SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik

Straßheim, Holger

Veröffentlichungsversion / Published Version
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Straßheim, H. (2002). *Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik.* (Veröffentlichungsreihe / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Technik - Arbeit - Umwelt, Abteilung Regulierung von Arbeit, 02-204). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-112805

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Veröffentlichungsreihe der Abteilung **Regulierung von Arbeit**
des Forschungsschwerpunktes Technik-Arbeit-Umwelt des
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

FS II 02-204

Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik

Holger Straßheim

Berlin, im Juli 2002

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)
Reichpietschufer 50, 10785 Berlin
Telefon: (030) 25491-0

Zitierweise:
Straßheim, Holger 2002:
Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik.
Discussion Paper FS II 02 -204. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Zusammenfassung:

Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik

Interkommunale Bündnisse und Wissensnetzwerke spielen in der lokalen Beschäftigungspolitik eine zunehmend wichtige Rolle. An diesen Allianzen der administrativen Wissensschöpfung lassen sich spezifische Prozesse und Strukturen, Potentiale und Probleme beobachten, die sowohl für die wissenschaftliche Analyse als auch für die Gestaltung des organisierten Wissenstransfers im öffentlichen Sektor von Interesse sind. Der Beitrag verbindet empirische Befunde aus dem Politikfeld mit aktuellen Ansätzen der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers. Im Zentrum steht die These, dass Prozesse der Konversion expliziten und impliziten Wissens von zentraler Bedeutung für das Verständnis interorganisatorischer Netzwerke sind: Netzwerke bilden eine Metaebene der Wissenskonversion und erweitern auf diese Weise die Konversionsprozesse der Bezugsorganisationen. Es werden empirische und theoretische Gründe für die Entstehung und den Wandel von Wissensnetzwerken abgeleitet sowie Transferformen unterschieden. Darüber hinaus verweist der Beitrag auf Anknüpfungspunkte für eine prozessorientierte, auch pathologische Effekte einbeziehende Forschungsperspektive.

Abstract:

Knowledge creation and transfer in networks of local employment policy

Networks between communities and cities are playing an increasingly important role in local employment policy. These alliances of administrative knowledge creation reveal certain processes and structures, potentials and problems that are of interest for both scientific analyses and management of public sector knowledge transfer. The article connects policy-related findings and current approaches of knowledge generation and transfer. It is argued that the conversion of explicit and implicit knowledge is a highly relevant concept for the understanding of interorganizational networks. Networks form a meta-level of knowledge conversion and thereby extend the conversion processes of reference organizations. Empirical and theoretical reasons for the emergence and change of knowledge networks are explained as well as different forms of knowledge transfer. Moreover, the article refers to a process-oriented perspective of analysis that may also include pathological effects.

Inhalt:

1. Einleitung 7

2. Doppelte Vernetzung in der lokalen Beschäftigungspolitik 9

3. Zur Theorie der Wissensgenerierung in Organisationen 14

4. Interkommunale Netzwerke als Metaprozesse der Wissensgenerierung 24

5. Wissenstransfers in Netzwerken – Formen, Phasen und Pathologien 28

6. Schlussfolgerungen 32

7. Literatur 35

Abbildungen:

Abbildung 1: Interaktion von epistemischer und sozialer Dimension 17

Abbildung 2: Der SECI-Prozess 18

Abbildung 3: Integriertes Modell eines Organisationssystems 21

Abbildung 4: Transferformen, SECI-Prozesse und Lebenszyklen in Wissensnetzwerken 29

Anhang: Interkommunale Netzwerke der lokalen Beschäftigungspolitik 34

1. Einleitung

Hinter der zunehmend interaktiven Generierung sozialpolitischen Wissens zeichnen sich die Konturen einer neuen, experimentellen Wohlfahrtsstaatlichkeit ab (Schmid 2002, Heinze/Schmid/Strünck 1999). Dabei erproben sozialpolitische Organisationen und Akteure – oft jenseits tradierter Pfade – unterschiedliche Infrastrukturen der Wissens- und Orientierungsproduktion (Naschold/Oppen 1996), um den grenzüberschreitenden Krisendynamiken und Risiken des globalisierten Wohlfahrtsstaates durch gleichermaßen grenzüberschreitende Innovationsprozesse zu begegnen. Auf diese Weise soll das zeitaufwendige Nacheinander individueller Erfahrungsbildung in ein räumliches Nebeneinander kooperativer Lernprozesse transformiert werden. Interkommunale Netzwerke mit beschäftigungspolitischer Ausrichtung sind ein mittlerweile äußerst vielfältiger und dynamischer Ausdruck dieser Entwicklung. Insbesondere die Beschäftigungspolitik auf lokaler Ebene sieht sich seit Anfang der neunziger Jahre nämlich mit einem multiplen Problem- und Erwartungsdruck konfrontiert (Evers/Schulze-Böing 1999), auf den sie durch die Bildung von interkommunalen Bündnissen, Netzwerkverbünden und Städtekooperationen reagiert. An diesen Allianzen administrativer Wissensschöpfung lassen sich genau jene Prozesse und Strukturen, Potentiale und Probleme beobachten, die sowohl für die wissenschaftliche Analyse als auch für die Gestaltung des organisierten Wissenstransfers im öffentlichen Sektor von Interesse sind. Allerdings hat sich die Forschung bisher überwiegend auf *regionale* Vernetzungen beschäftigungspolitisch relevanter Akteure aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Verwaltung konzentriert, also auf regionale Koordinierungsstellen, Arbeitsmarktkonferenzen oder lokale Bündnisse für Arbeit (Neumann 2000). Demgegenüber ist es das Ziel der vorliegenden Ausführungen, Befunde zu *interkommunalen* Netzwerken mit aktuellen Ansätzen der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers (Dierkes/Antal/Child/Nonaka 2001) zu verbinden und so letztlich Aufschlüsse über Potentiale und Barrieren in öffentlichen Wissens- beziehungsweise Innovationsnetzwerken gewinnen zu können. Dahinter steht die These, dass der erfolg- und erkenntnisversprechende Weg der Netzwerkforschung nach einer zunächst stark struktur- und typenbezogenen Diskussion nun eher bei Transferprozessen und Kopplungsverhältnissen, kurz: bei den Austauschbeziehungen zur (inneren und äußeren) Umwelt zu suchen ist. Die Argumentation verfolgt daher drei Stoßrichtungen: in empirischer Hinsicht geht es um die Erfassung und Beschreibung interkommunaler Netzwerke der lokalen Beschäftigungspolitik in Deutschland und die Identifizierung von Entwicklungstrends; in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht geht es um die Disposition und wechselseitige Anschlussfähigkeit von Netzwerkansätzen und Theorien der Wissenskonversion und des Wissenstransfers sowie deren Anwendung auf den Untersuchungsgegenstand; in forschungsstrategischer Hinsicht geht es um mögliche Konsequenzen für die Ausgestaltung weiterführender Studien in diesem Feld.[1] Folgende fünf Schritte dienen der

[1] Die hier vorgestellten Analysen sind Ergebnisse einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten und 2001 unter der Leitung von Maria Oppen sowie unter der Mitarbeit von Jochen Lang und Alexander Wegener durchgeführten Projektentwicklungsstudie zum Thema "Lernen in Netzwerken und kommunale Problemlösungsfähigkeit. Organisierter Wissenstransfer im Bereich lokaler

Entfaltung der Argumente: Abschnitt 2 gibt einen Überblick über zentrale Tendenzen der lokalen Beschäftigungspolitik. Im Zentrum steht die These, dass sich dieses Politikfeld durch einen doppelten und interdependenten (lokalen und interkommunalen) Vernetzungsprozess auszeichnet. Abschnitt 3 liefert mit der an Überlegungen Ikujiro Nonakas orientierten Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen sowie einem basalen, politikwissenschaftlich anschlußfähigen Organisationsmodell der Wissensgenerierung die Voraussetzungen für Abschnitt 4. Hier werden die bisherigen Überlegungen in Form eines Modells interkommunaler Netzwerke zusammengeführt – Netzwerke sind symbiotische Metaprozesse der Wissensgenerierung, die auf eben jenen doppelten Vernetzungsdruck reagieren – eine Überlegung, die besondere Anforderungen an weitergehende Forschungsstrategien stellt. Abschnitt 5 verbindet diese Erkenntnisse mit unterschiedlichen Formen und Phasen von Wissenstransfers in Netzwerken. Schließlich fasst Abschnitt 6 die Ergebnisse zusammen.

Beschäftigungspolitik" – ich danke meinen Kollegen und insbesondere Maria Oppen. Seit Anfang 2002 fördert die Hans-Böckler-Stiftung ein gleichnamiges, auf zwei Jahre angelegtes Forschungsprojekt. Dem von der Hans-Böckler-Stiftung, der Bertelsmann-Stiftung und der KGSt getragenen interkommunalen Netzwerk 'Kommunen der Zukunft' sowie dem zugehörigen Netzknoten 'Kommunen und lokale Beschäftigungsförderung' sei für die freundliche Unterstützung bei den Recherchen gedankt. Des weiteren danke ich den Teilnehmern des 6. Potsdamer Organisationswissenschaftlichen Seminars für eine anregende Diskussion sowie Ariane Berthoin Antal, Kathrin Böhling, Wolfgang Gerstlberger und Kristine Kern für Anregungen und kritische Kommentare. Eine überarbeitete Version dieses Papiers erscheint in: Thomas Edeling/Werner Jann/Dieter Wagner: Wissenssteuerung und Wissensmanagement in Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Opladen: Leske+Budrich, 2002. Die Verantwortung für den Text und seine Schwächen trägt selbstverständlich allein der Autor.

2. Doppelte Vernetzung in der lokalen Beschäftigungspolitik

Der Begriff der lokalen Beschäftigungspolitik hat in den vergangenen Jahrzehnten eine semantische Karriere durchlaufen und sich dabei kontinuierlich vom administrativen Vollzugs- und Regulationsmodell der sechziger und siebziger Jahre abgelöst (Bullmann 1991). Seit Anfang der neunziger Jahre wird darunter ein umfassendes 'Policy-Prinzip' (Nullmeier 1993) begriffen, dem die Betonung lokalspezifischer Problemlösungskompetenzen und regionaler Kooperationsstrukturen zugrunde liegt (Jaedicke/Wegener/Wollmann 1995). Lokale Beschäftigungspolitik bezeichnet in diesem Sinne all jene Aktivitäten, die der Schaffung beziehungsweise Vermittlung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten dienen sowie alle Maßnahmen, die durch Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen im privaten und öffentlichen Sektor Arbeitslosigkeit vermeiden sollen. Folgt man dieser Definition, so bildet die Beschäftigungspolitik eine Reihe von Schnittstellen zur kommunalen Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Ihr Handlungsprofil reicht von der Förderung innovativer Wirtschaftsmilieus bis zur Entwicklung einzelfallsensitiver Vermittlungs- und Qualifizierungssysteme (Empter/Frick 1999). Kommunen sind im selben Zuge mehr und mehr auf die Beteiligung von Unternehmen, Bürgerinitiativen, Projektträgern, Vereinen, Bildungsinitiativen und anderen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Akteuren angewiesen (Damm/Lang 2001). Diese Wohlfahrtspluralisierung (Evers/Olk 1996) steht zum einen im Zeichen des globalisierten Wohlfahrtsstaates mit seinen generellen Krisenphänomenen (Sesselmeier 2000). Zum anderen haben sich ortsspezifische Problemkonstellationen herausgebildet: Das Ausmaß wirtschaftlicher Aktivitäten im suburbanen Raum, die Tertiarisierung des industriellen Sektors, die Wirkung lokaler Innovationsmilieus auf die Standortattraktivität und die langfristigen Folgelasten sozialer und wirtschaftlicher Desintegration sind je nach urbanem Strukturprofil, Entwicklungspfad und regionaler Akteurskonstellation von Kommune zu Kommune unterschiedlich und bedürfen entsprechend unterschiedlicher Lösungsstrategien (Henckel/Eberling/Grabow 1999). Darüber hinaus erhält die Neuausrichtung der lokalen Beschäftigungspolitik weiteren Antrieb durch einen erheblichen Anspruchs- und Erwartungsdruck von Seiten nationaler und transnationaler Akteure. In ihrer Initiative "Die Beschäftigung vor Ort fördern. Eine lokale Dimension für die europäische Beschäftigungsstrategie" (KOM 2000) erklärt die EU-Kommission lokale Gebietskörperschaften zu Schlüsselpartnern der europäischen Beschäftigungsstrategie. Sie befindet sich dabei im Einklang mit einer in verschiedenen Politikfeldern ablaufenden Lokalisierungs- und Dezentralisierungswelle (OECD 1999, Evers/Schulze-Böing 1999). Die Folgen dieser regionalen Fokussierung schlagen sich unmittelbar bei der Ausgestaltung von Förderprogrammen nieder. Eine Ausschreibung der Generaldirektion für Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten zugunsten des "Local Commitment for Employment" (KOM 2001) formuliert folgende Förderungsschwerpunkte:

- "fostering experimentation and learning from results;
- promoting a culture of evaluation;
- developing collective learning through benchmarking and cooperation;
- facilitating access to relevant information between actors at all territorial levels."

Bei Förderprogrammen wie 'Soziale Stadt' und 'Urban' konnten ähnliche Anforderungs- und Förderungsstrukturen identifiziert werden – es erscheint nicht zu gewagt, daraus einen grundsätzlichen Wandel der Förderungsphilosophie zugunsten der dauerhaften Institutionalisierung von Policy-Lernprozessen abzuleiten (Schridde 2001). Jenes experimentelle Wohlfahrtsstaatsverständnis, in dem "Vergleichen, Lernen und das Wissen um Optionen" die zentrale Variable bildet (Lamping 2000, S. 4), gewinnt in der lokalen Beschäftigungspolitik demnach also seine spezifische Gestalt und Eigendynamik durch die Interaktion dreier Faktoren: Erstens dem kontinuierlichen Wandel von Policy-Prinzipien in Richtung lokaler Kooperations- und Kompetenzerweiterung, zweitens der Pluralisierung regionalspezifischer Krisenkonstellationen sowie drittens einer stark auf Vernetzung fokussierten nationalen und transnationalen Förderungsphilosophie.
Kommunen in Deutschland, Frankreich, Italien und der Schweiz – so zeigt eine aktuelle Studie (Evers 2001) – haben unter diesen Bedingungen differenzierte und teilweise völlig neue Kooperations- und Partnerschaftsformen entwickelt:

> "All country reports underline unanimously that the concepts of social integration around labour market policies are understood differently, and this has clear repercussions on the way and the degree to which the need for collective action and cooperation is felt. [...] It is the local context, its history, and the degree to which a political and social culture has developed, that holds the potentials for some of the most central prerequisites for developing a cooperative approach for social integration policies: trust and social capital, qualification of the administrations, the existence of a differentiated landscape of organizations, experience with cooperation and coping with conflicts." (Evers 2001, S. 103/104)

Dieser Befund bestätigt andere Analysen, die sich auf Strukturen und Entwicklungsverläufe regionaler Netzwerke (Kohlmeyer/Mauruszat/Seyfried 2000) oder auf Erfolgsfaktoren regionaler Innovationssysteme konzentrieren: Regionale Vernetzung ist ein sehr voraussetzungsreicher und mehrdimensionaler Vorgang. In der lokalen Beschäftigungspolitik hat dies zwar einerseits zu einer gewissen Professionalisierung kommunaler Akteure im Rahmen sogenannter neuer Steuerungsmodelle (Brülle 1998) und integrierter Beratungs- und Vermittlungskonzepte (Schulze-Böing/Simon 1998) geführt. Andererseits drohen jedoch angesichts der Komplexität und Mehrzielorientierung regionaler Kooperationen erhebliche Risiken, Unsicherheiten und gerade in jüngster Zeit die Gefahr einer administrativen Selbstüberforderung (Evers/Schulze-Böing 1999, Schönig 2001, Schridde 2001).
Vor diesem Hintergrund muss die zweite, nicht *lokale* sondern *interkommunale* Vernetzungswelle gesehen werden. Seit Ende der neunziger Jahre treten Kommunen verstärkt untereinander in Kontakt, um in regionalen, transregionalen und transnationalen Netzwerken Problemlösungsstrategien zu diskutieren, Instrumente und Lösungskonzepte zu vergleichen oder verschiedene Umsetzungsstrategien auf lokaler Ebene zu erproben. Die Übersicht im Anhang präsentiert eine Auswahl interkommunaler Netzwerke mit teils sehr spezifischem, teils politikfeldübergreifenden Bezug. Letztere verstehen die Beschäftigungspolitik als Element von Stadtentwicklung, Quartiersmanagement und Weiterbildung (NRW-Städtenetzwerk für 'Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf', 'Soziale

Stadt', 'URBAN', 'Lernende Region', 'Forum Städtenetze'), als Teilthema der kommunalen Verwaltungsmodernisierung ('Kommunen der Zukunft') oder als ein Bereich des interkommunalen Leistungswettbewerbs ('IKO-Netz'). Gründungsimpulse gehen sowohl auf einzelne Stiftungen ('BiK – Beschäftigungsförderung in Kommunen'), auf Gemeinschaftsinitiativen unterschiedlicher Träger ('Kommunen der Zukunft') als auch auf die Aktivitäten von Promotoren aus Wirtschaft und Industrie zurück, denen es um die gezielte regionale Inkubation mit innovativen Ideen geht ('Initiative für Beschäftigung'). Auch die EU gewährt in steigendem Maße solchen Bündnissen Fördermittel, die unter Beteiligung von Experten den beschäftigungspolitischen Erfahrungsaustausch zwischen Kommunen betreiben und so ihre transregionale Vernetzungsfähigkeit unter Beweis stellen (Gerlach/Ziegler 2000). Insgesamt existieren – gemessen an den in der Literatur verbreiteten Typologien und Ausprägungen interorganisationaler Netzwerkgovernance (Kickert 1994, Kappelhoff 2000) – erhebliche Unterschiede zwischen interkommunalen Netzwerken hinsichtlich der Entwicklungsgeschichte, der Anzahl und Art der Träger, der Akteurszusammensetzung, der Anreizstrukturen und Zielformulierung, der internen Prozesssteuerung, der Partizipations- und Entscheidungsstrukturen, der Ressourcenverteilung sowie der Positionierung gegenüber externen Organisationen und Netzwerken. Neben diesen strukturellen Unterschieden lassen sich jedoch auch drei übergreifende Tendenzen beobachten, die durch die neuere Forschung zu Städtenetzwerken (Kern 2001) bestätigt werden: Erstens weisen interkommunale Netzwerke gerade im Hinblick auf lokale Beschäftigungspolitik eine Tendenz zur Spezialisierung und Projektorientierung auf. Dies hat einerseits zur Bildung von Spezialnetzwerken mit klarer thematischer Fokussierung geführt ('Initiative für Beschäftigung', 'BiK - Beschäftigungsförderung in Kommunen'). Zum anderen hat das Thema als Projekt beziehungsweise Netzwerkknoten Eingang in eher breiter angelegte Netzwerke gefunden. Der Netzknoten 'Kommunen und lokale Beschäftigungsförderung' ist im Jahr 2001 entstanden und bildet innerhalb des Netzwerks "Kommunen der Zukunft" mit seinen überwiegend modernisierungsstrategisch angelegten Themen einen eigenen politikfeldorientierten Arbeitsschwerpunkt. Spitzenverbände und Mitgliederorganisationen wie der Deutsche Städtetag oder auch das auf EU-Ebene aktive Städtenetzwerk "EUROCITIES" haben die Tendenz zur Projektierung inzwischen durch einschlägige Arbeitskreise, Committees oder eigenständige Netzwerke internalisiert. Hier kommt ein Funktionswandel zum Ausdruck, der letztlich die Verschiebung traditioneller Repräsentations- und Interessenvertretungsstrukturen zugunsten einer flexiblen Architektur horizontaler und problemlösungsbezogener Arbeitseinheiten bedeutet. Damit eng verbunden ist zweitens ein Wechsel in den Temporalstrukturen interkommunaler Netzwerke: Befristung und Beschleunigung kennzeichnen inzwischen auch nach häufig geäußerter Ansicht von Praktikern die Netzwerkarbeit. Projektzyklen verkürzen sich proportional zum Grad der Spezialisierung und Spezifizierung des anvisierten Produktes. Statt in regelmäßigen und aufeinanderfolgenden Netzwerktreffen findet der Austausch eher in parallelen, bedarfsweise entstehenden Arbeitsgruppen, Workshops oder Teams statt, die sich danach auch wieder auflösen. Gleichzeit weisen viele Netzwerke ein bemerkenswertes Wachstum auf: In dem 1996 von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) gegründeten 'Iko-Netz' treten inzwischen etwa 400 Kommunen in einen durch 70 thematische und regionale Vergleichsringe organisierten Wettbewerb. Derartige Prozesssprünge von Vernetzungsdynamiken werden auch in der Forschung zu

Unternehmensnetzwerken beschrieben – hier liegt ein ganz wesentliches und bisher unterschätztes Element für die Analyse der Konstitutions- und Funktionsbedingungen von Netzwerken (Hirsch-Kreiensen 2002). Der wahrscheinlich wichtigste Aspekt jedoch ist drittens die gestiegene Bedeutung von Wissenstransfers. In den Zielbeschreibungen interkommunaler Netzwerke der lokalen Beschäftigungspolitik findet sich durchgehend ein Verweis auf die zentrale Bedeutung wechselseitigen Lernens, des Erfahrungsaustausch und der kooperativen Generierung von Problemlösungswissen. So heißt es in einer für die meisten anderen Netzwerke repräsentativen Formulierung des Leitfadens zur Bund-Länder-Gemeinschaftsinitiative 'Soziale Stadt': " Der Erfolg [...] hängt auch und gerade davon ab, dass zwischen den beteiligten Städten/Gemeinden und Ländern ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer stattfindet." (Soziale Stadt 2000) Wichtig ist dieser Aspekt vor allem deswegen, weil er einen weiteren Unterschied zwischen *lokalen* und *interkommunalen* Netzwerken deutlich macht. Während einige *lokale* Netzwerke der korporatistischen Entscheidung über politische Strategien und Aktionspläne dienen, andere sich dagegen in Form partnerschaftlicher Regionalverbünde auf die Produktion von Dienstleistungen (beispielsweise Anpassungsqualifizierung, Existenzgründung oder Wiedereingliederung) spezialisiert haben, ist für den Großteil *interkommunaler* Netzwerke der gemeinsame Austausch und die kollektive Generierung von Wissen ein mittlerweile identitätsstiftendes und handlungsleitendes Element.

Interkommunale Netzwerke scheinen sich insofern trotz struktureller Unterschiede dem Typus des Innovations- oder Wissensnetzwerks (Kowol 1998) anzunähern. Bei lokalen Netzwerken dominieren demgegenüber weiterhin je nach regionaler Einbindung, Akteurskonstellation und Zielsetzung neben der Innovationsförderung auch die Logik von Produktionsnetzwerken oder Entscheidungsnetzwerken (Mayntz 1993). Eine plausible Erklärung für diese Typendifferenzierung kann die Analyse von Interdependenzen zwischen beiden Ebenen liefern. Dann wird deutlich, dass lokale Beschäftigungspolitik durch einen doppelten Vernetzungsprozess mit wechselseitigen, arbeitsteiligen Kompensationsfunktionen gekennzeichnet ist. Kommunen, die gemeinsam mit anderen Akteuren eine integrierte, kooperative und regional vernetzte Beschäftigungspolitik betreiben, streben mit Hilfe interkommunaler Netzwerke vor allem die externe Erweiterung ihrer Problemlösungsfähigkeiten an. Gerade vor dem Hintergrund des oben skizzierten voraussetzungs- und risikoreichen Policy-Wandels suchen die Kommunen auf diese Weise nach Chancen für eine kognitive Herauslösung aus ihrer regionalen Kontextbindung und Räume für zusätzliche Lernkapazitäten. Interkommunale Netzwerke wiederum verwenden die auf lokaler Ebene entstandenen heterogenen Erfahrungswerte zur fortlaufenden Bildung neuen Wissens und zum rekursiven Aufbau interorganisationaler Strukturen. Sie sind, wie die Kritik des Europäischen Rechnungshofes an der EU-Gemeinschaftsinitiative URBAN offenbart (Europäischer Rechnungshof 2001), selbst bei der Entwicklung finanzieller Förderstrukturen in erheblichem Maße von lokalem Wissen, seiner Umwandlung in interkommunales Wissen und seiner Rückübersetzung auf lokaler Ebene abhängig. Solche Doppelbindungen zwischen Wissensnetzen und ihren Bezugsorganisationen hat vereinzelt bereits die neuere Technikgeneseforschung (Kowol/Krohn 2000) beschrieben. Um auch für die lokale Beschäftigungspolitik entsprechende Aussagen über Ursachen, Formen, Potentiale und Probleme interorganisationaler Wissenstransfers ableiten zu können, wird im folgenden zunächst der Anschluß an die Grundlagen intraorganisationaler Wissensgenerierung gesucht. Damit rückt gleichzeitig ein differenzierter Wissensbegriff in den

Vordergrund, welcher unterschiedliche Wissensformen einbettet in Wissenskonversionsprozesse innerhalb und außerhalb von Organisationen.

3. Zur Theorie der Wissensgenerierung in Organisationen

Wenn weiter oben von einer semantischen Karriere der Beschäftigungspolitik die Rede war, so ist damit schon eine zentraler Aspekt von Wissen angesprochen. Wissen entsteht durch Bedeutungszuschreibungen (Nullmeier 1993). Es verleiht im Sinne der klassischen Definition des Sozialkonstruktivismus die "Gewissheit, dass Phänomene wirklich sind und bestimmbare Eigenschaften haben" (Berger/Luckmann 1969, S. 1). Mehr noch, Wissen erfährt einen permanenten Wandel im zeitlichen, sachlichen und räumlichen Kontext sozialer Selbst- und Fremdbeobachtung (Luhmann 1995). In der Literatur zum Wissensmanagement wird häufig die Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen gemacht. Diese Unterscheidung reflektiert letztlich auch den Paradigmenwandel der Organisationsforschung im Umgang mit diesem Thema. Die frühe Sozialkybernetik rekurrierte noch auf quantifizierbare Daten als Basiseinheiten der Kommunikation (Deutsch 1969). Eine Wende markierte Gregory Batesons Grundlegung zu einer neuen kybernetischen Epistemologie: "A 'bit' of information is definable as a difference which makes a difference." (Bateson 1972, S. 315). Bei Prozessen der Informationsverarbeitung musste somit immer von einer Systemreferenz ausgegangen werden – eine Erkenntnis, welche die verhaltenswissenschaftliche Schule in Form der 'bounded rationality'- und 'garbage-can' -Modelle mehrfach und auf fruchtbare Weise variierte (Simon 1982, Cohen/March/Olsen 1972). Mit dem Interesse an organisationsinternen Deutungsprozessen (Weick 1979) sowie an Fragen des Organisations- und Interorganisationslernens (Argyris/Schön 1978, Cohen/Levinthal 1990) wuchs schließlich auch die Relevanz des Wissensbegriffs in der Organisationsforschung. Dieser Trend erhielt dabei Unterstützung durch äquivalente Konzepte der Systemtheorie (Luhmann 1994) und des soziologischen Neoinstitutionalismus (Powell/DiMaggio 1991).
In jüngster Zeit sind diese verschiedenen Überlegungen durch Arbeiten von Organisations- und Managementforschern um Ikujiro Nonaka verknüpft und in Richtung einer Theorie der organisationsinternen Wissensgenerierung zugespitzt worden:

> "Instead of merely solving problems, organizations create and define problems, develop and apply new knowledge in order to solve these problems and then further develop new knowledge through problem-solving activities. An organization is nor a mere information-processing machine, but an entity that creates knowledge through action and interaction." (Nonaka/Toyama/Byosière 2001, S. 492)

Dabei prägen zwei zentrale Dimensionen den Wissensbegriff bei Nonaka (Nonaka/Takeuchi 1995). Es handelt sich einerseits um die implizite vs. explizite Qualität von Wissen und andererseits um dessen soziale Aggregation auf Individual-, Gruppen-, Organisations- oder Interorganisationsebene. Beide Dimensionen sind eng miteinander verschränkt. Ausgehend von Michael Polanyis Beobachtung, "that we can know more than we can tell" (1976, S. 4) unterscheidet Nonaka zwischen einem leicht transferierbaren und tendenziell abstrakten Wissen, das zum Beispiel in Form von Tabellen oder Listen, mathematischen Ausdrücken, Modellen, Algorithmen und Standards vorliegt ('explicit knowledge') und einem kontext- und situationsabhängigen, schwer kommunizierbaren

Hintergrundwissen ('tacit knowledge') in Form von Erfahrungen, Routinen und latenten Praktiken. Ihre Popularität in der neueren Management- und Organisationsforschung (Schreyögg 2001) verdankt diese Unterscheidung einem Umstand, der viel zu ihrer Verbreitung, aber manchmal auch zu begrifflichen Unschärfen beigetragen hat: Sie ist eingängig, weil sie Analogien zu ebenso populären Unterteilungen wie bewusst/unbewusst, rational/irrational, rational/emotional oder objektiv/subjektiv aufzuweisen scheint (Maasdorp 2001). Jedoch wird dei Existenz eines bewussten, rationalen und objektiven Wissens gegenüber einem unbewussten, irrationalen und emotionalen Wissen bereits aus einer ganz bestimmten, auf die Überlegenheit expliziten Wissens fixierten Perspektive behauptet – einer Perspektive, die ihre eigene Objektivität rational nicht begründen kann und diesen Rückschluss auf sich selbst nicht explizit machen darf. In der Geschichte des Rationalitätsbegriffs finden sich seit der kartesianischen Wende verschiedenste implizite Strategien der Verdrängung dieses Rückschlusses. Dazu gehört vor allem der pauschale Vorwurf gegenüber offenen (explizites und implizites Wissen verbindenden) Rationalitätskonzepten wie beispielsweise bei Platon und Aristoteles, sie seien erkenntnistheoretisch naiv[2] (Schmitt 1994). Solche historischen Ausprägungen einer "second-order-ignorance" (Tsoukas 1996, S. 18) können durch die Unterscheidung von implizitem/expliziten Wissen beobachtet werden und genau darin liegt hier auch ein zentrales Analysepotential. Im Sinne Niklas Luhmanns spricht man von einer Beobachtung zweiter Ordnung, die sich mit den Latenzbereichen und Legitimationsformeln eines Beobachters erster Ordnung beschäftigt (Luhmann 1991). Nonaka und Takeuchi (1994) beginnen ihrer Ausführungen zur "Knowledge Creating Company" nicht ohne Grund mit einer historischen Erörterung. Sie machen in der Geschichte der westlichen Philosophie von Platon bis Wittgenstein und James jene zwei epistemologischen Traditionen aus – Rationalismus und Empirismus -, die sich in der Reflexion über explizite und implizite Formen von Wissen unterscheiden und sich dabei natürlich je nach Sichtweise in ganz charakteristische (explizite und implizite) Begründungszwänge begeben. Ein ähnlicher Dualismus findet sich auch in der Geschichte der Sozialstaatsidee wieder (Müller 1999, Rüdiger 1999). Mitte des 18. Jahrhunderts bestimmt der Gedanke einer möglichst exakten 'Aufrechnung' des Verhältnisses zwischen Individuum und Staat die paternalistische Wohlfahrtsförderung. Einflussreiche Kameralisten betonen die Bedeutung von Leistungswettbewerben für die Produktivität von Wirtschaft und Wohlfahrt und sehen in der mathematisch unterstützten Systemsteuerung die Hauptfunktion der Staatsmaschinerie. Diesem technisch-mechanistischen Politikverständnis steht seinerzeit eine andere, auf experimentelle Erfahrung und soziales Handeln gerichtete Staatspraxeologie gegenüber. Der Sozialstaat erschöpft sich diesem zweiten Verständnis zufolge nicht in den Steuerungsprogrammen einer kameralistischen Staatsmaschinerie – er ist angewiesen auf das implizite Wissen seiner Bürger. Bis in die Gegenwart lässt sich diese Konkurrenz zwischen einer 'arithmetischen' (auf explizites Wissen setzenden) und einer 'explorativen' (auf implizites Wissen gerichteten) Variante der Sozialpolitik (Strassheim 2002) verfolgen. Für die lokale Beschäftigungspolitik beschreiben Evers/Schulze-Böing eine entsprechende Dialektik zwischen einerseits einer "Produktionslogik, die an quantifizierbaren Ergebnissen orientiert ist und auf einem darauf zielenden kontinuierlichen Verbesserungs- und Ökonomisierungsprozess beruht" (1999, S. 949) und andererseits einer Praxis, die "aufgrund ihrer vielfältigen regionalen und lokalen Ausprägung ein Feld von Entwicklungen,

[2] Ich verdanke Jan Strassheim diesen Hinweis.

Experimenten und Innovationen [bildet]" (ebenda, S. 942). Im Ergebnis konstatieren die Verfasser jedoch, dass "kleinteilige experimentelle Arrangements von sozialen und wirtschaftlichen Zielsetzungen mit einem 'weiten' Horizont und unscharfen Erfolgskriterien offensichtlich weniger Attraktivität [haben] als kompakte Problemlösungskonzepte mit leicht operationalisierbaren Zielen." (ebenda, S. 952) Es bleibt ein noch weitgehend unerledigtes Unterfangen, etwa in Anlehnung an den historischen Institutionalismus die Wirkungen, Ausprägungen und Latenzbereiche implizit beziehungsweise explizit orientierter Epistemologien und Paradigmen in der Wohlfahrtsstaatsentwicklung, der Sozialpolitik und insbesondere des Sozialmanagements nachzuzeichnen und auf diese Weise auch jener semantischen Karriere der lokalen Beschäftigungspolitik nachzugehen (Hall 1993, Gebhardt 1998).

An dieser Stelle muss jedoch der Hinweis auf ein entsprechendes Forschungspotential genügen, um die historisch-strukturbildende Bedeutung der beiden Wissenstypen hervorzuheben. Im folgenden soll dagegen eher die Mesomotorik impliziten und expliziten Wissens (gewissermaßen im Vorfeld der paradigmatischen Entzweiung) beleuchtet werden. Hier liegt das erhebliche Innovationspotential und die Fruchtbarkeit des Nonaka-Ansatzes gerade für die Analyse von Wissensnetzwerken. In Organisationen – gewissermaßen den Epizentren der Wissensgenerierung - reagieren implizites und explizites Wissen direkt miteinander und treiben dadurch die Wissensschöpfung auf Interaktions-, Gruppen-, Organisations- und eben auch Interorganisationsebene an. Es ist dieser dialektische Prozess zwischen der Generalisierung von praktischem Kontextwissen und dessen Rückübersetzung in kontextgebundene Praktiken, welcher auf jeder sozialen Emergenzebene kollektive Wissensbestände freisetzt und für weitere Umwandlungen verfügbar macht. Abbildung 1 zeigt den Konversionsprozess zwischen der epistemischen und der sozialen Dimension in Form vertikaler und horizontaler Kommunikationen.

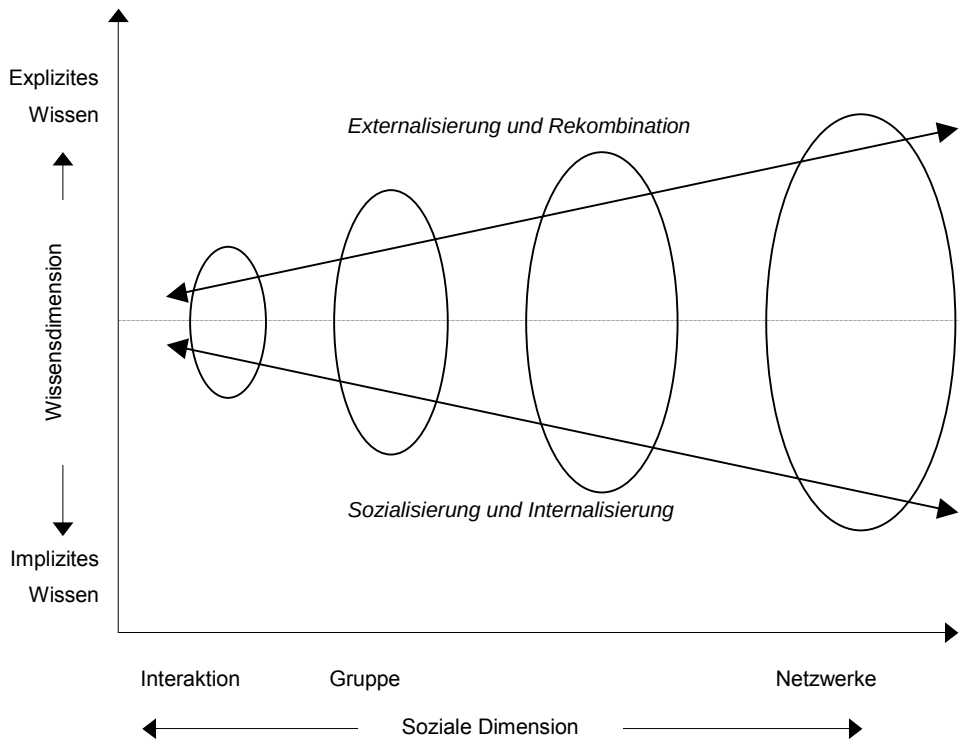

Abbildung 1: Interaktion von epistemischer und sozialer Dimension
Quelle: Nonaka/Takeuchi 1995 (ergänzt)

Dabei wird dreierlei deutlich: Zum einen geht es hier um soziales, nicht individuelles Wissen. Die vereinzelte Kritik an einer zu sehr auf das Individuum fixierten und beim Individuum ansetzenden Wissenskonzeption oder gar einer subjektivistischen Epistmologie fußt auch auf stellenweise widersprüchlichen Formulierungen bei Nonaka selbst (Schreyögg/Noss 1997, Essers/Schreinemakers 1997). Stattdessen verweist der oben skizzierte Wissensbegriff bei konsequenter Auslegung auf Prozesse der kollektiven Zuschreibung von Bedeutung, der Strukturierung von Sinnzusammenhängen und der Umwandlung von Semantiken, welche immer in organisationsinterne und –externe Interaktionen eingebettet sind:

> "Our dynamic model of knowledge creation is anchored to a critical assumption that human knowledge is created and expanded through social interaction beween tacit knowledge and explicit knowledge. We call this interaction 'knowledge conversion'. It should be noted that this conversion is a 'social' process *between* individuals and not confined *within* an individual." (Nonaka/Takeuchi 1995, S. 61)

Zum zweiten ergeben sich aus der bivariaten, Wissens- und Sozialdimension verbindenden Konzeption zwei Wissenstransferbegriffe, die eng miteinander verknüpft werden müssen. 'Knowledge conversion' bezeichnet einen endogenen Wissenstransferprozess, der gleichzeitig aber auch zwischen sozialen Ebenen – zwischen Gruppe und Organisation, zwischen Organisation und Netzwerk – mobilisiert wird. Man muss also von einer Interdependenz oder besser: Interpenetration zwischen intraorganisationalen und transorganisationalen Wissenszyklen ausgehen. Nonaka benutzt deswegen auch das Bild einer Wissensspirale, deren kreisläufige Transformation sich über

verschiedene Ebenen erstreckt. Hier zeigt sich eine deutliche Analogie zu aktuellen Forschungen im Bereich der Governance des EU-Mehrebenensystems[3] (Kohler-Koch 1999) und zu neuesten Konzepten des Policy-Transfers (Stone 2000). Die entsprechenden Folgen für eine Analyse von Wissensnetzwerken – in Abschnitt 2 bereits anhand doppelter Vernetzungsprozesse in der lokalen Beschäftigungspolitik angedeutet – werden in Abschnitt 4 behandelt.
Zum dritten kennzeichnen vier Modi die Wissenskonversion, welche je nach Transferrichtung und epistemischem Charakter als Sozialisation (von implizitem zu implizitem Wissen), als Externalisierung (von implizitem zu explizitem), als Kombination (von explizitem zu explizitem) oder als Internalisierung (von explizitem zu implizitem Wissen) bezeichnet werden (Nonaka/Takeuchi 1995, Pawlowsky 2001):

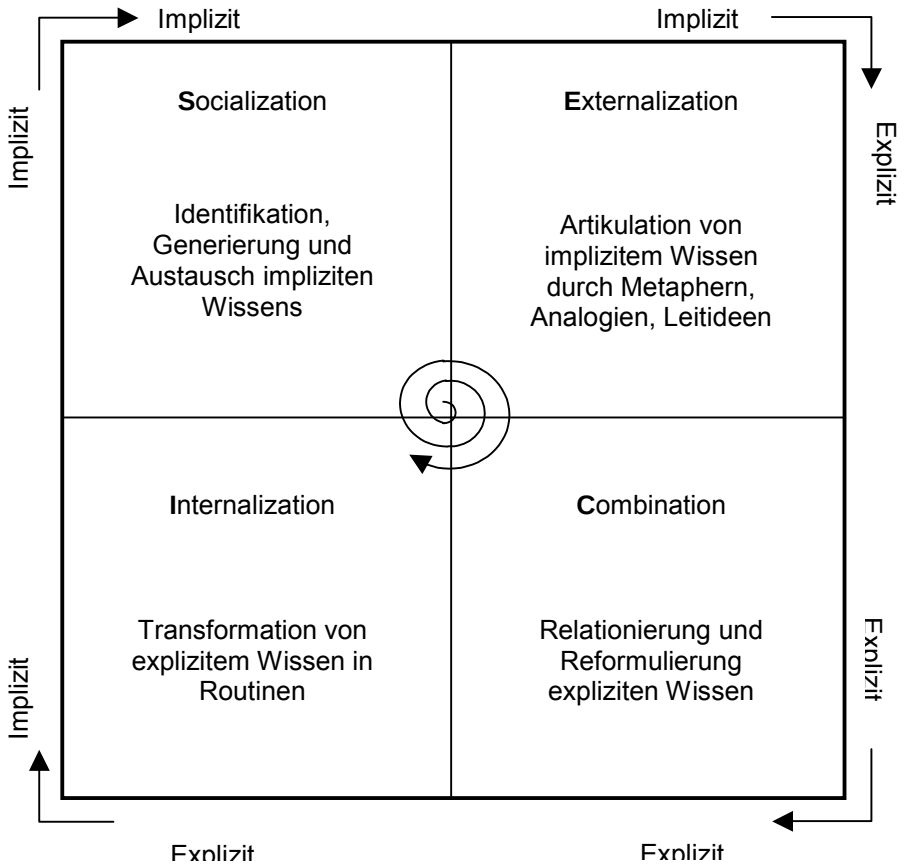

Abbildung 2: Der SECI-Prozess
Quelle: Nonaka/Takeuchi 1995, Nonaka/Toyama/Byosière 2001 (ergänzt)

- Sozialisation: Der Austausch von ausschließlich implizitem Wissen, die Weitergabe von Erfahrungen, die Entwicklung von Routinen, Organisationskulturen oder Subkulturen ist ein äußerst kontextsensibler und organisationsspezifischer Vorgang. Hier entstehen jene informellen Tiefenstrukturen, Mythen und 'mental models', welche insbesondere durch den soziologischen Institutionalismus nachgezeichnet worden sind und damit ein ganz zentrales

[3] Ich danke Jochen Lang für diesbezügliche Anregungen.

Argument gegen Rational Choice-Ansätze darstellen (Hall/Taylor 1996). An dieser Stelle zeigt sich nämlich deutlich, wie sehr Präferenzen und Interessen innerhalb eines sozialen Umfeldes geprägt und verändert werden, also nicht einfach exogen modellierbar sind. Gleichzeitig wird externes wie internes Wissen auf der Basis bestehender Deutungsstrukturen einer Relevanzprüfung unterzogen.

- Externalisierung: Mit der Artikulation impliziten Wissens in Form von Metaphern, Szenarien, Leitideen oder Analogien entwickelt sich ein kreativer Prozess, den Richard Rorty als "imaginative redescription" bezeichnet hat (Rorty 2001). Solche Wissensbestände lassen sich auch zwischen verschiedenen sozialen Ebenen austauschen und bieten sich dort als Anknüpfungspunkte für eine Reformulierung von Zielen, Problemen oder Krisensituationen an.
- Kombination: Durch die systematisierende Verknüpfung, Relationierung und Konfigurierung expliziter Wissensbestände entstehen Regeln, Programme und Datensätze bis hin zu komplexen Steuerungs- und Vergleichssystemen. In diese Phase lassen sich auch jene Benchmarkingtechniken oder Balanced Scorecards einordnen, die beispielsweise im Bereich der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik derzeit eine starke Verbreitung finden (Schütz 2001). Grundsätzlich geht es hier um die Modifikation und Erweiterung von Wissensbeständen, welche quantifizierbar, formalisierbar und standardisierbar sind und ihre außerordentliche Transferfähigkeit und Attraktivität einem stetig vorangetriebenen Prozess der Dekontextualisierung verdanken.
- Internalisierung: Die Transformation expliziten Wissens in Routinen, seine Operationalisierung und Umsetzung für die tägliche Anwendung schließt (zumindest analytisch) den Kreislauf zwischen implizitem und explizitem Wissen. Was dabei verschiedentlich in Form von Implementationsproblemen auftaucht, bedeutet nichts anderes als die Rekontextualisierung expliziten Wissens und seine Kollision mit der Binnenkomplexität von Organisationen, Gruppen oder Interaktionen. Dieses Problem ist von der Managementforschung lange unterschätzt worden (Schreyögg 1991). Es hat sich inzwischen in der Gestalt des Governancebegriffs ausgeweitet (Rhodes 1997). Steuerung wird damit grundsätzlich zu einem an Organisationsgrenzen vielfach gebrochenen Übersetzungsprozess, der die impliziten Relevanzkriterien sozialer Systeme – ihre kognitiven Routinen, kulturellen Prämissen und Modelle - nicht direkt beeinflussen kann, sondern auf eine systeminterne Translation des Wissens angewiesen ist.

Mit diesem sozialkonstruktivistischen Modell der Generierung, des Transfers und der Umwandlung von implizitem und explizitem Wissen über unterschiedliche soziale Ebenen hinweg wird es möglich, die Entstehung und Entwicklung von epistemischen Strukturen, von Ideen, Leitbildern, Semantiken oder Paradigmen als Teil eines differenzierten, organisationsinterne und -externe Wissensbestände vernetzenden Konversionsprozesses zu begreifen. Allerdings fragt sich, welche Rolle jene anderen "üblichen Verdächtigen" der Organisationstheorie wie Macht, Entscheidungsprozesse, institutionelle Binnenstrukturen, kurz: Mikropolitiken (Bogumil/Schmid 2001) in diesem Geschehen spielen. Eine reine Fixierung auf Wissensdynamiken hieße, Blockaden, Beschränkungen und Pfadabhängigkeiten zu ignorieren und damit die Anschlussfähigkeit des Modells für den öffentlichen Sektor (und nicht nur

dafür) zu gefährden. Denn mit der Einbettung politischer Organisationen in ein Beziehungsgefüge aus privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren – hierfür sind regionale Verflechtungen in der lokalen Beschäftigungspolitik ein ausgezeichnetes Beispiel – eröffnet sich ein erheblichen Spielraum für Konflikte, Unsicherheiten, Machtasymmetrien und natürlich auch gezieltes Nichtlernen:

> "...the organizations found in politics involve a complex, dizzying network of relationships and interactions, that call for carefully tailored conceptual schemes as well as analytical tools that take such matters into account." (LaPalombara 2001, S. 151)

Bei Nonaka selbst finden sich erst in neueren Arbeiten rudimentäre Hinweise auf eine Verbindungen des SECI-Prozesses zu organisatorischen Strukturen und Entscheidungsprozessen (Nonaka/Toyama/Nagata 2000). Weiter geht Chun Wei Choo (1998), der den organisationalen Wissenszyklus um Elemente der Entscheidungsproduktion ergänzt und auf diese Weise Lern- und Selektionsprozesse in einem evolutionären Modell der Organisation verbindet. Anarchische, rationale und politische Entscheidungsstile bestimmen dabei den Umgang mit Risiken, Zielkonflikten und Interessendivergenzen. Auch Niklas Luhmann (2000) hat auf die Bedeutung von Entscheidungen bei der Bewältigung von Unsicherheit und der Konstituierung von Organisationsgrenzen hingewiesen. Entscheidungsprozesse garantieren die operative Geschlossenheit des Organisationssystems bei zunehmender politischer Verflechtung und Vernetzung, indem gegenwärtige Entscheidungen rekursiv an vergangene Entscheidungen anknüpfen (ebenda, S. 70ff.). Die Internalisierung externen Wissens kann in diesem Sinne nur gelingen, indem Organisationen sich nicht völlig an die Umwelt verlieren, sondern selbstreferentiell zeitliche, soziale und sachliche Verweisungsstrukturen ausbilden: "Nur so ist es möglich, bei operativer Schließung Umweltoffenheit zu reproduzieren" (ebenda, S. 65). Durch die Verknüpfung von Wissenskonversion und Entscheidungsprozess oszilliert die Organisation zwischen bestehenden Sinnzusammenhängen und neuem Wissen, zwischen Selbst- und Fremdreferenz, "a dynamic configuration [...] whose boundary is both open and closed..." (Nonaka/Toyama/Nagata 2000, S. 10). Einen Versuch, die SECI-Spirale in ein entsprechendes Organisationsmodell zu integrieren, stellt Abbildung 3 dar.

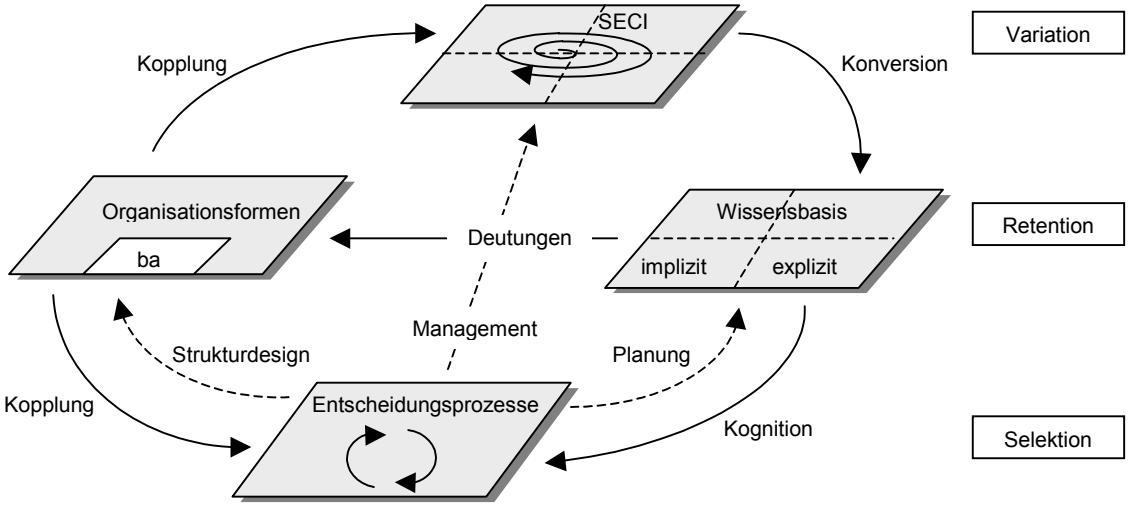

Abbildung 3: Integriertes Modell eines Organisationssystems

Hier stehen sich SECI-Spirale und Entscheidungsprozess auf der vertikalen Achse als zwei Pole gegenüber, wobei SECI für die Konversion internen und externen Umweltwissens (kognitive Offenheit) sorgt, während gleichzeitig in der rekursiven Kommunikation von Entscheidungen die operative Geschlossenheit des Organisationssystems gewährleistet bleibt. Das organisationale Gedächtnis bildet sich dabei in Form einer impliziten und expliziten Wissensbasis, die durch parallele Variations- und Selektionsprozesse Struktur gewinnt (Eberl 2001, Nonaka/Takeuchi 1995). Eine zweite Dimension dieses Retentionsvorgangs betrifft die Ausprägung des formalen Organisationsdesigns, über das die unterschiedlichen Prozesse im Weickschen Sinne gekoppelt, also durch kausale Zurechnung, durch Regelhaftigkeit, wechselseitige Ableitbarkeit, Abhängigkeit, Weisungsbefugnisse, Funktionszuschreibungen miteinander verbunden werden. Das etwas esoterisch anmutende Konzept des "ba" (Nonaka/Konno 1998) verweist dabei ausdrücklich auch auf räumliche Horizonte, Plattformen, Interaktionsforen, face-to-face-Situationen und soziale Kontexte. Grundsätzlich muss diese Verfasstheit der Organisation als deutungsoffen und umstritten, eben als lose Kopplung (Weick 1979) begriffen werden – sie verändert sich im Zuge der Anwendung und diskursiven Erschließung (Nullmeier 1993), der Entscheidungsfindung und der selektiven Wahrnehmungen. Gerade an den Schnittstellen zwischen Kopplung, Kognition und Entscheidung liegen die "Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mauscheleien und gefährlicher Spiele" (Küpper/Ortmann 1992, S. 7).[4] In der Organisation kommen solche Machiavellismen dann ans Licht, wenn sich in Form von strukturellem Design, Management oder Planung der Entscheidungsprozess auf seine eigenen Prämissen richtet: Organisationales "self-design" (Weick 1977) sieht sich mit einem impliziten Wissen konfrontiert, über das wenig geredet, geschweige denn entschieden werden kann. Niklas Luhmann definiert daher die

[4] Kathrin Böhling hat mich nachdrücklich auf die Bedeutung von Macht und Mikropolitik für Prozesse der Wissensgenerierung hingewiesen. Diese Zusammenhänge sind hier nicht befriedigend geklärt. Vgl. aber Böhling 2002.

Gesamtheit der mit der impliziten Wissensbasis gleichzusetzenden Organisationskulturen auch als "Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen" (Luhmann 2000, S. 241). Überträgt man diese hier skizzierten Elemente eines Organisationsmodells in eine Entwicklungsperspektive mit den der klassischen Evolutionstrias von Variation, Selektion und Retention (wie in Abbildung 3 vermerkt), so bildet der SECI-Prozess das Variationselement, während im Entscheidungsgang eine selektive und immer nur vorübergehende Stabilisierung stattfindet.
Damit ist ein für die Frage nach den Entstehungsbedingungen von Wissensnetzwerken zentraler und grundlegender Punkt erreicht. Das Verhältnis zwischen explizitem und implizitem Wissen ist eines der gegenseitigen Reproduktion und Komplementarität – explizites Wissen braucht zu seiner Umsetzung immer ein unartikuliertes Hintergrundwissen. Darüber hinaus besteht, wie Haridimos Tsoukas gezeigt hat, zwischen beiden Wissensformen eine starke Asymmetrie (Tsoukas 1996), die dafür sorgt, dass jede explizite Kommunikation durch eine Vielzahl von Parallelsemantiken, diskursiven Praktiken und Routinen mehr oder weniger stillschweigend unterlaufen wird:

> "... a practitioner's ability to follow rules is grounded on an unarticulated background. Hence the rules an observer is able to postulate in a practice (rules-as-represented) are different from the rules actually operating in the activities of the agents (rules-as-guides-in-practice). […] There is an important asymmetry between the rules-as-represented and the rules-as-guides-in-practice […]: a practice is always richer than any formal representation of it. The time related aspects of a stock controller's practice as well as the rich variety of his experiences cannot appear in a formal account, just like the experiences of driving through a place cannot be captured by a map." (ebenda, S. 18)

Diese Asymmetrie erzwingt – sieht man von pathologischen Organisationsentwicklungen ab – innerhalb der skizzierten Gesamtorganisation jene Dynamik und Unruhe, die Ashby (1964) als "requisite variety" gekennzeichnet hat. Genauer gesagt gewinnt das lose gekoppelte Arrangement aus struktureller Organisationsform und laufender Wissenskonversion von Entscheidung zu Entscheidung eine dynamische Stabilität (Nishiguchi 2001), die es einer stetig sich wandelnden (internen und externen) Umwelt entgegenzusetzen gilt: "only variety can destroy variety" (Ashby 1964, 207). Nonaka zielt mit der SECI-Spirale auf diese Problematik, wenn er die Existenz einer Organisation von ihrer Fähigkeit zur Erhöhung der Wissenskonversion gegenüber der Wissenskonversion der Umwelt abhängig macht (Nonaka/Toyama/Nagata 2000, Nonaka/Takeuchi 1995).[5] Ein damit verwandtes Argument ist das der 'absorptive capacity', also der Erhöhung organisationaler Kapazitäten der Wissensverarbeitung durch interne Diversifizierung von Wissen (Cohen/Levinthal 1990, Kim 2001). Mit

[5] Nonaka spricht von der marginalen Grenzrate der Wissenskonversion $\delta = d(ek)/d(tk)$, wobei *ek* für 'explicit knowledge' und *tk* für 'tacit knowledge' steht. "A firm exists when the knowledge conversion rate of the firm is higher than that of the market in the long run." (Nonaka/Toyama/Nagata 2000, S. 11) Dem ist allerdings – selbst wenn man die Wettbewerbsbedingungen im privaten Sektor in Rechnung stellt - zweierlei entgegenzuhalten: Zum einen hat Niklas Luhmann (1984) darauf hingewiesen, dass die Komplexität der Umwelt die des Systems immer und notwendigerweise übersteigt. Erst in der Kombination von Wissenskonversion mit Entscheidungsprozess konstruiert die Organisation ihre Grenzen. Zum zweiten überzeugt, behält man die sozialkonstruktivistische Definition von Wissen bei, dieser Formalisierungsversuch nicht – er läuft auf die Quantifizierung impliziten Wissens hinaus. Im übrigen ist der Formulierung "in the long run" seit John Maynard Keynes' Diktum nichts mehr hinzuzufügen.

SECI lassen sich nun präzisere Aussagen über die Erzeugung von 'requisite variety', die zugrunde liegenden Wissenstypen und ihre Konversionsbedingungen innerhalb der Architektur von Organisationen machen. Die Anatomie der organisationsinternen Wissenskonversion liefert – dies ist der Gegenstand des nächsten Abschnittes – zudem einige wichtige Gründe für die Entstehung von interorganisatorischen Wissensnetzwerken.

4. Interkommunale Netzwerke als Metaprozesse der Wissensgenerierung

Die Frage nach den Gründen für die Entstehung interorganisatorischer Wissensnetzwerke stellt sich allein schon aus transaktionskostentheoretischer Perspektive. So scheint die organisationsinterne Generierung von Wissen unter ökonomischen Aspekten sehr viel effizienter und effektiver zu sein als eine interorganisatorische Wissensproduktion. Bereits Robert M. Grant hat darauf hingewiesen, dass grenzüberschreitende Innovationen immer eine erheblich Integrations- und Abstimmungsleistung durch die beteiligten Organisationen erfordern (1996, S. 114). Wissen ähnelt dem, was Ökonomen als 'öffentliches Gut' oder 'Gemeinschaftsgut' (Héritier 2001) bezeichnen. Zwar kann es paradoxerweise durch häufigen Gebrauch in seinem Wert steigen ("learning by using", Nonaka/Teece 2001, S. 2). Allerdings verliert es diesen Wert manchmal sehr rasch im Zuge von Imitationskonkurrenz oder der Verkürzung von Innovationszyklen. Zudem steigen die Transferkosten überproportional zum Anteil impliziten Wissens. Erfahrungen und Routinen sind stark personengebunden, nur langfristig vermittelbar und extrem kontextabhängig. Einen weiteren, im öffentlichen Sektor bisher noch wenig wahrgenommenen Aspekt bildet die property-rights-Problematik. Während die Definition von Eigentum bei sogenannten 'tangible assets' prinzipiell eine Frage der entsprechenden rechtlichen Ausgestaltung ist, gilt dies nicht für 'intangible assets' , also Wissen beziehungsweise intellektuelles Kapital (Lev 2001, Nonaka/Teece 2001). Trotz solcher Einrichtungen wie Patente oder Copyrights bleibt die Sanktionierung emulativen Verhaltens auf informelle Absprachen, die Institutionalisierung von Vertrauen und die Androhung von Reputationsverlusten beschränkt. Gerade dort, wo die Privatwirtschaft oder private Stiftungen zusammen mit Organisationen des öffentlichen Sektors an der Erarbeitung von Problemlösungsstrategien beteiligt sind – dies ist in interkommunalen Netzwerken insbesondere der lokalen Beschäftigungspolitik nicht selten der Fall – gerät unter Umständen die Frage nach den Verwertungs- und Vermarktungsrechten von Konzepten, Analysen und Instrumenten zu einem drängenden und letztlich ungelösten Problem.

Warum also existieren interkommunale Wissensnetzwerke, wenn sie transaktionskostentheoretisch gesehen so unrentabel sind? Die Antwort liegt in jenem oben genannten und wissenstheoretisch gedeuteten Theorem der 'requisite variety'. Wenn Kommunen vor dem Hintergrund gewandelter Policy-Prinzipien, spezifischer Problemlagen und einer stark outputorientierten Förderungsphilosophie eine integrierte und regional vernetzte Beschäftigungspolitik betreiben, stehen sie vor einer mehrdimensionalen Aufgabe. In sozialer Hinsicht arbeiten sie mit äußerst heterogenen Akteuren in regionalen Koordinierungsstellen, lokalen Bündnissen, bei der Branchenentwicklung oder der Existenzgründung; in sachlicher Hinsicht gilt es, verschiedene Einzelkonzepte und Instrumente strategisch zu kombinieren, weil beispielsweise erst durch die Verknüpfung von Sozialhilfe, Qualifizierung und Jugendhilfe eine zielgruppenorientierte Beschäftigungspolitik betrieben werden kann; in temporaler Hinsicht müssen unterschiedliche Zeithorizonte aufeinander abgestimmt werden, um beispielsweise nachhaltige Flächennutzungskonzepte oder Krisenfrüherkennungsmechanismen etablieren zu können; in räumlicher Hinsicht schließlich werden Probleme der Stadterneuerung, des Quartiersmanagements und der systematischen Förderung lokaler Ökonomien unabweisbar. Vor ein solches Problemcluster gestellt, droht bei vielen Kommunen die Überforderung in zweierlei Hinsicht:

Ziele konfligieren miteinander oder sind kaum vereinbar; die rechtlichen Möglichkeiten reichen für eine risikolose Kooperation in Public-Private-Partnerships oder anderen heterogenen Allianzen oft nicht aus; rechtliche Vorgaben erschweren die flexible Reaktion zugunsten einer raschen Kapitalausstattung kleinerer Existenzgründungsvorhaben oder im Falle der Krisenerkennung bei KMUs. In der Forschung sind diese Formen der fehlenden 'requisite variety' als konditionale und finale Programmschwächen bekannt geworden (Kämper/Schmidt 2001). Eine zweite, die dynamische Seite der 'requisite variety' betreffende Unzulänglichkeit kann als Prozeß- oder Konversionsschwäche bezeichnet werden. Dabei divergieren Erfahrungen und Kenntnisse der jeweiligen 'shop-floor-Ebenen' und sind daher nicht leicht integrierbar; es fehlen Zeit und Möglichkeiten, um neue Instrumente oder Problemlösungsstrategien – Balanced Scorecards zur Zielsteuerung, Casemanagement und integrierte Vermittlungssysteme, Microlending-Verfahren zur Existenzgründungsförderung – zu erproben und der jeweiligen Situation anzupassen. Ganz grundsätzlich mangelt es an dem Potential zur imaginativen Neubeschreibung und Umdefinierung gegebener Problemlagen, gewachsener Strukturen und traditioneller Zielkonstellationen. Für die Behebung von Programm- und Prozessschwächen scheint es demnach sehr viel weniger um die kostengünstige Aneignung eines spezifischen Wissens zu gehen, sondern eher um die Fähigkeit zur Generierung, Erprobung und temporären Integration sehr unterschiedlicher Wissensbestände in sehr spezifischen und schnell wechselnden Entscheidungssituationen. Wissensnetzwerke liefern offensichtlich mehr noch als andere Formen der Wissensgenerierung die Antwort auf diese Beschleunigung von Politik (Eberling 1996). So hat sich mittlerweile auch in der Praxis eine gewisse Skepsis gegenüber der wissenschaftlichen Expertise durchgesetzt, da die Eigenlogik der jeweiligen Systeme im Beratungsgeschäft oft Verzögerungen und Verunsicherungen mit sich bringt und eine schwierige Balance zwischen Öffnung und Grenzerhaltung erfordert (Bosch/Kraetsch/Renn 2001). Bei der Kooperation zwischen zwei Organisationen, also in sogenannten Lerndyaden, kommt es wiederum in ganz entscheidendem Maße auf die relative Absorptions- und Konversionskapazität der beiden Beteiligten an (Lane/Lubatkin 1998). Erst in Wissensnetzwerken mit mindestens drei Organisationen gelingt es, die Wissensgenerierung und Wissenskonversion auf eine emergente, von der Bezugsorganisation unabhängige Ebenen zu verlagern. Dieser "kommunikative Ausgriff der Organisation in ihre Umwelt" (Kämper/Schmidt 2000, 231) ermöglicht eine Art 'Outsourcing' von Varietät. Man muß sich das als wechselseitiges, "selektives Resonanzverhältnis" (ebenda, S. 225) zwischen den SECI-Spiralen der beteiligten Organisationen einerseits und einer Netzwerk-Metaebene andererseits vorstellen. Auf dieser Metaebene kann das Problem der beschleunigten Politik durch die Verkürzung von Distanzverhältnisse wettgemacht werden: das Nacheinander der zeitaufwendigen Erfahrungsbildung wird in ein Nebeneinander kollektiver Lernprozesse beziehungsweise ein Experimentierfeld synchronisierter Einzelerfahrungen transformiert. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, Raum (Nonakas 'ba') als soziale und politische Kategorie wieder stärker in die Netzwerkforschung einzubeziehen (Löw 2001). Eng damit verbindet sich die Beobachtung von evolutiven Phasen, Eigenzeiten und sogenannten 'network-life-cycles' (Child 2001, S. 665, Sydow 1992), welche die Emergenz von Netzwerken auch temporal begründen.[6] Von der Initialisierung über

[6] Maria Oppen hat meine Aufmerksamkeit auf diesen in der Literatur insgesamt unterbelichteten Aspekt gerichtet. Eine entsprechende Publikation ist derzeit in Vorbereitung.

Differenzierungs- und Etablierungsphasen bis zur Stagnation oder Neubildung lassen sich ganze Netzwerkbiographien schreiben, die eine deutliche Herausforderung an die in der Netzwerkforschung gängige und beinahe inflationäre Typenbildung darstellen. Die weiter oben (Abschnitt 2) anhand der lokalen Beschäftigungspolitik festgestellten Veränderungen von Netzwerkarchitekturen zugunsten paralleler, projektorientierter Arbeitsgruppen sowie die Terminierung und Beschleunigung von Netzwerkprozessen stehen im Einklang mit diesen theoretischen Überlegungen und verweisen darauf, dass die Geschwindigkeit politischer Prozesse weiterhin zunimmt. Ganz grundsätzlich gilt, dass in Wissensnetzwerken Vertrauen und Macht zentrale Katalysatoren für den Aufbau institutioneller Strukturen bilden (Hirsch-Kreinsen 2002). Sie dienen nicht zuletzt der Überwindung von Situationen doppelter Kontingenz, in denen die symmetrische Verteilung von Risiken und Möglichkeiten den notwendigen 'ersten Schritt' eines Partners erschwert. Wissensnetzwerke gründen auf Heterarchie und freiwillige, weitgehend gleichberechtigte Reziprozitätsbeziehungen (ebenda, S. 110), differenzieren eigene Entscheidungsinstanzen aus und schaffen sich eine eigene Wissensbasis, welche über die Zeit auch die Generierung eines spezifischen strukturellen beziehungsweise kognitiven Pfades begünstigt. In der Literatur ist mehrfach und mit unterschiedlichen theoretischen Begründungen darauf hingewiesen worden, dass diese heterarchische Strukturierung von Netzwerken überhaupt nur deshalb möglich ist, weil auf Organisationsebene eine Parallelstruktur in Form von organisationalen Entscheidungsregeln, Machtstrukturen und Hierarchien für eine dynamische Absicherung und Stabilisierung des Gesamtzusammenhangs sorgt (Teubner 1992, Nishiguchi 2001). Der zentrale Unterschied zwischen Wissensnetzwerken und anderen Netzwerkformen wie Produktionsnetzen oder Entscheidungsnetzwerken (vgl. Abschnitt 2) liegt jedoch in der Ausgestaltung des SECI-Prozesses: "networks as knowledge" (Lane 2001, S. 705) bedeutet, dass Wissensnetzwerke sich über die Koevolution von SECI-Prozessen entwickeln und auf diese Weise an ihre Bezugsorganisationen operativ gekoppelt bleiben.

Befunde der aktuellen Forschung, die Wissensnetzwerke als eine Art semi-emergentes Interaktionssystem mit teils abhängigen, teils unabhängigen Qualitäten beschreiben (Kowol/Krohn 2001, Kämper/Schmidt 2000), können hier im Einklang mit den bisherigen Ausführungen folgendermaßen präzisiert werden: Wissensnetzwerke sind emergente Sozialsysteme, die sich durch eine doppelte Kopplung von anderen Netzwerktypen oder Verhandlungssystemen unterscheiden. Dies bedeutet, dass sie einerseits wie andere Netzwerke trotz autopoietischer Geschlossenheit auf strukturelle Kopplungen angewiesen sind, also auf ganz bestimmte Umweltvoraussetzungen in Form von Hierarchien, Entscheidungen sowie Wissensbeständen der Bezugsorganisationen (Kämper/Schmidt 2000). Diese strukturelle Kopplung findet jedoch andererseits - und das macht die spezifische Differenz aus - ihre Ergänzung in einer operativen Kopplung der intraorganisationalen und interorganisationalen, auf Netzwerkebene ablaufenden SECI-Prozesse (Luhmann 1997, S. 788; Gegenmeinung bei Kämper/Schmidt 2000, S. 232). In dieser symbiotischen Beziehung zwischen den unterschiedlichen Konversionszyklen liegt die eigentliche Leistung von Wissensnetzwerken. Indem sie auf ständig sich ändernde organisationale Wissensbestände zurückgreifen können und diese in netzwerkeigenen SECI-Zyklen prozessieren, vermitteln sie gleichzeitig den beteiligten Organisationen jene dynamische 'requisite variety', die diese auf der lokalen Ebene zur Bewältigung von Prozessschwächen bei mehrdimensionalen Ziel- und Problemlagen benötigen. Spricht man von

Wissenstransfers, dann ist die Aktualisierung operativer Kopplungen durch grenzüberschreitende Kommunikationen gemeint. Netzwerkbezogene Wissenstransfers erlauben – je nach Form der Kommunikation – die wechselseitige Abstimmung, Irritation und Entlastung durch Etablierung einer transorganisationalen Ebene, einer kollektiven Beobachtungsposition ohne direkte organisationale Zurechnung. Diese Konzeption von Wissensnetzwerken als koevolutionäre, symbiotische Metamodelle der Wissensgenerierung (Nishiguchi 2001) liefert auch einen plausiblen theoretischen Grund für die in Abschnitt 2 dargelegten doppelten Vernetzungen in der lokalen Beschäftigungspolitik. Durch die Kopplung an interorganisationale Prozesse der Wissensschöpfung versuchen Kommunen, die bei lokalen Vernetzungen auftretenden Prozessschwächen und Risiken durch das Outsourcing der Wissensproduktion auszugleichen. Um das Erkenntnispotential solcher Überlegungen auszuschöpfen, müssen sicherlich Konsequenzen für die Ausgestaltung zukünftiger Forschungsstrategien gezogen werden. Statt der ausschließlichen Konzentration auf die Netzwerkebene scheint es vielversprechender, unter Rückgriff auf integrierte Modelle der Wissensgenerierung Wechselwirkungen und Transfers zwischen Wissensnetzwerken und Ursprungsorganisationen zu beobachten, Netzwerke also stärker in Bezug zu ihrer hochspezifizierten Umwelt zu setzen.[7] Auf diese Weise wäre auch mehr über Differenzierungen von Netzwerkformen, Wege und Formen von Wissenstransfers, pathologische Interferenzen und erfolgskritische Bedingungen zu erfahren. Eine solche Interpenetrationsanalyse würde schließlich auch dem gerecht, was Orton und Weick (1990) in ihrer Neukonzeption lose gekoppelter Systeme mit dem Leitmotiv der "dialectical interpretation" gefordert haben - eine Analyse von Wechselwirkungen, Kontrazyklen, Bipolaritäten und gegenseitig kompensatorischen Beziehungen. Im folgenden sollen einige Überlegungen und Beobachtungen in diese Richtung angedeutet werden.

[7] Ein entsprechendes Forschungsdesign wurde auch für das durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderte und am Wissenschaftszentrum Berlin derzeit laufende Projekt "Lernen in Netzwerken und kommunale Problemlösungsfähigkeit. Organisierter Wissenstransfer im Bereich lokaler Beschäftigungspolitik" gewählt.

5. Wissenstransfers in Netzwerken – Formen, Phasen und Pathologien

Für eine analytisch tragfähige Weiterentwicklung bietet es sich an, zunächst die Art der operativen Kopplung zwischen den jeweiligen Konversionsprozessen auf Organisations- und Netzwerkebene zu spezifizieren. Eine solche Spezifikation sollte sich auf die Form des Wissenstransfers, die jeweiligen Schnittstellen im SECI-Zyklus und den Typus des transferierten Wissens beziehen. Zuvor gilt es jedoch, ein Missverständnis auszuräumen, das im Zusammenhang mit der Darstellung des SECI-Zyklus in der Literatur stellenweise (Schreyögg/Noss 1997) auftaucht. Dabei suggeriert die kreislauf- oder eher spiralförmige Konzeption, dass der Konversionsprozess nur bei einem Durchlauf aller vier Modi – Sozialisation, Externalisierung, Kombination, Internalisierung – wirklich vollständig gelingt. Demgegenüber hat bereits Rafael Capurro (1998) die Notwendigkeit einer stets kompletten Konversion zwischen implizitem und explizitem Wissen bezweifelt. Schon die Kritik am Policy-Cycle macht deutlich, wie problematisch die Hypostasierung einer Phasenheuristik sein kann (Sabatier 1993). Plausibler scheint in der Tat die Annahme von drei Reichweiten der Wissenskonversion, nämlich zum einen einer typenbegrenzten Konversion (rein implizite oder rein explizite Wissensgenerierung ohne Phasenübergänge), zum zweiten einer phasenbegrenzten Konversion (die Konversion beschränkt sich auf ausschließlich eine Phase; unterschiedliche Phasen laufen unabhängig voneinander in unterschiedlichen Funktionsbereichen ab) und zum dritten dem sequentiellen Durchlaufen mehrer Phasen. Zudem zeigt die Empirie in ersten Analysen, dass gerade in Wissensnetzwerken die Reichweite der Konversionen mit dem spezifischen Entwicklungsstand des jeweiligen Netzwerks und seiner Teilelemente sowie den Entwicklungen auf Ebene der Bezugsorganisationen zusammenhängt.

Grundsätzlich sind drei Formen von Wissenstransfers – Reflexion, Diffusion und Translation - beobachtbar, die in unterschiedlicher Weise die Kopplung zwischen den SECI-Prozessen auf Organisations- und Netzwerkebene charakterisieren. Abbildung 4 bringt diese Transferfomen und ihre jeweils zentralen Eigenschaften mit den entsprechend aktivierten SECI-Modi zusammen und stellt einen Bezug zu unterschiedlichen Stadien des 'network-life-cycles' (Child 2001, Eisen 2001) her. Sozialisation als Teil von SECI wird allerdings durch Wissenstransfers nur höchst indirekt betroffen – sie ist Teil eines extrem kontextspezifischen, langfristigen Austausches des Systems mit seiner inneren Umwelt.

Form des Transfers / Spezifikation	**Reflexion**	**Diffusion**	**Translation**
Zentrale Transferprozesse	Entwicklung und Reformulierung ("imaginative rediscription") von Problemkonstellationen und Lösungsstrategien	Aufbau, Diffusion und Operationalisierung von Zielsystemen, Indikatoren und Instrumenten	Austausch über Umsetzungsstrategien, Aktivierung, Beratung und Begleitung von Implementationsprozessen
Dominanter SECI-Modus	Externalization (implizit → explizit)	Combination (explizit → explizit)	Internalization (explizit → implizit)
Wissenstyp (Child 2001)	Strategisches Wissen	Instrumentelles Wissen	Prozesswissen
Netzwerkzyklus	Initialisierungsphase	Differenzierungsphase	Stabilisierungsphase

Abbildung 4: Transferformen, SECI-Prozesse und Lebenszyklen in Wissensnetzwerken

In Reflexionsprozessen steht die Definition von Krisen und Probleme, Leitideen und Lösungsstrategien im Vordergrund (Kim 2001). Dieser Vorgang kommt dem sehr nahe, was Richard Rorty (2001) als "imaginative rediscription" beschrieben hat. Unmittelbare Erfahrungen des organisationalen Arbeitsalltags mit Ablaufproblemen und Friktionen, Krisenwahrnehmungen, informale Praktiken der Problembehebung und der Handhabung von Störungen werden in Netzwerkinteraktionen artikuliert und verschiedenen Beobachtungsperspektiven ausgesetzt. Letztlich wird durch solche Externalisierungen ein strategisches, über Metaphern und Analogien vermitteltes Wissen bereitgestellt, welches wiederum auf Organisationsebene eigene Strategiebildungsprozesse anregt. Reflexionsorientierte Transfers markieren häufig die Initialisierung und den Aufbau von Wissensnetzwerken.

Diffusionsprozesse kennzeichnen dagegen eher die Differenzierungsphasen von Netzwerken, wenn es also um den projektorientierten Aufbau von Zielsystemen, die Entwicklung einzelner Indikatoren und deren Verwendung in Form von Instrumenten, Steuerungssystemen oder Evaluationstechniken geht. Ein für diffusionsorientierte Transfers ganz typisches und derzeit in der lokalen Beschäftigungspolitik häufig angewandtes Instrument ist das interkommunale Benchmarking. Auf der Basis von Performanzindikatoren wie Zielgruppenabdeckung, Arbeitsmarktintegration oder Rückfallquoten wird im öffentlichen Sektor die wettbewerbliche Optimierung von Leistungsketten angestrebt (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung/KGSt 2001). Benchmarking beruht auf expliziten Wissensbeständen und hat vor allem auch international eine rasche Verbreitung gefunden, weil es die Idee dekontextualisierter Leistungsvergleiche und universalisierter Bewertungsmaßstäbe über unterschiedliche Funktionsbereiche hinweg verfolgt (Strassheim 2001). Diffusionsinstrumente dieser Art (kompetitiv, dekontextualisiert, quantifiziert) und dieser epistemischen Orientierung

(Kombination rein expliziten Wissens) erzeugen eine relativ hohe Aufmerksamkeit bei den beteiligten Organisationen und scheinen rasch adaptierbar zu sein. Allerdings sei hier ausdrücklich noch auf eine dritte Form des Wissenstransfers hingewiesen, die in Anlehnung an Bruno Latour als Translation bezeichnet werden kann (Czarniawska/Joerges 1995, Tsui-Auch 2001). Spätestens in der Stabilisierungsphase von Wissensnetzwerken, wenn Erfahrungen mit der Umsetzung von Strategien und Instrumenten ausgetauscht werden, treten die kognitiven Divergenzen und Kontextbindungen der Akteure zutage.
Translationsprozesse beziehen sich auf das Problem der Parallelität von Offenheit und Geschlossenheit, genauer: auf die Notwendigkeit einer organisationsspezifischen Internalisierung expliziten Wissens und dessen Übersetzung in Routinen und 'cognitive maps'. In manchen Wissensnetzwerken werden Diffusions- durch Translationsprozesse ergänzt oder ersetzt, um auf diese Weise Umsetzungs- und Implementationsstrategien anzustoßen. Berichtssysteme oder Feedbacks sollen Netzwerk- und Organisationsebene enger koppeln und die Generierung von Prozesswissen anregen. Reflexion, Diffusion und Translation sind natürlich nicht bei jedem Wissensnetzwerk gleich wahrscheinlich. Zudem lässt sich erst nach umfassenden Auswertungen empirischer Untersuchungen mehr über die Bedeutung unterschiedlicher struktureller Arrangements für die Entwicklung von Transfers, Wissensgenerierungen und Netzwerkzyklen aussagen. Im übrigen bleibt auch die hier gewählte Einteilung in Initialisierung, Differenzierung und Etablierung solange ein Provisorium, bis eine stärker prozessorientierte Forschung weitere Anhaltspunkte und präzisere Phasenindikatoren ausgearbeitet hat. Die sicherlich interessanteste Herausforderung betrifft jedoch potentielle Probleme, Pathologien und Blockaden der Wissensgenerierung. Vermutlich liegt es an einem noch immer tendenziell euphorischen Netzwerkbegriff, dass die Frage nach Dysfunktionalitäten eigentümlich vernachlässigt erscheint:

> "...jene turbulenten und unkalkulierbaren ökonomischen Anforderungen, die mit der Netzwerkbildung bewältigt werden sollen, können in Form einer ganzen Reihe von Koordinationsproblemen auf diese zurückwirken." (Hirsch-Kreiensen 2002, S. 108/109)

Damit sind hier zum einen jene Lernblockaden gemeint, für die in der neueren Organisationsforschung bereits einige systematische Untersuchungen existieren: strukturelle, kognitive und kulturelle Barrieren, defensive Routinen und kognitive Dissonanzen (Berthoin Antal/Lenhardt/Rosenbrock 2001). Zum zweiten scheint es angesichts der wachsenden Zahl von Wissensnetzwerken nicht unwichtig, neben der Verbreitung von Innovationen auch die Verbreitung von Pathologien im Auge zu behalten. Gerade in dann, wenn die wechselseitige Diffusion expliziten Wissens dominiert, können "Paradoxien der Reorganisation" (Funder 1999) auftreten: widersprüchliche und unvollständige Adaptionen von Instrumenten und Techniken, die keine Entsprechung im impliziten Hintergrundwissen der Organisationen finden. Brunsson und Olsen (1995) haben eingehend die Mechanismen und Folgen solch symbolischer Reformprozesse beschrieben. Als aktuelle Illustration aus der Arbeitsmarktpolitik mögen die weitreichenden und lange Zeit unerkannten Unregelmäßigkeiten bei Vermittlungsquoten und Eingliederungsbilanzen der Bundesanstalt für Arbeit dienen. Eine phasensensible Diagnostik von Pathologien der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers in Netzwerken wäre allein schon vor diesem Hintergrund auch für die lokale Beschäftigungspolitik interessant – im experimentellen

Wohlfahrtsstaat gerät das Wissen um "blinde Flecken" (Förster 1993) zu einer wichtigen Ressource für die Bewältigung von Risiken und zum Erfolgskriterium einer Koevolution der Wissensschöpfung.

6. Schlussfolgerungen

In ihrem Buch "The Knowledge Creating Company" beschreiben Nonaka und Takeuchi (1995) den Wandel organisationstheoretischer Erkenntnisinteressen seit Chester Barnard und Herbert Simon:

> "Simon once criticized Barnard for being too preoccupied with strategic factors and thus failing to provide a 'general treatment of the design process'. He continued: 'A major target for research in organizations today is to understand how organizations acquire new products, new methods of manufacture and marketing, and new organizational forms. This is the unfinished business that Chester Barnard has left for us.' Understanding how organizations create new products, new methods, and new organizational forms is important. A more fundamental need is to understand how organizations create new knowledge that makes such creations possible. This is the unfinished business that Herbert Simon has left for us." (ebenda, S. 50)

Allerdings muss dieses "unfinished business" – das zu zeigen war ein Ziel der vorangegangenen Ausführungen – unvollendet bleiben, wenn Prozesse der organisationalen Wissensgenerierung nicht im Zusammenhang mit ihrer inneren und äußeren Umwelt begriffen werden. Den empirischen Ausgangspunkt für diese These liefert die Beobachtung eines grundlegenden Wandels lokaler Wohlfahrtsstaatlichkeit: Kommunen agieren zunehmend in einem doppelten Vernetzungsprozess. Auf regionaler Ebene betreiben sie eine erweiterte Beschäftigungspolitik durch vielfältige Kooperationen mit wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Akteuren. Auf interkommunaler Ebene suchen sie gleichzeitig in Allianzen und Netzwerken der administrativen Wissensschöpfung nach neuen Problemlösungsstrategien. Um systematisch die Ursachen, Prozesse, Potentiale und Probleme solcher Doppelbindungen analysieren zu können, bietet sich ein erweitertes Konzept organisationaler Wissensgenerierung an. Dabei sind die von Ikujiro Nonaka und anderen beschriebenen Prozesse der organisationsinternen Konversion impliziten und expliziten Wissens (SECI) von ganz entscheidender Bedeutung. In einem integrierten Modell der Organisation stehen sie für die Erzeugung jener 'requisite variety', welche gegenüber einer komplexen Umwelt die dynamische Stabilität des Systems sichert. Handelt es sich um eine stark überkomplexe Umwelt, wie beispielsweise der mehrdimensionale Kontext beschäftigungspolitisch aktiver Kommunen, dann bieten Wissensnetzwerke die Möglichkeit des Outsourcings von 'requisite variety'. Wissensnetzwerke sind emergente Sozialsysteme, die sich vor allem durch die operative Kopplung zwischen den Konversionsprozessen auf der Ebene der Bezugsorganisationen und den Konversionsprozessen auf der (Meta-) Ebene der Wissensnetzwerke definieren lassen. Wissenstransfers aktualisieren diese operative Kopplung, entlasten im Idealfall die Bezugsorganisationen und treiben gleichzeitig die Wissensgenerierung auf Netzwerkebene an. Als einen indirekten Indikator für die Inanspruchnahme dieses symbiotischen Verhältnisses kann man die deutlich zunehmende Flexibilisierung von Netzwerkarchitekturen im Bereich der lokalen Beschäftigungspolitik betrachten. Vielversprechend erscheint darüber hinaus die analytische Verknüpfung von Netzwerkevolutionen (life-cycles) mit unterschiedlichen Formen von Wissenstransfers (Reflexion, Diffusion, Translation) und den dadurch aktivierten Wissensgenerierungsprozessen. Das Erkenntnisinteresse sollte sich dabei – um den häufig noch

euphorischen Netzwerkbegriff zu differenzieren – in einem Mehrebenen-Forschungsdesign insbesondere auf die Generierung unterschiedlicher Wissensformen und Problemlösungskompetenzen, die Entstehung von Lernbarrieren und die Verbreitung von Pathologien und Organisationsparadoxien richten

Anhang: Interkommunale Netzwerke lokaler Beschäftigungspolitik – eine Auswahl

räumlich / sachlich	Regionale Netzwerke	Transregionale Netzwerke	Transnationale Netzwerke
Policy-spezifischer Bezug	**Beschäftigungsbündnis Ruhrgebiet** Regionales Bündnis der TEP-Initiative, 5 Städte, 1997 **Regionalnetzwerke der Initiative für Beschäftigung** jew. 2 bis 5 Städte, 1999/2000	**Initiative für Beschäftigung** Wirtschaft und Bertelsmann-Stiftung, 19 Regionalnetze, 1998 **BiK – Beschäftigungsförderung in Kommunen** Bertelsmann-Stiftung, 16 Städte und Landkreise, 2000 **Arbeitskreis Beschäftigungsförderung** Deutscher Städtetag, ca. 7 Städte, 1990	**Territoriale Beschäftigungspakte (TEP)** EU-Initiative/Netzwerk, 89 TEPs in 15 Ländern, 1996 **Lokale Aktionspläne für Beschäftigung (LAP)** EU-Förderung lokaler/transnationaler Vernetzung, min. fünf Kommunalbehörden aus max. 3 Ländern, Ausschreibung 2000 **METRONET** Metropolitan Cities Research and Innovation Network, 8 TEP-Städte, 1998
Policy-übergreifender Bezug	**Städtenetzwerk für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf** NRW-Programm zur Stadtentwicklung, 33 Stadteile in 25 Städten, 1993 **MAI - Wirtschaftsraum Südbayern** Städtenetzwerk Südbayern (München Augsburg Ingolstadt), 1995 **Weitere** interkommunale Koordinationen im Rahmen von Planungsverbänden, Regionalkonferenzen, Städtepartnerschaften, Arbeitsgemeinschaften u.ä.	**Kommunen der Zukunft** Gemeinschaftsinitiative von HBS, Bertelsmann-Stiftung, KGSt , 80 Kommunen in 15 Projekten, 1998 **Soziale Stadt** Bund-Länder-Programm zur Stadtentwicklung, 157 Gemeinden und 25 Netzwerke, 1998 **URBAN- Deutschland** Nationales Netzwerk der EU-Initiative URBAN, 12 Städte, 1996 **IKO-Netz** KGSt-Netzwerk, über 400 Kommunen in 75 Vergleichsringen, 1996 **Forum Städtenetze** BMVBW, BBR, Spitzenverbände, 19 Städtenetzwerke mit ca. 100 Städten, 1998 **Lernende Region** BMBF-Förderungsnetz, über 54 Regionen, 2001	**EU-Gemeinschaftsinitiativen** (INTERREG III, URBAN II , LEADER+, EQUAL) EU-Initiativen und Förderprogramme mit lokalen Vernetzungszielen, 2000 **European Sustainable Cities & Towns Campaign** Transnationales Netzwerk lokaler Agenda 21-Prozesse, 874 Gebietskörperschaften in 36 Ländern, 1994

7. Literatur

Argyris, C., Schön, D. A. 1978: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading (MA)

Ashby, R. 1964: An Introduction to cybernetics. London

Bateson, G. 1972: Steps to an Ecology of Mind: A Revolutionary Approach to Man's Understanding of Himself. San Francisco

Berger, P., Luckmann, T. 1969: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 5. Aufl. Frankfurt a.M.

Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt (Hg.) 2001: Benchmarking in der lokalen Beschäftigungsförderung. Gütersloh

Berthoin Antal, A., Lenhardt, U., Rosenbrock, R. 2001: Barriers to Organizational Learning. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Hg.) 2001, S. 865-885

Böhling, K. 2002: Learning from environmental actors about environmental developments – the case of international organizations. Berlin (erscheint als WZB-Discussion Paper)

Bosch, A., Kraetsch, C., Renn, J. 2001: Paradoxien des Wissenstransfers. Die 'Neue Liaison' zwischen sozialwissenschaftlichem Wissen und sozialer Praxis durch pragmatische Öffnung und Grenzerhaltung. In: Soziale Welt 52 (2001) 2, S. 199-218

Bogumil, J./Schmid, J. 2001: Politik in Organisationen. Opladen

Brietzke, D. 1999: "Hamburg gibt den übrigen Christen das erste Beyspiel..." - Das Werk- und Zuchthaus als Kerninstanz des Hamburger Armenwesens im 17. und 18. Jahrhundert. In: Müller, H.-P. (Hg.) 1999, S. 48-59

Brülle, H. 1998: Sozialplanung und Verwaltungssteuerung. Dienstleistungsproduktion in der kommunalen Sozialverwaltung. In: Reis, C., Schulze-Böing, M. (Hg.) 1998, S. 83-104

Brunsson, N., Olsen, J. P. 1993: The Reforming Organization. London u.a.

Bullmann, U. 1991: Kommunale Strategien gegen Massenarbeitslosigkeit. Opladen

Capurro, R. 1998: Wissensmanagement in Theorie und Praxis. In: Die Bibliothek 22 (1998) 3, S. 346-355

Child, J. 2001: Learning through Strategic Alliances. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Hg.) 2001, S. 657-680

Choo, C. W. 1998: The Knowing Organization. Oxford

Cohen, M. .D., March, J. G., Olsen, J.G. 1972: A Garbage Can Model of Organisational Choice. In: Administration Science Quarterly 17 (1972), S. 1-25

Cohen, W. M. , Levinthal, D. A. 1990: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly 35 (1990), S. 228-252

Czarniawska, B., Joerges, B. 1995: Travels of Ideas - Organizational Change as Translation. Berlin

Damm, D., Lang, R. 2001: Handbuch Unternehmenskooperation - Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Bonn u. Hamburg

Derlien, H.-U. u.a. 1994: Systemrationalität und Partialinteresse. Festschrift für Renate Mayntz. Baden-Baden

Deutsch, K. W. 1969: Politische Kybernetik. Freiburg i.Br.

Dierkes, M. u.a. (Hg.) 2001: The Annotated Bibliography of Organizational Learning and Knowledge Creation. Berlin

Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Hg.) 2001: Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford

Eberl, P. 2001: Die Generierung des organisationalen Wissens aus konstruktivistischer Perspektive. In: Schreyögg, G. (Hg.) 2001, S. 41-66

Eberling, M. 1996: Beschleunigung und Politik - Zur Wirkung steigender Geschwindigkeiten des ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Wandels auf den demokratischen Staat. Frankfurt a.M. u.a.

Eisen, S. 2001: Der Netpreneur: Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau von Netzwerken. St. Gallen

Empter, S., Frick, F. 1999: Strategien zur Integration von Sozialhilfeempfängern in das Erwerbsleben. Gütersloh

Essers, J., Schreinemakers, J. 1997: Nonaka's Subjectivist Conception of Knowledge. In: Knowledge Organization 24 (1997) 1, S. 24-32

Europäischer Rechnungshof 2001: Sonderbericht Nr. 1/2001 über die Gemeinschaftsinitiative URBAN, zusammen mit den Antworten der Kommission. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. C 124 vom 25/04/2001

Evers, A. 2001: The policies of Social Integration in Europe Systems of Collective Action. Brüssel

Evers, A., Schulze-Böing, M. 1999: Öffnung und Eingrenzung. Wandel und Herausforderung lokaler Beschäftigungspolitik. In: Zeitschrift für Sozialreform 45 (1999) 11-12, S. 940-959

Evers, A., Olk, T.1996: Wohlfahrtspluralismus - Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In: Adalbert E., Olk, T. (Hg.) 1996, S. 9-63

Evers, A.,., Olk, T. (Hg.) 1996: Wohlfahrtspluralismus: vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen

Förster, H. v. 1993: Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: Schmidt, S. J. (Hg.) 1993, S. 233-268

Freidinger, G., Schulze-Böing, M. (Hg.) 1995: Handbuch der kommunalen Arbeitsmarktpolitik. 2. aktual. Aufl. Marburg

Funder, M. 1999: Paradoxien der Reorganisation. München u.a.

Gebhardt, T. 1998: Arbeit gegen Armut - Die Reform der Sozialhilfe in den USA. Opladen

Gerlach, F., Ziegler A. 2000: Territoriale Beschäftigungspakte in Deutschland - neue Wege der Beschäftigungsförderung?. In: WSI Mitteilungen 53 (2000) 7, S. 1-8

Grant, R. M. 1996: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal 17 (1996), S. 109-122

Grant, R. M. 2001: Knowledge and Organization. In: Nonaka, I., Teece D. (Hg.) 2001, S.145-169

Hall P. A., Taylor, R. C. R. 1996: Political Science and the Three New Institutionalisms. In: Political Studies 44 (1996), S. 936-954

Hall, P. A. 1993: Policy-Paradigms, Social Learning and the State: The Case of Economic Policy Making in Britain. In: Comparative Politics 25 (1993) 3, S. 275-296

Hämäläinen, T. J., Schienstock, G. 2001: The Comparative Advantage of Networks in Economic Organisation: Efficiency and Innovation in Highly Specialised and Uncertain Environments. In: OECD (Hg.) 2001, S. 17-48

Heinze, R. G., Schmid, J., Strünck, C. 1999: Vom Wohlfahrtsstaat zum Wettbewerbsstaat - Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in den 90er Jahren. Opladen

Henckel, D./Eberling, M./Grabow, B. 1999: Zukunft der Arbeit in der Stadt. Stuttgart

Héritier, A. (Hg.) 1993: Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung. In: Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft (1993) 24. Opladen

Héritier, A. 2001: The Provision of Common Goods across Multiple Arenas - Introduction to the Research Program. Forschungsreport der Max-Planck-Projektgruppe "Recht der Gemeinschaftsgüter". Bonn

Hirsch-Kreinsen, H. 2002: Unternehmensnetzwerke - revisited. In: Zeitschrift für Soziologie 31 (2002) 2, S. 106-124

Jädecke, W., Wegener, A., Wollmann, H. 1995: Arbeitsmarktpolitik und kommunale Verwaltung. In: Freidinger, G., Schulze-Böing, M. (Hg.) 1995, S. 29-52

Kämper, Eckard, Johannes F.K. Schmidt 2000: Netzwerke als strukturelle Kopplung. Systemtheoretische Überlegungen zum Netzwerkbegriff. In: Weyer J. u.a. (Hg.) 2000, S. 211-236

Kappelhoff, P. 2000: Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, J., Windeler, A. (Hg.) 2000, S. 25-57

Kern, K. 2001: Transnationale Städtenetzwerke in Europa. In: Schröter, E. (Hg.) 2001, S. 95-116

Kickert, W. 1994: Complexity, Governance and Dynamics: Conceptual Explorations of Public Network Management. In: Kooiman, J. (Hg.) 1994, S. 191-204

Kim, L. 2001: Absorptive Capacity, Co-opetition and Knowledge Creation. In: Nonaka, I., Nishiguchi T. (Hg.) 2001, S. 270-285

Kohler-Koch, B. 1999: The Evolution and Transformation of European Governance. In: Kohler-Koch, B., Eising, R. (Hg.) 1999, S. 20-59

Kohler-Koch, B., Eising, R. (Hg.) 1999: The Transformation of Governance in the European Union. London

Kohlmeyer, K., Mauruszat, R., Seyfried E. 2000: Lokale und regionale Netzwerke in der GI Beschäftigung. Berlin

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM) 2000: Die Beschäftigung vor Ort fördern - Eine lokale Dimension für die europäische Beschäftigungsstrategie (Bundesrats-Ds 272/00). Bonn

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM) 2001: Preparatory measures for a local commitment for employment - Call for proposals VP/2001/015 (http://europa.eu.int/comm/dgs/employment_social/tender_de.htm#tender2001, 03.05.02)

Kooiman, J. (Hg.) 1994: Modern Governance. New Government-Society Interactions. London u.a.

Kowol, U. 1998: Innovationsnetzwerke. Technikentwicklung zwischen Nutzungsvision und Verwendungspraxis. Wiesbaden

Kowol, U., Krohn, W. 2000: Innovation und Vernetzung. Die Konzeption der Innovationsnetzwerke. In: Weyer, J. u.a. (Hg.) 2000, S. 135-160

Krohn, W., Küppers, G. (Hg.) 1992: Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt a.M.

Küpper, W., Ortmann G. (Hg.) 1988: Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag

Lamping, W. 2000: "The grass is always greener..." - Die institutionelle Reorganisation von Wohlfahrtsstaatlichkeit, der Blick über die Grenzen und das Lernen aus Vergleichen. Hannover

Lane, Ch. 2001: Organizational Learning in Supplier Networks. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Hg.) 2001, S. 461-477

Lane, P. J., Lubatkin, M. 1998: Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. In: Strategic Management Journal 19 (1998) 5, S. 461-477

LaPalombara, J. 2001: The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Hg.) 2001, S. 137-161

Lev, B. 2001: Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Washington (D.C.)

Löw, M. 2001: Raumsoziologie. Frankfurt a.M.

Luhmann, N. 1984: Soziale Systeme. Frankfurt a.M.

Luhmann, N. 1991: Wie lassen sich latente Strukturen beobachten?. In: Watzlawick, P., Krieg, P. (Hg.) 1991, S. 61-74

Luhmann, N. 1994: Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In: Derlien, H.-U. u.a. (Hg.) 1994, S. 189-201

Luhmann, N. 1995: Gesellschaftsstruktur und Semantik - Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft (Bd. 4). Frankfurt a.M.

Luhmann, N. 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde. Frankfurt a.M.

Luhmann, N. 2000: Organisation und Entscheidung. Opladen

Maasdorp, C. 2001: Bridging Individual and Organisational Knowledge: The Appeal to Tacit Knowledge in Knowledge Management Theory. (http://www.hds.utc.fr/~barthes/ISMICK01/papers/IS01-Maasdorp.pdf, 27.04.02)

Mayntz, R. 1993: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: Heritiér, A. (Hg.) 1993, S. 39-56

Müller, H.-P. (Hg.) 1999: Sozialpolitik der Aufklärung - Johann Beckmann und die Folgen: Ansätze moderner Sozialpolitik im 18. Jahrhundert. Münster u.a.

Müller, M., Raufer, T., Zifonun, D. (Hg.) 2002: Der Sinn der Politik. Beiträge zur politikwissenschaftlichen Kulturanalyse. Konstanz (i.E.)

Naschold, F. u.a. (Hg.) 1996: Leistungstiefe im öffentlichen Sektor - Erfahrungen, Konzepte, Methoden. Berlin

Naschold, F., Oppen, M. 1996: Leistungsoptimierung im Umsetzungsprozess. In: Naschold, F. u.a. (Hg.) 1996, S. 141-159

Neumann, G. 2000: Bündnisse für Arbeit in Deutschland - ein Überblick. In: WSI Mitteilungen 53 (2000) 7, S. 419-429

Nishiguchi, T. 2001: Coevolution of Interorganizational Relations. In: Nonaka, I., Nishiguchi, T. (Hg.) 2001, S. 197-222

Nonaka, I., Konno, N. 1998: The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. In: California Management Review 40 (1998) 3, S. 40-54

Nonaka, I., Nishiguchi, T. (Hg.) 2001: Knowledge Emergence. Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. Oxford.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995: The Knowledge-Creating Company. Oxford u. New York

Nonaka, I., Teece, D. 2001: Introduction. In: Nonaka, I., Teece, D. (Hg.) 2001, S. 1-12

Nonaka, I., Teece, D. (Hg.) 2001: Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer, Utilization. London u.a.

Nonaka, I., Toyama, R., Byosière, P. 2001: A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Hg.) 2001, S. 491-517

Nonaka, I., Toyama, R., Nagata, A. 2000: The Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. In: Industrial and Corporate Change 9 (2000) 1, S. 1-20

Nullmeier, F. 1993: Wissen und Policy-Forschung. Wissenspolitologie und rhetorisch-dialektisches Handlungsmodell. In: Héritier, A. (Hg.) 1993, S. 175-189

OECD (Hg.) 1999: Decentralising Employment Policy. Paris

OECD (Hg.) 2001: Innovative Networks. Co-operation in National Innovation Systems. Paris

Orton, D., Weick K. 1990: Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: Academy of Management Review 15 (1990) 2, S. 203-223

Pawlowsky, P. 2001: The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Hg.) 2001, S. 61-88

Polanyi, M. 1967: The Tacit Dimension. New York

Powell, W., DiMaggio, P. (Hg.) 1991: The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago

Reis, C., Schulze-Böing M. (Hg.) 1998: Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen: die Herausforderungen neuer Steuerungsmodelle. Berlin

Rhodes, R.A.W. 1997: Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexity and Accountability. Buckingham u. Philadelphia

Rorty, R. 2001: The Irrelevance of Aesthetics to the Novel (unveröff. Vortrag vom 26.11.01 am Kunsthistorischen Institut der Freien Universität). Berlin

Rüdiger, A. 1999: Protophysik - Sozialpolitik - Staatswissenschaft. In: Müller H.-P. (Hg.) 1999, S. 76-88

Sabatier, P. A. 1993: Advocacy-Koalitionen, Policy-Wandel und Policy Lernen: Eine Alternative zur Phasenheuristik. In: Héritier, A. (Hg.) 1993, S. 116-148

Schmid, J. 2002: Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme. Opladen

Schmidt, S. J. (Hg.) 1993: Wissen und Gewissen. Frankfurt a.M.

Schmitt, A. 1994: Das Bewußte und das Unbewußte in der Deutung durch die griechische Philosophie. In: Antike und Abendland 40 (1994), S. 59-85

Schönig, W. 2001: Chancen und Probleme integrierter Regionalförderung. In: Zeitschrift für Sozialreform 47 (2001) 2, S.136-158

Schreyögg, G. 1991: Der Managementprozeß - neu gesehen. In: Stähle, W. H./Sydow, J. (Hg.) 1991, S. 255-289

Schreyögg, G. (Hg.) 2001: Wissen in Unternehmen - Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin

Schreyögg, G., Noss, Ch. 1997: Zur Bedeutung des organisationalen Wissens für organisatorische Lernprozesse. In: Wieselhuber & Partner (Hg.) 1997, S. 67-76

Schridde, H. 1997: Lokale Sozialpolitik zwischen Integration und Ausgrenzung. In: Zeitschrift für Sozialreform 43 (1997) 11/12, S. 872-890

Schröter, E. (Hg.) 2001: Empirische Policy- und Verwaltungsforschung. Opladen

Schulze-Böing, M., Simon, H. 1998: Arbeitsvermittlung als soziale Wertschöpfung - Elemente eines integrierten Beratungs- und Vermittlungskonzept. Offenbach

Schütz, H. 2001: Zielsteuerung in europäischen Arbeitsverwaltungen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 34 (2001) 2, S. 207-225

Sesselmeier, W. 2000: Nachhaltigkeit in der Sozialpolitik. In: Sozialer Fortschritt 49 (2000) 6, S. 138-143

Simon, H. A. 1982: Models of Bounded Rationality (2 Bde.). Cambridge

Soziale Stadt 2000: Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative "Soziale Stadt" - Zweite Fassung vom 01.03.2000. (http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/arbeitspapiere/band3/3_argebau.shtml, 05.05.2002)

Stähle, W. H./Sydow, J. (Hg.) 1991: Managementforschung 1. Berlin

Stone, D. 1999: Learning Lessons and Transferring Policy across Time, Space and Disciplines. In: Politics 19 (1999) 1, S.51-59

Straßheim, H. 2001: Der Ruf der Sirenen - Zur Dynamik politischen Benchmarkings. Eine Analyse anhand der US-Sozialreformen (WZB-Discussion Paper FS II 01-201). Berlin

Straßheim, H. 2002: Die Differenzmaschine - Arithmetische und explorative Sozialpolitik im experimentellen Wohlfahrtsstaat. In: Müller, M., Raufer, T., Zifonun, D. (Hg.) 2002 (i.E.)

Sydow, J. 1992: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden

Sydow, J., Windeler, A. (Hg.) 2000: Steuerung von Netzwerken. Opladen

Teubner, G. 1992: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure zweiter Ordnung. In: Krohn, W., Küppers G. (Hg.) 1999, S. 189-216

Tsoukas, H. 1996: The Firm as Distributed Knowledge System: a Constructionist Approach. In: Strategic Management Journal 17 (1996) 1, S. 11-25

Tsui-Auch, L. S. 2001: Learning in Global and Local Networks: Experience of Chinese Firms in Hong Kong, Singapore, and Taiwan. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Hg.) 2001, S. 717-732

Watzlawick, P., Krieg, P. (Hg.) 1991: Das Auge des Betrachters - Beiträge zum Konstruktivismus: Festschrift Heinz von Foerster. München

Weick, K.E. 1977: Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems. In: Organizational Dynamics, 6 (1977) 2, S. 31-45

Weick, K.E. 1979: The Social Psychology of Organizing. Reading

Weyer, J. u.a. (Hg.) 2000: Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München u. Wien

Wieselhuber & Partner (Hg.) 1997: Handbuch Lernende Organisation. Wiesbaden

Veröffentlichungsreihe der Abteilung **Regulierung von Arbeit**

des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt des

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

1998

FS II 98-201 Frieder Naschold: Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation – Das deutsche Produktionsregime im internationalen Regimewettbewerb, 56 S.

FS II 98-202 Jochen Lang, Frieder Naschold, Bernd Reissert: Reforming the implementation of European Structural Funds. A next development step, 60 S.

FS II 98-203 Karin Hirschfeld: Auf verschlungenen Pfaden zum High-Tech-Produkt: Das Digitalfunkkonsortium – eine strategische Allianz und ihre Folgen, 56 S.

FS II 98-204 Gerd Bender: Entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung - Neuere Entwicklungen bei der Leistungsvergütung und der Personalbeurteilung. 41 S.

FS II 98-205 Frieder Naschold, Christoph Reichard, Manfred Röber, Alexander Wegener (Hg.): „Verwaltungsreform auf Ministerialebene“ – Dokumentation zur Fachtagung am 9. Juni 1998 am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. 90 S.

FS II 98-206 Maria Oppen, Alexander Wegener: Restrukturierung der kommunalen Dienstleistungsproduktion – Innovationsfähigkeit deutscher Kommunen in internationaler Perspektive. 36 S.

FS II 98-207 Maria Oppen, Elke Wiechmann: Frauenförderpläne unter Reformdruck – Effektivität und Innovationserfordernisse am Beispiel der niedersächsischen Stufenpläne. 70 S.

FS II 98-208 Hermann Hibbeler: „Markttest“ öffentlicher Dienstleistungen. Einführung von Wettbewerb durch flächendeckende Angebotsbeiziehung – Konzept des Personalrates Stadt Detmold. 35 S.

FS II 98-209 Stephan Seip: Netzwerkbildung im globalen Wettbewerb. Transnationalisierung und Standardisierung im Telekommunikationssektor. 76 S.

1999

FS II 99-201 Gerlinde Dörr, Tanja Kessel: Restructuring via Internationalization. The Auto Industry’s Direct Investment Projects in Eastern Central Europe. 24 S.

FS II 99-202 Helmut Drüke: Regulierungssysteme in der internationalen Telekommunikation, 55 S.

FS II 99-203 Gerlinde Dörr, Tanja Kessel: Mehr als ein Nullsummenspiel? Die neue Standortkonkurrenz zwischen Ost und West.

More Than a Zero Sum Game? The New Locational Competition Between East and West. Zweisprachig, 19 S.

FS II 99-204 Frieder Naschold, Ulrich Jürgens, Inge Lippert, Leo Rennecke: Vom chandlerianischen Unternehmensmodell zum Wintelismus, 26 S.

2000

FS II 00-201 Volker Hielscher: Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten. Eine Literaturstudie, 64 S.

FS II 00-202 Ulrich Jürgens, Joachim Rupp, Katrin Vitols, unter Mitarbeit von Bärbel Jäschke-Werthmann: Corporate Governance and Shareholder Value in Deutschland – Nach dem Fall von Mannesmann – Paper revisited (Ulrich Jürgens), 34 S.

FS II 00-203 Die Abteilung „Regulierung von Arbeit“ – Aktuelle Projekte und Veröffentlichungen 1988 bis 2000, 65 S.

2001

FS II 01-201 Holger Straßheim: Der Ruf der Sirenen – Zur Dynamik politischen Benchmarkings. Eine Analyse anhand der US-Sozialreformen, 27 S.

FS II 01-202 Hengyi Feng, Julie Froud, Sukhdev Johal, Colin Haslam, Karel Williams: A New Business Model?, 36 S.

FS II 01-203 Gerlinde Dörr, Tanja Kessel: Kooperation und Asymmetrie. Das Entwicklungsprofil eines betrieblichen Ost-West-Projekts, 54 S.

FS II 01-204 Christoph Scherrer: New Economy: Explosive Growth Driven by a Productivity Revolution?, 19 S.

FS II 01-205 Christoph Scherrer: Jenseits von Pfadabhängigkeit und „natürlicher Auslese“: Institutionentransfer aus diskursanalytischer Perspektive, 26 S.

2002

FS II 02-201 Gerlinde Dörr, Tanja Kessel: Cooperation and Asymmetry. The Development Profile of an East-West Corporate Project, 41 S.

FS II 02-202 Ulrich Jürgens, Heinz-Rudolf Meißner, Ulrich Bochum: Innovation und Beschäftigung im Fahrzeugbau – Chancen und Risiken, 30 S.

FS II 02-203 Ulrich Jürgens, Joachim Rupp: The German System of Corporate Governance – Characteristics and Changes, 70 S.

FS II 02-204 Holger Straßheim: Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik, 42 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** *mit, sowie* ***je Paper*** *eine* ***Briefmarke im Wert von € 0,51*** *oder einen "****Coupon Réponse International****" (für Besteller aus dem Ausland).*

Please send a ***self-addressed label*** *and* ***postage stamps in the amount of € 0,51*** *or a* ***"Coupon-Réponse International"*** *(if you are ordering from outside Germany) for* ***each*** *WZB-Paper requested.*

Bestellschein ***Order Form***

Paßt im Fensterumschlag! ● Designed for window envelope!

An das
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung gGmbH
PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT
Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

Absender ● Return Address:

Hiermit bestelle ich folgende(s)Discussion Paper(s) ● Please send me the following Discussion Paper(s)

Autor(en) / Kurztitel ● Author(s) / Title(s) in brief	Bestellnummer ● Order no.