehr von Interesse, wo überhaupt in diesem Szenario Andockpunkte für die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion existieren. Genauerhin geht es uns um solche Aspekte, die es erlauben, die Themen der Ethik als Bestandteil des ökonomischen Problems und dessen Lösung, nicht aber der staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Aufsicht über die Ökonomie, zu entwickeln.

## II.

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

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

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

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

---

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

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

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

Wissen hat demzufolge eine epistemologische und sprachliche Grundlage, verdankt sich aber wesentlich kommunikativem sozialem Handeln. Die offensichtlichste Konsequenz dieser Differenzierung ist, dass man Wissen, anders als Information, nicht so ohne weiteres digitalisieren, speichern und auf Abruf zur Verfügung halten kann. Überall dort, wo Wissensmanagement mit Datensammlung und elektronischer Verabreichung dieser Datensammlung verwechselt wurde, ist es demzufolge auch gescheitert und in einen bürokratischen Wahn entartet.

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

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

### III.

In der zeitgenössischen Diskussion des Wissensmanagements spielt hierbei die Unterscheidung Polanyis (1966) von implizitem und explizitem Wissen eine zentrale Rolle. Polanyi (1966/1985) definiert implizites Wissen – tacit knowledge – epistemologisch, nämlich „... daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen...“ (14). Dabei besteht der funktionale Aspekt des tacit knowledge darin, dass er zwei Arten von Wissen – explizites und implizites – miteinander verbindet. Damit ist implizites Wissen ein unabtrennbarer Bestandteil allen Wissens (27). Während explizites Wissen formalisierbar und allgemein zugänglich ist, gehört implizites Wissen zu bestimmten Personen und kann nicht umstandslos gegenüber anderen oder gar sich selbst expliziert werden. Wir wählen das Billardspiel als ein instruktives Beispiel zur Verdeutlichung dieser Unterscheidung. So kann man sicherlich den optimalen Lauf einer Billardkugel berechnen, indem man Stoßkraft, Einfallwinkel, Geschwindigkeit usw. festlegt. Ein vorzüglicher Billardspieler allerdings rechnet nicht in dieser Weise, sondern „weiß“, wie die Kugel laufen muss. Weiterhin würde die mathematische Explizierung seines Stoßes niemanden in die Lage versetzen, diesen auch selbst auszuführen. Mehr noch: Die Mathematisierung des Billardspiels, die Objektivierung impliziten Wissens, würde dieses unmöglich machen und zerstören. Technischer formuliert: Die Prinzipien dieses Spiels lassen sich nicht aus sei-

---

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

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

nen Regeln deduzieren. Das deutsche Wort „Kennerschaft“ bezeichnet daher vielleicht an genauesten, worum es bei der impliziten Seite des „tacit knowledge“, so Polanyis Begriff, geht. Sie beruht auf persönlichen Elementen wie Interesse, Talent, Training und Erfahrung. Kennerschaft kann vermittelt werden, aber erstens nicht gegenüber jedermann, zweitens nicht schnell und drittens nur über eine gemeinsame Praxis des Lehrenden und Lernenden. Vor allem aber führt dieser Prozess keineswegs zu einer Explizierung impliziten Wissens, wie gelegentlich in der Managementliteratur suggeriert wird. Es geht für das lernende Individuum vielmehr um „Einfühlung, Verinnerlichung“ (Polanyi 25) und dies sorgt dafür, dass implizites Wissen immer implizites Wissen, nämlich der Personen, bleibt. Das „Ideal der Beseitigung aller persönlichen Elemente des Wissens“ würde, so Polanyi, „de facto auf die Zerstörung allen Wissens hinauslaufen“ (27).

Aus alledem folgt für die Wirtschafts- und Unternehmensethik nach meiner Überzeugung, dass der moralische Aspekt des Wissens nicht an die Frage angedockt werden sollte, ob etwas (Datum) und in welcher Weise etwas (Information) ist, sondern an die Frage seiner sozialen Generierung und des Zugangs zu ihm. Die Trennungslinie sollte nicht über Erkenntnis- und Sprachtheorie verlaufen, sondern über Theorien sozialer Interaktion. Bezugspunkt der Ethik wäre dann das Gelingen und Gestalten von wissensbasierten Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren einer Gesellschaft und ihren Organisation, die selbst wiederum auf die Generierung von neuem Wissen ausgerichtet sind. Wissen ist daher das Produkt eines selbstreferenziellen Zirkels. Man muss wissen, um zu wissen. Dies gilt für Individuen wie für Organisationen, wie die Theorie des organisationalen Lernens gezeigt hat.

„Organizations learn through individuals acting as agents for them. The individuals' learning activities, in turn, are facilitated or inhibited by an ecological system of factors that may be called an organizational learning system.“ (Argyris 1992: 123).

Wir können daher definieren: Wissen gehört zu individuellen und kollektiven Akteuren und verdankt sich deren Fähigkeit, Bereitschaft und Möglichkeit, mit Information kooperativ, innovativ und produktiv umzugehen. Wissensbasierte Ökonomien sind demzufolge Kooperationsökonomien, Ökonomien, die in der Lage sind, Kooperationschancen und daraus folgende Kooperationsrenten unter globalen Wettbewerbsbedingungen zu erzeugen.<sup>4</sup> Die Menge und Qualität des erreichbaren Wissens hängt damit von der Menge der Kooperationschancen und der Qualität der Kooperationsbeziehungen ab, wie auch deren Qualität von der Qualität des Wissens abhängt. Genau aus diesem Gesichtspunkt heraus kann dann auch die Ethik der Wissensökonomie entwickelt werden.

Bevor dieser Zusammenhang im nächsten Abschnitt vertieft werden soll, macht es an dieser Stelle Sinn, die bisherige Diskussion knapp zusammenzufassen. Ob die neue e-Economy als „Informationsökonomie“ oder „Wissensökonomie“ gesellschaftlich charakterisiert und wissenschaftlich konzipiert wird, ist aus der Sicht der Wirtschafts- und Unternehmensethik, die ihre Problemvorwürfe aus der Sache der Wirtschaft selbst entwickeln will, von nicht geringem Interesse.

Informationsökonomien generieren moralische Fragen wesentlich als solche nach dem öffentlichen Zugang zu Information, deren Schutz als geistiges Eigentum und der Privatsphäre. Hinzu kommen Fragen der freien Rede und der Zulässigkeit ihrer Beschränkung und Kontrol-

---

<sup>4</sup> Dazu ausführlicher Wieland 1998.

le in der e-Economy und der Zusammenhang von Risiko und Vertrauen in der Cyberworld.<sup>5</sup> Diese Phänomene werden in der Literatur als governanceethische Problemstellungen formaler Institutionen wie etwa staatlicher Gesetzgebung (FI) und deren kultureller Atmosphäre (IF) diskutiert, deren Referenzpunkt gesellschaftliche Problemlagen sind.

Wissensökonomien fokussieren hingegen governanceethische Problemstellungen<sup>6</sup> organisatorischer Koordination und Kooperation (OKK), namentlich die der Kontrolle, Steuerung und Führung von Kooperationsbeziehungen zur Erzeugung und produktiven Nutzung von Wissen. Denn die Wissensökonomie basiert ja auf Ressourcen, eben dem individuellen und organisatorischen Wissen, dessen Erzeugung und Nutzung in kooperativen Prozessen immer auch eine moralische Seite hat, nämlich die Kooperation von Akteuren in und mittels Organisationen. Dieser Gedanke soll nun im nächsten Schritt entfaltet werden.

#### IV.

Die moralische Seite der Wissensökonomie soll nun, wie angekündigt, im Kontext der Governanceethik entwickelt werden. Wirtschafts- und Unternehmensethik werden in diesem theoretischen Kontext als Bestandteil des ökonomischen Problems entwickelt, das mit Penrose (1959/95) gesprochen darin besteht, die Knappheit von Ressourcen und Kompetenzen durch Kooperation, kurz: unter Wettbewerbsbedingungen zu überwinden. Tugend, Moralität, Werte, ethische Überzeugungen sind in diesem Theoriedesign moralische Ressourcen einer Organisation, wobei sowohl die individuellen Akteure als auch deren kollektiver Akteur, die Organisation, als Träger dieser moralischen Ressource fungieren können. Moral als Ressource hat positive oder negative ökonomische Effekte, die letztlich die Kooperationsrenten aller Akteure tangieren. Die Annahmen der Unvollständigkeit der individuellen und kollektiven Verträge über die Bereitstellung und Entlohnung von Wissensressourcen und der personalen, situationalen und informationalen Unsicherheit hinsichtlich ihrer Qualität stellen dabei im Modell der Governanceethik sicher, dass es überhaupt zu moralischen Fragen kommen kann.

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

---

<sup>5</sup> Vgl. durchgängig die seit 1999 erscheinenden Ausgaben der Zeitschrift „Ethics and Information Technology“.

<sup>6</sup> Vgl. zum Begriff der Governanceethik Wieland 1999 und 2001a. Der Sache nach geht die Governanceethik davon aus, dass der moralische Aspekt einer wirtschaftlichen Transaktion entweder durch individuelle Selbstbindung (IS), informale Institutionen (IF), formale Institutionen (FI) und organisationale Koordinations- und Kooperationssysteme (OKK) gesteuert werden kann. Es ist zu beachten, dass diese Unterscheidung analytischen Interessen folgt. Der Hinweis, dass „alles mit allem zusammenhängt“, ist wissenschaftlich irrelevant.

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

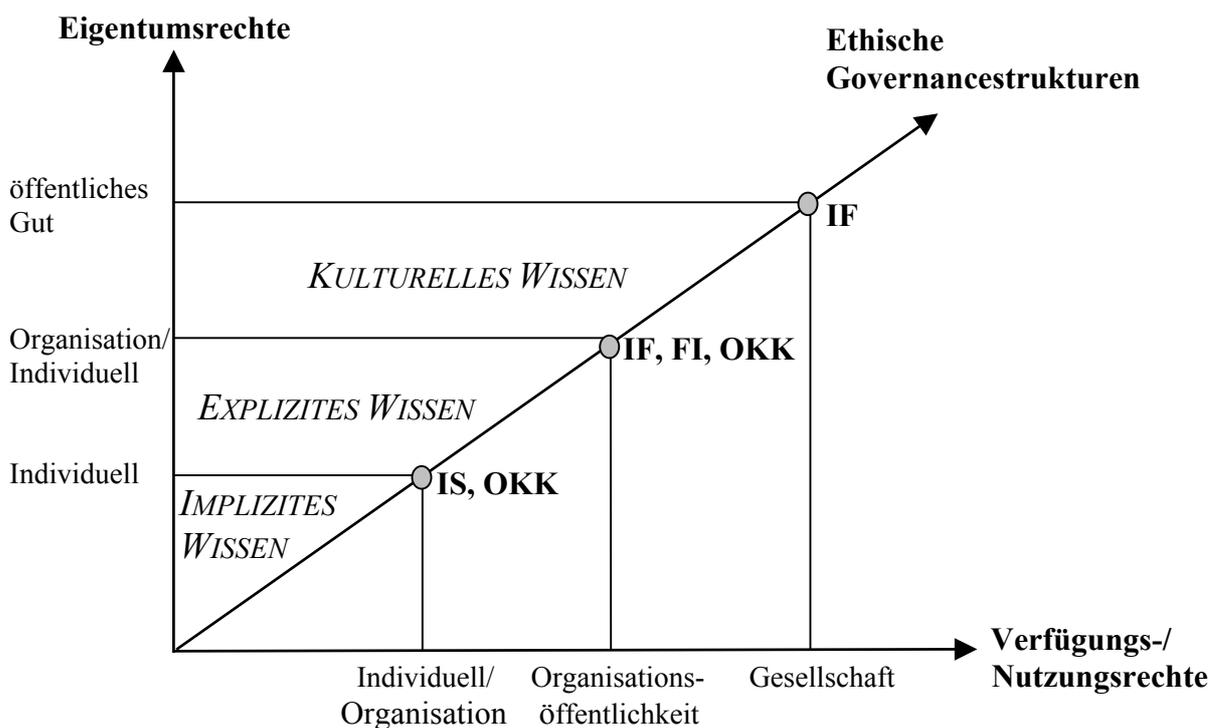


Abb. 1: Wissen als moralische Ressource

Dieses Schaubild unterscheidet zwischen den Eigentumsrechten und den Verfügungs- und Nutzungsrechten an Wissen in Kooperationen und zeigt sehr klar, wie sich der Charakter des Wissens als moralischer Ressource in den verschiedenen Kontexten der Eigentums- und Verfügungsrechte verändert. „Implizites Wissen“ ist strikt an das Individuum in einer Kooperation gebunden und bildet die innerste Zelle des unternehmerischen Wissensmanagements. Des-

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

sen Aufgabe besteht jedoch – wie bereits erwähnt – darin, möglichst viel Wissen für das Organisationsziel zu mobilisieren und soweit wie möglich explizit zu machen. Auf die Grenzen dieses Projekts haben wir weiter vorne verwiesen.

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

Die äußere Zelle bildet schließlich das kulturelle Wissen, das – insoweit es auf private Organisationen wie Unternehmen zurückgeht – dadurch entsteht, dass diese auf ihre privaten Rechte an diesem Wissen verzichten und auf diesem Weg ein öffentliches Gut stiften. Wir wollen nun jeden dieser Wissenstypen eingehender mit Blick auf seine moralischen Implikationen und die darauf bezogenen Governancestrukturen diskutieren.

## V.

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

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

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

Eine erste Möglichkeit, mit den sich daraus ergebenden moralischen Problemen einer leistungsgerechten Allokation von Erträgen der Organisation und der Verhinderung opportunistischen Verhaltens umzugehen, ließe sich dahingehend zusammenfassen, dass eine hohe Leistungsunsicherheit durch organisationale Zielkompatibilität infolge kongruenter Nutzenfunktionen ihrer Mitglieder aufzuwiegen wäre. Anders formuliert: Unsicherheit kann durch die kulturelle Identität einer Organisation gemildert oder gar aufgehoben werden. Diesen Gesichts-

punkt hat die Clantheorie (Ouchi 1980) entwickelt, und sie beschreibt eine Reihe von Phänomenen der e-Economy ganz ausgezeichnet, etwa die auf „Selbstaubeutung“ beruhende Teamkultur in relativ jungen Startup-Unternehmen. Die moralische Konsequenz aus einer solchen Analyse wäre, dass es im Interesse des Wissensarbeiters als auch des ihn beschäftigenden Unternehmens wäre, Gemeinsinn, Solidarität und ähnliches in der Unternehmenskultur zu verankern und zu leben. Governancetheoretisch gesprochen verläuft hier die moralische Steuerung über die Kombination von individueller Selbstbindung (IS) und Organisationskultur (IF).

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

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

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

Abb. 2: Faktorspezifität des tacit knowledge (tk)

In Feld I der Matrix investieren weder der Anbieter noch der Nachfrager spezifisch in implizites Wissen. Das schließt nicht aus, dass „tacit knowledge“ in einer Organisation existiert, wohl aber bedeutet es, dass dessen Produktivität gering zu veranschlagen ist. Sicherheiten müssen von keiner der beiden Seiten geboten werden.

In Feld II der Matrix investiert der Anbieter spezifisch in sein implizites Wissen, während der Nachfrager dies unterlässt. Dies führt zur Abhängigkeit des tacit knowledge-Anbieters vom tacit knowledge-Nachfrager. Arbeitsplatzgarantien, langfristige Arbeitsverträge, Mitbestim-

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

mung und andere Vorkehrungen können eine glaubwürdige Versicherung des Nachfragers abgeben, diese Abhängigkeit nicht auszunutzen. Hier besteht also eine Nachfrage nach Sicherheiten für den Anbieter ( $S_A$ ), die größer Null ist.

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

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

Die bisher geführte Diskussion führt zu der Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen factorspezifischen Investitionen, Sicherheiten für die Nicht-Ausbeutung dieser Investitionen und der Produktivität des impliziten Wissens für eine Organisation gibt. Diesen Zusammenhang haben wir in dem nun folgenden Beispiel grafisch veranschaulicht. Es zeigt, dass die Produktivität des tacit knowledge eine Funktion der in S getätigten Investitionen und Sicherheiten ist.

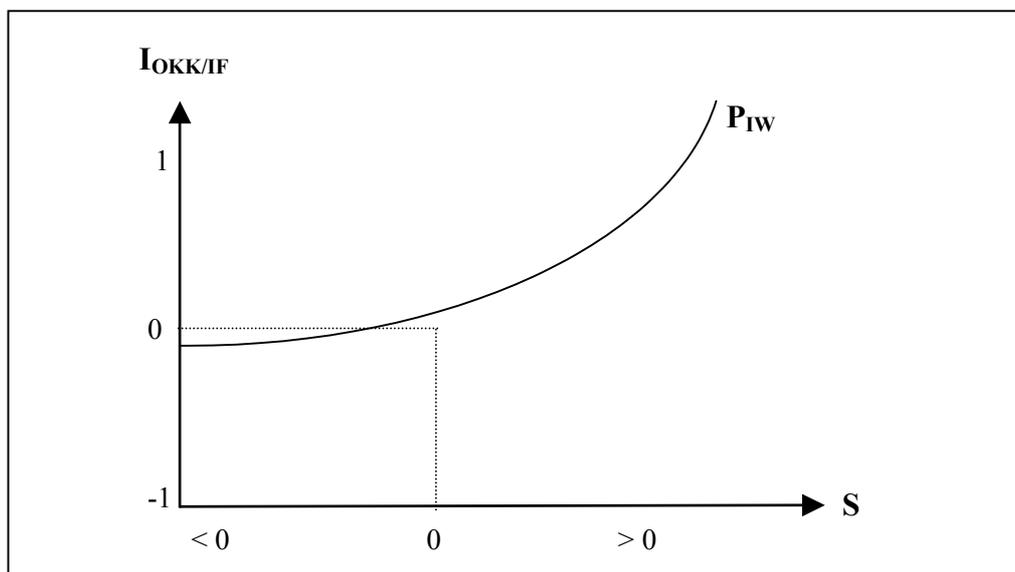


Abb. 3: Faktorspezifität, Sicherheiten und Produktivität des impliziten Wissens. Die Koeffizienten der Argumente OKK und IF können dabei den Wert -1 (negativ), 0 (neutral) oder 1 (positiv) annehmen.

Das moralische Problem, das ein Wissensmanagement bei der Mobilisierung des impliziten Wissens bewältigen muss, entsteht an dieser Stelle dadurch, dass bei jedem der bisher angeführten Arrangements jeder der beiden Vertragspartner im Prinzip weiterhin defektieren kann, weil perfekte Lösungen nicht erreichbar sind. Signifikante Produktivitätssteigerungen des tacit knowledge sind daher nur zu erreichen, wenn jeder der beiden Vertragspartner auf defektierendes Verhalten verzichtet, auch und gerade dann, wenn er dazu kostenlos Gelegenheit hätte. Diese Verhaltensoption muss mit glaubwürdigen Versicherungen, wie Investitionen in die Strukturen zur Generierung und Absorbierung des Wissen, signalisiert werden.

Eine dritte Möglichkeit, das moralische Problem des tacit knowledge zu modellieren, besteht aus der Sicht der Governanceethik darin, diesen Wissenstyp als nicht-imitierbare Ressource<sup>9</sup> zu verstehen, die positive und negative Wirkungen in der Kooperationsbeziehung haben kann. Die positive Seite der Nicht-Imitierbarkeit ist, dass sie einen echten Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen gegenüber anderen Unternehmen darstellt, da diese definitionsgemäß nicht über eine solche Ressource verfügen. Die negative Seite besteht in der bereits entwickelten Nicht-Kontrollierbarkeit dieser Ressource durch das jeweilige Unternehmen und die sich daraus ergebende professionelle Abhängigkeit des Teams von Anbieter des tacit knowledge. Diesen Sachverhalt haben wir soeben unter dem Gesichtspunkt der Faktorspezifität ( $S_N > 0$ ) eingehender erörtert. Es zeigt sich also, dass bei allen drei theoretischen Optionen – Clantheorie, faktorspezifische Investitionen und Nicht-Imitierbarkeit – der Kern des moralischen Problems des tacit knowledge in einer unaufhebbaren Informationsasymmetrie und einer personalen und situationalen Unsicherheit liegt, die für beide, Anbieter und Nachfrager, Relevanz hat. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass Wissensmanagement wesentlich Management von Nichtwissen (Unsicherheit, Unvollständigkeit) ist und dass nur ein Wissensmanagement, das sich dieses Nichtwissens bewusst ist, gelingen kann.<sup>10</sup> Das Management von Nichtwissen kann daher nicht zum Ziel haben, implizites Wissen in explizites zu konvertieren (so die Idee von Nonaka) oder Nichtwissen abzuschaffen. Wissensmanagement zielt vielmehr darauf ab, tacit knowledge, Nichtwissen, Unsicherheit und Unvollständigkeit kontrolliert in der Unternehmung zuzulassen oder einzuführen, weil nur hierin die Momente der Kreativität und der Innovation ihren Ausgangspunkt haben können. Gerade weil Wissensmanagement seinem Wesen nach immer Nichtwissens-Management ist, bedarf es der begleitenden Entfaltung individueller und organisationaler Moralität, deren Ziel es ist, Renten aus Wissenskooperation zu erreichen. Mit anderen Worten: Wissensmanagement zielt nicht auf Daten und Informationen, sondern auf die Mobilisierung von personalen und organisationalen Wissensressourcen durch Motivation und integriertes Verhalten.

Im Rahmen der traditionellen philosophischen Ethik kann man hier auf die Tugend des individuellen Akteurs setzen, dem Anstand und Loyalität verbieten, Situationen zu generieren und/oder opportunistisch zu nutzen, in denen er die Organisation, also seine Kooperationspartner, ausbeutet. Dass solche Verhaltensdispositionen relevant sind und auch empirisch vorkommen, kann kaum bestritten werden. Die Managementtheorie hat dafür den Begriff des „good organizational citizen“ (Hui/Lam/Schaubroeck 2001) geprägt, der über individuelle Selbstbindung (IS) die Integrität von Transaktionen steuert. Das Problem besteht freilich darin, dass – solange opportunistisches Verhalten nicht vollkommen sicher ausgeschlossen werden kann – der kollektive Akteur nach funktionalen Äquivalenten und Ergänzungen für individuelle Tugenden Ausschau halten muss. Diese Äquivalente sollten die Eigenschaft haben, die organisationale Aufmerksamkeit für das Thema Integrität in Kooperationen und Teambe-

---

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

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

ziehungen durch Redundanz zu erhöhen. An dieser Stelle folgt in der Literatur häufig der Verweis auf die überragende Bedeutung von Vertrauen in der e-Economy:<sup>11</sup>

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

Eingehende Untersuchungen zum Thema Vertrauen<sup>12</sup> zeigen, dass es dazu moralsensitiver Governancestrukturen im Unternehmen (OKK) bedarf, die einen rekursiven Mechanismus der Selbstbindung des kollektiven Akteurs an moralische Werte wie Fairness, Offenheit, Gerechtigkeit und Loyalität signalisieren und implementieren. Dieser Mechanismus der Selbstbindung bedarf der bestätigenden Fremdbindung durch den adressierten individuellen Akteur, etwa durch dessen Akzeptanz und einen Vertrauensvorschuss für das Instrumentarium der Selbstbindung des kollektiven Akteurs. Die moralische Dimension von Vertrauensbeziehungen kann daher nicht allein auf der Ebene individuellen Verhaltens festgemacht werden, sondern erfordert strukturelle Stützung. Die Tugend des individuellen Akteurs bedarf der komplementären Tugend des kollektiven Akteurs.

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

## VI.

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

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

Generell gilt, dass zumindest im Sinne Polanyis implizites Wissen nicht explizit gemacht werden kann, ohne Wissen überhaupt zu zerstören. Worum es beim Wissensmanagement geht, ist die Schaffung eines moralsensitiven Prozesses, in dem Individuen implizites Wissen generieren und die Organisation es für die gemeinsamen Ziele absorbieren kann. Ist dies geklärt, kann man feststellen, dass die bisher erörterten ökonomischen und moralischen Aspekte des tacit knowledge auch für das explizite Wissen gelten. Dies geht einerseits zurück auf das bereits erwähnte Charakteristikum, dass implizites und explizites Wissen nicht so ohne weiteres trennscharf zu isolieren sind, sondern gleich einer Symbiose aufeinander verwiesen sind. Aber auch direkt explizites Wissen bleibt deren Eigentum – zumindest solange es in den Köp-

---

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

<sup>12</sup> Vgl. Grüninger 2001.

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

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

fen der individuellen Teammitglieder aufgehoben ist – mit allen bereits erwähnten und erörterten Konsequenzen des externen Zugangs und der Nutzung.

Managementsysteme für wissensbasierte und wissensgenerierende Unternehmen<sup>15</sup> sind daher ohne ein systematisches Management der moralischen Werte (OKK) dieses Unternehmens wohl kaum zu haben. Das Management von explizitem Wissen kann sich allerdings, verglichen mit dem impliziten Wissen, auf einen zusätzlichen Gesichtspunkt stützen. Unternehmen sind nämlich Netzwerke von Verträgen, und als solche können sie sich grundlegend auf die Prämisse der Vertragsethik beziehen: Vertragsversprechen sind zu halten! Anders als im Falle des impliziten Wissens sind daher nicht nur die Tugenden und ein moralisch aufgeladenes Vertrauensmanagement die Eckpfeiler des Managements expliziten Wissens. Hinzu kommt als dritte Säule, dass Vertragsversprechungen gegebenenfalls durch formale Institutionen (FI) zu erzwingen sind. Allerdings existieren auch hier Grenzen, die sich aus unserer Annahme ergeben, dass Verträge systematisch durch Unsicherheit und Unvollständigkeit charakterisiert sind. Dies gilt uneingeschränkt auch für den Bereich des expliziten Wissens, und daher müssen die sich darauf beziehenden Vertragsversprechungen einem kontinuierlichen und nachhaltigen Interpretationsverfahren ausgesetzt werden, das die Verträge mit Leben und Bedeutung in der Alltagspraxis erfüllt. Solche Verfahren sind Ethik- und Wertemanagementsysteme (OKK), die ich an anderer Stelle ausführlich diskutiert habe.<sup>16</sup> Diese Systeme zielen auf die Kodifizierung und Implementierung moralischer Werte in einem Unternehmen oder Kooperationsprojekt. Wertekodifizierung ist dabei ein Akt der Explikation des moralischen Wissens einer Organisation. Werteimplementierung zielt hingegen auf einen Prozess der „Einführung, Verinnerlichung“<sup>17</sup> dieses expliziten moralischen Wissens zu implizit moralischem Wissen der Organisation und ihrer Mitglieder. Dass es im Prozess der Implementierung von Ethik- und Wertemanagementsystemen zum Deutungsstreit über die gewollt und unausweichlich unpräzisen Festlegungen des kodifizierten expliziten moralischen Wissens kommt, ist nicht nur evident, sondern macht gerade das Wesen des Implementierungsprozesses aus. Denn auch hier gilt, dass die Bestandteile der verinnerlichten Moralkultur einer Organisation sich nicht aus den formalen Regeln dieser Organisation deduzieren lassen. Nur in dieser Weise, als implizites moralisches Wissen einer Organisation, kann sie für praktische Handlungen nachhaltig folgenreich sein und den legitimierten Bezugsrahmen für moralische Urteile darstellen. In diesem Sinne versorgen Ethik- und Wertemanagementsysteme die Organisation und ihre Mitglieder mit einer Vision, die sie von anderen Kooperationsprojekten differenziert. Sie signalisieren gegenüber allen Stakeholdern die präferierte Art und Weise von Transaktionen und liefern Orientierungswissen für Entscheidungen innerhalb und außerhalb der Organisation. Sie sind damit selbst ein Medium der moralischen Ressourcen einer Organisation, die durch Dokumentation, Formalisierung und Kommunikation von einer Information zum Organisationswissen werden. Eigentümer dieser Ethikmanagementsysteme ist – wie bei allem expliziten Wissen – die Organisation, die es der internen und auch der ausgewählten externen Organisationsöffentlichkeit zur Nutzung überlässt. Das führt uns zum nächsten Punkt.

Wissensbasierte und wissensgenerierende Unternehmen erzeugen auch solches Wissen, das von genuin öffentlichem Interesse ist. Dazu gehören etwa Entdeckungen oder Erfindungen auf naturwissenschaftlichem oder technischem Gebiet, aber ebenso die Kompetenz, mit interkulturellen Werten, Konflikten oder Menschenrechten erfolgreich umzugehen. Die Ergebnisse der zeitgenössischen Forschung, zur Gentechnologie oder Informationstechnologie, aber auch

---

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

<sup>16</sup> Vgl. Wieland 1999, 2002, Wieland/Grüniger 2000.

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

Prozesse zur Abschaffung von Kinderarbeit und Diskriminierung durch einschlägige Lieferantensysteme seien hier beispielhaft angeführt. Ich habe diese dritte Zelle als „kulturelles Wissen“ bezeichnet, das den Charakter eines privat gestifteten öffentlichen Gutes hat. Die öffentliche Zugänglichkeit privaten Wissens<sup>18</sup> ist gegenwärtig nicht nur ein zentrales Problem auf der Agenda politischer Diskussionen, sondern auch ein bedeutender moralischer Aspekt der unternehmerischen Wissensproduktion. Darauf soll hier ausdrücklich hingewiesen werden, denn erstaunlicherweise wird dieses Thema in der mir zugänglichen Managementliteratur ignoriert. Dies ist umso erstaunlicher, als auch die Gesellschaft Patente auf Wissen (FI) nur für begrenzte Zeiträume gewährt, weil der Sinn des Patentschutzes darin besteht, Anreize für private Wissensgenerierung zu bieten, die letztlich der gesamten Gesellschaft nutzt. Gesellschaften sind Kooperationsprojekte zum wechselseitigen Nutzen (Rawls), und Unternehmen sind immer Unternehmen der Wirtschaft der Gesellschaft und damit auf deren „licence to operate“ angewiesen. Die Fragen der soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen für die Wohlfahrt einer Gesellschaft und ihrer Fairness gegenüber allen Mitgliedern dieser Gesellschaft sind in diesem Zusammenhang zu sehen und werden daher heute zu Recht unter der Überschrift der „Good Corporate Citizenship“ kommuniziert und in die Unternehmensprozesse und Managementsysteme implementiert.

„Corporate Citizenship“ ist eine Investition des Unternehmens in die informellen Institutionen (IF) seiner gesellschaftlichen Umwelt, aus der es Akzeptanz und Legitimität für sein Handeln zieht. Wissensmanagement ist ein zentraler Aspekt bürgerschaftlicher Verantwortung. So wie ein Unternehmen von seinen Mitgliedern erwartet, dass sie gute Organisationsbürger sind, so erwartet auch die Gesellschaft von ihren Unternehmen, dass sie gute Bürger dieser Gesellschaft sind.

## VII.

Fassen wir die Ergebnisse der Diskussion dieser Untersuchung zusammen:

1. Wissensmanagement bezieht sich auf das Wissen als kooperative und moralische Ressource, die genuin mit Informationsasymmetrien und Unsicherheiten verbunden ist.
2. Wissensmanagement, das auf Kreativität und Innovation durch diese Ressource setzt, ist grundlegend ein Nichtwissens-Management. Individuelle und organisationale moralische Selbstbindungsmechanismen (Tugend, Vertrauen, Wertemanagementsysteme) sind unablässiger Bestandteil des Nichtwissens-Managements.
3. Aus der Sicht der Governanceethik ist das Problem des Wissensmanagements nicht die Konvertierung von implizitem zu explizitem Wissen. Es handelt sich vielmehr um eine Problemtriade, die damit beginnt, implizites, individuelles Wissen als Ressource der schnellen und dynamischen Wissensorganisation für ein Kooperationsprojekt zu gewinnen und im zweiten Schritt für dieses nutzbar und absorbierbar zu machen. Darüber aber erhebt sich ein dritter Schritt, nämlich die Konvertierung von explizitem unternehmerischem Wissen zu kulturellem, gesellschaftlichem Wissen. Genau in diesem umfassenden Sinn ist Wissen daher eine kooperative moralische Ressource.

---

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

## Literatur:

- Alchian, A.A. (1984): Specificity, Specialization and Coalitions, in: *Journal of Institutional Theoretical Economics* 140(1): 34-49.
- Argyris, Ch. (1992): *On Organizational Learning*, Oxford: Blackwell.
- Barney, J. (1991): Firm resource and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Bateson, G. (1981): *Ökologie des Geistes*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Capurro, R. (2001): *Skeptisches Wissensmanagement. Vortrag an der Akademie für Technikfolgenabschätzung*; [www.ta-akademie.de/deutsch/aktuelles/ereignisse/in-dex9.asp](http://www.ta-akademie.de/deutsch/aktuelles/ereignisse/in-dex9.asp).
- Davenport, Th./Prusak, L.H. (1998): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Davidoff, W.H./Malone, M.S. (1992): *The Virtual Corporation*, New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (1990): *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Collins.
- Grüniger, St. (2001): *Vertrauensmanagement: Kooperation, Moral und Governance*, Marburg: Metropolis.
- Hui, Ch./Lam, S./Schaubroeck, J. (2001): Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi-experiment, in: *Academy of Management Journal* 44(5): 988-995.
- Van Krogh, G./Ichijo, K./Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York: OUP.
- Lipinsky, T.A./Britt, J.J. (2000): Rethinking the ownership of information in the 21<sup>st</sup> century: Ethical implications, in: *Ethics and Information Technology* 1:49-71.
- Nonaka, I. (1991): *The Knowledge Creating Company*, in: *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Cambridge/Ma. (Harvard University Press).
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*, New York: OUP.
- Ouchi, W. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: *Administrative Science Quarterly* 25:129-141.
- Penrose, E. (1959/95): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: OUP.
- Polanyi, M. (1966/85): *Implizites Wissen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Shapiro, C./Varian, H.R. (1999): *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston/Mass.: Harvard Business School Press.
- Tapscott, D. (1995): *The Digital Economy*, New York: McGraw Hill.
- Tsai, W. (2001): Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation, in: *Academy of Management Journal* 44(5): 996-1004.
- Wieland, J. (1994): Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung, in: Nutzinger, H.G. (Hg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven* 2, Berlin: Duncker & Humblot.
- Wieland, J. (1998): Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre, in: Wegner, G./Wieland, J.: *Formelle und informelle Institutionen*, Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (1999): *Die Ethik der Governance*, Marburg: Metropolis.

- Wieland, J. (2001a): Eine Theorie der Governanceethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), S. 8-34.
- Wieland, J. (2001b): Die Tugend kollektiver Akteure, in: Wieland, J. (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg: Physica.
- Wieland, J. (2002): Wertemanagement als Erfolgsfaktor, in: Lucas-Bachert, U. (Hg.): Mit Ethik zum Unternehmenserfolg? Frankfurt: F.A.Z.-Institut.
- Wieland, J./Grüniger, St. (2000): EthikManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. In: Wieland, J. (Hg.): Dezentralisierung und weltweite Kooperationen. Die moralische Verantwortung der Unternehmen, Marburg: Metropolis.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institution of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York: Free Press.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart: Lucius und Lucius.