

Die Vergrößerung und Verschönerung des Käfigs: Der Staat als wissensbasierte Organisation

1. Einführung

Berlin. März 2000. Die sog. [Werkstatt Deutschland](#) - eine Art neuer Honorationenclub der Berliner Republik - hat eine www.werkstatt-modernisierung.de¹ organisiert, in der es um die institutionelle und mentale Reformierung Deutschlands im neuen Jahrtausend geht.² Es ist die Stunde von Deregulierung und Civil Society, Internet und New Economy, Aktienboom und dem Versprechen totaler individueller Freiheit. Vortragende sind z.B. Roman Herzog, Arnulf Baring, Michel Friedman, [Guido Westerwelle](#), [Amitai Etzioni](#) oder der evangelische [Bischof Huber](#). Tagungsort ist der von Frank O. Gehry geschaffene Fisch nahe des Brandenburger Tores, diese damals erst dreiviertel fertiggestellte biomorphistische [Verrücktheit](#) eines Konferenzsaals für die Deutschen Genossenschaftsbank, die sich hervorragend für so eine Veranstaltung unbestimmten Inhalts eignet.

Am zweiten Tag der Veranstaltung finden Werkstätten zu Wissen in Unternehmen³ und der Modernisierung des Staates statt.⁴ Ich besuche das Staats-Panel. Als ich in der Diskussion die Frage aufwerfe, ob denn in der *Knowledge Society* das Managen von Wissen nur in Unternehmen, beim Staat hingegen keine Rolle spiele, kommt von den Vertretern wissenschaftlicher Politikberatung keine Reaktion.⁵ Nur der junge Consultant von Price, Waterhouse & Coopers, [Bereich Public Management](#) antwortet. Und zwar so einfach wie klar. Der Staat habe im Gegensatz zur Wirtschaft überhaupt kein Geld für Wissensmanagement. Die notwendigen immensen Investitionen, die insbesondere in Informationstechnik und die Schulung der Mitarbeiter erfolgen müßten, seien für den Staat nicht finanzierbar. Wissensbasierung sei ein Problem der Wirtschaft. Darauf erhob sich zustimmendes Gemurmel auf dem Podium, und man wandte sich lieber wieder der Debatte über die Frage zu, ob man einen moderierenden, aktiven, [aktivierenden](#), schlanken oder gar keinen Staat mehr haben wollte.

Aufgaben und Zuständigkeit des Staates (1918)⁶

Auswärtiger Dienst und Konsulatswesen Heer/Marine Wehrpflicht Ersatzwesen
Einquartierung Manöverschäden Staatsbürgerrecht, Personenstandswesen, Pass- und
Meldewesen Gebietskörperschaftliche Wahlen Vertretungskörperschaftliche Wahlen
Strafrecht Strafverfolgung Kriminalpolizei Gefängnisse Transport von Straftätern Politische
Polizei Ortspolizei Vollzugspolizei Schule Schulpflicht Äußere Schulverwaltung Innere
Schulverwaltung Lehrerbildung Hochschulen Kataster- und Vermessungswesen Archive
Statistik Friedenssicherung, Sicherheit Rechtsprechung Prozeßrecht Heimatrecht Heimatrecht

¹ Die Internet-Adresse ist mittlerweile nicht mehr im Netz erreichbar.

² Tagung: werkstatt-modernisierung.de, 9.-10. März 2000, DG BANK, Pariser Platz 3, Berlin. So lautete das Programm des Forum am ersten Tag z.B.: „Abschied vom Status-Quo? Die Bundesrepublik Deutschland zwischen ungelösten Problemen, europäischen Herausforderungen und globalen Orientierungen“.

³ Der genaue Titel lautete: „Weltweites Wirtschaften oder: Wachstum durch Wissen? Über den flexiblen high-tech-high-teach-Kapitalismus, knowledge-management, new work und Selbständigkeit als neues Leitbild.“

⁴ „Unternehmen Bundesrepublik oder: Renaissance gestaltender Politik ? Über wegweisendes Haushalten, das mehr-für-weniger-Paradigma, active governance und Meinungsbildungsprozesse in Mediendemokratie“.

⁵ Als TeilnehmerInnen auf dem Podium sind mir namentlich nur noch Prof. Dr. Werner Jann, Universität Potsdam und die Publizistikprofessorin Miriam Meckel, damals Universität Münster in Erinnerung.

⁶ Nach: Ellwein, Staat als Zufall und als Notwendigkeit, 1993, 458-65.

anwenden Bauordnung und -polizei Bebauungsplanung Feuerpolizei Nachtwache Feldhut
Katastrophenschutz Regelung des Umgangs mit gefährlichen Stoffen Ordnungspolizei
Straßen- und Verkehrspolizei Sittenpolizei Preßpolizei Fremdenpolizei Fischerei- und
Jagdscheine Gaststättenaufsicht Feiertagsregelung Ver- und Entsorgung Wasser Kanalisation
Müllabfuhr Straßenreinigung und -beleuchtung Energieversorgung Öffentlicher Nahverkehr
Straßenbahnen usw. Friedhöfe Turn- und Sportanlagen Badeanlagen Schlacht- und Viehhof
Markthallen Industriegleisanlagen Fundbüro Grünanlagen Bekanntmachungen Unterhalt
öffentl. Gebäude Stadtplanung Grundstücksumlegung Hausnummerierung Feuerpolizei und -
wehr Schornsteinreinigung Feuerwehrhilfskasse Gesundheitsvorsorge/-polizei
Gesundheitsaufsicht Lebensmittelaufsicht Fleischtransport Trinkwasserkontrolle
Abwasserkontrolle Krankenhäuser Armenärzte Behindertenfürsorge Tuberkulosefürsorge
Hauspflege Prämienverteilung Jugendfürsorge Vormundschaftswesen Kinderbewahranstalten
Kinderschutz Frauenschutz Wochenhilfe Familienhilfe Armenfürsorge Mietbeihilfen offene
Armenpflege geschlossene Armenpflege Arbeitshäuser Kriegsfürsorge Ernährungswirtschaft
im Krieg Wohnungsfürsorge und Wohnraumbeschaffung Zoll- und Handelsgesetzgebung
Zollverwaltung Gewerberecht Arbeitszeitregulierung Patent- und Urheberrecht Banken- und
Versicherungsaufsicht Geld- und Münzwesen Bergwesen Eichwesen Leggewesen
Flurbereinigung Förderung und Beaufsichtigung des Kammerwesens Landesgewerbeamt
Gewerbliches Unterrichtswesen Hochschulen für Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Bergwesen,
Handelshochschulen usw. Landwirtschaftl. Unterrichtswesen Sicherheitsvorschriften
Gewerbeaufsicht Vertilgung der Feldmäuse Eisenbahnbau Post und Fernmeldewesen
Straßenbau und -unterhalt Kanal- und Wasserstraßenbau Deichbau Öffentl. Hochbau
Unterhalt von Sparkassen und Kreditanstalten Leihämter usw. Meliorationen, Kulturbau
Abwehr von Viehseuchen usw. Körwesen Fremdenverkehrsförderung und Zimmernachweis
Kommunaler Arbeitsnachweis Städtische Auskunftsstelle Museen Bibliotheken Öff. Lesesäle
Theater Orchester Kunst- und Musikhochschulen Musikschulen Casino Bürgerhaus
Förderung historischer und -naturwissenschaftl. Vereine Förderung der
Volksbildung(svereine) Denkmalschutz Festsetzung und Einzug der direkten Steuern
Festsetzung und Einzug der indirekten Steuern Schulgeld erheben Polizeistrafen kassieren
Straßengräben usw. Jagdverpachtung Verwaltung landwirtschaftlichen Vermögens
Verwaltung forstwirtschaftlichen Vermögens Staatl. Lotterie Porzellanmanufaktur
Staatsschuldenverwaltung Personalverwaltung Versorgungseinrichtungen für Pensionäre,
Witwen und Waisen Prüfungskommissionen für den Staatsdienst und für Ärzte Haushalt
aufstellen Rechnungsprüfung

Dem Staat alteuropäischer Prägung wird von mancherlei Seite sein Ende vorhergesagt.⁷ Diese Prognosen gründen vor allem auf der Annahme, daß die neuen transnationalen Kommunikationsnetze einen Staatshybriden erzeugen werden, gegenüber dem die alten Nationalstaaten an Macht verlieren.⁸ In Zeiten von [Zweiter Moderne \(U. Beck\)](#) und entgrenzter Welt verflüchtigt sich vor allem das alte Leitbild Staatlichen Handelns.⁹

Auch die herkömmliche Bindung an Grundsätze des öffentlichen Rechts wird immer mehr durch eine Fixierung auf Managementprinzipien ersetzt.¹⁰ Die weit verbreitete Managementrhetorik läßt sich gut an einer einflußreichen, 1992 erschienenen Publikation verdeutlichen. In dem in den Vereinigten Staaten zum Bestseller gewordenen Buch *Reinventing Government* von [David Osborne](#) und [Ted Gaebler](#) heißt es einleitend:¹¹

"Wir gehen von einer denkbar einfachen These aus: Die in der industriellen Ära entwickelten Verwaltungen mit ihrer unbeweglichen und zentralisierten Gliederung, ihrer Ausrichtung an Vorschriften und Richtlinien und ihrer hierarchischen Weisungsstrukturen sind überholt. Sie haben Hervorragendes geleistet, aber irgendwann haben sie ihren Bezug zur Realität verloren. Sie wurden aufgebläht und ineffektiv. Als sich die Welt veränderte, veränderten sie sich nicht mit. Die in den dreißiger und vierziger Jahren eingerichteten hierarchischen Bürokratien passen nicht zur veränderlichen und informationsintensiven Gesellschaft und Wirtschaft der neunziger Jahre. Sie sind wie Luxusdampfer im Zeitalter der Überschallflugzeuge: groß, schwerfällig, kostspielig und schwer vom eingeschlagenen Kurs abzubringen."¹²

Sie fahren fort:

"Informationstechnologie und Wissensökonomie eröffnen uns Möglichkeiten, von denen wir vor fünfzig Jahren nicht einmal zu träumen wagten. Aber um diese Chancen zu nutzen, müssen wir auf den Trümmern unserer Institutionen aus der industriellen Ära aufbauen und etwas Neues darauf schaffen. *Der erste Schritt auf dem Weg zur Weisheit*, schreibt der Philosoph Alfred North Whitehead, liegt in der Erkenntnis, daß die großen Fortschritte der Zivilisation aus Prozessen bestehen, die die alte Gesellschaft fast zerstören."¹³

Es fällt schwer, nach diesen endzeitlichen Szenarien in die graue Realität zurückzufinden.¹⁴ Es kann nur angedeutet werden, daß die vorgeblich so modernen Konzepte der Staatszerstörer

⁷ Besonders einprägsam bei: van Creveld, *Aufstieg und Niedergang des Staates*, 1999, 457-63. Es ist im umgekehrten Sinne noch lehrreicher, sich den Siegeszug des alteuropäischen Staats-Modells über die Welt zu vergegenwärtigen. Der von Wolfgang Reinhard herausgegebene Band bietet verschiedene Fallstudien und eignet sich dazu hervorragend: *Verstaatlichung der Welt?*, 1998.

⁸ Vesting, *Staat als Serviceunternehmen*, 1998, 474.

⁹ Michael Stolleis, 2000, Rezension zu: David F. Lindenfeld, *The Practical Imagination. The German Sciences of State in the Nineteenth Century*. Chicago 1997.

¹⁰ Moe/Gilmour, *Neglected Foundation of Public Law*, 1995. Siehe für Deutschland exemplarisch die letzten Jahrgänge der Zeitschrift VOP – Verwaltung, Organisation, Personal: Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement.

¹¹ Die reale Reformbewegung (insbesondere eine Kommission unter Führung von Al Gore in den USA) und Sprache des New Public Management wurde durch das Buch von Osborne/Gaebler stark beeinflusst. Das Buch erschien 1997 in Wiesbaden auf deutsch unter dem Titel: *Der Innovative Staat, mit Unternehmergeist zur Verwaltung der Zukunft*.

¹² Osborne/Gaebler, *Der Innovative Staat*, 23.

¹³ Ebd., 26f.

¹⁴ Der zu beobachtende Vertrauensverlust des Staates geht nicht einher mit einer sich verringernden Identifikation mit der eigenen Gesellschaft: Die deutliche Mehrzahl der Bevölkerung in vielen entwickelten Gesellschaften ist sogar gern Angehöriger dieser Gesellschaft; Nye, *Decline of Confidence* 1997, 3.

Osborne/Gaebler voller unbewältigter Zielkonflikte sind.¹⁵ Weiter ist einzuwenden, daß die öffentliche Verwaltung zwar auch in Kontinentaleuropa seit den sechziger Jahren immer wieder mit Management-Modellen konfrontiert wurde. Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten haben sie den Verwaltungsalltag aber weniger beeindruckt.¹⁶

Was aber meinen Osborne/Gaebler mit ihrer - en passant aufgeworfenen - Rede von der *informationsintensiven* Wirtschaft und Gesellschaft? Was heißt *Wissensökonomie*, und was hat der wiedererfundene Staat damit zu tun? Bei ihnen finden wir dazu keine Auflösung, sondern sie nehmen einfach an, daß Unternehmen modern und damit für die Herausforderungen der Wissensgesellschaft gerüstet seien und der Staat eben nicht. Ähnlich sieht es [Birger P. Priddat](#):

"Der Staat verfügt über kein Wissen, das die Gesellschaft - die Bürger wie ihre Wirtschaft - nicht längst besser verfügt und nutzt. Auf diese Ressourcen wird er in der Wissensgesellschaft zurückgreifen."¹⁷

¹⁵ Auffallend ist innerhalb des Konzepts einer unternehmerischen Verwaltung, wie sie Osborne/Gaebler propagieren, u.a. der Widerspruch zwischen der Empfehlung, Autorität zu dezentralisieren und gleichzeitig Government durch analytische Wege der Entscheidungsfindung zu rationalisieren; oder, einerseits sehr fehlertolerant zu sein und dabei andererseits „to pay only for results“. Siehe auch die stringente Kritik des Ansatzes: Williams, *Reinventing the Proverbs of Government*, 2000. Sein Fazit über das Buch ist kurz wie zutreffend: "Enthusiastic narrative based on anecdotes" (ebd., 532).

¹⁶ Kurzum: „Wenn aber bisher Verwaltungspraktiker eine Management-Rhetorik pflegten, so mußte man bezweifeln, ob damit Wesentliches bewirkt wurde“; König, *Unternehmerisches oder exekutives Management*, 1996), 19. Zu den Kommunen: Wollmann, *Politik- und Verwaltungsmodernisierung*, 1999.

¹⁷ Priddat, *Zivilgesellschaft als Parallelprozeß*, 2000, 205.

2. Grundeinheit der Wissensgesellschaft: Die Wissensbasierte Organisation

"Informationsgesellschaft", "Risikogesellschaft", "Wissensgesellschaft" - Die Gegenüberstellung von Schlagwörtern geschieht meist in der Weise, daß eines das andere ersetzt. Nicht selten wird damit ein Paradigmenwechsel suggeriert. Begriffskraftakte dieser Art haben ihren eigenen Wert. Sie signalisieren einen ernstzunehmenden Stimmungswechsel in Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Medien. Der Terminus der Wissensgesellschaft verspricht uns derzeit eine auf Wissen beruhende Gesellschaftsordnung, die sozial gerechtere, wirtschaftlich effektivere, politisch rationalere und ökologisch angepaßtere Strukturen aufweisen wird.

Eng verbunden mit dieser neuen wie diffusen Metabezeichnung sind Forderungen nach einer radikalen Wissensbasierung von Produkten und Dienstleistungen.¹⁸ Im Gegensatz zum unpräzisen Oberbegriff ist der Begriff *wissensbasierte* Gesellschaft genauer. Er wird hier benutzt. Eine wissensbasierte Gesellschaft wäre dann erreicht, wenn die Verarbeitung von Informationen und Expertenwissen gegenüber anderen Faktoren, die eine Gesellschaft reproduzieren, vorrangig geworden ist. Wie es heute bereits die normativen Regeln des Rechts tun, würden schließlich in der wissensbasierten Gesellschaft die Regelsysteme dauernd revidierter Expertise jeden Bereich der Lebenswelt erschließen.

Wir befinden uns in entwickelten westlichen Gesellschaften, und insbesondere in deren Ökonomien, auf dem Weg dorthin.¹⁹ Hier wird man von Wissensökonomien sprechen können, wenn sich die Arbeit vom alten Taylorismus zur Wissensarbeit gewandelt hat, sich flächendeckend Produkte durchgesetzt haben, deren Wert in ihrer eingebaute Intelligenz liegt und sich drittens intelligente, lernende Organisationen ausgebildet haben.²⁰ Diese parallelen Entwicklungen wiederum finden dann unter den Bedingungen einer wirklich globalen Wirtschaft statt - "[with the capacity to work as a unit in real time on a planetary scale](#)".²¹

Die Nachrichtenagentur [Reuters](#) produziert 27.000 Seiten an Informationen pro Sekunde. Das war 1997.²²

Derzeit ist die wissensbasierte Organisation schon unerbittlich dabei, sich durchzusetzen. Vorreiter sind global agierende Beratungsfirmen, Softwareunternehmen oder Finanzdienstleister. Aber auch Unternehmen klassischer industrieller Prägung stehen vor der Herausforderung, wissensbasiert zu werden:

"Beispielsweise kann sich auch heute noch ein Autohersteller als klassisches Unternehmen des Industriezeitalters verstehen, mit tayloristischer Grundstruktur, aufgepöppelt mit einigen Restrukturierungen und Geschäftsprozeßoptimierungen und einzig oder vorrangig dem shareholder value als strategischem Erfolgsindikator verpflichtet. Derselbe Autohersteller könnte sich aber bereits heute als wissensbasiertes Expertiseunternehmen [...] verstehen. Es würde seine Vision darauf fokussieren, daß in wenigen Jahren die Hälfte der Wertschöpfung eines Autos aus Elektronik und Software bestehen wird, daß für Motor und Rahmen gänzlich

¹⁸ Siehe nur die einflußreichen OECD-Studien, z.B. idealtypisch: OECD-Proceedings, Industrial Competitiveness in the knowledge-based economy, 1997.

¹⁹ Statt vieler: Willke, Systemisches Wissensmanagement, 1998.

²⁰ Willke, Atopia, 128.

²¹ Castells, The Information Age, 1996, 92.

²² Boles, Margaret. „Help! – Information overload“. In: Workforce (1997), 20.

neue Materialien wichtig werden, daß aus Umwelt- und Kostengründen neue Antriebskonzeptionen wie Hybridantriebe oder Brennstoffzellen erforderlich werden und daß sich das Auto selbst zu einem telematikgesteuerten, voll vernetzten Büro und/oder Erlebnisraum entwickeln wird."²³

Die Hinwendung zum Wissen ist als Mittel zur Erreichung jeweiliger spezifischer Organisationsziele stets dort praktisch bedeutsam, wo es um aufwendige Produkte und Dienstleistungen geht. Damit sind aber nicht Unternehmen, sondern auch und gerade der Staat und die Politik betroffen: Auch sie werden vor die Wahl und die Verantwortung gestellt, sich zu wissensbasierten Organisationen weiterzuentwickeln. Man muß sich nur mit [Helmut Willke](#) die Frage stellen, welche Verwaltung, Schule, Universität oder Partei auf einem entsprechenden Niveau organisationaler Intelligenz operiert, um die möglichen Veränderungspotentiale zu begreifen.²⁴

Demnach ist aber vor allem die Staats-*Organisation* gefordert, und nicht wie Priddat oben meint, der einzelne Staatsbürger. Organisationen werden zu unserem wichtigsten Beobachtungsfeld.

²³ Willke, Systemisches Wissensmanagement, 97f.

²⁴ Ebd.

3. Organisationen als Wissenssysteme

Organisationen werden als Wissenssysteme aufgefaßt, die über Lernprozesse neues Wissen akquirieren. Hinwendung zum Organisationalen Lernen²⁵ bedeutet stets, einen Prozeß zur Veränderung und (im besten Falle!) eine Verbesserung der Wissensbasis in Gang zu setzen.²⁶ Der entscheidende Punkt liegt in der Fähigkeit einer Organisation, dieses Wissen zu entwickeln. Wenn auch der Lernprozeß von Individuen getragen werden muß, Referenzpunkt ist immer die Organisation. In konkreten Reformprojekten wird diese gesamtorganisationale Perspektive häufig vernachlässigt: Kürzlich konnte ich mit einem hohen Parteifunktionär am Rande einer Veranstaltung über deren avisierte Parteireform sprechen. Ich fragte ihn als Verantwortlichen der *Organisationsreform*, ob denn auch Maßnahmen für eine verbesserte organisationale Wissensbasis geplant seien. Für ihn aber standen Investitionen in die Fortbildung der Mitarbeiter und in die Computertechnik im Vordergrund: ein klassisches Professionalisierungsprogramm alter Prägung. Aufzugeben wäre jedoch die gewohnte Vorstellung einer verbesserten Parteiorganisation, bei der das individuelle Entscheidungsmodell nur durch höhere Wissensspezialisierung beim einzelnen Mitarbeitern erweitert wird. Statt dessen ginge es um die Fähigkeiten der Organisation zur systematischen Generierung neuen Wissens und um deren Verknüpfung mit organisationsinternen Entscheidungen.²⁷ Einen solchen Prozeß anzustoßen, ist von weit größerer Komplexität, wie wir noch sehen werden.²⁸

Es existieren sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie eine organisationale Wissensbasis aufgebaut sein sollte. Als besonders bedeutsam wird derzeit die Unterscheidung zwischen explizitem (artikuliertem) Wissen und implizitem Wissen angesehen.²⁹ Maßgeblich für eine organisationale Wissensbasis ist die Explikation impliziten Wissen. In der Praxis soll eine wissensbasierte Organisation nach den einflußreichen Überlegungen von [Nonaka](#) und [Takeuchi](#) dann zu einer Generierung innovativen Wissens gelangen, wenn sie die entscheidenden Übergänge zwischen explizitem und implizitem³⁰ Wissen in routinisierte

²⁵ Das Thema des Organisationalen Lernen erstmals systematisch thematisiert, haben mehrere amerikanischen Autoren: Chris Argyris, Donald A. Schön sowie Peter M. Senge. Die Entwicklung eines mit wissenschaftlichem Anspruch auftretenden Konzeptes zum organisationalen Lernen ist dabei wesentlich Argyris und Schön zu verdanken (*Organizational Learning*, 1996 (erstmalig 1978, dt. 1999). Das Buch von Senge (*The Fifth Discipline*, 1990 [dt. 1999]) und ein zugehöriges Fieldbook beschreiben auf der Grundlage von Erfahrungen mit Führungskräften das Lernen von Organisationen. Danach lernen diese nur dann, wenn die Mitglieder elementare Denk- und Interaktionsfähigkeiten trainieren, eben die fünf Disziplinen Systemdenken, Personal Mastery, Mentale Modelle, Gemeinsame Vision und Teamlernen. Beide Konzepte sind auch in der Praxis der Organisationsberatung bedeutsam geworden.

²⁶ Schreyögg, *Organisation*, 1999, 534ff.

²⁷ Ladeur, *Negative Freiheitsrechte und gesellschaftliche Selbstorganisation*, 2000, 178.

²⁸ Dabei hatte sein Vorgänger bereits ein Intranet für den besseren Informationsaustausch geschaffen, auf dem organisational optimal aufgebaut werden könnte. Vgl. Köhler, *Intranets*. In: Willke, *Systemisches Wissensmanagement*, 327-52 (45f.).

²⁹ Es gibt aber noch eine Reihe von weiteren paarweise gruppierten Wissensvorstellungen, die aber keine ähnliche Wirkungsmacht erlangt haben, wie die Unterscheidung explizit/implizit, so Information versus wanderndes Wissen; knowing what to do versus knowing how something is done; nach: Prange, *Interorganisationales Lernen*, 1996, 176.

³⁰ Implizites Wissen ist für Nonaka "the other kind of knowledge" und "not so easily expressible. It is highly personal. It is hard to formalise and, therefore, difficult to communicate to others"; nach: Nonaka, *Knowledge-Creating-Company*, 1991, 98. Zu den philosophischen Grundlagen, auf die sich Nonaka sehr pragmatisch wie verkürzend stützt, Polanyi, *Tacit Dimension*, 1955, zu Polanyi wiederum einfürend: Neuweg, *Könnerschaft und implizites Wissen*, 1999, insbesondere 47-53.

organisationale Prozesse faßt. Diese fördern, daß individuelles Wissen artikuliert und durch Zugänglichkeit verbreitet wird.³¹

Bislang ist vorrangig die Wirtschaft dabei, Prozesse hin zu so organisierter Wissensarbeit in Gang zu setzen. Implizites Wissen ist aber schwer zugänglich,³² wie ein Beispiel eines japanischen Unternehmens belegt: Bei der Entwicklung von Automaten zum Brotbacken wurde die Mechanisierung des Teigknetens zum zentralen Problem. Zunächst verglichen Ingenieure daher anhand von Röntgenaufnahmen den gekneteten Teig des Automaten mit dem eines Bäckers. Man kam zu keinem signifikanten Erkenntnis. Der Knetprozeß gehörte einfach zum impliziten Wissensvorsprung der Bäckermeister. Erst nach wochenlanger Beobachtung im Osaka International Hotel, bei dem es nach allgemeiner Einschätzung das beste Brot gab, fanden die Techniker das Geheimnis: Sie bemerkten, daß der dortige Bäcker den Teig nicht nur dehnte, sondern auch drehte. Durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis fanden sie in diesem Fall des Rätsels Lösung.³³ Im Regelfall aber lassen sich die komplexen Probleme einer wirksamer Wissensarbeit nicht in eingängige Formeln und kurze Anekdoten übersetzen. Auch das eben geschilderte Konzept Organisationalen Lernens ist nicht widerspruchsfrei. Es scheint vor allem daran zu scheitern, daß von der Grundannahme ausgegangen wird, daß Lernen für eine Organisation besser sei als weniger Lernen.³⁴ Vergessen könnte aber ebenso wichtig sein, um eine wirklich intelligente Organisation zu werden. Ebenso weiß derzeit auch so recht niemand mehr, was mit Begriffen wie *Knowledge Management Tools*, *Data Warehouse*, *Wissensbuchführung*, *intangible assets* oder *intellectual capital*³⁵ genau gemeint ist.³⁶ Hinzu kommt die schiere Fülle verfügbaren Materials: Gibt man etwa den Begriff *Knowledge Management* in einschlägige digitale Suchmaschinen ein, erhält man bei [northernlight](#) 2.448.299 Einträge, [google](#) bietet "ungefähr 2.780.000" Fundstellen und bei [altavista](#) kann man gar auf über 8,5 Millionen entsprechende Seiten zugreifen.

Managen von Wissen ist also viel schwieriger als erwartet. Die Verheißungen der Berater und Managementgurus wurden nicht Realität.³⁷ Die derzeitige Phase großer Verwirrung kann vor allem darauf zurückgeführt werden, daß Konfusion herrscht über den Begriff des Wissens selbst. Meist sind einfach Daten bzw. Informationen gemeint und nicht Wissen.³⁸ Andererseits sind auch die Definitionsversuche, was eigentlich Wissen im Gegensatz zu Information sei, kaum mehr zu zählen. Diese reichen von einfacheren Common-Sense-

³¹ Nonaka, Knowledge-Creating-Company, 1991. Als Grundlage solcher Prozesse dienen dann `Rounds of meaningful dialogue` und die ausgeprägte Fähigkeit zur Verwendung von Metaphern, um implizites Wissen in nachvollziehbare Sinnbilder zu fassen; Willke, Systemisches Wissensmanagement, 14f.

³² „Tacit knowledge [...] can be found in the heads of employees, the experience of customers, the memories of past vendors. Tacit knowledge is hard to catalogue, highly experiential, difficult to document in any detail, ephemeral and transitory; Grayson, If Only We Knew What We Know, 1998, 3.

³³ Nonaka/Takeuchi, Organisation des Wissens, 1997, 76.

³⁴ Luhmann, Organisation und Entscheidung, 2000, 348.

³⁵ Literatur zu den letzteren beiden Begriffen bei Willke, Atopia, 2001, 149.

³⁶ Das liegt auch daran, daß „eine quirlige, ständig neue Schlagworte auf den Markt bringende Unternehmensberatung eine Komplexität erzeugt,“ die sich kaum mehr ordnen läßt; Luhmann, Organisation und Entscheidung, 15.

³⁷ Zwei Pioniere des Wissensmanagement in Deutschland haben jüngst, aber eher scheinbar frustriert und daher listig, schon das Ende desselben ausgerufen: Roehl/Romhardt: Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges, 2000. Vgl. im Gegenteil dazu, den in der gleichen Zeitschrift abgedruckten Text zweiter Praktiker aus einer Unternehmensberatung, in dem die bei Roehl und Romhardt diskutierten Probleme gerade nicht als Problem auftauchen dürfen bzw. können: Classen/Becker: Wissensmanagement in der Praxis: Vom Geben und Nehmen, 1999.

³⁸ So benutzt der Zukunftsforscher Toffler unterschiedslos die Worte Daten, Information und Wissen, um wie er sagt, langweilige Wiederholungen zu vermeiden; Toffler, Machtbeben, 1990.

Varianten bis zu komplexeren Versuchen.³⁹ Ein [Philosoph](#), bezeichnenderweise Spezialist für Semantiken des *Unbestimmten*, faßt den derzeitigen Zustand lakonisch (und für ihn frohgemut) zusammen:

"An der Semantik des Wissens läßt sich beobachten, wie die Ausdifferenzierung der Wissensordnung nicht notwendig dazu führt, genauer zu wissen, was mit Wissen gemeint ist. Durch die Wissenschaft oder sonstwie haben wir gelernt, zwischen prozeduralem und deklarativem Wissen zu unterscheiden, wir kennen das diskursive und intuitive Wissen, das propositionale und nichtpropositionale Wissen, glauben, die differentia specifica impliziten und expliziten Wissens benennen zu können, schätzen vernetztes Wissen höher ein als bloß fragmentarisches, können die Unterschiede zwischen Erfahrungs- und Orientierungs-, Basis- und Metawissen den angemessenen Zwecken klar und deutlich markieren-, aber was Wissen ist, wissen wir nicht mehr und nicht weniger; dem starken Verdacht, daß das, was Wissen heißt, sich bei näherer Untersuchung im diffusen Licht klarer Unterscheidungen verliert, läßt sich kaum mehr etwas begründet entgegenhalten."⁴⁰

Die meisten Forscher behelfen sich in dieser Situation pragmatisch: In der Regel wird jede erkenntnistheoretische Diskussion über das Grundlagenproblem, was überhaupt Wissen sei, durch den Verweis auf die je spezifische, subjektive `Erkenntnistheorie` der verschiedenen Organisationen `erledigt`. Selbst wenn damit übergreifende, vergleichende Befunde erschwert werden, wird zum jetzigen Zeitpunkt auch für den Staat nachdrücklich für diese Vorgehensweise plädiert.

"Whatever the rhetoric about "bureaucracy", organizations are not the enemy. They are the most effective tools that we humans have found for meeting human needs."

Herbert A. Simon, Why Public Administration?

³⁹ "Knowledge is information in action. It is what people in an organisation know about their customers, products, processes, mistakes, and successes, whether that knowledge is tacit or explicit"; Grayson, If Only We Knew What We Know, 5.

⁴⁰ Gamm, Wissen und Information, 2000, 192.

4. Der wissenschaftliche Staat und seine Wissenschaftler

Schon 1992 hatte Thomas Ellwein auf einer Tagung zur Handlungsfähigkeit des Staates konstatiert, daß sich das Staatsmodell des 19. Jahrhunderts immer deutlicher als untauglich erweise.⁴¹ Für ihn stand fest: "Unsere Begriffe oder Modelle stehen uns im Wege. Sie taugen oft mehr zur Verurteilung als zur Bewältigung von Realität."⁴² [Carl Böhret](#) schlug damals auf der gleichen Tagung vor, die gefährdete Handlungsfähigkeit des Staates über eine Stärkung seiner Wissensbasis zu erhalten. Der Staat müsse eine Mindest-Lernfähigkeit entwickeln, staatliches Mit- und Vorausdenken sei sogar als ein "materieller Verfassungsauftrag" zu begreifen.⁴³ Diese herausfordernden Bemerkungen waren keine Initialzündung für andere Wissenschaftler, sich solchen Problemen zuzuwenden. Begreift man die Wissenschaften vom Staate als ein Ensemble von Disziplinen um Verwaltungswissenschaft, Öffentlichem Recht und Politikwissenschaft, fällt zunächst auf, daß in diesen Disziplinen das Thema *Wissen, Organisation und Staat* kaum thematisiert wird.⁴⁴ Innerhalb der Literatur lassen sich nur zwei einigermaßen kohärente Konzepte ausmachen, die sich der Komplexität des Themas Staat und Wissensgesellschaft in Gänze stellen. Es handelt sich um die Entwürfe vom schon öfter erwähnten Helmut Willke⁴⁵ und von [Karl-Heinz Ladeur](#). Es ist vermutlich kein Zufall, daß beide von Hause aus Juristen sind, sich aber der Komplexität ihres staatstheoretischen Gegenstand vor allem über die konstruktivistische Systemtheorie Luhmanns nähern.

Ladeur beschäftigt sich schon länger mit dem Thema Staat und Recht in der Wissensgesellschaft.⁴⁶ Erst kürzlich hat er einen größeren Entwurf vorgelegt, in dem er die Krise der Staatlichkeit exemplarisch vorführt - wenn auch sein Ausgangspunkt ein grundsätzlich anderer ist. Für Ladeur ist die moderne Gesellschaft auf den nicht hintergehbaren Zwang zur Erzeugung des Neuen festgelegt. Ihn interessiert "die paradoxe Verschleifung von Handeln und Wissen im Prozeß der Selbsterzeugung der Gesellschaft."⁴⁷ Ich konzentriere mich hier auf die Überlegungen, die mein Thema in staatsorganisationaler und nicht in allgemein-gesellschaftlicher Perspektive betreffen: Zunächst geht Ladeur staatskritisch von der Grundannahme aus, daß der Staat seit dem Ende der sechziger Jahre immer mehr Ausgaben getätigt hat, denen kein angemessener Nutzen für die Bürger entsprochen habe.⁴⁸ Diese These ist schwer nachzuweisen. Sind denn die vielfältigen Anstrengungen, bürgernahe Verwaltungen aufzubauen, allesamt als nutzlos für den Bürger zu bezeichnen?⁴⁹

In Ladeurs Vorstellung akkumuliert der Staat kein Wissen, das dann durch Konventionsbildung stabilisiert und differenziert werden kann und erzeugt gerade dadurch eine immer höhere Nachfrage nach Hilfe zur Vermeidung von Anpassung und Lernen.⁵⁰

⁴¹ Da es auf den diesem Jahrhundert spezifischen Einheits- oder Identitätsvorstellungen beruhe, die nun nicht mehr trügen; Ellwein, Thomas: Staatlichkeit im Wandel, 1992.

⁴² Ebd.

⁴³ Böhret führte die bisherige Unzulänglichkeit des Handelns und Aushandelns insbesondere auf diese fehlende Wissensbasis zurück; Böhret, Zur Handlungsfähigkeit des funktionalen Staates, 1992, 126.

⁴⁴ Hingegen hat man sich in der Rechts- und Verwaltungswissenschaft häufig wie kontinuierlich mit dem Problem der Informationen, des zu regelnden Informationsflusses und den Informationsverhältnissen zwischen Staat und Bürger beschäftigt.

⁴⁵ Siehe zu Willkes Staatstheorie: Vesting, Staat als Serviceunternehmen, 1998.

⁴⁶ Ladeur, Postmoderne Rechtstheorie, 1992 und ders.: Umweltrecht der Wissensgesellschaft, 1995.

⁴⁷ Ladeur, Negative Freiheitsrechte, 1.

⁴⁸ Ebd., 313: Das gelte auch und gerade für die Hilfebedürftigen: Der Staat habe keinerlei systematische, auf eine experimentelle Gesellschaft abgestimmte Vorstellung von sozialen Kausalitäten entwickelt, die auf eine Konfrontation mit selbsterzeugten Zwängen angelegt werde.

⁴⁹ Ganz anderer Meinung ist: König, Der Verwaltungsstaat in Deutschland, 1997, 550ff.

⁵⁰ Ladeur, Negative Freiheitsrechte, 313.

Weiter fuße derzeit noch die Macht der Verbände zum erheblichen Teil auf der Verfügung über Wissen. Dieses Wissen sei durch die Remodellierung des Erfahrungswissens mit Hilfe von gruppenbezogenen, insbesondere statistischen Durchschnittsbildungen, der Homogenisierung des Wissens und Standardisierung des Verhaltens (Löhne, Preise, Gewinne, Versicherungen) erzeugt worden und werde vom *Interventionsstaat* genutzt. Dem heterogenen Charakter der Wissensgenenierung in der selbstorganisierten Gesellschaft werde diese Ordnung aber nicht mehr gerecht.⁵¹ Es ist Ladeur zuzustimmen, daß bei der Reform öffentlicher Institutionen viel stärker die kognitive Infrastruktur berücksichtigt werden müßte, welche die Verfügbarkeit des Wissens für privates wie öffentliches Handeln bestimmt.

Stimmen aber seine Prämissen? So preist er an einer Stelle in seinem (vorgeblich!) nicht-teleologischen Verständnis der liberalen Gesellschaft "die Wirtschaft als das Laboratorium des Entwerfens,[...] "in dem die Zukunft generiert" wird,⁵² weicht aber dann der Frage aus, wie der Staat die eigene Erfolgskontrolle gestalten könnte, wenn dieser Gewinnkriterien nun einmal nicht zur Geschäftsgrundlage machen kann. Daß sich der Staat, mit seiner "Anmaßung zu wissen" (v. Hayek), unter den veränderten kognitiven Bedingungen der Wissensgesellschaft selbst ein Risiko zu werden scheint,⁵³ muß jedenfalls noch viel konkreter diskutiert werden. Insbesondere die Politikwissenschaft ist damit angesprochen.

"Mr. Bush choices do indeed look like the political implementation of Peter Drucker's theory of 'management by objectives': set broad goals, delegate, don't micro-manage and fire the failures."

The Economist, January 6th -12th 2001, S. 36

⁵¹ Ebd., 207.

⁵² „Der Vorteil, daß die Verwaltung nicht am Gewinnkriterium als Entscheidungskriterium orientiert sei, könne unter den Bedingungen unstrukturierter, nicht durch Regeln geordneter Komplexität gleichbedeutend mit einer Entlastung von Erfolgskontrolle überhaupt sein“; ebd., 219f.

⁵³ Ebd., 219f.

5. Das Schweigen der Politikwissenschaft

Alexis de Toqueville sagte schon 1840, daß eine völlig neue Welt einer neuen politischen Wissenschaft bedürfe. Hundertsechzig Jahre später wird im Eröffnungsvortrag beim Jahrestreffen der [Deutschen Vereinigung für politische Wissenschaft](#) immerhin zugestanden, daß im Jahr 2000 dieses völlig Neue in der gestiegenen Bedeutung des Wissens bestünde.⁵⁴ Insbesondere in der akademischen Politikwissenschaft scheint aber weiterhin ein *Business as Usual* zu regieren.⁵⁵ Von unserem Thema sind die Teildisziplinen Demokratietheorie und politische Organisations- und Parteienforschung besonders betroffen. Darüber hinaus entstehen derzeit in globalen Schlüsselbereichen neue Machtverhältnisse, die insbesondere auf Wissensmacht und Expertise gründen und bislang noch weitgehend unbeobachtet von der Wissenschaft bleiben. Die problematische Monopolisierung privaten Wissens läßt sich paradoxerweise gerade an der Art und Weise der derzeitigen Reformierung und Professionalisierung des Staates zeigen.

5.1 Zivilgesellschaft, Wissensorganisation und Staat

Das Feld Zivilgesellschaft, Wissensorganisation und Staat ist noch weitgehend unvermessen. Eine erste Skizze liefert der schon erwähnte Bürger P. Priddat.⁵⁶ Er plädiert für die Umsetzung der Zivilgesellschaft im Parallelprozeß: Demokratisierung der Wissensgesellschaft und gleichzeitige Professionalisierung des Staates. Letzteres bedeutet für ihn vor allem bessere Serviceangebote des Staates mit "personen- und problembezogenen Lösungen".⁵⁷ Dabei setze die Wirtschaft heute Kulturstandards, denen sich der Staat anpassen müsse, weil die Bürger positive Modelle vorgelebt bekämen, die sie als Maßstab ansetzen könnten. Alle Qualitäten des e-business seien dabei prinzipiell auf die Administration übertragbar.⁵⁸

Priddats Feindbild ist der Parteienstaat, sein Ziel die "Parteiensubstitution". Folgerichtig fordert er anstelle von "proporzgetriebenen Parteiinkompetenzen qualifizierte Bürger in die Entscheidungsräte zu setzen".⁵⁹ Zivilgesellschaft steht bei ihm für die Delegation von Verantwortung an die Gesellschaft. Die Zivilgesellschaft sei organisatorisch freier und habe mehr Handlungsmöglichkeiten, bisher aber fehlen die organisatorische Kompetenzen: "Bürgerbewegungen sind gewöhnlich flüchtige Erscheinungen, deren Idealismusressource bald verbraucht ist".⁶⁰ Seine Pointe lautet nun, daß künftig die Bürger selbst den Staat bei geeigneten Verfahren *beraten* werden, um effektivere Problemlösungen zu erbringen: Zivilgesellschaft richte die Gesellschaft auf einen höheren Grad der Wissensnutzung ihrer Bürger aus; sie betreibe "die Demokratisierung des Wissens, um problemgerechtere Entscheidungen zu erreichen - 'knowledge-driven-democracy' ".⁶¹ Da der Staat über kein Wissen verfüge, über das die Wirtschaft nicht längst besser verfügt oder nutzt, wird er auf

⁵⁴ Landfried, Ungleichzeitigkeit mit vertauschten Rollen. Joseph Beuys' Erdtelefon oder Politik in einer entgrenzten Welt. In: FAZ Nr. 253 v. 31.10.2000, S. 12.

⁵⁵ Statt dessen existiert seit kurzem bei der Deutschen Vereinigung für politische Wissenschaft eine Ad-hoc-Gruppe Internet und Politik. Die Gruppe will erstmals im Oktober 2001 und dann halbjährlich ein Kursbuch Internet und Politik zu den „Wechselbeziehungen zwischen Politik, öffentlicher Verwaltung und Internet“ herausgeben.

⁵⁶ Priddat, Zivilgesellschaft als Parallelprozeß.

⁵⁷ Ebd., 201.

⁵⁸ Ebd., 200f.

⁵⁹ Ebd., 201.

⁶⁰ Ebd. 199.

⁶¹ Ebd., 200.

diese Ressourcen in einer Wissensgesellschaft zurückgreifen, d.h. auf Bürger, die sich längst in den modernen Welten bewegen, die er nicht mehr steuern kann. Der Staat wird die Bürger als Gutachter ihrer eigenen Lebenswelten stärker heranziehen und integrieren müssen.⁶²

"Der moderne Staat sucht nicht eigentlich 'Rat', sondern er versucht, durch solche Beiträge zu Kenntnissen zu kommen, die ihm sonst nicht so leicht zugänglich sind. Um seine Aufgaben erfüllen zu können, muß er über statistische Daten verfügen. Es ist interessant, daß die statistischen Ämter die ersten wissenschaftlichen Anstalten waren, die der moderne Staat sich zulegte, gefolgt von Materialprüfungsämtern und militärtechnischen Anstalten."
Wilhelm Hennis, Rat und Beratung im modernen Staat (1962)

Warum aber spricht Priddat an dieser Stelle wieder vom einzelnen Bürger und vernachlässigt die vorher konstatierte, entscheidende Funktion von Organisationen. Wir leben in einer Gesellschaft der Organisationen.⁶³ Wie aber verträgt sich mit dieser Entwicklung der verwirrende akademische Siegeszug einer möglich organisations- wie staatsfreien Zivilgesellschaft? Niklas Luhmann sieht hier - im Gegensatz zum Main Stream der Politikwissenschaftler - geradezu einen Bruch mit der politischen Tradition der *civitas* am Werke, wie er am Anfang seines letzten Buches nüchtern herausgearbeitet hat:

"Zivilgesellschaft - [...] ist die (und man wird hinzufügen müssen: akademische) "Reflexionsform eines sittlichen Lebenszusammenhangs". Implizit wird damit alles abgelehnt, was durch Organisation bewirkt wird: also durch die harte Differenz von Mitgliedern und Nichtmitgliedern, durch hierarchisch geordnete Abhängigkeiten, durch verteilte, nur im Rahmen von Zuständigkeiten abstimmungsbedürftige Entscheidungsbefugnisse, deren Produkte von anderen hinzunehmen sind. [...]
Wenn man den Traditionssinn der aristotelischen Begrifflichkeit ernst nimmt und nicht einfach nur eine Worthülse transportiert, führt das in der Tat dazu, daß ethische Momente in den Begriff der Politik und politische Momente in den Begriff der Gesellschaft eingebaut werden. Das kann, nachdem alle sozialstrukturellen Voraussetzungen wie Adel oder Stadt/Land-Unterscheidung entfallen sind, sich aber nicht mehr auf Wirklichkeitssegmente beziehen, sondern nur noch als Gegenbegrifflichkeit dienen, als Utopie im strengen Sinne einer Möglichkeit, zu allem, was aktuell anliegt, immer auch die Negation mitzukommunizieren. Weder für den Begriff der Gesellschaft noch für den Begriff der Politik lassen sich daraus nutzbare Erkenntnisse gewinnen."⁶⁴

Organisationen werden die sachkundigen Bürger und ihr Wissen binden und an die Entscheidungen heranführen müssen. Selbst in den Vereinigten Staaten, die sich stets viel auf ihre Zivilgesellschaft einbilden konnten - *the best government is the one that governs less* - gehen gesellschaftliche Bindekräfte verloren und ist ein Niedergang des bürgerschaftlichen Engagements zu verzeichnen.⁶⁵

Die wichtige Funktion professioneller Organisationen in ursprünglich bürgergesellschaftlich gedachten Entscheidungsverfahren läßt sich am Beispiel der derzeit so breit diskutierten Direkten Demokratie demonstrieren. Blickt man auf die Erfahrungen von Kalifornien - neben der Schweiz wohl am radikalsten direktdemokratisch verfaßt - entscheiden dort volksdemokratische Verfahren nicht sachkundige Einzelbürger, sondern vor allem wissensbasierte und damit kapitalabhängige Organisationsmacht. Für direktdemokratische

⁶² Ebd., 205.

⁶³ Zur historischen Entwicklung siehe die konzise Skizze: Perrow, *Society of Organizations*, 1989, 265-76.

⁶⁴ Luhmann, *Politik der Gesellschaft*, 2000, 12f.

⁶⁵ Putnam, *Bowling alone*, 2000.

Sachentscheide werden von Verbänden und Unternehmen inzwischen mehr Geld ausgegeben als für herkömmliche Wahlkämpfe. Schon 1997/98 waren es rund 260 Millionen \$.! 100.000 \$ kostet schon der erste Schritt: Werbeagenturen, Rechtsberater, Meinungsforscher treten auf sowie Fokusgruppen, an denen die Fragestellung getestet wird. Den Erfolg einer Unterschriftenaktion garantieren in der zweiten Phase darauf spezialisierte Firmen. Schließlich nahen weitere Wissensarbeiter in Form von Medienexperten und Politikberatern, die den Abstimmungskampf vorbereiten und begleiten.⁶⁶

Soll es also in einer so wissensbasierten Zivil-Gesellschaft wirklich eine Renaissance der Direkten Demokratie geben, lautet eine wichtige Frage an die politische Theorie der Politikwissenschaft? Wie ließe sich in einer *Gesellschaft der Organisationen* eine Wissensbasierung des Volkes denken?⁶⁷ Dabei wäre auch zu berücksichtigen, daß die repräsentativen demokratische Systeme der modernen westlichen Gesellschaften Musterfälle einer hoch entwickelten institutionellen Intelligenz darstellen.⁶⁸ Gerade die [Parlamente](#) moderner Demokratien sind erstaunlich elaborierte und intelligente Organisationen. Sie gründen geradezu darauf, daß für ihre Operationsweise auch mittelmäßige Personen ausreichen.⁶⁹

⁶⁶ Broder, *Democracy Derailed*, 2000.

⁶⁷ Siehe zu einem ersten, ein wenig in diese Richtung gehenden Entwurf: Ursprung, Propaganda, Interessengruppen und direkte Demokratie, 1994.

⁶⁸ Dieselbe Lerngeschichte der Regulierung komplexer Sachverhalte ist im übrigen auch an den großen Gesetzeswerken zu sehen: In ihnen werden transpersonale Handlungsmuster festgelegt und bestimmte sensitive Bereiche kollektiven Entscheidens von den schwer durchschaubaren Kalkülen individueller Intelligenzen und Rationalitäten unabhängiger gemacht, vgl. Willke, *Supervision des Staates*, 1997, 22f.

⁶⁹ Willke, *Atopia*, 83. Nicht in organisationaler Perspektive, sondern in Untersuchungen zum einzelnen Abgeordneten versucht derzeit Werner J. Patzelt (Dresden) dem Praktikerwissen einzelner Abgeordneter in Bundes- und Länderparlamenten auf die Spur zu kommen. Auf die Ergebnisse darf man gespannt sein.

5.2 Parteien - lose verkoppelte Anarchien?

Die üblicherweise mißlingende Kommunikation zwischen Politikwissenschaft und Politik hat viel damit zu tun, daß aus der "Erfahrung" politischer "Praktiker" heraus die Politikwissenschaft mit ihren Untersuchungsmethoden doch nur an der Oberfläche kratzt, nicht zu jener Ebene direkter Kommunikation vordringen kann, auf der nach der Erfahrung der Praktiker "wirklich" die Entscheidungen fallen.

Michael Th. Greven, Die politische Gesellschaft, S. 86.

Auch die Parteienforschung ist gefragt. Braucht denn eine wie - auch immer entwickelte - Wissens-Gesellschaft keine starke und funktionstüchtige Parteien? Parteien sind zentrale Bestandteile jeder Demokratie:⁷⁰ "Parties link people to a government."⁷¹ Zwar fehlt es den Verantwortlichen in Parteien noch an Verständnis über die Chancen organisationaler Intelligenz. Dennoch sind Volksparteien wie [CDU](#) oder [SPD](#) in der Bundesrepublik immer noch enorm leistungsfähige, organisch wie evolutionär gewachsene Gebilde. Ihre bisherige *lose verkoppelte Anarchie*, wie Lösche und Walter für die SPD kritisieren, könnte geradezu für ein intelligentes Organisationsprinzip stehen.⁷²

Derzeit geht beispielsweise die SPD einen umgekehrten Weg: Sie will eine Netzwerkpartei schaffen⁷³ und macht so die Grenzen der Organisation immer unkenntlicher. Es ist aber aus organisationstheoretischer Sicht anzunehmen, daß gerade eine solch formlose Partei nur mit einem extrem intelligenten hauptamtlichen Apparat steuerbar sein wird. Ansonsten droht wirklich eine unverkoppelte Anarchie.

Bislang spielt organisationale Intelligenz noch keine Rolle in Diskursen über Parteien. Zu fragen wäre: Müssen in der Wissensgesellschaft, Parteien als Serviceunternehmen begriffen werden? Welche identifizierbaren theoretischen Konzepte zur Organisationsentwicklung von Parteien gibt es? Ist *Benchmarking* möglich, d.h. sind Erfahrungen ausländischer Parteien auf die deutsche Situation übertragbar? Ist dann eher die Partei [Berlusconi](#) oder von [Blair](#) Vorbild für Deutschland?

⁷⁰ Vgl. Poguntke, Parteiorganisation im Wandel, 2000; Katz, Party Organizations, 1992; Franke, Kritik an den Volksparteien, 1999.

⁷¹ Sartori, Parties and Party Systems, 1976, 25.

⁷² Lösche/Walter, Die SPD, 1992, 197f.

⁷³ Gutschker, Thomas: Der sozialdemokratische Traum von der „Netzwerkpartei“. In: FAZ Nr. 151 v. 3.7.2001, 3.

5.3 Der Staat...geht jetzt mit Mrs. Mc Kinsey

"Die Firm berät jeden und seine Wettbewerber. Und den Bund, die Länder, die Gemeinden, Wohlfahrtsverbände, Museen, Orchester. Alle, bis auf die RAF. Die Firm bestimmt, mit welcher Strategie und mit welcher Organisationsstruktur man sich unter die Leute trauen kann und mit welcher nicht. Früher gab es auch andere Modemacher. Beziehungsweise es gibt sie heute noch. Aber die anderen haben den Anschluß verpaßt. Die anderen nehmen nur die Ziele ihrer Klienten ernst, die ihren eigenen Vorstellungen von deren Zielen entsprechen, und sie empfehlen nur solche Mittel, die sie anwenden würden, wenn sie selbst die Ziele verfolgten, die zu verfolgen sie ihren Klienten erlauben. Die Firm nimmt den Klienten nicht nach irgendeinem Maßstab ernst. Sie fummeln nicht an seinen Zielen herum. Sie betrachten das Ziel als fundamentales, an dessen Erreichung dem Klienten tatsächlich am meisten gelegen ist. Immer vorausgesetzt, es handelt sich nicht um ein Ziel, das gegen bestimmte ethische Nebenbedingungen verstößt, sie machen keine Wettbewerbsausspähungen. Es ist ihnen auch gar nicht möglich, noch etwas auszuspähen, sie wissen sowieso alles. Weil sie alle beraten. Sie erarbeiten für den Klienten Anweisungen, bei deren Befolgung er sein Ziel erreicht, indem sie alle Widerspiegelungen ihrer früheren Erfahrungen über die Beziehungen zwischen Zielen und Mitteln einfließen lassen, aber nichts, gar nichts, was darüber hinausgeht. Wie etwa sich selbst. Sie verfolgen keine Interessen. Deswegen und nur deswegen sind ihre Erkenntnisse so mächtig. Ich erwiderte, nicht ihre Erkenntnisse, sie sind mächtig. Er gab an, sie hätten ihre ethische Zielsetzung nicht, weil sie mächtig sein wollten, sie seien deshalb mächtig, weil sie ihre ethische Zielsetzung hätten."

Ernst-Wilhelm Händler: Fall. Roman. Frankfurt/M. 1997, S. 21f

Heute weiß ein wissensbasiertes Unternehmen wie [McKinsey](#) mehr über Management und Industriestrukturen als jedes universitäre Managementinstitut oder eine Wirtschaftsverwaltung.⁷⁴ Insbesondere die großen Beratungsgesellschaften bauen seit einigen Jahren durch gezieltes Wissensmanagement einzigartige Expertise über alle nur denkbaren Aspekte von Industriestrukturen, über Produktionsprozesse und Personal, aber auch zum Öffentlichen Sektor auf. Ein solches Wissen, das unter Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten erzeugt wurde, folgt völlig anderen Operationsregeln als das allgemeine Wissen der Wissenschaft und entzieht sich damit politischen Steuerungsmöglichkeiten.⁷⁵

Die Problematik einer solchen Monopolisierung von Expertise erläutert Willke am Fall der Durchsetzung der 'schlanken Produktionsform', des sog. Lean Managements in deutschen Unternehmen in den neunziger Jahren.⁷⁶ Das Szenario stellt sich ungefähr so dar: Diese bestimmte Konzeption gewinnt die Zustimmung eines Teils oder gar der Mehrheit der Beratungskonzerne. Diese Konzeption verspricht hohen Beratungsaufwand. Unter den Bedingungen verschärfter globaler Konkurrenz und gedrängt von der übereinstimmenden Meinung der Beratungsexperten lassen sich zahlreiche Firmen mit großem Aufwand auf diese Konzeption ein. Gerade die 'Global Players' wie z.B. [McKinsey](#), [Andersen](#), [Boston Consulting Group](#) oder [Price, Waterhouse & Coopers](#) beobachten einander und reagieren höchst sensibel aufeinander, so daß sich ihre Weltansichten, Ansätze ('Methoden') und Beratungsstrategien nicht zu weit voneinander entfernen.⁷⁷ Im wesentlichen bauen sie dann Hunderttausende Arbeitskräfte ab und erhöhen die Anforderungen an die verbliebenen

⁷⁴ Willke, Supervision des Staates, 162.

⁷⁵ Ebd., 162.

⁷⁶ Im folgenden nach: Willke, Systemisches Wissensmanagement.

⁷⁷ Vgl. zur Erscheinung des fashion cycle in der Beratung: Staw/Epstein, What Bandwagons bring, 2000.

Arbeitskräfte. Sie stellen auf Teamarbeit, Total Quality Management (TQM)⁷⁸ und Beschränkung auf das Kerngeschäft um. Die Freigesetzten fallen in verschiedene soziale Netze (oder ins Bodenlose) - mit ihnen verschwindet das freigesetzte, verlorene implizite Wissen und Know-How.⁷⁹

Es wäre zu untersuchen, ob nicht die Implementierung des derzeit so beliebten Modells des NPM (New Public Management⁸⁰) ähnlichen Logiken folgt. Vernichtet also möglicherweise auch hier hochgradig monopolisierte `private` Expertise hunderttausende, vermeintlich unwirtschaftliche Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor, wie es vermutlich irrigerweise bei der Verschlankung⁸¹ der Unternehmen passierte? Im Bereich des Staates und seine Reformierung würde sicherlich eine Betrachtung der verschiedenen Beratungswissenspraxen weiterhelfen. Zu diskutieren wären darüber hinaus Risiken und Opportunitätskosten, die sich aus faktischen Wissensmonopolen ergeben, und zwar für den Bereich der konkreten derzeitigen Reform von Staat und Verwaltung und in politischer Steuerungsperspektive.

⁷⁸ Siehe zu diesem Konzept den eindrucklichen Artikel aus Perspektive der Gouvernementalitätsstudien nach Foucault: Bröckling, Totale Mobilmachung, 2000.

⁷⁹ Es kann nur darauf hingewiesen werden, daß dieser Sachverhalt sozial vermutlich noch weit komplexer ist: Bourdieu weist daraufhin, daß es in immer mehr Akteure gibt, die akademisches, wenn nicht gar wissenschaftliches Wissen in ihre Praxis und vor allem ihre Arbeit der Produktion von Darstellungen der sozialen Welt einbringen, so daß die Wissenschaft immer öfter Gefahr läuft, ohne es zu merken die Produkte von Praktiken zu registrieren, die sich von der Wissenschaft herleiten (Bourdieu/Wacquant, Reflexive Anthropologie, 283). Vermutlich gehorchen auch akademisch vorgebildete Organisationsmitglieder bei McKinsey u.a. solchen originär wissenschaftssystemischen Regel- und Symbolsystemen, streben aus Prestige Gründen wissenschaftliche Veröffentlichungen an und bemühen sich um eine methodisch einwandfreie, auch in der Wissenschaft akzeptierte THEORIE, eben um die Theorie des NPM usw. Ebenso haben sie meist selber antizipierte Verwaltungserfahrung.

⁸⁰ Siehe zur Praxis und Rhetorik des NPM (unter besonderer Berücksichtigung schweizerischer Verhältnisse und im Kanton Zürich): Pellizzari, Ökonomisierung des Politischen, 2001.

⁸¹ Zum schlanken Staat siehe: Fach, Staatskörperlultur, 2000.

6. Das Schweigen der Geschichts- und Kulturwissenschaft

Das chinesische Einheitsreich war 221 v. Chr. gegründet worden. Von 1277 hat es bis zur Gegenwart als unitarischer Großstaat bestanden und ist neben der Katholischen Kirche die langlebigste Makro-Organisation der Weltgeschichte.

6.1 Geschichte

In jedem Organisationslernprozeß spielt Geschichte eine wesentliche Rolle, wie insbesondere das Grundverständnis von Wissen aus konstruktivistischer Perspektive zeigt: Aus bloßen Informationen wird durch die Einbindung in einen zweiten Kontext von Relevanzen Wissen. Entscheidend ist die individuelle Systemgeschichte: Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in der Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.⁸²

Die bisherige Forschung zu Organisationslernen und Wissensorganisation kann gleichwohl als ahistorisch bezeichnet werden. Von Ausnahmen abgesehen, bilden die Untersuchungen lediglich Momentaufnahmen ab. Das Fehlen historischer Studien ist umso überraschender angesichts der Erkenntnis, daß die Geschichte einer Organisation sie sehr stark prägt.⁸³ Die mehr oder weniger bewußte Auswertung und Verarbeitung früherer Erfahrungen durch die Organisationsmitglieder prägt das Organisationslernen.⁸⁴

Ein Beitrag von Historikern ist in diesem Feld kaum sichtbar. Aus geschichtswissenschaftlicher Perspektive sind zum Thema organisationaler Intelligenz gerade einmal erste Überlegungen begonnen worden.⁸⁵ So beschäftigt sich eine erste historische Fallstudie mit dem Organisationslernen deutscher Banken nach der Bankenkrise in den dreißiger Jahren.⁸⁶ Vermutlich rächt sich hier die weitgehende Freiräumung der Geschichte aus dem Fächerkanon der Ökonomie, die sich derzeit unter dem Label Organisation/Management vorrangig um Fragen der Wissensbasierung kümmert.⁸⁷ Daß zur Staatlichen Verwaltung bislang keine historischen Fallstudien zur System- und Wissensorganisation existieren, ist ebenso kaum verwunderlich. Generell kann die Verwaltungswissenschaft als ein eher ahistorischer Disziplinverbund gekennzeichnet werden.⁸⁸

Diese Abwesenheit der Geschichtswissenschaft muß endlich beendet werden. Dabei wären fruchtbare Diskussionen denkbar. So leiten die bereits erwähnten Nonaka und Takeuchi aus ihren Forschungen⁸⁹ die weitergehende These ab, daß es eine echte Innovation nur durch die Konversion von implizitem zu explizitem Wissen geben könne. Da `Japaner` diese Konversion einfach kulturell besser bewerkstelligen könnten, seien generell japanische Unternehmen gegenüber Wettbewerbern im Vorteil. Vermutlich bilden sich aber die

⁸² Willke, Systemisches Wissensmanagement.

⁸³ „Wissen in Organisationen ist nicht zufällig, wie es ist. Es ist Produkt der Systemgeschichte, an der Menschen mit ihrem Herzblut beteiligt sind“; Roehl/Romhardt: Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges, 55.

⁸⁴ Antal, Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen, 1998.

⁸⁵ Fear, Thinking Historically about Organizational Learning, 1999.

⁸⁶ Feldman, Organizational Learning and the German Banking Crisis, 1998.

⁸⁷ Man siehe nur einmal in Willkes Literaturverzeichnis in Systemisches Wissensmanagement von 1999.

⁸⁸ Siehe den Überblick bei Rugge, Wissenschaft ohne Vergangenheit, 1993.

⁸⁹ Nonaka/Takeuchi, Organisation des Wissens.

Fähigkeiten einzelner Organisationen in mehr oder weniger ungeplanten, kollektiven Lernprozessen. Diese schwer identifizierbaren, nicht-imitierbaren strategischen Ressourcen einer Organisation sind sozial sehr komplex. Kernkompetenzen einer Organisation werden nur aus der Interaktion vieler Organisationsmitglieder sichtbar und sind in einem schwer wiederholbaren historischen Entwicklungsprozeß entstanden. Sie müssen daher für jede wichtige Organisation individuell unterschiedlich geprüft werden. Die akademische Geschichtswissenschaft scheint solchen Problemen weitgehend desinteressiert gegenüberzustehen und in ganz andere Diskussionsfäden verstrickt zu sein. Gerade die Neue Kulturgeschichte hätte aber etwas zu unserem Thema zu sagen.

6.2 Kulturwissenschaft, Anthropologie

Ist die Rote Armee ein Aggregat aus Gesprächen in Offiziersmessen? Das Ministerium ein Berg kleiner Zettel

Bruno Latour, Wir sind nie modern gewesen

In dem, in der Managementwissenschaft einflußreichen Band von [Davenport](#) und [Prusak](#) heißt es:

*"Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information [...]. In organisations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organisational routines, processes, practices, and norms"*⁹⁰

Jeder Kulturwissenschaftler muß an dieser Stelle hellhörig werden, geht es beim Problem des Wissen in Organisationen demnach vor allem um Erfahrungen, Werte, Kontexte, Routinen und Praktiken. Wir haben hier ein reizvolles kulturwissenschaftliches Gebiet vor uns. Auch innerhalb der Managementforschung wird die Veränderung der Organisationskultur meist als die größte Hürde für effektive Wissensarbeit angesehen.⁹¹

Untersuchungen zur Organisationskultur haben seit den achtziger Jahren viel zum Verständnis des epistemologischen Systems von Organisationen beigetragen. Sie haben die Bedeutung von Faktoren wie Werte, Symbole oder Vorstellungen herausgestellt und damit den Boden bereitet für eingehendere Arbeiten zum impliziten Wissen. Daß Organisationen gemeinsame Sinnsysteme darstellen, ist insbesondere der Verdienst dieser Forschungsrichtung.⁹² Auch innerhalb der Verwaltungsforschung hat der Kulturbegriff Einzug gehalten, wenn er sich auch

⁹⁰ Davenport/Prusak, Working Knowledge, 1998, 5.

⁹¹ Der Autor eines weiteren wichtigen Buches bekam von Spitzenmanagern eine einfache Antwort auf die Frage, was denn die drei kritischen Faktoren beim Wissensmanagement seien: "culture, culture, culture"; Grayson, If Only We Knew What We Know, 71.

⁹² Drei Bücher und Konzepte waren besonders einflußreich: [1] Deal/Kennedy, Corporate Cultures, 1982: Eines der ersten und einflußreichsten Bücher zur Unternehmenskultur; es fragt danach, was geschieht, wenn man Fabriken nicht mehr als Maschinen oder Organismen, sondern als Einrichtungen menschlicher Zusammenarbeit begreift; [2] Peters/Waterman, In Search of Excellence, 1982: Die Autoren gehen der Frage nach, worin sich erfolgreiche von erfolglosen Firmen unterscheiden. Das Buch stellt fest, daß sich die gesamte Managementliteratur ihrer Zeit darum drehe, Management als rationale Tätigkeit und hierarchische Beziehungen zu beschreiben. Auch in der Praxis erfolge eine Motivation der Mitarbeiterschaft einzig und allein durch die Bezahlung. Diese Motivation genüge nun nicht mehr, da die Zeit der standardisierten Massenprodukte vorbei sei und nun der Arbeiter selbst in stärkeren Kundenkontakt kommen müsse. Peters und Waterman entdeckten die Gruppe als wichtigste Ressource der Motivation wieder und knüpften damit an Vorstellungen der 'Betriebsgemeinschaft' in den zwanziger Jahren an; [3] Ouchi, Theory Z., 1982: Ein unter dem Eindruck des Japan-Schocks Ende der 70er Jahre geschriebenen Buch, das sich systematisch mit der Unternehmenskultur im gesellschaftlichen Kontext Japans und der Vereinigten Staaten beschäftigt.

als Konzept als äußerst heterogen erwies und zu allgemein blieb.⁹³ Die Bemühungen glichen dem berühmten Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln ([Max Kaase](#)).

In der Hinsicht unserer Fragestellung ist zu kritisieren, daß die Organisationen in ihrem jeweiligem Umfeld als viel zu passiv angesehen werden und daß das Konzept der Organisationskultur dem einzelnen Organisationsmitglied nur als Verarbeiter, nicht aber als Verursacher von Informationen Beachtung schenkt.

Es ginge aber nun darum, die bislang vorwiegend in der Systemtheorie gemachten systematischen Beobachtungen zu organisationaler Intelligenz mit möglichst realitätsnahen, empirischen Beobachtungen zur *Kultur* einzelner Organisationen zu verknüpfen. Dazu müssen sich Forscher aber auch ins Feld, d.h. vor Ort hineinbegeben. Aus dem Fächerkanon der Kulturwissenschaft scheint somit besonders die Kulturanthropologie und - wenn so etwas denn gäbe - eine Verwaltungs-Ethnographie geeignet, sich dem ganzheitlichen Problem der Wissensbasierung zuzuwenden, um Beobachtungsdefiziten in Bezug auf den Staat wenigstens in ersten Fallstudien abzuwehren. So holt ein neuerer Aufsatz über die Berliner Finanzverwaltung systemtheoretische Vogelflüge auf den Boden Berliner Linoleums zurück. Die Autorin fragt danach, wie die Budgetierung öffentlicher Gelder - unter den Bedingungen extremer Sparzwänge - inneradministrativ *praktisch* bewerkstelligt wird. Verwaltungs-Kultur wird im ethnographischen Detail faßbar.⁹⁴

Es reicht aber nicht, die Praktiker für sich selbst sprechen zu lassen.⁹⁵ Hier sind mit Hilfe avancierter und (viel zeitaufwendigerer!) anthropologischer Vorgehensweisen feinere Beobachtungen der Organisations-Kultur, interner Machtverhältnisse und Praktiken möglich. Start- und Rahmenbedingungen einer Organisation auf dem schwierigen Weg zur lernenden bzw. wissensbasierten Organisation können so besser beurteilt werden.

Auch praxisorientierte Ansätze über mögliche Anwendungen der Ethnographie für Organisationsentwicklungsprozesse liegen mittlerweile vor.⁹⁶ Verantwortliche in Unternehmungen und Unternehmensberatungen beginnen, die Möglichkeiten der ethnographischen Methode auszuloten:

*"Ich will auch nicht in ein Unternehmen hineinkommen und die Kultur zerstören. Ich möchte die bestehende Kultur für adaptiven Wandel nutzbar machen."*⁹⁷

Das Zitat findet sich in einem Klassiker der Beratungsliteratur und stammt von Anita Ward, Senior Vice President bei der Texas Commerce Bank, am Beginn eines umfangreichen [Umstrukturierungsprogramms](#). Ward ist diplomierte Anthropologin, und es sei die Anthropologin in ihr, die ihr sage: "Respektiere die Kultur, in der du dich bewegst. Vertiefe dich in sie, und lerne sie kennen", um diese dann anschließend zu "maximieren" und zu "nutzen".⁹⁸ Solch ungeduldige Praxis nimmt von der Ethnographie, was sogleich verwertbar

⁹³ Vgl. zur Verwaltungskultur die Aufsätze im Band 33 (2000) der Zeitschrift Die Verwaltung, besonders Fisch; Wallerath und die Fallstudie eines Beteiligten: Priebe.

⁹⁴ Peters, Doppelkonstruktion budgetärer Wirklichkeit, 2000.

⁹⁵ Wie es insbesondere im Teil „Aus der Praxis der Verwaltung“ in der Zeitschrift Verwaltungs-Archiv seit Jahrzehnten geschieht.

⁹⁶ Szabo, Organisationskultur und Ethnographie. Fallstudie in einem österreichischen Krankenhaus, 1998. Vgl. auch ihren Aufsatz: Ethnographie. Eine Methode der besonderen Art, 2000; als Einführung geeignet ist auch Schwartzman, Ethnography in organizations, 1992.

⁹⁷ Katzenbach & McKinsey RCL-Team, Pioniere des Wandels, 1996, 180.

⁹⁸ Ebd., 180.

scheint. Ein wirklich [langfristiger Nutzen](#) für die Organisation ist bei solchem Vorgehen jedoch eher anzuzweifeln.

Als methodisches Vorbild für unsere Fragestellung können hingegen die *science studies* im Sinne von [Karin Knorr-Cetina](#) oder [Bruno Latour](#) dienen.⁹⁹ Diese haben sich in den 70er und 80er Jahren der "Fabrikation von Erkenntnis" (Knorr-Cetina) in den (Natur-)Wissenschaften zugewandt und zeigen können, daß der Boden der Tatsachen auch in den Laboren ein sozial konstruierter ist.¹⁰⁰ Betrachtet man die Problemen der Wissensimplementierung und Wissensnutzung in Organisationen aus einer solchen Perspektive, lautet die entscheidende Frage bei einer solchen Vorgehensweise zunächst einfach: Wie? Zu fragen *wie* erfordert, das Offensichtliche zum Problematischen machen:

*"Der Versuch, kulturelles Wissen in kultureigenen Begriffen zu identifizieren, sollte auch etwas darüber aussagen, warum in der betreffenden Kultur bestimmte Verhaltensmuster existieren"*¹⁰¹

Gerade unsere modernen Organisationen brauchen diesen erweiterten wie naiven Forscherblick. Selbst die klassischste staatliche Bürokratie oder Großunternehmen wie [DuPont](#), [General Motors](#) oder [Standard Oil](#),¹⁰² waren (und sind) nicht blosse kafkaeske Organisationen, sondern auch "ein Geflecht von Netzen, das sich in Bestellscheinen und Flußdiagrammen, in lokalen Verfahrensweisen und partikularen Übereinkünften materialisiert."¹⁰³ Begreift man eine Organisation als ein solches *Wirrwarr von Netzen* (Latour), ist man besser gerüstet, um sich dem Problem des Wissens in staatlichen und politischen Organisationen zuzuwenden. Außerhalb dieser Variante der Wissenschaftssoziologie ist eine derartige Ethnologie der eigenen westlichen Modernität noch wenig verbreitet. Die Anthropologie müßte dazu aus den Tropen heimkehren und ihre Sensibilität wie universalen Ansatz bewahren.¹⁰⁴

⁹⁹ Siehe die ersten Überlegungen in: Hirschauer/Amann, Klaus, *Befremdung der eigenen Kultur*, 1997.

¹⁰⁰ Latour/Woolgar, *Laboratory Life*, 1979.

¹⁰¹ Knorr-Cetina, *Fabrikation von Erkenntnis*, 1984, 49.

¹⁰² Knorr-Cetina, *Fabrikation von Erkenntnis*, 1984, 49.

¹⁰³ Latour, *Versuch einer symmetrischen Anthropologie*, 1998, 162.

¹⁰⁴ Ebd., 139.

7. Die disziplinäre Realität der (Staats-)Wissenschaften

Innerhalb des sich überstürzenden Veränderungsprozesses hin zu 'intelligenten', wissensbasierten Organisationen hat der Staat gegenüber der Wirtschaft schon spürbar an Boden verloren. Die Wissensgesellschaft scheint sich tatsächlich schneller zu etablieren, "als das Wissenschaftssystem sie zu denken vermag".¹⁰⁵ Für eine fruchtbare Diskussion der komplexen Probleme des wissensbasierten Staates scheinen die internen wissenschaftsorganisatorischen Voraussetzungen nicht gegeben. Arbeitsökonomie wie Informations- und Professionalitätsgründe veranlassen zum Beharren innerhalb der eigenen Fachgrenzen. Ganzheitliche Problemverarbeitung ließe sich vielleicht dann erreichen, wenn die strengen Zuständigkeitsregeln aufgehoben und Bezugspunkt über und zwischen Disziplinen anerkannt werden. Carl Böhret hatte schon vor bald zehn Jahren darauf hingewiesen, daß eine Menge an Theoriedefiziten abzubauen sei, ehe die Wissenschaft konstruktiv zur Problemlösung um den wissensbasierten Staat eingreifen könne.¹⁰⁶

Das Problem des wissensbasierten Staates berührt die Themenfelder von zehn Fächern mit all ihren disziplinären Spannungen und deren zusätzliche Aufspaltung in weitere Teilfächer! Auf Verwaltungswissenschaft, Organisations- und Managementwissenschaften, Soziologie, Philosophie des Wissens, Politikwissenschaft, Geschichtswissenschaft und Ethnologie wurde ein wenig näher eingegangen.

Darüber hinaus ist insbesondere die Rechtswissenschaft dogmatisch-praktisch angesprochen. Gerade die Reform staatlicher Einrichtungen unterliegt anders als die Reform von nichtstaatlicher Organisationen vielfältiger verfassungs- und verwaltungsrechtlicher Friktionen. Staatliche Bürokratien funktionieren unter Bedingungen, die für die private Wirtschaft nicht gelten. An erster Stelle ist die stärkere Regelunterworfenheit zu nennen, d.h. die Gebundenheit an Normen, die nicht disponibel sind, z.B. weil sie wie die hierarchische Grundstruktur durch Verfassungssätze determiniert werden. Das gilt für die Grundstrukturen der Organisation und einen erheblichen Teil des Rechts des öffentlichen Dienstes. Durch Normierung könnte beispielsweise erfolgreich praktiziertes informales Wissensmanagement für illegal erklärt und somit paralyisiert werden.

Um die einzelnen Mitarbeiter bereit für neuen wissensbasierte Aufgaben zu machen, ist dann vor allem das Eintauchen in einen gemeinsamen Erfahrungshorizont über reale oder simulierte Fälle unabdingbar. So tritt die Kognitions- und Computerwissenschaft auf den Plan, die Computersimulationen von komplexen Entscheidungslagen entwickelt hat. Diese sind als Trainingsinstrument für das Erlernen von Strategien im Umgang mit komplexen Systemen besonders geeignet.¹⁰⁷ Neue Formen der Wissensorganisation erfordern Computerwerkzeuge als intelligente Datenbanken und Ablagesysteme, ja andere Akten.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Willke, *Atopia*, 27f.

¹⁰⁶ Böhret, *Handlungsfähigkeit des funktionalen Staates*, 126.

¹⁰⁷ Als gedanklicher Ausgangspunkt: Dörner, Lohhausen: *Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*, 1983.

¹⁰⁸ Vgl. zur Kulturgeschichte Vismann, *Akten*, 2000.

8. Schluß

"New York remains the analytical core, where [...] expertise is defined and reinforced".
Timothy Sinclair (1994)

Berlin im November 2001. Man stelle sich vor, heute würde die Werkstatt Deutschland wieder zu einer Konferenz in die DG-Bank laden. Miriam Meckel ist mittlerweile politische Beraterin von Ministerpräsident Clement in Düsseldorf. Der Bundeskanzler hat die e-government-Initiative [Bund-Online](#) gestartet. Price, Waterhouse & Coopers zog in schöne neue Büros am Potsdamer Platz um. Das alles wäre natürlich völlig nebensächlich. Mit der Internetblase sind zuerst auch die euphorischen Erwartungen in die Segnungen weltweiter Wissens-Vernetzung geplatzt. Seit den Ereignissen vom 11. September steht nun auch wieder der starke Staat im Zentrum, seine [Armee](#), sein [Verfassungs-](#) und [Katastrophenschutz](#) und das [Bundeskriminalamt](#). In der DG-Bank würden nun pensionierte Generäle, Mitarbeiter des [Robert-Koch-Instituts](#) und [Peter Scholl-Latour](#) sprechen und keine jungen Unternehmensberater.

In New York zeigte sich die abgründige Seite der Wissensgesellschaft. *Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaft*¹⁰⁹ offenbarte sich: Flugzeugsimulatoren und private Flugschulen, Verschlüsselungstechniken, [Cantor](#), NYC - "the analytical core", [Anthrax](#), globale Verkehrsströme, Stealth-Bomber, [Rasterfahndung](#), [CNN](#). Die Klammer all dieser heterogenen wie hybriden Vorgänge ist ihre Wissensbasierung.

Der Staat als Moderator? Das wird heute keinem mehr reichen. Statt dessen wird auch jedem Osborne und Gaebler die enorme Bedeutung professioneller, gut ausgestatteter staatlicher Organisationsmacht bewußt geworden sein. Nun aber tritt auch wieder der alte Leviathan auf, der das Bankgeheimnis bricht, Tötungsbefehle erteilt und Pharmaunternehmen erpreßt. Im Namen der Ordnung will er zum ungehinderter Zugriff auf Informationen und Daten ansetzen.

Eigentlich wäre jetzt die Stunde der Wissenschaft, von Aufklärung und Rationalität. Kann die Wissenschaft aber gegen die Übermacht der Bilder und Simplifizierer aus den eigenen Reihen (Huntington u.a.) bestehen? Wie kann gewährleistet werden, weiter relevantes Wissen zu produzieren? Auch die Wissenschaft müßte ihr Augenmerk auf eine radikale Re-Organisation ihrer Institutionen legen. Gerade Berlin könnte wieder Vorreiter sein: Die Berliner Universität nach Humboldt war ein frühes Beispiel für eine wirklich intelligente Organisation. Personale Intelligenz in den Personen der Forscher und Studierenden verband sich mit organisationaler Intelligenz in den Formen ihrer Operationsweise. Wissenschaft war damals Staat und Gesellschaft operations- und organisationsmäßig weit voraus. Selbst Harvard und die Universität von Chicago übernahmen beispielsweise die Organisation des Berliner staatswissenschaftlichen Seminars. Haben wir aber seit Humboldt und Schmoller institutionell dazugelernt? Verglichen mit CNN, McKinsey und den [al-quaida-Netzwerken](#) sind deutsche Universitäten heute organisational ziemlich unintelligent. Daran wird auch der Juniorprofessor und neuer Evaluierungsbürokratismus nichts ändern.

Der Soziologe Nico Stehr prognostizierte 2000, daß in der Wissensgesellschaft der, von Max Weber so nachdrücklich, beschriebene ausbruchssichere und unzerstörbare *Käfig* der rationalen bürokratischen Organisation gesprengt werde. An dessen Stelle träten dann freie

¹⁰⁹ So der Titel des 2000 erschienenen Buches von Nico Stehr.

basisdemokratisch verfaßte Organisationen von aktiven Staatsbürgern.¹¹⁰ Wir können aber letztlich dem *stahlharten Gehäuse* der Bürokratie nicht entrinnen. Entrinnen können wir nur der Rhetorik der Bürokratie. Professionelle Organisationen sind unser Schicksal. Wir können auch mit Hilfe einer Wissensbasierung des Staates nur an der Vergrößerung und Verschönerung des *Käfigs* arbeiten. Sprengen können wir ihn nicht mehr.

¹¹⁰ Stehr, Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaft, 2000, 315.