

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

1. Auflage Februar 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Ute Wrasmann / Anita Wilke

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 3-8244-0767-1

## Geleitwort

Wieder einmal wurde am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund ein großes sozialwissenschaftliches Forschungsprojekt abgeschlossen. Dortmund ist nicht nur die Hauptstadt der deutschen Arbeitsforschung. Nein, Dortmund ist auch ein Zentrum des Wissensmanagements. Der Stammvater aller Lexika, Friedrich Arnold Brockhaus, ist hier geboren worden. Und heute, wo selbst die Insignien der Bierimperien aus der Silhouette der Ruhrgebietsmetropole zu verschwinden drohen, begrüßt noch immer das Harenberg-Hochhaus die am Bahnhof Ankommenden.

Und auch das nunmehr beendete crosscomp-Projekt ist hier beheimatet. Das Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „crosscompany knowledge management“ ist im Rahmen der Bekanntmachung „Wissensintensive Dienstleistungen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) beantragt, positiv begutachtet und anschließend im Kontext des Rahmenkonzepts „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert worden. Es hat neue Fragen gestellt und beantwortet – aber auch weiterführenden Forschungs-, Entwicklungs- und Handlungsbedarf formuliert. Dafür danke ich im Auftrag des BMBF und für den Projektträger „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ im DLR von ganzem Herzen.

Als innovativ entpuppten sich dabei mindestens drei Themenfelder von cross-comp:

- die Arbeitsform „Lernlaboratorium“ und die dort zur Anwendung gebrachten Methoden;
- die Frage, wie in Unternehmen die Wissensweitergabe besser motiviert werden kann;
- und schließlich die andere, die dunkle, die Nachtseite des Wissens, deren Facetten in jedem Fall näher beleuchtet gehören.

Wissen soll handlungsfähig machen! Dennoch kann selbst das gediegenste Wissen handlungsunfähig machen. Die Ressource „Wissen“ kann nämlich

Uwe Wilkesmann

## **Lässt sich Wissensarbeit managen?**

### **Eine institutionelle Lösung des strategischen Dilemmas**

1. Einleitung.....	42
2. Entwicklungslinien des Wissensarbeitsbegriffs .....	43
2.1 Der betriebswirtschaftliche Diskurs .....	44
2.2 Der arbeitssoziologische Diskurs .....	45
2.3 Der systemtheoretische Diskurs.....	48
3. Die Organisation von Wissensarbeit .....	50
3.1 Das Dilemma bei der Speicherung von Daten .....	51
3.2 Die Überwindung des Dilemmas bei der Speicherung von Daten .....	52
4. Kollektive Attribution als Institution? .....	54
5. Resümee .....	57
Literatur .....	58

## 1. Einleitung

Die Leitfrage dieses Artikels lautet: Lässt sich Wissensarbeit managen? Es wird nach den Bedingungen der Möglichkeit von Wissensarbeit gefragt. Wie sich zeigen wird, hat dieses Verständnis von Wissensarbeit Auswirkungen auf das Organisationsverständnis. Wissensarbeit bedarf interner Institutionen, die Selbstorganisation ermöglichen. Nur wenn solche Institutionen bestehen, kann Wissensarbeit sinnvoll in einer Organisation erfolgen. Damit wird unterstellt, dass Organisationen Institutionen haben. Managementhandeln beschränkt sich auf das „Anstoßen“ solcher Institutionen. Zwar wird hier besonders auf Organisationen Bezug genommen, aber der Charme des hier vorgestellten Ansatzes besteht darin, dass er sich genauso auf Netzwerke beziehen lässt. Die im „crosscomp“-Projekt ermittelten Anforderungen an Wissensnetzwerken (Howaldt u. a. 2003; Kopp 2001), z. B. dass es keine zentralen Anweisungsbefugnisse in solchen Netzwerken gibt, Akteure über verschiedene Ebenen hinweg eine gemeinsame Grundlage bedürfen, werden durch den hier vorgestellten Ansatz abgedeckt.

Zuerst muss jedoch definiert werden, was Wissensarbeit ist. Wissensarbeit sei als Handlung definiert, die zum einen den Austausch von Daten und zum anderen die interaktive Generierung neuen Wissens umfasst. Diese Definition spiegelt die Selbstwahrnehmung vieler Akteure in Organisationen und Wissensnetzwerken wider (Wilkesmann/Rascher 2004). Organisationen können bei Wissensarbeit nicht mehr als Steuerungsinstrumente verstanden werden, in denen Vorgesetzte per Vorschrift, Anweisung oder Anreiz ein bestimmtes Verhalten abverlangen. Eine top-down Zerlegung von Organisationszielen ist in der klassischen Form nicht mehr möglich. Es wird also auf Strukturen Bezug genommen, die nicht bewusst eine Koordination von Akteuren im Sinne von Verhandlung im Anschluss an Mayntz und Scharpf (1995) und Mayntz (1997) erzeugen, sondern eine Struktur, die Prozesse in Gang setzt, die auf der Aggregationsebene (Esser 1999) zu Koordination führen, auch wenn dies auf der individuellen Ebene nicht geplant ist. Z. B. wird durch eine Struktur, die die Attribution von intrinsischer Motivation unterstützt, ein individuelles Handeln gefördert, das auf der Aggregationsebene zu Koordination führt, auch wenn dies auf der individuellen Handlungsebene nicht unbedingt bewusst geplant ist. Es wird also gezeigt, dass Wissensarbeit nur in solchen Strukturen ermög-

licht wird, nicht aber durch individuelle Vorgaben gemanagt werden kann. Dabei ist nicht die „objektive“ Arbeitsstruktur ausschlaggebend, sondern die von den Akteuren wahrgenommene. Dies ist insbesondere für Wissensnetzwerke zwischen Organisationen relevant, da sie keine zentrale Anweisungsinstanz haben und vom Selbstmanagement der einzelnen Akteure leben. Es wird also an die alte Erkenntnis der Netzwerkforschung angeschlossen, dass die Struktur des Netzwerks Auswirkungen auf den „produzierten Inhalt“ hat. Wissensnetzwerke müssen sich selbst Institutionen schaffen, wenn sie Daten austauschen und effektiv neues Wissen generieren wollen.

In einem ersten Argumentationsschritt werden drei verschiedene Entwicklungslinien des Wissensarbeitsbegriffs rekonstruiert. In einem zweiten Schritt wird das strategische Dilemma der Wissensarbeit aufgezeigt, das nicht durch externe Steuerung, sondern nur in der Form neuer Institutionen überwunden werden kann. Als Beispiel wird hier die Wissensarbeit gewählt, die durch Datenbanken unterstützt wird. Es ist zu betonen, dass es sich dabei nur um ein Hilfsmittel einer Form von Wissensarbeit handelt, das nicht mit Wissensarbeit allgemein gleichgesetzt werden darf.

## 2. Entwicklungslinien des Wissensarbeitsbegriffs

Ein Blick auf die in den letzten Jahren erschienene Literatur zeigt, Wissen ist ein wichtiges Thema geworden (Katenkamp 2003; Franz u. a. 2003). Einerseits in der Form der „Wissensgesellschaft“ (Stehr 2000; Willke 1998a), in welcher nach Stehr die Handlungsmöglichkeiten neu verteilt werden: „Indem die Voraussetzungen und die Chancen für eine effektive politische Partizipation vieler wachsen, vermindert sich die Fähigkeit des Staates, seinen Willen durchzusetzen“ (Stehr 1999, S. 20).<sup>1</sup> Diese Einsicht Stehrs lässt sich auch auf Organisationen übertragen. Andererseits bekommt Wissen im Diskurs um neue Formen der Arbeit und des Managements einen hohen Stellenwert (vgl. Pawlowski 1998; Willke 1998). Danach kann Wissen über den Erfolg einer Firma entscheiden: Nicht nur bei intelligenten Gütern (z. B. Autos, elektroni-

<sup>1</sup> Stehr definiert dabei Wissen sehr allgemein als Fähigkeit zum sozialen Handeln (Stehr 2003, S. 31).

sche Maschinen), sondern auch bei komplexen Dienstleistungen (z. B. Beratung) liegt der entscheidende Wettbewerbsvorteil im Wissensvorsprung. Bevor diese Probleme der Wissensarbeit systematisch entfaltet werden, werden drei Traditionslinien der Wissensarbeit kurz rekonstruiert: ein betriebswirtschaftlicher, ein arbeitssoziologischer und ein systemtheoretischer Diskurs.

## 2.1 Der betriebswirtschaftliche Diskurs

Fritz Machlup hat schon 1962 seine berühmte Unterscheidung zwischen wissensproduzierenden und nicht-wissensproduzierenden Berufen getroffen.

„I define a knowledge occupation as one that involves activities, gainful or costly, that are designed chiefly to aid in the generation, transmission, or reception of knowledge of any type, sort, or quantity, including giving, directly or through instruments, visual, aural, or otherwise sensible signals, and ranging from carrying messages to creating new knowledge“ (Machlup 1980, S. 228).

Dabei unterscheidet er zwischen Informationsproduzenten und Informationsbenutzer. Seine Kategorisierung teilt Berufe nach der Produktion, Bearbeitung und Verarbeitung von Information ein.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur zu dem Thema dominiert heute die Sichtweise des Wissens als Produktionsfaktor (Stewart 1998). Neben die klassischen drei Produktionsfaktoren Kapital, Arbeit und Boden tritt demnach als vierter Faktor das Wissen. Dennoch ist auch in der ökonomischen Perspektive klar, dass Wissen kein marktfähiges Produkt ist. Bei einem normalen Sachgut kann der potenzielle Käufer alle Informationen über das Gut vor dem Vertragsabschluss bekommen. Auf Grundlage dieser vollzieht er die Kaufentscheidung. Entspricht das gekaufte Produkt nicht den erhaltenen Informationen, kann der Käufer es umtauschen. All dies funktioniert aber nicht beim Wissen. Der Käufer muss die „Katze im Sack“ kaufen. Wenn er nämlich schon ausreichend Informationen über das Wissensprodukt hätte, dann wäre er schon im Besitz des Wissens und bräuchte es nicht mehr zu kaufen. Wissen kann also beim Übertragen seinen Tauschwert verlieren. Es kann nicht wie ein Kleidungsstück umgetauscht werden.

Eine Weiterführung dieses Themas in der betriebswirtschaftlichen Literatur besteht in dem Diskurs um das Wissensmanagement. Nonaka und Takeuchi (1997) (in Anlehnung an Polanyi 1966) sowie Probst, Raub und Romhardt (1998) haben zwei viel beachtete Modelle des Wissensmanagements vorgestellt, die jedoch beide die Probleme der Wissensarbeit nicht theoretisch reflektieren. Beide Modelle sind eher auf die Systematisierung der Erfahrung von Praktikern zugeschnitten. Sie bieten aber keine hinreichende theoretische Begründung innerbetrieblichen Handelns in der Wissensarbeit (vgl. Wilkesmann 2000a, Wilkesmann/Rascher 2004). Probst und Mitautoren differenzieren indes verschiedene Phasen des Wissensmanagement im Unternehmen, wobei in diesem Artikel an die beiden wichtigsten Phasen der Generierung neuen Wissens und der Speicherung und Nutzung von Daten angeschlossen wird.

## 2.2 Der arbeitssoziologische Diskurs

Schon 1987 hat Malsch den interaktiven Aspekt von Wissensarbeit herausgestellt. Er differenziert drei unterschiedliche Phasen: Die Wissensgewinnung, in der „... Erfahrungswissen unter selektiven Gesichtspunkten empirisch erheben, beobachtet oder abgefragt und schriftlich fixiert oder elektronisch gespeichert...“ (Malsch 1987, S. 80) wird; die Wissensobjektivierung, in der „... das abgespeicherte Erfahrungswissen systematisch entfaltet und in kontextfreies Planungswissen transformiert...“ (Malsch 1987, S. 80) wird sowie die Wissensrückkehr, in der das objektivierte Wissen in Anwendungswissen rückübersetzt wird. Er diagnostiziert dabei einen

„... Widerspruch zwischen Kompetenzverlust bei der Arbeitsausführung und Kompetenzerwerb bei der Informationserzeugung. Allgemeiner ausgedrückt: In der ersten Kreislaufphase der Wissenstransformation werden dem Personal gesteigerte Informationskompetenzen der intelligenten Dateneingabe abverlangt, die in der dritten Phase als restringierende Planvorgaben zurückkehren und den Handlungsspielraum des Personals einengen“ (Malsch 1987, S. 83).

Problematisch an dieser Bestimmung von Wissensarbeit ist die Vorstellung, dass Erfahrungswissen abgespeichert werden kann. Allerdings wird in diesem Beitrag herausgearbeitet, dass Wissen letztendlich immer in einem interaktiven Prozess erzeugt wird.

An diese These knüpft auch Knoblauch (1996) an. Er spricht von Kommunikationsarbeit und zeigt anhand der Ergebnisse der Workplace Studies, in denen die Arbeit in technologisch unterstützen Koordinationszentren analysiert wurde, wie z. B. in Flugkontrollzentren, Navigationszentralen von Schiffen, dass die Routinetätigkeit auch in solchen Zentren auf verbale und non-verbale Interaktion angewiesen ist. Die computervermittelte Kommunikation ist dabei immer von der face-to-face Kommunikation abhängig. Ein weiterer Grund von Kommunikationsarbeit zu sprechen besteht für ihn darin, dass die technologisch vermittelte Koordination immer Kommunikation ist, nämlich computervermittelte Kommunikation. Außerdem kommen durch den Begriff der Kommunikationsarbeit die realzeitlichen Abläufe in den Blick (Knoblauch 1996, S. 359).

Auch in neueren Publikationen zur Wissensarbeit (vgl. Konrad/Schumm 1999) wird die Bedeutung der Interaktion hervorgehoben. Minssen (1999) unterstreicht ihre Bedeutung für die Kooperation bei dispositiven Aufgaben, Böhle und Bolte (2002) betonen ihre Notwendigkeit in der alltäglichen Arbeit. Rammert (1999) stellt heraus, dass in vielen Bereichen die Arbeit zunehmend ihre Routineteile verliert (vgl. Deutschmann 2002, S. 41) und implizites Wissen immer als Nebenprodukt von explizitem Wissen entsteht – also nicht, wie Nonaka und Takeuchi (1997) postulieren, Wissen transformiert wird (Rammert 2000) und die Erzeugung von Wissen auch nicht im klassischen Sinne kontrolliert werden kann (Rammert 2002).

Allen diesen referierten Ansätzen ist gemeinsam, dass Wissensarbeit eng mit Kommunikation verbunden ist. Malsch und Knoblauch rekurrieren in diesem Zusammenhang auf den Ansatz von Habermas – allerdings in der Version der Theorie des kommunikativen Handelns von 1981. Kommunikatives Handeln zeichnet sich nach der ursprünglichen Definition von Habermas (1981) dadurch aus, dass alle Geltungsansprüche jederzeit problematisiert werden kön-

nen.<sup>2</sup> Neuerdings differenziert Habermas (1999) jedoch drei Handlungstypen: stark-kommunikatives, schwach-kommunikatives und strategisches Handeln. Stark-kommunikatives Handeln folgt einem einverständnisorientierten, schwach-kommunikatives Handeln einem verständigungsorientierten und strategisches Handeln einem folgenorientierten Sprachgebrauch. Von Verständigung redet Habermas, wenn die Geltungsansprüche der Wahrheit und Wahrhaftigkeit, nicht aber der der Richtigkeit, eingeschlossen sind. Einverständnis definiert er entsprechend, wenn alle Geltungsansprüche problematisierbar sind.

Verständigung ist nicht nur in Projektarbeit, bei Planungs- und Entwicklungsprozessen in komplexen Dienstleistungsarbeiten, sondern auch bei jeder Form der Wissensgenerierung von komplexen Problemen und bei der Koordination bei der Verteilung von neuem Wissen notwendig. Dabei bleibt der Geltungsanspruch der Richtigkeit ausgeklammert, da nicht die grundsätzlichen Normen der Organisation problematisiert werden können, wohl aber die Geltungsansprüche der Wahrheit und Wahrhaftigkeit. Wenn Probleme zusammen gelöst werden sollen, dann geht dies nur, indem sich alle beteiligten Akteure auf gemeinsame Kriterien einigen, was eine angemessene Lösung ist, wie sie dorthin kommen und wie kritische Sachfragen sowie interpersonale Probleme gelöst werden sollen (vgl. Wilkesmann 2001).<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Früher hat Habermas (1981) zwischen den drei Geltungsansprüchen der Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit unterschieden. Wird mindestens einer dieser Geltungsansprüche vom Hörer nicht akzeptiert, dann kann er im Falle einer verständigungsorientierten Interaktionssituation diesen Zweifel metakommunikativ klären.

<sup>3</sup> Auf den ersten Blick scheint die Form der Metadiskussion sich nicht in der innerbetrieblichen Realität wieder zu finden. In Formen von Gruppenarbeit, in denen neues Wissen generiert werden soll, ist dies jedoch unter gewissen Voraussetzungen möglich: Wenn der Gruppe nicht zu viele Personen angehören, keine relevanten Machtunterschiede in Form von direkten Unterstellungsverhältnissen existieren und die Gruppe längere Zeit zusammen arbeitet, dann kann sich diskursives Interaktionsverhalten in der Gruppe entwickeln. Wilkesmann (2000) hat das Interaktionsverhalten in Projektgruppen analysiert und dabei auch den Aspekt von Metadiskussionen berücksichtigt. Ein Ergebnis der Untersuchung ist, dass erfolgreiche Projektgruppen viel häufiger Metadiskussionen über Kriterien zu strittigen Sachfragen (Geltungsanspruch der Wahrheit) und Metadiskussionen über Beziehungskonflikte führen als weniger erfolgreiche Projektgruppen. Außerdem korreliert die Häufigkeit der Metadiskussion positiv mit der Wahrnehmung der Interaktion als fair. Die als fair und verständigungsorientiert wahrgenommene Interaktion korreliert sehr hoch positiv mit einer konsensualen Lösungsfindung innerhalb der Projektgruppe.

Letztendlich dokumentieren diese Ansätze eine Gegenbewegung zu der von Arendt (1981) mit ihrer Dreiteilung zwischen Arbeiten, Herstellen und Handeln diagnostizierten Bewegung. Für Arendt ist das Handeln die einzige Tätigkeit der *vita activa*, die sich ohne Vermittlung von Materie, Material und Dingen direkt zwischen den Menschen abspielt. Sie begründet sich durch die menschliche Pluralität, d. h. dass wir immer gemeinsam auf dieser Erde sind und unser Zusammenleben koordinieren müssen. Handeln erzeugt eine gemeinsame Welt und macht Sinn erfahrbar. Ziel des Handelns ist die gemeinsame Gestaltung des Zusammenlebens. Genau diese Funktion des Handelns, die der Polis zugeordnet ist, ist nun auch im Oikos beobachtbar. Wissensarbeit kann nicht per Sanktion durchgesetzt werden. Es steht bei ihr die gemeinsame Planung, Organisation der Arbeit sowie die Entwicklung von neuen Inhalten oder Produkten im Mittelpunkt.<sup>4</sup>

In diesem Artikel wird an die Diagnose der interaktiven Generierung neuen Wissens angeknüpft, welche allerdings aus austauschtheoretischer Perspektive analysiert wird, da die Generierung nur gelingt, wenn zuvor die Bereitschaft existiert, Daten auch tatsächlich auszutauschen.

### 2.3 Der systemtheoretische Diskurs

Neben diesen betriebswirtschaftlichen und arbeitssoziologischen Definitionen findet sich heute in der systemtheoretischen Literatur ein Wissensverständnis, das sich an Bateson (1985, S. 411) anlehnt. Hier geht es um einen Unterschied, der einen Unterschied ausmacht.<sup>5</sup> Als Beispiel sei hier Willkes (1998) bekannte Definition der drei in diesem Kontext zentralen Begriffe Daten, Information und Wissen genannt.<sup>6</sup> Daten sind das „Rohmaterial“, die Variablen,

<sup>4</sup> Es existiert auch ein interessanter Zusammenhang zwischen diesen hier referierten Ansätzen und den Arbeiten der Züricher Arbeitspsychologie (Ulrich 1994) sowie der Handlungsregulationsschule (Hacker 1986), die einen Zusammenhang zwischen der Art der Arbeitsgestaltung und der Entwicklung der Persönlichkeit untersucht haben. Dies kann aus Platzgründen jedoch nicht näher entfaltet werden.

<sup>5</sup> Für eine allgemeine systemtheoretische Fundierung des Arbeitsbegriffs vgl. Bomes/Tacke (2001).

<sup>6</sup> Allerdings definiert Willke (1998a, S. 161) Wissensarbeit auch als Umgang mit der **Resource** Wissen. Die kategoriale Differenz zwischen dieser Auffassung und dem Anschluss an die Definition von Bateson thematisiert Willke selbst nicht.

Zahlen und Fakten. Allerdings existieren keine Daten an sich, sondern sie existieren nur als beobachtungsabhängige Daten. Als Beispiel können hier die Zahlen in einer Bilanz genannt werden. Was nicht in einer Bilanz erfasst wird, „existiert“ für das Controlling nicht. Daten müssen zudem immer in Zahlen, Sprache/Text oder Bildern codiert sein (Willke 1998, S. 7). Wenn jemand aber noch nie eine Bilanz gesehen und nicht gelernt hat, sie zu lesen, dann weiß derjenige nicht, was die Zahlen bedeuten. Der Akteur muss also wissen, was 100 Mio. Euro Umsatz oder 1 Mio. Euro Gewinn bedeuten. Die Daten müssen also in einen Kontext von Relevanzen eingebunden werden, erst dann werden sie zu Informationen. Aus Informationen wird Wissen, wenn sie in einen zweiten Kontext von Relevanzen integriert werden. Der Betroffene muss also das Unternehmen und seine Geschichte kennen, um beurteilen zu können, was ein Gewinn von 1 Mio. Euro bedeutet. Ist dies ein Fortschritt gegenüber dem Vorjahr oder ein Verlust etc.? Hier werden die Informationen in schon vorhandenes Wissen integriert. Wichtig an diesem Diskurs ist der Aspekt, dass Wissen nicht getauscht werden kann. Was weitergegeben und getauscht wird, sind nur Daten. In Akten, Dokumenten und Datenbanken sind also immer nur Daten enthalten, die erst „interpretiert“, d. h. zu Information und Wissen generiert werden müssen.

In allen drei Diskursen wird aber die Frage nach der Bedingung der Organisationsmöglichkeit von Wissensarbeit nicht beantwortet. Entweder kommt sie nicht in den Blick, wie im systemtheoretischen Diskurs, oder sie wird nur kurz gestreift, wie im arbeitssoziologischen Diskurs. Es wird da zwar der interaktive Charakter der Wissensarbeit herausgestellt, aber nicht spezifiziert, welche Organisationsvoraussetzung Wissensarbeit bedarf.

Für die systematische Betrachtung der Frage, wie Wissensarbeit organisierbar ist, wird daher in dem Sinne an den arbeitssoziologischen Diskurs angeschlossen, dass es sich bei der Wissensarbeit um einen interaktiven Prozess handelt. Aus der Perspektive der beteiligten Akteure geht es dabei auch um Austausch von Daten, der in einen Interaktionsprozess eingebunden ist. Nachfolgend wird nicht an die Perspektive der Kybernetik zweiter Ordnung angeschlossen, allerdings wird die Differenzierung zwischen Daten, Information und Wissen aufgegriffen. Was weitergegeben wird zwischen den Akteuren, sind zuerst nur Daten. Außerdem wird in der systemtheoretischen Sichtweise

deutlich, dass schon Daten selektiv konstruiert werden durch Aufmerksamkeitsfokussierungen in Organisationen und Netzwerken. Dies gilt natürlich in noch stärkerem Maße für Informationen und Wissen. Ohne diese Aufmerksamkeitsfokussierung würde jedes Wissensnetzwerk am Datenoverload erstickten (Howaldt u. a. 2003).

### 3. Die Organisation von Wissensarbeit

Im Folgenden soll unter Wissensarbeit eine Tätigkeit verstanden werden, die zum einen den Tausch von Daten und zum anderen die interaktive Generierung neuen Wissens beinhaltet. Dabei werden zwei scheinbar widersprüchliche Ansätze integriert, dennoch bestimmen beide Sichtweisen die Erfahrungen von Mitarbeitern in Unternehmen. Es wird die austauschtheoretische Perspektive als Ausgangspunkt genommen, um die Bedingungen der Möglichkeit für Wissensarbeit aufzuzeigen. Allerdings werden hier auch die Grenzen dieses Ansatzes deutlich. Der Vorteil der austauschtheoretischen Perspektive besteht darin, dass sie den Blick für die Organisationsbedingungen von Wissensarbeit eröffnet.

Der Tausch von Daten findet z. B. sowohl bei jeder Projektgruppenarbeit statt, bei der alle Teilnehmer etwas beitragen, als auch bei der elektronischen Speicherung von best practices einer Beratung in einer Datenbank einer Unternehmensberatung oder bei der Vernetzung von Experten in einem Wissensnetzwerk. Natürlich ist in diesem Sinne Produktionsarbeit heute auch vielfach von Datenaustausch abhängig, wie Deutschmann (2002, S. 41) zeigt. Dennoch macht diese Definition deutlich, dass taylorisierte Arbeitsformen aus Nicht-Wissensarbeit bestehen.

Die austauschtheoretische Perspektive schließt an die Beobachtung von Mitarbeitern in Unternehmen an, die ihr Wissen als relevante Ressource wahrnehmen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und drohendem Personalabbau wird Wissen zur Machtressource.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Zum Machtaspekt vgl. Wilkesmann 1999; Wilkesmann/Pierr/Taubert 2000.

Aus der betriebswirtschaftlichen Diskussion zum Wissensmanagement lassen sich zwei Funktionen der Wissensarbeit benennen, die besonders wichtig im internen Unternehmensprozess sind: (1) Generierung von neuem Wissen und (2) die Speicherung und Nutzung von Daten.<sup>8</sup> Jedes Unternehmen muss, wenn es wettbewerbsfähig bleiben will, neues Wissen intern generieren. Wenn also neues Wissen erzeugt wurde, dann müssen Daten gespeichert und für alle zugänglich gemacht werden und zwar in einer Weise, dass auch alle die vorhandenen Daten tatsächlich nutzen können. Beide Funktionen lassen sich aber nicht direkt steuern, sondern über eigene Institutionen unterstützen und stabilisieren. Im Folgenden wird aus Platzgründen nur auf den zweiten Aspekt, die Speicherung und Nutzung von Daten eingegangen. Gespeichert werden kann aber nur explizites Wissen, d. h. implizites Wissen, welches eine face-to-face Situation bedarf und damit gleichen Bedingungen wie die Generierung neuen Wissens unterliegt, wird hier ausgeklammert. Die Generierung neuen Wissens und alle Wissensarbeit in face-to-face Situationen unterliegen aber ebenso den hier geschilderten Institutionalisierungsbedingungen.

#### 3.1 Das Dilemma bei der Speicherung von Daten

Bei der Speicherung und Nutzung von Daten existieren verschiedene Medien, in denen die Speicherung möglich ist (vgl. Wilkesmann 2000a). Im Folgenden wird nun das Medium der Datenbank analysiert, da es in der Praxis momentan den wohl bedeutendsten Stellenwert aller Medien für diese Funktion hat.

Bei Datenbanken werden Akteure benötigt, die Daten eingeben und andere Akteure, die die Daten wieder abrufen und in ihrem Wissenskontext zu neuem Wissen verarbeiten. In dieser Situation stellt sich die Frage, warum Mitarbeiter ihre Daten in Datenbanken stellen sollen. Sie warten nur darauf, dass dies die Kollegen machen. Aus ihrer Sicht stellt sich der Gebrauch einer Datenbank auf den ersten Blick als strategische Dilemma-Situation dar. Jeder Akteur kann zwischen der Kooperationsstrategie „Daten eingeben“ und der Defektionsstrategie

<sup>8</sup> Die bei Probst, Raub und Romhardt (1998) getrennten Dimensionen der Speicherung und Nutzung werden hier zusammengefasst, da die Speicherung (und ihre Defektionsstrategie) immer im Hinblick auf die spätere Nutzung geschieht, d. h. im Kalkül der Datenspeicherung wird die spätere Nutzung einbezogen.

tegie „Daten nicht eingeben“ wählen (Wilkesmann/Rascher 2004). Geben alle Akteure ihre Daten ein, erzielen alle den höchsten Nutzen. Allerdings kann sich dann jeder Akteur auch strategisch überlegen, die Trittbrettfahrer-Position einzunehmen. Gibt z. B. Akteur I seine Daten nicht ein, Akteur II aber schon, dann erzielt Akteur I einen höheren Nutzen als in der Situation, in der alle Daten eingeben: Er gibt sein Wissen nicht preis, kann es also in strategisch wichtigen Aushandlungssituationen noch in die Waagschale werfen (wenn es z. B. um Beförderungen oder Entlassungen geht) und macht sich nicht die zusätzliche Arbeit der Dateneingabe. Außerdem kann er die von Akteur II zur Verfügung gestellten Daten, d. h. dessen Ressource, nutzen. Akteur II dagegen geht leer aus: Er hat die extra Arbeit der Dateneingabe, gibt seine Informationen preis und erhält nichts dafür zurück. Wenn allerdings alle dieses strategische Kalkül unterstellen, dann bleibt die Datenbank leer – ein Phänomen, das in der betrieblichen Realität häufig anzutreffen ist.

### 3.2 Die Überwindung des Dilemmas bei der Speicherung von Daten

Viele Unternehmen haben versucht, dieses Dilemma durch den Einsatz selektiver Anreize zu überwinden. Im Falle der Datenbanken können extrinsische Anreize in Form von Geldprämien, Handys oder Reisen bestehen. Aus prinzipiellen Überlegungen funktioniert dies aber nicht, denn derartige extrinsische Anreize haben drei Nachteile:

1. Sie können eine Anspruchspirale erzeugen. Über die Zeit erwarten Akteure immer mehr Anreize für den gleichen Beitrag, damit weiterhin Motivation erzeugt wird.
2. Es wird nur die Handlung ausgeführt, die belohnt wird, andere werden vernachlässigt. Dies ist bei Aufgaben im Sinne von „multiple tasks“ dysfunktional (vgl. Frey/Osterloh 2000). Wird z. B. die Anzahl der eingegebenen Daten belohnt, so wird das Verhalten der Akteure nur auf die Quantität ohne Kontrolle der Qualität gelenkt.
3. Anreize können die bei Mitarbeitern vorhandene intrinsische Motivation verdrängen. Die Diskussion um diesen Verdrängungseffekt ist zu einem vorläu-

figen Abschluss gelangt und lässt sich in folgender Aussage zusammenfassen (vgl. Frey 1997; Ryan/Deci 2000): Externe Eingriffe verdrängen die intrinsische Motivation, wenn das Individuum sie als kontrollierend wahrnimmt. Die externen Anreize können jedoch auch die intrinsische Motivation verstärken, nämlich dann, wenn sie als unterstützend wahrgenommen werden.

Eine erfolgreichere „Überwindung“ dieses Dilemma stellt die Attribution von intrinsischer Motivation dar. Dabei sind vorgängig die oben genannten strategischen Überlegungen nicht gegeben – sie setzen also vorgängig das Dilemma aus Kraft.

Nach Heckhausen gilt eine Handlung dann als intrinsisch motiviert, „wenn Mittel (Handlung) und Zweck (Handlungsziel) thematisch übereinstimmen; mit anderen Worten, wenn das Ziel gleichthematisch mit dem Handeln ist, so dass dieses um seiner eigenen Thematik willen erfolgt“ (Heckhausen 1989, S. 459). Damit definiert Heckhausen den Begriff intrinsische Motivation über die Gleichsetzung von Weg und Ziel.

Für die hier vorgetragene Argumentation ist aber nicht die individuelle Wahrnehmung entscheidend, sondern die Situation, die diese individuelle Wahrnehmung strukturiert. Erst wenn eine Korrelation zwischen der Arbeitssituation und der motivationalen Attribution nachweisbar ist, kann ein Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und der intrinsischen Motivation hergestellt werden. Die Untersuchung dieses Zusammenhangs bildet ein zentrales Moment im „task characteristics approach“ der Organisationspsychologie. Hackman und Oldham (1980) konnten einen Zusammenhang zwischen der Art der Arbeit und der Arbeitszufriedenheit mit ihrem job-characteristics-model (JCM) nachweisen. Sie bestimmen fünf Kerndimensionen, die zur Arbeitsmotivation führen: Der Abwechslungsreichtum der Tätigkeit (skill variety), die Ganzheitlichkeit der Aufgabe (task identity), die Bedeutung der Aufgabe (task significance), die Selbstständigkeit (autonomy) und der Rückmeldeaspekt (job feedback). Ein solcher Handlungsraum unterstützt die subjektive Ausbildung der intrinsischen Motivation.<sup>9</sup> Der Zusammenhang ist natürlich nicht determinis-

<sup>9</sup> Da Wissensarbeit die Tätigkeiten der Datenweitergabe und der Generierung neuen Wissens umfasst, ist sie sowohl ganzheitlich als auch abwechslungsreich. Die Bedeutung ist



tisch. Attribution ist ein individueller Vorgang. Dennoch bestätigen umfangreiche empirische Untersuchungen, dass die Veränderung der fünf Kerndimensionen nach Hackman und Oldham auch zu einer Veränderung der individuellen Wahrnehmung führt (Schmidt/Kleinbeck 1999). Der durch die fünf Kerndimensionen beschriebene Handlungsraum unterstützt nicht nur die Attribution von intrinsischer Motivation, sondern führt zu kooperativem Handeln bei der Wissensarbeit. Wie in empirischen Untersuchungen bestätigt werden konnte (Wilkesmann/Rascher 2004), verhalten sich Akteure, die einen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum besitzen, bei der Wissensarbeit kooperativer, d. h. geben eher Daten weiter und beteiligen sich eher an der Generierung neuen Wissens. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive kann die kollektive Attribution intrinsischer Motivation eine Institution sein – dies soll kurz im nächsten Kapitel aufgezeigt werden.

#### 4. Kollektive Attribution als Institution?

Um die Frage zu entscheiden, ob die kollektive Attribution eine Institution sein kann, muss zuerst der Begriff der Institution näher analysiert werden. In den Sozialwissenschaften existieren sehr unterschiedliche Definitionen zu diesem Begriff. Es lassen sich folgende Diskurse differenzieren (vgl. Mayntz/Scharpf 1995):

1. Im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs lassen sich grundsätzlich zwei verschiedene Richtungen ausmachen:
  - Die institutionelle Ökonomie, die institutionelle Erklärung für ökonomische Sachverhalte verwendet (z. B. Granovetter 1985).

---

immer dann gegeben, wenn sich der Agent mit den grundsätzlichen Zielen der Organisation identifiziert. Die Selbständigkeit ist dann gegeben, wenn keine zu engen Zeitrestriktionen vorherrschen, und die Rückmeldung erfolgt dadurch, dass das Produkt der Wissensarbeit sichtbar wird z. B. in Form eines neuen Prototypen, einer gelungenen Reorganisation. Wissensarbeit kann demnach einen weiten Handlungsspielraum eröffnen, da die Informationen zusammengetragen werden müssen und es keinen vorgegebenen Lösungsweg gibt und somit die Möglichkeit existieren muss, verschiedene Wege auszuprobieren.

- Der ökonomische Institutionalismus, der das Phänomen Institution ökonomisch erklärt.
2. In der Organisationssoziologie spielt der Neo-Institutionalismus in den letzten Jahren eine bedeutende Rolle.
  3. Im symbolischen Interaktionismus von Berger und Luckmann werden Institutionen als Taken-for-grantedness von Regeln und Vorstellungen definiert.
  4. Im akteurzentrierten Institutionalismus des Kölner Max-Planck-Institutes für Gesellschaftsforschung werden Institutionen als Handlungskontexte von Akteuren definiert.

Aus Platzgründen können die Kernaussagen der einzelnen Diskurse hier nur sehr knapp rekonstruiert werden. Im ökonomischen Institutionalismus werden Institutionen in Anlehnung an die bekannte Definition von Ostrom (1986) wie folgt bestimmt:

„Institutionen können dann definiert werden als allgemein bekannte Regeln, mit deren Hilfe wiederkehrende Interaktionssituationen strukturiert werden und die mit einem Durchsetzungsmechanismus bewehrt sind, der eine Sanktionierung bzw. Sanktionsandrohung im Falle eines Regelverstößes bewirkt“ (Voigt 2002, S. 34).

Ökonomisch ist daran, dass eine Sanktionierung bzw. Sanktionsandrohung für die Durchsetzung notwendig ist. DiMaggio und Powell (1991), die Hauptvertreter des Neo-Institutionalismus der Organisationssoziologie, knüpfen an einer Definition von North an:

„The new institutional economics takes the transaction as the primary unit of analysis. ... According to organizational economists, institutions reduce uncertainty by providing dependable and efficient frameworks for economic exchange (North 1988)“ (DiMaggio/Powell 1991, S. 4).

Dabei stehen bei ihnen die drei Formen der Isomorphie im Vordergrund: Institutionen erzeugen Anpassung durch Zwang (coercive isomorphism), Imitation (mimetic isomorphism) und normativen Druck (normative isomorphism). Institutionen werden dabei als allgemeine, übergreifende Erwartungsstrukturen

angesehen. Die Erklärungsrichtung des Neo-Institutionalismus geht aber ausschließlich von der Struktur in Richtung Handlung. Er erklärt nicht, wie Isomorphien aus Handlungen entstehen können und er erklärt ebenso nicht, warum sich einige Muster durchsetzen, andere aber nicht. Der symbolische Interaktionismus nach Berger und Luckmann (2004) führt die philosophische Anthropologie deutscher Prägung fort. Die berühmte Definition bei Berger und Luckmann lautet:

„Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution“ (Berger/Luckmann 2004, S. 58).

Im Gegensatz zum Neo-Institutionalismus, der besonders die Prägung von Institutionen hervorhebt, betont der akteurszentrierte Institutionalismus nach Mayntz und Scharpf die Wechselwirkung zwischen Handlung und Struktur (Mayntz/Scharpf 1995, S. 45). Scharpf definiert Institutionen als Regelsysteme, „die einer Gruppe von Akteuren offen stehende Handlungsverläufe strukturieren“ (Scharpf 2000, S. 77). Einigen dieser Diskurse – anknüpfend an DiMaggio und Powell (1991) – ist jedoch gemeinsam, dass sie Institutionen als reziproke Erwartungshaltungen definieren. Allgemein werden im Folgenden Institutionen als reziproke Erwartungen über das Auftreten bestimmter Verhaltensweisen definiert und damit eine weite Definition von Institutionen zu Grunde gelegt. Das Verhalten, das aus intrinsischer Motivation entsteht, nämlich im Falle der Wissensarbeit das kooperative Verhalten bei Wissensteilung und Wissensgenerierung, stellt für die beteiligten Wissensarbeiter eine entsprechende Erwartungshaltung dar. Wenn „Alter“ in einer Projektgruppe arbeitet, in der alle mit hoher intrinsischer Motivation ans Werk gehen, dann wird sich schnell eine Erwartungshaltung etablieren, die kooperatives Handeln voraussetzt. „Ego“ arbeitet kooperativ, weil es ihm Spaß macht und dies erwartet er auch implizit von „Alter“. Eine Dilemmasituation, wie in der Heuristik des oben beschriebenen strategischen Dilemmas unterstellt, wäre durch diese Institution vorgängig überwunden. Eine solche Institutionalisierung ist durch menschliches Handeln erzeugt, wenn auch nicht immer bewusst intendiert. Ihre Durchsetzung erfolgt in diesem Fall nicht durch soziale Sanktionierung, wie die meisten Ansätze zu Institutionen unterstellen, sondern durch intrinsische Attributionsmuster, die von einer Gruppe von Akteuren geteilt werden, aber nicht qua Sanktion stabilisiert werden müssen. Damit differenzieren sich Institutio-

nen von Organisationen. Institutionen sind einerseits Kernbestandteil von Organisationen, die aber keinen Erzwingungsstab qua Herrschaft wie Organisationen besitzen. Andererseits hat jede Organisation Institutionen, ohne diese wäre eine Organisation nicht handlungsfähig. Innerhalb einer Organisation können somit Institutionen erzeugt werden. Wie gezeigt, wird die Entstehung kollektive Attributionsmuster durch die Einführung eines großen Handlungs- und Entscheidungsspielraums unterstützt. In diesem Sinne können Institutionen durch Managementhandeln „angestoßen“ werden. Managementhandeln besteht heute zu einem großen Teil aus dem „auf den Weg bringen“ solcher Institutionen. Da Wissensarbeit nicht direkt beobachtbar und sanktionierbar ist, kann es nur über den Aufbau von Institutionen, d. h. indirekt gesteuert werden. Wissensarbeit ist damit im Anschluss an die Überlegungen des arbeitssoziologischen Diskurses Interaktionsarbeit, die sich nur im Rahmen solcher Institutionalisierungsprozesse selbst steuern kann. Durch einen großen Handlungsspielraum wird die Institutionalisierung einer kooperativen Verhaltenserwartung unterstützt.

## 5. Resümee

Wissensarbeit ist hier als Handlung definiert, die zum einen den Austausch von Daten und zum anderen die interaktive Generierung neuen Wissens umfasst. Diese austauschtheoretische Perspektive schließt zum einen an die Selbstwahrnehmung der betroffenen Akteure an, die Wissen als Machtressource sehen und öffnet zum anderen den Blick für die Bedingung der Organisierbarkeit von Wissensarbeit.

Wissensarbeit kann nicht von außen durch einfache Vorgaben gemanagt werden. Deshalb sind Strukturen notwendig, die zu kooperativem Handeln im Sinne von Datenweitergabe und gemeinsamer Generierung neuen Wissens führen. Diese Form der Selbststeuerung kann durch die Kerndimensionen unterstützt werden, die einen weiten Handlungsspielraum nach Hackman und Oldham definieren.

Aus der Sicht der Organisationssoziologie sind damit Prozesse benannt, die eine Kooperation auf der Aggregationsebene unterstützen, auch wenn dies nicht durch die individuellen Akteure geplant wird. Intrinsisch motivierte Akteure handeln kooperativ, ohne dass die Kooperation Ziel ihres Handelns ist. Sie sind nur an der Arbeit als Arbeit interessiert, produzieren damit aber unbeabsichtigt kooperatives Handeln. Eine Institutionalisierung führt so zur Selbststabilisierung kooperativen Handelns.

Die austauschtheoretische Analyse der Wissensarbeit schließt im Blickwinkel der Interaktion an die Ergebnisse der arbeitssoziologischen Forschung an und erweitert sie im Hinblick auf die Bestimmung von Prozessen, die die Wissensarbeit ermöglicht. Interaktion setzt bei Wissensarbeit immer den Austausch von Daten voraus, der allerdings auch verweigert oder verschleiert werden kann. Ohne die Bedingungen der Möglichkeit von kooperativem Datenaustausch ist auch in der arbeitssoziologischen Perspektive keine Wissensarbeit möglich. Wissensarbeit muss sich demnach aber durch solche Institutionalisierungsprozesse selbst stabilisieren. Gemanagt werden können nur die Strukturen als Voraussetzungen, dass sich solche Institutionalisierungsprozesse bilden.

### Literatur

- Arendt, H. (1981): Vita Activa oder vom tätigen Leben, München
- Bateson, G. (1985): Ökologie des Geistes, Frankfurt a. M.
- Berger, P. T./Luckmann, Th. (2004): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt a. M. (20. Aufl.)
- Böhle, F./Bolte, B. (2002): Die Entdeckung des Informellen, Frankfurt a. M.
- Bommers, M./Tacke, V. (2001): Arbeit als Inklusionsmedium moderner Organisationen. Eine differenzierungstheoretische Perspektive. In: V. Tacke (Hg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung, Wiesbaden, S. 61 - 83

- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriegesellschaft, Weinheim und München
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago
- Esser, H. (1999): Soziologie – Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln, Frankfurt a. M.
- Franz, H.-W./Howaldt, J./Jacobsen, H./Kopp, R. (Hg.) (2003): Forschen – Lernen – Beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und –transfer in den Sozialwissenschaften, Berlin
- Frey, B. S./Osterloh, M. (Hg.) (2000): Managing Motivation, Wiesbaden
- Frey, B. S. (1997): Not just for the money. An economic theory of personal motivation, Cheltenham/UK
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: American Journal of Sociology 91, p. 481 - 510
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt a. M.
- Habermas, J. (1999): Rationalität der Verständigung. Sprechakttheoretische Erläuterungen zum Begriff der kommunikativen Rationalität. In: Habermas, J.: Wahrheit und Rechtfertigung, Frankfurt a. M., S. 102 - 137
- Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie, Berlin
- Hackman, R. J./Oldham, G. R. (1980): Work redesign, Reading
- Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, Berlin
- Howaldt, J./Klatt, R./Kopp, R. (2003): Interorganisationales Wissensmanagement in wissensintensiven Netzwerken. In: profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, Heft 6, S. 36 - 41

- Katenkamp, O. (2003): Quo vadis Wissensmanagement? In: Arbeit 12, S. 16 - 35
- Knoblauch, H. (1996): Arbeit als Interaktion. In: Soziale Welt 47, S. 344 - 362
- Konrad, W./Schumm, W., (Hg.) (1999): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster
- Kopp, R. (2001): Management von Verbänden. In: Flocken, P./Hellmann-Flocken, S./Howaldt, J./Kopp, R./Martens, H. : Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagements, Eschborn, S. 58 - 88
- Machlup, F. (1962): The production and distribution of knowledge in the United States, Princeton
- Machlup, F. (1980): Knowledge: its creation, distribution, and economic significance, Vol. 1: knowledge and knowledge production, Princeton
- Malsch, Th. (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“. In: Zeitschrift für Soziologie 16, S. 77 - 91
- Mayntz, R. (1997): Policy-Netzwerke und die Logik der Verhandlungssysteme. In: R. Mayntz (Hg.): Soziale Dynamik und politische Steuerung, Frankfurt a. M., S. 239 - 262
- Mayntz, R./Scharpf, F. W. (1995): Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren. In: R. Mayntz/F. W. Scharpf (Hg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung, Frankfurt am Main, S. 9 - 38
- Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? München
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt a. M.

- Pawlowsky, P. (Hg.) (1998): Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden
- Polanyi, M. (1966): The tacit dimension, London
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1998): Wissen managen, Wiesbaden
- Rammert, W. (1999): Produktion von und mit „Wissensmaschinen“. Situation sozialen Wandels hin zur „Wissensgesellschaft“. In: W. Konrad/W. Schumm (Hg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 40 - 57
- Rammert, W. (2000): Nicht-explizites Wissen in Soziologie und Sozionik, Technical University Berlin, Technology Studies Working Paper 8-2000
- Rammert, W. (2002): The Governance of Knowledge, Limited: The rising relevance of non-explicit knowledge under a new regime of distributed knowledge production, Technical University Berlin, Technology Studies Working Papers 1-2002
- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000): Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. In: American Psychologist 55, S. 68 - 78
- Scharpf, F. W. (2000): Interaktionsformen – Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Opladen
- Schmidt, K.-H./Kleinbeck, U. (1999): Job Diagnostic Survey (JDS – deutsche Fassung). In: H. Dunckel (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren, Zürich, S. 205 - 230
- Stehr, N. (1999): „Wissensgesellschaften“ oder die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften. In: Konrad, W./Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster, S. 13 - 23
- Stehr, N. (2000): Die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften, Weilerswist

- Stehr, N. (2003): Wissenspolitik, Frankfurt a. M.
- Stewart, T. A. (1998): Der vierte Produktionsfaktor, München
- Ulich, E. (1991): Arbeitspsychologie, Stuttgart
- Voigt, S. (2002): Institutionenökonomik, München
- Wilkesmann, U. (1999): Lernen in Organisationen, Frankfurt a. M.
- Wilkesmann, U. (2000): Kollektives Lernen in Organisationen – am Beispiel von Projektgruppen. In: W. Schmeisser/A. Clermont/D. Krimphove (Hg.): Personalführung und Organisation, München, S. 295 - 312
- Wilkesmann, U. (2000a): Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. In: Publizistik – Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung 45, S. 476 - 495
- Wilkesmann, U. (2001): Unternehmensethik und organisationales Lernen – Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik. In: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 55, S. 5 - 23
- Wilkesmann, U. (2003): Strukturelle und motivationale Voraussetzungen des organisationalen Lernens. In: Brentel, H./Klemisch, H./Rohn, H. (Hg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden, S. 133 - 148
- Wilkesmann, U./Pierr, R./Taubert, R. (2000): Konfliktarenen im Unternehmen – am Beispiel des Co-Managements. In: Schmeisser, W./Clermont, D./Krimphove, D. (Hg.): Personalführung und Organisation, München, S. 715 - 730
- Wilkesmann, U./Rascher, I. (2004): Wissensmanagement. Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen, München/Mering

- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart
- Willke, H. (1998a): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie 27, S. 161 - 177