

Helmut Willke

Einführung in das systemische Wissensmanagement

Vierte Auflage, 2018

3 Was heißt hier Wissen?

3.1 Wissen und Nichtwissen

Wir haben bereits gesehen, dass der gegenwärtig einsetzende Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft den Begriff von Wissen verändert. Wissen wird als dominante Produktivkraft zu einer Ressource. Wissen steht nicht mehr wie in den religiös geformten archaischen Gesellschaften in Opposition zu Glauben (Form: Wissen/Glauben). Es steht auch nicht mehr wie in den politisch geformten Nationalgesellschaften der frühen Moderne in Opposition zu Macht (Form: Wissen/Macht). Vielmehr steht Wissen nun in der Wissensgesellschaft nur noch in Opposition zu seiner eigenen Negation, zu Nichtwissen (Form: Wissen/Nichtwissen).

Im Ablauf der Gesellschaftsgeschichte verändert sich die Form des Wissens, indem die andere Seite von Wissen von Glaube zu Macht wechselt und dann von Macht zu Nichtwissen. Dieser Prozess befreit das Wissen schrittweise von „fremden“ Einbindungen, zunächst von der Religion, dann von der Politik, und wirft es in der Gegenwart auf sich selbst zurück – allerdings auch auf sich selbst in Gestalt seiner anderen Seite, der Seite des Nichtwissens (zu weiteren Seiten des Nichtwissens – Gegenwissen, unbewusstes Wissen und „Vergessen als Aufgabe“ – siehe Roehl 2002, S. 35 ff.). Für das systemische Wissensmanagement hat dies eine besonders wichtige Konsequenz: *Wissensmanagement ist in gleicher Intensität das Management von Wissen wie auch das Management von Nichtwissen. Wissensmanagement verlangt manageriale Kompetenzen im Umgang mit Wissen ebenso wie Kompetenzen im Umgang mit Nichtwissen und Ungewissheiten.*

Um dem inneren Aufbau von Wissen näher zu kommen, ist es hilfreich, grundlegend zwischen Daten, Informationen und Wis-

sen zu unterscheiden. Diese begrifflichen Unterschiede haben eine gravierende praktische Bedeutung. Gerade die unternehmerische Praxis, die sich oft über die Feinheiten begrifflicher Klärung erhaben dünkt, tappt hier in kostspielige Fallen, etwa indem teure IT-„Lösungen“ eingekauft werden, die nur Datenfriedhöfe produzieren. Wissensmanagement steht deshalb erst am Anfang seiner Karriere, weil es bislang überwiegend als Datenaufbereitung und Informationsaustausch missverstanden wird.

Wissen hat hinsichtlich seiner inneren Form einen dreistufigen Aufbau, der folgende Komponenten umfasst:

- Daten sind der Rohstoff für alles Wissen.
- Informationen sind systemspezifisch aufbereitete Daten und damit Zwischenprodukte des Wissens.
- Wissen ist die Veredelung von Information durch Praxis. Jedes Wissen setzt Praxis voraus.

1) *Daten* sind beobachtete Unterschiede. Jedes Datum setzt ein Beobachtungsinstrument voraus, das es erlaubt, Unterschiede zu registrieren. Schon auf der elementaren Ebene von Daten hängt das, was wir „sehen“ können, von den Instrumenten und Verfahren der Beobachtung ab. Die Instrumente von Beobachtungssatelliten senden Ströme von Daten, die auch die mächtigsten Datenverarbeitungsmaschinen jahrelang beschäftigen. Die Kurse der Börsen der Welt werden durch unterschiedliche Beobachtungsinstrumente in Datencharts für alle erdenklichen Verbreitungsmedien, einschließlich des Internet, konvertiert und heute für weniger als 50 Dollar pro Monat in Echtzeit, für weniger als zehn Dollar pro Monat mit einer geringen Zeitverzögerung und umsonst mit einer etwas größeren Zeitverzögerung weltweit zur Verfügung gestellt (Shapiro u. Varian 1999, S. 4). (Dies gibt einen ersten Hinweis darauf, dass die Kosten von Daten zeitsensitiv werden, wenn die aus den Daten gewonnenen Informationen und das daraus konstruierte Wissen ihrerseits zeitsensitiv sind.)

Die Produktion von Daten setzt also Beobachtungsinstrumente voraus. Erst Beobachtungsinstrumente für Prozessquali-

tät erzeugen Daten für Qualitätsniveaus und ermöglichen Qualitätsmanagement. Erst wenn Beobachtungsinstrumente für die Evaluierung von intellektuellem Kapital zur Verfügung stehen, lässt sich die Realität dieser Form von „Kapital“ erzeugen. Erst ein Hörrohr verschafft dem Arzt Zugang zu inneren Daten des Patienten, und ein Röntgenapparat oder eine Kernspintomographie erzeugen für den Beobachter Daten, die vorher nicht existent waren. Besonders wichtige Instrumente der Beobachtung sind Ideen, Konzeptionen, Ideologien, Theorien etc., insgesamt die kognitiven „Landkarten“ in den Köpfen von Beobachtern. Sie bestimmen, was gesehen wird und was nicht.

Eine weitere fundamentale Beschränkung dessen, was als „Datum“ möglich ist, kommt hinzu. Daten müssen in irgendeiner Form codiert sein, damit sie existent werden und „gelesen“ werden können. Bemerkenswerterweise sind die für Menschen intelligiblen Formen der Codierung extrem beschränkt, nämlich auf genau drei Möglichkeiten: Zahlen, Sprache oder Texte und Bilder. Was nicht in diese Codierungsformen gepresst werden kann, ist als Datum nicht existent. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Ausdrucksformen nichtverbaler Kommunikation oder emotive Qualitäten von Verhaltensweisen als Daten verloren gehen oder eben erst dann zu Daten werden, wenn sie in Zahlen, Sprache/Texte oder Bilder gefasst werden – und dann ist die Frage, ob die symbolisierten Qualitäten noch etwas mit den „ursprünglichen“ zu tun haben. Ob und wie damit die Affektlogik (Ciompi 1999) der Operationsweise von Organisationen eingefangen werden kann, ist eine der vielen offenen Fragen im Feld des Wissensmanagements.

Diese Überlegungen zeigen, dass es keine Daten an sich gibt, sondern nur beobachtungsabhängige, also qua Beobachtung erzeugte oder konstruierte Daten. Gegenüber Zahlen und Texten scheinen allerdings Bilder eine besonders reichhaltige Möglichkeit der Codierung von Daten zu bieten. Lange vor der Erfindung von Zahlen und Buchstaben haben Menschen in Bildern gedacht und in erinnerten oder dokumentierten Bildern Daten gespei-

chert. Heute bieten die neuen Techniken multimedialer Codierung von Daten besonders zukunftsweisende Optionen, komplexe Daten zu codieren und zu speichern. Konkrete Instrumente des Wissensmanagements greifen deshalb gerne auf neue Möglichkeiten multimedialer Darstellung zurück.

In aller Regel ist das Problem nicht ein Mangel an Daten, sondern eine Überflutung von Akteuren und Organisationen mit irrelevanten und sinnlosen Daten. Wir ertrinken in Ozeanen von Daten und verirren uns – auch in der Praxis von Organisationen – in endlosen Datenfriedhöfen. Ein brauchbarer Lösungsansatz für Datenmanagement verlangt in dieser Hinsicht also leistungsfähige Mechanismen und Routinen der Reduktion von Datenmengen und Datenkomplexität. Darauf ist sogleich unter dem Stichwort „Information“ einzugehen.

Zuvor ist allerdings der Hinweis wichtig, dass gegenüber dem Normalfall der Datenüberflutung der Sonderfall fehlender Daten für Organisationen besonders wichtig sein kann. Wie die Erfahrung zeigt, weist jede Organisation Felder und Problemstellungen auf, die für ihre Leistungsfähigkeit wichtig sind, zu denen sie aber keine Daten vorweisen kann, weil sie keine entsprechenden Beobachtungsinstrumente zur Verfügung hat. Praktisch relevant sind seit einigen Jahren vor allem Daten über die zukünftige Leistungsfähigkeit einer Organisation. Dazu gibt es aber kaum Daten, weil es keine brauchbaren Beobachtungsinstrumente dafür gibt. Immerhin stellen die Entwicklung und der verbreitete Einsatz neuer Instrumente wie die „Balanced Scorecard“ (Kaplan a. Norton 1996), das Steuerungsmodell der EFQM oder die Modelle des Rating-Prozesses (Sinclair 1999; Strulik 2000b; Willke u. Strulik 2002) einen vielversprechenden Ansatz dar, entsprechende Datengrundlagen zu schaffen.

2) Aus Daten werden *Informationen* durch Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten. Eine Information ist nach der klassischen Formulierung von Gregory Bateson „a difference which makes a difference“,

„ein Unterschied, der einen Unterschied macht“ (Bateson 1972, S. 453), also ein bedeutsamer Unterschied. Bedeutsam kann ein Unterschied nur am Maßstab eines Kriteriums von Relevanz sein. Da es keine Relevanzen an sich gibt, sondern jede Relevanz systemspezifisch und systemabhängig ist, folgt zwingend, dass jede Information nur systemrelativ sein kann. Eine Information ist nur dann vorhanden, wenn ein beobachtendes System über Relevanzkriterien verfügt und einem Datum eine bestimmte Relevanz zuschreibt. Nur wenn man so aufwendig und kompliziert rekonstruiert, hat man eine Chance zu verstehen, warum und worin Informationen Informationen sind.

Man kann sich die Arbeit der Herstellung von Informationen bildlich so vorstellen, dass ein Akteur sich ein Fischernetz bastelt, dessen Maschen und Muster aus Relevanzen und Gewichtungen, Prioritäten und Spezifizierungen gestrickt sind. Mit diesem Netz werden aus dem Ozean von Daten nur ganz spezifische herausgefiltert und selektiert, nämlich solche, die den Kriterien des Netzes entsprechen. In dieser Weise ermöglichen es Relevanzkriterien, die Komplexität von Daten zu reduzieren und nur diejenigen Daten zu Informationen aufzuarbeiten, die für eine Person oder eine Organisation von Bedeutung sind.

Während Daten beobachtete Unterschiede bezeichnen, meinen Informationen *relevante* Unterschiede, also die von einem Beobachter für relevant gehaltenen Unterschiede, also die für ein System relevanten Unterschiede, also immer systemspezifische Unterschiede. Verschiedene Systeme – Personen, Teams, Abteilungen, Organisationen etc. – können also aus denselben Daten völlig unterschiedliche Informationen ableiten, je nachdem, welche Relevanzkriterien sie anlegen. Daten werden zu Informationen, wenn sie einen Filter aus Relevanzen durchlaufen, nach Relevanzkriterien ausgesiebt und dadurch mit Bedeutung aufgeladen werden.

Dies bedeutet, dass Informationen nicht einfach zwischen Personen oder sozialen Systemen hin und her geschoben oder ausgetauscht werden können. Der oft bemühte „Informationsaus-

tausch“ reduziert sich in aller Regeln auf den Austausch von Daten, die bei den austauschenden Akteuren zu *unterschiedlichen* Informationen aufgearbeitet werden. Ein gelingender Informationsaustausch ist erst dann möglich, wenn die beteiligten Akteure und Systeme zuvor die Mühe auf sich genommen haben, ihre Relevanzkriterien aneinander anzupassen und zu einer gemeinsamen Sprache zu kommen.

Für die Praxis des Wissensmanagements ist der Teilbereich des Informationsmanagements ein entscheidender Knotenpunkt. Denn einerseits ist schon viel erreicht, wenn es einer Organisation gelingt, ein brauchbares System des Informationsmanagements zu installieren, welches tatsächlich auch angenommen und genutzt wird. In der Praxis gründen solche Systeme beispielsweise auf dem Programm Lotus Notes, sie umfassen „Team Rooms“, gemeinsame Ordner und/oder Laufwerke, und sie sind gut geeignet, die in der Organisation verfügbaren relevanten Informationen tatsächlich ohne großen Aufwand zu finden und zu nutzen (siehe für umfassende Darstellungen Evans a. Wurster 2000; Shapiro a. Varian 1999).

Auf der anderen Seite gilt zunehmend auch für die Kategorie der Information das, was für Daten gilt: Es gibt einfach zu viele relevante Informationen, sodass selbst Fachleute ihr eigenes Gebiet nicht mehr überblicken, geschweige denn alle relevanten Informationen erfassen und aufnehmen können. Auch Informationen müssen deshalb gefiltert und komprimiert werden (eine beeindruckende Darstellung von Informationsarchitekturen und Informationsarchitekten findet sich bei Wurman 1996). Dies steigert das Risiko, dass irrelevante oder nebensächliche Informationen ausgewählt und die eigentlich besonders wichtigen Informationen übersehen werden. Daraus folgt, dass es nun unumgänglich wird, die Suche nach und die Auswahl von Informationen nach bestimmten Kriterien und Prämissen zu steuern. An dieser Stelle entscheidet sich, ob es bei einer Informationssammlung bleibt oder ob es einer Organisation gelingt, ein Informationsmanagement zu einem Wissensmanagement auszubauen.

3) *Wissen* entsteht, wenn Informationen in einen Praxiszusammenhang eingebunden werden und daraus eine neue oder eine veränderte Praxis folgt. Unter Wissen möchte ich deshalb eine auf Erfahrung gegründete *kommunikativ konstituierte und konfirmierte* Praxis verstehen. Damit verliert der Begriff des Wissens die Weihen einer besonderen oder „höheren“ Seinsart, denn *jede* konfirmierte Praxis generiert Wissen.

Entstehung und Transfer von Wissen setzen immer einen Erfahrungskontext voraus, eine „community of practice“ (Wenger 1999). In diesem Sinne gibt es kein „theoretisches“ Wissen, sondern nur praktisches Wissen im Umgang mit Theorie. Es gibt kein „abstraktes“ Wissen, sondern nur praktisches Wissen im Umgang mit Abstraktionen. Und es gibt dann auch Wissen im Umgang mit Nichtwissen, mit Irrealem, Virtuellem oder mit Imaginiertem, wenn diese Felder als relevante Bereiche sozialer Praktiken definiert sind, also zu realen Erfahrungen und Erfahrungskontexten geführt haben.

Aus Informationen wird Wissen, wenn Informationen in einen zweiten Kontext von Relevanzen eingebunden werden. Dieser zweite Kontext besteht nicht, wie der erste, aus Relevanzkriterien, sondern aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die das System in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis speichert und verfügbar hält. Wissen ist ohne Gedächtnis nicht möglich, aber nicht alles, was aus einem Gedächtnis hervorgeholt werden kann, ist Wissen.

Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte, die sich in der Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben herausgestellt haben. Wissen ist notwendiger Bestandteil eines zweckorientierten Produktionsprozesses. Die Ergebnisse der produktiven Aktivität können unterschiedlichster Art sein, Güter, Leistungen, Fertigkeiten, Zustände etc. Will eine Firma einen Navigationsatelliten herstellen (Produkt), so benötigt sie eine Fülle an implizitem, explizitem, individuellem und organisationalem Wissen aus unterschiedlichsten Bereichen, und sie benötigt erfahrungsgebundenes Wis-

sen darüber, wie dieses verteilte Wissen in einem koordinierten Produktionsprozess zusammenzubringen ist. Wissen ist deshalb immer zweckgebunden und bezieht seine spezifische Bedeutung aus den Zielen und aus der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens (Leibold, Probst a. Gibbert 2002, pp. 240 ff.).

Dieses Wissenskonzept bricht mit der klassischen Unterscheidung von *knowing that* und *knowing how*, die in der modernen Kognitionswissenschaft als die Unterscheidung in deklaratives und prozedurales Wissen geführt wird (Baumgartner 1993, S. 71). Denn *knowing that* und damit deklaratives Wissen ist nichts anderes als Daten. Es hat mit Wissen als in Erfahrung eingebetteten Informationen nichts zu tun. Tatsächlich fährt Baumgarten an der genannten Stelle fort: „Unter deklarativem Wissen wird statisches Wissen als eine Art Faktenwissen verstanden.“ Eine Fakten-CD-ROM und jede *Encyclopedia Britannica* hat mehr Wissen in diesem Sinne als noch der intelligenteste Mensch – ein solcher Wissensbegriff ist Unsinn und unbrauchbar. Die CD-ROM und die Enzyklopädie enthalten nur Daten und keinerlei Wissen.

3.1.1 Implizites und explizites Wissen

Eine andere klassische Unterscheidung von Wissen ist dagegen von grundlegender Bedeutung für das Wissensmanagement. Es ist die von Michael Polanyi (1958) stammende Differenz von implizitem und explizitem Wissen. Implizites Wissen ist ein Wissen, das eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Praxis und ihres Lernens im Sinne von Know-how hat. Erstaunlicherweise muss die Person nicht unbedingt wissen, dass sie dieses Wissen hat, und sie muss auch nicht erklären können, wie sie kann, was sie kann. Beispielsweise mag ein fünfjähriges Kind Ski fahren oder Fahrrad fahren können, ohne zu wissen, dass es dies kann und ohne erklären zu können, was genau es tut, wenn es Ski fährt oder mit dem Rad fährt. Ein erfahrener Mechaniker mag treffsicher Motorprobleme diagnostizieren, ohne zu wissen, wie er zu seiner Diagnose gekommen ist. Polanyis Formulierung

dafür ist, „that we know more than we know how to say“ (ebd., p. 12).

Explizites Wissen dagegen ist ein ausgesprochenes, formuliertes, dokumentiertes und in diesem Sinne expliziertes Wissen, ein Wissen also, von dem der Wissende weiß und über das er sprechen kann. Der Prozess der Explizierung, der Übergang vom impliziten zum expliziten Wissen kann sehr mühevoll sein. So bringen es Menschen mit singulären Erfahrungen in manchen Fällen nur schwer oder gar nicht über sich, ihr spezielles Wissen auszusprechen oder niederzuschreiben. Manche außergewöhnliche Lehrer oder Meister, die ihr implizites Wissen mit großem Erfolg an eine Schülerschar weitergeben, sind nicht in der Lage oder weigern sich, ihr Wissen zu explizieren.

Insbesondere für Mitarbeiter in Organisationen kann es zu einem gewichtigen Problem werden, ob und unter welchen Bedingungen sie bereit sind, ihr implizites Wissen zu explizieren, zu dokumentieren und damit für andere zugänglich zu machen. Viele fürchten, und manche zu Recht, dass sie sich damit selbst überflüssig machen. Jeder, der sich an der Einführung von Wissensmanagement in Organisationen versucht, sollte diese Bedenken sehr ernst nehmen. Nur wenn es gelingt, eine Kultur des Wissensaustausches zu schaffen, und nur wenn es gelingt, dass die vom Wissensmanagement Betroffenen und die an ihm Beteiligten Vertrauen in eine überzeugende Austauschlogik für die Ressource Wissens fassen, kann Wissensmanagement erfolgreich in Gang kommen. Wenn dies nicht gelingt, verkommt Wissensmanagement zur Ausbeutung von Wissensarbeitern.

In welcher Weise es für ein gelingendes Wissensmanagements darauf ankommt, die Übergänge zwischen implizitem und explizitem Wissen zu gestalten und in Bewegung zu bringen, haben vor allem Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi dargestellt (1995). Vor allem Nonaka hat diese Grundidee zum Modell einer „organizational knowledge creation“ ausgebaut (1992, 1994). Er greift die Unterscheidung von implizitem („tacit“) und explizitem („explicit“) Wissen von Michael Polanyi auf und in-

teressiert sich vorrangig für die Übergänge zwischen diesen beiden Typen des Wissens einerseits, zwischen personalem und organisationalem Wissen andererseits. In einer Kreuztabellierung ergeben sich daraus vier Modi der Wissensgenerierung (siehe Tabelle 1), die sich bei optimaler Prozessgestaltung zu einer „Spirale der organisationalen Wissensgenerierung“ (Nonaka 1994, p. 20) verknüpfen lassen.

Übergang von zu	implizitem Wissen	explizitem
implizitem Wissen	Sozialisation	Externalisierung
explizitem Wissen	Internalisierung	Kombination

Tabelle 1: Modi der Wissensgenerierung in Organisationen
(nach Nonaka 1994)

Sozialisation ist, wie in der klassischen Lehre, der Erwerb des impliziten Wissens des Meisters durch den Schüler in einer gemeinsamen Handlungspraxis. Das etablierte Konzept der Sozialisation belegt, dass Wissensaustausch auf gemeinsamer Praxis, auf einem gemeinsamen Erfahrungskontext beruht. Der Schüler oder Lehrling beobachtet, ahmt nach und übt unter den Augen des Meisters, ohne dass der viel reden muss.

Externalisierung dagegen setzt genau dieses Reden (oder Schreiben) voraus. Denn nur expliziertes Wissen lässt sich als Grundlage für *Kombination* nutzen, also für die organisationale Vergemeinschaftung von explizitem Wissen in den Fällen, in denen eine Organisation für Lernen durch Sozialisation zu groß oder zu verteilt oder zu schnell geworden ist. *Internalisierung* schließlich meint die individuelle Aneignung von neuem Wissen als implizitem, operationalem Wissen, wenn das in der Phase der Kombination erlernte explizite Wissen routinisiert und „verinnerlicht“ wird. Internalisierung gründet also auf unterschiedlichen Formen des individuellen und des sozialen Lernens.

Diese „Wissensspirale“ macht auch deutlich, dass die Erzeugung, Explikation, Verteilung und Nutzung von Wissen ein aufwändiger Prozess ist, der vor allem viel Zeit kostet, eben weil Praxis Zeit braucht, die sich nicht einfach komprimieren lässt. Auch heute noch dauert eine übliche Lehre oder Ausbildung rund drei Jahre, und selbst ein *training on the job* dauert Monate oder Jahre. Dem steht entgegen, dass in vielen Fällen diese Zeit nicht mehr verfügbar ist oder aber dass sie unter Konkurrenzdruck gezielt verkürzt werden soll. Selbst die gegenwärtige Diskussion um zu lange Ausbildungs- und Studienzeiten in Deutschland gehört in diesen Zusammenhang.

Am Horizont zeichnet sich eine interessante Möglichkeit ab, Praxis doch zu komprimieren und dadurch kostbare Zeit zu gewinnen: *die Simulation von Praxis*. Simulatoren aller Art, von Flugsimulatoren für Piloten bis zu Simulationsmodellen für Architekten, Ärzte, Berater, Manager etc. sprießen aus dem Boden – viele mit zweifelhafter Qualität und fraglichem Nutzen. Beachtliche Vorschläge zur Nutzung von Simulationen haben dagegen beispielsweise Dietrich Dörner und Peter Senge vorgelegt. Dörner hat mit seiner Arbeitsgruppe Computersimulationen von komplexen Entscheidungslagen erarbeitet (Dörner 1989). Ganz ähnlich nutzt Senge in der Tradition der Modelle des „Systems-dynamics“-Ansatzes von Jay Forrester computersimulierte *Mikrowelten* (Senge 1990, p. 313 ff.), um nichtlineare, rückgekoppelte und zeitlich dynamische Entscheidungssituationen durchzuspielen. Senge versteht seine Mikrowelten explizit als Technologien für die lernende Organisation und nutzt sie in Schulungs- und Trainingsseminaren. Diese Entwicklung wird sich verstärken, und sie ist ernst zu nehmen.

Beispielhaft und alterprobt ist die Simulation von Praxis durch Fallstudien und Fallarbeit. Ich komme darauf in Abschnitt 5.3 unter dem Stichwort „MikroArtikel“ zurück.

3.1.2 Öffentliches und privates Wissen

Eine weitere grundlegende Unterscheidung von Typen des Wissens erhält im Kontext von Wissensgesellschaft und Wissensökonomie eine überragende Bedeutung: die Unterscheidung zwischen öffentlichem und privatem (proprietärem) Wissen. Öffentliches Wissen ist allgemein zugängliches Wissen, das in „Publikationen“ vorliegt und im Prinzip jedermann offen steht. Geheimwissen oder tabuisiertes Wissen gab es immer, etwa von Priestern, Zauberern, Häuptlingen oder Hexen bereits in archaischen Gesellschaften. Aber mit der Entwicklung von Aufklärung und moderner Wissenschaft ist das öffentliche Wissen bedeutsamer geworden.

Proprietäres Wissen ist ein durch Eigentumsrechte – *intellectual property rights* (IPR) – geschütztes Wissen. Vor allem Patente, Copyrights, Gebrauchsmuster, vertragliche Nutzungsrechte, Lizenzen etc. schützen das Wissen, das von Personen, Teams oder Organisationen geschaffen worden ist, im finanziellen Interesse dieser Akteure. Der Zweck von IPRs liegt darin, Investitionen in die Produktion von neuem, produktiven Wissen – von Innovationen – anzureizen und wirtschaftlich sinnvoll zu machen (Born 1996). Die Problematik dieses Schutzes zeigt sich gegenwärtig vor allem im Pharmabereich bei der Frage, ob und wie lange Patente auf Medikamente globalen Schutz vor Kopien (Generika) gewährleisten sollen. Wird dieser Schutz nicht in ausreichendem Maße gesichert, dann unterbleiben die sehr teuren, oft Milliarden Euro kostenden Entwicklungen neuer Medikamente (Quinn 1992, p. 34).

Für das Wissensmanagement ist proprietäres Wissen ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite ist mit dem Schutz von IPRs anerkannt, dass Wissen eine wertvolle und kostbare Ressource darstellt, die entsprechende Investitionen in Lernen, Invention und Innovation rechtfertigen. Andererseits aber behindert jeder Eigentumsschutz für Wissen den freien Austausch von verteiltem Wissen. Insbesondere für große Organisationen ist deshalb Wissensmanagement unabdingbar damit verknüpft,