

Philosophie & Wirtschaft

Besuchen Sie unsere Webseite <http://www.philosophieundwirtschaft.de>

Ausgabe 7, Oktober 2006

Inhalt

- I.) Arbeit und Arbeitsmarkt: Bedeutung und Stellenwert aus philosophischer Perspektive
von RENATE MIETHNER**

- II.) Wahrheit in der Wirtschaft
von WOLFGANG W. OSTERHAGE**

- III.) Wissensmanagement braucht eine konstruktivistische Perspektive von
GABRIELLE SCHILLER und
Dr. BERNHARD VON GURETZKY**

Vorwort

„Philosophie & Wirtschaft“ startet die Oktoberausgabe mit einem Beitrag von Renate Miethner. Ist Arbeit reduziert auf die sittlich-moralische Pflicht im Sinne von Existenzsicherung und gesellschaftlicher Verantwortung oder welche Bedeutung kann Arbeit darüber hinaus für den Einzelnen haben? Eine der wichtigen Fragen, denen dieser Beitrag nachgeht.

Die öffentliche Debatte über Arbeit, Arbeitslosig- und Unwilligkeit konzentriert sich doch eher auf Schlagzeilen wie „Florida-Rolf will seinen Ferrari nicht abgeben“ (BILD-Zeitung) oder „EU Arbeitslosigkeit -- Besser wird's nicht“ (Manager Magazin) und reduziert somit die Diskussion allzu oft auf Negativbeispiele einiger „Sozialschmarotzer“ und auf die vermeintliche (negative) „Aussagekraft“ statistischer Zahlen. Die Auseinandersetzung darüber, welche Bedeutung „Arbeit“ und „Arbeitslosigkeit“ neben den rein finanziellen und sozialpolitischen Gesichtspunkten für jeden einzelnen Menschen -- ob jung oder alt -- haben, gerät in den Hintergrund.

„Die objektive Wahrheit kann von Menschen aufgrund seiner zwangsweise subjektiven Sichtweise nicht erfasst werden“, „die Erkenntnis einer absoluten Wahrheit ist nicht möglich“, in diesem Sinne beginnen beide der folgenden Beiträge von Wolfgang W. Osterhage sowie von Gabrielle Schiller und Dr. Bernhard von Guretzky.

Während in dem Artikel „Wahrheit in der Wirtschaft“ dieses Argument im Hinblick auf wirtschaftliche Interessen anhand einiger Beispiele aus dem Wirtschaftsleben vertieft wird, argumentiert der Artikel „Wissensmanagement braucht eine konstruktivistische Perspektive“ für die Notwendigkeit eines Konstruktivismus, in dem es kein richtig oder falsch, sondern nur unterschiedliche Interpretationen der Wirklichkeit gibt. Wird diese Feststellung akzeptiert, fördert sie bewusst den Austausch unterschiedlicher Ansichten -- und liefert damit u.a. eine wertvolle Basis für Innovationen.

Wie sagte schon Albert Camus? „Ein Mensch ist immer das Opfer seiner Wahrheiten“.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Ute Sommer, Redaktion ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- o -

I.)

Arbeit und Arbeitsmarkt: Bedeutung und Stellenwert aus philosophischer Perspektive

von RENATE MIETHNER

Im Zuge anhaltender Krisenbelastung auf dem Arbeitsmarkt und der nicht selten reißerischen öffentlichen Auseinandersetzung mit unterstellter Arbeitsunwilligkeit, offensichtlicher Überbürokratisierung der Vermittlungsagenturen und vermeintlich unvermeidlichen Entlassungswellen zur Betriebsoptimierung, verschwindet das Bewusstsein um die zentrale Bedeutung der Arbeit für den Menschen nahezu uneingeschränkt. Der Arbeitstätige oder Arbeitslose gerät hinter statistischen Werten und ökonomischen Überlegungen aus dem Blickfeld. Der Mensch hinter den Zahlen wird zum passiven Erfüllungsgehilfen für die Interessen von Politik, Konzernen und Gewerkschaften und so zum Mittel für fremde Zwecke degradiert. Nicht gering ist aber auch der Einfluss solcher Degradierung auf das Denken der Betroffenen, und nicht selten wird aus den Augen verloren, welchen Stellenwert die Arbeit im menschlichen Leben eigentlich haben könnte und sollte.

Beschränkt man den Begriff der Arbeit auf Mehrwert erbringende Erwerbstätigkeit, so verkürzt man ihn ungebührlich. In der Arbeit bietet sich dem Menschen vielmehr die Gelegenheit und Möglichkeit, Erfolg in vielfacher Hinsicht zu generieren: zum einen fraglos in materiell-finanzieller Hinsicht, zum anderen aber auch unter schöpferischen Gesichtspunkten. Der Mensch kann sich schöpferisch und schaffend betätigen, aktiv sein, etwas leisten. Arbeit bietet denjenigen Raum, in dem der Mensch seine Energie und Schaffenskraft „ausleben“ kann. Und sie bietet Orientierung, ermöglicht Positionierung im Leben und wirkt dem Gefühl entgegen, sich verloren zu glauben. Gerade in der Vielzahl möglicher Arbeitstätigkeiten eröffnet sich

dem Menschen ein weites Feld, konkrete Zwecke zu setzen bzw. zielgerichtet und zweckorientiert zu handeln.

Dazu ist zu bedenken: Der Mensch ist ein sich Zwecke setzendes Wesen, und zwar ein solches, das nicht zugleich mit der bloßen Errichtung eines Gedankens auch schon die Verwirklichung desselben zustande bringt. Er ist zwangsläufig immer auch ein tätiges, ein handelndes Wesen. Und er ist -- in den Worten Kants -- niemals bloß als Mittel, sondern stets zugleich auch als Zweck an sich selbst zu betrachten. Vor dieser Erkenntnis seiner selbst jedoch, vor allem aber seiner Mitmenschen schreckt er offenbar nur allzu gern zurück. Denn um der Zurückgeworfenheit auf sich selbst vermeintlich entgehen zu können, positioniert sich der Mensch zunehmend als Mittel, das für anderes „benötigt“ wird. Seine Haltung der Arbeit gegenüber trägt so den unangenehmen Beigeschmack kruder Sklavenmoral. Diese ist es dann auch, von der die öffentliche Diskussion stillschweigend bestimmt wird. Essenziell für jedwedes menschliches Leben jedoch ist genau das Gegenteil.

Arbeit kann als vermeintlicher Selbstzweck angesehen werden, aber auch als bloße, mithin lästige Mühsal und „Pflicht“. Nicht zuletzt aber lässt sich Arbeit auch als Mittel dazu verstehen, etwas ganz anderes erreichen oder verwirklichen zu können -- z.B. sich und seine Familie zu versorgen, sich zu beschäftigen, seine Zeit vermeintlich sinnvoll zu nutzen, oder gar sich zu vervollkommen. Arbeit mag als lästiges „Wohl oder Übel“, als Zwang angesehen werden oder als Freude bringende Muße -- in jedem Falle stellt Arbeit aber die Folie dar, vor deren Hintergrund „freie“ Zeit genossen und wertgeschätzt werden kann. Etwas geleistet, vollbracht, erreicht zu haben, all dies sind Charakteristika von Arbeit. Sie wird so zur Rechtfertigungsgrundlage, vor der man vermeint, sich etwas gönnen zu dürfen, etwas „verdient“ zu haben.

Um im vollständigen Wortsinne Mensch als homo faber zu sein und sich als solcher in Ausschöpfung seiner Möglichkeiten akzeptieren und rechtfertigen

zu können, ist Arbeit als ein unverzichtbarer Bestandteil eines menschlichen Lebens zu begreifen, das auf dieser Grundlage als gelungen und glücklich charakterisierbar wird. Hier hätte die öffentliche Diskussion anzusetzen, um auf humanere Weise mit der bestehenden Problematik umgehen und Lösungen erarbeiten zu können.

© Renate Miethner 2006

E-Mail: mail@philosophieberatung.de

Homepage: www.philosophieberatung.de

- 0 -

II.)

Wahrheit in der Wirtschaft

von Wolfgang W. Osterhage

I.

1. Einleitung

Der Rolle von Wahrheit im Wirtschaftsleben kann man sich auf eine Vielzahl von Wegen nähern. Und jeder Weg zeigt, dass es die eine, durchgängige Rolle der Wahrheit auch hier nicht gibt. Jeder Einstieg beleuchtet auf je eigene Weise ihre Bedeutung:

Wird die Wahrheit in Lieferverträgen abgebildet und anschließend dann auch in den Geschäftsbeziehungen gelebt?

Wird sie in der Beschreibung eines Produktes in seinen Eigenschaften und Funktionalitäten zur Geltung gebracht -- zum Beispiel in der Werbung?

Ist die Wahrheit etwa in den Bilanzen zu finden? Und was ist mit Gewinnwarnungen als Folge von inkorrektem Zahlenmaterial in verabschiedeten Firmenberichten?

Welche Wahrheit und wie viel davon findet sich in Börsenkursen?

Dies soll ein Versuch sein, sich dem Problemkomplex „Wahrheit in der Wirtschaft“ anhand einiger Beispiele zu nähern. Vor der Konkretisierung soll jedoch zunächst ein kurzer Exkurs in grundsätzliche philosophische Betrachtungen erfolgen.

2. Subjektivität und Objektivität

Nähert man sich von der philosophischen Seite dem Begriffe „Wahrheit“, wird es sehr unübersichtlich, was die Menge der Einstiegsmöglichkeiten betrifft. Ob man nun bei Augustinus oder schon bei Plato anfängt, die Scholastiker befragt oder später Kant -- man könnte durch die gesamte europäische Geistesgeschichte navigieren. Irgendwann käme dann der Sprung in die Postmoderne, die ja die Wahrheit erkannt hat, dass es keine objektive Wahrheit gibt.

Zu Anfang der Moderne konnte einer solchen Auffassung wenigstens noch die Naturwissenschaft entgegenhalten, dass sie über einen objektiven Zugang zur Wirklichkeit verfüge. Wobei vereinfachend hier Wirklichkeit und Wahrheit gleichgesetzt werden. Aber selbst, wenn wir das unterstellen, weiß die Wissenschaft seit der Quantentheorie, dass sie keinen Zugriff auf die komplette Wirklichkeit mehr hat: der Eingriff des Beobachters durch seine Beobachtung verändert die Wirklichkeit und damit das „wahr“ -- genommene selbst. Das ist keine Spekulation, sondern experimentelles Ergebnis.

Im Grunde führt uns diese Erkenntnis wieder zurück zu den frühen Zeiten menschlichen Nachdenkens, in denen einstmal die Trennung des Subjekts in seinem Bewusstsein von seiner Umgebung erfolgt war. Letztendlich kann die Wahrheit nur in einer äußeren Objektivität gefunden werden, die vom inneren Subjekt aufgenommen und interpretiert wird. Das heißt also: die ganze Wahrheit ist nie absolut durch eine zweifelsfreie Rezeption der äußeren Wirklichkeit zu erlangen, sondern immer nur näherungsweise über die Mittlung des Subjekts selbst. Die ganze Wahrheit umfasst sozusagen Subjekt und Objekt.

3. Wahrheit und Interesse

Aufsetzend auf das Dilemma zwischen Subjektivität und Objektivität stellt Dieter Hattrup [1] eine These auf, die bei der Weiterbehandlung der Themenstellung nützlich erscheint. Diese These lautet:

Wahrheit und Interesse stehen im ständigen Gegensatz zueinander.

Dazu zunächst einmal diese Hypothesen:

- Wahrheit und Interesse befinden sich in ständiger Konkurrenz zueinander.
- Nirgends kann es Wahrheit geben, wenn diese nicht irgendwie von Nutzen sein soll.

Vor diesem Hintergrund wird jetzt die philosophische Ebene verlassen und gegen die Alltags- und damit immer auch Wirtschaftswelt eingetauscht, denn:

- Reduziert man Wahrheit auf Interesse, setzt sich die Rede von Wahrheit immer einem gewissen Verdacht aus; und

- im Alltag lassen sich Wahrheit und Interesse möglicherweise nicht sauber voneinander trennen, obwohl sie sich im Denken unterscheiden lassen.

Somit hat Wahrheit zwar im weitesten Sinne auch mit Kommunikation (Rede) zu tun, aber nicht ausschließlich, wie gleich gezeigt werden wird. Andererseits hat aber Kommunikation immer mit Wahrheit oder deren Fehlen zu tun.

II.

4. Beispiele

Hierzu nun drei Beispiele, wie damit in der Praxis umgegangen werden kann:

4.1 Vertragswesen

Verträge, wie sie hier angedacht sind, beziehen sich nicht nur auf konkrete dezidierte Vereinbarungen in schriftlicher Form zwischen zwei oder mehreren Vertragspartnern, wie zum Beispiel Liefervereinbarungen oder Lebensversicherungen. Im weitesten Sinne ist jede Verkaufstransaktion durch einen Vertrag hinterlegt. Wenn jemand ins Kaufhaus geht und eine Ware erwirbt, geht er ein Vertragsverhältnis mit dem Unternehmen Kaufhaus ein.

Voraussetzung für ein funktionierendes Vertragswesen ist die Verpflichtung auf Ehrlichkeit, sprich Wahrheit der Vertragspartner. Den Rahmen dafür gibt das Bürgerliche Gesetzbuch ab über allen anderen Sondergesetzeswerken, die im Laufe der Wirtschaftsgeschichte entstanden sind. Im Falle eines Vertragsbruchs -- sei es durch Zahlungsverweigerung oder Lieferung nicht vereinbarter oder minderwertiger Ware oder aus anderen von einer der Vertragsparteien zu vertretenden Gründen stellt sich ein Tun-Ergehens-Zusammenhang ein, der -- wenn vielleicht auch nicht kurzfristig, so doch

zumindest im Grundsatz -- die resultierende Unbalance wieder aufhebt -- und zwar durch zweierlei Mechanismen:

- durch Anrufung entsprechender Gerichte kann das Unrecht kompensiert werden oder
- durch den Markt, der das zukünftige Verhältnis zwischen Kunde und Lieferanten selber regelt.

Der Verlust von Wahrheit in vertraglichen Beziehungen führt also letztendlich zu Konsequenzen im Interesse der Wahrheit.

4.2 Die Börse

Wie viel Wahrheit liegt in Börsenkursen?

Börsenkurse enthalten Informationen -- ohne Zweifel. Und ursprünglich entsprachen diese Informationen auch einem Sachverhalt, der sich in der Wirklichkeit überprüfen ließ. Die Notierung eines Unternehmens an der Börse gab Aufschluss über dessen Wert: Assets, Gewinnerwartung, projizierte Verkaufsvolumina etc. Ganz realistisch und nützlich.

Diese relativ einfache Bezugsbasis hat sich für etliche Unternehmen der so genannten old economy weiterhin erhalten. Insofern geben die Aktienkurse von Großunternehmen wie zum Beispiel Siemens oder Daimler Chrysler noch ein realistisches Bild -- allerdings mit der Einschränkung, dass eine Bewertung nach dem rein nationalen Markt zum Beispiel -- gemessen an internationaler Performance -- irreführend sein kann. Ein Unternehmen, welches zu Hause Umsatzprobleme hat, kann sehr wohl auf der globalen Skala überdurchschnittlich gut abschneiden.

Die großen Bewertungsunsicherheiten in den letzten Jahren entstanden am Neuen Markt. Startups wurden nicht selten nach ganz anderen als

traditionellen Kriterien eingeschätzt. Anzahl Mitarbeiter und getätigte Investitionen in Produktionsstätten spielten keine große Rolle mehr gegenüber Patenten und Entwicklungsplänen, die einen hohen Stellenwert erlangten. Hohe Dotierungen waren nicht selten unterlegt durch reine Spekulation. Blieben die Realisierungen zurück, mussten Gewinnerwartungen in die Zukunft projiziert werden, was nichts anderes als Kaffeesatzlesen bedeutete. Diese Blase ist zerplatzt -- mangels Wahrheit.

Schwierigkeiten bei einer realistischen Marktbewertung über die Instrumente des Börsenhandels bereitet auch die ganze Palette von ephemeren Instrumenten wie Hedge Fonds, Optionen, Optionen auf Optionen, Zero Bonds, Junk Bonds etc., die rein spekulatives Interesse und eher virtuellen Handelscharakter haben. Ein realer Bezug zu Unternehmenswerten kann auch nicht durch komplexe Algorithmen im Nachhinein hergestellt werden, da Einschätzungen, Relationen und Risiken einzig im Bauch -- sprich der gefühlsmäßigen Erfahrungswelt -- des Brokers verankert sind. Der Begriff der Wahrheit als Messlatte bietet sich hier nicht mehr an. Er ist irrelevant geworden.

4.3 Qualität

In logistischen Systemen sind die Träger von Informationen häufig die Materialien selbst, die bewegt werden. Innerhalb eines Produktionsbetriebes oder innerhalb der Kette von Verteilsystemen und Lieferungen am Markt werden Produkte oder Halbfertigwaren zwar durch Barcodes und Begleitpapiere gekennzeichnet. Moderne Erkennungs- und Steuerungssysteme nehmen aber mehr und mehr das Transportobjekt selbst als Informationsträger wahr.

Zu den herausragenden Merkmalen, die im Wettbewerb eine wesentliche Rolle spielen, gehören die Qualitätsmerkmale eines Produktes. Damit ist noch nichts über Haltbarkeit und Verschleißfestigkeit ausgesagt. Die können damit

einhergehen, brauchen es aber nicht unbedingt. Qualitätsmerkmale geben an, ob ein Produkt entsprechend vorgegebener Spezifikation hergestellt worden ist oder nicht. Das können geometrische Masse, Gewicht, Oberfläche oder auch Geschmack sein. All diese Merkmale stehen auch dem Endkunden als prüfbar zur Verfügung: die der Auszeichnung entsprechende Schuhgröße, das Gewicht eines Mobiltelefons, die fehlerfreie Oberfläche einer CD, die abgespielt wird.

Hier soll nicht die Rede davon sein, ob Werbeversprechen einer realistischen Prüfung bezogen auf den Werbegegenstand standhalten. Das ist in den meisten Fällen nicht so und wird auch gar nicht wirklich beansprucht, und der Verbraucher erwartet es auch nicht, da er die Psychologie der Werbung kennt. Was letztlich geprüft wird, ist eine Ware gegen eine andere oder der Preis gegen die Beschaffenheit einer Ware. Insofern steckt in den Qualitätsmerkmalen eines Produktes seine ganze Wahrheit (von versteckten Mängeln einmal abgesehen, die aber wiederum der Richtschnur „Treu und Glauben“, also dem BGB unterliegen). Jeder Mensch kann sich nach ausreichender Inaugenscheinnahme über die Beschaffenheit seines Kaufobjekts Klarheit verschaffen.

Spätestens beim Verzehr oder der Anwendung tritt dann die ganze Wahrheit ans Licht. Es mag dann für den vergangenen Kaufakt zu spät sein (Regressansprüche einmal ausgeschlossen), aber einen zweiten Versuch wird es eben nicht mehr geben. Qualitätsmerkmale regeln den Markt, selbst wenn Qualitätsanforderungen subjektiv sein können (Geschmack, Schnelligkeit bei Autos usw.). Sie sind bewertbar, das heißt Träger einer Wahrheit, die sich langfristig nicht verbergen lässt.

III.

5. Wahrheit als Ware

Information und damit Kommunikation und damit zumindest als Teilmenge auch Wahrheit sind Wirtschaftsfaktoren geworden -- ja, sogar Wirtschaftsfaktoren, die am Ende des Industriezeitalters und am Beginn des Wissenszeitalters zu stehen scheinen. So jedenfalls sehen es einige Trendforscher. Unbestreitbar ist allerdings, dass die Kommunikationsindustrie bis vor kurzem der einzige und letzte Sektor mit signifikantem Wachstum war.

Das Geschäft mit der Wahrheit lässt sich auf zwei Ebenen betrachten:

- Information als Ware und
- Instrumente zur Beherrschung und Weitergabe dieser Kommunikation.

Beide hängen von einander ab, bedienen aber differenzierte Domänen innerhalb des gleichen Wirtschaftszweigs.

Der Handel mit echten oder falschen Informationen, mit Lüge und Wahrheit, und deren Verarbeitung ist somit ein mächtiger Wirtschaftszweig geworden, der praktisch alle betrifft. Ein weiteres Beispiel soll zeigen, welche Facetten dabei immer wichtiger werden.

6. e - commerce

Bei der folgenden Betrachtung soll das Thema e-commerce, d. h. elektronische Geschäftsabwicklung, auf das Segment B2C: business to customer -- also Direktkundenabwicklung -- beschränkt werden. Weitere Einschränkung: auf

Anwendungen, die sich mit dem Kauf von Waren über das Medium Internet durch Privatpersonen beziehen. Beispiele: Bücher, CDs oder Ersteigerungen.

Diese Anwendungen im Netz hinterlassen eine Fülle von auswertbaren Informationen, die den Verkaufsorganisationen wichtige Puzzlestücke bei der Wahrheitssuche über den Kunden vermitteln. Das große Thema heißt hier: Web Mining. Informationsquelle ist die Webpage des Geschäftspartners.

Dabei handelt es sich um ein Instrument der Wahrheitsfindung 1. Ebene. Je nach Art der gewünschten Information kommt es zum Einsatz. Am einfachsten und eher konventionell sind diejenigen Informationen zu erhalten, die eine wie auch immer geartete Basis-Nutzer- oder Kundeninformation ermöglichen, um diese Kunden bei einem späteren Besuch wiederzuerkennen.

Da ist zum einen die elektronische Signatur über den logischen Benutzernamen oder seine Hardwareadresse etc.: Informationen, die auf irgendeine Weise im System hinterlegt sind. Das ist das Rudimentärste, dessen man bedarf, um einen späteren Zugriff wieder zuordnen zu können. Die Business-Partner sind jedoch meistens an einer feineren ID-Präzisierung interessiert. Deshalb fordern sie solche Kennwerte auch vor einer geplanten Transaktion direkt ab: Vor- und Zuname (damit meistens implizit auch das Geschlecht), Alter, Adresse, email-Ausstattung (lässt andere Rückschlüsse zu), FAX, Telefon.

In die Nähe von Verhaltens- bzw. Statusinformationen kommt man schon bei der Angabe der Zahlungsart: Name des Kreditinstituts und insbesondere, ob und Art der Kreditkarte.

Diese eher statischen Informationen sind jedoch nur schwach aussagekräftig. Interessanter wird es erst bei den dynamischen. Hier spielt die Klick-Stream-Analyse eine herausragende Rolle: die Spur die der Cursor auf der Anwendungsoberfläche hinterlässt. Welcher Menüpfad wurde genommen?

Was hat zuerst interessiert? Wo ist jemand wiederholt hingegangen? Wo hat er abgebrochen? Wann hat er korrigiert? -- Diese Informationen gekoppelt mit den ID-Daten ermöglichen eine erste Typisierung des Anwenders. Zu guter Letzt werden ihm oder ihr dann natürlich noch die gekauften Waren und ihre Preise zugeordnet, bzw. die Waren, für die man sich näher interessiert hat. Ein erstes Profil bildet sich heraus.

Diese Technologie existiert und kommt routinemäßig zum Einsatz. Abgelegt werden die Daten im so genannten Web Warehouse des Anbieters für kontinuierliche Analysen.

Die Grande Total Strategy -- en Vogue als Beratungs- und Reorganisationsgegenstand in größeren und mittleren Unternehmen und dort in den Marketing- und Vertriebsabteilungen -- heißt CRM: Customer Relationship Management oder anders: Kundenbindungsprogramm. Damit ist das Ziel benannt: Bindung von Kunden an das gleiche Unternehmen für eine längere Zeit -- möglichst für immer. Und um dahin zu kommen, muss man ihn immer besser kennen, sich der Wahrheit immer weiter annähern.

Dafür gibt es ein ausgefeiltes Instrumentarium:

Erwähnt wurde bereits das Web Warehousing. Web Warehousing ist Teil des übergeordneten Data Warehousing: die Sammlung aller im Computer gespeicherten Daten zu einem bestimmten Geschäftsgebiet oder zu einem bestimmten Kunden, beispielsweise: Rechnungsdaten, Zahlungsmoral und was man noch so im allgemeinen Geschäftsverkehr herausfindet.

Text Mining ist etwas relativ Neues. Hierbei werden Fließtexte, die man über oder von dem Kunden bekommt, durch intelligente Software nach bestimmten Stichwortkategorien ausgewertet. Der Fundus, auf den hier zurückgegriffen wird, findet sich in den Mitschriftskripten der Call Center, insbesondere im Beschwerdemanagement. Wenn jemand eine Hotline anruft,

weil er sein Mobiltelefon nicht bedienen kann oder eine Reklamation wegen Falschlieferrung ansteht: Immer und überall sind die Call Center Agents gehalten, den Vorgang zu protokollieren und abzuspeichern -- in erster Linie, um später eine Referenz darüber zu haben, ob Dinge erledigt wurden. Erst sekundär bieten sich solche Texte als Quelle für die Vervollständigung eines Kundenprofils nach Stichwortkategorien an.

Interessant für gezielte Marketingstrategien mit geringer Streuung und damit kostengünstig sind Zusatzinformationen, die etwas über den Lebensstil von Zielpersonen aussagen. Dazu dienen Einkommenskategorien, Wohnlage etc. Zum einen kann man Adresslisten kaufen, die nach Wohnlagen, Alters- und Einkommensgruppen ventiliert sind. Zum anderen können solche Segmente dann herangezogen werden, den Kunden einzuordnen, wenn man seine Adresse kennt.

Es gibt also eine Vielzahl von technischen und auch traditionellen Informationsquellen, die man auf komplexe Weise kombinieren kann, um den Fokus auf Kunden zu setzen, um sich vom ganz Allgemeinen der dezidierten Wahrheit über den Interessenten im Besonderen zu nähern. Das Zusammenführen und Bearbeiten solcher Quellen und deren strategische Auswertung fällt unter den Begriff „Multi- Channel-Analysis“.

7. Fazit

Bei der Suche nach der Wahrheit erfolgte der Einstieg ganz oben, bei philosophischen Grundfragen durch Näherung der Erkenntniswelt im Urzustand -- unmittelbar nach der Separation von Subjekt und Objekt. Dabei wurde festgestellt, dass die ganze Wahrheit an objektive Grenzen stößt, die dem Subjekt zur Interpretation offen liegen.

Das hat zu der anscheinend unauflöslchen Verwobenheit des Gegensatzpaares Wahrheit und Interesse geführt.

In der Konkretisierung wurde die Fragestellung nach der Wahrheit in der Wirtschaft -- zugegebener Maßen nur auszugsweise -- anhand der Beispiele Vertragswesen, Börse und Qualität betrachtet. Letztendlich kann festgehalten werden, dass ein Wirtschaftssystem ohne Wahrheit als Indikator nicht funktionsfähig ist, da es ohne wechselseitiges Vertrauen von Geschäftspartnern sein würde.

Schließlich führte die Wahrheitssuche zum Kunden als Partner von Internet-Transaktionen -- und wie fremde Organisationen ihr Wahrheitsbild über diesen Interessentenkreis optimieren können. Hier treffen sich dann schlussendlich Wahrheit und Interesse wieder -- zumindest asymptotisch.

Man könnte daraus lernen, dass -- solange Interessen nicht aufhören, und das muss per Definition im Wirtschaftsleben für immer der Fall sein -- Wahrheit zwar essenziell, aber ansonsten immer nur ein Versatzstück bleiben wird.

Da man sich von einem statischen, absoluten Wahrheitsbegriff verabschiedet hat, bleibt tatsächlich nur die Dynamik aus der Spannung zwischen Konkurrenz und Wahrheit.

[1] Dieter Hattrup: „Die Wirklichkeitsfalle“, Herder, Freiburg, Februar 2003

© Wolfgang W. Osterhage 2006

E-mail: wwost@web.de

Homepage: INITIATIVE Fördergesellschaft für Evangelische Verantwortung in der Wirtschaft Mittel- und Osteuropas www.initiative-verein.de

- o -

III.)

Wissensmanagement braucht eine konstruktivistische Perspektive von GABRIELLE SCHILLER und Dr. BERNHARD VON GURETZKY

Kurz gefasst:

- Nach dem Konstruktivismus gibt es kein richtig oder falsch, sondern nur unterschiedliche Interpretationen von Wirklichkeit.
- Diese Sichtweise macht offen dafür, alternative Standpunkte zuzulassen und im kreativen Austausch zu neuen Problemlösungen zu gelangen.
- Konstruktivistisches Wissensmanagement begreift die Vielfalt an Erfahrungen und Meinungen der Mitarbeiter als Chance, fördert den vertrauensvollen Austausch und schafft so die Basis für Innovationen.

Der Konstruktivismus hat mittlerweile in allen Lebensbereichen Einzug gehalten -- zunächst vor allem in Medizin und Psychotherapie, in den letzten Jahren zunehmend aber auch und gerade in Wirtschaft und Management. Mit Blick auf das Wissensmanagement rücken die Menschen als Wissensträger in den Mittelpunkt des Interesses; statt auf das technisch Machbare zu fokussieren werden Aspekte wie soziale Verträglichkeit, Verantwortung und Vertrauen immer wichtiger [1]. Was zeichnet nun die konstruktivistische Sichtweise aus? Wie könnte ein entsprechend ausgerichtetes Wissensmanagement aussehen?

Wie die Interpretation von Wirklichkeit unser Handeln bestimmt

Eine Wirklichkeit existiert nicht, sondern wir erfinden sie uns ständig neu, so postulieren es die Vertreter des Konstruktivismus. Ernst von Glasersfeld zufolge, einem der geistigen Väter des (radikalen) Konstruktivismus, können wir nicht wissen, was die Wirklichkeit ist, sondern nur, was sie nicht ist. Denn

Wissen wird vom lebenden Organismus aufgebaut, „um den an und für sich formlosen Strom des Erlebens so weit wie möglich in wiederholbare Erlebnisse und relativ verlässliche Beziehungen zwischen diesen zu ordnen“ [2]. Im Sinne des Konstruktivismus ist es somit nicht möglich, die Erkenntnis einer absoluten Wahrheit zu gewinnen, sondern es gibt Wirklichkeiten erster und zweiter Ordnung.

Zur Verdeutlichung soll folgendes Beispiel dienen: Ein Glas hat einen bestimmten Inhalt, der sowohl als halb leer als auch als halb voll gedeutet werden kann. Der Inhalt des Glases bleibt dabei immer der gleiche, das ist die Wirklichkeit erster Ordnung. Die Wirklichkeit zweiter Ordnung ist ein Konstrukt des Beobachters, denn dieser entscheidet, ob das Glas für ihn halb voll oder halb leer ist. Daraus folgt aber auch, dass sich die Einstellung des Beobachters verändern kann: was einst halb leer erschien, kann nun als halb voll gesehen werden. Der Mensch ist aktiver Gestalter seiner eigenen Sichtweise der Welt.

Paul Watzlawick fasst zusammen: „Die Wirklichkeit zweiter Ordnung, die unsere Weltschau, Gedanken, Gefühle, Entscheidungen und Handlungen bedingt, ist das Ergebnis einer ganz bestimmten Ordnung, die wir der kaleidoskopischen, phantasmagorischen Vielfalt der Welt sozusagen aufstülpen und die also nicht das Resultat der Erfassung der ‚wirklichen‘ Welt ist, sondern die im eigentlichsten Sinne eine ganz bestimmte Welt konstruiert. Dieser Konstruktion aber bleiben wir unbewusst und nehmen naiverweise an, dass sie unabhängig von uns existiert.“ Ein solches Weltbild, die Dinge so zu sehen, wie sie vermeintlich wirklich sind, verleitet uns dazu „alle anderen Wirklichkeitskonstruktionen für falsch zu erklären (und womöglich zu bekämpfen)“. Unser derart vorgefertigtes Bild einer unabhängig von uns existierenden Wirklichkeit macht es uns unmöglich „Alternativwirklichkeiten auch nur in Betracht zu ziehen, wenn unser Weltbild anachronistisch wird und daher immer weniger passt.“ [2]

Es macht deshalb nach konstruktivistischer (und nicht nur dieser!) Sichtweise keinen Sinn, nach der absoluten Wahrheit zu forschen. Vielmehr gilt es, sich bewusst zu machen, dass es stets verschiedene Interpretationen der Wirklichkeit gibt. Das Individuum bestimmt die Zuschreibung von Sinn und Bedeutung; indem es keine Wirklichkeit außerhalb seiner selbst gibt, obliegt ihm die Verantwortung für sein Tun und auch Änderungen müssen von ihm initiiert werden. Dies ist kein einsamer Vorgang, sondern geschieht nur im menschlichen Miteinander. Und je mehr wir uns darüber austauschen, desto mehr erfahren wir über die verschiedenen Sichtweisen und desto erfolgreicher wird letztlich unser Handeln sein.

Konstruktivistisches Denken ist somit prinzipiell funktionalistisch, erfolgreiches Handeln sein Ziel. Deshalb kann es im Sinne eines konstruktivistischen Wissensmanagements nicht zielführend sein, Innovationen nur zu fordern, ohne die Frage nach den Bedingungen ihrer Entstehung zu stellen. Was aber treibt Innovationen? Oder konstruktivistisch gesprochen: Wie gestaltet sich der erfolgreiche Umgang mit Wissen und Wissensträgern?

Vertrauensvolle Kommunikation bereitet die Basis für Innovationen

Vor dem Hintergrund, dass Handlungswissen an Mitarbeiter gebundenes, stillschweigendes Wissen ist, erfährt dieses als Grundlage für Innovationen eine Neubewertung -- und damit auch die Rolle der Unternehmenskultur, die sich stärker als bislang auf den Menschen konzentrieren muss. Denn seine Kreativität ist der Schlüssel zu Innovationen.

Innovation ist etwas rein Gegenständliches und Resultat eines eingerahmten Prozesses. Kreativität hingegen ist ideell und meint das geistige Substrat eines Menschen. Das kreative Potenzial ist erwiesenermaßen von inneren und äußeren Faktoren abhängig: der Förderung von Unabhängigkeit, der Freiheit, Neues auszuprobieren und dabei Fehler machen und fragen zu dürfen. Aber

auch gesundes Selbstvertrauen, der Mut, quer zu denken, Achtsamkeit, Respekt und Wertschätzung für und von anderen sind unabdingbare Bestandteile schöpferischer Tätigkeit. Hierarchische, manipulative Strukturen dagegen schaffen Angstpotenzial und limitieren somit die Innovationsfähigkeit [3].

Wissensmanagement wird also nur dann der Kreativität des Einzelnen und in der Folge der Innovationskraft des Unternehmens dienen, wenn dort ein Umfeld existiert, das vertrauensvolle Kommunikation fördert. Und da Kommunikation die einzige Möglichkeit ist, stilles Wissen zu explizieren, ist es umso wichtiger, sich zu überlegen, wie sie erfolgreich gestaltet werden soll. Menschen werden vor dem Hintergrund ihres unterschiedlichen Erfahrungshorizonts nie genau dieselben Schlussfolgerungen ziehen; jedes Unternehmen sollte um diese Vielfalt dankbar sein und sie fördern, erfordert doch die Lösung von Problemen stets den Blick aus verschiedenen Richtungen und dessen Integration zu einer ganzheitlichen Lösung. Die Stärke von Teams liegt in der Diversität ihrer Mitglieder, ihren Erfahrungen, unterschiedlichen Standpunkten und gemeinsamen Zielen. Das hilft den typischen Tunnelblick zu vermeiden, der vor lauter Fokussierung verhindert, Lösungsalternativen in Betracht zu ziehen. Alle Alternativen, alle Annahmen und Fehler gewinnen im Dialog langsam an Schärfe und bauen beim Einzelnen eine Wirklichkeit zweiter Ordnung auf, die von allen gemeinsam geprägt ist. Erst dadurch geschieht eine allmähliche Explizierung impliziten Wissens.

Konstruktivistisches Wissensmanagement in der Praxis

Konstruktivistisch geprägtes Wissensmanagement geht von einem prozessualen Wissensverständnis aus, bei dem es kein richtig oder falsch, sondern nur eine erfolgreiche Lösung im Sinne der angestrebten Zielrichtung gibt. Misserfolge sind dazu da, um daraus zu lernen und eine erneute Lösung anzugehen. Alternativen werden aus unterschiedlichen Perspektiven

betrachtet; gegensätzliche Standpunkte und Querdenken sind nicht nur erlaubt, sondern erwünscht.

Einen ersten Anhaltspunkt, wie sich dies in die Praxis umsetzen lässt, liefert die Arbeit von Stefan Meinsen [4], der eine konstruktivistische Sicht auf die Organisation von Wissensarbeit mit dem allgemein bekannten Modell des Wissenskreislaufs von Probst et al. [5] verbindet. Das Wissenskreislauf-Modell bietet sich an, da es dem prozessualen, funktionalistischen Wissensverständnis entgegenkommt. Hinweise für eine Lernkultur des Querdenkens bietet darüber hinaus das so genannte Tetralemma (Urteilsvierkant), eine auf den indischen Philosophen Nagarjuna zurückgehende Logik zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten aus verschiedenen Perspektiven [6]. Auf dieser Basis lassen sich die einzelnen Bausteine des Wissenskreislaufs im Sinne eines konstruktivistischen Wissensmanagements mit konkreten Inhalten füllen; das Ergebnis zeigt die nebenstehende Tabelle.

Die Bausteine eines konstruktivistischen Wissensmanagements	
Wissensidentifikation (vorhandenes Wissen transparent machen)	
<ul style="list-style-type: none"> • Sammeln, Fixieren und Auswerten von Erfahrungen, die im Rahmen der Bearbeitung einer spezifischen Fragestellung entstanden sind 	Wissen bedeutet für den Einzelnen immer auch eine gewisse Macht. Deshalb sind Mitarbeiter eher bereit, über ihre Erfahrungen zu reden, als ihren Wissensschatz zu teilen.
Wissenserwerb (Fähigkeiten extern aufbauen)	
<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Individuen, die ihre Erfahrungen und Kompetenzen in das Unternehmen einbringen können 	Wissen ist keine Ware, die losgelöst von ihrem Träger existiert. Die persönlichen Fähigkeiten der zu integrierenden Wissensträger müssen zur Unternehmenskultur passen.

Wissensentwicklung (neues Wissen aufbauen)	
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau neuen Wissens gemäß individuell zugeschnittener Zielvereinbarungen • Kultur der Fehlertoleranz schaffen 	Jeder Mensch hat eigene Wege, neues Wissen zu generieren. Dies zu unterstützen, erhöht das kreative Potenzial. Eine Kultur des Lernens, in der Fehler erlaubt sind, eröffnet den nötigen Freiraum.
Wissens(ver)teilung (Wissen an den richtigen Ort bringen)	
<ul style="list-style-type: none"> • Direkten Wissensaustausch von Person zu Person ermöglichen (durch Einrichten von Kreativräumen u.ä.) • elektronischer Wissensaustausch auf vernetzter Basis 	Nur Daten und Informationen können verteilt werden, aber kein Wissen. Ein möglichst direkter Austausch vermeidet Verzerrungen und Fehlinterpretationen und schafft Transparenz. Durch geeignete Push- und Pull-Strategien organisiert sich die Wissens(ver)teilung selbst.
Wissensnutzung (Anwendung vorhandenen Wissens sicherstellen)	
<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen von Wissensdatenbanken, Gelben Seiten etc. gemäß den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter • geeignetes Training zum Umgang mit den entsprechenden Technologien 	Verschiedene Wege der Wissensnutzung können zum gleichen Ziel führen; wichtig ist das Bewusstsein für die optimale Gestaltungsmöglichkeit.
Wissensbewahrung (Schutz vor Wissensverlust)	
<ul style="list-style-type: none"> • Wissensprozesse dokumentieren, die zu einer Problemlösung geführt haben (Best Practices), aber auch solche, in denen das nicht gelang (Lessons Learned) • wichtige Wissensträger als Mentoren einsetzen 	Wissen ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Über diesen gilt es sich auszutauschen, damit die erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen für andere Mitarbeiter oder andere Projekte bewahrt werden können.

Wissensziele (der Wissensentwicklung eine Richtung geben)	
<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung des Wissensmanagements explizit in den Leitlinien und Zielvereinbarungen des Unternehmens zum Ausdruck bringen 	Eine Kultur der Offenheit, Fairness, gemeinsamer Werte und Normen, die von der Unternehmensleitung getragen wird, ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement.
Wissensbewertung (Controlling von Wissensprozessen)	
<ul style="list-style-type: none"> • subjektives und qualitatives Bewerten von Wissensprozessen anhand der Umsetzung oder Nicht-Umsetzung von Wissen in konkrete Handlungen 	Die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für das eigene Handeln. Da es nicht um richtig oder falsch geht, haben sie keine Angst vor etwaigen Sanktionen und äußern ihre Meinung offener.

Fazit:

Konstruktivistisches Wissensmanagement ist ein Prozess bestehend aus rekursiven Schleifen. Vertrauen, Selbstverantwortung und Fehlertoleranz sind dabei von allen Beteiligten gefordert. Wenn sich alle Stakeholder dessen bewusst sind, dann ist ein Handlungserfolg auf allen Ebenen zu erwarten -- auch und gerade bei der Umsetzung von Unternehmenszielen.

[1] Schiller, G.: Wie sozialverträglich ist Wissensmanagement? In: wissensmanagement 7/2004.

[2] Einführung in den Konstruktivismus. Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt und Paul Watzlawick. 4. Aufl. München: Piper 1998.

[3] Die Kunst der Innovation. Delta-Sendung auf 3Sat vom 30. September 2004. www.3sat.de/delta/archiv/delta_300904.html.

[4] Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler 1999.

[5] Meinsen, St.: Konstruktivistisches Wissensmanagement. Wie Wissensarbeiter ihre Arbeit organisieren. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz 2003.

[6] Guretzky, B. von: Innovation: Querdenken als Basis des Wissensmanagements. www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=151.

© Gabriele Schiller, Dr. Bernhard v. Guretzky 2006

E-Mail: gabriele.schiller@yahoo.de , guretzky@gmx.net

Homepage: <http://www.c-o-k.de>

- o -

Impressum

Redaktion:

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ wird von der "International Society for Philosophers" und "Pathways to Philosophy" herausgegeben.

Büro: Geoffrey Klempner, 45 Wolseley Road, Sheffield S8 0ZT, United Kingdom

Telefon: +44 (0)114 255 8631 Mobil: + 44 (0) 7729 793 365

Fax: +44 (0)114 255 8632 Email: G.Klempner@sheffield.ac.uk

E-Journal Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 7, Oktober 2006

Pathways to Philosophy: <http://www.philosophypathways.com>

International Society for Philosophers: <http://www.isfp.co.uk>

Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, 39 Cave Street, Oxford, OX4 1BE, United Kingdom

Telefon: +44 (0)1865 250654 Mobil +49 (0) 173 6535309 oder

+44 (0)77 604 099393 E-Mail : ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Beiträge, Kommentare und Vorschläge an
ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- 0 -