

# Tacit Knowledge in Organizations

Philippe Baumard

SAGE Publications, London - Thousand Oaks, 1999, 264 S.

Baumards Studie handelt von Organisationen, die sich aus unklaren, mehrdeutigen Situationen befreien ("puzzling situations"), ohne zu wissen, wie sie dies vermocht haben. Im Unterschied zu Krisen sind solche Situationen eher normale Bestandteile der organisationalen Existenz. Eine Organisation, die sich in ihnen befindet, ist orientierungslos; sie empfindet sich, bildhaft ausgedrückt, von Nebel umgeben, ohne dessen Dicke, Ausdehnung oder Dauer einschätzen zu können (S. 3). Die Befreiung daraus ist implizitem Wissen zu verdanken. Weil man sich dessen Verfügbarkeit in der Regel nicht bewusst ist, erfolgt auch seine Anwendung meist unbewusst. So ist es möglich, dass - ohne explizites Wissen, wie sich dies vollzogen hat - mehrdeutige Situationen erfolgreich überstanden werden.

Im Unterschied zu den Veröffentlichungen von Ikujiro Nonaka und seiner verschiedenen Koautoren, die sich ebenfalls mit implizitem Wissen befassen, sind Baumards Gedankengänge ungleich schwerer nachzuvollziehen. Ich tue mich schwer, dies einer besonderen 'Tiefgründigkeit' zuzuschreiben, sondern eher der gelegentlichen Zuflucht zu nebulösen erkenntnistheoretisch-methodologischen Konzepten - davon später mehr. Umrahmt von einer Einleitung und einer Schlussbemerkung, ist die Studie in neun Kapitel gegliedert. Vier davon sind Fallstudien. Sie stehen exemplarisch für Unternehmen, die sich mit Situationen der erwähnten Art auseinanderzusetzen hatten und diese erfolgreich bewältigen konnten.

Kapitel 1 ist dem "Wissen in Organisationen" gewidmet. Hier diskutiert Baumard zunächst relevante Konzepte und Modelle des Wissensmanagements, die ihm als Grundlage zur Identifikation vier verschiedener Formen des organisationalen Wissens dienen. Diese ergeben sich aus der Kombination der Dimensionen 'explizit/implizit' sowie 'individuell/kollektiv'. In Organisationen vollziehen sich stetig aus unterschiedlichen Gründen Prozesse des Transfers von einer dieser Wissensarten zu einer anderen, was den Wissensakteuren nicht unbedingt bewusst sein muss. Der Verfasser interessiert sich nun insbesondere für derartige Transformationsprozesse in mehrdeutigen Situationen.

Grundsätzlich unterscheidet Baumard im nächsten Kapitel zwei Formen der individuellen Wissensnutzung in unklaren Situationen. So ist es erstens denkbar, dass Individuen neue Wege beschreiten, indem sie sich unbemerkt von ihren Gefühlen leiten lassen. Eine andere Reaktionsmöglichkeit besteht im ebenfalls meist unbewussten Rückgriff auf bewährte explizite Regeln oder Prozeduren. Durch deren Anwendung kann sich das Individuum zwar in Sicherheit wiegen, jedoch verschärfen sich die Unklarheiten eher, als dass sie gelöst werden. Die Analyse des individuellen Verhaltens in unsicheren Situationen führt Baumard zu der Frage, warum für manche Individuen bestimmte Umstände verwirrend sind, während dieses Empfinden sich bei anderen nicht in gleichem Maße einstellt. Vom Sozialkonstruktivismus leitet Baumard ab, dass Ambiguität stets etwas lediglich individuell Gedachtes ist. Eine Untersuchung nicht-linearer dynamischer Prozesse im Rahmen einer deterministischen Konzeption zeigt darüber hinaus, auf welche Weise ein zunächst scheinbar unbedeutendes Ereignis zum Auslöser für ein komplexes Geschehen werden kann, so wie der berühmte Flügelschlag eines Schmetterlings einen heftigen Sturm zu verursachen vermag.

Kapitel 3 dient der näheren Charakterisierung verschiedener Wissensformen und verdeutlicht,

welchen Wissenstypen in unklaren Situationen Bedeutung zukommt. Darüber hinaus werden die Übergänge von einer Wissensform zu einer anderen geschildert. Baumard hebt hier "Mètis" (S. 53 ff.) als die Weisheit der griechischen Philosophen der Antike hervor. Mètis bezeichnet spekulative oder emotionale Intelligenz, zu der auch die Intuition zählt. Weil einsetzende Unsicherheit meist mit einer Erschütterung der bisher stabilen und vorhersagbaren Welt verbunden ist, wird möglicherweise bisher bewährtes wissenschaftliches und technisches Wissen obsolet. Im Falle von Ambiguität können mithin instinktiv aus dem Bauch getroffene Entscheidungen häufig mehr bewirken als der Rückgriff auf explizites Wissen. In Kapitel 4 erläutert der Verfasser, auf welche Weise implizites Wissen, zu dessen Charakter es ja gerade gehört, unbemerkt zu sein, dennoch beobachtet und erforscht werden kann. Zur Analyse schlägt er die Methode des adduktiven Denkens vor. Versteht man Adduktion allgemein als den Weg vom Peripheren zum Zentrum, kann adduktives Vorgehen in der Forschung mit der weitgehend zufälligen Auswahl von Beobachtungen beschrieben werden, über die man sich dem zu erforschenden Gegenstand langsam nähert.

Den methodologischen Überlegungen folgen mit den Kapiteln 5 bis 8 vier Fallstudien - Qantas Airways; Indigo Publications; Bank Indosuez; Pechiney Aluminium -, anhand derer die theoretischen Gedanken praktisch überprüft werden sollen. Diese Unternehmen hatten sich mit unterschiedlichen Formen der Ambiguität auseinandergesetzt, die sich als Folge makroökonomischer Veränderungen ergaben.

Die Ergebnisse dieser Fallstudien fasst Baumard im letzten Kapitel zusammen. Gemäß seiner Interpretation bedienten sich die Mitglieder der strategischen Spitze der Unternehmen Pechiney, Indosuez und Qantas im Gegensatz zu Indigo nicht spontan ihres impliziten Wissens, sondern gaben anfangs dem bewährten expliziten Wissen den Vorzug. Dies führte zunächst zu einer Verschlechterung ihrer Situation. Die expliziten Anweisungen kollidierten mit der impliziten Arbeitsrealität der anderen Unternehmensbereiche. Eine bessere Zirkulation des impliziten Wissens half ihnen schließlich, mit Ambiguität umzugehen. Abschließend plädiert Baumard für eine neue Form der Organisationsgestaltung, welche die Entwicklung und Zirkulation des impliziten Wissens unterstützt bzw. nicht von vornherein behindert.

Der Titel der englischen Ausgabe macht neugierig, ist doch gerade implizites Wissen in vielen Unternehmen eine brachliegende Ressource, der ein erhebliches ungenutztes Erfolgspotenzial innewohnt. Jene Leser, welche hoffen, mehr über die Hintergründe und pflegliche Behandlung dieser so zentralen Wissensart zu erfahren, werden jedoch enttäuscht. Der Autor beschreibt hingegen das Verhalten von Organisationen als Ganzheiten, die unbewusst - teilweise im Anschluss an anfänglich verfolgte Irrwege - schließlich doch jene Strategien wählen, welche ihnen im Umgang mit Unsicherheit dienlich sind. Diese Absicht kommt in dem Titel der französischen Originalausgabe "Organisations Déconcertées: La gestion stratégique de la connaissance" besser zum Ausdruck.

Die Vielfalt möglicher Managementstrategien deutet Baumard mit Hilfe der vier Fallstudien an. Indem der Autor die in den Organisationen über einen längeren Zeitraum beobachteten Übergänge von einer Wissensform zu einer anderen grafisch festhielt, konnte er drei verschiedene 'Wissenskurven' visualisieren. Im Gegensatz zu der aktuell häufig ins Feld geführten, unternehmensunabhängig stets gleich verlaufenden Wissensspirale des japanischen Wissenschaftlers Ikujiro Nonaka et al. könnte dies ein Hinweis sein, dass es durchaus nicht nur einen, sondern viele effiziente Wege der Wissensumwandlung und mithin des organisationalen Lernens gibt, welche Organisationen in unklaren Situationen beschreiten können. Dies könnte möglicherweise einen Ansatzpunkt für weitere Forschungsarbeit darstellen. Gewöhnungsbedürftig oder sogar verwirrend erscheint das von Baumard eingeführte

Begriffssystem. So stimmen die in Kapitel 1 verwendeten Termini für die verschiedenen Typen und Übergangsformen des Wissens nicht mit denen in den folgenden Ausführungen überein. Schließlich fällt es dem Leser schwer, die Formen des Wissens und ihres Transfers in den Fallstudien wiederzuerkennen, denn dort wird auf den vorgegebenen theoretischen Rahmen kaum explizit zurückgegriffen. So bleibt letztlich der Wert der theoretischen Überlegungen unklar.

Rätsel gibt auch der Begriff der Adduktion auf. Eine konkrete Erklärung und Abgrenzung von der Induktion bzw. Deduktion erfolgt nur unzureichend. Während Abduktion ein in der Wissenschaftstheorie (flüchtig) bekannter Begriff ist, kann dies von "Adduktion" nicht gesagt werden. Seine Bedeutung muss sich der Leser aus den wenigen, mitunter vagen Hinweisen im Text selbst zu erschließen versuchen.

Schließlich ist danach zu fragen, von welchen Theorien sich Baumard in seiner Forschung hat lenken lassen. Die Einbettung in sozialkonstruktivistisches und chaostheoretisches Gedankengut wirkt wenig überzeugend. Die Behauptung, jedes Individuum konstruiere seine eigene Realität selbst, ist weitgehend gleichbedeutend mit der Annahme, individuelles Wissen sei stets auch subjektives Wissen. Dieser Sachverhalt scheint jedoch spätestens seit Kant evident zu sein. Um zu dieser Aussage zu gelangen, bedarf es daher keiner derartig ausführlichen Beschreibung des Konstruktivismus. Ähnlich verhält es sich mit den Ausführungen zur Chaostheorie. Fazit: Philippe Baumard liefert mit seinem Buch die eine oder andere Anregung, indem er darauf aufmerksam macht, dass Prozesse des organisationalen Lernens keinem vorbestimmten Pfad zu folgen scheinen. Enttäuscht wird, wer schlüssige Antworten auf Fragen nach den Hintergründen solcher Prozesse oder erfolversprechende praktische Gestaltungshinweise erwartet. Vielleicht wird damit aber auch zu viel verlangt.

Göttingen, 15.6.2000, Günther Schanz\*