

**Zu viel Wissen?!**

## **Überlegungen zu Stigmatisierungen in Organisationen**

**Marco Zimmer/Jan Wegener**

Universität Hamburg

Vortrag für den  
Herbstworkshop 2005 der Kommission Personalwesen  
im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V.  
am 16. und 17. September 2005  
an der Freien Universität Berlin

Dr. Marco Zimmer  
Jan Wegener  
Universität Hamburg  
Von-Melle-Park 5  
20146 Hamburg  
Tel.: +49 40 42838-2953  
Fax.: +49 40 42838-6358  
Mail: [zimmer@econ.uni-hamburg.de](mailto:zimmer@econ.uni-hamburg.de)  
[wegenerjan@econ.uni-hamburg.de](mailto:wegenerjan@econ.uni-hamburg.de)

# Zu viel Wissen?!

## Überlegungen zu Stigmatisierungen in Organisationen

Marco Zimmer / Jan Wegener  
Universität Hamburg

### Gliederung

- 1 Abstract
- 2 Einführung
  - 3 Das Dilemma mit heterogenem Wissen in Organisationen
    - 3.1 Wissensbegriff
    - 3.2 Die Bedeutung von heterogenem Wissen für Wandlungs- und Innovationsprozesse
    - 3.3 Handlungsfähigkeit und heterogenes Wissen
- 4 Stigmatisierung
  - 4.1 Grundlagen: Symbolischer Interaktionismus
  - 4.2 Stigmatisierung nach Goffman
  - 4.3 Heterogenes Wissen und Stigmatisierung
- 5 Empirische Untersuchung
  - 5.1 Methodik
  - 5.2 Befragte Unternehmen
  - 5.3 Ergebnisse
- 6 Interpretation und Ausblick

### 1 Abstract

Um innovationsfähig zu sein benötigen Organisationen heterogenes Wissen. Gleichzeitig können sie nur ein begrenztes Maß an Heterogenität handhaben – es muss anschlussfähig und damit weitestgehend homogen zu den organisationalen Wahrnehmungs- und Interpretations-schemata sein, damit die Organisation handlungsfähig bleibt. In diesem Paper wird der Frage nachgegangen, welche Auswirkung diese Widersprüchlichkeit auf die Akteure in einer Organisation hat. Im Mittelpunkt steht dabei die Hypothese, dass es auch in Organisationen – ähnlich wie in der Wissenschaftssoziologie für Forschergemeinschaften und der Hochbegabtenforschung bereits thematisiert – zu Stigmatisierungen von Akteuren im Goffman'schen Sinne kommt. Diese wird durch die hier vorgestellte empirische Erhebung bestätigt. Die Folge ist, dass zur organisational bedingten Begrenztheit der möglichen Heterogenität von Wissen eine akteursbedingte Begrenztheit hinzukommen kann, die ein bewusstes (Wissens-)Management erfordert.

## 2 Einführung

In der Literatur wird die Bedeutung von vielfältigem Wissen für die Innovationsfähigkeit, die Kreativität und den Bestand von Organisationen immer wieder betont (Hedberg 1981; Nystrom/Starbuck 1984). Die Förderung und Erhaltung einer solchen Vielfalt stellt deshalb eine besondere Managementaufgabe dar, da die Existenz und die organisationale Anerkennung abweichenden Wissens die „knowledge claims“ (Lazega 1992) der anderen Akteure in der Organisation in Frage stellen. Eine mögliche Folge ist, dass anders Wissende stigmatisiert werden oder sie manche ihrer Vorschläge oder Ideen nicht äußern, da sie befürchten, negativ sanktioniert zu werden, wenn sie zuviel oder von existierenden Normen abweichendes Wissen zum Ausdruck bringen.

Dieses Risiko wird in der Literatur kaum thematisiert. Wenn von Stigmatisierung im Kontext von Prozessen der Wissensbildung und der Schaffung von Wissenstransparenz die Rede ist, dann geht es meistens um Abweichungen von einem organisational festgesetzten Wissensniveau nach unten. Stigmatisiert werden diejenigen, die zu wenig wissen. Dies stellt aber nur eine mögliche Seite der Medaille dar, denn Goffmans (1975) Konzept der Stigmatisierung bezieht sich auf Normen, von denen in jede Richtung abgewichen werden kann: Man kann auch zu viel oder das Falsche wissen.

Die Folgen sind immer vergleichbar: Die soziale Umgebung grenzt die Betroffenen aus, die Betroffenen versuchen, um der Stigmatisierung zu entgehen, ihre Andersartigkeit möglichst zu verbergen. Dass derartige Stigmatisierungen auch im Zusammenhang mit zu viel oder dem falschen Wissen auftreten, wird u. a. im Kuhnschen (1976) Konzept wissenschaftlicher Revolutionen thematisiert. Weitere Beispiele sind die Studien zu ‚groupthink‘ (Janis 1982), Knorr-Cetinas (1991, 107 ff.) Rekonstruktion der Erkenntnisprozesse in Labors, die Analysen Lazegas (1992) zur Formulierung von ‚knowledge claims‘ in Arbeitsgruppen und die Forschungsergebnisse zu Peer-Beziehungen von Hochbegabten.

Ausgehend von diesen Überlegungen wird in diesem Paper der Frage nachgegangen, ob das Phänomen der Stigmatisierung von zu viel oder falschem Wissen auch in Unternehmen existiert und es werden die Ergebnisse einer empirischen Erhebung präsentiert.

## 3 Das Dilemma mit heterogenem Wissen in Organisationen

Organisationen sind aus unterschiedlichen Gründen mit der Herausforderung konfrontiert, heterogenes Wissen zu managen. Die Ursachen dafür reichen von innerorganisationaler Ar-

beitsteilung mit dem damit verbundenen Spezialistentum, über den Kontakt zu unterschiedlichen Segmenten der Organisationsumwelt bis hin zu Diversifikationen in der Produkt- und Leistungserstellung. Jede Heterogenität ist nur soweit möglich, wie oder solange sie die Handlungsmöglichkeiten der Organisation nicht gefährdet. Um dies zu gewährleisten, muss das heterogene Wissen anschlussfähig zur vorhandenen Wissensbasis sein (Cohen/Levinthal 1990), damit dieses Wissen für die Organisation auch genutzt werden kann. Für diese Anschlussfähigkeit sind innerhalb der Organisation geteilte Wahrnehmungs- und Deutungsschemata notwendig, die es ermöglichen, neues Wissen in die vorhandene Wissensbasis zu integrieren, um die bestehenden Handlungsmöglichkeiten aufrecht zu erhalten bzw. auf der Basis des neuen Wissens diese ausbauen und verändern zu können. Auf der anderen Seite laufen Organisationen aber Gefahr, für sie relevantes neues Wissen nicht zu erkennen bzw. nicht adaptieren zu können, wenn dies durch eine zu enge Fassung des kognitiven Bezugsrahmens ausgeschlossen wird.

### **3.1 Wissensbegriff**

Über die begriffliche Fassung von Wissen, insbesondere über die Abgrenzung zu Information, herrscht in der betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Literatur eine gewisse Uneinigkeit. Im deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Schrifttum wird in Nachfolge von Wittmann (1959; 1979) Wissen als der umfassendere Begriff angesehen, der unabhängig von einem konkreten Zweckbezug alle Vorstellungen über (zutreffende) reale Sachverhalte und Beziehungen umfasst (Kluwe 1990; Bode 1997; Gabriel/Beier 2003). Informationen werden in dieser Tradition als zweckorientiertes Wissen verstanden. In der organisationstheoretischen Literatur stellt sich diese Beziehung häufig umgekehrt dar: Wissen wird verstanden als „die zweckorientierte Vernetzung von Informationen“ (Rehäuser/Krcmar 1996, 4 unter Bezug auf Steinmüller 1993, 236).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird letztere Definition zugrundegelegt, da der in ihr hergestellte Anwendungs- und Kontextbezug von Wissen relevant ist für die Möglichkeit, in einem bestimmten sozialen Kontext durch ‚zuviel‘ oder ‚das falsche‘ Wissen stigmatisiert zu werden, was in einem anderen Kontext nicht der Fall sein muss. Erst die Anwendung von Informationen innerhalb eines bestimmten Kontextes eröffnet das Risiko, Opfer eines Stigmatisierungsprozesses zu werden. Eine solche Anwendung kann bereits darin bestehen, auf der Basis von Informationen Zweifel an bestehenden Plänen zu äußern, wie die von Janis (1982, 39) im Zusammenhang mit der missglückten Invasion in der Schweinebucht auf Kuba 1961 zitierte nachträgliche Erklärung des Beraters des US-Präsidenten für Lateinamerika-

gen Arthur Schlesinger verdeutlicht. Dort erläutert er, warum er seine Zweifel am Gelingen des Plans nicht im Vorfeld der Invasion äußerte:

*„In the months after the Bay of Pigs I bitterly reproached myself for having kept so silent during those crucial discussions in the Cabinet Room, though my feelings of guilt were tempered by the knowledge that a course of objection would have accomplished little save to gain me a name of nuisance.“*

Mit dem Anwendungsbezug des hier verwendeten Wissensbegriffs verbunden ist ferner sein Handlungsbezug. Wissen in dem Sinne, wie es hier verstanden wird, ist nicht etwas, was man unabhängig von konkreten Handlungskontexten abstrakt hat, sondern zeigt sich und existiert vornehmlich in ‚wissenden‘ Handlungen – und den Erinnerungen an solche Handlungen (Polanyi 1985; Blackler 1995; 2002; Orlikowsky 2002; Ryle 2002; Boisot/Canals 2004). Ryle (2002, 35) verdeutlicht, dass es bei wissensgesteuerten Handlungen – im Gegensatz etwa zu Affekthandlungen – keinen Sinn macht, zwischen der Handlung selbst und einer vorgängigen wissensbasierten gedanklichen Zuwendung zur Handlung zu unterscheiden. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich bei der Handlung um eine praktische Tat oder einen rein intellektuellen Akt wie die Lösung einer mathematischen Aufgabe handelt. In dieser Konzeption verschwimmt die Grenze zwischen Wissen und Können bzw. beides erscheint, wie bei Orlikowski (2002, 251 f.), in einem wechselseitigen Konstitutionsverhältnis. Diese Sichtweise weist starke Bezüge zur Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (1984) auf. Das Wissen von Akteuren ist nichts statisches, sondern hat praktischen Charakter und muss sich und seine ‚Gültigkeit‘ in der täglichen Praxis immer wieder beweisen:

*„Knowledgeability or knowing-in-practice is continually enacted through people’s everyday activity; [...] knowing is an ongoing social accomplishment, constituted and reconstituted in everyday practice“* (Orlikowski 2002, 252).

### **3.2 Die Bedeutung von heterogenem Wissen für Wandlungs- und Innovationsprozesse**

Wie March bereits 1991 in einem vielzitierten Aufsatz (March 1991) dargelegt hat, benötigen Organisationen, um ihr Überleben zu sichern, einen ausgewogenen Mix aus Ausbeutung vorhandenen Wissens sowie etablierter Fähigkeiten auf der einen und der Entwicklung und Erforschung neuer Wissens- und Fähigkeitsbestände auf der anderen Seite. Ghemawat und Costa (1993) haben diese Frage unter den Begriffen der statischen und dynamischen Effizienz aufgegriffen und den Trade-off zwischen der Fähigkeit, bestehende Produkte, Leistungen und Prozesse zu verbessern (statische Effizienz) und neue zu entwickeln (dynamische Effizienz), analysiert. Der Rekurs auf das Bekannte und Vertraute ist zwar kurzfristig effizient und kann Lernkurveneffekte fördern, auf längere Sicht kann er aber problematisch für die Organisation

werden, da die Fähigkeit zur Anpassung und Innovation vernachlässigt und ‚organisational inertia‘ (Hannan/Freeman 1984) gefördert wird. Die Auswirkungen einer solchen organisationalen Trägheit sind bekannt – vgl. den Umgang von IBM mit den neu aufkommenden Personal Computern in den achtziger Jahren (Mills 1996) – und erstrecken sich nicht nur auf die Ebene der Identifikation strategischer Probleme und der Entwicklung von Lösungen (Barnes 1984; Miller/Chen 1996) sowie auf die Prozesse organisationalen Lernens (Levinthal/March 1993), sondern zeigen ihre Auswirkungen auch bei den Ansprüchen von Arbeitnehmern gegenüber ihren Unternehmen (Heath et al. 1993) oder bei der Art und Weise, wie mit neuen Technologien in einem Unternehmen umgegangen wird (Barley 1986; 1990; Orlikowski 1992). Gerade erfolgreiche Verfahrensweisen und Routinen laufen Gefahr, sich zu dominanten Logiken (Prahalad/Bettis 1986; Bettis/Prahalad 1995) zu entwickeln, die unter sich ändernden Rahmenbedingungen zu Rigiditäten (Leonard-Barton 1992) werden.

In der Literatur haben die daraus resultierenden Risiken zu Appellen geführt, grundsätzlich den eigenen Bewertungsregeln und Wahrnehmungsschemata zu misstrauen, bereits auf schwache und schwächste Signale einer sich anbahnenden Veränderung zu reagieren (Ansoff 1981) und möglichst fähig zu sein, bestehende Interpretations- und Wahrnehmungsschemata intentional zu verlernen (Hedberg 1981; Nystrom/Starbuck 1984). Ergänzend wird insbesondere von Mintzberg immer wieder darauf hingewiesen, dass die Formierung von Strategien nicht nur mit Planung, sondern auch und vor allem mit Kreativität und Kunstfertigkeit zu tun hat (1987; 1991; 1993; 1994).

Ohne die prinzipielle Richtigkeit derartiger Appelle anzweifeln zu wollen, lassen sie bei näherer Betrachtung doch einige Fragen offen:

1. Gesetzt den Fall, in einem Unternehmen existiert eine dominante Logik, so herrschen bestimmte Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster vor. Wer soll dann die erwähnten schwachen Signale, die definitionsgemäß durch das Raster der dominanten Logik fallen, erkennen und mit seiner Erkenntnis innerhalb des Unternehmens Gehör finden? Ist die wirksame Äußerung einer solchen abweichenden Wahrnehmung in der Organisation möglich, so existiert die postulierte dominante Logik nicht.
2. Ähnlich paradox erscheint vor dem Hintergrund des immer wieder betonten Charakters von insbesondere organisationalen Fähigkeiten und Kenntnissen – tief eingeschrieben in die Organisation zu sein, zum Teil impliziten Charakter zu haben – die Forderung, intentional zu verlernen und zu vergessen. Die Lerntheorie kennt zwar genügend Beispiele dafür, dass das Vergessen erfolgreich bewusst angestrebt werden kann, doch streben in die-

sen Beispielen Akteure das Vergessen von anderen Akteuren an, etwa durch Extinktion. Der erwähnte Appell läuft jedoch darauf hinaus, dass Unternehmen und insbesondere das Management beschließen, ihre eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse zu vergessen. Und dies gleicht der Aufforderung, jetzt nicht mehr an ein himmelblaues Krokodil zu denken, die wir in diesem Zuge an die geneigten Leser richten möchten.<sup>1</sup>

3. Schließlich befriedigt auch der Mintzberg'sche Verweis auf die Kunstfertigkeit des strategischen Managers nicht vollkommen. Er verdeutlicht zwar, dass ein Planungsparadigma dem Umgang mit Wandel und Innovationen nicht angemessen ist, was Masuch (1986) in seinem Planungsparadox<sup>2</sup> überzeugend darstellt und übrigens bereits vor mehr als 70 Jahren von Ökonomen wie Oskar Morgenstern (1964 [1935], 267) und Frank Knight (1921, 232) erkannt wurde. Doch setzt er an die Stelle der Planung mit Kunstfertigkeit und Kreativität Konzepte, die zumindest in betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Vorstellungswelten weitgehend einer Black Box gleichen. Insofern findet sich die Mintzberg'sche Argumentation in einer – ggf. überraschenden – Linie mit der Sichtweise Gutenbergs (1983, 147) wieder, der dem ‚dispositiven Faktor‘ ins Stammbuch schrieb: „Der dispositive Faktor aber ist in kein Verfahren auflösbar. Denn die großen Entscheidungen wurzeln in jener Irrationalität, die das Geheimnis individueller Art zu denken und zu handeln bleibt“.

Auf der Spur dieses Geheimnisses befinden sich unter anderem, wie Ortmann (2003, 83) schreibt, Karl Weick mit seinen Überlegungen zum Management des Unerwarteten (Weick/Sutcliffe 2003) und Dirk Baecker (2003). Sie folgen dabei einer Argumentationslinie, die im folgenden – wenn auch auf der Basis anderer theoretischer Überlegungen – aufgegriffen wird. So sehen Weick und seine Mitarbeiterinnen (Weick/Sutcliffe 2003, 55-64; Weick/Roberts 1993) in kollektiver Achtsamkeit („heedfulness“) eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass es Organisationen, die auf eine nachhaltige Vermeidung von Un- und Ausfällen angewiesen sind („high-reliability organizations“), wie Kernkraftwerken, Flugzeugträgern u. ä., gelingt, das Auftreten von Fehlern weitgehend zu verhindern und die Auswirkungen unerwarteter Ereignisse einzudämmen. Die dieser Achtsamkeit zugrundeliegende

---

<sup>1</sup> Für das anschauliche Beispiel für die Unmöglichkeit intentionalen Vergessens danken die Autoren Günther Ortmann. Folgt man den angedeuteten Überlegungen, so hat es den Anschein, dass die Option zur Erzeugung organisationalen Vergessens, die Nystrom und Starbuck vermeiden wollen – der Austausch des Managements – eine der wenigen gangbaren Möglichkeiten darstellt, das intentionale Vergessen zu erreichen.

<sup>2</sup> Das Planungsparadox (Masuch 1986, 95) besagt: "Perfect planning would be error-free, thus implying perfect knowledge about the future. Such knowledge is available only if the world – and also the social world – is subject to determinism, *and* if the laws of this determinism are known. Provided that such knowledge is available, no discretionary space for planning will exist. Perfect prediction and perfect planning will exclude one another."

Logik lautet: Es gibt keine Normalität und jede Abweichung vom Erwarteten kann bedeutsam sein bzw. in den Worten von Weick und Sutcliffe (2003, 55 f.):

„Die bestehenden Erwartungen werden laufend überprüft, überarbeitet und von Erwartungen unterschieden, die auf neueren Erfahrungen beruhen; es besteht die Bereitschaft und die Fähigkeit, neue Erwartungen zu entwickeln, durch die noch nie dagewesene Ereignisse erst verständlicher werden; ferner gehört dazu eine besonders nuancierte Würdigung des Kontexts und der darin enthaltenen Möglichkeiten zur Problembewältigung sowie das Ausloten neuer Kontextdimensionen, die zu einer Verbesserung des Weitblicks und der laufenden Arbeitsvorgänge führen.“

Auf der Basis der österreichischen Schule (Hayek 1968; 1976) argumentieren Autoren wie Shane (2000) oder Boisot (1995; 1999) in eine ähnliche Richtung. Zwar beschäftigen sie sich vornehmlich mit den Möglichkeiten und Bedingungen der Schaffung bzw. Entwicklung neuen Wissens, doch stimmen sie mit der Weick'schen Argumentation insofern überein, dass auch sie davon ausgehen, dass die Entdeckung neuen Wissens und die Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten maßgeblich durch das bei den jeweiligen Akteuren vorhandene Vorwissen geprägt wird (Shane 2000). Erleichtert wird das Aufkommen neuer Ideen und Sichtweisen dadurch, dass vorhandene Informationen und Wissensbestände in neue Interpretations- und Handlungskontexte gebracht werden, die zu neuen Formen der Anwendung und Umsetzung des bekannten Wissens und damit zu Lernprozessen Anlass geben (Boisot 1995; 1999). Diese für den Markt entwickelten Überlegungen, deren zentraler Ausgangspunkt die ungleiche Verteilung von Wissen innerhalb einer Gesellschaft ist (Hayek 1976), können auf die Verhältnisse innerhalb einer Organisation angewandt werden. Auch in Organisationen sind Wissen, Erfahrungen und Kenntnisse zwischen den Mitgliedern ungleich verteilt. Selbst in langjährig zusammengewachsenen Belegschaften mit einer starken Organisationskultur kann davon ausgegangen werden, dass die Organisationsmitglieder aufgrund ihrer individuellen Biographien über unterschiedliche Informations-, Wissens- und Erfahrungshintergründe verfügen. Diese befähigen sie, geteilte Wahrnehmungen in unterschiedlicher Art zu interpretieren oder lassen sie – angesichts der Einflüsse von Erfahrungen auf Interpretationsschemata (Neisser 1979; Weick 1979) – identische Ereignisse bereits unterschiedlich wahrnehmen. Wie Shane (2000, 449) ausführte: „The possession of idiosyncratic information allows people to see particular opportunities that other cannot see, even if they are not actively searching for such opportunities.“

Damit diese unterschiedlichen Erfahrungshintergründe in der Organisation wirksam werden können, müssen die aus ihnen resultierenden Interpretationen oder ‚Lesarten‘ von Ereignissen oder Informationen zunächst geäußert werden. Das heißt, die jeweils Wissenden müssen ihr Wissen mit anderen teilen. Dass ein solcher Prozess der Wissensteilung in Organisationen oftmals ein problematisches Unterfangen ist, ist in der Literatur zum Wissensmanagement

umfangreich dokumentiert (vgl. etwa: Schüppel 1996; Guldenberg 1998; Bullinger/Prieto 1998; Bullinger et al. 2001) und lässt sich häufig auf die offenen oder verschlüsselten Botschaften (Schreyögg 1987) zurückführen, die die verschiedenen Anreizsysteme (Becker 1995) in einer Organisation aussenden. In dem hier interessierenden Fall stellt die Teilung von Wissen bzw. Ideen oder Anregungen eine besondere Herausforderung für die Wissenden dar, sind doch von einem an Innovation und Veränderung orientierten Standpunkt aus gerade solche Inhalte gefragt, die von der durch geteilte Wahrnehmungsschemata geprägten gemeinsamen Sichtweise innerhalb der Organisation oder eines Bereiches abweichen. Damit wird der von Lazega (1992) herausgearbeitete Aspekt relevant, dass das Kundtun von Wissen, Ideen oder Anregungen die Formulierung eines ‚knowledge claim‘ darstellt. Schließlich kann der Akteur, wenn er abweichende Ideen oder Ansichten äußert, nicht auf eine inhaltliche Unterstützung des von ihm formulierten Anspruchs zu wissen rechnen. Diese wird ihm sonst in der Regel durch die Organisation oder zumindest durch eine mit besonderer Expertise ausgestattete „In-Group“ gewährt (ebd., 50 ff.). Damit trägt er das Risiko, durch die Äußerung seiner Vorschläge zum Außenseiter innerhalb der Organisation bzw. des Bereichs zu werden oder für die Folgen der Anwendung des von ihm geäußerten ‚Wissens‘ verantwortlich gemacht zu werden, weitgehend allein. Das Ergebnis dieser Überlegungen kann eine bestimmte Art der Formulierung des ‚knowledge claims‘ sein oder eben auch der Verzicht auf die Weitergabe von Gedanken, die von einem existierenden Gruppenkonsens abweichen.

### **3.3 Handlungsfähigkeit und heterogenes Wissen**

Die Äußerung abweichenden Wissens stößt aber noch auf einen weiteren Widerstand, der daraus resultiert, dass Organisationen darauf angewiesen sind, effizient zu sein. Das bedeutet, dass sie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten ausbeuten und zur Erzielung von Erfahrungskurveneffekten (Henderson 1993) verfeinern müssen (March 1991). Derartige Effizienzsteigerungen lassen sich aber nur erzielen, wenn man sich innerhalb eines nicht hinterfragten Interpretationsschemas bewegt. Dieses erlaubt es dann, das vorhandene Wissen und die existierenden Kenntnisse zu systematisieren und zu kodifizieren und es auf diesem Wege einer effizienten Verwendung zuzuführen (Boisot 1999, 96). Eine Infragestellung der jeweils zugrundegelegten Gewissheiten würde im Rahmen dieses Prozesses nur stören.

Ferner wird die Effizienz von Organisationen von dem Grad der Programmierbarkeit der Prozesse innerhalb der Organisation bestimmt, wie die klassische Organisationstheorie (March/Simon 1958) lehrt. Diese Programmierbarkeit hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit

es gelingt, Mehrdeutigkeiten, Zweifel und Unklarheiten zu beseitigen. Eine wichtige Funktion von Organisation ist ‚sensemaking‘, das Weick (1995, 112) wie folgt charakterisiert:

„[S]ensemaking, in its early stages, consists of people trying to discover the amount of agreement they have on cause-effect linkages and on preferences for outcomes. As these questions become clarified, an equivocal problem becomes a problem of uncertainty. People can handle a problem of uncertainty using either computation, judgement, compromise, or inspiration.“

Dabei spielen Vereinfachungsprozesse die Hauptrolle, „[a]ccuracy is not the issue“ (Weick 1995, 60).

Baecker (1999, 69) fasst diese Überlegungen mit den Worten zusammen:

„[...] Organisation, soviel weiß man aus der klassischen Organisationstheorie, ist nur möglich, wenn man ihr freistellt, hochselektiv mit Wissen umzugehen, Daten nicht zur Kenntnis zu nehmen und aus Informationen keine Schlüsse zu ziehen.“

Und Wildavsky (1983, 29) formuliert pointiert:

„Looked at in large, organizations exist to suppress data. Some data are screened in but most are screened out. The very structure of organization – the units, the levels, the hierarchy – is designed to reduce data to manageable and manipulable portions.“

Auf der anderen Seite zeigen die bereits erwähnten Analysen von high-reliability organizations (Weick/Sutcliffe 2003), dass es unterschiedliche Grade von Widersprüchlichkeit und Mehrdeutigkeit geben kann, die Organisationen aushalten. Ein wichtiger Faktor bei den Organisationen, denen es gelingt, ihre hohe Verfügbarkeit zu bewahren, ist das Ernstnehmen von Abweichungen und Fehlern. Doch widerspricht das mit dieser Form von Effektivität einhergehende Ausmaß an Redundanz und nicht produktiv genutzten Ressourcen oft den gängigen Vorstellungen einer effizienten Gestaltung von Organisationen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Organisationen, die sich weitgehend dem Ziel der Effizienzsteigerung verschrieben haben, die damit verbundene Tendenz, abweichende Vorstellungen und grundsätzliche Hinterfragungen von Regeln, Routinen bzw. allgemein: Interpretationsschemata zu unterbinden, auch ihren Mitarbeitern vermitteln. Dies kann beispielsweise über die Art und Weise geschehen, in der mit Fehlermeldungen umgegangen wird: „Es ist bezeichnend für eine Organisation, wie sie mit Schuldzuweisungen und Strafe umgeht, und das wiederum kann beeinflussen, was die Mitarbeiter überhaupt melden“ (Weick/Sutcliffe 2003, 147). Das heißt, es sind wieder die – oftmals gar nicht so sehr chiffrierten – verschlüsselten Botschaften, die die Organisation an die Mitarbeiter aussendet, die beeinflussen, ob Mitarbeiter bereit sind, abweichende Ideen und Vorschläge zu äußern.

## 4 Stigmatisierung

Mitarbeiter, die abweichende Ideen oder Vorschläge in einer Organisation äußern, laufen Gefahr, sich mit diesen Vorschlägen außerhalb des – ausgesprochen oder implizit existierenden – Konsenses innerhalb der Organisation bzw. des konkreten Interaktionszusammenhangs zu stellen. Dies kann mit Goffman (1975) als Stigmatisierung rekonstruiert werden. Der Umgang mit Stigmas und Stigmatisierungsprozessen wird theoretisch im Rahmen der Devianzsoziologie behandelt, die sich mit dem Thema Abweichung auseinandersetzt. Nach dem Stigmatisierungsansatz werden Abweichungen nicht, wie beispielsweise in biologischen oder psychologischen Theorien, als gesellschaftsextern oder gesellschaftlich zufällig angesehen, sondern sind das Produkt der Gesellschaft sowie ihrer lebensweltlichen Prozesse selbst und damit Ergebnis bestimmter sozialer Sinngebung, Handlungsgestaltung und Handlungsfestlegung (Lipp 1985: 72). Den theoretischen Hintergrund dazu bildet der symbolische Interaktionismus.

### 4.1 Grundlagen: *Symbolischer Interaktionismus*

Der symbolische Interaktionismus betrachtet das menschliche Zusammenleben als einen Prozess, in dem Objekte geschaffen, bestätigt, umgeformt und verworfen werden. Das Leben und das Handeln von Menschen wandeln sich dabei in Übereinstimmung mit den Veränderungen, die in ihrer Objektwelt vor sich gehen und die wiederum vom Menschen selbst erzeugt werden. (Blumer 1981, 91)

Der symbolische Interaktionismus basiert auf drei Prämissen (Blumer 1969, 2; 1981, 81):

1. Menschen handeln Dingen gegenüber auf Grundlage der Bedeutung, die diese für sie haben. Dinge sind in diesen Zusammenhang alles, was der Mensch wahrzunehmen vermag.
2. Die Bedeutung solcher Dinge entsteht aus der mit den Mitmenschen eingegangenen sozialen Interaktion oder ist aus dieser abgeleitet.
3. Diese Bedeutung wird in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und geändert.

Entsprechend der ersten Prämisse gilt dies damit auch für den symbolischen Teil der Umwelt, in der ein Mensch lebt. Symbole stellen Reize oder Daten dar, die für den Menschen eine erlernte Bedeutung oder einen erlernten Wert besitzen (Rose 1973, 267). Sie sind zu unterscheiden von der natürlichen Umwelt, in der die Dinge sich dem Menschen über direkte Reize an den Sinnesorganen zeigen, wenn keine Interpretation oder Bedeutungszuschreibung stattfindet (Blumer 1969, 8).

Der symbolische Gehalt von Objekten für eine Person ist immer das von der Person interpretierte Produkt von interpersonaler Interaktion. Das Mittel dieser interpersonalen Interaktion ist in der Regel Kommunikation, die selbst wieder symbolhaften Charakter hat. Rose (1973, 269) schreibt dazu: „Denn das Symbol bildet Kommunikation aufgrund seines Bedeutungs- und Wertgehalts für den Empfänger; während der Kommunikator den Laut oder die Geste auslöst, schreibt ihnen erst der Empfänger Wert und Bedeutung zu.“

Zu den Objekten, denen der Mensch Bedeutungen zuschreibt, gehört auch er selbst (Blumer 1969, 13). Er schreibt sich ein ‚Selbst‘ zu, indem er im Zuge von Selbst-Reflektion mit sich selbst interagiert. Diese Selbst-Reflektion kann nur geschehen, in dem man sich in die Position von anderen versetzt und mit sich selbst von dieser Position aus interagiert (ebd., Rose 1973, 272). Die Wahl des anderen, gleichgültig ob es sich um ein Individuum, eine Gruppe, oder die (abstrakte) Allgemeinheit – der generalisierte Andere – handelt, beinhaltet immer eine Definition der Situation, ihre Interpretation aufgrund der eigenen Wahrnehmung, die Wahl der eigenen Rolle, des ‚Selbst‘, innerhalb dieser Situation, dessen Interpretation und die Wahl des eigenen Verhaltens aufgrund dieser Wahl- und Interpretationsschritte. Bedeutung, sei es die eines Objekts, einer Situation oder anderer Gegebenheiten, ist im symbolischen Interaktionismus immer Bedeutung für eine Person und ergibt sich dabei aus der Art und Weise, in der andere Personen ihr gegenüber in Bezug auf diese Gegebenheit handeln. (Blumer 1981, 83)

Doch ist ein Akteur keineswegs fremdbestimmt, denn er wählt die Dinge aus, auf die er sein Handeln ausrichtet, ordnet und strukturiert sie, indem er ihnen eine bestimmte Bedeutung zuschreibt und interagiert damit in diesem formenden Prozess mit sich selbst. Damit ist „(...) die innere Kommunikation eines jeden Beteiligten an der Interaktion (...) Reaktion auf die innere Kommunikation jedes anderen Beteiligten. Das Ergebnis dieser wechselseitigen Berücksichtigung der Bedeutungen der Dinge, die die Handelnden sich anzeigen, ist eine gemeinsame symbolische Definition der Situation“ (Abels 1998, 46 f.).

„Die Bedeutung von Objekten für eine Person entsteht im wesentlichen aus der Art und Weise, in der diese ihr gegenüber von anderen Personen, mit denen sie interagiert, definiert worden sind“ (Blumer 1981, 90) und kann damit für verschiedene Personen sehr unterschiedlich sein. Die handelnde Person hat die Möglichkeit, diese Bedeutung anzunehmen oder zu verwerfen und selbst neu zu interpretieren. Dies unterstreicht die subjektivistische Position des Ansatzes, in der die Bedeutung, die Objekten zukommt, nicht in den Objekten selbst liegt, sondern Ergebnis eines Interpretations- und Attributionsprozesses ist. Diese Zuschreibungen werden erzeugt, indem die in einer Gruppe oder Gesellschaft interagierenden Akteure sich

wechselseitig ihre Definitionen anzeigen und sich darüber austauschen. Bedeutungen sind damit Produkte des menschlichen Handelns und nur als solche in der ihr zugeschriebenen Funktion existent (Abels 1998, 50).

Sozial relevante Objekte – wobei der Objektbegriff hier auch soziale ‚Tatsachen‘ wie Regeln, Normen und Wissen umfasst – existieren damit niemals als Dinge an sich, sondern immer nur innerhalb einer Gruppe/Gesellschaft, die wiederum aus handelnden Personen besteht, die mit sich selbst in Interaktion treten können, ja sogar müssen, um die Möglichkeit zu haben, sich die Bedeutung von Dingen selbst anzuzeigen. Dies geschieht mittels des Mead’schen role-taking (Mead 1973).

Will ein Akteur handeln, so muss er für sich und die anderen die Bedeutung der Objekte, die für sein Handeln relevant sind, klären. Dies wiederum verlangt (oder ist eins damit), dass er sich über die Situation, in der er handelt, klar wird oder, mit den Worten von Thomas (1923, 27): „Preliminary to any self-determined act of behavior there is always a stage of examination and deliberation which we may call the definition of the situation“. Diese Untersuchung basiert auf der notwendigerweise selektiven Wahrnehmung von Akteuren und auf ihrer Perspektive, d. h. dem Blickwinkel, unter dem sie ‚ihre‘ Welt betrachten. Diese Perspektive stellt eine Notwendigkeit für ein geordnetes Leben und geordnetes Handeln dar und ist sogar eine unabdingbare Voraussetzung dafür, an bestehenden ‚Wahrheiten‘ zweifeln zu können (Shibutani 1962, 130). Dieser Rahmen schafft die Sicherheit, von der aus die Angemessenheit einer Handlung beurteilt werden kann. Da aber die symbolische Ordnung der Welt in der Theorie des symbolischen Interaktionismus nur in der Interaktion von Handelnden geschaffen wird, verlangt die Wahl des Rahmens die Existenz einer Referenzgruppe oder Zuhörerschaft, wie Lazega (1992, 37) es nennt. Die Folge dieser Definition der Situation ist, dass es keine handlungsrelevante Welt an sich gibt, sondern verschiedene Welten, die die Akteure für sich sowie für einander konstruieren. Für den Arbeiter in der Produktion ist das Unternehmen etwas anderes als für den Manager des Unternehmens und die Berufswelt des letzteren unterscheidet sich von der Welt seines Privatlebens. Welche Objekte in diese verschiedenen Welten einfließen und damit mit einer (oder mehreren) Bedeutungen versehen sind, hängt dabei von der Gruppe bzw. Gesellschaft und damit den interagierenden Menschen selbst ab. „Im wesentlichen besteht das Handeln eines Menschen darin, daß er verschiedene Dinge, die er wahrnimmt, in Betracht zieht und auf der Grundlage der Interpretation dieser Dinge eine Handlungslinie entwickelt. Die berücksichtigten Dinge erstrecken sich auf solche Sachen wie seine Wünsche und Bedürfnisse, seine Ziele, die verfügbaren Mittel zu ihrer Erreichung, die

Handlungen und die antizipierten Handlungen anderer, sein Selbstbild und das wahrscheinliche Ergebnisse einer bestimmten Handlungslinie“ (Blumer 1981, 95).

Diese Form der Definition der Situation ist per se eine soziale. In der interagierenden Gruppe zeigen sich die teilnehmenden Akteure durch ihr Handeln gegenseitig an, welche Bedeutung sie den einzelnen Dingen beimessen oder welche Bedeutung ihnen beigemessen werden soll. So signalisieren sie sich gegenseitig bewusst oder unbewusst, wie sie eine Situation interpretieren (Abels 1998, 53). Dieser Prozess des wechselseitigen Anzeigens kann als Aushandlungsprozess verstanden werden, bei dem der Verhandlungsgegenstand nicht nur eine geteilte Definition der Situation ist, sondern gleichzeitig auch über die Mitgliedschaft in der jeweiligen Gruppe mitverhandelt wird (Shibutani 1962, 135 ff.).

Die gemeinsame Aushandlung einer Situation begründet die Basis für gemeinsames Handeln (Blumer 1981, 97 ff.). Das bedeutet nicht, dass mit der Definition ein umfassendes Regelwerk geschaffen wird, das für alle Zeiten Bestand hat. Was erzeugt wird, ist eine ausreichend große Schnittmenge der Deutungen von Ereignissen, Dingen und der anderen Teilnehmer der Interaktionsgruppe, die es in der Regel erlaubt, im Angesicht von neuen, von den geteilten Regeln nicht erfassten Situationen zu weiteren geteilten Definitionen zu gelangen. Doch bleibt dieser Konsens immer in einem gewissen Rahmen prekär, selbst bei sich wiederholenden Handlungssequenzen muss immer erst festgestellt werden, dass die geteilten Definitionen weiterhin Anwendung finden. „Es ist der Prozeß des Zusammenlebens, der die Regeln schafft und aufrechterhält, und es sind nicht umgekehrt die Regeln, die das Zusammenleben schaffen und erhalten“ (Blumer 1981, 99). Deutlich wird, dass von der Warte des symbolischen Interaktionismus aus das konkrete Handeln der Personen und insbesondere die von ihnen jeweils vorgenommenen Definitionen der Situation die ausschlaggebende Rolle für die Entstehung und Aufrechterhaltung von Handlungssequenzen bzw. auf einander bezogenen Folgen von Handlungen spielen. Dies gilt insbesondere für räumlich und/oder zeitlich weiter ausgedehnte Handlungssysteme oder Institutionen. Damit liefern die Analysen des symbolischen Interaktionismus eine weitere Begründung für die weiter oben (Abs. 3.3) dargelegte Notwendigkeit, dass Organisationen eine weitgehende Einigkeit bezüglich der benutzten Interpretationsschemata aufweisen müssen, und weisen auf die mit der Wahl der Referenzgruppe verbundene soziale Kontrolle hin. Schließlich beinhaltet die Entscheidung, eine bestimmte Gruppe – etwa die Kollegen am Arbeitsplatz – als Referenzgruppe anzusehen und sich nicht etwa vornehmlich auf professionelle Gruppen außerhalb des eigenen Unternehmens zu beziehen, die Notwendigkeit, sich zumindest zum Teil und in seinen öffentlichen Äußerungen den Interpretationen und Wertvorstellungen dieser Gruppe unterzuordnen. Der ‚Lohn‘ für die Unter- oder

zumindest Einordnung ist, dass die geteilten Interpretationsschemata innerhalb der Gruppe nicht bezweifelt werden (Lazega 1992, 38). Die andere Seite dieser Einigkeit, die in ihrer extremsten Form bis zum Groupthink (Janis 1982) führen kann, ist, dass für den einzelnen Akteur das Risiko besteht, dass er oder sie bei einer Enttäuschung der Erwartungen der Referenzgruppe bezüglich der von ihm vertretenen Ansichten und Sichtweisen aus der Gruppe ausgeschlossen wird. Diesen Sachverhalt hat Goffman (1975) unter dem Titel Stigmatisierung untersucht.

#### **4.2 Stigmatisierung nach Goffman**

Goffman (1975) bezieht sich in seiner Betrachtung abweichenden Verhaltens auf diejenigen Normen, die für eine gesamte Gruppe gelten.<sup>3</sup> Oft sind sich die einzelnen Akteure dabei gar nicht bewusst, dass sie diese normative Erwartungshaltung haben bzw. ihr ausgesetzt sind. So ist es „(...) typisch, daß wir uns nicht bewusst werden, diese Forderungen gestellt zu haben, auch nicht bewusst werden, was sie sind, bis eine akute Frage auftaucht, ob sie erfüllt werden oder nicht. Zu diesem Zeitpunkt bemerken wir wahrscheinlich, daß wir immerzu Annahmen darüber gemacht haben, was unser Gegenüber sein sollte.“ (Goffman 1975, 10)

Ein Stigmatisierter ist ein Akteur innerhalb einer Gruppe, der ein Merkmal aufweist, dem eine negative Bedeutung innerhalb dieser Gruppe beigemessen wird und das sich deshalb den Anderen in der Weise aufdrängt, dass diese Person als ‚anders‘ wahrgenommen und ausgegrenzt wird. Ein Stigma ist dabei ein gruppenspezifisches Phänomen, weil entsprechend des symbolischen Interaktionismus sich die Handelnden in jeder Gesellschaft „[...] die Mittel zur Kategorisierung von Personen und den kompletten Satz von Attributen, die man für die Mitglieder jeder dieser Kategorien als gewöhnlich und natürlich empfindet“ (Goffman 1975, 9), selbst schaffen, indem sie sich diese gegenseitig anzeigen. Dass dies zu höchst gegensätzlichen Bedeutungen von Dingen führen kann, zeigt eine Studie des Soziologen Boehnke. So wird, anders als in deutschen Schulen, in denen der sogenannte Streber aufgrund seiner guten Leistungen diskreditiert wird, bei kanadischen Schülern schlechten Leistungen eine negative Bedeutung beigemessen (Boehnke 2004, 34ff).

Insofern ist ein Stigmatisierter keine Person, die zwangsläufig in jeder Gruppe/Gesellschaft stigmatisiert ist, sondern eine stigmatisierte Person weist ein gruppenspezifisches Merkmal auf, das sie innerhalb dieser Gruppe ausgrenzt, denn eine stigmatisierungsfähige Eigenschaft

entsteht erst in sozialen Situationen aufgrund der Normen, die auf dieses Zusammentreffen einwirken. „(...) (S)elbst der am meisten vom Glück begünstigte Normale hat wahrscheinlich seinen halbversteckten Fehler, und für jeden kleinen Fehler gibt es eine soziale Gelegenheit (eine Gruppe/Gesellschaft; Anm. d. V.), bei der er ein drohendes Aussehen annehmen kann“ (Goffman 1974, 157).

Von einer stigmatisierten Person ist nach Goffman der diskreditierbare bzw. stigmatisierbare<sup>4</sup> Akteur zu unterscheiden. Während bei einer stigmatisierten Person in einer Gruppe Konsens über die negative Eigenschaft dieser Person besteht oder die Person davon ausgeht, dass ihre Andersartigkeit offensichtlich ist, dass ihr die Anerkennung als eine im Rahmen der Gruppe/Gesellschaft als normal angesehene Person durch die anderen Gruppenmitglieder verwehrt wird, ist dies bei einer stigmatisierbaren Person nicht der Fall. Bei ihr sind sich die anderen Gruppenmitglieder dieser gemeinsam als negativ angesehenen Eigenschaft nicht bewusst (Goffman 1974, 12). Diese Unterscheidung von stigmatisierten und stigmatisierbaren Personen erscheint zunächst nur als eine Formsache, weil davon auszugehen ist, dass die anderen Gruppenmitglieder von der negativen Eigenschaft Kenntnis erlangen und infolge dessen sich von diesem Akteur abwenden. Diese Entwicklung erscheint in Abhängigkeit von der Natur des Makels oft als zwangsläufig, wenn die Anderen erkennen, dass sie nicht nur in Gesellschaft einer Person sind, die eine innerhalb dieser Gesellschaft als negativ erachtete Eigenschaften verkörpert, sondern auch, weil eine Person mit einer Eigenart, die von dem gemeinsamen Wertesystem der Referenzgruppe abweicht, zwar die Bedeutung dieses Wertekanons für die anderen anzeigt (vgl. zur Bedeutung der Abweichung für die Regel: Popitz 1968), diesen Kanon aber gleichzeitig durch ihre bloße Existenz konterkariert und damit das System an sich in Frage stellt.

Die Unterscheidung zwischen bereits stigmatisierten und stigmatisierbaren Akteuren ist jedoch von weitreichender Bedeutung für Handlungsstrategien und -optionen des Akteurs: Ein bereits diskreditierter Akteur muss mit der Ablehnung umgehen, die ihm aufgrund seines Makels entgegenschlägt. Dahingegen wird ein Akteur, dessen stigmatisierbare Eigenart noch nicht zu Tage getreten ist, in der Regel versuchen, die Offenbarung dieser Eigenart weiterhin zu vermeiden. Er wird danach trachten, keine Informationen über sich preiszugeben, durch die auf sein potenzielles Stigma geschlossen werden könnte, und in seinen Handlungen danach

---

<sup>3</sup> Einen anderen Standpunkt vertritt Becker, der sich vor allem mit solchen Standards auseinandersetzt, die von Personen vehement unterstützt werden, auf die diese aber selbst nicht anwendbar sind; die sich selbst also als Personen sehen, die diesen Standard nicht realisieren sollten oder können. (Becker 1963)

<sup>4</sup> Die Begriffe werden synonym verwendet.

streben, die an ihn gerichteten Erwartungen zu erfüllen, um dem ihm fälschlich zugesprochenen Status des ‚Normalen‘ nicht zu verlieren und zu einer stigmatisierten Person zu werden. Stigmamanagement ist damit ein Prozess, der überall dort auftritt, wo es Identitätsnormen gibt (Goffman 1974, 160). Das bedeutet aber auch, dass das Risiko der Stigmatisierbarkeit ein ubiquitäres Phänomen ist.

Ausschlaggebend dafür, wie eine Person mit einer von der Norm abweichenden Eigenschaft umgeht, ist die Wahrnehmbarkeit dieses (potenziellen) Stigmas durch die Anderen. Die Informationen, die leicht und allgemein über ihre Person – insbesondere ihr spezielles Stigma – den Anderen zugänglich sind, werden von einer stigmatisierbaren Person bei der Entwicklung einer Strategie zum Umgang mit dem eigenen ‚Makel‘ als wichtigste Rahmenbedingungen beachtet (Goffman 1974, 64 ff.). So kann der diskreditierbare, weil an einer notorischen Rechenschwäche leidende, Bankangestellte bei entsprechend geschickten Verhalten hoffen, dass seine Unfähigkeit in vielen sozialen Kontexten unentdeckt bleibt, und daher ggf. auf eine Strategie des Verbergens seines ‚Makels‘ setzen. Im Gegensatz zu ihm erfährt die bereits stigmatisierte Person im Umgang mit Normalen in der Regel nicht die Anerkennung und Bestätigung, die anderen ‚Normalen‘ widerfährt. Sie wird – sei es wohlwollend und verständnisvoll oder abwertend und ablehnend – als etwas besonderes, etwas anderes betrachtet und behandelt. Weil sie nicht den Normalitätserwartungen der anderen entspricht, bleibt ihr in der Terminologie des symbolischen Interaktionismus der Zugang zu bzw. die Mitgliedschaft in der Referenzgruppe der Normalen verwehrt. Damit fehlen ihr auch die damit verbundene Anerkennung und Legitimation durch diese Referenzgruppe (Goffman 1974, 22). Diese Ausgrenzung wirkt sich auf das Selbst- und Identitätsgefühl des Stigmatisierten aus. Denn die über einen längeren Zeitraum hinweg ausbleibende Anerkennung einer Person durch seine Mitmenschen führt dazu, dass diese die ausbleibende Anerkennung als Selbstzweifel verinnerlicht (Ziegler 1992, 1). Angesichts dieser Situation ist davon auszugehen, dass die meisten Personen versuchen werden, ihr Stigma zu verbergen, da die Bestätigung einer eigenen Identität durch die Anderen und damit die Bestätigung, normal zu sein, eine wichtige soziale Belohnung darstellt (Goffman 1974, 96). Der Diskreditierbare ist sich dabei denjenigen Aspekten der sozialen Situation bewusst, mit denen andere oft eher nachlässig umgehen. Denn er muss die soziale Situation, in der er sich befindet, permanent überwachen (Goffman 1974, 112 f.).

### **4.3 Heterogenes Wissen und Stigmatisierung**

Ausgehend von den Analysen des symbolischen Interaktionismus (Abs. 4.1), den Überlegungen Goffmans zur Stigmatisierung (Abs. 4.2) sowie der Bedeutung von geteilten Wissensbasen und gemeinsamen Interpretationsschemata für Organisationen (Abs. 3.3) kann auch die Äußerung von Ideen oder Vorschlägen, die von dem in einem organisationalen Kontext geteilten Referenzrahmen abweichen, sowie die Einbringung von Wissen, das bestehende Wahrheiten – im Sinne der als Handlungsbasis dienenden und in der Regel als gegeben angenommenen Sichtweisen – in Frage stellt, als potenzielle Ursache von Stigmatisierungsprozessen angesehen werden. Dabei handelt es sich im Rahmen dieser Untersuchung ausdrücklich nicht darum, dass die Stigmatisierung aufgrund von Aussagen geschieht, die bestehende Wissensdefizite bei demjenigen deutlich machen, der sie äußert, sondern es geht um die Mitteilung von Kenntnisständen, die über das in dem jeweiligen organisationalen Kontext als normal angesehene Maß hinausgehen bzw. von der allgemein als gültig erachteten Normalität abweichen. Während derartige Überlegungen unseres Wissens im betriebswirtschaftlichen und managementtheoretischen Kontext kaum zu finden sind – eine Ausnahme stellt die bereits angeführte Studie von Lazega (1992) dar –, werden sie in anderen Bereichen immer wieder angestellt. Bekannte Beispiele sind die Hochbegabten-Forschung, die nach den Auswirkungen der Hochbegabung auf die Peer-Beziehungen der Hochbegabten (Schilling 2002, 48 ff.) und auf ihr Selbstkonzept (Rost/Hanses 2000, 265 f.) fragt, und die Wissenschaftssoziologie, die sich mit der Existenz und den Auswirkungen von Normalitätshypothesen in der Forschung beschäftigt (Kuhn 1976; Fleck 1980; Knorr-Cetina 1991; 2002).

Die Studie von Lazega hat vornehmlich die Bedingungen im Blick, die gegeben sein müssen, damit Mitarbeiter von Arbeitsgruppen bereit sind, durch die Kundgabe von Wissen ‚knowledge claims‘ zu formulieren. Basierend auf den Analysen des symbolischen Interaktionismus arbeitet er die Kriterien heraus, nach denen Mitglieder einer Arbeitsgruppe beurteilen, ob ihre jeweiligen Informationen geeignet sind, eine Handlung zu begründen (Lazega 1992, 33). Letzteres kann sich auch darauf beschränken, diese Informationen in der Form in einen Handlungskontext zu stellen, dass sie geäußert werden. Die von ihm identifizierten Einflussfaktoren sind (1992, 39ff.):

- Die gewählte Identität des Akteurs: Wie weiter oben (Abs. 4.1.) dargestellt, erscheinen Akteure aus der Perspektive des symbolischen Interaktionismus immer sowohl fremd- als auch selbstgesteuert. Ferner verfügen sie in unterschiedlichen Interaktionskontexten über unterschiedliche Identitäten. Die Äußerung eines bestimmten knowledge claims wird die-

se verschiedenen Identitäten in unterschiedlichem Ausmaß gefährden. Die Aufgabe des Akteurs besteht darin, diese Identitäten in eine Reihenfolge zu bringen, also zu entscheiden, welche ihm wichtiger und welche weniger wichtig ist, um sich dann an der ihm wichtigsten orientieren zu können.

- Die wahrgenommenen Erwartungen: Mit einer bestimmten Identität sind Erwartungen an den Akteur verbunden, die aus der Geschichte dieser Identität und des mit ihr zusammenhängenden sozialen Settings resultieren (Krappmann 1969). Will der Akteur die Auswirkungen der Wahl einer bestimmten Identität im Zusammenhang mit der Formulierung eines knowledge claims abschätzen, so wird er sich die mit dieser Identität verbundenen Erwartungen an ihn verdeutlichen bzw. potenzielle Sanktionen antizipieren.
- Schließlich muss der Akteur darüber entscheiden, wem gegenüber er verantwortlich ist, bzw. wer für ihn die Instanz sozialer Kontrolle repräsentiert. Die Unterordnung unter eine Instanz sozialer Kontrolle impliziert die Existenz von Anderen. Diese, respektive deren Erwartungen, werden der Referenzpunkt einer bestimmten Handlung. Die Frage, die der Akteur zu beantworten hat, ist, welches oder welche der Mitglieder der Referenzgruppe diese für ihn repräsentieren sollen. Diese Entscheidung erhält dadurch Bedeutung, dass es diese Repräsentanten sind, denen gegenüber er sich zu verantworten hat und die seinen Anspruch auf Angemessenheit, seinen Anspruch zu wissen, in Frage stellen können. Durch die Auswahl nur eines Teils einer Gruppe als Repräsentanten kann der Akteur versuchen, seinen Anspruch auf Angemessenheit einer Handlung zu stützen.

Lazega (1992, 50 ff.) folgend spielen diese Gesichtspunkte insbesondere für zwei Aspekte der Formulierung von knowledge claims eine Rolle: für die Entscheidung des Akteurs bezüglich der Informationsquellen, die er heranzieht, und für die Art der Unterstützung, die er sucht und die maßgeblich durch den Kontext bestimmt wird, in dem er sein Wissen kundtut.

Die Legitimierung des Ein- bzw. Ausschlusses bestimmter Informationsquellen kann prozedural oder substantiell erfolgen. Eine prozedurale Legitimierung nimmt Bezug auf die (bereits etablierten) Regeln der Kommunikation in der Gruppe. Eine solche Bewertung kann sich beziehen auf die formalen Regeln zur Sammlung von Informationen, auf persönliche Beziehungen zu den potenziellen Informationsquellen oder auf vorhandene bzw. fehlende Loyalitäten innerhalb von Teilgruppen und mehr oder weniger unpersönlichen Koalitionen. Wird die Wahl von Informationsquellen substantiell legitimiert, so geschieht dies unter Bezugnahme auf die erhaltenen Mitteilungen, auf Inhalt und Qualität der aufgenommenen bzw. ignorierten Information. Damit unterstellt die substantielle Argumentation eine gemeinsame Realität, die

allen Gruppenmitgliedern zugänglich ist und prinzipiell eine gemeinsame Definition der Situation ermöglicht. Dagegen hebt die prozedurale Argumentation eher auf die Existenz interner Grenzen innerhalb der Gruppe ab, die genutzt werden, um Konflikte zwischen konkurrierenden Definitionen der Situation zu vermeiden (Lazega 1992, 52).

Bei der Art der gesuchten Unterstützung kann der Akteur durch die Auswahl des Settings, in dem er seinen knowledge claim formuliert, zwischen einer öffentlichen und der privaten Unterstützung wählen. Wählt der Akteur die öffentliche Unterstützung, so hat er den Anspruch, von allen Gruppenmitgliedern in seinem Anspruch zu wissen, seiner Situationsdefinition, legitimiert zu werden. Er zeigt, dass er seinen Anspruch, die Position anderer zu kennen, damit begründet, dass alle Mitglieder der Gruppe Zugang zu den gleichen Informationen haben, und deshalb davon ausgegangen werden kann, dass sie den gleichen Wissensstand haben und ihn ähnlich nutzen, wenn sie an der Definition der Situation teilhaben und Realitäts-Ansprüche debattiert werden. „In the case of public guarantee, all members are considered as interchangeable as the source of endorsement or locus of social control“ (ebd., 54), alle repräsentieren die soziale Kontrolle, der sich die Konstruktion unterordnet.

Bei einem privaten Zugang zu der Information zeigt der Akteur an, dass nur ein Teil der Gruppenmitglieder Zugang zu der Information hat. Die Exklusivität der daraus resultierenden Unterstützung für den Anspruch einer Realitätsbeschreibung wird als vorteilhaft angesehen. Hier ist die oben angesprochene Austauschbarkeit nicht gegeben, nur ein paar Mitglieder repräsentieren die soziale Kontrollinstanz.

Auch wenn Lazega die Möglichkeit der Stigmatisierung durch Wissen bzw. durch knowledge claims nicht direkt thematisiert, so sind die Verbindungen zu diesem Risiko doch offenbar. Die Strategien, derer sich die Autoren von knowledge claims bedienen, haben den Zweck, die Legitimität und Angemessenheit des jeweils formulierten Anspruchs zu wissen, zu untermauern. Die Instanzen, die über diese Legitimität und Angemessenheit bestimmen, sind die Mitglieder der jeweiligen Referenzgruppe des Akteurs. Damit können die von Lazega identifizierten Strategien auch interpretiert werden als Strategien zur Vermeidung der Stigmatisierung aufgrund des zu äußernden knowledge claims.

## 5 Empirische Untersuchung

Ziel der Erhebung ist es, zum einen herauszufinden, ob das Phänomen der Stigmatisierung Anderswissender auch in Unternehmen zu finden ist und welche quantitative Bedeutung es hat. Zum anderen soll auf der Basis des skizzierten theoretischen Rahmens auch versucht

werden, Faktoren zu identifizieren, die Einfluss auf die Bereitschaft von Akteuren haben, ihr möglicherweise abweichendes Wissen zu äußern. Es geht damit in der Untersuchung vornehmlich um die Frage, ob Wissen bzw. ein bestimmtes Maß an Wissen als eine Norm wahrgenommen wird, d. h., ob man als Mitarbeiter bzw. Akteur in Organisationen über Wissen in einem bestimmten Ausmaß verfügen muss, um als ‚normal‘ angesehen zu werden. Darauf aufbauend ist von Interesse, ob es Mitarbeiter gibt, die aufgrund ihres geäußerten Mehr an Wissen bereits stigmatisiert sind oder dieses befürchten bzw. ob sie andere aufgrund deren andersartigen Wissens stigmatisieren oder stigmatisieren würden.

### **5.1 Methodik**

Die Unterscheidung zwischen ‚anderes wissen‘ und ‚mehr wissen‘ ist nicht trennscharf, denn jedes abweichende Wissen stellt gegenüber dem in einer sozialen Situation definierten Standard ein ‚mehr‘ an Wissen dar, dessen Mehrwert für die aktuelle Situation vom jeweiligen Kontext abhängig ist. So stellen die Ikebana-Kenntnisse eines Teilnehmers in einem Teammeeting sicherlich in Bezug auf die meisten Teilnehmer ein Mehr an Wissen dar; ob diesem Wissen allerdings in diesem Kontext ein Mehrwert zugeschrieben wird, kann bezweifelt werden. Auf der anderen Seite ist jedes ‚Mehr an Wissen‘ immer auch ein ‚anderes‘ bzw. abweichendes Wissen. Im Folgenden werden daher abweichendes, anderes und mehr wissen als Synonyme für Wissensinhalte verwendet, die von den Standards in einer Gruppe bzw. in einem Interaktionszusammenhang abweichen.

Die Erhebung erfolgt mittels eines standardisierten Fragebogens. Wie Friedrichs erklärt, ist es notwendig, „(...) daß die anderen mit den genannten Begriffen möglichst die gleichen Vorstellungen (...) verbinden“ und fügt an, dass diese Bedingung im Alltag sehr selten gegeben ist (Friedrichs 1985, 73). Insofern ist die Verwendung des Begriffs ‚Wissen‘ ebenso schwierig wie dessen Operationalisierung, da im Alltagsverständnis und in der Literatur viele verschiedene, zum Teil widersprüchliche Definitionen nebeneinander bestehen (vgl. Abs. 3.1). Angesichts dieser Begriffsvielfalt bei den befragten Personen ein identisches Begriffsverständnis zu unterstellen, wäre nicht plausibel. Insofern wäre es notwendig, entweder zunächst die zu befragenden Personen nach ihrem Verständnis des Wissensbegriffs zu befragen, oder aber diesen einen Wissensbegriff vorzugeben, vor dessen Hintergrund die Fragen beantwortet werden sollen. Gegen die erste Variante ist einzuwenden, dass es fraglich ist, ob die Personen dazu in der Lage sind, die Art ihres Wissens genau zu definieren, da es sich beim Wissensbegriff um einen mehrdimensionalen Begriffsraum handelt: implizit vs. explizit; dynamisch vs. statisch; verschiedene Wissenscluster. Gegen die zweite Variante spricht, dass die An-

wendung von Normen oftmals unbewusst erfolgt (Brunsson/Jacobsson 2000, 12; Goffman 1975). Insofern erscheint es schwierig, den eigenen Umgang mit Wissen, gerade wenn er unbewusst geschieht, vor einem anderen Wissensbegriff zu reflektieren. Vor allem aber kommt es im Rahmen der Betrachtung der Heterogenität des Wissens als einem potenziellen Erfolgsfaktor für Unternehmen nicht nur darauf an, dass Wissen einer bestimmten Form und eines bestimmten Inhalts den Akteuren vorhanden ist, sondern darauf, dass es in die Organisation eingebracht wird, so dass es genutzt und ggf. zur Quelle von Vorteilen werden kann. Deshalb stehen im Mittelpunkt des Fragebogens, neben Fragen zur befragten Person und deren beruflichem Hintergrund, die Bedeutung und der Umgang mit dem Austausch von Wissen – genauer: von Erfahrungen, Vorschlägen und Ideen – in Unternehmen. Gefragt wird hierbei sowohl nach dem eigenen Umgang sowie dem wahrgenommenen Umgang anderer und allgemein im Unternehmen damit. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass für die fortdauernde Teilnahme am Austausch von Wissen eigenes Wissen notwendig ist.

Wenngleich die Studie von Beginn an als explorative Erhebung angelegt war und sich hierfür eigentlich qualitative Studien anbieten, wurde der Weg einer anonymen schriftlichen Befragung gewählt, da es sich zum einen bei der Verweigerung der Preisgabe von Ideen und Vorschlägen um ein von außen nicht oder nur schwer beobachtbares Phänomen handelt und zum anderen ein Ziel der Untersuchung in einer ersten Abschätzung der quantitativen Bedeutung des Phänomens liegt. Die erste Fassung des Fragebogens wurde auf der Basis von theoretischen Erwägungen und den Ergebnissen von Expertengesprächen mit Personal- und Qualitätsmanagementverantwortlichen entwickelt und dann im Rahmen eines Pre-Tests ca. 10 Personen, die in unterschiedlichen Branchen berufstätig sind, zur Beantwortung vorgelegt. Aufgrund der in anschließenden Gesprächen enthaltenen Rückmeldungen wurden Fragestellungen im Sinne einer besseren und eindeutigeren Verständlichkeit umformuliert und einem zweiten Pre-Test unterzogen.

## **5.2 Befragte Unternehmen**

Mit dem Ziel, ggf. auch Branchenunterschiede identifizieren zu können, wurden Unternehmen aus den unterschiedlichsten Bereichen – Produktionsbetriebe und Dienstleister – kontaktiert. Im Fall einer interessierten Rückmeldung wurde den Unternehmen das Vorhaben schriftlich und in einigen Fällen auch in persönlichen Gesprächen geschildert. Diese Kontakte fanden zumeist auf der Ebene von Personal- oder Qualitätsbeauftragten bzw. -leitern statt und in ihnen wurde seitens der Unternehmen durchgängig zum Ausdruck gebracht, dass es sich um ein wichtiges Thema handele. Allerdings wurde vielfach auch die Befürchtung geäußert,

dass man von der obersten Führungsebene ggf. keine Genehmigung für die Erhebung erhalten würde, da sie „zuviel Staub aufwirbeln könne“, wie es ein Qualitätsmanagementbeauftragter ausdrückte.

Diese Befürchtungen bewahrheiteten sich zumeist, so dass die Befragung schließlich in einer Abteilung einer Werbeagentur und bei einem mittelständischen Automobilzulieferer durchgeführt werden konnte. Da sich bei dem Vergleich der Antworten aus beiden Unternehmen keine signifikanten Unterschiede in den für die Fragestellung der Untersuchung relevanten Bereichen zeigten – was ggf. der relativ geringen Grundgesamtheit geschuldet ist –, werden die Ergebnisse nicht nach den Unternehmen differenziert dargestellt.

### **5.3 Ergebnisse**

Von den 240 versandten Fragebögen wurden 86 beantwortet (Rücklaufquote: 36%). Allerdings mussten einige Fragebögen wegen fehlender Antworten von weitergehenden Analysen ausgeschlossen werden, so dass die meisten Analysen auf einer Grundgesamtheit von circa 65-70 basieren. 66% der teilnehmenden Personen sind männlich, 27% weiblich (7% k. A.). Die Altersstruktur ist relativ ausgeglichen: 80% sind etwa gleich verteilt zwischen 25 und 54, jeweils ca. 10% älter bzw. jünger.

#### **5.3.1 Allgemeine Daten zur Ausbildung und beruflichen Tätigkeit**

14% der Teilnehmer haben den Realschul-, 40% einen Hauptschulabschluss und ebenso viele das Fachabitur/Abitur. 64% absolvierten eine Lehre/Ausbildung, 31% haben ein Studium abgeschlossen; etwa 40% der befragten Personen sind Quereinsteiger, 60% arbeiten in dem Bereich, für den sie eine Ausbildung/Studium absolviert haben. Eine eher ausführende Tätigkeit üben 36% der Befragten aus, in der Produktion sind nach eigener Auskunft 31% und der Rest eher innovativ tätig. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 15 Jahren.

Einige der potenziellen Einflussfaktoren auf die Bereitschaft, abweichendes Wissen im Unternehmen kundzutun, können in

- der wahrgenommenen Sicherheit bzw. Unsicherheit des eigenen Arbeitsplatzes,
- der Relevanz, die die berufliche Tätigkeit im Rahmen der Work-Life-Balance für den jeweiligen Akteur hat, und
- der Frage, ob es sich um Personen handelt, die lieber allein oder lieber im Team arbeiten,

liegen. Die Antworten auf die entsprechenden Fragen (vgl. Tab. 1.) zeigen, dass die Teilnehmer an der Erhebung zu 28% damit rechnen, ihren Arbeitsplatz in den kommenden zwei Jahren zu verlieren, für 40% der Beruf das wichtigste oder zumindest – auf einer sechsteiligen Skala – sehr wichtig ist und nahezu die Hälfte (48%) am liebsten im Team arbeitet.

|  |                                |   |                   |   |                                  |   |
|--|--------------------------------|---|-------------------|---|----------------------------------|---|
| <b>Risiko des Arbeitsplatzverlusts</b>   | 38<br>Arbeitsplatz sicher      | % | 36<br>Indifferent | % | 28<br>Arbeitsplatzverlust sicher | % |
| <b>Work-Life-Balance</b>                 | 40<br>Beruf ist das wichtigste | % | 40<br>Indifferent | % | 20<br>Freizeit ist wichtiger     | % |
| <b>Lieber im Team oder lieber allein</b> | 48<br>Lieber im Team           | % | 27<br>Indifferent | % | 24<br>Lieber allein              | % |

**Tab. 1: Potenzielle Einflussfaktoren auf die Bereitschaft abweichendes Wissen kundzutun.**

88% der Befragten haben während ihrer Tätigkeit bei ihrem aktuellen Arbeitgeber schon einmal an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen. Als Gründe hierfür nennen 53%, dass sie dadurch ihren Verbleib auf dem Arbeitsplatz sichern wollen, sowie 50%, dass sie die Inhalte der Maßnahmen interessieren (Mehrfachnennung möglich).

### 5.3.2 Bedingungen des Wissensaustauschs im Unternehmen

Für die Wahrnehmung der in einer Organisation an sie gerichteten Erwartungen sind die von den Akteuren wahrgenommenen Rahmenbedingungen mit den in ihnen verborgenen verschlüsselten Botschaften (Schreyögg 1987) relevant. Sie erlauben es den Akteuren, die Erwartungen des generalisierten Anderen – der Organisation bzw. Geschäftsleitung – zu erkennen. In diesem Zusammenhang wurde gefragt, ob es in dem Unternehmen gezielte Bestrebungen gibt, neues Wissen zu fördern bzw. für das Unternehmen vielversprechende Veränderungen anzuregen, und wie hilfreiche Beiträge und Vorschläge im Unternehmen belohnt werden. Bei der zweiten Frage ist vornehmlich der informierende Aspekt extrinsischer Anreize von Interesse (Frey/Osterloh 1997). Obwohl es in beiden Unternehmen institutionalisierte Formen der Förderung von Wissensgenerierung gibt und beide über ein – wenn auch nicht so bezeichnetes – betriebliches Vorschlagswesen mit Prämien verfügen, antworteten 8%, dass es keine Maßnahmen seitens des Unternehmens zur Förderung der Wissensgenerierung gäbe, und 20% gaben an, dies nicht zu wissen. Bezüglich der Belohnung hilfreicher Vorschläge und Ideen gehen 36% der Befragten davon aus, dass diese gar nicht oder bestenfalls durch einen Händedruck belohnt werden.

### 5.3.3 Individuelle Wahrnehmung des Wissensaustauschs

Der Austausch von Erfahrungen, Vorschlägen und Ideen wird von den Befragten als wichtig erachtet. Befragt danach, wie wichtig dieser für die eigene berufliche Zukunft in dem jeweili-

gen Unternehmen zwischen der befragten Person und ihren unmittelbaren Kollegen ist, antworten 65%, dass dieser wichtig bis sehr wichtig sei. Auch in Bezug auf die gesamte Abteilung (63%), den Austausch mit dem Vorgesetzten (58%) und allgemein im Betrieb (55%) wird diesem eine große Bedeutung für die eigene berufliche Zukunft beigemessen; dagegen, d. h., dass dieser Austausch eher oder ganz unwichtig ist, sprechen sich 13-15% aus.

Ein ähnliches Meinungsbild zeigt sich auf die Frage, wie wichtig dieser Austausch nach Meinung der Befragten für deren berufliches Weiterkommen unabhängig vom Betrieb ist. Hier beurteilen den Austausch mit den unmittelbaren Kollegen 58%, innerhalb der gesamten Abteilung 51%, mit dem Vorgesetzten 58% und im Betrieb 48% als wichtig für das persönliche berufliche Weiterkommen. Als eher oder ganz unwichtig für ihr grundsätzliches berufliches Weiterkommen sehen den Wissensaustausch 13-16% an; bei der Frage, wie wichtig für sie der Austausch in dem Betrieb ist, sind es 21%.

Der Großteil der Befragten bezeichnet sich als spontan im Äußern von Ideen und Vorschlägen gegenüber Kollegen, in Team-/Projektsitzungen sowie gegenüber dem Vorgesetzten. So schätzen 73-92% ihr Verhalten hier oft bis immer als spontan ein, bei den Abteilungssitzungen immerhin noch 59%. Gründe für die Wissensverweigerung oder -abwägung sind zu 70% sachliche, zu 24% persönliche und zu 6% andere Gründe.

Die Frage, ob es schon vorgekommen ist, dass sie eine Idee, einen Vorschlag oder das eigene Wissen nicht geäußert haben, bejahen 49% der Befragten, jedoch geben 64% Gründe für eine derartige Zurückhaltung an. Unter den genannten Gründen nimmt „Ich war unsicher, ob die Idee wirklich so gut war“ mit 33% die Spitzenstellung ein, gefolgt von „Ich wollte die Idee noch weiter ausarbeiten“ (22%) und der Befürchtung einer negativen Reaktionen ihres Vorgesetzten (13%) (vgl. Tab 2).

|  | % der Antworten<br>(Mehrfachnennungen möglich) |
|--|--|
| <b>„Ich war mir nicht sicher, ob die Idee wirklich so gut war.“</b>      | <b>33%</b>                                     |
| <b>„Ich hätte den Vorschlag ausarbeiten müssen ...“</b>                  | <b>22%</b>                                     |
| <b>„Ich befürchtete negative Reaktionen meines/meiner Vorgesetzten.“</b> | <b>13%</b>                                     |
| <b>„Ich wollte nicht vor Kollegen als ‚Streber‘ da stehen.“</b>          | <b>8%</b>                                      |

**Tab. 2: Meistgenannte Gründe dafür, dass eine Idee/ein Vorschlag nicht geäußert wurde.**

Eine Kontrollfrage mit vier vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (vgl. Tab 3.) ergab ein etwas anderes Bild: 54% hielten eine Idee ein- oder mehrmals zurück, weil ihnen der Gedanke zu abwegig erschien, 46%, weil sie sich nicht sicher waren, ob der Gedanke ‚lächerlich‘ oder

„ein alter Hut“ sei, und das Risiko als Streber/Besserwisser angesehen zu werden, nannten 24%.

|  | % der Antworten<br>(Mehrfachnennungen möglich) |
|--|--|
| <b>Gedanke oder Idee erschien mir selbst zu abwegig</b>              | <b>54%</b>                                     |
| <b>Risiko, dass Idee „lächerlich“ oder „alter Hut“</b>               | <b>46%</b>                                     |
| <b>nicht akzeptiert in der Weise, dass ich Ideen einbringen darf</b> | <b>44%</b>                                     |
| <b>von den Anderen als Streber/Besserwisser angesehen werden</b>     | <b>24%</b>                                     |

**Tab. 3: Antworten auf eine Kontrollfrage nach Gründen dafür, dass zumindest einmal eine Idee zurückgehalten wurde.**

79% der Befragten sind der Auffassung, dass ihre Kollegen zumindest hin- und wieder ihr Wissen in dienstlichen Gesprächen zurückhalten. Dies geschieht, obwohl 65% Befragten die Atmosphäre bei Teamsitzungen/Abteilungsbesprechungen so einschätzen, dass dort jeder sagen kann, was er denkt. Ebenfalls im Widerspruch zu der diagnostizierten offenen Atmosphäre steht, dass sich nach Meinung von 81% der Befragten auf diesen Sitzungen Gruppen bzw. Gruppierungen bilden, die mit ihrer Meinung den weiteren Prozess bestimmen und damit nach Meinung von 79% der Personen die Mitteilungsbereitschaft der Anderen beeinflussen.

### 5.3.4 Mögliche Einflussfaktoren

Zur Analyse von Korrelationen bzw. Häufigkeitsverteilungen wurden angesichts der relativ geringen Grundgesamtheit die Antwortmöglichkeiten in zwei oder drei Optionen zusammengefasst, wobei bei 6er-Skalen mit gleichgroßen Intervallen gearbeitet wurde, während bei 5er-Skalen der bekannten Tendenz zur Wahl der mittleren Option dadurch begegnet wurde, dass nur die beiden Randpaare zu einem Wert zusammengefasst wurden.

Zum einen wurde untersucht, in welchem Zusammenhang die Bedeutung, die die Befragten dem Austausch von Wissen in unterschiedlichen Kontexten für ihre Karriere im Unternehmen und ihre Berufsaussichten unabhängig von dem aktuellen Arbeitgeber beimessen, mit der Häufigkeit steht, mit der sie es unterlassen, Ideen und Vorschläge im Unternehmen zu äußern. Hier ergibt sich, dass allein die Bewertung der Relevanz des Austauschs mit dem Vorgesetzten für die innerbetriebliche Karriere mit der Häufigkeit, mit der sie die Äußerung von Ideen verweigern, in einem signifikanten Zusammenhang steht. Der Rangkorrelationskoeffizient liegt bei 0,296 und die Signifikanz der Korrelation bei 2,1%. Wenn man stattdessen die Relevanz des Wissensaustauschs mit Vorgesetzten für das eigene berufliche Fortkommen der Befragten unabhängig von dem Unternehmen in Verbindung setzt mit der Häufigkeit, mit der sie die Äußerung von Ideen verweigern, erhält man einen etwas schwächeren Zusammenhang

(0,228), dessen Signifikanz auch nur noch 7,5% beträgt. Allerdings ist die Bedeutung, die dem Wissensaustausch im gesamten Unternehmen beigemessen wird, mit einem Rangkorrelationskoeffizienten von 0,28 bei einer Signifikanz von 2,9% wiederum deutlicher mit der Häufigkeit, mit der die Befragten die Äußerung von Ideen verweigern, korreliert. Die Bedeutung, die dem Wissensaustausch mit Kollegen oder innerhalb der Abteilung beigemessen wird, zeigt dagegen keine signifikanten Zusammenhänge mit der Bereitschaft, Ideen und Vorschläge zu äußern.

Eine Verbindung zwischen der relativen Bedeutung der Arbeit im Verhältnis zur Freizeit und der Tatsache, dass die Befragten selbst die Weitergabe von Ideen oder Vorschlägen unterlassen, kann nicht nachgewiesen werden. Auch die Frage, ob ein Befragter lieber allein oder lieber im Team arbeitet, hat keinen Einfluss auf seine Bereitschaft, Ideen und Vorschläge zu äußern.

Dagegen lässt sich ein signifikanter Zusammenhang (Signifikanzniveau 5%) zwischen dem von den Befragten wahrgenommenen Risiko, ihren Arbeitsplatz innerhalb der nächsten zwei Jahre zu verlieren, und der Häufigkeit, mit der sie Ideen oder Vorschläge zurückhalten, feststellen. Werden beide Variablen dichotomisiert, so ergibt der Spearman'sche Rangkorrelationskoeffizient 0,26. Dies entspricht in der Richtung den Erwartungen, dass ein höheres wahrgenommenes Arbeitsplatzrisiko mit einem vermehrten Zurückhalten von Ideen korreliert.

Vergleichbar stark ausgeprägt ist der Zusammenhang zwischen den Antworten nach Belohnungen für das Einbringen von Ideen und Vorschlägen und der Häufigkeit, mit der die Akteure angeben, Ideen oder Vorschläge zurückzuhalten. Für diese Analyse wurden die Angaben über die Existenz und Art der Belohnungen in der Art dichotomisiert, dass alle Antworten, die aussagten, es gäbe keine Belohnungen oder bei denen die Optionen keine gemeinsam mit „Persönlicher Händedruck“ angekreuzt waren, zu der Kategorie keine Belohnung zusammengefasst wurden, während alle anderen Optionen – von der betriebsinternen Veröffentlichung des Namens bis hin zu Prämien und erhöhten Beförderungschancen – unter existierende Belohnung subsummiert wurden. Auch hier ergibt eine Kreuztabellierung einen Rangkorrelationskoeffizienten von 0,271, der bei einem 5-%tigen Niveau signifikant ist. Aus der Tatsache, dass andere Kategorisierungen der Belohnungsvariablen, die beispielsweise nach materiellen oder immateriellen Arten von Belohnung differenzieren, keine vergleichbar klaren Zusammenhänge ergeben, kann unserer Meinung nach geschlossen werden, dass es hier vornehmlich der informierende Aspekt der Belohnung ist, der für den festgestellten Zusammenhang relevant ist.

Überraschenderweise noch deutlicher ausgeprägt ist der Zusammenhang zwischen den Antworten auf die Frage nach der Existenz von Belohnungen und der Häufigkeit, mit der die Befragten angeben, dass sie das Zurückhalten von Ideen und Vorschlägen in dienstlichen Besprechungen bei Kollegen beobachten. Hier ergibt sich ein Rangkorrelationskoeffizient von 0,405 mit einer näherungsweise Signifikanz von 0,1%.

Zu erwarten wäre noch, dass auch die wahrgenommene Existenz von betrieblichen Regelungen zur Förderung von Wissen unter dem angesprochenen Informationsaspekt in einem Zusammenhang mit der Häufigkeit stehen würde, mit der Akteure ihre Ideen zurückhalten, doch lässt sich ein solcher Zusammenhang nicht nachweisen. Eine mögliche Interpretation hierfür könnte sein, dass die Wahrnehmung von potenziellen Belohnungen die Akteure stärker beeinflusst als eine betriebliche Stelle oder Regelung.

## 6 Interpretation und Ausblick

Als explorative Studie kann die vorliegende Untersuchung nicht sämtliche in den Abschnitten 3 und 4 skizzierten Einflussfaktoren erfassen. Ferner erlaubt die relativ geringe Grundgesamtheit von 86 Fragebögen, die für einzelne Fragen angesichts fehlender Antworten auf 65-70 sinkt, nur begrenzte Untersuchungen bezüglich möglicher Zusammenhänge von Variablen.

Trotz dieser Einschränkungen lassen sich aus den vorliegenden Ergebnissen einige für Forschung und Praxis relevante Schlüsse ziehen:

1. Das untersuchte Phänomen existiert. Trotz der oben skizzierten Inkonsistenz der Antworten – auf der einen Seite geben 49% der Antwortenden an, dass sie bereits zumindest einmal Ideen oder Vorschläge nicht geäußert haben, auf der anderen Seite 64% der Teilnehmer Gründe für eine derartige Zurückhaltung – kann davon ausgegangen werden, dass circa die Hälfte der Teilnehmer nicht immer spontan ihre Ideen und Vorschläge in das Unternehmen einbringt. Von denen, die angeben, nicht immer ihr Wissen einzubringen, sagen 42,9% aus, dass sie es häufig nicht tun.<sup>5</sup>
2. Es sind vornehmlich sachliche bzw., um es in Lazegas (1992, 52) Kategorien zu sagen, substantielle Gründe, die die Akteure davon abhalten, ihr potenziell abweichendes Wissen einzubringen. Dafür spricht, dass sachliche Gründe der von den meisten Teilnehmern der Befragung genannte Grund ist. Ferner wurden in anderen Fragen nach den Gründen für

---

<sup>5</sup> Sie geben auf einer 6er-Skala von 1 (= ich äußere meine Vorschläge nie) bis 6 (= ich äußere meine Vorschläge immer), die Werte zwischen 1 und 3 an.

die Verweigerung Antwort-Optionen wie „Idee ggf. zu abwegig“, „die Idee war vielleicht doch nicht so gut“ und das Risiko, dass es sich um eine bereits bekannte Tatsache – einen „alten Hut“ – handeln könnte, am meisten genannt. So erfreulich eine solche sicherheitsbedachte Haltung auch unter Effizienzgesichtspunkten sein mag, unter Gesichtspunkten der Innovationsförderung ist sie problematisch, da aus ihr die Sorge spricht, keine Fehler machen zu dürfen. Das Begehen von Fehlern ist aber im Rahmen von organisationalen Lern- und Innovationsprozessen unvermeidlich und z. T. sogar notwendig (Vicari/Troilo 1998).

3. Zu diesem Bild passt auch die gefundene Korrelation zwischen dem wahrgenommenen Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, und der Häufigkeit, mit der die Akteure darauf verzichten, Ideen oder Vorschläge einzubringen. Eine Interpretation, die davon ausgeht, dass besonders diejenigen, die sich vom Verlust des Arbeitsplatzes bedroht sehen, es vorziehen, keine oder weniger anstößige Ideen einzubringen, weil sie innerlich bereits gekündigt haben oder verunsichert in Bezug auf ihre eigene Wertschätzung sind, erscheint als nicht zu weit hergeholt.
4. Insgesamt stützen die Ergebnisse der Untersuchung die vom symbolischen Interaktionismus nahegelegte Vermutung, dass es weniger personenbezogene Merkmale sind, die ausschlaggebend für die fehlende Bereitschaft sind, sein – potenziell abweichendes – Wissen in eine Organisation einzubringen, sondern die wahrgenommenen Erwartungen der anderen die relevantere Rolle spielen. Dies gilt sowohl für die Bedeutung, die die Frage hat, ob die Teilnehmer wahrnehmen, dass die Organisation ein echtes Interesse an der Förderung der Entwicklung neuen Wissens hat und dies durch entsprechende Fördermaßnahmen bestätigt, als auch die Korrelationen zwischen der wahrgenommenen Bedeutung des Wissensaustauschs mit dem Vorgesetzten für die innerbetriebliche Karriere und der Häufigkeit der Verweigerung des Wissensaustauschs. Eine derartige Wahrnehmung wird nur dann zustande kommen, wenn der Vorgesetzte die Relevanz des Wissensaustauschs den Untergebenen gegenüber durch entsprechendes Handeln glaubwürdig macht und damit die Existenz einer entsprechenden Erwartung unterstreicht.
5. Schließlich unterstreicht die Erhebung nochmals die im Wissensmanagement immer wieder thematisierte (Güldenbergs 1998, 249; Bullinger/Prieto 1998, 110) Notwendigkeit, bei den Mitgliedern der Organisation nicht nur durch formale Regeln, sondern durch das alltägliche Handeln und darin ausgesendeten verschlüsselten Botschaften das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Teilung von Wissen – auch von ggf. ‚halbfertigen‘ oder abwei-

chendem Wissen – in der Organisation erlaubt und gewünscht ist. Wie die beiden untersuchten Organisationen – in denen jeweils mehrere formale Regelungen zur Förderung der Wissensentwicklung und -teilung existieren – zeigen, reicht es nicht, dass eine Maßnahme auf dem Papier eingeführt wird. Sie und ihre Gültigkeit muss in der Organisation gelebt werden – was von 36%, die davon ausgehen, dass entsprechende Maßnahmen nicht existieren, nicht wahrgenommen wird. Die vorhandene Korrelation dieser wahrgenommenen Förderung der Wissensteilung und der Häufigkeit ihrer Verweigerung kann unseres Erachtens zumindest zum Teil darauf zurückgeführt werden, dass die Organisationen die mit der Einrichtung der Fördermaßnahmen verbundenen Erwartungen an ihre Mitarbeiter nicht nachhaltig und glaubwürdig signalisieren.

Zusammenfassend kann aus den Ergebnissen der Befragung gefolgert werden, dass die befragten Mitarbeiter in den teilnehmenden Unternehmen zumindest zu einem großen Teil sehr wohl abwägen, was sie in welchen Kontext sagen, weil sie ansonsten eine Ausgrenzung befürchten. Als Streber dazustehen, befürchten zwar die wenigsten, doch bietet ein Unternehmen mit der Verwehrung von Aufstiegschancen und dem Risiko des Arbeitsplatzverlusts genügend andere Möglichkeiten der Ausgrenzung.

## Literatur

- Abels, H. (1998): Interaktion, Identität, Präsentation, Opladen.
- Ahrens, S.: Außenseiter und Agent – Der Beitrag des Labeling-Ansatzes für eine Theorie abweichenden Verhaltens, Stuttgart.
- Ansoff, H.I. (1981): Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung. Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle. Probleme der strategischen Unternehmensführung, München, S. 233-264.
- Baecker, D. (1999): Zum Problem des Wissens in Organisationen, in: Baecker, D. (Hrsg.): Organisation als System, Frankfurt/Main, S. 68-101.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management, Frankfurt/Main.
- Barley, S. (1986): Technology as an occasion for structuring: Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments, in: Administrative Science Quarterly 31, S. 78-108.
- Barley, S. R. (1990): The alignment of technology and structure through roles and networks, in: Administrative Science Quarterly 35, S. 61-103.
- Barnes, J. H. (1984): Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning, in: Strategic Management Journal 5, S. 129-137.
- Becker, F.G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 34-45.
- Becker, H. S. (1963): Outsiders – Studies in the Sociology of Deviance, New York.
- Bettis, R. A./Prahalad, C. K. (1995): The dominant logic: Retrospective and extension, in: Strategic Management Journal 16, S. 5-14.
- Blackler, F. (1995): Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation, in: Organization Studies 16 (6), S. 1021-1046.
- Blackler, F. (2002): Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation, in: Choo, C.W./Bontis, N. (Hrsg.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, New York, S. 47-63.
- Blumer, H. (1981): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, 5. Aufl., Opladen, S. 80-146.
- Blumer, H. (1969): Symbolic interactionism. Perspektive and method, Englewood Cliffs.
- Bode, J. (1997): Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: zfbf 49 (5), S. 449-468.

- Boehnke, K. (2004): Du Streber!, in: *Psychologie heute* 31 (2), S. 34-37.
- Boisot, M./Canals, A. (2004): Data, information and knowledge: have we got it right?, in: *Journal of Evolutionary Economics* 14, S. 43-67.
- Brunsson, N./Jacobsson, B. (2000): *A World of Standards*, New York.
- Bullinger, H.-J./Prieto, J. (1998): Wissensmanagement: Paradigma des intelligenten Wachstums – Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: Pawlowsky, P. (Hrsg.): *Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven*, Wiesbaden, S. 87-118.
- Bullinger, H.-J./Rüger, M./Koch, A./Staiger, M. (2001): *Knowledge meets motivation: Anreizsysteme im Wissensmanagement*, Stuttgart.
- Cohen, W. M./Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, in: *Administrative Science Quarterly* 35, S. 128-152.
- Fleck, L. (1980): *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache*, Frankfurt/Main.
- Friedrichs J. (1985): *Methoden empirischer Sozialforschung*, 13. Aufl., Opladen.
- Gabriel, R./Beier, D. (2003): *Informationsmanagement in Organisationen*, Stuttgart.
- Ghemawat, P./Costa, J. E. R.i. (1993): The organizational tension between static and dynamic efficiency, in: *Strategic Management Journal* 14 (Special Issue Winter), S. 59-73.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society*, Cambridge.
- Goffman, E. (1975): *Stigma – Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*, Frankfurt/Main.
- Guldenberg, S. (1998): *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in der lernenden Organisation*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Bd., Die Produktion, 24. Aufl., Berlin et al.
- Hannan, M. T./Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change, in: *American Sociological Review* 49, S. 149-164.
- Hayek, F.A. v. (1968): *Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren*, Kiel.
- Hayek, F.A.v. (1976): Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft, in: Hayek, F.A.v. (Hrsg.): *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*, Salzburg, S. 103-121.
- Heath, C./Knez, M./Camerer, C. (1993): The strategic management of the entitlement process in the employment relationship, in: *Strategic Management Journal* 14 (Special Issue Winter), S. 75-93.
- Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn, in: Nystrom, P./Starbuck, W. (Hrsg.): *Handbook of organizational design*, Oxford, S. 3-27.
- Henderson, B.D. (1993): Die Erfahrungskurve – Warum ist sie gültig?, in: Oettinger, B.v. (Hrsg.): *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch*, Düsseldorf, S. 416-421.
- Janis, I.R. (1982): *Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascoes*, 2. Aufl., Boston (Mass.).
- Kluwe, R.H. (1990): Wissen, in: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*, Göttingen et al., S. 174-181.
- Knight, F.H. (1921): *Risk, uncertainty and profit*, Boston und New York.
- Knorr-Cetina, K. (1991): *Die Fabrikation von Erkenntnis*, Frankfurt/Main.
- Knorr-Cetina, K. (2002): *Wissenskulturen*, Frankfurt/Main.
- Krappmann, L. (1969): *Soziologische Dimensionen der Identität: strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*, Stuttgart.
- Kuhn, T. S. (1976): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, Frankfurt/Main.
- Lazega, E. (1992): *The micropolitics of knowledge. Communication and indirect control in workgroups*, New York.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, in: *Strategic Management Journal* 13 (Special Issue Summer), S. 111-125.
- Lipp, W. (1985): *Stigma und Charisma – Über soziales Grenzverhalten*, Berlin.
- March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning, in: *Organization Science* 2 (1), S. 71-87.
- Mead, G. H. (1973): *Geist, Identität und Gesellschaft – aus Sicht des Sozialbehaviorismus*, Frankfurt/Main.
- Miller, D./Chen, M.-J. (1996): The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis, in: *Strategic Management Journal* 17, S. 419-439.
- Mills, D. Q. (1996): The decline and rise of IBM, in: *Sloan Management Review* 37 (4), S. 78-82.
- Mintzberg, H. (1987): Crafting strategy, in: *Harvard Business Review* 65 (4), S. 66-75.
- Mintzberg, H. (1991): Learning 1, planning 0. Reply to Igor Ansoff, *Strategic Management Journal* 12, S. 463-466.
- Mintzberg, H. (1993): The pitfalls of strategic planning, in: *California Management Review* 36 (1), S. 32-47.
- Mintzberg, H. (1994): Das wahre Geschäft der strategischen Planer, in: *Harvard Business Manager* 1994/3, S. 9-15.
- Morgenstern, O. (1964 [1935]): Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht, in: Albert, H. (Hrsg.): *Theorie und Realität*, Tübingen, S. 251-271. Original erschienen in: *Zeitschrift für Nationalökonomie* 6 (3), S. 337-357.
- Neisser, U. (1979): *Kognition und Wirklichkeit. Prinzipien und Implikationen der kognitiven Psychologie*, Stuttgart.

- Nystrom, P. C./Starbuck, W. H. (1984): To avoid organizational crises, unlearn, in: *Organizational Dynamics* 12 (Spring), S. 53-65.
- Orlikowski, W. J. (1992): The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations, in: *Organization Science* 3 (3), S. 398-427.
- Orlikowski, W. J. (2002): Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing, in: *Organization Science* 13 (3), S. 249-273.
- Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*, Frankfurt/Main.
- Polanyi, M. (1985): *Implizites Wissen*, Frankfurt/Main.
- Popitz, H. (1968): *Über die Präventivwirkung des Nichtwissens. Dunkelziffer, Norm und Strafe*, Tübingen.
- Prahalad, C. K./Bettis, R. A. (1986): The dominant logic: a new linkage between diversity and performance, in: *Strategic Management Journal* 7, S. 485-501.
- Rehäuser, J./Krcmar, H. (1996): *Wissensmanagement in Unternehmen*. In: *Managementforschung* 6, S. 1-40.
- Rose, A.M. (1973): Systematische Zusammenfassung der Theorie der symbolischen Interaktion, in: Hartmann, H. (Hrsg.): *Moderne amerikanische Soziologie*, Stuttgart, S. 264-282.
- Rost, D.H./Hanses, P. (2000): Selbstkonzept, in: Rost, D.H. (Hrsg.): *Hochbegabte und hochleistende Jugendliche*, Münster, S. 211-278.
- Ryle, G. (2002): *Der Begriff des Geistes*, Stuttgart.
- Schilling, S.R. (2002): *Hochbegabte Jugendliche und ihre Peers*, Münster.
- Schreyögg, G. (1987): Verschlüsselte Botschaften - Neue Perspektiven einer strategischen Personalführung, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation* 56, S. 151-157.
- Schüppel, J. (1996): *Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*, Wiesbaden.
- Shane, S. (2000): Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities, in: *Organization Science* 11 (4), S. 448-469.
- Shibutani, T.(1962): Reference groups and social control, in: Rose, A.M. (Hrsg.): *Human behavior and social processes*, London, S. 128-147.
- Steinmüller, W. (1993): *Informationstechnologie und Gesellschaft: Einführung in die angewandte Informatik*, Darmstadt.
- Thomas, W.I. (1923): *The unadjusted girl*, Boston.
- Vicari, S./Troilo, G (1998): Errors and learning in organizations, in: Krogh, G.v./Roos, J./Kleine, D. (Hrsg.): *Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge*, London et al., S. 204-222.
- Weick, K. E./Roberts, K.H. (1993): Collective mind in organizations: Heedfull interrelating on flight decks, in: *Administrative Science Quarterly* 38, S. 357-381.
- Weick, K./Sutcliffe, K.M. (2003): *Das Unerwartete managen*, Stuttgart.
- Weick, K.E. (1979): Cognitive processes in organizations, in: Staw, Barry W. (Hrsg.): *Research in organizational Behavior*, Greenwich (Con.), S. 41-74.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks.
- Wildavsky, A. (1983): Information as an organizational problem, in: *Journal of Management Studies*, 20 (1), S. 29-40.
- Wittmann, W. (1959): *Unternehmung und unvollkommene Information*, Köln und Opladen.
- Wittmann, W. (1979): Wissen in der Produktion, in: Kern W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, ORT, Sp. 2261-2272.
- Ziegler, W. U. (1992): *Anerkennung und Nicht-Anerkennung – Studien zur Struktur zwischenmenschlicher Beziehungen aus symbolisch-interaktionistischer, existenzphilosophischer und dialogischer Sicht*, Bonn.