

Stephan Mangliers

---

**Strategische  
Wissensmanagementkompetenz  
von Unternehmen**

---



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Stephan Mangliers

---

**Strategische  
Wissensmanagementkompetenz  
von Unternehmen**

---



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2009

Zugl.: (TU) Clausthal, Univ., Diss., 2009

978-3-86955-205-7

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2009

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2009

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-205-7

**Strategische  
Wissensmanagementkompetenz  
von Unternehmen**

---

**DISSERTATION**

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Stephan Mangliers**  
aus Braunschweig

genehmigt von der  
Fakultät für Energie- und Wirtschaftswissenschaften  
der Technischen Universität Clausthal

Tag der mündlichen Prüfung  
22. September 2009

Dissertation Technische Universität Clausthal, 2009

Vorsitzender der Promotionskommission:

Prof. Dr.-Ing. Oliver Langefeld

Hauptberichterstatter:

Prof. Dr. Wolfgang Pfau

Berichterstatterin:

Prof. Dr. Heike Y. Schenk-Mathes

# Vorwort

Wissen gewinnt in allen Bereichen unserer Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert. Für Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Speziellen ist der zielgerichtete und planvolle Umgang mit dieser Ressource von entscheidender Bedeutung, um den Herausforderungen in einer globalen und vernetzten Welt zu begegnen und ihre Wettbewerbsposition zu festigen. Mit der vorliegenden Arbeit wird ein Beitrag geleistet, um das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines strategischen Umgangs mit Wissen im Unternehmen zu wecken und ein tieferes Verständnis für die Zusammenhänge im Wissensmanagement zu ermöglichen.

Die Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung am Institut für Wirtschaftswissenschaft der Technischen Universität Clausthal. Sie wurde von der Fakultät für Energie- und Wirtschaftswissenschaft der TU Clausthal als Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft angenommen.

Für die fachliche und persönliche Unterstützung bedanke ich mich bei meinem akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr. Wolfgang Pfau. Ein Dankeschön geht auch an Frau Prof. Dr. Heike Y. Schenk-Mathes für die Übernahme des Zweitgutachtens. Mein Dank gilt insbesondere Herrn Karsten Jänsch für die gemeinsame Konzeption und Durchführung des Forschungsprojektes ISTRAKO sowie dem damit verbundenen wissenschaftlichen Austausch zu unseren Arbeitsgebieten. Ein weiteres besonderes Dankeschön geht an Frau Christin Unger für die konstruktiv-kritische Durchsicht des Manuskriptes. Ferner bedanke ich mich bei allen meinen Kollegen am Institut für ein stets angenehmes Arbeitsklima. Schließlich sei auch meiner Familie und meinen Freunden gedankt, die mich stets nach ihren Möglichkeiten unterstützt haben und mir viel Verständnis entgegengebracht haben.

Stephan Mangliers



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Der Weg zur strategischen Wissensmanagementkompetenz</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit . . . . .	1
1.2 Methodischer Ansatz und Aufbau der Arbeit . . . . .	4
<b>2 Strategische Kompetenz von Unternehmen</b>	<b>9</b>
2.1 Begriffliche Grundlagen zur Kompetenz . . . . .	9
2.1.1 Abgrenzung unterschiedlicher Kompetenzbegriffe . . . . .	9
2.1.2 Ableitung einer Kompetenzdefinition . . . . .	11
2.2 Der wissensbasierte Ansatz als Basis des strategischen Managements .	13
2.2.1 Zusammenhang von Wissen und Strategie . . . . .	15
2.2.2 Wissensbasierte Wettbewerbsvorteile . . . . .	17
2.3 Elemente der strategischen Kompetenz . . . . .	22
2.3.1 Strategische Flexibilitätskompetenz . . . . .	22
2.3.2 Strategische Wissensmanagementkompetenz . . . . .	24
<b>3 Wissensmanagement in Unternehmen</b>	<b>27</b>
3.1 Wissen in Unternehmen . . . . .	27
3.1.1 Wissen als Ressource . . . . .	27
3.1.2 Wissen als Ergebnis von Lernprozessen . . . . .	30
3.2 Management von Wissen . . . . .	32
3.2.1 Ebenen des Wissensmanagements . . . . .	33
3.2.2 Ziele und Aufgaben des Wissensmanagements . . . . .	36
3.3 Wissensbasis und organisationale Lernfähigkeit . . . . .	38
3.3.1 Die Wissensbasis als Ausgangs- und Endpunkt organisationa-	
len Lernens . . . . .	38



3.3.2	Organisationales Lernen als Basis für organisationale Lernfähigkeit . . . . .	43
<b>4</b>	<b>Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz</b>	<b>47</b>
4.1	Elemente des Modells und deren Zusammenhänge . . . . .	47
4.1.1	Ebenen der strategischen Wissensmanagementkompetenz . . .	49
4.1.1.1	Individuelle Ebene . . . . .	49
4.1.1.2	Kollektive Ebene . . . . .	52
4.1.1.3	Organisationale Ebene . . . . .	55
4.1.1.4	Interorganisationale Ebene . . . . .	57
4.1.2	Objekte der strategischen Wissensmanagementkompetenz . . .	58
4.1.2.1	Wissensarten im Unternehmen . . . . .	58
4.1.2.2	Wissensträger im Unternehmen . . . . .	64
4.1.3	Prozesse der strategischen Wissensmanagementkompetenz . . .	69
4.1.3.1	Der Wissensmanagementprozess als Basisprozess für den Umgang mit Wissen im Unternehmen . . . . .	69
4.1.3.2	Das strategische Management als Anwendungsprozess der Wissensbasis . . . . .	78
4.1.3.3	Der organisationale Lernprozess als Entwicklungsprozess der Wissensbasis . . . . .	85
4.1.4	Gestaltungsparameter der strategischen Wissensmanagementkompetenz . . . . .	90
4.1.4.1	Technologien zur Unterstützung und Umsetzung der Wissensverarbeitung . . . . .	90
4.1.4.2	Methoden zur Unterstützung und Umsetzung der Wissensarbeit . . . . .	95
4.1.4.3	Organisationsstruktur als Ordnungssystem von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung . . . . .	98
4.1.4.4	Unternehmenskultur als Rahmen wissenszentrierten Agierens im Unternehmen . . . . .	103
4.2	Wissensmanagement zwischen Technologie- und Humanorientierung .	105
4.2.1	Technologieorientiertes Wissensmanagement . . . . .	105
4.2.2	Humanorientiertes Wissensmanagement . . . . .	107
4.2.3	Integratives Wissensmanagement . . . . .	109
4.3	Unternehmenstypen im strategischen Wissensmanagement . . . . .	112
4.3.1	Intuitiver Unternehmenstyp . . . . .	113

4.3.2	Technologieorientierter Unternehmenstyp . . . . .	116
4.3.3	Humanorientierter Unternehmenstyp . . . . .	120
4.3.4	Integrativer Unternehmenstyp . . . . .	123
4.4	Entwicklungspfade im strategischen Wissensmanagement . . . . .	126
4.4.1	Technologiezentrierter Entwicklungspfad . . . . .	126
4.4.2	Humanzentrierter Entwicklungspfad . . . . .	129
4.4.3	Simultaner Entwicklungspfad . . . . .	130
4.4.4	Weitere Entwicklungspfade . . . . .	131
4.5	Kompetenzstufen im strategischen Wissensmanagement . . . . .	133
4.5.1	Stufe I: Einseitige Ausschöpfung von Technologiepotentialen oder Humanpotentialen . . . . .	134
4.5.2	Stufe II: Parallele Ausschöpfung von Technologiepotentialen und Humanpotentialen . . . . .	136
4.5.3	Stufe III: Kombination und integrative Ausschöpfung von Tech- nologiepotentialen und Humanpotentialen . . . . .	137
<b>5</b>	<b>Empirische Befunde zur strategischen Wissensmanagementkompetenz</b>	<b>139</b>
5.1	Design der empirischen Untersuchung . . . . .	139
5.1.1	Aufbau des theoretischen Modells . . . . .	140
5.1.2	Grundlegende Hypothesen zum Wissensmanagement . . . . .	141
5.1.3	Befragung der Unternehmen . . . . .	144
5.1.4	Statistische Auswertungsmethodik und Gütekriterien . . . . .	146
5.2	Empirische Zusammenhänge im Wissensmanagement . . . . .	149
5.2.1	Statistische Beziehung zwischen Wissensart und Orientierung im Wissensmanagement . . . . .	150
5.2.1.1	Einfluss der Wissensart auf die Technologieorientierung	151
5.2.1.2	Einfluss der Wissensart auf die Humanorientierung . . . . .	155
5.2.2	Statistische Beziehung zwischen Instrumenten, Methoden und der Orientierung im Wissensmanagement . . . . .	158
5.2.2.1	Einfluss von technologischen Instrumenten auf die Tech- nologieorientierung . . . . .	159
5.2.2.2	Einfluss von humanorientierten Methoden auf die Hu- manorientierung . . . . .	161
5.2.3	Statistische Beziehung zwischen Technologie- und Humanori- entierung . . . . .	162
5.3	Empirische Befunde zu den Unternehmenstypen . . . . .	163

5.3.1	Vorgehensweise bei der Gruppenbildung . . . . .	163
5.3.1.1	Gruppierung nach den definierten Unternehmenstypen	163
5.3.1.2	Detaillierte Zergliederung des Datensatzes . . . . .	165
5.3.2	Charakterisierung der gebildeten Gruppen . . . . .	168
5.3.2.1	Übersicht der beteiligten Unternehmen . . . . .	169
5.3.2.2	Implizites und explizites Wissen als Elemente der organisationalen Wissensbasis . . . . .	173
5.3.2.3	Lernprozesse zur Entwicklung der organisationalen Wissensbasis . . . . .	177
5.3.2.4	Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung . . . . .	183
5.3.2.5	Barrieren im Umgang mit Wissen . . . . .	188
5.3.3	Identifikation der strategischen Wissensmanagementkompetenz bei den beteiligten Unternehmen . . . . .	192
5.4	Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung . . . . .	198
<b>6</b>	<b>Der Schlüssel zur strategischen Wissensmanagementkompetenz</b>	<b>201</b>
6.1	Ergebnisse der Arbeit . . . . .	201
6.2	Weiterer Forschungsbedarf . . . . .	203
<b>Anhang</b>		<b>205</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>221</b>

# Abbildungsverzeichnis

1-1	Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements . . . . .	2
1-2	Aufbau der Arbeit . . . . .	6
2-1	Zusammenhang der Konstrukte Strategie und Wissen . . . . .	15
2-2	Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Wissensstrategie . . .	16
2-3	Die Wissensbasis als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen . . . . .	19
2-4	Konzeptioneller Bezugsrahmen des Knowledge-Based-View . . . . .	20
3-1	Schichtenmodell der organisationalen Wissensbasis . . . . .	40
3-2	Die Struktur des organisationalen Gedächtnisses . . . . .	42
4-1	Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz . . . . .	48
4-2	Formen der Wissenskonvertierung . . . . .	62
4-3	Wissensträger im Unternehmen . . . . .	66
4-4	Der Wissensmanagementprozess . . . . .	71
4-5	Prozess des strategischen Managements . . . . .	79
4-6	Lernzyklus . . . . .	86
4-7	Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen . . . . .	87
4-8	Lerntypen . . . . .	88
4-9	Integratives Wissensmanagement im Kontinuum zwischen extremer Technologieorientierung und extremer Humanorientierung . . . . .	110
4-10	Unternehmenstypen im strategischen Wissensmanagement . . . . .	113
4-11	Entwicklungspfade im strategischen Wissensmanagement . . . . .	127
4-12	Kompetenzstufen im strategischen Wissensmanagement . . . . .	134
5-1	Modell der empirischen Untersuchung . . . . .	140
5-2	Hypothesen zur Technologieorientierung . . . . .	143
5-3	Hypothesen zur Humanorientierung . . . . .	144
5-4	Kausalbeziehung zwischen Wissensart und Technologieorientierung . .	153
5-5	Kausalbeziehung zwischen Wissensart und Humanorientierung . . . .	156

5-6	Unternehmensverteilung hinsichtlich der Orientierung im Wissensmanagement . . . . .	164
5-7	Visualisierung der Clusterzentren und -größe . . . . .	168
5-8	Größe der beteiligten Unternehmen . . . . .	170
5-9	Branchenverteilung . . . . .	171
5-10	Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg . . . . .	172
5-11	Bedeutung expliziten Wissens je Unternehmenstyp . . . . .	174
5-12	Bedeutung impliziten Wissens je Unternehmenstyp . . . . .	175
5-13	Wissensbasis als Ausgangspunkt der Lernprozesse . . . . .	176
5-14	Interdisziplinäre Teamarbeit je Unternehmenstyp . . . . .	178
5-15	Verankerung der Lernprozesse je Unternehmenstyp . . . . .	179
5-16	Zielorientierung der Lernprozesse je Unternehmenstyp . . . . .	181
5-17	Überprüfung des Erfolgs von Weiterbildungsmaßnahmen je Unternehmenstyp . . . . .	182
5-18	Wissensmanager in den beteiligten Unternehmen je Unternehmenstyp	184
5-19	Eingesetzte Instrumente zur Unterstützung der Wissensverarbeitung .	186
5-20	Eingesetzte Methoden zur Unterstützung der Wissensarbeit . . . . .	188
5-21	Barrieren im Umgang mit Wissen . . . . .	190
5-22	Relative Beurteilung der Unternehmenstypen je Faktor . . . . .	195
5-23	Exemplarische Berechnung der Kompetenzstufen . . . . .	196

# Tabellenverzeichnis

4-1	Merkmale impliziten und expliziten Wissens . . . . .	61
4-2	Technologieorientierte Interpretation des Wissensmanagements . . . . .	106
4-3	Humanorientierte Interpretation des Wissensmanagements . . . . .	109
4-4	Integrative Interpretation des Wissensmanagements . . . . .	111
4-5	Überblick der Kompetenzstufen im strategischen Wissensmanagement	134
5-1	Gütemaße zur Beurteilung von Kausalmodellen . . . . .	147
5-2	Ergebnis der Faktorenanalyse zur Wissensart . . . . .	150
5-3	Ergebnis der Faktorenanalyse zur Technologieorientierung . . . . .	152
5-4	Ergebnis der Faktorenanalyse zur Humanorientierung . . . . .	155
5-5	Ergebnisse der Kontingenzanalyse zwischen ausgewählten Instrumen- ten und der Technologieorientierung im Wissensmanagement . . . . .	160
5-6	Ergebnisse der Kontingenzanalyse zwischen ausgewählten Methoden und der Humanorientierung im Wissensmanagement . . . . .	161
5-7	Ergebnis der Clusterzentrenanalyse . . . . .	166
5-8	Faktoren zur Beurteilung der strategischen Wissensmanagementkom- petenz . . . . .	193



# Abkürzungsverzeichnis

AGFI .....	Adjusted-Goodness-of-Fit-Index
CBR .....	Case Based Reasoning
CBT .....	Computer-Based-Training
CFI .....	Comparative Fit Index
CMS .....	Content-Management-System
CoP .....	Communities of Practice
CRM .....	Customer-Relationship-Management
CSCW .....	Computer Supported Cooperative Work
DBS .....	Datenbanksystem
DEV .....	Durchschnittlich erfasste Varianz
DMS .....	Dokumentenmanagementsystem
DV .....	Datenverarbeitung
DW .....	Data Warehouse
ERP .....	Enterprise Ressource Planning
FR .....	Faktorreliabilität
GFI .....	Goodness-of-Fit-Index
IT .....	Informationstechnologie
IuK .....	Information und Kommunikation
KBV .....	Knowledge-Based-View
KI .....	Künstliche Intelligenz
KMU .....	kleine und mittelere Unternehmen
LMS .....	Lern-Management-Systeme
NFI .....	Normed Fit Index
RBV .....	Resource-Based-View
RMR .....	Root mean residual
RMSEA .....	Root Mean Square Error of Approximation
WBT .....	Web-Based-Training
WM .....	Wissensmanagement





# 1 Der Weg zur strategischen Wissensmanagementkompetenz

Durch die Komplexität und Dynamik in Wirtschaft, Gesellschaft und im Bereich der Technologie erfahren Unternehmen allgemein einen Problemdruck, der zu einer kontinuierlichen Veränderung des vorhandenen Wissens führt. Wissen als „intellektuelles Kapital“ unserer Gesellschaft wird in immer mehr Branchen zur wichtigsten Ressource, über die Unternehmen verfügen können.<sup>1</sup> Diese Veränderungen in der Gesellschaft haben auch Auswirkungen auf das Management in Unternehmen und dabei insbesondere auf den Umgang mit der Ressource Wissen.<sup>2</sup> Um dieser Ressource und ihren Besonderheiten zu begegnen, bedarf es kompetenter Handlungen, um langfristig die Wettbewerbsposition und damit das Überleben eines Unternehmens zu gewährleisten. Daraus abgeleitet, hat das Wissensmanagement bereits einen festen Platz in der wissenschaftlichen Forschung sowie in der betrieblichen Praxis, wenn es um die Diskussion über die Herausforderungen im Umgang mit der Ressource Wissen in Unternehmen geht. Vor diesem Hintergrund wird zunächst in Abschnitt 1.1 auf die Problematik zur Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz eingegangen, um daraus die Zielsetzung für die vorliegende Arbeit abzuleiten. Darauf aufbauend wird in Abschnitt 1.2 der methodische Ansatz zur Bearbeitung dieser Problemstellung dargelegt und der daraus folgende Aufbau der Arbeit erläutert.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die langfristige Sicherung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens wird zukünftig eng einhergehen mit dem professionellen Umgang mit der Ressource Wissen. So wird es von entscheidender Bedeutung sein, Wissen zu identifizieren, zu entwickeln und es durch zielgerichtetes und kompetentes Handeln in Innovationen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen einzusetzen. Obwohl Wissen in vielen Unternehmen

---

<sup>1</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 41.

<sup>2</sup> Vgl. Linde (2004), S. 303.

bereits als die wichtigste Ressource erkannt wird, fehlen oft geeignete Konzepte und Methoden für dessen zielgerichtetes Management.<sup>3</sup>

Das Management der Ressource Wissen, als zentrale Aufgabe einer wissenszentrierten Unternehmensführung, bewegt sich in einem komplexen Beziehungsgefüge von Mensch, Organisation und Technologie. Eine wissenszentrierte Unternehmensführung hat dabei im Kern die Aufgabe sowohl Wissensarbeit wie auch Wissensverarbeitung im Sinne der Unternehmensziele zu planen, zu kontrollieren und zu steuern. Damit zielt eine wissenszentrierte Unternehmensführung darauf ab, Wissen als unternehmerische Ressource zu betrachten und gleichzeitig den zielgerichteten Einsatz dieser Ressource zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu gewährleisten. Abbildung 1-1 verdeutlicht, wie das Wissensmanagement im Spannungsfeld dieser drei Elemente als Management von Wissensarbeit und -verarbeitung eingebunden ist.

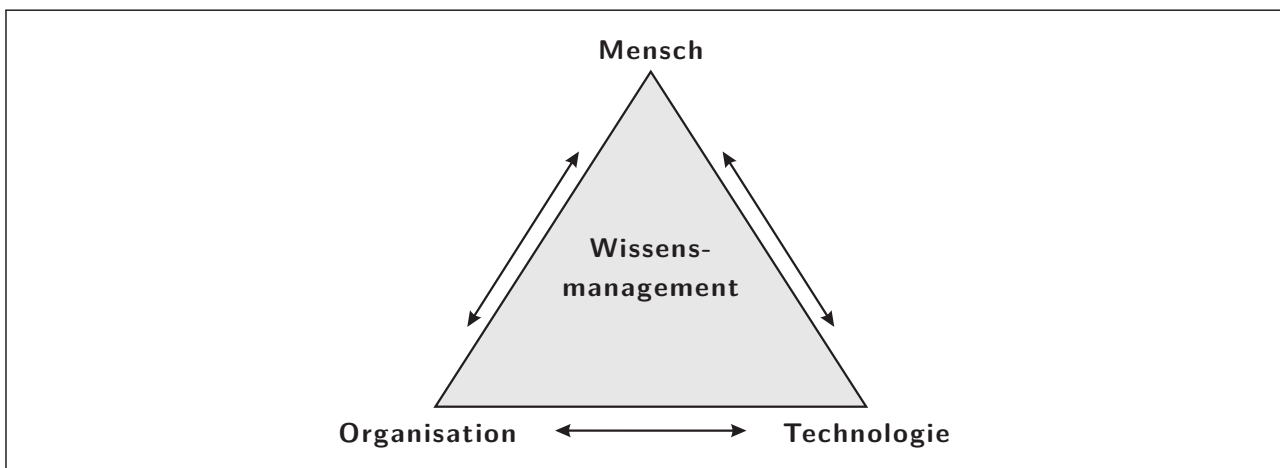


Abbildung 1-1: Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements  
(Quelle: vgl. Decker et al. (2005), S. 9)

Von Wissensarbeit ist zu sprechen, wenn es während der Arbeitstätigkeit des Menschen um die Aktivierung von Wissensressourcen und die Herstellung von Wissensprodukten geht.<sup>4</sup> Der Mensch realisiert diese Wissensarbeit, indem das relevante Wissen kontinuierlich revidiert und es somit permanent verändert wird.<sup>5</sup> Wissensarbeit beruht dabei auf kognitiven Verarbeitungsprozessen und setzt sich deshalb aus intangiblen Handlungen wie Analysieren, Recherchieren, Organisieren, Strukturieren, Koordinieren, Entwickeln, Beraten und Kommunizieren zusammen.<sup>6</sup> Die dabei ablaufenden Prozesse sind somit als wissensverarbeitende Prozesse zu charakterisieren.

<sup>3</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 417.

<sup>4</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 70.

<sup>5</sup> Vgl. Willke (1998a), S. 161.

<sup>6</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 182.

Anders als bei diesen kognitiven Prozessen wird im Rahmen dieser Arbeit Wissensverarbeitung jedoch dahingehend interpretiert, dass sie in ihren Grundgedanken auf dem Prinzip der elektronischen Informationsverarbeitung aufbaut, so dass auch von elektronischer Wissensverarbeitung zu sprechen ist. Die für die elektronische Wissensverarbeitung eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) dienen dabei der operativen Unterstützung der Wissensarbeit.<sup>7</sup> Die im Unternehmen existierenden bzw. aufzubauenden Organisationsstrukturen institutionalisieren und strukturieren die Wissensarbeit, wobei eine strukturelle Hierarchie nicht mehr zwangsläufig als Legitimation für Führung angesehen wird. Aufgrund der Komplexität der zu lösenden Problemstellungen in Unternehmen und des notwendigen zeitlichen Aufwands für Denkprozesse der Wissensarbeit ist eine Führungskultur notwendig, die auf Anerkennung und Vertrauen basiert und von einer Professionalität der Leistung – speziell in Bezug auf den Umgang mit Wissen – ausgeht.<sup>8</sup>

Diese grundsätzliche Differenzierung der Herangehensweisen an den Umgang mit Wissen und das damit einhergehende Verständnis von Wissen spiegelt sich in den unterschiedlichen Forschungsrichtungen wider, durch die das Wissensmanagement geprägt ist. So zeichnet sich das wissenschaftliche Forschungsfeld Wissensmanagement dadurch aus, dass es durch Arbeiten aus Fachbereichen wie der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Organisationswissenschaft, Personalwirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Informatik, Informationswissenschaft, Soziologie, Psychologie und vielen anderen beeinflusst wird.<sup>9</sup> Allerdings ist grundsätzlich festzustellen, dass der Umgang mit der Ressource Wissen im Unternehmen oftmals sehr stark durch ein technologisches Verständnis und demnach durch Forschungsbeiträge aus der Informatik bzw. Wirtschaftsinformatik geprägt wird.

Zur Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile ist ein einseitig technologisch geprägtes Verständnis und ein entsprechender Umgang mit der Ressource Wissen im Unternehmen jedoch unzureichend. Der Mensch als arbeitendes und denkendes Individuum ist für die Realisierung der Wissensarbeit hauptsächlich verantwortlich und somit müssen die Wissensmanagementaktivitäten auch den Ansprüchen des Menschen als wissensverarbeitendes System gerecht werden. Somit sind Handlungen bezüglich der Ressource Wissen im Unternehmen erforderlich, die auf die Lernfähigkeit, Qualifizierung und Kommunikation der Mitarbeiter ausgerichtet sind.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 12.

<sup>8</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 190.

<sup>9</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 35.

<sup>10</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 70 f.

Natürlich sind entsprechende Handlungen auch hinsichtlich der elektronischen Wissensverarbeitung durch den Aufbau einer technologischen Infrastruktur notwendig. Die Technologie ist dabei als unterstützendes Arbeitsinstrument auf die operative Durchführung der Wissensarbeit auszurichten. Zusätzlich ist es notwendig, durch eine strukturierte Organisation die Wissensarbeit und die Wissensverarbeitung im gesamten Unternehmen institutionell zu verankern.<sup>11</sup>

Um den Anforderungen an Wissensarbeit und Wissensverarbeitung im Unternehmen gerecht zu werden, ist eine organisationale Kompetenz erforderlich, die sich durch zielgerichtete Handlungen hinsichtlich der Bewältigung dieser Anforderungen auszeichnet. Unter dem Gesichtspunkt der Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile sind diese Handlungen auf den strategischen Umgang mit der Ressource Wissen auszurichten. Als Resultat der Umsetzung dieser zielgerichteten Handlungen, die sich auf den Aufbau, den Erhalt und die Nutzung von wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen konzentrieren, entwickeln Unternehmen eine Kompetenz im strategischen Wissensmanagement.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Modell zu entwickeln, um das Konstrukt der strategischen Wissensmanagementkompetenz von Unternehmen zu beschreiben und das Beziehungsgefüge der unterschiedlichen Einflussfaktoren zu erklären. Ein solches Modell erhebt nicht den Anspruch alle Aspekte, die das Wissensmanagement im Unternehmen beeinflussen, zu berücksichtigen. Es soll vielmehr durch einen angemessenen Komplexitätsgrad aufzeigen, welche Einflussfaktoren auf die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz wirken bzw. zu berücksichtigen sind und wie diese in Beziehung zueinander stehen.

Aufbauend auf diesem Modell ist es das Ziel, Typen von Unternehmen zu identifizieren und zu charakterisieren, die über unterschiedliche Wege drei Stufen der Kompetenz im strategischen Wissensmanagement erreichen können. Anhand dieser, aus dem Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz abzuleitenden Entwicklungspfade, ist darüber hinaus aufzuzeigen, wie sich die einzelnen Kompetenzstufen voneinander unterscheiden und auf welchen Wegen die im Ergebnis höchste Stufe der Kompetenz zu erreichen ist.

## 1.2 Methodischer Ansatz und Aufbau der Arbeit

Im Hinblick auf die dargestellte Problemstellung und der daraus gewählten Zielsetzung orientiert sich das methodische Vorgehen dieser Arbeit daran, einen theo-

---

<sup>11</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 70 f.

retischen Bezugsrahmen in Form eines Modells zur strategischen Wissensmanagementkompetenz zu entwickeln. Dabei wird mit der Entwicklung dieses theoretischen Bezugsrahmens keineswegs versucht, eine vollständige Lösung aller Probleme im Umgang mit der Ressource Wissen zu liefern. In Anbetracht der Komplexität des Forschungsgebiets Wissensmanagement stellt das hier erarbeitete theoretische Konstrukt vielmehr einen Beitrag dar, ein Konzept zur Weiterführung der wissenschaftlichen Diskussion um die Herausbildung von wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen zu entwickeln.

Da ein Unternehmen grundsätzlich darauf ausgelegt ist, langfristig nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, um am Markt bestehen zu können, wird im Rahmen dieser Arbeit das Wissensmanagements als zentrale Aufgabe der Führungsebenen in einem Unternehmen angesehen. Somit steht es in einem unmittelbaren Zusammenhang zum strategischen Management, welches im Kontext der hier gewählten Fragestellungen als Forschungsrahmen gewählt wurde. Ausgehend von einem theoretischen Konzept der Kompetenz und den theoretischen Überlegungen zum Wissensmanagement ist ein Hypothesenkonstrukt entwickelt worden, welches im Forschungsprojekt ISTRAKO im Rahmen einer empirischen Untersuchung überprüft wurde. In diesem Projekt wurden neben den Daten zum Wissensmanagement auch Daten zum strategischen Management sowie landeskulturelle Einflüsse auf beide Forschungsgebiete erhoben. Als methodischer Ansatz wurde ein standardisierter Fragebogen gewählt, der eine breite empirische Fundierung der Ergebnisse ermöglicht. Die Analysen liegen entsprechend der Problemstellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit im Bereich des strategischen Wissensmanagements von Unternehmen.

Der schematische Aufbau der Arbeit ist in Abbildung 1-2 dargestellt. Die Arbeit gliedert sich neben dem einleitenden und abschließenden Kapitel in vier Hauptkapitel. Zunächst werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen zur strategischen Kompetenz dargelegt. Dabei wird, ausgehend von der Abgrenzung unterschiedlicher Kompetenzbegriffe, eine für die Arbeit grundlegende Definition von Kompetenz abgeleitet. Um sich im Weiteren dem Konstrukt der strategischen Wissensmanagementkompetenz zu nähern, ist es notwendig den wissensbasierten Ansatz als Grundlage des strategischen Managements näher zu erläutern, indem auf die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten Strategie und Wissen sowie auf die wissensbasierten Wettbewerbsvorteile von Unternehmen näher eingegangen wird. Darauf aufbauend wird das Konstrukt der strategischen Kompetenz erläutert und es werden die zwei wesentlichen Elemente – die strategische Flexibilitätskompetenz und die strategische Wissensmanagementkompetenz – definiert.

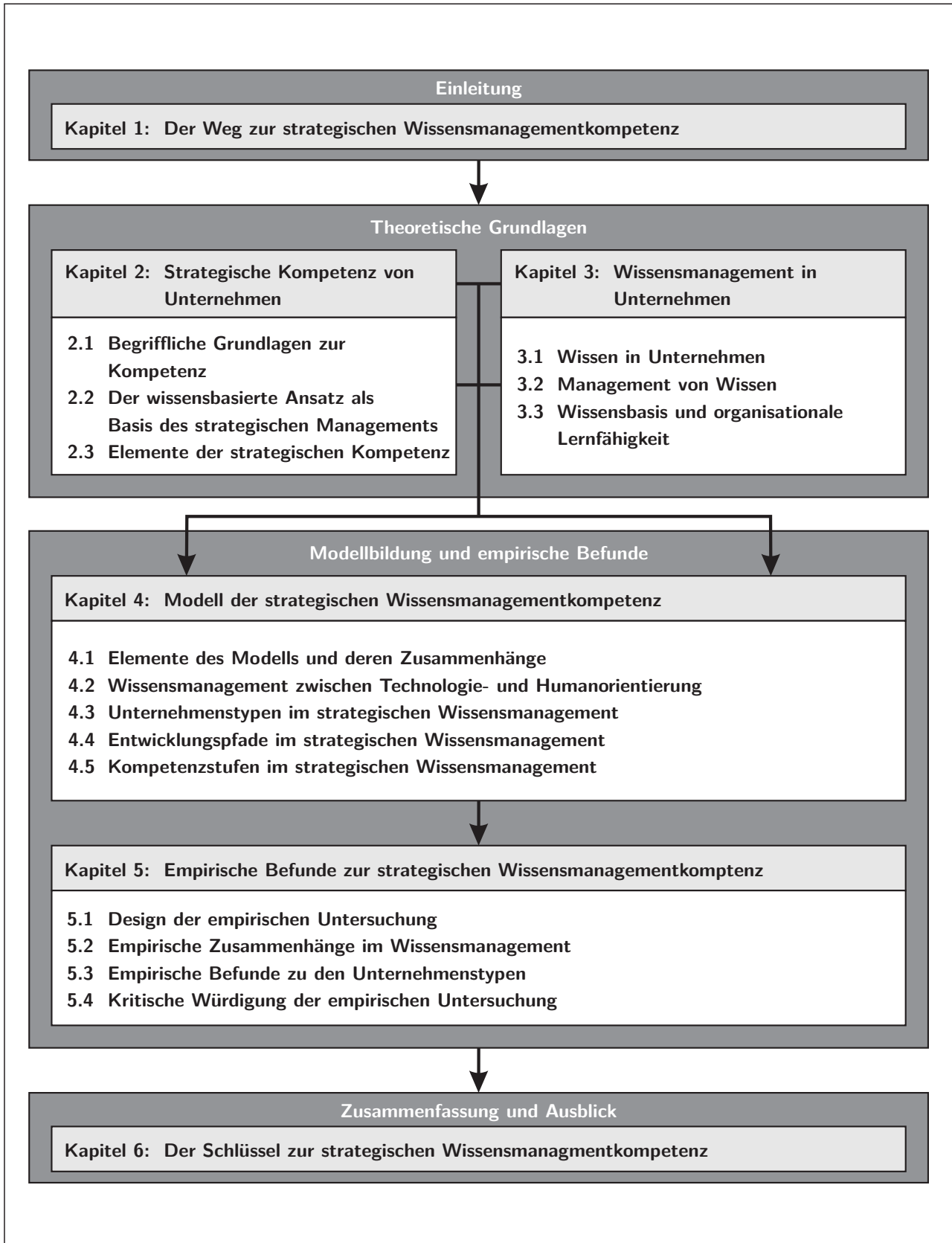


Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit

Anschließend werden in Kapitel 3 die für diese Arbeit notwendigen theoretischen Grundlagen zum Wissensmanagement gelegt. Hier wird insbesondere die Rolle von Wissen im Unternehmen näher betrachtet, wobei die Aspekte von Wissen als Ressource und Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen im Mittelpunkt stehen. Das Management von Wissen im Unternehmen wird hinsichtlich seiner strategischen und operativen Ausgestaltung sowie seiner zentralen Aufgaben und Ziele näher betrachtet. Im Weiteren wird der Zusammenhang zwischen der organisationalen Wissensbasis und der organisationalen Lernfähigkeit erläutert. Die Wissensbasis wird als Ausgangs- und Endpunkt organisationalen Lernens angesehen, welches die Grundlage für die Herausbildung einer organisationalen Lernfähigkeit darstellt.

Aufbauend auf den beiden Kapiteln zu den theoretischen Grundlagen wird in Kapitel 4 ein Modell zur strategischen Wissensmanagementkompetenz entwickelt. Dafür werden zunächst die einzelnen Elemente des Modells vorgestellt und ihre Zusammenhänge aufgezeigt. Der Einstieg wird dabei über die Ebenen Individuum, Kollektiv, Organisation und Netzwerk vorgenommen, auf denen die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz zu erfolgen hat. Des Weiteren werden die Objekte, Prozesse und Gestaltungsparameter beschrieben, mittels derer eine strategische Wissensmanagementkompetenz im Unternehmen entwickelt werden kann. Aus dem Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz lassen sich Unternehmenstypen identifizieren, die hinsichtlich des Wissensmanagements unterschiedlich zu charakterisieren sind. Im Weiteren erfolgt eine idealtypische dynamische Betrachtung der einzelnen Unternehmenstypen, die es ermöglicht einerseits unterschiedliche Entwicklungspfade im strategischen Wissensmanagement zu identifizieren sowie andererseits die Unternehmenstypen hinsichtlich dreier alternativer Kompetenzstufen zu klassifizieren.

Abschließend werden in Kapitel 5 empirische Befunde zum Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz aus dem Forschungsprojekt ISTRAKO präsentiert und diskutiert. Hierfür wird zunächst das Design der Untersuchung erläutert, bevor die empirischen Zusammenhänge im Wissensmanagement aufgezeigt werden. Darauf aufbauend werden die im Rahmen der Studie befragten Unternehmen bezüglich der theoretisch erarbeiteten Unternehmenstypen klassifiziert und es wird eine kritische Würdigung der Ergebnisse vorgenommen.





## 2 Strategische Kompetenz von Unternehmen

Um sich dem theoretischen Konstrukt der strategischen Kompetenz von Unternehmen und damit dem zentralen Forschungsgegenstand dieser Arbeit – der strategischen Wissensmanagementkompetenz – zu nähern, wird zunächst in Abschnitt 2.1 der Begriff der Kompetenz analysiert sowie seine Interpretation für diese Arbeit abgeleitet. In Abschnitt 2.2 wird der wissensbasierte Ansatz als Erklärungsansatz von wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen im Rahmen des strategischen Managements näher erläutert, bevor abschließend in Abschnitt 2.3 zwei wesentliche Elemente der strategischen Kompetenz von Unternehmen aufgezeigt werden.

### 2.1 Begriffliche Grundlagen zur Kompetenz

Der Begriff *Kompetenz* ist durch die Alltagssprache vertraut, hat aber zwei grundlegend unterschiedliche Bedeutungen, die auseinanderzuhalten sind. Zum einen wird mit Kompetenz die oft rechtliche Zuständigkeit, Befugnis oder Verantwortlichkeit umschrieben, eine bestimmte Aufgabe auszuführen, und zum anderen handelt es sich bei Kompetenz um eine spezielle Fähigkeit, eine Aufgabe eigenständig und selbstorganisiert durchführen zu können.<sup>12</sup> Auf Basis dieser grundsätzlich unterschiedlichen Interpretationen des Kompetenzbegriffs ist es notwendig, diesen zunächst auf abstrakter Ebene zu erläutern, um anschließend einen Kompetenzbegriff für diese Arbeit abzuleiten.

#### 2.1.1 Abgrenzung unterschiedlicher Kompetenzbegriffe

Im Rahmen der klassischen Organisationstheorie werden die formal zugewiesenen Befugnisse oder Handlungsrechte als Kompetenzen bezeichnet. Als Bezugspunkt dient dabei jeweils eine bestimmte Aufgabe oder ein bestimmter Aufgabenbereich, für den ein Mitarbeiter eigenverantwortlich handelt. Diese Betrachtungsweise steht jedoch nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit, sondern es geht vielmehr darum, Kompetenz

---

<sup>12</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 117 f.

zunächst als eine Fähigkeit eines Menschen und später als eine Fähigkeit eines Unternehmens als soziotechnisches System zu verstehen.<sup>13</sup>

Zunächst ist, nach dem traditionellen Kompetenzverständnis, davon auszugehen, dass Kompetenz tief in der Persönlichkeitscharakteristik eines Menschen verankert ist.<sup>14</sup> Die Persönlichkeitscharakteristik setzt sich dabei im Kern aus Eigenschaften und Motiven, Einstellungen und Werten sowie Verhaltensweisen und Fertigkeiten zusammen.<sup>15</sup> Folgerichtig gibt Kompetenz Auskunft über Verhalten und individuelle Leistungen in unterschiedlichen Situationen. Darüber hinaus lässt sich Kompetenz als ein Fit zwischen den vorhandenen Fähigkeiten einer Person und den Anforderungen einer speziellen Situation interpretieren.<sup>16</sup> Mangelhafte Kompetenz ist dementsprechend durch das Fehlen einer Kompatibilität zwischen dem Kompetenzprofil des Individuums und den Anforderungen der Situation zu veranschaulichen.<sup>17</sup>

Der in der Wissenschaft verwendete Kompetenzbegriff fokussiert jedoch nicht mehr auf einem Set individueller Charakteristika, sondern auf Dispositionen selbstorganisierten Handelns.<sup>18</sup> Somit stellen neuere Definitionen das Prinzip der Selbstorganisation in den Mittelpunkt der Betrachtung des Kompetenzbegriffs.<sup>19</sup> Nach dieser Auffassung ist unter Kompetenz die Fähigkeit eines Menschen zu verstehen in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zu denken und zu handeln.<sup>20</sup> Darüber hinaus sind zur Bewältigung dieser komplexen Anforderungen sowohl fachlich-methodische, motivationale, personale, willensmäßige und sozialkommunikative Komponenten sowie Lernprozesse die notwendigen Voraussetzungen.<sup>21</sup>

Aus den bisherigen Ausführungen lässt sich ableiten, dass Kompetenz nicht nur ein schwer einheitlich zu definierender Begriff ist, sondern vielmehr ein Programm darstellt, das aufgrund immer größerer ökonomischer, sozialer und politischer Komplexität und Dynamik der globalen Unternehmensumwelt die Selbstorganisation in den Mittelpunkt des Handelns stellt. Selbstorganisation wird dabei gesehen als das Resultat der Wechselwirkungen von kognitiven, sozialen, emotionalen und motivationalen

---

<sup>13</sup> Soziotechnische Systeme verbinden den Menschen („sozio“) mit Sachmitteln („technisch“) für die Leistungserstellung. Vgl. Linde (2004), S. 307.

<sup>14</sup> Vgl. Kromrei (2006), S. 12.

<sup>15</sup> Vgl. Kromrei (2006), S. 12.

<sup>16</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 363.

<sup>17</sup> Vgl. Kromrei (2006), S. 13.

<sup>18</sup> Vgl. Kasper; Mühlbacher (2006), S. 235.

<sup>19</sup> Vgl. Kromrei (2006), S. 13.

<sup>20</sup> Vgl. Kromrei (2006), S. 13 f.

<sup>21</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 160 f.

Ressourcen, als bewusste und reflexive Steuerung des eigenen Handelns und Lernens.<sup>22</sup> Diesen selbstorganisatorischen Prozessen wird dabei das Potential für schnelle und kreative Problemlösungen zugesprochen.<sup>23</sup> Demnach lassen sich Selbstbestimmtheit, Eigenverantwortung, Subjektorientierung, Prozessbezogenheit, Zukunftsorientierung und Disposition als Merkmale von Kompetenz charakterisieren.<sup>24</sup> Demzufolge ist Kompetenz hier im Sinne aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethoden und Wissensbeständen eines Menschen aufzufassen, die ihn bei der Bewältigung vertrauter und neuartiger Arbeitsaufgaben selbstorganisiert, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst handlungs- und reaktionsfähig machen.<sup>25</sup> Folgerichtig zeigt sich Kompetenz in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Aufgaben.

Die Überlegungen zur Kompetenz von Individuen lassen sich dabei auf abstrakte Systeme wie Organisationen bzw. Unternehmen übertragen, da diese als soziotechnische Systeme in komplexen und dynamischen Situationen i. d. R. selbstorganisiert und zielgerichtet im Sinne der Unternehmensziele handeln. Selbstorganisiertes Handeln von Unternehmen bezieht sich dabei auf die bewusste Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten. Somit ist hier von der Kompetenz von Unternehmen zu sprechen. In diesem Zusammenhang stellt die Kompetenz von Unternehmen keine Einzelressource dar, sondern vielmehr eine Fähigkeit unterschiedliche tangible und intangible Ressourcen miteinander zu verknüpfen und nutzbringend zur Lösung von Unternehmensaufgaben einzusetzen,<sup>26</sup> um die festgelegten Unternehmensziele bestmöglich zu realisieren.

### 2.1.2 Ableitung einer Kompetenzdefinition

Im vorherigen Abschnitt wurde gezeigt, dass es sich bei Kompetenz um eine Fähigkeit handelt, verschiedene Handlungen selbstorganisiert und zielgerichtet erfolgreich durchführen zu können. North liefert mit dem Konzept der Wissenstreppe einen weiteren, für die vorliegende Arbeit zentralen Ansatz zur Erklärung bzw. Einordnung des Begriffs Kompetenz.<sup>27</sup> Kompetenz wird hier als entscheidende Fähigkeit gesehen, Handlungen zielorientiert zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch-

---

<sup>22</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 167.

<sup>23</sup> Vgl. Dillerup; Zahn (1995), S. 12.

<sup>24</sup> Vgl. Kromrei (2006), S. 17.

<sup>25</sup> Vgl. Frieling; Schäfer (2007), S. 588.

<sup>26</sup> Vgl. Schreyögg; Kliesch (2004), S. 111.

<sup>27</sup> Vgl. North (2002), S. 37 ff. Die Wissenstreppe dient neben der Einordnung des Kompetenzbegriffs auch dazu, den Begriff des Wissens abzugrenzen und zu definieren sowie als Grundlage für das Verständnis von operativem und strategischem Wissensmanagement.

zuföhren. Der wesentliche Aspekt ist dabei, dass die Handlungen durch intrinsische oder extrinsische Motivation sowohl von einzelnen Personen als auch von ganzen Organisationen vorgenommen werden. Deshalb sind Kompetenzen als Fähigkeiten oder Kapazitäten von unterschiedlichen Akteuren zu verstehen<sup>28</sup> und als in Handlungen umgesetzte Fähigkeiten und Fertigkeiten anzusehen.<sup>29</sup> Im Rahmen dieser Arbeit ist Kompetenz, basierend auf den Ausführungen der unterschiedlichen Kompetenzbegriffe, als Fähigkeit eines Systems zu verstehen, intrinsisch oder extrinsisch motivierte Handlungen selbstdisponierend und zielgerichtet durchzuführen. Folgerichtig lassen sich dem Kompetenzbegriff folgende Eigenschaften zuordnen:<sup>30</sup>

- Kompetenzen manifestieren sich in zielgerichteten Handlungen.
- Kompetenzen lassen sich für unterschiedliche Handlungsfelder im Unternehmen definieren.
- Kompetenzen sind veränderlich und veränderbar.
- In Abhängigkeit vom Grad des Bewusstseins über die Kompetenzen können höhere Kompetenzstufen erreicht werden.

Dadurch, dass sich Kompetenzen nicht direkt beobachten lassen,<sup>31</sup> ist nur durch eine Beschreibung von Handlungen und Handlungsergebnissen auf die entsprechende Kompetenz zu schließen. In Bezug auf Unternehmen ist Kompetenz im Kontext des organisationalen Problemlösungsverhaltens zu verstehen, so dass mit dem Konstrukt einer organisationalen Kompetenz eine Verbindung zwischen den Ressourcen eines Unternehmens (Innenperspektive) und den zu lösenden marktlichen Aufgaben (Außenperspektive) hergestellt wird.<sup>32</sup> Für die organisationale Kompetenz ist die Selbstorganisation eines Unternehmens immer dann und deshalb erforderlich, wenn und weil die Komplexität der Handlungssituation und des Handlungsverlaufs keine deterministisch verlaufenden Problemlösungsprozesse zulässt.<sup>33</sup>

Sowohl die individuelle wie auch die organisationale Kompetenz sind durch das Prinzip der Selbstorganisation, und damit durch die Reaktion auf Veränderungen, im weitesten Sinne als Lernen zu interpretieren. Kompetenz ist daher ganz wesentlich

---

<sup>28</sup> Vgl. North (2002), S. 40.

<sup>29</sup> Vgl. North; Friedrich; Lantz (2005), S. 615.

<sup>30</sup> Vgl. im Folgenden North; Friedrich; Lantz (2005), S. 615.

<sup>31</sup> Kompetenz ist nach Schmidt auch ein Beobachterbegriff, d. h. durch die Selbst- oder Fremdbeobachtung dient Kompetenz zur Beschreibung von Verhalten und ist dabei als Differenz von Disposition und Performanz zu bestimmen. Vgl. Schmidt (2005), S. 171 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Schreyögg; Kliesch (2004), S. 111.

<sup>33</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 171.

mit Wissen und Können verbunden und setzt als dispositionales Erklärungsmodell prinzipiell die Lernfähigkeit und den Wissenserwerb voraus.<sup>34</sup> Während das Lernen allerdings eine Selbstveränderung bis zum Zeitpunkt des Handelns erklärt, bezieht sich Kompetenz auf das in der Zukunft liegende Handeln-Können, wenn die Handlungen durch Selbst- oder Fremdbeobachtungen bestätigt werden.<sup>35</sup> Da die für kompetent gehaltenen Handlungen jedoch i. d. R. nicht absehbar und daher nicht lernbar sind, wird Kompetenz in den meisten theoretischen Ansätzen über die Dispositionen bestimmt, die einen Akteur befähigen, Probleme in Zukunft selbstorganisiert lösen und entsprechend kreativ behandeln zu können.<sup>36</sup>

Als Konsequenz daraus, ist die Kompetenz von Unternehmen als Fähigkeit zur Selbstorganisation zu sehen, um schnell und innovativ auf sich kontinuierlich ändernde Umweltbedingungen reagieren zu können. Die Selbstorganisation dient dabei z. B. dazu, spontan auf Kundenwünsche zu reagieren, Marktchancen zu erkennen und zu nutzen, Qualitätsprobleme schnell und realitätsnah zu beheben sowie das Unternehmen auf neue technische Entwicklungen vorzubereiten.<sup>37</sup> Die unterschiedliche Kompetenz von Unternehmen kann demnach als Ursache für den unterschiedlichen Erfolg von Unternehmen gesehen werden,<sup>38</sup> wobei für diese Arbeit der langfristige Erfolg basierend auf wissensbasierten Erfolgspotentialen, die im Rahmen des strategischen Managements aufzubauen sind, von besonderem Interesse ist.

## 2.2 Der wissensbasierte Ansatz als Basis des strategischen Managements

Die Strategie eines Unternehmens ist nach dem klassischen Strategieverständnis als ein geplantes Maßnahmenbündel des Unternehmens zur Erreichung langfristiger Ziele zu verstehen und ist das Ergebnis formaler und rationaler Planung.<sup>39</sup> Strategien treffen dabei Aussagen zum Tätigkeitsbereich, zu den Ressourcen und damit verbundenen Fähigkeiten sowie zum Wettbewerbsvorteil von Unternehmen. Die Formulierung,

---

<sup>34</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 171.

<sup>35</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 171.

<sup>36</sup> Vgl. zu diesem Abschnitt Schmidt (2005), S. 172.

<sup>37</sup> Vgl. North; Friedrich; Lantz (2005), S. 610.

<sup>38</sup> Vgl. Bouncken (2003), S. 23.

<sup>39</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 16.

Bewertung, Auswahl und Implementierung von Strategien im Unternehmen erfolgt durch den Prozess des strategischen Managements.<sup>40</sup>

Der ressourcenbasierte Ansatz bzw. Resource-Based-View (RBV) des strategischen Managements begründet Erfolgsunterschiede von Unternehmen einer Branche mit deren heterogener Ressourcenausstattung.<sup>41</sup> Dabei werden die Wettbewerbsvorteile nicht durch unterschiedliche Produkt-Markt-Positionen erklärt, sondern durch Unterschiede in der Ausstattung und Kombination von kritischen Unternehmensressourcen.<sup>42</sup> Begründen lässt sich die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen durch die Tatsache, dass Ressourcen nicht uneingeschränkt mobil oder imitierbar sind.

Der wissensbasierte Ansatz bzw. Knowledge-Based-View (KBV) stellt ursprünglich eine Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes des strategischen Managements dar, geht aber weit über diesen hinaus. *„So werden neben der Strategiewahl und der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen, noch andere wesentliche Aspekte einer dynamischen Theorie der Unternehmung in die Betrachtung mit einbezogen, wie etwa die Organisationstruktur, die Rolle der Unternehmensleitung, die Allokation von Entscheidungsbefugnissen sowie die Innovations- und Lernproblematik.“*<sup>43</sup> Aus der Wissensperspektive lässt sich das Unternehmen als ein dynamisches, quasi-autonomes System mit dem Ziel der Produktion und Anwendung von Wissen interpretieren.<sup>44</sup> Der wissensbasierte Ansatz erweitert den ressourcenbasierten Ansatz also um dynamische, prozessuale Aspekte, wodurch Wissen zum Ausgangspunkt der Erklärung des strategischen Verhaltens von Unternehmen wird. Wissen ist demzufolge die wichtigste strategische Ressource und das Management von Wissen ist als erfolgskritische Herausforderung der Unternehmensführung zu betrachten.<sup>45</sup> Das Wissensmanagement im Unternehmen wird demnach zur bedeutendsten dynamischen Kompetenz, indem es die Grundlage für die Akkumulation von Wissen im Unternehmen darstellt und somit auch die zielgerichtete Veränderung der Wissensbasis ermöglicht. Zudem wird Wissen als Schlüssel zum Verständnis organisationaler Fähigkeiten betrachtet und ist damit ein wesentlicher Treiber organisationaler Kompetenzen und wird zur herausragenden Variablen bei der Erklärung ökonomischer Renten.<sup>46</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 23.

<sup>41</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 87.

<sup>42</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 417.

<sup>43</sup> Zahn; Foschiani; Tilebein (2000), S. 52.

<sup>44</sup> Vgl. Zahn; Foschiani; Tilebein (2000), S. 52 f.

<sup>45</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 44 f.

<sup>46</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 18 und Zahn; Foschiani; Tilebein (2000), S. 52.

### 2.2.1 Zusammenhang von Wissen und Strategie

Basierend auf dem wissensbasierten Ansatz des strategischen Managements ist davon auszugehen, dass die Konstrukte Wissen und Strategie in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen, welches in Abbildung 2-1 dargestellt ist. Für Un-

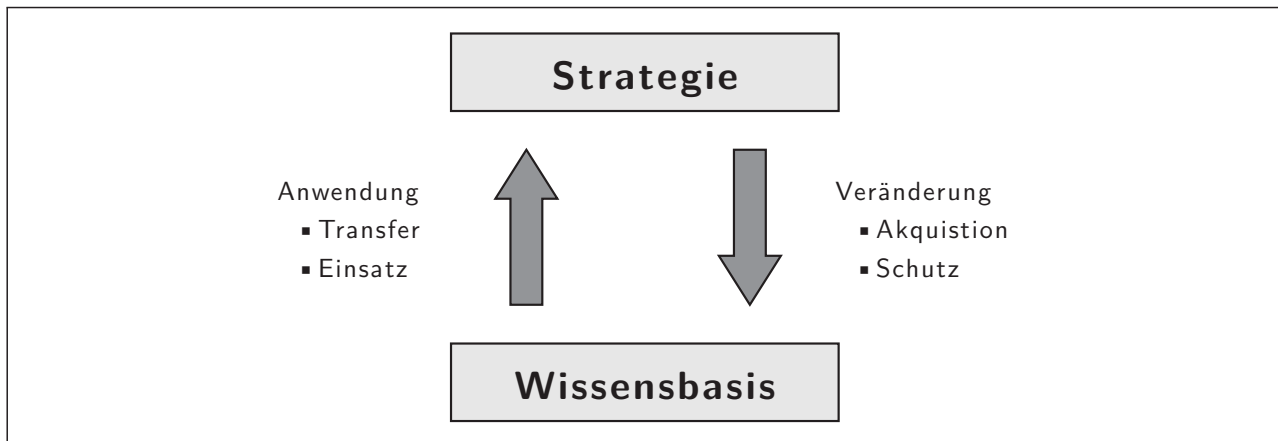


Abbildung 2-1: Zusammenhang der Konstrukte Strategie und Wissen  
(Quelle: Al-Laham (2003a), S. 287)

ternehmen bedeutet dieser Zusammenhang, dass sie Strategien formulieren, um ihr verfügbares Wissen der organisationalen Wissensbasis für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen anzuwenden. Es geht dabei darum, vorhandenes Wissen anzuwenden oder um einen Transfer in einen neuen Kontext, um so strategische Vorteile generieren zu können. Diese Anwendung von Unternehmenswissen bei der Entwicklung von Strategien hat zur Folge, dass Unternehmen Strategien formulieren, um ihre Wissensbasis zu verändern bzw. veränderten Umweltsituationen anzupassen.<sup>47</sup> Dabei geht es zunächst um die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis, einerseits durch Akquisition externen Wissens, aber andererseits auch durch Entwicklung neuen Wissens.<sup>48</sup> Eine Veränderung der organisationalen Wissensbasis kann aber auch durch gezielte Desinvestitions- oder Outsourcing-Strategien erfolgen, indem einzelne Unternehmensbereiche ausgelagert oder verkauft werden.<sup>49</sup> Dadurch wird eine Verringerung der Wissensbasis erreicht.

Daraus folgt, dass die organisationale Wissensbasis zum einen das strategische Verhalten von Unternehmen beeinflusst und zum anderen wiederum selbst zum Ziel strategischen Verhaltens wird.<sup>50</sup> Aus diesem Abhängigkeitsverhältnis von Strategie

<sup>47</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 287.

<sup>48</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 288.

<sup>49</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 289.

<sup>50</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 293.



und Wissen lässt sich ableiten, dass es sich beim Prozess des strategischen Managements um einen wissensverarbeitenden Prozess handelt. Dabei wird das Wissen der organisationalen Wissensbasis zur Formulierung und Implementierung von Strategien eingesetzt, die sich wiederum zunächst auf die Gestaltung der Wissensbasis beziehen.

Für ein Unternehmen bedeutet dies nun, dass es einen unternehmensspezifischen Zusammenhang gibt zwischen der Unternehmensstrategie, als Ergebnis des Prozesses des strategischen Managements, und einer Wissensstrategie, als Ergebnis eines strategischen Wissensmanagementprozesses. Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und der Wissensstrategie ist von Albrecht herausgearbeitet worden und in Abbildung 2-2 dargestellt, bei dem vier mögliche Beziehungszusammenhänge unterschieden werden:<sup>51</sup>

- Die Wissensstrategie ist konzeptionell und inhaltlich von der Unternehmensstrategie losgelöst, d. h. sie existieren weitestgehend unabhängig voneinander.
- Die Wissensstrategie folgt der Unternehmensstrategie, d. h. wird aus ihr abgeleitet.
- Die Wissensstrategie ist Bestandteil der Unternehmensstrategie, d. h. die Unternehmensstrategie ist eine integrale Klammer aller Strategiearten.
- Die Unternehmensstrategie folgt der Wissensstrategie, d. h. wird aus ihr abgeleitet.

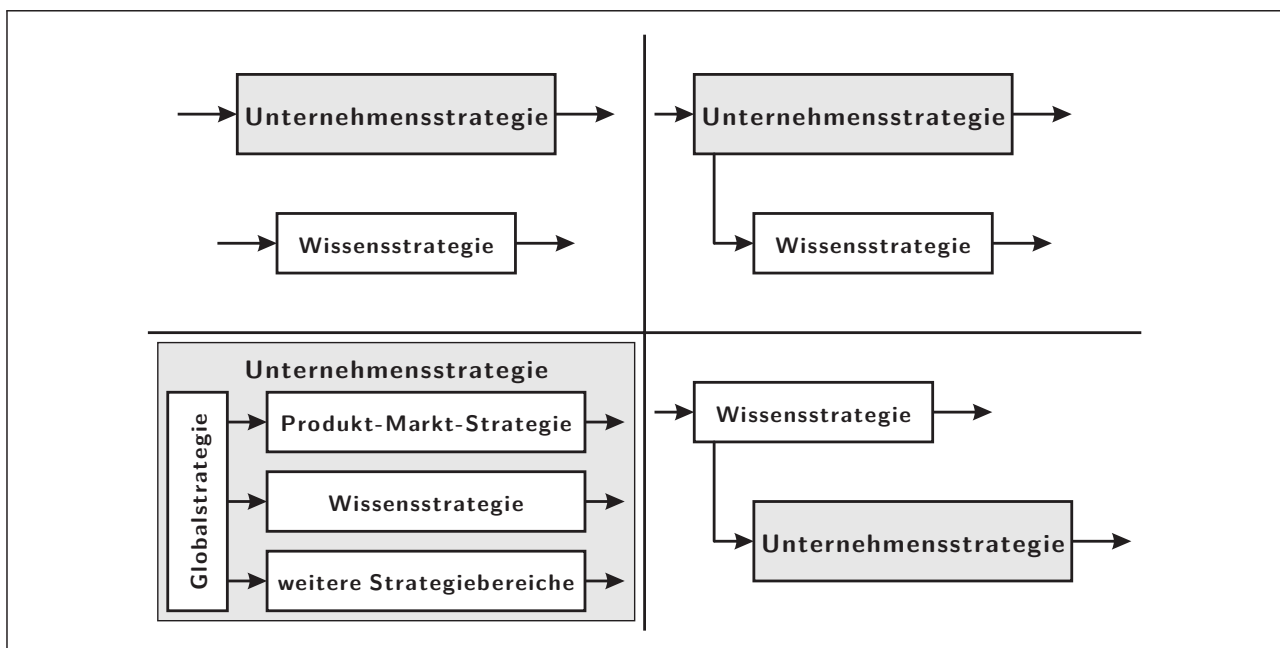


Abbildung 2-2: Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Wissensstrategie  
(Quelle: Albrecht (1993), S. 126)

<sup>51</sup> Vgl. im Folgenden Albrecht (1993), S. 126.

Aus diesen vier Zusammenhängen lassen sich für die konzeptionelle Beziehung zwischen Unternehmensstrategie und Wissensstrategie zwei grundsätzliche Ausrichtungen ableiten. Zum einen wird die Wissensbasis zum Ausgangspunkt der Formulierung von Unternehmensstrategien im Sinne eines „*strategy follows knowledge*“. Zum anderen lässt sich aus der Unternehmensstrategie eine Wissensstrategie im Sinne eines „*knowledge follows strategy*“ ableiten, mittels der mögliche identifizierte Lücken der organisationalen Wissensbasis geschlossen werden sollen. Hierdurch wird letztlich die zentrale Aufgabe eines strategischen Wissensmanagements im Unternehmen definiert.<sup>52</sup> Dabei geht es insbesondere darum, die übergreifenden Wissensprozesse und Wissensaktivitäten zielgerichtet zu steuern, damit sich Wissensgenerierung und Wissenstransfer auf die Entwicklung des Unternehmens produktiv auswirken können und zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen.<sup>53</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein strategisches Management der organisationalen Wissensbasis als eine konstituierende Dimension der Führungsfunktion „Strategisches Management“ zu verstehen ist.<sup>54</sup> Die enge Beziehung der Konstrukte Strategie und Wissen und die enge Verzahnung von Wissensstrategie im Strategiespektrum des Unternehmens hat letztendlich zur Folge, dass der Stellenwert einer Wissensstrategie im Unternehmen durch ein Wechselverhältnis von „*strategy follows knowledge*“ und „*knowledge follows strategy*“ gekennzeichnet ist. Als Ausgangspunkt für dieses Wechselverhältnis und für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit wird angenommen, dass eine Wissensstrategie aus einer originären Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Da sich das strategische Management im Wesentlichen mit einer langfristigen Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten und damit mit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen befasst, wird auf Basis des erarbeiteten Zusammenhangs von Strategie und Wissen im Folgenden näher auf wissensbasierte Wettbewerbsvorteile eingegangen.

### 2.2.2 Wissensbasierte Wettbewerbsvorteile

Im Rahmen des wissensbasierten Ansatzes wird Wissen als die wesentliche Quelle für ökonomische Renten angesehen.<sup>55</sup> Aus der Wissensperspektive suchen demnach Ma-

---

<sup>52</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 293.

<sup>53</sup> Vgl. Krogh; Grand (2005), S. 928.

<sup>54</sup> Al-Laham (2003a), S. 293.

<sup>55</sup> Vgl. zu den auf Wissen aufbauenden Renten Zahn (1998), S. 44, der darlegt, dass die im Unternehmen auftretenden unterschiedlichen Wissenskategorien zu unterschiedlichen Arten von Renten führen: individuelles Wissen zur Pareto-Rente und sozial konstruiertes Wissen zur Penrose-Rente.

nager, im Sinne einer wissenszentrierten Unternehmensführung, nach Möglichkeiten der Einflussnahme auf Produktion und Anwendung von Wissen.<sup>56</sup> Dabei erfordern wettbewerbsbedingte Marktveränderungen immer häufiger schnelle und flexible Reaktionen seitens der betroffenen Unternehmen. Die Reaktionen bauen auf der jeweiligen unternehmensindividuellen Wissensbasis auf, wodurch Wissen zu einer strategischen Ressource wird, da es einzigartig im Vergleich zum Wissen der Wettbewerber ist. Als Eigenschaften von Ressourcen, die Wettbewerbsvorteile hervorbringen, sind folgende zu nennen:<sup>57</sup>

1. Die Ressource muss für das Unternehmen einen zusätzlichen positiven Wert darstellen.
2. Die Ressource muss einmalig oder rar sein, unter den vorhandenen und potentiellen Wettbewerbern.
3. Die Ressource darf höchstens im unvollständigen Maße imitierbar sein.
4. Die Ressource kann nicht durch eine andere Ressource der Wettbewerber substituiert werden.

Dem ressourcenbasierten Ansatz zufolge wird die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen mit der Nichtimitierbarkeit und Nichttransferierbarkeit von Ressourcen in Zusammenhang gebracht. Somit wird unter der Maßgabe, dass Wissen i. d. R. nur schwer zu imitieren und zu transferieren ist, im Rahmen des wissensbasierten Ansatzes deutlich, dass Wettbewerbsvorteile unmittelbar auf der organisationalen Wissensbasis aufbauen. Nach dem wissensbasierten Ansatz des strategischen Managements ist davon auszugehen, dass Wissen aufgrund seiner Einzigartigkeit und schweren Imitierbarkeit zu Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens führen kann. Wissen wird dabei als eine gestaltbare Ressource betrachtet und das strategische Wissensmanagement verfolgt dabei das Ziel, die organisationale Wissensbasis zur Grundlage von Wettbewerbsvorteilen zu erheben.<sup>58</sup> Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass bereits der Besitz von Wissen, im Sinne der Verfügbarkeit, einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.<sup>59</sup> Zu einem Wettbewerbsvorteil wird Wissen erst dann, wenn es nutzenstiftend im Unternehmen angewendet wird und damit zu einer

---

<sup>56</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 44.

<sup>57</sup> Vgl. im Folgenden Wright; McMahan (1999), S. 54, zitiert nach Feldhoff (2005), S. 33.

<sup>58</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 292.

<sup>59</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 55.

Problemlösung für den Markt beiträgt.<sup>60</sup> Der Nutzung von Wissen wird demnach eine zentrale Stellung beim Aufbau von Wettbewerbsfähigkeit beigemessen.<sup>61</sup>

Krogh und Venzin haben darauf aufbauend vier Aktivitäten identifiziert, um die Umsetzung der organisationalen Wissensbasis in potentielle Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen.<sup>62</sup> Die Aktivitäten sind in Abbildung 2-3 dargestellt. Dabei wird die

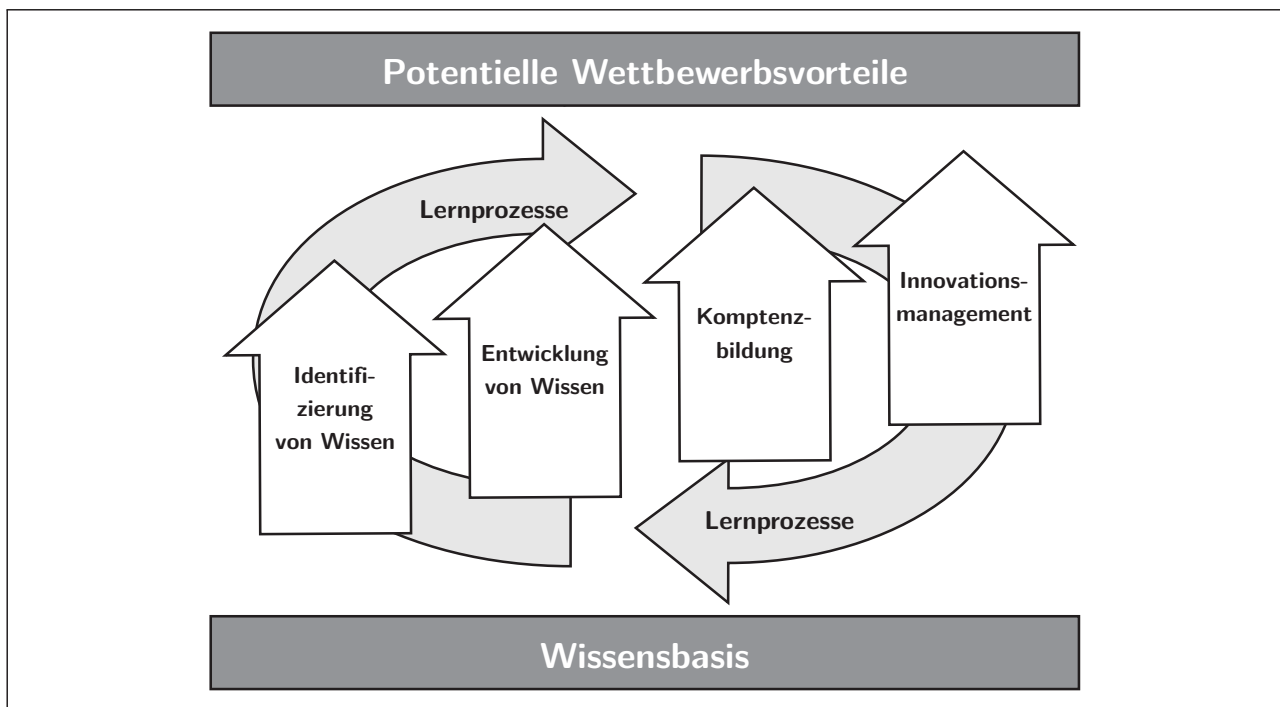


Abbildung 2-3: Die Wissensbasis als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen  
(Quelle: vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 425 und Feldhoff (2005), S. 36)

Identifizierung von nutzbringendem Wissen im Unternehmen als erste und zentrale Aufgabe des Managements angesehen.<sup>63</sup> Die Identifikation und damit verbundene Schaffung von Transparenz über das strategisch relevante Wissen im Unternehmen bildet die Grundlage für die Wissensentwicklung.<sup>64</sup> Ohne diese Transparenz über das vorhandene und benötigte Wissen kann eine Wissensentwicklung nicht zielgerichtet erfolgen, wodurch die Generierung von Wettbewerbsvorteilen nicht möglich wäre. Auch die reine Wissensidentifikation und -entwicklung sind für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen jedoch ungenügend, da diese erst durch Einsatz von Wissen generiert werden. Somit sind in einem Folgeschritt die vom Unternehmen zu bewälti-

<sup>60</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 55.

<sup>61</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 431 f.

<sup>62</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 425 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Feldhoff (2005), S. 36.

<sup>64</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 426 f.

genden Aufgaben, im Rahmen einer Kompetenzbildung, mit dem gebündelten Wissen auf organisationaler Ebene zusammen zu bringen. Den Abschluss der beschriebenen Aktivitäten bildet das Innovationsmanagement, welches die gebildeten Kompetenzen mit den Ressourcen eines Unternehmens kombiniert. Erst diese Kombination und Integration von verteiltem Wissen, gebildeten Kompetenzen und Unternehmensressourcen in Innovationen, bringt für ein Unternehmen den Wettbewerbsvorteil, um am Markt bestehen zu können. Diese Fähigkeit zur Integration von verteiltem Wissen, auch individuellem, spezialisiertem Wissen, ist eine wesentliche Komponente so genannter organisationaler Fähigkeiten (*organizational capabilities*).<sup>65</sup> Wobei in diesem Zusammenhang insbesondere von einer dynamischen Fähigkeit (*dynamic capability*) als „Fähigkeit zur Integration, Entwicklung und Rekonfiguration interner und externer Kompetenzen zum Zwecke der Anpassung an sich schnell verändernde Umwelten“<sup>66</sup> zu sprechen ist.

Al-Laham hat die Ausführungen zum wissensbasierten Ansatz in einem konzeptionellen Bezugsrahmen systematisiert,<sup>67</sup> wie er in Abbildung 2-4 dargestellt ist. Dieser

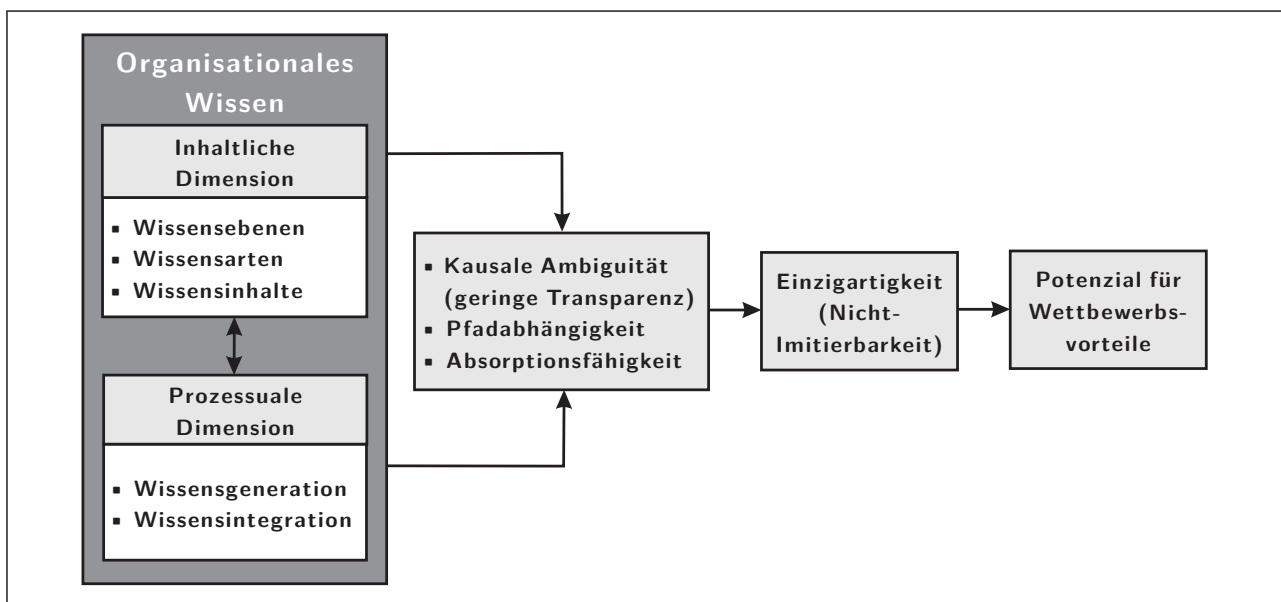


Abbildung 2-4: Konzeptioneller Bezugsrahmen des Knowledge-Based-View  
(Quelle: Al-Laham (2004), S. 410)

integriert sowohl die statisch-strukturelle als auch die dynamisch-prozessuale Dimension von Wissen.<sup>68</sup> Die inhaltliche Dimension setzt sich dabei aus unterschiedlichen

<sup>65</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 45.

<sup>66</sup> Teece; Pisano; Shuen (1997), S. 516.

<sup>67</sup> Vgl. Al-Laham (2004), S. 407 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Al-Laham (2004), S. 409.

Wissensebenen (individuell – kollektiv), unterschiedlichen Wissensarten (implizit – explizit) sowie unterschiedlichen unternehmensspezifischen Wissensinhalten zusammen. Die prozessuale Dimension besteht in erster Linie aus den Prozessen, die die organisationale Wissensbasis kontinuierlich aktualisieren, integrieren und anwenden wodurch neues Wissens generiert werden kann. In diesem Zusammenhang basieren die Prozesse der Wissensgenerierung und der Wissensintegration im Wesentlichen auf den Erkenntnissen zu den Lernprozessen auf allen organisationalen Ebenen.

Das Potential für Wettbewerbsvorteile entwickelt sich aus dem Zusammenspiel zwischen Wissensbestand und der prozessualen Dimension von Wissen.<sup>69</sup> Dieses Zusammenspiel wiederum ist durch die drei Konstrukte *causal ambiguity*, *path-dependency* und *absorptive capacity* zu beschreiben. Die kausale Ambiguität weist darauf hin, „dass die Kausalstrukturen zwischen dem Wissensbestand, korrespondierenden Generations- und Integrationsprozessen und den entstehenden Wettbewerbsvorteilen häufig ein hohes Maß an Intransparenz [...] aufweisen,“<sup>70</sup> wodurch Imitationsbarrieren zu begründen sind.<sup>71</sup> Die Pfadabhängigkeit verdeutlicht, dass die Aufnahme von neuem Wissen sich grundsätzlich in den Bahnen vollzieht, die durch die historische Entwicklung des Unternehmens vorgegeben sind.<sup>72</sup> Unter Absorptionsfähigkeit wird die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, strategisch relevantes Wissen aus dem Unternehmensumfeld wahrzunehmen, zu bewerten, aufzunehmen und anzuwenden.<sup>73</sup> Alle drei Konstrukte weisen in einem hohen Maß einen unternehmensspezifischen Charakter auf und führen in Verbindung mit dem Wissen eines Unternehmens zu einer Einzigartigkeit der organisationalen Wissensbasis.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die beschriebenen Aktivitäten im Umgang mit Wissen, in Kombination mit der Einzigartigkeit der organisationalen Wissensbasis, die Grundvoraussetzung darstellen, wissensbasierte Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Die zentrale Rolle der Unternehmensführung besteht somit darin, organisationales Wissen zu integrieren und für das Unternehmen nutzbar zu machen, so dass ein Unternehmen auch als eine Institution zur Integration von Wissen verstanden werden kann.<sup>74</sup> „Eine wissensorientierte Unternehmensführung kann damit

---

<sup>69</sup> Vgl. Al-Laham (2004), S. 411.

<sup>70</sup> Al-Laham (2004), S. 412.

<sup>71</sup> Krogh und Venzin weisen darauf hin, dass Imitationshindernisse immer direkt oder indirekt mit der Entwicklung von neuem Wissen in Zusammenhang stehen, so dass Wissen von entscheidender Bedeutung bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist. Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 417.

<sup>72</sup> Vgl. Al-Laham (2004), S. 412.

<sup>73</sup> Vgl. Al-Laham (2004), S. 411.

<sup>74</sup> Vgl. Zahn; Foschiani; Tilebein (2000), S. 52 f.

zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung beitragen,<sup>75</sup> welches das primäre strategische Ziel eines Unternehmens ist. Die wissensbasierten Wettbewerbsvorteile sind dabei unter besonderer Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Zusammenhänge zwischen Wissen und Strategie herauszubilden.

## 2.3 Elemente der strategischen Kompetenz

Werden die Ausführungen zur Kompetenz auf das soziotechnische Konstrukt Unternehmen übertragen, wird deutlich, dass es sich bei der strategischen Kompetenz um ein Bündel unterschiedlicher Fähigkeiten handelt. Ein Unternehmen wird dadurch in die Lage versetzt, dauerhaft und langfristig Wettbewerbsvorteile selbstorganisiert herauszubilden und somit eine nachhaltige Existenz des Unternehmens zu gewährleisten. Um dabei sowohl äußeren wie auch inneren Gefährdungen der Existenz begegnen zu können, ist organisationale Flexibilität erforderlich. Hierbei handelt es sich um eine wesentliche Voraussetzung längerfristigen Bestehens von Unternehmen, da sie sowohl quantitative wie qualitative Anpassungen des Leistungsprogramms eines Unternehmens ermöglicht. Im Rahmen des strategischen Managements von Unternehmen ist hierbei von einer strategischen Flexibilitätskompetenz zu sprechen. Im Mittelpunkt dieser Arbeit ist die strategische Wissensmanagementkompetenz zu sehen, die auf die Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile ausgerichtet ist.

### 2.3.1 Strategische Flexibilitätskompetenz

Die organisationale Flexibilität, im Sinne einer Fähigkeit sich möglichst schnell und reibungslos auf wechselnde Bedürfnisse und Situationen einzustellen, ist unabdingbare Voraussetzung, um sowohl umweltbedingten wie auch unternehmensbedingten Existenzgefährdungen begegnen zu können.<sup>76</sup> Zu differenzieren ist dabei zwischen operativer und strategischer Flexibilität. Mit operativer Flexibilität ist die Fähigkeit gemeint auf Umwelteinflüsse zu reagieren, indem nur die quantitative Seite des Leistungsangebots angepasst wird, also eine mengenmäßige Erhöhung oder Reduzierung des Angebots. Von strategischer Flexibilität ist dann zu sprechen, wenn über quantitative Anpassungen hinaus ein Unternehmen auch die Fähigkeit besitzt, auf qualitative Änderungen zu reagieren bzw. solche selbst herbeizuführen.<sup>77</sup> Sie gewährleistet damit das langfristige Überleben eines Unternehmens. Die strategische

---

<sup>75</sup> Pfau (1999), S. 600.

<sup>76</sup> Vgl. Schanz (1994), S. 64.

<sup>77</sup> Vgl. Schanz (1994), S. 66.



Flexibilität von Unternehmen kann deshalb auch als die höchste Erscheinungsform der Unternehmensflexibilität angesehen werden.<sup>78</sup> Sie dient dazu, den immer häufiger auftretenden, wettbewerbsbedingten Marktturbulenzen mit schnellen und flexiblen Antworten seitens der Unternehmen zu begegnen.<sup>79</sup> Als Fähigkeit eines Unternehmens sich durch Veränderungen des Produktions- und Leistungsprogramms an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, bietet die strategische Flexibilität den Unternehmen zwei Möglichkeiten der Anpassung. Zum einen besteht die Chance die nach der Veränderung noch verbliebenen Marktchancen auszunutzen und zum anderen die durch die Veränderung neu entstandenen Chancen für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen.<sup>80</sup> Somit ist strategische Flexibilität als Voraussetzung zur Durchführung bestimmter, in der Zukunft liegender Anpassungsmaßnahmen zu interpretieren.<sup>81</sup> „Voraussetzung dafür sind wiederum besondere dynamische (organisationale) Fähigkeiten, die sich auf die fortschrittliche Entwicklung, synergetische Integration und opportunistische Anwendung der Wissensbasis beziehen.“<sup>82</sup> In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass, entsprechend dem hier im Mittelpunkt stehenden wissensbasierten Ansatz, jede organisationale Fähigkeit und insbesondere die strategische Flexibilität auf kollektivem Handlungswissen beruht. Dieses wird unternehmensintern akkumuliert und durch Interaktionsprozesse transferiert. Eine wissensbasierte Operationalisierung organisationaler Fähigkeiten bringt deshalb ein hohes Maß an Dynamik in der organisationalen Wissensbasis mit sich, da diese eine kontinuierliche Veränderung erfährt.<sup>83</sup>

Die strategische Flexibilität eines Unternehmens ist somit als dynamische, organisationale Metafähigkeit zu definieren, die auf die effektive und effiziente Rekonfiguration und Replikation der Wissensressourcen eines Unternehmens abzielt.<sup>84</sup> Wird diese Definition mit den Ausführungen zur Kompetenz von Unternehmen verknüpft, wird deutlich, dass es sich bei der strategischen Flexibilitätskompetenz um eine Fähigkeit handelt, um selbstorganisiert, zielgerichtet, schnell und innovativ auf die dynamischen Veränderungen der Unternehmensumwelt reagieren zu können. Ein gezieltes Management strategischer Flexibilität erfordert dabei sowohl den Strategieprozess wie auch

---

<sup>78</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 22.

<sup>79</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 44.

<sup>80</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 22.

<sup>81</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 59.

<sup>82</sup> Zahn (1998), S. 44.

<sup>83</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 275 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Burmann (2002), S. 274.



den Strategieinhalt dynamisch weiterzuentwickeln, wodurch die strategische Flexibilität zum Steuerungsobjekt des strategischen Managements wird. Zu berücksichtigen ist dabei, dass strategisch flexibles Agieren von Unternehmen voraussetzt, dass Unternehmen die Fähigkeit besitzen, sowohl den Bedarf flexiblen Agierens zu erkennen wie auch eigenständig Potentiale zum flexiblen Agieren aufbauen zu können. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Wissen als Basis aller organisationalen Fähigkeiten anzusehen ist, setzt ein gezieltes Management strategischer Flexibilität voraus, „[...] dass das kollektive Handlungswissen im Unternehmen identifiziert und externalisiert wird (Wissenskodifikation), unternehmensweit in einer Art und Weise zur Verfügung gestellt wird, die es für andere Mitarbeiter zugänglich macht und gleichzeitig eine Diffusion zu Wettbewerbern soweit wie möglich unterbindet (Wissenstransfer), in neue Anwendungsfelder bzw. Märkte übertragen wird (Wissensabstraktion) und mit neuem unternehmensexternem Wissen kombiniert wird (Wissensabsorption).“<sup>85</sup>

Die hier dargestellten Ausführungen zur strategischen Flexibilitätskompetenz zeigen, dass es sich bei der strategischen Flexibilität letztlich auch um einen Grad der organisationalen Lernfähigkeit handelt, wodurch die Überleitung zur strategischen Wissensmanagementkompetenz geschaffen ist, die zum einen auf der organisationalen Wissensbasis und zum anderen auf den sie verändernden, organisationalen Lernprozessen aufbaut.

### 2.3.2 Strategische Wissensmanagementkompetenz

Aufgrund des wechselseitigen Verhältnisses von Strategie und Wissen ist für das strategische Wissensmanagement eine Doppelaufgabe abzuleiten, die darin besteht wissensbasierte Strategien zu formulieren und umzusetzen, „die sowohl auf die Anwendung, als auch auf die Veränderung der Wissensbasis zielen.“<sup>86</sup> Das strategische Wissensmanagement kann demnach als ein Prozess interpretiert werden, der die Formulierung und Umsetzung von Wissensstrategien beinhaltet. Dabei sind Wissensstrategien als Maßnahmenbündel zu betrachten, die die Anwendung der organisationalen Wissensbasis für die Ausgestaltung und Erhaltung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile gewährleisten.<sup>87</sup> Wie bereits dargelegt wurde, ergeben sich diese, unter Berücksichtigung der Sichtweise des wissensbasierten Ansatzes, durch die unternehmensspezifische Charakteristik der Wissensressourcen eines Unternehmens.

---

<sup>85</sup> Burmann (2002), S. 276 f.

<sup>86</sup> Al-Laham (2003a), S. 293.

<sup>87</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 44.

Da es sich bei allen Aktivitäten im Zusammenhang mit Wissen im Unternehmen um dynamische und komplexe Prozesse handelt, ist zielgerichtetes Handeln in diesem Bereich unabdingliche Voraussetzung, um nachhaltige wissensbasierte Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dementsprechend wird aus den vorausgegangenen Ausführungen zum Kompetenzbegriff, im Hinblick auf den Umgang mit Wissen, deutlich, dass es sich bei einem kompetenten Umgang mit Wissen im Unternehmen, um selbstdisponierende, zielgerichtete Handlungen, hinsichtlich der Nutzung und Gestaltung der organisationalen Wissensbasis, handelt. Die Nutzung und Gestaltung der organisationalen Wissensbasis haben dabei selbstorganisiert zu erfolgen, so dass unter Berücksichtigung der unternehmensinternen wie auch der unternehmensexternen Wissensanforderungen die Wissensbasis zur Befriedigung und Bewältigung dieser Anforderungen zielgerichtet eingesetzt wird.

Die Träger der organisationalen Wissensbasis können dabei materieller oder personeller Art sein. Materielle Wissensträger sind dabei in erster Linie Technologien und Produkte, während personelle Wissensträger sowohl Individuen wie auch Gruppen in Unternehmen umfassen können. Aus den Besonderheiten beider Wissensträger lassen sich grundsätzlich ein technologie- bzw. humanorientierter Ansatz im Umgang mit Wissen ableiten. Somit lässt sich die strategische Wissensmanagementkompetenz abschließend wie folgt definieren:

*Die Kompetenz im strategischen Wissensmanagement ist als eine Fähigkeit von Unternehmen zur selbstorganisierten Erlangung von wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen zu definieren. Diese werden durch die effektive zielgerichtete Entwicklung und Nutzung der organisationalen Wissensbasis generiert, indem die Wissensbasis sowohl durch eine technologieorientierte wie auch humanorientierte Sichtweise zielgerichtet mittels organisationaler Lernprozesse auf individueller, kollektiver, organisationaler und interorganisationaler Ebene gestaltet wird.*

Dieser Definition nach wird im Folgenden die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehende Unternehmensressource Wissen in ihren vielfältigen Facetten näher betrachtet sowie auf das Management dieser Ressource näher eingegangen. Darüber hinaus steht insbesondere das organisationale Lernen als Veränderung der organisationalen Wissensbasis im Fokus weiterer Betrachtungen, da die strategische Wissensmanagementkompetenz auf der organisationalen Lernfähigkeit aufbaut.



## 3 Wissensmanagement in Unternehmen

Zur Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz ist es notwendig, das Wissensmanagement im Unternehmen zu institutionalisieren. Damit dies zielgerichtet erfolgen kann, wird als theoretische Grundlage zum Wissensmanagement in Abschnitt 3.1 aufgezeigt, welche Rolle Wissen in einem Unternehmen spielt. Darüber hinaus ist in Abschnitt 3.2 das Management von Wissen im Unternehmen näher zu erläutern, bevor abschließend in Abschnitt 3.3 der Zusammenhang zwischen der organisationalen Wissensbasis und der organisationalen Lernfähigkeit in Unternehmen aufgezeigt wird.

### 3.1 Wissen in Unternehmen

Der Begriff *Wissen* ist in der betriebswirtschaftlichen Forschung bislang nicht allgemeingültig definiert worden, vielmehr wird er für die jeweils spezifischen Forschungszwecke unterschiedlich interpretiert.<sup>88</sup> Dem im Rahmen dieser Arbeit zu Grunde gelegten wissensbasierten Ansatz des strategischen Managements folgend, ist Wissen als eine Ressource eines Unternehmens zu verstehen. Der Reihe unterschiedlicher Definitionen und Interpretationen des Wissensbegriffs wird bei der Betrachtung von Wissen als dem Ergebnis von Lernprozessen Rechnung getragen, wodurch das grundlegende Verständnis des Wissensbegriffs dieser Arbeit definiert wird.

#### 3.1.1 Wissen als Ressource

Nach dem ressourcenbasierten Ansatz lassen sich die Ressourcen eines Unternehmens als Kombination von Vermögensgegenständen und Fähigkeiten bezeichnen.<sup>89</sup> Dabei werden unter Ressourcen all jene tangiblen bzw. materiellen und intangiblen bzw. immateriellen Güter und Prozesse verstanden, die einerseits eine Unternehmensspezifität aufweisen und andererseits eine Wettbewerbsstärke begründen.<sup>90</sup> Da es sich

---

<sup>88</sup> U. a. Amelingmeyer (2000), S. 40 f., Al-Laham (2003a), S. 25 f. und Meyer (2007), S. 34 f. liefern Übersichten über die in der Literatur diskutierten Wissensdefinitionen.

<sup>89</sup> Vgl. Fengler (2000), S. 29.

<sup>90</sup> Vgl. Thobe (2003), S. 54.

bei den Ressourcen aber auch um die Fähigkeiten eines Unternehmens handelt, lässt sich daraus schlussfolgern, dass sich die Ressourcen eines Unternehmens aus dem zusammensetzen, was ein Unternehmen „hat“ und was es „kann“.<sup>91</sup> Nach dem wissensbasierten Ansatz stellt Wissen für ein Unternehmen eine einzigartige Ressource dar und wird zukünftig noch vor den traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden als die organisationale Ressource schlechthin betrachtet werden.<sup>92</sup> Zu begründen ist dies durch den hohen unternehmensspezifischen Charakter von Wissen und die damit einhergehende schwere Imitierbarkeit von Wissen. Somit ist es wenig verwunderlich, dass Wissen als vierter Produktionsfaktor zunehmend als notwendiger Faktor im Leistungserstellungsprozess angesehen wird.<sup>93</sup>

Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen sind Ressourcen hinsichtlich der Wertgenerierung beim Kunden, der Seltenheit im Vergleich zu Wettbewerbern, der Imitierbarkeit sowie der Substituierbarkeit zu bewerten.<sup>94</sup> Dabei sind insbesondere die beiden letztgenannten Eigenschaften maßgeblich dafür, ob anhaltende Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Imitationshindernisse sind i. d. R. direkt oder indirekt mit Wissen oder mit der Entwicklung von Wissen verbunden, wodurch die bedeutende Rolle der Ressource Wissen bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen deutlich wird. Da es sich beim Wissen um eine immaterielle Ressource handelt, weist Wissen besondere Eigenschaften auf, die es zu einer einzigartigen Ressource werden lassen. Im Einzelnen sind in diesem Zusammenhang anzuführen:<sup>95</sup>

- Wissen stellt den einzigen Produktionsfaktor dar, der sich durch Teilung oder Anwendung nicht verringert, sondern eher vermehrt.
- Wissen ist eine von Natur aus unbestimmte Ressource, die im Zeitablauf erodiert und einer kontinuierlichen Aktualisierung bedarf, um ihren Wert zu erhalten.
- Die Herausgabe von Wissen kann im Gegensatz zu den Faktoren Boden und Kapital nicht erzwungen werden.
- Wissen ist eine unendliche Ressource, die durch Anwendung und Lernen kontinuierlich weiterentwickelt werden kann.
- Wissen ermöglicht steigende Skalenerträge, da es ohne Einbuße auf große Volumina angewandt werden kann.

---

<sup>91</sup> Vgl. Fengler (2000), S. 29.

<sup>92</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 417.

<sup>93</sup> Vgl. North (2002) S. 65.

<sup>94</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 419.

<sup>95</sup> Vgl. im Folgenden Oelsnitz; Hahmann (2003), S. 46.

- Wissen besitzt einen zunehmenden Grenznutzen: Je mehr man weiß, umso effektiver kann man weiteres Wissen nutzen bzw. aufbauen.

Diese Eigenschaften von Wissen zeigen, dass Wissen als nicht absolut gegeben anzusehen ist, da es einer kontinuierlichen sowohl aktiven wie auch passiven Veränderung unterliegt. Grundsätzlich ist es also dynamisch, immer im Fluss, in neuen Kontexten immer neu zu validieren und subjektiv gebunden.<sup>96</sup> Für ein Unternehmen bedeutet das, je wissensintensiver das Umfeld eines Unternehmens ist und je spezifischer sich dessen eigene Wissensbasis darstellt, desto eher können die Fähigkeiten eines Unternehmens zu neuen strategischen Optionen führen.<sup>97</sup> Das Wissen als unternehmensspezifische Ressource umfasst dabei all diejenigen Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die dem Unternehmen bzw. den im Unternehmen agierenden Akteuren, zur bewussten oder unbewussten Lösung seiner bzw. ihrer Aufgaben und Probleme, zur Verfügung stehen.<sup>98</sup> Wissen besteht daher nicht nur aus der Ansammlung und Interpretation von Informationen, sondern auch aus der Fähigkeit der Anwendung und Verwertung derselbigen.<sup>99</sup> Seine wettbewerbsrelevante Bedeutung erhält Wissen aus ökonomischer Sicht, *„wenn es die Möglichkeit in sich trägt, positive Kapitalwerte zu erzeugen.“*<sup>100</sup>

Der wissensbasierte Ansatz betont die spezifischen Eigenschaften und Dimensionen von Wissen. Er macht deutlich, dass ein eigenes Verständnis von Wissen als strategische Ressource im Rahmen des strategischen Managements gerechtfertigt ist, indem er die Besonderheiten von Wissen als Ursache für Wettbewerbsvorteile in den Mittelpunkt stellt. Bedingt durch den dualen Charakter von Wissen, in Bezug auf seine Bedeutung für die Strategie eines Unternehmens, in dem es sowohl Auslöser als auch Ziel strategischen Verhaltens ist, wird die Ressource Wissen zu einem integralen Bestandteil des gesamten Strategiespektrums eines Unternehmens.<sup>101</sup> Da aus der Unternehmensstrategie sich auch fast alle operationalen Aktivitäten des Unternehmens ableiten, wird Wissen somit zum entscheidenden Bestimmungsfaktor für alle organisationalen Aktivitäten. *„Nicht nur Produkte sondern auch Produktionsverfahren haben durch die Integration hochentwickelten Wissens eine nachhaltige Verän-*

---

<sup>96</sup> Vgl. Gehle (2006), S. 116.

<sup>97</sup> Vgl. Gehle (2006), S. 116.

<sup>98</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 43.

<sup>99</sup> Vgl. Picot; Fiedler (2000), S. 17.

<sup>100</sup> Picot; Fiedler (2000), S. 17.

<sup>101</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 292.

derung erfahren.“<sup>102</sup> Dieses hochentwickelte Wissen entsteht durch kontinuierliches Revidieren und Validieren, so dass stetig neues Wissen identifiziert und produziert wird sowie bestehendes Wissen eine Weiterentwicklung, Vertiefung und Spezialisierung erfährt. Dieses Entstehen von neuem Wissen erfolgt dabei in Lernprozessen, so dass im Folgenden näher darauf einzugehen ist, warum Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen zu betrachten ist.

### 3.1.2 Wissen als Ergebnis von Lernprozessen

Wie im vorangegangenen Abschnitt erläutert wurde, stellt Wissen für ein Unternehmen eine zunehmend wettbewerbsrelevante Ressource dar. Im Weiteren ist es nun wichtig aufzuzeigen, was unter Wissen verstanden wird und wie dieses entsteht. Der Ausgangspunkt der Überlegungen liegt darin, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur der Wissensbegriff häufig mit den Begriffen Daten und Informationen umschrieben wird. Es ist daher grundsätzlich notwendig, Wissen als solches kurz von beiden Begriffen abzugrenzen bzw. ihren Zusammenhang aufzuzeigen.

Die Beziehung zwischen den drei Begriffen Daten, Informationen und Wissen kann dahingehend beschrieben werden, dass sie als ein Anreicherungsprozess über mehrere Ebenen verstanden wird.<sup>103</sup> Dieser Anreicherungsprozess zeigt sich auch in den ersten vier Stufen der Wissenstreppe nach North.<sup>104</sup> Auf der ersten Ebene werden *Daten*, bestehend aus einzelnen Zeichen oder Zeichenfolgen, die aus einem Zeichenvorrat entstammen, mittels einer Syntax zusammengesetzt. Durch eine kontextsensitive Betrachtung der Daten wird ihnen eine Bedeutung und ein Zweck zugesprochen, so dass dann auf der zweiten Ebene von *Informationen* zu sprechen ist.<sup>105</sup> Durch eine zweckorientierte Vernetzung von Informationen mit anderen Informationen entsteht auf der dritten Ebene *Wissen*.<sup>106</sup> Diese Vernetzung wird von Individuen vorgenommen, die Informationen in ihren kognitiven Systemen verarbeiten und in vorhandene Strukturen integrieren.<sup>107</sup> Die daraus folgende enge Kopplung des Wissensbegriffs an die menschlichen Fähigkeiten der kognitiven Wissensverarbeitung kann als zu restriktiv

---

<sup>102</sup> Thobe (2003), S. 53.

<sup>103</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 29.

<sup>104</sup> Vgl. North (2002), S. 37 ff. bzw. Abbildung ??, S. 12.

<sup>105</sup> Vgl. Davenport; Prusak (1998), S. 27.

<sup>106</sup> Für die Begriffshierarchie zwischen Zeichen, Daten, Information und Wissen vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 36, Rehäuser; Krcmar (1996), S. 7 sowie die Wissenstreppe nach North (2002), S. 39. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 69 ff. betrachten im Speziellen den Zusammenhang zwischen Information und Wissen.

<sup>107</sup> Vgl. Nohr (2000), S. 6.



angesehen werden, da dem allgemeinen Sprachgebrauch nach die Möglichkeit besteht, Wissen z. B. in Büchern abzuspeichern.<sup>108</sup> Entsprechend dieses beschriebenen Anreicherungsprozesses von Daten über Informationen zu Wissen lassen sich grundsätzlich drei mögliche Sichtweisen des Wissensbegriffs beschreiben:<sup>109</sup>

- Wissen als Gesamtheit des Problemlösungspotentials von Wissensträgern bzw. Mehrheiten von Wissensträgern (bspw. der Gesamtunternehmung),
- Wissen als Verarbeitung bzw. bewusste Anwendung von Informationen und
- Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen.

Aus diesen drei Sichtweisen heraus wird deutlich, dass Wissen an einen Träger gebunden ist, auf Informationen zurückgreift und diese in einen Problemlösungszusammenhang stellt. Im engeren Sinne ist Wissen dabei an den Menschen als Wissensträger gebunden. Dabei entsteht Wissen im Rahmen kognitiver Prozesse und umfasst sowohl theoretisches Wissen über Ursache-Wirkungszusammenhänge, wie auch Regeln des praktischen Handelns.<sup>110</sup> Durch diese Art der kognitiven bewussten Verarbeitung von Informationen durch ein lernendes System, ist Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen zu verstehen. Somit lässt sich für diese Arbeit folgende Definition des Wissensbegriffs ableiten:<sup>111</sup>

*Wissen ist das Ergebnis von Lernprozessen, das durch kontextorientierte, kognitive Vernetzung, Verarbeitung und bewusste Anwendung von Informationen durch ein lernendes System entsteht und dabei immer an einen Wissensträger gebunden ist.*

Da es sich, dieser Definition nach, bei Wissen um ein dynamisches und komplexes Konstrukt handelt, das sowohl einer prozessualen wie auch statischen Sichtweise unterliegt, bedarf es eines professionellen Umgangs mit der Ressource Wissen im Unternehmen. Aus der Tatsache heraus, dass Wissen in der zunehmend wissensintensiven Wirtschaft die Rolle der wichtigsten strategischen Ressource einnimmt, ist die logische Schlussfolgerung, dass das Management von Wissen als eine kritische Herausforderung für den Erfolg der Unternehmensführung zu betrachten ist.<sup>112</sup> Insofern

---

<sup>108</sup> Vgl. Eulgem (1998), S. 14.

<sup>109</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 25.

<sup>110</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 43.

<sup>111</sup> Diese Definition geht auf die Ausführungen von Bräuer (2003), S. 89 zurück und wird an dieser Stelle um die Notwendigkeit eines Wissensträgers erweitert.

<sup>112</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 45.



kann Wissensmanagement zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zur erfolgsentscheidenden, dynamischen Fähigkeit werden.<sup>113</sup> Das Wissensmanagement konzentriert sich darauf, Instrumente und Aktivitäten einzusetzen und zu gestalten, um die Wirksamkeit von Wissen zu unterstützen und zu ermöglichen. Somit wird im Folgenden näher auf die wichtigsten Aspekte des Managements von Wissen im Unternehmen eingegangen.

## 3.2 Management von Wissen

Wissen als zweckorientierte Vernetzung von Informationen stellt die Grundlage organisationaler Handlungen und Entscheidungen dar, so dass deren Ergebnisse entscheidend von der Relevanz und Qualität des verfügbaren Wissens beeinflusst werden.<sup>114</sup> Somit stellt Wissen für Unternehmen eine gleichermaßen komplexe wie auch wertvolle Ressource dar, die es gilt, durch ein geeignetes Management zu entwickeln, zu gestalten und für das Unternehmen nutzbringend einzusetzen. Darüber hinaus stellt Wissen in einer zunehmend wissensintensiven Wirtschaft die wichtigste strategische Ressource von Unternehmen dar, so dass das Management von Wissen als die kritische Herausforderung der Unternehmensführung betrachtet wird.<sup>115</sup> „*Wissensmanagement kann zur erfolgsentscheidenden dynamischen Fähigkeit werden, wenn die durch die Wissensperspektive aufgedeckten Hebel zur Realisierung potentieller Wettbewerbsvorteile konsequent betätigt werden.*“<sup>116</sup> Aufgrund dieser Erkenntnis hat sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung das Feld des Wissensmanagements etabliert. Jedoch bestehen hinsichtlich einer Definition des Begriffs Wissensmanagement vielfältige Ansätze in der Fachliteratur.<sup>117</sup>

Beim Wissensmanagement handelt es sich um einen Managementansatz, der den Umgang mit Wissen im Unternehmen in den Mittelpunkt stellt und dabei auf Planung, Kontrolle und Steuerung aller wissensbezogenen Unternehmensaktivitäten abzielt. Dies beinhaltet vor allem die Entwicklung der Wissensbasis durch Lernprozesse auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation, um z. B. Kosten zu senken, Qualität zu steigern und Innovation zu fördern. Darüber hinaus umfasst ein ganzheitliches Wissensmanagement auch die Gestaltung von strukturellen Rahmen-

---

<sup>113</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 45.

<sup>114</sup> Vgl. Pfau (1999), S. 599.

<sup>115</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 45.

<sup>116</sup> Zahn (1998), S. 45.

<sup>117</sup> Eine ausführliche Übersicht verschiedener Wissensmanagementdefinitionen findet sich u. a. bei Al-Laham (2003a), S. 46.

bedingungen, die Lernprozesse im Unternehmen fördern. Die dadurch notwendige systematische Auseinandersetzung mit Wissen und Lernen im Unternehmen und die Umsetzung von Wissen in Wettbewerbsvorteile ist daher die Hauptaufgabe einer wissenszentrierten Unternehmensführung. Als Grundlage für das weitere Verständnis vom Wissensmanagement im Unternehmen im Rahmen dieser Arbeit dient nachstehende Definition:

*Wissensmanagement als ganzheitlicher Managementansatz hat die gezielte Planung, Kontrolle und Steuerung der Ressource Wissen sowie der Lernprozesse eines Unternehmens auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation zur Aufgabe und sorgt somit, durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen in den Bereichen Organisationsstruktur, Technologie und Mensch, für die Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis im Rahmen einer wissenszentrierten Unternehmensführung.*

Im Rahmen des Managements von Wissen im Unternehmen wird im Folgenden auf die Differenzierung von operativem und strategischem Wissensmanagement eingegangen und anschließend die Aufgaben und Ziele des Wissensmanagements näher betrachtet.

### 3.2.1 Ebenen des Wissensmanagements

Der Begriffsdefinition zum Wissensmanagement folgt in diesem Abschnitt eine differenzierte Betrachtung des Wissensmanagements sowohl aus operativer wie auch aus strategischer Sicht. Die Ausführungen zur Betrachtung von Wissen als unternehmerische Ressource haben bereits gezeigt, dass Wissen sowohl für die operativen wie auch für die strategischen Unternehmensaktivitäten von entscheidender Bedeutung ist. Demzufolge ist auch für das Management von Wissen im Unternehmen die Differenzierung in operatives und strategisches Wissensmanagement notwendigerweise vorzunehmen. Neben diesen beiden Ebenen wird in der Literatur oftmals noch eine Metaebene betrachtet, die sich mit übergeordneten Fragen ohne unmittelbaren Bezug zu konkreten Wissensinhalten befasst und Überlegungen zur selbststeuernden Entwicklung sowie zur Gestaltung der Lernfähigkeit von Unternehmen beinhaltet.<sup>118</sup> Die Metaebene enthält dabei Wissen sowohl über die operativen wie auch strategischen Bestandteile der organisationalen Wissensbasis. Diese Metaebene kann demnach die

---

<sup>118</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 35.

Fragen beantworten, wo sich Wissen befindet, wie Wissen gespeichert ist, wie Wissen transferiert wird, welcher Art das Wissen ist und wie schnell sich das Wissen verändert.<sup>119</sup> Auf eine detaillierte Betrachtung dieser Metaebene kann dabei an dieser Stelle jedoch verzichtet werden.

Die Unterscheidung in operatives und strategisches Wissensmanagement geht auch auf die bereits angesprochene Wissenstreppe von North zurück.<sup>120</sup> North zeigt dabei auf, dass das operative Wissensmanagement im Kern die Entwicklung und Nutzung von Wissen behandelt, welches überwiegend auf Zeichen, Daten und Informationen aufbaut und somit explizit gegeben ist. Demgegenüber steht beim strategischen Wissensmanagement die Generierung einer Wettbewerbsfähigkeit auf der Grundlage der organisationalen Wissensbasis im Mittelpunkt. Mit dem strategischen Wissensmanagement wird somit ein Potentialaufbau im Unternehmen betrieben.

### **Operatives Wissensmanagement**

Ausgangspunkt der Überlegungen zum operativen Wissensmanagement ist das operativ relevante Wissen im Unternehmen. Das operative Wissensmanagement befasst sich damit, dass das richtige Wissen im richtigen operativen Wertschöpfungsprozess zur richtigen Zeit in der erforderlichen Menge und Qualität zur Verfügung steht.<sup>121</sup> Es geht also darum, alle Maßnahmen des operativen Wissensmanagements in das operative Tagesgeschäft zu integrieren.<sup>122</sup> Dabei muss neben den Anforderungen an materielle Wissensträger, auch den Anforderungen an personelle Wissensträger Genüge getan werden. Die Besonderheiten der Wissensträger sind dabei in erster Linie durch die jeweils unterschiedliche Art und Weise der Speicherung und Verarbeitung von Wissen gegeben. Es reicht daher nicht aus, lediglich eine geeignete IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter muss Rechnung getragen werden. Die operative Ebene des Wissensmanagements umfasst alle kurzfristig wirksamen wissensrelevanten Entscheidungen, die bei der Aufgabenerfüllung innerhalb einzelner Abteilungen zur Erreichung der Ziele durch Mitarbeiter getroffen werden.<sup>123</sup> Im Ergebnis zielt das operative Wissensmanagement darauf ab, den operativen Arbeitsprozess möglichst zielgerichtet zu steuern und aufrecht zu erhalten und bei sich abzeichnenden Zielabweichungen durch geeignete Maßnahmen gegenzu-

---

<sup>119</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 422.

<sup>120</sup> Vgl. North (2002), S. 39 ff.

<sup>121</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 104.

<sup>122</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 48.

<sup>123</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 75.

steuern.<sup>124</sup> Darüber hinaus erfolgt auf dieser Ebene die konkrete Anwendung und Entwicklung der Wissensbasis, indem neue Mitarbeiter eingestellt werden, Teams für konkrete Aufgaben zusammengestellt werden, Weiterbildungsangebote genutzt werden, Fachliteratur beschafft wird sowie Recherchen für einzelne Aufgaben durchgeführt werden.<sup>125</sup>

### **Strategisches Wissensmanagement**

Geht es um die langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch den Einsatz und die Entwicklung organisationalen Wissens, ist zum einen von strategisch relevantem Wissen zu sprechen, zum anderen liegt hier der Berührungspunkt von Wissensmanagement und strategischem Management.<sup>126</sup> Strategisches Wissen umfasst dabei all jenes Wissen, das für die gegenwärtige Strategie eines Unternehmens eine hohe Relevanz besitzt, wie auch eine Wissensstärke gegenüber den Wettbewerbern widerspiegelt.<sup>127</sup>

Das strategische Wissensmanagement verfolgt demnach das Ziel, die organisationale Wissensbasis zur Grundlage von Wettbewerbsvorteilen zu erheben.<sup>128</sup> Daher ist es als ein Prozess zu verstehen, der die Formulierung und Umsetzung wissensbasierter Strategien umfasst.<sup>129</sup> Somit ist das strategische Wissensmanagement in das strategische Management eingebunden bzw. wird aus diesem abgeleitet. Demzufolge kann das strategische Wissensmanagement als eine bewusste Ergänzung des klassischen strategischen Managements um eine Wissensperspektive angesehen werden.<sup>130</sup> Auf strategischer Ebene des Wissensmanagements wird folglich auch die langfristige Ausrichtung des Wissensmanagements im Unternehmen betrachtet.<sup>131</sup> „*Dabei geht es vor allem um die Festlegung und die Ausgestaltung der strategischen Geschäftsfelder sowie um die Identifikation und Sicherung von Kernkompetenzen.*“<sup>132</sup> Im strategischen Bereich sind somit vor allem Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der Behandlung der Ressource Wissen und dessen Stellung im Unternehmen zu

---

<sup>124</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 146.

<sup>125</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 35.

<sup>126</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 60.

<sup>127</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 716

<sup>128</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 292.

<sup>129</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 44.

<sup>130</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 48.

<sup>131</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 75.

<sup>132</sup> Amelingmeyer (2000), S. 35.

treffen.<sup>133</sup> Im Einzelnen geht es dabei um die Verankerung der unternehmensweiten Wissensorientierung in den Unternehmensgrundsätzen, die Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur, die Entwicklung einer Wissensstrategie sowie ein strategisches Management von Humanressourcen und Wissenstechnik.<sup>134</sup> „*Werden strategische Entscheidungen ohne eine Berücksichtigung der Wissensperspektive getroffen, so kann nicht nur der Aufbau neuer Fähigkeiten behindert werden, sondern es besteht auch die Gefahr einer Erosion der vorhandenen Fähigkeiten.*“<sup>135</sup>

### 3.2.2 Ziele und Aufgaben des Wissensmanagements

Der Definition des Wissensmanagements und den Ausführungen zum operativen und strategischen Wissensmanagement folgend, lässt sich als grundsätzliches Ziel des Wissensmanagements auf beiden Ebenen ein zielgerichteter Umgang mit Wissen im Unternehmen identifizieren. Dieser umfasst sowohl einen effektiven Einsatz von Wissen bei der Umsetzung in Wissensprodukte wie auch eine effektive Entwicklung von neuem Wissen im Unternehmen. Somit soll durch den Einsatz von erfolgskritischem Wissen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gesteigert werden.<sup>136</sup> Für das operative Wissensmanagement wurde dabei bereits das Ziel der effektiven Versorgung der operativen Wertschöpfungsprozesse mit dem richtigen Wissen hinsichtlich Zeit, Ort, Quantität und Qualität festgehalten. Sie beziehen sich damit auf die konkreten Geschäftsprozesse im Unternehmen.<sup>137</sup> Für das strategische Wissensmanagement besteht das oberste Ziel in der Sicherung bestehender und Schaffung neuer Wissenspotentiale und dabei die organisationale Wissensbasis als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen zu betrachten.<sup>138</sup> Darüber hinaus ist es auch das Ziel eine Wissensstrategie im Unternehmen zu etablieren, welche Aussagen zum mittel- bis langfristigen Aufbau von Wissensbeständen beinhaltet.<sup>139</sup> Die Umsetzung einer solchen Strategie erfordert dabei, dass Wissen als unternehmensspezifische Ressource gesehen wird und diese Betrachtungsweise in einer wissenszentrierten Unternehmensführung nachhaltig implementiert und gefestigt wird.

---

<sup>133</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 102.

<sup>134</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 102 ff.

<sup>135</sup> Al-Laham (2003a), S. 48.

<sup>136</sup> Vgl. Linde (2004), S. 309.

<sup>137</sup> Vgl. Linde (2004), S. 314.

<sup>138</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 102.

<sup>139</sup> Vgl. Linde (2004), S. 313.

Um diese gesteckten Ziele des Wissensmanagements zu erreichen, sind wissensorientierte Aufgaben und Aktivitäten im Rahmen des Wissensmanagements durchzuführen, damit gewährleistet werden kann, dass die Ziele des Wissensmanagements auch erreicht werden können. Krogh und Venzin leiten in diesem Zusammenhang vier Hauptaktivitäten des Wissensmanagements ab, bei denen es sich um die Identifizierung von Wissen, die Entwicklung von Wissen, die Kompetenzbildung von Wissen sowie das Innovationsmanagement handelt.<sup>140</sup> Daneben lassen sich aus dem Bausteinmodell von Probst, Raub und Romhardt mit der Wissensidentifikation, dem Wissenserwerb, der Wissensentwicklung, der Wissens(ver)teilung, der Wissensnutzung und der Wissensbewahrung sechs – nach dem Verständnis der drei Autoren – operative Aufgaben des Wissensmanagements identifizieren.<sup>141</sup> Hinzu kommen als strategische Aufgaben die Definition von Wissenszielen sowie die Wissensbewertung. Im Gegensatz dazu unterscheidet Albrecht für das strategische Wissensmanagement die Aufgaben der Verankerung der unternehmensweiten Wissensorientierung in den Unternehmensleitsätzen, der Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur, der Entwicklung einer unternehmensweiten Wissensstrategie sowie die Aufgaben des strategischen Managements der Humanressourcen und der Wissenstechnik.<sup>142</sup> Diese identifizierten unterschiedlichen Aufgaben des Wissensmanagements bilden die Basis um den Umgang mit Wissen im Unternehmen in einem Wissensmanagementprozess zu operationalisieren. Grundvoraussetzung ist dafür Wissensziele festzulegen, um darauf aufbauend durch eine Wissensanalyse eine Transparenz über vorhandenes und benötigtes Wissen zu ermöglichen. Diese wiederum ist Grundlage für eine Wissensgenerierung und damit auch für die Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis. Wissenssicherung, Wissens(ver)teilung und Wissensnutzung sind für die Anwendung und Verwertung der Wissensbasis verantwortlich. Den Abschluss eines solchen Prozesses muss dabei immer eine Wissenskontrolle darstellen, um die Zielerreichung zu gewährleisten.

Da es sich bei den Aufgaben des Wissensmanagements auf der einen Seite um sehr komplexe, andererseits aber auch um sehr grundlegende Aktivitäten im Arbeitsablauf eines Unternehmens handelt, die alle Organisationsmitglieder betreffen, kann die Verantwortung nicht allein auf bestimmte Stabsstellen oder Personen übertragen werden.<sup>143</sup> Solche Stellen können zwar einen integrierenden wie auch wissensfördernden

---

<sup>140</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 426.

<sup>141</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 53 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 102-104.

<sup>143</sup> Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 432.



den Einfluss im Unternehmen haben, letztlich findet aber der Umgang mit Wissen gewissermaßen permanent und überall im Unternehmen statt. So muss es auch die zentrale Aufgabe des Wissensmanagements sein, die Prozesse der Wissenskreation und des Wissenstransfers, im Sinne eines „Knowledge Enabling“ durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen, möglich zu machen, wodurch die Grundlage für die im Unternehmen ablaufenden Lernprozesse geschaffen werden.<sup>144</sup>

Abschließend bleibt daher festzuhalten, dass das Wissensmanagement zum Ziel hat, den effektiven Umgang mit der Ressource Wissen sowohl auf operativer wie auch auf strategischer Ebene durch eine wissenszentrierte Unternehmensführung im Unternehmen zu gewährleisten. Dabei müssen sowohl Einsatz wie auch Entwicklung von Wissen gewährleistet werden, um dadurch kontinuierlichen Veränderungen im Unternehmen und seiner Umwelt begegnen zu können, ohne die Wettbewerbsposition zu verlieren. Somit schafft das Wissensmanagement im Unternehmen die Voraussetzung für eine lernende Organisation und kann diese aufrecht erhalten.<sup>145</sup> Aufbau, Entwicklung und Erhalt der organisationalen Wissensbasis sind daher für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung, so dass im Folgenden näher auf den Zusammenhang zwischen der organisationalen Wissensbasis und der organisationalen Lernfähigkeit einzugehen ist.

### 3.3 Wissensbasis und organisationale Lernfähigkeit

Ausgangspunkt der Überlegungen zum Zusammenhang zwischen der Wissensbasis eines Unternehmens und der organisationalen Lernfähigkeit stellen die theoretischen und in der Literatur weit verbreiteten Ansätze dar, dass das Management von Wissen in einer engen Beziehung mit dem Lernen zu sehen ist. Daher wird im Folgenden die organisationale Wissensbasis als Ausgangs- und Endpunkt organisationalen Lernens betrachtet sowie organisationales Lernen als Basis für die organisationale Lernfähigkeit angesehen.

#### 3.3.1 Die Wissensbasis als Ausgangs- und Endpunkt organisationalen Lernens

Aus einer ganzheitlichen Sichtweise heraus lässt sich beim Wissensmanagement neben der prozessualen Dimension, die zunächst durch die verschiedenen Aufgaben des

---

<sup>144</sup> Vgl. Krogh; Grand (2005), S. 929.

<sup>145</sup> Vgl. Pfau (1999), S. 599.

Wissensmanagements konstituiert wird, auch eine objekbezogene Dimension identifizieren, bei der die organisationale Wissensbasis in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Wissensmanagement fokussiert demnach auf den bewussten Aufbau und Nutzen sowie die bewusste Veränderung dieser organisationalen Wissensbasis, die damit zur Ausgangs- sowie Ergebnisgröße organisationalen Lernens wird.<sup>146</sup>

Durch die organisationale Wissensbasis wird der verfügbare Wissensbestand eines Unternehmens bzw. einer Organisation repräsentiert.<sup>147</sup> „Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann.“<sup>148</sup> Demnach wird unter der organisationalen Wissensbasis der Wissensbestand verstanden, „welcher den Mitgliedern einer Organisation im Prinzip verfügbar ist.“<sup>149</sup> Durch diese Definition der Wissensbasis wird deutlich, dass sie nicht nur das aktuell verfügbare Wissen eines Unternehmens umfasst, sondern das gesamte Wissen, das prinzipiell die Chance hat, in organisationale Entscheidungen und Handlungen einzufließen.<sup>150</sup>

In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass jedes Unternehmen über eine unternehmensindividuelle Wissensbasis verfügt, die als Resultat der bisherigen wissensbezogenen Entwicklung des Unternehmens zu sehen ist.<sup>151</sup> Sie ist daher als Grundlage für die Leistungsfähigkeit und die Herausbildung von Kernkompetenzen eines Unternehmens zu sehen und bestimmt dadurch auch seine Handlungskompetenz. Grundsätzlich kann in diesem Zusammenhang zwischen einer strukturorientierten und einer dynamikorientierten Betrachtungsebene der Wissensbasis differenziert werden.<sup>152</sup> „Die strukturorientierte Betrachtung konzentriert sich auf den Aufbau der Wissensbasis, der die Möglichkeiten der Wissensnutzung zu einem bestimmten Zeitpunkt determiniert.“<sup>153</sup> Pautzke hat zur Operationalisierung des Konstruktes der Wissensbasis ein Schichtenmodell entwickelt,<sup>154</sup> „als dessen Differenzierungsmerkmal die Nutzungswahrscheinlichkeit des in den einzelnen Schichten enthaltenen Wissens in organisatorischen Entscheidungsprozessen fungiert.“<sup>155</sup> Beim strukturellen Auf-

---

<sup>146</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 50.

<sup>147</sup> Vgl. Pautzke (1989), S. 63.

<sup>148</sup> Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 46.

<sup>149</sup> Pautzke (1989), S. 76.

<sup>150</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 71.

<sup>151</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 64.

<sup>152</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 64.

<sup>153</sup> Fredrich (2003), S. 64.

<sup>154</sup> Vgl. Pautzke (1989), S. 76 ff.

<sup>155</sup> Al-Laham (2003a), S. 72.



bau dieser Wissensbasis werden fünf Schichten unterschieden, wobei von Schicht eins bis Schicht fünf der Einfluss auf die organisationalen Entscheidungen kontinuierlich abnimmt.<sup>156</sup> Das von Pautzke entwickelte Schichtenmodell ist in Abbildung 3-1 dargestellt, wobei sich die einzelnen Schichten wie folgt beschreiben lassen:<sup>157</sup>



Abbildung 3-1: Schichtenmodell der organisationalen Wissensbasis  
(Quelle: Pautzke (1989), S. 79)

- Die innerste Schicht (1) umfasst das von allen Organisationsmitgliedern geteilte Wissen und wird daher auch als Wissen der Organisation bezeichnet. Hierunter werden gemeinsame Sprache, Werte und Normen der Organisation, Handlungs- und Verhaltensrichtlinien und Denkstile zusammengefasst.
- Die zweite Schicht (2) beinhaltet das dem Unternehmen zugängliche, sowohl individuelle als auch kollektive Wissen und stellt gemeinsam mit Schicht (1) die aktuelle Wissensbasis des Unternehmens dar.

<sup>156</sup> Vgl. Pautzke (1989), S. 77.

<sup>157</sup> Vgl. im Folgendem Pautzke (1989), S. 78 ff.

- Die dritte Schicht (3) enthält das individuelle Wissen der Mitarbeiter, das der Organisation nicht zugänglich ist und/oder ihr unmittelbar keinen Nutzen stiftet.
- Die vierte Schicht (4) umfasst Wissen, über das lediglich ein Metawissen innerhalb der Organisation vorhanden ist und betont, dass die latente organisatorische Wissensbasis weit über das aktuelle Wissen des Unternehmens hinausgeht. Somit umschreiben die Schichten drei und vier das für die Organisation potentiell zugängliche Wissen.
- Mit der fünften Schicht (5) wird die Gesamtheit des Wissens der Welt umschrieben und als sonstiges kosmisches Wissen bezeichnet. Abweichend zum Wissen in Schicht (4) liegt über das sonstige kosmische Wissen kein Metawissen in dem Unternehmen vor, welches aber generiert werden kann.

Im Gegensatz zu diesem Schichtenmodell zeigen Walsh und Ungson in ihrem Konzept des Organisational Memory eine Struktur der organisationalen Wissensbasis auf, die stärker die Vernetzungsstruktur zwischen einzelnen Wissensträgern herausstellt.<sup>158</sup> Grundsätzlich baut dieses Konzept allerdings auf entscheidungsrelevanten Informationen auf, so dass insbesondere die Informationsakquisition aus der Umwelt und der Informationsabruf durch die Speichermedien im Mittelpunkt stehen. Demzufolge lässt sich ein Organisational Memory als Speicher für Informationen aus der unternehmerischen Vergangenheit definieren, welche Einfluss auf die gegenwärtigen Entscheidungen haben.<sup>159</sup> In Bezug darauf liegen dem Konzept folgende Annahmen zugrunde:<sup>160</sup>

- Als informationsverarbeitende Systeme haben Organisationen ein Gedächtnis, das in seinen Funktionen dem individuellen Gedächtnis ähnelt.
- Bei Organisationen handelt es sich um interpretierende Systeme.
- Als interpretierende Systeme stellen Organisationen ein Netz aus intersubjektiv geteilten Meinungen dar, das sich auf die Entwicklung und Nutzung einer gemeinsamen Sprache und intensiver sozialer Interaktion stützt.

Die grundlegenden Zusammenhänge dieses Konzeptes sind in Abbildung 3-2 dargestellt.

Bei diesem Konzept wird davon ausgegangen, dass eine Organisation mit Hilfe einer Erfassungskomponente Informationen aus ihrer Umwelt akquiriert, die für unternehmerische Aktivitäten notwendig sind. Die Informationserfassung bezieht sich sowohl auf die Erfassung von Mitarbeiterwissen als auch auf die Neuerfassung von

---

<sup>158</sup> Vgl. Walsh; Ungson (1991), S. 62 ff.

<sup>159</sup> Vgl. Walsh; Ungson (1991), S. 60.

<sup>160</sup> Vgl. im Folgenden Walsh; Ungson (1991), S. 60.

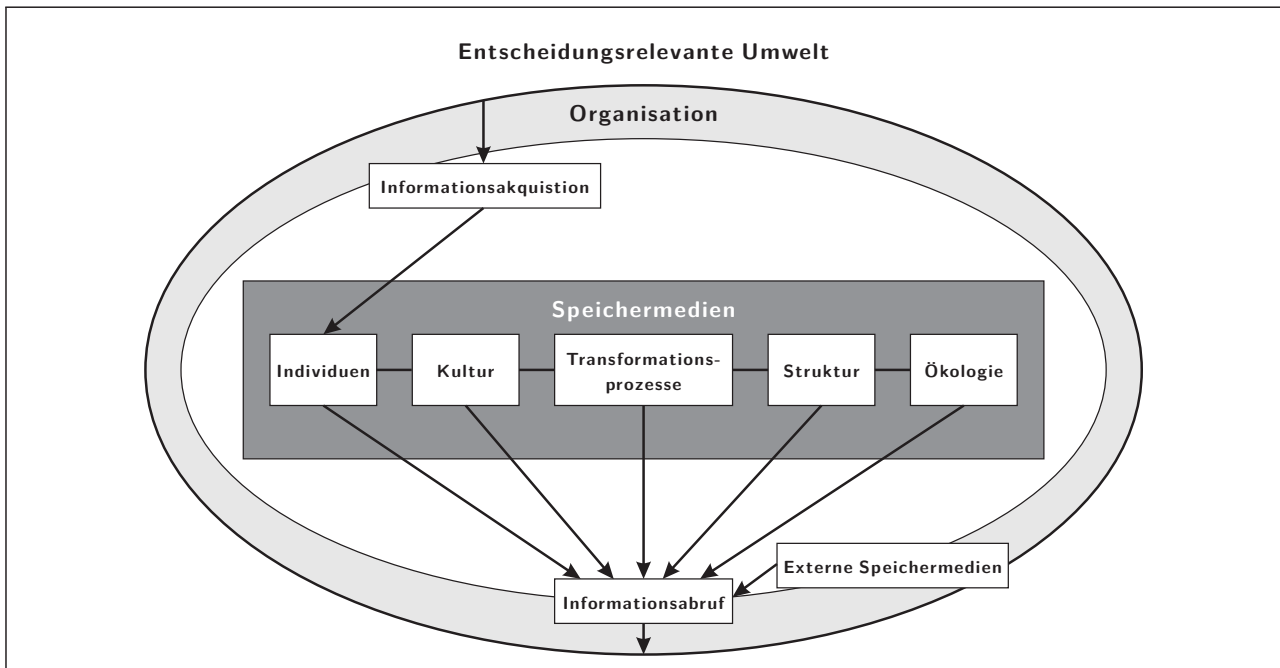


Abbildung 3-2: Die Struktur des organisationalen Gedächtnisses  
(Quelle: Walsh; Ungson (1991), S. 67)

Wissensinhalten.<sup>161</sup> Diese Wissensinhalte werden in einem von fünf Wissensspeichern abgelegt. Individuen, Kultur, Transformationsprozesse, Organisationsstruktur und Ökologie ergeben zusammen mit externen Speichermedien die Struktur des Unternehmensgedächtnisses. Mittels einer Wiedergewinnungskomponente nimmt gespeichertes Wissen durch seine Anwendung Einfluss auf die Entscheidungen im Unternehmen. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Individuen, die in der Organisation arbeiten. Sie prägen durch ihr Wissen und ihre Kultur maßgeblich das Unternehmen. Darüber hinaus darf nicht übersehen werden, dass die technologische Infrastruktur, der organisatorische Aufbau und die Unternehmensumwelt genauso Teile des Unternehmensgedächtnisses sind. Die beschriebene Struktur gibt einen guten Überblick, welche Elemente die organisationale Wissensbasis enthält und wie diese in Relation zueinander stehen.

Beide hier betrachteten Ansatzpunkte der strukturorientierten Betrachtung der Wissensbasis stellen eine wichtige Grundlage für das Verständnis der Wissensbasis im Rahmen dieser Arbeit dar. Der Ansatz von Pautzke kann dahingehend als wichtig angesehen werden, dass er eine inhaltsorientierte Perspektive auf die Wissensbasis liefert, bei der mit dem impliziten und expliziten Wissen zwei wesentliche Zugangswege zum Wissen differenziert werden. Der Fokus liegt demnach auf dem Menschen als Wissensträger, da auch zwischen einer individuellen und kollektiven Sichtweise der

<sup>161</sup> Vgl. Habermann (1999), S. 5.

Wissensbasis differenziert wird. Demgegenüber fokussiert der Ansatz von Walsh und Ungson darauf, wie Wissen im Unternehmen gespeichert wird und welche „Wissensspeicher“ einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Dementsprechend fließen hier neben dem Menschen als Wissensträger auch die materiellen Wissensträger mit in die Betrachtung ein.

Im Gegensatz zur strukturorientierten Betrachtung analysiert die dynamikorientierte Betrachtung mögliche Veränderungen der organisationalen Wissensbasis. Die organisationale Wissensbasis stellt zunächst den Ausgangspunkt für einen Veränderungsprozess dar und ist gleichermaßen auch der Endpunkt dieses Veränderungsprozesses, so dass die organisationale Wissensbasis einer kontinuierlichen Evolution bzw. Weiterentwicklung unterliegt.<sup>162</sup> Wissen wird somit zum Inputfaktor für die operativen Wertschöpfungsprozesse, es lässt sich aber auch als Outputfaktor in Form von Produkten betrachten.<sup>163</sup> Die organisationale Wissensbasis unterliegt demnach einer ständigen Dynamik, da unternehmensintern die Verfügbarkeit von Wissensträgern und die Veränderung von Wissensinhalten einem kontinuierlichen Wandel unterliegen.<sup>164</sup> Gleichzeitig ist die Wissensbasis einer Veränderung unterworfen, die ihren Ursprung in der Änderung der relevanten Umwelt hat. Diese dynamikorientierte Betrachtung der Wissensbasis ist daher grundlegend für die im Folgenden vorzunehmende Betrachtung organisationalen Lernens als Basis der organisationalen Lernfähigkeit.

### 3.3.2 Organisationales Lernen als Basis für organisationale Lernfähigkeit

Aufbauend auf der dynamischen Sichtweise der organisationalen Wissensbasis lassen sich die damit einhergehenden Veränderungen als organisationales Lernen bezeichnen. Organisationales Lernen hat demzufolge dann stattgefunden, wenn durch Lernprozesse in Organisationen Wissen geschaffen wurde, das die Verhaltensmöglichkeiten der Organisation verändert bzw. vergrößert.<sup>165</sup>

Die Grundlage für die Darstellung organisationalen Lernens stellen Überlegungen zum Lernen im Allgemeinen dar. So kann Lernen zunächst dadurch charakterisiert werden, dass eine Verhaltensänderung vorliegt, so dass Lernen die Entwicklung neuer Verhaltensweisen oder die Modifikation bestehenden Verhaltens bedeutet.<sup>166</sup> Zudem ist auch von Lernen zu sprechen, wenn es in Form eines rein kognitiv ablaufenden

---

<sup>162</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 46 f.

<sup>163</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 79 f.

<sup>164</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 65 f.

<sup>165</sup> Vgl. Wiegand (1995), S. 324.

<sup>166</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 28.

Prozesses erfolgt. Jedoch lässt sich diese Form des Lernens erst durch in der Zukunft liegende Handlungen feststellen. Lernen ist dabei ein anspruchsvoller und destabilisierender Vorgang mit i. d. R. ungewissem Ausgang.<sup>167</sup> Es kann nicht vorausgesagt werden, „*was das Verlernen bisher bewährter Reaktionen und Routinen bewirken wird und wie sich neu erlernte Fähigkeiten und Wissensformen bewähren werden.*“<sup>168</sup> Von besonderer Bedeutung ist daher die Nachhaltigkeit des Lernens, da einer Verhaltensänderung nur dann ein Lernprozess zu Grunde liegt, wenn die Veränderung nicht von vorübergehender, sondern von dauerhafter Natur ist. Deswegen bedeutet Lernen immer das aktive Auseinandersetzen mit Lern- und Lebensinhalten unter Berücksichtigung des Ziels der Veränderung von Verhaltensmöglichkeiten.<sup>169</sup>

Als Basis des organisationalen Lernens kann die Annahme gesehen werden, dass Organisationen ähnlich wie Individuen lernen können.<sup>170</sup> Beim organisationalen Lernen werden jedoch nicht das Individuum und die Organisation miteinander gleichgesetzt, sondern es geht vielmehr darum, Lernkonzepte und Lerntheorien auf die Gesamtorganisation zu übertragen. Somit wird die Idee des Lernens, nicht aber die individuellen Lernmechanismen, auf organisationale Prozesse übertragen.<sup>171</sup> Das Wissensmanagement im Unternehmen dient mit seinen Aufgaben der Sicherung, Verteilung, Erweiterung und Nutzung von organisationalem Wissen als Grundlage für das organisationale Lernen. „*Organisatorisches Lernen manifestiert sich in der Art und Weise, wie die Wissensbasis einer Organisation nutzbar gemacht, verändert und fortentwickelt wird.*“<sup>172</sup> Damit rückt das Wissen, welches einer Organisation zur Verfügung steht ins Zentrum, so dass organisationales Lernen Veränderung und Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis ist.<sup>173</sup> Organisationales Lernen ermöglicht es somit, vorhandenes Wissen in unternehmerische Entscheidungsprozesse und in die Veränderung und Entwicklung vorhandenen Wissens einfließen zu lassen.<sup>174</sup> Die hier skizzierten Aspekte des Lernen zeigen, dass es sich beim Lernen von und in Unternehmen um ein komplexes Beziehungsgeflecht handelt, dessen Beherrschung Lernen selbst zu einer organisationalen Fähigkeit werden lässt, so dass im Folgenden von organisationaler Lernfähigkeit zu sprechen ist.

---

<sup>167</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 122.

<sup>168</sup> Schmidt (2005), S. 122.

<sup>169</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 28.

<sup>170</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 26.

<sup>171</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 26.

<sup>172</sup> Kirsch (1990), S. 500.

<sup>173</sup> Vgl. Pautzke (1989), S. 106 f.

<sup>174</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 25.

Die Lernfähigkeit eines Unternehmens lässt sich auch als die Fähigkeit eines Systems bezeichnen, systematisch Wissen über die Welt zu erwerben.<sup>175</sup> Verantwortlich für diesen Erwerb sind individuelle und kollektive Lernprozesse, so „[...] dass von *organisationalem Lernen dann gesprochen wird, wenn sich Lernprozesse unabhängig von einzelnen Unternehmungsmitgliedern ereignen.*“<sup>176</sup> Des Weiteren ist eine zwingende Voraussetzung, „*dass Wissen unabhängig von den Unternehmungsmitgliedern in ‚organisationalen Gedächtnissen‘ oder einer organisationalen Wissensbasis gespeichert werden kann [...], wobei diese Wissensbasis größer sein muss als die Summe des Wissens ihrer Mitglieder.*“<sup>177</sup>

Die wichtigste Grundlage der organisationalen Lernfähigkeit besteht demzufolge in dem aktuellen Wissensbestand eines Unternehmens, aber auch in den Lernprozessen, die diesen Wissensbestand verändern und entwickeln. Das Zusammenwirken von Wissensbestand und Lernprozess lässt sich dabei wie folgt beschreiben:<sup>178</sup>

1. Lernen ist kumulativer Natur, d. h. neues Wissen wird zu vorhandenem Wissen in Beziehung gesetzt.
2. Die Effizienz des Lernens ist dann am höchsten, wenn etwas gelernt wird, das in der Nähe des bereits Vorhandenen liegt.
3. Eine breite bzw. divergente Wissensbasis erleichtert das Erlernen neuartiger, unvertrauter Wissensinhalte.

In dieser Arbeit wird demnach unter *organisationalem Lernen* die Basis für die *organisationale Lernfähigkeit* gesehen, die als eine Fähigkeit zu definieren ist, *organisationale Lernprozesse zielgerichtet zu steuern, zur Erweiterung und Veränderung der organisationalen Wissensbasis.* „*Die organisationale Lernfähigkeit bezeichnet das latent vorhandene Potential des maximal möglichen organisationalen Lernens der Organisation.*“<sup>179</sup> Die Lernfähigkeit resultiert also aus der organisationalen Wissensbasis und der sie verändernden organisationalen Lernprozesse. Somit wird *organisationale Lernfähigkeit* als die Fähigkeit einer Organisation bezeichnet, Wissen zu erwerben, mit dem bestimmte Probleme anders als vorher gelöst werden können.<sup>180</sup>

---

<sup>175</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 141.

<sup>176</sup> Al-Laham (2003a), S. 76 f.

<sup>177</sup> Al-Laham (2003a), S. 77.

<sup>178</sup> Vgl. im Folgenden Al-Laham (2003a), S. 164.

<sup>179</sup> Guldenberg (1998), S. 315.

<sup>180</sup> Vgl. Wiegand (1995), S. 233.



## **4 Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz**

Nachdem in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen zur strategischen Kompetenz von Unternehmen und in Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen zum Wissensmanagement in Unternehmen gelegt worden sind, werden in diesem Kapitel die beiden Themenkomplexe zusammengeführt. Dazu werden in Abschnitt 4.1 die einzelnen Elemente der strategischen Wissensmanagementkompetenz in einem Modell in Beziehung zueinander gesetzt. Darauf aufbauend wird in Abschnitt 4.2 eine grundlegende Differenzierung zweier Orientierungen im Wissensmanagement vorgenommen aus denen in Abschnitt 4.3 vier Unternehmenstypen abgeleitet werden, die entsprechend ihrer Orientierung einen unterschiedlichen Umgang mit Wissen praktizieren. Des Weiteren gilt es in Abschnitt 4.4 aufzuzeigen, wie verschiedene Unternehmenstypen sich entlang möglicher Entwicklungspfade ihre Kompetenz im strategischen Wissensmanagement entwickeln können. Den Abschluss der Betrachtung stellen in Abschnitt 4.5 die verschiedenen zu erreichenden Kompetenzstufen dar.

### **4.1 Elemente des Modells und deren Zusammenhänge**

Die strategische Wissensmanagementkompetenz wurde als eine Fähigkeit von Unternehmen zur selbstorganisierten Erlangung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile definiert. Das hier vorgestellte theoretische Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz versucht die verschiedenen Einflussgrößen auf das Wissensmanagement aus Sicht einer wissenszentrierten Unternehmensführung zu vereinen. Das grundlegende Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz ist mit seinen wesentlichen Beziehungen in Abbildung 4-1 dargestellt.

Den Ausführungen zur Wissenstreppe nach North folgend, entsteht Wissen durch vernetzte und kontextabhängige Informationen und ist als Ausgangspunkt für die Herausbildung von Kompetenzen anzusehen. Von diesem statischen Punkt ausgehend, wird das Anwenden von Wissen in Können umgesetzt.<sup>181</sup> Besteht nun wie-

---

<sup>181</sup> Vgl. North (2002), S. 40.



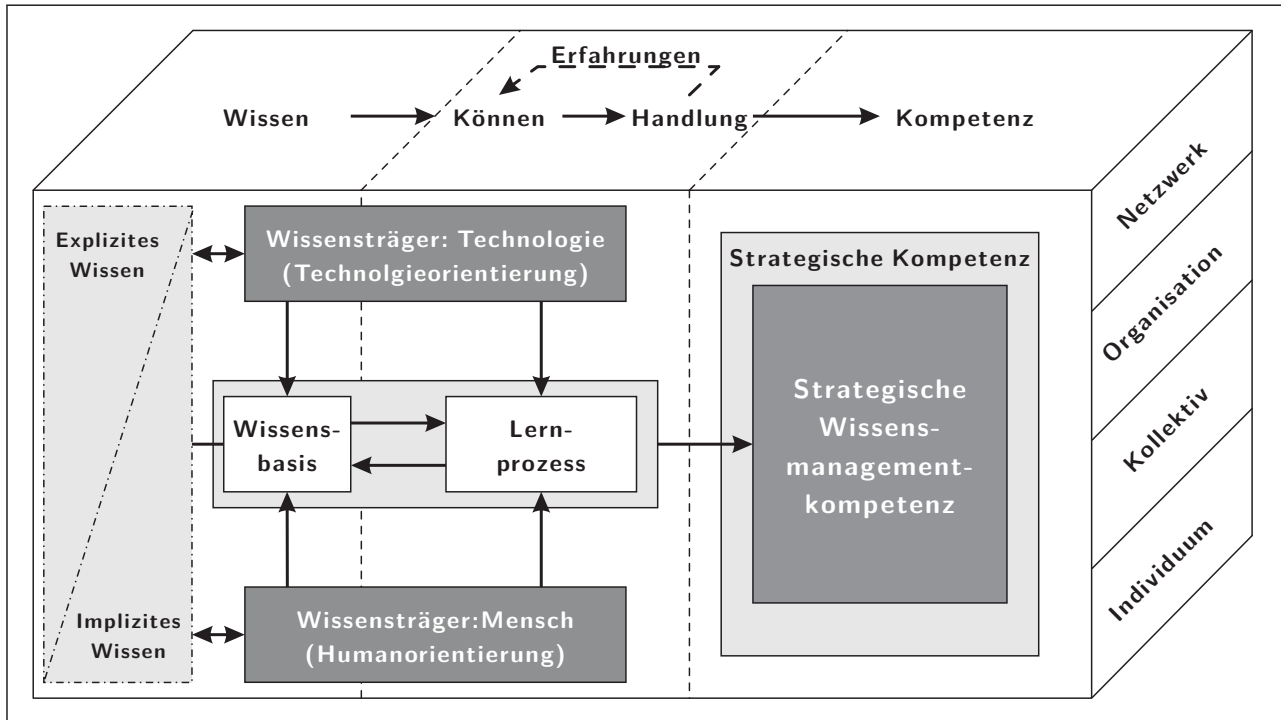


Abbildung 4-1: Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz

derum entweder eine intrinsische oder extrinsische Motivation dieses Können zielgerichtet einzusetzen, manifestiert sich das Können in Handlungen. Die in Handlungen gemachten Erfahrungen wirken sich retrograd auf das Können aus, so dass durch diese Betrachtungsweise die dynamischen Aspekte des Lernens in die Herausbildung einer Kompetenz mit einfließen. Da es sich bei unternehmerischen Kompetenzen aber um die Basis für Wettbewerbsfähigkeit handelt, müssen die Handlungen zielgerichtet im Sinne der Unternehmensziele erfolgen.

Werden diese Aspekte der Herausbildung von Kompetenzen nun auf den Zusammenhang zwischen der organisationalen Wissensbasis und den organisationalen Lernprozessen übertragen, wird deutlich, dass die Wissensbasis die statische Komponente und die Lernprozesse die dynamische Komponente der organisationalen Lernfähigkeit darstellen. Weiterhin greift das Modell den Aspekt auf, dass die Wissensbasis – bestehend aus den impliziten und expliziten Wissensressourcen eines Unternehmens – sowohl Ausgangspunkt als auch Endpunkt der organisationalen Lernprozesse ist. Gemeinsam konstituieren die organisationale Wissensbasis und die organisationalen Lernprozesse die organisationale Lernfähigkeit von Unternehmen. Hieraus wird deutlich, dass im Kern der strategischen Wissensmanagementkompetenz die organisationale Lernfähigkeit steht. Sie ist somit als Grundlage für die Anwendung und die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, bei der Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile, anzusehen. Die strategische Wissensmanagementkompetenz

hat demnach die Nutzung der organisationalen Wissensbasis sowie ihre Weiterentwicklung mittels zielgerichteter Lernprozesse zum Ziel. Ferner geht es um die Gestaltung der organisationalen Lernfähigkeit, um die Voraussetzungen zu schaffen, dass durch kompetente, zielgerichtete Handlungen im Umgang mit Wissen Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

#### 4.1.1 Ebenen der strategischen Wissensmanagementkompetenz

Dem grundlegenden Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz ist zu entnehmen, dass die organisationale Lernfähigkeit, auf den Ebenen Individuum, Kollektiv und Gesamtorganisation für die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz zu betrachten ist. Diese drei Strukturebenen wurden auch von Wilkens, Keller und Schmette als die relevanten Kompetenzebenen identifiziert.<sup>182</sup> Als vierte Ebene spielt das Agieren von Unternehmen im Netzwerk eine wichtige Rolle, da dies zu einem interorganisationalen Wissensaustausch führt. Im Folgenden werden diese Ebenen ausgehend von theoretischen Überlegungen zum Lernen näher betrachtet.

##### 4.1.1.1 Individuelle Ebene

Die individuelle Ebene stellt den Ausgangspunkt der Betrachtung dar, da als unbestritten gilt, dass Individuen lernen können, welches als die wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung einer Kompetenz angesehen wird. Grundlegend für die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz ist das wechselseitige Verhältnis von Wissen als Bestandsgröße und Lernprozess als Stromgröße.

Die Grundlage der Betrachtung auf individueller Ebene stellt daher das Wissen des einzelnen Individuums dar. „*Beim individuellen Wissen handelt es sich um das Wissen eines einzelnen Individuums, welches für andere Individuen nicht ohne weiteres verfügbar ist.*“<sup>183</sup> Es befindet sich also nur im Zugriff des einzelnen Individuums und liefert die Basis für das individuelle Handlungsvermögen. Zu unterscheiden ist dabei zwischen einem Oberflächen-Wissen, bei dem es sich um die subjektive Speicherung der Realität handelt und einem Tiefen-Wissen, das auf einer eher mental-konzeptionellen Ebene die Prozessierung der Realitätswahrnehmung steuert.<sup>184</sup> Individuelles Wissen als zentrales Element der menschlichen Kognition unterliegt es einer

---

<sup>182</sup> Vgl. Wilkens; Keller; Schmette (2006), S. 127.

<sup>183</sup> Fredrich (2003), S. 50.

<sup>184</sup> Vgl. Schüppel (1996), S. 63.

kontinuierlichen Veränderung. Der Aufbau neuer bzw. Abbau alter Wissensbestandteile führt zu einer Veränderung der individuellen Wissensbasis und ist daher als individueller Lernprozess zu bezeichnen. *„Da der eigentliche Lernprozess als psychischer Prozess nicht unmittelbar beobachtet werden kann, versuchen Theorien des individuellen Lernens, die über das Lernen gewonnenen Kenntnisse zu systematisieren und zu aggregieren.“*<sup>185</sup> Bei den im Folgenden angestellten Überlegungen zum Lernen auf individueller Ebene wird der in der betriebswirtschaftlichen Literatur am häufigsten angetroffenen Unterscheidung in behavioristische, kognitive und konstruktivistische Lerntheorie gefolgt.<sup>186</sup>

Der Behaviorismus hat zur Grundlage das beobachtbare „äußere Verhalten“<sup>187</sup>, welches durch Reaktionen und Reflexe beschrieben werden kann.<sup>188</sup> *„Das Lernsubjekt selbst wird als Blackbox verstanden und die Verhaltensänderung (Response), die aufgrund eines Reizes (Stimulus) ausgelöst worden ist, wird vom Betrachter beobachtet und interpretiert.“*<sup>189</sup> Das Lernen beschränkt sich hier auf die Interpretationsleistung des externen Beobachters, da die kognitiven Veränderungen eines lernenden Individuums per Definition nicht beobachtet werden können.<sup>190</sup> Im Behaviorismus wird demnach dann von Lernen gesprochen, wenn diese *Stimulus-Response-Reaktion* nicht auf äußere Einflüsse bzw. Störgrößen zurückzuführen ist, sondern die Lernleistung, durch den Aufbau einer bestimmten Verhaltensweise, als Reaktion auf einen bestimmten Stimulus der Umwelt zurückzuführen ist.<sup>191</sup>

Im Gegensatz zum Behaviorismus wird bei der kognitiven Lerntheorie die Black-Box-Betrachtung des Individuums aufgegeben und das Bewusstsein und die kognitiven Vorgänge im Gehirn des lernenden Individuums rücken in den Vordergrund.<sup>192</sup> Unter diesen kognitiven Prozessen werden u. a. Wahrnehmen, Denken, Urteilen, Folgern und Problemlösen verstanden, also alle Vorgänge, durch die ein Organismus Kenntnis von seiner Umwelt erhält.<sup>193</sup> In Erweiterung der Stimulus-Response-Theorie wird hier von einer Stimulus-Organism-Response-Theorie gesprochen, bei der ein In-

<sup>185</sup> Fredrich (2003), S. 26.

<sup>186</sup> Vgl. u. a. Greschner (1996), S. 50 ff., Schüppel (1996), S. 64 ff., Bräuer (2003), S. 120 f., Fredrich (2003), S. 26 ff. oder Meyer (2007), S. 44 ff.

<sup>187</sup> Engl.: behavior.

<sup>188</sup> Eine Übersicht zu den zentralen Arbeiten der behavioristischen Lerntheorien findet sich bei Greschner (1996), S. 52 f.

<sup>189</sup> Meyer (2007), S. 44 f.

<sup>190</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 120.

<sup>191</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 45.

<sup>192</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 53.

<sup>193</sup> Vgl. Schüppel (1996), S. 66.

dividuum durch strukturiert wahrgenommene Signale aus der Umwelt lernt.<sup>194</sup> Darüber hinaus bedeutet Lernen im Kontext des Kognitivismus, dass sich Individuen reflexiv mit den Ergebnissen des eigenen „vernünftigen“ Handelns auseinandersetzen und somit in diesem Zusammenhang auch von Einsichtslernen gesprochen wird.<sup>195</sup> Im Unterschied zur behavioristischen Sichtweise bedingt Lernen keine Verhaltensänderung, sondern erweitert das Verhaltenspotential.<sup>196</sup> Des Weiteren ist die kognitive Sichtweise durch zielgerichtetes Problemlösungsverhalten des Individuums gekennzeichnet.<sup>197</sup>

Der Konstruktivismus lehnt das Verständnis menschlichen Lernens als Prozess kognitiver Informationsverarbeitung nicht grundsätzlich ab, es wird aber davon ausgegangen, dass es sich beim Lernen nicht nur um einen rein-kognitiven sondern auch um einen aktiven, sozialen und situativen Prozess handelt.<sup>198</sup> Jeder Mensch konstruiert sich aktiv seine Welt, indem er, ausgehend von einer selektiven und individuellen Wahrnehmung der Realität, die aufgenommenen Reize und Daten analysiert, interpretiert und mit bereits gespeicherten Erfahrungen vernetzt. Der Konstruktivismus versteht Lernen demnach nicht als reine Wissensreproduktion, sondern als aktive und subjektive Wissenskonstruktion, bei der jeder Lernende sein individuelles Wissen selbstgesteuert konstruiert.<sup>199</sup> Das selbstgesteuerte Lernen ist sehr komplex und anspruchsvoll und verlangt vom Lernenden Lernerfahrung, Methodenwissen und Reflexionsfähigkeit.<sup>200</sup> Aufgrund dieser individuellen Konstruktion ist Wissen nicht als ein Objekt anzusehen, das sich einfach vermitteln lässt oder ohne weiteres von einer Person an eine andere weitergereicht werden kann.<sup>201</sup>

Hinsichtlich ihrer erkenntnistheoretischen Grundposition lassen sich diese Theorien dahingehend unterscheiden, dass Behaviorismus auf empirischer Forschung basiert, während der Kognitivismus aus rationalistischen Kalkülen abgeleitet wird.<sup>202</sup> Fokussiert sich die behavioristische Lerntheorie auf die Untersuchung der Lernergebnisse, steht bei der kognitiven Lerntheorie der Lernprozess im Mittelpunkt.<sup>203</sup> Darüber

---

<sup>194</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 46.

<sup>195</sup> Vgl. Schüppel (1996), S. 66.

<sup>196</sup> Vgl. Oelsnitz; Hahmann (2003), S. 94.

<sup>197</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 47.

<sup>198</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 27.

<sup>199</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 115.

<sup>200</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 115.

<sup>201</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 27.

<sup>202</sup> Vgl. Greschner (1996), S. 50.

<sup>203</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 52.

hinaus ist mit der konstruktivistischen Lerntheorie ein Ansatz abzugrenzen, der Lernen nicht nur als einen aktiven kognitiven, sondern auch als aktiven sozialen und situativen Prozess betrachtet.<sup>204</sup>

Im Mittelpunkt der Betrachtung der individuellen Ebene steht die Frage nach der Art und Weise, wie ein Individuum Wissen aufbaut bzw. neue Erfahrungen mit bestehendem Wissen integriert und wie Wissen im Gedächtnis organisiert und für Problemlösungen wieder aktiviert wird.<sup>205</sup> „Die Ausprägung der bestehenden Gedächtnisstruktur bzw. die vorhandene Wissensbasis stellt somit eine wesentliche (und restringierende) Bedingung für neues Lernen dar.“<sup>206</sup> Für die Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz auf individueller Ebene ist es dementsprechend notwendig, dem Individuum mit seinen individuellen kognitiven Fähigkeiten besondere Beachtung zu schenken. Im Fokus steht dabei insbesondere das individuelle implizite Wissen, auf dem die individuellen Lernprozesse vorwiegend aufsetzen. Lernen auf individueller Ebene geht dabei auf eine Veränderung im Verhalten oder im Verhaltenspotential eines Organismus zurück, hinsichtlich einer bestimmten Situation.<sup>207</sup> Verhaltensanpassungen können als Folge von Umweltveränderungen notwendig werden. Jedoch ermöglicht erst eine Reflexion des eigenen Handelns die Erweiterung des Verhaltenspotentials und ist somit wesentliche Voraussetzung für die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz.

#### 4.1.1.2 Kollektive Ebene

Basierend auf den Überlegungen zur individuellen Ebene und der Tatsache, dass Gruppen beim Transfer von Wissen eine grundlegende Funktion für Unternehmen übernehmen, ist als zweite Ebene der strategischen Wissensmanagementkompetenz die des Kollektivs bzw. einer Gruppe zu betrachten.

Ausgangspunkt der hier anzustellenden Überlegungen stellt das kollektive Wissen im Unternehmen dar, unter dem all jenes Wissen zu verstehen ist, welches von mehreren Unternehmensmitgliedern geteilt wird. Kollektives Wissen ist einerseits Bestandteil der expliziten Regelsysteme, die die Handlungsweisen einer Organisation definieren, aber auch in etabliertem Rezeptwissen für bestimmte Situationen, in Routinen, Traditionen, Leitlinien und der spezifischen Kultur einer Organisation vor-

---

<sup>204</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 27.

<sup>205</sup> Vgl. Wiegand (1995), S. 346.

<sup>206</sup> Al-Laham (2003a), S. 53.

<sup>207</sup> Vgl. Bower; Hilgard (1983), S. 31.

handen.<sup>208</sup> Demgegenüber ist kollektives Wissen auch jeweils implizit in Faustregeln, allgemeinen Einstellungen, ungeschriebenen Gesetzen oder unbewussten Werten einer Gruppe enthalten.<sup>209</sup> Kollektives Wissen lässt sich daher als ein Set bekannter, verfügbarer typischer Problemlösungen definieren.<sup>210</sup> Diese Art von Wissen ist dabei oft das Resultat eines langwierigen, unternehmensinternen Akkumulationsprozesses und hat dadurch einen besonderen Wert gegenüber Wettbewerbern.<sup>211</sup> Durch diese Art der Kollektivierung kann Wissen, wenn es ursprünglich nur wenigen Individuen zugänglich war, mehreren Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden. Hierfür ist wiederum das Teilen und Verteilen von Wissen notwendige Voraussetzung, wodurch fast zwangsläufig Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Kollektives Lernen findet statt, wenn zwei oder mehr Individuen miteinander verbal oder nonverbal kommunizieren, um voneinander zu lernen. Bei den im Folgenden anzustellenden Überlegungen zum kollektiven Lernen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur üblicherweise zwei unterschiedliche Lerntheorien herangezogen. Die sozial-kognitive Lerntheorie geht auf Bandura (1979) zurück und stellt die Möglichkeit des Beobachtungslernens eines Individuums in einem sozialen Kontext in den Mittelpunkt der Betrachtung. Beobachtungslernen tritt, im Gegensatz zum Erfahrungslernen, dann auf, wenn das Individuum über keine konkreten Erfahrungen in einer Lern- bzw. Entscheidungssituation verfügt oder wenn es sich um Fähigkeiten und Fertigkeiten handelt, die nur durch Beobachtungen eines Vorbildes erlernt werden können.<sup>212</sup> Das Beobachtungslernen gliedert sich dabei in zwei Teile: den Prozess des Beobachtens und die Anwendung des Beobachteten.<sup>213</sup> *„Die Beobachtung erfolgt dadurch, dass gemachte Erfahrungen oder modellierte Verhaltensweisen Dritter als Referenzmodell für den Beobachtenden dienen, der diese in seine kognitiven Strukturen bzw. mentalen Modelle einbindet.“*<sup>214</sup> Bei dieser Art des Lernens kommt es durch die soziale Interaktion zu einer Verkürzung der Lernzeiten, so dass im Extremfall in einer Gruppe spezifische Erfahrungen nur einmal gemacht werden müssen.<sup>215</sup> Zum Erlernen neuen Wissens kommt es im Rahmen der sozial-kognitiven Lerntheorie durch eine allmäh-

---

<sup>208</sup> Vgl. Willke (1998b), S. 281 f.

<sup>209</sup> Vgl. Stewart (1998), S. 81.

<sup>210</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 193.

<sup>211</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 50.

<sup>212</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 55.

<sup>213</sup> Vgl. Pautzke (1989), S. 99.

<sup>214</sup> Bräuer (2003), S. 122.

<sup>215</sup> Vgl. Schüppel (1996), S. 86.



liche imitative Evolution neuer Verhaltensmuster.<sup>216</sup> Diese Art des Modelllernens fördert damit die Institutionalisierung individueller Lernprozesse und gibt zusätzlich die Möglichkeit für die Entstehung sozialer Innovationen.<sup>217</sup>

Im Gegensatz zur sozial-kognitiven Lerntheorie betrachtet Miller (1986) mit der soziologischen Lerntheorie die sozialen Interaktionen innerhalb des intraorganisationalen Kollektivs. Lernen in einem Kollektiv basiert dabei auf kommunikativer Interaktion in Form eines argumentativen Dialogs einzelner Gruppenmitglieder.<sup>218</sup> Die Gruppe konstituiert die kollektiven Lernprozesse, indem sie einen Kontext zur Verfügung stellt, der das individuelle Lernen beeinflusst. Durch die Kommunikation in einer Gruppe, die auf objektivem und konsistentem Erfahrungswissen aufbaut, werden die kollektiven Lernprozesse initiiert, in deren Folge nicht nur bestehendes Wissen ausgetauscht wird, sondern vielmehr neues Wissen generiert werden kann. Diese kommunikativen Lernprozesse führen nicht nur zur Herausbildung neuer individueller Fähigkeiten, sondern ermöglichen es der Gruppe als Ganzes neue Fähigkeiten zu erlernen und Probleme zu lösen.

Auf der kollektiven Ebene der strategischen Wissensmanagementkompetenz wird die Gruppe als Bindeglied zwischen dem individuellen und organisationalen Lernen angesehen. Aus den dargestellten Theorien zum kollektiven Lernen lässt sich schließen, dass Lernen zum einen durch das Beobachten von Erfahrungen Dritter vollzogen wird und dass Lernen zum anderen damit auf konsistentem Erfahrungswissen aufbaut, um neues Wissen zu generieren. Kollektive bzw. Gruppen nehmen beim Lernen im organisationalen Kontext dabei zwei wesentliche Funktionen wahr:<sup>219</sup>

1. Die *Transferfunktion*, wodurch individuelles Wissen über die Gruppe in die Organisation eingespeist wird. Individuell erlerntes Wissen breitet sich über den Transfer in der Gruppe in der gesamten Organisation aus.
2. Die *kollektive Lernfunktion*, wonach die Gruppe im Sinne eines kollektiven Lernprozesses lernt, wobei das entstehende Gruppenwissen zum organisationalen Lernen beiträgt. Durch das gemeinschaftliche Reflektieren von Gruppenaufgaben und -handlungen und der dabei auftretenden Probleme und Widersprüche entwickeln die Teammitglieder neue Perspektiven, so dass ein gemeinsames Problemlösen für alle Beteiligten neue Lernchancen bietet.

Entsprechend dieser beiden Funktionen liegt die Relevanz von Gruppen im Rahmen der strategischen Wissensmanagementkompetenz in Umsetzungsanforderungen,

---

<sup>216</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 123.

<sup>217</sup> Vgl. Schüppel (1996), S. 86.

<sup>218</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 56.

<sup>219</sup> Vgl. im Folgenden Wiegand (1995), S. 388 f.

wenn beispielsweise gemeinsam mit Allianzpartnern gelernt oder Wissen in Unternehmen transferiert werden soll.<sup>220</sup> Die Einrichtung von Gruppen in Unternehmungen wie bspw. Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen, Gremien oder Projektgruppen ermöglicht es, dass die Wissensbasen der Beteiligten unmittelbar aufeinander treffen, individuelles Wissen artikuliert und gemeinsam hinterfragt wird und so ein Verständnis für die Annahmen des anderen aufgebaut wird, ohne die eigene Perspektive aufgeben zu müssen.<sup>221</sup> Gruppen und Teams ermöglichen es also, die begrenzte Lernkapazität des Einzelnen zu erhöhen und somit die Basis für das Lernen auf organisationaler Ebene zu schaffen.

#### 4.1.1.3 Organisationale Ebene

In logischer Konsequenz zu den bisher betrachteten Ebenen der strategischen Wissensmanagementkompetenz folgt die organisationale Ebene. Die Ausführungen zum organisationalen Lernen, als Basis für die organisationale Lernfähigkeit, stellen gemeinsam mit der Abgrenzung des organisationalen Wissens den Ausgangspunkt für die Betrachtung der strategischen Wissensmanagementkompetenz auf organisationaler Ebene dar.

Im Zusammenhang mit der organisationalen Wissensbasis wurde bereits deutlich, dass sich diese sowohl aus individuellen als auch kollektiven Wissensbeständen zusammensetzt. Sie darf jedoch nicht als die Summe dieses Wissen angesehen werden. Organisationales Wissen repräsentiert all jenes Wissen, das von allen Organisationsmitgliedern gleichermaßen geteilt wird.<sup>222</sup> Zudem wurde es bereits als Ausgangspunkt und Endpunkt organisationaler Lernprozesse charakterisiert. Das organisationale Lernen basiert dabei wiederum auf den Prozessen des individuellen und kollektiven Lernens. Auch für die Lernprozesse gilt, dass organisationales Lernen nicht als die Summe einzelner Lernprozesse angesehen werden darf, da die Lernprozesse der einzelnen Individuen bzw. Gruppen einer Organisation notwendige Voraussetzung für das organisationale Lernen sind, sie aber keineswegs eine Garantie dafür darstellen, dass ein Unternehmen lernt.<sup>223</sup>

---

<sup>220</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 391.

<sup>221</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 391 und Schüppel (1996), S. 206.

<sup>222</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 41.

<sup>223</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 31.



Zur Strukturierung der Ansätze zum organisationalen Lernen wird auf die Systematik von Shrivastava zurückgegriffen, der folgende Forschungsperspektiven des organisationalen Lernens unterscheidet:<sup>224</sup>

- Organisationales Lernen als adaptives Lernen.
- Organisationales Lernen als Lernen auf der Basis geteilter Annahmen.
- Organisationales Lernen durch Erweiterung der organisationalen Wissensbasis.

Beim Anpassungslernen (*adaptive learning*) wird organisationales Lernen als die Auseinandersetzung einer Organisation mit ihrer Umwelt verstanden. Lernprozesse finden zwecks Anpassung eines Unternehmens an geänderte Umweltbedingungen statt. Es wird dabei zwischen einfacher Routineanpassung (*adjustment learning*), einer Verhaltensanpassung durch Verlernen alter Verhaltensweisen (*turnover learning*) und einer Veränderung von Strukturen und Handlungen unterschieden (*turnaround learning*).<sup>225</sup> Demgegenüber bezeichnet das organisationale Lernen auf Basis geteilter Annahmen (*assumption learning*) einen Prozess, der zur Entwicklung gemeinsamer Grundannahmen und Haltungen innerhalb einer Organisation führt.<sup>226</sup> Dabei kommt es zu Lernprozessen, wenn eine Abweichung zwischen Handlungen, Ergebnissen und den zugrunde liegenden Handlungstheorien identifiziert wird. Beim organisationalen Lernen durch Erweiterung der organisationalen Wissensbasis (*development of knowledge base*) wird von der Existenz einer organisationalen Wissensbasis ausgegangen und organisationales Lernen als Nutzung, Veränderung und Erweiterung dieser Wissensbasis bezeichnet. Als Resultat entsteht dabei unternehmensspezifisches Wissen über Handlungs-Ergebnis-Beziehungen sowie über den Einfluss der Umwelt auf solche Beziehungen.<sup>227</sup> In Bezug auf das organisationale Lernen wird im Rahmen dieser kognitiven Theorie das organisationale Lernen auf einen Erkenntnisgewinn in den organisationalen „kognitiven Strukturen“ zurückgeführt, der damit zu einer verbesserten Problemlösungskompetenz der Organisation führt.<sup>228</sup>

Für die strategische Wissensmanagementkompetenz ist zusammenfassend festzuhalten, dass es für ihre Entstehung der Förderung individueller Lernprozesse und des Lernens auf kollektiver Ebene bedarf. Beides stellt eine wichtige Basis für das Lernen auf organisationaler Ebene und damit für die strategische Wissensmanagementkom-

---

<sup>224</sup> Vgl. Shrivastava (1983), S. 9.

<sup>225</sup> Vgl. Lehner (2000), S. 182 f.

<sup>226</sup> Vgl. Lehner (2000), S. 183 f.

<sup>227</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 70.

<sup>228</sup> Vgl. Thobe (2003), S. 130.

petenz einer Organisation dar. Organisationales Lernen als Resultat individueller und kollektiver Lernprozesse ist dabei keineswegs abhängig vom Lernen aller Organisationsmitglieder.<sup>229</sup> Ein Unternehmen ist durchaus in der Lage, unabhängig von einzelnen Individuen zu lernen. Allerdings kann die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz erst dann nachhaltig gelingen, wenn organisationales Lernen, als Fähigkeit der Gesamtorganisation, durch die Kooperation über die einzelnen Ebenen hinweg, es dem Unternehmen ermöglicht, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen bzw. sich entsprechend den veränderten Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.

#### 4.1.1.4 Interorganisationale Ebene

Die hier abschließend zu betrachtende interorganisationale Ebene bezeichnet das Agieren zwischen Unternehmen und Organisationen und hat netzwerkartigen Charakter, so dass diese Ebene auch synonym als Netzwerkebene zu bezeichnen ist. Unternehmensnetzwerke stellen dabei eine kooperative Organisationsform zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch meist abhängigen Unternehmen dar, die auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen ausgelegt ist.<sup>230</sup> Insbesondere in kleineren, mittelständischen Unternehmen in wissensintensiven Branchen bedarf es zunehmenden Agierens in Netzwerken, um langfristig die Wettbewerbsposition zu sichern. Dies ist vor allem dann erforderlich, wenn gegenüber dem alleinigen Agieren am Markt kein Verlust von Wettbewerbsvorteilen zu erwarten ist.

Ausgangspunkt der Überlegungen zur interorganisationalen Ebene der strategischen Wissensmanagementkompetenz stellt die Gesamtheit des Wissen dar, über das die Mitglieder eines organisationsübergreifenden Unternehmensnetzwerk verfügen. Dieses Wissen stellt die Grundlage für alle Aktivitäten im Unternehmensnetzwerk dar und ist demzufolge entscheidend für die Generierung von wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen im Unternehmensnetzwerk. Entscheidend für die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz auf interorganisationaler Ebene ist die Tatsache anzusehen, dass das Wissensmanagement in Netzwerken die Organisation, Motivation und Befähigung zu schneller, direkter Kommunikation zwischen einzelnen Wissensträgern erfordert und über Unternehmensgrenzen hinweg erfolgen muss.<sup>231</sup> Dementsprechend ist nicht das Wissen als Bestandsgröße allein ausschlaggebend, auch die interorganisationalen Lernprozesse haben Einfluss auf die Herausbildung der

---

<sup>229</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 31.

<sup>230</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 23.

<sup>231</sup> Vgl. Howaldt; Klatt; Kopp (2005), S. 144.

strategischen Wissensmanagementkompetenz eines Unternehmens. So zeichnen sich interorganisationale Lernprozesse dadurch aus, dass sie in erster Linie in Arbeits- und Lernnetzwerken zwischen mehreren Unternehmen ablaufen.<sup>232</sup> Arbeitsnetzwerke zielen primär auf die Erfüllung von operativen Aufgaben ab, während das Lernen in Lernnetzwerken als Ausdruck des strategischen Handelns interpretiert werden kann.<sup>233</sup> Dementsprechend ist für die Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz auf interorganisationaler Ebene der zentrale Ansatzpunkt das Lernen in Lern- und Arbeitsnetzwerken.

### 4.1.2 Objekte der strategischen Wissensmanagementkompetenz

Als Objekte der strategischen Wissensmanagementkompetenz ist zwischen den unterschiedlichen Wissensarten auf der einen Seite und den möglichen Wissensträgern auf der anderen Seite zu differenzieren. Ihre Beziehung zueinander ist dabei dadurch gekennzeichnet, dass die verschiedenen Wissensarten auch an verschiedene Wissensträger gebunden sind. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie sowohl Wissensarten als auch Wissensträger zu charakterisieren sind und warum sie die wesentlichen Objekte der strategischen Wissensmanagementkompetenz darstellen.

#### 4.1.2.1 Wissensarten im Unternehmen

Der Definition des Wissensbegriffs folgend, entsteht Wissen in Lernprozessen und entstammt dabei der organisationalen Wissensbasis. Somit machen die hier betrachteten Wissensarten die wesentliche Inhaltsdimension der organisationalen Wissensbasis aus. In Abhängigkeit vom Wissensträger kann Wissen in unterschiedlichen Arten vorliegen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird Wissen teilweise sehr unterschiedlich, an verschiedenen Stellen aber nicht überschneidungsfrei klassifiziert.<sup>234</sup> Die Vielfalt der in der Literatur befindlichen Kategorisierungen unterschiedlicher Wissensarten hat zur Folge, dass eine übergreifend gültige Klassifizierung nur schwer vorzunehmen ist. Oftmals wird dabei eine dichotomische Abgrenzung unterschiedlicher Wissensarten vorgenommen, die verdeutlichen soll, dass es zu einer spezifischen Wissensart immer den Gegensatz gibt und somit eine klarere Unterscheidung ein-

---

<sup>232</sup> Ein dreistufiges Konzept zum interorganisationalen Lernen in Arbeits- und Lernnetzwerken wurde von Bräuer (2003), S. 125-136 ausgearbeitet.

<sup>233</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 129.

<sup>234</sup> Al-Laham (2003a), S. 32 gibt einen Überblick über mögliche Klassifikationsansätze, wie sie in der Betriebswirtschaftslehre diskutiert werden.

zelter Wissenstypologien vorgenommen werden kann.<sup>235</sup> Begründet durch die Perspektive des wissensbasierten Ansatzes des strategischen Managements, bei dem die schwere Imitierbarkeit von Wissen als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen gesehen wird, ist im Folgenden auf die Differenzierung in implizites und explizites Wissen näher einzugehen, da gerade das implizite Wissen als schwer zu transferieren und zu imitieren gilt. Diese Differenzierung geht dabei auf die Ausführungen von Polanyi und Nonaka und Takeuchi zurück und stellt heute in der Betriebswirtschaftslehre einen sehr häufig angewendeten Systematisierungsansatz dar.

### **Explizites Wissen**

Explizites Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass es artikulierbar, transferierbar und archivierbar ist, nicht an ein Subjekt gebunden ist und sich mittels formaler, systematischer Sprache weitergeben lässt.<sup>236</sup> Demnach liegt explizites Wissen in kodifizierter Form, etwa als Handbücher, Patente, technische Daten oder Produkte vor bzw. kann es in eine solche Form überführt werden.<sup>237</sup> Es liegt somit in formalisierter oder formalisierbarer Form vor und ist entsprechend leicht weiterzugegeben.<sup>238</sup> Aufgrund der aufgezeigten Eigenschaften expliziten Wissens, lässt es sich mittels IuK-Technologien abspeichern und weiterverarbeiten.<sup>239</sup> Seine Relevanz im Unternehmen erfährt es in erster Linie in operativen Wertschöpfungsprozessen, in die es als Inputfaktor zur Leistungserstellung und Aufgabenerfüllung einfließt. Darüber hinaus erfährt es eine besondere Relevanz, wenn explizites Wissen in Form von Wissensprodukten am Markt absetzbar ist, da es dadurch zur Ausschöpfung von Erfolgspotentialen kommt. Explizites Wissen lässt sich abschließend als die Gesamtheit allen Wissens der organisationalen Wissensbasis klassifizieren, welches i. d. R. an materielle Wissensträger gebunden ist und dabei allen Organisationsmitgliedern prinzipiell über IuK-Technologien zugänglich ist.

### **Implizites Wissen**

Gegenüber dem expliziten Wissen ist das implizite Wissen an ein Subjekt gebunden und dementsprechend schwer artikulierbar und nur bedingt archivier- und transferier-

---

<sup>235</sup> Weitere Wissensdichotomien finden sich bei Schreyögg (2001), S. 9 oder Meyer (2007), S. 132 f. Von einer ausführlichen Betrachtung dieser Dichotomien ist an dieser Stelle jedoch kein entscheidender Erkenntnisgewinn zu erwarten, so dass hier lediglich auf die weiterführende Literatur verwiesen wird.

<sup>236</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 72.

<sup>237</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 48.

<sup>238</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 112.

<sup>239</sup> Vgl. Krogh; Erat; Vassiliadis (2000), S. 109.

bar.<sup>240</sup> In diesem Zusammenhang wird daher oft auch von stillschweigendem Wissen (tacit knowledge) gesprochen.<sup>241</sup> Polanyi umschreibt die Tatsache, dass Individuen über Wissen verfügen, das nicht oder nur teilweise artikulierbar ist, ausgehend davon, „*dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.*“<sup>242</sup> Implizites Wissen enthält dabei sowohl technische wie auch kognitive Elemente, wobei sich der technische Aspekt auf konkretes Know-How wie z. B. handwerkliches Geschick bezieht und die kognitiven Elemente eher mit mentalen Modellen in Verbindung stehen.<sup>243</sup> Das implizite Wissen baut auf den Erfahrungen des einzelnen Individuums auf und betrifft die nur schwer fassbaren Faktoren, wie persönliche Überzeugungen, Perspektiven und Wertesysteme.<sup>244</sup> Es ist dadurch an personelle Wissensträger gebunden und daher weder objektiv gegeben noch leicht zu transferieren. Eine Veränderung erfährt es durch Lernprozesse, bei denen die Interaktion mehrerer Individuen von entscheidender Rolle ist. Im weiteren Sinne umfasst es zudem Elemente, die zumindest teilweise explizierbar sind, so dass es möglich ist implizites Wissen zumindest teilweise in explizites Wissen zu transformieren. Implizites Wissen im engeren Sinne lässt sich damit abschließend als die Gesamtheit des Wissens im Kopf eines Menschen definieren, das aus kognitiven unzugänglichen Elementen besteht, die nicht explizierbar sind.<sup>245</sup>

Seine Relevanz entwickelt implizites Wissen durch die Besonderheit der Personengebundenheit, insbesondere im Rahmen des strategischen Managements beim Aufbau von Erfolgspotentialen. Durch die Eigenschaft der Personengebundenheit ist implizites Wissen nur schwer weiterzugeben, wodurch die Möglichkeit es zu imitieren stark eingeschränkt wird. Somit ist speziell das implizite Wissen durch seine Eigenschaften der Nichtimitierbarkeit und Nichttransferierbarkeit als strategische Ressource zu sehen, die es einem Unternehmen ermöglicht, langfristig entscheidende Wettbewerbsvorteile zu generieren.

### **Gegenüberstellung der betrachteten Wissensdichotomie**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass explizites Wissen in Form von Konzepten, Modellen, Berichten oder Arbeitsanweisungen artikuliert wird und es sich bei einem Großteil des impliziten Wissen eines Mitarbeites um Erfahrungen aber auch Fertigkeiten, Geschicklichkeiten, Einstellungen oder Regelwissen etc. handelt. Tabelle 4-1

---

<sup>240</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 72.

<sup>241</sup> vgl. Al-Laham (2003a), S. 32.

<sup>242</sup> Polanyi (1985), S. 14.

<sup>243</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997) S. 72 f.

<sup>244</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 49 f.

<sup>245</sup> Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 40 ff.

gibt eine zusammenfassende Übersicht über die Merkmale zur Charakterisierung der beiden hier differenzierten Wissensarten.

	<b>Implizites Wissen</b>	<b>Explizites Wissen</b>
Umfasst	alles Wissen im Kopf des Menschen	codiertes, artikuliertes kognitives Wissen in Form von Daten (z. B. Zeichen, Schrift)
Form	immateriell, diffus, intangibel	materialisiert, formalisiert
Inhalte	Erfahrungen, Fertigkeiten, Geschicklichkeiten, Einstellungen, Regelwissen, mentale Bilder, Phantasie, Fakten, Schulwissen, Erinnerungen, Denkmodelle, Werte, Intuition etc.	diejenigen impliziten und nicht impliziten Inhalte, die kognitiv fassbar sind wie Fakten, Sachwissen, Geschichten, Erinnerungen, Regeln, Theorien, Anweisungen, Schemata, Pläne, Formeln etc.
Entstehung	durch Internalisierung von Informationen, Lernen, Beobachten, Nachahmen, Erleben, Kommunikation	durch Artikulierung und Externalisierung kognitiv zugänglicher impliziter Wissensinhalte
Übertragung	durch Explizierung oder Demonstration (Vormachen)	durch verschiedene Kanäle und Medien in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit der Speicher
Speicherung	menschliches Gehirn	Papier, IuK-Technologien, Wissensprodukte etc.

Tabelle 4-1: Merkmale impliziten und expliziten Wissens  
(Quelle: Vgl. Hasler Roumois (2007), S. 44 f.)

Implizites und explizites Wissen wurden als zentrale Inhaltselemente der organisationalen Wissensbasis identifiziert. Zudem wurde aufgezeigt, dass es sich beim impliziten Wissen um jenes Wissen im Unternehmen handelt, welchem die größere strategische Relevanz zuzusprechen ist. Diese dichotomische Betrachtung darf dabei jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass in der betriebswirtschaftlichen Praxis der Zusammenhang zwischen implizitem und explizitem Wissen i. d. R. als Kontinuum aufzufassen ist. Implizites und explizites Wissen treten selten isoliert auf, sondern werden oftmals in kombinierter Form im Unternehmen eingesetzt.<sup>246</sup> Da beide oftmals in Kombination auftreten und zumindest teilweise auch in die jeweils andere Form konvertiert werden können, wird im Folgenden auf den Zusammenhang zwischen diesen beiden Wissensarten bezüglich der Wissenskonvertierung näher eingegangen.

<sup>246</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 112 und Wirtz (2000), S. 104.

## Wissenskonvertierung

Beim Konzept der Wissenskonvertierung von Nonaka und Takeuchi gehen die Ausgangsüberlegungen auf den Versuch der Erklärung von Innovationen und der damit verbundenen Wissensschaffung im Unternehmen zurück.<sup>247</sup> Der Ansatz stellt die auch in dieser Arbeit fokussierten Wissensarten, implizites und explizites Wissen, in den Mittelpunkt seiner Betrachtung. Dadurch eignet er sich als Rahmenkonzept, um die Umwandlung zwischen diesen beiden Wissensarten zu erklären. Abbildung 4-2 zeigt die Zusammenhänge zwischen den vier Formen der Wissenskonvertierung.

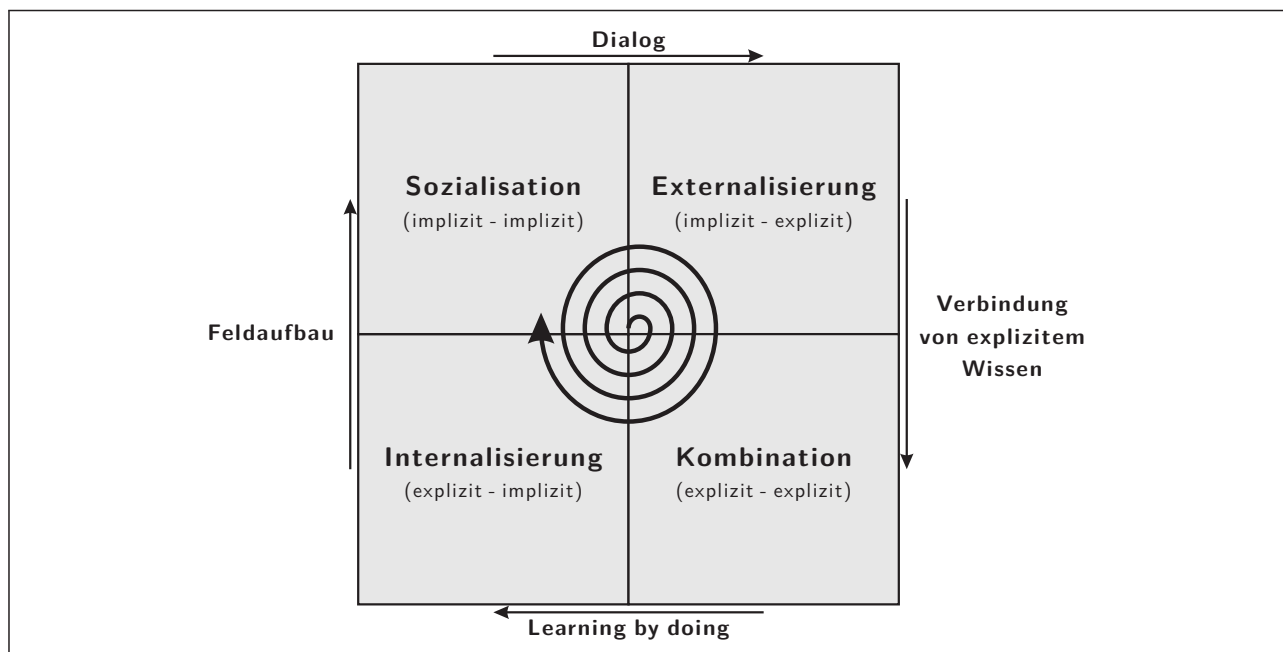


Abbildung 4-2: Formen der Wissenskonvertierung  
(Quelle: Nonaka; Takeuchi (1997), S. 84)

Der Prozess der *Sozialisierung* beschreibt den Übergang von implizitem zu implizitem Wissen, wenn zwei Personen implizites Wissen direkt miteinander austauschen. Es handelt sich dabei um einen Erfahrungsaustausch, bei dem der bloße Informationstransfer im Hintergrund steht, da implizites Wissen in erster Linie durch gemeinsames Erfahren erworben wird.<sup>248</sup> Der Transfer impliziten Wissens erfolgt durch eine Art Modell-Lernen, welches das Beobachten routinierter Handlungen beinhaltet.<sup>249</sup> Dieses Lernen in Form von Sozialisierung erfolgt in der betriebswirtschaftlichen Praxis häufig durch Verfahren wie Nachfolgeregelungen, Coaching oder Mentoring.<sup>250</sup>

<sup>247</sup> Vgl. Kunz (2006), S. 53.

<sup>248</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 75.

<sup>249</sup> Vgl. Gehle (2006), S. 61.

<sup>250</sup> Vgl. Gehle (2006), S. 62.



Der Prozess der *Externalisierung* beschreibt die Transformation von implizitem Wissen in explizites Wissen, indem durch Dialog versucht wird, implizites Wissen soweit wie möglich zu artikulieren und zu dokumentieren. Hierbei wird durch einen Prozess der Artikulation implizites Wissen in explizite Konzepte übertragen, wobei das Wissen die Form von Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen annimmt.<sup>251</sup> Ausgelöst wird die Externalisierung durch den Dialog der Mitarbeiter und das Bewusstmachen des Wissens und beinhaltet die Umwandlung von persönlichem, kontextspezifischem Wissen in übertragbares und artikulierbares Wissen.<sup>252</sup> Entscheidend ist dabei, das Wissen so zu kodifizieren, dass der Kontext von Informationen und Wissen verständlich abgebildet wird.<sup>253</sup> Diese Form der Wissenstransformation nimmt eine Schlüsselrolle bei der Wissenserzeugung ein, da im Ergebnis neue explizite Konzepte des impliziten Wissens vorliegen und diese somit anderen Organisationsmitgliedern zur Verfügung stehen.<sup>254</sup>

Der Prozess der *Kombination* dient der Weitergabe von explizitem Wissen. Der Übergang von der Externalisierung zur Kombination erfolgt durch die Verbindung von explizitem Wissen mit anderem explizitem Wissen. Dieser Prozess dient der Erfassung von Konzepten innerhalb eines Wissenskomplexes, um explizites Wissen aus unterschiedlichen Bereichen miteinander zu verknüpfen.<sup>255</sup> Dies erfolgt durch sortieren, hinzufügen und klassifizieren des expliziten Wissens und kann durch die Nutzung von Computernetzwerken, Groupware, Dokumententools oder Datenbanken unterstützt werden.<sup>256</sup> Das Gesamtwissen eines Unternehmens wird durch diesen Prozess noch nicht vermehrt, da lediglich Bekanntes in einer anderen Form dargestellt wird, was jedoch für neue Erkenntnisse durchaus nützlich ist.<sup>257</sup>

Der Prozess der *Internalisierung* bezeichnet dabei die Umwandlung von explizitem Wissen in implizites Wissen. Damit wird ein Prozess beschrieben, der die Eingliederung von explizitem Wissen in das bereits vorhandene implizite Wissen darstellt und mit „Learning by doing“ zu umschreiben ist.<sup>258</sup> Neben dem direkten individuellen Nachvollziehen von Erfahrungen kann die Internalisierung auch über die Lektüre von

---

<sup>251</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 77.

<sup>252</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 61.

<sup>253</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 61.

<sup>254</sup> Vgl. North (2002), S. 50 f.

<sup>255</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 81.

<sup>256</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 61 f.

<sup>257</sup> Vgl. Gehle (2006), S. 63.

<sup>258</sup> Vgl. North (2002), S. 51.



Erfolgsgeschichten (Best Practices) und das „Story Telling“ in funktionsübergreifenden Teams erfolgen.<sup>259</sup>

Die bisherigen Ausführungen beschränkten sich auf die Wissenskonvertierung auf epistemologischer Ebene, bei der nur bedingt neues Wissen generiert wird. Viel wesentlicher ist jedoch die Umwandlung zwischen den einzelnen Wissensarten. Die Generierung neuen Wissens erfolgt im Rahmen organisationaler Lernprozesse, wenn diese Formen der Wissenskonvertierung auf ontologisch höherer Ebene in Form einer Wissensspirale fortgesetzt werden. Da das implizite wie auch explizite Wissen aber nicht losgelöst von einem Wissensträger existieren können, werden im Folgenden die für die Arbeit relevanten Arten unterschiedlicher Wissensträger in einem Unternehmen näher betrachtet.

#### 4.1.2.2 Wissensträger im Unternehmen

Um die Ressource Wissen im Unternehmen erfolgreich einsetzen zu können, sind Kenntnisse darüber erforderlich, wo und wie das Wissen im Unternehmen gespeichert ist.<sup>260</sup> Da es sich beim Wissen grundsätzlich um ein immaterielles Wirtschaftsgut handelt, ist es zwangsläufig an einen Wissensträger gebunden.<sup>261</sup> Die Wissensträger im Unternehmen dienen somit als Speichermedium für unterschiedliche Wissensarten und lassen sich als Objekte, Personen und Systeme definieren, die in der Lage sind, Wissen zu speichern und zu repräsentieren.<sup>262</sup>

Nach dem traditionellen Wissensverständnis ist zunächst davon auszugehen, dass Wissen grundsätzlich immer an einzelne Individuen gebunden ist.<sup>263</sup> Eine solche Sichtweise würde ein Management der Ressource Wissen im Wesentlichen auf ein Personalmanagement beschränken, da nur das Individuum Träger von Wissen ist und z. B. explizites Wissen außerhalb von Individuen nicht als solches betrachtet wird. Demgegenüber lassen sich Informationen in Dokumenten, Datenbanken oder audiovisuellen Medien speichern und somit problemlos auf andere Wissensträger übertragen. In der aktuellen Wissensmanagementliteratur finden sich jedoch übereinstimmende Auffassungen dahingehend, *„dass Informationen, die eine sinnvolle, kontextgebundene Vernetzung erfahren haben, gespeichert werden können und als dokumentiertes*

---

<sup>259</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 83 f.

<sup>260</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 54.

<sup>261</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 51.

<sup>262</sup> Vgl. Rehäuser; Krcmar (1996), S. 14.

<sup>263</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 34.

*Wissen zu bezeichnen sind.*<sup>264</sup> Dies macht deutlich, dass eine differenzierte Abgrenzung unterschiedlicher Wissensträger vorzunehmen ist und der Begriff des Wissensträgers weiter zu fassen ist, als lediglich das einzelne Individuum als Träger von Wissen in Betracht zu ziehen. Daran schließt sich die Frage nach einer möglichen Systematisierung unterschiedlicher Wissensträger an.<sup>265</sup> Die unterschiedlichen Differenzierungen in der Literatur zeigen auf, dass eine einheitliche Systematisierung nur schwer vorzunehmen ist. Auffallend ist jedoch die Übereinstimmung in den meisten Abgrenzungen, dass Wissensträger sowohl auf der personellen Ebene wie auch nicht-personellen Ebene unterschieden werden. Im Folgenden werden unter Wissensträgern daher *„diejenigen körperlichen Elemente subsumiert, in denen sich Wissen manifestieren kann.“*<sup>266</sup> So lässt sich festhalten, dass als grundsätzliche Differenzierung die Unterscheidung in materielle und personelle Wissensträger als sinnvoll erscheint, wobei diese Gruppen durch unterschiedliche Formen der Wissensspeicherung gekennzeichnet sind.<sup>267</sup> Zudem lassen sich in Unternehmen kollektive Wissensträger identifizieren, wobei diese eine Einheit personeller und materieller Wissensträger bilden. Zusammengefasst bilden die in Abbildung 4-3 dargestellten Kategorien an Wissensträgern die Träger der organisationalen Wissensbasis.

### **Materielle Wissensträger**

Aufgrund der Vielzahl materieller Wissensträger weisen diese im Detail sehr unterschiedliche Eigenschaften auf. Ein wesentliches Kriterium bei der differenzierten Betrachtung materieller Wissensträger ist durch die Repräsentationsform gegeben, in der Wissensinhalte aufgenommen werden können, welche wiederum eng mit der Art der Wissensspeicherung (z. B. elektromagnetisch oder elektrisch) in Zusammenhang steht.<sup>268</sup>

Die weitere Untergliederung der materiellen Wissensträger in Abbildung 4-3 gibt einen Überblick über die materiellen Wissensträger in Abhängigkeit von der Art des Speichermediums. In diesem Zusammenhang sind zunächst die druckbasierten, materiellen Wissensträger zu nennen, bei denen es sich überwiegend um Papiererzeugnisse wie z. B. Bücher, Fachzeitschriften oder Notizzettel handelt, die explizites, kenntnisgebundenes Wissen aufnehmen, das in Text und/oder Bild umgesetzt wurde. Weiter

---

<sup>264</sup> Al-Laham (2003a), S. 35.

<sup>265</sup> In der Literatur finden sich eine Vielzahl unterschiedlicher Abgrenzungen, wie sie bei Al-Laham (2003a), S. 35 aufgelistet sind, an dieser Stelle jedoch nicht detailliert betrachtet werden.

<sup>266</sup> Amelingmeyer (2000), S. 51.

<sup>267</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 55.

<sup>268</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 56.

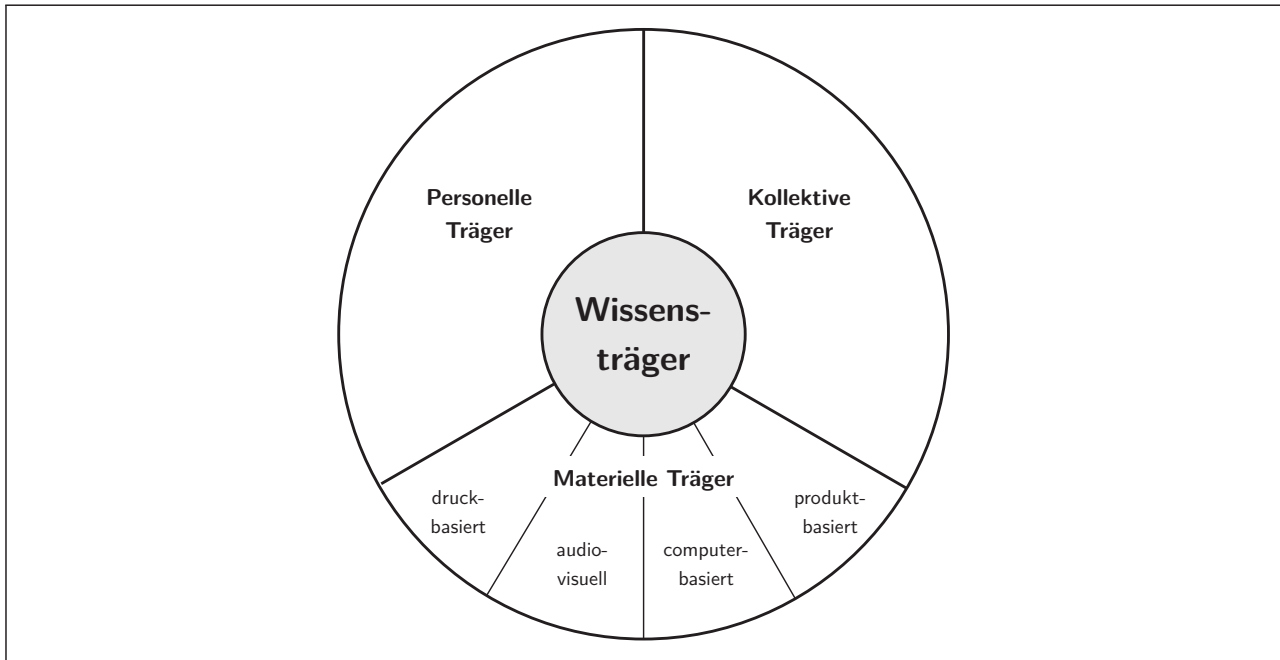


Abbildung 4-3: Wissensträger im Unternehmen  
 (Quelle: Fredrich (2003), S. 56)

sind zu den materiellen Wissensträgern computerbasierte Wissensträger zu zählen, wie beispielsweise Disketten, CD-ROMs, DVDs, Internet oder Intranet. Sie weisen ähnliche Wissensinhalte wie die druckbasierten Wissensträger auf, sind aber dadurch gekennzeichnet, dass diese Wissensinhalte in digitaler Form vorliegen und mit Hilfe von Computern teilweise automatisierten Verarbeitungsprozessen unterzogen werden können. Zu den audiovisuellen materiellen Wissensträgern sind alle Träger zu zählen, die für das Speichern sowie die Wiedergabe von Wissensinhalten geeignet sind, die in akustischer und/oder optischer Form vorliegen. Dafür kommen z. B. spezielle Geräte wie etwa Diktiergeräte, Kassettenrecorder, Kameras, Videorecorder oder Fernsehgeräte in Frage. Abschließend sind noch die produktbasierten materiellen Wissensträger zu nennen. Dies sind die vorhandenen Produkte von Unternehmen, welche als Träger organisationalen Wissens dienen.<sup>269</sup>

Mit dem Einsatz dieser unterschiedlichen materiellen Wissensträger können somit auch unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt werden. So dient eine Speicherung von Wissen beispielsweise der<sup>270</sup>

- Dokumentation von Wissen (z. B. Protokoll),

<sup>269</sup> Vgl. zu diesem Abschnitt Amelingmeyer (2000), S. 55-64.

<sup>270</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 56.

- Festhaltung von Wissen für spätere Prozessschritte (z. B. Speicherung von Prozessdaten),
- Vervielfältigung von Wissen (z. B. Veröffentlichungen),
- Vermittlung von Wissen an andere personelle Wissensträger (z.B. Lehrmaterial),
- Sicherung von Wissen in Form von Rechten (z. B. Patentschriften) und
- Gewährleistung der Funktionserfüllung (z. B. Wissen in Produkten).

Die wichtigste Voraussetzung für diese Art der Wissensträger und den mit ihnen verfolgten Zielsetzungen besteht darin, dass das zu verarbeitende Wissen auch in expliziter Form vorliegt und somit gespeichert und weiterverarbeitet werden kann. Dadurch kommt auch die wichtigste Gemeinsamkeit von den hier betrachteten Wissensträgern zum Tragen, da es sich hierbei hauptsächlich um die Funktion der Speicherung handelt. Deutlich wird dabei, dass diese Art der Wissensträger sich als nicht geeignet für eine eigenständige Erzeugung von neuem Wissen erweist, da sie keine Eigenschaften oder Fähigkeiten zur kreativen Generierung von Wissen aufweisen. Durch neuere Entwicklungen auf dem Forschungsgebiet der Künstlichen Intelligenz (KI) hingegen, verändern sich die Möglichkeiten mittels IuK-Technologien neues Wissen durch (intelligente) Kombination bereits existierender Wissensbestandteile zu generieren.<sup>271</sup> Bislang ist diese Art der kreativen Wissensgenerierung dem Menschen vorbehalten, so dass im Folgenden näher auf den Menschen als personellen Wissensträger eingegangen wird.

### Personelle Wissensträger

Personen als Träger von implizitem Wissen sind in Unternehmen grundsätzlich auf allen hierarchischen Ebenen in Führungs-, Ausführungs- und Dienstleistungsfunktionen anzutreffen.<sup>272</sup> „Aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften vor allem bei der Erzeugung und Anwendung von Wissen spielen sie eine herausgehobene Rolle im Wissensmanagement.“<sup>273</sup> Die Besonderheiten personeller Wissensträger begründen sich auf den Spezifika, die der Mensch als biologisches System mit sich bringt, so dass er vor allem durch seine Intelligenz die Fähigkeit besitzt, seinen individuellen Prozess des Lernens eigenständig zu verstärken.<sup>274</sup> Aus diesem Grund sind personelle Wissensträger als primäre oder originäre Träger von Wissen zu bezeichnen, weil sie neues Wissen selbst generieren.

---

<sup>271</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 36.

<sup>272</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 37.

<sup>273</sup> Amelingmeyer (2000), S. 53.

<sup>274</sup> Vgl. Güldenbergs (1998), S. 184 f.

Bei der Betrachtung des Wissens personeller Wissensträger ist die in der Qualifikationsforschung gebräuchliche Unterscheidung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz anzuführen, aus deren Zusammenwirken die Handlungskompetenz entsteht.<sup>275</sup> Dabei hat Fachkompetenz einen kognitiven Charakter und entspricht weitgehend dem berufsspezifischen Wissen, während Methodenkompetenz hauptsächlich situations- und fachübergreifende Fähigkeiten umfasst.<sup>276</sup> Sozialkompetenz erfasst die persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften sowie die Teamfähigkeit der jeweiligen Person. Aus dem Zusammenspiel der drei Einzelkompetenzen entwickelt sich die Handlungskompetenz, die eine unmittelbare Einbringung von Wissen in die betrieblichen Prozesse ermöglicht.<sup>277</sup>

Die jeweilige Ausprägung des individuellen Wissens lässt sich auf unterschiedliche Faktoren zurückführen. Neben fachlicher Ausbildung und erfahrungsbasierter Lernprozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmenskontexts, spielen vor allem Persönlichkeitsmerkmale wie beispielsweise Initiative, Kreativität und Motivation eine entscheidende Rolle.<sup>278</sup>

Als personelle Wissensträger von Unternehmen können neben den eigenen Mitarbeitern auch Mitarbeiter von Fremdfirmen und Selbständige als personelle Wissensträger auf interorganisationaler Ebene angesehen werden. Sie alle stellen ihr Wissen i. d. R. gegen Entgelt zur Verfügung und sind meist auch in der Lage, ihr implizites Wissen an andere Arbeitsplätze und in andere Unternehmen mitzunehmen.<sup>279</sup> Eine Übertragung von implizitem Wissen auf materielle Wissensträger kann durch den Prozess der Externalisierung erfolgen, für die Übertragung von implizitem Wissen auf andere personelle Wissensträger sind hingegen komplexe Prozesse der Sozialisation notwendig.

### **Kollektive Wissensträger**

Das Individuum wurde zwar als zentraler Wissensträger identifiziert, jedoch ist davon auszugehen, dass eine große Anzahl der Prozesse, die die Grundlage für das erfolgreiche Agieren von Organisationen schaffen, auch Elemente kollektiven Wissens beinhalten.<sup>280</sup> Somit lassen sich neben den materiellen und personellen Wissensträgern

---

<sup>275</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 54.

<sup>276</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 56.

<sup>277</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 54.

<sup>278</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 39.

<sup>279</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 57.

<sup>280</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 37.

auch kollektive Wissensträger in Unternehmen identifizieren.<sup>281</sup> Dabei wird unter einem kollektiven Wissensträger eine Einheit personeller und materieller Wissensträger verstanden, „*die in ihrer Gesamtheit über ein originäres kollektives Wissen verfügen, das über die Summe des Wissens der einzelnen Mitglieder hinausgeht.*“<sup>282</sup> In diesem Zusammenhang sind im Unternehmen Arbeitsgruppen, Projektgruppen und ganze Abteilungen als kollektive Wissensträger zu identifizieren.

Im Detail kann das in kollektiven Wissensträgern gespeicherte Wissen u. a. die Form von Strukturen, von eingespielten Prozessen oder von ungeschriebenen Regeln der jeweiligen Unternehmenskultur annehmen.<sup>283</sup> Das kollektive Wissen erleichtert die Koordination der Aktionen der einzelnen Wissensträger, verringert den Abstimmungsbedarf untereinander und schafft eine Grundlage für den Austausch individuellen Wissens zwischen den eingebundenen Wissensträgern. Kollektives Wissen ist dabei fast ausschließlich impliziter Natur und sehr häufig wird seine Existenz nicht einmal wahrgenommen.<sup>284</sup>

### 4.1.3 Prozesse der strategischen Wissensmanagementkompetenz

In der hier zu betrachtenden dynamischen Sichtweise der strategischen Wissensmanagementkompetenz lassen sich drei grundlegende Prozesse identifizieren, die es für die Herausbildung einer Wissensmanagementkompetenz und den damit verbundenen wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen erfolgreich zu gestalten gilt. Dabei lässt sich der originäre Wissensmanagementprozess als Basisprozess für den Umgang mit Wissen im Unternehmen benennen. Der Prozess des strategischen Managements ist als Anwendungsprozess der organisationalen Wissensbasis zu identifizieren und der organisationale Lernprozess dient der Entwicklung der organisationalen Wissensbasis.

#### 4.1.3.1 Der Wissensmanagementprozess als Basisprozess für den Umgang mit Wissen im Unternehmen

In Anlehnung an die grundlegenden Aufgaben und Ziele des Wissensmanagements lässt sich ein Schema aufzeigen, welches die grundlegenden Phasen eines idealtypischen Wissensmanagementprozesses abbildet. Sein grundlegendes Ziel besteht darin, dass Wissensmanagement nicht zum Selbstzweck betrieben wird, sondern die Grund-

---

<sup>281</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 53.

<sup>282</sup> Amelingmeyer (2000), S. 64 f.

<sup>283</sup> Vgl. Davenport; Prusak (1998), S. 32.

<sup>284</sup> Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 65.



lage für den bedarfs- und problemorientierten Umgang mit der Ressource Wissen bildet.<sup>285</sup> Dieser Prozess dient dabei dazu, eine unternehmensinterne Sicht auf die prozessuale Dimension des Wissensmanagements zu ermöglichen, er bietet aber auch die Möglichkeit einer unternehmensexternen Betrachtung in Bezug auf die Verwertung von Wissen auf Wissensmärkten und damit eine produktorientierte Sicht auf das Wissen. Ein erfolgreich implementierter Wissensmanagementprozess ist daher die Basis für einen effektiveren und effizienteren Umgang mit Wissen im Unternehmen. Konkret bedeutet dies, dass auf strategischer Ebene langfristig die Sicherstellung von wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen durch die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten ermöglicht wird.<sup>286</sup> Auf operativer Ebene ist eine kostengünstige und nutzenstiftende Versorgung der Wissensarbeiter mit Wissen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Quantität und Qualität zur Verfügung zu stellen.<sup>287</sup>

Im Folgenden wird ein Wissensmanagementprozess näher erläutert, der mit seinen einzelnen Phasen in Abbildung 4-4 dargestellt ist. Das Grundgerüst geht dabei im Wesentlichen auf das Bausteinmodell von Probst, Raub und Romhardt zurück, die in Anlehnung an den klassischen Managementkreislauf „Zielsetzung, Umsetzung und Kontrolle“ ein Modell entwickelt haben, welches sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Wissensmanagement als auch in der betriebswirtschaftlichen Praxis eine weite Anerkennung findet.<sup>288</sup> Während bei dieser Betrachtung zwischen einem „äußeren Kreislauf“ – mit den Elementen Zielsetzung und Messung der Wissensmanagementaktivitäten – und einem „inneren Kreislauf“ – mit den sogenannten Kernprozessen des Wissensmanagements – unterschieden wird,<sup>289</sup> erfolgt hier eine Unterteilung in sieben sequentiell ablaufende Hauptphasen, wobei sich einzelne Prozessphasen in weitere Teilphasen zergliedern lassen. Bräuer hat diesen Prozess als einen idealtypischen Prozess dargestellt, wobei die einzelnen Prozessphasen nicht – wie hier dargestellt – streng sequentiell ablaufen, sondern teilweise parallel erfolgen oder durch Rekursion miteinander verknüpft sind.<sup>290</sup> Der Wissensmanagementprozess als Basisprozess für den Umgang mit Wissen im Unternehmen betrifft dabei sowohl die operative wie auch strategische Ebene des Wissensmanagements und ist somit elementar für die Herausbildung einer Kompetenz im Wissensmanagement.

---

<sup>285</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 85.

<sup>286</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 75.

<sup>287</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 146.

<sup>288</sup> Zur ausführlichen Betrachtung des Bausteinmodells wird auf das Werk von Probst; Raub; Romhardt (1999) verwiesen.

<sup>289</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 24.

<sup>290</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 147 f.

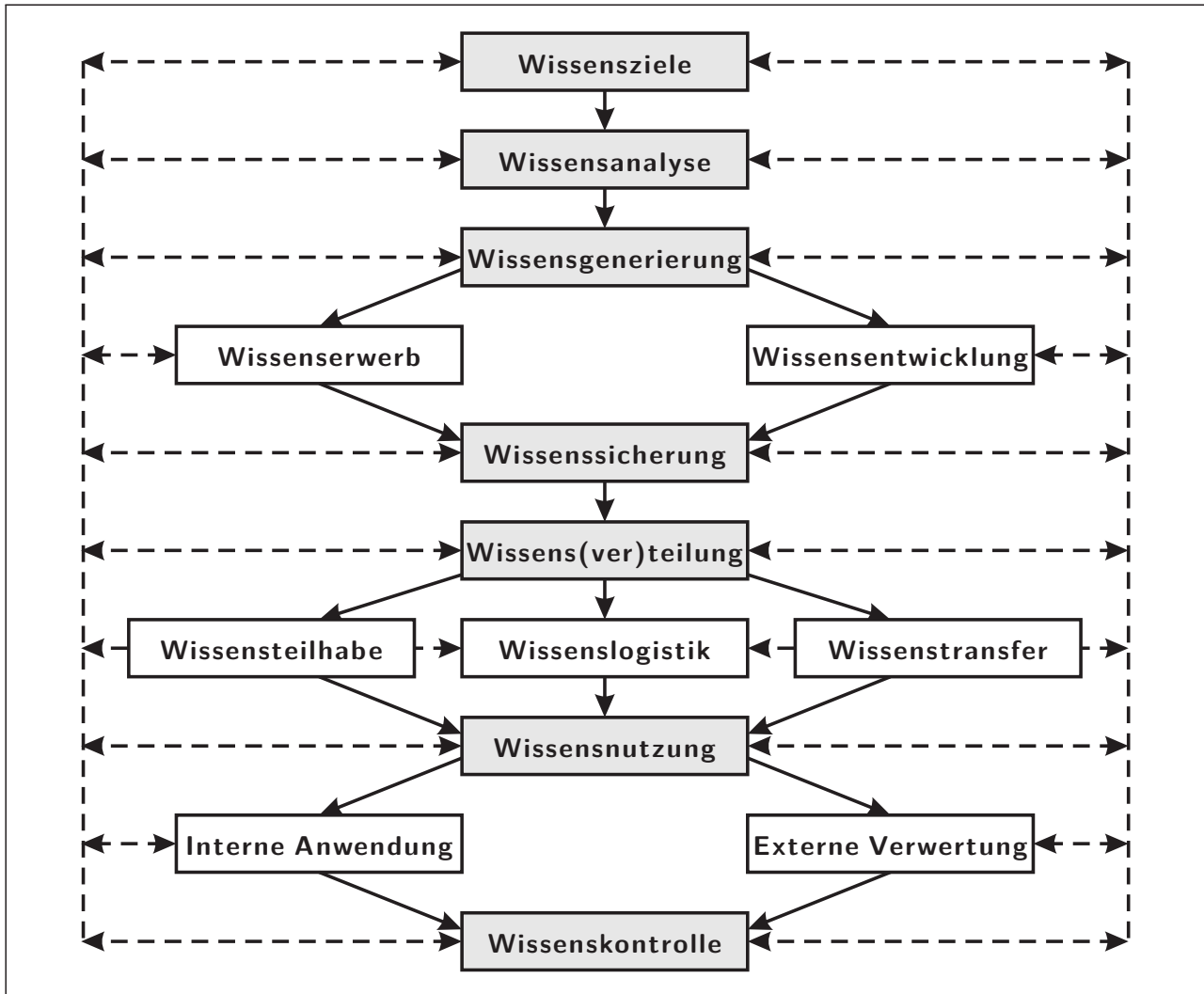


Abbildung 4-4: Der Wissensmanagementprozess  
(Quelle: Bräuer (2003), S. 147)

### Wissensziele

Die Verknüpfung einer Unternehmensstrategie mit einer möglichen Wissensstrategie hat bereits gezeigt, dass die Wissensmanagementaktivitäten eng mit den Aktivitäten der Unternehmensführung verbunden sein sollten. Demzufolge muss die Zielvorgabe für alle Wissensmanagementaktivitäten in Abstimmung mit der Wissensstrategie bzw. der Unternehmensstrategie erfolgen. Die Wissensziele stehen demnach in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Unternehmenszielen, da sie unmittelbar aus diesen abgeleitet werden. Somit geben die Wissensziele den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung vor und die zentrale Fragestellung dieser Phase lautet: *Welche Wissensbasis soll angestrebt werden?*<sup>291</sup> Sie ergänzen dabei die herkömmli-

<sup>291</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 57.



chen Planungsaktivitäten und lassen sich auf normativer, strategischer und operativer Zielebene definieren.<sup>292</sup>

*Normative* Wissensziele schaffen dabei die Voraussetzung für die wissensorientierten Ziele im strategischen und operativen Bereich.<sup>293</sup> Sie richten sich auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur, in der Vertrauen und Fehlertoleranz vorherrschen.<sup>294</sup> Die normativen Wissensziele unterstützen dadurch das Verteilen und die Weiterentwicklung von individuellem Wissen zu unternehmensweit verfügbarem Wissen.<sup>295</sup> Die *strategischen* Wissensziele wiederum leisten zum einen ihren Beitrag dazu, dass eine bestehende Strategie aus Wissenssicht hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewertet werden kann und zum anderen ermöglichen sie es, neue strategische Optionen zu generieren.<sup>296</sup> Die strategischen Wissensziele definieren ein für die Zukunft angestrebtes Fähigkeitenportfolio, liefern damit häufig eine inhaltliche Bestimmung des organisationalen Kernwissens und erlauben eine strategische Orientierung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen.<sup>297</sup> Somit orientieren sie sich am langfristigen Aufbau von Kompetenzen der Organisation und ergänzen traditionelle Zielkategorien der strategischen und finanziellen Planung.<sup>298</sup> Die *operativen* Wissensziele sichern die Umsetzung des Wissensmanagements auf operativer Ebene, übersetzen die normativen und strategischen Wissensziele in konkrete, operationalisierbare Teilziele, optimieren die Infrastruktur des Wissensmanagements und sichern die Angemessenheit der Interventionen in Bezug auf die jeweilige Interventionsebene.<sup>299</sup> „Im Idealfall sollten Wissensziele auf allen drei Ebenen harmonisch ineinander greifen und gemeinsam zur Umsetzung der jeweiligen Unternehmenszielsetzungen beitragen.“<sup>300</sup> Wissensziele stellen somit den Ausgangspunkt für den weiteren Wissensmanagementprozess dar und ermöglichen, im Rahmen der Wissenskontrolle, Rückschlüsse auf den Erfolg der Wissensmanagementaktivitäten.

---

<sup>292</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 70 f.

<sup>293</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 72.

<sup>294</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 300.

<sup>295</sup> Vgl. Bullinger et al. (1998), S. 11.

<sup>296</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 78 f.

<sup>297</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 81.

<sup>298</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 25.

<sup>299</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 87.

<sup>300</sup> Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 72.

### Wissensanalyse

Aufbauend auf den Wissenszielen erfolgt als nächster Prozessschritt die Wissensanalyse. Sie beinhaltet die Identifikation von Wissen und entwickelt eine interne und externe Transparenz darüber, welches Wissen in einem Unternehmen vorhanden ist und welches Wissen fehlt. Eine mangelnde Transparenz über intern und extern verfügbares Wissen führt zu Ineffizienzen und zu einer unzureichenden Wissensbasis für Entscheidungen im Unternehmen.<sup>301</sup> Die zentrale Fragestellung dieser Prozessphase lautet somit: *Wie kann Transparenz über das unternehmensintern und -extern vorhandene Wissen geschaffen werden?*<sup>302</sup> Demzufolge ist der Zweck der Wissensanalyse mögliche Wissensdefizite im Unternehmen ausfindig zu machen, die sich als Differenz von Wissensbestand (IST-Größe) und Wissensbedarf (SOLL-Größe) ergeben. Da die hierbei oftmals angestrebte absolute Transparenz nicht zu erreichen ist, müssen die zu analysierenden Wissensquellen und Wissensfelder aus den oben definierten Wissenszielen abgeleitet werden.<sup>303</sup> Die Wissensanalyse muss dabei sowohl am unternehmensinternen wie auch am unternehmensexternen Wissen ansetzen und somit kommen als interne Objekte Mitarbeiter, Gruppen, Abteilungen, Organisationsstrukturen und die Gesamtorganisation etc. für die Analyse hinsichtlich geeigneter Kriterien, wie z. B. Umfang, Zugang, Aktualität, Spezifität, Kosten etc. in Frage. Als externe Analyseobjekte sind Kunden, Lieferanten, Netzwerkpartner, Konkurrenten, Branche etc. zu nennen, die hinsichtlich der gleichen Kriterien zu analysieren sind. Am Ende der Prozessphase sollte das Ziel erreicht worden sein, eine angemessene Transparenz über das innerhalb und außerhalb des Unternehmens vorhandene und benötigte Wissen zu schaffen.

### Wissensgenerierung

Im Ergebnis liefert die Wissensanalyse eine Transparenz über interne und externe Wissensbestände und wird i. d. R. ein Wissensdefizit in der organisationalen Wissensbasis aufdecken, welches vom Unternehmen zu beseitigen ist, damit die festgelegten Wissensziele erreicht werden. Diese Transparenz ist somit die notwendige Voraussetzung, um über die Generierung von Wissen im Unternehmen entscheiden zu können. Folglich lautet die zentrale Fragestellung der Wissensgenerierung: *Wie soll fehlendes Wissen generiert werden?*<sup>304</sup> Als Alternativen stehen einem Unternehmen der *Wissenserwerb* auf externen Wissensmärkten und die *Wissensentwicklung* mit Hilfe

---

<sup>301</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 26.

<sup>302</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 54.

<sup>303</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 104.

<sup>304</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 54.

unternehmensinterner Ressourcen zur Verfügung, wobei dieses Entscheidungsproblem als nicht trivial anzusehen ist. Die Entscheidung für eine der Alternativen sollte auf Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse und der vorhandenen Ressourcen, aber auch unter Berücksichtigung der wissensspezifischen Besonderheiten – gerade bei implizitem Wissen – getroffen werden.<sup>305</sup>

Beim *Wissenserwerb* wird davon ausgegangen, dass Wissen – ähnlich wie materielle Ressourcen – auf Märkten käuflich erworben werden kann.<sup>306</sup> Die differenzierte Betrachtung der Wissensarten hat bereits verdeutlicht, dass dies in erster Linie mit explizitem Wissen möglich ist, da es an einen materiellen Wissensträger gebunden ist und dieser theoretisch käuflich erworben werden kann. Die Möglichkeiten des Wissenserwerbs bei impliziten Wissensbeständen sind grundsätzlich gegeben, indem Experten und ihr implizites Wissen oder ganze Unternehmen samt implizitem Wissen in das Unternehmen integriert werden. Diese Form der Wissensakquisition wird häufig eingesetzt, um nicht vorhandenes implizites Wissen möglichst schnell aufzubauen.<sup>307</sup> Grundsätzlich ist beim Erwerb externer Wissensquellen darauf zu achten, inwieweit sich dieses Wissen in die eigene Wissensbasis integrieren lässt.<sup>308</sup> Deshalb ist auf eine Konformität mit dem vorhandenen Wissensbestand zu achten, da der nutzenstiftende Erwerb nur mit der Fähigkeit der Absorption von Wissen, im Sinne einer Aufnahme und Verarbeitung, möglich ist.<sup>309</sup>

Die *Wissensentwicklung* bietet einem Unternehmen eine zweite Möglichkeit neues Wissen zu erlangen. Sie findet im Rahmen von Lernprozessen statt und baut unmittelbar auf der organisationalen Wissensbasis auf. Dabei kommt den Transformationsprozessen der Konvertierung von Wissen eine große Bedeutung zu, weil sie aufzeigen, wie implizites in explizites Wissen bzw. explizites in implizites transferiert werden kann.<sup>310</sup> Im Mittelpunkt stehen dabei die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen sowie die Erstellung leistungsfähigerer Prozesse.<sup>311</sup> Eine Wissensentwicklung ist aus wirtschaftlicher Sicht immer dann zu bevorzugen, wenn dadurch schneller und damit kostengünstiger neues Wissen im Unternehmen aufge-

---

<sup>305</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 154.

<sup>306</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 155.

<sup>307</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 27.

<sup>308</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 156.

<sup>309</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 68.

<sup>310</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 157.

<sup>311</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 28.

baut werden kann, als der externe Wissensbezug vom Markt ermöglicht bzw. wenn aus strategischer Sicht ein Fremdbezug nicht sinnvoll erscheint.<sup>312</sup>

### Wissenssicherung

Bei der Wissenssicherung geht es sowohl um einen bestands- als auch um einen wertmäßigen Erhalt des erworbenen bzw. entwickelten Wissens.<sup>313</sup> Demzufolge lautet hier die zentrale Fragestellung: *Welches Wissen soll bewahrt bzw. gespeichert werden?*<sup>314</sup> Ziel dieser Phase ist es, das Unternehmen vor einem ungewollten Wissensverlust zu schützen. Dabei lassen sich für diese Prozessphase drei Teilphasen definieren: Selektion, Speicherung und Aktualisierung.<sup>315</sup>

Die Aufgabe der *Selektion* ist es, das bewahrungswürdige Wissen für das Unternehmen auszuwählen, wobei nur das Wissen bewahrt werden soll, das in Zukunft im Unternehmen nutzbar sein könnte.<sup>316</sup> Die *Speicherung* gewährleistet dem Unternehmen, sich vor möglichen Wissensverlusten zu schützen, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass einmal erworbene Fähigkeiten automatisch für die Zukunft zur Verfügung stehen und dauerhaft im Unternehmen bestehen.<sup>317</sup> Mittels dieser Teilphasen lässt sich zwar der physische Verlust von Wissen vermeiden, doch die Phase der Wissenssicherung muss weiter gefasst werden. Schließlich muss auch sichergestellt werden, dass das Wissen keinen Wertverlust erleidet und im Unternehmen kein Missbrauch mit dem Wissen betrieben wird. Im Detail bedeutet dies einen Schutz vor dem Wertverlust sowie dem Missbrauch von Wissen im Unternehmen aber auch vor einem physischen Verlust. Ein Wertverlust kann durch die kontinuierliche *Aktualisierung* und Erneuerung der organisationalen Wissensbasis verhindert werden, um so dem Prozess des organisationalen Vergessens entgegenzuwirken.<sup>318</sup> Ohne die gezielte Sicherung kann weder eine Verteilung noch eine zieladäquate Nutzung des generierten Wissens erfolgen.<sup>319</sup>

---

<sup>312</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 68.

<sup>313</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 159.

<sup>314</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 56.

<sup>315</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 31.

<sup>316</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 31.

<sup>317</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 29.

<sup>318</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 32.

<sup>319</sup> Die Phase der Wissenssicherung steht im Gegensatz zur Phase der Wissensbewahrung im Bausteinmodell nach Probst, Raub und Romhardt vor den Phasen der Wissens(ver)teilung und der Wissensnutzung. Vgl. Bräuer (2003), S. 160.

### Wissens(ver)teilung

Der Phase der *Wissens(ver)teilung* soll sicherstellen, dass das im Unternehmen benötigte Wissen verteilt und zugänglich gemacht wird. Die Nutzung des Wissens ist durch Identifizierung und Verteilung nicht automatisch gewährleistet, sondern wird durch vielfältige Barrieren behindert. Die Wissens(ver)teilung stellt somit in einem Unternehmen die zwingende Voraussetzung dar, um in einzelnen Organisationseinheiten vorhandenes Wissen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. In diesem Zusammenhang ist die zentrale Fragestellung: *Welches Wissen muss wann und wo im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden?*<sup>320</sup> Daraus abzuleiten ist als Ziel der Wissens(ver)teilung die zeitnahe und wirtschaftliche Deckung des operativen und strategischen Wissensbedarfs.

Die Phase der Wissens(ver)teilung umfasst wiederum drei Teilaspekte. So lässt sich diese Phase untergliedern in Wissensteilhabe, Wissenslogistik und Wissenstransfer.<sup>321</sup> Unter der *Wissensteilhabe* wird in diesem Zusammenhang das Mitteilen von Wissen verstanden, wobei im weiteren Sinne auch die Motivation der Mitarbeiter zur Wissenspreisgabe mit hineinspielt. Dabei steht nicht die Teilung von Wissen im Mittelpunkt, sondern die Teilhabe an impliziten und expliziten Wissensbeständen des Unternehmens.<sup>322</sup> Letztendlich bedeutet dies, dass einzelne Wissens Elemente nach der Wissensteilhabe redundant im Unternehmen existieren. Die Teilhabe an Wissen ermöglicht neue Verknüpfungen in der organisationalen Wissensbasis herzustellen, wodurch wiederum neues Wissen generiert werden kann.<sup>323</sup> Unter der *Wissenslogistik* wird die Bereitstellung und Nutzung der Infrastruktur für den Wissenstransfer verstanden, aber auch alle Anstrengungen, die darauf abzielen personelle Wissensträger zusammenzubringen. Hierunter fallen zunächst die Aufgaben, die zum Ziel haben, dass die Weitergabe von Wissen zentral oder dezentral logistisch koordiniert wird. Eine Unterstützungsfunktion kommt dabei den IuK-Technologien zu, wobei die notwendige Voraussetzung gegeben sein muss, dass dieses Wissen sich technikgestützt verteilen lässt und sich mittels IuK-Technologien Zeit- und Kostenvorteile realisieren lassen.<sup>324</sup> Beim *Wissenstransfer* handelt es sich um den eigentlichen Prozess der Übertragung von Wissen zwischen mindestens zwei unterschiedlichen Wissensträgern. Dies ist um die Phase des eigentlichen Wissensflusses zu erweitern, so dass die

---

<sup>320</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 56.

<sup>321</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 161.

<sup>322</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 163.

<sup>323</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 163.

<sup>324</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 164.

Wissensträger (im Speziellen die Personen) mittels interaktiven und kommunikativen Handlungen am Wissen beteiligt sind.<sup>325</sup>

Die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wissens(ver)teilung liegen in der Kenntnis des Wissensbedarfs (Wissenssenke) und der Kenntnis über den Ort des verfügbaren Wissens (Wissensquelle). Als Wissenssenke und -quelle kommt hinsichtlich definierter strategischer Wissensziele die Ebene des (Top-)Managements in Betracht, da dort die langfristigen Unternehmensentscheidungen getroffen werden. Hinsichtlich definierter operativer Wissensziele sind als Wissenssenken und -quellen alle Wissensarbeiter im Unternehmen zu identifizieren,<sup>326</sup> die in ihrem Arbeitsablauf Wissen verarbeiten. Wird das generierte und gesicherte Wissen von den Wissensquellen so für die entsprechende Wissenssenke zur Verfügung gestellt, dass es dort den größten Nutzen stiftet, können die jeweiligen Wissensziele bestmöglich erreicht werden. Dafür ist die folgende Phase der Wissensnutzung von entscheidender Bedeutung.

### **Wissensnutzung**

Durch die Phase der *Wissensnutzung* ist sicherzustellen, dass die erworbenen und entwickelten Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Anwendung kommen. Durch die bisher beschriebenen Prozessphasen sind zwar bereits die wesentlichen Voraussetzungen für eine adäquate Wissensnutzung geschaffen worden, doch erst im Anschluss an diese Phasen kann eine zielführende Anwendung bzw. Verwertung von Wissen im Unternehmen erreicht werden. Schließlich ist die produktive Nutzung von Wissen der Sinn und Zweck des Wissensmanagements,<sup>327</sup> weil nur so die Handlungen im Unternehmen beeinflusst werden. Somit lautet die zentrale Fragestellung dieser Prozessphase: *Wie kann eine konsequente Nutzung des vorhandenen Wissens erreicht werden?*<sup>328</sup>

Um das Ziel der Wissensnutzung, nämlich die produktive Anwendung des vorhandenen Wissens durch einen wertschöpfenden Einsatz zu erreichen, ist zwischen zwei Nutzungsmöglichkeiten zu unterscheiden. Zum einen besteht durch die *interne Anwendung* in Wertschöpfungsprozessen die Möglichkeit das organisationale Wissen als Ressource in die unternehmensinternen Prozesse einfließen zu lassen. Zum anderen kann Wissen als ein Produkt betrachtet werden und damit eine *externe Verwertung* von Wissen am Markt erreicht werden. Diese unterschiedlichen Betrachtungsweisen

---

<sup>325</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 165.

<sup>326</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 165.

<sup>327</sup> Vgl. Bullinger; Wörner; Prieto (1998), S. 30.

<sup>328</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 55.



gehen einher mit der prozess- und produktorientierten Sichtweise des Wissensmanagements.<sup>329</sup>

### **Wissenskontrolle**

Bei der Wissenskontrolle handelt es sich zwar um die abschließende Phase des idealtypischen Prozesses, dennoch ist es die Phase, die mit allen anderen Phasen am stärksten verzahnt ist. Die Kontrolle der unterschiedlichen Wissensmanagementaktivitäten dient der Überprüfung des Zielerreichungsgrads, d. h. der Wissensmanagementprozess endet mit einer Messung und Bewertung des generierten und angewandten Wissens.<sup>330</sup> Die Wissenskontrolle umfasst sowohl die planungs- und steuerungorientierten Aufgaben als auch die gestaltungsorientierten, zentralen Aufgaben.<sup>331</sup> Die zentrale Fragestellung dieser Prozessphase lautet demnach: *Wie lässt sich der Erfolg des Wissensmanagements überprüfen?*<sup>332</sup> Daraus ist als Ziel der Wissenskontrolle abzuleiten, dass Zielabweichungen auf der Lern-, Handlungs- und Erfolgsebene des Unternehmens, die ihren Ursprung im Wissensmanagement haben, zu ermitteln sind. Damit wird umschrieben, dass es bei der Wissenskontrolle um den Vergleich zweier Zielgrößen geht, aus deren Abweichung Konsequenzen hinsichtlich der gesteckten Wissensziele abzuleiten sind. Somit greift die Phase der Wissenskontrolle über das einfache Vergleichen zweier Zielgrößen hinaus und ist viel mehr im Sinne eines Wissenscontrollings zu verstehen.<sup>333</sup> Sie umfasst somit auch eine Wissensbewertung und versucht, den Wert der unterschiedlichen Wissensressourcen zu erkennen. Eine solche Bewertung erfolgt jedoch immer unter subjektiven Gesichtspunkten, so dass es sehr problematisch ist, eine objektive Wissensbewertung vorzunehmen. Dementsprechend schwer ist es auch über die Relevanz von Wissen zu entscheiden und den Erfolg von Wissensmanagementaktivitäten beurteilen und den Wissensmanagementprozess zielgerichtet steuern zu können.

#### **4.1.3.2 Das strategische Management als Anwendungsprozess der Wissensbasis**

Das wechselseitige Verhältnis zwischen den Konstrukten Strategie und Wissen sowie der Zusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und der Wissensstrategie liefert die Basis, um im Folgenden das strategische Management als einen wissensver-

---

<sup>329</sup> Vgl. Abecker; Decker; Kühn (1998), S. 213.

<sup>330</sup> Vgl. Bräuer (2003), S. 169.

<sup>331</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 89.

<sup>332</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 57.

<sup>333</sup> Vgl. Güldenbergs (1998), S. 303-381.

arbeitenden Prozess zu interpretieren und damit als Anwendungsprozess der Wissensbasis zu verstehen. Bei der Erarbeitung von Strategien im Rahmen des strategischen Managements ist davon auszugehen, dass sowohl Wissen über die organisationale Wissensbasis wie auch einzelne Inhaltselemente der organisationalen Wissensbasis zur Anwendung kommen. Wissen über die Wissensbasis kann als Metawissen bezeichnet werden und beinhaltet Angaben zu Art, Träger und Inhalt des Wissens. Unter einzelnen Inhaltselementen werden z. B. Methodenwissen, Fachwissen, Marktwissen, Produktwissen etc. verstanden. Zwar kommt es in allen wertschöpfenden Unternehmensprozessen zu einer Anwendung von Wissen, da die strategische Wissensmanagementkompetenz aber als eine Fähigkeit zur Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile definiert worden ist, wird hier der Prozess des strategischen Managements, als zentraler Anwendungsprozess von Wissensressourcen im Unternehmen näher betrachtet. Der idealtypische Ablauf des Prozesses des strategischen Managements ist in Abbildung 4-5 dargestellt und gliedert sich in die Phase der Zielplanung, die Phase der strategischen Analyse, die Phase der Strategieentwicklung, die Phase der Strategieimplementierung und in die abschließende Phase der strategischen Kontrolle.<sup>334</sup>

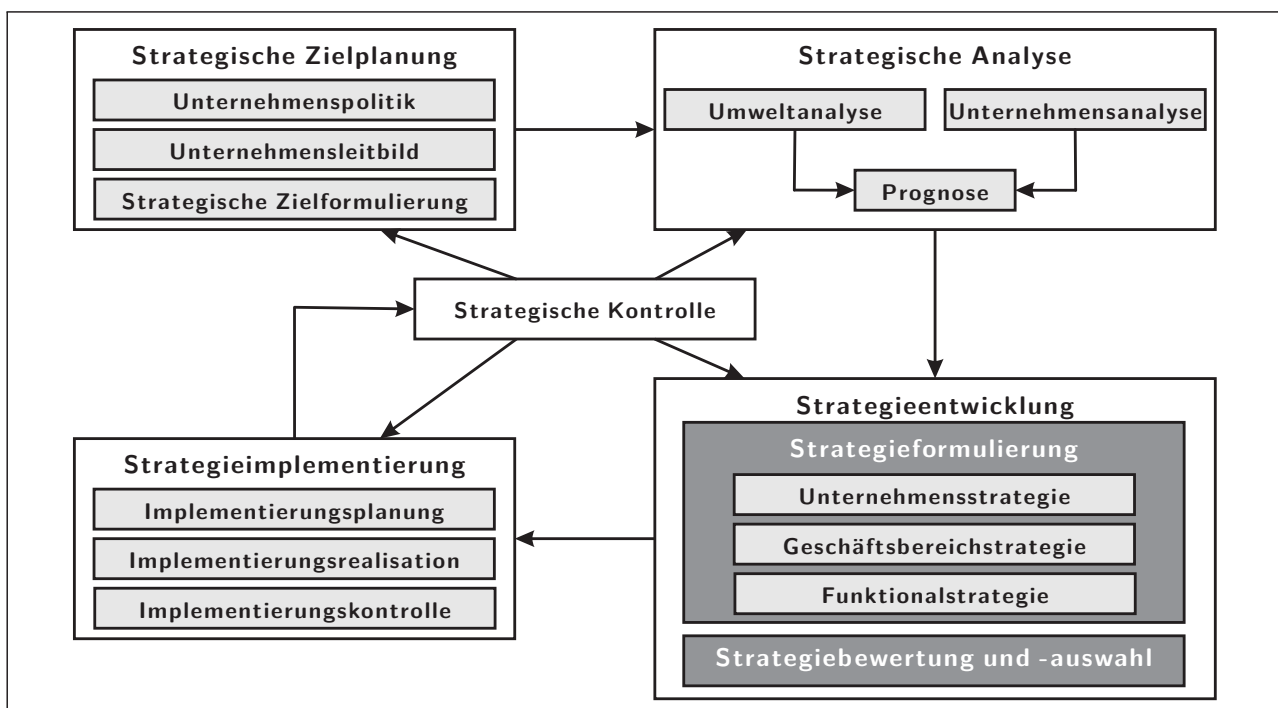


Abbildung 4-5: Prozess des strategischen Managements  
(Quelle: vgl. Pfau (2001), S. 9)

<sup>334</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 186 f.



Grundsätzlich ist in Folge der Argumentation des wissensbasierten Ansatzes in diesem Zusammenhang davon auszugehen, dass das strategische Management den Aufbau, Erhalt und die Nutzung wissensbezogener Erfolgspotentiale zum Ziel hat.<sup>335</sup> Aus diesem Grund lassen sich Überschneidungen mit den Ausführungen zum originären Wissensmanagementprozess nicht vermeiden.

### **Strategische Zielplanung**

Ausgangspunkt bei der Entwicklung wissensbasierter Strategien stellen die globalen Aussagen des Unternehmensleitbildes dar.<sup>336</sup> Die Formulierung von Zielen gilt dabei als eine Grundfunktion des Managements, da sie die langfristige Entwicklung des Unternehmens festlegen. Bei der Formulierung von Zielen fließt zum einen das explizit vorliegende Wissen der organisationalen Wissensbasis ein, zum anderen ist aber das implizite Wissen der Entscheider im Unternehmen wesentlich für die Formulierung von Zielen.

Wissensziele betreffen dabei die allgemeinen Vorgaben für die Maßnahmen und die Ausrichtung des Wissensmanagements im Unternehmen und dienen der Übersetzung normativer, strategischer und operativer Unternehmensziele in eine wissensorientierte Sprache.<sup>337</sup> Sie schaffen damit die Voraussetzung, um einerseits den Erfolg bzw. Misserfolg des Wissensmanagements zu überprüfen, andererseits liefern sie aber auch Vorgaben für die zu gestaltenden Lernprozesse und die sich daraus zu entwickelnde organisationale Wissensbasis.<sup>338</sup>

### **Strategische Analyse**

Das zur Erreichung der strategischen Ziele benötigte Wissen wird i. d. R. aus Wahrnehmungen und Analysen gewonnen oder manifestiert sich in der dominanten Logik im Sinne von vorherrschenden Geschäftsverständnissen, gemeinsamen Modellen, erfahrungs- und phantasiebasierten Vorstellungen und artikulierten Meinungen der verantwortlichen Führungskräfte.<sup>339</sup> Auch dabei handelt es sich zum Großteil um implizites Wissen der Führungskräfte.

Zur Erreichung des Ziels, nämlich die strategische Ausrichtung der organisationalen Wissensbasis, wird wiederum Wissen benötigt, das in aller Regel weit verstreut

---

<sup>335</sup> Vgl. Probst (2001), S. 258.

<sup>336</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 199.

<sup>337</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 72.

<sup>338</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 298.

<sup>339</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 47.

ist und sowohl unternehmensinterne wie -externe Tatbestände betrifft.<sup>340</sup> Ausgehend vom Ziel des strategischen Managements, eine möglichst weitgehende Harmonisation der internen Struktur der Unternehmung mit den Anforderungen der Umwelt herbeizuführen, bezieht sich die strategische Analyse zum einen auf eine externe Analyse der Umwelt und zum anderen auf eine interne Analyse des Unternehmens.<sup>341</sup> Die Analyse der Wissensbasis trägt maßgeblich zur Schaffung von Transparenz über das im Unternehmen vorhandene und zugängliche Wissen bei. Dabei geht es um den Aufbau von Metawissen über die eigentlichen Wissensbestände im Unternehmen. Eine mangelnde Wissenstransparenz führt dazu, dass wertvolle Wissensbestände im Unternehmen ungenutzt und interne Experten unbekannt bleiben oder Problemlösungen doppelt entwickelt werden.<sup>342</sup> Somit ist aus strategischer Sicht die Analyse der Wissensbasis die wesentliche Voraussetzung, um aufbauend auf eigenen Stärken und Schwächen geeignete wissensbasierte Strategien formulieren und entwickeln zu können.<sup>343</sup>

Die strategische Analyse der Wissensbasis gliedert sich dabei in eine Bedarfsanalyse, eine Bestandsanalyse und die abschließende Gegenüberstellung von Wissensbedarf und Wissensbestand.<sup>344</sup> Als Ergebnis der Bedarfsanalyse kann die Ableitung des erfolgskritischen Wissens angesehen werden. Dabei ist insbesondere die Kategorie des strategischen Wissens, von dem angenommen wird, dass es zum Aufbau eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils beitragen kann, als entscheidendes Wissen für die Wissensstrategie anzusehen.<sup>345</sup> Die Bestandsanalyse dient insbesondere der Erfassung und Strukturierung der organisationalen Wissensbasis und setzt zum einen an der Analyse der unterschiedlichen Wissensarten und -träger sowie der Anwendung des vorhandenen Wissens an.<sup>346</sup> Den Abschluss der wissensbasierten strategischen Analyse stellt die Gegenüberstellung des bewerteten Wissensbestandes mit dem Wissensbedarf dar. Die Bewertung des Wissensbestandes sollte dabei anhand folgender drei Bewertungskriterien vorgenommen werden:<sup>347</sup>

---

<sup>340</sup> Vgl. Zahn (1998), S. 47.

<sup>341</sup> Vgl. Pfau (2001), S. 17.

<sup>342</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 106.

<sup>343</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 309.

<sup>344</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 310.

<sup>345</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 311-317.

<sup>346</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 318-338.

<sup>347</sup> Vgl. im Folgendem Al-Laham (2003b), S. 716.

1. Die Spezifität des Wissens (Inwieweit ist das Wissen in den Unternehmenskontext eingebunden?),
2. das Ausmaß, in dem das Wissen vor Imitation durch die Konkurrenz geschützt werden kann (Wie einzigartig ist das Wissen?),
3. das Ausmaß an interner Transferierbarkeit des Wissens (Wie gut lässt sich das Wissen von einem Wissensträger zu einem anderen übertragen?).

Für die Phase der strategischen Analyse kann zusammenfassend festgehalten werden, dass in ihr sowohl Wissen zur Anwendung kommt, gleichzeitig aber auch neues Wissen generiert wird, welches als Grundlage für die im Folgenden zu betrachtende Phase der Strategieentwicklung anzusehen ist.

### Strategieentwicklung

Als zentrale Aufgabe des strategischen Managements umfasst die Strategieentwicklung dabei die Formulierung, Bewertung und Auswahl von Strategien und erfolgt i. d. R. für die Planungsebenen Gesamtunternehmung, Geschäftsbereiche und Funktionsbereiche.<sup>348</sup> Sie setzt dafür bei den Ergebnissen der strategischen Analyse an, so dass sich, unter dem Gesichtspunkt des wissensbasierten Ansatzes, wissensbezogene Strategien entwickeln lassen. *„Im Mittelpunkt der Formulierung von Wissensstrategien steht die Planung langfristiger Maßnahmenpakete, die auf die Gestaltung und Anwendung der organisationalen Wissensbasis zielen, um wissensbasierte Wettbewerbsvorteile aufzubauen.“*<sup>349</sup> In diesem Zusammenhang werden von Al-Laham (2003a) vier mögliche Wissensstrategien abgeleitet:<sup>350</sup>

- *Anwendung und Ausschöpfung von Basiswissen*  
Das Basiswissen ist nicht vor Imitation schützbar und hat ein geringes Transferpotential. Dieses Wissen weist für die gegenwärtige Wettbewerbsposition des Unternehmens eine geringe Relevanz auf, wodurch versucht werden muss, das vorhandene Wissen zur Verbesserung der Leistungserstellung anzuwenden und auf einer operativen Ebene auszuschöpfen.<sup>351</sup>
- *Akquisitionsstrategie zum Schließen von Wissenslücken*  
Als Wissenslücke ist Wissen zu bezeichnen, das eine hohe strategische Relevanz besitzt, welches im Augenblick aber im Unternehmen nicht vorhanden ist. Eine Wissensakquisition dient dem Schließen der Lücken und erfolgt dabei primär

<sup>348</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 458.

<sup>349</sup> Al-Laham (2003a), S. 296.

<sup>350</sup> Vgl. Al-Laham (2003a) S. 345 ff.

<sup>351</sup> Zu Strategien der Wissensanwendung und -ausschöpfung vgl. Al-Laham (2003a) S. 354-363.

in Form von Lernallianzen, bei denen insbesondere implizites Wissen anderer Unternehmen erlernt werden kann.<sup>352</sup>

- *Transferstrategie zur Übertragung von Wissenspotentialen*  
Als Wissenspotential ist das Wissen zu umschreiben, das für die zukünftige Positionierung des Unternehmens von Relevanz sein könnte. Das hohe Potential dieses bereits vorhandenen Wissens wird in andere Anwendungsbereiche transferiert, um einen Beitrag für den zukünftigen Wettbewerbserfolg zu liefern.<sup>353</sup>
- *Strategien zur Festigung und zum Schutz von strategisch relevantem Wissen*  
Strategisches Wissen besitzt gegenwärtig eine hohe Relevanz für die Wettbewerbsposition des Unternehmens und stellt eine Wissensstärke gegenüber Wettbewerbern dar. Strategien der Wissenssicherung dienen dabei dem Schutz gegenüber der Imitation durch Wettbewerber als vordringlichste Aufgabe. Schutzstrategien für implizites Wissen zielen auf die Verhinderung des Wissensverlustes durch den Abgang von personellen Wissensträgern ab.<sup>354</sup>

Die abgeleiteten wissensbasierten Strategien verdeutlichen, dass hier Strategien vorgeschlagen werden, die teilweise den einzelnen Aktivitäten des originären Wissensmanagementprozesses entsprechen. Insbesondere wird deutlich, dass bei der Entwicklung wissensbasierter Strategien den Besonderheiten impliziten Wissens Rechnung zu tragen ist, indem zum einen die Bewahrung dieses strategisch besonders relevanten Wissens gewährleistet wird, es aber auch durch die Explizierung zu einer verbesserten Verteilung im Unternehmen kommen kann, um so zu einer verbesserten Wissensausnutzung beizutragen. Im Folgenden ist es notwendig, die Anwendung dieser erarbeiteten wissensbasierten Strategien in Form der Strategieimplementierung durch geeignete Maßnahmenpakete umzusetzen.

### **Strategieimplementierung**

Die Implementierung einer Strategie umfasst die Umsetzung der erarbeiteten Pläne in ein konkretes, strategiegeleitetes Handeln aller Unternehmensmitglieder.<sup>355</sup> Dementsprechend sind die Teilphasen der Strategieimplementierung die Planung, Realisation und Kontrolle. Die Umsetzung einer Strategie geht dabei mit der Einführung genereller technologischer oder systembezogener Veränderungen einher und umfasst dabei sowohl sachbezogene wie auch verhaltensbezogene Aufgaben.<sup>356</sup> In Bezug auf die wissensbasierten Strategien zielt die Implementierung auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen ab, die die Integration und den Transfer erworbenen Wissens sowie

<sup>352</sup> Zu Strategien der Wissensakquisition vgl. Al-Laham (2003a) S. 347-354.

<sup>353</sup> Zu Strategien des Wissenstransfers vgl. Al-Laham (2003a) S. 363-373.

<sup>354</sup> Zu Strategien der Wissenssicherung vgl. Al-Laham (2003a) S. 373-379.

<sup>355</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 791.

<sup>356</sup> Vgl. Welge; Al-Laham (2008), S. 793.

die Nutzung und Weiterentwicklung der vorhandenen Wissensbasis unterstützen.<sup>357</sup> Die Umsetzung einer wissensbasierten Strategie ist daher speziell in den Bereichen des Wissenstransfers und der Wissensnutzung durch entsprechende Anreizsysteme zu fördern. Anreize übernehmen in diesem Zusammenhang eine wichtige Steuerungs- und Motivationsfunktion für das Verhalten der Mitarbeiter.<sup>358</sup> Die Interventionen im Rahmen der Strategieimplementierung betreffen im Weiteren die Unternehmenskultur, Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Organisationsstruktur des Unternehmens. Eine nachhaltige Implementierung einer wissensbasierten Strategie ist daher als ein kontinuierlicher Veränderungs- und Entwicklungsprozess anzusehen, der einer ebenso kontinuierlichen Kontrolle unterliegt. Dieser Veränderungs- und Entwicklungsprozess wiederum ist als Prozess des organisationalen Lernens zu interpretieren, so dass davon auszugehen ist, dass es durch organisationales Lernen zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung im Prozess des strategischen Managements kommen kann.

### **Strategische Kontrolle**

Den Abschluss der Betrachtung des Prozesses des strategischen Managements, als Anwendungsprozess zur Entwicklung und Anwendung wissensbasierter Strategien, bildet die strategische Kontrolle. Sie ist dabei aber nicht als abschließende Phase im Gesamtprozess zu sehen, sondern vielmehr eine prozessbegleitende Aufgabe, die bereits mit der ersten Entscheidung im Prozess des strategischen Managements einsetzt.<sup>359</sup> Die strategische Kontrolle als systematischer, kontinuierlicher und informationsverarbeitender Prozess ist im Zusammenhang mit der Erarbeitung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile als ein Wissenscontrolling zu verstehen, das über den reinen Vergleich zweier Kontrollgrößen hinausgeht. Dem Wissenscontrolling werden dabei insbesondere eine Koordinationsfunktion, Integrationsfunktion, Informationsfunktion sowie eine Innovationsfunktion zugesprochen.<sup>360</sup> Diese unterschiedlichen Funktionen sind wiederum durch die Anwendung einzelner Phasen des Wissensmanagementprozesses so umzusetzen, dass die bestmögliche Koordination und Integration einzelner Wissens Elemente erfolgen kann, der Informations- und Wissensfluss im Unternehmen gewährleistet wird sowie nachhaltige Innovationen durch organisationales Lernen generiert werden können.

---

<sup>357</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 296.

<sup>358</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 380 f.

<sup>359</sup> Vgl. Pfau (2001), S. 87.

<sup>360</sup> Vgl. Güldenbergs (1998), S. 325-379.

### 4.1.3.3 Der organisationale Lernprozess als Entwicklungsprozess der Wissensbasis

Organisationales Lernen wurde bereits als zentraler Einflussfaktor auf die organisationale Lernfähigkeit charakterisiert. Im Folgenden wird der organisationale Lernprozess als Entwicklungsprozess der Wissensbasis genauer betrachtet, wodurch die Entwicklung der strategischen Wissensmanagementkompetenz möglich wird. Diese Veränderung und Entwicklung der organisationalen Wissensbasis, im Hinblick auf die gesteckten Wissensziele, läuft dabei in teilweise strukturierten und zielgerichteten Lernprozessen ab. Diese dienen der Schaffung eines kollektiven Bezugsrahmens sowie der Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz.<sup>361</sup> Es ist davon auszugehen, dass die organisationale Wissensbasis einer ständigen Dynamik unterliegt, die sich auf unterschiedliche Auslöser zurückführen lässt. Ein Wandel entsteht intern durch die Veränderung der Verfügbarkeit von Wissensträgern und durch die Veränderung der Wissensinhalte vorhandener Wissensträger. Gleichzeitig entsteht eine Veränderung, wenn sich relevante Änderungen in der Umwelt der Wissensbasis vollziehen,<sup>362</sup> die allerdings zunächst vom Unternehmen wahrgenommen werden müssen.

Nach dem behavioristischen Lernverständnis ist von March und Olsen ein Modell des organisatorischen Entscheidungs- und Lernzyklus entwickelt worden, welches mit Hilfe eines vierstufigen Kreislaufs die Reaktionen von Unternehmen auf veränderte Umweltzustände erklärt.<sup>363</sup> Dieser Lernzyklus ist in Abbildung 4-6 dargestellt. Ausgehend von den individuellen Kognitionen und Präferenzen der Mitarbeiter, die in das individuelle Handeln einfließen, werden diese, durch die Teilnahme an Entscheidungsprozessen, in Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens transformiert und bringen dort Resultate zum Vorschein. Diese Resultate aus organisatorischen Handlungen wirken sich ihrerseits wieder auf die Umwelt aus und lösen dort mögliche Reaktionen aus, die wiederum Einfluss auf die individuellen Wahrnehmungen der Mitarbeiter im Unternehmen haben und somit der Kreislauf erneut beginnen kann.<sup>364</sup>

Mit Hilfe dieses Modells lassen sich Veränderungen der organisationalen Wissensbasis, auf Grundlage des Zusammenspiels der individuellen und organisationalen Ebene, unter besonderer Berücksichtigung der Umwelteinflüsse, erklären. Es stellt somit auch die Ausgangsbasis dar für die im Folgenden zu erläuternden einzelnen Phasen organi-

---

<sup>361</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 46.

<sup>362</sup> Vgl. Fredrich (2003), S. 65.

<sup>363</sup> Vgl. March; Olsen (1975), S. 149 ff.

<sup>364</sup> Vgl. Meyer (2007), S. 45.



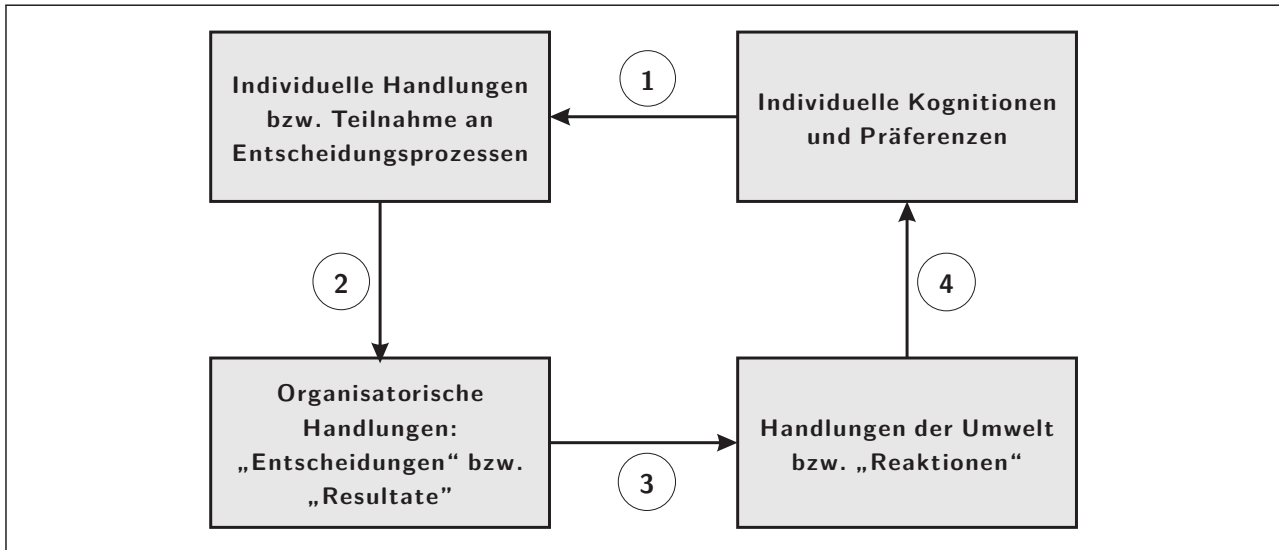


Abbildung 4-6: Lernzyklus  
(Quelle: Vgl. March; Olsen (1975), S. 150)

sationaler Lernprozesse, wie sie innerhalb des Unternehmens ablaufen. Laufen diese Phasen des organisationalen Lernens in einem Unternehmen zielgerichtet ab, führt dies zu einer bewussten Veränderung der organisationalen Wissensbasis. In seiner zentralen Funktion als Prozess der Entwicklung von Wissen ist der organisationale Lernprozess auch in den als Basisprozess angesehenen Wissensmanagementprozess eingebettet sowie als zentraler Prozess zur Entwicklung wissensbasierter Strategien für das strategische Management zu sehen.

### Phasen organisationalen Lernens

Die einzelnen Phasen des organisationalen Lernprozesses wurden von Reinhardt und Pawlowsky herausgearbeitet.<sup>365</sup> Unter Berücksichtigung der reaktiven oder proaktiven Anpassung der Organisation an ihre sich verändernde Umwelt, als Ausgangspunkt der Betrachtung organisationalen Lernens, lassen sich zwei Prinzipien der Gewinnung von Wissen unterscheiden.<sup>366</sup> Aus einer umweltorientierten Perspektive erfolgt mit der Wahrnehmung relevanter Umweltausschnitte und der systematischen Sammlung entsprechender Informationen die Identifikation (bereits existierenden) Wissens. In der Ergänzung wird aus einer ressourcenorientierten Perspektive Wissen intern generiert, so z. B. mit der Explikation implizit vorhandener Wissensvorräte oder der Kombination expliziter Wissenspotentiale zur Schaffung neuen Wissens.<sup>367</sup> Diese Schaffung neuen Wissens, auf Basis der Wissenskonvertierung zwischen impli-

<sup>365</sup> Vgl. Reinhardt; Pawlowsky (1997), S. 148 ff.

<sup>366</sup> Vgl. Pawlowsky; Geppert (2005), S. 284.

<sup>367</sup> Vgl. Pawlowsky; Geppert (2005), S. 284.

zitem und explizitem Wissen, wurde von Nonaka und Takeuchi im Modell der Wissensspirale ausgearbeitet.<sup>368</sup> Hierbei dringt, durch die Mobilisierung einzelner Mitarbeiter, der Spiralprozess der Wissenskonvertierung in ontologisch höhere Schichten vor. Ausgehend von der individuellen Ebene werden dabei immer mehr Interaktionsgemeinschaften erfasst und die Grenzen von Sektionen, Abteilungen, Divisionen und sogar Unternehmen überschritten.<sup>369</sup> Dieser Prozess der Wissensspirale ist in Abbildung 4-7 dargestellt. Das Konzept ist in einer engen Verbindung mit den organisationalen Lernprozessen zu sehen, da es zur Erklärung der Generierung neuen Wissens herangezogen werden kann.

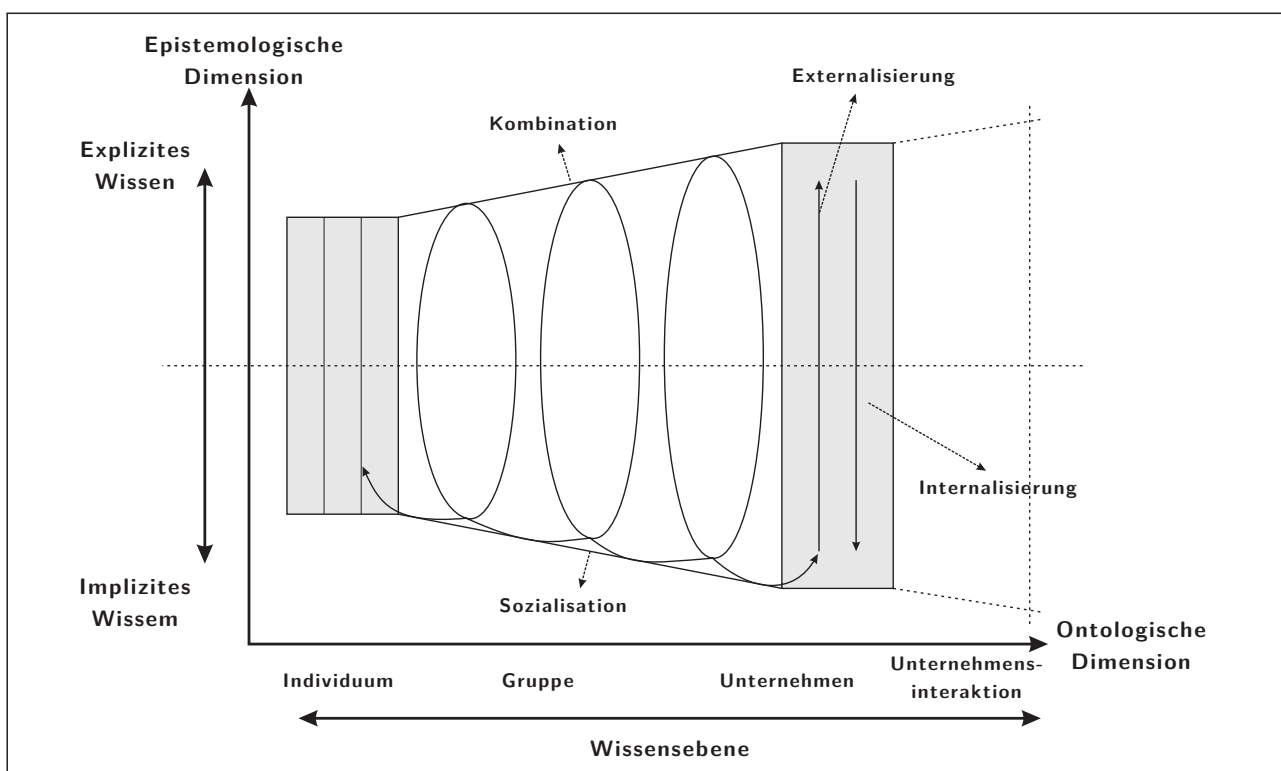


Abbildung 4-7: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen  
(Quelle: Nonaka; Takeuchi (1997), S. 87)

Beginnend beim Individuum, über die Gruppe, hin zum gesamten Unternehmen intensiviert sich die Interaktion von implizitem und explizitem Wissen, so dass auf diese Weise das Wissen verstärkt wird, bis schließlich sogar die Unternehmensgrenze in diesem Prozess überschritten wird.<sup>370</sup> Die Einbeziehung der Zeitdimension setzt einen dynamisch ablaufenden Prozess in Gang, der sich zyklisch zwischen den einzelnen

<sup>368</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 74 ff.

<sup>369</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 86.

<sup>370</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 86.



Ebenen hin- und herbewegt und die Wissenserzeugung auslöst, so dass Innovationen entstehen können.

Dieser Spiralprozess beinhaltet bereits die nächste Phase des organisationalen Lernprozesses, in der, auf individueller Ebene oder Gruppenebene, gewonnene Informationen und generiertes Wissen der gesamten Organisation zugänglich gemacht werden. In dieser Phase bedarf es der Diffusion und des Austauschs der relevanten Wissensselemente. Somit sind in dieser Prozessphase die Kommunikationsprozesse aus horizontaler, vertikaler und zeitlicher Sicht von besonderer Bedeutung.<sup>371</sup>

Auf diese Art und Weise kann zwar neues Wissen geschaffen und auch verteilt werden, jedoch ist es Ziel organisationaler Lernprozesse die Problemlösungsfähigkeit einer Organisation nachhaltig zu erhöhen, so dass als nächster Prozessschritt die Verankerung des neu gewonnenen Wissens in der organisationalen Wissensbasis erfolgen muss. „Grundsätzlich besteht dabei die Möglichkeit, neue Wissensselemente in eine bestehende und nicht veränderte Wissensstruktur zu integrieren.“<sup>372</sup> Die Verankerung neuen Wissens kann aber auch als Modifikation der gegebenen Wissensstruktur erfolgen. Im Zusammenhang mit der Modifikation organisationalen Wissens wurden von Argyris, ausgehend von den kognitiven Lerntheorien, drei unterschiedliche Lerntypen entwickelt,<sup>373</sup> welche Abbildung 4-8 veranschaulicht.

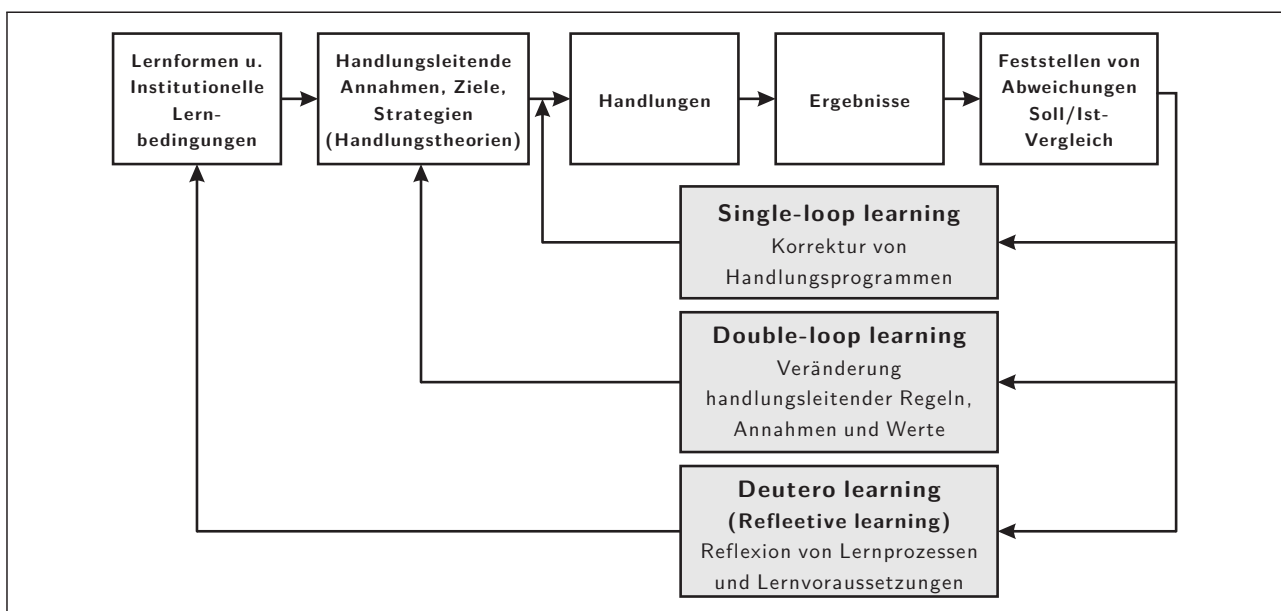


Abbildung 4-8: Lerntypen

(Quelle: vgl. Argyris (1999), S. 68 (zitiert nach Meyer (2007), S. 47))

<sup>371</sup> Vgl. Pawlowsky; Geppert (2005), S. 284.

<sup>372</sup> Pawlowsky; Geppert (2005), S. 285.

<sup>373</sup> Vgl. Argyris (1999), S. 67 ff.

Dieses Modells überträgt die im Gehirn eines Lebewesens ablaufenden Erkenntnisprozesse auf die sozialen Strukturen einer Organisation. Strukturveränderungen, die durch Problembewältigung hervorgerufen werden, lassen sich hiernach als Lernprozesse interpretieren.<sup>374</sup> Die einzelnen zu unterscheidenden Lerntypen lassen sich dabei wie folgt beschreiben:<sup>375</sup>

- *Single-loop learning* ist instrumentales Lernen. Es werden nur innerhalb eines definierten und allgemein akzeptierten Bezugsrahmens Abweichungen von einem als „richtig“ verstandenen Systemzustand wahrgenommen und Korrekturen zugelassen. Handlungsstrategien oder Annahmen, die Strategien zugrunde liegen, werden nicht verändert.
- *Double-loop learning* bedeutet Lernen, das zu einem Wertewechsel bei den handlungsleitenden Theorien und Strategien führt. Es werden die Führungsgrößen und Prämissen des allgemeinen Handlungsrahmens zur Disposition gestellt.
- *Deutero learning* ist „Lernen zweiter Ordnung“ bzw. „Lernen, wie man lernt“. Als Metalernen hinterfragt es die Prozesse des Single- und Double-loop learning und macht sie zum Inhalt eines übergeordneten Lernprozesses.

In Bezug auf den organisationalen Lernprozess lässt sich Single-loop learning hier dahingehend interpretieren, dass es durch Anpassungen innerhalb des Handlungsrahmens zu Effizienzsteigerungen hinsichtlich der Problembewältigung kommen kann. Bei dem auch als „*Anpassungslernen*“ bezeichneten Lernen resultieren die Effizienzverbesserungen und Optimierungen ausschließlich innerhalb bekannter Lösungswege. Die Modifikation organisationaler Wissensstrukturen und damit die Veränderung des Handlungsrahmens lässt sich in diesem Rahmen auch im Sinne eines Double-loop learning interpretieren. Dieses sogenannte „*Veränderungslernen*“ führt zu einer Neu- oder Reorientierung der Lösungswege. Wird der Prozess des organisationalen Lernens als solcher zum Ziel der Verbesserungen, kann im Sinne eines Deutero-learning durch Reflexion von Lernprozessen und Lernvoraussetzungen eine Verbesserung der Lernformen und institutionellen Lernbedingungen erzielt werden. Hierfür findet sich in der Literatur u. a. der Begriff des „*Verständnislernens*“.

Als Folge der, im Sinne der differenzierten Lerntypen, ablaufenden Modifikation der Wissensstruktur, kann von einem erhöhten organisationalen Problemlösungs- und Handlungspotential ausgegangen werden, welches jedoch wertschöpfend eingesetzt werden muss.<sup>376</sup> Dabei muss neues Wissen in konkrete Aktionen und in organisationale Wertschöpfungsprozesse einfließen, um einen Beitrag zur Zielerreichung des Un-

---

<sup>374</sup> Meyer (2007), S. 47.

<sup>375</sup> Vgl. im Folgenden Argyris; Schön (1999), S. 35 ff.

<sup>376</sup> Vgl. Pawlowsky; Geppert (2005), S. 285.

ternehmens leisten zu können. „Aus der Gestaltungsperspektive eines Managements organisationaler Lernprozesse müssen darüber hinaus auch Aspekte einer systematischen Messung und Überwachung in das Kreislaufmodell aufgenommen werden: Auf Basis zu definierender Ziele und Erfolgsmaßstäbe sollte ein kontinuierliches Controlling organisationalen Lernens erfolgen.“<sup>377</sup>

#### **4.1.4 Gestaltungsparameter der strategischen Wissensmanagementkompetenz**

Die bisherigen Ausführungen zum Wissensmanagement in Unternehmen haben bereits gezeigt, dass die Aufgaben des Wissensmanagements sehr vielfältig sind und sich zum großen Teil auch als sehr heterogen darstellen. Wissen eines Unternehmens ist durch inhaltliche und strukturelle Eigenschaften sowie die Verbundenheit mit einem materiellen oder personellen Wissensträger ein sehr komplexes Objekt. Zudem stellen die Prozesse zum Aufbau, Anwendung und Entwicklung der organisationalen Wissensbasis Unternehmen vor vielschichtige und verzweigte Aufgabe, so dass die Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz nicht ohne die Berücksichtigung verschiedener Gestaltungsparameter erfolgen kann. Dabei ist es unabdingbar, durch den Einsatz von Technologien und Methoden Wissensverarbeitung und Wissensarbeit im Unternehmen zu unterstützen und umzusetzen. Fälschlicherweise wird die Informationstechnologie oftmals als alleiniges Mittel für den Umgang mit Wissen im Unternehmen angesehen. Jedoch sind technologische Instrumente kein Ersatz für menschliche Interaktion, sondern haben bestenfalls einen unterstützenden Charakter.<sup>378</sup> Insofern ist davon auszugehen, dass nicht nur die Wissensverarbeitung sondern in besonderem Maße auch die Wissensarbeit wichtig ist für die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz. Zudem gilt es durch eine geeignete Organisationsstruktur der Wissensverarbeitung und Wissensarbeit einen Ordnungsrahmen vorzugeben sowie die Unternehmenskultur als Rahmen wissenszentrierten Agierens im Unternehmen zu betrachten.

##### **4.1.4.1 Technologien zur Unterstützung und Umsetzung der Wissensverarbeitung**

Die Wissensverarbeitung im Unternehmen dient in erster Linie dazu, das richtige Wissen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und im richtigen Umfang zur Verfügung zu stellen. Dementsprechend lässt sich die Wissensverarbei-

---

<sup>377</sup> Pawlowsky; Geppert (2005), S. 285.

<sup>378</sup> Vgl. Prange (2002), S. 3.

tung als zentraler Bestandteil des operativen Wissensmanagements charakterisieren. Der Prozess des strategischen Managements wurde als wissensverarbeitender Prozess identifiziert. An dieser Stelle wird jedoch die Idee der elektronischen Wissensverarbeitung aufgegriffen, die es durch geeignete Informations- und Kommunikationstechnologien zu unterstützen gilt. Zusammengenommen stellen die verschiedenen IuK-Technologien die IT-Infrastruktur eines Unternehmens dar. Sie ist damit die Basis für das Wissensmanagement bei seinen originären Aufgaben der Speicherung, Verteilung, Entwicklung und Nutzung von Wissen.

Die im Folgenden anzusprechenden IuK-Technologien werden dafür nach den vier genannten Aufgaben untergliedert. Für die strukturierte *Speicherung von Wissen* kommen im Unternehmen neben einem Data Warehouse unterschiedlichste Datenbanksysteme (DBS) in Frage. Demgegenüber stehen Intranetlösungen und Dokumentenmanagementsysteme (DMS) für die Speicherung von teil- bzw. unstrukturierten Datenbeständen zur Verfügung.<sup>379</sup> Die DBS lassen sich hinsichtlich hierarchischer, relationaler und objektorientierter Datenbanken differenzieren, grundsätzlich dienen aber alle der strukturierten Speicherung von Daten und Informationen. Im Wissensmanagement ist davon auszugehen, dass den objektorientierten Datenbanken die größte Bedeutung zugesprochen wird, da diese gegenüber den traditionellen Technologien Erfolg versprechender sind beim Umgang mit multimedialen Inhalten in einem wissensorientierten Unternehmensumfeld.<sup>380</sup> Ein Data Warehouse kann als ein System zur Selektion und Speicherung entscheidungsrelevanter Informationen angesehen werden, mit dem Ziel der verbesserten unternehmensweiten Informationsversorgung.<sup>381</sup> Die im Rahmen der teil- bzw. unstrukturierten Speicherung von Datenbeständen angesprochenen Dokumentenmanagementsysteme sollen den Lebenszyklus von Dokumenten, bestehend aus Erfassung, Strukturierung, Verteilung, Suche, Ausgabe, Zugriff, Bearbeitung und Archivierung, möglichst umfassend unterstützen.<sup>382</sup> Sie haben die Aufgabe elektronische Dokumente zu archivieren, abgelegte Dokumente anhand von Suchkriterien u. a. wiederherzustellen und zentral verwaltete Dokumente in einer verteilten, heterogenen Umgebung dem Anwender zugänglich zu machen.<sup>383</sup> Demgegenüber stehen Content-Management-Systeme (CMS) zur Verwaltung von In-

---

<sup>379</sup> Vgl. Gentsch (1999), S. 20 ff.

<sup>380</sup> Vgl. Gentsch (1999), S. 20 ff.

<sup>381</sup> Vgl. Gentsch (1999), S. 23.

<sup>382</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 230.

<sup>383</sup> Vgl. Lehner (2000), S. 339.

halten, insbesondere im Intranet und Internet, aber auch für andere Medien wie Bücher oder Zeitungen.<sup>384</sup>

Gerade beim Intranet besteht die Möglichkeit, durch seine Systemoffenheit unterschiedliche Hard- und Software zu integrieren, so dass das Intranet zu einer integrierenden virtuellen Wissens- und Kommunikationsplattform im Unternehmen wird.<sup>385</sup> Dadurch ist das Intranet nicht nur ein Instrument zur Speicherung von Wissen im Unternehmen, sondern stellt gleichzeitig die technologische Basis für den Austausch zwischen den einzelnen Mitarbeitern dar. Durch den integrativen Charakter des Intranets kann die *Verteilung von Wissen* gefördert werden, die in erster Linie durch Kommunikation zwischen den Mitarbeitern im Unternehmen erfolgt. Diese Kommunikation unterstützenden Systeme werden im Rahmen des Computer Supported Cooperative Work (CSCW) durch Groupware oder Workflow-Systeme ermöglicht.<sup>386</sup> CSCW schlägt dabei die Brücke zwischen dem Menschen als wissensverarbeitendes System und der unterstützenden IuK-Technologie. Groupware hat hier in erster Linie das Ziel, die Kommunikation, Kooperation und Koordination von Gruppen und Teams im Unternehmen zu unterstützen.<sup>387</sup> Borghoff und Schlichter schlagen dafür die Untergliederung in Kommunikationssysteme für den Informationsaustausch, Kollaborationssysteme zur Unterstützung bei der Arbeit an gemeinsamen Objekten oder Informationsressourcen und Koordinationssysteme zur Strukturierung von Aufgaben und Kontrolle der Ausführung vor.<sup>388</sup> Dabei wird in Bezug auf die Kommunikation zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation unterschieden, die durch Systeme wie z. B. Audio- und Videokonferenzsysteme oder E-Mail zu unterstützen sind.<sup>389</sup> Die Koooperationsaufgaben liegen im Bereich der gemeinsamen Bearbeitung von Objekten und sind z. B. durch Dokumentenmanagementsysteme umzusetzen.<sup>390</sup> Bei den Prozessen der Kommunikation und Kooperation handelt es sich um zunächst unstrukturierte oder nur teilstrukturierte Prozesse. Strukturierte Prozesse hingegen lassen sich mit Workflow-Systemen steuern, die helfen Unternehmensabläufe zu automatisieren.<sup>391</sup> Sie dienen dabei der Planung, Steuerung und Überwachung von Ar-

---

<sup>384</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 233.

<sup>385</sup> Vgl. Figge (2000), S. 76 f.

<sup>386</sup> Vgl. Schmalz (2005), S. 59 und Gentsch (1999), S. 41 ff.

<sup>387</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 224.

<sup>388</sup> Vgl. Borghoff; Schlichter (2000), S. 125.

<sup>389</sup> Vgl. Schmalz (2005), S. 66.

<sup>390</sup> Vgl. Schmalz (2005), S. 66.

<sup>391</sup> Vgl. Reich; Behrendt (2007), S. 12.

beitsabläufen.<sup>392</sup> In der betrieblichen Praxis kann aber davon ausgegangen werden, dass der Übergang von unstrukturierten Prozessen zu strukturierten Prozessen fließend ist, so dass es sinnvoll erscheint, beide Systeme zu integrieren, um einen bestmöglichen Erfolg der zu unterstützenden Prozesse zu gewährleisten.

Im Rahmen der Wissensverteilung im Unternehmen zwischen einzelnen Mitarbeitern und/oder elektronischen Systemen kommt zur Informations- und Wissensversorgung dem Einsatz von Push-/Pull-Technologien, die auf der eingesetzten Groupware aufbauen, eine besondere Bedeutung zu.<sup>393</sup> Sie erleichtern einem Mitarbeiter den Unternehmensalltag, da umfangreiche Informationsquellen nicht mehr selbst zu durchsuchen sind. Push-Dienste ermöglichen es, relevante Informationen und relevantes Wissen automatisch an die Mitarbeiter zu transferieren.<sup>394</sup> Für die automatische Verteilung bedarf es eines Wissensfilters, der Regeln enthält, nach denen der Push-Dienst vorhandenes Wissen verteilt. Unter einem Wissensfilter wird in diesem Zusammenhang ein persönliches Interessenprofil verstanden, das für jeden Nutzer hinterlegt ist. Durch dieses individuelle Profil wird das organisatorische Wissen entsprechend der Benutzerwünsche gefiltert. Findet der Push-Dienst bei der Suche etwas zum Benutzerprofil Passendes, wird die relevante Information z. B. per E-Mail automatisch an den Benutzer weitergeleitet. Push-Dienste durchsuchen also die Wissensbasis und verteilen gefundene Informationen, während Pull-Dienste ein gegenteiliges Verfahren anwenden. Sie stellen Wissen aus dem Repository anhand von Arbeitsabläufen zur Verfügung. Im klassischen Fall handelt es sich hierbei um eine manuelle Suche bzw. manuelle Datenbankabfragen, die mittels Abfragesprachen vorgenommen werden.<sup>395</sup> Ein aktiver Pull-Dienst ermöglicht es aber, diesen Prozess zu automatisieren. Wissen wird demzufolge immer dann automatisch aus der Wissensbasis herangezogen, wenn der Pull-Dienst erkennt, dass sein Benutzer dieses Wissen in seinem Arbeitsablauf benötigt. Der Einsatz eines solchen Prinzips ist vor allem bei stark strukturierten Prozessen möglich, die durch Workflow-Management-Systeme gesteuert werden.

Für die (teil-)automatisierte *Wissensentwicklung* stehen mit Data Mining oder Text Mining zwei Methoden zur Wissensentdeckung in strukturierten und unstrukturierten Datenbeständen zur Verfügung. Beim Data Mining wird versucht, das in digitalen Speichern versteckte, strukturiert gespeicherte Wissen transparent zu machen. Es lässt sich als automatisierte, nichttriviale Extraktion von vorher unbekann-

---

<sup>392</sup> Vgl. Lehner (2000), S. 338.

<sup>393</sup> Vgl. zum Einsatz von Push-/Pull-Technologien Gentsch (1999), S. 109 ff. und Schmalz (2005), S. 61 f.

<sup>394</sup> Vgl. Lehner (2000), S. 374.

<sup>395</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 54.



tem und potentiell nützlichem Wissen, das aus Daten in Datenbanken gewonnen wird, definieren.<sup>396</sup> Als wesentliche Grundlage des Data Mining sind Algorithmen zu sehen, die auf eine relationale oder multi-dimensionale Datenstruktur anwendbar sind. Demgegenüber steht mit dem Text Mining ein Konzept zur Verfügung, um Wissen aus eher unstrukturierten Dokumenten wie z. B. E-Mails oder Textdokumenten zu extrahieren, welches somit qualitative Ergebnisse liefert.<sup>397</sup> Beide Ansätze stellen leistungsstarke Strukturen zur Identifikation neuen Wissens zur Verfügung, so dass eine Integration beider Methoden zu einem ganzheitlichen Mining die integrierte Analyse von sowohl strukturierten als auch unstrukturierten Daten ermöglicht.<sup>398</sup> Von einer Wissensentwicklung im engeren Sinne ist jedoch erst auszugehen, wenn diese Systeme durch Ansätze der Künstlichen Intelligenz ergänzt werden. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn die eingesetzten Computersysteme das „automatisierte Schließen“, wie es beim Case Based Reasoning (CBR) der Fall ist, ermöglichen.<sup>399</sup> Beim CBR wird bei Auftreten eines Problems in einer Sammlung von Fällen nach einem ähnlichen Problem gesucht und die dazu gespeicherte Lösung als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Lösung für das aktuelle Problem verwendet. Das aktuelle Problem und die zugehörige Lösung werden abschließend in die Fallbasis aufgenommen, die somit kontinuierlich wächst, so dass CBR eine gute Grundlage für die Unterstützung wissensorientierter Aufgaben darstellt. Als Einsatzgebiet sind vor allem Diagnose-, Planungs-, Konfigurations- und Designprobleme anzuführen. Als weitere KI-Systeme lassen sich Experten- oder Agentensysteme benennen, auf die aber hier nicht im Detail eingegangen wird.

Die dargestellte Form des CBR kann bezüglich der *Wissensnutzung* auch als die intelligente, automatisierte Anwendung von Wissen interpretiert werden. Die Vorteile des CBR liegen u. a. darin, dass durch den Einsatz von Fuzzy-Algorithmen die Möglichkeit besteht, auch mit Unschärfen beim Auffinden von Wissensbeständen umzugehen und auch Erfahrungs- und Expertenwissen in die Problemlösung einfließen zu lassen.<sup>400</sup> Für die Wissensnutzung durch Mitarbeiter muss davon ausgegangen werden, dass diese in erster Linie in Form eines Wissensretrieval aus den elektronischen Datenbeständen realisiert wird. Dies kann in klassischer Form von Volltextsuche oder

---

<sup>396</sup> Vgl. Gentsch (1999), S. 51.

<sup>397</sup> Vgl. Gentsch (1999), S. 64-71.

<sup>398</sup> Vgl. Gentsch (1999), S. 71 f.

<sup>399</sup> Vgl. zum CBR Lehner (2006), S. 239.

<sup>400</sup> Zur Anwendung von CBR im Rahmen der Wissensnutzung vgl. Gentsch (1999), S. 98 ff.

attributsbasierter Suche erfolgen, aber auch durch die Suche mittels strukturierter Datenbankabfragen.<sup>401</sup>

Die wesentliche Voraussetzung des Einsatzes von IuK-Technologien zur Verarbeitung von Wissen im Unternehmen ist die Akzeptanz einer elektronischen Wissensbasis sowie technologischer Systeme, mittels derer auf die gespeicherten Wissensbestände zugegriffen wird. Probst, Raub und Romhardt haben die Problematik in einer Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis ausführlich betrachtet. Als entscheidende Kriterien identifizieren sie dabei das Vertrauen in die Datenqualität und die Benutzerfreundlichkeit des Systems.<sup>402</sup> Sind das Vertrauen und der einfache Zugriff auf das System nicht gegeben, kann davon ausgegangen werden, dass die Nutzung weiter abnimmt, was zu einer weiteren Verschlechterung der Datenqualität führt und in einem Teufelskreis mit der vollständigen Nicht-Nutzung des Systems endet.

#### 4.1.4.2 Methoden zur Unterstützung und Umsetzung der Wissensarbeit

Unter Wissensarbeit wird hier die Aktivierung der Wissensressource – insbesondere des impliziten Wissens – durch die Arbeitstätigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen verstanden. Die hier anzuführenden Methoden sollen die Mitarbeiter beim Auffinden von impliziten Wissensressourcen sowie die Aktivierung und Entwicklung ihrer eigenen impliziten Wissensressourcen bestmöglich unterstützen. Zwar werden einige dieser Methoden durch technologische IuK-Instrumente umgesetzt, allerdings werden sie an dieser Stelle bei den Methoden zur Unterstützung der Wissensarbeit aufgeführt, da im Grunde das implizite Wissen der jeweiligen Mitarbeiter im Fokus steht und weniger die elektronische Verarbeitung von explizitem Wissen, im Sinne einer elektronischen Wissensbasis des Unternehmens.

Das *Auffinden* impliziter Wissensressourcen von anderen Mitarbeitern kann dabei mittels des Einsatzes von Wissenslandkarten erfolgen. Bei den Wissenslandkarten handelt es sich um eine Methode zur Repräsentation von Wissen im Unternehmen. Sie erleichtern den Mitarbeitern in einer Organisation den Zugriff auf Dokumente oder das Wissen anderer Mitarbeiter. Sie stellen eine Reihe verschiedener, strukturierter Darstellungen des Wissens einer Organisation bereit, enthalten dieses aber nicht selbst, sondern verweisen lediglich darauf.<sup>403</sup> Am Beispiel der Yellow Pages wird diese grundlegende Idee kurz erläutert, da sie ein Verzeichnis über die im Unterneh-

---

<sup>401</sup> Die Wissensnutzung mittels konventioneller und innovativer Formen des Wissensretrieval sind ausführlich bei Gentsch (1999), S. 91 ff. dargestellt.

<sup>402</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 315.

<sup>403</sup> Eppler unterscheidet nach dem Inhalt fünf verschiedene Arten von Wissenslandkarten: Wissensquellen, Wissensanlagen, Wissensstrukturen, Wissensanwendung und Wissensentwicklung.



men tätigen Personen repräsentieren und den direkten Kontakt mit jenen Personen ermöglichen, die über das benötigte Wissen verfügen.<sup>404</sup> Ziel ist es dabei, das zu einem bestimmten Aufgabengebiet existierende Wissen für alle Organisationsmitglieder abrufbar zu machen, wodurch auch ein kontinuierlicher Lern- und Austauschprozess im Unternehmen in Gang gesetzt werden kann.

Die *Aktivierung* eigener impliziter Wissensressourcen kann u. a. über den Einsatz der Mind-Mapping-Methode erfolgen, aber auch Coaching und Mentoring sind als Methoden zur Aktivierung impliziten Wissens geeignet. Bei einer Mind-Map handelt es sich zunächst um eine Gedächtniskarte, mit deren Hilfe die assoziativen Fähigkeiten des Gehirns stimuliert werden und Informationen und Wissen abgebildet werden können.<sup>405</sup> Mit der Mind-Mapping-Methode lassen sich somit komplexe Strukturen darstellen, so dass diese Methode besonders geeignet ist für die Gewinnung, den Austausch und die Reflexion von Wissen.<sup>406</sup> Ihre Stärke liegt darin, dass es sich um eine gehirngerechte Methode handelt, die es möglich macht, Wissensquellen eines Individuums zu aktivieren und Wissensdefizite aufzudecken.<sup>407</sup> Coaching und Mentoring haben zum Ziel, bei der Sozialisation neuer Mitarbeiter einen Wissenstransfer zwischen Nachwuchskräften und etablierten Führungskräften anzuregen, damit Wissen erfolgreich weitergegeben wird.<sup>408</sup> Mit Coaching wird die Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften durch psychologisch geschulte Berater bezeichnet. Ziel dabei ist es, die persönlichen Stärken und Schwächen, die Erfolgspotentiale und besondere Arbeitsweisen aus dem Unterbewusstsein ins Bewusstsein zu bringen.<sup>409</sup> Letztlich bedeutet dies eine Aktivierung impliziten Wissens, das der Mitarbeiter bislang lediglich unbewusst ins Unternehmen eingebracht hat, wodurch die Chance auf einen besseren Wissensaustausch besteht sowie die Externalisierung impliziten Wissens gefördert werden kann. Mit dem Mentoring hingegen wird eine Personalentwicklungsbeziehung zwischen einem Berater (Mentor) und einem Ratsuchenden (Mentee) bezeichnet, die sowohl die persönliche Weiterentwicklung wie auch die berufliche Förderung des Mentees zum Ziel hat.<sup>410</sup> Die Funktionen des Mentors,

---

Vgl. Eppler (2003), S. 41 ff. Auf diese muss nicht im Detail eingegangen werden, da die grundlegende Idee – der strukturierte Aufbau von Metawissen – in allen Fällen dieselbe ist.

<sup>404</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 192.

<sup>405</sup> Vgl. Schiava; Rees (1999), S. 60.

<sup>406</sup> Vgl. Schiava; Rees (1999), S. 154.

<sup>407</sup> Vgl. Schiava; Rees (1999), S. 154.

<sup>408</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 362.

<sup>409</sup> Vgl. Becker (2005) S. 405.

<sup>410</sup> Vgl. Becker (2005) S. 410 f.

als erfahrene Führungskraft aus dem oberen Managementbereich, gehen über die Aufgaben des Coaches hinaus. Beim Mentoring geht es um das systematische Knüpfen von Kontakten, die Vermittlung informaler Strukturen, die personenbezogenen Weitergaben von Wissen, die Erfahrung in Verfahrensweisen, die Weitergabe von Normen und Werten sowie die Vermittlung sozial erwünschter Formen des beruflichen Miteinanders.<sup>411</sup> Ziel ist es demnach eine Unterstützung zur effizienten und effektiven Arbeitsleistung zu geben sowie die systematische Förderung des Austauschs von Wissen und Erfahrung. Letztlich wird so der Wissensfluss im Unternehmen zwischen einzelnen Mitarbeitern und Unternehmensbereichen nachhaltig gefördert und stimuliert.

Die *Entwicklung* eigener impliziter Wissensressourcen kann, neben den Formen klassischer Weiterbildung im Wissensmanagement, zum einen durch den Einsatz von E-Learning erfolgen, zum anderen sind aber auch Lessons Learned bzw. Best Practice und Wissensgemeinschaften bzw. Communities of Practice Methoden, die zunächst zum Austausch und zur Anwendung bestehenden Wissens, aber auch zur Entwicklung neuen Wissens geeignet sind. Die Umsetzung von E-Learning erfolgt durch Lern-Management-Systeme (LMS), die durch eine integrierte Bereitstellung verschiedener Funktionalitäten die Weiterbildung im Unternehmen sowohl aus der Prozessperspektive wie auch aus technischer Sicht unterstützen. In der Prozessperspektive sind die Definition von Lernzielen, Identifikation von Lernbedürfnissen, Auswahl von Lernmaterialien und die Durchführung von Lernprozessen als Aufgaben anzusehen. Demgegenüber stehen die Benutzer- und Kursverwaltung, die Rollen- und Rechtevergabe, die Bereitstellung von Kommunikationssystemen und Werkzeugen für das Lernen, einer webfähigen Benutzeroberfläche sowie die Präsentation von Lernobjekten als Aufgaben aus technischer Sicht.<sup>412</sup> Die zum E-Learning zählenden Lern-Management-Systeme können dabei sowohl offline als Computer-Based-Training (CBT) wie auch online als Web-Based-Training (WBT) eingesetzt werden. Die Communities of Practice (CoP), als Ort des Zusammentreffens weitgehend selbstorganisierter Interessensgemeinschaften, werden zunehmend auch im Rahmen der Organisationstheorie diskutiert, so dass sie ausführlicher im Rahmen der Gestaltung der Organisationsstruktur und Unternehmenskultur angesprochen werden. Darüber hinaus lassen sich eine Reihe weiterer Methoden identifizieren, die gerade bei der Planung oder Bewertung von

---

<sup>411</sup> Vgl. Becker (2005) S. 410 f.

<sup>412</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 236.

Wissensmanagementaktivitäten eingesetzt werden können, auf die an dieser Stelle aber nicht vertiefend eingegangen wird.<sup>413</sup>

#### 4.1.4.3 Organisationsstruktur als Ordnungssystem von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung

Die formale Organisationsstruktur ist die interne Umsetzung der Umwelanforderungen an die Organisation und die traditionelle Form zur Gestaltung komplexer und arbeitsteiliger Systeme.<sup>414</sup> In Folge der diskutierten Anforderungen durch den wissensbasierten Ansatz ist ein Fit zwischen wissensbasierten Strategien und der Organisationsstruktur erforderlich. Die bei Betrachtung der Organisationsstruktur zur Anwendung kommenden strukturellen Regelungen haben dementsprechend Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen. Die strukturellen Regelungen betreffen die Arbeitsteilung und Koordination als Basiskonzepte der Organisationsgestaltung.<sup>415</sup> Für den Umgang mit Wissen im Unternehmen bedeutet dies letztlich, dass es bei einer Arbeitsteilung zwangsläufig auch zu einer Wissensteilung kommen muss. Eine Arbeitsteilung bedeutet dabei i. d. R. eine Zergliederung der Unternehmensaufgabe in Einzelaktivitäten und führt zu einer hierarchischen Aufteilung des Unternehmens. Die Aufgabe der Koordination ist es, als Schlüsselaufgabe organisationalen Gestaltens, die Einzelaktivitäten zu einem geordneten Ganzen zu integrieren.<sup>416</sup> Durch diese Koordination der arbeitsteiligen Prozesse bedarf es ebenso einer Koordination hinsichtlich des im Arbeitsprozess benötigten Wissens. Die Organisationsstruktur stellt damit den wesentlichen Rahmen dar, in dem es zu einer Koordination des im Unternehmen verteilt vorliegenden Wissens kommen muss. Als Formen organisationaler Koordination kommen dabei folgende in Frage:<sup>417</sup>

- Selbstkoordination durch direkte, wechselseitige Abstimmung;
- hierarchische Koordination durch persönliche Weisung bzw. direkte Überwachung;
- Standardisierung als in sich differenzierte Form der Vorwegkoordination.

---

<sup>413</sup> Eine detaillierte Aufschlüsselung dieser weiteren Methoden nach den einzelnen Wissensbausteinen findet sich bei Lehner (2006), S. 185 ff., wo auch einige der hier angesprochenen Methoden aufgeführt sind.

<sup>414</sup> Vgl. Wirth (2000), S. 91.

<sup>415</sup> Vgl. Schanz (1994), S. 68.

<sup>416</sup> Vgl. Schanz (1994), S. 12.

<sup>417</sup> Vgl. im Folgenden Schanz (1994), S. 71 ff.

Mit den beiden letztgenannten Formen gehen stark gegliederte Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen einher.<sup>418</sup> Die sich daraus ergebende Primärorganisation bildet die aufbauorganisatorische Grundstruktur eines Unternehmens, welche die Anzahl der Leitungsbeziehungen im Liniensystem des Unternehmens bestimmt.<sup>419</sup> Aus der Wissensperspektive erleichtert eine stark hierarchische Struktur das relevante Wissen abteilungsspezifisch festzulegen bzw. aufzubauen. Getrennte Funktionsbereiche erlauben zudem Spezialisierungen in einzelnen Wissensbereichen.<sup>420</sup> Eine streng funktional und hierarchisch ausdifferenzierte Organisationsstruktur erweist sich als besonders starr und unflexibel, da eine Zusammenarbeit über organisationale Grenzen hinweg nicht vorgesehen ist. Diese Formen struktureller Regelungen führen dadurch zu einer Abschottung einzelner Bereiche gegenüber anderen Organisationsbereichen, so dass vom Aufbau funktionaler Barrieren auszugehen ist. Dabei werden organisatorisch geschaffene Grenzen zu Barrieren, wenn es um einen horizontalen integrativen Aufgabenvollzug geht.<sup>421</sup> Durch stark hierarchisch aufgebaute Organisationsstrukturen ist zusätzlich davon auszugehen, dass es zu einer Abschottung zwischen einzelnen Hierarchieebenen kommen kann, so dass es auch zu vertikalen Barrieren in der Organisationsstruktur kommt. Typischerweise wird die Primärorganisation oftmals durch Organe der Sekundärorganisation überlagert, gerade wenn in Projektgruppen zeitlich befristete Aufgaben übernommen werden.

Die strukturellen Barrieren dieser Primär- und Sekundärorganisation führen zu Intransparenzen bezüglich der organisationalen Wissensbasis und sind weder für den Wissensaustausch im Unternehmen förderlich, noch können sie die organisationalen Lernprozesse erfolgreich initialisieren. Innerhalb des Unternehmens wird auf diese Einschränkungen häufig mit dem Aufbau informaler Kommunikationsstrukturen reagiert, die parallel zur bestehenden Struktur existieren und deren Defizite umgehen bzw. ausgleichen können.<sup>422</sup> Sie stellen wiederum die erstgenannte Form der Koordination im Unternehmen dar. Diese Form der Selbstkoordination ist häufig informaler Art und bezieht sich auf die direkte, wechselseitige Abstimmung zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern, ohne die vertikalen Kommunikationskanäle übermäßig zu beanspruchen.<sup>423</sup> Diese informellen Strukturen bilden eine Tertiärorganisation und

---

<sup>418</sup> Vgl. Wirth (2000), S. 91.

<sup>419</sup> Vgl. Völker; Sauer; Simon (2007), S. 86.

<sup>420</sup> Vgl. Linde (2004), S. 321.

<sup>421</sup> Vgl. Linde (2004), S. 321.

<sup>422</sup> Vgl. Wirth (2000), S. 91.

<sup>423</sup> Vgl. Schanz (1994), S. 71 f.

haben i. d. R. netzwerkartigen Charakter, bei denen gerade die interne Kommunikation informell abläuft, so dass der Wissensfluss nachhaltig verbessert werden kann.

Als Konsequenzen aus den Regelungen, die die Organisationsstruktur betreffen, können funktionale und hierarchische Barrieren identifiziert werden, die zwangsläufig durch vertikale und horizontale Schnitte durch die Aufbau- und Ablauforganisation zu Wissensinseln im Unternehmen führen. Hierarchie, Spezialisierung oder Zentralisierung führen in Organisationen somit zu Informationspathologien und verhindern das erfolgreiche Lernen.<sup>424</sup>

Der Abbau dieser Wissensinseln kann über die Einrichtung zentraler oder dezentraler Stellen zur Koordination des Wissensmanagements erreicht werden. Im Wissensmanagement lassen sich dabei die unterschiedlichsten Rollen definieren, wie z. B. Knowledge-Manager, Chief Knowledge Officer oder Wissensbroker.<sup>425</sup> Die bloße Einrichtung solcher Stellen und deren Besetzung mit so genannten Wissensmanagern zieht nicht zwangsläufig einen besseren Wissensfluss im Unternehmen nach sich, da entsprechend der Orientierung des Wissensmanagements solche Stellen typischer Weise entweder der IT-Abteilung oder der Personalabteilung zugeordnet werden. Den größten Erfolg versprechen Stabsstellen, die direkt der Unternehmensführung unterstellt sind, da diese weitestgehend unabhängig vom Denken einzelner Funktionsbereiche im Unternehmen das Wissensmanagement mit einem integrativen Charakter gestalten können. Darüber hinaus sollten gerade die operativen Aufgaben des Wissensmanagements in allen Stellen im Unternehmen verankert werden, indem jedem Mitarbeiter ausreichend Zeit für Aufbau, Pflege, Nutzung und Teilung von Wissen gegeben wird. Nur so lässt sich der Wissensfluss im Unternehmen nachhaltig stimulieren.

Eine Möglichkeit den angesprochenen Barrieren hinsichtlich der Wissenskommunikation zwischen einzelnen Unternehmensbereichen zu begegnen, wurde bereits bei der Betrachtung der IT-Infrastruktur mit der Umsetzung des CSCW durch geeignete Groupwarelösungen erörtert. Mit Hilfe von Groupware kann insbesondere der für den Innovationsprozess typische Austausch komplexer und gering strukturierter Informationen sichergestellt werden.<sup>426</sup> Wichtiger sind für die Wissensentwicklung aber Konzepte, die diese Barrieren überwinden, indem sie Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche zusammenbringen. Dafür sind strukturelle Rahmenbedingungen zu

---

<sup>424</sup> Vgl. Pautzke (1989), S. 149.

<sup>425</sup> Eine differenzierte Beschreibung dieser und möglicher weiterer Rollen im Wissensmanagement ist von Linde ausgearbeitet worden. Vgl. Linde (2004), S. 323 ff.

<sup>426</sup> Vgl. Gentsch (1999), S. 46.

schaffen, die einen individuellen Freiraum in der Organisationsstruktur zur persönlichen Entfaltung schaffen und durch individuelle Lernprozesse ermöglichen.<sup>427</sup> Somit können Organisationsstrukturen auch Teil einer legitimen Ordnung sein, die dem Lernenden seinen Platz in einer sozialen Gruppe zuweist und Sicherheit vermittelt.<sup>428</sup>

Mit der Einrichtung von Communities of Practice bzw. Wissensgemeinschaften soll hier kurz eine Möglichkeit aufgezeigt werden, wie durch eine strukturelle Veränderung eine bestehende Organisationsstruktur durch ein den Wissensfluss förderndes Element ergänzt wird, das dabei nahtlos an die bereits angesprochene Form der informellen Selbstkoordination anknüpft. Wissensgemeinschaften stellen eine von der traditionellen Hierarchie unabhängige Struktur in Organisationen dar, da sie weitgehend selbstorganisierte Interessengemeinschaften widerspiegeln, die besondere Chancen für verschiedene Aspekte der Wissensarbeit eröffnen.<sup>429</sup> Wissensgemeinschaften als Teil der Tertiärstruktur werden auch als Netzwerke bezeichnet, die sich aus mehreren Personen zusammensetzen, die gemeinsame Interessen verfolgen und Wissen zu einem spezifischen gemeinsamen Thema aufbauen und austauschen wollen.<sup>430</sup> Als wesentliche Prozesse können die Kommunikation und Kooperation, der Erfahrungsaustausch, die Wissensschaffung und wechselseitiges Lernen angesehen werden.<sup>431</sup> Für das Wissensmanagement im Unternehmen und damit auch für die Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz lässt sich den Wissensgemeinschaften eine zentrale Rolle zusprechen, die aus verschiedenen Funktionen abzuleiten ist:<sup>432</sup>

- Communities können als Knotenpunkt für Kommunikation zu bestimmten Themengebieten fungieren, indem Information und Wissen unbürokratisch weitergegeben werden.
- Communities können als Foren wechselseitigen Lernens dienen, indem Wissen und Erfahrung ausgetauscht sowie schwer artikulierbare „Best Practices“ und typische Fehler in einer Form weitergegeben werden, die ein echtes Verstehen und einen Anwendungsnutzen im eigenen Kontext ermöglichen.
- Communities können zum Innovationstreiber werden, indem infolge eines offenen Austausches Synergieeffekte und innovative Impulse insbesondere durch Interaktionen zwischen verschiedenen Experten hervorgerufen werden.

---

<sup>427</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 386.

<sup>428</sup> Vgl. Pautzke (1989), S. 149.

<sup>429</sup> Vgl. Reinmann-Rothmeier (2000), S. 23.

<sup>430</sup> Vgl. Romhardt (2002), S. 14.

<sup>431</sup> Vgl. Reinmann-Rothmeier (2000), S. 23.

<sup>432</sup> Vgl. im Folgenden Reinmann-Rothmeier (2000), S. 24.



- Communities können als Kulturveränderer tätig sein, indem sie sowohl eine Wissens- und Lernkultur, eine Kommunikations- und Kooperationskultur sowie eine Innovationskultur fördern.
- Communities können als Identitätsstifter wirken, indem sie letztlich auch das Potential entfalten, einen wirksamen Gegenpol zu losen Netzbeziehungen und fragilen Wertesystemen in der modernen Arbeitswelt zu bilden.

Durch ihre besonderen Eigenschaften nehmen Wissensgemeinschaften in Bezug auf den Umgang mit Wissen und die Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz eine zentrale Stellung ein. Mit „[...] dieser Form von Gemeinschaften können integrative Zielsetzungen des Wissensmanagements verstärkt und zugleich die psychologischen Aspekte in einer Vielzahl von Wissensprozessen besser verstanden sowie auftretende und intendierte Wissensbewegungen eher gefördert und gestaltet werden.“<sup>433</sup> Innerhalb einer Organisation lässt sich Wissen mit Hilfe von Communities einfacher verteilen als in anderen Strukturen. Dabei hilft der informelle und strukturell unabhängige Charakter einer Community das bereichs- und fachübergreifende Denken und Problemlösen zu fördern. Sie stellen damit Bedingungen her, die als Voraussetzung für kompetente und problemorientierte Handlungen im Umgang mit Wissen im Unternehmen anzusehen sind und fördern somit die Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz.

Neben der hier aufgezeigten Veränderung der Organisationsstruktur durch Wissensgemeinschaften besteht eine Reihe weiterer Möglichkeiten, Einfluss auf die Organisationsstruktur unter dem Gesichtspunkt der Umsetzung wissensbezogener Strategien zu nehmen. Als weitere Formen der Tertiärorganisation lassen sich mit abnehmendem Formalisierungsgrad Lernarenen, Lernlabore, interne Kompetenzzentren, Foren der Zusammenkunft und informelle Plätze der Zusammenkunft benennen.<sup>434</sup>

---

<sup>433</sup> Reinmann-Rothmeier (2000), S. 26.

<sup>434</sup> Vgl. Völker; Sauer; Simon (2007), S. 91 ff. Weitere Modelle zur wissensbasierten Neugestaltung und Modifikation der Organisationsstruktur, bei denen durch eine Modifikation der Primärstruktur einzelne Wissensfelder in die Geschäftsbereichsorganisation bzw. Matrixorganisation integriert werden, werden von Al-Laham vorgestellt, auf deren ausführliche Diskussion an dieser Stelle jedoch verzichtet wird. Vgl. Al-Laham (2003a), S. 394 ff. Des Weiteren wird eine Modifikation dahingehend vorgeschlagen, dass die bestehende Primärstruktur durch eine zusätzliche, wissensbasierte Sekundärstruktur überlagert wird. Vgl. Al-Laham (2003a), S. 398 ff. Al-Laham zeigt darüber hinaus insbesondere die Relevanz von Netzwerkstrukturen auf und greift das Konzept der Hypertext-Organisation von Nonaka und Takeuchi auf, das dem Forschungsgebiet der Informatik entstammt. Vgl. Al-Laham (2003a), S. 400 ff.

#### 4.1.4.4 Unternehmenskultur als Rahmen wissenszentrierten Agierens im Unternehmen

Die Unternehmenskultur kann allgemein als ein System von Wertvorstellungen, Annahmen, Überzeugungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen aufgefasst werden, das von den Mitgliedern eines Unternehmens erworben und akzeptiert ist.<sup>435</sup> Der Unternehmenskultur, als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, werden eine Reihe koordinierender sowie lern- und transferfördernder Funktionen zugeschrieben, welche die Entscheidungen und Handlungen der einzelnen Organisationsmitglieder beeinflussen.<sup>436</sup> Solche gemeinsamen Werte können z. B. Fairness, Kundenorientierung oder Teamgeist sein.<sup>437</sup> Die Unternehmenskultur unterscheidet sich dabei sowohl von der Kultur anderer Organisationen als auch von der landesspezifischen Kultur der Gesellschaft.

Aufgabe der Kulturgestaltung ist es, die Akzeptanz für eine offene und wissensfördernde Kultur im Unternehmen zu fördern sowie ihre Funktionen bestmöglich in Erscheinung treten zu lassen. Der Unternehmenskultur werden dabei in Bezug auf Koordination und Lernen im Unternehmen folgende Funktionen zugesprochen:<sup>438</sup>

- Die Unternehmenskultur beeinflusst die Wahrnehmung und dementsprechend die Rückkopplungsrekonstruktion der Unternehmensmitglieder auf Umweltreize und beeinflusst damit die Wahrscheinlichkeit und das Ausmaß von Lernprozessen.
- Die Unternehmenskultur vergrößert die Wahrscheinlichkeit, dass das von Individuen und Subsystemen (Gruppen) Gelernte der Gesamtunternehmung überhaupt zur Verfügung gestellt wird, dass also eine Verpflichtung zur Wissensteilung trotz unterschiedlicher Lernkontexte, Erfahrungen und Subkulturen vorhanden ist.
- Die Unternehmenskultur entlastet die Unternehmensleitung von einer zu engen Spezifizierung von Aufgaben, ermöglicht Spezialisierungen von Unternehmensmitgliedern und wirkt dennoch integrativ. Es ist grundsätzlich problematisch, die Vielzahl unterschiedlicher Lernprozesse in Unternehmen zu koordinieren und einen Transfer des Wissens in der Gesamtunternehmung zu erreichen. Durch die Verankerung entsprechender Werte in der Unternehmenskultur – bspw. gegenseitiges Vertrauen – kann die Koordination dezentraler Lernprozesse und die Integration des erlernten Wissens jedoch erheblich erleichtert werden.

---

<sup>435</sup> Vgl. Gehle (2006), S. 141.

<sup>436</sup> Al-Laham (2003a), S. 382.

<sup>437</sup> Vgl. Linde (2004), S. 311.

<sup>438</sup> Vgl. im Folgenden Wiegand (1995), S. 503.



Die Funktionen der Unternehmenskultur werden in Bezug auf den Umgang mit Wissen sowie organisationalem Lernen nur dann wirksam, wenn eine starke emotionale Bindung der einzelnen Mitglieder zum Unternehmen besteht. Darüber hinaus ist ein Bekenntnis zur ständigen Veränderung und Lernbereitschaft ebenso wichtig wie die Teilhabe jedes Einzelnen.

Die dargebotenen Ausführungen zur Organisationsstruktur, hinsichtlich möglicher vertikaler und horizontaler Schnitte durch die Aufbau- und Ablauforganisation, zeigen, dass die angesprochenen Formen der hierarchischen Koordination und Standardisierung einen idealen Nährboden für eine wissensfeindliche Unternehmenskultur bieten. Sie behindert durch starre Regelungen sowie durch hierarchische und funktionale Barrieren den Wissensaustausch, so dass eine Konkurrenzsituation entsteht, in der Wissen i. d. R. als Macht interpretiert wird. Im Weiteren ergeben sich daraus eine Vielzahl von Barrieren, die den Wissensfluss im Unternehmen behindern und eine wissensfeindliche Unternehmenskultur zur Folge haben. Als Beispiele dafür seien eine mangelnde Teilungsbereitschaft von Wissen aus Angst vor Machtverlust oder eine mangelnde Absorptionsbereitschaft von Wissen auf Grund von Ablehnung von Neuem und Fremdem genannt.<sup>439</sup> Als weitere Barrieren sind u. a. schwierige zwischenmenschliche Beziehungen, eine fehlende gemeinsame Sprache (z. B. zwischen Ingenieur und Kaufmann) sowie eine Verzerrung bei der Kommunikation über Dritte zu nennen. Diesen und anderen möglichen unternehmenskulturellen Barrieren ist im Rahmen der Kulturgestaltung so zu begegnen, dass sie abzubauen sind bzw. gar nicht erst entstehen können. Um dies zu bewerkstelligen ist ein Vertrauensklima zu schaffen, in dem Offenheit und Fehlertoleranz die Grundlage für eine wissensfördernde Unternehmenskultur werden. Durch gegenseitiges Vertrauen kann den Befürchtungen der Wissensträger entgegengewirkt werden, durch Teilung ihres Wissens ihre Position zu schwächen.<sup>440</sup> Zudem sind Anreizsysteme aufzubauen, die sowohl die Teilung von Wissen wie auch die Weitergabe von Wissen belohnen und damit einen Beitrag für den Aufbau einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur liefern. Aus dem Bereich der Organisationsstruktur als Ordnungssystem von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung ist zudem hervorgegangen, dass für den Wissensfluss im Unternehmen informelle Kommunikationsbeziehungen von besonderer Bedeutung sind, so dass diese auch maßgeblich zu dem angesprochenen Vertrauensklima beitragen. Aufgabe im Rahmen der Kulturgestaltung ist es also auch Rahmenbedingungen zu schaffen, die diese informellen Beziehungen fördern.

---

<sup>439</sup> Vgl. Gehle (2006), S. 143.

<sup>440</sup> Al-Laham (2003a), S. 383.

## 4.2 Wissensmanagement zwischen Technologie- und Humanorientierung

Der interdisziplinäre Charakter des Wissensmanagements hat zur Folge, dass sich zumindest zwei Grundausrichtungen im Wissensmanagement identifizieren lassen.<sup>441</sup> Mit dem technologieorientierten Ansatz auf der einen Seite und dem humanorientierten Ansatz auf der anderen Seite werden zunächst zwei Extrempositionen differenziert, deren grundsätzliches Verständnis von Wissen zu unterschiedlichen Konzepten führt.<sup>442</sup> Ein integrativer Wissensmanagementansatz verknüpft beide Orientierungen und hat demnach sowohl die Gestaltung der Interaktions- und Lernprozesse der Wissensarbeit als auch eine informationstechnische Unterstützung der Wissensverarbeitung im Unternehmen zum Ziel.

### 4.2.1 Technologieorientiertes Wissensmanagement

Der technologieorientierte Ansatzes zielt dabei auf ein Wissensmanagement ab, welches sich daran ausrichtet, den Umgang mit explizitem Wissen mittels Informations- und Kommunikationstechnologien zu gestalten. Er ist daher stark durch die Fachbereiche der Informatik bzw. Wirtschaftsinformatik geprägt. Der technologieorientierte Ansatz im Wissensmanagement geht davon aus, dass Wissen in expliziter Form vorliegt und an einen materiellen Wissensträger gebunden ist. In logischer Konsequenz wird weiter davon ausgegangen, dass Wissen mit Hilfe von innovativen IuK-Technologien verarbeitet werden kann. Dieser Ansatz greift dabei die Idee der Existenz einer elektronisch gespeicherten Wissensbasis auf. Für diese werden Konzepte entwickelt, das Wissen des Unternehmens zu erfassen, zu erweitern, zu nutzen, zu speichern und zu verteilen.<sup>443</sup> Die wesentlichen Annahmen dieses Ansatzes lauten:<sup>444</sup>

1. Wissen als Inputfaktor von organisationalen Prozessen ändert sich nicht durch seine Anwendung.
2. Wissen ist objektiv gegeben, folgenlos teilbar, weder körper- noch textgebunden und kann mittels IuK-Technologien bearbeitet, erweitert, gespeichert und bewertet werden.

---

<sup>441</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 35.

<sup>442</sup> Vgl. Gaßen (1999), S. 11.

<sup>443</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 36.

<sup>444</sup> Vgl. im Folgenden Al-Laham (2003a), S. 49.

Aus der ersten Annahme folgt, dass einmal generiertes Wissen als Inputfaktor in die Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens einfließt. Durch diese Nutzung erfährt es aber keine Änderung und somit kann es unverändert in Folgeprozesse erneut einfließen. Die zweite Annahme bedingt, dass Wissen in expliziter Form vorliegt und demnach auch objektiv, d. h. unabhängig von der subjektiven Sichtweise einzelner Mitarbeiter, gegeben ist. Die Konsequenz dieser technischen Auslegung ist, dass Wissen als teilbares Objekt betrachtet wird und durch maschinelles Verarbeiten Effektivitätssteigerungen erzielt werden können.<sup>445</sup> Daraus ergibt sich, dass sich explizites Wissen problemlos mittels IuK-Technologien weiterverarbeiten lässt. Ein technologieorientiertes Wissensmanagement ist demnach darauf ausgerichtet, explizites Wissen bestmöglich für den Unternehmenserfolg einzusetzen.

Die hier betrachtete technologieorientierte Interpretation des Wissensmanagements baut auf einem instrumentellen und mechanistischen Grundverständnis auf und zielt im Wesentlichen darauf ab, die in den IuK-Technologien liegenden Rationalisierungspotentiale für Effektivitätssteigerungen im Umgang mit der Unternehmensressource Wissen auszunutzen. Diese Herangehensweise zielt somit auf die operative Bereitstellung und Verfügbarkeit von explizitem Wissen ab. Beim technologieorientierten Ansatz wird das Wissensmanagement daher im Sinne einer Weiterentwicklung des Informationsmanagements bzw. der elektronischen Datenverarbeitung (DV) angesehen.<sup>446</sup> Einen Überblick der wesentlichen Merkmale eines technologieorientierten Wissensmanagements bietet Tabelle 4-2.

<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung</b>
Grundverständnis	instrumentell, mechanistisch, implementorisch
Wissensverständnis	Output/Objekt, teilbar, personenunabhängig, statisch
Zielausrichtung	Rationalisierung, Effektivierung, Wissensvermehrung, operativ
Wissensart	explizites Wissen, organisationale Sicht
Primäre Inhalte	Management von Informationen, Wissensverarbeitung mit Hilfe von IuK-Technologien, Zugang und Verfügbarkeit von Wissen
Nähe zu Disziplin/ Unternehmensbereich	Informatik, Wirtschaftsinformatik Organisations- und IT-Abteilung

Tabelle 4-2: Technologieorientierte Interpretation des Wissensmanagements  
(Quelle: Gaßen (1999), S. 12 (modifiziert))

Schwachpunkt dieses Ansatzes ist die Tatsache, dass die Realisierung eines technologischen Wissensmanagement-Konzeptes zwar viel Potential zur Verarbeitung und

<sup>445</sup> Vgl. Gaßen (1999), S. 11.

<sup>446</sup> Vgl. Al-Laham (2003a), S. 49.

Verwaltung von Wissen im Unternehmen bietet, die Organisationsmitglieder aber nicht dazu veranlasst werden, ihre individuelle Wissensbasis aktiv zu erweitern oder Wissen mit anderen zu teilen.<sup>447</sup> Diese Vernachlässigung des Aspektes der dynamischen Veränderung durch organisationale Lernprozesse hat zur Folge, dass eine zielgerichtete Wissensentwicklung auf Basis einer extremen Technologieorientierung im Wissensmanagement kaum möglich ist. Letztlich stellt das implizite Wissen der Mitarbeiter die strategisch wichtigere Ressource eines Unternehmens dar, dessen Verarbeitung in diesem Ansatz nicht möglich ist. Das Resultat der fehlenden Verbindung zum Wissensträger Mensch, der als lernendes System den wesentlichen Bestandteil des organisationalen Lernprozesses ausmacht, ist, dass mit einem extrem technologieorientierten Wissensmanagement zwar ein effizienterer Umgang mit explizitem Wissen erreicht werden kann, die im Wissensträger Mensch liegenden Potentiale aber nicht ausgereizt werden. Somit erfolgt bei dieser Extremposition im Wissensmanagement kein Management des impliziten Wissens und die Entwicklung neuen Wissens durch das Lernen der Mitarbeiter bleibt unberücksichtigt.

### 4.2.2 Humanorientiertes Wissensmanagement

Der humanorientierte Ansatz im Wissensmanagement stellt den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung und zielt demnach auf den Umgang mit implizitem Wissen ab. Er wird in erster Linie durch Arbeiten der Soziologie bzw. Psychologie aber auch der Betriebswirtschaftslehre geprägt.<sup>448</sup> Mit dem Menschen als personeller Wissensträger gewinnt das implizite Wissen an Bedeutung, welches generell nur schwer zu übertragen ist. Grundsätzlich ist aber davon auszugehen, dass personelle Wissensträger in der Lage sind, ihr Wissen teilweise auf andere personelle Wissensträger zu transferieren.<sup>449</sup> Die bisher nicht voll ausgeschöpften kognitiven Fähigkeiten und Potentiale des personellen Wissensträgers sollen durch ein humanorientiertes Wissensmanagement stärker gefordert und gefördert werden.<sup>450</sup> Dieser Ansatz befasst sich im Wesentlichen damit, inwieweit *„die Individuen dazu bewegt werden können, am [...] Lernprozess teilzunehmen und das persönliche Wissen mit anderen Organisationsmitgliedern zu teilen.“*<sup>451</sup> Dieser Sichtweise nach, wird Wissen eher als ein Prozess

---

<sup>447</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 36.

<sup>448</sup> Vgl. Schüppel (1996), S. 188.

<sup>449</sup> Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 75 f.

<sup>450</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 35.

<sup>451</sup> Lehner (2006), S. 36.

verstanden, der dynamisch, kontextgebunden und personenabhängig ist.<sup>452</sup> Aus diesem Grund stehen beim humanorientierten Ansatz die Gestaltung und Nutzung von Interaktionsprozessen zwischen einzelnen Individuen und Gruppen bzw. Kollektiven sowie das Lernen der Mitarbeiter im Zentrum des Wissensmanagements.<sup>453</sup> Es lassen sich für das Konzept der Humanorientierung folgende grundlegende Annahmen ableiten:<sup>454</sup>

1. Wissen ist nicht objektiv gegeben, sondern kontextgebunden und personenabhängig.
2. Wissen wird in Lernprozessen durch Interaktion mehrerer Individuen erworben und verändert.

Aus der ersten Annahme folgt, dass Wissen nicht unabhängig vom Menschen als Wissensträger existieren kann. Somit ist eine Externalisierung von implizitem Wissen per Definition nicht vollständig möglich.<sup>455</sup> Aus der zweiten Annahme geht hervor, dass Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen nur von einem lernenden System im Rahmen von Lernprozessen entstehen kann. Das bedeutet, der Mensch allein, als lernendes System, ist verantwortlich für die Generierung neuen Wissens im Unternehmen.

Folglich baut der humanorientierte Ansatz im Wesentlichen auf einem kognitiven Grundverständnis auf, bei dem Wissen als kontextgebunden und dynamisch angesehen wird. Ziel eines solchen Wissensmanagementverständnisses ist es, die Interaktionsprozesse zwischen einzelnen personellen Wissensträgern auf die Generierung neuen Wissens auszurichten. Es geht demnach nicht um die operative Verarbeitung von Wissen, sondern viel mehr um die strategische Entwicklung und Nutzung von Wissen, um durch organisationale Lernprozesse nachhaltig Innovationen generieren zu können und um letztlich die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu stärken. Tabelle 4-3 liefert einen Überblick der wesentlichen Merkmale eines humanorientierten Wissensmanagements.

Zusammenfassend versucht der Ansatz des humanorientierten Wissensmanagements Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen die Organisationsmitglieder ihr individuelles Wissen weiterentwickeln können. Darüber hinaus ist es Ziel, sowohl das relevante implizite als auch das explizite Wissen der einzelnen Organisationsmitglie-

---

<sup>452</sup> Vgl. Gaßen (1999), S. 12.

<sup>453</sup> Vgl. Gaßen (1999), S. 12.

<sup>454</sup> Vgl. im Folgenden Al-Laham (2003a), S. 50.

<sup>455</sup> Vgl. Schreyögg; Geiger (2007), S. 67 f.

<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung</b>
Grundverständnis	konstruktivistisch, kognitiv, psychologisch
Wissensverständnis	Prozess, komplex, kontextgebunden, dynamisch
Zielausrichtung	Interaktionsprozesse, Innovation, Lernen, strategisch
Wissensart	implizites Wissen, individuelle Sicht
Primäre Inhalte	Management von Menschen, wissensorientiertes Human Resource Management (Mensch als Wissensträger), Generierung und Einsatz von Wissen
Nähe zu Disziplin/ Unternehmensbereich	Managementlehre, Personalwirtschaft, Psychologie Personalwesen/-entwicklung

Tabelle 4-3: Humanorientierte Interpretation des Wissensmanagements  
(Quelle: Gaßen (1999), S. 12 (modifiziert))

der im vollen Umfang für das Unternehmen nutzbringend einzusetzen.<sup>456</sup> Weitestgehend unberücksichtigt bleibt der Aspekt, wie das Wissen personenunabhängig im Unternehmen gespeichert werden kann, so dass dieses Wissen dauerhaft Bestandteil der organisationalen Wissensbasis wird, nach dem Verlassen eines personellen Wissensträgers des Unternehmens. Als zweites Problem des Konzeptes sind die begrenzten kognitiven Fähigkeiten personeller Wissensträger zu identifizieren. So ermöglichen technische Systeme prinzipiell die dauerhafte Speicherung und Bereitstellung elektronischen Wissens, während ein personeller Wissensträger den Prozessen des Vergessens ausgeliefert ist. Die begrenzten kognitiven Fähigkeiten eines personellen Wissensträgers machen es somit notwendig, dass implizites Wissen – soweit möglich – externalisiert wird, um es mittels IuK-Technologien anderen Organisationsmitgliedern zur Verfügung zu stellen und dauerhaft für ein Unternehmen zu bewahren. Aufgrund der schweren Transferierbarkeit und Externalisierbarkeit von implizitem Wissen wird dieses aber immer nur zum Teil gelingen.

### 4.2.3 Integratives Wissensmanagement

Die Erläuterungen in den beiden vorangegangenen Abschnitt zu den unterschiedlichen Orientierungen des Wissensmanagements haben aufgrund traditioneller Denkweisen und Verankerungen in den genannten wissenschaftlichen Disziplinen ihre Berechtigung, zeigen aber jeweils eindeutige Schwächen auf. Durch die extreme Fokussierung der Technologie- und Humanorientierung auf jeweils einen der beiden Wissensträger bleibt der jeweils andere Wissensträger mit seinem spezifischen Wissen weitestgehend unberücksichtigt. Dies hat zur Folge, dass die beiderseits vorhandenen Vorteile,

<sup>456</sup> Vgl. Schüppel (1996), S. 188.



bei einer einseitigen Betrachtung des Wissensmanagements, vernachlässigt werden. Dadurch bleiben wertvolle Teile der organisationalen Wissensbasis ungenutzt. Der integrative Ansatz im Wissensmanagement versucht, den technologieorientierten mit dem humanorientierten Ansatz zu verbinden, um so die Stärken beider Ansätze zu nutzen und die Schwächen des jeweiligen anderen Ansatzes auszugleichen. Ein ganzheitlicher Wissensmanagementansatz integriert dabei die individuelle, kollektive und organisationale Ebene der Lernprozesse, die operativen und strategischen Managementaspekte sowie die technischen, organisatorischen und personellen Aspekte und fasst diese zu einem Gesamtkonzept zusammen.<sup>457</sup> Das bedeutet, die kreativen und kognitiven Fähigkeiten eines Individuums beim Umgang mit Wissen werden mit den daten- und informationsverarbeitenden Kapazitäten der IuK-Technologien zu einem ganzheitlichen Konzept verbunden.<sup>458</sup>

Aus dieser Sichtweise heraus wird deutlich, dass sich das integrative Wissensmanagement auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extremen Technologieorientierung und Humanorientierung bewegt, wie es Abbildung 4-9 zeigt. Mit einem integra-

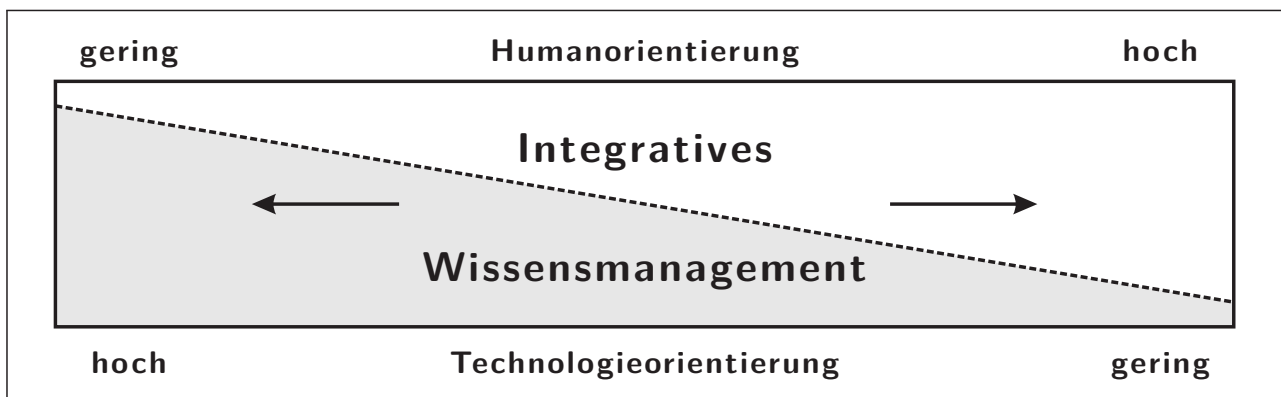


Abbildung 4-9: Integratives Wissensmanagement im Kontinuum zwischen extremer Technologieorientierung und extremer Humanorientierung  
(Quelle: Pfau; Mangliers (2009))

tiven Wissensmanagement wird dabei keineswegs versucht beide Extreme möglichst umfassend abzubilden. Es wird vielmehr ein Konzept aufgezeigt um das Wissensmanagement variabel an im Unternehmen bestehende und sich verändernde unternehmensinterne und -externe Anforderungen anzupassen und es, hinsichtlich einer verstärkten Technologie- oder Humanorientierung, ausgestalten zu können. Die Interpretation des Wissensmanagements, hinsichtlich einer integrativen Herangehensweise, hat demzufolge ein gleichermaßen kognitives wie auch technologisches Grund-

<sup>457</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 59 f. und Gaßen (1999), S. 13.

<sup>458</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 36.

verständnis. Dabei wird Wissen sowohl als Input wie auch als Output von organisationalen Lernprozessen gesehen und ist entweder an einen personellen oder materiellen Wissensträger gebunden. Folgerichtig ist ein integratives Wissensmanagement auf Integrations- und Lernprozesse im Unternehmen ausgerichtet und versucht operative Effektivitätssteigerungen zu erreichen und langfristig die strategische Wettbewerbsposition zu stärken. Eine organisatorische Verankerung erfährt es entweder zentral als eigenständiger Bereich oder dezentral als Querschnittsaufgabe einzelner Funktionsbereiche, wobei in beiden Fällen als Grundlage eine wissenszentrierte Unternehmensführung notwendig ist, da Wissensmanagement als originäre Angelegenheit des Top-Managements angesehen wird.<sup>459</sup> In Tabelle 4-4 sind die wesentlichen Merkmale des integrativen Wissensmanagements zusammengefasst. Für den integrativen Ansatz

<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung</b>
Grundverständnis	integrativ, kognitiv und technologisch
Wissensverständnis	Input und Output von Lernprozessen, an einen materiellen oder personellen Wissensträger gebunden
Zielausrichtung	Integrationsprozesse, Lernprozesse, operative Effektivitätssteigerung, strategische Wettbewerbsposition
Wissensart	implizites und explizites Wissen
Inhalte	wissensorientierte Mitarbeiterentwicklung, Wissensverarbeitung mit IuK-Technologien, Wissensgenerierung durch Menschen
Unternehmensbereich	organisatorische Verankerung zentral als eigenständiger Bereich in oberen Führungsebenen und/oder dezentral als Querschnittsaufgabe in den oberen Verantwortungsbereichen einzelner Funktionsbereiche, Wissensmanagement als Aufgabe des Top-Managements und einer wissenszentrierten Unternehmensführung

Tabelle 4-4: Integrative Interpretation des Wissensmanagements

im Wissensmanagement kann festgehalten werden, dass die, aus humanorientierter Sicht, zu schaffenden Rahmenbedingungen, für den Einsatz und die Weiterentwicklung von individuellem implizitem Wissen, bestmöglich mit dem effektivitätssteigernden Einsatz von IuK-Technologien, im Sinne eines technologieorientierten Wissensmanagements, zu verknüpfen sind. Die Zusammenführung beider Orientierungen zu einem ganzheitlichen, integrativen Ansatz, versucht die Schwächen beider Herangehensweisen zu überwinden, indem die jeweiligen Stärken sinnvoll miteinander verknüpft werden.<sup>460</sup> Daraus geht hervor, dass ein integratives Wissensmanagement

<sup>459</sup> Vgl. Schüppel (1996), S. 189.

<sup>460</sup> Vgl. Gaßen (1999), S. 13.



ein Unternehmen dazu befähigt zwischen Aktivitäten im Rahmen der Technologieorientierung und Aktivitäten im Rahmen der Humanorientierung sukzessiv zu wechseln oder sie sogar simultan auszuführen. Gelingt einem Unternehmen diese Integration, so können die Vorteile beider Orientierungen zu einem integrativen Wissensmanagement kombiniert werden und die daraus folgenden Synergieeffekte der Wissensarbeit und -verarbeitung die Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile besser unterstützen als es der technologieorientierte oder humanorientierte Ansatz in Reinform können.

### 4.3 Unternehmenstypen im strategischen Wissensmanagement

Unternehmen als Orte von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung haben den effektiven Einsatz von Wissen zur Erreichung ihrer Unternehmensziele zum Ziel. Um dieses Ziel zu erreichen, stehen den Unternehmen grundsätzlich der Mensch sowie Technologien für den Umgang mit Wissen zur Verfügung. Als soziotechnisches System entwickelt ein Unternehmen dabei Fähigkeiten, die sich aus dem Zusammenspiel ihrer Teilsysteme ergeben und in Bezug auf den Umgang mit Wissen, ein Unternehmen zu einem wissensbasierten System werden lassen.<sup>461</sup> Durch das Zusammenspiel der Teilsysteme „Technologie“ und „Mensch“ werden Unternehmen grundsätzlich folgende Fähigkeiten zugesprochen:<sup>462</sup>

- die Fähigkeit zur Gedächtnisbildung und damit zum Lernen,
- die Fähigkeit, Wissen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern niederzulegen,
- die Fähigkeit, Informationen bereitzustellen,
- die Fähigkeit, das Wissen ihrer Subsysteme zu integrieren und
- die Fähigkeit, Intelligenz aufzubauen.

Diese grundlegenden Fähigkeiten lassen Unternehmen zu Wissensunternehmen werden, wobei der Umgang mit Wissen innerhalb des einzelnen Unternehmens sehr unterschiedlich erfolgen kann. Die Ausführungen zu den Orientierungen im Wissensmanagement haben bereits gezeigt, dass sich verschiedene Ausprägungen im Wissensmanagement definieren lassen. Entsprechend dieser Ausprägungen ist es möglich Typen

---

<sup>461</sup> Güldenbergs definiert wissensbasierte Systeme aus systemtheoretischer Sicht als lernfähige, strukturdeterminierte und relativ dynamische Systeme. Sie können dabei zwischen relativ offenen aber auch vollständig geschlossenen sowie zwischen vollkommen deterministischen als auch vollkommen probabilistischen Systemeigenschaften variieren. Vgl. Güldenbergs (1998), S. 179.

<sup>462</sup> Vgl. im Folgenden Güldenbergs (1998), S. 174.

von Unternehmen zu definieren, die entweder intuitives Wissensmanagement betreiben, oder technologie- bzw. humanorientiert oder integrativ bei der Ausgestaltung des Wissensmanagements vorgehen. Die vier hier zu differenzierenden Unternehmenstypen sind in Abbildung 4-10 den jeweiligen Orientierungen im Wissensmanagement zugeordnet und werden im Folgenden ausführlich charakterisiert.

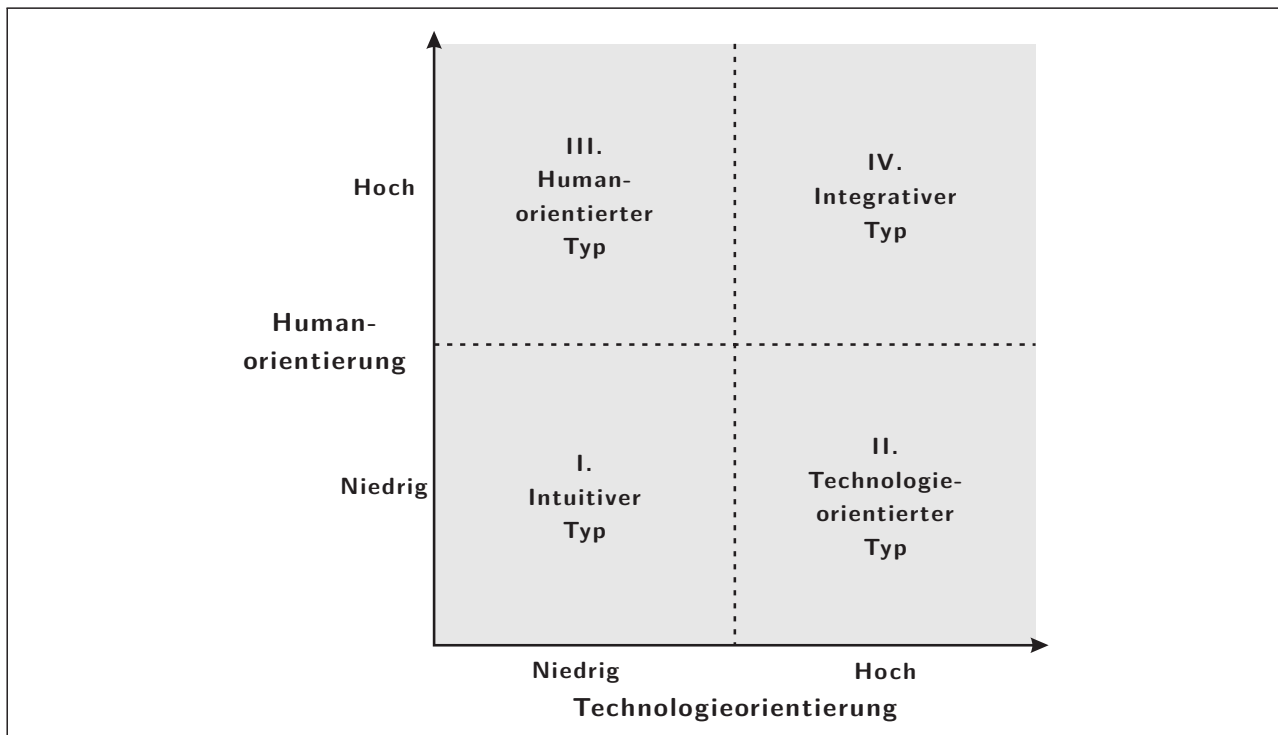


Abbildung 4-10: Unternehmenstypen im strategischen Wissensmanagement

### 4.3.1 Intuitiver Unternehmenstyp

Die grundlegende Interpretation dieses Unternehmenstyps liegt im Gegensatz zu den anderen drei Typen darin, dass hier im Unternehmen kein bewusstes und zielorientiertes Wissensmanagement betrieben wird. Somit ist weder eine Zielorientierung noch eine Institutionalisierung der Wissensmanagementaktivitäten zu identifizieren. Die hier gewählte Bezeichnung „intuitiver Unternehmenstyp“ darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es durchaus denkbar ist, dass sowohl ein technologiegetriebenes wie auch humangetriebenes Wissensmanagement intuitiv erfolgen kann. Vielmehr wird durch die gewählte Bezeichnung zum Ausdruck gebracht, dass das Wissensmanagement bei diesem Unternehmenstyp eher unbewusster und instinktiver Natur ist. Von einer unbewussten Vorgehensweise im Wissensmanagement ist dann auszugehen, wenn der Umgang mit Wissen weder zielgerichtet noch geplant erfolgt. Das bedeutet, Wissensmanagementaktivitäten erfolgen bei diesem Unternehmenstypen nicht unter

dem Gesichtspunkt definierter Wissensziele, sondern dienen lediglich der teilweise unkoordinierten Bewältigung der Informations- und Wissensflut im Unternehmen. Dieses intuitive Vorgehen deutet darauf hin, dass die Aktivitäten nicht auf gezielter Reflexion beruhen, sondern unbewusst erfolgen. Die Wissensmanagementaktivitäten werden daher nicht aus einer wissenszentrierten Unternehmensführung mit einer entsprechenden Wissensstrategie abgeleitet, sondern laufen weitestgehend unabhängig von der Unternehmensstrategie und größtenteils unbewusst im Unternehmen ab.

Die Ausführungen zu den einzelnen Objekten der strategischen Wissensmanagementkompetenz haben die grundlegende Differenzierung der Wissensart in explizites und implizites Wissen hervorgebracht. Grundsätzlich bedeutet dies, dass die organisationale Wissensbasis sowohl implizite wie auch explizite Wissens Elemente beinhaltet. Ausgehend von der Grundannahme dieses Unternehmenstyps, dass die Wissensmanagementaktivitäten unbewusst ablaufen, wird der Ressource Wissen, weder in seiner expliziten noch in seiner impliziten Form, bewusst eine hohe Bedeutung beigemessen. Folgerichtig zeigen sich auch bei der Betrachtung der Wissensträger, weder hinsichtlich der personellen noch hinsichtlich der materiellen, keine Aktivitäten, die auf einen gezielten nutzenstiftenden Einsatz und Entwicklung dieser Wissensträger schließen lassen. Dennoch ist in erster Linie ein Management materieller Wissensträger vorhanden, da diese neben den Möglichkeiten der Verarbeitung von explizitem Wissen insbesondere die Informationsversorgung im Unternehmen gewährleisten können. Daher erfolgt das Management materieller Wissensträger nicht aus der Wissensperspektive, sondern vielmehr unter Gesichtspunkten der Effektivitätssteigerung der im Unternehmen ablaufenden, informationsverarbeitenden Prozesse.

Der Wissensmanagementprozess als solcher läuft beim intuitivem Unternehmenstyp, wenn überhaupt, nur unbewusst ab. Das bedeutet, der Wissensmanagementprozess unterliegt keiner Zielvorgabe für den Aufbau spezifischen Wissens. Da somit die Basis für einen erfolgreichen Wissensmanagementprozess nicht geschaffen ist, fehlt für die einzelnen nachfolgenden Prozessphasen die Zielvorgabe, so dass grundsätzlich die notwendigen Aufgaben für den Aufbau und die Nutzung einer konsistenten Wissensbasis im Rahmen des Wissensmanagements willkürlich erfolgen. Auch eine gezielte Kontrolle dieser Aktivitäten kann ohne die entsprechende Zielvorgabe nicht geschehen.

Aufgrund dieses Quasi-Nichtvorhandenseins eines bewussten Wissensmanagementprozesses erfolgt die Unternehmensführung nicht aus einer Wissensorientierung heraus, so dass der Prozess des strategischen Managements beim intuitiven Unternehmenstyp nicht aus der Sichtweise des wissensbasierten Ansatzes, sondern eher einem

ressourcenbasierten Strategieverständnis folgt. Nach diesem Verständnis wird die organisationale Wissensbasis nicht als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen gesehen. Demzufolge verfolgen Unternehmen dieses Typs Strategien, die zwar der Erreichung langfristiger Ziele dienen, diese jedoch nicht aus einer Wissensperspektive heraus entwickelt werden. Eine Wissensstrategie, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet worden ist bzw. mit ihr verbunden ist, ist nicht vorhanden.

Da keine wissensbasierte Strategie bei diesem Unternehmenstyp vorliegt und demzufolge die Wissensbasis nicht bewusst gestaltet wird, fehlt der Ausgangspunkt für organisationale Lernprozesse, die es dem Unternehmen ermöglichen, zielgerichtete Veränderungen in der Wissensbasis vorzunehmen. Dennoch existieren organisationale Lernprozesse, die aus einem Problemdruck aus der Unternehmensumwelt heraus resultieren. Diese Lernprozesse lassen sich als „ad hoc“-Lernprozesse beschreiben, welche situationsbezogen im Unternehmen ablaufen. Als bewusste Lernprozesse sind hingegen solche anzusehen, die auf kontinuierlicher oder periodischer Weiterbildung basieren und die die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter gezielt erweitern.

Verschiedene Instrumente und Methoden für das Wissensmanagement werden im Unternehmen eingesetzt, doch steht hierbei die Ausschöpfung der Potentiale zur Steigerung der operativen Effektivität im Mittelpunkt und nicht der Einsatz der Instrumente und Methoden zum besseren und effektiveren Umgang mit Wissen im Unternehmen. Somit erfolgt zunächst der Einsatz von Basistechnologien, die auf die Unterstützung der Kommunikationsstrukturen im Unternehmen ausgelegt sind. Hinsichtlich der Methoden zum Umgang mit personellen Wissensträgern werden lediglich diejenigen angewendet, die darauf abzielen, neue Mitarbeiter ins Unternehmen einzubinden (z. B. Mentoring).

In Bezug auf die Organisationsformen herrschen bei diesem Unternehmenstyp relativ starre hierarchische Strukturen vor, die als Barriere für eine wissensfördernde Unternehmenskultur gelten. Interdisziplinäre Teamarbeit, wie sie beispielsweise in Wissensgemeinschaften erfolgt, liegt nicht vor.

Aus den Gestaltungsparametern lässt sich als Konsequenz für diesen Unternehmenstyp ableiten, dass die eingesetzten Instrumente und Methoden unter Gesichtspunkten der Effektivitätssteigerung operativer Prozesse eingesetzt werden. Der Einsatz der Instrumente und Methoden zieht zwar auch einen verbesserten Umgang mit Wissen nach sich, jedoch erfolgt dieser nicht aus einer Wissensperspektive bzw. wissenszentrierten Unternehmensführung heraus.

Für diesen Unternehmenstyp ergibt sich, dass ein zielgerichteter Umgang mit der Ressource Wissen nicht erfolgt und somit jegliche Basis für die Herausbildung einer

Kompetenz im strategischen Wissensmanagement fehlt. Da aber sowohl ein Prozess des strategischen Managements als auch in gewisser Form ein organisationaler Lernprozess im Unternehmen ablaufen und Wissen grundsätzlich die Basis für beide Prozesse ist, fehlt der bewusste Umgang mit Wissen im Unternehmen. So bleibt festzuhalten, dass hier noch nicht von einem Wissensunternehmen zu sprechen ist, da die Voraussetzung der eingangs geforderten Fähigkeiten eines wissensbasierten Systems noch nicht geschaffen sind. Dennoch stellt dieser Unternehmenstyp den Ausgangspunkt für die im Folgenden zu betrachtenden Unternehmenstypen dar. Auf Basis eines intuitiven Wissensmanagements ohne Reflexion der einzelnen Aktivitäten lässt sich durch bewusste Reflexion und damit verbundenen zielgerichteten Handelns ein Weg im Wissensmanagement hinsichtlich mehr Technologieorientierung oder mehr Humanorientierung einschlagen. Somit kann dieses unbewusste Wissensmanagement als Vorstufe eines bewussten Wissensmanagements angesehen werden, durch dessen Anwendung ein Unternehmen sich zu einem der im Folgenden beschriebenen Unternehmenstypen entwickeln kann.

### **4.3.2 Technologieorientierter Unternehmenstyp**

Der technologieorientierte Typ ist grundsätzlich durch den technologieorientierten Ansatz im Wissensmanagement geprägt und zeichnet sich durch einen hohen Einsatz von IuK-Technologien und entsprechende Fokussierung auf materielle Wissensträger aus. Entsprechend der Bezeichnung dieses Unternehmenstyps werden hier alle Unternehmen betrachtet, die im Schwerpunkt ein technologiegetriebenes Wissensmanagement praktizieren. Ihr Ziel ist es demnach unter Ausnutzung der in der Technologie liegenden Potentiale den Umgang mit Wissen aus einem instrumentellen und technokratischen Grundverständnis heraus zu gestalten.

Für diesen Unternehmenstyp sind entsprechend der technologischen Ausrichtung die materiellen Wissensträger und das explizite Wissen als die zentralen Bezugsobjekte von entscheidender Bedeutung. Das explizite Wissen gewinnt diese hohe Bedeutung, da es sich leicht durch die IuK-Technologie verarbeiten und auf materiellen – speziell computerbasierten – Wissensträgern abspeichern lässt. Damit nimmt der Computer als technisches System – neben den bereits differenziert betrachteten materiellen Wissensträgern – die zentrale Position als Wissensträger für den technologieorientierten Unternehmenstyp ein. Neben den hier nicht weiter zu betrachtenden Fähigkeiten der Künstlichen Intelligenz, besitzt der Computer Fähigkeiten, die ihn für diesen Unternehmenstyp zum erfolgsentscheidenden Faktor werden lassen. Ana-

log zu den Fähigkeiten eines Unternehmens als wissensbasiertes System sind dem Computer folgende Fähigkeiten zuzusprechen:<sup>463</sup>

- die Fähigkeit zur Gedächtnisbildung durch seine technischen Speichersysteme,
- die Fähigkeit, Wissen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern in technischen Speichern niederzulegen,
- die Fähigkeit, Informationen, beispielsweise durch Datenbanken, bereitzustellen,
- die Fähigkeit, das Wissen seiner Subsysteme, beispielsweise anderer Dateien über Netzwerke oder andere austauschbare Speicher, zu integrieren und
- die Fähigkeit, systeminterne Intelligenz durch Erfahrung, beispielsweise im Falle von Schachcomputern durch die Anzahl ihrer Partien, aufzubauen.

Für den Umgang mit Wissen bedeutet dies zunächst, dass von den Phasen der Wissenskonvertierung vor allem die Externalisierung und die Kombination eine hohe Relevanz aufweisen. Mit der Externalisierung wird ein nahezu vollständiges Abbild des im Unternehmen vorhandenen impliziten Wissens angestrebt, um unabhängig von einzelnen personellen Wissensträgern zu werden.

Aufbauend auf der Fokussierung der materiellen Wissensträger und insbesondere aufgrund des Einsatzes von IuK-Technologien wird der Wissensmanagementprozess darauf ausgelegt, den Umgang mit explizitem Wissen zu optimieren, indem Prozessabläufe standardisiert und automatisiert werden. Zielvorgaben sind daher in erster Linie dahingehend anzutreffen, inwieweit eine elektronische Wissensbasis für das Unternehmen geschaffen werden kann, um so unabhängig von personellen Wissensträgern zu werden. Als Kernphasen im Wissensmanagementprozess sind daher die Wissensspeicherung und die Wissensverteilung zu nennen, wobei beide Phasen aus dem technologischen Verständnis heraus durch den Einsatz von IuK-Technologien gestaltet werden.

Hinsichtlich des strategischen Managements ist davon auszugehen, dass unter den Gesichtspunkten der Verarbeitung von explizitem Wissen die Strategien dahingehend entwickelt werden, dass die Technologie in den Mittelpunkt gesetzt wird. Wird eine Wissensstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, dann sind die zentralen Inhalte auf den effektiveren und effizienteren Umgang mit Wissen durch IuK-Technologien ausgelegt.

Die Lernprozesse setzen bei diesem Unternehmenstyp dort an, wo aufbauend auf dem expliziten Wissen automatisiert neues Wissen generiert werden kann. Es wird

---

<sup>463</sup> Vgl. im Folgenden Güldenbergs (1998), S. 185.



versucht dies weitestgehend unabhängig von personellen Wissensträgern zu betreiben und durch Kombination expliziter Wissensressourcen den Lernprozess anzustoßen. In logischer Konsequenz steht die Externalisierung von implizitem Wissen im Vordergrund, um unabhängig vom Menschen zu werden und Wissen in den elektronischen Speichern des Unternehmens abzulegen. Zudem wird eine Wissensgenerierung in erster Linie durch die Kombination unterschiedlicher expliziter Wissens Elemente angestrebt, wobei zur Automatisierung dieses Prozesses KI-Systeme notwendig werden, da nur diese in der Lage sind, explizites Wissen automatisiert neu zu kombinieren. Dadurch bleiben die Möglichkeiten der Wissensgenerierung durch Sozialisation und Internalisierung unberücksichtigt und die Spirale der Lernprozesse wird über die betrachteten Ebenen hinweg unterbrochen. Dadurch ist nur ein eingeschränkter Wissensfluss im Unternehmen möglich.

Entsprechend den bisherigen Ausführungen zum technologieorientierten Unternehmenstyp stehen als Gestaltungsparameter die IuK-Technologien im Vordergrund und die Methoden zur Gestaltung und Verbesserung der Wissensarbeit werden in den Hintergrund gedrängt. Somit wird die Voraussetzung geschaffen, Instrumente einzusetzen, die, auf der Basis materieller Wissensträger, den Umgang mit explizitem Wissen effizient und zielgerichtet ermöglichen. Darum wird beim technologieorientierten Unternehmenstyp versucht, aus dem Portfolio der möglichen IuK-Technologien immer die neuesten Technologien einzusetzen, und somit wird fortlaufend eine Ausweitung der IT-Infrastruktur und seiner elektronischen Wissensbasis angestrebt.

Dieser Unternehmertyp nimmt die Wissensspeicherung in Datenbanksystemen vor und ist bestrebt, diese kontinuierlich hinsichtlich neuester Anforderungen (z. B. Verarbeitung multimedialer Inhaltselemente) anzupassen. Darauf aufbauend wird die Wissensverteilung maßgeblich durch die Möglichkeiten des CSCW in Form von Groupware und Workflow-Systemen umgesetzt. Zudem bestehen Bestrebungen dahingehend, die Wissensentwicklung und Wissensnutzung weitestgehend automatisiert durch Systeme der Künstlichen Intelligenz erfolgen zu lassen.

Dieser kontinuierliche Einsatz jeweils aktueller IuK-Technologien bringt aber auch Risiken mit sich, die unter ökonomischen Gesichtspunkten und speziell unter dem Gesichtspunkt des Umgangs mit Wissen nicht zu vernachlässigen sind. Sie haben Einfluss auf den Erfolg des Wissensmanagements und damit auch Einfluss auf die Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile. Aus ökonomischer Sicht sind als Risiken die hohen Kosten der Technologie selbst, aber auch die Implementierungs- und Wartungskosten inklusive des notwendigen Personals zu nennen. Unter dem Gesichtspunkt des Umgangs mit Wissen sei an dieser Stelle noch einmal auf die Todesspirale



einer elektronischen Wissensbasis als Risiko verwiesen, da der erfolgreiche Einsatz von IuK-Technologien stark mit dem Vertrauen in die Sicherheit und Qualität der Daten einhergeht, welches als die Grundlage für die Akzeptanz bei den Nutzern zu sehen ist.<sup>464</sup> Eine weitere Problematik der Nutzung eines solchen Systems sind die hohen Erwartungen bezüglich der Unterstützung der Prozesse des Wissensmanagements, die oftmals unerfüllt bleiben.<sup>465</sup> Die IuK-basierten Wissensmanagementsysteme dienen in erster Linie der effektiven und effizienten Verarbeitung von explizitem Wissen und können nur in eingeschränktem Maße die Wissensarbeit positiv beeinflussen. Eine Übernahme von kreativen und innovativen Aspekten der Wissensarbeit ist nicht möglich.

Eine ausgeprägte Unterstützung und Gestaltung der Wissensarbeit durch entsprechende Methoden liegt bei diesem Unternehmenstyp nicht vor. Lediglich die Abbildung von implizitem Wissen in Form von Metawissen in Wissenslandkarten ist zum Auffinden von Wissen im Unternehmen möglich. Auch die entsprechende Gestaltung der strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen erfüllt die Anforderungen an eine wissensfördernde Unternehmenskultur nicht. Ein hohes Maß an Standardisierung, welche erst den automatisierten Einsatz von IuK-Technologien möglich macht, lässt eine Struktur und eine Kultur entstehen, die als wenig fördernd für die kreative Wissensarbeit anzusehen sind.

Grundsätzlich bleibt für diesen Unternehmenstyp festzuhalten, dass er der Faszination „Technologie“ unterliegt und versucht, den Umgang mit Wissen im Unternehmen weitestgehend automatisiert durch IuK-Technologien erfolgen zu lassen. In einer extremen Ausgestaltung ist es demnach das Ziel, die menschlichen Fähigkeiten in Bezug auf Entwicklung und Speicherung von Wissen nachzuahmen, um so den Menschen überflüssig zu machen. Das Wissensmanagement ist allerdings nicht vollkommen losgelöst vom menschlichen Faktor, da es letztlich die Mitarbeiter im Unternehmen sind, die über den Einsatz einzelner IuK-Technologien entscheiden und diese letztlich für ihre Aufgaben nutzen. In Bezug auf Einsatz, Nutzen und Weiterentwicklung der IuK-Technologien kann diesem Unternehmenstyp an dieser Stelle eine hohe Kompetenz zugesprochen werden. Die Fokussierung auf die Technologie und die damit einhergehende Bedeutung von explizitem Wissen lassen in Bezug auf das strategische Wissensmanagement jedoch den Schluss zu, dass nachhaltige wissensbasierte Wettbewerbsvorteile nur dann geschaffen werden können, wenn das explizite

---

<sup>464</sup> Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 315 f.

<sup>465</sup> Vgl. Probst (2001), S. 262.

Wissen einerseits vor Imitation, und dem damit einhergehenden Wertverlust, und andererseits vor physischem Verlust geschützt wird.

### 4.3.3 Humanorientierter Unternehmenstyp

Der humanorientierte Unternehmenstyp beschreibt Unternehmen, die ihr Wissensmanagement nach der humanorientierten Sichtweise verfolgen. Dem kognitiven, konstruktivistischen Grundverständnis zufolge liegt das Ziel dieses Typs darin, die im Menschen liegenden Potentiale bestmöglich zu entwickeln und auszuschöpfen. Somit wird in erster Linie darauf abgezielt, die Interaktionsprozesse im Unternehmen zum Lernen und zur Generierung von Innovationen einzusetzen.

Als Wissensträger ist der Mensch mit seinen kognitiven Fähigkeiten von besonderer Bedeutung und somit ist das in ihm gespeicherte implizite Wissen die zentrale Wissensart dieses Unternehmenstypes. Die Fokussierung auf den Menschen als wissensverarbeitendes System begründet sich in den Besonderheiten, die der Mensch gegenüber technologischen Systemen aufweist. So verfügt der Mensch im Gegensatz zu technologischen Speichersystemen über:<sup>466</sup>

- die Fähigkeit zur Gedächtnisbildung und damit zum Lernen über seine Wahrnehmungsorgane, die mit seinem Zentralnervensystem verbunden sind,
- die Fähigkeit, Wissen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern in seinem Gehirn niederzulegen,
- die Fähigkeit, qualitativ hochwertige Informationen in Form einer Sprache über mündliche bzw. schriftliche Kommunikation bereitzustellen,
- die Fähigkeit, das Wissen seiner Subsysteme, beispielsweise des menschlichen Gedächtnisses oder des Kleinhirns, zu integrieren und
- die Fähigkeit, systeminterne Intelligenz durch Lernprozesse im menschlichen Gehirn aufzubauen.

Die aufgeführten Fähigkeiten, die dem Menschen als personellen Wissensträger zugesprochen werden, weisen darauf hin, dass seine Besonderheiten im Grunde auf seinem Gehirn und seinem Zentralnervensystem beruhen. Tief verankert in seinem Gehirn sind Erfahrungen, Fertigkeiten, Erinnerungen, Einstellungen und Werte, aber auch Regelwissen und Fakten etc., welche durch aufwendige Prozesse der Sozialisation und Internalisierung entstanden sind. Dieses implizite Wissen ist immaterieller und intangibler Natur und nur schwer zu artikulieren, so dass es besonders aufwendig

---

<sup>466</sup> Vgl. im Folgenden Güldenbergs (1998), S. 184.

für ein Unternehmen ist, dieses oftmals auch diffuse Wissen nutzbringend einzusetzen, da es i. d. R. einer hohen Dynamik unterliegt und relativ unstabil ist. Für den nutzbringenden Einsatz sind daher Aktivitäten notwendig, die den Besonderheiten des Menschen und des an ihn gekoppelten impliziten Wissens gerecht werden. Hinsichtlich der Prozesse der Wissenskonvertierung rückt daher vor allem die Phase der Sozialisation in den Mittelpunkt, aber auch die Internalisierung steht im Fokus, da hier z. B. externes explizites Wissen in implizites Wissen für das Unternehmen umgewandelt werden kann.

Bei Betrachtung der im Unternehmen ablaufenden Prozesse ist der Wissensmanagementprozess so zu gestalten, dass er den Bedürfnissen und Besonderheiten personeller Wissensträger gerecht wird. Demzufolge ist das oberste Ziel dieses Prozesses, eine Wissensbasis zu schaffen, die auf personellen Wissensträgern aufbaut. Im Zentrum steht die Phase der Wissensnutzung, da der Mensch als lernendes System letztlich die Wissensarbeit ausführt und alle anderen Phasen im engeren Sinn lediglich vorbereitenden bzw. unterstützenden Charakter haben.

Bereits die Ausführungen zu den besonderen Fähigkeiten des Menschen haben darauf hingewiesen, dass der Mensch einerseits zwar Informationen in Form von Sprache sowohl in mündlicher wie auch schriftlicher Form bereitstellen kann, andererseits wurde aber auch deutlich, dass er Wissen in seinem Gehirn niederzulegen vermag, welches sich einer solchen Kommunikationsform entzieht. Die Aktivitäten des Wissensmanagementprozesses bei der Verfolgung des humanorientierten Ansatzes zielen nun in erster Linie darauf ab, die Rahmenbedingungen für die Wissensarbeit und -kommunikation so zu gestalten, dass eben dieses im Gehirn des Menschen gespeicherte Wissen für das Unternehmen nutzbringend eingesetzt wird. Darüber hinaus sind Aktivitäten von entscheidender Bedeutung, die eine entsprechende Teilung zwischen den Mitarbeitern dieses für das Unternehmen wertvollen Wissens ermöglichen.

Da der Mensch als Individuum im Mittelpunkt steht, werden die organisationalen Lernprozesse konsequenterweise auch auf der individuellen Ebene angestoßen. Ausgehend von dieser Ebene werden sie auf die kollektive und organisationale Ebene gehoben, um so das Lernen der Gesamtorganisation zu ermöglichen. So wird es zwar grundsätzlich möglich, den Spiralprozess der Wissensschaffung über mehrere Ebenen hinweg anzustoßen, jedoch bleibt zu berücksichtigen, dass die Phasen der Externalisierung und Kombination eine untergeordnete Rolle spielen und somit der Spiralprozess auch nicht reibungslos in ontologisch höhere Dimensionen vordringen kann.

Um den Umgang mit Wissen bestmöglich im Unternehmen zu gestalten, werden bei diesem Unternehmenstyp Anstrengungen unternommen, die darauf abzielen, den Menschen bei seiner Wissensarbeit bestmöglich zu unterstützen. Als Methoden werden dafür insbesondere die eingesetzt, die zum effektiveren und effizienteren Umgang mit implizitem Wissen führen. Deswegen werden verstärkt Wissenslandkarten zum Auffinden impliziter Wissensressourcen anderer Mitarbeiter eingesetzt und durch Mind-Mapping eigenes individuelles implizites Wissen aktiviert. Mit Coaching und Mentoring werden verstärkt zwei Methoden verwendet, die durch Sozialisation zur Übertragung impliziten Wissens beitragen. Zudem werden die organisationalen Lernprozesse in Form von Weiterbildung im Unternehmen auf allen Ebenen institutionell verankert, um so die auf personellen Wissensträgern aufbauende Wissensbasis bestmöglich zu entwickeln.

In Bezug auf die Organisationsstrukturen ist dieser Unternehmenstyp so zu charakterisieren, dass mit Wissensgemeinschaften zielgerichtet Orte des Zusammentreffens von Mitarbeitern eingerichtet werden, um so durch Selbstorganisation den Wissensfluss, nach der jeweiligen Interessenlage der Mitarbeiter, nachhaltig zu stimulieren. Die Teilnahme an Wissensgemeinschaften erfolgt dabei freiwillig und gruppiert sich um die wichtigsten Wissensfelder des Unternehmens.<sup>467</sup> So wird die Grundlage für eine wissensfördernde Unternehmenskultur geschaffen, in der Vertrauen und eine gewisse Fehlertoleranz vorherrscht. Die hierarchischen Organisationsstrukturen sind daher als eher flach zu charakterisieren.

Grundsätzlich bleibt für diesen Unternehmenstyp festzuhalten, dass die Fokussierung auf den Menschen als Wissensträger demjenigen die größte Beachtung schenkt, der im Unternehmen für die Wissensarbeit verantwortlich ist. Jedoch ist nicht davon auszugehen, dass Unternehmen dieses Typs völlig losgelöst von der IuK-Technologie agieren. Diese rückt beim Umgang mit Wissen allerdings in den Hintergrund und ihr Einsatz wird auf das Nötigste beschränkt. So werden keine kontinuierlichen Investitionen in die neuesten Technologien vorgenommen, sondern lediglich eine Basisausstattung an technologischen Instrumenten für die Unterstützung der Wissensarbeit und Wissensverarbeitung im Unternehmen bereitgestellt.

Ein vollkommen auf den menschlichen Faktor ausgerichtetes Wissensmanagement hat jedoch auch seine Schwächen. Zum einen ist es in einer vollkommen technologisierten Gesellschaft unrealistisch zu erwarten, den Einsatz von Wissen losgelöst von IuK-Technologien effizient umsetzen zu können und für die Wissensarbeit lediglich auf die kognitiven Kapazitäten von Individuen zu vertrauen. Für die Bewältigung der

---

<sup>467</sup> Vgl. Probst (2001), S. 260.

Wissensflut in Unternehmen sind diese Kapazitäten logischerweise unzureichend, so dass für die Wissensverarbeitung der Einsatz von IuK-Technologien fast unabdingbar ist. Für die Wissensarbeit wird auf die kreativen Möglichkeiten der Mitarbeiter zurückgegriffen.

In Bezug auf die wissensbasierten Wettbewerbsvorteile ist diesen Unternehmen eine besondere Kompetenz dahingehend zuzusprechen, dass sie durch die Fokussierung auf die personellen Wissensträger das Wissensmanagement auf implizites Wissen ausrichten. Somit wird die Voraussetzung geschaffen, sich schwer zu imitierende Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten und die Wettbewerbsposition nachhaltig zu festigen.

#### 4.3.4 Integrativer Unternehmenstyp

Den Abschluss der vier differenzierten Unternehmenstypen bildet der integrative Typ. Hier wird beim Wissensmanagement ein integratives ganzheitliches Konzept verfolgt, welches anstrebt die in der Technologie und im Menschen liegenden Potentiale miteinander zu kombinieren. Der integrative Typ versucht, sowohl die Vorzüge eines technologieorientierten Wissensmanagements wie auch die eines humanorientierten Wissensmanagements simultan auszunutzen. Die Position des integrativen Typs zwischen den beiden extremen Orientierungen ist dabei nicht als „stuck in the middle“ zu interpretieren, vielmehr bietet sich ihm durch die Verfolgung einer integrativen Wissensmanagementstrategie die Möglichkeit, sowohl in Richtung einer verstärkten Technologieorientierung wie auch in Richtung einer verstärkten Humanorientierung bei Änderungen interner oder externer Wissensanforderungen schnell und situationsgerecht zu reagieren.

Ein solches integratives Wissensmanagementkonzept wird maßgeblich durch eine wissenszentrierte Unternehmensführung initiiert und ist dementsprechend stark mit der Unternehmensstrategie verbunden. Da sowohl die technologischen wie auch die personellen Wissensträger bei diesem Unternehmenstyp entsprechende Berücksichtigung finden, sind dieser Form von Wissensunternehmen in ihrer Gesamtheit Fähigkeiten zuzusprechen, die erst durch diese integrative Betrachtungsweise entstehen können. Im Einzelnen besitzen diese Unternehmen als soziotechnische Systeme dann<sup>468</sup>

- die Fähigkeit zur Gedächtnisbildung und damit zum Lernen, die sich an der Anzahl der Basisinnovationen ablesen lässt,

---

<sup>468</sup> Vgl. im Folgenden Güldenbergs (1998), S. 186.

- die Fähigkeit, Wissen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern in den Gehirnen der einzelnen Unternehmensmitglieder niederzulegen,
- die Fähigkeit, Informationen durch Menschen und andere Speichersysteme (z. B. Datenbanken) bereitzustellen,
- die Fähigkeit, das Wissen ihrer Subsysteme (biologische und technische Systeme) zu integrieren und
- die Fähigkeit, systeminterne Intelligenz über den Menschen und technische Systeme aufzubauen.

In Bezug auf die Objekte des Wissensmanagements bei dem integrativen Unternehmenstyp ist zu konstatieren, dass sowohl explizites wie auch implizites Wissen eine gleichwertige Rolle einnehmen. Dementsprechend wird sowohl materiellen wie auch personellen Wissensträgern eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt, da nur so ein integratives Wissensmanagement zielgerichtet erreicht werden kann, dessen erfolgreiche Umsetzung zu wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen führt. Die vier Formen der Wissenskonzertierung sind alle von zentraler Bedeutung und bilden die Grundlage für die organisationalen Lernprozesse im Unternehmen. Erst durch eine integrative Sichtweise des Wissensmanagements wird es dabei möglich, dass der Prozess des Wissensmanagements in seiner Gesamtheit über alle Phasen hinweg im Unternehmen zum Basisprozess im Umgang mit Wissen wird. Basierend auf der Tatsache, dass dieser Unternehmenstyp sowohl den Anforderungen des expliziten wie auch denen des impliziten Wissens gerecht wird, können die vier Formen der Wissenskonzertierung zu einem Spiralprozess werden, so dass die Wissensschaffung, im Rahmen der Lernprozesse durch das wechselseitige Verhältnis beider Wissensarten, angestoßen werden kann. Dringt dieser Spiralprozess wie im Modell von Nonaka und Takeuchi von der individuellen Ebene in ontologisch höhere Ebenen vor, können durch Interaktion und Kommunikation aller Beteiligten organisationale Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Für diesen Unternehmenstyp gilt daher, dass mit den angestoßenen organisationalen Lernprozessen eine nachhaltige Entwicklung der organisationalen Wissensbasis im Sinne der gesteckten Wissensziele möglich wird.

In Bezug auf die Gestaltung des Wissensmanagements wird bei diesem Unternehmenstyp versucht, sowohl technologische Instrumente wie auch humanorientierte Methoden gleichermaßen einzusetzen, so dass beiden Wissensträgern (materiell wie personell) Rechnung getragen wird. Sowohl explizites wie auch implizites Wissen wird dann bei der Wissensverarbeitung und Wissensarbeit eingesetzt.

Wie bei den beiden Unternehmenstypen mit jeweils einseitiger Orientierung im Wissensmanagement deutlich geworden ist, bringt der einseitige Einsatz von IuK-Technologien und Methoden zur Verbesserung der Wissensarbeit i. d. R. nur be-



grenzt den gewünschten Erfolg. Daher wird beim integrativen Unternehmenstyp der Einsatz von ganzheitlichen Systemen angestrebt. Erst diese ganzheitlichen Systeme, „welche die Informationstechnologie mit Gestaltungsmaßnahmen verbinden oder um entsprechende Anreizmechanismen ergänzen, vermögen zu einem vollwertigen Wissensmanagement-System zu avancieren.“<sup>469</sup>

Der integrative Unternehmenstyp zeichnet sich darüber hinaus durch Organisationsstrukturen aus, die auf Personennetzwerken basieren und Rahmenbedingungen für den interdisziplinären Wissensaustausch schaffen. Die wissensbezogene Aufgabenerfüllung erfolgt hauptsächlich in den um einzelne Wissensprodukte formierten Arbeitsteams, welche i. d. R. durch eine schlanke Hierarchie koordiniert werden und auf welche die zu erreichenden Wissensziele ausgerichtet werden. Diese Arbeitsteams agieren weitestgehend autonom und können sich grundsätzlich spontan und selbst formieren, wie dies auch bei Wissensgemeinschaften möglich ist.<sup>470</sup> Das in diesen Wissensgemeinschaften entwickelte Wissen beeinflusst den Erfolg des Unternehmens, so dass sie inhaltlich eng an die Vorgaben des strategischen Managements gekoppelt sind und die jeweils betreuten Wissensfelder dem benötigten Wissen entsprechen.

Die Wissensgemeinschaften bringen durch ihre Offenheit eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur hervor, die sich durch eine hohe Kooperationsbereitschaft, intensive Kommunikation und einen das Unternehmen durchdringenden Innovationsgeist auszeichnet.<sup>471</sup> Generell gehört es innerhalb des integrativen Unternehmenstyps zur Selbstverständlichkeit, dass Wissen als zentrale Unternehmensgröße für den Unternehmenserfolg und als wertvolles Gut zugleich betrachtet wird. Diese wissensorientierte Unternehmenskultur stellt die Förderung von Werten zur Schaffung und Nutzung von Wissen in den Mittelpunkt. Des Weiteren ist eine teambasierte Honorierung als Anreiz- und Belohnungssystem zu finden, welche die Prozesse der Wissensverteilung fördert und Werte im Sinne von „Wissen teilen ist Macht“ lebendig werden lässt.<sup>472</sup>

Der integrative Unternehmenstyp ist bestrebt, in einem komplexen Zusammenspiel von Mensch und Technologie schwer imitierbare und einzigartige, auf Wissen aufbauende Wettbewerbsvorteile zu generieren, die auch kurzfristige Veränderungen im Produktsortiment überdauern. Die Möglichkeiten des Unternehmens sich selbst-

---

<sup>469</sup> Probst (2001), S. 263. Wie solche Systeme zu gestalten sind, wurde u. a. von Fredrich (2003), Riempp (2003) und Maier (2004) aufgezeigt, die verschiedene integrative Wissensmanagementsysteme konzipieren.

<sup>470</sup> Vgl. Probst (2001), S. 260.

<sup>471</sup> Vgl. Probst (2001), S. 256.

<sup>472</sup> Vgl. Probst (2001), S. 266.



disponierend an kontinuierliche Veränderungen durch individuelles, kollektives und organisationales Lernen anzupassen, weisen auf eine hohe Kompetenz im strategischen Wissensmanagement hin. Aufgabe ist es, diese Kompetenz zur Sicherstellung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens einzusetzen, indem durch das integrative Wissensmanagement und damit durch die Möglichkeit mit einer variablen Verschiebung zu mehr Technologie oder mehr Mensch auf neue Herausforderungen reagiert wird.

## 4.4 Entwicklungspfade im strategischen Wissensmanagement

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die vier identifizierten Typen von Unternehmen separat betrachtet wurden, werden im Folgenden nun die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Unternehmenstypen in Form von möglichen Entwicklungspfaden betrachtet. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass aufgrund veränderter unternehmensinterner und -externer Anforderungen an ein Unternehmen unterschiedlich reagiert werden kann. In Bezug auf das Wissensmanagements wird dabei aufgezeigt, wie sich Unternehmen bei der Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz vom intuitiven Unternehmenstyp hin zum integrativen Unternehmenstyp entwickeln können. Es handelt sich dabei um idealtypische Entwicklungspfade, wie sie in Abbildung 4-11 dargestellt sind. Differenziert wird dabei grundsätzlich zwischen einem technologiezentrierten Pfad (I.), einem humanzentrierten Pfad (II.) sowie einem simultanen Entwicklungspfad (III.). Zudem wird davon ausgegangen, dass als Ziel aller Entwicklungspfade das integrative Wissensmanagement angesehen wird. Dieses weist das größte Potential für die Entwicklung der strategischen Wissensmanagementkompetenz auf, auch wenn es situationsbedingt für ein Unternehmen nicht zwangsläufig notwendig sein muss, sich hin zum integrativen Unternehmenstyp zu entwickeln.

### 4.4.1 Technologiezentrierter Entwicklungspfad

Wie die Bezeichnung dieses Pfades erahnen lässt, orientiert sich der technologiezentrierte Entwicklungspfad einseitig an den in der Technologie liegenden Potentialen, die zunächst versucht werden vollständig auszuschöpfen.<sup>473</sup> Er beschreibt somit die Entwicklung eines Unternehmens vom intuitiven Typ über den technologieorientierten Typ hin zum integrativen Typ.

---

<sup>473</sup> In Abbildung 4-11 ist dieser Pfad über die Quadranten  $A \rightarrow B \rightarrow D$  mit I. gekennzeichnet.

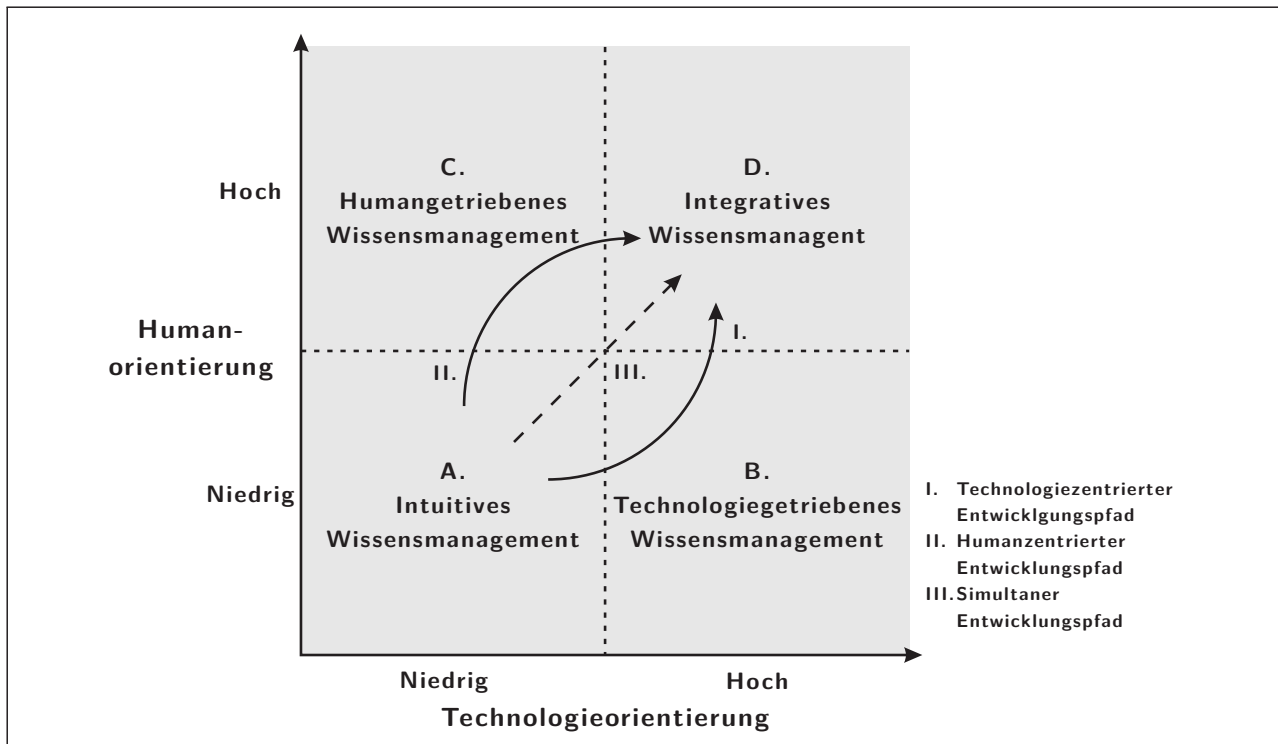


Abbildung 4-11: Entwicklungspfade im strategischen Wissensmanagement

Vom technischen Standpunkt aus gesehen bietet dieser Entwicklungspfad viel Spielraum, kontinuierlich in neueste technische Entwicklungen und Trends zu investieren. Er verspricht damit durch steigenden Einsatz technologischer Instrumente einen effizienteren Umgang bei der elektronischen Verarbeitung von Wissen im Unternehmen. Im weiteren Verlauf zielt er darauf ab, die Möglichkeiten der technologischen Verarbeitung von Wissen mit dem kreativen Element des Menschen zu verknüpfen. Ob aus betriebswirtschaftlicher Sicht dieser Entwicklungspfad jedoch das zu halten mag, was er verspricht, darf angezweifelt werden. Eine kontinuierliche Investition in neueste Technologien bringt erhebliche Kosten mit sich, die durch ihren Einsatz erwirtschaftet werden müssen. Ob sie dabei immer den erhofften Nutzen für ein Unternehmen in Bezug auf den effektiveren und effizienteren Umgang mit Wissen mit sich bringen, bleibt dabei offen. Zudem erhöht sich, durch die Vernetzung unterschiedlicher Hardware und Software zu einem komplexen System, die Störanfälligkeit des Gesamtsystems. Es lassen sich in einem derart komplexen System Inkompatibilitäten zwischen einzelnen Elementen nur schwer vermeiden bzw. sind nur durch erheblichen Aufwand zu beheben. Darüber hinaus gerät die Organisation in eine Abhängigkeit von wenigen hochqualifizierten Spezialisten, die die notwendige, komplexe und kapitalintensive Hard- und Software betreuen. Nicht zuletzt erfordert ein derart komple-

xes System seinerseits eigene, kostenintensive Teilprozesse der Planung, Koordination und Kontrolle.

Diese technologiezentrierte Herangehensweise lässt den Menschen beim Umgang mit Wissen jedoch keineswegs verschwinden – was auch unmöglich wäre. Zunächst ist jedoch davon auszugehen, dass die im Menschen liegenden Potentiale der Technologie unterworfen werden. Es wird versucht, durch eine vollständig technologisierte Wissensverarbeitung lediglich die bei der Automatisierung möglicherweise belassenen Lücken durch den Menschen zu füllen. Der Mensch wird dabei als Kostenfaktor gesehen und die in seinen Fähigkeiten als wissensverarbeitendes System liegenden Potentiale bleiben zunächst weitgehend ungenutzt.

Somit hat das explizite Wissen eine hohe Bedeutung bei diesem Entwicklungspfad, da sich dieses leicht durch die IuK-Technologie verarbeiten lässt. In logischer Konsequenz steht bei diesem Entwicklungspfad die Externalisierung von implizitem Wissen im Vordergrund, um weitestgehend unabhängig vom Menschen zu werden und sein Wissen in den elektronischen Speichern des Unternehmens abzulegen. Zudem wird eine Wissensgenerierung in erster Linie durch die Kombination verschiedener expliziter Wissens Elemente angestrebt, wobei zur Automatisierung dieses Prozesses KI-Systeme, wie z. B. das Case Based Reasoning, notwendig werden.

Letztlich ermöglicht es jedoch erst die Kreativität eines Menschen, die komplexen Aufgabenstellungen der Wissensarbeit innovativ und kreativ für ein Unternehmen zu bewältigen. Dort, wo also eine Automatisierung durch die Technologie nicht länger möglich ist, stößt das technologieorientierte Wissensmanagement an seine Grenzen im kreativen Umgang mit Wissen. Zudem lässt sich das implizite Wissen von Mitarbeitern nicht vollständig explizieren. Somit wird es auch entlang des technologiezentrierten Entwicklungspfads notwendig, den Menschen und damit das humanorientierte Wissensmanagement zu berücksichtigen, um das Wissensmanagement in Richtung eines integrativen Ansatzes weiterentwickeln zu können. Erst dieser Schritt ermöglicht es beiden Herausforderungen – Technologie und Mensch – im Wissensmanagement problemadäquat zu begegnen. Um also Möglichkeiten zu schaffen, den Lösungsraum für die zu bewältigenden Aufgaben der Wissensarbeit zu erweitern, muss beim Umgang mit Wissen im Unternehmen auf die Problemlösungsfähigkeiten des Menschen zurückgegriffen werden. Entlang des technologiezentrierten Entwicklungspfads wird mit den Grenzen der Technologie die Relevanz des Menschen beim Umgang mit Wissen erkannt, um wissensbasierte Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Somit gewinnt der Mensch mit seinen kreativen Fähigkeiten an Bedeutung für die Erfüllung von Wissensarbeit im Unternehmen. Im Entwicklungsschritt hin zum in-

tegrativen Wissensmanagement gewinnt damit zwangsläufig auch das an Personen gebundene implizite Wissen an Bedeutung, welches durch seine schwere Transferier- und Imitierbarkeit als Grundlage für wissensbasierte Wettbewerbsvorteile zu sehen ist.

#### 4.4.2 Humanzentrierter Entwicklungspfad

Das entsprechende Gegenstück zum technologiezentrierten Entwicklungspfad stellt der humanzentrierte Entwicklungspfad dar.<sup>474</sup> Er beschreibt die Entwicklung des Wissensmanagements eines Unternehmens vom intuitiven Typ über den humanorientierten Typ hin zum integrativen Typ. Der Pfad ist zunächst einseitig auf die im Menschen liegenden Potentiale ausgerichtet und versucht, die in ihm liegenden Potentiale vollständig und bestmöglich auszuschöpfen. Dementsprechend wird entlang dieses Pfades zunächst versucht, Rahmenbedingungen für die Wissensarbeit aufzubauen, die speziell im Hinblick auf die kreativen und innovativen Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Besondere Beachtung findet dabei der Umgang mit implizitem Wissen, so dass entlang dieses Entwicklungspfades beim Aufbau eines humanorientierten Wissensmanagement viel Wert auf den Wissensfluss zwischen einzelnen Mitarbeitern gelegt wird. Erreicht werden kann dies durch den Aufbau von Wissensgemeinschaften, die den Austausch von implizitem Wissen fördern und somit einen erheblichen Beitrag für die Generierung neuen Wissens leisten.

Diese Aktivitäten zur Förderung des Wissensflusses im Unternehmen beruhen auf der Annahme, dass der humanzentrierte Entwicklungspfad dem technologiezentrierten Entwicklungspfad und dem damit verbundenen Streben nach technologischem Perfektionismus mit Skepsis gegenübergetreten wird. Da jedoch die kognitiven Fähigkeiten jedes Mitarbeiters begrenzt sind, ist es auf dem Weg zum integrativem Wissensmanagement notwendig, Technologien beim Umgang mit Wissen einzusetzen. Dies erfolgt unter der Zielvorgabe eines effizienteren Umgangs mit Wissen sowie die begrenzten kognitiven Speichermöglichkeiten eines Menschen mit denen der Technologie zu verknüpfen. Diese Vorgehensweise versucht dabei nicht, die Möglichkeiten der Technologie und die kognitiven Grenzen des Menschen auszuloten, sondern zielt darauf ab, die produktiven und kreativen Fähigkeiten des Menschen bei der Wissensarbeit zur Entfaltung zu bringen. Der humanzentrierte Entwicklungspfad fokussiert demzufolge auf den Menschen als wissensverarbeitendes System und versucht, dessen im kreativen Umgang mit Wissen liegenden Potentiale bestmöglich für die

---

<sup>474</sup> In Abbildung 4-11 ist dieser Pfad über die Quadranten  $A \rightarrow C \rightarrow D$  mit II. gekennzeichnet.

Generierung innovativer Ideen einzusetzen bzw. darauf aufbauende, wissensbasierte Wettbewerbsvorteile zu generieren. Mit dem Ziel des integrativen Wissensmanagements müssen im weiteren Verlauf die technologischen Potentiale der Wissensverarbeitung aber eingesetzt werden. Eine mögliche Ursache für diesen Schritt kann in technologischen Entwicklungen und damit einhergehenden neuen Möglichkeiten für die elektronische Wissensverarbeitung oder für die Unterstützung der Wissensarbeit des Menschen gesehen werden. Dies betrifft sowohl die völlig automatisierte Generierung neuen Wissens wie auch neue Möglichkeiten, um das implizite Wissen eines Mitarbeiters in expliziter Form abzuspeichern bzw. auf die einzusetzende neue Technologie zu übertragen. Durch den Einsatz von Technologien wird es dann möglich, die anfangs zum integrativen Wissensmanagement geforderte Kombination der kreativen Potentiale des Menschen mit den effizienzsteigernden Möglichkeiten der Technologie produktiv umzusetzen.

#### 4.4.3 Simultaner Entwicklungspfad

Die beiden bisher betrachteten Entwicklungspfade führen über zwei unterschiedliche Wege zum integrativen Wissensmanagement. Mit dem simultanen Entwicklungspfad<sup>475</sup> wird verdeutlicht, dass durch eine von Beginn an simultane Entwicklung und Ausschöpfung von Technologie- und Humanpotentialen es für ein Unternehmen möglich wird, das Wissensmanagement direkt von Beginn an integrativ zu gestalten.

Dabei gestaltet ein Unternehmen in Bezug auf das strategische Wissensmanagement, ausgehend von einer intuitiven Herangehensweise, das Wissensmanagement sowohl aus einer technologischen Sichtweise wie auch aus einer humanorientierten Sichtweise heraus. Bei diesem Entwicklungspfad wird also von Beginn an keine der beiden Orientierungen vernachlässigt. Erreicht werden kann dies durch eine ganzheitliche Vorgehensweise bei der Wissensarbeit, bei der die Eigeninitiative und die Selbstverantwortung der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert besitzen und gleichzeitig eine organische und aufgabengerechte Steigerung des Einsatzes von IuK-Technologien für die Wissensverarbeitung verfolgt wird.

Diese simultane Herangehensweise bringt dabei den Vorteil mit sich, dass beim Aufbau des Wissensmanagements sowohl den Bedürfnissen des Menschen wie auch den Besonderheiten der Technologie von Beginn an Beachtung geschenkt wird. Dabei wird den Eigenschaften von explizitem wie auch von implizitem Wissen gleichermaßen Rechnung getragen. Dies erfolgt einerseits durch die Schaffung von Rahmenbe-

---

<sup>475</sup> In Abbildung 4-11 ist dieser Pfad über die Quadranten A → D mit III. gekennzeichnet.

dingungen zur Förderung von Wissensarbeit einzelner Mitarbeiter und den damit auch verbundenen Elementen zur Steigerung des Wissensflusses im Unternehmen. Andererseits erfolgt durch den parallelen Aufbau einer IuK-Infrastruktur eine Ausweitung der Möglichkeiten zur elektronischen Verarbeitung von Wissen im Unternehmen. Werden beide Sichtweisen von Beginn an so miteinander verknüpft, dass die Stärken jeder Orientierung kombiniert und die jeweiligen Schwächen ausgeglichen werden, kann mit diesem Entwicklungspfad sehr viel schneller ein integratives Wissensmanagement im Unternehmen etabliert werden.

#### 4.4.4 Weitere Entwicklungspfade

Neben den bisher betrachteten Entwicklungspfaden ist an dieser Stelle noch auf zwei weitere mögliche Pfade hinzuweisen, die jedoch nur kurz skizziert werden. Sie zeigen dabei Entwicklungen auf, die auf dem Weg zum integrativen Wissensmanagement Sprünge zwischen dem technologiegetriebenen und humangetriebenen Wissensmanagement enthalten. Mögliche Entwicklungspfade, die eine Rückentwicklung zum intuitiven Wissensmanagement beinhalten, werden im weiteren Verlauf nicht angesprochen, da diese ineffizient und nicht zielführend sind.

##### **Pfad A → C → B → D**

Dieser Pfad beschreibt den Weg von Quadrant A (intuitiver Typ), über Quadrant C (humanorientierter Typ), über Quadrant B (technologieorientierter Typ) hin zu Quadrant D (integrativer Typ). Mit diesem Pfad wird eine mögliche Entwicklung beschrieben, bei der Unternehmen in der Vergangenheit zunächst den Fokus auf eine ausgeprägte Humanorientierung im Wissensmanagement gelegt haben, um so die Potentiale ihrer Mitarbeiter bestmöglich auszuschöpfen. Typischerweise spielt eine solche Herangehensweise im frühen Entwicklungsstadium eines Unternehmens die zentrale Rolle, wo auch der Umgang mit und das Management von Wissen noch wenig formalisiert und institutionalisiert sind. In einem solchen Stadium steht eindeutig der Mensch mit seinem implizitem Wissen im Mittelpunkt aller Wissensmanagementaktivitäten. Mit zunehmendem Alter eines Unternehmens und dem Wachstum eines Unternehmens bedarf es einer stärkeren Formalisierung im Unternehmen im Allgemeinen aber auch in Bezug auf Wissensarbeit und Wissensverarbeitung. So wird in Bezug auf den Umgang mit Wissen versucht, die wissensverarbeitenden Wertschöpfungsprozesse durch den Einsatz von technologischen Instrumenten stärker zu standardisieren und zu automatisieren. Eine weitere Ursache für den verstärkten Einsatz verschiedener technologischer Instrumente zur Unterstützung von Wissensarbeit und



Wissensverarbeitung liegt in den fortschreitenden technologischen Entwicklungen. Durch diese werden neue Möglichkeiten aufgezeigt, die Wissensverarbeitung technologisch zu unterstützen bzw. effizienter zu gestalten.

Bedingt durch einen verstärkten Einsatz von Technologien und den Versuch implizites Wissen zu externalisieren wird eine Vernachlässigung des humanorientierten Wissensmanagements hervorgerufen. Es wird dabei versucht, jegliche Wissensarbeit durch technologische Systeme abzudecken, bis schließlich jegliche Aspekte der kreativen Wissensarbeit durch den Menschen verdrängt sind. Da eine solche extreme Fokussierung auf die Technologie als Wissensträger aber deutliche Grenzen im Umgang mit Wissen im Unternehmen besitzt, wird es langfristig nicht möglich sein, allein auf den in der Technologie liegenden Potentialen wissensbasierte Wettbewerbsvorteile zu generieren. Erst eine Rückbesinnung auf die Humanpotentiale und damit die Kombination mit den technologischen Potentialen ermöglichen den abschließenden Entwicklungsschritt zum integrativen Wissensmanagement, um somit wissensbasierte Wettbewerbsvorteile zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsposition zu generieren.

#### **Pfad A → B → C → D**

Dieser Pfad beschreibt den Weg von Quadrant A (intuitiver Typ), über Quadrant B (technologieorientierter Typ), über Quadrant C (humanorientierter Typ) hin zu Quadrant D (integrativer Typ). Mit diesem Pfad wird eine mögliche Entwicklung in der Ausgestaltung des Wissensmanagements von Unternehmen beschrieben, bei der Unternehmen entsprechend dem technologiezentrierten Entwicklungspfad zunächst die in der Technologie liegenden Potentiale ausschöpfen, in der weiteren Entwicklung diese jedoch zeitweise sehr stark vernachlässigt werden. Erweist sich die Fokussierung auf die Technologie für das betroffene Unternehmen als unzureichend, da beispielsweise die Technologie nicht in der Lage, ist auf kreative Art und Weise innovatives Wissen zu generieren, oder aufgrund von Besonderheiten, die im Unternehmen selbst oder in den Anforderungen der Branche liegen, wird eine entsprechende Fokussierung auf die Humanpotentiale notwendig. Werden dabei, anders als beim technologiezentrierten Entwicklungspfad, die technologischen Potentiale derart vernachlässigt, dass sich durch mangelnde Wartung der technologischen Systeme eine Degeneration dieser Systeme vollzieht, ist eine Entwicklung im Wissensmanagement weg von technologischer Unterstützung hin zur methodischen Umsetzung der kreativen Wissensarbeit durch den Menschen denkbar. Wird dabei kein Wert mehr auf eine technologische Unterstützung in Form von elektronischer Wissensverarbeitung gelegt, ist davon auszugehen, dass nur noch eine niedrige Technologieorientierung vorliegt. Erst wenn der



Mensch bei der Bewältigung der Wissensarbeit mit seinen kognitiven Fähigkeiten an seine Grenzen stößt, erfolgt eine neuerliche Fokussierung auf die in der Technologie liegenden Potentiale. Weitere Ursachen dafür könnten auch in technologischen Entwicklungen und der Hervorbringung innovativer Formen der elektronischen Wissensverarbeitung liegen. Durch die Kombination mit den Humanpotentialen wird dann der abschließende Entwicklungsschritt zum integrativen Wissensmanagement möglich.

## 4.5 Kompetenzstufen im strategischen Wissensmanagement

Für die vier definierten Unternehmenstypen, die jeweils einen anderen Umgang mit Wissen praktizieren, und den aufgezeigten möglichen Entwicklungspfaden zwischen den einzelnen Unternehmenstypen ist es möglich, für die Ebene der Gesamtorganisation vier Kompetenzstufen abzuleiten.<sup>476</sup> Die hier präsentierte Skala bildet ein Kontinuum ab, was bedeutet, dass eine Bewertung auf höherem Niveau automatisch voraussetzt, dass die Kriterien für darunterliegende Niveaus erfüllt sind. Die Kompetenzstufen basieren dabei darauf, in welchem Umfang die jeweilige Orientierung im Wissensmanagement verfolgt wird und inwieweit diese miteinander integriert sind. Zu berücksichtigen ist dementsprechend, ob materiellen oder personellen Wissensträgern mehr Bedeutung zugemessen wird und welche Bedeutung explizites und implizites Wissen für die Wettbewerbsposition eines Unternehmen einnimmt. In logischer Konsequenz der Argumentation dieser Arbeit bedeutet es für ein Unternehmen, wenn es weder bewusste noch zielgerichtete Wissensmanagementaktivitäten verfolgt, wie es für den intuitiven Typ zutrifft, dass auch keine Kompetenz im strategischen Wissensmanagement beobachtbar ist. In diesem Zusammenhang ist von einem Nichtvorhandensein strategischer Wissensmanagementkompetenz auszugehen.

Wie die einzelnen Kompetenzstufen, durch die Aktivierung der in der Technologie und im Menschen liegenden Potentiale, konstruiert sind, ist in Abbildung 4-12 skizziert. Durch diese Sichtweise wird es möglich einem Unternehmen einen höheren oder niedrigeren Grad an Kompetenz zuzusprechen. Grundsätzlich ist in dem hier dargebotenen Modell davon auszugehen, dass es möglich ist, Kompetenzen über die verschiedenen Stufen hinweg zu entwickeln.<sup>477</sup> Diese Entwicklungsmöglichkeiten er-

---

<sup>476</sup> Es sei angemerkt, dass auch innerhalb der einzelnen Handlungsfelder des strategischen Wissensmanagements sich theoretisch Kompetenzstufen zwischen einem Nichtvorhandensein, einem Ausführungsniveau, einem Zielorientierungsniveau und einem Veränderungsniveau differenzieren lassen (vgl. dazu North; Friedrich; Lantz (2005), S. 626 f.), diese jedoch nicht näher betrachtet werden.

<sup>477</sup> Vgl. North; Friedrich; Lantz (2005), S. 626.

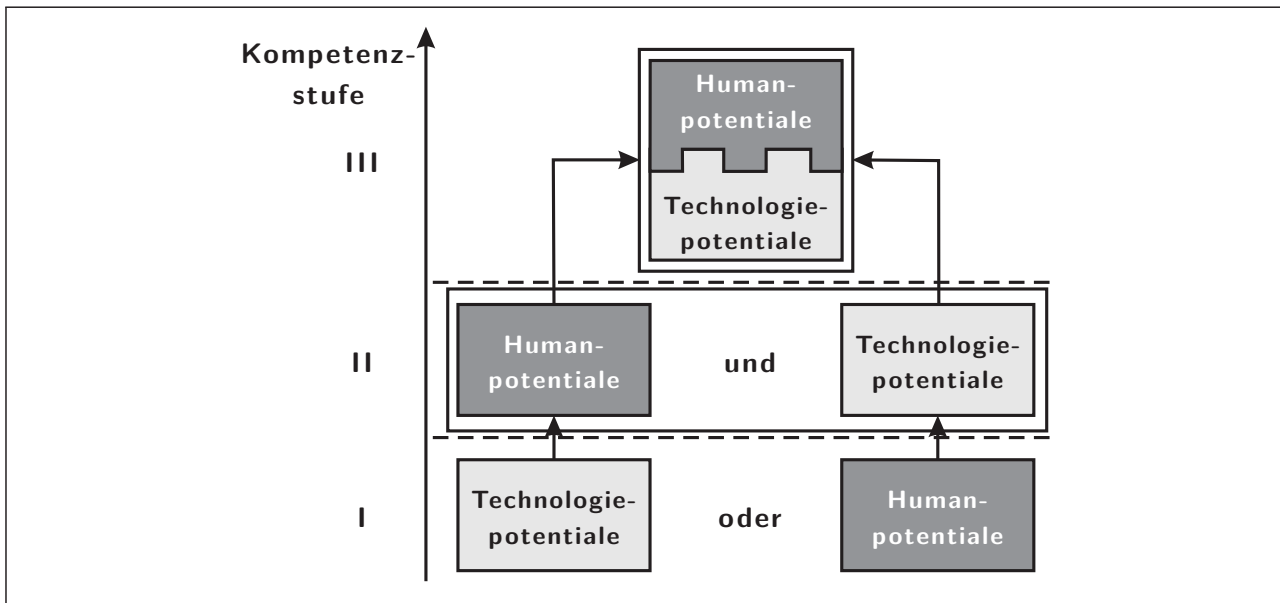


Abbildung 4-12: Kompetenzstufen im strategischen Wissensmanagement

folgen ausgehend vom intuitiven Unternehmenstyp entlang den herausgearbeiteten Entwicklungspfaden. Eine kurze Charakterisierung der unterschiedlichen Kompetenzstufen, hinsichtlich der Ausschöpfung von Technologie- bzw. Humanpotentials, ist Tabelle 4-5 zu entnehmen.

Kompetenzstufe	Kurzbeschreibung
I	<i>Einseitige Ausschöpfung entweder von Technologie- oder Humanpotentials bei der Gestaltung des strategischen Wissensmanagements</i>
II	<i>Ausschöpfung von Technologie- und Humanpotentials bei der Gestaltung des strategischen Wissensmanagements</i>
III	<i>Kombination und integrative Ausschöpfung von Technologie- mit Humanpotentials bei der Gestaltung des strategischen Wissensmanagements</i>

Tabelle 4-5: Überblick der Kompetenzstufen im strategischen Wissensmanagement

#### 4.5.1 Stufe I: Einseitige Ausschöpfung von Technologiepotentials oder Humanpotentials

Die Kompetenzstufe I ist durch die einseitige Ausschöpfung der in der Technologie oder im Menschen liegenden Potentials zu charakterisieren. Dabei ist zu beachten, dass eine zunächst einseitige Ausschöpfung der Technologiepotentials eher auf kurzfristige Erfolge bzw. Effizienzsteigerungen im Wissensmanagement ausgelegt ist. Als notwendige Voraussetzung besteht daher eine Fokussierung auf materielle Wissens-

träger. Die Bedeutung von explizitem Wissen wird als besonders hoch angesehen. Demgegenüber steht die einseitige Ausschöpfung von Humanpotentialen, die auf einen längerfristigen Erfolg im Wissensmanagement ausgelegt ist. Hier ist als notwendige Voraussetzung die Fokussierung auf personelle Wissensträger mit einer hohen Beachtung des impliziten Wissens zu sehen. Diese Differenzierung in eine kurz- bzw. langfristige Ausrichtung lässt eine weitere Untergliederung der Stufe I zu. So ist von einer Stufe Ia zu sprechen, wenn die kurzfristige Ausschöpfung von Technologiepotentialen den Schwerpunkt bildet. Eine Stufe Ib hat die langfristig ausgelegte Ausschöpfung von Humanpotentialen zum Schwerpunkt. Grundsätzlich bedeutet das, dass sich die kurzfristig Ausschöpfung von Technologiepotentialen eher auf das operative Wissensmanagement während sich die langfristige Ausschöpfung von Humanpotentialen eher auf das strategische Wissensmanagement bezieht. Für die Wissensmanagementkompetenz der Stufe I ist jedoch entscheidend, dass nur eine der beiden Orientierungen im Wissensmanagement Beachtung findet und die jeweils andere völlig ausgeblendet wird.

Für das Erreichen dieser Stufe ist es daher notwendig den, Wissensmanagementaktivitäten zunächst ein Ziel vorzugeben, das entweder auf dem materiellen Wissensträger fokussiert und somit die in der IuK-Technologie liegenden Potentiale auszuschöpfen versucht oder aber auf personelle Wissensträger fokussiert und somit die im Menschen liegenden Potentiale zu nutzen versucht. Grundsätzlich ist dann von einer Kompetenzstufe I zu sprechen, wenn das Wissensmanagement zielorientiert, aber einseitig ausgerichtet ist und durch den Einsatz entweder technologischer Instrumente oder humanorientierter Methoden umgesetzt wird.

Entlang des technologiezentrierten Entwicklungspfads wird die Kompetenzstufe I erreicht, wenn, ausgehend von einem intuitiven und unbewussten Wissensmanagement, Aktivitäten hinsichtlich der technischen Unterstützung des Umgangs mit Wissen im Unternehmen etabliert werden, wie es beim technologieorientierten Unternehmenstyp der Fall ist. Im konkreten Fall bedeutet diese Herangehensweise, dass im Unternehmen zunächst ein Ziel ausgegeben wird, das entsprechend der Technologieorientierung den Fokus auf einen effizienteren Umgang mit explizitem Wissen durch materielle Wissensträger legt. Diese Herangehensweise deutet darauf hin, dass dem Wissensmanagement als Ziel die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung operativer Wertschöpfungsprozesse und die gezieltere Verwertung expliziten Wissens in Wissensprodukten vorgegeben wird. Diese Herangehensweise ist eng gekoppelt an den Einsatz von IuK-Technologien.

Im Gegensatz dazu wird entlang des humanzentrierten Entwicklungspfades die Kompetenzstufe I erreicht, wenn, ausgehend von einem intuitiven und unbewussten Wissensmanagement, eine Zielausrichtung hinsichtlich des an den Menschen gebundenen impliziten Wissen im Unternehmen etabliert wird, wie es beim humanorientierten Unternehmenstyp der Fall ist. Erreicht werden kann dies durch den Einsatz humanorientierte Methoden, wodurch das Auffinden und Aktivieren impliziter Wissensressourcen erleichtert wird. Die Entwicklung impliziter Wissensressourcen in Form von Wissensaustausch und Internalisierung, z. B. durch gemeinsames Arbeiten in Wissensgemeinschaften stellt, eine wesentliche Grundlage dar, um die erste Kompetenzstufe entlang dieses Entwicklungspfades zu erreichen. Zudem werden entlang dieses Entwicklungspfades Rahmenbedingungen entsprechend der Anforderungen für die Wissensarbeit geschaffen, die mit dem Aufbau einer wissensfördernden Unternehmenskultur einhergehen, indem gegenseitiges Vertrauen im Unternehmen aufgebaut wird.

#### **4.5.2 Stufe II: Parallele Ausschöpfung von Technologiepotentialen und Humanpotentialen**

Die Kompetenzstufe II ist einem Unternehmen zuzusprechen, wenn es aufbauend auf den einseitigen Aktivitäten der Stufe I, aber unabhängig von der bisherigen Orientierung versucht, die jeweils fehlenden Potentiale der anderen Orientierung durch gezielte Aktivitäten auszuschöpfen. Entlang des technologiezentrierten Entwicklungspfades wird die Kompetenzstufe II dann erreicht, wenn ausgehend von einem technologieorientierten Wissensmanagement die Fokussierung auf personelle Wissensträger im Unternehmen steigt und damit auch die Bedeutung impliziten Wissens zunimmt. Analog wird entlang des humanzentrierten Entwicklungspfades die Kompetenzstufe II dann erreicht, wenn ausgehend von einem humanorientierten Wissensmanagement die Fokussierung auf materielle Wissensträger zunimmt und verstärkt IuK-Technologien bei der Wissensverarbeitung von explizitem Wissen eingesetzt werden. Dadurch, dass auf dieser Stufe Aktivitäten in Bezug auf den zielgerichteten Umgang mit explizitem Wissen durch materielle Wissensträger mit Aktivitäten in Bezug auf den zielgerichteten Umgang mit implizitem Wissen durch personelle Wissensträger kombiniert werden, ist von einer höheren Kompetenz auszugehen als dies bei Stufe I der Fall war. Die wesentliche Voraussetzung besteht jedoch darin, dass diese Aktivitäten selbstdisponierend vom Unternehmen durchführt werden.

Zwar wird auf dieser Kompetenzstufe bereits beiden Orientierungen im Wissensmanagement Rechnung getragen, es ist aber davon auszugehen, dass beide Herangehensweisen nebeneinander her im Unternehmen existieren und eine Integration noch

nicht vorgenommen worden ist bzw. nur eine sehr lose Integration vorliegt. Dies erfolgt beispielsweise dadurch, dass sowohl aus dem IT-Bereich, wie auch aus dem Personalbereich Wissensmanagementinitiativen angestoßen werden, ohne dass eine zielgerichtete Koordination beider Initiativen erfolgt. Somit ist lediglich die Voraussetzung geschaffen, um durch eine spätere Verzahnung beider Orientierungen auch die Stufe III zu erreichen. Außerdem ist davon auszugehen, dass den Unternehmen, die ihre Wissensmanagementaktivitäten bereits von Beginn an simultan hinsichtlich der Ausschöpfung von Technologie- und Humanpotentialen ausgestalten, die Kompetenzstufe II zuzusprechen ist. Eine solche Vorgehensweise ist entlang des identifizierten simultanen Entwicklungspfads möglich, so dass diese Unternehmen die einseitige Herangehensweise der ersten Stufe überspringen. Aber auch für diese Unternehmen gilt, dass erst durch die Kombination und integrative Ausschöpfung der Technologie- und Humanpotentiale die höchste Stufe der Kompetenz im strategischen Wissensmanagement zu erreichen ist.

### **4.5.3 Stufe III: Kombination und integrative Ausschöpfung von Technologiepotentialen und Humanpotentialen**

Die Kompetenzstufe III sieht neben einer Kombination auch die problemadäquate und zielgerichtete Verzahnung der Wissensmanagementaktivitäten bei der Ausschöpfung von Technologie- und Humanpotentialen vor. Dies bedingt, dass die beiden Vorstufen jeweils erfüllt sein müssen, da nur dadurch die Grundlage für die Integration beider Orientierungen geschaffen werden kann. Erst durch eine integrative Herangehensweise im Wissensmanagement kann die höchste Stufe der strategischen Wissensmanagementkompetenz erreicht werden.

Erreicht werden kann diese Stufe, indem entsprechend der Technologie- wie auch der Humanorientierung sowohl den materiellen wie auch personellen Wissensträgern sowie dem expliziten und impliziten Wissen gleichermaßen Beachtung geschenkt wird. Feststellbar wird diese Kompetenzstufe, wenn auch die Handlungen hinsichtlich des Umgangs mit Wissen erkennen lassen, dass eine Integration beider Orientierungen vorliegt. Dies beinhaltet vor allem die zielgerichtete Koordination aller Wissensmanagementinitiativen im Unternehmen in einer ganzheitlichen Umsetzung in einen Wissensmanagementprozess, der allen Anforderungen der Wissensträger gerecht wird. Wichtig für die Umsetzung ist dabei, dass sowohl alle technologischen Instrumente, wie auch humanorientierte Methoden zu einem ganzheitlichen Ansatz verzahnt werden. Dabei sind sowohl Instrumente zur elektronischen Be- und Verarbeitung von explizitem Wissen, als auch Methoden für die Umsetzung und Unterstützung der

Wissensarbeit durch personelle Wissensträger aus einer Hand zur Verfügung zu stellen.<sup>478</sup> Dies ermöglicht, dass alle vier Formen der Konvertierung zwischen einzelnen Wissensarten ablaufen können und so die kontinuierliche Umwandlung von explizitem in implizites Wissen und umgekehrt erfolgen kann. Dies ist die Grundlage, damit der Prozesse der Wissenskonzertierung über alle Ebenen im Unternehmen erfolgen kann. Dadurch werden organisationale Lernprozesse angestoßen und die Entwicklung neuen Wissens im Unternehmen wird möglich. Erst durch eine gezielte Umsetzung und Unterstützung von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung gelingt es, die Anwendung der Wissensbasis im Rahmen des strategischen Managements zu gewährleisten, um wissensbasierte Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Gelingt einem Unternehmen dies durch eine konsequente Unterstützung von Wissensverarbeitung und Wissensarbeit, ist diesem Unternehmen die höchste Stufe der Kompetenz zuzusprechen.

Grundsätzlich vorteilhaft ist es für die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz von Stufe III, wenn bereits von Beginn an eine parallele Entwicklung und Ausschöpfung von Technologie- und Humanpotentialen, wie es beim simultanen Entwicklungspfad der Fall ist, vorgenommen wird. Auf diese Weise erfolgt bereits eine frühzeitige Verzahnung von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung, so dass effizienter die höchste Stufe der Kompetenz im strategischen Wissensmanagement erreicht werden kann.

---

<sup>478</sup> Gestaltungsvorschläge zur Umsetzung eines solchen ganzheitlichen Wissensmanagementansatzes werden u. a. von Fredrich (2003), Riempp (2003) und Maier (2004) geliefert. Eine ausführliche Erörterung der verschiedenen Ansätze würde den Umfang dieser Arbeit jedoch deutlich sprengen. Gemeinsam ist jedoch allen Ansätzen, dass sie für Unternehmen jeweils ein zentrales Wissensmanagementsystem vorschlagen, dass die verschiedenen Orientierungen des Wissensmanagements vereint.

## 5 Empirische Befunde zur strategischen Wissensmanagementkompetenz

Die Ausführungen in Kapitel 4 haben gezeigt um welch komplexes Konstrukt es sich bei der strategischen Wissensmanagementkompetenz handelt. Aufgrund dieser Komplexität des Gesamtkonstruktes war es nötig, ein vereinfachtes Modell der empirischen Untersuchung zu Grunde zu legen, um mittels entsprechender Annahmen einen Datensatz zur Überprüfung verschiedener wechselseitiger Beziehungen dieses Konstruktes im Rahmen des Forschungsprojektes ISTRAKO<sup>479</sup> zu erheben. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurden empirische Daten zu den Themenfeldern strategische Flexibilität und Wissensmanagement sowie zu landeskulturellen Einflüssen erhoben, wobei in diesem Kapitel mit der statistischen Auswertung der Daten zum Themenkomplex Wissensmanagement lediglich ein Ausschnitt aus dieser Untersuchung analysiert wird. Dafür wird zunächst in Abschnitt 5.1 das Design der Studie näher erläutert, um darauf aufbauend die statistische Analyse der angenommenen Zusammenhänge im Wissensmanagement in Abschnitt 5.2 durchzuführen. In Abschnitt 5.3 erfolgt eine Einordnung der an der Studie beteiligten Unternehmen hinsichtlich der theoretisch erarbeiteten Unternehmenstypen. Abschließend wird in Abschnitt 5.4 eine kritische Würdigung der empirischen Untersuchung vorgenommen.

### 5.1 Design der empirischen Untersuchung

Bei der Erläuterung des Designs der empirischen Untersuchung wird insbesondere auf den Aufbau des theoretischen Modells, die Hypothesen zum Wissensmanagement, die Befragung der Unternehmen sowie die statistischen Auswertungsmethoden und ihre Gütekriterien eingegangen.

---

<sup>479</sup> Das Forschungsprojekt wurde von 2006 bis 2007 am Institut für Wirtschaftswissenschaft der TU Clausthal von der Abteilung für BWL und Unternehmensführung durchgeführt. Ausführliche Informationen zu dem Forschungsprojekt sind dem Forschungsbericht zur ISTRAKO-Studie von Pfau, Jänsch und Mangliers (2007) zu entnehmen.



### 5.1.1 Aufbau des theoretischen Modells

Die grundlegenden Elemente und deren Beziehungen zueinander im theoretischen Modell der strategischen Kompetenz, welches als Grundlage für die empirische Untersuchung diente, sind in Abbildung 5-1 dargestellt. Dieses Modell veranschaulicht, dass die wesentlichen Bausteine strategischer Kompetenz in Form strategischer Wissensmanagementkompetenz und strategischer Flexibilitätskompetenz den zentralen Untersuchungsgegenstand darstellen.

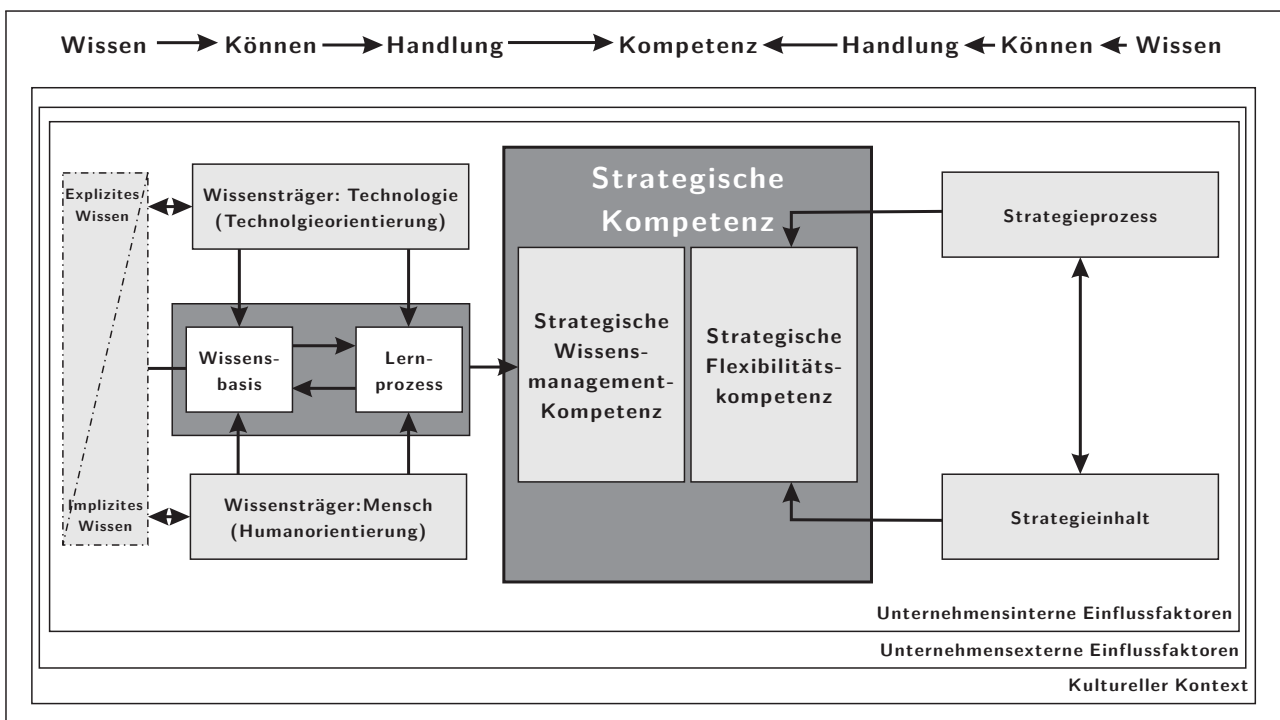


Abbildung 5-1: Modell der empirischen Untersuchung  
(Quelle: Pfau; Jänsch; Mangliers (2007), S. 2)

Im Rahmen der Studie wird davon ausgegangen, dass die strategische Flexibilitätskompetenz in erster Linie durch den Strategieprozess im Sinne eines Strategieentwicklungs- und -implementierungsprozesses und durch den Strategieinhalt beeinflusst wird. Dabei lassen sich Strategieentwicklung und -implementierung als wissensverarbeitende Prozesse charakterisieren. Die bisherigen Erläuterungen zur strategischen Wissensmanagementkompetenz haben mit den unterschiedlichen Orientierungen sowie der organisationalen Lernfähigkeit bereits die wesentlichen Einflussfaktoren aufgezeigt. Bei der empirischen Untersuchung wurde der Fokus auf die Technologieorientierung auf der einen Seite und die Humanorientierung auf der anderen Seite gelegt.

Für beide Elemente der strategischen Kompetenz gilt, dass sie jeweils auf spezifischem Wissen aufbauen, welches über einen Anwendungsbezug, Motivation und zielgerichtete Handlungen zu eben angesprochener Kompetenz wird.<sup>480</sup> Für die strategische Flexibilitätskompetenz stellt das spezifische Wissen über den Strategieprozess sowie über den Strategieinhalt die Basis dar, während für die strategische Wissensmanagementkompetenz sowohl strategisches Wissen wie auch operatives Wissen, als Elemente der organisationalen Wissensbasis, von Bedeutung sind. Diese Wissensbasis ist sowohl Ausgangspunkt wie auch Endpunkt organisationaler Lernprozesse. Aufgrund der anfangs erwähnten Komplexität des Gesamtkonstruktes wurden in dieser Studie die individuelle, kollektive, organisationale und interorganisationale Ebene der strategischen Wissensmanagementkompetenz nicht weiter berücksichtigt. Darüber hinaus wird grundsätzlich angenommen, dass in Bezug zur Kompetenzdefinition die Wissensmanagementaktivitäten in den befragten Unternehmen grundsätzlich selbstorganisiert durchgeführt werden, da dies eine wesentliche Voraussetzung ist, um abschließend den Unternehmen eine Kompetenz im strategischen Wissensmanagement zusprechen zu können.

Sowohl für die strategische Flexibilitätskompetenz wie auch für die strategische Wissensmanagementkompetenz gilt, dass die zielorientierte Lenkung und Steuerung, der sie jeweils beeinflussenden Elemente, maßgeblich verantwortlich sind für die Herausbildung dieser Kompetenzen. Beeinflusst werden beide Kompetenzen aber auch durch unternehmensinterne sowie unternehmensexterne Einflussfaktoren. In der Untersuchung ist zudem der kulturelle Kontext, in dem sich die Unternehmen jeweils befinden, untersucht worden, welcher aber bei den folgenden Ausführungen eine untergeordnete Rolle spielt.

### 5.1.2 Grundlegende Hypothesen zum Wissensmanagement

Zur empirischen Analyse komplexer Sachverhalte, wie sie im Modell zur strategischen Wissensmanagementkompetenz beschrieben worden sind, ist es notwendig, die zu untersuchenden Konstrukte mittels geeigneter Variablen zu operationalisieren. Vor diesem Hintergrund ist es unabdinglich vorab Hypothesen aufzustellen, mittels derer Variablen abzuleiten sind, um über diese Indikatoren Rückschlüsse auf statistische Zusammenhänge innerhalb des komplexen Sachverhalts der strategischen Wissensmanagementkompetenz zu ziehen.

---

<sup>480</sup> Für die Entstehung von Kompetenzen vgl. Abschnitt 2.1.2 sowie die dort angegebene Literatur.

Die Hypothesen der empirischen Untersuchung zum hier analysierten Themenbereich Wissensmanagement leiten sich dabei unmittelbar aus dem Modell zur strategischen Wissensmanagementkompetenz ab. Im Mittelpunkt steht die Analyse der Zusammenhänge zwischen den betrachteten Wissensarten (implizit bzw. explizit) und den entsprechenden Orientierungen (Technologie- bzw. Humanorientierung). Des Weiteren ist von Interesse, welche Rolle die unterschiedlichen Instrumente und Methoden für die Technologie- bzw. Humanorientierung haben. Für die durchzuführende Analyse dieser Zusammenhänge lassen sich somit insgesamt vier grundlegende Hypothesen formulieren.

In Bezug auf das Konstrukt der Technologieorientierung im Wissensmanagement ist davon auszugehen, dass sie maßgeblich von der subjektiven Bedeutung des expliziten Wissens für Unternehmen beeinflusst wird. Gleichermäßen spiegelt sich diese Technologieorientierung auch beim Einsatz technologischer Instrumente für den Umgang mit Wissen im Unternehmen wider. Dementsprechend lauten für diese ersten beiden Zusammenhänge die zu untersuchenden Hypothesen wie folgt:

**Hypothese 1a:**

*Je größer die subjektive Bedeutung expliziten Wissens für ein Unternehmen ist, desto ausgeprägter ist die Technologieorientierung im Wissensmanagement.*

**Hypothese 1b:**

*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Technologieorientierung im Wissensmanagement und dem Einsatz technologischer Instrumente im Umgang mit Wissen im Unternehmen.*

Um die zu prüfenden Hypothesen zu untersuchen, wurden Fragen formuliert, die den Faktor der Technologieorientierung, den der Bedeutung des expliziten Wissens und den der eingesetzten technologischen Instrumente erfassen. Für die Technologieorientierung nehmen diese Fragen Bezug auf den Einsatz von IuK-Technologien, den Zugang zu elektronisch gespeichertem Wissen sowie den Zugriff auf Datenbanken im Rahmen des operativen und strategischen Managements. Dadurch sind Rückschlüsse auf die Ausprägung der Technologieorientierung im Wissensmanagement möglich.<sup>481</sup> Um Daten zur Bedeutung von explizitem Wissens erheben zu können, wurden Fragen formuliert, die über die Nutzung von Wissen aus unternehmensweiten Datenbanken

---

<sup>481</sup> Vgl. Fragenblock 26 und 27 des Fragebogens im Anhang.

und über das strukturierte Abspeichern von Mitarbeiterwissen Auskunft geben.<sup>482</sup> Die erhobenen Daten zum Einsatz ausgewählter technologischer Instrumente sollen demnach Aufschluss über den statistischen Zusammenhang zwischen dem Einsatz dieser Instrumente und der Technologieorientierung ermöglichen.<sup>483</sup> Die in den Hypothesen vermuteten Zusammenhänge sind in Abbildung 5-2 dargestellt.

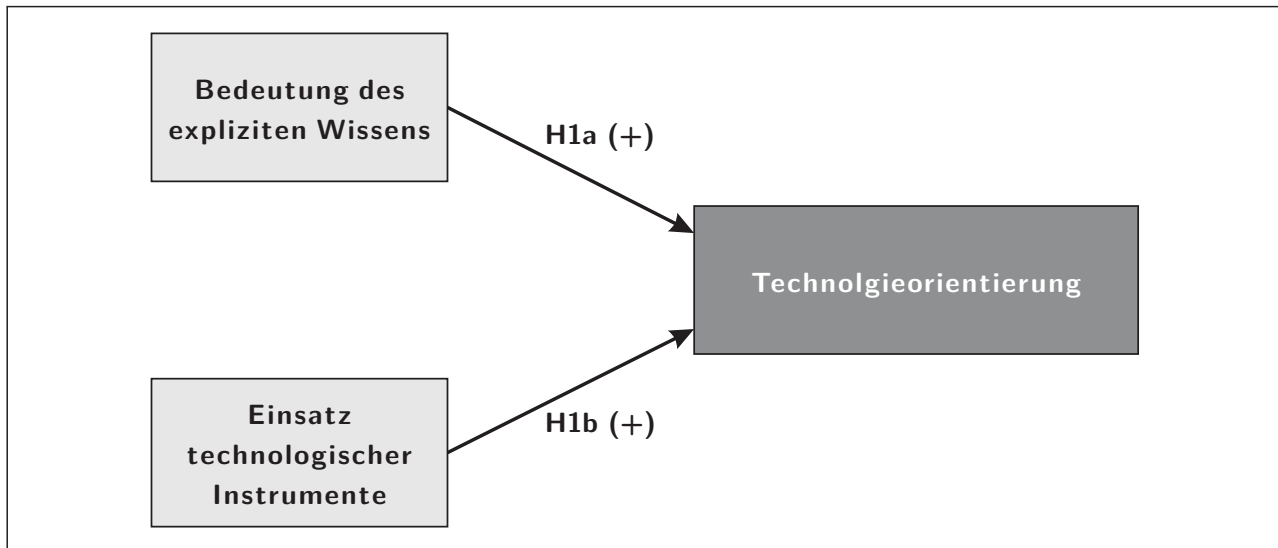


Abbildung 5-2: Hypothesen zur Technologieorientierung

In Analogie zum Vorgehen beim Konstrukt der Technologieorientierung ist in Bezug zur Humanorientierung davon auszugehen, dass diese maßgeblich von der subjektiven Bedeutung des impliziten Wissens für Unternehmen beeinflusst wird. Ebenso spiegelt sich diese Humanorientierung auch im Einsatz „humanorientierter“ Methoden im Umgang mit Wissen im Unternehmen wider. So lassen sich für diese beiden Zusammenhänge folgende Hypothesen formulieren:

#### **Hypothese 2a:**

*Je größer die subjektive Bedeutung impliziten Wissens für ein Unternehmen ist, desto ausgeprägter ist die Humanorientierung im Wissensmanagement.*

#### **Hypothese 2b:**

*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Humanorientierung im Wissensmanagement und dem Einsatz humanorientierter Methoden im Umgang mit Wissen im Unternehmen.*

<sup>482</sup> Vgl. Frage 3 und 4 im Fragenblock 29 des Fragebogens im Anhang.

<sup>483</sup> Vgl. zum Bekanntheitsgrad und Einsatz ausgewählter Instrumente Frage 25 des Fragebogens im Anhang.

Entsprechend sind auch für den Faktor der Humanorientierung, den der Bedeutung des impliziten Wissens und den der eingesetzten „humanorientierter“ Methoden Fragen formuliert worden. Für die Humanorientierung beziehen sich diese Fragen in erster Linie auf die Rahmenbedingungen für den formellen wie informellen Austausch zwischen den Mitarbeitern im Unternehmen und inwieweit diese für Weiterbildung belohnt werden.<sup>484</sup> Um Daten zum impliziten Wissens erheben zu können, wurden Fragen formuliert, die Aussagen über die Bedeutung der persönlichen Kommunikation im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung im Unternehmen sowie strategische Entscheidungen im Unternehmen beinhalten. Dadurch lassen sich Rückschlüsse auf die Bedeutung von implizitem Wissen der Mitarbeiter im Unternehmen ziehen.<sup>485</sup> Die erhobenen Daten zum Einsatz ausgewählter Methoden des Wissensmanagements sollen demnach Aufschluss über den statistischen Zusammenhang zwischen dem Einsatz dieser Methoden und der Humanorientierung ermöglichen.<sup>486</sup> Die in den Hypothesen vermuteten Zusammenhänge sind in Abbildung 5-3 dargestellt.

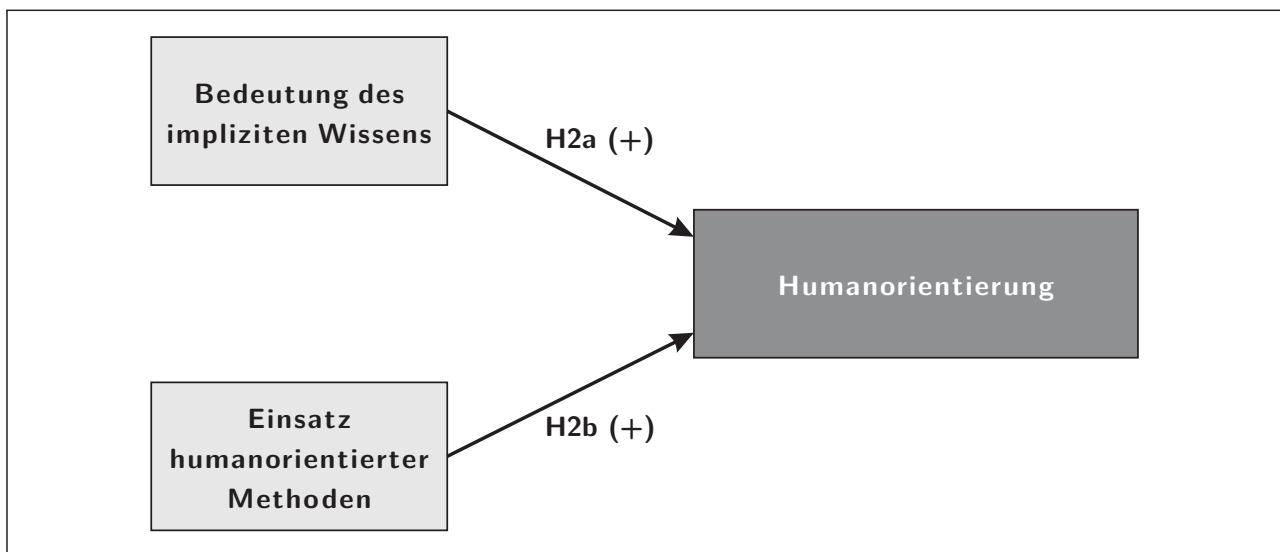


Abbildung 5-3: Hypothesen zur Humanorientierung

### 5.1.3 Befragung der Unternehmen

Als Datenerhebungsmethode, um das Konstrukt der strategischen Wissensmanagementkompetenz zu überprüfen, wurde die Form eines standardisierten Fragebogens

<sup>484</sup> Vgl. Fragenblock 28 des Fragebogens im Anhang.

<sup>485</sup> Vgl. Frage 1 und 2 im Fragenblock 29 des Fragebogens im Anhang.

<sup>486</sup> Vgl. zum Bekanntheitsgrad und Einsatz ausgewählter Methoden Frage 25 des Fragebogens im Anhang.

gewählt, um eine möglichst breite empirische Fundierung der Ergebnisse zu gewährleisten. Der Datenerhebung mittels schriftlichem Fragebogen wurde ein Pretest vorgeangestellt, der die Verständlichkeit und Klarheit der Fragen sicherstellen sollte. Nach der Anpassung des Fragebogens erfolgte in der zweiten Jahreshälfte 2006 die Datenerhebung, wobei der Fragebogen an 8500 zufällig ausgewählte deutsche Unternehmen versandt wurde.<sup>487</sup> Ziel war es, dadurch eine breit gestreute Branchenverteilung zu erreichen. Gleichzeitig wurde der Fragebogen in einer Online-Version über eine Internetseite der Abteilung für BWL und Unternehmensführung an der TU Clausthal bereitgestellt und in Fachzeitschriften, in denen die Studie vorgestellt wurde, zur Teilnahme aufgefordert.<sup>488</sup> Durch diese breite Streuung des Fragebogens konnte ein sehr guter Querschnitt über Unternehmen jeder Größe über alle Branchen hinweg erzielt werden.<sup>489</sup>

Der Fragebogen war dabei an Personen des oberen und mittleren Managements adressiert, da diese erste Ansprechpersonen für strategische Fragestellungen im Unternehmen sind.<sup>490</sup> Es wurde dabei eine Rückläuferzahl mit  $N=497$  (5,85 %) gültigen Antworten realisiert.

Hinsichtlich der Analyse wissensmanagement-spezifischer Fragestellungen ist davon auszugehen, dass der Datensatz, in Bezug auf die Heterogenität der Branchenverteilung, die unterschiedlichen Klassen der Unternehmensgröße sowie die hohe Zahl an Antworten aus oberer und mittlerer Führungsebene, alle qualitativen Anforderungen erfüllt. Zudem erfüllt der Datensatz auch die Anforderungen aus methodischer Sicht, da er eine einfache Zufallsstichprobe darstellt, und aus quantitativer Sicht, da er vom Umfang her eine ausreichend große Stichprobe darstellt. Der Datensatz ist somit eine gute und zulässige Basis zur Anwendung vielfältiger Analysemethoden, auf die im Folgenden kurz näher eingegangen wird.

---

<sup>487</sup> Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Juni bis November 2006. Der Fragebogen befindet sich inklusive der statistischen Kennzahlen zur jeweiligen Stichprobengröße, der jeweiligen Mittelwerte und den zugehörigen Standardabweichungen sowie den Prozentangaben bei einzelnen Fragen im Anhang. Neben der Befragung in Deutschland wurde auch für Russland ein Datensatz erhoben, welcher im Rahmen dieser Arbeit aber keine Berücksichtigung findet.

<sup>488</sup> Vgl. Pfau; Jänsch; Mangliers (2007), S. 3.

<sup>489</sup> Daten zur Branchenverteilung, Alter der Unternehmen in Jahren und Größe gemessen an der Mitarbeiterzahl sind im Fragebogen im Anhang angegeben.

<sup>490</sup> Die Verteilung der Antwortenden hinsichtlich ihrer Position im Unternehmen ist den Angaben zu Frage 1 im Fragebogen im Anhang zu entnehmen.

#### 5.1.4 Statistische Auswertungsmethodik und Gütekriterien

Zur Auswertung der erhobenen Daten wurde die Statistiksoftware SPSS 16 eingesetzt. Neben einfachen deskriptiven Analyseverfahren wird bei der statistischen Analyse und Auswertung des Datensatzes insbesondere auf die Faktoren-, Kontingenz-, Clusterzentren- sowie die Kausalanalyse zurückgegriffen.<sup>491</sup>

Die Faktorenanalyse dient als vorbereitendes Analyseinstrument zur Dimensionsreduktion in Bezug auf die erhobenen Fragen und zu untersuchenden Faktoren und kommt daher als konfirmatorische Faktorenanalyse zum Einsatz.<sup>492</sup> Sie ist der Kausalanalyse vorgelagert und wird im Wesentlichen dazu eingesetzt, Fragen zu identifizieren, die in den verschiedenen Frageblöcken zu einzelnen Faktoren zusammengefasst werden können bzw. Fragen zu identifizieren, die für den zu untersuchenden Sachverhalt auszuschließen sind. Sie dient somit der Validierung sachlogischer Überlegungen, die bei der Erstellung des Fragebogens getroffen worden sind.

Aufbauend auf den mittels Faktorenanalyse identifizierten Faktoren wird mit Hilfe der Kausalanalyse der Datensatz hinsichtlich Kausalbeziehungen<sup>493</sup> überprüft. Die Kausalanalyse ist zu den hypothesenprüfenden statistischen Verfahren zu zählen und ermöglicht unter Zuhilfenahme von Strukturgleichungsmodellen auch Beziehungen zwischen latenten, d. h. nicht direkt beobachtbaren Variablen zu überprüfen.<sup>494</sup> Es handelt sich bei der Kausalanalyse um ein Verfahren zur Analyse von Abhängigkeitsstrukturen und gilt in diesem Bereich als ein sehr leistungsfähiges Verfahren.<sup>495</sup> Diese Kombination aus konfirmatorischer Faktorenanalyse und Kausalanalyse wird im Rahmen dieser Arbeit eingesetzt, um die Strukturen zwischen den betrachteten Wissensarten und den beiden unterschiedlichen Orientierungen im Wissensmanagement mittels Strukturgleichungsmodellen zu überprüfen.

---

<sup>491</sup> Auf eine detaillierte Erläuterung der einzelnen Analyseverfahren wird an dieser Stelle verzichtet. Es wird lediglich aufgezeigt, an welcher Stelle sie für welchen Zweck jeweils eingesetzt werden. Die Vorgehensweisen der einzelnen Verfahren sind ausführlich bei z. B. Backhaus et al. (2005) bzw. Janssen; Laatz (2005) dargestellt.

<sup>492</sup> Als Extraktionsverfahren wurde bei allen in dieser Arbeit durchgeführten Faktorenanalysen die Hauptkomponentenmethode angewendet. Extrahiert wurden jeweils nur Faktoren, die einen Eigenwert  $> 1$  aufweisen und die Rotation wurde stets mit der Varimax-Methode durchgeführt. In die Interpretation der Faktoren flossen lediglich Faktorladungen  $> 0,5$  ein. Vgl. umfassend zur Faktorenanalyse Backhaus et al. (2005), S. 259-336.

<sup>493</sup> Unter Kausalbeziehungen werden Ursache-Wirkungs-Beziehungen verstanden, die auch als *Je-Desto-Beziehungen* bezeichnet werden. Vgl. Backhaus et al. (2005), S. 46.

<sup>494</sup> Vgl. Backhaus et al. (2005), S. 338. Der Aufbau und die Vorgehensweise der Kausalanalyse unter Anwendung von Strukturgleichungsmodellen ist bei Backhaus et al. (2005), S. 337-423 ausführlich nachzulesen.

<sup>495</sup> Vgl. Homburg; Pflesser; Klarmann (2008), S. 549.



Die Strukturgleichungsmodelle zur Durchführung der Kausalanalyse werden mit dem SPSS-Zusatzmodul AMOS 7 erstellt.<sup>496</sup> Die Analyse des Datensatzes mittels der Kausalanalyse macht es jedoch erforderlich im Vorhinein Kriterien festzulegen, anhand derer die Güte eines Kausalmodells beurteilt werden kann.<sup>497</sup> Bei den in Tabelle 5-1 aufgeführten Kriterien sowie deren geforderten Mindestwerten wird auf die in der Literatur üblichen Anpassungsmaße und ihre Gütekriterien zurückgegriffen.<sup>498</sup>

<b>a. Messmodell</b> (Detailkriterien)		<b>b. Gesamtmodell</b> (Globalkriterien)	
Anpassungsmaße	Anforderung	Anpassungsmaße	Anforderung
Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$	$\chi^2/df$	$\leq 5,0$
Faktorreliabilität (FR)	$\geq 0,6$	GFI	$\geq 0,9$
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) für jeden Faktor	$\geq 0,5$	AGFI	$\geq 0,9$
		CFI	$\geq 0,9$
		NFI	$\geq 0,9$
<b>c. Strukturgleichungsmodell</b>		RMR	$\leq 0,1$
Quadierte multiple Korrelation für jede endogene latente Variable	$\geq 0,4$	RMSEA	$\leq 0,05$
		p (test of close fit)	$\geq 0,05$

Tabelle 5-1: Gütemaße zur Beurteilung von Kausalmodellen  
(Quelle: vgl. Homburg; Pflesser; Klarmann (2008), S. 565 und Homburg; Baumgartner (1995), S. 172)

„Anpassungsmaße sind Größen, die auf der Basis der Parameterschätzung die Güte der Anpassung des relevanten Modells an den vorliegenden Datensatz beurteilen.“<sup>499</sup> Hier wird zwischen lokalen Anpassungsmaßen (Detailkriterien) zur Beurteilung des Messmodells und globalen Anpassungsmaßen (Globalkriterien) zur Beurteilung des Gesamtmodells unterschieden. Beide dienen der schnellen und nicht zu komplexen Beurteilung der Anpassungsgüte des Strukturgleichungsmodells.<sup>500</sup> Dabei gilt für die lokalen Anpassungsmaße des Messmodells, dass hohe Werte auf eine hohe Qualität der Messung schließen lassen. Für GFI, AGFI, CFI, NFI als die globalen Anpassungsmaße, die Auskunft über den Fit des Gesamtmodells geben, gilt, dass sie Werte im Intervall [0;1] annehmen können. Je stärker sie sich an 1 annähern, desto besser ist der Fit des Modells. Mit dem RMSEA wird geprüft, ob das Modell die Realität hin-

<sup>496</sup> Zum Einsatz von AMOS zur Durchführung von Strukturgleichungsmodellen im Rahmen der Kausalanalyse vgl. Arbuckle (2006).

<sup>497</sup> Eine Übersicht sowie Einordnung der unterschiedlichen Anpassungsmaße findet sich bei Homburg; Pflesser; Klarmann (2008), S. 562.

<sup>498</sup> Vgl. Homburg; Pflesser; Klarmann (2008), S. 565, Homburg; Baumgartner (1995), S. 172 und Burmann (2002), S. 292.

<sup>499</sup> Homburg; Pflesser; Klarmann (2008), S. 560.

<sup>500</sup> Vgl. Homburg; Pflesser; Klarmann (2008), S. 564.

reichend gut approximiert, wobei Werte von  $RMSEA \leq 0,08$  als akzeptabler Modellfit und Werte von  $RMSEA \leq 0,05$  als guter Modellfit angesehen werden.

Bei der Beurteilung von Kausalmodellen ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Angabe von Schwellenwerten nicht unproblematisch ist, da diese sowohl von der Stichprobengröße wie auch der Modellkomplexität abhängen.<sup>501</sup> Nichteinhaltung einzelner Gütekriterien und dabei insbesondere das Unterschreiten einzelner lokaler Anpassungsmaße sollte nicht automatisch zu einer Ablehnung des Kausalmodells führen.<sup>502</sup> Vielmehr sind inhaltliche Überlegungen ausschlaggebend, sowie der Gesamteindruck, der durch die Gütekriterien vermittelt wird.

Neben der Kausalanalyse wird mit der Kontingenzanalyse eine weitere Analyse-methode angewendet, um Zusammenhänge über die statistischen Abhängigkeiten im Datensatz aufzudecken und zu untersuchen. Dafür werden zunächst mittels der Kreuztabellierung die Daten tabellarisch aufbereitet und somit eine Darstellungsart ermöglicht, die Zusammenhänge zwischen den Variablen erkennen lässt.<sup>503</sup> Die Kontingenzanalyse dient dazu, statistische Zusammenhänge zwischen nominal skalierten Variablen aufzudecken und zu untersuchen. Sie kommt im Rahmen der Analyse der eingesetzten Instrumente und Methoden, im Hinblick auf die jeweilige Orientierung im Wissensmanagement, zum Einsatz. Zur Prüfung der statistischen Unabhängigkeit wird ein  $\chi^2$ -Test durchgeführt. Dieser liefert jedoch noch keine Anhaltspunkte zur Stärke eines Zusammenhangs, sondern gibt lediglich Auskunft darüber, ob für die analysierten Variablen eine statistische Unabhängigkeit gegeben ist. Um Aussagen über die Stärke eines möglichen Zusammenhangs zwischen den einzelnen Variablen treffen zu können, werden zwei unterschiedliche Indikatorarten herangezogen. Zum einen lassen sich mit dem Kontingenzkoeffizienten (C) Aussagen über die Stärke und zum anderen mit dem Lambda( $\Lambda$ )-Maß von Goodman und Kruskal Aussagen über die Richtung der Abhängigkeit treffen.<sup>504</sup> Alle Werte dieser Koeffizienten liegen im Intervall  $[0;1]$ . Dabei gilt, dass je größer der Wert des jeweiligen Koeffizienten ist, desto stärker ist der Zusammenhang. Zu beachten ist weiterhin, dass ein Maximalwert von 1 relativ selten erreicht werden kann und bereits Werte ab 0,3 darauf hinweisen, dass eine Stärke der Abhängigkeit gegeben ist, die als nicht mehr trivial angesehen wird.<sup>505</sup> Der Kontingenzkoeffizient ist dabei von den betrachteten Dimensionen

---

<sup>501</sup> Vgl. Homburg; Baumgartner (1995), S. 172.

<sup>502</sup> Vgl. Homburg; Baumgartner (1995), S. 172.

<sup>503</sup> Vgl. Backhaus et al. (2005), S. 230.

<sup>504</sup> Vgl. Backhaus et al. (2005), S. 240 ff.

<sup>505</sup> Vgl. Backhaus et al. (2005), S. 244 ff.

abhängig, so dass vorab mit  $C_{max}$  bestimmt werden muss, wie hoch dieser maximal sein kann.<sup>506</sup> Da alle verwendeten Tabellen der Kontingenzanalyse die gleiche Dimension haben, gilt für alle Tabellen  $C_{max} = 0,817$ . Das Lambda-Maß hat den großen Nachteil, dass die Voraussage der Werte der abhängigen Variablen nur auf der Zelle mit dem häufigsten Wert beruht, so dass zwangsläufig eine große Irrtumswahrscheinlichkeit auftreten muss.<sup>507</sup> Unter bestimmten Umständen werden somit selbst klare Zusammenhänge nicht ausgewiesen. Auch bei diesen beiden Koeffizienten gilt – gerade unter Berücksichtigung der Kritik am Lambda-Maß – wie schon bei der Kausalanalyse, dass das Nichteinhalten eines kritischen Wertes nicht gleichbedeutend mit der Ablehnung eines möglichen Zusammenhangs ist. Vielmehr ist auch hier der Gesamteindruck bei der Beurteilung bzw. Interpretation zu berücksichtigen.

Als weiteres Verfahren dient die Clusterzentrenanalyse zur Gruppeneinteilung der einzelnen Fälle, um im späteren Verlauf eine Zuordnung der einzelnen befragten Unternehmen zu den theoretisch erarbeiteten Unternehmenstypen vornehmen zu können. Die anschließend durchgeführte Charakterisierung und Beschreibung der identifizierten Gruppen wird in erster Linie mittels deskriptiver Analysemethoden vorgenommen.

Für die Analysen zum Themenkomplex Wissensmanagement wurden 402 Fragebögen des Datensatzes mit  $N = 497$  ausgewertet, was aber immer noch eine ausreichend große Stichprobe hinsichtlich der Validität der statistischen Analysen darstellt. Der Grund für eine derartige Verkleinerung des Datensatzes liegt darin, dass die für die Kausalanalyse verwendete AMOS-Software eine Elimination aller Fälle voraussetzt, die bei mindestens einer Indikatorvariablen einen fehlenden Wert aufweisen. Ein derart restriktives Vorgehen hat zur Folge, dass für alle weiteren Analysen weitestgehend vollständige Daten vorliegen und somit eine Verzerrung bzw. Fehlinterpretation durch übermäßig viele fehlende Werte reduziert bzw. ausgeschlossen werden kann.

## 5.2 Empirische Zusammenhänge im Wissensmanagement

Die Analyse statistischer Zusammenhänge im Wissensmanagement fokussiert zum einen auf den Zusammenhängen zwischen den differenzierten Wissensarten und der jeweiligen Orientierung im Wissensmanagement und zum anderen auf den Zusammenhängen unterschiedlicher Instrumente und Methoden in Bezug auf die jeweilige Orientierung im Wissensmanagement. Im Mittelpunkt der hier durchgeführten Ana-

---

<sup>506</sup> Vgl. Backhaus et al. (2005), S. 245.

<sup>507</sup> Vgl. Janssen; Laatz (2005), S. 266.

lyse steht die Frage, ob eine ausgesprochene Technologie- bzw. Humanorientierung durch explizites oder implizites Wissen bzw. entsprechende Instrumente und Methoden hervorgerufen wird, und sich für diese Beziehungen auch ein statistischer Zusammenhang nachweisen lässt.

### 5.2.1 Statistische Beziehung zwischen Wissensart und Orientierung im Wissensmanagement

Für die Analyse der Zusammenhänge zwischen der Wissensart und der jeweiligen Orientierung im Wissensmanagement wird zunächst das Konstrukt der Wissensart näher betrachtet. Im Rahmen der Untersuchung steht für diese Analyse der Fragenblock 29 zur Verfügung. An dieser Stelle dient die Faktorenanalyse dazu, die aus sachlogischen Überlegungen hervorgegangen Umschreibungen für die Charakterisierung von implizitem und explizitem Wissen zu verifizieren. Die Faktorenanalyse bestätigt dabei die sachlogischen Überlegungen, so dass eine Verdichtung der vier Fragen zu zwei Faktoren möglich ist, die 69,5 % der Ursprungsvarianz erklären können. Das Ergebnis der Faktorenanalyse zur Wissensart ist in Tabelle 5-2 dargestellt.

Fragenblock 29	Faktor 1*	Faktor 2**
„Bei der Erfüllung von Aufgaben ist in unserem Unternehmen die persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern wichtiger als der Wissensaustausch über Informations- und Kommunikationstechnologien.“	0,845	-0,044
„Für strategische Entscheidungen hat die Kommunikation zwischen Führungskräften eine höhere Bedeutung als Informationen aus unternehmensweiten Datenbanken.“	0,837	-0,137
„Die Nutzung des Wissens aus unternehmensweiten Datenbanken zur Lösung von Problemen ist erfolgversprechender als der Wissensaustausch mit Arbeitskollegen.“	-0,184	0,782
„In unserem Unternehmen wird viel Wert darauf gelegt, das Wissen von Mitarbeitern in strukturierter Form abzuspeichern.“	0,002	0,835

\* Faktor 1: Bedeutung des impliziten Wissens      \*\* Faktor 2: Bedeutung des expliziten Wissens

Tabelle 5-2: Ergebnis der Faktorenanalyse zur Wissensart

Der Faktor 1 setzt sich aus den ersten beiden Fragen zum Faktor der Bedeutung des impliziten Wissens zusammen, da hier davon ausgegangen wird, dass die persönliche Kommunikation als wesentliche Voraussetzung für den Austausch impliziten Wissens sowohl bei operativen wie auch bei strategischen Aufgaben eine höhere Bedeutung beigemessen wird, als dies bei explizitem Wissen der Fall ist. Für beide Fragen wur-

den mit Werten von 0,845 bzw. 0,837 Faktorladungen  $> 0,5$  erzielt, so dass davon auszugehen ist, dass der Faktor 1 „Bedeutung des impliziten Wissens“ gut durch die beiden Fragen gemessen werden kann und klar vom Faktor 2 „Bedeutung des expliziten Wissens“ abgegrenzt wird. Der Faktor 2 setzt sich aus den zweiten beiden Fragen zusammen und zielt auf die Bedeutung des expliziten Wissens ab, wobei als Indiz das strukturierte Abspeichern von Mitarbeiterwissen sowie die Nutzung des Wissens aus unternehmensweiten Datenbanken dienen. Auch hier wurden mit Werten von 0,782 bzw. 0,835 Faktorladungen  $> 0,5$  erzielt, so dass mit beiden Fragen eine gute Messung des Faktor 2 vorliegt. Durch diese Ergebnisse der Faktorenanalyse wurden die sachlogischen Überlegungen validiert. Die beiden ermittelten Faktoren sind Grundlage für die im Folgenden durchzuführende Analyse inwieweit die Bedeutung von explizitem und implizitem Wissen als Ursache für eine verstärkte Technologieorientierung bzw. für eine verstärkte Humanorientierung im Wissensmanagement zu sehen ist.

### 5.2.1.1 Einfluss der Wissensart auf die Technologieorientierung

Werden die zugrunde gelegten unterschiedlichen Wissensarten in Bezug zur Technologieorientierung betrachtet, so ist naheliegend, dass dem expliziten Wissen hier eine besondere Rolle zufällt. Es wird im Folgenden versucht, die zentrale Frage zu beantworten, inwieweit die Bedeutung expliziten Wissens für ein Unternehmen als Ursache für eine ausgesprochene Technologieorientierung im Wissensmanagement gesehen werden kann. Dementsprechend bezieht sich die Analyse im Folgenden auf die Hypothese 1a und untersucht den Einfluss der Bedeutung des expliziten Wissens auf die Technologieorientierung im Wissensmanagement der betrachteten Unternehmen.

Da aber nicht nur das explizite Wissen sondern auch das dichotomische Gegenstück, das implizite Wissen, nicht ohne Einfluss auf den hier gemessenen Faktor der Technologieorientierung ist, werden bei der folgenden Kausalanalyse sowohl die Einflüsse des expliziten wie auch des impliziten Wissens auf die Technologieorientierung hin untersucht. Dabei fließen zum einen die Ergebnisse der Faktorenanalyse zur Wissensart ein, zum anderen ist auch für das Konstrukt der Technologieorientierung zunächst eine Faktorenanalyse durchzuführen. Zur Identifikation des Faktors der Technologieorientierung steht einerseits die Frage 25 zur Bekanntheit und zum Einsatz ausgewählter Instrumente zur Verfügung und andererseits die Fragenblöcke 26 und 27. Im Hinblick auf das Ziel der vorliegenden Arbeit, separate Aussagen über den Zusammenhang der einzelnen Instrumente in Bezug auf eine technologische Ausrichtung des Wissensmanagements treffen zu können, finden an dieser Stelle bei der Extraktion eines Faktors zur Beschreibung der Technologieorientierung die In-

strumente zunächst keine Berücksichtigung. Somit wurden lediglich die Fragen der Blöcke 26 und 27 durch eine Faktorenanalyse analysiert, um eine mögliche Verdichtung der in den Faktor Technologieorientierung einfließenden Variablen vornehmen zu können bzw. die sachlogischen Überlegungen zu verifizieren. Vor der Durchführung der Faktorenanalyse wurden die beiden Fragen des Blocks 27 zu einer Variable zusammengefasst, da an dieser Stelle eine nach strategischen bzw. operativen Gesichtspunkten undifferenzierte Betrachtung der Technologie vorgenommen wird. Das Ergebnis der Faktorenanalyse zu den Fragenblöcken 26 und 27 ist in Tabelle 5-3 dargestellt.

Fragenblock 26 und 27	Faktor 1*	Faktor 2**
„Wir versuchen immer, die neuesten Informations- und Kommunikationstechnologien in unserem Unternehmen einzusetzen.“	0,616	0,273
„Bei knappen investiven Mitteln würden wir in erster Linie in neue Technologien und erst in zweiter Linie in Weiterbildung investieren.“	-0,004	0,966
„Das elektronisch gespeicherte Wissen unserer Mitarbeiter ist für alle Mitarbeiter zugänglich (z.B. über Intranet).“	0,801	-0,037
„Der kontinuierliche Zugriff auf unternehmensweite Datenbanken ist wichtig für den Prozess des strategischen Managements und die operativen Wertschöpfungsprozesse.“	0,724	-0,102

\* Faktor 1: Technologieorientierung      \*\* Faktor 2: keine Bezeichnung

Tabelle 5-3: Ergebnis der Faktorenanalyse zur Technologieorientierung

Die Faktorenanalyse ergab dabei die Identifikation zweier möglicher Faktoren, die 64 % der Ursprungsvarianz erklären. Der Faktor 1 „Technologieorientierung“ setzt sich dabei aus den Fragen zusammen, inwieweit die Unternehmen versuchen, immer die aktuellsten IuK-Technologien einzusetzen, um u. a. das elektronisch gespeicherte Wissen ihrer Mitarbeiter anderen zugänglich zu machen und inwiefern der kontinuierliche Zugriff auf unternehmensweite Datenbanken wichtig für strategische und operative Arbeit ist. Für alle drei Fragen werden mit Werten von 0,616, 0,801 sowie 0,724 Faktorladungen  $> 0,5$  erzielt, so dass davon auszugehen ist, dass mit diesen Fragen der Faktor 1 „Technologieorientierung“ gut zu messen ist. Der Faktor 2 setzt sich lediglich aus der Unterfrage 26.2 mit einem Wert für die Faktorladung von 0,966 zusammen und zielt darauf ab, inwieweit Investitionen in neue Technologien denen in Weiterbildung vorgezogen werden. Da dieser Faktor für die unmittelbare Interpretation, in Bezug auf die Technologieorientierung, an dieser Stelle eine untergeordnete



Rolle spielt, wurde er für die weitere Betrachtung eliminiert, so dass insgesamt drei Fragen in den Faktor der Technologieorientierung eingeflossen sind.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird im Folgenden analysiert, welcher kausale Zusammenhang zwischen der Wissensart und einer Technologieorientierung im Wissensmanagement vorliegt. Die Kausalanalyse wird wie beschrieben mittels eines Strukturgleichungsmodells durchgeführt, welches mit den Ergebnissen der Analyse in Abbildung 5-4 dargestellt ist. Bei der Beurteilung der Güte des Kausalmodells ist

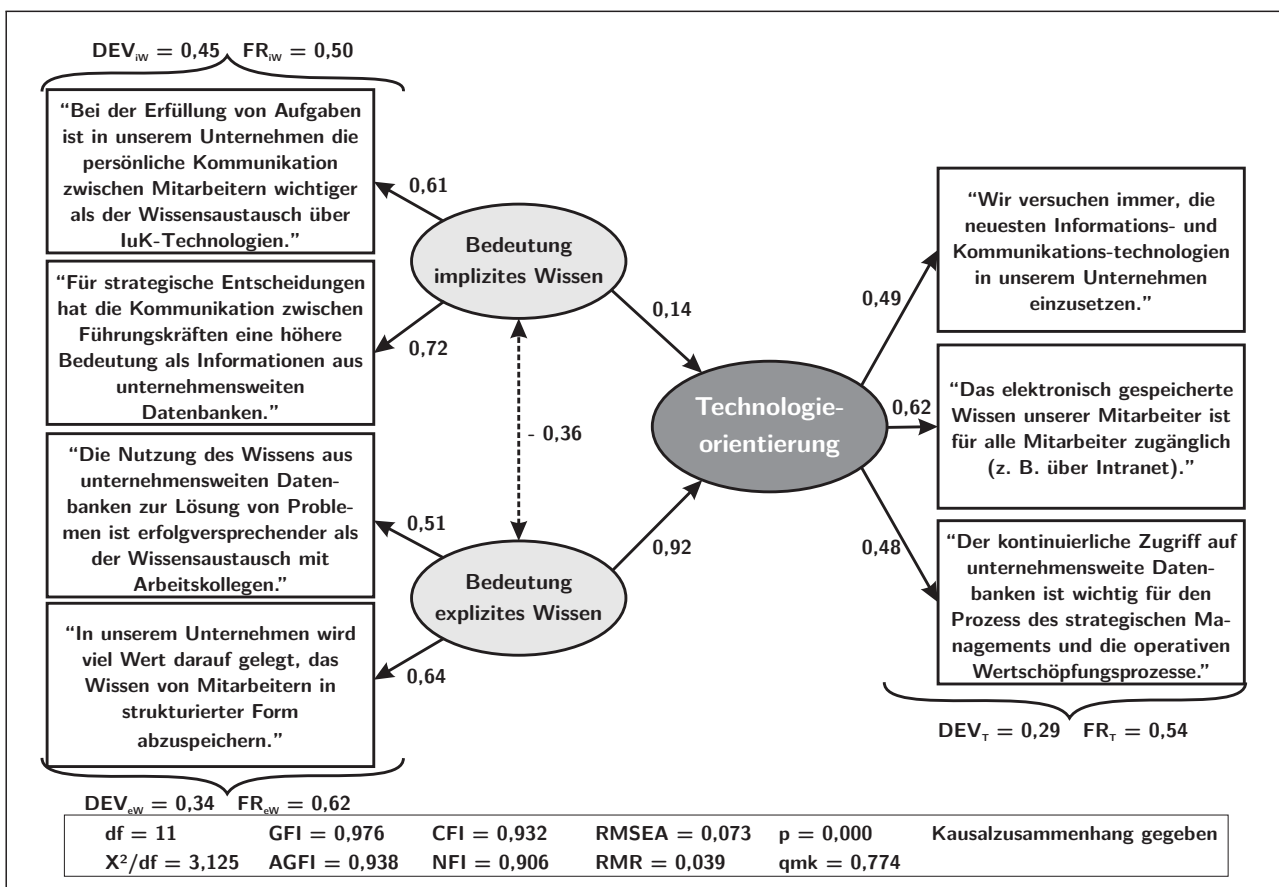


Abbildung 5-4: Kausalbeziehung zwischen Wissensart und Technologieorientierung

festzuhalten, dass die Globalkriterien der Analyse zufriedenstellende Ergebnisse liefern. So liegen die Werte zum Modellfit mit GFI = 0,976, AGFI = 0,938, CFI = 0,932, und NFI = 0,906 alle über den geforderten Mindestkriterien. In Bezug auf die Anpassungsgüte des Gesamtmodells ist also zu konstatieren, dass die Anpassungsmaße den aus Tabelle 5-1 spezifizierten Anforderungen gerecht werden. Die  $\chi^2$ -Statistik des Kausalmodells liefert zudem hochsignifikante Ergebnisse.<sup>508</sup> So können die latenten exogenen Variablen insgesamt 77,4% (qmk = 0,774) der Varianz der latenten

<sup>508</sup> Bei einem  $\chi^2 = 34,370$  und Freiheitsgraden von  $df = 11$  kann im Ergebnis von einem hohen signifikanten Modell gesprochen werden (Signifikanzniveau:  $\alpha \leq 0,001$ ).



endogenen Variable Technologieorientierung erklären. Dies stellt im Rahmen der empirischen kausalanalytischen Forschung einen guten Wert dar.<sup>509</sup>

Bezüglich der lokalen Anpassungsmaße ist festzuhalten, dass die Ergebnisse der Kausalanalyse für dieses Modell die Gütekriterien für die durchschnittlich erfassten Varianzen ( $DEV_{iW} = 0,45$ ;  $DEV_{eW} = 0,34$ ;  $DEV_T = 0,29$ ) wie auch die Faktorreliabilität ( $FR_{iW} = 0,50$ ;  $FR_T = 0,54$ ) die geforderten Mindestkriterien aus Tabelle 5-1 unterschreiten. Einzige Ausnahme stellt die Faktorreliabilität für den Faktor explizites Wissen ( $FR_{eW} = 0,62$ ) dar, der die geforderten Anforderungen erfüllt. Abweichungen hinsichtlich der geforderten Mindestwerte bei den lokalen Anpassungswerten sollten jedoch nicht automatisch zu einer Verwerfung des Gesamtmodells führen. Somit bleibt lediglich festzuhalten, dass die hier erzielten Ergebnisse auf Schwächen im Bereich der Messung von der Bedeutung von implizitem und explizitem Wissen hinweisen. Der Grund hierfür liegt in grundsätzlich schwerer Messbarkeit von der Bedeutung von implizitem und explizitem Wissen. Diese Bedeutung ist immer in einer subjektiven Einschätzung begründet und somit nur schwer allgemeingültig festzulegen.

Werden nun die Pfadkoeffizienten im Modell aus Abbildung 5-4 bei der Analyse herangezogen, wird deutlich, dass die Bedeutung des expliziten Wissens mit einem Pfadkoeffizienten von 0,92 gegenüber der Bedeutung des impliziten Wissens die deutlich wichtigere Determinante für die Technologieorientierung darstellt. Dieses Ergebnis der Kausalanalyse ist dahingehend zu interpretieren, dass die Bedeutung expliziten Wissens im Unternehmen, in der Form wie es hier erhoben worden ist, ganz maßgeblich zu einer Technologieorientierung im Umgang mit Wissen führt. Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass die Bedeutung impliziten Wissens mit einem Pfadkoeffizienten von 0,14 einen sehr geringen Einfluss auf die Technologieorientierung im Wissensmanagement von Unternehmen hat. Zudem zeigt der Pfadkoeffizient zwischen explizitem und implizitem Wissen, dass eine negative Korrelation zwischen der Bedeutung der beiden Wissensarten vorliegt (Pfadkoeffizient: - 0,36).

Insgesamt ist davon auszugehen, dass das Ergebnis der Kausalanalyse zufriedenstellend ist und die anfangs aufgestellte Hypothese 1a bestätigt werden kann. Weiterhin wurde mit dem Strukturgleichungsmodell auch ein statistischer Zusammenhang zwischen der Bedeutung von explizitem Wissen und der Technologieorientierung nachgewiesen.

---

<sup>509</sup> Vgl. Homburg; Baumgartner (1995), S. 172, wo ein Wert von  $qmk \geq 0,4$  für die quadrierte multiple Korrelation angegeben ist.

### 5.2.1.2 Einfluss der Wissensart auf die Humanorientierung

In Analogie zum Vorgehen bei der Analyse des Zusammenhangs der Wissensart und der Technologieorientierung lässt sich auch der Zusammenhang von Wissensart und Humanorientierung analysieren. Hier soll die zentrale Frage beantwortet werden, inwieweit die Bedeutung impliziten Wissens für ein Unternehmen als Ursache für eine ausgesprochene Humanorientierung im Wissensmanagement gesehen werden kann. Dementsprechend bezieht sich die Analyse im Folgenden auf die Hypothese 2a und untersucht den Einfluss der Bedeutung des impliziten Wissens auf die Humanorientierung im Wissensmanagement der betrachteten Unternehmen.

Für die Identifikation des Faktors der Humanorientierung stehen einerseits die Frage 25 zur Bekanntheit und zum Einsatz ausgewählter Methoden und andererseits Fragenblock 28 zur Verfügung. Jedoch finden die Methoden aus Frage 25 noch keine Berücksichtigung, da auch hier zu einem späteren Zeitpunkt der statistische Zusammenhang zwischen diesen Methoden und der Humanorientierung analysiert wird. Der Fragenblock 28 wird ebenfalls mittels einer Faktorenanalyse genauer analysiert, um die sachlogischen Überlegungen zu überprüfen. Das Ergebnis der Faktorenanalyse ist in Tabelle 5-4 dargestellt.

<b>Fragenblock 28</b>	<b>Faktor 1*</b>
„In unserem Unternehmen wird versucht, Rahmenbedingungen zu schaffen, die geeignet sind, die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitern zu fördern.“	0,735
„Mitarbeiter, die sich weiterbilden, werden in unserem Unternehmen belohnt.“	0,763
„Für unsere Mitarbeiter ist der regelmäßige Wissensaustausch mit Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche von großer Bedeutung.“	0,719
„Informationen, die man mündlich von Mitarbeitern erhält, sind vertrauenswürdiger als Informationen aus elektronischen Datenspeichern.“	0,411

\* Faktor 1: Humanorientierung

Tabelle 5-4: Ergebnis der Faktorenanalyse zur Humanorientierung

Die Faktorenanalyse ergab, dass grundsätzlich alle vier Fragen zum Faktor 1 „Humanorientierung“ aggregiert werden können, wodurch die sachlogischen Überlegungen zunächst einmal validiert worden sind.<sup>510</sup> Dabei weisen die ersten drei Fragen mit Werten von 0,735, 0,763 sowie 0,719 jeweils Faktorladungen auf, die  $> 0,5$  sind und sich somit als gut geeignet für die Messung des Faktors 1 „Humanorientierung“

<sup>510</sup> Da nur ein Faktor extrahiert worden ist, war eine Rotation der gefundenen Lösung nicht möglich.

erweisen. Die vierte Frage hat gegenüber den anderen drei einen deutlich geringeren Einfluss auf den zu extrahierenden Faktor bei dieser Analyse und weist mit einem Wert von 0,411 eine Faktorladung  $< 0,5$  auf, so dass diese Unterfrage für die weiteren Analysen eliminiert wird und der Faktor der Humanorientierung aus den ersten drei Fragen zusammengesetzt wird. Hier wurden wie schon bei der Technologieorientierung die sachlogischen Überlegungen durch die Faktorenanalyse um eine Frage korrigiert.

Dieses Ergebnis der Faktorenanalyse zum Faktor der Humanorientierung fließt im Folgenden zum einen gemeinsam mit den Ergebnissen der Faktorenanalyse zur Wissensart in eine Kausalanalyse zur Überprüfung eines kausalen Zusammenhangs zwischen diesen Faktoren ein. Zum anderen werden die Ergebnisse im Rahmen einer Kontingenzanalyse genutzt, um den Zusammenhang zwischen humanorientierten Methoden und der Humanorientierung aufzeigen zu können. Das Strukturgleichungsmodell ist mit seinen Ergebnissen in Abbildung 5-5 dargestellt. Bezüglich der Be-

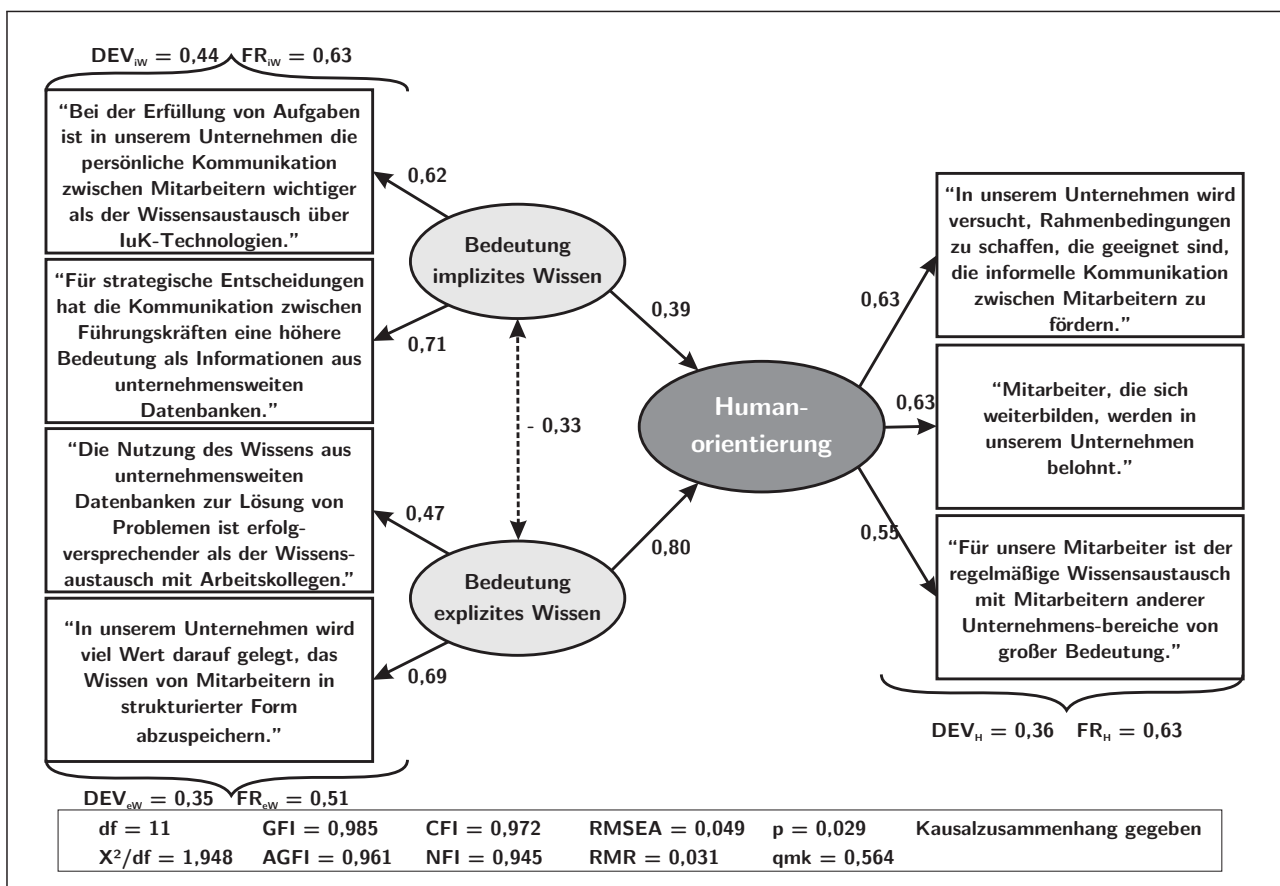


Abbildung 5-5: Kausalbeziehung zwischen Wissensart und Humanorientierung

urteilung des Kausalmodells ist auch hier zunächst anzumerken, dass die Globalkriterien zufriedenstellende Ergebnisse liefern. So liegen die Werte zum Modellfit mit

GFI = 0,985, AGFI = 0,961, CFI = 0,972 und NFI = 0,945 alle über den geforderten Mindestkriterien. In Bezug auf die Anpassungsgüte des Gesamtmodells ist also zu konstatieren, dass die Anpassungsmaße den aus Tabelle 5-1 spezifizierten Anforderungen gerecht werden. Im Gegensatz zu den hochsignifikanten Ergebnissen des Kausalmodells der Technologieorientierung liefert die  $\chi^2$ -Statistik immer noch signifikante Ergebnisse.<sup>511</sup> In diesem Modell erklären die latenten exogenen Variablen immer noch 56,4% ( $qmk = 0,564$ ) der Varianz der latenten endogenen Variable Humanorientierung. Auch dieses Ergebnis stellt im Rahmen der kausalanalytischen Forschung immer noch einen guten Wert dar.<sup>512</sup>

Hinsichtlich der lokalen Anpassungsmaße im Messmodell muss auch hier konstatiert werden, dass lediglich bei den Faktorreliabilitäten zum impliziten Wissen ( $FR_{iW} = 0,63$ ) und zur Humanorientierung ( $FR_H = 0,63$ ) die Mindestwerte erreicht werden. Die Faktorreliabilität des expliziten Wissens ( $FR_{eW} = 0,51$ ) sowie die durchschnittlich erfasste Varianz für die hier betrachteten Faktoren ( $DEV_{iW} = 0,44$ ;  $DEV_{eW} = 0,35$ ;  $DEV_H = 0,36$ ) liegen unter den geforderten Mindestwerten. Auch an dieser Stelle ist nochmals darauf hinzuweisen, dass Abweichungen hinsichtlich der geforderten Mindestwerte bei den lokalen Anpassungswerten nicht automatisch zu einer Verwerfung des Gesamtmodells führen sollten. Für dieses zweite Modell gilt, dass die hier erzielten Ergebnisse auf Schwächen im Bereich der Messung von der Bedeutung von implizitem und explizitem Wissen hinweisen, welche aufgrund subjektiver Wahrnehmungen grundsätzlich schwer zu messen ist.

Werden nun die Pfadkoeffizienten in Abbildung 5-5 bei der Analyse herangezogen, wird deutlich, dass die Bedeutung des expliziten Wissens mit einem Pfadkoeffizienten von 0,80 auch in Bezug auf die Humanorientierung gegenüber der Bedeutung des impliziten Wissens die wichtigere Determinante im hier untersuchten Datensatz darstellt. Die Bedeutung des impliziten Wissens hat bei einem Pfadkoeffizienten von 0,39 auch großen Einfluss auf die Humanorientierung, jedoch ist die Eindeutigkeit des vermuteten Zusammenhangs nicht in dem Maße gegeben, wie es bei der Analyse der Technologieorientierung der Fall ist. Auch in diesem Modell wird die negative Korrelation zwischen der Bedeutung der beiden Wissensarten bestätigt (Pfadkoeffizient: - 0,33).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass auch hier ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Konstrukt des impliziten Wissens und der Humanorientierung nach-

---

<sup>511</sup> Bei einem  $\chi^2 = 21,423$  und Freiheitsgraden von  $df = 11$  kann im Ergebnis von einem signifikanten Modell gesprochen werden (Signifikanzniveau:  $\alpha \leq 0,05$ ).

<sup>512</sup> Vgl. Homburg; Baumgartner (1995), S. 172, wo ein Wert von  $qmk \geq 0,4$  für die quadrierte multiple Korrelation angegeben ist.

gewiesen ist und somit auch die Hypothese 2a grundsätzlich bestätigt werden kann. Eine Dominanz der Bedeutung impliziten Wissens gegenüber der Bedeutung expliziten Wissens für die Humanorientierung liegt hingegen nicht vor. Die Kausalanalyse hat dabei gezeigt, dass ein großer Einfluss der Bedeutung des impliziten Wissens auf die Humanorientierung besteht. Jedoch hat die Bedeutung des expliziten Wissens einen noch höheren Einfluss im vorliegenden Modell.

### 5.2.2 Statistische Beziehung zwischen Instrumenten, Methoden und der Orientierung im Wissensmanagement

Für die Analyse zwischen den Zusammenhängen verschiedener Instrumente und Methoden und der jeweiligen Orientierung im Wissensmanagement wird zum einen auf die Ergebnisse der Faktorenanalyse zur Technologie- bzw. Humanorientierung zurückgegriffen. Zum anderen stehen mit der Frage 25 Daten zur Verfügung, die Rückschlüsse über den Bekanntheitsgrad und den Einsatz verschiedener abgefragter Instrumente und Methoden im Umgang mit Wissen im Unternehmen erlauben. Da es sich hierbei um nominal skalierte Variablen handelt, konnte für die zu untersuchenden Zusammenhänge zwischen den einzelnen Instrumenten und Methoden die Kausalanalyse nicht wie beim Konstrukt der Wissensart eingesetzt werden und somit war es auch nicht notwendig, eine Faktorenanalyse durchzuführen. Demzufolge wird hier auf die Kontingenzanalyse zurückgegriffen, um so einerseits grundsätzliche Aussagen über einen möglichen statistischen Zusammenhang treffen zu können, andererseits geht es im Speziellen aber um die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs.<sup>513</sup>

Im Folgenden wird dementsprechend der Zusammenhang zwischen technologischen Instrumenten und der Technologieorientierung sowie zwischen den humanorientierten Methoden und der Humanorientierung näher analysiert. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine eindeutige Zuordnung eines Instrumentes bzw. einer Methode zur Technologie- bzw. Humanorientierung nicht immer ohne weiteres möglich ist. Auf der Ebene der IuK-Technologien ist es schwierig abzugrenzen, ob das einzelne Instrument dazu dient explizites Wissen zu verarbeiten und somit eine Ausprägung des technologieorientierten Wissensmanagements ist, oder ob es eher der Kommunikation zwischen Wissensarbeitern dient und somit eine Ausprägung des humanorientierten Wissensmanagements ist. Darüber hinaus sind auch Instrumente (z. B. Wissenslandkarten) zu identifizieren, die u. a. eine Art Metawissen durchaus in expli-

---

<sup>513</sup> Für die hier zu untersuchenden Sachverhalte ist jedoch anzumerken, dass mittels der Kontingenzanalyse keine Ursache-Wirkungs-Beziehungen analysiert werden, sondern lediglich geprüft wird, ob eine statistische Abhängigkeit vorliegt. Vgl. Backhaus et al. (2005), S.230 ff.

ziter Form abspeichern. Dieses Metawissen könnte Auskunft darüber geben, wo im Unternehmen bestimmtes implizites Wissen vorliegt, indem es z. B. Angaben zu Erfahrungen oder Kenntnissen eines Mitarbeiters und damit Angaben zum impliziten Wissen eines Mitarbeiters enthält. Es stellt sich nun die Frage, zu welcher Orientierung des Wissensmanagements ein solches Instrument zuzuordnen ist? Da ein solches Instrument Metawissen in expliziter Form „beinhaltet“ bzw. speichert, wäre die logische Konsequenz es dem technologieorientierten Wissensmanagement zuzuordnen. Da aber das für die Wissensarbeit womöglich ausschlaggebende implizite Wissen das eigentliche Zielobjekt darstellt, wäre dieses Instrument dem humanorientierten Wissensmanagement zuzuordnen. Dieses Problem lässt sich nicht abschließend in die eine oder andere Richtung klären. Demzufolge wird hier als pragmatische Lösung vorgeschlagen, das Zielobjekt – explizites bzw. implizites Wissen – als ausschlaggebend anzusehen und die Instrumente bzw. Methoden entsprechend der Technologie- bzw. Humanorientierung zuzuordnen.

### 5.2.2.1 Einfluss von technologischen Instrumenten auf die Technologieorientierung

Entsprechend den Ausführungen zu den zu Beginn aufgestellten Hypothesen wird im Folgenden die Hypothese 1b näher analysiert, indem insbesondere der Einsatz ausgewählter technologischer Instrumente zum Umgang mit Wissen bei den befragten Unternehmen analysiert wird. Für die hier betrachteten Instrumente gilt entsprechend der Eingangsüberlegungen, dass sie auf das Verarbeiten von explizitem Wissen ausgelegt sind und somit Einfluss auf die Technologieorientierung haben.

Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen den einzelnen technologischen Instrumenten und der Orientierung im Wissensmanagement wurde mit den abgefragten technologischen Instrumenten und dem aus der Faktorenanalyse extrahierten Faktor der Technologieorientierung eine Kontingenzanalyse durchgeführt. Das Ergebnis dieser Analyse ist in Tabelle 5-5<sup>514</sup> dargestellt.

Grundsätzlich lassen die Ergebnisse zur Stärke des Zusammenhangs, die durch den Kontingenzkoeffizienten ( $C$ ) ausgedrückt werden, Schlüsse dahingehend zu, dass zwischen den jeweiligen Instrumenten und der Technologieorientierung ein positiver Zusammenhang besteht. Entsprechend der Bedingungen für den Kontingenzkoeffizienten ( $C \geq 0,3$ ) ist die Stärke des Zusammenhangs für die beiden Instrumente

---

<sup>514</sup> Der erste angegebene  $\Lambda$ -Wert für die Stärke des Zusammenhangs gilt unter der Maßgabe, dass die Variable Technologieorientierung (T) die abhängige Variable ist, während das jeweilige Instrument (I) die unabhängige Variable darstellt ( $\Lambda_{T \rightarrow I}$ ). Beim zweiten angegebenen  $\Lambda$ -Wert ist das jeweilige Instrument (I) die abhängige Variable, während die Technologieorientierung (T) die unabhängige Variable darstellt ( $\Lambda_{I \rightarrow T}$ ).



Instrument	Zusammenhangsstärke	Zusammenhangsrichtung		
	C	$\Lambda_{I \rightarrow T}$	$\Lambda_{T \rightarrow I}$	
Intranet	0,342****	0,013	0,033	
Groupware	0,295	0,017	0,038	
Datenbanken	0,343****	0,006	0,000	
Data Warehouse (DW)	0,250	0,026	0,085	
ERP-Systeme	0,213	0,012	0,026	
Workflowsysteme	0,300*	0,004	0,073	
CMS	0,272	0,000	0,130	
DMS	0,260	0,030	0,000	
Portalsysteme	0,377**	0,038	0,200**	
Newsgroups	0,300	0,010	0,050	
KI-Systeme	0,387	0,030	0,000	
Signifikanzniveaus:	* $\alpha \leq 0,1$	** $\alpha \leq 0,05$	*** $\alpha \leq 0,01$	**** $\alpha \leq 0,001$

Tabelle 5-5: Ergebnisse der Kontingenzanalyse zwischen ausgewählten Instrumenten und der Technologieorientierung im Wissensmanagement

Intranet und Datenbanken als hoch signifikant hervorzuheben. Signifikante Ergebnisse wurden auch noch für Workflowsysteme und Portalsysteme erzielt. Zwar wurden für die restlichen Instrumente keine signifikanten Ergebnisse erzielt, dennoch zeigen die Werte, dass grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen den technologischen Instrumenten und der Technologieorientierung besteht. Bestätigen lässt sich dieser Zusammenhang zudem durch eine Korrelationsanalyse, bei der die Korrelation zwischen der Anzahl an eingesetzten Instrumenten (max. 11 der hier betrachteten Instrumente) und der Technologieorientierung analysiert wird. Im Ergebnis zeigt sich, dass für diesen Zusammenhang bei einem Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,252$  und einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$  ein hochsignifikanter, positiv-linearer statistischer Zusammenhang besteht. Daher ist auch die Hypothese 1b zu bestätigen.

Keine Aussage allerdings ist über die Richtung des Zusammenhangs möglich, da das  $\Lambda$ -Maß hier für kein Instrument einen Wert von  $\Lambda \geq 0,3$  erreicht, der Rückschlüsse auf eine nicht triviale Abhängigkeit zulässt. Hier werden Ergebnisse erzielt, die keine Aussage darüber erlauben, ob die eingesetzten Instrumente der Grund für die ausgesprochene Technologieorientierung sind oder ob die Technologieorientierung der Grund für einen überdurchschnittlich hohen Einsatz der einzelnen Instrumente ist.



### 5.2.2.2 Einfluss von humanorientierten Methoden auf die Humanorientierung

Analog zum Vorgehen bei den Instrumenten und der Technologieorientierung wird für den Zusammenhang zwischen den eingesetzten Methoden und der Humanorientierung im Folgenden die Hypothese 2b näher analysiert. Für die hier betrachteten Methoden gilt, dass sie als Zielobjekt das implizite Wissen einzelner Mitarbeiter ansprechen und somit Einfluss auf die Humanorientierung haben.

Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen den hier betrachteten Methoden und der Orientierung im Wissensmanagement wurde analog zum Vorgehen im vorherigen Abschnitt ebenso eine Kontingenzanalyse vorgenommen. Das Ergebnis der Kontingenzanalyse zwischen dem Faktor der Humanorientierung und den einzelnen humanorientierten Methoden veranschaulicht Tabelle 5-6.<sup>515</sup>

Methode	Zusammenhangsstärke	Zusammenhangsrichtung		
	C	$\Lambda_{M \rightarrow H}$	$\Lambda_{H \rightarrow M}$	
E-Learning	0,323**	0,013	0,082	
Mindmaps	0,214	0,000	0,034	
Wissenslandkarten	0,311	0,018	0,000	
Coaching/Mentoring	0,291*	0,012	0,034	
Lessons Learned/ Best Practice	0,322**	0,023*	0,126**	
Wissensgemeinschaften	0,301	0,007	0,062	
Signifikanzniveaus:	* $\alpha \leq 0,1$	** $\alpha \leq 0,05$	*** $\alpha \leq 0,01$	**** $\alpha \leq 0,001$

Tabelle 5-6: Ergebnisse der Kontingenzanalyse zwischen ausgewählten Methoden und der Humanorientierung im Wissensmanagement

Die Ergebnisse zeigen, dass für die Methoden E-Learning, Coaching und Mentoring sowie Lessons Learned und Best Practice ein signifikanter Zusammenhang in Bezug auf die Humanorientierung zu identifizieren ist. Auch für die anderen drei Methoden liefert die Analyse noch zufriedenstellende Werte, so dass grundsätzlich von einem positiven Zusammenhang zwischen den einzelnen Methoden und der Humanorientierung ausgegangen werden kann. Bestätigen lässt sich dieser Zusammenhang zudem durch eine Korrelationsanalyse, bei der die Korrelation zwischen der Anzahl an eingesetzten Methoden (max. 6 der hier betrachteten Methoden) und der Humanorientierung analysiert wird. Im Ergebnis zeigt sich, dass für diesen Zusammenhang

<sup>515</sup> Der erste angegebene  $\Lambda$ -Wert gilt unter der Maßgabe, dass die Variable Humanorientierung (H) die abhängige Variable ist, während die jeweilige Methode (M) die unabhängige Variable darstellt ( $\Lambda_{M \rightarrow H}$ ). Beim zweiten angegebenen  $\Lambda$ -Wert ist die jeweilige Methode (M) die abhängige Variable, während die Humanorientierung (H) die unabhängige Variable darstellt ( $\Lambda_{H \rightarrow M}$ ).

bei einem Korrelationskoeffizient von  $r = 0,226$  und einem Signifikanzniveau  $\alpha \leq 0,01$  ein hochsignifikanter, positiv-linearer statistischer Zusammenhang besteht, womit auch die Hypothese 2b bestätigt wird.

Wie bereits im vorigen Abschnitt sind auch an dieser Stelle keine Aussagen zur Richtung des Zusammenhangs möglich, da auch für die einzelnen Methoden das  $\Lambda$ -Maß keine aussagekräftigen Werte liefert. So können weder die eingesetzten Methoden als Ursache für eine Humanorientierung angesehen werden, noch die Humanorientierung als Grund für einen verstärkten Einsatz dieser Methoden.

### 5.2.3 Statistische Beziehung zwischen Technologie- und Humanorientierung

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die empirischen Zusammenhänge zwischen der Wissensart, den Instrumenten bzw. Methoden und der jeweiligen Orientierung im Wissensmanagement analysiert worden sind, gilt es abschließend noch zu analysieren, inwieweit eine statistische Abhängigkeit zwischen der Technologie- und der Humanorientierung besteht. Den grundlegenden Ausführungen zu den hier betrachteten Orientierungen im Wissensmanagement zufolge ist davon auszugehen, dass ein integratives Wissensmanagement die Integration beider Extrempositionen in sich vereint. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass bei einem integrativen Wissensmanagement zwangsläufig auch ein Zusammenhang von technologieorientiertem und humanorientiertem Wissensmanagement besteht. Somit lässt sich für die Untersuchung statistischer Zusammenhänge zwischen Technologie- und Humanorientierung folgende Hypothese ableiten:

#### **Hypothese 3:**

*Ein integratives Wissensmanagement entsteht durch die Kombination von Technologie- und Humanorientierung im Wissensmanagement.*

Eine Korrelationsanalyse zwischen den beiden Faktoren der Technologieorientierung und der Humanorientierung ergab einen Korrelationskoeffizienten nach Pearson von  $r = 0,494$  bei einem zweiseitigen Signifikanztest. Als Ergebnis lässt sich ein statistischer Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren festhalten, da das Ergebnis auf dem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$  hoch signifikant ist. Dadurch wird die Hypothese 3 bestätigt.

Das Ergebnis ist dahingehend zu interpretieren, dass zwischen diesen beiden Faktoren ein hohes Maß an Abhängigkeit vorhanden ist. Somit ist über den Zeitverlauf

zu erwarten, dass mit einer steigenden Humanorientierung auch die Technologieorientierung ansteigt bzw. vice versa. Ob die jeweils stärkere Fokussierung auf eine der beiden Orientierungen dabei simultan verläuft oder aber eher dem idealtypischen humanzentrierten oder technologiezentrierten Entwicklungspfad folgt, bleibt an dieser Stelle unberücksichtigt. Es kann allerdings aus der statistischen gegenseitigen Abhängigkeit beider Orientierungen geschlossen werden, dass langfristig ein Wissensmanagement mit integrativem Charakter daraus hervorgeht, unabhängig davon, welcher idealtypische Entwicklungspfad bewusst oder unbewusst vom jeweiligen Unternehmen eingeschlagen wird.

### **5.3 Empirische Befunde zu den Unternehmenstypen**

Im Folgenden werden neben der Vorgehensweise bei der Gruppenbildung vor allem die empirischen Befunde zu den jeweiligen Unternehmenstypen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, bevor abschließend Rückschlüsse auf die strategische Wissensmanagementkompetenz der Unternehmen gezogen werden. Ausgehend von den Überlegungen, dass Wissensmanagement zum einen stark technologiegetrieben und zum anderen stark humangetrieben ausgestaltet werden kann, wurden durch eine 4-Feld-Matrix vier theoretische Unternehmenstypen entwickelt. In diesem Abschnitt wird überprüft, ob und inwieweit sich die theoretisch erarbeiteten Unternehmenstypen auch in der Praxis wiederfinden lassen. Dazu wird zunächst die Gruppenbildung der Unternehmenstypen und der dabei zu beachtenden Besonderheiten näher erläutert, bevor die einzelnen Gruppen von Unternehmen hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte des Wissensmanagements voneinander abgegrenzt werden und abschließend Rückschlüsse auf die strategische Wissensmanagementkompetenz der beteiligten Unternehmen gezogen werden.

#### **5.3.1 Vorgehensweise bei der Gruppenbildung**

Die hier vorgenommene Gruppierung erfolgt dabei in einem ersten Schritt durch die Zuordnung der Unternehmen nach den definierten Unternehmenstypen in einer 4-Feld-Matrix, bevor anschließend aufgezeigt wird, wie eine detaillierte Zergliederung des integrativen Unternehmenstyp erfolgt.

##### **5.3.1.1 Gruppierung nach den definierten Unternehmenstypen**

Für die Gruppierung der Unternehmen wurde zunächst in einem zweidimensionalen Diagramm eine Zuordnung der Unternehmen hinsichtlich der beiden im vorangegan-

gen Abschnitt im Datensatz identifizierten Faktoren zur Technologie- und Humanorientierung vorgenommen. Das Ergebnis zeigt in Abbildung 5-6, dass eine jeweils klare Gruppenzuordnung der Unternehmen zu den einzelnen idealtypisch charakterisierten Unternehmenstypen<sup>516</sup> nur schwer vorzunehmen ist. Vielmehr wird deutlich, dass sich die einzelnen Unternehmen elipsenartig um ein Zentrum im vierten Quadranten bewegen. Dieses Ergebnis steht im engen Zusammenhang mit den Ergebnissen aus

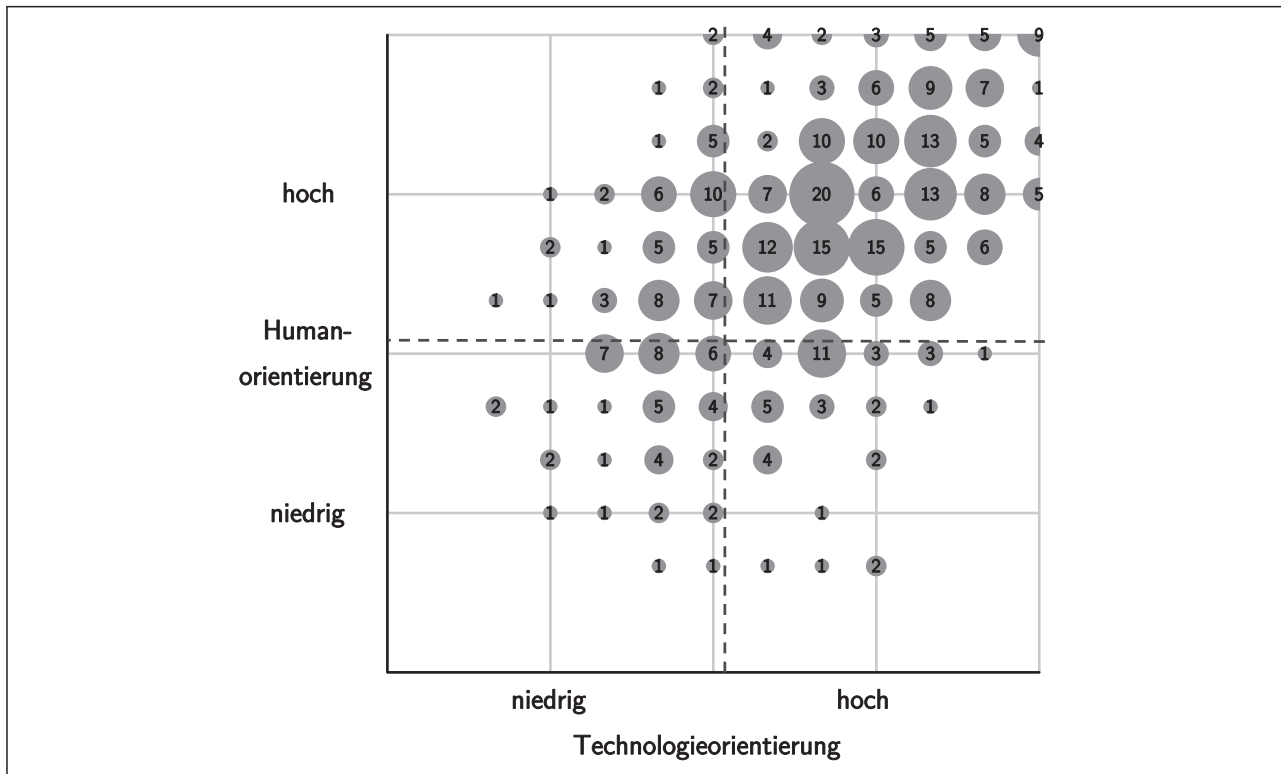


Abbildung 5-6: Unternehmensverteilung hinsichtlich der Orientierung im Wissensmanagement

Abschnitt 5.2.3, wo u. a. mittels einer Korrelationsanalyse ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Technologie- und Humanorientierung aufgezeigt wurde. Eine einfache Zuordnung der Unternehmen zu den einzelnen Quadranten würde im Ergebnis eine undifferenzierte Lösung bei der Gruppenbildung mit sich bringen, bei der über 60 % ( $n = 244$ ) der ausgewerteten Datensätze im vierten Quadranten liegen. Daraus lässt sich schließen, dass sich die Unternehmen des erhobenen Datensatzes nicht eindeutig in die vier ursprünglich als idealtypisch identifizierten Quadranten eingruppiert lassen und somit eine differenzierte Analyse zur Gruppenbildung notwendig wird. Um im Folgenden eine detaillierte und differenzierte Zergliederung des

<sup>516</sup> Die Quadranten der originären Unterteilung und entsprechenden Zuordnung zu den Unternehmenstypen ist in Abbildung 5-6 durch die gestrichelten Linien skizziert.

Datensatzes vornehmen zu können, wird im folgenden Abschnitt auf das Instrument der Clusterzentrenanalyse zurückgegriffen.

### 5.3.1.2 Detaillierte Zergliederung des Datensatzes

In einem ersten Schritt wird dafür eine Clusterzentrenanalyse durchgeführt, bei der die Ausgangswerte der hier untersuchten Variablen<sup>517</sup> jeweils in den Mittelpunkten der vier Quadranten liegen.<sup>518</sup> Dies bedeutet im Ergebnis zwar eine bessere Gruppenbildung, jedoch liegen immer noch knapp 40 % (n = 154) der ausgewerteten Datensätze im vierten Quadranten bzw. würden dem integrativen Wissensmanagement zugeordnet werden. Diese Gruppierung mit den vier idealtypischen Unternehmenstypen würde nur eine sehr undifferenzierte Analyse der befragten Unternehmen erlauben. Zu begründen ist dies mit der Tatsache, dass sowohl hinsichtlich der Technologieorientierung wie auch in Bezug auf die Humanorientierung kaum ein Unternehmen eine niedrige Ausprägung einer der beiden Orientierungen aufweist. Ursache hierfür und die damit verbundene Verschiebung der Daten in Richtung des vierten Quadranten ist darin zu sehen, dass die befragten Unternehmen die Bedeutung des Wissensmanagements für ihr Unternehmen erkannt haben. Sie haben dementsprechend verschiedene Aktivitäten zum zielgerichteten Umgang mit Wissen im Unternehmen bereits etabliert, so dass für die weiteren Untersuchungen die Randbereiche für eine niedrige Technologie- bzw. Humanorientierung nicht zu betrachten sind.

Im Folgenden erfolgt eine weitere Zergliederung des Datensatzes, um differenzierte Aussagen zu den einzelnen Unternehmenstypen treffen zu können. Dabei wird für die weitere Untersuchung eine Clusterzentrenanalyse mit mehr als den vier idealtypischen Gruppen von Unternehmen durchgeführt. Sie zielt darauf ab, die Unternehmen dahingehend zu gruppieren, dass jeweils eine Gruppe von Unternehmen mit intuitivem, technologieorientiertem und humanorientiertem Wissensmanagement gebildet wird und zudem vier verschiedene Gruppen von Unternehmen gebildet werden, deren Wissensmanagement unterschiedlich stark integrativ ausgerichtet ist. Dazu werden unter Berücksichtigung der aus Abbildung 5-6 hervorgehenden Verteilung der Fälle die Ausgangswerte<sup>519</sup> zu den für eine Clusterzentrenanalyse mit sieben zu bildenden

---

<sup>517</sup> Bei den hier und im Folgenden angegebenen Variablen handelt es sich um die aus der Faktorenanalyse hervorgegangenen Faktoren für Technologieorientierung (T) und Humanorientierung (H), wobei diese Werte zwischen 1 für sehr hoch und 5 sehr niedrig annehmen konnten.

<sup>518</sup> Ausgangswerte der ersten Clusterzentrenanalyse lauten für Quadrant A: (T=4; H=4); Quadrant B: (T=2; H=4); Quadrant C: (T=4; H=2); Quadrant D: (T=2; H=2).

<sup>519</sup> Als Ausgangswerte für die zu bildenden Cluster wurden folgende Werte gewählt: (T=3,5; H=3,5); (T=2,5; H=3,5); (T=1,5; H=2,5); (T=3,5; H=2,5); (T=2,5; H=1,5); (T=2,5; H=2,5); (T=1,5; H=1,5)

Clustern so gewählt, dass im vierten Quadranten vier Clusterzentren liegen und in den anderen jeweils eines. Bei der Clusterzentrenanalyse ergibt sich dann bereits nach drei Iterationen eine Lösung für die Zuordnung der Unternehmen zu dann insgesamt sieben unterschiedlichen Clustern.

Im Ergebnis dieser Clusterzentrenanalyse werden sieben Gruppen differenziert, wobei drei davon den ursprünglich identifizierten Unternehmenstypen entsprechen (Cluster I, II und IV) während die übrigen vier Gruppen (Cluster III, V, VI und VII) die Unternehmen des vierten Quadranten differenzieren. Die einzelnen Werte der Clusterzentren sowie die Anzahl an Fällen je Cluster sind der Tabelle 5-7 zu entnehmen.

Cluster		Werte der Clusterzentren		Anzahl der Fälle ( $\Sigma = 402$ )
Nr.	Wissensmanagement	T	H	
I	intuitiv	3,39	3,37	51
II	technologisch	2,36	3,35	40
III	technologisch-integrativ	1,67	2,28	75
IV	human	3,30	2,33	53
V	human-integrativ	2,42	1,66	75
VI	gering-integrativ	2,50	2,48	47
VII	hoch-integrativ	1,44	1,33	61

Tabelle 5-7: Ergebnis der Clusterzentrenanalyse

Die Benennung der einzelnen Cluster ist dabei an die theoretisch erarbeiteten Unternehmenstypen angelehnt und weist jeweils darauf hin, wie das Wissensmanagement der Unternehmen der einzelnen Gruppen zu charakterisieren ist.<sup>520</sup> So kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen des Clusters I bei den Aktivitäten im Wissensmanagement eher unbewusst und ziellos vorgehen, so dass hier von intuitivem Wissensmanagement auszugehen ist bzw. gesprochen werden kann. Die Cluster II und III repräsentieren die Unternehmen, welche entlang eines möglichen technologiezentrierten Entwicklungspfades ein technologisch bzw. technologisch-integratives Wissensmanagement verfolgen. Unter der Bezeichnung technologisch-integratives Wissensmanagement wird konsequenterweise ein Wissensmanagement verstanden, dass zwar grundsätzlich technologisch geprägt ist, allerdings durch eine Zunahme der Bedeutung des personellen Wissensträgers einen humanen Einfluss erfährt und somit bereits Aktivitäten aufweist, die den Menschen stärker in den

<sup>520</sup> Für eine detaillierte Charakterisierung der vier Basiscluster sei an dieser Stelle auf die Ausführungen in Abschnitt 4.3 verwiesen.

Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Die Cluster IV und V umfassen Unternehmen, deren Wissensmanagement entlang eines möglichen humanzentrierten Entwicklungspfad es als eher human bzw. human-integrativ zu charakterisieren ist. Die Bezeichnung human-integratives Wissensmanagement verdeutlicht, dass hierunter ein humanorientiertes Wissensmanagement verstanden wird, das zusätzlich durch steigende Bedeutung materieller Wissensträger einen technologischen Einfluss erfährt und somit nicht mehr ausschließlich den Mensch als Wissensträger im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Die Unternehmen des Clusters VI gehen bei der Ausgestaltung der Aktivitäten eher simultan vor, wobei noch eine geringe Integration der technologischen und humanen Aktivitäten im Wissensmanagement vorliegt. Dementsprechend wird das Wissensmanagement der Unternehmen dieses Clusters als gering-integrativ bezeichnet. Bei den Unternehmen in Cluster VII hingegen ist von einem hoch-integrativen Wissensmanagement auszugehen, da diese in Bezug auf die Technologie- bzw. Humanorientierung die jeweils höchste Ausprägung aufweisen.

An dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass die Anzahl der Unternehmen je Gruppe relativ gleichmäßig verteilt ist. Auffallend ist jedoch, dass den beiden Gruppen, deren Wissensmanagement als technologisch-integrativ bzw. human-integrativ bezeichnet wurde, überdurchschnittlich viele Unternehmen zugeordnet wurden. Die Größe der gebildeten Cluster ist als Ergebnis der Clusterzentrenanalyse in Abbildung 5-7 visualisiert. Diese detaillierte Zuordnung der Unternehmen zu den einzelnen Unternehmenstypen ist als zweckmäßig anzusehen, da sie es ermöglicht, dass die weiteren Analysen zum einen auf die Charakterisierung der einzelnen Gruppen ausgelegt werden und zum anderen auch einen Bezug auf die erarbeiteten idealtypischen Entwicklungspfade in den Analysen zulassen. In einer rein statischen Betrachtung der einzelnen Unternehmenstypen können diese hinsichtlich Ihrer Technologie- bzw. Humanorientierung im Wissensmanagement beschrieben werden. Zudem wird es möglich durch den Vergleich der verschiedenen Gruppen Ansätze entlang der erarbeiteten idealtypischen Entwicklungspfade aufzuzeigen. Um diese Entwicklungspfade jedoch in der Praxis nachweisen zu können, wäre eine dynamische Analyse über einen längeren Zeitraum notwendig. Im Folgenden wird dementsprechend aufgezeigt, wie sich die einzelnen gebildeten Gruppen hinsichtlich der unterschiedlichen Ausgestaltung des Wissensmanagements charakterisieren lassen und welche Ansätze in Bezug zu den Entwicklungspfaden zu erkennen sind.



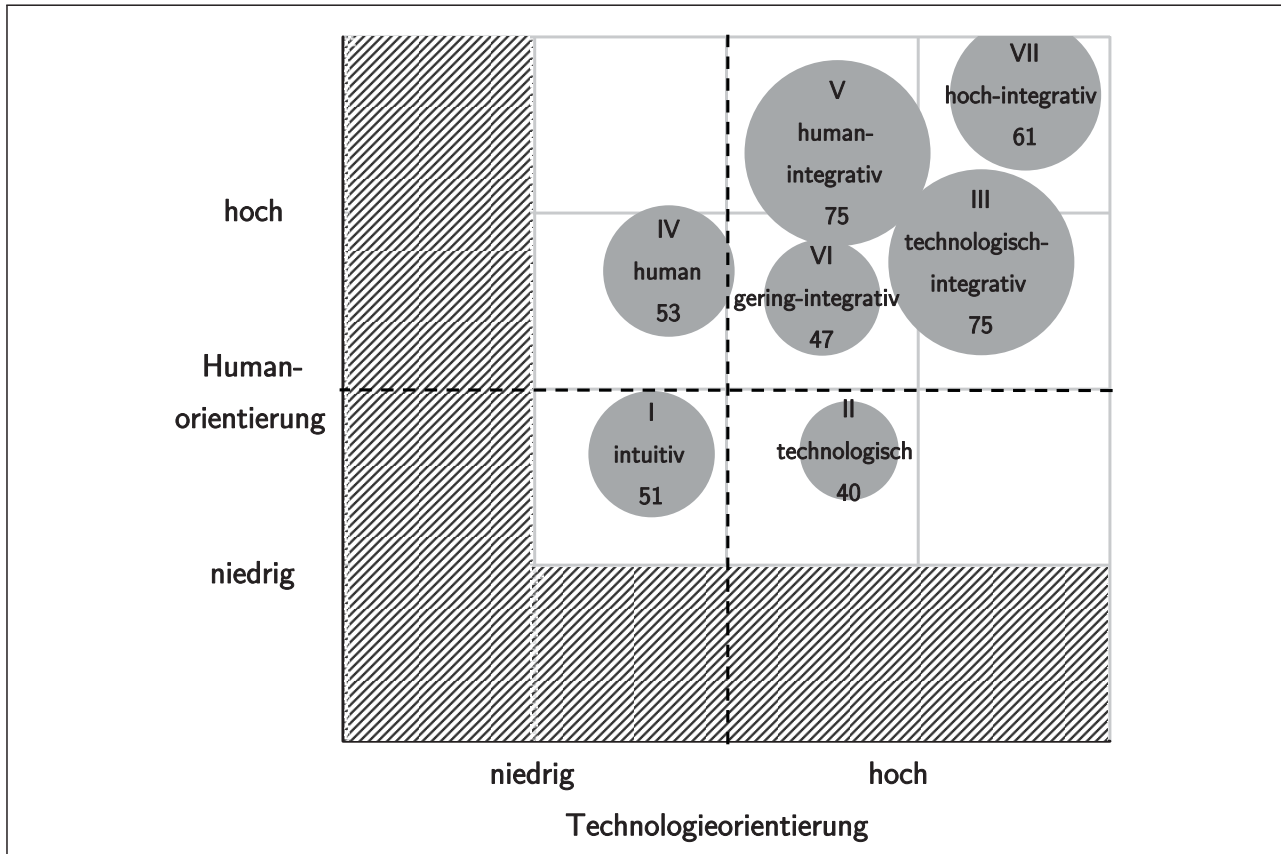


Abbildung 5-7: Visualisierung der Clusterzentren und -größe

### 5.3.2 Charakterisierung der gebildeten Gruppen

Die Aufteilung der an der Studie beteiligten Unternehmen zu einzelnen Clustern hat bereits gezeigt, dass die idealtypischen Unternehmenstypen nicht ohne Weiteres in der Praxis wiederzufinden sind. Im Folgenden wird dennoch aufgezeigt, wie sich die hier differenzierten Gruppen von Unternehmen auch hinsichtlich der Aktivitäten im Wissensmanagement voneinander unterscheiden. Die Charakterisierung erfolgt dabei anhand der theoretisch erarbeiteten Elemente zur strategischen Wissensmanagementkompetenz. Bei der Charakterisierung der einzelnen Gruppen von Unternehmen wird dann überprüft, ob

- das explizite und implizite Wissen eine entsprechend hohe Bedeutung für die jeweilige Orientierung im Wissensmanagement hat;
- die organisationalen Lernprozesse verankert sind und zielgerichtet ablaufen und ihr Erfolg auch anhand von Ergebnissen in entsprechenden Unternehmensbereichen überprüft wird;
- das Wissensmanagement im Unternehmen institutionalisiert ist bzw. welche IuK-Instrumente für die Wissensverarbeitung und welche Methoden für die Unterstützung der Wissensarbeit eingesetzt werden.

### 5.3.2.1 Übersicht der beteiligten Unternehmen

Bezüglich des Alters der einzelnen Unternehmen zeigt sich, dass die Verteilung über die abgefragten Altersklassen bis auf wenige Ausnahmen der Gesamtverteilung im Datensatz entspricht.<sup>521</sup> Bei Unternehmen der Altersgruppe älter als 50 Jahre sind überproportional viele Unternehmen vertreten, deren Wissensmanagement als technologisch bzw. human-integrativ bezeichnet wird (59 % bzw. 57 % gegenüber dem Durchschnitt von 52 %). Als Ausreißer nach unten, und damit unterrepräsentiert in dieser Gruppe sind die Unternehmen, deren Wissensmanagement als intuitiv bezeichnet wird (47 %). In der Altersklasse von 26 bis einschließlich 50 Jahren ragen die Unternehmen heraus, deren Wissensmanagement als intuitiv bzw. technologisch bezeichnet wird (25,5 % bzw. 23 % gegenüber dem Durchschnitt von 18 %), während die Unternehmen mit einem hoch-integrativen Wissensmanagement unterdurchschnittlich vertreten sind (10 %). Darüber hinaus ist auffallend, dass Unternehmen mit einem hoch-integrativen Wissensmanagement in der Gruppe der 16 bis einschließlich 20 Jahre alten Unternehmen mit 13 % überdurchschnittlich oft vertreten sind (Durchschnitt: 5,6 %) und Unternehmen, deren Wissensmanagement als gering-integrativ bezeichnet wird, überdurchschnittlich bei den ein bis zwei Jahre alten Unternehmen zu finden sind (6,5 % gegenüber dem Durchschnitt von 1,5 %). Diese Werte lassen sich als erstes Indiz für einen simultanen Entwicklungspfad heranziehen. So ist das Wissensmanagement bei relativ jungen Unternehmen von Beginn an integrativ ausgerichtet, auch wenn es noch eine relativ geringe Ausprägung hat, während mit zunehmendem Alter die Aktivitäten in beiden Wissensmanagementorientierungen sowie deren Integrationsgrad zunehmen.

Im Hinblick auf die Größe der hier untersuchten Unternehmensgruppen wird lediglich zwischen Großunternehmen und kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) differenziert. Die hier zugrunde gelegte Definition der KMU orientiert sich an der Mitarbeiterzahl, so dass alle Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern zu den KMU zu zählen sind und alle übrigen zu den Großunternehmen. Sie folgt damit dem Ansatz des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn.<sup>522</sup> Eine Übersicht über die Verteilung ist in Abbildung 5-8 dargestellt. Auffallend dabei ist, dass Unternehmen, die ein gering-integratives bzw. hoch-integratives Wissensmanagement betreiben, überwiegend bei den KMU wiederzufinden sind und dort unterdurchschnittlich viele ein humanorientiertes Wissensmanagement betreiben. Scheinbar ist es in KMU

---

<sup>521</sup> Vgl. zum Alter der beteiligten Unternehmen Frage 4 im Fragebogen im Anhang.

<sup>522</sup> Diese Definition weicht damit von der Empfehlung der Europäischen Kommission ab, nach der KMU weniger als 250 Mitarbeiter haben und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr erzielen.

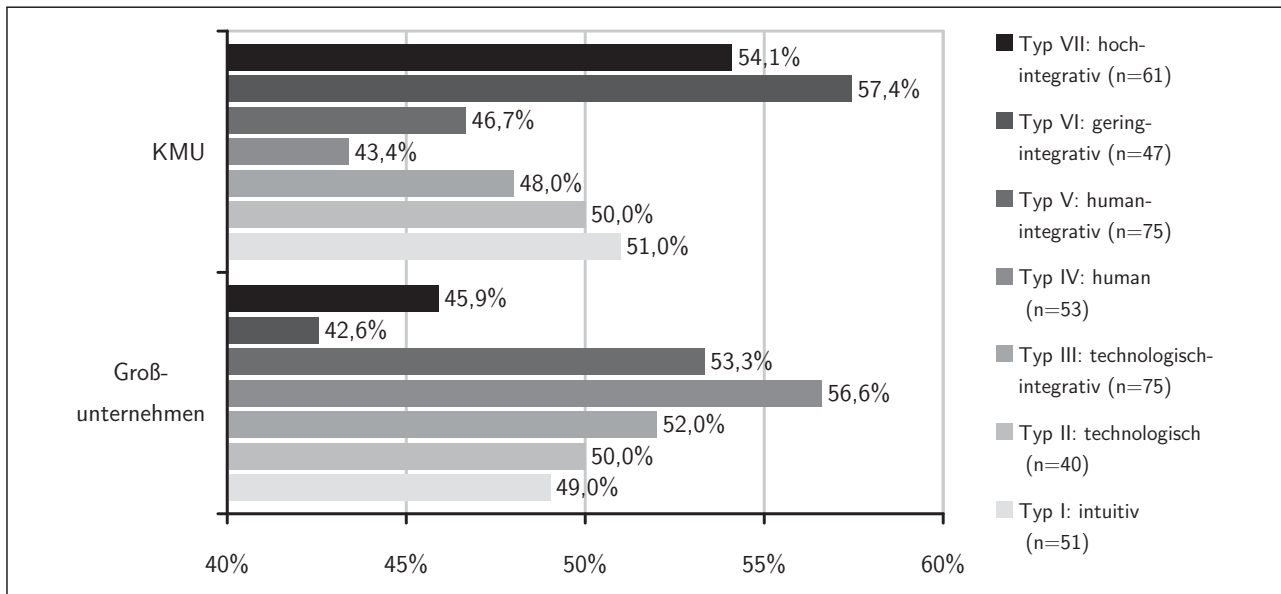


Abbildung 5-8: Größe der beteiligten Unternehmen

aufgrund ihrer geringen Größe einfacher, einen integrativen Wissensmanagementansatz zu verfolgen. Überraschend ist dies dennoch in Bezug auf die geringe Humanorientierung, da doch gerade bei KMU der Mitarbeiter als einzelner eine vermeintlich wichtigere Rolle spielen sollte. Schließlich sind es oft Familienunternehmen, die eine engere Bindung zu ihren Mitarbeitern aufweisen. Demzufolge wäre anzunehmen, dass die Mitarbeiter auch verstärkt im Zentrum der Wissensmanagementaktivitäten stehen. Ein gegensätzliches Bild zeigt sich bei den Großunternehmen, wo überdurchschnittlich viele Unternehmen vertreten sind, die ein humanorientiertes Wissensmanagement betreiben. Der Grund ist möglicherweise darin zu sehen, dass verstärkt standardisierte Prozesse im Hinblick auf die Weiterbildung der Mitarbeiter in diesen Unternehmen vorherrschen.

In Bezug auf die Branchenzugehörigkeit wird an dieser Stelle lediglich eine aggregierte Betrachtung vorgenommen, da insgesamt 25 Branchen im Fragebogen unterschieden wurden. Hier wird jedoch lediglich eine Unterscheidung in Industrie, Dienstleistungen, technische Dienstleistungen und sonstige Branchen vorgenommen.<sup>523</sup> Eine Übersicht über die Verteilung auf die einzelnen Branchen liefert Abbildung 5-9. Während bei den Industrieunternehmen auffallend viele Unternehmen ein gering-integratives und eher wenige ein human-integratives Wissensmanagement aufweisen,

<sup>523</sup> Welche der im Fragebogen erhobenen Branchen den hier noch vier differenzierten Branchen zugeordnet worden sind, ist der Frage 2 des Fragebogens im Anhang zu entnehmen. Dadurch ergibt sich, dass von allen Unternehmen durchschnittlich 51,1% der Industrie, 31,9% den Dienstleistungen, 8,7% den technischen Dienstleistungen und 8,2% sonstigen Branchen zugeordnet werden.

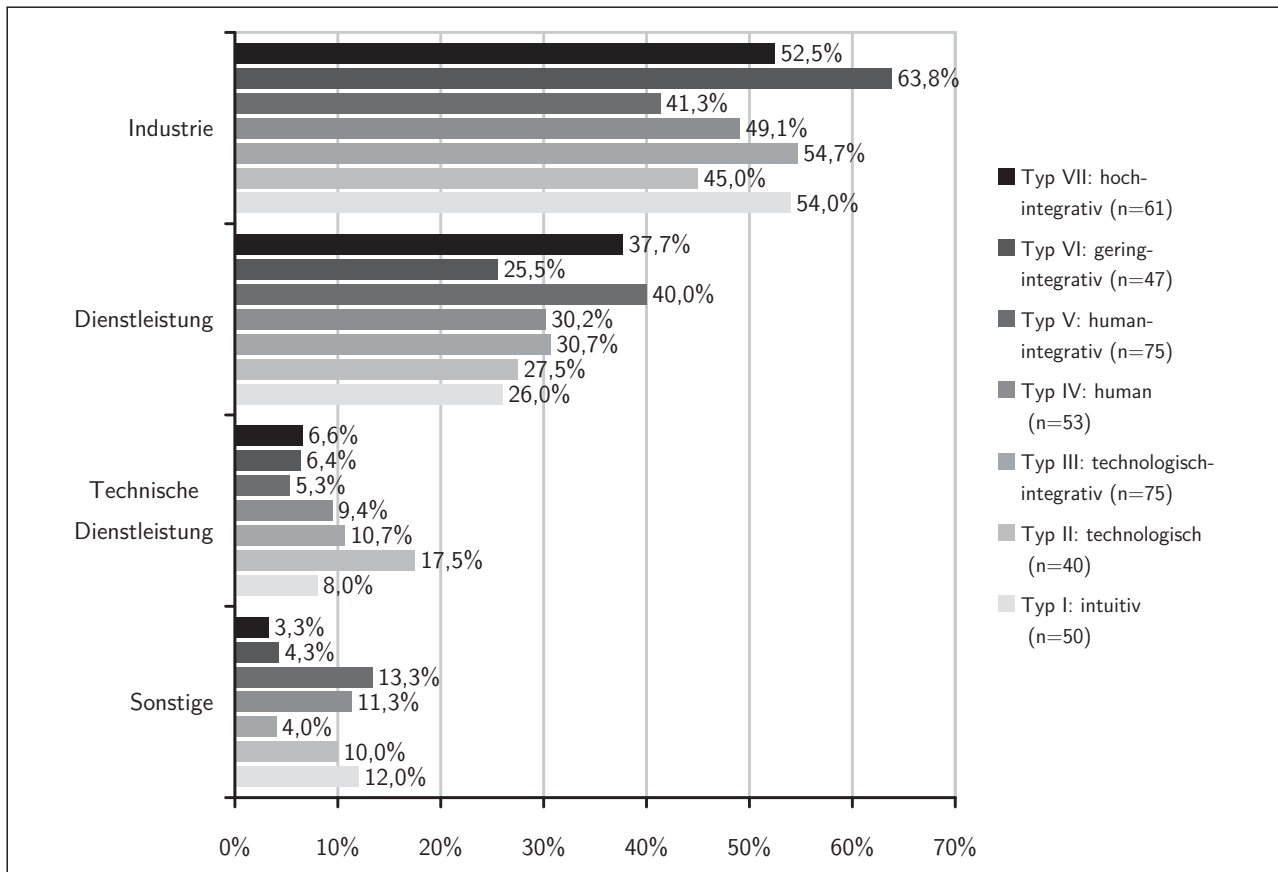


Abbildung 5-9: Branchenverteilung

sind bei den Unternehmen der Dienstleistungsbranche überwiegend Unternehmen mit einem human-integrativen bzw. hoch-integrativen Wissensmanagement zu finden. Bei Unternehmen der Branche technische Dienstleistungen wird auch überwiegend ein technologieorientiertes Wissensmanagement betrieben.

Abschließend wird an dieser Stelle noch auf den Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg eingegangen. Die Frage nach der subjektiven Einschätzung dieses Zusammenhangs stellte auch im Fragebogen den Einstieg in den Wissensmanagementteil dar. Eine Übersicht über die Verteilung innerhalb der einzelnen Gruppen zeigt Abbildung 5-10. Auffallend ist, dass über alle Gruppen hinweg der Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg als durchweg groß angesehen wird. Es zeigt sich jedoch interessanterweise eine Art von Entwicklungsstufen zwischen einzelnen Unternehmensgruppen. So kann von Typ II mit technologischem hin zu Typ III mit technologisch-integrativem Wissensmanagement (von 67,5 % zu 78,7 %) bzw. von Typ VI mit humanem hin zu Typ V mit human-integrativem Wissensmanagement (von 59,2 % zu 73 %) jeweils subjektiv ein steigender Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg beobachtet werden. Darüber hinaus lässt sich hin zu Typ VII mit hoch-integrativem Wissensmanagement subjektiv

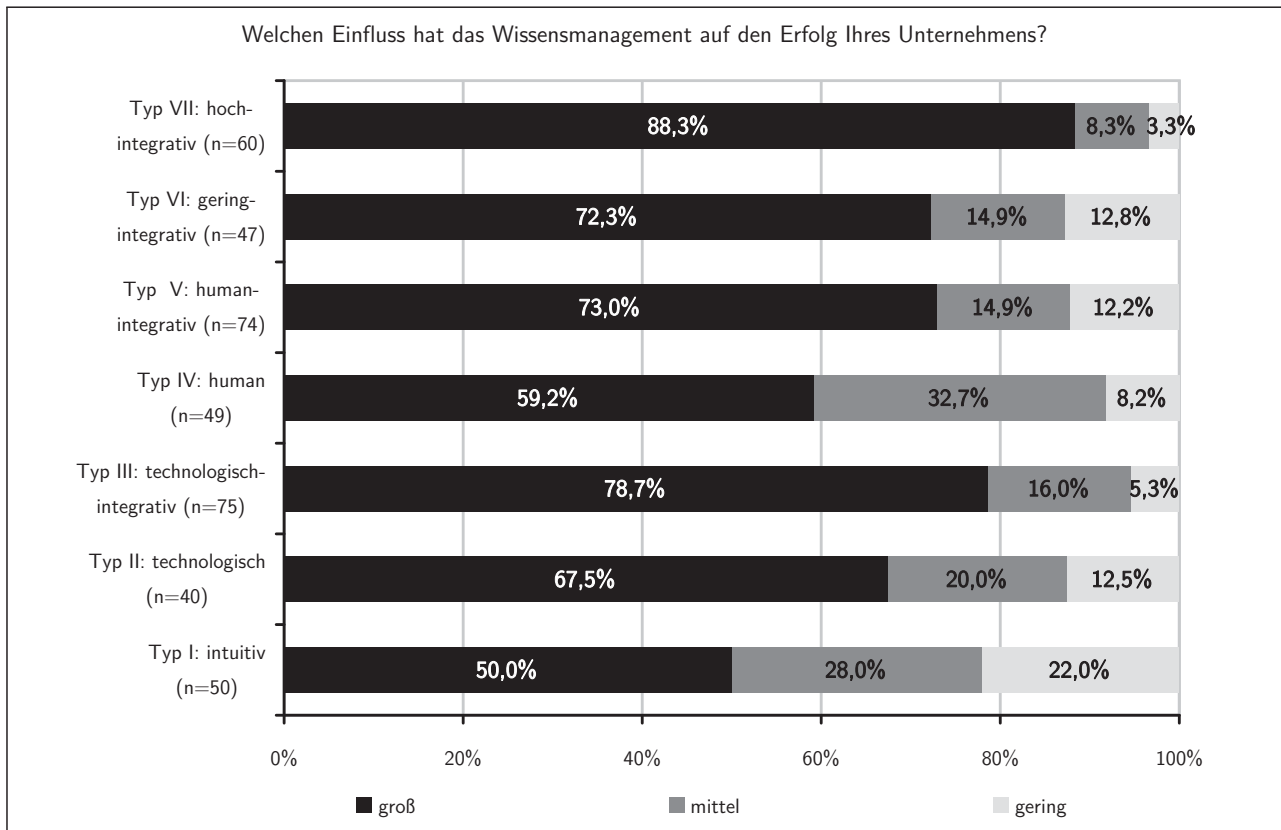


Abbildung 5-10: Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg

ein nochmals steigender Einfluss feststellen. Dort gaben fast 90 % der Unternehmen an, dass das Wissensmanagement einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Als Ursache für diese Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmenstypen kann angenommen werden, dass je stärker Technologie- und Humanorientierung ausgeprägt sind, desto mehr sind die Aktivitäten des Wissensmanagements im Unternehmen bewusst und zielgerichtet gesteuert, wodurch zwangsläufig auch ein größerer Einfluss auf den Unternehmenserfolg gesehen wird.

Bestätigt werden die Ergebnisse durch eine Korrelationsanalyse zwischen der Variablen, die den Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg misst und den Variablen, die in die Faktoren zur Beschreibung der Technologie- bzw. Humanorientierung im Wissensmanagement einfließen. Für die Korrelation zwischen dem Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg und der Technologieorientierung ergibt sich bei einer Korrelationsanalyse mit zweiseitigem Signifikanztest ein Korrelationskoeffizient von  $r = 0,282$  und bezüglich der Humanorientierung von  $r = 0,232$ . Zwar sind beide Werte nur mäßig stark ausgeprägt, allerdings befinden sich beide Werte auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$ , so dass hochsignifikante Ergebnisse vorliegen, aus denen sich eine statistische Abhängigkeit schlussfolgern lässt.

Diese Abhängigkeit ist dabei weniger überraschend, da sie letztlich bestätigt, dass je stärker die jeweilige Orientierung im Wissensmanagement ausgeprägt ist, desto höher wird auch der Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg bei den befragten Unternehmen angesehen.

Darüber hinaus zeigt diese subjektive Einschätzung zum Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg erste Anzeichen dafür, dass eine Tendenz bezüglich der theoretisch erarbeiteten Entwicklungspfade zu erkennen ist. So ist von Typ II (67,5 %) über Typ III (78,7 %) zu Typ VII (88,3 %), wodurch ein technologiezentrierter Entwicklungspfad beschrieben wird, von einem steigenden Einfluss des Wissensmanagements auszugehen. Gleiches gilt auch für einen humanzentrierten Entwicklungspfad von Typ IV (59,2 %) über Typ V (73,0 %) zu Typ VII (88,3 %). Auch entlang eines möglichen simultanten Entwicklungspfades von Typ I (50,0 %) über Typ VI (72,3 %) zu Typ VII (88,3 %) lässt sich dieser steigende Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg nachvollziehen.

### **5.3.2.2 Implizites und explizites Wissen als Elemente der organisationalen Wissensbasis**

Für die einzelnen hier differenzierten Unternehmenstypen wird im Folgenden eine genauere Analyse vorgenommen, welche Bedeutung das explizite bzw. implizite Wissen, als wesentliche Wissensarten der organisationalen Wissensbasis, für die Unternehmen der einzelnen Gruppen haben. An dieser Stelle wird für die Bedeutung von explizitem und implizitem Wissen abermals auf die aus der Faktorenanalyse zum Fragenblock 29 hervorgegangenen Faktoren zur Analyse zurückgegriffen. Zunächst ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass zwischen der Bedeutung von explizitem Wissen und implizitem Wissen eine linear-negative Korrelation vorliegt. Ein zweiseitiger Signifikanztest liefert für diesen Zusammenhang einen Korrelationskoeffizienten von  $r = -2,07$  auf dem Signifikanzniveau  $\alpha \leq 0,01$  ein hochsignifikantes Ergebnis, wenn auch der statistische Zusammenhang lediglich schwach ausgeprägt ist. Als Konsequenz ergibt sich daraus, dass davon auszugehen ist, dass mit steigender Bedeutung bzw. Fokussierung auf eine der beiden Wissensarten zwangsläufig die jeweils andere zunächst vernachlässigt wird.

In Bezug auf das explizite Wissen kann beobachtet werden, dass die wenigsten Unternehmen dieser Wissensart eine hohe Bedeutung für das Unternehmen bzw. den Unternehmenserfolg beimessen. Abbildung 5-11 verdeutlicht eine mittlere Bedeutung von explizitem Wissen und zeigt auf, dass lediglich Unternehmen vom Typ III mit technologisch-integrativem bzw. Typ VII mit hoch-integrativem Wissensma-

nagement dieser Wissensart eine nennenswert hohe Bedeutung beimessen. Bei diesen Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass sie aufgrund der subjektiv

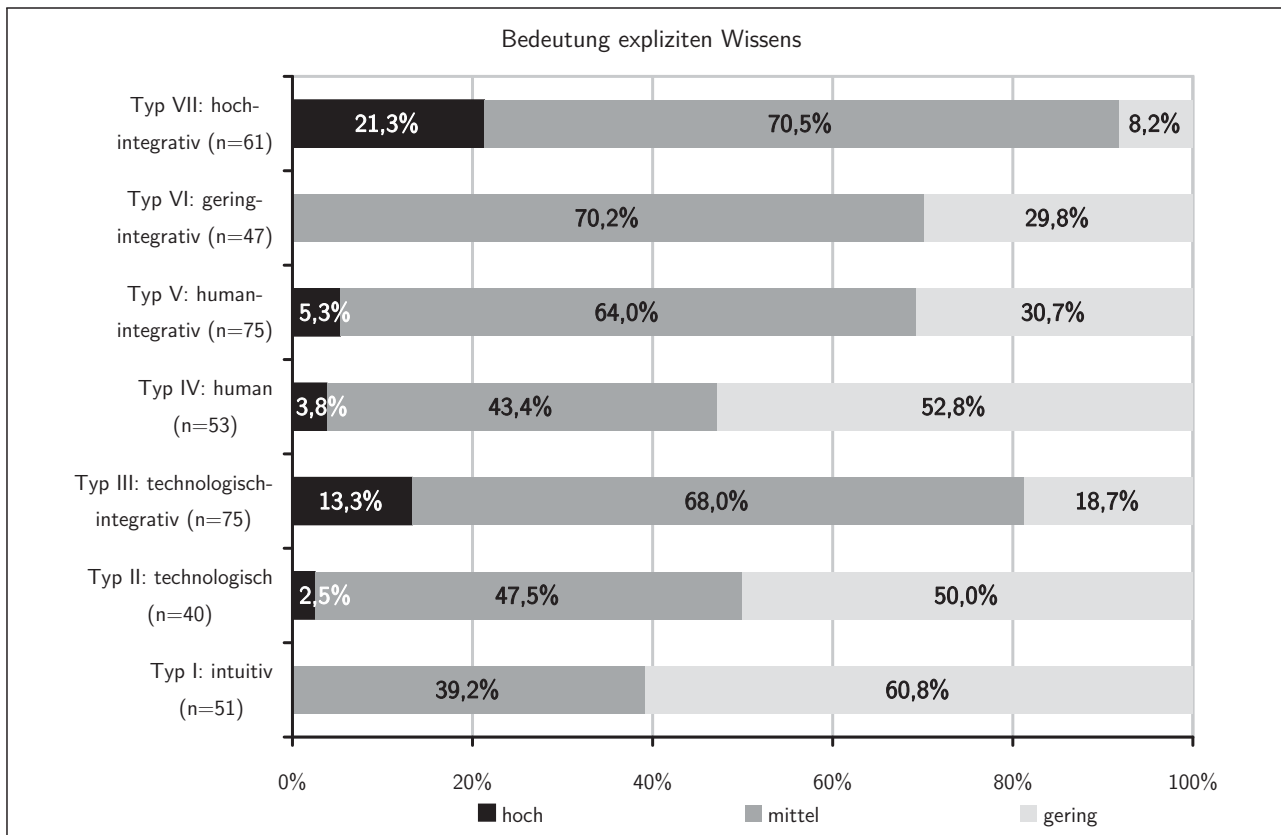


Abbildung 5-11: Bedeutung expliziten Wissens je Unternehmenstyp

hoch eingeschätzten Bedeutung des Wissensmanagements für den Unternehmenserfolg auch entsprechende Aktivitäten zur Nutzung und Verarbeitung des expliziten Wissens einsetzen, um somit einen entsprechenden Zielbeitrag des expliziten Wissens für den Unternehmenserfolg gewährleisten zu können. Darüber hinaus verdeutlicht diese jeweils subjektive Einschätzung der Unternehmen, dass explizites Wissen für alle anderen Unternehmenstypen scheinbar keine sehr große Bedeutung hat. Auch wenn als Ergebnis einer Korrelationsanalyse zwischen den Faktoren der Bedeutung von explizitem Wissen und der Technologieorientierung von einem starken statistischen Zusammenhang auszugehen ist,<sup>524</sup> scheint sich dies lediglich in einer mittleren Bedeutung des expliziten Wissens im Unternehmen niederzuschlagen.

Gegenüber dem expliziten Wissen zeigt sich über alle Unternehmenstypen hinweg, dass dem impliziten Wissen eine eher hohe Bedeutung beigemessen wird. Der Abbildung 5-12 ist zu entnehmen, dass über alle Unternehmenstypen hinweg mindestens

<sup>524</sup> Ein zweiseitiger Signifikanztest liefert für diesen Zusammenhang einen Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,460$  auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$ , so dass auch hier von einem hochsignifikanten statistischen Zusammenhang auszugehen ist.



40 % der Unternehmen dieser Wissensart eine hohe Bedeutung für das jeweiligen Unternehmens beimessen. Auffallend ist aber die überdurchschnittlich große Ein-

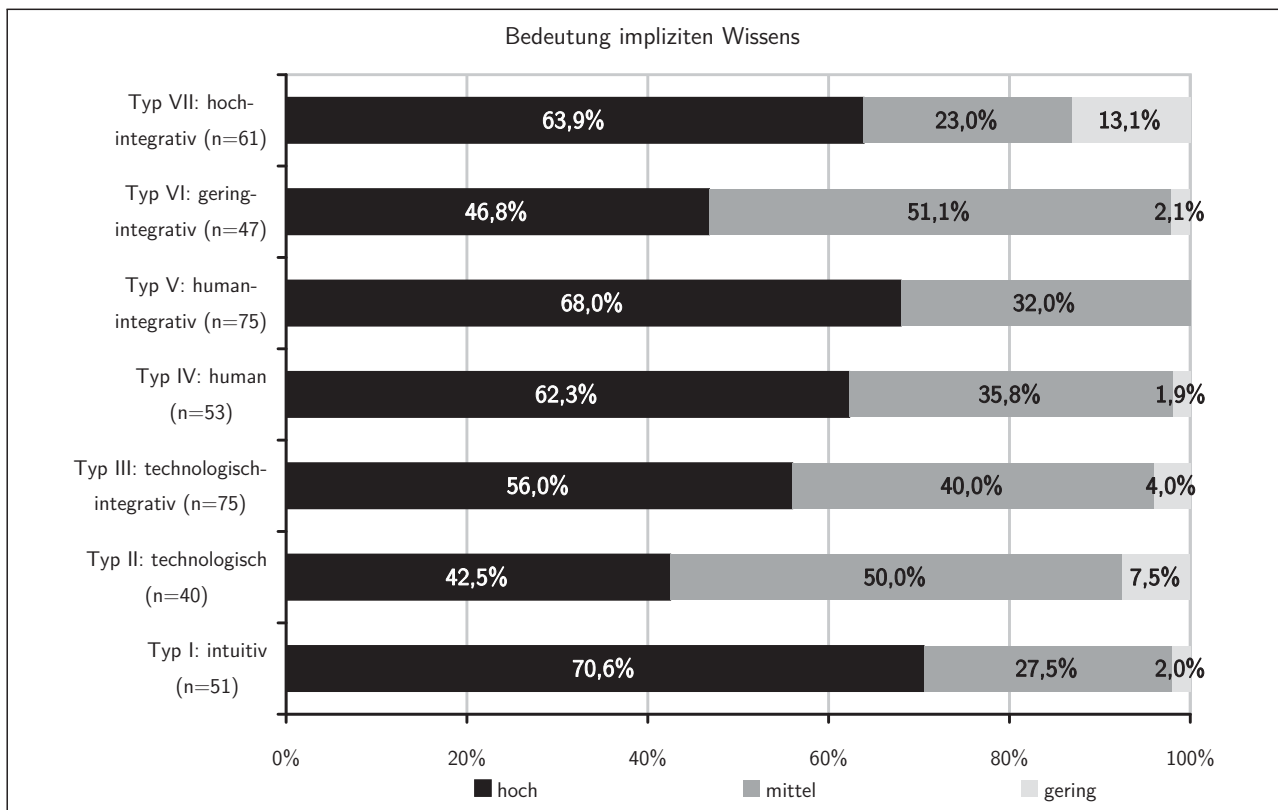


Abbildung 5-12: Bedeutung impliziten Wissens je Unternehmenstyp

schätzung hinsichtlich der hohen Bedeutung impliziten Wissens der Unternehmen von Typ I mit intuitivem Wissensmanagement (70,6 %). Gemäß der Charakterisierung dieses Unternehmenstyps laufen die Aktivitäten im Wissensmanagement hier eher unbewusst und weniger zielgerichtet ab. Demgegenüber schätzen die Unternehmen von Typ II, mit einem technologischen Wissensmanagement, die Bedeutung des impliziten Wissens weniger hoch ein. Lediglich 42,5 % der Unternehmen gaben an, dass implizites Wissen eine hohe Bedeutung in ihrem Unternehmen hat. In logischer Konsequenz der in dieser Arbeit verfolgten Argumentation erscheint dieses Ergebnis wenig überraschend, da zunächst davon auszugehen ist, dass bei ausgesprochener Technologieorientierung, wie bei Unternehmenstyp II, das implizite Wissen eine untergeordnete Rolle spielt. Dies gilt auch unter der Berücksichtigung, dass ein zweiseitiger Signifikanztest zwischen den Faktoren der Bedeutung von implizitem Wissen und der Humanorientierung kein signifikantes Ergebnis liefert.<sup>525</sup>

<sup>525</sup> Ein zweiseitiger Signifikanztest liefert für diesen Zusammenhang einen Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,076$ , der als nicht signifikant einzustufen ist.

Abschließend wird analysiert, inwieweit die organisationale Wissensbasis den Ausgangspunkt für die im Folgenden näher zu betrachtenden Lernprozesse darstellt. Für diese Analyse steht die Frage nach der zielgerichteten Ermittlung über vorhandenes und fehlendes Wissen im Unternehmen zur Verfügung. Die differenzierte Betrachtung

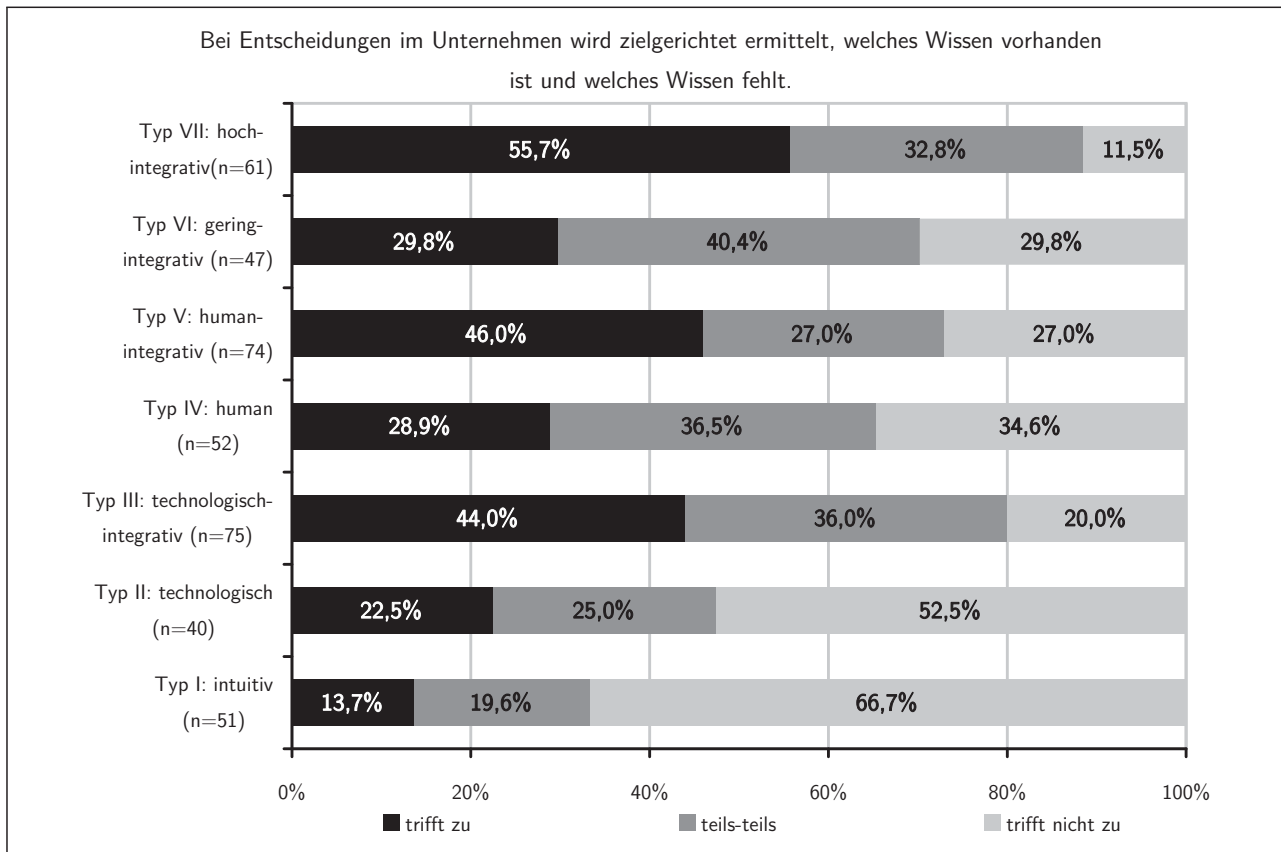


Abbildung 5-13: Wissensbasis als Ausgangspunkt der Lernprozesse

tung dieser Frage über die einzelnen Unternehmenstypen hinweg veranschaulicht Abbildung 5-13. Von fast ziellosem Verhalten von Unternehmenstyp I ausgehend ist eine kontinuierliche Steigerung zu zielgerichtetem Vorgehen bei Typ VII zu beobachten ist. Auffallend sind dabei zunächst die jeweils großen Sprünge der Unternehmen mit technologischem hin zu technologisch-integrativem Wissensmanagement (von 22,5 % zu 44 %) bzw. der Unternehmen mit humanem hin zu human-integrativem Wissensmanagement (von 28,9 % zu 46 %). In beiden Fällen ist davon auszugehen, dass durch zunehmende Integration der Aktivitäten im Wissensmanagement auch die zielgerichtete Ausgestaltung dieser Aktivitäten zunimmt. Abschließend bleibt noch festzuhalten, dass bei über 55 % der Unternehmen des Typs VII, mit hoch-integrativem Wissensmanagement, zielgerichtet ermittelt wird, welches Wissen vorhanden ist und welches fehlt. Somit kann davon ausgegangen werden, dass je höher der Integrationsgrad im Wissensmanagement ist, desto eher wird die vorhandene Wissensbasis

als Ausgangspunkt für Lernprozesse im Unternehmen angesehen. Bestätigt wird diese Annahme durch die hoch signifikanten Ergebnisse einer Korrelationsanalyse mit zweiseitigem Signifikanztest, bei der die hier analysierte Frage zum Ausgangspunkt organisationaler Lernprozesse in Bezug zur Orientierung im Wissensmanagement gesetzt wird.<sup>526</sup> Im Folgenden wird daher analysiert, wie speziell die Lernprozesse bei den einzelnen Unternehmenstypen gestaltet werden und ob diese entsprechend im Unternehmen verankert sind bzw. zielgerichtet durchgeführt werden, damit im Ergebnis die veränderte Wissensbasis einen Mehrwert für das jeweilige Unternehmen generieren kann.

### 5.3.2.3 Lernprozesse zur Entwicklung der organisationalen Wissensbasis

Für eine detailliertere Analyse, inwieweit die organisationalen Lernprozesse zur Entwicklung der organisationalen Wissensbasis beitragen, stehen grundsätzlich die Fragen aus den Fragenblöcken 30 bis 32 des Fragebogens zur Verfügung. Wie aus der jeweiligen Fragestellung deutlich wird, dienten als Indiz für die organisationalen Lernprozesse bei der empirischen Untersuchung die Aktivitäten, die auf dem Gebiet der Weiterbildung von den Unternehmen durchgeführt werden.

Als Einstieg in die durchgeführte Analyse dient die Frage danach, wie die Lernprozesse in den jeweiligen Unternehmen gestaltet sind? Hier wird davon ausgegangen, dass besonders diejenigen Lernprozesse von Bedeutung sind, die zunächst unstandardisiert bzw. unkoordiniert durch die Arbeit in interdisziplinären Teams ablaufen. Eine Übersicht, inwieweit diese Art der Lernprozesse bei den jeweiligen Unternehmensgruppen ablaufen, ist in Abbildung 5-14 dargestellt. In diesem Zusammenhang kann zunächst beobachtet werden, dass die interdisziplinäre Teamarbeit bei Unternehmen vom Typ VII, mit einem hoch-integrativem Wissensmanagement, am weitesten verbreitet ist. Dort gaben über 80 % der Unternehmen an, dass diese Form der Arbeit in ihren Unternehmen weit verbreitet ist. Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass diese Form der Arbeitsorganisation bei Unternehmen mit intuitivem Wissensmanagement am schwächsten ausgeprägt ist. Dort gaben lediglich ein Drittel der Unternehmen an, dass bei ihnen interdisziplinär gearbeitet wird. Des Weiteren ist darauf einzugehen, inwiefern jeweils ein Entwicklungsschritt vom technologischen zum technologisch-integrativen bzw. vom humanen zum human-integrativen Wis-

---

<sup>526</sup> Ein zweiseitiger Signifikanztest liefert für den Zusammenhang in Bezug zur Technologieorientierung einen Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,299$  und für den Zusammenhang zur Humanorientierung einen Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,383$  jeweils auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$ , so dass hier von hochsignifikanten statistischen Zusammenhängen auszugehen ist.

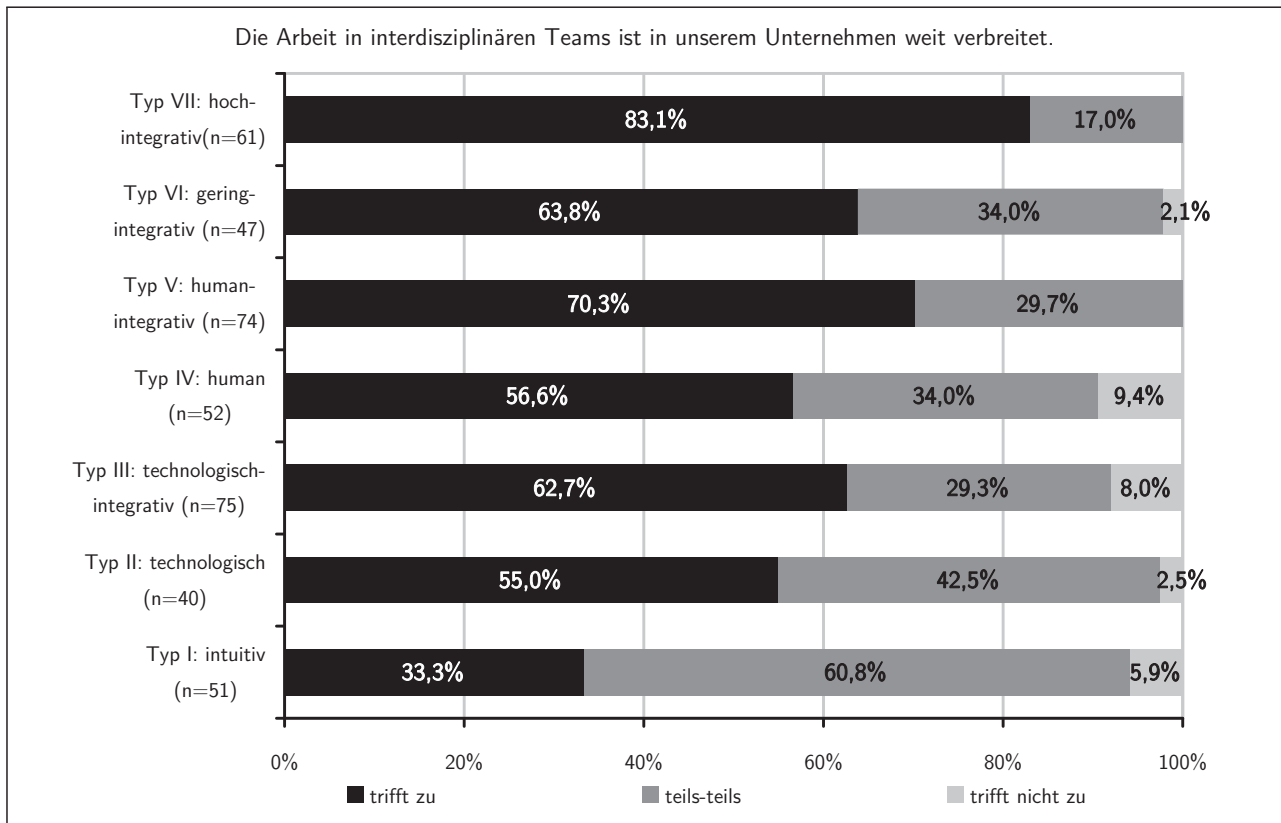


Abbildung 5-14: Interdisziplinäre Teamarbeit je Unternehmenstyp

sensmanagement zu erkennen ist. In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich festzuhalten, dass dieser Entwicklungsschritt erkennbar ist, da es jeweils zu einer Zunahme der interdisziplinären Teamarbeit bei diesen Unternehmen gekommen ist.

Gestützt wird diese Beobachtung durch das Ergebnis einer Korrelationsanalyse der Frage nach interdisziplinären Teams und der jeweiligen Orientierung im Wissensmanagement. Bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$  und einem Korrelationskoeffizienten nach Pearson von  $r = 0,240$  für Technologiorientierung bzw.  $r = 0,308$  für Humanorientierung, jeweils in Bezug auf die interdisziplinäre Teamarbeit, liegen hochsignifikante statistische Zusammenhänge vor. Zwar weisen die Korrelationskoeffizienten nur eine mäßige Ausprägung auf, dennoch weisen sie einen positiv linearen Zusammenhang zwischen den hier untersuchten Variablen aus. Der höhere Korrelationskoeffizient in Bezug auf die Humanorientierung lässt die Interpretation zu, dass die interdisziplinäre Teamarbeit von größerer Bedeutung ist, als dies bei der Technologieorientierung der Fall ist. Es ist davon auszugehen, dass je höher die Humanorientierung ist, desto ausgeprägter ist auch die interdisziplinäre Teamarbeit bei den beteiligten Unternehmen. Somit lässt sich konstatieren, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung der jeweiligen Orientierung im Wissensmanagement und der interdisziplinären Teamarbeit besteht. Diese interdisziplinäre

Teamarbeit führt zu Lernprozessen, die im Unternehmen teilweise gezielt, teilweise aber auch nur ungeplant im Unternehmen ablaufen. Um sich die Vorteile des interdisziplinären Austausches zu Nutze zu machen, ist eine Institutionalisierung sowie eine Verankerung über alle Hierarchiestufen im Unternehmen hinweg erforderlich.

Somit ist im Weiteren neben dieser unstandardisierten Form organisationaler Lernprozesse besonders von Interesse, inwieweit die Lernprozesse in Form von Weiterbildungsmaßnahmen auf den einzelnen hierarchischen Ebenen im Unternehmen verankert sind. Die Ergebnisse für die einzelnen Unternehmenstypen finden sich in Abbildung 5-15. Auch hier ist zunächst festzuhalten, dass die Verankerung der Weiterbil-

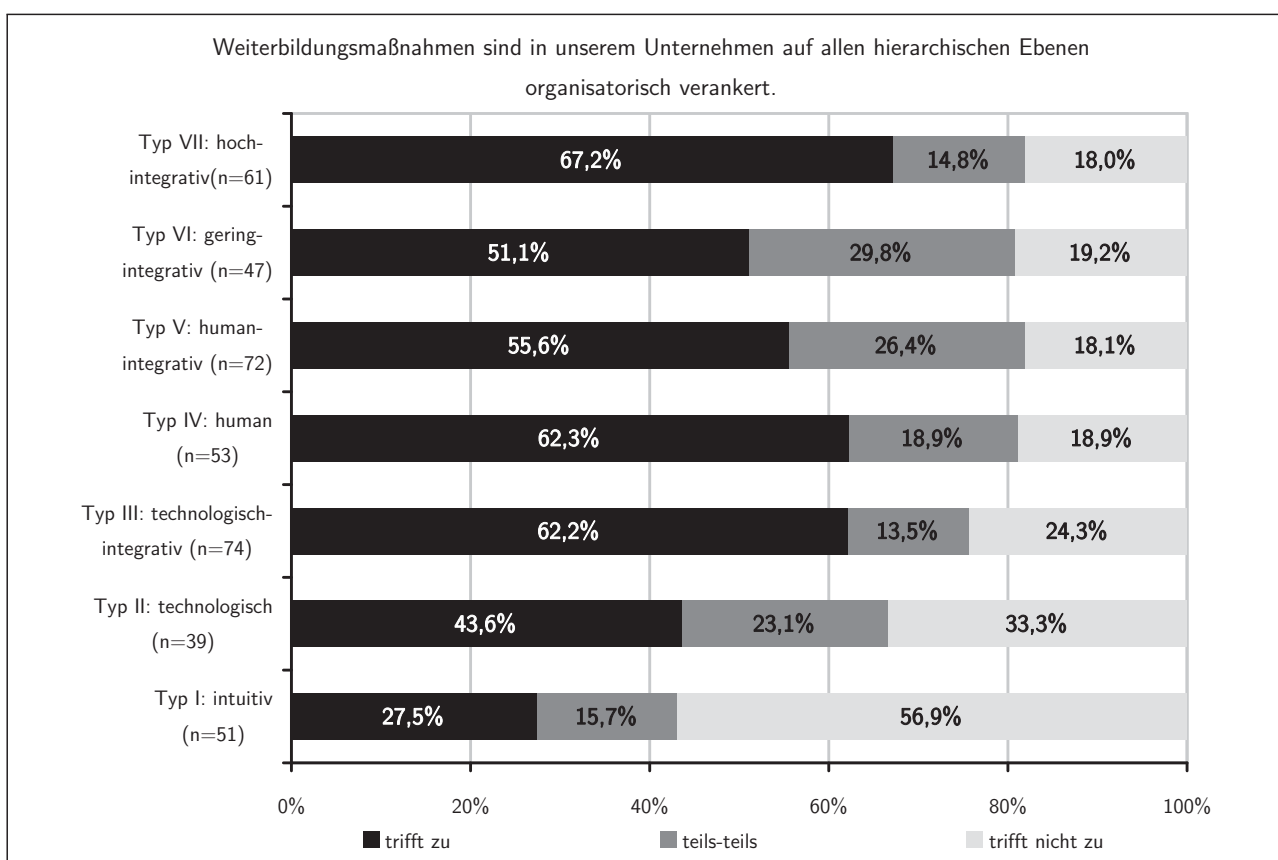


Abbildung 5-15: Verankerung der Lernprozesse je Unternehmenstyp

ungsmaßnahmen bei Unternehmenstyp VII am weitesten und bei Unternehmenstyp I mit intuitivem Wissensmanagement am wenigsten weit verbreitet ist ( $\sim 67\%$  hin zu  $\sim 27\%$ ). Es lässt sich auch eine Entwicklung bei den Unternehmen des Typs II, mit technologischem Wissensmanagement, hin zu Typ III, mit technologisch-integrativem Wissensmanagement, beobachten ( $\sim 43\%$  hin zu  $\sim 62\%$ ), so dass davon auszugehen ist, dass die Unternehmen mit technologisch-integrativem Wissensmanagement die Bedeutung des Wissensträgers Mensch erkannt haben und dementsprechend auch Handlungen hinsichtlich der Verankerung von Weiterbildungsmaßnahmen angepasst

wurden. Interessanterweise ist eine Entwicklung in Bezug auf die Verankerung von Weiterbildungsmaßnahmen bei Unternehmen von Typ IV, mit human geprägtem Wissensmanagement, hin zu Typ V, mit human-integrativem Wissensmanagement, nicht zu beobachten. Dort ist viel mehr ein leichter Rückgang bei der Verankerung von Weiterbildungsmaßnahmen zu erkennen ( $\sim 62\%$  hin zu  $\sim 55\%$ ). Dies könnte daran liegen, dass aufgrund der ohnehin schon hohen Fokussierung auf den Wissensträger Mensch dort lediglich versucht wird, ein Status-quo zu erhalten, der zunächst nicht weiter ausgebaut wird. Stattdessen wird mehr Wert auf die Technologieintegration gelegt, um so entlang eines humanzentrierten Entwicklungspfades das Wissensmanagement im Unternehmen zu einem integrativen Wissensmanagement zu entwickeln. Die zunehmende Verankerung der Weiterbildungsmaßnahmen auf allen hierarchischen Ebenen spiegelt sich auch im Ergebnis der Korrelationsanalyse, in Bezug auf die Technologie- bzw. Humanorientierung, wider. Es zeigt sich hier jeweils ein linear-positiver statistischer Zusammenhang mit  $r = 0,198$  für Technologieorientierung bzw.  $r = 0,293$  für Humanorientierung.<sup>527</sup> Dieser Zusammenhang zeigt, dass eine Verankerung von Weiterbildungsmaßnahmen wichtiger wird, je mehr eine Integration von Technologieorientierung mit Humanorientierung angestrebt wird. Dabei sind die Weiterbildungsmaßnahmen inhaltlich dabei sowohl in Bezug auf den Umgang mit IuK-Technologien auszurichten, aber auch die Problemlösungsfähigkeit von Mitarbeitern im Unternehmen muss ausgebaut werden.

Des Weiteren ist an dieser Stelle von Interesse, inwieweit die Lernprozesse bei den beteiligten Unternehmen zielgerichtet ablaufen. Als Indiz für eine zielorientierte Ausrichtung der Lernprozesse dient die Frage, inwiefern in den Unternehmen versucht wird, Kompetenzen aufzubauen, die bislang im Unternehmen nicht vorhanden sind. Die Ergebnisse für die einzelnen Unternehmenstypen sind in Abbildung 5-16 dargestellt und zeigen, dass auch hier die Unternehmen vom Typ VII, mit hoch-integrativem Wissensmanagement, die größte Zustimmung geben ( $\sim 88\%$ ). Demgegenüber scheinen die Lernprozesse bei Typ I, den Unternehmen mit intuitivem Wissensmanagement, die geringste Zielorientierung aufzuweisen ( $\sim 33\%$ ). Lediglich ein Drittel dieser Unternehmen versucht gezielt Kompetenzen aufzubauen, die noch nicht vorhanden sind. Bei Unternehmen mit einem eher technologischen Wissensmanagement ist auch hier ein deutlicher Entwicklungsschritt zu erkennen. Somit ist davon auszugehen, dass bei Unternehmenstyp III, mit technologisch-integrativem Wissensmanagement, bei dem der Mensch als Zielobjekt der Weiterbildung bereits

---

<sup>527</sup> Beide Werte befinden sich auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$ , so dass von hochsignifikanten Ergebnissen auszugehen ist, aus denen sich die statistische Abhängigkeit ableiten lässt.

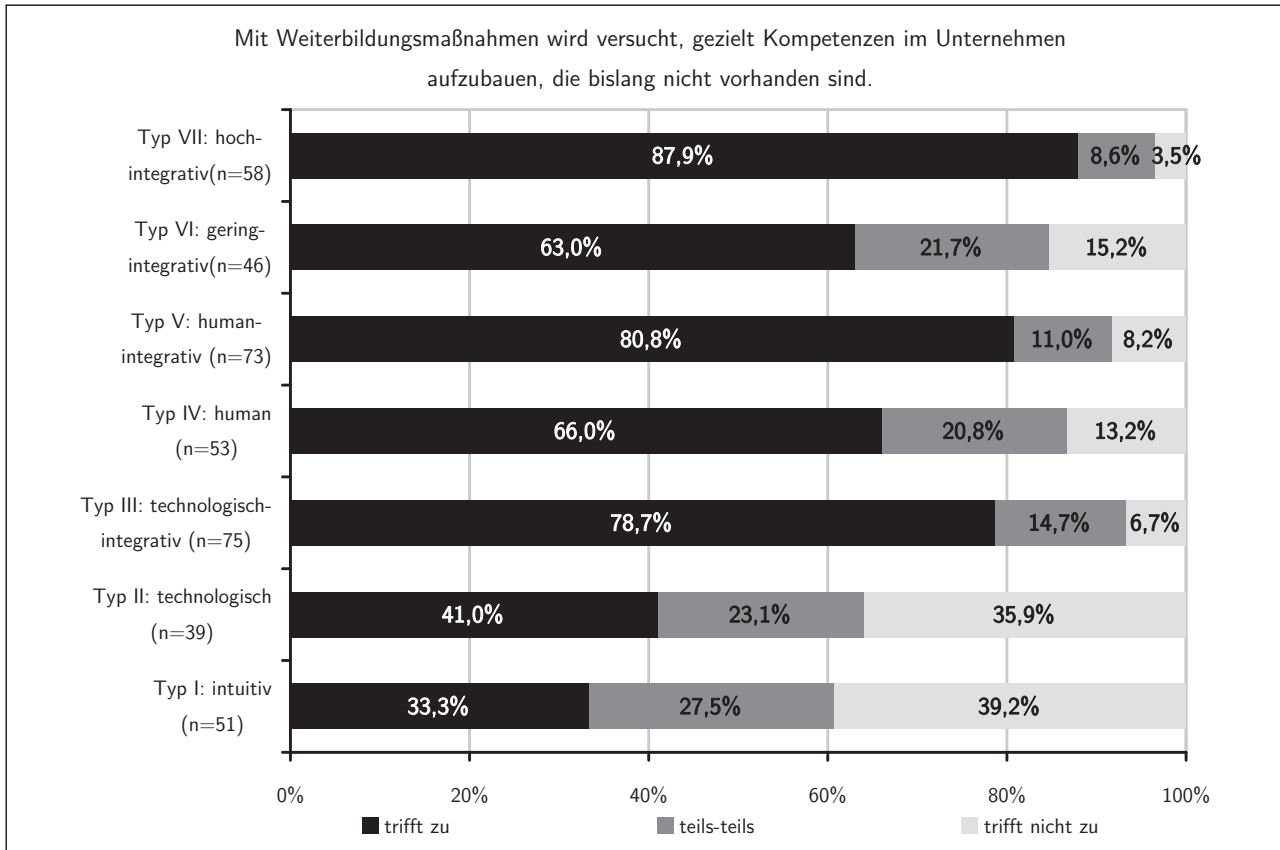


Abbildung 5-16: Zielorientierung der Lernprozesse je Unternehmenstyp

etwas mehr Beachtung findet, gezielter versucht wird, den Weiterbildungsmaßnahmen eine Richtung vorzugeben. Ebenso verhält es sich bei den Unternehmen vom Typ IV. Von einem bereits sehr hohen Niveau des zielgerichteten Kompetenzaufbaus bei den Unternehmen mit humanem Wissensmanagement ( $\sim 66\%$ ) steigt dieses zielorientierte Vorgehen nochmals bei Unternehmen mit human-integrativem Wissensmanagement ( $\sim 81\%$ ). Bestätigt werden diese Beobachtungen durch das Ergebnis einer Korrelationsanalyse, die sowohl für die Technologieorientierung ( $r = 0,290$ ) wie auch die Humanorientierung ( $r = 0,436$ ) jeweils einen linear-positiven statistischen Zusammenhang zum gezielten Kompetenzaufbau durch Weiterbildung bestätigt.<sup>528</sup>

Den Abschluss der Analyse der organisationalen Lernprozesse bildet die Frage: Wird der Erfolg der Lernprozesse auch anhand von Ergebnissen in einzelnen Unternehmensbereichen überprüft? Eine entsprechende Übersicht über die Antworten der einzelnen Unternehmen findet sich in Abbildung 5-17. Besonders auffallend ist, dass über alle Unternehmenstypen hinweg immer mindestens 60 % der Unternehmen angeben, dass sie den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen nicht konsequent anhand von

<sup>528</sup> Beide Werte befinden sich auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$ , so dass hochsignifikante Ergebnisse vorliegen, aus denen sich die statistische Abhängigkeit ableiten lässt.



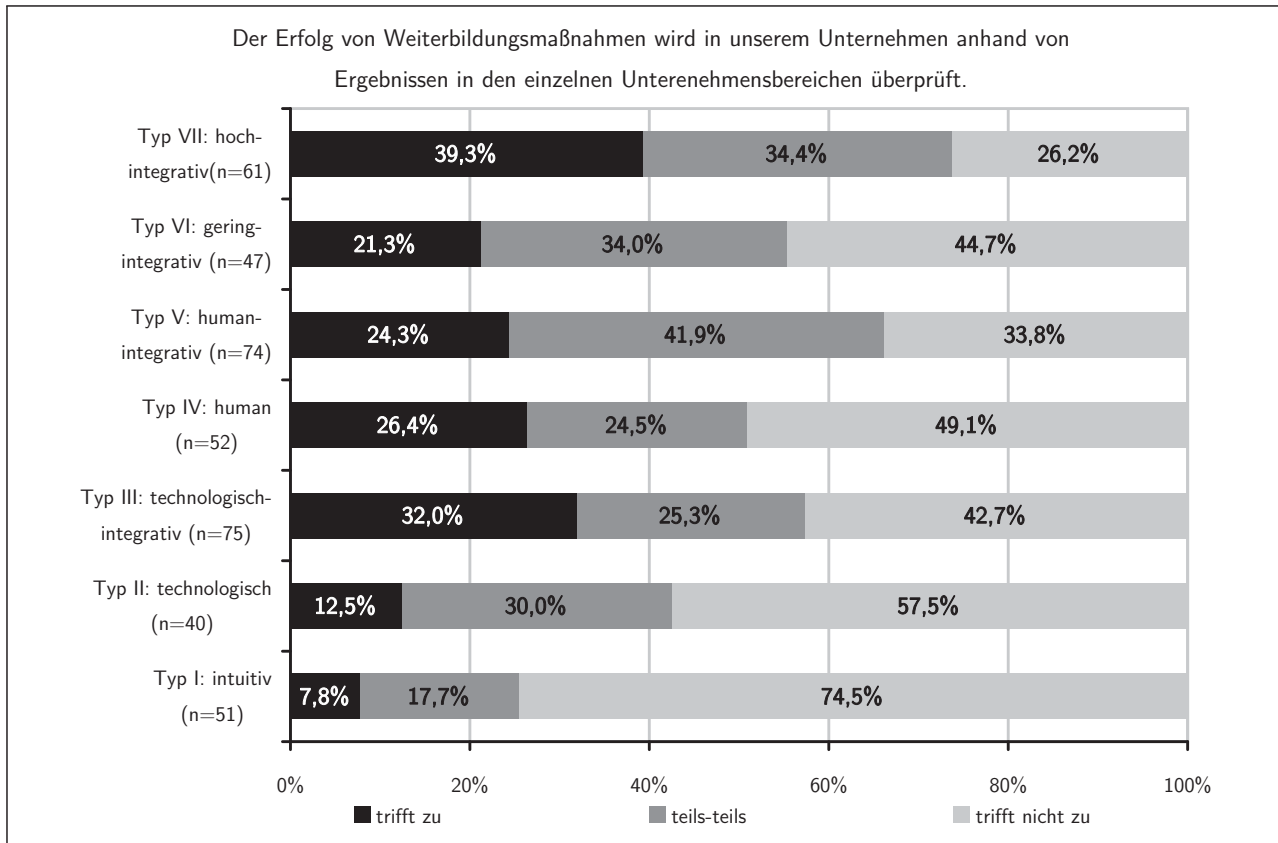


Abbildung 5-17: Überprüfung des Erfolgs von Weiterbildungsmaßnahmen je Unternehmenstyp

Ergebnissen in einzelnen Unternehmensbereichen überprüfen. Grundsätzlich bleibt zwar auch hier festzuhalten, dass mit einer höheren Eingruppierung in die einzelnen Unternehmenscluster eine verstärkte Überprüfung der Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt und somit auch hier die einzelnen Entwicklungspfade wiederzuerkennen sind. Der Zusammenhang zwischen einer verstärkten Technologie- bzw. Humanorientierung und der Überprüfung des Erfolgs von Weiterbildungsmaßnahmen spiegelt sich dabei auch in dem Ergebnis der Korrelationsanalyse wider. Es liegt hier jeweils ein linear-positiver statistischer Zusammenhang vor, mit  $r = 0,253$  für Technologieorientierung bzw.  $r = 0,332$  für Humanorientierung.<sup>529</sup> Ungeklärt bleibt jedoch, warum eine solche Überprüfung nicht erfolgt. Hier lässt sich lediglich vermuten, dass Weiterbildungsmaßnahmen oftmals sehr langfristig ausgelegt sind und sich ein messbarer Erfolg erst lange nach Abschluss der Maßnahmen einstellt, so dass ein unmittelbarer Rückschluss auf deren Erfolg nur bedingt möglich ist. Darüber hinaus ist es auch denkbar, dass eine durch Weiterbildung erzielte höhere Qualifikation der einzelnen

<sup>529</sup> Beide Werte befinden sich auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$ , so dass hochsignifikante Ergebnissen vorliegen, aus denen sich die statistische Abhängigkeit ableiten lässt.

Mitarbeiter sich nicht unmittelbar im Ergebnis eines einzelnen Unternehmensbereichs niederschlägt, da nach Abschluss der Weiterbildung ein Wechsel des Mitarbeiters in einen anderen Funktions- oder Aufgabenbereich wahrscheinlich ist.

#### **5.3.2.4 Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung**

Entsprechend den Ausführungen zu den Gestaltungsparametern der strategischen Wissensmanagementkompetenz werden abschließend empirische Befunde zu den Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Wissensarbeit und Wissensverarbeitung im Unternehmen aufgezeigt. Zuerst wird gezeigt, inwieweit Unternehmen das Wissensmanagement mittels spezieller Positionen im Unternehmen institutionalisiert haben.<sup>530</sup> Des Weiteren ist von Interesse, welche Instrumente und Methoden von den jeweiligen Unternehmen eingesetzt werden, um so zum einen eine optimale Wissensverarbeitung zu gewährleisten und zum anderen bestmögliche Rahmenbedingungen für die Wissensarbeit zu schaffen.

Ähnlich wie bei den beiden zuvor abgehandelten Abgrenzungskriterien ist auch bei der Betrachtung von unterschiedlichen Instrumenten und Methoden im Wissensmanagement eine Zuordnung zur Technologieorientierung bzw. Humanorientierung vorzunehmen.<sup>531</sup> Allerdings ist diese Zuordnung nicht immer so eindeutig wie bei den Wissensträgern bzw. Wissensarten. So sind die IuK-Technologien wichtig für die Verarbeitung von explizitem Wissen, sie können aber kein Ersatz für menschliche Interaktion sein, sondern bestenfalls einen unterstützenden Charakter haben.<sup>532</sup> Demzufolge sind entsprechende „humanorientierte“ Methoden notwendig, um das personengebundene Wissen im Unternehmen zu entwickeln und zu aktivieren bzw. die Wissensarbeit entsprechend zu gestalten.

#### **Wissensmanager**

Wissensmanager haben in Unternehmen unterschiedliche Aufgaben. Sie lassen sich dahingehend charakterisieren, dass ihnen Aufgaben zugewiesen werden, bei denen es in erster Linie um die Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe von Wissen im Unternehmen geht. Im Rahmen der empirischen Untersuchung war daher von Interesse, inwieweit bei den befragten Unternehmen Mitarbeiter vorhanden sind, die

---

<sup>530</sup> Als spezielle Positionen zur Insitutionalisierung des Wissensmanagements können Stellen als Wissensmanager z. B. im Personalbereich oder IT-Bereich angesehen werden.

<sup>531</sup> Bei dieser Zuordnung wird auf den pragmatischen Ansatz aus Abschnitt 5.2.2 zurückgegriffen und die dort vorgenommene Zuordnung weiterverwendet.

<sup>532</sup> Vgl. Prange (2002), S. 3.

sich ausschließlich mit der Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe von Wissen befassen. Grundsätzlich ist dabei festzustellen, dass Wissensmanager als solche kaum bei den einzelnen Unternehmen vertreten sind. Das Ergebnis zu dieser Frage ist in Abbildung 5-18 abgebildet.

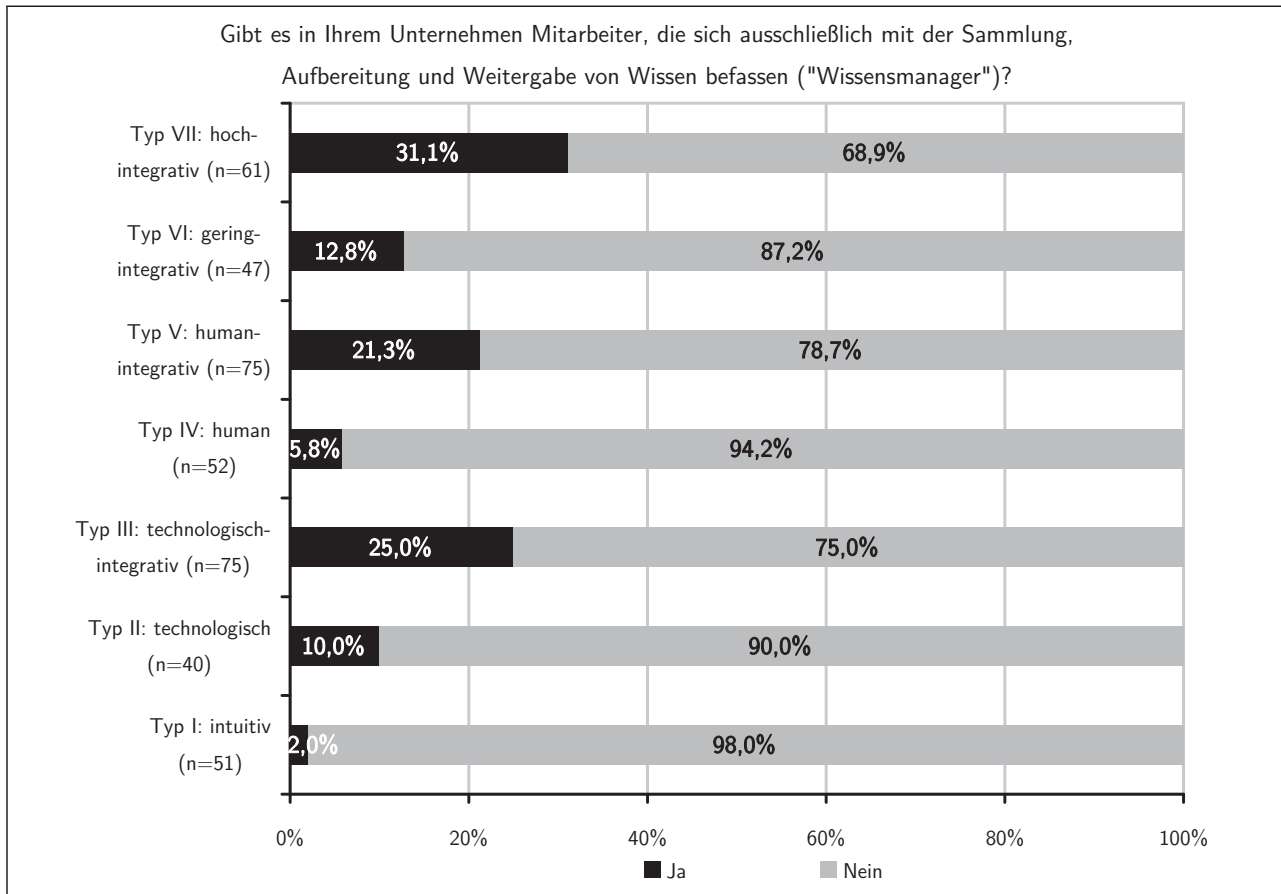


Abbildung 5-18: Wissensmanager in den beteiligten Unternehmen je Unternehmenstyp

Zwar haben insgesamt nur wenige Unternehmen eine solche Position eingerichtet, dennoch bildet sich auch hier ein Profil für die Unternehmen derart heraus, dass mit zunehmender Integration der Aktivitäten des technologieorientierten und humanorientierten Wissensmanagements auch eine Zunahme von Wissensmanagern im Unternehmen verbunden ist.

Bestätigt wird dieses Ergebnis durch die Analyse der Korrelation zwischen der Variable, ob Wissensmanager im jeweiligen Unternehmen vorhanden sind und der jeweiligen Orientierung im Wissensmanagement. Im Ergebnis zeigt sich hier jeweils ein linear-positiver statistischer Zusammenhang mit  $r = 0,299$  für Technologieorientierung bzw.  $r = 0,207$  für Humanorientierung.<sup>533</sup> Der höhere Wert für die Techno-

<sup>533</sup> Beide Werte befinden sich auf einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 0,01$ , so dass hochsignifikante Ergebnisse vorliegen, aus denen sich die statistische Abhängigkeit ableiten lässt.

logieorientierung lässt sich dahingehend interpretieren, dass die originären Aufgaben des Wissensmanagements oftmals eher mit IT-Aufgaben assoziiert werden. Hier ist davon auszugehen, dass Unternehmen mit einem technologisch geprägtem Wissensmanagement auch ihre Wissensmanager eher im IT-Bereich sehen und sie somit als Hauptverantwortliche für die Wissensverarbeitung anzusehen sind. Demgegenüber gilt für die Unternehmen mit eher humanorientiertem Wissensmanagement, dass diese ihre Wissensmanager tendenziell im Personalbereich bzw. Weiterbildungsbereich ansiedeln. Somit wird hier das Hauptaugenmerk im Wissensmanagement auf die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gelegt.

Abschließend bleibt für die Institutionalisierung von Wissensmanagern festzuhalten, dass die Einrichtung solcher Positionen bzw. Stellen im Unternehmen eine nachhaltige Verankerung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Wissensmanagement nach sich ziehen kann. Dabei sollte bei einer solchen Institutionalisierung darauf geachtet werden, dass sowohl dem Einsatz von IuK-Technologien wie auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter hinsichtlich des Umgangs mit Wissen Rechnung getragen wird, um einen möglichst großen Nutzen durch die jeweils unterschiedlichen Wissensträger zu gewährleisten.

### **IuK-Technologien für die Wissensverarbeitung**

Die IT-Infrastruktur dient in erster Linie der Verarbeitung von Wissen, welches in expliziter Form vorliegt. Im Rahmen der Studie wurde nach Bekanntheitsgrad und Einsatz bzw. geplantem Einsatz ausgewählter IuK-Instrumente gefragt, um so Rückschlüsse auf die IT-Infrastruktur der einzelnen Unternehmen ziehen zu können. Zwar lassen sich auch für jeden Unternehmenstyp beim Bekanntheitsgrad der Instrumente Unterschiede feststellen, da der Bekanntheitsgrad jedoch keinen Aufschluss über die IT-Infrastruktur im jeweiligen Unternehmen liefert, wird an dieser Stelle lediglich der Einsatz verschiedener Instrumente näher betrachtet.

Abbildung 5-19 zeigt, wie viel Prozent des jeweiligen Unternehmenstyps welches Instrument einsetzen. Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass über alle Unternehmenstypen hinweg Intranet, Datenbanken und Dokumentenmanagementsysteme zu dem prozentual größten Anteil der eingesetzten Instrumente zählen. Somit konnten damit drei Instrumente identifiziert werden, die die Basis für die Verarbeitung von explizitem Wissen im Unternehmen repräsentieren. Sie stellen somit die Grundlage für die Technologieorientierung im Wissensmanagement dar, so dass die weiteren Instrumente darauf aufbauen können. Es ist eine breite Palette an Instrumenten zu benennen, die durchschnittlich bei ca. einem Drittel der befragten Unternehmen eingesetzt werden: Groupware, Data Warehouse, ERP-Systeme und mit Abstrichen

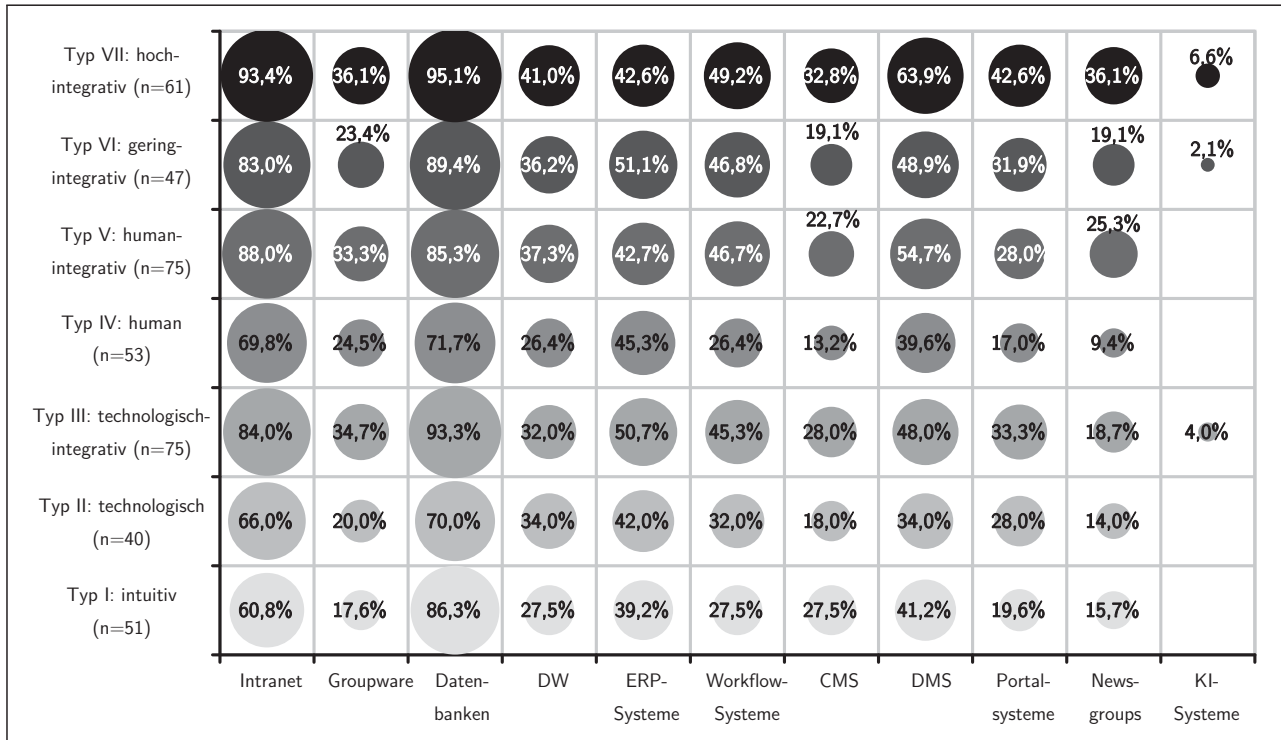


Abbildung 5-19: Eingesetzte Instrumente zur Unterstützung der Wissensverarbeitung

CMS, Portalsysteme und Newsgroups. Diese Instrumente lassen sich demnach als Anwendungsinstrumente interpretieren, um einen besseren Umgang mit explizitem Wissen zu erreichen. Durch ihren Einsatz lässt sich der Grad der Technologieorientierung steigern, so dass ein verstärkter Einsatz auch eine höhere strategische Wissensmanagementkompetenz nach sich ziehen wird.

Zudem lässt sich bei Betrachtung der Ergebnisse konstatieren, dass jedes Instrument den prozentual höchsten Einsatzgrad bei Unternehmen von Typ VII aufweist. Ein solches Ergebnis ist dahingehend zu interpretieren, dass diese Unternehmen den höchsten Grad an Technologieorientierung aufweisen. Lediglich für die ERP-Systeme trifft dies nicht zu. Für diese weisen die Typen III und VI höhere Werte auf, was letztlich auf Zufallsabweichungen im Datensatz zurückzuführen ist. In beiden Gruppen sind keine Besonderheiten hinsichtlich der Unternehmensgröße ausfindig zu machen, so dass auch ein Indiz, dass hier verstärkt Großunternehmen mit höherem Verbreitungsgrad von ERP-Systemen wiederzufinden sind, nicht greift. Des Weiteren ist festzuhalten, dass auch für alle IuK-Instrumente jeweils eine Entwicklung vom technologischen zum technologisch-integrativen bzw. vom humanen zum human-integrativen Wissensmanagement mit verstärktem IuK-Einsatz zu beobachten ist. Diese Entwicklung lässt darauf schließen, dass sowohl entlang des technologiezentrierten Entwicklungspfad, wie auch entlang des humanzentrierten Entwicklungspfad eine Steigerung des

Einsatzes von IuK-Technologien erfolgt, was letztlich auch eine höhere strategische Wissensmanagementkompetenz nach sich ziehen wird.

Unterrepräsentiert bei den Untersuchungsergebnissen sind Systeme der Künstlichen Intelligenz, die lediglich von Unternehmenstypen III, VI und VII eingesetzt werden. Auch wenn es sich dabei jeweils um weniger als 10 % der Unternehmen handelt, kann dies als Indiz dafür gewertet werden, dass sich Ansatzpunkte für einen technologischen Entwicklungspfad auch in der Praxis wiederfinden lassen. So werden diese Instrumente erst von Unternehmen eingesetzt, wenn diese ohnehin einen gewissen Grad an Technologieorientierung aufweisen, wie dies bei Unternehmen vom Typ III und VII der Fall ist.

### **Methodische Unterstützung der Wissensarbeit**

Neben den betrachteten Instrumenten ist des Weiteren die methodische Unterstützung der Wissensarbeit von besonderer Bedeutung. Nur mittels einer entsprechenden Unterstützung der Wissensarbeit durch geeignete Methoden lässt sich die wertvolle Unternehmensressource implizites Wissen auch für ein Unternehmen nutzbringend einsetzen. Analog zu den betrachteten IuK-Instrumenten wurden Daten über ausgewählte Methoden hinsichtlich Bekanntheitsgrad, Einsatz und geplantem Einsatz erhoben. Auch an dieser Stelle erfolgt lediglich die Analyse des Einsatzes der Methoden, da erst der produktive Einsatz darüber Auskunft gibt, wie stark die Wissensarbeit bei den einzelnen Unternehmenstypen durch die jeweiligen Methoden unterstützt wird.

Die Ergebnisse, wie viel Prozent des jeweiligen Unternehmenstyps welche Methode einsetzt, sind in Abbildung 5-20 dargestellt. Dabei ist auffallend, dass das Coaching bzw. Mentoring über alle Unternehmenstypen hinweg die größte Verbreitung haben. Somit lassen sich diese Methoden als Basis-Methoden für die Unterstützung der Wissensarbeit interpretieren. Diese Instrumente stellen somit die Grundlage für eine Humanorientierung im Wissensmanagement dar, so dass weitere Methoden darauf aufbauen können. Für die weiteren zu betrachtenden Methoden ist eine grundsätzliche Tendenz zu erkennen, dass der Verbreitungsgrad steigt, wenn die Humanorientierung (und auch Technologieorientierung) im Wissensmanagement zunimmt, allerdings scheint der Einsatz der einzelnen Methoden doch sehr unterschiedlich stark ausgeprägt zu sein. Es ist daher für die hier betrachteten Methoden festzuhalten, dass der jeweils höchste Prozentsatz des Einsatzes der jeweiligen Methode fast ausschließlich beim Unternehmenstyp VII, mit hoch-integrativem Wissensmanagement, zu finden ist. Dieser Unternehmenstyp weist neben der hohen Technologieorientierung auch den höchsten Grad der Humanorientierung auf, so dass dieses Ergebnis wenig verwunderlich ist.

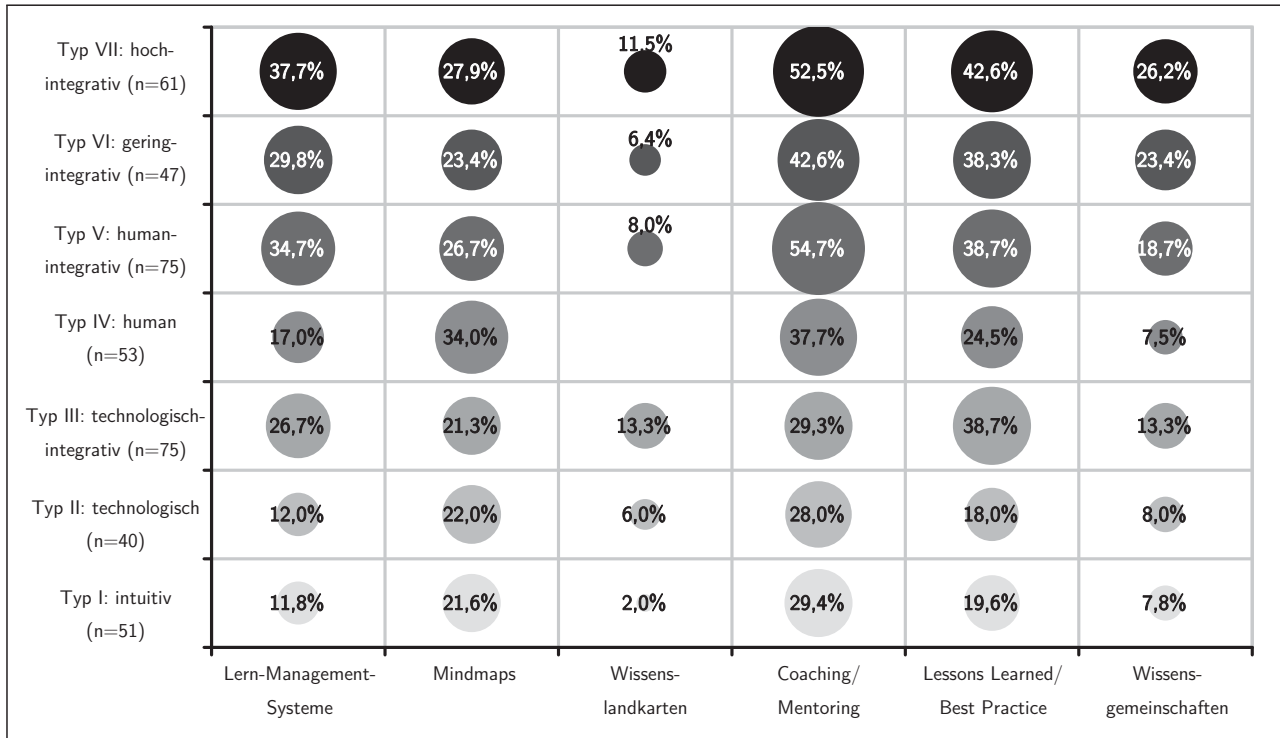


Abbildung 5-20: Eingesetzte Methoden zur Unterstützung der Wissensarbeit

Mit den Wissenslandkarten, die einen Verbreitungsgrad von maximal  $\sim 13\%$  genießen, wurde zudem eine Methode identifiziert, die unterrepräsentiert im Verbreitungsgrad ist. Gründe dafür könnten darin bestehen, dass mit Wissenslandkarten Metawissen abgebildet wird, um später den Zugriff auf implizites Wissen einzelner Mitarbeiter zu ermöglichen. Solche Wissenslandkarten sind zum einen sehr schwer zu erstellen und zum anderen sehr aufwändig in der Pflege. Mitarbeiter im Unternehmen entwickeln sich und ihr Wissen kontinuierlich weiter, so dass die Pflege einer Wissenslandkarte eine Daueraufgabe ist, die erfolgreich implementiert werden muss, damit sie langfristig im Unternehmen etabliert werden kann. Darüber hinaus lässt sich der Nutzen für das Gesamtunternehmen nur sehr schwer ermitteln, während der Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter, z. B. bei der Suche nach einem Spezialisten zu einem speziellen Themengebiet, eher gesehen wird.

### 5.3.2.5 Barrieren im Umgang mit Wissen

Neben der differenzierten Analyse zu den einzelnen Dimensionen der strategischen Wissensmanagementkompetenz wird abschließend zur Charakterisierung der einzelnen Unternehmenstypen aufgezeigt, welche Barrieren im Umgang mit Wissen bei den einzelnen Unternehmen anzutreffen sind. Diese Barrieren sind von besonderer Bedeutung, da sie Rückschlüsse zulassen, welche Faktoren beim Wissensmanagement die



größten Hemmnisse darstellen bzw. sie aufzeigen können, in welchem Bereich Handlungsbedarf für einen verbesserten Umgang mit Wissen im Unternehmen besteht. Die Ergebnisse zu den Barrieren im Umgang mit Wissen in Bezug auf die einzelnen Unternehmenstypen sind in Abbildung 5-21 dargestellt.

Zunächst ist festzustellen, dass nach wie vor die fehlende Zeit als die Hauptursache für den unzureichenden Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern und damit für den Umgang mit Wissen im Unternehmen angesehen wird. Durchschnittlich 65,9 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie dies als Barriere im Umgang mit Wissen ansehen. Im Vergleich zu einer Studie von Bullinger, Warschat, Prieto und Wörner, wo Zeitknappheit von ca. 70 % als Barriere im Wissensmanagement angesehen wird,<sup>534</sup> ist zu konstatieren, dass hier ein grundlegendes Problem des Umgangs mit Wissen im Arbeitsalltag zu sehen ist, welches auch langfristig schwer lösbar erscheint. Bei Betrachtung der einzelnen Unternehmenstypen fällt auf, dass Typ II, mit technologischem Wissensmanagement, gegenüber dem Durchschnitt (68,8 %), die fehlende Zeit als wesentlich geringeres Problem ansieht, während Typ VII mit 78,3 % deutlich über dem Durchschnitt liegt. Gerade bei diesem Typ, der durch seine hoch-integrative Auslegung des Wissensmanagements sowohl dem impliziten wie auch dem expliziten Wissen eine hohe Bedeutung beimisst, scheint es an Zeit zu fehlen, um beide Wissensarten bestmöglich für den Unternehmenserfolg einzusetzen.

In Bezug auf die fehlenden Anreize als mögliche Barriere im Wissensmanagement ist festzustellen, dass bei den Unternehmenstypen I und VI Anreize eher gering ausgeprägt sind und dieser Aspekt eher als Barriere angesehen wird. Während das beim Typ I (intuitives Wissensmanagement) weniger überraschend ist, bedeutet dies bei Typ VI, mit einem gering-integrativen Wissensmanagement, dass zwar versucht wird, auch dem implizitem Wissen der Mitarbeiter entsprechend zu begegnen, dies jedoch bei einem überdurchschnittlich großen Teil noch nicht durch geeignete Anreizsysteme erfolgt. Auch die Kenntnis über die Bedeutung der Ressource Wissen scheint bei diesem Unternehmenstyp eher zu fehlen. Das ist im Vergleich zu den anderen Unternehmenstypen überraschend, da grundsätzlich ein Trend zu erkennen ist, dass von Typ I zu Typ VII die Kenntnis der Bedeutung von Wissen zuzunehmen scheint, jedoch Typ VI (gering-integratives Wissensmanagement) von diesem Trend abweicht. Es bleibt dabei festzuhalten, dass Unternehmen des Typs VII, mit hoch-integrativem Wissensmanagement, die Bedeutung der Ressource Wissen am ehesten erkannt haben.

---

<sup>534</sup> Vgl. Bullinger et al. (1998), S. 17.

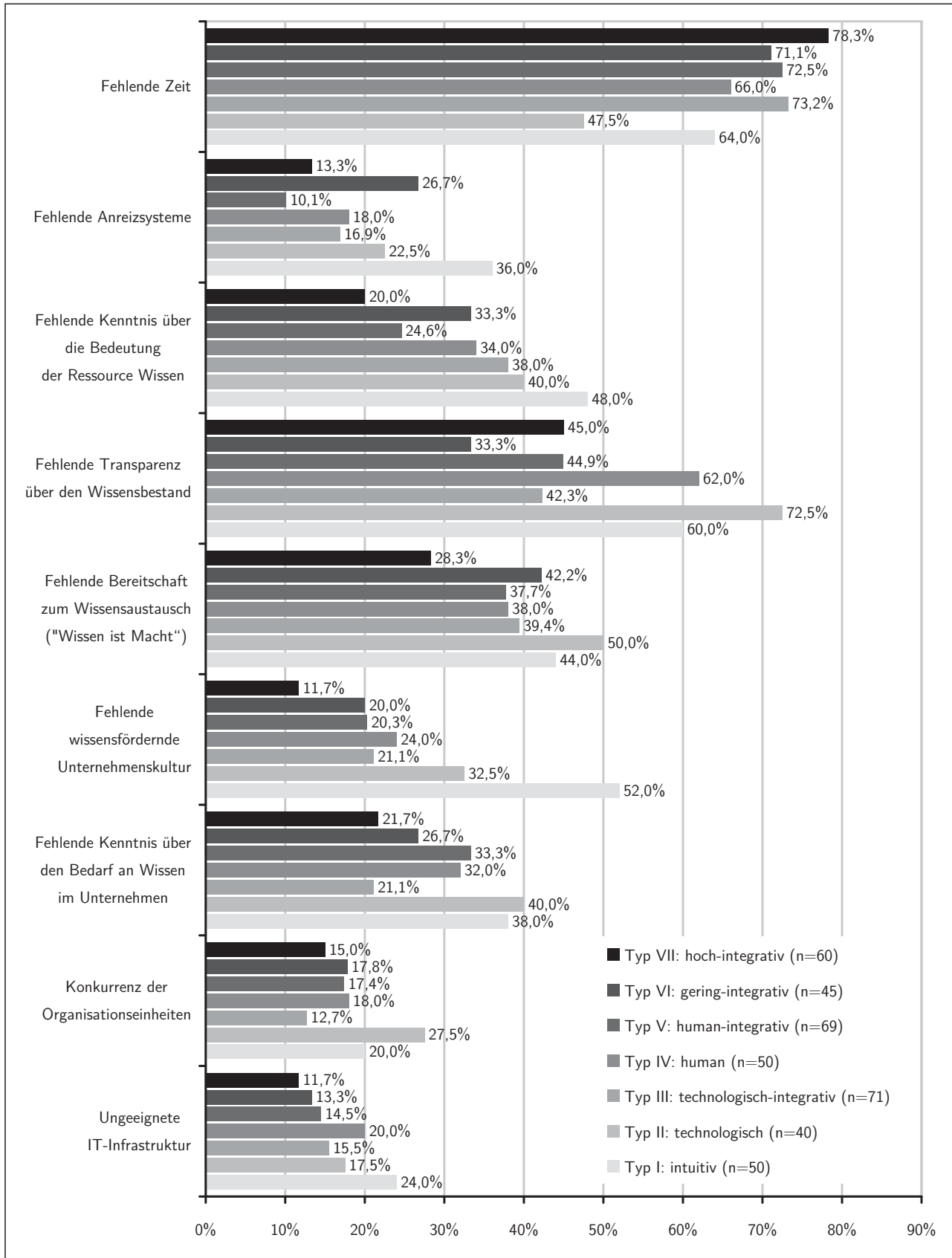


Abbildung 5-21: Barrieren im Umgang mit Wissen

Die fehlende Transparenz über den Wissensbestand wird von durchschnittlich fast 50 % der Unternehmen als eine Barriere für den Austausch von Wissen im Unternehmen angesehen. Hier ist die Diskrepanz zwischen den einzelnen Unternehmenstypen allerdings sehr groß und kein klarer Trend zu erkennen. Während die Typen I, II und IV überdurchschnittlich stark die fehlende Transparenz bemängeln, trifft dies nur auf ein Drittel der Unternehmen von Typ VI zu.

Die fehlende Bereitschaft zum Wissensaustausch sehen durchschnittlich 37,6 % der befragten Unternehmen als Problem im Umgang mit Wissen an. Auffallend ist, dass dies von Unternehmen des Typs VII, mit hoch-integrativem Wissensmanagement, als deutlich geringeres Problem angesehen wird als bei allen anderen Unternehmenstypen. Noch deutlicher ist dieser Trend zu beobachten bei der Frage nach der fehlenden wissensfördernden Unternehmenskultur. Eine mögliche fehlende wissensfördernde Unternehmenskultur wird zwar überdurchschnittlich stark vom Typ I und Typ II als Barriere im Umgang mit Wissen wahrgenommen, aber bei den anderen Unternehmenstypen stellt dies keine große Barriere dar. Beim Typ VII (hoch-integratives Wissensmanagement) kann sogar davon ausgegangen werden, dass hier bereits eine wissensfördernde Unternehmenskultur vorliegt. Durch Offenheit, Vertrauen und Fehlertoleranz in einer wissensfördernden Unternehmenskultur kann der Umgang mit der Ressource Wissen im Unternehmen deutlich verbessert werden.

In Bezug auf die fehlende Kenntnis über den Bedarf an Wissen, ist ausgehend von Typ I hin zu Typ VII der klare Trend zu erkennen, dass diese bei immer weniger Unternehmen des jeweiligen Typs als Barriere im Wissensmanagement angesehen wird. Positiv sticht heraus, dass der Unternehmenstyp III, mit einem technologisch-integrativem Wissensmanagement, den gleichen Wert erreicht, wie Typ VII. Als Ursache kann hier gesehen werden, dass die Verzahnung von Technologieorientierung und Humanorientierung bereits soweit fortgeschritten ist, dass der unternehmensweite Bedarf an Wissen bereits gut kommuniziert wird und damit auch in allen Unternehmensteilen die Kenntnis über den entsprechenden Bedarf besteht.

Eine Konkurrenz der Organisationseinheiten wird im Durchschnitt lediglich von 16,9 % der befragten Unternehmen als Barriere im Umgang mit Wissen angesehen. Somit ist hier davon auszugehen, dass die Aufbauorganisation beim Umgang mit Wissen als keine größere Barriere angesehen wird. Ähnliches ist auch in Bezug auf die oftmals noch als ungeeignet angesehene IT-Infrastruktur festzuhalten. Diese wird im Durchschnitt bei lediglich 15,7 % der Unternehmen noch als Barriere im Umgang mit Wissen angesehen. Bei der Betrachtung der differenzierten Unternehmenstypen lässt sich feststellen, dass bei Unternehmen mit intuitivem und technologisch-integrativem

Wissensmanagement die ungeeignete IT-Infrastruktur überdurchschnittlich stark als Barriere im Umgang mit Wissen empfunden wird. Während dies beim Typ I (intuitives Wissensmanagement) noch relativ leicht erklärbar ist, da dort die IT-Infrastruktur noch relativ schwach für den Umgang mit Wissen ausgelegt ist, ist das Ergebnis für Unternehmen vom Typ III (technologisch-integratives Wissensmanagement) eher überraschend. Die Ansicht, dass eine ungeeignete IT-Infrastruktur überdurchschnittlich stark als Barriere zu sehen ist, lässt sich hier allerhöchstens damit erklären, dass bei diesen sehr stark technologiegeprägten Unternehmen höhere Anforderungen und Erwartungen an die IT-Infrastruktur gestellt werden, die auch schwerer zu erfüllen sind. Im Vergleich zu den Ergebnissen von Bullinger, Warschat, Prieto und Wörner, wo noch knapp 30% der Unternehmen die IT-Infrastruktur als Barriere angesehen haben,<sup>535</sup> ist zu konstatieren, dass es in diesem Punkt in den vergangenen Jahren zu einer deutlich verbesserten Unterstützung der Wissensverarbeitung durch IuK-Technologien in Unternehmen gekommen ist. Gründe hierfür sind einerseits in einer verbesserten Ausbildung der Mitarbeiter in der Bedienung von IuK-Technologien zu sehen, aber auch in der kontinuierlichen Weiterentwicklung und besseren Integration der einzelnen Systeme.

Abschließend ist für die hier betrachteten Barrieren im Umgang mit Wissen festzustellen, dass die fehlende Zeit zum Wissensaustausch, die fehlende Transparenz über den Wissensbestand sowie die fehlende Bereitschaft zum Wissensaustausch als die größten Barrieren im Wissensmanagement anzusehen sind. Des Weiteren kann angenommen werden, dass eine für den Umgang mit Wissen ungeeignete IT-Landschaft in den vergangenen Jahren abgebaut und durch ausgereifere IuK-Technologien ersetzt wurde und demnach keine große Barriere im Umgang mit Wissen im Unternehmen mehr darzustellen scheint.

### **5.3.3 Identifikation der strategischen Wissensmanagementkompetenz bei den beteiligten Unternehmen**

Die dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden an dieser Stelle zusammengefasst, um darauf aufbauend die strategische Wissensmanagementkompetenz der einzelnen Unternehmen zu identifizieren. Grundsätzlich haben die dargestellten Ergebnisse gezeigt, dass sowohl mit steigender Technologie- wie auch mit steigender Humanorientierung die Aktivitäten im Umgang mit der Ressource Wissen wichtiger und umfangreicher werden. Des Weiteren hat die Analyse an verschiede-

---

<sup>535</sup> Vgl. Bullinger et al. (1998), S. 17.

nen Stellen gezeigt, dass Ansätze der idealtypischen Entwicklungspfade hin zu einem integrativem Wissensmanagement zu erkennen sind.

### Exemplarische Berechnung der Kompetenzstufen

Anhand der in Abschnitt 5.3.2 erarbeiteten Charakterisierung der einzelnen Unternehmenstypen ist es möglich, mittels eines einfachen Scoringmodells eine Berechnung der Kompetenzstufen vorzunehmen. Hierfür werden zunächst die Ergebnisse der in die Charakterisierung eingeflossenen Faktoren aus den Abschnitten 5.3.2.1 bis 5.3.2.4 für jeden Unternehmenstyp bewertet und anschließend die Ergebnisse der einzelnen Unternehmenstypen miteinander in Relation gesetzt.<sup>536</sup> Im Einzelnen sind die in die Bewertung einfließenden elf Faktoren mit ihren Ausprägungen und Gewichten der Tabelle 5-8 zu entnehmen.

Faktor	Ausprägung (Gewichtung)
Einfluss des Wissensmanagements (WM) auf Unternehmenserfolg (vgl. Abb. 5-10)	groß (3) – mittel (1) – gering (0)
Bedeutung explizites Wissens (vgl. Abb. 5-11)	hoch (3) – mittel (1) – gering (0)
Bedeutung impliziten Wissens (vgl. Abb. 5-12)	hoch (3) – mittel (1) – gering (0)
Wissensbasis als Ausgangspunkt für Lernprozesse (vgl. Abb. 5-13)	trifft zu (3) – teils-teils (1) – trifft nicht zu (0)
Interdisziplinäre Teamarbeit (vgl. Abb. 5-14)	trifft zu (3) – teils-teils (1) – trifft nicht zu (0)
Weiterbildung ist organisatorisch verankert (vgl. Abb. 5-15)	trifft zu (3) – teils-teils (1) – trifft nicht zu (0)
Weiterbildung zum Aufbau neuer Kompetenzen (vgl. Abb. 5-16)	trifft zu (3) – teils-teils (1) – trifft nicht zu (0)
Überprüfung des Erfolgs von Weiterbildung (vgl. Abb. 5-17)	trifft zu (3) – teils-teils (1) – trifft nicht zu (0)
Wissensmanager (vgl. Abb. 5-18)	trifft zu (3) – teils-teils (1) – trifft nicht zu (0)
Eingesetzte Instrumente zur Unterstützung der Wissensverarbeitung (vgl. Abb. 5-19)	70 % ≤ 100 % (5) – 30 % < 70 % (3) – 0 % < 30 % (1)
Eingesetzte Methoden zur Unterstützung der Wissensarbeit (vgl. Abb. 5-20)	30 % ≤ 100 % (5) – 15 % < 30 % (3) – 0 % < 15 % (1)

Tabelle 5-8: Faktoren zur Beurteilung der strategischen Wissensmanagementkompetenz

<sup>536</sup> Die Bewertung erfolgt dabei durch die Multiplikation des Prozentwertes der jeweiligen Faktorausprägung je Unternehmenstyp mit der Gewichtung für die jeweilige Faktorausprägung. Um die Ergebnisse dieser Bewertung je Unternehmenstyp in Relation zu setzen werden die Ergebniswerte je Unternehmenstyp mit dem Maximum je Faktor in Bezug zueinander gesetzt. Dadurch wird eine relative Beurteilung der Unternehmenstypen in Bezug auf jeden Faktor möglich.

Als Ergebnis dieser relativen Bewertung ergibt sich eine relative Beurteilung der einzelnen Faktoren je Unternehmenstyp, wie sie in Abbildung 5-22 gezeigt wird.<sup>537</sup> Für den Faktor „Einfluss des WM auf Unternehmenserfolg“ bedeutet das zum Beispiel, dass Typ VII, mit hoch-integrativem Wissensmanagement, in Relation zu den anderen Unternehmenstypen dem Einfluss des Wissensmanagements auf den Unternehmenserfolg die höchste Bedeutung beimisst. Der Typ I hingegen misst diesem Faktor die geringste Bedeutung zu. Die Ergebnisse für die weiteren Faktoren sind analog zu interpretieren. Dabei ist besonders auffällig, dass der Unternehmenstyp VII für fast alle Faktoren die relativ stärkste Ausprägung aufweist. Lediglich für den Faktor „Bedeutung implizites Wissen“ ist dies nicht der Fall, wobei hier über alle Unternehmenstypen hinweg eine eher starke Ausprägung vorzufinden ist.

Für das Scoringmodell zur Beurteilung der Kompetenzstufe ist es nun notwendig diese relative Beurteilung auf eine Bewertungsskala zu übertragen, um einen Punktwert für den jeweiligen Unternehmenstyp zu erhalten. Dieser Punktwert gibt dann wiederum an, wie stark die strategische Wissensmanagementkompetenz der einzelnen Unternehmen ausgeprägt ist.<sup>538</sup> Im Ergebnis dieses Vorgehens zeigt sich in Abbildung 5-23, dass den beteiligten Unternehmen eine jeweils höhere strategische Wissensmanagementkompetenz zuzusprechen ist, je stärker die Technologie- bzw. Humanorientierung im Umgang mit Wissen bei einem Unternehmen ist. Was das im einzelnen für den jeweiligen Unternehmenstyp bedeutet wird im Folgenden näher erläutert.

Für Unternehmenstyp I, mit intuitivem Wissensmanagement, ist festzuhalten, dass ihm die geringste Ausprägung der strategischen Wissensmanagementkompetenz zuzusprechen ist. Letztlich ist davon auszugehen, dass kein bewusster Umgang mit Wissen im Unternehmen vollzogen wird, auch wenn dies vor dem Hintergrund zu sehen ist, dass bei diesen Unternehmen auch der Einfluss des Wissensmanagements auf den Erfolg des Unternehmens am geringsten, im Vergleich zu den anderen Unternehmen, angesehen wird. Zum Aufbau einer strategischen Wissensmanagementkompetenz besteht Handlungsbedarf, vor allem hinsichtlich des grundsätzlichen Verständnisses über die Bedeutung der Ressource Wissen und somit gleichzeitig hin-

---

<sup>537</sup> Die relative Beurteilung erfolgt dabei auf einer Skala von „relativ schwach ausgeprägt“ bis „relativ stark ausgeprägt“.

<sup>538</sup> Als Punktwerte dieses Vorgehens können für jedes Unternehmen Punkte im Intervall [11;55] erreicht werden. Für Punktwerte  $< 25$  wird angenommen, dass keine Kompetenz vorliegt und demzufolge auch keine Kompetenzstufe vergeben wird. Für Punktwerte zwischen  $25 < 35$  wird angenommen das eine Kompetenz der Stufe I vorliegt. Für Werte zwischen  $35 < 45$  liegt eine Kompetenz der Stufe II vor und für Werte  $> 45$  wird mit Stufe III die höchste Stufe der strategischen Wissensmanagementkompetenz erreicht.

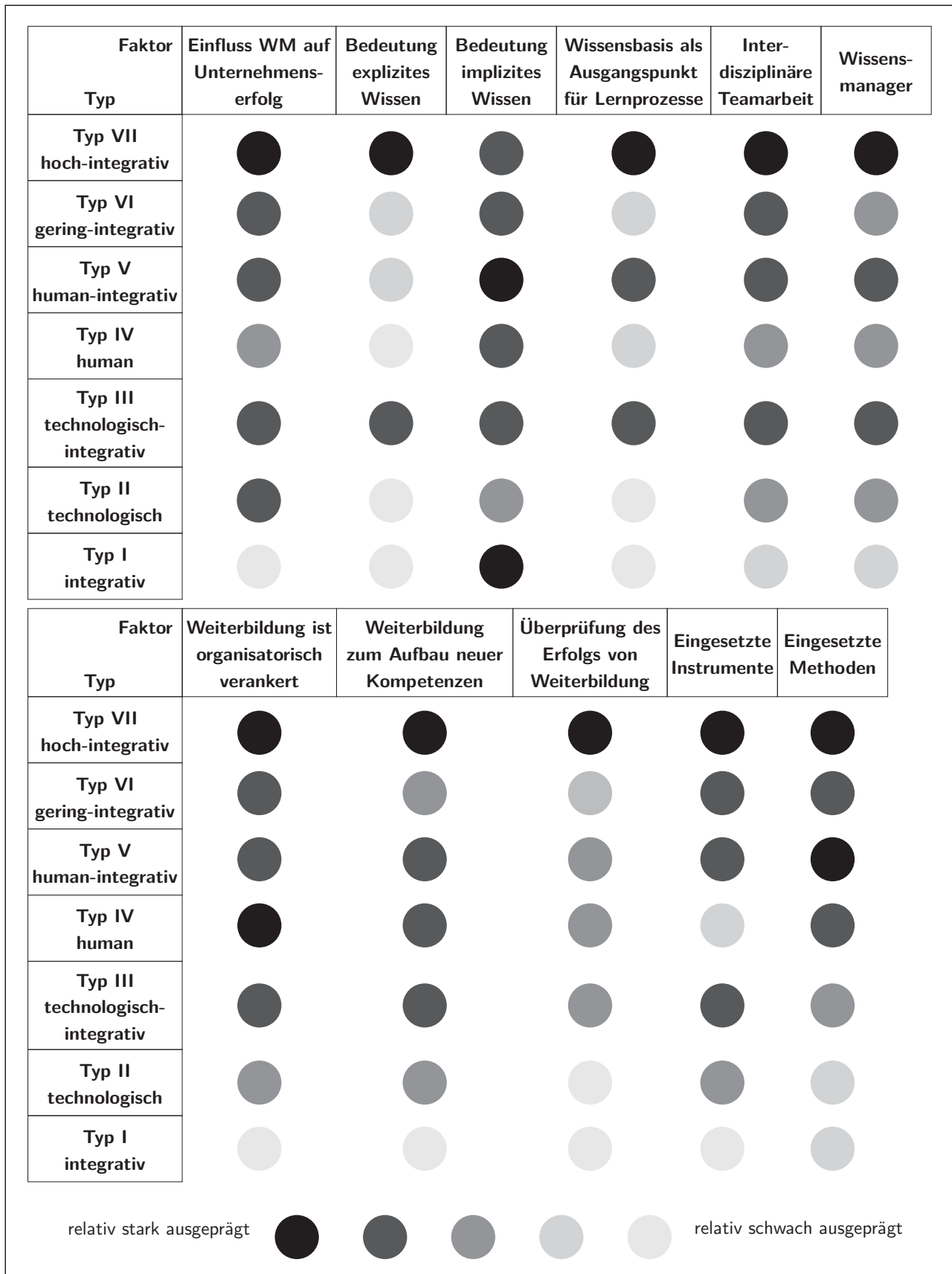







Abbildung 5-22: Relative Beurteilung der Unternehmenstypen je Faktor



Ausprägung (Gewicht) Typ	 (5)	 (4)	 (3)	 (2)	 (1)	Summe	Kriterium (11-55)	Kompetenz- stufe
Typ VII hoch-integrativ	10*5=50	1*4=4	0*3=0	0*2=0	0*1=0	54	$\geq 45$	III
Typ VI gering-integrativ	0*5=0	6*4=24	2*3=6	3*2=6	0*1=0	36	$35 < 45$	II
Typ V human-integrativ	2*5=10	7*4=28	1*3=3	1*2=2	0*1=0	43	$35 < 45$	II
Typ IV human	1*5=5	3*4=12	4*3=12	2*2=4	1*1=1	34	$25 < 35$	I
Typ III technologisch- integrativ	0*5=0	9*4=36	2*3=6	0*2=0	0*1=0	42	$35 < 45$	II
Typ II technologisch	0*5=0	1*4=4	5*3=15	2*2=4	3*1=3	26	$25 < 35$	I
Typ I integrativ	1*5=5	0*4=0	1*3=3	4*2=8	5*1=5	21	$< 25$	-






relativ stark ausgeprägt      relativ schwach ausgeprägt

Abbildung 5-23: Exemplarische Berechnung der Kompetenzstufen

sichtlich des Aufbaus einer wissensfördernden Unternehmenskultur. Zudem besteht Handlungsbedarf hinsichtlich des Ausbaus der IT-Infrastruktur, da sie bei diesem Typ noch die größte Barriere im Umgang mit Wissen darstellt.<sup>539</sup>

Für Unternehmenstyp II, mit technologischem Wissensmanagement, gilt, dass hier bereits ein grundlegendes Verständnis für die Ressource Wissen vorliegt. Es sind Ansätze zu erkennen, mit denen versucht wird, das im Unternehmen vorhandene explizite Wissen mit gezielten Maßnahmen, aus einem eher technologischen Verständnis des Wissensmanagements heraus, bewusster zu be- und verarbeiten. Somit ist hier von einer strategischen Wissensmanagementkompetenz der Stufe I auszugehen. Handlungsbedarf besteht aber dennoch, vor allem hinsichtlich der Schaffung eines transparenten Wissensbestands im jeweiligen Unternehmen. Die Voraussetzungen dürften durch eine geeignete IT-Infrastruktur bereits geschaffen sein, um sowohl die Identifikation des vorhandenen wie auch des fehlenden Wissens vorantreiben zu können.

<sup>539</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.5.

Ähnlich gestaltet sich die Situation bei Unternehmen des Typs IV, mit humanorientiertem Wissensmanagement. Hier liegt dem Verständnis für die Ressource Wissen der humanorientierte Ansatz zu Grunde. Da allerdings die technologische Seite des Wissensmanagements weitestgehend unberücksichtigt bleibt, ist auch für diesen Typ von einer Kompetenzstufe I auszugehen. Es sind dabei Ansätze zu erkennen, dass versucht wird, das im Unternehmen vorhandene und an Personen gebundene Wissen nutzbringend für das Unternehmen einzusetzen und dieser wertvollen und gleichermaßen schwer handhabbaren Ressource mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen. Diese liegen vor allem darin, dass die meisten Unternehmen dieses Typs Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter bereits auf allen hierarchischen Ebenen verankert haben. Somit ist von einer Institutionalisierung individueller Lernprozesse zur Entwicklung der individuellen Wissensbasis auszugehen. Während demzufolge eine wissensfördernde Unternehmenskultur bereits ausgeprägt ist, besteht vor allem hinsichtlich der Transparenz über den Wissensbestand noch erheblicher Handlungsbedarf. Dies ist wenig verwunderlich, da es ungleich schwieriger ist eine gute Transparenz der impliziten Wissensressourcen einzelner Mitarbeiter im Unternehmen herzustellen, als dies bei expliziten Wissensressourcen der Fall ist.

Eine Kompetenz im strategischen Wissensmanagement der Stufe II lässt sich für Unternehmen des Typs III, mit technologisch-integrativem Wissensmanagement, und für Unternehmen des Typs IV, mit human-integrativem Wissensmanagement, feststellen. Bei beiden Typen sind Ansätze zu erkennen, dass sowohl hinsichtlich Technologieorientierung wie auch hinsichtlich Humanorientierung Aktivitäten unternommen werden, die auf eine Kompetenz der Stufe II schließen lassen. Zwar ist bei Typ III die Technologieorientierung und bei Typ IV die Humanorientierung stärker ausgeprägt, dennoch ist festzuhalten, dass durch gezielte Aktivitäten hinsichtlich der jeweils anderen Orientierung im Wissensmanagement bereits sehr gute Voraussetzungen geschaffen worden sind, um von einem integrativen Ansatz im Wissensmanagement ausgehen zu können. Handlungsbedarf besteht allerdings dennoch für beide Unternehmenstypen. Während bei den Unternehmen vom Typ III die Kenntnis über die Bedeutung der Ressource Wissen noch überdurchschnittlich oft fehlt, haben die Unternehmen vom Typ IV noch Nachholbedarf hinsichtlich der Kenntnis über den Wissensbedarf im Unternehmen.

Für Unternehmenstyp VI, mit gering-integrativem Wissensmanagement, ist festzuhalten, dass auch hier eine Kompetenz der Stufe II vorliegt, da diese Unternehmen versuchen, die in der Technologie und im Menschen liegenden Potentiale simultan auszuschöpfen. Die Ergebnisse der Studie zeigen allerdings, dass speziell hinsichtlich

geeigneter Anreizsysteme für den Wissensaustausch noch deutlicher Handlungsbedarf besteht. Ihr Fehlen wird von überdurchschnittlich vielen Unternehmen dieses Typs als Barriere im Umgang mit Wissen angesehen.

Für Unternehmen des Typs VII, mit hoch-integrativem Wissensmanagement, ist mit Stufe III die höchste Ausprägung der Kompetenz im strategischen Wissensmanagement zu konstatieren. Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmen dieses Typs die Bedeutung sowohl des impliziten wie auch expliziten Wissens am umfassendsten erkannt und ihr Wissensmanagement so ausgerichtet haben, dass sie sowohl die in der Technologie wie auch im Menschen liegenden Potentiale für ihr Unternehmen nutzbar machen.

## 5.4 Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung

Bei der hier vorgestellten empirischen Untersuchung wurde eine statische Momentaufnahme vorgenommen, die es ermöglicht, Aussagen zu den grundsätzlichen Zusammenhängen des Konstruktes der strategischen Wissensmanagementkompetenz vorzunehmen sowie Aussagen im Hinblick auf die Ausprägung dieser Kompetenz bei unterschiedlichen Unternehmensgruppen zu treffen. Der erhobene Datensatz erfüllt dabei qualitative und methodische Anforderungen, so dass aufgrund der Stichprobengröße insgesamt von validen Ergebnissen ausgegangen werden kann. Insbesondere wurde dabei der Einfluss der Bedeutung des expliziten Wissens für die Technologieorientierung nachgewiesen. Im Gegensatz dazu konnte ein eindeutiges Ergebnis hinsichtlich des Einflusses der Bedeutung von implizitem Wissen für die Humanorientierung nicht festgestellt werden. In Bezug auf die eingesetzten Instrumente und Methoden war es zudem möglich aufzuzeigen, dass zwischen dem Einsatz einzelner Instrumente und der Technologieorientierung sowie zwischen dem Einsatz einzelner Methoden und der Humanorientierung ein statistischer Zusammenhang besteht. Ein Nachweis, dass durch den Einsatz bestimmter Instrumente bzw. Methoden sich entweder die Technologie- oder die Humanorientierung eher herauskristallisiert, konnte mit dem Datensatz jedoch nicht herausgearbeitet werden. Des Weiteren war es möglich einen statistisch positiv-linearen Zusammenhang zwischen der Technologieorientierung und der Humanorientierung im Wissensmanagement aufzuzeigen, so dass im Ergebnis davon auszugehen ist, dass eine Kombination beider Sichtweisen zu einem integrativen Wissensmanagement führt.

Hinsichtlich der zunächst theoretisch erarbeiteten Unternehmenstypen ist zu erwähnen, dass diese in der Praxis eher schwer abzugrenzen sind. Dementsprechend

wurden für die statistische Analyse Gruppen gebildet, die sich aus dem Beziehungsgeflecht zwischen Technologie- und Humanorientierung ableiten, um Unternehmensgruppen zu charakterisieren, die an die idealtypischen Unternehmenstypen angelehnt sind. Im Ergebnis zeigen diese Analysen, dass Unternehmen von Typ I mit intuitivem Wissensmanagement die geringste strategische Wissensmanagementkompetenz aufweisen. Entsprechend der theoretisch erarbeiteten Entwicklungspfade kann zum einen bei Typ II und III eine zunehmende Technologieorientierung und bei Typ IV und V eine zunehmende Humanorientierung identifiziert werden. Mit den Unternehmen vom Typ VI wurde zudem eine Gruppe charakterisiert, die ein gering-integratives Wissensmanagement verfolgt. Während den Typen II und IV jeweils die Stufe I der Kompetenz zuzusprechen ist, ist davon auszugehen, dass die Unternehmen vom Typ III, V und VI sich bereits auf Stufe II der strategischen Wissensmanagementkompetenz befinden. Den Abschluss dieser Betrachtung bildeten die Unternehmen des Typs VII, denen ein hoch-integratives Wissensmanagement zugesprochen werden kann und welche somit die höchste Stufe der strategischen Wissensmanagementkompetenz aufweisen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die hier vorliegende Analyse aufgrund der statischen Momentaufnahme, eine Beobachtung von Entwicklungen zwischen einzelnen theoretisch erarbeiteten Kompetenzstufen, entlang der erarbeiteten Entwicklungspfade nur ansatzweise möglich macht. So fließen bei dieser statischen Betrachtung in die Beschreibungen der Unternehmenstypen die Ergebnisse unterschiedlicher Unternehmen ein. Um die Kompetenzstufen einzelner Unternehmen differenziert zu analysieren und eine Entwicklung über verschiedene Stufen hinweg bzw. im Hinblick auf die definierten, idealtypischen Entwicklungspfade nachzuzeichnen, ist eine dynamische Betrachtung über einen längeren Zeitraum notwendig. Erst eine dynamische Betrachtung einzelner Unternehmen über einen längeren Zeitraum ließe Beobachtungen zu, die Rückschlüsse auf die möglichen Entwicklungspfade erlauben. Da es sich bei dem Analyseobjekt um das strategische Wissensmanagement handelt, ist für eine solche dynamische Betrachtung auch ein strategischer Zeitraum zu wählen.



## 6 Der Schlüssel zur strategischen Wissensmanagementkompetenz

Wissen als wichtigste Ressource gegenwärtigen und zukünftigen Handels im Unternehmen bedarf eines gezielten Managements, um es im vollem Umfang nutzbringend für ein Unternehmen einsetzen zu können. Die Ausführungen zur strategischen Wissensmanagementkompetenz haben gezeigt, dass ein integrativer Ansatz im Umgang mit der Ressource Wissen entscheidend ist für die Herausbildung der strategischen Wissensmanagementkompetenz von Unternehmen. Abschließend werden in Abschnitt 6.1 die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst sowie in Abschnitt 6.2 weiterer Forschungsbedarf für zukünftige Projekte aufgezeigt.

### 6.1 Ergebnisse der Arbeit

Das hier vorgestellte Modell zur strategischen Wissensmanagementkompetenz veranschaulicht, wie komplex die Zusammenhänge bei der Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile sind. Mit dem Begriff der *Kompetenz* wird das selbstorganisierte und zielgerichtete Handeln von Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt, mit dem Ziel den Umgang mit der einzigartigen Ressource Wissen im Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Als Ordnungskonzept bzw. Erklärungsmodell ermöglicht es das vorgestellte Modell, die verschiedenen Einflussfaktoren und Beziehungszusammenhänge der strategischen Wissensmanagementkompetenz aufzuzeigen. Als grundlegend für die Entstehung dieser Kompetenz ist die organisationale Lernfähigkeit zu sehen, die aufbauend auf der organisationalen Wissensbasis, diese kontinuierlich hinsichtlich neuer Anforderungen verändert. *Wissen* wird in diesem Zusammenhang als statisches Objekt zum Ausgangspunkt organisationalen Lernens, und wird durch die Veränderungsprozesse zum dynamischen Entwicklungsobjekt eines Unternehmens.

Aus dem grundsätzlichen Spannungsverhältnis, das Wissensmanagement technologie- oder humanorientiert ausrichten zu können, wurden hinsichtlich der Kompetenz im strategischen Wissensmanagement vier Typen von Unternehmen herausgearbeitet, die in ihren Grundzügen ein unterschiedliches Verständnis vom Wissensmanagement

haben. Hervorzuheben ist dabei, dass mit dem intuitiven Typ Unternehmen klassifiziert werden, die das Wissensmanagement unbewusst und ohne konkrete Zielsetzung in Bezug auf beide Orientierungen gestalten. Aus den zwei Extremen der Technologie- bzw. Humanorientierung heraus wurden der technologieorientierte Unternehmenstyp bzw. der humanorientierte Unternehmenstyp abgeleitet. Da in der Kombination beider Herangehensweisen von integrativem Wissensmanagement zu sprechen ist, ist der integrative Unternehmenstyp der vierte zu differenzierende Typ. Die theoretisch erarbeiteten Typen sind dabei als idealtypische Unternehmenstypen hinsichtlich ihres Wissensmanagements anzusehen. Auf Basis dieser Unterscheidung sind im weiteren Verlauf der Arbeit Entwicklungspfade zwischen den einzelnen Unternehmenstypen erarbeitet worden, wobei diese ebenso als idealtypisch anzusehen sind. Auf den Entwicklungspfaden aufbauend wurden für die Ebene der Gesamtorganisation drei Stufen der strategischen Wissensmanagementkompetenz definiert, auf denen sich ein Unternehmen befinden kann und aus denen eine Kompetenz hinsichtlich des Umgangs mit Wissen im Unternehmen und der Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile abzuleiten ist.

Da es grundsätzlich schwer ist, den unmittelbaren Wert von Wissen für ein Unternehmen zu bestimmen und es damit auch fast unmöglich wird, Handlungen hinsichtlich des Umgangs mit Wissen zur Herausbildung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile zu beurteilen, wurden im Rahmen dieser Arbeit empirische Daten erhoben, die Aussagen über grundsätzliche Beziehungszusammenhänge der strategischen Wissensmanagementkompetenz erlauben. Darauf aufbauend wurden die beteiligten Unternehmen der theoretisch erarbeiteten Unternehmenstypen gruppiert, anschließend charakterisiert und abschließend in Bezug auf ihre strategische Wissensmanagementkompetenz beurteilt. Als Ergebnis der statistischen Auswertungen lässt sich festhalten, dass ein grundsätzlicher statistischer Zusammenhang zwischen der Bedeutung von explizitem Wissen in einem Unternehmen und der Technologieorientierung im Wissensmanagement besteht. Zwar konnte auch der Zusammenhang zwischen der Bedeutung von implizitem Wissen und der Humanorientierung im Wissensmanagement von Unternehmen aufgezeigt werden, allerdings war dieser im Ergebnis deutlich schwächer ausgeprägt als im Vergleich zum expliziten Wissen und der Technologieorientierung. Im Weiteren wurde bezüglich der jeweiligen Orientierung im Wissensmanagement beobachtet, dass auch die jeweils andere Wissensart einen Einfluss auf die Ausprägung der Orientierung hat. Daraus ist zu schließen, dass sowohl für die Technologieorientierung wie auch für die Humanorientierung sowohl explizites wie auch implizites Wissen von Bedeutung sind. Des Weiteren ließ sich durch eine linear-



positive Korrelation zwischen beiden Orientierungen nachweisen, dass das integrative Wissensmanagement durch eine Steigerung der Aktivitäten aus beiden Orientierungen auch erreichbar ist.

In Bezug auf die Eingrenzung der Unternehmenstypen musste von den theoretisch erarbeiteten vier Unternehmenstypen abgewichen werden, da eine derartige Aufteilung des Datensatzes zu kaum differenzierten Ergebnissen geführt hätte. In diesem Zusammenhang war auffällig, dass bei den befragten Unternehmen weder für die Technologieorientierung noch für die Humanorientierung eine niedrige Ausprägung festzustellen war. Demzufolge wurde eine Unterscheidung in sieben Gruppen vorgenommen, die eine differenzierte Charakterisierung hinsichtlich des Wissensmanagements im Unternehmen möglich machte. Im Ergebnis zeigte sich dabei, dass dem Typ I, mit intuitivem Wissensmanagement, die geringste strategische Wissensmanagementkompetenz zuzusprechen ist. Mit den Typen II und III konnten Unternehmen identifiziert werden, die entlang des idealtypischen technologiezentrierten Entwicklungspfad ansteigende Kompetenz im strategischen Wissensmanagement aufweisen. Zu den Typen IV und V zählen Unternehmen, die entlang des idealtypischen humanzentrierten Entwicklungspfad ansteigende Kompetenz im strategischen Wissensmanagement aufweisen. Die höchste Kompetenzstufe war Unternehmen des Typs VII, mit integrativem Wissensmanagement, zuzusprechen, da sie zum einen die jeweils stärkste Ausprägung in Bezug auf die beiden Orientierungen aufweisen und da sie im Vergleich zu den anderen Unternehmenstypen in allen analysierten Bereichen zum Wissensmanagement am weitesten fortgeschritten sind. So ist abschließend davon auszugehen, dass die Unternehmen des Typs VII hoch professionell mit explizitem und implizitem Wissen umgehen, so dass sie in der Lage sind, nachhaltige wissensbasierte Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

## 6.2 Weiterer Forschungsbedarf

Bezüglich weiterer Forschungsaktivitäten ist zunächst festzuhalten, dass das hier dargebotene Modell auf eine unternehmensinterne Betrachtung fokussiert und in zukünftigen Forschungen eine unternehmensexterne Sicht stärker in den Mittelpunkt zu stellen wäre. Als Gründe hierfür sind zum einen anzuführen, dass es für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen unumgänglich ist, ein Metawissen über externe Wissensgebiete im Unternehmen aufzubauen. Zum anderen gewinnt das Agieren in Unternehmensnetzwerken zur Entwicklung neuen Wissen immer größere Bedeutung. Somit sind im Hinblick auf zukünftige empirische Erhebungen sachlogische Überlegungen

anzustellen, die es zunächst ermöglichen, das Modell der strategischen Wissensmanagementkompetenz hinsichtlich der Ebenen Individuum, Kollektiv und Organisation zu erforschen. Zudem sollte die empirischen Forschung Aspekte beinhalten, die auf das interorganisationale Wissensmanagement im Rahmen von Unternehmensnetzwerken abzielen. In diesem Zusammenhang ist es ebenso denkbar, den internationalen Charakter des Wissensmanagements mit in zukünftige Forschungen aufzunehmen, da in Folge der Globalisierung auch das Wissensmanagement im Unternehmen international und global ausgerichtet werden muss.

Mit dem hier erarbeiteten Modell wird eine statische Sichtweise auf die Kompetenz im strategischen Wissensmanagement präsentiert, so dass es lediglich möglich war, idealtypische Entwicklungspfade herauszuarbeiten. Eine dynamische Perspektive der Entwicklungspfade würde im Rahmen einer Längsschnittanalyse Aussagen über die Entwicklung von Unternehmen über mehrere Kompetenzstufen hinweg erlauben. Eine solche dynamische Betrachtung macht es dabei notwendig, speziell die Einflüsse der technologischen Entwicklung, hinsichtlich einer Nutzensteigerung im und durch das Wissensmanagement, messbar zu machen. Aber auch der nachhaltige Erfolg durch Weiterbildung personeller Wissensträger ist durch geeignete Kriterien hinsichtlich des Beitrags zum Unternehmenserfolg zu untersuchen.

# Anhang





**Fragen zum Strategischen Management**

**5. Welchen Einfluss hat die langfristige Planung auf den Erfolg ihres Unternehmens?**

(1) (2) (3) (4) (5)  
 sehr groß      sehr gering  
 (N = 395 / MW = 2,14 / SA = 0,907)

**6. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Bei Preissenkungen haben wir einen größeren Spielraum als unsere Konkurrenten." (N = 393 / MW = 3,33 / SA = 1,175)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Unsere Innovationskraft stellt eine besondere Stärke gegenüber unseren Wettbewerbern dar." (N = 395 / MW = 2,09 / SA = 0,948)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Wir sind beim Nutzen von Marktchancen schneller als unsere Konkurrenten." (N = 394 / MW = 2,48 / SA = 0,892)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Die Kostenoptimierung interner Prozesse steht für uns im Vordergrund." (N = 397 / MW = 2,25 / SA = 0,938)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Die Lösung des Kundenproblems hat Priorität vor Kostengesichtspunkten." (N = 396 / MW = 1,95 / SA = 0,880)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Bei Entscheidungen im Rahmen der Leistungserstellung wägen wir von Fall zu Fall ab, ob kosten- oder nutzenorientierte Kriterien stärker gewichtet werden sollen." (N = 392 / MW = 2,23 / SA = 0,889)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Über welchen der genannten Wettbewerbsvorteile wollen Sie sich bei Ihren Kunden vor allem profilieren?**

Bitte bewerten Sie die Wichtigkeit der Kriterien (1 = relativ wichtig bis 5 relativ unwichtig). Wenn Vorteile für Sie gleichwertig sind, vergeben Sie bitte dieselbe Rangnummer doppelt.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Niedriger Preis (N = 392 / MW = 3,42 / SA = 1,112)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Qualität (N = 397 / MW = 1,33 / SA = 0,662)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovative Produkte (N = 394 / MW = 1,78 / SA = 0,884)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenindividuelle Leistung (N = 391 / MW = 1,73 / SA = 0,974)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umfangreiches Leistungsprogramm (N = 394 / MW = 2,21 / SA = 1,065)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Auf welcher Ebene des Unternehmens planen Sie langfristige Ziele und Wege der Zielerreichung? Liegen langfristige Planungen jeweils schriftlich vor?**

(N = 402)

	Ja	liegt auch schriftlich vor
Für Produkt(gruppen)	<input type="checkbox"/> (55,2%)	<input type="checkbox"/> (45,5%)
Für einzelne Funktionsbereiche (z.B. Marketing, Beschaffung)	<input type="checkbox"/> (67,8%)	<input type="checkbox"/> (39,8%)
Für das Gesamtunternehmen	<input type="checkbox"/> (89,9%)	<input type="checkbox"/> (61,8%)

**10. Unsere Strategie beinhaltet Aussagen über ...**

(Mehrfachnennungen sind zulässig.) (N = 402)

- den Wettbewerbsvorteil des Produktes bzw. des Unternehmens (69,2%)
- vorhandene oder angestrebte Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen zur Erreichung unserer Ziele (80,8%)
- welche Kunden wir auf welchen Märkten erreichen wollen (72,9%)
- Synergien mit anderen Geschäftsbereichen oder Kooperationspartnern (49,8%)

**11. Bewerten Sie bitte, inwieweit folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen in der Phase der strategischen Planung zutreffen ...**

	trifft voll zu		trifft überhaupt nicht zu		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Wir ermitteln systematisch schon in der Planungsphase die Flexibilitätsbedarfe und -potentiale in den Funktionsbereichen des Unternehmens (z.B. Produktion, Vertrieb)."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(N = 394 / MW = 2,71 / SA = 1,047)					
"Wir berücksichtigen zukünftige Unsicherheiten in der Planung und entwickeln sofort entsprechende Alternativpläne."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(N = 395 / MW = 2,74 / SA = 0,978)					
"Bei der Entscheidung für eine Alternativstrategie ist uns sehr wichtig, während der späteren Umsetzung der Strategie flexibel reagieren zu können. "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(N = 393 / MW = 2,32 / SA = 0,920)					
"Wir sehen auch Lieferanten, Kooperationspartner, Banken etc. als potentielle Quellen unserer Unternehmensflexibilität an."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(N = 395 / MW = 2,27 / SA = 1,000)					



**12. Bewerten Sie bitte, inwieweit folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen in der Umsetzungsphase der Strategie zutreffen ...**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Wir nehmen schwache Anzeichen, die zu einer Abweichung von unseren Zielen führen können frühzeitig wahr (z.B. Verhalten der Konkurrenz, Steigerung von Kosten)." (N = 398 / MW = 2,16 / SA = 0,928)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Bei Abweichungen von strategischen Zielen reagieren wir mit der Entwicklung von direkten Gegenmaßnahmen." (N = 398 / MW = 2,18 / SA = 0,830)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Bei größeren Zielabweichungen während der Strategieumsetzung nehmen wir Änderungen in der Strategie vor." (N = 397 / MW = 2,11 / SA = 0,960)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Bitte geben Sie an, ob Sie folgende Aktivitäten in Ihrem Unternehmen vornehmen. Schätzen Sie darüber hinaus, wie viel Zeit Sie im Unternehmen benötigen bzw. wie häufig Sie die Aktivitäten durchführen.**

	alle 1-2 Monate	alle 3-4 Monate	alle 5-6 Monate	alle 7-12 Monate	> 12 Monate
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formulierung von langfristigen Zielen (N = 393 / MW = 4,15 / SA = 0,885)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse des Marktes und des Unternehmens (Umweltanalyse und interne Analyse) (N = 392 / MW = 3,02 / SA = 1,274)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung einer Strategie (N = 389 / MW = 4,15 / SA = 0,969)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolle der Strategie (nach wie viel Monaten) (N = 393 / MW = 2,94 / SA = 1,124)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Bitte bewerten Sie folgende Aussage zum Ablauf Ihrer Prozesse der langfristigen Planung und Umsetzung.**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Meist ist mit Verzögerungen im Ablauf der strategischen Prozesse (z.B. bei der Planung oder Kontrolle) im Unternehmen zu rechnen." (N = 396 / MW = 2,78 / SA = 0,974)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Gibt es in Ihrem Unternehmen schriftlich festgelegte Vorgehensweisen für die Durchführung strategischer Prozesse (z.B. Prozessbeschreibungen, Verantwortliche etc.)? (N = 395)**

	liegen vor	liegen zum Teil vor	liegen überhaupt nicht vor
Detaillierte Prozessbeschreibungen	<input type="radio"/> (34,7%)	<input type="radio"/> (50,6%)	<input type="radio"/> (14,7%)

**16. Ist bei der Planung der Strategie bzw. bei der Kontrolle und Reflexion der Strategie i.d.R. nur die Unternehmensleitung beteiligt? (N = 393)**

- Ja (33,6%)       Nein (66,4%)

**17. Welche der aufgeführten Instrumente und Methoden sind Ihnen bekannt bzw. nutzen Sie im Unternehmen zur Unterstützung strategischer Prozesse?**

	bekannt	unbekannt	wird eingesetzt	ist geplant einzusetzen
Wertkettenanalyse (N = 362 / 204)	<input type="radio"/> (56,4%)	<input type="radio"/> (43,6%)	<input type="radio"/> (34,8%)	<input type="radio"/> (6,4%)
SWOT-Analyse (Stärken-/Schwächenanalyse) (N = 382 / 334)	<input type="radio"/> (87,4%)	<input type="radio"/> (12,6%)	<input type="radio"/> (74,3%)	<input type="radio"/> (5,4%)
Portfolioanalyse (N = 374 / 342)	<input type="radio"/> (91,4%)	<input type="radio"/> (8,6%)	<input type="radio"/> (65,5%)	<input type="radio"/> (1,8%)
Balanced Scorecard (BSC) (N = 370 / 309)	<input type="radio"/> (83,5%)	<input type="radio"/> (16,5%)	<input type="radio"/> (37,5%)	<input type="radio"/> (16,8%)
GAP-Analyse (Strategische Lückenanalyse) (N = 361 / 199)	<input type="radio"/> (55,1%)	<input type="radio"/> (44,9%)	<input type="radio"/> (38,2%)	<input type="radio"/> (6,5%)
Szenariotechnik (N = 360 / 260)	<input type="radio"/> (72,2%)	<input type="radio"/> (27,8%)	<input type="radio"/> (45,4%)	<input type="radio"/> (8,8%)
Lebenszyklusanalyse (N = 366 / 308)	<input type="radio"/> (84,2%)	<input type="radio"/> (15,8%)	<input type="radio"/> (40,6%)	<input type="radio"/> (4,2%)
Delphi-Methode (Expertenbefragung) (N = 358 / 250)	<input type="radio"/> (69,8%)	<input type="radio"/> (30,2%)	<input type="radio"/> (32,8%)	<input type="radio"/> (5,2%)
Konkurrenzanalyse (N = 382 / 365)	<input type="radio"/> (95,5%)	<input type="radio"/> (4,5%)	<input type="radio"/> (77,8%)	<input type="radio"/> (2,7%)
Branchenanalyse (Kunden, Lieferanten) (N = 378 / 371)	<input type="radio"/> (98,1%)	<input type="radio"/> (1,9%)	<input type="radio"/> (77,6%)	<input type="radio"/> (4,0%)
Strategische Kontrolle (Prämissenkontrolle, strategische Überwachung) (N = 371 / 335)	<input type="radio"/> (90,3%)	<input type="radio"/> (9,7%)	<input type="radio"/> (65,1%)	<input type="radio"/> (6,6%)
Target-Costing (N = 367 / 283)	<input type="radio"/> (77,1%)	<input type="radio"/> (22,9%)	<input type="radio"/> (47,0%)	<input type="radio"/> (10,2%)

**18. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

Bitte geben Sie jeweils eine Einschätzung zur gegenwärtigen Situation und zur zukünftigen Entwicklung.

	gegenwärtig					zukünftig				
	sehr stark	(2)	(3)	(4)	sehr schwach	sehr stark	(2)	(3)	(4)	sehr schwach
Die Kundenbedürfnisse ändern sich ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(N=395/MW=2,51/SA=1,033)					(N=381/MW=2,21/SA=0,961)				
Unsere Branche wird von technologischen Entwicklungen beeinflusst ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(N=395/MW=2,50/SA=1,259)					(N=377/MW=2,30/SA=1,200)				
Die Gefahr, dass neue Konkurrenten in unseren Markt eintreten ist ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(N=395/MW=2,97/SA=1,252)					(N=384/MW=2,65/SA=1,261)				
Die Gefahr, dass potentielle Ersatzprodukte auf den Markt kommen und unsere Produkte angreifen ist ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(N=385/MW=3,40/SA=1,227)					(N=380/MW=3,10/SA=1,326)				

### 19. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

Bitte geben Sie jeweils eine Einschätzung zur gegenwärtigen Situation und zur zukünftigen Entwicklung.

	gegenwärtig					zukünftig				
	trifft voll zu		trifft überhaupt nicht zu			trifft voll zu		trifft überhaupt nicht zu		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Es ist schwierig, unsere Leistungen so zu gestalten, dass sie sich von den Konkurrenzleistungen - außer durch den Preis - unterscheiden."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(N=397/MW=3,04/SA=1,198)					(N=383/MW=2,92/SA=1,141)				
"Die Lieferanten besitzen eine hohe Verhandlungsmacht."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(N=390/MW=3,31/SA=1,259)					(N=375/MW=3,26/SA=1,218)				
"In der Branche herrscht eine hohe Rivalität bzw. Aggressivität im Wettbewerb."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(N=398/MW=2,22/SA=1,112)					(N=385/MW=2,04/SA=1,026)				
"Die Branche befindet sich im Wachstum."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	(N=398/MW=2,76/SA=1,261)					(N=385/MW=2,78/SA=1,238)				

### Fragen zum strategischen Wissensmanagement

#### 20. Welchen Einfluss hat das Wissensmanagement auf den Erfolg Ihres Unternehmens?

(1) (2) (3) (4) (5)  
sehr groß      sehr gering

(N = 395 / MW = 2,17 / SA = 0,972)

#### 21. Für die Festlegung des Bedarfs an Wissen in Ihrem Unternehmen ist ausschlaggebend ...

(Mehrfachnennungen sind zulässig.) (N = 402)

- die Unternehmensstrategie (80,8%),  
 die operativen Wertschöpfungsprozesse (72,9%).

#### 22. Gibt es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit der Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe von Wissen befassen ("Wissensmanager")? (N = 398)

- Ja (16,8%)  Nein (83,2%)

#### 23. Auf welcher hierarchischen Ebene befinden/t sich diese/r "Wissensmanager"?

(Mehrfachnennungen sind zulässig.) (N = 402)

- Obere Führungsebene (13,4%)  
 Mittlere Führungsebene (18,7%)  
 Untere Führungsebene (8,2%)  
 Ausführungsebene (7,7%)

#### 24. Welches sind die größten Barrieren für den Austausch von Wissen zwischen Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen?

(Mehrfachnennungen sind zulässig.) (N = 402)

- Fehlende Zeit (65,9%)  
 Fehlende Anreizsysteme (18,7%)  
 Fehlende Kenntnis über die Bedeutung der Ressource Wissen (31,8%)  
 Fehlende Transparenz über Wissensbestand (48,0%)  
 Fehlende Bereitschaft zum Wissensaustausch ("Wissen ist Macht") (37,6%)  
 Fehlende wissensfördernde Unternehmenskultur (23,9%)  
 Fehlende Kenntnis über den Bedarf an Wissen im Unternehmen (28,4%)  
 Konkurrenz der Organisationseinheiten (16,9%)  
 Ungeeignete IT-Infrastruktur (15,7%)

25. Welche der folgenden Instrumente sind in Ihrem Unternehmen bekannt bzw. werden beim Umgang mit Wissen eingesetzt?

	bekannt	unbekannt		wird eingesetzt	ist geplant einzusetzen
E-Mail (N = 402 / 402)	<input type="radio"/> (100%)	<input type="radio"/> (0%)	/	<input type="radio"/> (96%)	<input type="radio"/> (0%)
Intranet (N = 394 / 386)	<input type="radio"/> (98,0%)	<input type="radio"/> (2,0%)	/	<input type="radio"/> (84,5%)	<input type="radio"/> (3,4%)
Groupware (N = 338 / 221)	<input type="radio"/> (65,4%)	<input type="radio"/> (34,6%)	/	<input type="radio"/> (52,5%)	<input type="radio"/> (7,2%)
Datenbanken (N = 393 / 387)	<input type="radio"/> (98,5%)	<input type="radio"/> (1,5%)	/	<input type="radio"/> (90,7%)	<input type="radio"/> (1,0%)
Data Warehouse (N = 353 / 281)	<input type="radio"/> (79,6%)	<input type="radio"/> (20,4%)	/	<input type="radio"/> (49,5%)	<input type="radio"/> (10,7%)
Enterprise-Resource-Planning- Systeme (z.B. SAP R/3) (N = 369 / 300)	<input type="radio"/> (81,3%)	<input type="radio"/> (18,7%)	/	<input type="radio"/> (61,7%)	<input type="radio"/> (8,3%)
Workflowanwendungen (N = 365 / 288)	<input type="radio"/> (78,9%)	<input type="radio"/> (21,1%)	/	<input type="radio"/> (57,3%)	<input type="radio"/> (10,1%)
Lern-Management-Systeme/e-Learning (N = 357 / 286)	<input type="radio"/> (80,1%)	<input type="radio"/> (19,9%)	/	<input type="radio"/> (36,4%)	<input type="radio"/> (10,5%)
Content-Management-Systeme (N = 344 / 218)	<input type="radio"/> (63,4%)	<input type="radio"/> (36,6%)	/	<input type="radio"/> (44,5%)	<input type="radio"/> (8,3%)
Dokumenten-Management-Systeme (N = 375 / 329)	<input type="radio"/> (87,7%)	<input type="radio"/> (12,3%)	/	<input type="radio"/> (60,2%)	<input type="radio"/> (13,7%)
Portalsysteme (N = 350 / 255)	<input type="radio"/> (72,9%)	<input type="radio"/> (27,1%)	/	<input type="radio"/> (47,1%)	<input type="radio"/> (7,8%)
Newsgroups (N = 352 / 250)	<input type="radio"/> (71,0%)	<input type="radio"/> (29,0%)	/	<input type="radio"/> (33,6%)	<input type="radio"/> (6,8%)
Mindmaps (N = 356 / 257)	<input type="radio"/> (72,2%)	<input type="radio"/> (27,8%)	/	<input type="radio"/> (40,5%)	<input type="radio"/> (4,7%)
Künstliche Intelligenz-Systeme (XPS; CaseBased Reasoning) (N = 341 / 125)	<input type="radio"/> (36,7%)	<input type="radio"/> (63,3%)	/	<input type="radio"/> (6,4%)	<input type="radio"/> (8,0%)
Yellow Pages/ Wissenslandkarten (N = 336 / 146)	<input type="radio"/> (43,5%)	<input type="radio"/> (56,5%)	/	<input type="radio"/> (20,5%)	<input type="radio"/> (10,3%)
Coaching/Mentoring (N = 360 / 309)	<input type="radio"/> (85,8%)	<input type="radio"/> (14,2%)	/	<input type="radio"/> (53,1%)	<input type="radio"/> (5,8%)
Lesson Learned/Best Practice (N = 277 / 362)	<input type="radio"/> (76,5%)	<input type="radio"/> (23,5%)	/	<input type="radio"/> (48,4%)	<input type="radio"/> (7,6%)
Communities of Practice/ Wissensgemeinschaften (N = 350 / 192)	<input type="radio"/> (54,9%)	<input type="radio"/> (45,1%)	/	<input type="radio"/> (32,8%)	<input type="radio"/> (8,9%)

**26. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Wir versuchen immer, die neuesten Informations- und Kommunikationstechnologien in unserem Unternehmen einzusetzen." (N = 402 / MW = 2,43 / SA = 0,927)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Bei knappen investiven Mitteln würden wir in erster Linie in neue Technologien und erst in zweiter Linie in Weiterbildung investieren." (N = 399 / MW = 3,00 / SA = 1,090)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Das elektronisch gespeicherte Wissen unserer Mitarbeiter ist für alle Mitarbeiter zugänglich (z.B. über Intranet)." (N = 402 / MW = 2,64 / SA = 1,232)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27. Der kontinuierliche Zugriff auf unternehmensweite Datenbanken ist wichtig für ...**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
den Prozess des strategischen Managements, (N = 402 / MW = 2,21 / SA = 1,045)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
operative Wertschöpfungsprozesse. (N = 402 / MW = 2,09 / SA = 1,021)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"In unserem Unternehmen wird versucht, Rahmenbedingungen zu schaffen, die geeignet sind, die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitern zu fördern." (N = 402 / MW = 2,03 / SA = 0,893)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Mitarbeiter, die sich weiterbilden, werden in unserem Unternehmen belohnt." (N = 402 / MW = 2,54 / SA = 1,119)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Für unsere Mitarbeiter ist der regelmäßige Wissensaustausch mit Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche von großer Bedeutung." (N = 402 / MW = 2,32 / SA = 0,998)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Informationen, die man mündlich von Mitarbeitern erhält, sind vertrauenswürdiger als Informationen aus elektronischen Datenspeichern." (N = 402 / MW = 3,32 / SA = 1,142)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 29. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Bei der Erfüllung von Aufgaben ist in unserem Unternehmen die persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern wichtiger als der Wissensaustausch über Informations- und Kommunikationstechnologien." (N = 402 / MW = 2,36 / SA = 0,951)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Für strategische Entscheidungen hat die Kommunikation zwischen Führungskräften eine höhere Bedeutung als Informationen aus unternehmensweiten Datenbanken." (N = 402 / MW = 1,93 / SA = 0,872)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Die Nutzung des Wissens aus unternehmensweiten Datenbanken zur Lösung von Problemen ist erfolgversprechender als der Wissensaustausch mit Arbeitskollegen." (N = 402 / MW = 3,54 / SA = 0,841)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"In unserem Unternehmen wird viel Wert darauf gelegt, das Wissen von Mitarbeitern in strukturierter Form abzuspeichern." (N = 402 / MW = 3,13 / SA = 1,042)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 30. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Bei Entscheidungen im Unternehmen wird zielgerichtet ermittelt, welches Wissen vorhanden ist und welches Wissen fehlt." (N = 400 / MW = 2,96 / SA = 1,024)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Die Speicherkapazitäten unserer EDV-Systeme werden kontinuierlich erweitert." (N = 397 / MW = 1,89 / SA = 0,907)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Die Arbeit in interdisziplinären Teams ist in unserem Unternehmen weit verbreitet." (N = 399 / MW = 2,36 / SA = 1,065)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"In unserem Unternehmen wird erwartet, dass sich Mitarbeiter vorwiegend außerhalb der Arbeitszeit weiterbilden." (N = 401 / MW = 3,50 / SA = 1,087)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen wird in unserem Unternehmen anhand von Ergebnissen in den einzelnen Unternehmensbereichen überprüft." (N = 401 / MW = 3,32 / SA = 1,113)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**31. Wie viele Tage an Weiterbildung werden in Ihrem Unternehmen durchschnittlich pro Jahr eingeplant für ...**

	0 Tage (1)	1-2 Tage (2)	3-5 Tage (3)	6-10 Tage (4)	mehr als 10 Tage (5)
Mitarbeitern auf Führungsebene (Top, Middle, Lower Management) (N = 386 / MW = 3,26 / SA = 0,876)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle anderen Mitarbeiter (N = 381 / MW = 2,78 / SA = 0,871)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**32. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu (1)	(2)	(3)	(4)	trifft überhaupt nicht zu (5)
"Unsere operativen Wertschöpfungsprozesse befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess, der durch unsere Mitarbeiter aktiv angestoßen wird." (z.B. Qualitätszirkel) (N = 397 / MW = 2,50 / SA = 1,053)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Weiterbildungsmaßnahmen sind in unserem Unternehmen auf allen hierarchischen Ebenen organisatorisch verankert." (N = 397 / MW = 2,59 / SA = 1,237)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Mit Weiterbildungsmaßnahmen wird versucht, gezielt Kompetenzen im Unternehmen aufzubauen, die bislang nicht vorhanden sind." (N = 395 / MW = 2,29 / SA = 1,079)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Bei Weiterbildungsmaßnahmen geht es in erster Linie darum, unsere Mitarbeiter mit neuen Technologien bekannt zu machen." (N = 399 / MW = 2,88 / SA = 0,958)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen werden mit Hilfe von Multimediaanwendungen unterstützt." (z.B. E-Learning) (N = 397 / MW = 3,34 / SA = 1,209)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Fragen zu landeskulturellen Einflüssen**

**33. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu (1)	(2)	(3)	(4)	trifft überhaupt nicht zu (5)
"Bei Gruppenarbeit muss die Leistung des einzelnen Mitarbeiters eindeutig erkennbar sein." (N = 395 / MW = 3,05 / SA = 1,012)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Die Zufriedenheit der Arbeitsgruppe ist wichtiger als die Zufriedenheit des einzelnen Gruppenmitglieds." (N = 388 / MW = 2,47 / SA = 0,949)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**34. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Arbeits- und Entscheidungsgruppen arbeiten erfolgreicher, wenn die personelle Zusammensetzung der Gruppe langfristig konstant bleibt." (N = 393 / MW = 2,54 / SA = 0,982)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Für die erfolgreiche Delegation von Aufgaben benötigt man viel Zeit, um die Aufgabenträger mit den notwendigen Informationen zu versorgen zu."  
(N = 393 / MW = 2,54 / SA = 0,982)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**35. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Für den Erfolg von Gruppenarbeit ist die Schaffung einer hierarchischen Gruppenstruktur von großer Bedeutung." (N = 392 / MW = 3,29 / SA = 1,046)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"An Unternehmensentscheidungen sollten grundsätzlich alle Mitarbeiter beteiligt werden, die über entscheidungsrelevantes Wissen von maßgeblicher Bedeutung verfügen, unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen."  
(N = 396 / MW = 2,37 / SA = 1,056)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**36. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
"Im Unternehmen ist es wichtig, dass für die zu erfüllenden Aufgaben umfangreiche Regelungen aufgestellt werden, um Unsicherheiten für die Aufgabenträger zu vermeiden." (N = 397 / MW = 2,88 / SA = 0,996)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Bevor Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden können, müssen zuvor alle Risiken identifiziert worden sein."  
(N = 398 / MW = 2,60 / SA = 1,005)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

"Bevor eine Aufgabe durchgeführt wird, sollte der Ablauf erst vollständig geplant werden."  
(N = 393 / MW = 2,78 / SA = 1,031)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**37. Welche Bedeutung hat für Sie bei strategischen Unternehmensentscheidungen ...**

	sehr hoch (1)	(2)	(3)	(4)	sehr gering (5)
die aktuelle Situation des Unternehmens und der relevanten Unternehmensumwelt, (N = 396 / MW = 1,73 / SA = 0,785)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Entwicklung des Unternehmens und der relevanten Umwelt in der Vergangenheit, (N = 396 / MW = 2,74 / SA = 1,018)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die für die Zukunft erwarteten Entwicklungen in der relevanten Umwelt des Unternehmens? (N = 395 / MW = 1,57 / SA = 0,710)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu (1)	(2)	(3)	(4)	trifft überhaupt nicht zu (5)
"Aufgabenerfüllungsprozesse sind möglichst so zu planen, dass eine Teilaufgabe nach der anderen abgeschlossen werden kann." (N = 393 / MW = 2,66 / SA = 0,992)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Bei der Erfüllung von Projektaufgaben sollte versucht werden, so viele Teilaufgaben wie möglich gleichzeitig durchzuführen." (N = 390 / MW = 2,86 / SA = 0,937)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Aufgaben, für deren Erfüllung die vorgesehene Zeit nicht ausgereicht hat, führen immer zu Problemen." (N = 389 / MW = 2,66 / SA = 1,020)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**39. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft voll zu (1)	(2)	(3)	(4)	trifft überhaupt nicht zu (5)
"Bei anfänglichen Misserfolgen einer Strategie sollte die Strategie geändert werden." (N = 393 / MW = 3,34 / SA = 0,993)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Bei anfänglichen Misserfolgen einer Strategie sollte die Strategie trotzdem weiter verfolgt werden." (N = 391 / MW = 2,60 / SA = 0,920)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**40. In unserem Unternehmen beziehen sich langfristige Planungen auf einen Zeitraum von ...**

(N = 391)

- 1-2 Jahre (14,6%)     
  3-5 Jahre (65,0%)     
  mehr als 5 Jahre (20,5%)

41. Wie wichtig ist es für Sie, dass für die Entwicklung von Strategien immer ganz aktuelle Informationen zur Verfügung stehen?

	sehr wichtig (1)	(2)	(3)	(4)	unwichtig (5)
Über das Unternehmen (N = 399 / MW = 1,45 / SA = 0,655)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über die Wettbewerbsumwelt des Unternehmens (N = 398 / MW = 1,58 / SA = 0,736)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. In welchem Zeitraum halten Sie eine Aktualisierung der strategischen Informationen für erforderlich?

	monat- lich (1)	quartals- weise (2)	halb- jährlich (3)	jährlich (4)	alle 2-3 Jahre (5)	alle 3 und mehr Jahre (6)
Über Ihr Unternehmen (N=397 / MW=2,63 / SA=1,117)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über die wettbewerbs- relevante Umwelt (N=398 / MW=2,89 / SA=1,005)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Inwieweit treffen aus Ihrer Sicht die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft voll zu (1)	(2)	(3)	(4)	trifft überhaupt nicht zu (5)
"Für eine gute Entscheidung ist der Umfang der Informationen wichtiger als die Verlässlichkeit der Informationen." (N = 395 / MW = 3,99 / SA = 0,908)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Aktuelle Informationen sind vertrauenswürdiger als ältere Informationen." (N = 392 / MW = 2,70 / SA = 1,187)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Klassifikation Ihres Unternehmens

44. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen (Konzern) beschäftigt?

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> < 10 (3,5%)         | <input type="radio"/> 11-50 (10,9%)       | <input type="radio"/> 51-100 (8,0%)     |
| <input type="radio"/> 101-200 (10,7%)     | <input type="radio"/> 201-500 (16,7%)     | <input type="radio"/> 501-1.000 (14,4%) |
| <input type="radio"/> 1.001-5.000 (23,9%) | <input type="radio"/> 5.001-10.000 (4,7%) | <input type="radio"/> > 10.000 (7,2%)   |

45. Wie viel Umsatz hat Ihr Unternehmen (Konzern) im letzten Jahr erzielt (in Tsd. €)?

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <input type="radio"/> < 500 (6,6%)          | <input type="radio"/> 500-1.000 (3,1%)       | <input type="radio"/> 1.000-5.000 (10,7%)       | <input type="radio"/> 5.000-10.000 (5,6%) |
| <input type="radio"/> 10.000-50.000 (17,6%) | <input type="radio"/> 50.000-100.000 (12,0%) | <input type="radio"/> 100.000-1.000.000 (26,9%) | <input type="radio"/> > 1 Mrd. (17,4%)    |

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!



## Literaturverzeichnis

- Abecker, A.; Decker, S.; Kühn, O.: *Organizational Memory*. In: Informatik Spektrum, 21(4), 1998, S. 213–214.
- Al-Laham, A.: *Organisationales Wissensmanagement: Eine Strategische Perspektive*, München, 2003a.
- Al-Laham, A.: *Wissensrelevanzmatrix*. In: Controlling, (12), 2003b, S. 715–716.
- Al-Laham, A.: *Wettbewerbsvorteile aus Wissen? Was leistet der wissensbasierte Ansatz für die strategische Unternehmensführung?* In: Die Unternehmung, 58(6), 2004, S. 405–433.
- Albrecht, F.: *Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen*, Frankfurt a. M., 1993.
- Amelingmeyer, J.: *Wissensmanagement - Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen*, Wiesbaden, 2000.
- Arbuckle, J. L.: *AMOS 7.0 User's Guide*, Chicago, 2006.
- Argyris, C.: *On Organizational Learning*. 2. Aufl., Oxford, 1999.
- Argyris, C.; Schön, D. A.: *Die lernende Organisation*, Stuttgart, 1999.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.: *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*. 11. Aufl., Berlin, Heidelberg, 2005.
- Bandura, A.: *Sozial-kognitive Lerntheorie*, Stuttgart, 1979.
- Becker, M.: *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, Stuttgart, 2005.
- Borghoff, U. M.; Schlichter, J. H.: *Computer supported cooperative work*, Berlin u.a., 2000.
- Bouncken, R. B.: *Organisationale Metakompetenzen - Theorie, Wirkungszusammenhänge, Ausprägungsformen und Identifikation*, Wiesbaden, 2003.
- Bower, G. H.; Hilgard, E. R.: *Theorie des Lernens I*. 5. veränderte Aufl. Aufl., Stuttgart, 1983.

- Bräuer, B.: *Wissensmanagementstrategietypen in temporär intendierten Unternehmensnetzwerken*, Lohmar, 2003.
- Bullinger, H.-J.; Warschat, J.; Prieto, J.; Wörner, K.: *Wissensmanagement - Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland*. In: *Information Management*, (1), 1998, S. 7–23.
- Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto, J.: *Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis*. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): *Wissensmanagement - Schritte zum intelligenten Unternehmen*, Berlin, 1998, S. 21–39.
- Burmann, C.: *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, Wiesbaden, 2002.
- Davenport, T. H.; Prusak, L.: *Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß...: das Praxisbuch zum Wissensmanagement*, Landsberg, Lech, 1998.
- Decker, B.; Finke, I.; John, M.; Joisten, M.; Schnalzer, K.; Voigt, S.; Wesoly, M.; Will, M.: *Wissen und Information 2005*. Arbeitspapier, Fraunhofer Gesellschaft, Stuttgart, 2005.
- Dillerup, R.; Zahn, E.: *Strategie- und Lernfähigkeit als Voraussetzung zu Wettbewerbsfähigkeit*. Arbeitspapier, Universität Stuttgart, 1995.
- Eppler, M. J.: *Making Knowledge Visible through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases*. In: Holsapple, C. W. (Hrsg.): *Handbook on Knowledge Management 1 - Knowledge Matters*, Kap. 10, Berlin, Heidelberg, New York, 2003, S. 189–205.
- Eulgem, S.: *Die Nutzung des unternehmensinternen Wissens: ein Beitrag aus der Perspektive der Wirtschaftsinformatik*, Frankfurt a. M., 1998.
- Feldhoff, E.: *Strategisches Management humaner Wissensressourcen*, Wiesbaden, 2005.
- Fengler, J.: *Strategisches Wissensmanagement: Die Kernkompetenzen des Unternehmens entdecken*, Berlin, 2000.
- Figge, S.: *Möglichkeiten und Grenzen von Informations- und Kommunikationstechnologie zur Unterstützung eines Wissensmanagements*. In: Koubek, N.; Böckly, W.; Gester, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement und personalwirtschaftliche Standardsoftware in internationalen Unternehmen*, München, 2000, S. 55–95.
- Fredrich, B.: *Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement - Gestaltungs- und Kombinationsansätze im Rahmen einer lernenden Organisation*, Göttingen, 2003.
- Frieling, E.; Schäfer, E.: *Integriertes Kompetenzmanagement*. In: *Das Wirtschaftsstudium*, (11), 2007, S. 588–591.

- Gaßen, H.: *Wissensmanagement - Grundlagen und IT-Instrumentarium*. Arbeitspapier, Lehrstuhl für allgemeine BWL und Wirtschaftsinformatik der Universität Gießen, Gießen, 1999.
- Gehle, M.: *Internationales Wissensmanagement - Zur Steigerung der Flexibilität und Schlagkraft wissensintensiver Unternehmen*, Wiesbaden, 2006.
- Gentsch, P.: *Wissen managemen mit innovativer Informationstechnologie: Strategien - Werkzeuge - Praxisbeispiele*, Wiesbaden, 1999.
- Güldenbergs, S.: *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen*. 2. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- Greschner, J.: *Lernfähigkeit von Unternehmen - Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im strategischen Management*. Schriften zur Unternehmensplanung 38, Frankfurt a. M., 1996.
- Habermann, F.: *Organisational-Memory-Systeme für das Management von Geschäftsprozessen*. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes, 154, Saarbrücken, 1999, S. 1–34.
- Hasler Roumois, U.: *Studienbuch Wissensmanagement*, Zürich, 2007.
- Homburg, C.; Baumgartner, H.: *Beurteilung von Kausalmodellen - Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlung*. In: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, (3), 1995, S. 162–176.
- Homburg, C.; Pflesser, C.; Klarmann, M.: *Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse*. In: Hermann, A.; Homburg, C.; Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 3. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 547–577.
- Howaldt, J.; Klatt, R.; Kopp, R.: *Wissensmanagement in Netzwerken als Gestaltungsaufgabe*. In: Ciesinger, K.-G.; Howaldt, J.; Klatt, R.; Kopp, R. (Hrsg.): Modernes Wissensmanagement in Netzwerken - Perspektiven, Trends und Szenarien, Bd. 1, Kap. 3, Wiesbaden, 2005, S. 144–159.
- Janssen, J.; Laatz, W.: *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*, Berlin, Heidelberg, 2005.
- Kasper, H.; Mühlbacher, J.: *Strategische Aufgaben und Kompetenzverteilung im Management - Sind Porters Annahmen richtig? Eine empirische Untersuchung*. In: Schreyögg, G.; Conrad, P.; Sydow, J. (Hrsg.): Management von Kompetenzen, Nr. 16 in Managementforschung, Wiesbaden, 2006, S. 231–258.
- Kirsch, W.: *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*, München, 1990.



- Krogh, G. v.; Erat, P.; Vassiliadis, S.: *Wissensmanagement im diversifizierten Unternehmen*. In: Hinterhuber, H. H. (Hrsg.): *Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung*, München, 2000, S. 105–125.
- Krogh, G. v.; Grand, S.: *Vom Wissensmanagement zur Wissensstrategie*. In: Hungenberg, H. (Hrsg.): *Handbuch Strategisches Management*, Wiesbaden, 2005, S. 917–935.
- Krogh, G. v.; Venzin, M.: *Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*. In: *Die Unternehmung*, 49(6), 1995, S. 417–436.
- Kromrei, S.: *Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen*, München, 2006.
- Kunz, J.: *Wissensmanagement und organisationales Lernen - Eine simulationsgestützte Analyse*, Hamburg, 2006.
- Lehner, F.: *Organisational Memroy. Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement*, München, Wien, 2000.
- Lehner, F.: *Wissensmanagement - Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*, München, 2006.
- Linde, F.: *Wissensmanagement - Ziele, Strategien, Instrumente*. In: Müller-Christ, G.; Hülsmann, M. (Hrsg.): *Modernisierung des Managements: Festschrift für Andreas Remer zum 60. Geburtstag*, Wiesbaden, 2004, S. 301–342.
- Maier, R.: *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. 2. Aufl., Berlin, 2004.
- March, J. G.; Olsen, J. P.: *The uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity*. In: *European Journal of Political Research*, 3, 1975, S. 147–171.
- Meyer, S.: *Wandlungsfähigkeit durch Wissensmanagement*, Frankfurt a. M., 2007.
- Miller, M.: *Kollektive Lernprozesse - Studien zur Grundlegung einer soziologischen Lerntheorie*, Frankfurt a. M., 1986.
- Mudra, P.: *Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*, München, 2004.
- Nohr, H.: *Einführung in das Wissensmanagement*. Arbeitspapier, Fachhochschule Stuttgart, Stuttgart, 2000.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.: *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, New York, 1995.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.: *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt a. M., New York, 1997.

- North, K.: *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. 3. Aufl., Wiesbaden, 2002.
- North, K.; Friedrich, P.; Lantz, A.: *Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation*. In: *Kompetenzmessung in Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld*, Münster, 2005, S. 601–672.
- Oelsnitz, D. v. d.; Hahmann, M.: *Wissensmanagement. Strategien und Lernen in wissensbasierten Unternehmen*, Stuttgart, 2003.
- Pautzke, G.: *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*, München, 1989.
- Pawlowsky, P.; Geppert, M.: *Organisationales Lernen*. In: Weik, E.; Lang, R. (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien 1: Handlungsorientierte Ansätze*, 2. Aufl., Kap. 8, Wiesbaden, 2005, S. 259–293.
- Pfau, W.: *Wissenscontrolling in lernenden Organisationen*. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 28(11), 1999, S. 599–601.
- Pfau, W.: *Strategisches Management*, München, 2001.
- Pfau, W.; Jänsch, K.; Mangliers, S.: *Internationale Studie zur Strategischen Kompetenz von Unternehmen. Forschungsprojekt ISTRAKO*, Aachen, 2007.
- Pfau, W.; Mangliers, S.: *Human- und Technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen - Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen*. In: Hühnerberg, R.; Mann, A. (Hrsg.): *Unternehmensführung auf dynamischen Märkten - Festschrift für Prof. Dr. Armin Töpfer zum 65. Geburtstag*, 2009.
- Picot, A.; Fiedler, M.: *Der ökonomische Wert des Wissens*. In: Boos, M.; Goldschmidt, N. (Hrsg.): *WissensWert!? - Ökonomische Perspektiven der Wissensgesellschaft*, Baden-Baden, 2000, S. 15–37.
- Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*, New York, 1966.
- Polanyi, M.: *Implizites Wissen*, Frankfurt a. M., 1985.
- Prange, C.: *Organisationales Lernen und Wissensmanagement - Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis*, Wiesbaden, 2002.
- Probst, G. J. B.: *Die wissensbasierte Unternehmung*. In: Thom, N. (Hrsg.): *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*, Bern, 2001, S. 251–268.
- Probst, G. J. B.; Raub, S.; Romhardt, K.: *Wissen managen: Wie Unternehmen Ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Aufl., Wiesbaden, 1999.
- Rehäuser, J.; Krcmar, H.: *Wissensmanagement in Unternehmen*. Arbeitspapier, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Universität Hohenheim, Stuttgart, 1996.

- Reich, S.; Behrendt, W.: *Technologien und Trends für Wissensarbeit und Wissensmanagement*. In: HMD : Praxis der Wirtschaftsinformatik, 258, 2007, S. 6–15.
- Reinhardt, R.; Pawlowsky, P.: *Wissensmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse*. In: Partner, D. W. (Hrsg.): *Handbuch lernende Organisation*, Wiesbaden, 1997.
- Reinmann-Rothmeier, G.: *Wissen managen: Das Münchener Modell*, 2000.  
URL: [http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener\\_modell.pdf](http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf), abgerufen am 05.09.2007.
- Riempp, G.: *Eine Architektur für integriertes Wissensmanagement*. In: *Wirtschaftsinformatik 2003 : Medien - Märkte - Mobilität*, 2003, S. 255–275.
- Romhardt, K.: *Die Organisation aus der Wissensperspektive - Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Dissertation, Universität de Genève, Wiesbaden, 1998.
- Romhardt, K.: *Wissensgemeinschaften: Orte lebendigen Wissensmanagements. Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten*, Zürich, 2002.
- Schanz, G.: *Organisationsgestaltung*. 2. Aufl., München, 1994.
- Schiava, M. d.; Rees, W. H.: *Was Wissensmanagement bringt*, Wien, Hamburg, 1999.
- Schmalz, R.: *IT-Unterstützung für das Wissensmanagement in Kooperation*, Göttingen, 2005.
- Schmidt, S. J.: *Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur - Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten*, Heidelberg, 2005.
- Schüppel, J.: *Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissen- und Lernbarrieren*, Wiesbaden, 1996.
- Schreyögg, G.: *Wissen, Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement - oder: wie die Wissenschaftstheorie die Praxis einholt*. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): *Wissen in Unternehmen: Konzepte, Maßnahmen, Methoden*, Berlin, 2001, S. 3–18.
- Schreyögg, G.; Geiger, D.: *Wege und Irrwege im Wissensmanagement; zum Verständnis von implizitem Wissen*. In: *Personalführung*, 40(4), 2007, S. 58–71.
- Schreyögg, G.; Kliesch, M.: *Was heißt eigentlich Organisationale Kompetenz?* In: Wildemann, H. (Hrsg.): *Organisation und Personal*, Kap. 1, München, 2004, S. 105–127.
- Shrivastava, P.: *A typology of organizational learning systems*. In: *Journal of Management Studies*, 2(1), 1983, S. 7–28.
- Stewart, T. A.: *Der vierte Produktionsfaktor: Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*, München, Wien, 1998.

- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.: *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. In: *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, S. 509–533.
- Thobe, W.: *Externalisierung impliziten Wissens*, Frankfurt a. M., 2003.
- Völker, R.; Sauer, S.; Simon, M.: *Wissensmanagement im Innovationsprozess*, Heidelberg, 2007.
- Walsh, J. P.; Ungson, G. R.: *Organizational Memory*. In: *Academy of Management Review*, 16(1), 1991, S. 57–91.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A.: *Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung*. 5 Aufl., Wiesbaden, 2008.
- Wiegand, M.: *Prozesse Organisationalen Lernens*, Wiesbaden, 1995.
- Wilkens, U.; Keller, H.; Schmette, M.: *Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz*. In: Schreyögg, G.; Conrad, P.; Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Kompetenz*, Nr. 16 in *Managementforschung*, Wiesbaden, 2006, S. 121–161.
- Willke, H.: *Organisierte Wissensarbeit*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 27(3), 1998a, S. 161–177.
- Willke, H.: *Systemisches Wissensmanagement*, Stuttgart, 1998b.
- Wirth, R.: *Die Erhöhung organisationaler Lernfähigkeit mit Hilfe externer Beratung*, Kassel, 2000.
- Wirtz, B. W.: *Wissensmanagement und kooperativer Transfer immatrieller Ressourcen in virtuellen Organisationsnetzwerken*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2000, S. 97–114.
- Wright, P. M.; McMahan, G. C.: *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. In: Schuler, R. S.; Jackson, S. E. (Hrsg.): *Strategic Human Resource Management*, 1999, S. 49–72.
- Zahn, E.: *Wissen und Strategie*. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): *Wissensmanagement - Schritte zum intelligenten Unternehmen*, Berlin, 1998, S. 41–52.
- Zahn, E.; Foschiani, S.; Tilebein, M.: *Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen*. In: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des strategischen Managements*, Wiesbaden, 2000, S. 47–68.





