

Entwicklung eines Ordnungsrahmens zur Analyse von intraorganisationalem Wissenstransfer

Alexander Hoffmann

5. Dezember 2009

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften
der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	vi
Abbildungsverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	ix
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2. Ziel der Arbeit	5
1.3. Wissenschaftstheoretische Positionierung	7
1.4. Forschungsmethode	11
1.4.1. Design Science als Forschungsmethode	11
1.4.2. Ablauf des Design Science	12
1.4.3. Richtlinien des Design Science	15
1.5. Aufbau der Arbeit	17
2. Wissen, Wissensmanagement und Wissenstransfer	20
2.1. Daten, Information und Wissen	20
2.1.1. Klassifizierungen von Wissen	21
2.1.2. Das Verhältnis von Daten, Information und Wissen	24
2.1.2.1. Daten-Information-Wissen-Hierarchie	24
2.1.2.2. Wissen-Information-Daten-Hierarchie	27
2.1.3. Arbeitsdefinitionen	29
2.1.3.1. Explizites, tazites und implizites Wissen	29
2.1.3.2. Daten, Information und Wissen	30
2.2. Wissensmanagement	33
2.2.1. Wissen im Unternehmen	33
2.2.2. Notwendigkeit des Wissensmanagements	35
2.2.3. Definitionen des Wissensmanagements	38
2.2.4. Ziele des Wissensmanagements	40
2.2.5. Wissensmanagementstrategien	41
2.2.5.1. Kodifizierungsstrategie	42
2.2.5.2. Personalisierungsstrategie	43
2.2.5.3. Ganzheitliches Wissensmanagement	43

Inhaltsverzeichnis

2.3.	Grundlagen des Wissenstransfers	44
2.3.1.	Definition des Wissenstransfers	44
2.3.2.	Wichtige Begriffe im Zusammenhang mit Wissenstransfer	46
2.4.	Wissensmanagementsysteme	47
2.4.1.	Definition und Aufgaben von Wissensmanagementsystemen	47
2.4.2.	Arten von Wissensmanagementsystemen	48
3.	Modelle des Wissensmanagements und des Wissenstransfers	52
3.1.	Überblick und Bewertungskriterien	52
3.2.	Allgemeine Modelle des Wissensmanagements	54
3.2.1.	Ebenenmodell des Wissensmanagements	54
3.2.2.	Bausteine des Wissensmanagements	55
3.2.3.	Münchener Modell	58
3.2.4.	Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	61
3.2.5.	Wissensmanagementprofil	64
3.2.6.	Knowledge Management Maturity Model (KMMM)	66
3.3.	Modelle des Wissenstransfers	68
3.3.1.	Modell der Wissensteilung	68
3.3.2.	Modell der Wissenstransformation	70
3.3.3.	SECI Modell	72
3.3.4.	Modell der Aktivitäten des Wissenstransfers	77
3.3.5.	Balanced Knowledge Transfer Scorecard	80
3.4.	Auswertung	84
4.	Wissenstransfer in Organisationen	87
4.1.	Wissenstransfer als Kommunikationsprozess	88
4.1.1.	Realwelt und Sprache	89
4.1.2.	Ablauf eines Kommunikationsprozesses	91
4.1.3.	Kommunikationsmedien und Medienwahl	93
4.1.4.	Kommunikationsdefekte	96
4.1.4.1.	Artikulationsfähigkeit	96
4.1.4.2.	Interpretationsfähigkeit	97
4.1.4.3.	Sprachgemeinschaften	98
4.2.	Wissensangebot und -nachfrage	100
4.2.1.	Wissensmarkt	101
4.2.2.	Wissenstransfer als sozialer Austauschprozess	102
4.2.3.	Aufwand und Nutzen des Wissenstransfers	103
4.2.3.1.	Individueller Aufwand	104
4.2.3.2.	Individueller Nutzen	106
4.2.3.3.	Verhältnis von Aufwand und Nutzen	108
4.2.3.4.	Maßnahmen zur Anreizgestaltung	109

4.3.	Rahmenbedingungen des Wissenstransfers	110
4.4.	Wissensbarrieren	111
4.4.1.	Individuelle Wissensbarrieren	112
4.4.1.1.	Individuelle Wissensbarrieren aus Sicht eines Wissensträgers	112
4.4.1.2.	Individuelle Wissensbarrieren aus Sicht eines Wissensnachfragers	114
4.4.2.	Organisatorische Wissensbarrieren	115
4.4.3.	Technische Wissensbarrieren	117
5.	Ordnungsrahmen des organisationalen Wissenstransfers	120
5.1.	Rollen und Handlungen von Personen	121
5.1.1.	Wissensträger und Wissensnachfrager	121
5.1.2.	Wissensmakler	124
5.2.	Objekte und ihre Aufgaben im Wissenstransfer	129
5.2.1.	Speicherung und Abrufung von Wissen	129
5.2.2.	Aufgaben von Objekten	131
5.2.2.1.	Wissensspeicher	131
5.2.2.2.	Verzeichnisse	132
5.2.3.	Handlungen mit Wissensspeichern und Verzeichnissen	134
5.3.	Rahmenbedingungen	136
5.4.	Evaluierung des Ordnungsrahmens	137
5.4.1.	Fallstudien als Forschungsmethode	137
5.4.2.	Wissenstransfer in der Konsumgüterproduktion	141
5.4.2.1.	Gestaltung der Rahmenbedingungen des Wissenstransfers	141
5.4.2.2.	Kommunikationstechnologie	142
5.4.2.3.	Objekte im Wissenstransfer	142
5.4.2.4.	Handlungen des Wissensnachfragers	143
5.4.2.5.	Handlungen des Wissensträgers	144
5.4.2.6.	Handlungen des Wissensmaklers	144
5.4.3.	Wissenstransfer in Forschung und Lehre	145
5.4.3.1.	Gestaltung der Rahmenbedingungen des Wissenstransfers	145
5.4.3.2.	Kommunikationstechnologie	147
5.4.3.3.	Objekte im Wissenstransfer	148
5.4.3.4.	Handlungen des Wissensnachfragers	149
5.4.3.5.	Handlungen des Wissensträgers	149
5.4.3.6.	Handlungen des Wissensmaklers	150
5.4.4.	Wissenstransfer in der IT-Beratung	151
5.4.4.1.	Gestaltung der Rahmenbedingungen des Wissenstransfers	153
5.4.4.2.	Kommunikationstechnologie	153
5.4.4.3.	Objekte im Wissenstransfer	154

Inhaltsverzeichnis

5.4.4.4.	Handlungen des Wissensnachfragers	154
5.4.4.5.	Handlungen des Wissensträgers	155
5.4.4.6.	Handlungen des Wissensmaklers	156
5.4.5.	Anpassung des Ordnungsrahmens	156
5.5.	Integration von Wissensbarrieren in den Ordnungsrahmen	160
5.5.1.	Dominanz von Wissensbarrieren	162
5.5.2.	Zuordnung von Wissensbarrieren zu Handlungen	164
5.5.2.1.	Vorschriften und Richtlinien („Nicht sollen“)	164
5.5.2.2.	Motivation („Nicht wollen“)	165
5.5.2.3.	Möglichkeit („Nicht können“)	168
5.5.2.4.	Fähigkeit („Nicht können“)	170
5.5.2.5.	Unwissenheit („Nicht kennen“)	172
5.5.3.	Wissensbarrieren im Ordnungsrahmen	174
6.	Anwendung des Ordnungsrahmens zur Analyse des Wissenstransfers	177
6.1.	Methode zur Anwendung des Ordnungsrahmens	177
6.1.1.	Ziel und Aufbau der Analyse	177
6.1.1.1.	Ziel der Analyse	178
6.1.1.2.	Einschränkungen bei der Analyse	178
6.1.1.3.	Aufbau der Analyse	179
6.1.2.	Analyse der Rahmenbedingungen	180
6.1.2.1.	Erfassung der Infrastruktur	181
6.1.2.2.	Erfassung weicher Faktoren	182
6.1.2.3.	Durchführung der Erfassung	183
6.1.3.	Personenbezogene Analyse	184
6.1.3.1.	Erfassung von Handlungen	185
6.1.3.2.	Detailanalyse	187
6.1.4.	Auswertung	188
6.2.	Durchführung der Fallstudien	189
6.3.	Fallstudie A	190
6.3.1.	Analyse der Rahmenbedingungen	190
6.3.1.1.	Erfassung der Infrastruktur	190
6.3.1.2.	Erfassung weicher Faktoren	192
6.3.2.	Erfassung von Handlungen	192
6.3.3.	Detailanalyse	195
6.3.3.1.	Unwissenheit (nicht kennen)	196
6.3.3.2.	Fähigkeit (nicht können)	197
6.3.3.3.	Möglichkeit (nicht können)	197
6.3.3.4.	Motivation (nicht wollen)	199
6.3.3.5.	Vorschriften und Richtlinien (nicht sollen)	200
6.3.4.	Auswertung	201

Inhaltsverzeichnis

6.4. Fallstudie B	203
6.4.1. Analyse der Rahmenbedingungen	205
6.4.1.1. Wissenstransferinfrastruktur	205
6.4.1.2. Organisatorische Rahmenbedingungen	206
6.4.2. Erfassung von Handlungen	206
6.4.3. Detailanalyse	209
6.4.3.1. Unwissenheit (nicht kennen)	210
6.4.3.2. Fähigkeit (nicht können)	211
6.4.3.3. Möglichkeit (nicht können)	211
6.4.3.4. Motivation (nicht wollen)	213
6.4.3.5. Vorschriften und Richtlinien (nicht sollen)	215
6.4.4. Auswertung	215
7. Schlussbetrachtung	219
7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse	219
7.2. Einhaltung der Richtlinien und Phasen des Design Science	221
7.3. Einschränkungen und Probleme	225
7.4. Ausblick	228
A. Standardisierte Umfrage zu Handlungen des Wissenstransfers	231
B. Interviewleitfaden für Evaluierung des Ordnungsrahmen	240
C. Interviewleitfaden für Analyse der Rahmenbedingungen	243
D. Interviewleitfaden für Detailanalyse	245
E. Kategoriensystem für Evaluierung des Ordnungsrahmens	248
Literaturverzeichnis	250
Kurzfassung	271
Lebenslauf	272
Ehrenwörtliche Erklärung	273

Tabellenverzeichnis

1.1. Ziele der Arbeit	8
2.1. Unternehmenstypen und zentrale organisatorische Herausforderungen	35
3.1. Bewertung von Modellen des Wissensmanagements und des Wissenstransfers	86
5.1. Elemente des Ordnungsrahmens mit Beispielen	139
5.2. Elemente des Ordnungsrahmens in Fallstudie 1	146
5.3. Elemente des Ordnungsrahmens in Fallstudie 2	152
5.4. Elemente des Ordnungsrahmens in Fallstudie 3	157
5.5. Auswertung der Interviews zum Ordnungsrahmen des Wissenstransfers	161
5.6. Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht sollen“	166
5.7. Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht wollen“	169
5.8. Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht können“ (Möglichkeit)	171
5.9. Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht können“ (Fähigkeit)	173
5.10. Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht kennen“	175
6.1. Ergebnisse der Umfrage in Fallstudie A	194
6.2. Identifizierte Wissensbarrieren in Fallstudie A	204
6.3. Ergebnisse der Umfrage in Fallstudie B	208
6.4. Identifizierte Wissensbarrieren in Fallstudie B	218
7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit (1)	222
7.2. Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit (2)	223
7.3. Richtlinien und Phasen des Design Science	226

Abbildungsverzeichnis

1.1. Entwicklung der Wissensgesellschaft	2
1.2. Wissenschaftstheoretische Positionierung	9
1.3. General Design Cycle	12
1.4. Aufbau der Arbeit	19
2.1. Klassifikationen von Wissen	24
2.2. Begriffsmodell für Wissensmanagement	34
3.1. Klassifizierung von Modellen des Wissensmanagements	53
3.2. Ebenenmodell des Wissensmanagements	55
3.3. Bausteine des Wissensmanagements	56
3.4. Münchener Modell des Wissensmanagements	59
3.5. KMAT-Wissensmanagementmodell	62
3.6. Ergebnisdarstellung mit KMAT	63
3.7. Wissensmanagementprofil mit exemplarischen Werten	64
3.8. KMMM-Analysemodell	67
3.9. Modell der Wissensteilung	69
3.10. Modell der Wissenstransformation	71
3.11. Arten der Wissensumwandlung	74
3.12. Spirale der Wissenserzeugung	76
3.13. Modell der Wissenstransferaktivitäten	78
3.14. Balanced Knowledge Transfer Scorecard	82
3.15. BKTS-Prozess	83
4.1. Schematische Darstellung des Wissenstransfers	93
4.2. Modell der Medienreichhaltigkeit	95
5.1. Wissensträger und Wissensnachfrager beziehungsweise -empfänger	124
5.2. Typisierung von internen Wissensmaklern	126
5.3. Rollen im Wissenstransfer	129
5.4. Speicherung und Nachfrage von Wissen an Objekte	130
5.5. Speicherung und Nachfrage von Wissen bei Wissensspeichern und Verzeichnissen	135
5.6. Ordnungsrahmen des Wissenstransfers	138

Abbildungsverzeichnis

5.7. Frühe Version des Ordnungsrahmens des Wissenstransfers	158
5.8. Dominanz von Wissensbarrieren	162
5.9. Zuordnung von Wissensbarrieren zu Handlungen des Wissenstransfers . .	176
6.1. Vorgehen bei der Analyse des Wissenstransfers in Organisationen	180
6.2. Wissenstransferinfrastruktur der Organisation in Fallstudie A	192
6.3. Ist-Analyse des Wissenstransfers in Fallstudie A	203
6.4. Ist-Analyse des Wissenstransfers in Fallstudie B	217

Abkürzungsverzeichnis

AW	Artikuliertes Wissen
BKTS	Balanced Knowledge Transfer Scorecard
CAD	Computer Aided Design
CMS	Content Management System
DB	Datenbank
DMS	Dokumentenmanagementsystem
ERP	Enterprise Resource Planing
GDC	General Design Cycle
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IT	Informationstechnologie
IW	Implizites Wissen
KMAT	Knowledge Management Assessment Tool
KMMM	Knowledge Management Maturity Model
POS	Point of Sale
SECI	Socialization, Externalization, Combination, Internalization
SQL	Structured Query Language
TOM	Technologie, Organisation, Mensch
URL	Uniform Resource Locator
WM	Wissensmanagement
WT	Wissenstransfer

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Während in der Vergangenheit die Erstellung von Leistungen und Gütern hauptsächlich durch materielle Rohstoffe, Energie und Arbeit durchgeführt wurde, spielt heute die immaterielle Ressource Wissen eine übergeordnete Rolle bei der Leistungserstellung.¹ Nicht nur der Vorgang der Erstellung, sondern auch die von Unternehmen produzierte Leistung selbst ist heutzutage als wissensintensiv zu charakterisieren. Unternehmen setzen weniger auf physische Leistungsanteile, sondern zunehmend auf kreative und wissensintensive Tätigkeiten wie beispielsweise Beratungen. Als Hauptaufgabe von Unternehmen kann nun nicht mehr nur die Produktion von materiellen Gütern, sondern auch die Bereitstellung von Problemlösungen angesehen werden.² Betrachtet man den Durchschnitt aller Unternehmen, stellt man fest, dass sich die Gesellschaft auf dem Weg von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft befindet, der *knowledge based society*, in der die wirtschaftliche Nutzung und Verarbeitung von Wissen im Mittelpunkt steht (siehe Abbildung 1.1 auf der nächsten Seite).³ Die Ursachen für die zunehmende Bedeutung von Wissen für Unternehmen sind beispielsweise in der Verfügbarkeit leistungsfähigerer Technologien und der damit steigenden Anzahl verfügbarer Wissensquellen, einer steigenden Anzahl von unternehmensübergreifenden Kooperationen, höheren Kundenanforderungen und allgemein einem erhöhten Wettbewerbsdruck zu suchen.⁴

Wissen bietet für Unternehmen ein großes Potential zur Wertgenerierung und ist dabei im Gegensatz zu anderen Ressourcen schwer imitierbar und substituierbar.⁵ Sowohl in der Forschung als auch in der wirtschaftlichen Praxis wird Wissen inzwischen als eine Ressource angesehen, durch deren geschickte Nutzung ein Unternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile sowie wirtschaftliches Wachstum erzielen kann.⁶ Wissen ist zu einer wichtigen Größe im Kampf um das Überleben von Unternehmen geworden, so dass eine detaillierte Betrachtung des Umgangs mit Wissen innerhalb von Unternehmen gerechtfertigt scheint.⁷

In der Wissensgesellschaft hängt der gesamtwirtschaftliche Ertrag des Wissens davon

¹Vgl. Ederer (2008, S. 18).

²Vgl. Soukup (2000, S. 196).

³Vgl. Caspers u. a. (2004, S. 2); Haun (2002, S. 7).

⁴Vgl. Paulzen (2006, S. 19).

⁵Vgl. North (2002, S. 67).

⁶Vgl. Bhatt (2001, S. 68); Caspers und Kreis-Hoyer (2004, S. 23); Paulzen (2006, S. 20); Heidenreich

1. Einleitung

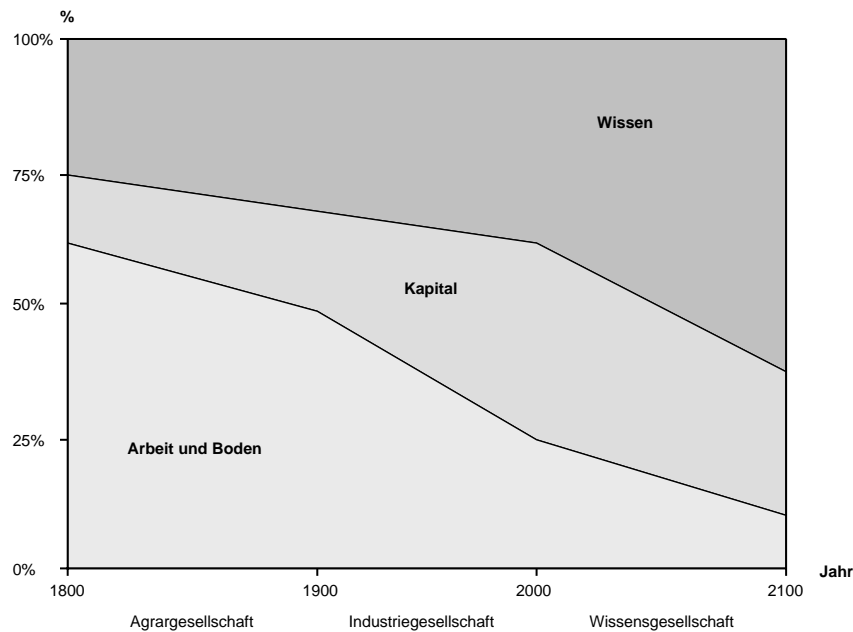


Abbildung 1.1.: Entwicklung der Wissensgesellschaft. Quelle: Haun (2002, S. 7).

ab, wie einzelne Wissensträger das verstreut vorhandene und sich ständig ändernde und vermehrende Wissen so einsetzen, dass es einen Vorteil für die ganze Gesellschaft schafft.⁸ Innerhalb von Unternehmen wird der ökonomische Nutzen von Wissen dadurch gesteigert, dass es zwischen den Mitarbeitern ausgetauscht wird.⁹ Der Austausch von Wissen ist deshalb notwendig, weil es sich sehr schnell vermehrt und sich in einzelne Wissensgebiete fragmentiert, die zum Teil stark voneinander abgegrenzt sind.¹⁰ Einzelnen Personen ist es nun nicht mehr möglich, das gesamte Wissen, das für die Leistungserstellung notwendig ist, in sich zu vereinen. Daher ist eine Zusammenarbeit notwendig, bei der wichtiges Wissen nicht zurückgehalten und geschützt, sondern ausgetauscht wird. Ein solches Verhalten führt zu höherer Produktivität und besseren Innovationsquoten als die isolierte Arbeit einzelner Mitarbeiter.¹¹ Auch die geographische Aufteilung von Organisationen und die Einrichtung immer weiterer Abteilungen im Zuge des Wachstums einer

(2003, S. 26); .

⁷Vgl. Soukup (2000, S. 195); Ederer (2008, S. 5); Shin (2004, S. 181).

⁸Vgl. Caspers u. a. (2004, S. 2).

⁹Vgl. Disterer (2003, S. 219); Watson und Hewett (2006, S. 142).

¹⁰Vgl. Probst u. a. (2006, S. 6).

¹¹Vgl. Disterer (2003, S. 220).

Organisation erfordern einen intensiveren Austausch von Wissen.¹² Gerade bei wissensintensiven Unternehmen wie beispielsweise Beratungshäusern ist Wissenstransfer unter den Mitarbeitern notwendig, da sich durch den Zusammenschluss mehrerer Mitarbeiter eine deutlich bessere Beratungsleistung erzielen lässt.¹³ Schätzungen nach zu urteilen nutzen Unternehmen jedoch nur 20 bis 40 Prozent des Wissens, das ihre Mitarbeiter mitbringen.¹⁴ Es liegt daher im Interesse von Unternehmen, die Vorgänge des Wissenstransfers zu verstehen, gezielt auf Optimierungspotential hin zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zur Optimierung und Förderung des Austausches von Wissen einzuleiten.¹⁵

Das Ziel, möglichst effizient mit der Ressource Wissen umzugehen, versuchen viele Unternehmen dadurch zu erreichen, dass sie verstärkt auf den Einsatz neuer Informationstechnologie (IT) setzen.¹⁶ Projekte zur technologischen Förderung des Wissenstransfers umfassen beispielsweise Investitionen in Wissensdatenbanken, Intranets, Data Warehouses, elektronische Mitarbeiternetzwerke und andere Technologien, die das Zusammenarbeiten von Mitarbeitern erleichtern sollen.¹⁷ Erfahrungen aus der Praxis haben jedoch gezeigt, dass das bloße Vorhandensein von IT noch nicht dazu führt, dass Wissen häufiger und effizienter ausgetauscht wird.¹⁸ Beispielsweise führt die Bereitstellung einer zentralen Wissensdatenbank nicht automatisch dazu, dass Mitarbeiter ihr Wissen in diesem System hinterlegen oder Wissen aus der Datenbank abrufen.¹⁹ Die Folge dieses Verhaltens ist eine allgemeine Unzufriedenheit der Kunden so genannter Wissensmanagementsysteme.²⁰

Probleme beim Wissenstransfer treten in der Regel nicht dort auf, wo es um praktische Aspekte der Suche und des Transportes von Wissen geht, sondern dort, wo die Unternehmenskultur und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter geändert werden müssen. Häufig wird relevantes Wissen in zwanglosen und spontanen Unterhaltungen weitergegeben oder im Rahmen von „on the job“-Trainings durch Zuschauen bei der Arbeit. Laut MITTELMANN wird Wissen sogar zu zwei Dritteln durch persönliche Kontakte wie bei-

¹²Vgl. Lin u. a. (2005, S. 198).

¹³Vgl. Disterer (2003, S. 219); Sarvary (1999, S. 97).

¹⁴Vgl. Palass (1997, S. 112-121). Genauere Erhebungen liegen hier leider nicht vor, da die Ressource Wissen schwer zu erfassen ist. Man geht jedoch davon aus, dass ein Großteil des Wissens, welches Mitarbeiter mitbringen, so genanntes implizites Wissen ist, das gegenüber anderen Personen nicht preisgegeben wird und häufig sogar dem Wissensträger selbst nicht bewusst ist. Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.

¹⁵Vgl. Ruggles (1998, S. 81); Holtshouse (1998, S. 278); North (2002, S. 153).

¹⁶Vgl. McDermott (1999, S. 103); Pfeffer und Sutton (1999, S. 89); Shin (2004, S. 181); Prange (2002, S. 157).

¹⁷Vgl. Pfeffer und Sutton (1999, S. 89).

¹⁸Vgl. McDermott (1999, S. 104).

¹⁹Vgl. Dixon (2000, S. 3).

²⁰Vgl. Riempp (2005, S. 7). In einer Studie über den Einsatz von Managementinstrumenten wurden Wissensmanagementsysteme unter dem Aspekt der Nutzungshäufigkeit auf Platz 19 von insgesamt 25 untersuchten Instrumenten eingeordnet. Hinsichtlich der Zufriedenheit der Benutzer wurden Wissensmanagementsysteme sogar am schlechtesten von allen untersuchten Instrumenten bewertet. Vgl. Rigby (2001, S. 143-145). In der Literatur wird in diesem Zusammenhang vom Mythos „build it and they will come“ gesprochen. Vgl. Dixon (2000, S. 3).

spielsweise informelle Gespräche und Ausbildungsverhältnisse weitergegeben und nur zu einem Drittel aus Dokumenten bezogen.²¹

IT kann die Wissensweitergabe durch persönliche Kontakte nur bedingt oder gar nicht unterstützen und auf keinen Fall ersetzen.²² In vielen Projekten werden diejenigen Aspekte, die sich auf Probleme des Wissenstransfers außerhalb von IT beziehen, jedoch als zweitrangig angesehen und der Einrichtung von IT zur Unterstützung des Wissenstransfers nachgestellt.²³ Da Menschen jedoch dazu tendieren, ihr eigenes Wissen zu horten und das Wissen von anderen Personen kritisch zu betrachten, darf es weder als selbstverständlich angesehen werden, dass Personen ihr Wissen teilen, noch dass sie das Wissen von anderen Personen nutzen, selbst wenn diese Tätigkeiten durch das Vorhandensein entsprechender IT unterstützt werden.²⁴ Einige Unternehmen haben jedoch inzwischen erkannt, dass nicht allein technische und organisatorische Aspekte, sondern insbesondere Probleme, die sich aus einer wissenstransferfeindlichen Unternehmenskultur und aus dem unkommunikativen Verhalten einzelner Mitarbeiter ergeben, zu einem Scheitern von Wissensmanagementprojekten führen.²⁵

Wie hoch der Anteil gescheiterter Projekte an der Menge aller Wissensmanagementprojekte ist, kann aufgrund diverser Faktoren nicht exakt bestimmt werden. Beispielsweise stellen CHUA UND LAM fest, dass die Anzahl der in der Literatur beschriebenen Fälle von gescheiterten Wissensmanagementprojekten im Vergleich zur Anzahl erfolgreicher Projekte stark zurückbleibt.²⁶ Als Gründe hierfür führen Sie unter anderem an, dass viele Wissensmanagementprojekte keine messbaren Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation haben, so dass Projekte entweder gar nicht bewertet werden oder es nicht eindeutig ist, ob es sich um ein gescheitertes Projekt handelt.²⁷ Zudem ist es häufig nicht im Interesse einer Organisation, gescheiterte Projekte in der Öffentlichkeit zu präsentieren, wohingegen Berichte über erfolgreiche Projekte gerne publiziert werden. Häufig gebietet es auch die Unternehmenskultur nicht, zu den gemachten Fehlern zu stehen und aus ihnen zu lernen, so dass Misserfolge lieber verschwiegen werden.²⁸ ITHIA stellt fest, dass diejenigen Wissensmanagementprojekte, in die eher wenig investiert wur-

²¹Vgl. Mittelmann (1999, S. 2).

²²Vgl. Pfeffer und Sutton (1999, S. 90); Hsu u. a. (2007, S. 153); Dixon (2000, S. 4); Ruggles (1998, S. 87). RUGGLES formuliert überspitzt: „If technology solves the problem, yours was not a knowledge problem.“ (S. 88)

²³Vgl. McDermott (1999, S. 104); Mentzas u. a. (2001, S. 311).

²⁴Vgl. Davenport (1997, S. 189).

²⁵In einer Umfrage, an der 431 Unternehmen teilgenommen haben, wurden technische und organisatorische Aspekte von weniger als 20 Prozent der Teilnehmer als wichtige Probleme genannt. Hingegen nannten 56 Prozent das wissensunfreundliche Verhalten von Mitarbeitern als das größte Problem bei Wissensmanagementprojekten. Vgl. Ruggles (1998, S. 87).

²⁶Vgl. Chua und Lam (2005, S. 7).

²⁷Vgl. Bullinger u. a. (1998, S. 20).

²⁸Einige Unternehmen haben ihre Wissensmanagementprojekte in „Best practices“ oder „Benchmarks“ umbenannt, um das Scheitern im Bereich des Wissensmanagements zu verbergen. Vgl. Call (2005, S. 19).

de, häufiger als gescheitert bekanntgegeben werden, als solche Projekte, die mit hohen Investitionen verbunden sind.²⁹ Auch hier liegt der Verdacht nahe, dass die Hürde in einem Unternehmen, eine hohe Investition als gescheitert anzusehen, so hoch ist, dass teure Wissensmanagementprojekte nur selten als gescheitert deklariert und veröffentlicht werden.

In der Literatur des Wissensmanagements werden mehrere theoretische Ansätze und praktische Vorgehensweisen beschrieben, mit deren Hilfe Wissensmanagement auf einer hohen Abstraktionsebene strukturiert werden kann und Probleme, die allgemein im Bereich des Austausches von Wissen und dem Einsatz von IT im Wissensmanagement auftreten, identifiziert und erklärt werden können. Die vorhandenen Ansätze sind jedoch für die detaillierte Analyse des Wissenstransfers in Organisationen nur bedingt einsetzbar.³⁰ Insbesondere die Phase der Identifikation von wissenstransferbezogenen Barrieren wird in der Literatur bislang nicht ausreichend diskutiert.³¹ Insgesamt ist es mit den vorhandenen Analyseinstrumenten schwierig, die Gründe dafür zu beleuchten, warum Wissensmanagementprojekte in der Praxis häufig nicht den gewünschten Erfolg erzielen.³² Es mangelt an verständlichen Konzepten und Verfahren, die aussagekräftige Ergebnisse und Hinweise auf mögliche Optimierungen liefern. Zudem erwecken die in der Literatur beschriebenen Analysemethoden hohe Erwartungen, die jedoch nur schwer erfüllt werden können, da diese Methoden häufig nur Teilaspekte des Wissensmanagements erfassen und die Ergebnisse leicht durch die bei der Untersuchung einbezogenen Mitarbeiter manipuliert werden können.³³

EHMS UND LANGEN fordern daher die Entwicklung eines Analyseinstrumentes, mit dessen Hilfe der aktuelle Stand des Wissensmanagements in einer Organisation erhoben werden kann, um aufzuzeigen, wo „sinnvollerweise angesetzt werden sollte“.³⁴ Ein solches Vorgehen sollte auf eine Organisation insgesamt angewendet werden können sowie strukturiert und systematisch sein, damit Transparenz und Handlungssicherheit erreicht werden.³⁵ Die vorliegende Arbeit stellt ein Vorgehen zur Untersuchung von Wissenstransfer in Unternehmen vor, das diesen Anforderungen gerecht zu werden versucht.

1.2. Ziel der Arbeit

Für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist es unabdingbar, diejenigen Gegebenheiten in der betrachteten Organisation zu kennen, die den Umgang mit Wissen behindern

²⁹Vgl. Ithia (2003, S. 11).

³⁰Für einen ausführlichen Überblick über Modelle des Wissensmanagements und des Wissenstransfers siehe Kapitel 3.

³¹Vgl. Kern u. a. (2008, S. 56).

³²Vgl. Bick u. a. (2003, S. 37).

³³Vgl. Ehms und Langen (2000, S. 20-21).

³⁴Ehms und Langen (2000, S. 21).

³⁵Vgl. Ehms und Langen (2000, S. 21).

und den Erfolg beziehungsweise Misserfolg der Implementierung von Wissensmanagementmaßnahmen beeinflussen.³⁶ Da die größten Probleme des Wissensmanagements auf Unzulänglichkeiten im Bereich des Wissenstransfers zurückzuführen sind, liegt der Fokus in dieser Arbeit auf dem Bereich des Wissenstransfers.³⁷ Andere Teilbereiche des Wissensmanagements wie beispielsweise die Erzeugung oder die Anwendung von Wissen werden hier nicht näher betrachtet. Um speziell die Entwicklung des Wissenstransfers in Organisationen professionell und ganzheitlich vorantreiben zu können, ist eine systematische „Standortbestimmung der aktuell gelebten Wissensmanagement-Aktivitäten und -Rahmenbedingungen“ notwendig.³⁸ Um dies zu erreichen, soll in dieser Arbeit ein Instrument bereitgestellt werden, mit dem möglichst *strukturiert* und *umfassend* der Wissenstransfer in einer *beliebigen* Organisation untersucht werden kann. Strukturiert bedeutet, dass die Untersuchung auf einem genauen Kenntnis des Untersuchungsgegenstandes beruht und in klar definierten Arbeitsschritten in einer festgelegten Reihenfolge ausgeführt wird. Umfassend bedeutet, dass Wissenstransfer aus möglichst vielen Perspektiven betrachtet werden soll, ohne den Fokus auf eine bestimmte Perspektive (beispielsweise technologische Aspekte) zu legen. Die Anwendung des Instrumentes soll nicht auf Organisationen einer bestimmten Branche oder Kategorie eingeschränkt werden, sondern für alle Organisationen möglich sein.

Das bereitzustellende Instrument soll mit dem Ziel eingesetzt werden, den „*status quo*“ des Wissenstransfers in einer Organisation zu erheben, *Schwachstellen* aufzudecken und *Gründe* für die identifizierten Schwachstellen zu finden, so dass im Anschluss Optimierungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Um der oben genannten Forderung nach einer systematischen Standortbestimmung nachzukommen, soll zunächst ein Modell aus der Literatur herangezogen oder, falls notwendig, selbst entwickelt werden, welches den Untersuchungsgegenstand so abbildet und strukturiert, dass Ansatzpunkte für eine systematische Untersuchung sichtbar werden. Damit dies möglich ist, muss das Modell eine *geeignete Abstraktionsebene* aufweisen. Zudem soll die *Rolle der IT* im Wissenstransfer berücksichtigt werden, da viele bereits durchgeführte Wissensmanagementprojekte ihren Schwerpunkt auf der Einführung von Wissensmanagement-IT haben und der Beitrag der IT zum Ablauf oder zur Verbesserung des Wissenstransfers häufig unklar ist. Da in der Forschung bereits viele so genannter *Wissensbarrieren* identifiziert wurden, die jedoch weitgehend isoliert betrachtet werden, liegt es nahe, diese Wissensbarrieren in das Modell zu integrieren und somit an die bestehende Wissensmanagementforschung anzuknüpfen.

Auf der Grundlage dieses Modells soll eine *Handlungsanleitung* bereitgestellt werden, welche die Arbeitsschritte für eine strukturierte Untersuchung des Wissenstransfers in einer beliebigen Organisation aufzeigt. Mit Hilfe dieser Handlungsanleitung soll untersucht

³⁶Vgl. Alex u. a. (2000, S. 51).

³⁷Vgl. Garavelli u. a. (2002, S. 270).

³⁸Ehms und Langen (2000, S. 20).

werden, ob und wie die einzelnen Elemente des Modells in einer untersuchten Organisation ausgeprägt sind und inwiefern die Elemente zum Ablauf des Wissenstransfers in der Organisation beitragen. Wissenstransfer soll hier nicht nur als reiner Kommunikationsprozess verstanden werden, bei dem Wissen von einer Person auf eine andere Person übertragen wird, sondern als Ansammlung unterschiedlicher Handlungen, die direkt oder indirekt mit diesem Kommunikationsprozess zusammenhängen (*Wissenstransfer im weiteren Sinne*, siehe Kapitel 2.3.1). Der Grund für diese erweiterte Betrachtung liegt darin, dass der Vorgang der reinen Kommunikation bereits detailliert erforscht und diskutiert wurde (siehe Kapitel 4.1). Mit Bezug auf das Modell des Wissenstransfers soll insbesondere herausgefunden werden, auf welchen Wegen Wissen nachgefragt und weitergegeben wird, wie sich der Weg von der Nachfrage zum tatsächlichen Wissenstransfer gestaltet („Weg zum Wissen“) und welche vorbereitenden Handlungen notwendig sind, damit es tatsächlich zur Übertragung von Wissen zwischen Personen kommt. Diejenigen Elemente des Wissenstransfers, die in der Untersuchung als problematisch identifiziert wurden, sollen vor dem Hintergrund der aus der Literatur bekannten Wissensbarrieren im Detail analysiert werden.

Das Vorgehen der Untersuchung soll zwar den Wissenstransfer in einer Organisation so umfassend wie möglich erfassen, jedoch nicht mit einem so hohen *Aufwand* für die untersuchte Organisation verbunden sein, dass die Analyse letztlich nicht praxistauglich ist. Das Vorgehen sollte es daher ermöglichen, auf der Grundlage einer ersten, überblicksartigen Untersuchung diejenigen Aspekte des Wissenstransfers zu identifizieren, die einer genaueren Betrachtung bedürfen, so dass die nachfolgenden Schritte gezielter durchgeführt werden können und die Effizienz der Untersuchung möglichst hoch ist.

Die in dieser Arbeit diskutierten Aspekte des Wissenstransfers beziehen sich auf die Weitergabe von Wissen zwischen Personen, die *innerhalb* einer untersuchten Organisation arbeiten. Aspekte des interorganisationalen Wissenstransfers wie beispielsweise gesetzliche Vorschriften oder vertragliche Vereinbarungen, die zwischen Organisationen geschlossen werden, werden nicht betrachtet. Dass der Einsatz der in dieser Arbeit erwähnten Modelle und Vorgehen auch im interorganisationalen Wissensaustausch zu sinnvollen Ergebnissen führen kann, wird zwar nicht grundsätzlich ausgeschlossen, jedoch hier nicht näher untersucht.

Tabelle 1.1 auf der nächsten Seite fasst die Ziele, die im Rahmen dieser Arbeit erreicht werden sollen, zusammen.

1.3. Wissenschaftstheoretische Positionierung

Bei der Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen jeglicher Art sollte der Forscher eine Positionierung hinsichtlich wesentlicher, wissenschaftstheoretischer Annahmen vornehmen, da eine solche Positionierung Auswirkungen auf die Bildung von Theorien und

1. Einleitung

<i>Fokus</i>	<i>Ziel</i>
Gesamte Arbeit	<ul style="list-style-type: none">○ Bereitstellung eines Modells, auf dessen Grundlage Wissenstransfer in einer Organisation analysiert werden kann.
Modell des Wissenstransfers	<ul style="list-style-type: none">○ Es soll ein Modell des Wissenstransfers bereitgestellt werden, das eine geeignete Abstraktionsebene aufweist, so dass Ansatzpunkte für eine Analyse des Wissenstransfers in konkreten Organisationen sichtbar werden.○ Das Modell soll die Aufgaben von IT-Systemen im Wissenstransfer berücksichtigen.○ Die bereits in der Literatur identifizierten Wissensbarrieren sollen sinnvoll in das Modell integriert werden können, um an die bestehende Forschung anzuknüpfen.○ Das Modell soll mit einer Handlungsanleitung ausgestattet werden, die dessen Anwendung zur Analyse des Wissenstransfers in der Praxis beschreibt.○ Das Modell soll Wissenstransfer nicht nur als Kommunikationsprozess, sondern als Ansammlung mehrerer Handlungen, die direkt oder indirekt mit diesem Kommunikationsprozess zusammenhängen (Wissenstransfer i. w. S.), betrachten.
Analyse des Wissenstransfers (Handlungsanleitung)	<ul style="list-style-type: none">○ Die Analyse soll den „status quo“ des Wissenstransfers in einer Organisation ermitteln.○ Die Analyse soll nach einem strukturierten Vorgehen erfolgen.○ In der Analyse soll aus mehreren Perspektiven eine umfassende Erhebung der aktuellen Situation des Wissenstransfers durchgeführt werden.○ Die Analyse soll nicht auf eine bestimmte Branche oder Kategorie von Organisationen beschränkt sein.○ Durch die Analyse sollen Probleme im Wissenstransfer identifiziert und lokalisiert werden.○ Für möglicherweise identifizierte Probleme sollen im Rahmen der Analyse Gründe ermittelt werden können.○ Der Aufwand der Analyse soll für die untersuchte Organisation handhabbar sein.

Tabelle 1.1.: Ziele der Arbeit.

1. Einleitung

		Epistemologische Position	
		Objektive Wahrnehmung ist nicht möglich	Objektive Wahrnehmung ist möglich
Ontologische Position	Eine Realwelt existiert	Interpretivismus	Positivismus
	Eine Realwelt existiert nicht	Konstruktivismus	

Abbildung 1.2.: Wissenschaftstheoretische Positionierung. Quelle: In Anlehnung an Holten u. a. (2005, S. 178).

die Durchführung der Forschung hat.³⁹ Die Positionierung erfolgt in dieser Arbeit anhand der grundlegenden ontologischen und epistemologischen Fragestellungen (siehe Abbildung 1.2).⁴⁰

Die zentrale Frage der *Ontologie* als Lehre des Seins ist, ob eine Realwelt außerhalb der Wahrnehmung von Personen existiert oder ob die Welt lediglich ein Konstrukt der Wahrnehmung ist.⁴¹ Es geht also um die Frage, ob eine Realwelt unabhängig von ihren Beobachtern besteht. Man unterscheidet zwei grundlegende Strömungen in der Ontologie: Den ontologischen Konstruktivismus und den ontologischen Realismus. Vertreter der ersten Strömung sind der Auffassung, dass die Welt selbst eine Konstruktion beziehungsweise eine „Erfindung“ ist und ausschließlich durch sprachliche Umschreibung erschaffen wird.⁴² Für ontologische Realisten ist eine Welt, die unabhängig von sprachlicher Beschreibung beobachtbar und erfassbar ist, tatsächlich existent.⁴³

Die *Epistemologie* als Lehre der Erkenntnis beziehungsweise des Wissens wirft die für ontologische Realisten relevante Frage auf, ob die Realwelt objektiv, das heißt unverfälscht, wahrgenommen werden kann.⁴⁴ Positivisten gehen davon aus, dass eine solche unverfälschte Wahrnehmung möglich ist und dass die über die Sinne aufgenommenen Informationen die Wirklichkeit objektiv widerspiegeln.⁴⁵ Sie versuchen, Wissen über eine Realität zu erlangen, die auch außerhalb der Vorstellungswelt existiert.⁴⁶ Für Interpreti-

³⁹Vgl. Easterby-Smith u. a. (2002, S. 27).

⁴⁰Vgl. Holten u. a. (2005, S. 177-178); Lee (2004, S. 5).

⁴¹Vgl. Holten u. a. (2005, S. 177); Burrell und Morgan (1979, S. 4); Lee (2004, S. 5).

⁴²Vgl. Burrell und Morgan (1979, S. 4); Lee (2004, S. 6); Kolakowski (1972, S. 158).

⁴³Vgl. Burrell und Morgan (1979, S. 4).

⁴⁴Vgl. Lee (2004, S. 6); Burrell und Morgan (1979, S. 5).

⁴⁵Vgl. Easterby-Smith u. a. (2002, S. 44); Weber (2004, S. vi).

⁴⁶Vgl. Weber (2004, S. vi).

visten hingegen ist eine objektive Wahrnehmung der realen Welt nicht möglich. Erlangtes Wissen ist keine Widerspiegelung der Realität, sondern eine Konstruktion, die unter anderem abhängig ist von Faktoren wie Kultur, Erfahrung und Geschichte.⁴⁷

Da der Begriff des Wissens in dieser Arbeit von großer Wichtigkeit ist, wird im Folgenden dargelegt, wie sich die wissenschaftstheoretische Positionierung auf das Verständnis von Wissen auswirkt. Aufbauend auf den oben beschriebenen Grundpositionen lassen sich zwei grundlegende Ansätze für das Verständnis von Wissen ableiten: Der konstruktivistische und der kognitive Ansatz. Beide Ansätze betrachten Wissen als mentale Repräsentation der wahrgenommenen Realwelt.⁴⁸ Nach dem kognitiven Ansatz versucht das menschliche Gehirn im Laufe von Lernprozessen, diese Repräsentation so genau wie möglich der Realität anzupassen. Da man hier davon ausgeht, dass die Informationsverarbeitung im Gehirn nach formalisierbaren Regeln abläuft, weisen zwei Personen, die Wissen über einen bestimmten Aspekt der Welt besitzen, die gleichen mentalen Repräsentationen auf, so dass eine unverfälschte Wahrnehmung der Welt vorausgesetzt werden kann. Wissen wird daher als etwas Allgemeingültiges aufgefasst, das problemlos explizierbar und auf andere übertragbar ist. Aufgrund der unverfälschten Wahrnehmung der Realität ist der kognitive Ansatz der positivistischen Grundposition zuzuordnen.

Bezweifelt man, dass eine unverfälschte Wahrnehmung der Realität möglich ist, führt dies zu einer veränderten Sichtweise auf Wissen, die im so genannten konstruktivistischen Ansatz eingenommen wird. Auch in diesem Ansatz wird die Existenz einer Realwelt unabhängig von der Wahrnehmung von Personen angenommen. Jedoch geht man hier, entsprechend dem Gedanken des oben erwähnten Interpretivismus, davon aus, dass diese Realwelt niemals unverfälscht wahrgenommen werden kann, da die menschlichen Sinne als Filter agieren. Die wahrgenommene Realwelt ist eine Konstruktion, die auf dem Input basiert, den die menschlichen Sinne liefern. Wissen kann daher nicht als unverfälschte Repräsentation der Wirklichkeit angesehen werden, sondern nur als eine Konstruktion eines Subjekts. Es ist nicht zwangsläufig allgemeingültig, da jede Person den gleichen Aspekt der Realwelt unterschiedlich wahrnehmen und mental abbilden kann.

Der Autor dieser Arbeit sieht es als plausibel an, dass eine unverfälschte Wahrnehmung der Realwelt nicht möglich ist, so dass in dieser Arbeit dem konstruktivistischen Ansatz des Wissensbegriffes gefolgt wird. Bezogen auf den Wissensbegriff wird daher die Position des Interpretivismus eingenommen, so dass Wissen als eine konstruierte, subjektive Abbildung der wahrgenommenen Realwelt angesehen wird. Die Auswirkungen dieses Standpunktes auf den Forschungsbereich des Wissenstransfers werden in Kapitel 4.1.1 näher erläutert.

⁴⁷Vgl. Walsham (1995, S. 376); Weber (2004, S. vi).

⁴⁸Vgl. zu den folgenden Ausführungen von Krogh (1998, S. 134).

1.4. Forschungsmethode

Da im Laufe der hier vorgestellten Forschungsarbeit neuartige Artefakte entwickelt wurden, wurde das Forschungsvorgehen an den Grundsätzen des so genannten Design Science ausgerichtet. Da sich bereits die folgenden Kapitel an dem Ablauf des Design Science orientieren, werden die Grundlagen dieser Forschungsmethode in diesem Kapitel vorgestellt.

1.4.1. Design Science als Forschungsmethode

Im Gegensatz zu solchen Forschungsmethoden, die darauf ausgerichtet sind, ein bestimmtes Artefakt zu verstehen, wird im so genannten *Design Science* dieses Artefakt entweder ganz oder teilweise vom Forscher selbst hergestellt, so dass er keinen natürlichen Ursprung mehr aufweist.⁴⁹ Design Science ist daher eine Forschungsmethode, die sich mit künstlichen Artefakten, die zur Erreichung eines bestimmten Zwecks hergestellt wurden, beschäftigt.⁵⁰ Es ist eine Methode, die weniger auf das Analysieren beziehungsweise Entdecken von bereits Vorhandenem abzielt, sondern vielmehr auf das Erfinden und Herstellen von Neuem.⁵¹

Im Design Science kann auf der einen Seite neues Wissen durch das Anwenden und Auswerten eines entwickelten Artefaktes erschlossen werden. Auf der anderen Seite ist Wissen bereits notwendig, um neue Artefakte zu entwickeln.⁵² Das bereits vorhandene Wissen besteht beispielsweise aus Theorien, Ordnungsrahmen, Instrumenten, Modellen und Methoden. Sorgfalt und Genauigkeit wird im Forschungsprozess dadurch erreicht, dass sich der Forscher dieses Wissens bedient und es korrekt anwendet. Die beiden Prozesse des Verwendens von vorhandenem Wissen für die Entwicklung von Artefakten und des Erzeugens von neuem Wissen durch die Anwendung und Evaluierung dieser Artefakte bilden die Grundlage für den so genannten *General Design Cycle* (GDC), der in Abbildung 1.3 auf der nächsten Seite dargestellt ist und im folgenden Kapitel im Detail erläutert wird. Hierbei handelt es sich um ein Modell, welches die wesentlichen Phasen im Design Science veranschaulicht und auf den Ideen des Erzeugens und Benutzens von Wissen über Artefakte basiert.⁵³

Im Gegensatz zum reinen Design, das heißt der Entwicklung von Artefakten auf der Grundlage von bereits existentem Wissen, beschäftigt sich Design Science auf innovative Weise mit bisher ungelösten Problemen oder versucht, bereits gelöste Probleme auf effizientere Weise zu lösen.⁵⁴ Wenn durch den Entwicklungs- und anschließenden Evaluierungsprozess neues Wissen entsteht, welches für zukünftige Entwicklungen und Forschungen genutzt werden kann, spricht man nicht von reinem Design, sondern von Design

⁴⁹Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 7).

⁵⁰Vgl. Simon (1996, S. 3); Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 8).

⁵¹Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 9-10).

⁵²Vgl. Owen (1998, S. 9-20).

⁵³Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 11).

⁵⁴Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 81).

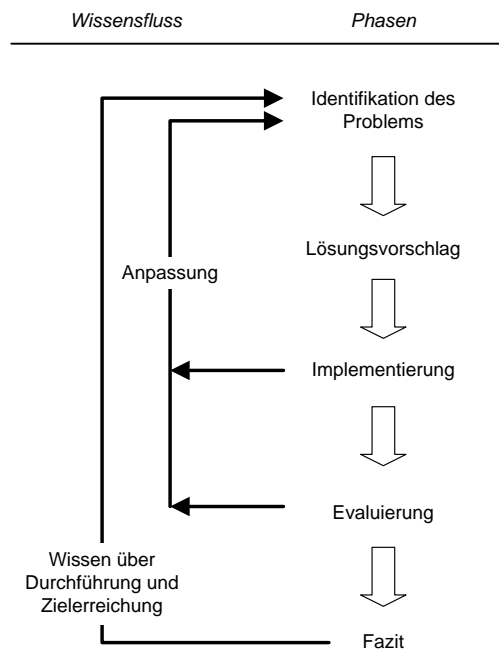


Abbildung 1.3.: General Design Cycle. Quelle: In Anlehnung an Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 12).

Science.⁵⁵ Während bei reinem Design das Risiko des Scheiterns aufgrund des ausschließlichen Nutzens von bereits vorhandenem Wissen gering ist, kann beim Design Science aufgrund der Neuheit des identifizierten Problems und/oder der Neuheit der Herangehensweise nicht vorhergesagt werden, ob die geplante Arbeit das identifizierte Problem erfolgreich lösen oder verringern wird.⁵⁶

1.4.2. Ablauf des Design Science

Der Prozess des Design Science beginnt mit der Identifikation eines *Problems*. Da das Ziel des Design Science darin besteht, durch die Entwicklung eines Artefaktes zu versuchen, ein vorhandenes Problem zu verringern oder zu lösen, muss notwendigerweise zunächst ein Problem identifiziert worden sein.⁵⁷ Unter einem Problem kann allgemein der Unterschied zwischen einem Zielzustand und dem aktuellen Zustand eines Systems verstanden

⁵⁵Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 81); Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 26).

⁵⁶Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 26).

⁵⁷Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 11).

werden.⁵⁸ Ein Problem kann beispielsweise durch neue industrielle Entwicklungen oder durch Auswertung von Literatur im eigenen oder benachbarten Forschungsgebiet identifiziert werden. Das vom Forscher wahrgenommene Problem muss relevant in dem Sinne sein, dass es einen Bedarf an der Lösung dieses Problems gibt.⁵⁹ Auf der Grundlage des identifizierten Problems sollte ein konkreter Forschungsbedarf formuliert werden.⁶⁰

Um ein identifiziertes Problem zu behandeln, wird in einem ersten Schritt ein *Lösungsvorschlag* unterbreitet. Hier greift der Forscher auf bereits vorhandenes Wissen zurück, welches er zur Erarbeitung der Lösungsvorschläge verwenden kann.⁶¹ Der Lösungsvorschlag kann aus einer neuartigen Anordnung bestehender Elemente oder der Entwicklung neuer Elemente und deren Kombination mit bereits bestehenden Elementen bestehen.⁶² Einige Forscher kritisieren, dass diese Phase des Design Science nicht reproduzierbar und daher nicht wissenschaftlich ist. Jedoch ist diese kreative Phase auch beispielsweise bei positivistischen Forschungsmethoden zu finden, in denen geeignete Konstrukte entwickelt werden müssen, anhand derer Daten über einen Gegenstand erhoben werden können.⁶³

In einem zweiten Schritt wird der unterbreitete Lösungsvorschlag *implementiert*, wobei nicht der Vorgang der Implementierung, sondern die Neuheit des Lösungsvorschlages im Vordergrund steht.⁶⁴ Das implementierte Artefakt ist selten in jeder Hinsicht ausgereift, sondern hat häufig Innovationscharakter und zeigt erste Ideen, technische Fähigkeiten oder Produkte.⁶⁵ Ergebnisse der Implementierung können Konstrukte, Modelle, Methoden und Instanziierungen sein.⁶⁶

Konstrukte repräsentieren die im untersuchten Forschungsbereich identifizierten relevanten Entitäten und bilden das Vokabular des untersuchten Forschungsbereiches. Sie werden in der Regel beim Voranschreiten des Forschungsprozesses ständig aktualisiert und erweitert.⁶⁷ Für die Lösung eines Problems ist es sehr wichtig, eine geeignete (sprachliche) Repräsentation zu finden, da bereits durch geschickte Repräsentationen die Lösung offensichtlich sein kann.⁶⁸ Der Entwicklung eines geeigneten Vokabulars ist daher große Aufmerksamkeit zu schenken.

In einem *Modell* werden Beziehungen zwischen Konstrukten ausgedrückt, wobei diese Beziehungen nicht wie in den Naturwissenschaften zwangsläufig darauf ausgelegt sind, möglichst nahe an der Realität zu sein, sondern darauf, im aktuellen Forschungsbereich

⁵⁸Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 85).

⁵⁹Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 79).

⁶⁰Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 20).

⁶¹Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 11).

⁶²Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 20).

⁶³Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 20).

⁶⁴Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 11, S. 21).

⁶⁵Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 83).

⁶⁶Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 13).

⁶⁷Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 13).

⁶⁸Vgl. Simon (1996, S. 132); Hevner u. a. (2004, S. 83).

nützlich für die Lösung eines Problems zu sein.⁶⁹ Modelle dienen dazu, das identifizierte Problem besser zu verstehen und den Raum für mögliche Lösungen aufzuzeigen.⁷⁰

Eine *Methode* enthält Anweisungen, die zur Ausführung einer Aufgabe notwendig sind.⁷¹ Im Kontext des Design Science spezifiziert eine Methode, wie das identifizierte Problem gelöst werden kann. Dabei wird das Vokabular verwendet, das in den Konstrukten und Modellen zuvor definiert wurde.⁷²

Konstrukte, Modelle und Methoden werden schließlich in der Forschungsumgebung zwecks Problemlösung angewendet und bilden eine so genannte *Instanziierung*.⁷³ Mit Hilfe der Instanziierung kann die praktische Realisierbarkeit sowohl des Artefaktes als auch des Entwicklungsprozesses gezeigt werden.⁷⁴ Da jedoch auch aus der Instanziierung beziehungsweise der praktischen Anwendung des entwickelten Artefaktes Wissen gewonnen werden kann, ist es auch möglich, dass Konstrukte, Modelle und Methoden erst dann vollständig entwickelt werden, wenn bereits eine Instanziierung vorliegt.⁷⁵

Nach Abschluss der Implementierung wird das entwickelte Artefakt vor dem Hintergrund des identifizierten Problems und des Lösungsvorschlages evaluiert.⁷⁶ Die *Evaluierung* erfolgt nach solchen Kriterien, die es erlauben, den Status der Lösung des identifizierten Problems zu beurteilen.⁷⁷ Abweichungen von den Erwartungen, die an das entwickelte Artefakt gestellt werden, müssen protokolliert und provisorisch beziehungsweise vorläufig erklärt werden. Es werden also Hypothesen über das Verhalten des entwickelten Artefaktes aufgestellt und während der Evaluierungsphase überprüft. Wenn diese Hypothesen verworfen werden müssen, wird der GDC erneut durchlaufen.⁷⁸ Informationen, die während der Evaluierung gewonnen wurden, fließen in einen überarbeiteten Vorschlag für das Artefakt mit ein. Für die Evaluierung kann aus einer Menge unterschiedlicher Methoden gewählt werden. Bei der Wahl der Methode muss darauf geachtet werden, dass diese auf das entwickelte Artefakt und die Kriterien, die für die Evaluierung herangezogen wurden, sinnvoll angewendet werden kann.⁷⁹ Die Evaluierung kann mit Hilfe folgender Methoden erfolgen:

Beobachtung: Fallstudie, Feldstudie

Analyse: Statistische Analyse, Strukturanalyse, Optimierung, dynamische Analyse

⁶⁹Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 80); Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 13).

⁷⁰Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 79).

⁷¹Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 79); Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 13).

⁷²Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 13).

⁷³Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 79).

⁷⁴Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 84).

⁷⁵Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 13).

⁷⁶Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 78), Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 11).

⁷⁷Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 21).

⁷⁸Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 21).

⁷⁹Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 86).

Experiment: Laborexperiment, Simulation

Test: Black-Box-Test, White-Box-Test

Beschreibung: Argumentation, konstruierte Szenarios

Nach der Evaluierung zieht der Forscher ein *Fazit* hinsichtlich der Zielerreichung. Wenn das identifizierte Problem durch das entwickelte Artefakt in ausreichendem Maße verringert oder gar gelöst werden kann, endet der Prozess des Design Science. Das durch die Anwendung und Auswertung des entwickelten Artefaktes gewonnene Wissen wird entweder als sicher oder als unsicher klassifiziert.⁸⁰ Im ersten Fall können Fakten oder Verhaltensweisen reproduziert werden. Im zweiten Fall können Beobachtungen nicht erklärt werden, so dass hier mit dem Hinweis auf zukünftige Forschung zunächst abgebrochen werden muss.

Während oder nach der Implementierung und der Evaluierung des Lösungsvorschlages beziehungsweise nach dem Fazit sind Rücksprünge zum Ausgangspunkt der Forschung, das heißt der Identifikation des Problems, möglich, wenn sich ein Ansatz als nicht zielführend herausgestellt hat.⁸¹ Die Gründe für solche Rücksprünge, die zeitlich vor der Evaluierung des Artefaktes liegen, sind dabei weniger einem Fehlverhalten des Forschers zuzuschreiben, sondern liegen in der Unvollständigkeit des vorhandenen Wissens begründet, welches zur Konstruktion des Artefaktes benutzt wird.⁸² Auch nach der Evaluierung und dem Fazit, welches aus der bisherigen Arbeit gezogen wird, ist ein Rücksprung zum Ausgangspunkt der Forschung möglich, wenn das Ergebnis als nicht zufriedenstellend angesehen wird. Bei jedem vorzeitigen Rücksprung wird neues Wissen darüber erzeugt, welcher Ansatz zur Problemlösung nicht funktioniert und wie der bestehende Ansatz verbessert werden kann.⁸³

1.4.3. Richtlinien des Design Science

Auf der Grundlage der oben erläuterten Vorgehensweise haben HEVNER U. A. sieben Richtlinien entwickelt, die Forscher bei der Anwendung des Design Science berücksichtigen sollten. Die Autoren verstehen ihre Richtlinien als Hilfestellung, sprechen sich jedoch gegen eine Unterwerfung unter diese Richtlinien aus.⁸⁴ Da die Richtlinien auch in der vorliegenden Arbeit Berücksichtigung finden, werden sie im Folgenden kurz erläutert.

Entwicklung von Artefakten: Das Ergebnis des Design Science sollte ein Artefakt sein, das nützlich im Hinblick auf die Lösung eines identifizierten Problems ist. Artefakte

⁸⁰Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 22).

⁸¹Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 11-12).

⁸²Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 12).

⁸³Vgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 12).

⁸⁴Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 82).

sollten in Form von Konstrukten, Modellen, Methoden und/oder Instanziierungen entwickelt werden.⁸⁵

Relevanz des Problems: Das identifizierte Problem muss relevant sein. Dies ist dann der Fall, wenn das Problem bislang entweder ungelöst oder in nicht ausreichendem Maße gelöst ist und es einen Bedarf an der Lösung des Problems beziehungsweise an der Verbesserung der bisherigen Lösung gibt.⁸⁶

Evaluierung des Artefaktes: Die Qualität und Nützlichkeit des entwickelten Artefaktes müssen vor dem Hintergrund des identifizierten Problems gezeigt werden. Für die Evaluierung müssen geeignete Metriken definiert und Daten gesammelt werden.⁸⁷ Wenn das Artefakt den Anforderungen genügt, die implizit oder explizit durch das identifizierte Problem vorgegeben werden, ist die Entwicklung des Artefaktes abgeschlossen. Anderenfalls erfolgt ein Rücksprung in eine frühere Phase des Design Science.

Beitrag zur Forschung: Am Ende des Forschungsprozesses muss ein Beitrag zur Forschung geleistet worden sein. Dieser Beitrag ist in der Regel das entwickelte Artefakt selbst, welches neue Konstrukte, Modelle, Methoden und Instanziierungen umfassen kann. Ein zusätzlicher Beitrag kann zudem entstehen, wenn neue Evaluierungsmethoden entwickelt oder bestehende Methoden zur Evaluierung in neuartiger Weise eingesetzt wurden.⁸⁸

Korrektheit der Vorgehensweise: Sowohl die Entwicklung als auch die Evaluierung des Artefaktes müssen sorgfältig und exakt durchgeführt werden. Bei der Entwicklung muss insbesondere darauf geachtet werden, dass das Artefakt nützlich und dessen Anwendung generalisierbar ist.⁸⁹ Der Forscher sollte jedoch weniger darauf Wert legen, die Funktionsweise des Artefaktes zu erläutern und dessen Funktionieren zu begründen, sondern vielmehr die Güte des Artefaktes in Bezug auf die Lösung des anfangs identifizierten Problems darlegen.⁹⁰

Design Science als Suchprozess: Design Science sollte als Suchprozess verstanden werden, in dem mehrere Entwicklungs- und Evaluierungszyklen durchlaufen werden. Das Ziel der Forschung ist es, im Laufe des Suchprozesses eine befriedigende Lösung für ein Problem zu finden, ohne dass alle theoretisch möglichen Lösungen identifiziert und verglichen werden.⁹¹

⁸⁵Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 82-83).

⁸⁶Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 84-85, S. 79).

⁸⁷Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 85).

⁸⁸Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 87).

⁸⁹Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 88).

⁹⁰Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 88).

⁹¹Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 89).

Präsentation: Der Fortschritt der Forschung sowie die Forschungsergebnisse sollten sowohl einem wissenschaftlichen als auch einem wirtschaftlich ausgerichteten Publikum präsentiert werden.⁹²

1.5. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt gegliedert:

Um ein ausreichendes Verständnis grundlegender Begriffe sicherzustellen, wird in Kapitel 2 ein Überblick über wichtige Konzepte des Wissensmanagements und des Wissenstransfers gegeben. Da insbesondere die Begriffe Daten, Information und Wissen im Bereich des Wissensmanagements häufig und vor allem unterschiedlich benutzt werden, erfolgt in Unterkapitel 2.1 eine detaillierte Auseinandersetzung mit diesen wichtigen Begriffen. Die folgenden Unterkapitel geben einen Überblick über die Bestandteile des Wissensmanagements (2.2), zu denen auch der in dieser Arbeit untersuchte Wissenstransfer zählt (2.3), sowie über IT-Systeme, die zur Unterstützung des Wissensmanagements und des Wissenstransfers eingesetzt werden können (2.4).

In Kapitel 3 werden Modelle des Wissensmanagements und des Wissenstransfers, die bereits in der einschlägigen Literatur veröffentlicht wurden, dahingehend untersucht, ob sie als Grundlage für die Untersuchung des Wissenstransfers in Organisationen unter Berücksichtigung der bereits genannten Ziele verwendet werden können. Für die Untersuchung werden zunächst Bewertungskriterien aufgestellt und die vorhandenen Arten von Modellen klassifiziert (3.1), so dass im Anschluss eine systematische Bewertung der Modelle erfolgen kann (3.2 und 3.3). In der abschließenden Auswertung wird ein Forschungsdefizit identifiziert (3.4), das als Motivation für die in den folgenden Kapiteln vorgestellte Entwicklung von Artefakten dient.

Um den Untersuchungsgegenstand Wissenstransfer so zu strukturieren, dass er modellhaft abgebildet werden kann, wird in Kapitel 4 der aktuelle Stand der Wissenstransferforschung zusammengetragen. Diese Erhebung des bereits vorhandenen Wissens wird als notwendig erachtet, um an die bereits bestehenden Forschungsergebnisse anknüpfen zu können. Im Detail wird zunächst der Wissenstransfer als Kommunikationsprozess betrachtet (4.1), bevor auf einer höheren Abstraktionsebene das Verhältnis von Wissensangebot und Nachfrage diskutiert (4.2) und die allgemeinen Rahmenbedingungen des Wissenstransfers beschrieben werden (4.3). Anschließend werden Faktoren, die Wissenstransfer auf unterschiedlichen Ebenen negativ beeinflussen können und für die Untersuchung des Wissenstransfers in Organisationen relevant sind, zusammengestellt (4.4).

Auf der Grundlage logischer Überlegungen, der Einbeziehung bisheriger Erkenntnisse im Bereich des Wissenstransfers sowie den Ergebnissen von Interviews mit Personen, die wissensintensiven Tätigkeiten nachgehen, wird in Kapitel 5 ein Ordnungsrahmen des Wissenstransfers erstellt (5.1, 5.2 und 5.3). Eine ausführliche Darstellung der Interviews, mit

⁹²Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 90).

deren Hilfe der Ordnungsrahmen iterativ evaluiert und verbessert wurde, erfolgt in Unterkapitel 5.4. Um die bestehende Forschung zum Bereich des Wissenstransfers einzubinden und um für die praktische Untersuchung Anhaltspunkte zu geben, welche Probleme an welchen Stellen im Wissenstransfer auftreten können, werden anschließend die bereits im vorherigen Kapitel beschriebenen Wissensbarrieren an geeigneten Positionen im Ordnungsrahmen integriert (5.5). Insgesamt wird hier ein Instrument bereitgestellt, mit dem eine strukturierte Untersuchung von Wissenstransfer in der Praxis vorgenommen werden soll.

Der Ordnungsrahmen wird in Kapitel 6 um eine Handlungsanleitung erweitert, die in einzelnen Schritten darlegt, wie eine konkrete Erhebung des „status quo“ des Wissenstransfers in einer Organisation ablaufen kann (6.1). Anschließend wird diese Handlungsanleitung im Rahmen von zwei Fallstudien umgesetzt, so dass die Nützlichkeit des entwickelten Ordnungsrahmens gezeigt werden kann (6.2, 6.3 und 6.4).

In Kapitel 7 werden die erzielten Ergebnisse zusammengefasst und den anfangs formulierten Zielen gegenübergestellt (7.1), so dass ein Fazit für die vorliegende Arbeit gezogen werden kann. Anschließend wird dargelegt, inwiefern das in dieser Arbeit durchgeführte Vorgehen den Grundsätzen der zu Beginn vorgestellten Forschungsmethode entspricht (7.2). Das Kapitel schließt mit einer Auflistung der Einschränkungen, die bei der Forschung gemacht wurden, mit einer Beschreibung von Problemen, die im Laufe der Arbeit aufgedeckt wurden (7.3), sowie mit einem Ausblick auf zukünftige Forschungsarbeiten, die auf den hier vorgestellten Ergebnissen aufbauen können (7.4).

Abbildung 1.4 auf der nächsten Seite fasst den Aufbau der Arbeit grafisch zusammen.

1. Einleitung

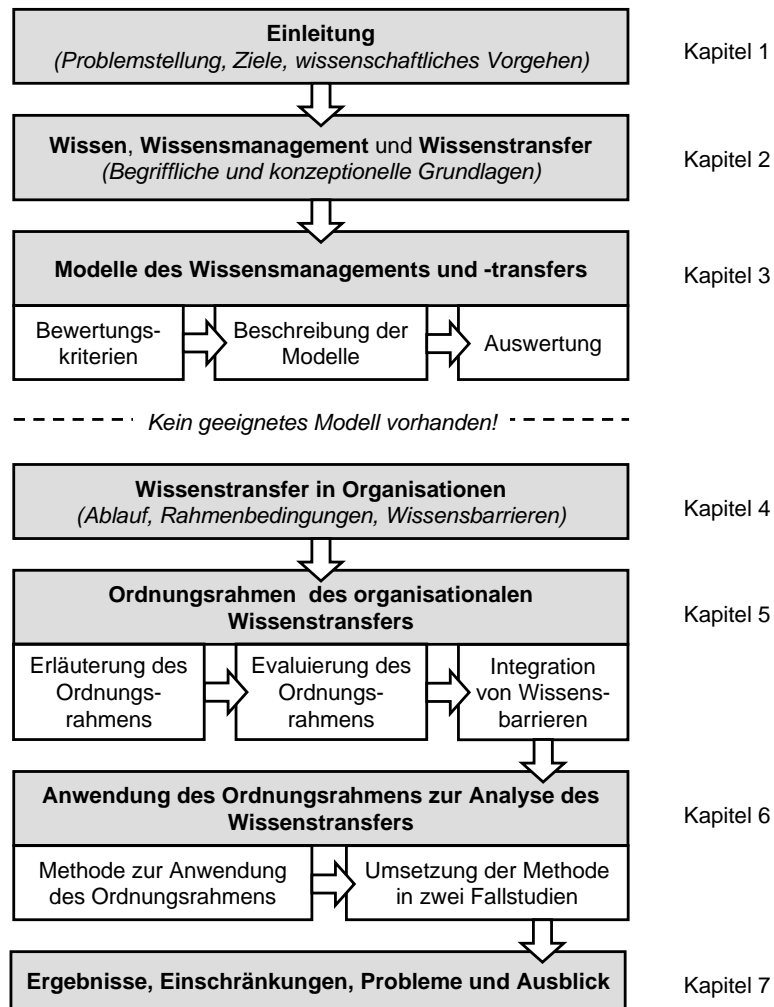


Abbildung 1.4.: Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.

2. Wissen, Wissensmanagement und Wissenstransfer

Bevor inhaltlich mit der Untersuchung von Wissenstransfer in Organisationen begonnen wird, ist es notwendig, die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen für eine solche Diskussion zu schaffen. Aus diesem Grund werden hier zunächst elementare Begriffe eingeführt sowie die Grundlagen des Wissensmanagements, des Wissenstransfers und der in diesem Zusammenhang häufig erwähnten Wissensmanagementsysteme insoweit aufgearbeitet, wie es für das Verständnis der folgenden Kapitel notwendig ist.

2.1. Daten, Information und Wissen

Im Bereich des Wissensmanagements werden regelmäßig die Begriffe Daten, Information und Wissen verwendet, für die jedoch eine Vielzahl von Definitionen existieren, die sich untereinander teilweise erheblich unterscheiden. Einige Autoren, die im Bereich des Wissensmanagements publizieren, geben den Lesern keine Hinweise auf das von ihnen eingenommene Begriffsverständnis, so dass die Interpretation von Begriffen wie Wissen, Wissenstransfer, Informationssystem oder Wissensdatenbank schwer fällt.⁹³ Einige Autoren benutzen sogar die Begriffe Information und Wissen synonym, so dass, sofern zu Beginn keine erläuternden Hinweise gegeben werden, beim Lesen der Texte Verwirrung entstehen kann.⁹⁴

In diesem Kapitel wird zunächst ein Überblick über die in der Wissensmanagementliteratur vorhandenen Begriffsverständnisse gegeben (Kapitel 2.1.2 und Kapitel 2.1.1). Durch Kategorisierung und anschließende Abstraktion von den jeweiligen Begriffen wird versucht, die hinter den Begriffen liegenden Konzepte zu erfassen, so dass eine klare Neuordnung von Begriffen zu den Konzepten erfolgen kann (Kapitel 2.1.3). Eine solche detaillierte Auseinandersetzung mit dem Problemfeld wird als notwendig erachtet, um den späteren Umgang mit dehnbaren Begriffen wie Wissensmanagement und Wissenstransfer so eindeutig wie möglich zu gestalten.

⁹³Vgl. Alvesson und Kärreman (2001, S. 999).

⁹⁴Vgl. Hedlund (1994, S. 75).

2.1.1. Klassifizierungen von Wissen

Wenn der Wissensbegriff in der Literatur des Wissensmanagements diskutiert wird, findet häufig eine Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen statt. Viele Autoren berufen sich hierbei auf den ungarischen Philosophen POLANYI, der die Idee des versteckten, impliziten Wissens eingeführt hat. Zusammen mit dieser Idee hat sich auch die Annahme verbreitet, dass implizites Wissen wertvoller als das einfacher zugängliche explizite Wissen ist. Organisationen sollten danach streben, dieses versteckte und wertvollere Wissen zu erfassen und zugänglich zu machen.⁹⁵ Jedoch hat sich das heutige Verständnis des Begriffes des impliziten Wissens von der ursprünglich von Polanyi beabsichtigten Bedeutung entfernt, so dass oft Verwirrung bezüglich der korrekten Interpretation dieses Begriffes herrscht.⁹⁶ Darüber hinaus unterscheiden einige Autoren nicht nur zwischen implizitem und explizitem, sondern zusätzlich auch tazitem Wissen oder benutzen diese Begriffe zum Teil synonym. Auch beim Begriff des expliziten Wissens herrscht oft Uneinigkeit hinsichtlich der korrekten Verwendung, so dass je nach Autor unterschiedliche Aspekte mit dem Begriff des expliziten Wissens repräsentiert werden.

Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über die in der Literatur vorhandenen Interpretationen und Anwendungen der genannten Begriffe. Anhand dieser Übersicht soll deutlich werden, dass eine eindeutige Positionierung hinsichtlich der Verwendung der Begriffe in der vorliegenden Arbeit notwendig ist, um Klarheit bezüglich der richtigen Interpretation der Begriffe zu schaffen.

Die wohl am meisten zitierte Aussage von POLANYI ist die, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“, und mit der die Idee des impliziten Wissens eingeführt wird.⁹⁷ Diese Aussage wird jedoch häufig fälschlicherweise dahingehend ausgelegt, dass eine Artikulation aufgrund nicht verfügbarer Ausdrucksmöglichkeiten oder mangelnder Artikulationsfähigkeit nicht möglich ist. Tatsächlich ist POLANYIS Aussage jedoch so zu verstehen, dass das „Zu-sagen-Wissen“ aufgrund fehlender Bewusstheit dieses Wissens nicht möglich ist.⁹⁸ In der Konsequenz ist eine Person, die implizites Wissen über einen Sachverhalt besitzt, nicht dazu in der Lage, dieses Wissen so in Worte zu fassen, dass eine andere Person nach dem Lesen dieser Worte sofort identisches Wissen besitzt.⁹⁹ Implizites Wissen kann nicht außerhalb einer Person existieren und beispielsweise in Form einer Bedienungsanleitung festgehalten oder durch Worte in einem Gespräch ausgetauscht werden.¹⁰⁰ WILSON versucht POLANYIS Idee des impliziten Wissens dadurch zu verdeutlichen, dass er es mit verstecktem Wissen vergleicht, welches nicht nur vor der Außenwelt, sondern auch vor

⁹⁵Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 111).

⁹⁶Vgl. Cowan u. a. (2000, S. 213).

⁹⁷Polanyi (1985, S. 14). Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die deutsche Übersetzung des Buches „The tacit dimension“ von POLANYI (1983).

⁹⁸Vgl. Polanyi (1983, S. 16-17).

⁹⁹Vgl. Collins (2001, S. 109).

¹⁰⁰Vgl. Stenmark (2001, S. 12).

dem Bewusstsein des Wissensträgers versteckt ist.¹⁰¹

Statt des englischen Begriffes *tacit knowledge*, der im Deutschen dem impliziten Wissen entspricht, ist in der Literatur auch der Begriff *implicit knowledge* zu finden. HERBIG UND BÜSSING verstehen darunter jenes Wissen, das grundsätzlich nicht artikulierbar ist, da es sich dem Bewusstsein einer Person entzieht, und liegen damit auf einer Linie mit POLANYIS Idee des *tacit knowledge*.¹⁰² Die Autoren unterscheiden implizites von explizitem Wissen, das von einer Person reflektiert wird und dieser Person folglich bewusst ist.¹⁰³ BODE spricht in diesem Zusammenhang von Information und meint damit diejenigen „Wissensbestandteile, die in Form menschlicher Sprache repräsentiert sind.“¹⁰⁴ Wissen, das nicht sprachlich übermittelt werden kann und daher auch keine Information darstellt, bezeichnet er auch als „unterbewusstes“, „schweigendes“, „sprachlich nicht aktivierbares“ und „kompiliertes Wissen“.¹⁰⁵

Andere Autoren verstehen unter implizitem Wissen nicht unbewusstes, sondern bewusstes, grundsätzlich artikulierbares, jedoch noch nicht artikuliertes Wissen.¹⁰⁶ Dieses Wissen hat eine persönliche Note, ist nur umständlich zu artikulieren und daher aufwändig im Austausch mit anderen Personen.¹⁰⁷ Nach DAVENPORT U. A. ist implizites Wissen solches Wissen, das noch in den Köpfen von Personen verortet ist und noch nicht in eine strukturierte, dokumentenbasierte Form überführt wurde.¹⁰⁸ KRCMAR unterscheidet implizites Wissen, das an eine Person gebunden, kontextspezifisch und nur bedingt formalisierbar und kommunizierbar ist, von explizitem Wissen, das bereits in einer Sprache artikuliert ist.¹⁰⁹

Anhand der zuletzt genannten Quellen wird deutlich, dass implizites Wissen von einigen Autoren als grundsätzlich artikulierbar angesehen wird, jedoch aufgrund seiner Beschaffenheit mit einem höheren Aufwand bei der Artikulierung verbunden ist. Implizites Wissen wird also mit (noch) nicht artikuliertem Wissen gleichgesetzt.¹¹⁰ Unter explizitem Wissen wird dagegen solches Wissen verstanden, das problemlos artikulierbar ist und Sachverhalte repräsentiert, die eine Person beschreiben könnte, sofern eine entsprechende Motivation beziehungsweise Notwendigkeit vorhanden ist.¹¹¹

Ausgehend von einem Verständnis von implizitem Wissen als grundsätzlich artikulierbarem Wissen fassen NONAKA UND TAKEUCHI den Vorgang der Artikulierung von

¹⁰¹Vgl. Wilson (2002).

¹⁰²Vgl. Herbig und Büssing (2003, S. 172).

¹⁰³Vgl. Herbig und Büssing (2003, S. 172).

¹⁰⁴Bode (1997, S. 459).

¹⁰⁵Bode (1997, S. 459).

¹⁰⁶Vgl. beispielsweise Davenport u. a. (1998, S. 45).

¹⁰⁷Vgl. Nonaka (1994, S. 16); Nonaka und Konno (1998, S. 7); Nonaka u. a. (2000, S. 42); Berres (1998, S. 59).

¹⁰⁸Vgl. Davenport u. a. (1998, S. 45).

¹⁰⁹Vgl. Krcmar (2005, S. 482).

¹¹⁰Vgl. Cowan u. a. (2000, S. 212).

¹¹¹Vgl. Janik (1988, S. 54).

implizitem Wissen unter dem Begriff der Externalisierung zusammen. Das Ergebnis dieses Vorgangs ist explizites Wissen, das außerhalb des Wissensträgers in Form von Daten existiert.¹¹² Die Autoren setzen also explizites Wissen mit bereits artikuliertem Wissen gleich, welches nicht mehr innerhalb einer Person, sondern außerhalb von und für andere Personen grundsätzlich zugänglich abgelegt ist.¹¹³

Betrachtet man die oben aufgeführte Diskussion unterschiedlicher Wissensbegriffe, kristallisieren sich drei Aspekte heraus, die bei der Charakterisierung von Wissen von Bedeutung sind. Der erste Aspekt betrifft die Verortung von Wissen, bei der zwischen solchem Wissen, das im Kopf einer Person vorhanden ist, und solchem Wissen, das von Personen unabhängig gespeichert wird, unterschieden werden kann. Im ersten Fall ist Wissen nicht für Personen außer dem Wissensträger selbst zugreifbar. Im zweiten Fall ist Wissen in einer beliebigen Form außerhalb einer Person repräsentiert und daher von anderen Personen wahrnehmbar.

Der zweite Aspekt behandelt die Reflektion des Wissens durch den Wissensträger und ist nur dann relevant, wenn sich das betrachtete Wissen im Kopf einer Person befindet. Wissen, das eine Person besitzt, kann dieser Person entweder bewusst oder nur unbewusst zugänglich sein. Bewusstes beziehungsweise reflektiertes Wissen kann vom Wissensträger jederzeit abgerufen und verwendet werden. Wissen, das nur unbewusst vorhanden ist, ist dem Wissensträger aufgrund mangelnder Reflektion nicht direkt zugänglich, beeinflusst aber dessen Handeln indirekt. Solches Wissen schließlich, das außerhalb einer Person existiert, ist zwangsläufig unabhängig vom Bewusstsein dieser Person.

Der dritte Aspekt betrifft die Artikulierbarkeit von Wissen durch einen Wissensträger. Es ist logisch, dass die Artikulierbarkeit von Wissen nur dann diskutiert werden kann, wenn es sich innerhalb einer Person befindet, da es anderenfalls bereits in artikulierter Form vorliegen würde. Während unbewusst gehaltenes Wissen sich jeglicher Artikulation entzieht, da der Vorgang des Artikulierens eine Reflektion darüber erfordert, was artikuliert werden soll, kann die Artikulierbarkeit von bewusstem Wissen unterschiedlich ausgeprägt sein. Wenn der Wissensträger geeignete Ausdrucksmittel kennt und eine entsprechende Artikulationsfähigkeit aufweist, ist eine Artikulierung von bewusstem Wissen möglich. Bei einer mangelnden Artikulationsfähigkeit oder dem Fehlen geeigneter Ausdrucksmittel kann auch die Artikulation von bewusst gehaltenem Wissen nicht möglich sein.

Die drei diskutierten Aspekte von Wissen werden mit ihren jeweiligen Ausprägungen in einem morphologischen Kasten in Abbildung 2.1 auf der nächsten Seite dargestellt.

¹¹²Vgl. Nonaka (1994, S. 16); Nonaka und Konno (1998, S. 42); Nonaka u. a. (2000, S. 7).

¹¹³Den Ansatz, explizites Wissen als bereits artikuliertes Wissen zu verstehen, verfolgen beispielsweise auch Schreyögg und Geiger (2003, S. 16), Stenmark (2001, S. 10) und Rehäuser und Krčmar (1996, S. 7).

Wissen			
Verortung	außerhalb einer Person		im Kopf einer Person
Bewusstsein	bewusstseins-unabhängig	bewusst	unbewusst
Artikulierbarkeit	bereits artikuliert	artikulierbar	nicht artikulierbar

Abbildung 2.1.: Klassifikationen von Wissen. Quelle: In Anlehnung an Hoffmann (2008b, S. 271).

2.1.2. Das Verhältnis von Daten, Information und Wissen

In der Literatur der Wirtschaftsinformatik und insbesondere des Wissensmanagements haben sich zwei grundsätzliche Sichtweisen auf das Verhältnis zwischen Daten, Information und Wissen etabliert. In beiden Sichtweisen werden die drei Begriffe hierarchisch angeordnet, wobei zunächst je nach Sichtweise entweder Daten oder Wissen eingeführt werden und die Definitionen der verbleibenden Begriffe auf dem jeweils zuerst definierten Begriff basieren. In den folgenden Abschnitten werden diese beiden Sichtweisen näher erläutert, wobei das Ziel noch nicht darin besteht, ein konsistentes Begriffsgebäude für diese Arbeit vorzustellen, sondern die zum Teil sogar innerhalb einer Sichtweise sehr unterschiedlichen Definitionen der genannten Begriffe überblicksartig zu präsentieren. Aus der großen Menge unterschiedlicher Definitionen wird anschließend die Notwendigkeit abgeleitet, ein eigenes, für diese Arbeit verbindliches und in sich schlüssiges Begriffsgebäude zu erarbeiten.¹¹⁴

2.1.2.1. Daten-Information-Wissen-Hierarchie

Die erste Sichtweise sieht Daten, Information und Wissen in einer Teilmengenbeziehung, in der Wissen eine Teilmenge von Information darstellt und Information eine Teilmenge von Daten. Demnach sind nicht alle Daten auch gleichzeitig Informationen und nicht alle Informationen können als Wissen angesehen werden. Entsprechend dieser Beziehungen muss der Datenbegriff unabhängig von Information und Wissen eingeführt werden, während bei der Definition von Information und Wissen auf den Datenbegriff zurückgegriffen werden kann. Die folgenden Absätze geben eine Übersicht über die in der Literatur vorhandenen Definitionen.

¹¹⁴Siehe Kapitel 2.1.3.

Nach DAVENPORT UND PRUSAK sind *Daten* eine Menge an diskreten, objektiven Fakten über Ereignisse.¹¹⁵ Eine genauere Erklärung dazu, wann Fakten diskret und objektiv sind, wird jedoch nicht gegeben. Andere Autoren, die den Begriff des „Faktums“ aufgreifen, bezeichnen Daten als Bilder, Klänge oder Ströme von rohen Fakten.¹¹⁶ Nach ZACK sind Daten nicht gleichbedeutend mit Fakten, sondern repräsentieren Fakten und Beobachtungen außerhalb ihres ursprünglichen Kontextes und sind daher zunächst ohne Bedeutung.¹¹⁷ Daten können jedoch nicht nur Fakten und Beobachtungen repräsentieren, sondern auch Vorstellungsinhalte von Personen.¹¹⁸ Der Aspekt der Repräsentation von Beobachtungen wird auch von anderen Autoren genannt, die unter Daten Beobachtungen von Zuständen der Realwelt sowie Aufzeichnungen von Ereignissen, quantifizierbaren Dingen oder rohen Fakten verstehen.¹¹⁹

BEER bezieht sich bei seiner Definition von Daten auf die lateinischen Wurzeln des Wortes, die in dem Verb *dare* liegen, das mit „geben“ übersetzt wird. Die Gerundivform *datum* bedeutet „etwas Gegebenes“, so dass Daten als das angesehen werden können, was gegeben ist.¹²⁰

Es wird weithin akzeptiert, dass Daten aus einer Kombination von Symbolen beziehungsweise Zeichen bestehen.¹²¹ Damit aus einer Aneinanderreihung von Symbolen Daten werden, müssen sie nach bestimmten syntaktischen Regeln angeordnet werden.¹²² Anordnungen von Symbolen, die keinen Regeln entsprechen, werden als Rauschen bezeichnet.¹²³

Neben einer sinnvollen Anordnung von Zeichen anhand bestimmter syntaktischer Regeln wird zusätzlich gefordert, dass die Zeichen noch nicht interpretiert sind, um von Daten sprechen zu können.¹²⁴ Erst durch den Vorgang der Interpretation entsteht etwas, das „mehr“ darstellt als nur zusammengesetzte Zeichen. Solche Daten, denen durch Interpretation eine Bedeutung zugesprochen wurde, werden als *Informationen* angesehen.¹²⁵ Da durch die Interpretation von Daten das Verhalten einer Person beeinflusst werden kann, können Informationen auch als solche Daten aufgefasst werden, die den Zustand

¹¹⁵Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 2).

¹¹⁶Vgl. Laudon und Laudon (2005, S. 8); Bhatt (2001, S. 69).

¹¹⁷Vgl. Zack (1999, S. 46).

¹¹⁸Vgl. Maier und Lehner (1995, S. 200).

¹¹⁹Vgl. Curtis und Cobham (2005, S. 3); Davenport und Prusak (1997, S. 107).

¹²⁰Vgl. Beer (1979, S. 283); Das lateinische *datum* entspricht dem Gerundivum im Nominativ Singular neutrum von *dare*. Der englische Begriff *data* entspricht dem Gerundivum im Nominativ Plural neutrum von *dare*.

¹²¹Vgl. Greschner und Zahn (1992, S. 14); Krcmar (2005, S. 14-15); North (2002, S. 38); Spitta (2006, S. 25); van der Spek und Spijkervet (2005, S. 13); Augustin (1990, S. 15).

¹²²Vgl. North (2002, S. 39).

¹²³Vgl. Beer (1979, S. 282).

¹²⁴Vgl. van der Spek und Spijkervet (2005, S. 13).

¹²⁵Vgl. van der Spek und Spijkervet (2005, S. 13).

eines Empfängers in einer beliebigen Weise ändern.¹²⁶ Ob durch die Interpretation tatsächlich eine Zustandsänderung beim Empfänger eingetreten ist, ist von der jeweiligen Person abhängig. Während eine bestimmte Person durch die Interpretation von Daten „informiert“ wurde, ist es möglich, dass die gleichen Daten bei einer anderen Person keinen informativen Effekt haben, wenn diese Person beispielsweise die Zeichen oder die syntaktischen Regeln, nach denen die Zeichen angeordnet sind, nicht kennt. Für diese Person stellen die Daten lediglich Rauschen dar.¹²⁷ Das Kennen der syntaktischen Aspekte ist für die Interpretation von Daten jedoch nicht ausreichend: Im Rahmen des Interpretationsvorganges müssen Daten durch eine Person in einen sinnvollen Kontext eingeordnet werden, damit daraus Informationen werden, welche die interpretierende Person in ihren Handlungen beeinflussen können.¹²⁸

Annahmen und Werte einer Person, die auf einer Ansammlung von Informationen basieren und durch Erfahrungen, Schlussfolgerungen oder Kommunikation gewonnen wurden, werden von ZACK als *Wissen* bezeichnet.¹²⁹ Wissen wird durch die Verarbeitung von Informationen durch den menschlichen Verstand erzeugt.¹³⁰ Informationen stellen sozusagen den Rohstoff dar, aus dem Wissen gewonnen werden kann.¹³¹ Die Verarbeitung oder Verinnerlichung von Informationen führt zu neuen beziehungsweise veränderten Erkenntnissen von Konsequenzen möglicher Handlungsalternativen.¹³² Das so entstandene Wissen kann eine Person in Entscheidungsprozessen unterstützen, sofern sie sich der Wirkung dieser Information bewusst ist.¹³³ VAN DER SPEK UND SPIJKERVET sehen Wissen hingegen nicht als Ergebnis der Verarbeitung oder Verinnerlichung von Informationen, sondern als Voraussetzung dafür, Daten interpretieren und Informationen erzeugen zu können.¹³⁴

Viele Autoren gehen direkt oder indirekt darauf ein, dass Wissen nur innerhalb einer Person vorhanden ist und somit kein durch andere Personen wahrnehmbarer Bestandteil der Außenwelt ist.¹³⁵ Jedoch wird der Aspekt der Verortung von Wissen nicht immer eindeutig und widerspruchsfrei berücksichtigt: DAVENPORT UND PRUSAK beispielsweise charakterisieren Wissen zunächst als Informationen, die in einem bestimmten Kontext interpretiert werden. Das so entstandene Wissen liegt daher in den Köpfen von Personen

¹²⁶Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 3).

¹²⁷Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 3).

¹²⁸Vgl. Kock und McQueen (1998, S. 30); Kremer (2005, S. 17); North (2002, S. 38); Wilson (2002); Zack (1999, S. 46-50); Greschner und Zahn (1992, S. 14-15).

¹²⁹Vgl. Zack (1999, S. 46).

¹³⁰Vgl. Aamodt und Nygard (1995, S. 197).

¹³¹Vgl. North (2002, S. 38).

¹³²Vgl. Kock und McQueen (1998, S. 30-31).

¹³³Vgl. Aamodt und Nygard (1995, S. 197); Greschner und Zahn (1992, S. 14).

¹³⁴Vgl. van der Spek und Spijkervet (2005, S. 13).

¹³⁵Vgl. beispielsweise North (2002, S. 39); Wilson (2002); Zack (1999, S. 46).

und kommt auch nur dort zur Anwendung.¹³⁶ Die Autoren führen jedoch weiter aus, dass Wissen auch in Dokumenten und Datenbanken hinterlegt sein kann, so dass nicht mehr eindeutig ist, ob es ausschließlich innerhalb von Personen, oder auch außerhalb von Personen in Objekten existieren kann.

2.1.2.2. Wissen-Information-Daten-Hierarchie

In der zweiten Sichtweise werden Daten als Spitze einer Begriffshierarchie angesehen, in der Information und Wissen die begriffliche Grundlage darstellen. Daten können erst dann entstehen, wenn Wissen und Informationen verfügbar sind.¹³⁷ Informationen und Wissen müssen daher so definiert werden, dass kein Rückgriff auf den Datenbegriff erfolgt.

Wie die folgende Übersicht zeigt, sind die Vorstellungen davon, was innerhalb der zweiten Sichtweise unter *Wissen* verstanden werden kann, in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sehr vielfältig: WITTMANN definiert Wissen als „Vorstellungsinhalte, die Überzeugungen über die Wahrheit von Feststellungen (Aussagen, Sätzen, Behauptungen) zum Inhalt haben.“¹³⁸ Wissen existiert daher ausschließlich in den Köpfen von Personen, da nur sie über Vorstellungsinhalte verfügen können. Die Grundlage dieser Vorstellungsinhalte „sind einmal Tatsachen, die sich durch die Mittel der Wahrnehmung ergeben, und zum anderen die Ergebnisse der Anwendung von bekannten Regeln des Schließens aus solchen Tatsachen.“¹³⁹ AUGUSTIN (1990) sieht in Wissen „die Voraussetzung dafür, Sachverhalte zu erkennen und zu beschreiben sowie Entscheidungen zu treffen.“¹⁴⁰ BODE erweitert den Aspekt der Verortung von Wissen, indem er Wissen definiert als „jede Form der Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten (das heißt vorgestellten) Welt in einem materiellen Trägermedium.“¹⁴¹ Unter einem materiellen Trägermedium versteht der Autor sowohl das menschliche Gehirn als auch beliebige Datenträger.

Die Definitionen des Informationsbegriffes, die auf dem Wissensbegriff aufbauen, unterscheiden sich zwischen den Autoren zum Teil sehr stark. Der gemeinsame Nenner aller im Folgenden vorgestellten Definitionen ist daher lediglich die Tatsache, dass alle Definitionen auf ein bereits vorhandenes Verständnis von Wissen zurückgreifen und somit derjenigen Begriffshierarchie angehören, in der Wissen als Ausgangspunkt der jeweils anderen Begriffe dient.

Wenn davon ausgegangen wird, dass Wissen innerhalb von Personen existiert, dann muss es artikuliert werden, damit es für andere Personen zugänglich ist. Mehrere Auto-

¹³⁶Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 5).

¹³⁷Vgl. Tuomi (1999, S. 107).

¹³⁸Wittmann (1979, S. 2263).

¹³⁹Wittmann (1979, S. 2263).

¹⁴⁰Augustin (1990, S. 15).

¹⁴¹Bode (1997, S. 458).

ren sprechen dann von *Information*, wenn Wissen in artikulierter Form, beispielsweise in gedruckten Dokumenten oder in elektronischen Dateien, vorliegt und somit grundsätzlich von anderen Personen nutzbar ist.¹⁴² Die Artikulation von Wissen kann mündlich, schriftlich, grafisch, in Form von Gesten oder auch über Körpersprache erfolgen.¹⁴³ Informationen sind bei dieser Betrachtungsweise eine echte Teilmenge von Wissen und werden in einer natürlichen, künstlichen, verbalen oder non-verbalen Sprache repräsentiert.¹⁴⁴ AUGUSTIN ergänzt diese Sichtweise auf Information um den Aspekt der Bedeutung und spricht nur dann von Information, wenn das artikuliert Wissen für mindestens eine Person beziehungsweise einen Empfänger verständlich ist.¹⁴⁵

WITTMANN geht bei seiner Definition von Information einen eigenen Weg, indem er unter Information solches Wissen fasst, das einen Zweckbezug aufweist.¹⁴⁶ Zweckbezogen bedeutet in diesem Zusammenhang, „dass nur solches Wissen als Information bezeichnet wird, das dazu dient, Entscheidungen oder Handeln vorzubereiten.“¹⁴⁷ Auch hier wird ein Verständnis von Wissen vorausgesetzt, um Information definieren zu können. Jedoch zieht der Autor nicht das Kriterium der Artikulierung für die Trennung von Wissen und Information heran.

Da in der in diesem Abschnitt betrachteten Sichtweise der Datenbegriff auf der Grundlage des Informationsbegriffes eingeführt wird und sich, wie soeben gezeigt, die Definitionen von Information bereits stark unterscheiden, folgt daraus, dass sich die Definitionen des Datenbegriffes ebenfalls unterscheiden müssen. Beispiele für Definitionen von Daten, die auf dem Informationsbegriff basieren, werden im Folgenden überblicksartig präsentiert. Ihre Gemeinsamkeit besteht ausschließlich darin, dass sie ein Verständnis des Begriffes Information voraussetzen.

Nach Ansicht einiger Autoren können Daten als Träger von Information beziehungsweise als Erscheinungsform von Informationen definiert werden.¹⁴⁸ Daten werden hier als solche Informationen angesehen, „die zum Zweck der Übertragung, Interpretation oder Verarbeitung formalisiert dargestellt sind.“¹⁴⁹

Nach Meinung von TUOMI ist es allgemein bekannt, dass rohe *Daten* nicht existieren.¹⁵⁰ Vielmehr sind nach der Auffassung des Autors Daten als Bausteine von Informationen anzusehen, die automatisch verarbeitet werden können und während der automatischen Verarbeitung keinerlei Bedeutung haben.¹⁵¹

¹⁴²Vgl. Hansen und Neumann (2005, S. 452); Tuomi (1999, S. 107); Stenmark (2002, S. 3).

¹⁴³Vgl. Wilson (2002).

¹⁴⁴Vgl. Bode (1997, S. 459).

¹⁴⁵Vgl. Augustin (1990, S. 15).

¹⁴⁶Vgl. Wittmann (1959, S. 14).

¹⁴⁷Krcmar (2005, S. 17).

¹⁴⁸Vgl. Augustin (1990, S. 30); Kock und McQueen (1998, S. 15).

¹⁴⁹Stahlknecht und Hasenkamp (2005, S. 10).

¹⁵⁰Vgl. Tuomi (1999, S. 105).

¹⁵¹Vgl. Tuomi (1999, S. 107).

Den Aspekt der automatischen Verarbeitung greift auch BODE auf, indem er Daten als solche Informationen definiert, „deren sprachliche Repräsentationsform und materielle Träger auf eine maschinelle Verarbeitung gerichtet sind.“¹⁵²

2.1.3. Arbeitsdefinitionen

Aus den vorherigen Diskussionen zum Verhältnis von Daten, Information und Wissen sowie den verschiedenen Arten von Wissen geht hervor, dass in der Literatur mehrere unterschiedliche und zum Teil sogar widersprüchliche Definitionen der jeweiligen Begriffe vorhanden sind. Es ist daher notwendig, ein für diese Arbeit gültiges und in sich schlüssiges Begriffsgebäude zu erarbeiten. In den folgenden Abschnitten werden die hier verwendeten Definitionen und Zusammenhänge der Begriffe Daten, Information und Wissen mit den unterschiedlichen Arten von Wissen vorgestellt und zur besseren Übersicht in einem Schaubild grafisch veranschaulicht.¹⁵³

2.1.3.1. Explizites, tazites und implizites Wissen

In Anlehnung an POLANYI wird in dieser Arbeit unter *tazitem Wissen* solches Wissen verstanden, das innerhalb einer Person verortet ist, wobei die Person sich dieses Wissens nicht bewusst ist, so dass eine Artikulierung nicht möglich ist. Beispiele für tazites Wissen, die auch von POLANYI angeführt werden, sind die Ausführung eines Handwerkes und das Wiedererkennen eines Gesichtes.¹⁵⁴

Wenn es einer Person allgemein an Ausdrucksmöglichkeiten oder Artikulationsfähigkeit mangelt, kann es vorkommen, dass bestimmtes Wissen nicht artikuliert werden kann, selbst wenn es sich um Wissen handelt, das der Person durchaus bewusst ist. Solches Wissen, das sich im Kopf einer Person befindet und von dieser Person reflektiert wird, jedoch nicht artikuliert werden kann, wird hier als *implizites Wissen* definiert. Zu implizitem Wissen zählen beispielsweise Geräusche oder Gerüche, die einer Person zwar bekannt sind, jedoch aufgrund eines Mangels an geeigneten Wörtern nicht artikuliert werden können.¹⁵⁵ Dieses Wissen ist nicht grundsätzlich unartikulierbar, sondern kann zu artikulierbarem Wissen werden, sobald der Wissensträger geeignete Ausdrucksmittel wie beispielsweise beschreibende Adjektive lernt.

Sowohl tazites als auch implizites Wissen sind in einer Person verortet und können nicht artikuliert werden. Beide Wissensarten werden daher unter dem Begriff des *nicht artikulierbaren Wissens* zusammengefasst.

Wissen, das eine Person besitzt und das von dieser Person reflektiert wird und artikuliert werden kann, wird als *explizites Wissen* bezeichnet. Explizites Wissen ist noch nicht

¹⁵²Bode (1997, S. 460).

¹⁵³Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hoffmann (2008b, S. 267-272).

¹⁵⁴Vgl. Polanyi (1983, S. 4-5).

¹⁵⁵Die genannten Beispiele stammen von JANIK, der implizites Wissen als „knowledge by acquaintance or familiarity“ beschreibt. Vgl. Janik (1988, S. 56).

artikulierte Wissen, das grundsätzlich artikulierbar ist.

Artikulierte Wissen liegt vor, wenn Wissen in einer artikulierten Form für die Außenwelt zugänglich ist. Bei Wissen, das in artikulierter Form vorliegt, handelt es sich entsprechend der Definition des Wissensbegriffes in diesem Kapitel nicht mehr um mentale Strukturen, so dass stattdessen von Daten gesprochen werden muss. Im Folgenden wird jedoch dann weiterhin von artikuliertem Wissen die Rede sein, wenn hervorgehoben werden soll, dass es sich hierbei um solche Daten handelt, die das Ergebnis der Artikulation von Wissen darstellen.

2.1.3.2. Daten, Information und Wissen

Hinsichtlich der Beziehung der Begriffe Daten, Information und Wissen wurden bereits zwei Definitionskonzepte vorgestellt, welche die Begriffe in einer hierarchischen Beziehung sehen, in der entweder Daten oder Wissen die Spitze der Begriffshierarchie darstellen. Die in dieser Arbeit verwendeten Definitionen der genannten Begriffe orientieren sich jedoch nicht an nur einer der beiden Begriffshierarchien, sondern integrieren die beiden Konzepte in einem konsistenten Begriffsgebäude, in dem Daten, Information und Wissen in einer zirkulären Beziehung zueinander stehen.¹⁵⁶

Die in den folgenden Sätzen in Klammern angegebenen Nummern beziehen sich auf die nummerierten Elemente in Abbildung 2.2 auf Seite 34.

Daten haben keinen natürlichen Ursprung und existieren nicht von sich aus, sondern müssen erhoben werden. Dass Daten erhoben werden müssen, bedeutet jedoch nicht, dass diese bereits in ihrer endgültigen Form vorliegen und lediglich aufgesammelt werden müssen. Vielmehr erfordert das Erheben von Daten die *Beobachtung* von Ausschnitten aus der Realwelt wie beispielsweise physische Objekte, soziale Interaktion oder bereits vorliegende andere Daten. Die Beobachtung kann entweder von einer Person (1) oder automatisch von einer Maschine (2) durchgeführt werden.

Damit Daten entstehen, müssen Beobachtungen für andere Personen oder Maschinen zugänglich gemacht werden.¹⁵⁷ Beobachtungen, die sich im Kopf einer Person befinden und somit nicht der Außenwelt zugänglich sind, werden noch nicht als Daten bezeichnet. Der Vorgang, bei dem eine Person ihre Beobachtungen der Außenwelt zugänglich macht, wird *Artikulation* genannt (3). Wird dieser Vorgang nicht von Personen, sondern von Maschinen durchgeführt, spricht man von *Kodifizierung* (4). Während die Kodifizierung ein definierter, algorithmischer Prozess ist, der von Maschinen durchgeführt wird, ist die Artikulation von Beobachtungen nicht deterministisch, da es von der jeweiligen Per-

¹⁵⁶Ein ähnliches Konzept wird von ALAVI UND LEIDNER vorgestellt. Nach Auffassung der Autoren entsteht dann Wissen, wenn eine Person Informationen in ihrem Gehirn aufbewahrt. Dieses Wissen kann wiederum zu Information werden, sobald es artikuliert wird. Vgl. Alavi und Leidner (1999, S. 6).

¹⁵⁷Vgl. Barabba (1991, S. 2).

son abhängt, wie eine Beobachtung durchgeführt, verarbeitet und repräsentiert wird.¹⁵⁸ Die Ergebnisse von Artikulation und Kodifizierung sind jeweils Daten, die von anderen Personen oder Maschinen wahrgenommen, verarbeitet und ausgetauscht werden können. Daten sind aus einzelnen Zeichen aufgebaut, die nach bestimmten syntaktischen Regeln angeordnet sind.¹⁵⁹

Ein Beispiel für Daten aus dem Bereich der Naturwissenschaften ist die Beobachtung und Kodifizierung der Außentemperatur eines bestimmten Ortes über einen definierten Zeitraum. Sowohl die Beobachtung als auch die Kodifizierung werden automatisch von einer Maschine (in diesem Fall von einem Messgerät) vorgenommen. In den Wirtschaftswissenschaften können beispielsweise Organisationsstrukturen eines Unternehmens beobachtet und mit Hilfe spezieller Modellierungstechniken dokumentiert werden. Hier werden Beobachtung und Artikulation von einer Person vorgenommen. Daten im Bereich der Sozialwissenschaften sind beispielsweise Protokolle von Experteninterviews. Hier „beobachtet“ der Interviewer ein Gespräch und fasst diese Beobachtungen anschließend in Worte.

Daten als kodifizierte beziehungsweise artikulierte Beobachtungen sind nicht identisch mit dem beobachteten Teil der Realwelt, sondern repräsentieren diesen Teil (5). Daten stehen damit in einer Abbildungsbeziehung zu dem beobachteten Ausschnitt aus der Realwelt. Daten sind somit keine Tatsachen beziehungsweise Fakten, sondern artikulierte oder kodifizierte Beobachtungen, die über Fakten gemacht wurden.¹⁶⁰ Betrachtet man die lateinische Herkunft des Wortes *datum* vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen, ist das, was als „gegeben“ angesehen werden kann, die Repräsentation einer Beobachtung.

Daten sind für sich genommen bedeutungslos und müssen von Personen interpretiert werden (6). Durch den Vorgang der *Interpretation* von Daten versucht eine Person, den ursprünglich beobachteten Ausschnitt aus der Realwelt im Kopf zu rekonstruieren. Das Ergebnis der Interpretation hängt davon ab, welches Verständnis die interpretierende Person von den Zeichen hat, aus denen die vorliegenden Daten zusammengesetzt sind. Es ist somit möglich, dass zwei Personen, welche die gleichen Daten interpretieren, unterschiedliche Teile der Realwelt aus diesen Daten rekonstruieren.¹⁶¹

Sowohl die Interpretation von Daten mit dem Ziel, einen ursprünglich beobachteten Ausschnitt aus der Realwelt zu rekonstruieren, als auch die einfache Beobachtung eines solchen Ausschnittes ohne Interpretation kann zu einer Veränderung der Vorstellungswelt der interpretierenden beziehungsweise beobachtenden Person führen. Wenn eine Person durch Interpretation oder Beobachtung etwas Neues erfährt, „weiß“ sie anschließend mehr als zuvor. *Wissen* kann daher definiert werden als mentale Strukturen, die Teile der Realwelt auf der Basis von Beobachtung oder Interpretation von Daten repräsentieren. Die

¹⁵⁸Dies entspricht dem in Kapitel 1.3 eingenommenen interpretivistischen Standpunkt.

¹⁵⁹Siehe Kapitel 2.1.2.

¹⁶⁰Vgl. Zack (1999, S. 46).

¹⁶¹Siehe zu dieser Problematik ausführlich Kapitel 4.1.4.

Grundlage dieser mentalen Strukturen sind auf der einen Seite die kognitive Verarbeitung von äußeren Einflüssen¹⁶², auf der anderen Seite „Ergebnisse der Anwendung von bekannten Regeln des Schließens“ auf bereits vorhandene mentale Strukturen.¹⁶³ Eine Person kann neues Wissen also entweder durch die Verarbeitung von Wahrnehmungen der Außenwelt oder durch die Kombination von bereits im Kopf vorhandenem Wissen erlangen. Den obigen Ausführungen entsprechend sind ausschließlich Personen dazu in der Lage, Wissen zu besitzen und zu verarbeiten.¹⁶⁴

Solches Wissen, das durch die Interpretation von Daten erlangt wurde, ist immer explizites Wissen, dessen sich der Wissensträger bewusst ist und das artikuliert werden kann. Dies kann wie folgt begründet werden: Da das Wissen zum Zeitpunkt der Interpretation bereits in artikulierter Form als Daten vorliegt, kann der Wissensträger sich bei der späteren Artikulation des durch Interpretation gewonnenen Wissens auf diese Daten stützen und im einfachsten Fall diese ursprünglichen Daten als artikuliertes Wissen weiterleiten, so dass die Möglichkeit einer Artikulation auf jeden Fall besteht und somit von explizitem Wissen gesprochen werden kann. Explizites Wissen entsteht jedoch nicht zwangsläufig durch die Interpretation von Daten, sondern kann auch auf Beobachtungen basieren, die der Wissensträger zu artikulieren in der Lage ist (7). Neues, nicht artikulierbares, das heißt implizites und/oder tazites Wissen, erlangt eine Person durch Beobachtung eines Ausschnittes der Realwelt (8), sofern diese Beobachtung aufgrund mangelnder Bewusstheit oder fehlender Ausdrucksmöglichkeiten nicht artikuliert werden kann.

Das im Kopf einer Person gespeicherte Wissen kann seine Zustände im Laufe der Zeit ändern und von explizitem zu nicht artikulierbarem Wissen oder von nicht artikulierbarem zu explizitem Wissen werden (9). Die erste Situation tritt dann ein, wenn eine Person vormals explizites Wissen derart verinnerlicht hat, dass eine Artikulation aufgrund mangelnder Bewusstheit nicht mehr möglich ist. Im zweiten Fall ist eine Person nach dem Erlernen neuer Ausdrucksmöglichkeiten dazu in der Lage, vormals implizites oder tazites Wissen zu artikulieren.

Wie bereits beschrieben, werden unter Daten kodifizierte oder artikuliert Beobachtungen verstanden. Wenn die Beobachtung von einer Person durchgeführt wird, ist es möglich, dass die beobachtende Person und das, was Gegenstand der Beobachtung ist, identisch sind. Hier ist also das eigene Wissen Gegenstand der Beobachtung, welches wiederum nicht nur auf zuvor gemachten Beobachtungen der Realwelt, sondern auch auf der Verarbeitung von bereits vorhandenem Wissen basieren kann. Dies bedeutet, dass Daten nicht nur beobachtete Ausschnitte der Realwelt repräsentieren können, sondern auch eigenes, durch „Anwendung von bekannten Regeln des Schließens“¹⁶⁵ erlangtes ex-

¹⁶²Zu äußeren Einflüssen gehören Beobachtungen und Interpretation von Daten. Vgl. hierzu Alavi und Leidner (2001, S. 109).

¹⁶³Wittmann (1979, S. 2263).

¹⁶⁴Vgl. Blair (2002, S. 1021).

¹⁶⁵Wittmann (1979, S. 2263).

plizites Wissen, welches kein Teil der Realwelt, sondern der Vorstellungswelt einer Person ist (10). Um eigenes Wissen artikulieren zu können, muss es sich zwangsläufig um explizites Wissen handeln, da der Vorgang der Artikulation eine Reflektion darüber erfordert, was artikuliert werden soll. Aus der Unterscheidung zwischen artikulierbarem und nicht artikulierbarem Wissen folgt zwangsläufig, dass Daten als Ergebnis der Repräsentation von Wissen nur mit einem Teil des insgesamt bei einer Person vorhandenen Wissens in Beziehung stehen können.

Wenn die Interpretation von Daten oder die Beobachtung von Ausschnitten aus der Realwelt den Wissensbestand einer Person vergrößert, wird der „Input“, der zu der Erweiterung des Wissens führt, als *Information* bezeichnet.¹⁶⁶ Eine Person wird dann über einen Sachverhalt „informiert“, wenn dieser Vorgang zu einem Wissenszuwachs der Person führt.

Die hier erläuterten Begriffe und Zusammenhänge werden grafisch in Abbildung 2.2 auf der nächsten Seite dargestellt. Dieses Begriffsmodell wird als Grundlage für den in Kapitel 5 entwickelten Ordnungsrahmen des Wissenstransfers verwendet.

2.2. Wissensmanagement

2.2.1. Wissen im Unternehmen

Neben Arbeit, Rohstoffen und Betriebsmitteln kann Wissen als ein weiterer Produktionsfaktor angesehen werden, der im Wertschöpfungsprozess „zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität bereitstehen“ muss.¹⁶⁷ Wenn Wissen als Vorleistung in den Wertschöpfungsprozess einfließt, kann man vom Ergebnis als wissensintensives Produkt beziehungsweise als wissensintensive Dienstleistung sprechen, sofern die Erstellung der Leistung ohne die Einbeziehung des Wissens nicht möglich gewesen wäre.¹⁶⁸ Wissen wird hier also als eine Ressource betrachtet, die man entweder „haben oder nicht haben“ kann.¹⁶⁹ Andere Klassifizierungen von Produktionsfaktoren sind denkbar. Die Volkswirtschaftslehre unterscheidet beispielsweise zwischen den Faktoren Arbeit, Boden und Kapital. Wissen wird hier nicht als eigener Produktionsfaktor verstanden, sondern als „Bindeglied zwischen den Produktionsfaktoren“.¹⁷⁰ Es ist für die sinnvolle Kombination der Produktionsfaktoren notwendig.¹⁷¹ Aufgrund dieser ressourcenorientierten Sicht auf Wissen versuchen Unternehmen häufig, ihre bishe-

¹⁶⁶Vgl. Hoffmann (2008b, S. 272).

¹⁶⁷Rehäuser und Krcmar (1996, S. 10). Vgl. auch Augustin (1990, S. 10); Soukup (2000, S. 198); Willke (2001, S. 64); North (2002, S. 65).

¹⁶⁸Vgl. Soukup (2000, S. 196); North (2002, S. 65).

¹⁶⁹Soukup (2000, S. 199).

¹⁷⁰Bartling und Luzius (2000, S. 20).

¹⁷¹Vgl. Bartling und Luzius (2000, S. 20).

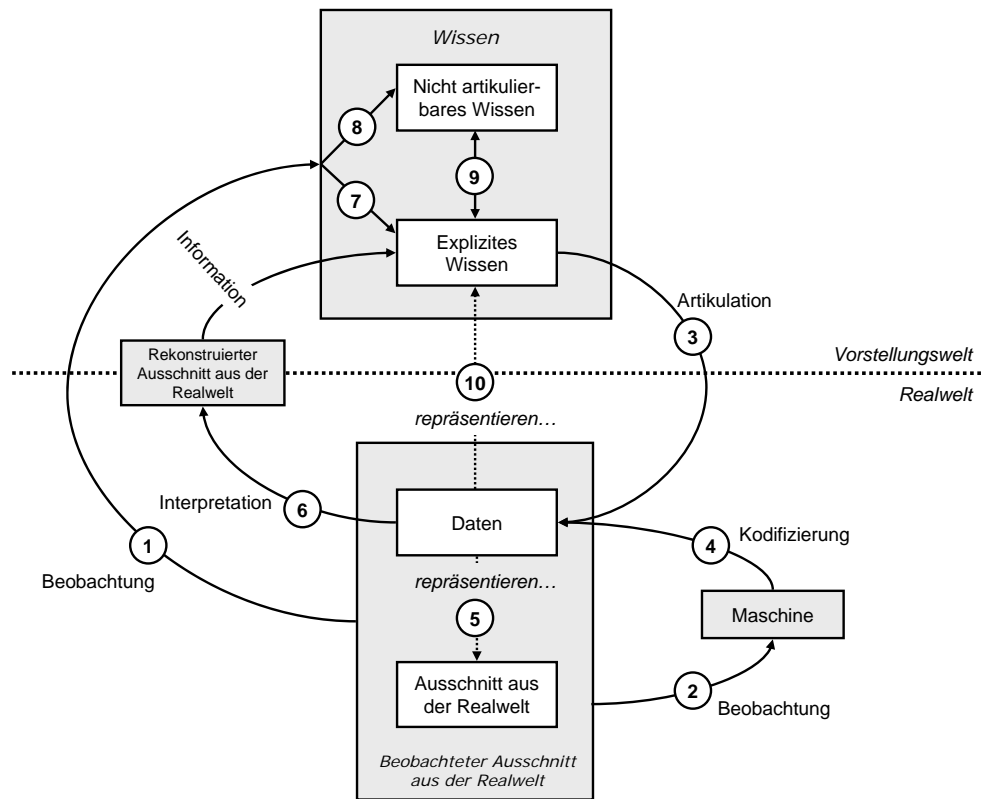


Abbildung 2.2.: Begriffsmodell für Wissensmanagement. Quelle: In Anlehnung an Hoffmann (2008b, S. 270).

rigen Erfahrungen im Management von Rohstoffen oder Betriebsmitteln auch auf Wissen anzuwenden und sehen im Management von Wissen die Fortsetzung des klassischen Managements mit anderen Mitteln.¹⁷²

In der Literatur wird häufig von wissensintensiven Unternehmen gesprochen, wenn in diesen Unternehmen dem Produktionsfaktor Wissen eine größere Bedeutung zukommt als anderen Faktoren. Während in arbeits- beziehungsweise kapitalintensiven Unternehmen den Ressourcen Arbeit und Kapital die größte Bedeutung zukommt, dominiert bei wissensintensiven Unternehmen der Produktionsfaktor Wissen alle anderen Faktoren hinsichtlich der Wichtigkeit für den Wertschöpfungsprozess.¹⁷³ In arbeits- und kapitalintensiven Unternehmen steht eine Optimierung des Einsatzes von Arbeit beziehungsweise

¹⁷²Vgl. Willke (2001, S. 64); Pfeffer und Sutton (1999, S. 89).

¹⁷³Vgl. Starbuck (1992, S. 715).

2. Wissen, Wissensmanagement und Wissenstransfer

<i>Art der Unternehmen</i>	<i>organisatorisches Problem</i>	<i>organisatorische Lösung</i>	<i>Effekt</i>
Arbeitsintensives Unternehmen	Kampf gegen „Herumirren“ der Arbeitskräfte	Messen und Optimieren der Arbeitsoperationen	Einführung der Zeit in die Arbeit
Kapitalintensives Unternehmen	Kampf gegen „Herumirren“ von Material	Messen und Optimieren der Produktionsoperationen	Einführung der Zeit in die Maschinen
Wissensintensives Unternehmen	Kampf gegen „Herumirren“ von Wissen	Messen und Verbessern des Beitrags von Wissen	Einführung von Wissen in Produkte, Dienstleistungen und Abläufe

Tabelle 2.1.: Unternehmenstypen und zentrale organisatorische Herausforderungen. Quelle: In Anlehnung an Soukup (2000, S. 197).

Kapital im Vordergrund, beispielsweise durch eine Vermeidung der Vergeudung von Arbeitskraft und maschineller Ressourcen, während wissensintensive Unternehmen darum bemüht sind, die Nutzung von Wissen so effizient wie möglich zu gestalten.¹⁷⁴ Ob ein Unternehmen tatsächlich wissensintensiv ist, lässt sich beispielsweise daran festmachen, wie viele Personen über besonderes Fachwissen verfügen, das in längeren Ausbildungsprozessen aufgebaut werden musste.¹⁷⁵ Tabelle 2.1 zeigt auf, welche Unternehmenstypen anhand der jeweils wichtigsten Ressourcen unterschieden werden können und welche typischen Probleme und Lösungen in diesen Unternehmen zu finden sind.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden solche Organisationen betrachtet, in denen die Bedeutung von Wissen für die Wertschöpfung höher eingeschätzt wird als die Bedeutung der übrigen Produktionsfaktoren und die somit als wissensintensiv bezeichnet werden können.

2.2.2. Notwendigkeit des Wissensmanagements

Im Zusammenhang mit Wissen treten häufig Situationen auf, die einen speziellen Umgang mit dieser Ressource notwendig machen. Einige dieser Situationen werden im Folgenden erläutert, wobei der Fokus auf dem Transfer von Wissen innerhalb einer Organisation liegt.

Im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren weist Wissen Besonderheiten auf, die einen speziellen Umgang mit diesem Faktor erfordern und eine Fortsetzung des klassischen Managements mit anderen Mitteln erschweren. Zu diesen Besonderheiten zählen beispielsweise die schwierige Messbarkeit des Wertes und des Bestandes von Wissen, seine schwierige Verbreitung aufgrund der Personengebundenheit, der Wertzuwachs des Wissens durch häufigen Gebrauch und Schwierigkeiten beim Schutz des Wissens über even-

¹⁷⁴Vgl. Soukup (2000, S. 197).

¹⁷⁵Vgl. Soukup (2000, S. 196).

tuelle Geheimhaltungsgrenzen hinaus.¹⁷⁶ Wissen ist in der Regel „weniger sichtbar als Rohstoffe, Kapital oder Arbeit“, kann jedoch, sofern es einmal artikuliert wurde, mit sehr geringen Kosten vervielfältigt werden.¹⁷⁷ Durch seine (Ver-)teilung gewinnt Wissen an Wert, da es effizienter eingesetzt werden kann, wohingegen andere Produktionsfaktoren durch Teilung an Wert verlieren.¹⁷⁸ Außerdem gilt für Wissen im Gegensatz zu anderen Gütern das Prinzip des zunehmenden Grenznutzens, welches aussagt, dass eine Organisation umso mehr Nutzen aus zusätzlichem Wissen ziehen kann, je mehr Wissen sie bereits vorher angesammelt hat.¹⁷⁹ Zudem ist nach Auffassung einiger Autoren der Produktionsfaktor Wissen den anderen Produktionsfaktoren übergeordnet, so dass er vom Management des Unternehmens in besonderer Weise berücksichtigt werden muss. Man spricht daher auch vom „Management der Ressource Wissen“.¹⁸⁰

In wissensintensiven Unternehmen fließt in die Entwicklung und Produktion neuer Produkte beziehungsweise in die Planung und Durchführung von Dienstleistungen viel Wissen von den an der Leistungserstellung beteiligten Personen ein. Da aufgrund der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen nicht jede Person mit allem notwendigen Wissen ausgestattet sein kann, müssen die Personen auf bestimmte Teilbereiche spezialisiert sein und sich mit ihrem Wissen gegenseitig ergänzen.¹⁸¹ Es liegt also nicht alles Wissen der Organisation gleichermaßen bei allen Personen vor, sondern ist je nach Aufgabengebiet auf mehrere Personen aufgeteilt.

Das Ergebnis dieser Aufteilung von Wissen ist häufig eine Entwicklung von organisationsinternen lokalen Wissensbasen, in denen einzelne Personen Wissen anhäufen, ohne es anderen Personen bekannt und zugänglich zu machen.¹⁸² Als Folge dieser ungleichmäßigen Verteilung von Wissen in einer Organisation können Situationen eintreten, in denen Wissen neu beschafft oder aufwändig erzeugt wird, obwohl es bereits an einer anderen Stelle innerhalb der Organisation vorhanden ist.¹⁸³ Mitarbeiter wissen nicht, „dass das ihrerseits benötigte Wissen bereits im Unternehmen vorhanden ist und generieren es nochmal.“¹⁸⁴ O'DELL UND GRAYSON stellen diese Situation bildlich so dar, dass in einer Organisation häufig die linke Hand nicht weiß, was die rechte Hand tut und dass es überhaupt eine rechte Hand gibt.¹⁸⁵ Wissen, das bereits in der Organisation vorhanden

¹⁷⁶Für eine detaillierte Abgrenzung materieller Produktionsfaktoren zu Information und Wissen siehe Rehäuser und Krcmar (1996, S. 11-14); Willke (2001, S. 64-66).

¹⁷⁷Willke (2001, S. 64).

¹⁷⁸Vgl. Willke (2001, S. 66).

¹⁷⁹Vgl. Willke (2001, S. 65).

¹⁸⁰Rehäuser und Krcmar (1996, S. 18). Auf die Frage, wie man etwas „managen“ kann, dass sich dem Begriffsverständnis aus Kapitel 2.1.3 entsprechend im Kopf einer Person befindet, wird in Kapitel 2.2.3 näher eingegangen.

¹⁸¹Vgl. Probst u. a. (2006, S. 6).

¹⁸²Vgl. Kirsch (1992, S. 316).

¹⁸³Vgl. Ba u. a. (2001, S. 231).

¹⁸⁴Alex u. a. (2000, S. 51).

¹⁸⁵Vgl. O'Dell und Grayson (1998, S. 18).

ist, wird nicht genutzt, da dessen Existenz nicht bekannt ist.¹⁸⁶ Auch Fehler, die bereits in der Vergangenheit begangen wurden, können sich in der Gegenwart wiederholen, wenn das Wissen, das in der Vergangenheit aus diesen Fehlern generiert wurde, nicht der gesamten Organisation zugänglich gemacht wird. Oft spielt die mangelnde Bereitschaft von Personen, ihr Wissen weiterzugeben, eine wichtige Rolle bei der effizienten Verteilung von Wissen innerhalb einer Organisation, so dass in der Folge „das Rad neu erfunden wird“, obwohl das benötigte Wissen grundsätzlich in der Organisation vorhanden ist.¹⁸⁷

Die Notwendigkeit des Managements von Wissen ergibt sich jedoch nicht nur aus einer ungleichmäßigen Verteilung des Wissens innerhalb einer Organisation. Auch Wissensverluste, die aus unterschiedlichen Gründen auftreten können, machen einen besonderen Umgang mit der Ressource Wissen notwendig. Wenn Mitglieder aus einer Organisation ausscheiden, beispielsweise aufgrund von Pensionierung, Kündigung oder temporärer Abwesenheit, kann es vorkommen, dass die Organisation das Wissen dieser Mitglieder verliert, sofern es nicht mit anderen, noch in der Organisation verbleibenden Mitgliedern geteilt wird und sofern nicht vor dem Ausscheiden geeignete Maßnahmen zur Wissensbewahrung getroffen wurden.¹⁸⁸ Dieser Wissensverlust kann ein großes Problem für die Organisation darstellen, da das erneute Entwickeln von Wissen oder das Hinzukaufen von Wissen in der Regel mit hohen Kosten verbunden ist.¹⁸⁹ Eine Organisation sollte daher bestrebt sein, die Abwanderung von Wissen zu verhindern, indem das Wissen der ausscheidenden Mitglieder auf andere Personen innerhalb der Organisation übertragen oder in geeigneten Wissensspeichern hinterlegt und somit für die Organisation bewahrt wird.

Wenn Organisationen nicht Maßnahmen ergreifen, um den oben genannten Situationen vorzubeugen, kann dies dazu führen, dass Prozesse suboptimal, das heißt zu langsam und mit zu hohem Ressourcenverbrauch, ablaufen. So kann es vorkommen, dass wichtige Entwicklungen verpasst oder erst dann erkannt werden, wenn die Konkurrenz bereits gehandelt hat.¹⁹⁰ Es liegt daher die Forderung nahe, dass Wissen „bewahrt, erhalten, gepflegt und vermehrt werden“ muss.¹⁹¹ Um möglichst langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten, müssen Unternehmen ständig Wissen aufnehmen, verarbeiten und anwenden.¹⁹² Der Umgang mit Wissen gestaltet sich jedoch schwierig und es besteht keine Einigkeit darüber, wie es am besten genutzt und verwaltet werden kann, so dass sich in der Zeit der Jahrtausendwende das Forschungsgebiet des Wissensmanagements entwickelt hat, welches sich mit diesen Fragen beschäftigt.¹⁹³ Eine eindeutige Definition

¹⁸⁶Vgl. zu den folgenden Ausführungen Pawlowsky (2000, S. 114).

¹⁸⁷Vgl. Ba u. a. (2001, S. 231).

¹⁸⁸Vgl. Schulz (2006, S. 35); Gehle und Mülder (2001, S. 71-72); Haun (2002, S. 206); Siehe zu verschiedenen Strategien der Wissensbewahrung ausführlich Trojan (2006); Trojan (2003, S. 11-13).

¹⁸⁹Vgl. Lehner (2000, S. 8); Probst u. a. (2006, S. 189-191).

¹⁹⁰Vgl. Pawlowsky (2000, S. 114).

¹⁹¹Soukup (2000, S. 199).

¹⁹²Vgl. Cillo (2005, S. 404); Bhatt (2001, S. 68).

¹⁹³Vgl. Gray (2001, S. 368); Ruggles (1998, S. 89).

oder Beschreibung dessen, was Gegenstand des Forschungsgebietes Wissensmanagement ist, existiert jedoch nicht, da jede beteiligte Disziplin wie beispielsweise die Informatik, Psychologie und Soziologie das Wissensmanagement aus einer anderen Perspektive betrachtet.¹⁹⁴ In den folgenden Kapiteln werden einige der in der Literatur genannten Ziele und Definitionen des Wissensmanagements vorgestellt und diskutiert.

2.2.3. Definitionen des Wissensmanagements

Die in der Literatur vorhandenen Ausführungen dazu, was unter Wissensmanagement verstanden werden kann, sind vielfältig und können grob in zwei Klassen eingeteilt werden. Eine allgemein akzeptierte Definition existiert nicht.¹⁹⁵ Die Definitionen, die zur ersten Klasse gezählt werden, beschreiben Wissensmanagement anhand von konkreten Tätigkeiten, die in diesem Zusammenhang ausgeführt werden. Die Definitionen der zweiten Klasse beschreiben Wissensmanagement auf einer abstrakteren Ebene und umschreiben den Handlungsrahmen, ohne konkrete Tätigkeiten zu nennen.

Zu den Tätigkeiten, anhand derer Wissensmanagement definiert werden kann und die nicht in einer bestimmten Abfolge ausgeführt werden müssen, zählen die Wissenserzeugung, die Validierung, Darstellung, Speicherung, Verteilung, Vernetzung, Anpassung und Anwendung von Wissen sowie der Schutz des vorhandenen Wissens.¹⁹⁶ DEJARNETT definiert Wissensmanagement durch eine Abfolge von Tätigkeiten, zu denen die Erzeugung von Wissen, die anschließende Interpretation und Aneignung, die Verteilung und Anwendung, sowie die abschließende Aufbewahrung und Optimierung von Wissen gehören.¹⁹⁷ Auf einer abstrakteren Ebene zählt DEMAREST die systematische Beobachtung, Instrumentalisierung und Optimierung des Wissens einer Organisation zu den Tätigkeiten des Wissensmanagements.¹⁹⁸ RUGGLES identifiziert insgesamt acht Kategorien von Aktivitäten, durch die sich Wissensmanagement auszeichnet: Die Erzeugung von neuem Wissen, die Einbindung externer Wissensquellen, die Anwendung von Wissen in Entscheidungssituationen, die Einbindung von Wissen in Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, die Speicherung von Wissen, die Förderung des Umgangs mit Wissen, die Verteilung von bereits vorhandenem Wissen, sowie die Messung des Wertes des vorhandenen Wissens und der Auswirkungen aller Tätigkeiten des Wissensmanagements.¹⁹⁹

Aufgrund der Vielfalt der Tätigkeiten, die unter Wissensmanagement subsummiert werden, kann Wissensmanagement als eine Querschnittsfunktion angesehen werden, die alle Bereiche einer Organisation einschließlich der Führung berührt.²⁰⁰ Wissensmanagement

¹⁹⁴Vgl. Amelingmeyer (2004, S. 2-3); Al-Laham (2003, S. 45).

¹⁹⁵Vgl. Shin u. a. (2001, S. 339).

¹⁹⁶Vgl. Bhatt (2001, S. 71); Schultze und Leidner (2002, S. 218); Gehle und Mülder (2001, S. 28); Lee und Hong (2002, S. 19).

¹⁹⁷Vgl. Dejarnett (1996, S. 3).

¹⁹⁸Vgl. Demarest (1997, S. 379).

¹⁹⁹Vgl. Ruggles (1998, S. 81).

²⁰⁰Vgl. Rehäuser und Krmar (1996, S. 19).

ist ein „organisationaler, ganzheitlicher Ansatz zur aktiven Nutzung und Mehrung organisationalen Wissens mit Hilfe sämtlicher human- und technikorientierter Maßnahmenpakete.“²⁰¹ Die Konzepte und Instrumente des Wissensmanagements sollen Unternehmen einen „besseren Zugang zu und einen ökonomischeren Umgang mit ihrem eigenen Wissen“ ermöglichen.²⁰² Durch Wissensmanagement sollen aktuelle und zukünftige Wissensbedarfe gedeckt, bestehendes Wissen verwaltet und neue Möglichkeiten mit dem Umgang mit Wissen geschaffen werden.²⁰³ Nach BROOKING umfasst Wissensmanagement solche Aktivitäten, die sich mit der taktischen und strategischen Verwaltung von personenbezogenem, nicht-materiellem Vermögen beziehen. Zu diesem Vermögen gehören beispielsweise Kompetenzen der Mitarbeiter, Know-How, Erfahrung und Bildung.²⁰⁴

Vor dem Hintergrund des in Kapitel 2.1.3 vorgestellten Begriffsmodells stellt sich die Frage, inwieweit Wissen, das sich per Definition im Kopf einer Person befindet und für Außenstehende nicht fassbar ist, Gegenstand der oben beschriebenen Aktivitäten sein kann. Die Antwort auf diese Frage liegt in dem Wissensverständnis einiger Autoren, die Wissen als Objekt ansehen, das man sich aneignen kann, das übertragbar und messbar ist.²⁰⁵ Es kann „beliebig aus seinem Kontext herausgeschält werden“ und wie ein Objekt an einen Ort gebracht werden, wo es einen Nutzen stiftet.²⁰⁶ SOUKUP führt zur Verdeutlichung dieser Sichtweise ein Beispiel an, in dem die Übertragung von Wissen mit dem Transfer von Fußballspielern von einem Verein zu einem anderen Verein beschrieben wird.²⁰⁷ Außerdem sei der Wissenserwerb vergleichbar mit dem Kauf eines Buches, welches dieses Wissen enthält.²⁰⁸

Diese Sichtweise ist insofern problematisch, als dass Wissen, das in einem bestimmten Kontext entstanden ist, nicht problemlos in andere Kontexte übertragbar ist.²⁰⁹ Zudem können sich, abhängig von den beteiligten Personen, Probleme bei der Artikulierung von Wissen und der Interpretation von artikuliertem Wissen ergeben, die dazu führen, dass Wissen nicht als ein Objekt angesehen und beliebig herungereicht werden kann.²¹⁰ Im Folgenden wird daher nicht von Wissen als ein Objekt gesprochen, sondern mit Bezug auf Kapitel 2.1.3 weiterhin von mentalen Strukturen, die sich im Kopf einer Person befinden. Das Management von Wissen darf daher nicht so verstanden werden, dass mit Hilfe bestimmter Methoden oder Technologien diese mentalen Strukturen direkt beeinflusst werden, sondern dass vielmehr Methoden und Technologien bereitgestellt sowie Rahmenbedingungen geschaffen werden, durch die Personen ihre mentalen Strukturen sowohl

²⁰¹Soukup (2000, S. 217).

²⁰²Soukup (2000, S. 195).

²⁰³Vgl. Quintas u. a. (1997, S. 387).

²⁰⁴Vgl. Brooking (1997, S. 365).

²⁰⁵Vgl. Pfeffer und Sutton (1999, S. 89).

²⁰⁶Soukup (2000, S. 198).

²⁰⁷Vgl. Soukup (2000, S. 198-199).

²⁰⁸Vgl. Soukup (2000, S. 198-199).

²⁰⁹Soukup (2000, S. 204).

²¹⁰Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.1.4.

in Form von Daten repräsentieren und bereitstellen als auch neue mentale Strukturen durch die Interpretation von Daten anderer Personen erzeugen können. Abstrakt gesprochen müssen durch Wissensmanagement die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass bestimmte mentale Strukturen einer Person in gleicher oder ähnlicher Weise auf andere Personen übertragen werden können.

In dieser Arbeit wird zugunsten einer besseren Verständlichkeit gelegentlich auch dann von Wissen gesprochen, wenn es um solche Daten geht, die das Ergebnis der Artikulation von Wissen sind. Wenn beispielsweise von „gespeichertem Wissen“ die Rede ist, handelt es sich dabei entsprechend den Begriffsdefinitionen in Kapitel 2.1.3 um artikuliertes Wissen, das in Form von Daten vorgehalten beziehungsweise gespeichert wird. Diese Daten sind keine mentalen Strukturen und somit streng genommen kein Wissen mehr. Jedoch entspricht es dem allgemeinen Sprachgebrauch und erhöht die Verständlichkeit, wenn in diesem Zusammenhang trotzdem von Wissen gesprochen wird. Der Leser dieses Textes sei deshalb an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass immer dann, wenn von Wissen die Rede ist, welches sich außerhalb einer Person befindet, streng genommen von Daten gesprochen werden müsste, die das Ergebnis der Artikulation von Wissen darstellen.

2.2.4. Ziele des Wissensmanagements

Die mit Wissensmanagement verfolgten Ziele umfassen zum einen die Etablierung und Ausführung der bereits genannten Aktivitäten. Beispielsweise sieht PAWLOWSKY die Ziele des Wissensmanagements in der Identifizierung von Wissen, der Generierung von neuem Wissen, der Bereitstellung und dem Austausch von Wissen, der langfristigen Bewahrung von Wissen sowie der Umsetzung von Wissen in konkreten Handlungen und greift somit die aus der Definition von Wissensmanagement bekannten Aktivitäten auf.²¹¹ Andere Autoren wählen gezielt einzelne Aktivitäten des Wissensmanagements aus und definieren deren Durchführung als Ziel des Wissensmanagements. So sieht SOUKUP das Ziel der Bemühungen rund um das Management von Wissen darin, „möglichst viel von dieser Ressource anzuhäufen“.²¹² Der Autor greift zudem die Weitergabe von Wissen innerhalb der Organisation heraus und definiert als ein weiteres Ziel des Wissensmanagements die „Vergemeinschaftung von Wissen, damit mehr Mitarbeiter als bisher im Unternehmen vorhandenes Wissen nutzen können [...]“.²¹³ Nach REHÄUSER UND KRCMAR muss die Aufgabe des Wissensmanagements darin bestehen, innerhalb der Organisation die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das in der Organisation vorhandene Wissen genutzt, verändert und weiterentwickelt werden kann.²¹⁴

Andere Autoren verweisen bei der Festlegung der Ziele des Wissensmanagements nicht

²¹¹Vgl. Pawlowsky (2000, S. 115-116).

²¹²Soukup (2000, S. 198).

²¹³Soukup (2000, S. 205).

²¹⁴Vgl. Rehäuser und Krcmar (1996, S. 20).

auf die durchzuführenden Aktivitäten, sondern auf die in Kapitel 2.2.2 genannten Probleme im Umgang mit Wissen. So sehen ALEX U. A. das Ziel des Wissensmanagements darin, zu verhindern, dass das Rad neu erfunden wird, indem das bereits in der Organisation vorhandene Wissen erneut generiert wird.²¹⁵ Wissensmanagement soll also dazu beitragen, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welches Wissen in der Organisation vorhanden ist.²¹⁶ Dazu müssen auch entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Bildung von Mitarbeiternetzwerken ermöglichen, in denen Wissensträger leicht identifiziert und Wissen effizient ausgetauscht werden kann.²¹⁷ Nach SOUKUP ist es die Aufgabe der Bemühungen rund um Wissen in einer Organisation, „die Menge des verfügbaren Wissens zu erhöhen“ und somit zu verhindern, dass wertschöpfende Prozesse in einer Organisation aufgrund mangelnder Verfügbarkeit von Wissen suboptimal ablaufen.²¹⁸ Mit Hilfe von Wissensmanagement soll also sichergestellt werden, dass allen Mitarbeitern „das zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigte Wissen zur Verfügung steht.“²¹⁹ SCHULTZE UND LEIDNER beschreiben die Ziele des Wissensmanagements sehr allgemein und verweisen auf die Erreichung einer erhöhten Effektivität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit im Umgang mit Wissen.²²⁰ Wettbewerbsvorteile sollen dadurch erzielt werden, dass Wissensmanagement die Mitglieder einer Organisation dazu anregt, „Wissen in größerem Umfang als bisher anzuwenden und aktiv weiterzuentwickeln“, so dass die Wirksamkeit des Wissens gesteigert wird.²²¹ Das Ziel des Wissensmanagement soll nicht das Management von Wissen selbst sein, sondern die Führung einer Organisation „unter optimaler Nutzung der Ressource Wissen.“²²² Eine weitere, allgemein gehaltene Festlegung der Ziele des Wissensmanagements stammt von SCHERM UND PIETSCH: Nach Auswertung mehrerer Studien kommen die Autoren zu dem Schluss, dass Wissensmanagement zu einer „Steigerung der Produktqualität, Erhöhung der Innovationsfähigkeit, Verbesserung der Kundennähe, effiziente Ressourcennutzung, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Sicherung bzw. Ausbau der Marktstellung sowie Steigerung der Leistung“ führen soll.²²³

2.2.5. Wissensmanagementstrategien

Dass Organisationen den Umgang mit Wissen systematisch steuern müssen, um Wettbewerbsvorteile und die eben aufgezählten Ziele zu erzielen, ist bereits weithin akzeptiert. Jedoch besteht Uneinigkeit darüber, wie dieser Umgang mit Wissen konkret zu gestalten

²¹⁵Vgl. Alex u. a. (2000, S. 51).

²¹⁶Vgl. Ba u. a. (2001, S. 231); Gehle und Mülder (2001, S. 30).

²¹⁷Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 42).

²¹⁸Soukup (2000, S. 199).

²¹⁹Paulzen (2006, S. 21).

²²⁰Vgl. Schultze und Leidner (2002, S. 214).

²²¹Soukup (2000, S. 217).

²²²North (2002).

²²³Scherm und Pietsch (2007, S. 308).

ist.²²⁴ „Wissensmanagement-Initiativen führen vielfach Glaubenskriege, ob Dokumentation von Wissen in Datenbanken oder der persönliche Austausch im Vordergrund stehen sollen.“²²⁵ Tatsächlich haben sich im Wissensmanagement zwei grundsätzliche Strategien herauskristallisiert: Die so genannte Kodifizierungsstrategie und die Personalisierungsstrategie.

2.2.5.1. Kodifizierungsstrategie

In einigen Organisationen liegt der Schwerpunkt beim Umgang mit Wissen darin, es zu artikulieren und in Datenbanken zu speichern, so dass es anschließend von anderen Personen in der Organisation abgerufen werden kann. Diese Strategie wird als *Kodifizierungsstrategie* oder „people-to-documents“-Strategie bezeichnet, ist stark technisch orientiert und auf den optimalen Einsatz von IT in der Organisation ausgerichtet.²²⁶ „Dieser Ansatz konzentriert sich im Ergebnis auf die Hardfacts im Unternehmen und wird sehr gerne als ingenieurstechnische Variante des Knowledge Managements bezeichnet.“²²⁷ Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass das einmal artikuliert und gespeicherte Wissen fortan allen anderen Personen zur Verfügung steht, ohne dass der ursprüngliche Wissensträger kontaktiert werden muss.²²⁸ Das Wissen ist außerdem vor Abwanderung geschützt.

Ein Problem, das beim Einsatz der Kodifizierungsstrategie entsteht, ist der Umgang mit nicht artikulierbarem Wissen. In Unternehmen oder Abteilungen, in denen hauptsächlich implizites oder tacites Wissen vorherrschend ist, kann eine Kodifizierungsstrategie zum Scheitern verurteilt sein. HANSEN U. A. berichten von einem Fall, bei dem ein Unternehmen das Wissen für die Wartung von technischen Geräten von den Wissensträgern unabhängig und in einem Expertensystem zugänglich machen wollte. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Personen, die dieses Expertensystem später benutzten, nicht alle technischen Probleme damit lösen konnten. Dies wurde darauf zurückgeführt, dass die für die Erstellung des Systems befragten Experten ihr Wissen, das größtenteils nicht artikulierbar war, hauptsächlich im Rahmen sozialer Interaktion durch Vorführen und Nachahmen weitergaben. Durch die erzwungene Artikulation von Wissen für das Expertensystem konnten daher nicht alle relevanten Zusammenhänge und Themenbereiche

²²⁴Vgl. Gray (2001, S. 368).

²²⁵North (2002, S. 257).

²²⁶Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 107-108); Krauter und Kreitmeier (2000, S. 72); Gehle und Mülder (2001, S. 24-25); Mentzas u. a. (2001, S. 94).

²²⁷Krauter und Kreitmeier (2000, S. 72). SHIN spricht in diesem Zusammenhang vom so genannten „hard approach“ des Wissensmanagements, der sich durch eine Fokussierung auf Technik zwecks Speicherung und Verteilung von Wissen auszeichnet. Vgl. Shin (2004, S. 179-180). Bei GEHLE UND MÜLDER findet sich im gleichen Kontext der Begriff des „technologieorientierten Wissensmanagements“. Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 23-25).

²²⁸Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 108).

erfasst und wiedergegeben werden.²²⁹

2.2.5.2. Personalisierungsstrategie

Wenn der Umgang mit Wissen dahingehend ausgerichtet ist, dass das Wissen direkt, das heißt ohne vorherige Speicherung und zeitlich nachgelagerte Abrufung, weitergegeben wird, spricht man von der so genannten *Personalisierungsstrategie*. Im Gegensatz zur Kodifizierungsstrategie beläuft sich die Rolle der IT in diesem Fall lediglich auf die Unterstützung des Kommunikationsprozesses und nicht auf die Unterstützung der Speicherung und Abrufung von Wissen.²³⁰ Der Kommunikationsprozess beim Wissensaustausch wird beispielsweise durch Telefon, E-Mail und Videokonferenzen unterstützt.²³¹ Der Personalisierungsansatz stellt den Menschen und nicht die Technik in den Mittelpunkt, da eine direkte und einfache Kommunikation zwischen den Wissen austauschenden Personen als wichtigster Faktor für erfolgreichen Wissenstransfer angesehen wird.²³² Im Rahmen dieses Ansatzes werden auch verhaltensorientierte, kulturelle und organisatorische Aspekte betrachtet, die ein Individuum dazu bewegen, sein Wissen zu erweitern und auch mit anderen Personen zu teilen.²³³ „Die Vorläufer dieses Ansatzes reichen bis in die frühen 90er Jahre zurück, als Begriffe wie strategisches Personalmanagement und erste einfache Skill Management-Konzepte ihren Einzug in die ersten Unternehmen der IT-Branche hielten.“²³⁴ Neben dem Grund, dass bestimmtes Wissen nicht artikulierbar ist und daher die direkte Kommunikation zwischen Personen für den Wissensaustausch erfolgversprechender ist, kann ein weiterer Grund für die Verfolgung der Personalisierungsstrategie darin liegen, das Wissen durch einen Verzicht auf Artikulierung und Speicherung vor allzu leichter Entwendung aus der Organisation zu schützen.²³⁵

2.2.5.3. Ganzheitliches Wissensmanagement

Die beschriebenen Strategien des Wissensmanagements schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern sollten verknüpft werden, wobei auf eine der beiden Strategien ein Schwerpunkt gelegt werden sollte. „Die Erfahrung zeigt: beides gehört zusammen.“²³⁶ Erfahrungen in der Vergangenheit haben gezeigt, dass eine getrennte Betrachtung von

²²⁹Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 115).

²³⁰Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 107). SHIN spricht in diesem Zusammenhang vom so genannten „soft approach“ im Wissensmanagement. Vgl. Shin (2004, S. 179). GEHLE UND MÜLDER bezeichnen diese Ausrichtung des Wissensmanagements als „humanorientiertes Wissensmanagement“. Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 23-25).

²³¹Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 108).

²³²Vgl. Markus (2001, S. 58); Krauter und Kreitmeier (2000, S. 72).

²³³Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 23-24).

²³⁴Krauter und Kreitmeier (2000, S. 72).

²³⁵Vgl. Shin (2004, S. 183).

²³⁶North (2002, S. 257).

Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie keine gute Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist.²³⁷ Da jedoch eine gleiche Gewichtung beider Strategien das Risiko birgt, in beiden Ansätzen zu scheitern, sollte eine der beiden Strategien etwa zu 80 Prozent, die jeweils andere etwa zu 20 Prozent angewendet werden.²³⁸ Wissensmanagement, in dem eine sinnvolle Verknüpfung beider Schwerpunkte angestrebt wird, ist auch unter dem Begriff des ganzheitlichen Wissensmanagements bekannt.²³⁹

2.3. Grundlagen des Wissenstransfers

Wissenstransfer ist neben den anderen in Kapitel 2.2.3 aufgezählten Tätigkeiten des Wissensmanagements diejenige Tätigkeit, welche die größten Probleme im Wissensmanagement bereitet.²⁴⁰ Da das Ziel der Arbeit darin besteht, ein Analyseinstrument für Wissenstransfer in Unternehmen zu entwickeln, werden im folgenden Abschnitt die Grundlagen des Wissenstransfers vermittelt sowie diejenigen Begriffe erläutert, die häufig im Zusammenhang mit Wissenstransfer genannt werden. Die Ausführungen sollen zunächst nur ein Verständnis für diejenigen Aspekte schaffen, die bei der Untersuchung von Modellen des Wissenstransfers und allgemein des Wissensmanagements in Kapitel 3 relevant sind. Eine detailliertere Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsbereich Wissenstransfer findet in Kapitel 4 statt.

2.3.1. Definition des Wissenstransfers

Wissenstransfer ist der Vorgang, bei dem Wissen durch eine unidirektionale Übermittlung von einer Person (Sender) auf eine andere Person (Empfänger) übertragen wird.²⁴¹ Da Wissen in Kapitel 2.1.3 als mentale Strukturen eines Individuums definiert wird, ist Wissenstransfer ein Prozess, an dessen Anfang und Ende jeweils ein Individuum stehen muss. Prozesse, die den Austausch von artikuliertem Wissen zwischen Objekten beschreiben, werden nicht als Wissens-, sondern als Datentransfer bezeichnet. Auf dem Weg vom Sender zum Empfänger können jedoch Objekte eingesetzt werden, die zur Visualisierung, Speicherung oder zum Transport des artikulierten Wissens dienen.

Der Vorgang des Wissenstransfers umfasst mindestens zwei Handlungen: Die *Übermittlung* von Wissen durch einen Sender und die *Aufnahme* des übermittelten Wissens durch einen Empfänger. Wenn der Empfänger das übermittelte Wissen nicht aufgenommen hat, ist der Wissenstransfer nicht abgeschlossen.²⁴² Wenn eine Person beispielsweise einen Teil

²³⁷Vgl. Krauter und Kreitmeier (2000, S. 72); Hansen u. a. (1999, S. 109).

²³⁸Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 112).

²³⁹Vgl. Krauter und Kreitmeier (2000, S. 73).

²⁴⁰Vgl. Garavelli u. a. (2002, S. 270).

²⁴¹Garavelli u. a. (2002, S. 270); Peters (2008, S. 51). Statt Wissenstransfer werden in der Literatur auch die Begriffe „Wissensteilung“, „Wissensdiffusion“ und „Wissensverteilung“ verwendet. Vgl. Hsu u. a. (2007, S. 154); Cowan u. a. (2000, S. 216); Pawlowsky (2000, S. 123); Probst u. a. (2006, S. 30).

²⁴²Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 101).

ihres Wissen in einem Buch niederschreibt, ist diese Handlung für sich genommen noch kein Wissenstransfer. Erst dann, wenn mindestens eine andere Person das Buch liest und das darin hinterlegte Wissen aufnimmt, ist der Vorgang des Wissenstransfers abgeschlossen.²⁴³ Wissenstransfer ist dann erfolgreich, wenn sich nach dessen Abschluss die Vorstellungsinhalte von Wissenssender und -empfänger ähneln.²⁴⁴

Unter Berücksichtigung der Ausführungen in Kapitel 2.1.3 muss Wissen zunächst artikuliert werden, damit es in Form von Daten und somit transportabel vorliegt. Neben der Übermittlung und der Aufnahme ist daher noch die *Artikulation* von Wissen als senderbezogene Handlung des Wissenstransfers anzusehen.²⁴⁵ Neben der Weitergabe von Wissen durch Artikulation und anschließende Übertragung ist auch ein so genannter impliziter Wissenstransfer möglich, bei dem Wissen nicht artikuliert, sondern ohne den Gebrauch von Sprache weitergegeben wird.²⁴⁶ Dies geschieht beispielsweise im Rahmen eines „on-the-job“-Trainings, bei einer handwerklichen Ausbildung, in der Wissen durch Vorführen und Nachahmen weitergegeben wird, oder im Rahmen der Aneignung von kulturellen Normen und Abläufen in einer Organisation.²⁴⁷

Wenn Senden und Empfangen von Wissen zeitlich nahe beieinander liegen, spricht man von *synchronem Wissenstransfer*. Wenn diese Handlungen in größerem zeitlichen Abstand erfolgen, ist der Wissenstransfer *asynchron*. Wenn im Wissenstransfer kein Objekt wie beispielsweise ein Kommunikationssystem oder eine Datenbank eingesetzt wird, spricht man von *direktem Wissenstransfer*. Der Austausch von Wissen erfolgt hier persönlich zwischen Sender und Empfänger. Sobald ein Hilfsmittel für den Transfer von Wissen eingesetzt wird, erfolgt der Wissenstransfer *indirekt*. Wenn beim Artikulationsvorgang der Empfänger des Wissens nicht bekannt ist, erfolgt der Wissenstransfer *ungerichtet*. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn artikuliertes Wissen in Form eines Textes in einer Datenbank gespeichert wird und zum Zeitpunkt des Verfassens des Textes die späteren Leser beziehungsweise Empfänger des Textes noch nicht bekannt sind. Wenn das Wissen für einen bekannten Empfänger artikuliert wird, spricht man von *gerichtetem Wissenstransfer*.

Im Zusammenhang mit Wissenstransfer werden neben der Artikulation, der Übermittlung und der Aufnahme von Wissen auch weitere Handlungen genannt. Dazu zählen beispielsweise das Erfassen und Dokumentieren von Wissen, das Aufbereiten von Wissen,

²⁴³Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 11).

²⁴⁴Vgl. Werner (2004, S. 44). Eine exakte Entsprechung der Vorstellungsinhalte bei Wissenssender und -empfänger kann aufgrund der jeweils unterschiedlichen Erfahrungshintergründe, in die das übermittelte Wissen eingeordnet wird, ausgeschlossen werden. Vgl. Willke (2001, S. 3).

²⁴⁵Der Vorgang der Artikulation von Wissen ist in der Literatur unter dem Begriff der Kodifizierung bekannt. Vgl. beispielsweise Hall (2006, S. 119); Garavelli u. a. (2002, S. 270).

²⁴⁶Dieser Vorgang wird nach NONAKA UND TAKEUCHI *Sozialisation* genannt (siehe Kapitel 3.3.3). In der Literatur wird der nicht-verbale Wissenstransfer auch im Zusammenhang mit implizitem und informellem Lernen, das häufig nicht intentional und nicht bewusst stattfindet, beschrieben. Vgl. hierzu beispielsweise Dohmen (2001, S. 34); Oerter (2000, S. 195).

²⁴⁷Vgl. Hall (2006, S. 119).

die Gewährung von Zugriff auf Wissen, die tatsächliche Anwendung von übertragenem Wissen, das Identifizieren und Kontaktieren sowie das Vermitteln von Wissensquellen.²⁴⁸ Im Folgenden wird von *Wissenstransfer im engeren Sinne* (i. e. S.) gesprochen, wenn ausschließlich auf den kommunikativen Vorgang der Wissensübertragung Bezug genommen wird. Von *Wissenstransfer im weiteren Sinne* (i. w. S.) wird gesprochen, wenn Wissenstransfer auf der Ebene des Anbietens und Nachfragens von Wissen betrachtet wird und neben dem reinen Übertragungsvorgang auch andere, vorbereitende Handlungen wie beispielsweise die oben genannten berücksichtigt werden.²⁴⁹

2.3.2. Wichtige Begriffe im Zusammenhang mit Wissenstransfer

Eine Person, die Wissen zur Ausführung einer Aufgabe oder Tätigkeit benötigt, weist einen *Wissensbedarf* auf.²⁵⁰ Unabhängig vom Kontext des Wissensmanagements wird ein Bedarf als ein konkretisiertes Bedürfnis definiert, das befriedigt werden soll.²⁵¹ Bezogen auf Wissen wird in der Literatur zwischen subjektivem und objektivem Wissensbedarf unterschieden. *Subjektiver Wissensbedarf* ist derjenige Bedarf an Wissen, den eine Person empfindet, um eine bestimmte Aufgabe auszuführen, wobei unerheblich ist, ob eine Befriedigung des Bedarfes dazu führt, dass die Person diese Aufgabe tatsächlich durchführen kann. *Objektiver Wissensbedarf* ist unabhängig von einer bestimmten Person und drückt aus, welches Wissen zur Erfüllung einer Aufgabe tatsächlich erforderlich ist.²⁵² Wenn im Folgenden von Wissensbedarf gesprochen wird, ist damit, sofern nicht explizit anders gekennzeichnet, der subjektive Wissensbedarf einer Person gemeint.

Da es sich bei einem Wissensbedarf um ein Bedürfnis einer Person handelt, ist er zunächst für die Außenwelt nicht sichtbar. Sobald dieser Bedarf jedoch artikuliert ist, liegt eine *Wissensnachfrage* vor. Eine Wissensnachfrage ist also der nach außen hin wahrnehmbare Teil des Wissensbedarfes einer Person.²⁵³ Analog zum Wissenstransfer spricht man von einer *gerichteten Wissensnachfrage*, wenn diese an eine bestimmte Person gerichtet ist. Eine Nachfrage an eine bestimmte oder unbestimmte Menge an Personen wird *ungerichtete Wissensnachfrage* genannt.

Ein *Wissensangebot* bezeichnet die Bereitschaft einer Person, ihr Wissen an andere Personen zu übermitteln. Wenn dieses Angebot eine Reaktion auf eine Wissensnachfrage ist, handelt es sich um ein *spezifisches Wissensangebot*. In dieser Situation kann eine Person den Wissenstransfer an einer konkreten Nachfrage ausrichten. Wenn keine Wissensnachfrage vorliegt, jedoch die Bereitschaft zur Wissensweitergabe vorhanden ist, liegt ein *unspezifisches Wissensangebot* vor, bei dem zukünftige Wissensnachfragen antizipiert

²⁴⁸Vgl. Markus (2001, S. 60); Hoffmann (2008a, S. 69).

²⁴⁹Vgl. Lin u. a. (2005, S. 198).

²⁵⁰Vgl. Rehäuser und Krcmar (1996, S. 33).

²⁵¹Vgl. Bartling und Luzius (2000, S. 3).

²⁵²Vgl. Rehäuser und Krcmar (1996, S. 33).

²⁵³Vgl. Rehäuser und Krcmar (1996, S. 33).

werden.

Unter *Wissensquellen* werden im Folgenden Personen oder Objekte verstanden, die dazu geeignet sind, Wissensnachfragen zu befriedigen. In einem Unternehmen sind Wissensquellen beispielsweise Kollegen, Projektberichte in Aktenordnern, Artikel im Intranet oder Webseiten. Eine Person, die gegenüber einer Wissensquelle einen Wissensbedarf äußert, weiß in der Regel zum Zeitpunkt der Äußerung der Nachfrage noch nicht, ob die Nachfrage tatsächlich befriedigt werden kann. Aus der Sicht einer nachfragenden Person spricht man daher von einer *potentiellen Wissensquelle*, da bis zum Abschluss des Wissenstransfers nicht eindeutig ist, ob der Wissensbedarf tatsächlich befriedigt werden kann.

2.4. Wissensmanagementsysteme

2.4.1. Definition und Aufgaben von Wissensmanagementsystemen

Neben anderen Handlungen im Kontext des Wissensmanagements kann die Anbahnung und Durchführung von Wissenstransfer durch IT-Systeme unterstützt werden, die in der Literatur weitläufig unter dem Begriff *Wissensmanagementsysteme* behandelt werden. Als Wissensmanagementsysteme werden allgemein solche Informationstechnologien bezeichnet, die zur Unterstützung von Aktivitäten des Wissensmanagements eingesetzt werden können.²⁵⁴ Diese Systeme unterstützen beispielsweise die Speicherung von Wissen, die Identifikation und Organisation von Wissen sowie dessen Verteilung innerhalb einer Organisation.²⁵⁵ Auch solche Systeme, die durch die Analyse und Aggregation von bestehenden Daten neue Daten erzeugen (beispielsweise durch die Auswertung von POS-Daten), die nach der Interpretation durch Personen zu neuem Wissen werden, können als Wissensmanagementsysteme aufgefasst werden.²⁵⁶ Wissensmanagementsysteme müssen nicht zwangsläufig nur solche Aktivitäten unterstützen, die im Rahmen der Kodifizierungsstrategie ausgeführt werden: Auch solche Systeme, die bei der Weitergabe von Wissen im Rahmen der Personalisierungsstrategie behilflich sind, werden in der Literatur als Wissensmanagementsysteme bezeichnet.²⁵⁷ Der zuletzt genannten Definition entsprechend sind auch Kommunikationstechnologien wie beispielsweise Telefon und E-Mail zu den Wissensmanagementsystemen zu zählen. Dieser Auffassung wird hier jedoch nicht gefolgt, da anderenfalls der Begriff des Wissensmanagementsystems einer zu großen Beliebigkeit ausgesetzt wird und nicht mehr gegenüber anderen IT-Systemen abgegrenzt werden kann.

In der Literatur stößt man im Zusammenhang mit Wissensmanagementsystemen auf den Begriff des „organizational memory systems“, unter dem zweckmäßige Entitäten zur

²⁵⁴Vgl. Brücher (2004, S. 12).

²⁵⁵Vgl. Alavi und Leidner (1999, S. 3-7).

²⁵⁶Vgl. Bhatt (2001, S. 68).

²⁵⁷Vgl. Gray (2001, S. 368).

Wissensbeibehaltung verstanden werden. Diese Entitäten nehmen Wissen auf, speichern es und gewähren den Zugang zum Wissen. Als Beispiele werden soziale Netzwerke, Intranets, elektronische Forensysteme und so genannte „knowledge centers“ angeführt.²⁵⁸ Unter letzteren werden solche Systeme verstanden, die das in einer Organisation vorhandene Wissen bündeln und einen gezielten Zugriff darauf ermöglichen.²⁵⁹

Allgemein soll der Einsatz von Wissensmanagementsystemen in einer Organisation dazu führen, dass die Organisation flexibler wird und somit schneller auf Marktänderungen reagieren kann.²⁶⁰ Die Produktivität der Mitarbeiter soll durch die Verringerung von Zeit und Aufwand bei der Bewältigung einer Aufgabe erhöht werden, so dass sich die Produktivität der Organisation insgesamt erhöht und qualitativ hochwertigere Entscheidungen getroffen werden können.²⁶¹ Zudem sollen die Reichweite des Wissens innerhalb der Organisation sowie die Geschwindigkeit der Ausbreitung von Wissen erhöht werden.²⁶² Durch den Einsatz von Wissensmanagementsystemen können sowohl Skaleneffekte als auch Verbundeffekte hinsichtlich des Umgangs mit Wissen entstehen. Erstere können dadurch erreicht werden, dass Wissen, welches in Wissensmanagementsystemen bereitgestellt wird, mehrfach genutzt werden kann, ohne dass es jeweils neu erzeugt oder artikuliert werden muss. Letztere können dann entstehen, wenn Wissen nicht nur einem begrenzten Personenkreis, sondern in mehreren Bereichen einer Organisation zugänglich gemacht wird, so dass viele Personen von der Anwendung dieses Wissens profitieren können.²⁶³

In einer international durchgeführten Studie, in der 50 Unternehmen über verschiedene Aspekte des Wissensmanagements befragt wurden, sind hinsichtlich der wahrgenommenen Vorteile von Wissensmanagementsystemen folgende Antworten gegeben worden: Im Bereich der Verbesserung von Abläufen tragen Wissensmanagementsysteme insbesondere zu einer besseren und schnelleren Kommunikation bei, verringern den Zeitaufwand für die Lösung von Problemen und ermöglichen es Mitarbeitern, sich mit ihrer Meinung und ihrem Wissen besser einzubringen. Für die Organisation ergeben sich Vorteile unter anderem durch mehr Verkäufe, geringere Kosten, besseren Service, gezielteres Marketing und durch besseres Projektmanagement.²⁶⁴

2.4.2. Arten von Wissensmanagementsystemen

Aufgrund der großen Anzahl an Möglichkeiten, mit denen IT Wissensmanagementprozesse unterstützen kann, und aufgrund der individuellen Bedürfnisse von Organisationen kann es nicht ein einzelnes Wissensmanagementsystem als Universallösung geben.²⁶⁵ Un-

²⁵⁸ Vgl. Olivera (2000, S. 819).

²⁵⁹ Vgl. Olivera (2000, S. 822).

²⁶⁰ Vgl. Alavi und Leidner (1999, S. 7).

²⁶¹ Vgl. Gray (2001, S. 369); Alavi und Leidner (1999, S. 7).

²⁶² Vgl. Garavelli u. a. (2002, S. 269).

²⁶³ Vgl. Shin (2004, S. 182).

²⁶⁴ Vgl. Alavi und Leidner (1999, S. 20).

²⁶⁵ Vgl. Gottschalk (2005, S. 98).

terschiedliche Benutzer haben jeweils unterschiedliche Anforderungen an Wissensmanagementsysteme.²⁶⁶ Eine Klassifikation von Wissensmanagementsystemen gestaltet sich aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und ihrer ständigen Erweiterung schwierig.²⁶⁷ Eine umfangreiche Sichtung und Klassifizierung von vorhandenen Wissensmanagementsystemen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Jedoch wird im Folgenden ein Überblick über die in der Literatur vorhandenen Klassifikationsschemata gegeben.

ALAVI UND LEIDNER unterscheiden insgesamt drei Klassen von Systemen im Wissensmanagement: Datenbanken und Datenbankmanagementsysteme, Systeme zum Austausch von Nachrichten sowie Systeme, die das Durchsuchen und Abrufen von Wissen ermöglichen.²⁶⁸ Eine Dreiteilung findet sich ebenfalls bei LEHNER U. A., die Systeme im Wissensmanagement in Basissysteme, spezialisierte Werkzeuge und reine Wissensmanagementsysteme einteilen.²⁶⁹ Basissysteme dienen zur Speicherung und zur Übermittlung von Daten, während spezialisierte Werkzeuge eine oder mehrere Aufgaben im Wissensmanagement übernehmen können, jedoch ursprünglich nicht speziell für das Wissensmanagement entwickelt wurden. Reine Wissensmanagementsysteme schließlich sind speziell auf die Aufgaben im Wissensmanagement zugeschnitten und unterstützen diese so weit wie möglich. BRÜCHER identifiziert auf hohem Abstraktionsgrad insgesamt fünf Funktionen, die Wissensmanagementsysteme ausführen können, und schlägt eine Klassifikation anhand dieser Funktionen vor. Zu den Funktionen zählen zum einen die Gewährung von Zugang zum Wissen anhand einer Suchfunktion und zum anderen die Darstellung der Ergebnisse in einer für den Benutzer verständlichen und überschaubaren Weise.²⁷⁰ Weitere Funktionen sind die Speicherung und Strukturierung des Wissensbestandes, die Bereitstellung des Wissens für mehrere Benutzer sowie die Bewertung des Wissens mit dem Ziel, dem Benutzer eine sinnvolle Auswahl der Inhalte zu präsentieren.

Solche Systeme, die hauptsächlich für die Speicherung von Wissen und weniger für die Herstellung und Verbesserung von Kontakten zwischen Personen genutzt werden, sind unter dem Namen „knowledge repositories“ oder Wissensdatenbanken bekannt.²⁷¹ In diesen Systemen wird artikuliertes Wissen in strukturierter Weise hinterlegt, so dass es zu einem späteren Zeitpunkt abgerufen werden kann.²⁷² DAVENPORT U. A. nehmen eine Unterteilung von Wissensdatenbanken anhand der in ihnen gespeicherten Inhalte vor: Wissensdatenbanken für externes Wissen beinhalten beispielsweise Wissen über die Konkurrenz am Markt. Datenbanken für strukturiertes, internes Wissen umfassen beispielsweise organisationsinterne Forschungsberichte, Dokumente für das Marketing oder interne Vorgehensweisen und Methoden. Wissensdatenbanken für informelles, internes

²⁶⁶ Vgl. Markus (2001, S. 72).

²⁶⁷ Vgl. Maier und Lehner (2000, S. 690).

²⁶⁸ Vgl. Alavi und Leidner (1999, S. 22).

²⁶⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Lehner u. a. (2008, S. 62).

²⁷⁰ Vgl. Brücher (2004, S. 12).

²⁷¹ Vgl. Gray (2001, S. 369-370); Liebowitz und Beckman (1998, S. 93).

²⁷² Vgl. Markus (2001, S. 58); Iske und Boersma (2005, S. 130).

Wissen sind beispielsweise Diskussionsforen, in denen Erfahrungen unter den Mitarbeitern ausgetauscht werden.²⁷³ Wenn man die in Wissensdatenbanken hinterlegten Inhalte als Klassifizierungskriterium heranzieht, spielen in diesem Zusammenhang auch so genannte Erfahrungsdatenbanken eine Rolle. Hierbei handelt es sich um Systeme, die der „Dokumentation, Speicherung und dem Management von Erfahrungen, d. h. praxiserprobtem Wissen“, dienen.²⁷⁴

Typische Systeme, die der Klasse der Wissensdatenbanken zugeordnet werden können, sind Dokumenten- und Content-Management-Systeme sowie Expertensysteme. Unter Dokumentenmanagementsystemen (DMS) fasst man allgemein solche Systeme, mit denen elektronische Dokumente oder papierbasierte Dokumente, die durch Einscannen in elektronische Form überführt werden, archiviert und bereitgestellt werden können.²⁷⁵ Die Dokumente werden systematisch archiviert, so dass die Wiederherstellung beziehungsweise Abrufung der Dokumente mit möglichst geringer Suchzeit durch den Benutzer erfolgen kann.²⁷⁶ Content-Management-Systeme (CMS) ermöglichen die Erstellung, Verwaltung und Publikation von multimedialen Dokumenten.²⁷⁷ Im Gegensatz zu DMS können hier Inhalte von Benutzern ohne Kenntnis von Programmiersprachen selbst erstellt werden.²⁷⁸ CMS werden häufig eingesetzt, um Internetauftritte zu verwalten.²⁷⁹ Aufgrund des ähnlichen Funktionsumfangs von DMS und CMS werden diese beiden Systeme häufig zu einer gemeinsamen Anwendungsklasse zusammengefasst.²⁸⁰ Expertensysteme beinhalten Expertenwissen in einer derart formalisierten Form, dass die Systeme selbständig aktiv Unterstützung bei der Lösung von Problemen geben können.²⁸¹

Zu den Systemen, die weniger die Speicherung von Wissen, sondern die Vernetzung und Kommunikation zwischen Personen unterstützen, zählen Groupware-Systeme, „yellow pages“, elektronische Wissenslandkarten und „social software“. Mit Hilfe von Groupware-Systemen soll es einer Gruppe von Personen ermöglicht werden, die Bearbeitung von Aufgaben mit Hilfe geeigneter Schnittstellen leichter durchzuführen.²⁸² Primär sollen diese Systeme die Kommunikation zwischen den Gruppenteilnehmern sicherstellen und unterstützen.²⁸³ „Yellow pages“ und elektronische Wissenslandkarten „ermöglichen dem Nutzer, sich eine Übersicht über Wissensgebiete, -inhalte und -träger zu verschaffen.“²⁸⁴ Häufig werden in diesen Datenbanken die Namen und Erfahrungen einzelner Mitarbeiter

²⁷³Vgl. Davenport u. a. (1998, S. 45).

²⁷⁴Decker u. a. (2005, S. 83).

²⁷⁵Vgl. Lehner (2000, S. 339); Gehle und Müller (2001, S. 116-118).

²⁷⁶Vgl. Versteegen (2002, S. 4).

²⁷⁷Vgl. Schiller Garcia (2007, S. 35).

²⁷⁸Vgl. Schiller Garcia (2007, S. 34).

²⁷⁹Vgl. Versteegen (2002, S. 6).

²⁸⁰Vgl. Decker u. a. (2005, S. 82).

²⁸¹Vgl. Decker u. a. (2005, S. 83).

²⁸²Vgl. Ellis u. a. (1991, S. 40); Decker u. a. (2005, S. 83).

²⁸³Vgl. Lehner (2000, S. 338).

²⁸⁴Decker u. a. (2005, S. 83); Iske und Boersma (2005, S. 130).

sowie Funktions-, Team- und Projektbeschreibungen gespeichert.²⁸⁵ Mit Hilfe dieser Systeme sollen horizontale, direkte Kommunikationsnetzwerke aufgebaut werden, in denen Mitarbeiter, die bisher nicht in persönlichem Kontakt stehen, problemlos kommunizieren können und nicht durch vertikale Kommunikation in Hierarchiestrukturen eingeschränkt werden.²⁸⁶ Sie helfen dabei, herauszufinden, welche Personen für welche Themengebiete die richtigen Ansprechpartner sind.²⁸⁷ Eine solche Funktion übernimmt auch so genannte „social software“. Hierunter versteht man Systeme, die den „unmittelbaren Austausch von Personen untereinander [unterstützen], ohne den genauen Ablauf dieses Austausches vorzuschreiben.“²⁸⁸ Sie ermöglicht die „indirekte und direkte zwischenmenschliche Interaktion (Koexistenz, Kommunikation, Koordination, Kooperation) auf breiter Basis“ und kann als Weiterentwicklung von Groupware verstanden werden.²⁸⁹ Im Gegensatz zu Groupware-Systemen basiert „social software“ jedoch auf neuartigen Technologien, die im Kontext des Internets entwickelt und eingesetzt werden.²⁹⁰ Die Funktionen dieser Systeme umfassen das Finden, Bewerten und Verwalten von Informationen, die Selbstdarstellung der Benutzer sowie die Abbildung, Pflege und Herstellung von Kontakten.²⁹¹ Aktuelle Anwendungsbeispiele aus diesem Gebiet sind Weblogs, Wikis und „social networks“.²⁹² In diesen Systemen können Mitarbeiter ihre Kompetenz darstellen und somit nach außen hin zeigen, auf welchen Gebieten sie als Ansprechpartner für Wissensnachfragen zur Verfügung stehen.²⁹³

Ein Sammelbegriff für diverse Arten von Wissensmanagementsystemen stellt ein Intranet dar. Als Intranet wird ein unternehmensweites Netzwerk bezeichnet, das für eine geschlossene Benutzergruppe zugänglich ist und die Kommunikation, Koordination und Kooperation zwischen diesen Benutzern unterstützt.²⁹⁴ Intranetsysteme vereinen oft mehrere Anwendungen wie beispielsweise DMS und Diskussionsforen in einer einzigen Plattform, die mit einer gemeinsamen Navigations- und Suchfunktion ausgestattet ist.²⁹⁵

²⁸⁵Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 43).

²⁸⁶Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 44).

²⁸⁷Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 108).

²⁸⁸Decker u. a. (2005, S. 84).

²⁸⁹Koch und Richter (2007, S. 8).

²⁹⁰Vgl. Richter (2007, S. 7); Raabe (2007, S. 20).

²⁹¹Vgl. Koch und Richter (2007, S. 7).

²⁹²Vgl. zu Weblogs Schiller Garcia (2007, S. 38); Koch und Richter (2007, S. 13); Komus und Wauch (2008, S. 9). Vgl. zu Wikis Koch und Richter (2007, S. 36); Raabe (2007, S. 34). Vgl. zu „social networks“ Koch und Richter (2007, S. 53); Boyd und Ellison (2007, S. 231); Raabe (2007, S. 43).

²⁹³North (2002, S. 259).

²⁹⁴Vgl. Lehner (2000, S. 334).

²⁹⁵Vgl. Lehner (2000, S. 335).

3. Modelle des Wissensmanagements und des Wissenstransfers

Um effizient untersuchen zu können, wie der „status quo“ des Wissenstransfers in einer Organisation beschaffen ist, wird ein klares Verständnis des Untersuchungsgegenstandes benötigt. Bevor also untersucht werden kann, wie die Situation des Wissenstransfers in einer konkreten Organisation ausgeprägt ist, muss bekannt sein, welche Bestandteile allgemein den Wissenstransfer ausmachen. Das heißt, es muss bekannt sein, *was* untersucht wird, bevor spezifiziert werden kann, *wie* die Untersuchung abläuft.

Die Beschaffenheit des Untersuchungsgegenstandes wird in der Regel in Form eines Modells beschrieben, welches die wichtigsten Elemente und Beziehungen des Untersuchungsgegenstandes auf einer angemessenen Abstraktionsebene repräsentiert. Erst auf der Basis einer genauen Kenntnis des Untersuchungsgegenstandes kann anschließend eine Vorgehensweise für die Untersuchung, eine so genannte Handlungsanleitung, erarbeitet werden. In diesem Kapitel werden daher solche Modelle untersucht, die im Kontext des Wissensmanagements beziehungsweise des Wissenstransfers veröffentlicht wurden.

3.1. Überblick und Bewertungskriterien

Nach HOLSAPPLE UND JOSHI können Modelle des Wissensmanagements in *deskriptive* und *preskriptive Modelle* unterschieden werden.²⁹⁶ Zu der ersten Gruppe gehören solche Modelle, welche die Charakteristika des Wissensmanagements erfassen und abbilden. Preskriptive Modelle zeichnen ein Idealbild des Wissensmanagements und beschreiben, aus welchen Elementen es bestehen sollte und welche Methoden eingesetzt werden sollten. Da diese Arbeit auf die Analyse und nicht auf die Gestaltung von Wissenstransfer in Organisationen abzielt, werden im Folgenden ausschließlich deskriptive Modelle betrachtet. Die Modelle dieser Gruppe können in *allgemeine* und *spezielle Modelle* des Wissensmanagements unterteilt werden. Erstere Modelle, die auch unter dem Begriff der ganzheitlichen Wissensmanagementkonzepte bekannt sind, versuchen, Wissensmanagement in seiner Gesamtheit aus Human-, Prozess- und Technologieperspektive abzubilden.²⁹⁷ Letztere Modelle greifen einzelne Aspekte des Wissensmanagements heraus und bilden diese isoliert ab. Im Rahmen dieser Arbeit werden nur solche speziellen Modelle betrachtet, die den Aspekt des Wissenstransfers abbilden.

²⁹⁶Vgl. Holsapple und Joshi (1999, S. 1).

²⁹⁷Vgl. Trojan (2006, S. 66-67).

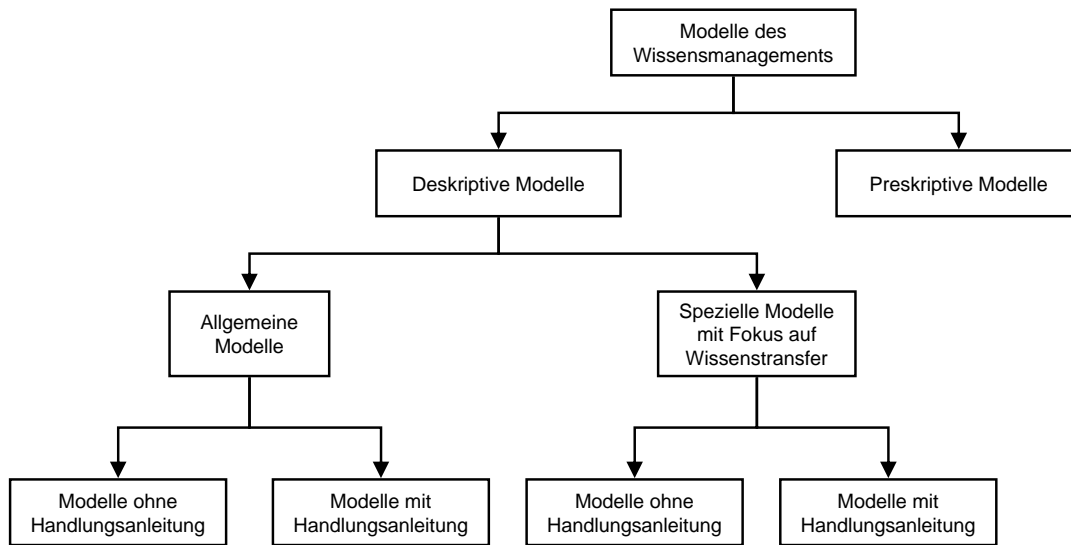


Abbildung 3.1.: Klassifizierung von Modellen des Wissensmanagements. Quelle: Eigene Darstellung.

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass es neben den oben geschilderten Arten von Modellen noch solche Modelle gibt, zu denen eine Handlungsanleitung veröffentlicht ist, die das Vorgehen bei der Analyse von Wissensmanagement im Allgemeinen oder Wissenstransfer im Speziellen beschreibt. Da solche Modelle und ihre Handlungsanleitungen dazu konstruiert wurden, eine bestehende Situation zu analysieren und nicht dazu, einen Zielzustand zu beschreiben, werden sie zur Klasse der deskriptiven Modelle gezählt. Eine Übersicht über die Klassifizierung von Modellen zeigt Abbildung 3.1.

Im Folgenden werden Modelle aus der Wissensmanagementliteratur vorgestellt, die entweder Wissensmanagement insgesamt abbilden und dabei Wissenstransfer als ein Teilgebiet des Wissensmanagements berücksichtigen, oder die ausschließlich Wissenstransfer abbilden. Alle der vorgestellten Modelle werden dahingehend untersucht, ob sie als Grundlage für die Analyse von Wissenstransfer in Organisationen verwendet werden können. Für die Bewertung der Modelle werden die im Folgenden erläuterten Kriterien herangezogen, die aus den in Kapitel 1.2 formulierten Zielen der Arbeit abgeleitet sind:

- Nimmt das Modell eine Strukturierung des Untersuchungsgegenstandes „Wissenstransfer“ auf einer geeigneten Abstraktionsebene vor, so dass konkrete Ansatzpunkte für eine Untersuchung abgelesen werden können?
- Enthält das Modell neben solchen Elementen, die ausschließlich den Vorgang des Wissenstransfers im engeren Sinne repräsentieren, auch solche Elemente, die zum

Wissenstransfer im weiteren Sinne zählen?

- Werden so genannte „Wissensbarrieren“, das heißt Probleme, die im Wissenstransfer auftreten können, sinnvoll einzelnen Elementen des Modells zugeordnet, so dass bei der Untersuchung einzelner Elemente des Wissenstransfers in konkreten Organisationen auf diese Zuordnungen zurückgegriffen werden kann?
- Zeigt das Modell auf, welche Aufgaben IT-Systeme im Wissenstransfer übernehmen können?
- Wird das Modell mit einer Handlungsanleitung ausgeliefert, die den Einsatz des Modells für konkrete Untersuchungen beschreibt?

Wenn für ein Modell bereits eine Handlungsanleitung vorhanden ist, die den Einsatz des Modells bei einer konkreten Untersuchung erklärt, wird diese Handlungsanleitung dahingehend geprüft, ob sie für die Beantwortung der aus Kapitel 1.2 bekannten Fragestellungen eingesetzt werden kann. Bei Modellen, die ohne Handlungsanleitung veröffentlicht wurden, wird geprüft, ob auf deren Grundlage eine Handlungsanleitung erarbeitet werden kann, mit der die genannten Ziele erreicht werden können.

Die Erhebung der in der Literatur vorhandenen Modelle des Wissensmanagements und -transfers wird wie folgt gegliedert: Unterkapitel 3.2 umfasst ganzheitliche Modelle des Wissensmanagements, die neben anderen Aspekten auch solche des Wissenstransfers repräsentieren. Die in Unterkapitel 3.3 vorgestellten Modelle werden der Gruppe der speziellen Modelle des Wissensmanagements zugeordnet, da sie gezielt auf Aspekte des Wissenstransfers eingehen und nicht auf Wissensmanagement im Allgemeinen fokussieren.

3.2. Allgemeine Modelle des Wissensmanagements

3.2.1. Ebenenmodell des Wissensmanagements

REHÄUSER UND KRCMAR stellen für die Handhabung von Wissen ein Referenzmodell vor, das aus drei Ebenen besteht (siehe Abbildung 3.2 auf der nächsten Seite).²⁹⁸

Die oberste Ebene, die Ebene des Wissens- und Informationseinsatzes, repräsentiert die Planung, Organisation und Kontrolle des Wissensbedarfes und des entsprechenden Wissensangebotes durch das Unternehmensmanagement. Hier werden die Anforderungen an die darunter liegende Ebene, die Ebene der Wissensträger-, Informations- und Kommunikationssysteme, spezifiziert. Diese zweite Ebene unterstützt den Wissens- und Informationseinsatz durch die „Gestaltung der Wissensträger- und Informationsressourcen sowie der Wissens- und Informationsquellen“²⁹⁹ und gibt gleichzeitig die Anforderungen

²⁹⁸Vgl. zu den folgenden Ausführungen Rehäuser und Krömar (1996, S. 19-20).

²⁹⁹Rehäuser und Krömar (1996, S. 19).

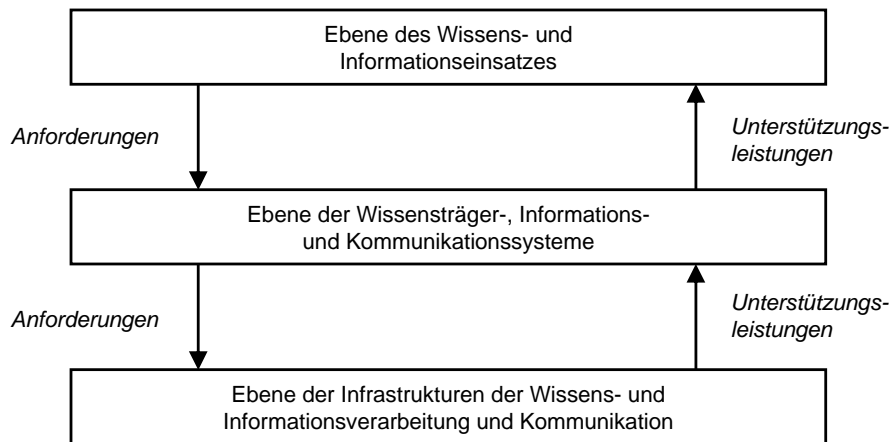


Abbildung 3.2.: Ebenenmodell des Wissensmanagements. Quelle: Rehäuser und Krömer (1996, S. 19).

an die darunter liegende Ebene der Infrastrukturen der Wissens- und Informationsverarbeitung und Kommunikation vor. Hier werden die notwendigen Wissensquellen und die für die oberen Ebenen notwendigen Technologien bereitgestellt.

Der hohe Abstraktionsgrad dieses Modells führt dazu, dass keine Anhaltspunkte für die Untersuchung des Wissenstransfers ablesbar sind. Die Handlungen und Rahmenbedingungen des Wissenstransfers, der durch die zweite Ebene repräsentiert und durch die dritte Ebene unterstützt wird, werden nicht dargestellt, so dass das Modell bei der konkreten Analyse des Wissenstransfers nicht hilfreich ist. Die im Rahmen einer Analyse möglicherweise identifizierten Probleme im Wissenstransfer können jedoch grob in die drei Ebenen eingeordnet werden, so dass sichtbar wird, auf welcher Ebene Handlungsbedarf hinsichtlich der Optimierung bestimmter Aspekte des Wissenstransfers besteht. Die Rolle der IT im Wissenstransfer wird zwar erwähnt, jedoch nicht detailliert dargestellt. Das Modell hilft daher nicht bei der Beantwortung der Frage, inwiefern IT zum Ablauf des Wissenstransfers beiträgt.

3.2.2. Bausteine des Wissensmanagements

Das Modell der Bausteine des Wissensmanagements soll als „Bezugsrahmen des Wissensmanagements“ und als „Leitidee für alle gestaltenden Eingriffe in die Ressource Wissen“ dienen.³⁰⁰ Da das Modell nicht auf einzelne Teilbereiche, sondern auf die Gesamtheit

³⁰⁰Probst u. a. (2006, S. 27).

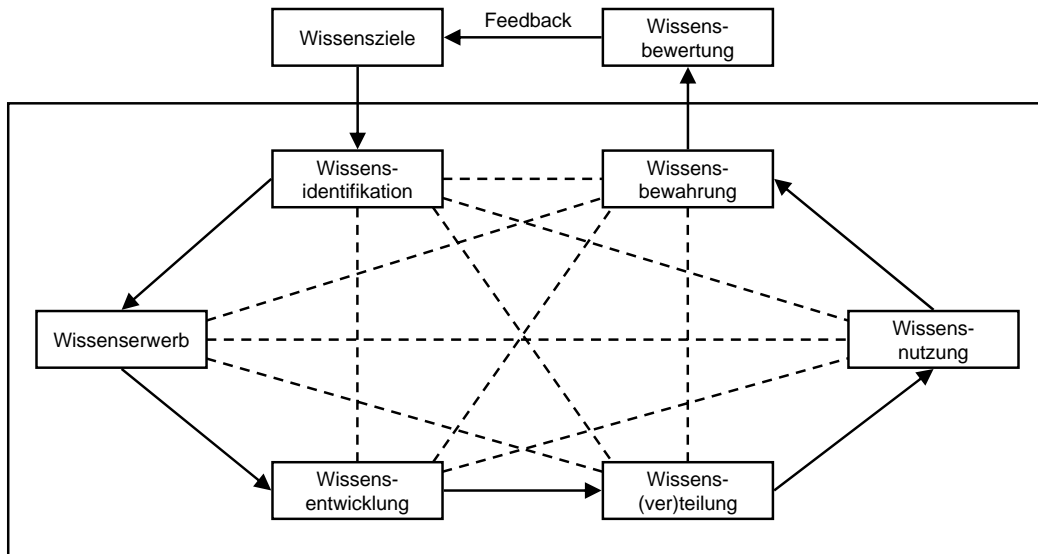


Abbildung 3.3.: Bausteine des Wissensmanagements. Quelle: Probst u. a. (2006, S. 32).

aller Wissensmanagementaktivitäten in einer Organisation fokussiert, ist es den allgemeinen Modellen des Wissensmanagements zuzuordnen. Aus den Erfahrungen mehrerer Praxisprojekte im Bereich des Wissensmanagements identifizieren die Autoren jene Themengebiete, die von „größter praktischer Relevanz“ sind und leiten daraus zentrale Bausteine des Wissensmanagements ab.³⁰¹ Diese Bausteine und ihre Beziehungen untereinander sind in Abbildung 3.3 dargestellt.

Das Modell umfasst insgesamt acht Elemente beziehungsweise Bausteine, von denen sechs zu den Kernprozessen des Wissensmanagements gezählt werden. Zwischen den Kernprozessen existieren „mehr oder weniger enge Verbindungen“, die in der Abbildung als gestrichelte Linien dargestellt sind. Aufgrund dieser Verbindungen empfehlen die Autoren, die Prozesse nicht isoliert, sondern jeweils unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf andere Prozesse zu betrachten.³⁰²

Der Kernprozess *Wissensidentifikation* umfasst solche Aktivitäten, die sich auf die „Analyse und Beschreibung des Wissensumfeldes“ einer Organisation beziehen.³⁰³ Hier sollen die der Organisation grundsätzlich zugänglichen internen und externen Informationen und Fähigkeiten ermittelt werden. In den Bereich der Wissensidentifikation fällt

³⁰¹Probst u. a. (2006, S. 27).

³⁰²Vgl. Probst u. a. (2006, S. 28).

³⁰³Probst u. a. (2006, S. 29).

auch die Unterstützung von Suchprozessen der Mitarbeiter nach verfügbarem Wissen.³⁰⁴ Beim *Wissenserwerb* wird solches Wissen, das nicht innerhalb der Organisation verfügbar ist, von Wissensquellen, die außerhalb der Organisation liegen, importiert. Dies kann beispielsweise durch Rekrutierung von Experten, Einkauf von Expertenwissen im Rahmen von Unternehmensberatungen oder durch die vollständige Übernahme anderer Organisationen geschehen.³⁰⁵ Statt Wissen einzukaufen, kann es im Rahmen der *Wissensentwicklung* innerhalb der Organisation selbst erzeugt werden, um vorhandene Wissenslücken zu schließen. Die Wissensentwicklung umfasst die Produktion neuer beziehungsweise besserer Fähigkeiten, Produkte, Ideen und Prozesse.³⁰⁶ Das bereits in einer Organisation vorhandene Wissen wird bei der *Wissens(ver)teilung* der gesamten Organisation oder Teilen der Organisation zugänglich gemacht. Hierbei muss berücksichtigt werden, wer was in welchem Umfang wissen oder können sollte.³⁰⁷ Wissen sollte nicht wahllos an alle Mitglieder der Organisation verteilt werden, sondern primär denjenigen Personen zugänglich gemacht werden, die es zur Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben benötigen.³⁰⁸ Im Rahmen der *Wissensnutzung* muss sichergestellt werden, dass das eingekaufte, erzeugte und verteilte Wissen auch tatsächlich eingesetzt wird, da nur aktiv genutztes Wissen einen Mehrwert für die Organisation schafft. Die Autoren bezeichnen die Wissensnutzung, das heißt den produktiven Einsatz des Wissens zum Nutzen der Organisation, als „Ziel und Zweck des Wissensmanagements“.³⁰⁹ Da einer Organisation einmal vorhandenes Wissen nicht immer dauerhaft zur Verfügung steht, müssen Maßnahmen zur *Wissensbewahrung* eingeführt werden. Hierbei sollte bewahrungswürdiges Wissen zunächst identifiziert und anschließend gespeichert sowie regelmäßig aktualisiert werden.³¹⁰ Dem Verlust von Wissen beispielsweise durch Mitarbeiterfluktuation oder Outsourcing kann so vorgebeugt werden.

Die bislang genannten sechs Kernprozesse des operativen Wissensmanagements werden um einen koordinierenden Rahmen ergänzt, in dem Wissensziele festgelegt und vorhandene Wissensbausteine bewertet werden.³¹¹ *Wissensziele* legen fest, welche Fähigkeiten in der Organisation aufgebaut werden sollen, wie der Umgang mit diesen Fähigkeiten zu erfolgen hat und welche Maßnahmen zur Konkretisierung der Zielvorgaben notwendig sind.³¹² In Abhängigkeit von den Wissenszielen können Möglichkeiten definiert werden, mit denen ermittelt werden kann, wie groß der Erfolg der Erreichung der Wissensziele ist. Diese *Wissensbewertung* ist notwendig, da beim Wissensmanagement Ressourcen beansprucht werden und die Wirksamkeit der Nutzung dieser Ressourcen belegt werden

³⁰⁴Vgl. Probst u. a. (2006, S. 29).

³⁰⁵Vgl. Probst u. a. (2006, S. 28).

³⁰⁶Vgl. Probst u. a. (2006, S. 29).

³⁰⁷Vgl. Probst u. a. (2006, S. 30).

³⁰⁸Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 67-70).

³⁰⁹Probst u. a. (2006, S. 30).

³¹⁰Vgl. Probst u. a. (2006, S. 30).

³¹¹Vgl. Probst u. a. (2006, S. 31).

³¹²Vgl. Probst u. a. (2006, S. 31).

muss.³¹³ Von den Ergebnissen der Wissensbewertung hängt ab, ob an den bisherigen Wissenszielen festgehalten wird oder ob bestehende Ziele aktualisiert oder neue Ziele hinzugefügt werden. Aktivitäten im Zusammenhang mit den Wissenszielen und der Wissensbewertung werden von der Unternehmensleitung durchgeführt und ergänzen die anderen sechs Bausteine zu einem so genannten Managementregelkreis, in dem alle acht Bausteine des Wissensmanagements in einer inhaltlich logischen Reihenfolge durchlaufen werden.³¹⁴

Aufgrund der sehr allgemeinen Perspektive, die auf den Bereich des Wissensmanagements eingenommen wird, eignet sich das Modell nicht als Grundlage für die Untersuchung von Wissenstransfer in Organisationen. Dieser Teilbereich des Wissensmanagements wird im Modell durch die Bausteine der Wissens(ver)teilung, Wissensidentifikation und der Wissensbewahrung repräsentiert, die jedoch nicht weiter detailliert werden. Somit bildet das Modell lediglich einen Ordnungsrahmen, in dem die einzelnen Teilbereiche des Wissensmanagements im Gesamtkontext betrachtet werden können. Die Rolle der IT im Wissenstransfer wird im Modell nicht berücksichtigt. Eine Zuordnung der in der Literatur diskutierten Wissensbarrieren zu den einzelnen Wissensbausteinen ist zwar möglich, wird jedoch nicht vorgenommen.

3.2.3. Münchener Modell

Das Ziel des so genannten Münchener Modells des Wissensmanagements ist es, die Domäne des Wissensmanagements sowohl von der theoretischen als auch von der praktischen Seite her abzubilden.³¹⁵ Insbesondere sollen die Defizite anderer Modelle beseitigt werden, die nach Auffassung der Autorin darin liegen, dass „psychologische Voraussetzungen, Folgen und Begleitphänomene“ des Wissensmanagements nicht mit Aspekten der Organisationstheorie und der Informationstechnik in Verbindung gebracht werden.³¹⁶ Die Zusammenhänge zwischen den genannten Aspekten sollen mit Hilfe des Modells besser verständlich werden und in der Praxis wirkungsvoller berücksichtigt werden können.³¹⁷

Dem Modell, das in Abbildung 3.4 auf der nächsten Seite dargestellt ist, werden zwei unterschiedliche Sichtweisen auf Wissen zugrunde gelegt: In der ersten Sichtweise wird Wissen als ein Objekt angesehen, das greifbar und transportabel ist. Diese Art von Wissen, die als *Informationswissen* bezeichnet wird, ist materialisiert und somit etwas, „auf das man zugreifen kann“.³¹⁸ Im Sprachgebrauch wird Informationswissen als Substantiv verwendet, um den Objektcharakter herauszustellen. Der Besitz von Informationswissen kann durch Reproduktion desselben bewiesen werden.³¹⁹ In der zweiten Sichtweise wird

³¹³Vgl. Probst u. a. (2006, S. 31).

³¹⁴Vgl. Probst u. a. (2006, S. 31-32).

³¹⁵Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 3).

³¹⁶Reinmann-Rothmeier (2001, S. 3).

³¹⁷Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 3).

³¹⁸Reinmann-Rothmeier (2001, S. 14).

³¹⁹Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 15).

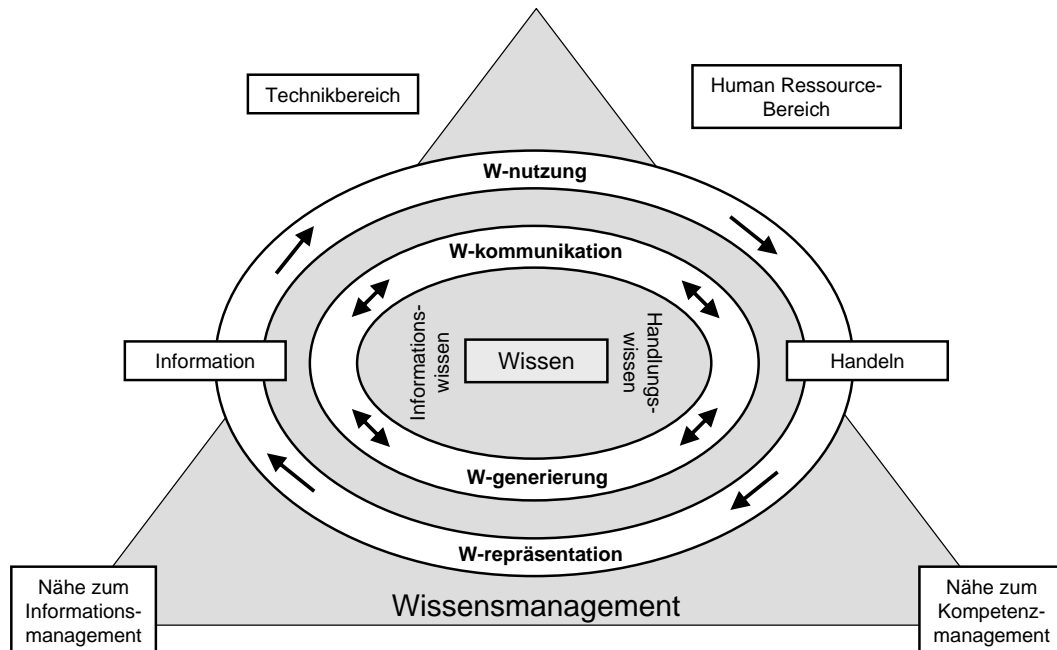


Abbildung 3.4.: Münchener Modell des Wissensmanagements. Quelle: In Anlehnung an Reinmann-Rothmeier (2001, S. 19).

Wissen als ein Prozess aufgefasst, der im Gegensatz zum Informationswissen nicht materialisiert werden kann. Dieses *Handlungswissen* kann nicht problemlos weitergegeben werden, sondern muss immer in einem bestimmten Kontext gesehen werden.³²⁰ Um den Prozesscharakter zu unterstreichen, wird Handlungswissen im Sprachgebrauch als Verb („etwas wissen“) verwendet.³²¹ Der Besitz von Handlungswissen kann nur dadurch nachgewiesen werden, dass dieses Wissen in einem neuen Kontext angewendet wird.³²² Um Handlungswissen aufbauen zu können, wird Informationswissen benötigt. Andererseits lässt sich durch die Anwendung von Handlungswissen neues Informationswissen gewinnen.³²³

Auf der Grundlage der zwei genannten Sichtweisen auf Wissen unterscheidet das Modell zwischen einer objektorientierten Perspektive und einer prozessorientierten Perspektive auf Wissensmanagement.³²⁴ Anhand dieser zwei Perspektiven kann aufgezeigt werden,

³²⁰Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 15).

³²¹Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 14).

³²²Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 15).

³²³Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 15).

³²⁴Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 17).

welche Anknüpfungspunkte an die Domäne Wissensmanagement vorhanden sind: Im Bereich des Informationswissens ist das Informationsmanagement ein Anknüpfungspunkt, in dem der technische Aspekt im Umgang mit Informationswissen im Vordergrund steht. Im Bereich des Handlungswissens wird auf das Kompetenzmanagement verwiesen, bei dem es um „den Personalaspekt im Umgang mit Handlungswissen“ geht.³²⁵

Im Münchener Modell werden insgesamt vier Kernbereiche des Wissensmanagements betrachtet, die jeweils verschiedene Prozesse beinhalten.³²⁶ Diese Kernbereiche sind die Wissensrepräsentation, die Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensgenerierung. Zur *Wissensrepräsentation* gehören diejenigen Prozesse, die „Wissen in irgendeiner Form sichtbar, greifbar und zugänglich [...] sowie gleichzeitig besser verständlich machen.“³²⁷ Bei der Wissensrepräsentation soll Wissen derart bearbeitet werden, dass es durch Technik genutzt werden kann.³²⁸ Das Komplement zur Wissensrepräsentation ist die *Wissensnutzung*, welche diejenigen Prozesse umfasst, die Wissen anwendbar machen und es in konkrete Entscheidungen und Maßnahmen umsetzen. Wissen soll hier zum Handeln werden.³²⁹ Im Rahmen der *Wissenskommunikation* wird Wissen ausgetauscht, verteilt, vernetzt und „in beobachtbare Bewegung“ gebracht.³³⁰ Die Prozesse der *Wissensgenerierung* zielen darauf ab, aus vorhandenen Informationen in Eigenarbeit oder in Zusammenarbeit mit anderen Personen neues Wissen zu konstruieren.³³¹ Das neu entwickelte Wissen kann dabei sowohl aus dem Bereich des Handlungs- als auch aus dem Bereich des Informationswissens stammen.³³²

Zu jedem der vier Kernbereiche listet die Autorin psychologische Aspekte auf, welche die jeweiligen Prozesse positiv oder negativ beeinflussen und kommt somit dem oben genannten Anspruch nach, „psychologische Voraussetzungen, Folgen und Begleitphänomene“ in ein Modell des Wissensmanagements zu integrieren.

Mögliche Ansatzpunkte für konkrete Untersuchungen des Wissenstransfers, der hier durch den Begriff der Wissenskommunikation repräsentiert wird, ergeben sich durch die Aufteilung des Wissens in Informations- und Handlungswissen. Eine genauere Spezifizierung der Zusammenhänge im Wissenstransfer findet jedoch nicht statt. Insbesondere werden keine Aspekte des Wissenstransfers im weiteren Sinne berücksichtigt. Identifizierte Probleme im Wissenstransfer können durch das Modell dem Technik- oder Personalbereich zugeordnet werden. Gründe für identifizierte Schwachstellen werden durch die oben erwähnten psychologischen Aspekte geliefert, die sich jedoch nicht ausschließlich

³²⁵ Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 17-18).

³²⁶ Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 22).

³²⁷ Reinmann-Rothmeier (2001, S. 22).

³²⁸ Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 22).

³²⁹ Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 23).

³³⁰ Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 24).

³³¹ Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 25).

³³² Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001, S. 26).

auf Wissenstransfer beziehen. Dass IT bestimmte Aufgaben im Wissenstransfer übernehmen kann, wird indirekt durch den „Technikbereich“ auf der linken Seite des Dreiecks dargestellt. Welche Aufgaben dies sind, wird durch das Modell jedoch nicht spezifiziert.

3.2.4. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Das *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) wurde vom Unternehmen Arthur Andersen in Kooperation mit dem American Productivity and Quality Center entwickelt, um Unternehmen dabei zu helfen, eine Einschätzung der Qualität des eigenen Wissensmanagements vorzunehmen.³³³ Mit Hilfe des KMAT soll es möglich sein, eine Organisation auf diejenigen Bereiche des Wissensmanagements hinzuweisen, die einer Optimierung bedürfen, und diejenigen Aspekte zu identifizieren, die das Wissensmanagement in der untersuchten Organisation positiv beeinflussen.³³⁴ Das KMAT ermöglicht es außerdem einer Organisation, sich im Bereich des Wissensmanagements mit anderen Organisationen zu vergleichen.³³⁵ Die Bewertung des Wissensmanagements erfolgt beim KMAT in einem kollaborativen und qualitativen Vorgehen. Kollaborativ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass mehrere Organisationen ihr Wissen zu bestimmten Prozessen austauschen und durch das im Rahmen des Austausches aufgenommene Wissen die eigenen Prozesse optimieren können.³³⁶ Das KMAT ist ein qualitatives Vorgehen, weil die Art der Durchführung bestimmter Prozesse oder Handlungen verglichen wird, ohne dass dabei Kennzahlen gebildet und verglichen werden.³³⁷

Die Bewertung des Wissensmanagements erfolgt auf der Grundlage eines Modells, das die wichtigsten Aktivitäten des Wissensmanagements mit vier großen Triebkräften verbindet (siehe Abbildung 3.5 auf der nächsten Seite). Zu den Triebkräften zählen die Unternehmensführung, die Unternehmenskultur, Technologie und die Messung des Wissensbestandes. Die Unternehmensführung ist dafür verantwortlich, Wissensmanagement in die Abläufe innerhalb des Unternehmens einzubinden und das vorhandene Wissen so einzusetzen, dass die Kernkompetenzen gestärkt werden.³³⁸ Die Technologie wird in einer Organisation dazu eingesetzt, die Kommunikation der Mitglieder zu unterstützen, und um Wissen zu sammeln, zu speichern und zu verteilen.³³⁹ In der Unternehmenskultur spiegelt sich wider, wie der Umgang mit Wissen beispielsweise in Lern- oder Innovationsprozessen gestaltet wird und wie Mitarbeiter dazu motiviert werden, eine organisationale Wissensbasis zu schaffen. Methoden zur Messung des Wissensbestandes sind sowohl dafür notwendig, um die Ressource Wissen zu quantifizieren und deren Entwicklung im

³³³Vgl. de Jager (1999, S. 367); Mertins u. a. (2003, S. 48).

³³⁴Vgl. de Jager (1999, S. 368).

³³⁵Vgl. Mertins u. a. (2003, S. 48).

³³⁶Vgl. Boxwell (1994, S. 32).

³³⁷Vgl. de Jager (1999, S. 369).

³³⁸Vgl. de Jager (1999, S. 370).

³³⁹Vgl. de Jager (1999, S. 370).

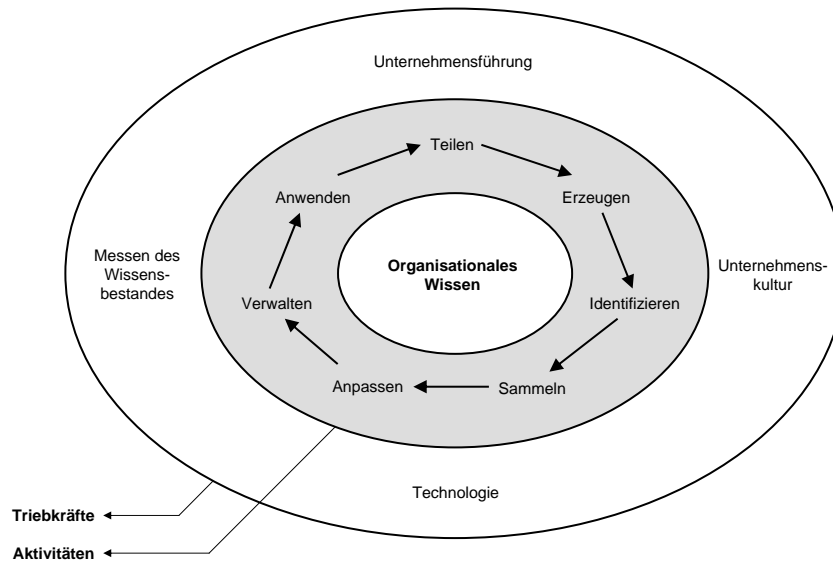


Abbildung 3.5.: KMAT-Wissensmanagementmodell. Quelle: In Anlehnung an de Jager (1999, S. 370).

Zeitablauf beobachten zu können, als auch dafür, die zur Pflege und Erweiterung des organisationalen Wissens aufgewendeten Ressourcen zu bewerten.

Die Aktivitäten des Wissensmanagements umfassen die Identifikation, Erzeugung, Anpassung, Sammlung, Verwaltung, Anwendung und Weitergabe beziehungsweise Teilung von Wissen und werden durch die oben genannten Triebkräfte maßgeblich beeinflusst.³⁴⁰

Die Erhebung von Daten innerhalb einer Organisation geschieht mittels eines Fragebogens, der die vier Triebkräfte Unternehmensführung, Unternehmenskultur, Technologie und Messung abdeckt.³⁴¹ Zu jedem der genannten Bereiche werden vier bis sechs Fragen gestellt, die einzelne Aspekte des Wissensmanagements abdecken. Diese Aspekte müssen hinsichtlich der Kriterien Performanz und Wichtigkeit auf einer Skala von 1 (sehr schlecht beziehungsweise sehr niedrig) bis 5 (sehr gut beziehungsweise sehr hoch) bewertet werden. Beim Kriterium Performanz muss die teilnehmende Organisation einschätzen, wie gut der jeweilige Aspekt in der Organisation umgesetzt wird. Mit dem Kriterium Wichtigkeit wird erhoben, wie hoch eine Organisation die Bedeutung des jeweiligen Aspektes für das Wissensmanagement einschätzt. Empfehlungen, wie viele und welche Personen innerhalb einer Organisation den Fragebogen ausfüllen sollen, werden nicht gegeben, so

³⁴⁰Vgl. de Jager (1999, S. 370).

³⁴¹Vgl. zu den folgenden Ausführungen Mertins u. a. (2003, S. 48-49).

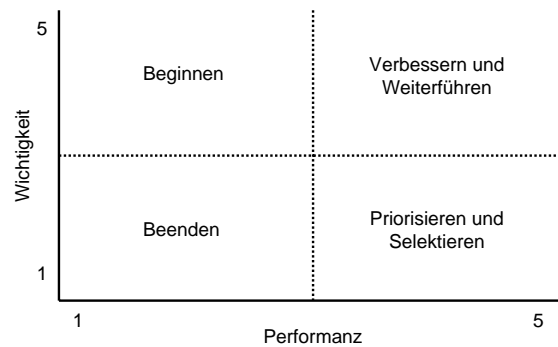


Abbildung 3.6.: Ergebnisdarstellung mit KMAT. Quelle: In Anlehnung an de Jager (1999, S. 369).

dass das Vorgehen einen großen Spielraum für die konkrete Umsetzung lässt.

Ausgefüllte Fragebögen müssen an Arthur Andersen eingeschickt werden, um dort ausgewertet und archiviert zu werden.³⁴² Die Ergebnisse werden anhand von Vergleichen mit den Antworten anderer Organisationen erstellt und in Berichtsform an die teilnehmende Organisation geschickt. Die Berichte können auf Vergleichen mit allen anderen teilnehmenden Organisationen basieren, auf Vergleichen mit Organisationen der gleichen Branche oder auf Vergleichen mit ähnlichen Abteilungen oder Gruppierungen in anderen Organisationen.³⁴³ Die eigenen Ergebnisse werden in einer Matrix (siehe Abbildung 3.6) dargestellt, in der Empfehlungen für das weitere Vorgehen abgelesen werden können.³⁴⁴

Das Modell betrachtet Wissensmanagement in seiner Gesamtheit auf einem sehr hohen Abstraktionsgrad. Der Teilbereich des Wissenstransfers wird zwar im Modell berücksichtigt, jedoch nicht im Detail abgebildet, so dass keine Ansatzpunkte für konkrete Untersuchungen ersichtlich sind. Die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers werden durch die oben genannten Triebkräfte definiert. Die Rolle der IT wird sehr allgemein durch die Triebkraft „Technologie“ berücksichtigt. Ihre konkreten Einflüsse auf Wissenstransfer werden jedoch nicht dargestellt. Möglichkeiten, bekannte Wissensbarrieren in das Modell einzuordnen und somit den Stand der aktuellen Forschung zu berücksichtigen, sind zwar vorhanden. Jedoch wird eine solche Zuordnung nicht vorgenommen.

³⁴² Am 1. September 2002 wurde Arthur Andersen von Ernst & Young übernommen. Ob und in welcher Form die Auswertung von KMAT-Fragebögen nach dieser Übernahme noch erfolgt, konnte nicht recherchiert werden.

³⁴³ Vgl. de Jager (1999, S. 369).

³⁴⁴ Vgl. de Jager (1999, S. 369).

Aneignung von Wissen			
Fokus	intern	-----X-----	extern
Suche	situationsabhängig	-----X-----	gezielt
Problemlösung			
Handlungsbereich	Individuum	---X-----	Team
Vorgehen	trial & error	---X-----	heuristisch
Abstraktion	konkret	---X-----	theoretisch
Lösungsansatz	inkrementell	-----X-----	radikal
Verteilung			
Vorgehen	informell	-----X-----	formell
Reichweite	begrenzt	-----X-----	weit
Besitz			
Zugehörigkeit	persönlich	-----X-----	kollektiv
Verteilung	isoliert	---X-----	gleichmäßig
Aufbewahrung			
Repräsentation	nicht artikuliert	---X-----	artikuliert

Abbildung 3.7.: Wissensmanagementprofil mit exemplarischen Werten. Quelle: In Anlehnung an Jordan und Jones (1997, S. 395).

3.2.5. Wissensmanagementprofil

JORDAN UND JONES haben auf der Grundlage von Experteninterviews einen Ordnungsrahmen entwickelt, der die Ausprägungen wichtiger Aspekte des Wissensmanagements aufzeigt. Er soll dazu eingesetzt werden, ein Wissensmanagementprofil einer Organisation zu erstellen.³⁴⁵

Der Ordnungsrahmen gliedert Wissensmanagement in fünf Klassen, in denen jeweils mehrere Aspekte des Wissensmanagements zusammengefasst werden. Für jeden Aspekt werden mögliche Ausprägungen als diametrale Extrema angegeben, zwischen denen sich eine Organisation einordnen kann. Die Klassen umfassen die Aneignung von Wissen, den Problemlösungsvorgang, die Verteilung von Wissen, den Besitz und die Aufbewahrung von Wissen (siehe Abbildung 3.7). Die einzelnen Aspekte, die den Klassen zugeordnet sind, werden im folgenden Text zur einfacheren Nachvollziehbarkeit in kursiver Schrift dargestellt.

Bei der Aneignung von Wissen kann der *Fokus* bei der Suche nach Wissen auf interne oder externe Wissensquellen gesetzt werden. Die *Suche* selbst erfolgt entweder gezielt, wenn ein konkreter Wissensbedarf vorliegt, oder situationsabhängig, wenn sich eine Ge-

³⁴⁵Vgl. zu den folgenden Ausführungen Jordan und Jones (1997, S. 392-398).

legenheit zur Wissensaneignung bietet, ohne dass ein konkreter Bedarf vorliegt.

Die Art und Weise, in der Probleme in einer Organisation gelöst werden, wird von den Autoren anhand von vier Aspekten charakterisiert. Der *Handlungsbereich* der Problemlösung kann sich von einem einzelnen Individuum bis zu einem Team erstrecken. Das *Vorgehen* bei der Problemlösung ist entweder durch die so genannte „trial and error“-Methode gekennzeichnet, bei der durch möglichst sinnvolles Ausprobieren eine Lösung gefunden werden soll, oder durch den Einsatz einer Heuristik. Hinsichtlich des *Abstraktionsgrades* bei der Problemlösung kann zwischen einem konkreten Vorgehen, welches sich „hands-on“³⁴⁶ mit dem Problem beschäftigt, und einem theoretischen Vorgehen, welches von dem ursprünglichen Problem zum Beispiel durch den Einsatz geeigneter Simulationsmodelle abstrahiert, unterschieden werden. Der *Lösungsansatz* ist entweder inkrementell, baut auf vorhandenem Wissen auf und erlaubt mehrere Problemlösungsdurchläufe, oder radikal, innovativ und einmalig.

Bezüglich der Weitergabe beziehungsweise der Verteilung von Wissen nennen die Autoren das Vorgehen bei der Verteilung sowie die Reichweite der Verteilung als wichtige Aspekte. Das *Vorgehen* ist formell, wenn Wissen auf einem offiziellen Weg, beispielsweise in Seminaren oder Wissensdatenbanken, weitergegeben wird, oder informell, wenn die Weitergabe in einem ungezwungenen Rahmen erfolgt. Die Reichweite der *Weitergabe* von Wissen kann abhängig von der Anzahl der Empfänger als begrenzt oder weit charakterisiert werden.

Beim Besitz von Wissen unterscheiden die Autoren nach Zugehörigkeit und Verteilung. Die *Zugehörigkeit* von Wissen ist dann als persönlich zu charakterisieren, wenn ein Wissensträger das Wissen als seinen Besitz ansieht, den er nur unter bestimmten Voraussetzungen zu teilen bereit ist. Wenn es sich um Wissen handelt, das ein Wissensträger als Teil der organisationalen Wissensbasis ansieht, ist die Zugehörigkeit als kollektiv zu charakterisieren. Wissen kann entweder punktuell oder gleichmäßig auf einzelne Mitglieder der Organisation *verteilt* sein. Im ersten Fall wird Wissen durch Experten angehäuft, während sich im zweiten Fall das Wissen einzelner Personen in großen Teilen überschneidet.

Hinsichtlich der *Repräsentation* von Wissen unterscheiden die Autoren danach, ob das Wissen innerhalb der Organisation eher in artikulierter oder in nicht artikulierter Form vorliegt.

Die Autoren schlagen vor, dass die oben erläuterten Aspekte und ihre möglichen Ausprägungen herangezogen werden, um ein Profil des Wissensmanagements einer Organisation zu erstellen. Dabei soll für eine konkrete Organisation untersucht werden, wie die einzelnen Aspekte zwischen den genannten Extrema ausgeprägt sind. Die Ausprägungen sind beispielhaft in Abbildung 3.7 auf der vorherigen Seite durch Markierungen zwischen den jeweiligen Extrema visualisiert. Die Autoren geben jedoch keine Hinweise darauf,

³⁴⁶Jordan und Jones (1997, S. 394).

wie die zur Visualisierung notwendigen Daten erhoben werden sollen. Beispielsweise ist nicht spezifiziert, ob die Werte auf einer Selbsteinschätzung der Organisation oder auf einer Beobachtung durch eine unabhängige Person basieren. Die Autoren schildern jedoch, dass in Form von Fallstudien mehrere Wissensmanagementprofile erstellt wurden, so dass davon ausgegangen werden kann, dass eine Handlungsanleitung für den Einsatz des oben beschriebenen Ordnungsrahmens in Untersuchungen vorhanden ist.

Der Bereich des Wissenstransfers wird im Wissensmanagementprofil nur durch die zwei Kriterien „Vorgehen“ und „Reichweite“ berücksichtigt. Abgesehen von diesen zwei Kriterien zeigt der Ordnungsrahmen nicht auf, welche Handlungen und Rahmenbedingungen im Wissenstransfer grundsätzlich vorhanden sind und untersucht werden können. Welche Funktionen durch IT-Systeme im Wissenstransfer übernommen werden können, ist durch den Ordnungsrahmen nicht ersichtlich. Die Eignung des Wissensmanagementprofils für die Analyse des Wissenstransfers kann daher als eingeschränkt charakterisiert werden. Möglichkeiten, die in der Literatur beschriebenen Wissensbarrieren sinnvoll in das Modell zu integrieren, gibt es nicht, da das Modell nicht aufzeigt, welche Zusammenhänge im Wissenstransfer existieren.

3.2.6. Knowledge Management Maturity Model (KMMM)

Das Knowledge Management Maturity Model (KMMM) ist ein Analyseinstrument, das qualitative und quantitative Aussagen über das Wissensmanagement einer Organisation ermöglicht.³⁴⁷ Mit Hilfe dieses Instrumentes soll die „Reife der Wissensmanagement-Aktivitäten“ beurteilt werden können.³⁴⁸ Das KMMM umfasst ein Analysemodell, mit dem wichtige Aspekte des WM analysiert und zukünftige Gestaltungsfelder identifiziert werden können, sowie ein Entwicklungsmodell, das Hinweise darauf liefert, wie die identifizierten Gestaltungsfelder „sinnvoll auf die nächste Stufe entwickelt werden können“.³⁴⁹

Das Entwicklungsmodell unterscheidet fünf Reifestufen, die eine Organisation im Hinblick auf bestimmte Teilbereiche des Wissensmanagements erreichen kann und die unabhängig von bestimmten Wissensmanagementaktivitäten definiert sind.³⁵⁰ In der ersten Stufe („initial“) finden Wissensmanagementprozesse ungeplant und ziellos statt und werden nicht bewusst gesteuert. Wenn die Wichtigkeit von Wissensmanagementprozessen erkannt ist, hat die Organisation bereits die zweite Entwicklungsstufe („repeatable“) erreicht. Hier werden Wissensmanagementprozesse diskutiert und einzelne Pilotprojekte von Wissensmanagementpionieren gestartet. Die dritte Stufe („defined“) ist dann erreicht, wenn Wissensmanagementprozesse definiert und in die täglichen Arbeitsabläufe integriert sind. Einzelne Rollen im Wissensmanagement sind bereits festgelegt und be-

³⁴⁷Vgl. Ehms und Langen (2000, S. 22).

³⁴⁸Vgl. Ehms und Langen (2000, S. 22).

³⁴⁹Ehms und Langen (2000, S. 22).

³⁵⁰Vgl. zu den folgenden Ausführungen Ehms und Langen (2000, S. 22-23).

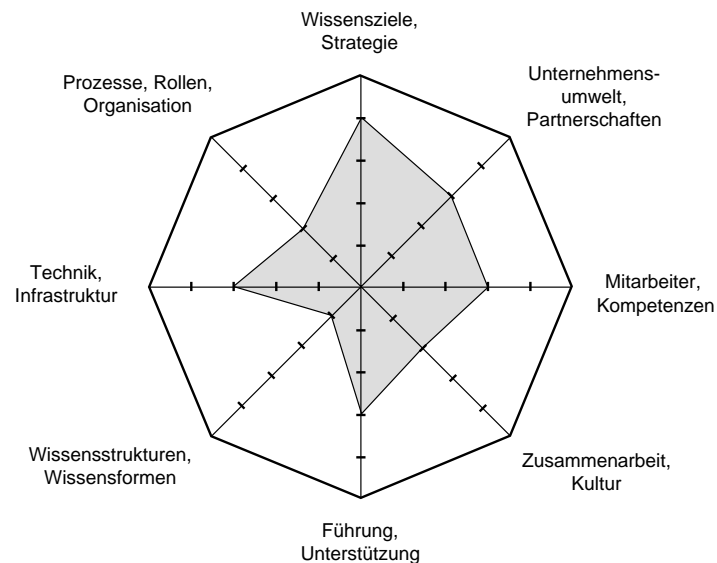


Abbildung 3.8.: KMMM-Analysemodell. Quelle: Ehms und Langen (2000, S. 22).

setzt. In der vierten Entwicklungsstufe („managed“) sind eine organisationsweite Strategie und Vorgehensweise für Wissensmanagement vorhanden und die laufenden Wissensmanagementaktivitäten werden mit Hilfe von sinnvollen Metriken kontinuierlich gemessen. Die Aufrechterhaltung aller Aktivitäten ist durch die Besetzung entsprechender Rollen langfristig gesichert. Wenn eine Organisation Wissensmanagementaktivitäten bei größeren internen und externen Änderungen schnell anpassen kann, ohne dabei auf eine vorherige Stufe zurückzufallen, ist die fünfte und letzte Stufe („optimizing“) erreicht.

Das Analysemodell unterscheidet acht Gestaltungsfelder des Wissensmanagements und soll dabei helfen, „alle wichtigen Teilaspekte des Wissensmanagements zu berücksichtigen“ und dabei aufzeigen, in welchen Gestaltungsfeldern zukünftig Verbesserungen erzielt werden können.³⁵¹ Die einzelnen Gestaltungsfelder können Abbildung 3.8 entnommen werden. In der grafischen Darstellung des Analysemodells liegen inhaltlich benachbarte Gestaltungsfelder nahe beieinander. Die fünf Entwicklungsstufen, die in jedem Gestaltungsfeld erreicht werden können, sind durch entsprechende Markierungen innerhalb der Grafik dargestellt. Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen, sei an dieser Stelle gesagt, dass es sich bei dem Analysemodell nicht um eine Handlungsanleitung für die Durchführung einer Analyse handelt.

Die Durchführung der eigentlichen Untersuchung ist in sechs Phasen gegliedert.³⁵² In

³⁵¹Ehms und Langen (2000, S. 22).

³⁵²Vgl. zu den folgenden Ausführungen Ehms und Langen (2000, S. 24-25).

der ersten Phase, der Orientierung und Planung, werden Erwartungen der untersuchten Organisation an das KMMM erhoben und das zukünftige Vorgehen exakt geplant. In der zweiten Phase werden zunächst alle Personen, die in die Untersuchung einbezogen werden, von der Wichtigkeit des Projektes überzeugt. Anschließend werden in Workshops und Interviews, die sich an dem oben skizzierten Analysemodell orientieren, die benötigten Daten erhoben. Die erhobenen Daten werden in der dritten Phase, der Konsolidierung und Aufbereitung, aus den verschiedenen Quellen zusammengeführt und anschließend als Grundlage für die Einschätzung der im Entwicklungsmodell beschriebenen Reifegrade in den jeweiligen Gestaltungsfeldern des Analysemodells genutzt. Die hier gewonnenen Ergebnisse werden präsentationsfertig aufbereitet. Die Vorstellung und Besprechung der vorläufigen Ergebnisse erfolgt in der vierten Phase (Feedback und Konsensbildung). Erste Ideen für Verbesserungen werden in der fünften Phase erarbeitet, wobei die detaillierte Planung von Maßnahmen nicht mehr Bestandteil des KMMM ist. In der sechsten und letzten Phase erfolgt die Durchführung einer Abschlusspräsentation.

Das KMMM zeigt für Wissensmanagement insgesamt auf, welche Gestaltungsfelder in konkreten Untersuchungen betrachtet werden können. Diese Gestaltungsfelder können zwar grundsätzlich im Rahmen einer Wissenstransferanalyse herangezogen werden, zeigen jedoch nur die Perspektiven auf, aus denen Wissenstransfer untersucht werden kann, ohne im Detail darzustellen, welche Handlungen und Rahmenbedingungen den Wissenstransfer allgemein ausmachen. Mit Hilfe des Modells kann man sich also dem Untersuchungsbereich Wissenstransfer aus unterschiedlichen Richtungen nähern, ohne jedoch zu wissen, wie dieser Bereich konkret gestaltet ist. Die Rolle der IT wird indirekt dadurch berücksichtigt, dass sie als eine der acht Gestaltungsfelder dargestellt wird. Inwiefern IT die Durchführung von Wissenstransfer unterstützt, geht aus dem Modell jedoch nicht hervor. Die in der Literatur bekannten Wissensbarrieren könnten den acht Gestaltungsfeldern des Wissensmanagements zugeordnet werden. Eine konkrete Zuordnung wird von den Autoren jedoch nicht vorgenommen.

3.3. Modelle des Wissenstransfers

3.3.1. Modell der Wissensteilung

PEINL stellt ein Modell der intraorganisationalen Wissensteilung vor, in dem mehrere Handlungsschritte und Kontexte identifiziert werden, in denen Faktoren auf die Teilung von Wissen einwirken.³⁵³ Da ausschließlich ein Teilbereich des Wissensmanagements, der Wissenstransfer beziehungsweise die Wissensteilung betrachtet wird, handelt es sich um ein spezielles Modell des Wissensmanagements. Das Modell soll dabei helfen, Prozesse der Wissensteilung zu verstehen und in der Praxis zu untersuchen, indem es die für

³⁵³Vgl. zu den folgenden Ausführungen Peinl (2006, S. 389-397).

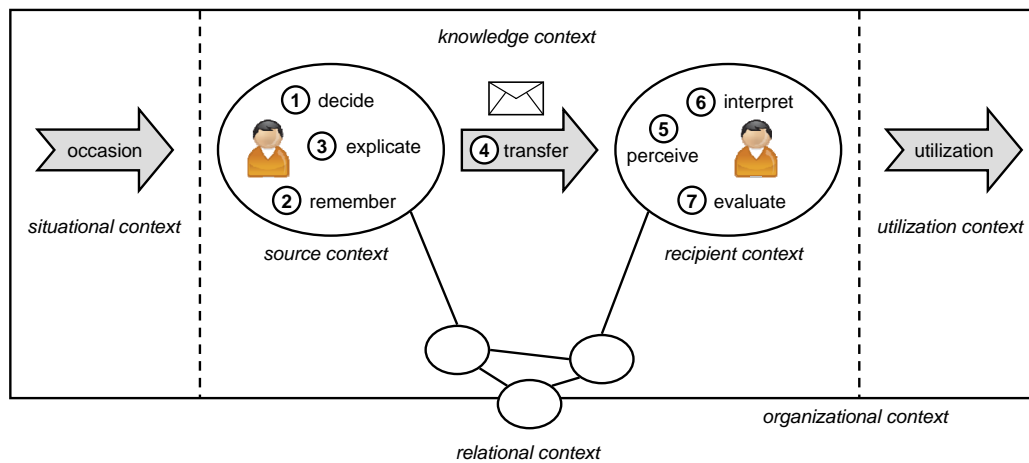


Abbildung 3.9.: Modell der Wissensteilung. Quelle: Peinl (2006, S. 393).

die Wissensteilung relevanten Elemente und Handlungsschritte grafisch darstellt. Der Begriff der Wissensteilung wird von PEINL synonym zu den Begriffen Wissenstransfer, Wissensaustausch, Wissensfluss und Wissensverteilung verwendet und anhand von sieben Handlungsschritten, die in Abbildung 3.9 dargestellt sind, definiert. Die in den folgenden Sätzen angegebenen Nummern beziehen sich auf die nummerierten Elemente in dieser Abbildung.

In der Wissensmanagementliteratur wird eine Vielzahl von Faktoren identifiziert, die den Erfolg des Wissensteilungsprozesses insgesamt positiv oder negativ beeinflussen können. Das Modell soll es aufgrund der feingranularen Darstellung der Wissensteilung ermöglichen, diese Faktoren aufzugreifen und den einzelnen Handlungsschritten des Wissensteilungsprozesses zuzuordnen.

Jede Wissensteilung innerhalb einer Organisation („organizational context“) beginnt damit, dass sich einer Person, die eine Wissensquelle darstellt, in einem bestimmten Kontext die Gelegenheit dazu bietet, Wissen preiszugeben („situational context“). Sofern sich eine Gelegenheit ergibt, muss sich eine Person dazu entschließen, ihr Wissen tatsächlich preiszugeben (1). Aus dem zur Verfügung stehenden Wissen wählt die Person anschließend diejenigen Bereiche aus (2), die artikuliert und somit anderen Personen zugänglich gemacht werden sollen (3). Das artikuliert Wissen wird vom Wissensträger als Nachricht auf einem Medium über einen Kommunikationskanal zum Empfänger übermittelt (4). Die Art der Übermittlung wird durch unterschiedliche Aspekte wie beispielsweise die Synchronizität, die Anzahl der Empfänger und die Art des Mediums, auf dem die Nachricht übermittelt wird, charakterisiert. Nach der Übermittlung nimmt der Empfänger die Nachricht zunächst mit seinen Sinnen wahr (5). Die Wahrnehmung umfasst beispiels-

weise das Sehen und Hören des in artikulierter Form vorliegenden Wissens. In einem nächsten Schritt interpretiert der Empfänger die wahrgenommenen Daten, indem er den Daten eine Bedeutung zuordnet (6). Nach der Interpretation hat der Empfänger neues Wissen gewonnen, welches er in die Menge des bestehenden Wissens einordnen muss, indem er Verknüpfungen herstellt oder Widersprüche mit bisherigem Wissen auflöst (7). Sobald der Empfänger das neue Wissen verinnerlicht hat, kann er es in einem passenden Anwendungskontext einsetzen („utilization context“).

Der Prozess der Wissensteilung ist erfolgreich, wenn der Empfänger anhand der interpretierten Nachricht das Wissen in seinem Kopf derart rekonstruiert hat, dass es dem Wissen des Senders ähnelt oder gar gleicht.

Die in der Abbildung enthaltenen Begriffe „knowledge context“, „relational context“, „source context“ und „recipient context“ werden vom Autor nicht näher erläutert und hier nur aus Gründen der Vollständigkeit übernommen.

Das Modell der Wissensteilung bildet den untersuchten Prozess detailliert ab und beschreibt einzelne Teilschritte der Wissensteilung, die als Ansatzpunkte für Analyse Zwecke genutzt werden können. Das Modell fokussiert jedoch ausschließlich auf den Vorgang der Übermittlung des Wissens von einer Person zu einer anderen Person und lässt weitere Handlungen und Rahmenbedingungen sowie insbesondere die Rolle der IT aus. Letztlich handelt es sich hier um ein Modell, welches allgemein die Kommunikation zwischen zwei Personen abbildet und somit für die Analyse des Wissenstransfers eine zu niedrige Abstraktionsebene aufweist.

3.3.2. Modell der Wissenstransformation

Verschiedene Arten von Wissen sowie Prozesse des Wissenstransfers und der Transformation von Wissen bildet das von HEDLUND entwickelte Modell ab, das in Abbildung 3.10 auf der nächsten Seite dargestellt ist.³⁵⁴ Das Modell hat keinen Eigennamen und wird daher im Folgenden als Modell der Wissenstransformation bezeichnet, da sich die Mehrheit der im Modell vorhandenen Elemente auf die Transformation unterschiedlicher Wissensarten bezieht. Da nur einzelne Aspekte des Wissensmanagements im Modell berücksichtigt werden, ist es in die Klasse der speziellen Modelle des Wissensmanagements einzuordnen.

Im Modell wird zwischen zwei Arten von Wissen, dem implizitem und dem artikulierten Wissen unterschieden. Unter implizitem Wissen versteht der Autor solches Wissen, das einen intuitiven Charakter hat und nicht in artikulierter Form vorliegt, da es entweder noch nicht artikuliert wurde oder grundsätzlich nicht artikulierbar ist. Artikuliertes Wissen hingegen ist direkt erfassbar, da es durch gesprochene Worte, durch Texte oder Skizzen repräsentiert wird. Wenn im Zusammenhang mit dem Modell der Wissenstransformation von implizitem und artikuliertem Wissen gesprochen wird, werden die hier

³⁵⁴Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hedlund (1994, S. 74-78).

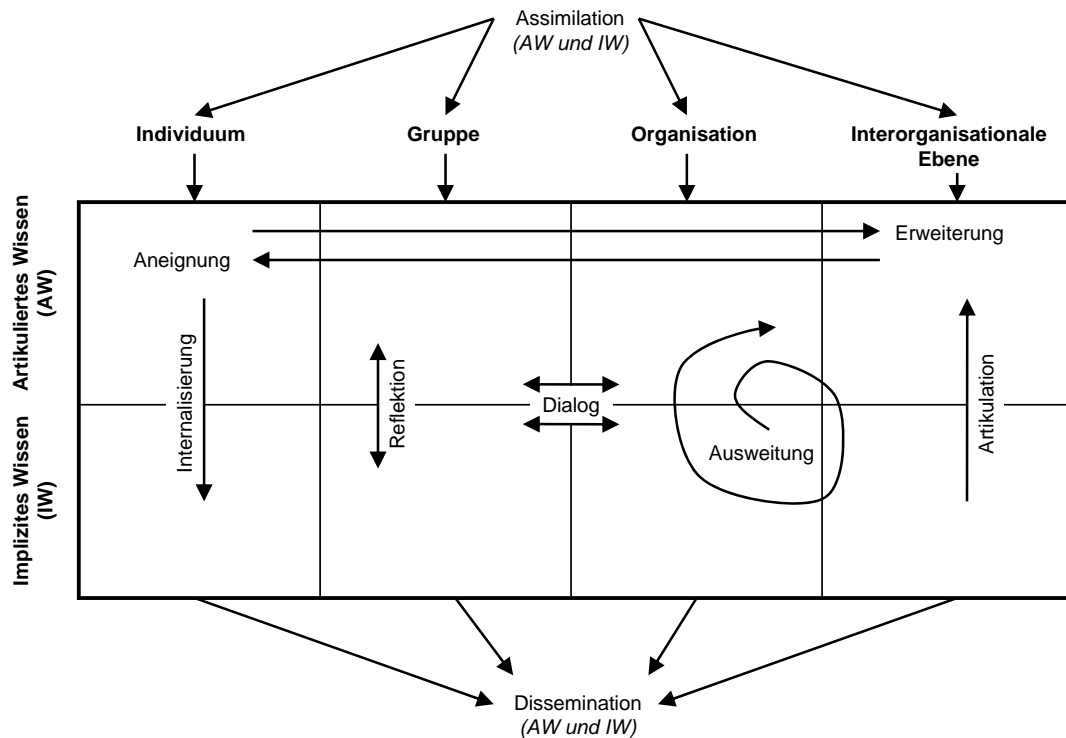


Abbildung 3.10.: Modell der Wissenstransformation. Quelle: In Anlehnung an Hedlund (1994, S. 77).

genannten Begriffsverständnisse zugrunde gelegt. Eine weitere Unterteilung wird hinsichtlich der Träger von Wissen vorgenommen. Das Modell unterscheidet hier zwischen der Ebene des einzelnen Individuums als Wissensträger, einer Gruppe von Individuen, der gesamten Organisation sowie der interorganisationalen Ebene. Als Beispiele für interorganisationalen Wissensträger werden Kunden, Lieferanten und Wettbewerber genannt.

Das Ziel des Modells ist es, die Übergänge zwischen implizitem und artikuliertem Wissen auf allen vier Ebenen der Wissensträger zu beleuchten. Es fokussiert daher auf die Prozesse des Wissenstransfers und der Transformation von Wissen und nicht auf die Prozesse der Speicherung von Wissen, die nach Meinung des Autors in der damals vorhandenen Literatur eine zu starke Berücksichtigung erfahren.

Die Übergänge zwischen implizitem und artikuliertem Wissen werden durch die Prozesse der Internalisierung und Artikulation beschrieben. *Artikulation* ist derjenige Prozess, durch den implizites Wissen artikuliert und erfahrbar gemacht wird. Dieser Prozess kann auf allen vier Ebenen der Wissensträger ablaufen. Als *Internalisierung* wird derjenige Prozess bezeichnet, durch den artikuliertes Wissen implizit gemacht wird. Die Interaktion

zwischen den beiden Wissensarten wird als *Reflektion* bezeichnet.

Artikulierte oder implizites Wissen kann verschiedene Ebenen der Wissensträger durchlaufen. Im Modell wird derjenige Vorgang, der Wissen auf eine höhere Wissensträgerebene führt, *Erweiterung* genannt. Als Beispiel nennt der Autor eine Situation, in der ein Unternehmen (Ebene der Organisation) Skizzen eines geplanten Produktes an Zulieferer (interorganisationale Ebene) verschickt. Der entgegengesetzte Prozess, durch den Wissen von einer höheren Ebene auf eine niedrigere Ebene übertragen wird, ist die *Aneignung* von Wissen. Dieser Prozess läuft beispielsweise dann ab, wenn ein Unternehmen (Ebene der Organisation) einen neuen Mitarbeiter (Ebene des Individuums) einarbeitet und in die Unternehmenskultur einführt. Das Zusammenspiel von Aneignung und Erweiterung wird als *Dialog* bezeichnet. Der Autor geht davon aus, dass die Häufigkeit und die Intensität von Dialogen maßgeblich zur Effektivität beim Umgang mit Wissen beiträgt.

Neues Wissen - sei es in impliziter oder artikulierter Form - wird einer Organisation durch *Assimilation* zugeführt. Beispielsweise kann komplexes, implizites Wissen dadurch assimiliert werden, dass ausgewählte Individuen in die Organisation eingekauft werden. Wenn Wissen von einer Organisation nach außen, das heißt über die Grenzen der Organisation hinaus, getragen wird, spricht man von Dissemination. Dies kann beispielsweise durch das Verkaufen von Patenten geschehen.

Das Modell zeigt auf, wie Wissen zwischen einzelnen Personen oder Gruppierungen in unterschiedlichen Größen ausgetauscht werden kann. Abhängig von den Konstellationen der Personen und der Art des ausgetauschten Wissens zeigt das Modell unterschiedliche Aktionen im Wissenstransfer auf, die als Ansatzpunkte für konkrete Untersuchungen genutzt werden können. Weitergehende Aspekte des Wissenstransfers im weiteren Sinne, beispielsweise die Nachfrage nach Wissen oder die Verwaltung von Wissensquellen, werden jedoch nicht berücksichtigt. Hinweise auf mögliche Probleme oder Gründe für identifizierte Schwachstellen im Wissenstransfer gibt das Modell nicht explizit. Welche Aufgaben IT-Systeme bei diesen Aktionen übernehmen können, wird im Modell nicht abgebildet. Ebenso fehlt eine Handlungsanleitung, die den Einsatz des Modells zu Untersuchungszwecken beschreibt.

3.3.3. SECI Modell

Das SECI-Modell zeigt unterschiedliche Arten der Wissenserzeugung auf und unterscheidet dabei vier Szenarien, die sich aus den möglichen Kombinationen zweier Wissensarten ergeben (siehe Abbildung 3.11 auf Seite 74). Die Szenarien beschreiben jeweils den Weg des Wissens von einer Person zu einer anderen Person, wobei sich die Art des Wissens bei jeder Person und bei jedem Szenario unterscheidet. Bei den vier Szenarien handelt es sich um die Sozialisation, die Externalisierung, Kombination und Internalisierung. Der Name „SECI“ leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Bezeichnungen dieser vier Szenarien ab. Die Autoren weisen explizit darauf hin, dass es sich bei den Szenarien

um Interaktionen zwischen zwei Personen handelt und nicht um Vorgänge der Wissens-
erzeugung, die innerhalb eines Individuums ablaufen.³⁵⁵ Da in jedem Szenario jeweils
zwei Personen beteiligt sind, von denen eine als Empfänger von Wissen agiert, kann das
Modell auch in den Bereich des Wissenstransfers eingeordnet werden. Da das Modell
nur Teilaspekte des Wissensmanagements abbildet, ist es den speziellen Modellen des
Wissensmanagements zuzuordnen.

Das SECI-Modell basiert, ebenso wie das in Kapitel 3.3.2 auf Seite 70 vorgestellte Mo-
dell der Wissenstransformation, auf der Unterscheidung von explizitem und implizitem
Wissen. Unter explizitem Wissen verstehen die Autoren solches Wissen, das artikulierbar
und somit austauschbar ist, während implizites Wissen als solches Wissen betrachtet wird,
das subjektbezogen und nur bedingt artikulierbar und austauschbar ist.³⁵⁶ Auch wenn
die Autoren nicht explizit darauf hinweisen, kann anhand der Ausführungen zur Kom-
bination und Externalisierung darauf geschlossen werden, dass explizites Wissen bereits
in artikulierter Form vorliegt und somit unabhängig von einer Person ist.³⁵⁷ Implizites
Wissen hingegen ist nur innerhalb eines Individuums vorhanden und grundsätzlich arti-
kulierbar.³⁵⁸ Wenn im Zusammenhang mit dem SECI-Modell von explizitem und impli-
zitem Wissen gesprochen wird, werden die in diesem Kapitel beschriebenen Definitionen
zugrunde gelegt.

Bei der *Sozialisation* findet eine bewusste oder unbewusste Weitergabe von implizitem
Wissen durch einen Wissensträger statt. Dieses Wissen wird im Rahmen der Sozialisation
von einer anderen Person aufgenommen und in Form von implizitem Wissen abgelegt.³⁵⁹
Der Austausch von implizitem Wissen zwischen Personen geschieht in der Regel über
soziale Interaktionen, das heißt durch Handlungen, die gemeinsam im gleichen Kontext,
am gleichen Ort und zur gleichen Zeit, ausgeführt werden.³⁶⁰ Die physische Nähe zweier
Personen ist somit eine wichtige Voraussetzung für den Austausch von implizitem Wis-
sen.³⁶¹ Der Gebrauch von Sprache zum Austausch vom implizitem Wissen ist nicht not-
wendig.³⁶² Da das Wissen bei beiden Personen, die an der Sozialisation teilnehmen, nicht
in expliziter Form vorliegt, ist es für die Organisation nicht zugänglich.³⁶³ Sozialisation

³⁵⁵Vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 61).

³⁵⁶Vgl. Nonaka und Konno (1998, S. 42); Nonaka und Takeuchi (1995, S. 59).

³⁵⁷Beispielsweise kann implizites Wissen durch den Vorgang des Aufschreibens in explizites Wissen um-
gewandelt werden. Hieraus kann geschlossen werden, dass explizites Wissen bereits artikuliert ist und
subjektunabhängig vorliegt. Vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 64).

³⁵⁸Implizites Wissen umfasst beispielsweise mentale Modelle und handwerkliche Fähigkeiten, so dass
darauf geschlossen werden kann, dass dieses Wissen innerhalb eines Individuums vorliegt. Vgl. Nonaka
und Takeuchi (1995, S. 62).

³⁵⁹Vgl. Nonaka und Konno (1998, S. 42).

³⁶⁰Vgl. Nonaka und Konno (1998, S. 42); Alavi und Leidner (2001, S. 116).

³⁶¹Vgl. Nonaka und Konno (1998, S. 43).

³⁶²Vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 62-63).

³⁶³Vgl. North (2002, S. 50).

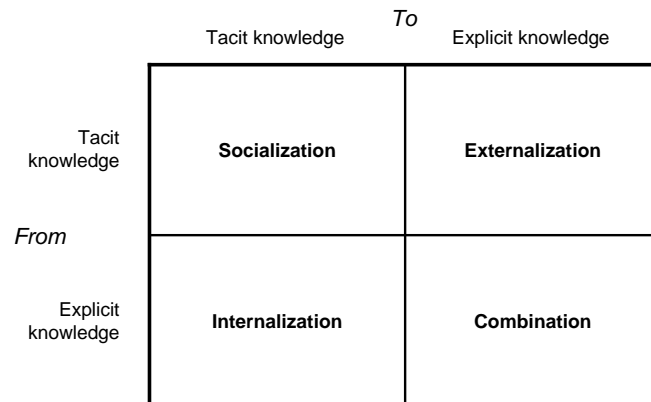


Abbildung 3.11.: Arten der Wissensumwandlung. Quelle: Nonaka und Takeuchi (1995, S. 62).

findet beispielsweise dann statt, wenn eine Person im Rahmen einer Berufsausbildung einer anderen Person bei der Arbeit zuschaut und durch Beobachtung, Nachahmung und Übung an neues, implizites Wissen gelangt.³⁶⁴

Unter *Externalisierung* wird der Vorgang des Mitteilens von implizitem Wissen an eine andere Person in einer solchen Form verstanden, die es der anderen Person ermöglicht, das Wissen aufzunehmen und zu verstehen.³⁶⁵ Hier wird vorausgesetzt, dass es sich bei implizitem Wissen um solches Wissen handelt, das vom Wissensträger artikuliert werden kann. Die Artikulierung kann beispielsweise durch Sprache oder durch Grafiken erfolgen.³⁶⁶ NONAKA UND KONNO betonen, dass es bei der Externalisierung von implizitem Wissen insbesondere darauf ankommt, das Wissen in solche Formen zu überführen, die auch für andere Personen verständlich sind. Eine textuelle oder grafische Repräsentation von implizitem Wissen, die lediglich durch den Wissensträger richtig interpretiert werden kann, ist also nicht ausreichend.³⁶⁷ Die Autoren weisen auch darauf hin, dass die für die Externalisierung verwendeten Ausdrucksmöglichkeiten wie beispielsweise Wörter häufig zu ungenau sind, um das implizite Wissen adäquat zu repräsentieren.³⁶⁸ Das Ergebnis der Externalisierung ist „neues, für das gesamte Unternehmen verwertbares Wissen“ und

³⁶⁴Vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 63); Rehäuser und Krcmar (1996, S. 35); Alavi und Leidner (2001, S. 116).

³⁶⁵Vgl. Nonaka und Konno (1998, S. 43)

³⁶⁶Vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 64); Nonaka und Konno (1998, S. 44)

³⁶⁷Vgl. Nonaka und Konno (1998, S. 44).

³⁶⁸Vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 64).

liegt beispielsweise in Form von „best practices“ oder „lessons learned“ vor.³⁶⁹

Bei der *Kombination* wird explizites Wissen zu neuem explizitem Wissen verarbeitet und einem Empfänger mitgeteilt. Der Vorgang beinhaltet drei Teilprozesse:³⁷⁰ Im ersten und wichtigsten Teilprozess wird bestehendes explizites Wissen in Form von Daten gesammelt und zu neuem explizitem Wissen verdichtet. Dies geschieht beispielsweise durch Zusammenführung, Kategorisierung, Kombination und Neueinordnung von bestehendem explizitem Wissen.³⁷¹ Als Beispiele für diese Art der Wissenserzeugung werden der klassische Unterricht in Schulen sowie die Auswertung von Literaturquellen genannt.³⁷² In einem weiteren Teilprozess wird das neue explizite Wissen dokumentiert und anschließend im letzten Schritt in einem geeigneten Rahmen, zum Beispiel in Meetings, an andere Personen übermittelt. REHÄUSER UND KRCMAR und NORTH merken an, dass bei der Kombination kein neues Wissen entsteht, sondern nur bereits bekanntes Wissen zusammengefasst oder in anderer Weise dargestellt wird.³⁷³

Die Umwandlung von explizitem Wissen zu implizitem Wissen wird als *Internalisierung* bezeichnet.³⁷⁴ Dieser Prozess beinhaltet die Identifikation von als relevant erachtetem explizitem Wissen durch eine Person, die anschließend dieses explizite Wissen durch geeignete Maßnahmen aufnimmt und als implizites Wissen im Kopf ablegt. Zu diesen Maßnahmen zählen beispielsweise Trainingsprogramme, Simulationen, Experimente oder „learning by doing“-Prozesse.³⁷⁵ Auch das Lernen und Verstehen, das im Rahmen von Diskussionen oder dem Lesen von Texten einsetzt, wird als Beispiel für Internalisierung genannt.³⁷⁶

Innerhalb einer Organisation sind die vier Arten der Wissenserzeugung miteinander verknüpft und laufen in einer bestimmten Reihenfolge ab (siehe Abbildung 3.12 auf der nächsten Seite). Ausgangspunkt der Wissenserzeugung sind die Mitglieder einer Organisation, die implizites Wissen besitzen, welches die Grundlage der Erzeugung von Wissen innerhalb der Organisation darstellt.³⁷⁷ Das Ziel der Organisation sollte darin bestehen, dieses implizite Wissen einzelner Individuen gewinnbringend zu nutzen. Hierzu sollten Individuen ihr implizites Wissen zunächst in Gruppen im Rahmen von Sozialisationsprozessen austauschen. Die Ergebnisse dieses gruppenweiten Wissensaustausches sollten anschließend im Rahmen von Externalisierungsprozessen als explizites Wissen festgehalten werden. Das vorhandene explizite Wissen kann innerhalb einer Gruppe durch Kombinationsprozesse erweitert und von einzelnen Individuen internalisiert werden. Das inter-

³⁶⁹Rehäuser und Krcmar (1996, S. 36); Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 116).

³⁷⁰Vgl. Nonaka und Konno (1998, S. 44-45).

³⁷¹Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 116).

³⁷²Vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 67); Alavi und Leidner (2001, S. 116).

³⁷³Vgl. Rehäuser und Krcmar (1996, S. 36); North (2002, S. 51).

³⁷⁴Vgl. Nonaka und Konno (1998, S. 45).

³⁷⁵Vgl. Nonaka und Takeuchi (1995, S. 69).

³⁷⁶Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 116).

³⁷⁷Vgl. zu den folgenden Ausführungen Nonaka und Takeuchi (1995, S. 72-73).

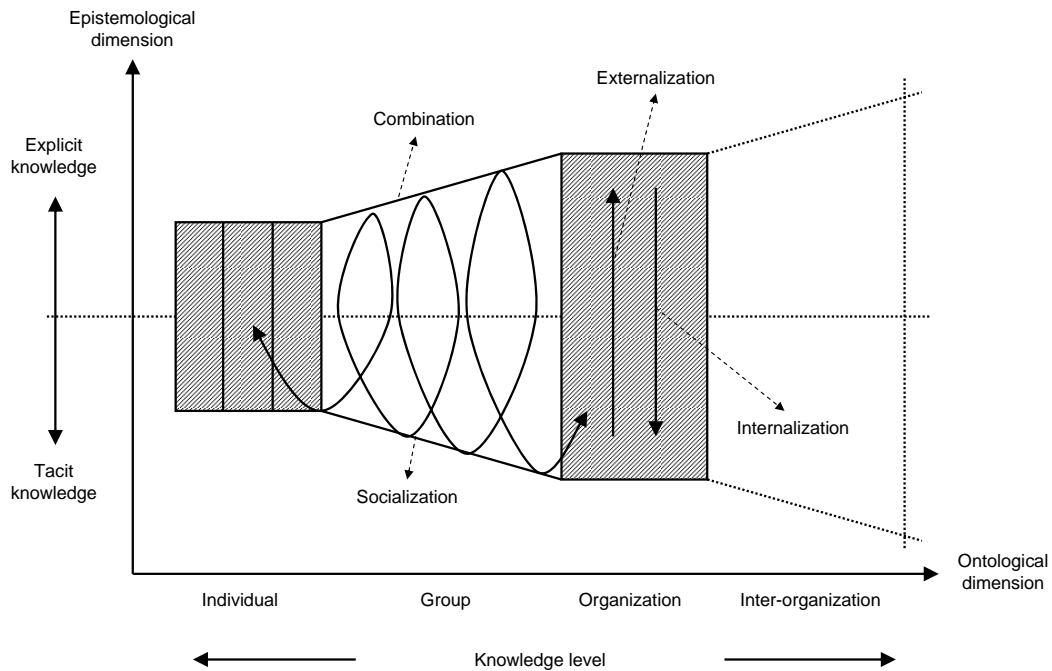


Abbildung 3.12.: Spirale der Wissenserzeugung. Quelle: In Anlehnung an Nonaka und Takeuchi (1995, S. 73).

nalisierte und somit implizite Wissen kann anschließend in weiteren Gruppendiskussionen ausgetauscht, externalisiert und mit anderem explizitem Wissen kombiniert werden. Diese zyklischen Prozesse der Wissenserzeugung beginnen jeweils mit dem impliziten Wissen einzelner Personen und durchlaufen danach Arbeitsgruppen, Projekte und Abteilungen, bis das Wissen schließlich der gesamten Organisation zur Verfügung steht. Die Voraussetzung für einen organisationalen Wissenszuwachs ist, dass „sowohl die persönliche Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, als auch der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologie“ funktionieren.³⁷⁸

Insgesamt zeigt das SECI-Modell vier Handlungen, die bei der Weitergabe von Wissen zwischen Personen ausgeführt werden können und die sich nach der Art des zu übermittelnden Wissens richten. Letztlich handelt es sich hier um eine Klassifikation von Kommunikationsprozessen, in denen Wissen ausgetauscht wird. Weitere Aspekte des Wissenstransfers wie beispielsweise die Einbeziehung von IT oder allgemeine Rah-

³⁷⁸North (2002, S. 51).

menbedingungen werden nicht betrachtet, so dass es, abgesehen von den vier genannten Handlungen, keine weiteren Ansatzpunkte für die Analyse des Wissenstransfers gibt. Um mögliche Probleme im Wissenstransfer zu identifizieren, kann sich der Forscher an diesen vier Handlungen orientieren. Eine Zuordnung von Wissensbarrieren zu diesen Handlungen findet jedoch nicht statt. Eine Handlungsanleitung, die den Einsatz des Modells bei konkreten Untersuchungen erläutert, liegt nicht vor.

3.3.4. Modell der Aktivitäten des Wissenstransfers

Das Modell der Aktivitäten des Wissenstransfers von ALAVI UND LEIDNER wurde zu dem Zweck entwickelt, als Grundlage für die Analyse der Rolle von Informationssystemen im Wissensmanagement zu dienen.³⁷⁹ Das Modell basiert auf der Annahme, dass Wissensmanagement vier grundlegende Prozesse beinhaltet: Die Erzeugung, Speicherung und Abrufung, die Verteilung, und die Anwendung von Wissen.³⁸⁰ Es enthält daher solche Elemente, die sich auf die genannten grundlegenden Prozesse beziehen. Das Modell wird als Klassifikationsschema für die positiven und negativen Auswirkungen des Einsatzes von Informationssystemen in unterschiedlichen Bereichen des Wissensmanagements genutzt. Die in den folgenden Sätzen angegebenen Buchstaben beziehen sich auf die in Abbildung 3.13 auf der nächsten Seite markierten Elemente des Modells.

Hinsichtlich der Erzeugung von Wissen wird auf das SECI-Modell von NONAKA UND TAKEUCHI zurückgegriffen, welches die Entstehung von neuem Wissen durch die möglichen Transformationen zwischen explizitem und implizitem Wissen abbildet.³⁸¹ Als mögliche Arten der Wissenserzeugung werden daher die Externalisierung, Internalisierung, Sozialisation und Kombination genannt.³⁸² Im Gegensatz zu NONAKA UND TAKEUCHI weisen ALAVI UND LEIDNER in ihrem Modell explizit darauf hin, dass die Externalisierung und Internalisierung von Wissen durch eine Person A nicht zwangsläufig zu neuem Wissen bei einer Person B führen müssen, sondern dass das durch die Externalisierung und Internalisierung verfügbar gewordene Wissen auch bei derjenigen Person verbleiben kann, welche das Wissen artikuliert beziehungsweise verinnerlicht hat (A, B).³⁸³ Wissen, das nach der Externalisierung bei der gleichen Person verbleibt und nicht für andere Personen zugänglich gemacht wird, findet sich beispielsweise in Berichten, die von der Person, die das Wissen artikuliert hat, unter Verschluss gehalten werden.³⁸⁴ Die von NONAKA UND TAKEUCHI genannte Bedingung, dass die im SECI-Modell beschriebenen Prozesse ausschließlich zwischen zwei Individuen ablaufen, wird also hier aufgehoben.³⁸⁵

³⁷⁹Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 115).

³⁸⁰Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 115).

³⁸¹Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 116); Nonaka und Takeuchi (1995, S. 62).

³⁸²Für eine ausführliche Beschreibung der genannten Begriffe siehe Kapitel 3.3.3.

³⁸³Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 117).

³⁸⁴Vgl. zu diesem Beispiel die Ausführungen zur Übertragung von explizitem Wissen in das organisatorische Gedächtnis bei Alavi und Leidner (2001, S. 119).

³⁸⁵Vgl. zu der genannten Einschränkung Nonaka und Takeuchi (1995, S. 61).

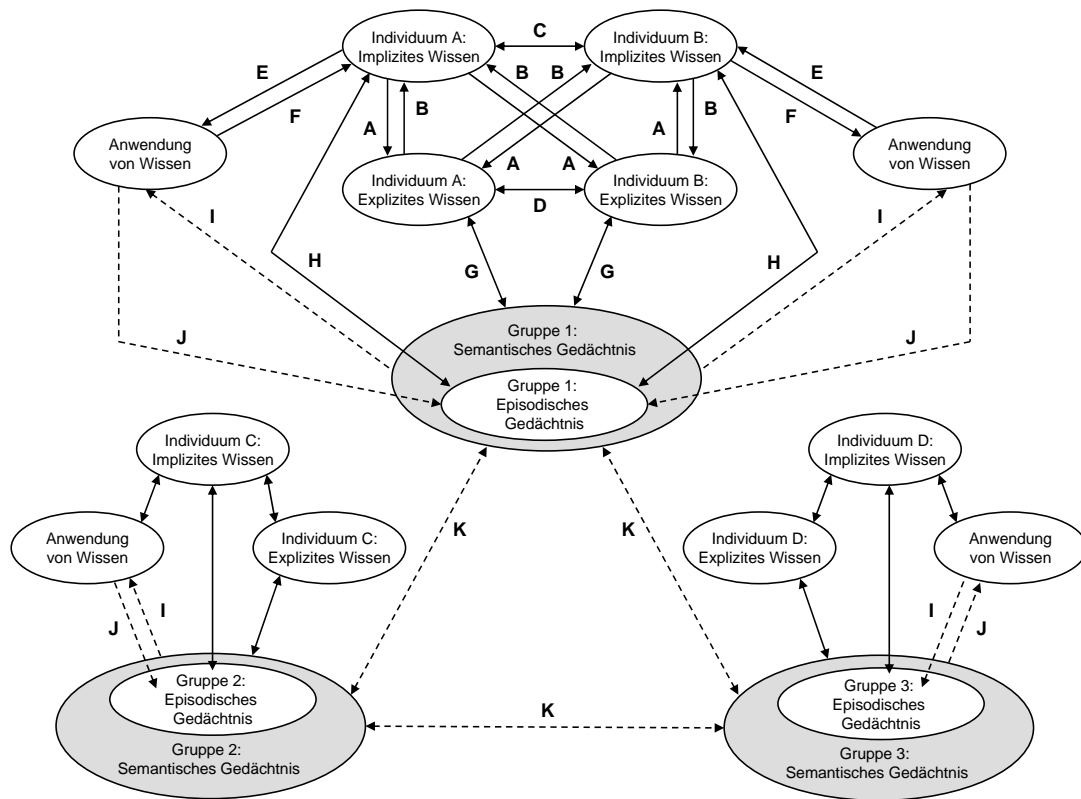


Abbildung 3.13.: Modell der Wissenstransferaktivitäten. Quelle: In Anlehnung an Alavi und Leidner (2001, S. 123).

Wissenserzeugung durch Sozialisation und Kombination ist jedoch weiterhin ausschließlich zwischen zwei Individuen möglich (C, D). Eine weitere Möglichkeit der Wissenserzeugung, die in dem Modell berücksichtigt wird, ist die Anwendung von bereits vorhandenem Wissen mit anschließender Beobachtung des Ergebnisses der Anwendung (E, F).³⁸⁶

Für die Speicherung und Abrufung von Wissen benutzen die Autoren das Konzept des Gedächtnisses einer Organisation.³⁸⁷ Wenn Wissen innerhalb einer Organisation gespeichert wird, wird es im so genannten Gedächtnis der Organisation abgelegt, welches alle Elemente umfasst, die auf der Grundlage von in der Vergangenheit gewonnenem und bis zur Gegenwart bewahrtem Wissen die Aktivitäten einer Organisation beeinflussen.³⁸⁸

³⁸⁶Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 116).

³⁸⁷Vgl. zu dem Konzept des organisatorischen Gedächtnisses beispielsweise Stein und Zwass (1995) und Walsh und Ungson (1991).

³⁸⁸Vgl. Walsh und Ungson (1991, S. 61); Alavi und Leidner (2001, S. 118).

Das Gedächtnis einer Organisation besteht unter anderem aus gedruckten Dokumenten, Einträgen in elektronischen Datenbanken oder Expertensystemen, aus dokumentierten organisatorischen Abläufen sowie dem gesammelten impliziten Wissen der Mitglieder der Organisation.³⁸⁹ Das organisatorische Gedächtnis kann in einen semantischen und einen episodischen Teil aufgeteilt werden.³⁹⁰ Während im semantischen Teil solches Wissen vorhanden ist, das situationsunabhängig ist und in artikulierter Form vorliegt, ist im episodischen Teil solches Wissen vorhanden, das sich auf bestimmte Ereignisse bezieht und somit kontextspezifisch und situationsabhängig ist.³⁹¹ Die Autoren betrachten in ihrem Modell jedoch nicht nur das episodische und semantische Gedächtnis einer gesamten Organisation, sondern auch einzelne Gruppen innerhalb einer Organisation, die jeweils über eben dieses Gedächtnis verfügen.

Der Transfer von Wissen kann sowohl zwischen mehreren Individuen stattfinden, zwischen Individuen und Wissensspeichern, zwischen Individuen und Gruppen, sowie zwischen mehreren Gruppen.³⁹² Während der Wissenstransfer zwischen Individuen über die Elemente des SECI-Modells abgebildet wird, findet der Austausch von Wissen zwischen Individuen und Gruppen wie folgt statt: Das explizite Wissen einer Person, die ein Mitglied einer bestimmten Gruppe ist, kann anderen Personen innerhalb dieser Gruppe zugänglich gemacht und somit Teil des semantischen Gedächtnisses dieser Gruppe werden (G). Als Beispiel nennen die Autoren eine Situation, in der eine Person ein bestimmtes elektronisches Dokument (explizites Wissen) in einem öffentlichen Verzeichnis ablegt und es somit der gesamten Gruppe (semantisches Gedächtnis) zugänglich macht.³⁹³ Das implizite beziehungsweise noch nicht artikuliertes Wissen einer Person kann Bestandteil des episodischen Gedächtnisses derjenigen Gruppe werden, der die entsprechende Person angehört (H). Es ist ebenfalls möglich, dass ein Individuum von dem Wissen des episodischen oder semantischen Gedächtnisses einer Gruppe lernt und sich auf diese Weise neues explizites oder implizites Wissen aneignet.³⁹⁴

Ein Individuum kann von dem Gedächtnis einer Gruppe profitieren und das dort vorhandene Wissen in bestimmten Situationen anwenden sowie auf der Basis dieses Wissens Entscheidungen treffen (I).³⁹⁵ Durch die Anwendung dieses Wissens und die Beobachtung des Ergebnisses der Anwendung kann bei einem Individuum neues implizites Wissen entstehen, das wiederum zu einem Bestandteil des episodischen Gedächtnisses der Gruppe

³⁸⁹Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 116).

³⁹⁰Vgl. El Sawy u. a. (1986, S. 120).

³⁹¹Das semantische Gedächtnis umfasst beispielsweise allgemeine Regeln und Abläufe sowie Daten, die regelmäßig erhoben werden. Im episodischen Gedächtnis werden beispielsweise die Umstände, unter denen eine einmalige Entscheidung getroffen wurde, gespeichert. Vgl. El Sawy u. a. (1986, S. 120); Alavi und Leidner (2001, S. 118).

³⁹²Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 119).

³⁹³Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 119).

³⁹⁴Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 119).

³⁹⁵Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 124).

wird (J).³⁹⁶ Wenn sich bestimmtes Wissen innerhalb einer Gruppe bewährt hat und es in transportabler Form vorliegt, kann dieses „best practice“-Wissen über die Grenzen der eigenen Gruppe hinaus für andere Gruppen zugänglich gemacht werden (K).³⁹⁷

Insgesamt zeigt das Modell mehrere Handlungen auf, die im Kontext der Weitergabe von Wissen ausgeführt werden können. In der Publikation, in der das Modell vorgestellt wird, wird auch die Rolle der IT berücksichtigt, indem beschrieben wird, wie IT die genannten Handlungen unterstützen kann. IT ist jedoch nicht selbst Bestandteil des Modells. Rahmenbedingungen, die den Austausch von Wissen beeinflussen können, bleiben jedoch, ebenso wie diejenigen Handlungen, die mit dem in Kapitel 1.2 erwähnten „Weg zum Wissen“ in Zusammenhang stehen, unberücksichtigt. Die vorhandenen Elemente im Modell können genutzt werden, um Ansatzpunkte für eine konkrete Untersuchung des Wissenstransfers in einer Organisation durchzuführen, wobei eine Handlungsanleitung nicht vorhanden ist. Eine Zuordnung der in der Literatur diskutierten Wissensbarrieren zu den Elementen des Modells findet nicht statt, ist jedoch grundsätzlich möglich.

3.3.5. Balanced Knowledge Transfer Scorecard

Die so genannte Balanced Knowledge Transfer Scorecard (BKTS) stellt ein Werkzeug dar, mit dem wissenstransferbezogene Ziele durch entsprechende Aktivitäten und deren Erfolgsmessung erreicht werden können.³⁹⁸ Diese Ziele werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet und in Form von Leitsätzen und Visionen formuliert.³⁹⁹ Die BKTS ist wie eine klassische Balanced Scorecard aufgebaut und vereint insgesamt vier Perspektiven, aus denen heraus einzelne Aktivitäten des Wissenstransfers betrachtet werden. Innerhalb dieser Perspektiven werden, jeweils bezogen auf einzelne Aktivitäten, Unterziele mit Kennzahlen und Zielwerten zur Erfolgsmessung sowie Maßnahmen zur Erreichung der Zielwerte definiert.⁴⁰⁰ Nach Meinung der Autoren ist die BKTS dazu geeignet, typische Barrieren innerhalb des Wissenstransfers zu überwinden, indem für jede Perspektive solche Faktoren untersucht werden, die für die Förderung beziehungsweise Behinderung von Wissenstransfer verantwortlich sind.⁴⁰¹ Durch die Berücksichtigung sowohl von menschenbezogenen als auch nicht-menschenbezogenen Faktoren und von „Neigung und Leistung“ versprechen sich die Autoren eine besondere Ausgewogenheit der BKTS.⁴⁰² Da die BKTS nur in einem Teilbereich des Wissensmanagements, nämlich des Wissenstransfers, eingesetzt werden kann, ist sie den speziellen Modellen des Wissensmanagements zuzuordnen.

³⁹⁶Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 124).

³⁹⁷Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 124).

³⁹⁸Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 10).

³⁹⁹Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 15).

⁴⁰⁰Häckel und Linde (2005, S. 10).

⁴⁰¹Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 15).

⁴⁰²Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 15).

Zu den vier Perspektiven der BKTS, die in Abbildung 3.14 auf der nächsten Seite dargestellt ist, zählen die Mitarbeiterperspektive, die Übertragungsperspektive, die Perspektive des sozialen Umfelds sowie die Struktur- und Ausstattungsperspektive.⁴⁰³ Wie die einzelnen Perspektiven jeweils ausgestaltet werden, ist von der konkret betrachteten Situation abhängig.⁴⁰⁴

Die *Übertragungsperspektive*, in welcher der Zielerreichungsgrad der Wissensziele abgebildet wird, ist die zentrale Perspektive der BKTS.⁴⁰⁵ Die Ziele der übrigen Perspektiven sollen an den Zielen der Übertragungsperspektive ausgerichtet sein.⁴⁰⁶ Die wichtigsten Ziele der Übertragungsperspektive sind eine Optimierung sowohl der Quantität als auch der Qualität des transferierten Wissens.⁴⁰⁷ Mögliche Kennzahlen für die Quantität und Qualität sind die Zahl der Publikationen für Wissensdatenbanken pro Mitarbeiter, die Anzahl der Aufrufe von Dokumenten in einer Datenbank, die Nutzungsintensität und die erzielten Lernerfolge.⁴⁰⁸

Das Ziel der *Mitarbeiterperspektive* ist es, die Voraussetzungen der am Wissenstransfer beteiligten Personen zu verbessern oder allgemein die „personalen Bedingungen für den Wissenstransfer zu erfüllen“.⁴⁰⁹ Zu den Kennzahlen, mit denen die Erreichung der Ziele der Mitarbeiterperspektive gemessen werden können, zählen beispielsweise persönliche Beurteilungen, der Wissensbestand der Mitarbeiter sowie die Kommunikationsstärke beziehungsweise -häufigkeit.⁴¹⁰

In der *Struktur- und Ausstattungsperspektive* werden organisatorische und materielle Aspekte des Wissenstransfers untersucht.⁴¹¹ Hierzu gehören sowohl die zum Wissenstransfer verwendeten Informations- und Kommunikationstechnologien, als auch die den Mitarbeitern für den Austausch von Wissen zugestandene Zeit.⁴¹² Von den Autoren werden als mögliche Kennzahlen in dieser Perspektive der Anteil kompatibler IT-Systeme an der Gesamtausstattung, der Zeitaufwand für Wissenstransfer im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit, sowie die Zeit, die ein Mitarbeiter pro Tag für Wissensnachfragen erreichbar ist, genannt.⁴¹³

Die *Perspektive des sozialen Umfelds* vereint Faktoren, welche die Kultur und die sozialen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander beeinflussen.⁴¹⁴ Die Autoren sehen in gutem Personal und einer guten (technischen) Infrastruktur zwar eine wichtige Voraus-

⁴⁰³Rüger und Linde (2004, S. 15).

⁴⁰⁴Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 10).

⁴⁰⁵Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 10); Rüger und Linde (2004, S. 15).

⁴⁰⁶Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 15).

⁴⁰⁷Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 15).

⁴⁰⁸Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 15).

⁴⁰⁹Rüger und Linde (2004, S. 16); Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 10).

⁴¹⁰Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 16).

⁴¹¹Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 10).

⁴¹²Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 16).

⁴¹³Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 16).

⁴¹⁴Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 10).

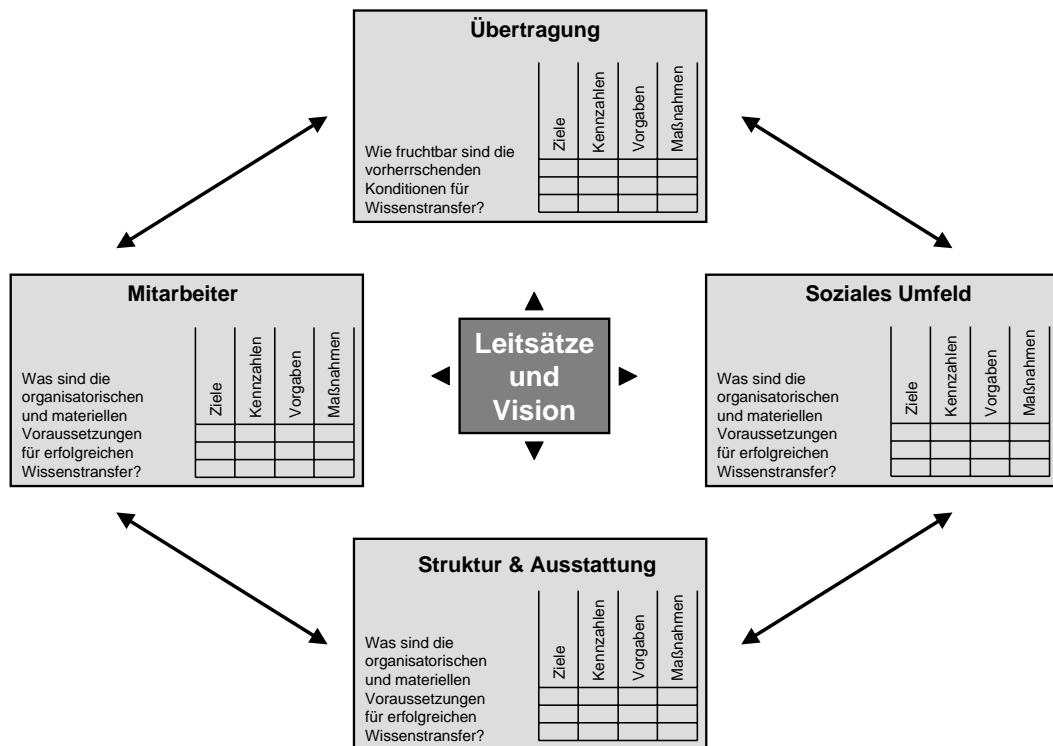


Abbildung 3.14.: Balanced Knowledge Transfer Scorecard. Quelle: Rürger und Linde (2004, S. 15).

setzung für das Gelingen von Wissenstransfer, jedoch spielen beim Zustandekommen von Transfersituationen auch die Unternehmenskultur und die darin vorhandenen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern eine wichtige Rolle.⁴¹⁵ Kennzahlen in der Perspektive des sozialen Umfelds sind beispielsweise die Häufigkeit von Interaktionsgelegenheiten, die Häufigkeit von Problemen beim Finden von Wissensträgern sowie die Anzahl der aus dem Unternehmen ausscheidenden Mitarbeitern in einem bestimmten Zeitintervall.⁴¹⁶

Durch die Berücksichtigung aller vier Dimensionen sowie deren Zusammenhänge soll die BKTS eine „systematische und zielgerichtete Konzeption von Wissensmanagement-Projekten“ ermöglichen, so dass die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung erhöht werden.⁴¹⁷ Für die Anwendung der BKTS steht ein sechs Schritte umfassendes Prozessmodell zur Verfügung, das in Abbildung 3.15 auf der nächsten Seite dargestellt ist. In

⁴¹⁵Vgl. Rürger und Linde (2004, S. 16).

⁴¹⁶Vgl. Rürger und Linde (2004, S. 16).

⁴¹⁷Rürger und Linde (2004, S. 16-17).

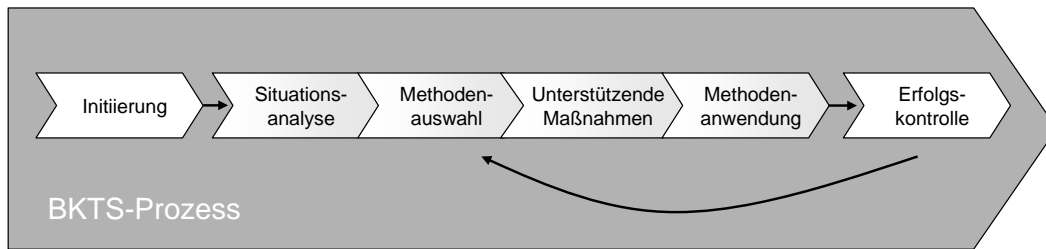


Abbildung 3.15.: BKTS-Prozess. Quelle: Häckel und Linde (2005, S. 12).

einem ersten Schritt, der Phase der *Initiierung*, wird die Notwendigkeit des Wissenstransfers identifiziert und begründet. Die Notwendigkeit kann sich beispielsweise aus dem Ausscheiden von Mitarbeitern und der damit verbundenen Wissensabwanderung ergeben.⁴¹⁸ In der daran anschließenden *Situationsanalyse* wird unter Zuhilfenahme der vier Perspektiven der BKTS eine genaue Analyse der Transfersituation vorgenommen. Die hier gewonnenen Erkenntnisse sind ausschlaggebend dafür, welche Wissenstransfermethoden in der vorliegenden Situation angewendet werden können.⁴¹⁹ Im Anschluss an die Situationsanalyse erfolgt daher die Phase der *Methodenauswahl*, in der entschieden wird, „auf welche Art und zu welchen Kosten“ der Wissenstransfer erfolgen soll.⁴²⁰ Mit Hilfe der BKTS soll hier eine Charakterisierung, Visualisierung und Selektierung von Wissenstransfermethoden ermöglicht werden.⁴²¹ Nach der Auswahl der Transfermethode und der Bereitstellung aller zu deren Ausführung notwendigen Ressourcen folgt die Phase der *Methodenanwendung*, in welcher der tatsächliche Wissensfluss durchgeführt wird.⁴²² Zeitgleich zur Methodenanwendung werden *unterstützende Maßnahmen* eingeleitet und durchgeführt, die zur Reduktion von anfangs identifizierten Barrieren des Wissenstransfers beitragen sollen.⁴²³ Nach Abschluss der Methodenanwendung muss im Rahmen der *Erfolgskontrolle* überprüft werden, ob die zuvor aufgestellten Ziele des Wissenstransfers erreicht wurden. Zur Erfolgskontrolle können die anfangs in den einzelnen Phasen festgelegten Kennzahlen verwendet werden.⁴²⁴

Insgesamt wird durch die BKTS nicht deutlich, welche Elemente und Aktivitäten den Wissenstransfer in einer Organisation ausmachen. Die genannten vier Perspektiven zei-

⁴¹⁸Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 11).

⁴¹⁹Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 11).

⁴²⁰Häckel und Linde (2005, S. 11).

⁴²¹Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 11).

⁴²²Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 12).

⁴²³Häckel und Linde (2005, S. 12).

⁴²⁴Vgl. Häckel und Linde (2005, S. 12).

gen zwar auf, aus welchen Richtungen der Untersuchungsgegenstand angenähert werden kann, ohne jedoch den Untersuchungsgegenstand selbst darzustellen. Die Rolle der IT im Wissenstransfer wird indirekt über die Struktur- und Ausstattungsperspektive berücksichtigt. Ihr konkreter Einfluss auf den Wissenstransfer wird jedoch nicht beschrieben.

Grundsätzlich ist der Ansatz, Aktivitäten des Wissenstransfers in Form von Kennzahlen zu quantifizieren und anschließend mit Zielgrößen zu vergleichen, kritisch zu betrachten. Da viele der von den Autoren vorgeschlagenen Kennzahlen nicht objektiv, sondern nur durch persönliches Beurteilen erhoben werden können, ist es als nicht sinnvoll anzusehen, diese subjektiv erhobenen Kennzahlen einem Zielwert gegenüberzustellen, dessen Festlegung ebenfalls nur subjektiv erfolgt.⁴²⁵ Unklar bleibt, ob die Zielwerte der personenbezogenen Kennzahlen für alle Mitarbeiter identisch sind, oder ob Zielwerte für jeden Mitarbeiter individuell festgelegt werden, um dem individuellen Verhalten der Mitarbeiter und ihren jeweiligen Aufgaben in der Organisation gerecht zu werden. Unklar ist auch, ob die Werte der personenbezogenen Kennzahlen von einem unabhängigen Beurteiler festgelegt werden, oder ob die betroffenen Personen sich selbst hinsichtlich bestimmter Kriterien beurteilen sollen. Bei einigen Kennzahlen wie beispielsweise dem „Grad sozialer Präsenz“ und der „Häufigkeit von Gelegenheiten zur persönlichen Interaktion“ wird offen gelassen, wie die zugehörigen Werte grundsätzlich erhoben werden können. Eine Berücksichtigung der in der Literatur bereits umfassend diskutierten Wissensbarrieren findet nicht statt.

3.4. Auswertung

Die Erhebung von Modellen des Wissensmanagements beziehungsweise des Wissenstransfers hat gezeigt, dass kein Modell existiert, welches alle der in Kapitel 3.1 genannten Anforderungen erfüllt. Einige der untersuchten Modelle strukturieren zwar den Untersuchungsgegenstand Wissenstransfer derart, dass auf der Grundlage dieser Strukturierung eine Analyse in konkreten Organisationen durchgeführt werden könnte, beschränken sich jedoch dabei häufig auf den Kommunikationsprozess, der bei der Übertragung von Wissen von einer Person auf eine andere Person stattfindet. Weitere Handlungen, die im Wissenstransfer relevant sind, beispielsweise die Nachfrage nach Wissen oder die Speicherung von Wissen in IT-Systemen, werden nicht berücksichtigt. Teilweise beschränken sich die Funktionen der Modelle darauf, unterschiedliche Sichtweisen aufzuzeigen, durch die man sich dem Wissenstransfer bei einer Untersuchung annähern kann. Eine konkrete Darstellung von Wissenstransfer aus einer dieser Perspektiven wird jedoch nicht vorgenommen. Einige Modelle erwähnen zwar, dass IT zur Unterstützung des Wissenstransfers genutzt werden kann, zeigen jedoch nicht im Detail auf, welche Aufgaben IT im Wissenstransfer

⁴²⁵Beispielsweise können die Messung der Qualität des Wissenstransfers und die Erhebung der personalen Bedingungen für den Wissenstransfer nur durch persönliche Beurteilung erfolgen. Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 15-16).

konkret übernehmen kann. Bei der Erreichung des Ziels, den Beitrag von IT zum Ablauf des Wissenstransfers zu ermitteln, sind die Modelle daher nicht hilfreich. Die in der Literatur identifizierten und diskutierten Wissensbarrieren könnten bei fast allen Modellen mit geeigneten Elementen verknüpft werden, so dass dem Forscher bei einer Analyse des Wissenstransfers in Organisationen bereits eine Liste möglicher Probleme, die bei der Analyse berücksichtigt werden können, an die Hand gegeben werden könnte. Eine tatsächliche Zuordnung der vorhandenen Wissensbarrieren zu Elementen eines Modells wird jedoch in keinem Fall vorgenommen.

Eine Übersicht der untersuchten Modelle und ihrer Bewertung hinsichtlich der bekannten Kriterien ist in Tabelle 3.1 auf der nächsten Seite dargestellt. Ein ausgefüllter Kreis in der Tabelle bedeutet, dass ein Modell ein Kriterium voll erfüllt. Ein halb ausgefüllter Kreis bedeutet, dass ein Kriterium nur teilweise erfüllt wird. Ein Kriterium, das durch ein Modell nicht erfüllt wird, wird durch einen leeren Kreis dargestellt.

Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 1.4.2 ist hiermit bereits der erste Schritt des Design Science, die Identifizierung eines Problems, abgeschlossen. Das Problem besteht darin, dass kein Modell existiert, welches Wissenstransfer in Organisationen derart abbildet, dass es als Hilfsmittel zur Beantwortung der in Kapitel 1.2 formulierten Fragen herangezogen werden kann. Das Ziel der folgenden Arbeit besteht daher darin, ein solches Modell selbst zu entwickeln. Hierfür wird zunächst im nächsten Kapitel die in diesem Themenbereich bestehende Wissensbasis zusammengetragen, um bei der Entwicklung des Modells auf dem aktuellen Stand der Forschung aufbauen zu können.

3. Modelle des Wissensmanagements und des Wissenstransfers

	Strukturierung des WT	Wissenstransfer i.w.S.	Wissensbarrieren	Aufgabe der IT	Handlungsanleitung
1 Ebenenmodell des Wissensmanagements	○	○	◐	◐	○
2 Bausteinmodell des Wissensmanagements	○	◐	◐	○	○
3 Münchener Modell	◐	○	◐	◐	○
4 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	○	○	◐	◐	●
5 Wissensmanagementprofil	◐	○	○	○	◐
6 Knowledge Management Maturity Model (KMMM)	●	○	◐	◐	●
7 Modell der Wissensteilung	◐	○	◐	○	○
8 Modell der Wissenstransformation	●	◐	◐	○	○
9 SECI-Modell	◐	○	◐	○	○
10 Modell der Aktivitäten des Wissenstransfers	●	◐	◐	◐	○
11 Balanced Knowledge Transfer Scorecard (BKTS)	○	○	◐	◐	●

Legende:

- Kriterium nicht erfüllt
- ◐ Kriterium teilweise erfüllt
- Kriterium erfüllt

Tabelle 3.1.: Bewertung von Modellen des Wissensmanagements und des Wissenstransfers.

4. Wissenstransfer in Organisationen

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, dass in der Literatur kein geeignetes Modell vorhanden ist, welches den Untersuchungsgegenstand Wissenstransfer derart abbildet, dass auf dessen Grundlage eine strukturierte und umfassende Untersuchung in Organisationen vor dem Hintergrund der in Kapitel 1.2 genannten Ziele durchgeführt werden könnte. Da kein geeignetes Modell vorhanden ist, existiert auch keine Handlungsanleitung, die den Verlauf der Analyse von Wissenstransfer in einer Organisation darlegt. In Anbetracht dieses Defizites wird in diesem Kapitel die vorhandene Literatur zum Thema Wissenstransfer aufgearbeitet, um die Grundlagen sowohl für die Erstellung eines eigenen Modells des organisationalen Wissenstransfers als auch für die Entwicklung eines geeigneten Vorgehensmodells zur Analyse von Wissenstransfer in Organisationen bereitzustellen. Im Rahmen des Design Science sind sowohl das Zusammentragen der bereits vorhandenen Erkenntnisse im Forschungsbereich Wissenstransfer als auch das Einbeziehen dieser Erkenntnisse in den späteren Entwicklungsprozess notwendig, um Sorgfalt und Genauigkeit in der Forschung zu erreichen.⁴²⁶

Da der inhaltliche Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Übertragung von Wissen liegt, werden die Vorgänge des Erzeugens und Anwendens von Wissen ausgeblendet. Es wird vorausgesetzt, dass übertragbares Wissen bereits vorliegt und nicht erst beschafft oder durch Forschungs- und Entwicklungsarbeiten erzeugt werden muss. Außerdem bleiben die Überlegungen zum Wissenstransfer in dieser Arbeit auf die Grenzen einer beliebigen Organisation beschränkt. Wissenstransfer zwischen Organisationen, wie er beispielsweise beim Hinzukaufen von Wissen durch die Beauftragung einer Unternehmensberatung entsteht, wird nicht betrachtet. Wenn im Folgenden von „der Organisation“ gesprochen wird, ist damit immer eine beliebige, exemplarische Organisation gemeint.

Der Aufbau dieses Kapitels orientiert sich an der Idee, die bisherigen Erkenntnisse zum Thema Wissenstransfer strukturiert zusammenzutragen, so dass für die Entwicklung des Modells des Wissenstransfers und auch für dessen spätere Anwendung auf diese Erkenntnisse zurückgegriffen werden kann. Die Strukturierung der Inhalte erfolgt dabei so, dass Wissenstransfer zunächst nur aus einer engen Perspektive betrachtet wird und im weiteren Verlauf des Kapitels schrittweise zusätzliche Aspekte berücksichtigt werden, so dass nach und nach ein größeres Gesamtbild des Themenkomplexes Wissenstransfer entsteht. Die Aufarbeitung aller im Folgenden genannten Aspekte wird als notwendig erachtet, um dem Ziel, mit Hilfe des zu entwickelnden Modells einen möglichst umfassenden Überblick

⁴²⁶Siehe Kapitel 1.4.1.

über Wissenstransfer in einer Organisation zu erhalten, gerecht zu werden. Insbesondere mögliche Probleme, die im Zusammenhang mit Wissenstransfer auftreten können, sollen hier identifiziert werden, so dass diese anschließend in geeigneter Weise in das Modell integriert werden können.

Das vorliegende Kapitel ist wie folgt gegliedert: Kapitel 4.1 betrachtet den Austausch von Wissen als Kommunikationsprozess und beschreibt den Ablauf des Wissenstransfers i. e. S. zwischen zwei Personen. Aufbauend auf dieser sehr engen Sichtweise auf Wissenstransfer werden mögliche Kommunikationsdefekte betrachtet, die den Wissenstransfer erschweren oder verhindern können. In Kapitel 4.2 wird von dem Kommunikationsprozess im Wissenstransfer abstrahiert und der Fokus auf das Angebot und die Nachfrage von Wissen in einer Organisation erweitert. Hier wird nun nicht mehr der direkte Wissenstransfer zwischen zwei Personen betrachtet, sondern das Zusammenspiel zwischen denjenigen Personen, die im Besitz von relevantem Wissen sind, und denjenigen Personen, die dieses Wissen nachfragen. In Kapitel 4.3 wird schließlich Wissenstransfer aus einer sehr weiten Perspektive betrachtet, indem organisatorischen Rahmenbedingungen, in denen Wissenstransfer stattfindet, überblicksartig dargestellt werden. Eine umfassende Darstellung möglicher Probleme, die allgemein im Zusammenhang mit Wissenstransfer auftreten können und daher in die Untersuchung einbezogen werden müssen, erfolgt in Kapitel 4.4.

4.1. Wissenstransfer als Kommunikationsprozess

Da Wissen immer an eine Person gebunden ist (siehe Kapitel 2.1.3), muss es, um von anderen Personen genutzt werden zu können, durch den Wissensträger kommuniziert werden.⁴²⁷ Wissenstransfer im engeren Sinne ist also in erster Linie ein Kommunikationsprozess, an dem ein Sender und mindestens ein Empfänger beteiligt ist.⁴²⁸ Es liegt daher auf der Hand, zunächst den grundsätzlichen Ablauf eines Kommunikationsprozesses im Detail zu betrachten, um darauf aufbauend mögliche Untersuchungs- und Problemfelder für den Wissenstransfer zu identifizieren.

Der Vorgang der Kommunikation umfasst die Übertragung von Signalen von einem Sender zu einem Empfänger, so dass sich als Konsequenz eine Änderung der Vorstellungsinhalte der empfangenden Person ergibt.⁴²⁹ Diese Definition von Kommunikation impliziert, dass es sich sowohl beim Sender als auch beim Empfänger um eine Person handeln muss. Die Sichtweise, dass Sender und Empfänger in einem Kommunikationsprozess auch Objekte sein können, wird in dieser Arbeit nicht eingenommen. Folgt man der oben genannten Definition, ist jeder Wissenstransfer ein Kommunikationsprozess, da es entsprechend den Ausführungen in Kapitel 2.3 beim Wissenstransfer einen Sender, einen

⁴²⁷Vgl. Alavi und Leidner (1999, S. 6); Haun (2002, S. 207).

⁴²⁸Vgl. Shin (2004, S. 186).

⁴²⁹Vgl. Shannon und Weaver (1963, S. 3).

Empfänger und eine Übertragung von Signalen, das heißt von artikuliertem und für den Transport aufbereitetem Wissen gibt.

Nach ZIMMERMANN ist Sprache das wichtigste Medium, „in dem sich Wissen kristallisiert und transportabel macht.“⁴³⁰ Um den Ablauf eines Kommunikationsprozesses und die durch den Gebrauch von Sprache potentiell auftretenden Probleme besser verstehen zu können, ist es notwendig, den Zusammenhang zwischen der bei der Kommunikation verwendeten Sprache und der durch die sprechende Person wahrgenommenen Realwelt zu beleuchten. Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher zunächst mit der sprachlichen Erschließung der Welt durch Personen (Kapitel 4.1.1), so dass im Anschluss die Schritte eines Kommunikationsprozesses vor dem Hintergrund der für die Übermittlung von Wissen benutzten Sprache erläutert werden können (Kapitel 4.1.2). Kapitel 4.1.3 gibt einen kurzen Überblick über Medien und Kommunikationstechnologien, die für die Übertragung von Nachrichten genutzt werden können, bevor in Kapitel 4.1.4 auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen mögliche Kommunikationsdefekte im Kontext des Wissenstransfers zusammengetragen werden.

4.1.1. Realwelt und Sprache

Entsprechend dem interpretivistischen Standpunkt, der in dieser Arbeit eingenommen wird, existiert unabhängig von der Wahrnehmung einzelner Personen eine Realwelt. Die Wahrnehmung der Realwelt durch eine Person ist jedoch niemals unverfälscht (siehe Kapitel 1.3). Was eine Person von der Realwelt wahrnimmt und anschließend im Gehirn verarbeitet, muss notwendigerweise durch die Sinne aufgenommen und gefiltert werden. Noch bevor also etwas Wahrgenommenes sprachlich ausgedrückt und kommuniziert werden kann, kann das, was ausgedrückt werden soll, bereits durch die Wahrnehmung verfälscht worden sein. Wahrnehmung darf nicht als passive Abbildung von Wirklichkeit verstanden werden, sondern muss als Ergebnis eines außerordentlich aktiven, konstruktivistischen Prozesses gesehen werden.⁴³¹ Dieser aktive Prozess zeigt sich beispielsweise darin, wie eine Person einzelne Teilbereiche aus der wahrgenommenen Realwelt ausgliedert.

Die Welt ist nicht von sich aus in einzelne Gegenstände gegliedert. Sie existiert als ein Ganzes und einzelne Gegenstände werden nicht natürlicherweise aus diesem Ganzen hervorgehoben. Unter Gegenständen werden hier Teilbereiche der wahrgenommenen Realwelt verstanden, über die man reden kann.⁴³² „Es gibt nicht einfache eindeutige Gegenstände an sich.“⁴³³ Vorgegebene Kriterien, anhand derer beispielsweise ein Baum von seiner Umgebung, das heißt den benachbarten Bäumen, der Luft, dem Untergrund, abgegrenzt werden kann, existieren nicht von Natur aus. „Die Welt besteht [...] nicht aus

⁴³⁰Zimmermann (2006, S. 11). Vgl. Haun (2002, S. 207).

⁴³¹Vgl. Singer (2002, S. 72).

⁴³²Vgl. Kamlah und Lorenzen (1996, S. 40).

⁴³³Seiffert (1996, S. 49).

Gegenständen [...], die erst nachträglich durch den Menschen benannt würden.“⁴³⁴ Erst das menschliche Gehirn übernimmt die Funktion, in der wahrgenommenen Realwelt einzelne Gegenstände auszumachen.⁴³⁵

Diese Ausgrenzung von Gegenständen ist notwendig, um der begrenzten Verarbeitungskapazität des Gehirns Rechnung zu tragen und um sich in der Welt zurechtfinden zu können.⁴³⁶ Entgegen dem allgemeinen Sprachgebrauch ist ein Gegenstand nicht zwangsläufig ein physisches Objekt, sondern allgemein etwas, worüber man sprechen kann.⁴³⁷ Um anderen Personen mitteilen zu können, von welchem Gegenstand „die Rede ist“, wird diesem Gegenstand ein Wort zugewiesen, das im Rahmen eines Kommunikationsprozesses übermittelt werden kann. Ein Gegenstand ist also etwas, das mit einem Wort bezeichnet werden kann.⁴³⁸ Der mit den Sinnen wahrnehmbare Teil eines Wortes wird Lautgestalt oder „sound image“ genannt.⁴³⁹ Dies ist beispielsweise der Klang oder das spezifische Aussehen eines Wortes. Abstrahiert man von den Äußerlichkeiten eines Wortes, verbleibt das, was durch das Wort repräsentiert werden soll, der so genannte Begriff. Ein Begriff ist das, was die Bedeutung eines Wortes zu verstehen gibt.⁴⁴⁰

Entsprechend den obigen Ausführungen werden Gegenstände erst durch Menschen geschaffen und sind nicht natürliche Bestandteile der Realwelt. Erst dort, „wo menschliche Rede ist, werden Gegenstände von anderen Gegenständen unterschieden.“⁴⁴¹ Die Zuweisung von Worten zu Gegenständen ist ein eigenständiger Prozess, der zeitlich nach dem Erkennen von Gegenständen ablaufen muss. „Man muss also denken können, bevor man eine Sprache hat.“⁴⁴² Nur so lässt sich auch erklären, dass eine Person bestimmte Zusammenhänge begreift, diese jedoch nicht in Worte fassen kann. Der Umstand, dass es ein „vorsprachliches Reich von Gedanken“ gibt, wird durch das Konzept des impliziten Wissens berücksichtigt.⁴⁴³

Welche Teile der wahrgenommenen Realwelt auf welche Weise von Personen als Gegenstände ausgegliedert werden, ist von Person zu Person und von Sprache zu Sprache unterschiedlich. Bei einigen Gegenständen wie beispielsweise Lebewesen oder physischen Objekten liegt die Abgrenzung von ihrer Umwelt auf der Hand. Mehrere Personen werden also mit hoher Wahrscheinlichkeit unabhängig voneinander solche „griffigen“ Teile der wahrgenommenen Realwelt gleichermaßen als Gegenstände ausgrenzen.⁴⁴⁴ Nicht immer jedoch ist die Abgrenzung offensichtlich, so dass sich in der Folge die von unterschiedli-

⁴³⁴Kamlah und Lorenzen (1996, S. 49).

⁴³⁵Vgl. Singer (2002, S. 67).

⁴³⁶Vgl. Kamlah und Lorenzen (1996, S. 58); Garavelli u. a. (2002, S. 272).

⁴³⁷Vgl. Seiffert (1996, S. 29).

⁴³⁸Vgl. Kamlah und Lorenzen (1996, S. 40); Seiffert (1996, S. 27-28).

⁴³⁹Vgl. Holten (2003, S. 40-41); Holten u. a. (2005, S. 181-182); de Saussure (1974, S. 66).

⁴⁴⁰Vgl. Seiffert (1996, S. 43).

⁴⁴¹Kamlah und Lorenzen (1996, S. 44); Franco (2006, S. 53); Bloch (1991, S. 185).

⁴⁴²Franco (2006, S. 53).

⁴⁴³Schützeichel (2004, S. 6). Siehe Kapitel 2.1.3.

⁴⁴⁴Vgl. Kamlah und Lorenzen (1996, S. 46-47); Seiffert (1996, S. 30-31).

chen Personen ausgegliederten Gegenstände unterscheiden. „[Es hängt] weitgehend von einer bestimmten menschlichen Sprache ab, was sie als Gegenstand aus der Welt ausgliedert. Die eine Sprache gliedert so, die andere so aus.“⁴⁴⁵

Der Vorgang des Benennens von Gegenständen, das heißt die Zuordnung von Worten zu Gegenständen, wird Prädikation genannt. Die Prädikation ist prinzipiell beliebig und von jeder Person individuell durchführbar, wird jedoch meistens empraktisch, das heißt „im Vollzug des Handelns und Miteinanderlebens selbst“ durchgeführt.⁴⁴⁶ Eine Spezifikation und Benennung eines Gegenstandes erfolgt im Alltag nicht explizit, sondern „pragmatisch in dem Sinne, dass sowohl die Spezifikation als auch die Benennung zweckdienlich im praktischen Umgang sein müssen.“⁴⁴⁷ Die bei der sprachlichen Erfassung von Gegenständen vorhandene Willkür ist eine Quelle möglicher Missverständnisse, die bei Kommunikationsvorgängen zwischen Personen auftreten können, da zwei Personen nicht zwangsläufig mit dem gleichen Wort den gleichen Gegenstand assoziieren müssen. Zudem kann sprachlich nur angenähert werden, was tatsächlich aus der wahrgenommenen Realwelt als Gegenstand ausgegliedert wird. Diese „sprachliche Annäherung an einen Gegenstand kann zwar unendlich vorangetrieben und detailliert werden, sie wird den Gegenstand dennoch niemals abschließend erfassen.“⁴⁴⁸

4.1.2. Ablauf eines Kommunikationsprozesses

Jeder Kommunikationsprozess umfasst die Artikulation einer Nachricht durch den Sender, die Übermittlung der Nachricht über einen Kanal sowie die Interpretation der Nachricht durch den Empfänger.⁴⁴⁹ Im Kontext des Wissenstransfers ist die zu übermittelnde Nachricht das artikulierte Wissen des Senders. Um den Bezug zum Wissenstransfer so deutlich wie möglich zu machen, wird im Folgenden nicht von der Übermittlung einer Nachricht, sondern von der Übertragung von Wissen gesprochen.

Um Wissen, das per Definition personengebunden ist, auf eine andere Person zu übertragen, muss der Wissensträger seine mentalen Strukturen in einer Form repräsentieren, die für andere Personen wahrnehmbar ist.⁴⁵⁰ Dieser Vorgang der Repräsentation von Wissen wird entsprechend den Ausführungen in Kapitel 2.1.3 Artikulation genannt. Das kognitive System eines Wissensträgers kann dabei nur auf explizites Wissen zurückgreifen, da sich implizites und tazites Wissen dem Bewusstsein beziehungsweise einer sprachlichen Repräsentation entziehen.⁴⁵¹

Für die Artikulation von Wissen werden Worte, mit denen Gegenstände assoziiert werden, benutzt. Eine Person besitzt in der Regel mehrere Wortvorräte mit jeweils zu

⁴⁴⁵Seiffert (1996, S. 30).

⁴⁴⁶Kamlah und Lorenzen (1996, S. 48).

⁴⁴⁷Holten (2003, S. 39).

⁴⁴⁸Holten (2003, S. 39-40).

⁴⁴⁹Vgl. Shin (2004, S. 186).

⁴⁵⁰Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 110).

⁴⁵¹Vgl. zum Begriff des kognitiven Systems Garavelli u. a. (2002, S. 271-272).

den Worten gehörenden Bedeutungen. Diese Sammlungen von Worten werden Sprachen genannt.⁴⁵² Bei der Artikulation von Wissen verwendet eine Person eine oder mehrere Sprachen und bedient sich der darin enthaltenen Worte. Sofern in der gewählten Sprache geeignete Worte existieren, ist die Artikulation bestimmter Gegenstände und Beziehungen zwischen diesen Gegenständen leicht möglich. Wenn für bestimmte Gegenstände in einer Sprache jedoch keine Worte vorhanden sind, kann mit Hilfe von Umschreibungen eine Annäherung an den Vorstellungsinhalt erfolgen. Diese Umschreibungen bergen die Gefahr, den umschriebenen Gegenstand nicht genau genug zu erfassen, so dass spätere Missverständnisse bei der Interpretation auftreten können. Eine Person sollte also abhängig von dem zu übermittelnden Wissen eine Sprache mit geeigneter Ausdrucksmächtigkeit auswählen.

Die Ausdrucksmächtigkeit einer Sprache hängt von der Größe ihres Wortvorrates, ihrer so genannten Varietät ab. Je höher die Varietät einer Sprache ist, das heißt je mehr Worte in der Sprache zur Verfügung stehen, desto komplexere Ideen können mit dieser Sprache vermittelt werden.⁴⁵³ DAFT UND WIGINTON stellen fest, dass mit zunehmender Varietät auch die Mehrdeutigkeit einer Sprache steigt, so dass es wahrscheinlicher wird, dass zwei Personen unter einem Wort einen unterschiedlichen Gegenstand verstehen. Je komplexer also eine zu vermittelnde Idee ist, desto ausdrucksmächtiger muss die zur Artikulation verwendete Sprache sein und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Verständnisprobleme im Laufe des Kommunikationsprozesses auftreten.

Den Definitionen in Kapitel 2.1.3 entsprechend liegen als Ergebnis der Artikulation von Wissen Daten vor. Die Artikulation von Wissen ist also der Vorgang des Repräsentierens von mentalen Strukturen durch Daten, die zwischen Personen und Objekten transportiert werden können.⁴⁵⁴

Damit die Daten den Empfänger erreichen, müssen diese über ein geeignetes Medium transportiert werden. Im direkten Wissenstransfer, der sich dadurch auszeichnet, dass die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger ohne den Gebrauch von Hilfsmitteln stattfindet, ist das Medium in der Regel die Luft, welche die Schallwellen der gesprochenen Worte des Senders transportiert. Bei asynchronem oder indirektem Wissenstransfer, bei dem der Gebrauch eines Hilfsmittels für den Datentransport notwendig ist, kann das Medium beispielsweise Papier, eine CD-ROM oder eine andere Art von elektronischem Speicher sein (siehe Kapitel 4.1.3).

Der Vorgang des Wissenstransfers wird abgeschlossen, indem der Empfänger die erhaltenen Daten, die vom Sender erzeugt und übermittelt wurden, empfängt und interpretiert. Erst im Moment der Interpretation der wahrgenommenen Worte kann Wissen beim Emp-

⁴⁵²Vgl. Daft und Wiginton (1979, S. 180-181).

⁴⁵³Vgl. Daft und Wiginton (1979, S. 181).

⁴⁵⁴Vgl. Nonaka (1994, S. 16-19). GARAVELLI U. A. sprechen von einem Wissensobjekt als Ergebnis der Artikulation (S. 272).

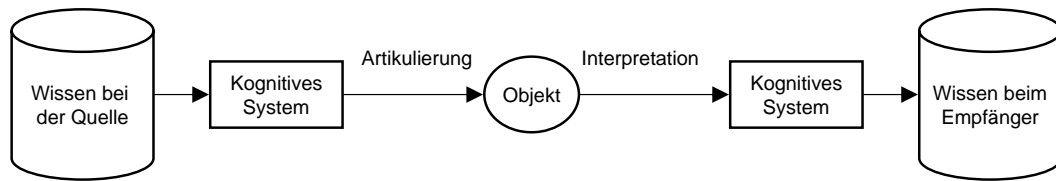


Abbildung 4.1.: Schematische Darstellung des Wissenstransfers. Quelle: In Anlehnung an Garavelli u. a. (2002, S. 272).

fänger entstehen.⁴⁵⁵ Die Interpretation ist also der Vorgang des Erzeugens von mentalen Strukturen auf der Grundlage von wahrgenommenen Worten.

Bei der Interpretation von Worten assoziiert das kognitive System einer Person die wahrgenommenen Worte mit bestimmten Gegenständen, wobei diese Assoziation von Person zu Person unterschiedlich verlaufen kann.⁴⁵⁶ Ob den empfangenen Worten eine Bedeutung zugeordnet wird und welche Bedeutung dies ist, ist individuell verschieden. Bei jeder sprachlichen Ausgliederung von Gegenständen aus der wahrgenommenen Realwelt und bei der Zuweisung von Worten zu diesen Gegenständen wird eine gewisse Willkür in Anspruch genommen.⁴⁵⁷ Daher ist die Sicherheit, dass zwei Personen mit einem Wort den jeweils gleichen Gegenstand assoziieren, nie gegeben.⁴⁵⁸ Durch die Assoziation von Worten mit Gegenständen rekonstruiert der Empfänger ein Abbild der Realwelt, das jedoch nicht zwangsläufig dem Vorstellungsinhalt entsprechen muss, den der Sender vermitteln will. Dieses rekonstruierte Abbild der Realwelt stellt aus der Sicht des Empfängers genau dann Information dar, wenn es einen Neuheitswert hat und seine bisherige Wissensbasis erweitert (siehe Kapitel 2.1.3).

Abbildung 4.1 zeigt schematisch den Ablauf eines Kommunikationsprozesses nach Garavelli u. a., in dem Wissen übermittelt wird. Die Nachricht, welche das artikulierte Wissen des Senders enthält, wird von den Autoren als Objekt bezeichnet.⁴⁵⁹

4.1.3. Kommunikationsmedien und Medienwahl

Räumliche und zeitliche Differenzen können dazu führen, dass ein direkter Wissenstransfer zwischen Personen nicht möglich ist. In der Folge wird für den Wissenstransfer auf (technische) Hilfsmittel zurückgegriffen, welche die Überbrückung von Zeit und Raum

⁴⁵⁵Vgl. Bhatt (2001, S. 73).

⁴⁵⁶Siehe die Ausführungen zur interpretivistischen Grundposition in Kapitel 1.3.

⁴⁵⁷Vgl. Kamlah und Lorenzen (1984, S. 47). Siehe auch die Ausführungen zur sprachlichen Erschließung der Welt in Kapitel 4.1.1.

⁴⁵⁸Vgl. Miller (2002).

⁴⁵⁹Vgl. Garavelli u. a. (2002, S. 272).

bei der Kommunikation ermöglichen.⁴⁶⁰ Mit Bezug auf das in Kapitel 4.1.2 vorgestellte Kommunikationsmodell besteht die Aufgabe der Kommunikationsmedien darin, Daten, die als Ergebnis der Artikulierung von Wissen vorliegen, von einem Sender zu einem Empfänger zu übertragen. Wenn die Nachricht mit Hilfe von Technologie übertragen wird, spricht man von Kommunikationstechnologie.

Die Fähigkeit von Medien, Daten von einem Sender zu einem Empfänger zu übermitteln, kann anhand verschiedener Kriterien charakterisiert werden. Zu diesen Kriterien gehören unter anderen die Unmittelbarkeit der Rückkopplung, die Symbolvarietät, die Parallelität der Kommunikationsprozesse, die Möglichkeiten zur Überarbeitung von Nachrichten sowie zur späteren Wiederverwendung von Nachrichten.⁴⁶¹ Eine weitere wichtige Eigenschaft, mit der Kommunikationsmedien charakterisiert werden können, ist die so genannte soziale Präsenz, die den Zusammenhang zwischen dem Gefühl, „dass auch andere Personen in die kommunikative Interaktion involviert sind“, und dem für die Kommunikation eingesetzten Medium repräsentiert.⁴⁶² Unter sozialer Präsenz versteht man allgemein die Ausprägung des Gefühls, dass durch ein Medium die physische Präsenz eines Kommunikationspartners vermittelt werden kann.⁴⁶³ Dieses Gefühl ist davon abhängig, über wie viele Kanäle ein Medium eine Nachricht übertragen kann.⁴⁶⁴ Die soziale Präsenz wird als eine Eigenschaft eines Mediums angesehen, wobei diese Eigenschaft bislang nicht durch wissenschaftliche Studien nachgewiesen werden konnte.⁴⁶⁵ Vielmehr handelt es sich bei der sozialen Präsenz um einen subjektiven Eindruck, den Personen bei der Anwendung eines Mediums haben.⁴⁶⁶

Kommunikationsmedien sind grundsätzlich dazu geeignet, artikuliertes Wissen zu übertragen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Personen der Wahl eines Mediums gleichgültig gegenüber stehen. Um zu erklären, welches Kommunikationsmedium mit welchen Eigenschaften eine Person in welcher Situation auswählt, sind im Rahmen der „Media-Choice-Forschung“ mehrere Theorien entwickelt worden, deren bekannteste die Theorie der Medienreichhaltigkeit ist. Sie postuliert, dass Personen ein Kommunikationsmedium rational in Abhängigkeit von der zu bearbeitenden Aufgabe und der Reichhaltigkeit des Mediums auswählen.⁴⁶⁷ Die Reichhaltigkeit eines Mediums richtet sich danach, wie hoch die Varietät der unterstützten Sprachen ist beziehungsweise wie hoch die Symbolvarietät des Mediums ist, wie unmittelbar eine Rückmeldung erfolgen kann, wie viele Kanäle unterstützt

⁴⁶⁰Vgl. Picot u. a. (2001, S. 107); Grosser (1988, S. 21).

⁴⁶¹Vgl. Dennis und Valacich (1999, S. 2-3); Rice (2001, S. 476).

⁴⁶²Köhler (1999, S. 147).

⁴⁶³Vgl. Rice (2001, S. 476).

⁴⁶⁴Vgl. Köhler (1999, S. 148).

⁴⁶⁵Vgl. Short u. a. (1976, S. 65).

⁴⁶⁶Vgl. Köhler (1999, S. 148).

⁴⁶⁷Die Theorie der Medienreichhaltigkeit ist in der englischsprachigen Literatur als „Media Richness Theory“ bekannt. Vgl. Daft und Lengel (1986); Daft u. a. (1987). In der deutschsprachigen Literatur wird auch die Bezeichnung „Theorie der rationalen Medienwahl“ verwendet. Vgl. Köhler (1999, S. 148).

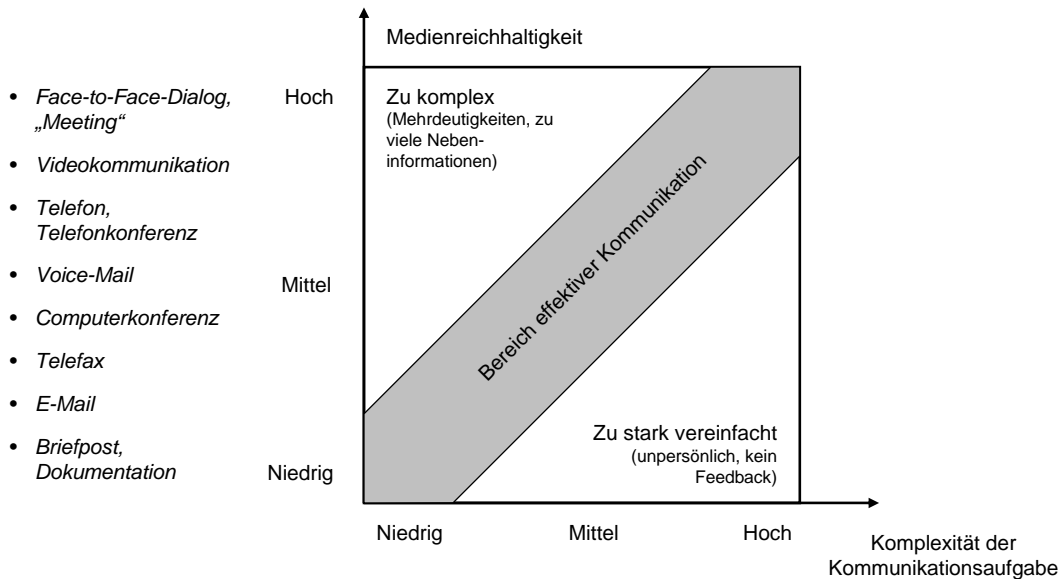


Abbildung 4.2.: Modell der Medienreichhaltigkeit. Quelle: Picot u. a. (2001, S. 112).

werden und wie persönlich die Kommunikation gestaltet werden kann.⁴⁶⁸ Abhängig von der Komplexität einer Aufgabe wählen Personen nach der Theorie der Medienreichhaltigkeit dasjenige Medium, das den geeignetsten Grad an Reichhaltigkeit aufweist (siehe Abbildung 4.2).⁴⁶⁹ Dieser Zusammenhang konnte zwar von den Autoren in einer Studie nachgewiesen werden, wird jedoch von vielen anderen Autoren angezweifelt.⁴⁷⁰

Einen ähnlichen Ansatz wie die Theorie der Medienreichhaltigkeit verfolgt das Modell der aufgabenorientierten Medienwahl.⁴⁷¹ Das Modell strukturiert Aufgaben, zu deren Erfüllung Kommunikation notwendig ist, anhand der Aspekte Genauigkeit, Schnelligkeit und Bequemlichkeit, Vertraulichkeit und Komplexität. Die Wahl eines Kommunikationsmediums erfolgt abhängig davon, wie diese Aspekte bei einer konkreten Aufgabe ausgeprägt sind.

Im Bereich der Kommunikationstechnologie sagt die so genannte Theorie der subjektiven Medienakzeptanz aus, dass insbesondere persönliche Vorlieben für die Wahl eines technischen Kommunikationsmediums entscheidend sind. So beeinflussen die wahrgenom-

⁴⁶⁸Vgl. Daft u. a. (1987, S. 358).

⁴⁶⁹Vgl. Daft u. a. (1987, S. 360).

⁴⁷⁰Vgl. Daft u. a. (1987, S. 362); Ngwenyama (1997, S. 146); Lee (1994, S. 154-155); Markus (1994, S. 523); Dennis und Valacich (1999, S. 1).

⁴⁷¹Vgl. Picot u. a. (2001, S. 109-111).

mene Nützlichkeit und der wahrgenommene Bedienungskomfort signifikant die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Medium.⁴⁷²

Nach der Theorie der kollektiven Medienakzeptanz basiert die Wahl eines Kommunikationsmediums insbesondere darauf, welche Medien vom sozialen Umfeld bevorzugt eingesetzt werden, welche symbolische Bedeutung einem Medium zukommt und wie stark ein Medium im Arbeitsumfeld verbreitet ist.⁴⁷³

4.1.4. Kommunikationsdefekte

Auf der Grundlage des oben beschriebenen Ablaufs eines Kommunikations- beziehungsweise Wissenstransferprozesses lassen sich mehrere Punkte identifizieren, an denen es zu einer Behinderung des erfolgreichen Austausches von Wissen kommen kann. Letztlich basiert ein erfolgreicher Austausch von Wissen immer auf einer geeigneten Artikulation und der anschließenden korrekten Interpretation.⁴⁷⁴ Das, was in einem Kommunikationsprozess übertragen wurde, ist zunächst nur eine Repräsentation des Wissens des Senders. Ob der Empfänger diese Repräsentation so interpretieren kann, dass er zu dem gleichen Wissen gelangt wie der Sender, ist nicht sicher.⁴⁷⁵ Im Folgenden werden daher sowohl die Fähigkeiten zur Artikulation als auch zur Interpretation von Wissen als mögliche Problemursachen im Wissenstransfer untersucht sowie die Bedeutung einer gemeinsamen Sprache, die als Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation zwischen zwei Personen angesehen werden kann, herausgestellt.

4.1.4.1. Artikulationsfähigkeit

Damit Wissenstransfer stattfinden kann, muss eine Person dazu in der Lage sein, Wissen zu artikulieren und so zu repräsentieren, dass es durch andere Personen interpretiert werden kann.⁴⁷⁶

Die Beschaffenheit des Wissens kann jedoch dazu führen, dass eine Artikulation verhindert oder zumindest deutlich erschwert wird.⁴⁷⁷ Wenn es sich um unbewusstes beziehungsweise *tazites* Wissen handelt, ist eine Artikulation durch den Wissensträger nicht möglich, da dieser Vorgang eine Reflektion über den zu artikulierenden Gegenstand erfordert. *Tazites* Wissen entzieht sich aufgrund der mangelnden Bewusstheit dieser Reflektion. Die

⁴⁷²Vgl. Davis (1989, S. 333-334); Picot u. a. (2001, S. 108). Siehe auch die Ausführungen zum Technology Acceptance Model in Kapitel 4.4.3 auf Seite 117.

⁴⁷³Vgl. Picot u. a. (2001, S. 108-109).

⁴⁷⁴Vgl. Hall (2006, S. 119); Garavelli u. a. (2002, S. 270-271).

⁴⁷⁵Vgl. Shin (2004, S. 186).

⁴⁷⁶Vgl. Alavi und Leidner (1999, S. 6). In einer Studie haben Ko u. a. gezeigt, dass die so genannte „encoding competence“ einen signifikanten Einfluss auf das gemeinsame Verständnis zwischen Sender und Empfänger und somit auf den Erfolg des Wissenstransfers hat (S. 73).

⁴⁷⁷Vgl. Goodman und Darr (1998, S. 422).

Artikulation von Wissen kann zudem dadurch erschwert oder verhindert werden, dass einer Person geeignete Worte fehlen, um dieses Wissen adäquat auszudrücken.⁴⁷⁸

Wissen kann außerdem derart beschaffen sein, dass es aufgrund zu hoher Komplexität nicht durch eine Person in Worte gekleidet werden kann.⁴⁷⁹ Die Komplexität kann sich beispielsweise derart äußern, dass in einer Situation, in der eine Lösung für ein Problem erzielt wurde, ex-post nicht eindeutig ist, auf welche Faktoren der Erfolg zurückzuführen ist. Das Phänomen, das für die Lösung eines Problems relevante Wissen nicht isolieren zu können, wird als kausale Mehrdeutigkeit bezeichnet.⁴⁸⁰ In diesem Zusammenhang spielt auch die individuelle Fähigkeit einer Person, Wissen artikulieren zu können, eine Rolle: „Die Fähigkeit jedes Einzelnen, Probleme und Sachverhalte [...] klar in Worte zu fassen, ist unterschiedlich ausgeprägt.“⁴⁸¹ Ein nach objektiven Kriterien als komplex bewertetes Wissensgebiet kann möglicherweise durch eine Person klar verständlich formuliert werden, während eine andere Person dazu nicht in der Lage ist.

Das Problem des Austausches von nicht artikulierbarem Wissen ist insofern relevant, als dass „ein wesentlicher Aspekt des Wissensaustausches in Organisationen nicht explizierbar“ ist.⁴⁸² Der Austausch dieses Wissens kann beispielsweise durch gemeinsame Erfahrungsprozesse beziehungsweise Lernerfahrungen und durch gemeinsames Handeln gefördert werden, jedoch nicht im Rahmen von Kommunikationsprozessen stattfinden, wie sie in Kapitel 4.1.2 beschrieben werden.

Selbst wenn Wissen aufgrund seiner Beschaffenheit grundsätzlich von einer Person artikuliert werden kann, ist es wichtig, den Empfänger beziehungsweise Empfängerkreis des Wissens zu kennen. Während der Artikulation von Wissen haben Personen in der Regel bereits zumindest eine ungefähre Vorstellung davon, wer der Empfänger dieses Wissens ist und wie der Empfänger die für die Artikulation verwendeten Worte interpretiert. Wenn der Empfänger oder der Kontext, in dem das artikuliert Wissen interpretiert wird, zum Zeitpunkt der Artikulation nicht bekannt ist, muss der Sender darauf achten, eine möglichst allgemein verständliche Sprache zu benutzen, um das Risiko eines späteren Miss- beziehungsweise Unverständnisses auszuschließen.⁴⁸³

4.1.4.2. Interpretationsfähigkeit

Für einen erfolgreichen Wissenstransfer spielt die Interpretationsfähigkeit des Empfängers eine wesentliche Rolle. Diese Fähigkeit beinhaltet laut KO u. A. das Zuhören beziehungsweise die Konzentrationsfähigkeit während des Kommunikationsprozesses.⁴⁸⁴ Wenn

⁴⁷⁸Vgl. Zack (1999, S. 47). Der Autor spricht in diesem Zusammenhang von „intellectual constraints“, die eine Artikulation von Wissen behindern.

⁴⁷⁹Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 155).

⁴⁸⁰Vgl. Szulanski (1996, S. 30-31); Shin (2004, S. 184-185).

⁴⁸¹Gehle und Mülder (2001, S. 73); Vgl. Haun (2002, S. 211).

⁴⁸²Pawlowsky (2000, S. 124).

⁴⁸³Vgl. Hall (2006, S. 122-124); Zimmermann (2006, S. 11); von Krogh (1998, S. 135); Hall (2006, S. 124).

⁴⁸⁴Vgl. Ko u. a. (2005, S. 63-64).

die Interpretationsfähigkeit des Empfängers nur gering ausgeprägt ist, hat dies einen signifikant schlechten Einfluss auf den Erfolg des Wissenstransfers.⁴⁸⁵

Im Zusammenhang mit der Interpretationsfähigkeit ist insbesondere das Vorwissen des Empfängers relevant. Wenn das Vorwissen nur schwach ausgeprägt ist, kann neues Wissen, das im Rahmen eines Lern- beziehungsweise Wissenstransferprozesses gewonnen wurde, nur schlecht oder gar nicht an bestehendes Wissen anknüpfen. Die Einbettung von neuem Wissen in das bereits vorhandene Wissen ist jedoch eine Voraussetzung dafür, dass Wissenstransfer erfolgreich ist.⁴⁸⁶ Wenn keine geeigneten Anknüpfungspunkte vorhanden sind, wird der Empfänger das für ihn nutzlose Wissen wieder vergessen.⁴⁸⁷

KO U. A. sprechen in diesem Zusammenhang von der Absorbtionsfähigkeit einer Person. Diese Fähigkeit beschreibt, ob eine Person dazu in der Lage ist, die Wichtigkeit einer Wissensquelle zu erkennen, sich das Wissen aus dieser Quelle anzueignen und anschließend auch anzuwenden. Diese Absorbtionsfähigkeit hängt im Wesentlichen davon ab, wieviel Vorwissen eine Person bereits hat und wie gut das neu gewonnene Wissen in die bisherige mentale Wissenslandschaft integriert werden kann.⁴⁸⁸

Selbst wenn Wissen aufgenommen und verstanden wird, ist dies noch keine Garantie dafür, dass der Wissenstransfer dauerhaft erfolgreich ist. Nach SZULANSKI besteht die Gefahr, dass eine Person das bereits aufgenommene Wissen wieder vergisst, so dass die Persistenz des Wissenstransfers nicht als selbstverständlich angesehen werden kann. In einer vom Autor durchgeführten Studie konnte die Relevanz dieses Faktors für den Erfolg von Wissenstransfer jedoch nicht bestätigt werden.⁴⁸⁹

4.1.4.3. Sprachgemeinschaften

Neben der individuellen Artikulations- und Interpretationsfähigkeit der kommunizierenden Personen ist eine von beiden Kommunikationspartnern gemeinsam genutzte Sprache notwendig, damit der Kommunikationsprozess erfolgreich ablaufen kann. Wenn der Empfänger die vom Sender gewählte Repräsentation des Wissens in einer anderen als der vorgesehenen Weise interpretiert oder gar nicht interpretieren kann, da die Bedeutung einiger Worte nicht bekannt ist, kann Wissen nicht erfolgreich übertragen werden.⁴⁹⁰ Eine notwendige Bedingung für das Funktionieren des Wissenstransfers zwischen zwei Personen ist daher ein gemeinsames Verständnis, welches sich in Form einer gemeinsamen Sprache und eines gemeinsamen Vokabulars manifestiert.⁴⁹¹ Da Wissen mit Hilfe von Sprache transportabel gemacht wird, kommt ihr im Kontext des Wissenstransfers

⁴⁸⁵Vgl. Ko u. a. (2005, S. 73).

⁴⁸⁶Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 14); Szulanski (1996, S. 31).

⁴⁸⁷Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 14); Luggner und Kraus (2001, S. 490).

⁴⁸⁸Vgl. Ko u. a. (2005, S. 64).

⁴⁸⁹Vgl. Szulanski (1996, S. 31-35).

⁴⁹⁰Vgl. Shin (2004, S. 186-187).

⁴⁹¹Vgl. Wasko und Faraj (2005, S. 41); Davenport und Prusak (1998, S. 98); Nelson und Coopridge (1996, S. 411).

eine besondere Funktion zu.⁴⁹² Im Folgenden wird daher der Aspekt einer gemeinsamen Sprache im Kontext des Wissenstransfers näher untersucht.

Zwei oder mehr Personen kommunizieren dann in einer gemeinsamen Sprache, wenn jede Person mit den verwendeten Worten die gleichen Gegenstände assoziiert. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, sind Differenzen in den kognitiven Systemen der kommunizierenden Personen vorhanden, die zu einer abweichenden Interpretation von Worten führen können.⁴⁹³ Eine Gruppe von Personen, die eine gemeinsame Sprache spricht, wird auch Sprachgemeinschaft genannt.⁴⁹⁴ Innerhalb einer Sprachgemeinschaft teilen die Mitglieder die semantische und pragmatische Dimension eines Wortes und verbinden in der Folge jeweils den gleichen Gegenstand mit einem Wort beziehungsweise das jeweils gleiche Wort mit einem Gegenstand.⁴⁹⁵ Den Ausführungen in Kapitel 4.1.1 entsprechend wird hier unter einem Gegenstand ein Teilbereich der Realwelt verstanden, über den man reden kann.

Die Existenz einer Sprachgemeinschaft ist in Organisationen jedoch nicht immer gegeben, da Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen häufig unterschiedliche Sprachen sprechen und somit sprachliche Barrieren für den Wissensaustausch existieren.⁴⁹⁶ Eine gemeinsame Sprache bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht nur darauf, dass Personen eine gemeinsame Landessprache wie Deutsch oder Englisch, sondern auch eine gemeinsame Fachsprache benutzen.⁴⁹⁷ Unterschiedliche Unternehmensbereiche benutzen häufig unterschiedliche Fachsprachen, um ihre Arbeitsabläufe und Ressourcen zu beschreiben, so dass abteilungsindividuelle Dialekte entstehen.⁴⁹⁸ Diese Dialekte führen zu Problemen, wenn beispielsweise „unterschiedliche Akteure verschiedene Begrifflichkeiten verwenden, um gleichartige Kompetenzen zu beschreiben.“⁴⁹⁹

Je weniger Gemeinsamkeiten die Sprachen der am Wissenstransfer beteiligten Personen aufweisen und je größer die kognitive Distanz zwischen den Personen ist, desto geringer ist das Vertrauen zwischen den Personen und desto eingeschränkter findet der Wissenstransfer statt.⁵⁰⁰

Als logische Konsequenz des Auftretens der oben beschriebenen Probleme sollten da-

⁴⁹²Vgl. Zimmermann (2006, S. 11).

⁴⁹³Vgl. Garavelli u. a. (2002, S. 273). Eine Klassifizierung von möglichen Kommunikationsdefekten, die aufgrund von unterschiedlichen Sprachen auftreten können, liefern Hoffmann und Behrmann (2008).

⁴⁹⁴Vgl. Kamlah und Lorenzen (1984, S. 47); Holten u. a. (2005, S. 185).

⁴⁹⁵Vgl. Holten (2007, S. 3).

⁴⁹⁶Vgl. Mittelmann (1999, S. 6); Linde (2005, S. 30); Disterer (2001, S. 3); Rüter und Linde (2004, S. 14); Hahn und Subramani (2000, S. 303).

⁴⁹⁷Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 98).

⁴⁹⁸Vgl. O'Dell und Grayson (1998, S. 19).

⁴⁹⁹Zelewski u. a. (2006, S. 51).

⁵⁰⁰Vgl. Nahapiet und Ghoshal (1998, S. 253); Davenport und Prusak (1998, S. 98); Ko u. a. (2005, S. 73). Der Begriff der kognitiven Distanz wird von CILLO benutzt, um auszudrücken, dass Personen je nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe unterschiedliche Sprachen verwenden, so dass in der Konsequenz Wissenstransfer zwischen diesen Personen eingeschränkt oder gänzlich unmöglich ist. Vgl. Cillo (2005, S. 406).

her Maßnahmen ergriffen werden, um unter den Mitgliedern einer Organisation eine gemeinsame Sprache zu etablieren.⁵⁰¹ Die Wörter einer solchen Sprache sollten derart gewählt werden, dass sie nicht mit anderen Bedeutungen als den explizit gewünschten belastet sind.⁵⁰² Die gewünschten Bedeutungen sollten durch einfache, leicht zu merkende Erklärungen und Metaphern verdeutlicht werden.⁵⁰³ Maßnahmen, deren Ergreifung zur Etablierung einer gemeinsamen Sprache führen, sind unter dem Schlagwort Terminologiemanagement bereits in der Forschung und in der Praxis bekannt.⁵⁰⁴

Es reicht jedoch nicht aus, eine Sprache ingenieurmäßig zu entwickeln. Eine gemeinsame Sprache muss gelebt werden, indem Personen häufig in direktem Kontakt miteinander stehen.⁵⁰⁵ Nach KAMLAH UND LORENZEN wird ein gemeinsames Verständnis im Rahmen des empirischen Lernens erreicht, bei dem die Bedeutungen von Worten im Kontext einer gemeinsamen Handlung oder Erfahrung gelernt werden.⁵⁰⁶ Nach SOUKUP ist Wissen kontextabhängig und innerhalb eines bestimmten Bezugsrahmens gültig. Die Entstehung eines gemeinsamen, von mehreren Personen geteilten Bezugsrahmens setzt einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund voraus, auf den die Personen zurückgreifen können. Ein solcher gemeinsamer Erfahrungshintergrund kann am ehesten dann entstehen, wenn Personen gemeinsam Handlungen ausführen und in funktional zusammengefassten Einheiten wie beispielsweise Abteilungen oder Arbeitsgruppen interagieren.⁵⁰⁷

4.2. Wissensangebot und -nachfrage

Nachdem der reine Kommunikationsprozess im Wissenstransfer sowie mögliche Probleme, die in diesem Zusammenhang auftreten können, ausführlich diskutiert wurden, wird nun in diesem Kapitel vom Wissenstransfer im engeren Sinne abstrahiert. Anhand der Wissensmanagementliteratur werden nun solche Handlungen betrachtet, die dazu führen, dass Wissenstransfer im engeren Sinne überhaupt stattfindet. Hier spielen die Handlungen des Wissensangebotes und der Wissensnachfrage eine wichtige Rolle, so dass diese Aspekte im Folgenden näher erläutert werden.

⁵⁰¹Vgl. Nelson und Coopridner (1996, S. 411).

⁵⁰²Vgl. Snowden (1999, S. 31).

⁵⁰³Vgl. Snowden (1999, S. 31).

⁵⁰⁴Vgl. beispielsweise Hellmuth (1997); Sturz (2007, S. 15-16); Drame (2008, S. 5-9); Zimmermann (2006, S. 12). IT-Systeme, welche die Erstellung und Pflege einer organisationsweiten Terminologie unterstützen, sind auch unter dem Begriff Terminologiemanagementsysteme bekannt. Vgl. Karsch (2007, S. 11-14).

⁵⁰⁵Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 16).

⁵⁰⁶Vgl. Kamlah und Lorenzen (1984, S. 36); Vgl. auch Al-Sayed und Ahmad (2003). WASKO UND FARAJ bezeichnen das gemeinsame Verständnis, das aus der gemeinsamen Ausführung von Handlungen entsteht, als kognitives Kapital. Das kognitive Kapital besteht aus individuellen Fähigkeiten beziehungsweise der Beherrschung einer Sprache im Zusammenhang mit einer Tätigkeit, sowie aus Erfahrungen im Zusammenhang mit der Ausführung der Tätigkeit. Vgl. Wasko und Faraj (2005, S. 41).

⁵⁰⁷Vgl. Soukup (2000, S. 205).

4.2.1. Wissensmarkt

Um zu veranschaulichen, welche Mechanismen bei der Übertragung von Wissen innerhalb von Organisationen im Spiel sind, führen DAVENPORT UND PRUSAK das Konzept des Wissensmarktes ein. Nach Ansicht der Autoren sind nämlich solche Kräfte, die von Märkten für Dienstleistungen und physische Güter bekannt sind, dafür verantwortlich, dass Wissen in einer Organisation effizient verteilt wird.⁵⁰⁸ GROVER UND DAVENPORT sehen sogar die Aufgabe des Wissensmanagements darin, einen effektiven und effizienten Wissensmarkt innerhalb einer Organisation zu etablieren.⁵⁰⁹

In einem Wissensmarkt gibt es Anbieter und Nachfrager von Wissen sowie Wissensmakler, die zwischen Anbietern und Nachfragern vermitteln.⁵¹⁰ Die Akteure im Wissensmarkt beziehen ihre Motivation für Markttransaktionen aus der Erwartung, einen möglichst großen Nutzen aus den Markttransaktion zu ziehen.⁵¹¹ Diejenige Person, die Wissen nachfragt, erwartet einen Nutzen durch die Erlangung des Wissens, und diejenige Person, die Wissen anbietet oder vermittelt, erwartet einen Nutzen durch eine Form von Vergütung, wobei diese Vergütung nicht zwangsläufig materiell oder monetär erfolgen muss.⁵¹² Auch Vergütungen in Form von Respekt, Ansehen, Beförderungen oder anderem Wissen sind auf einem Wissensmarkt üblich.⁵¹³ Eine Markttransaktion, das heißt ein konkreter Austauschprozess, wird nur dann stattfinden, wenn der Nutzen, den eine Partei durch den Austausch hat, den Aufwand übersteigt.⁵¹⁴

Streng genommen kann innerhalb einer Organisation hinsichtlich des Austausches von Wissen nur von einem Quasi-Markt gesprochen werden, da die einzelnen Transaktionen, in denen Wissen übermittelt wird, häufig nicht auf ökonomischen Austauschbeziehungen basieren, sondern vertraglich nicht geregelte soziale Austauschprozesse sind.⁵¹⁵ Außerdem kann es vorkommen, dass ein geeigneter Anbieter von Wissen schwer ausfindig zu machen ist und, sofern ein Anbieter gefunden wurde, die Qualität des angebotenen Wissens vor der tatsächlichen Transaktion nur anhand von Anhaltspunkten wie beispielsweise dem Ruf oder der Qualifikation des Anbieters beurteilt werden kann.⁵¹⁶ Zudem unterliegt Wissen nicht einem geregelten und nachvollziehbaren Preissystem, wie es beispielsweise auf einem Markt für physische Güter oder Dienstleistungen vorhanden ist. Stattdessen wird eine Transaktion in der Regel mit nicht quantifizierbaren sozialen Konstrukten wie

⁵⁰⁸Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 25); Grover und Davenport (2001, S. 8). Siehe für eine allgemeine Beschreibung eines Marktes im ökonomischen Sinn Bartling und Luzius (2000, S. 54-55). Die für den Wissensmarkt relevante Frage, ob Wissen ein freies oder ein knappes Gut ist, wird ausführlich diskutiert bei Brydon und Vining (2006, S. 965-966).

⁵⁰⁹Vgl. Grover und Davenport (2001, S. 15).

⁵¹⁰Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 25); Lin u. a. (2005, S. 199).

⁵¹¹Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 25); Lin u. a. (2005, S. 199).

⁵¹²Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 25).

⁵¹³Grover und Davenport (2001, S. 8).

⁵¹⁴Bock und Kim (2001, S. 1114).

⁵¹⁵Vgl. Lin u. a. (2005, S. 199).

⁵¹⁶Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 39).

Ansehen oder Respekt vergütet, wie das folgende Kapitel zeigt.

4.2.2. Wissenstransfer als sozialer Austauschprozess

Der Austausch von Wissen innerhalb einer Organisation ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass die Preisgabe von Wissen in der Regel nicht monetär oder materiell durch den Empfänger vergütet wird. Einzelne Leistungen, bei denen einer anderen Person geholfen wird, werden innerhalb einer Organisation nicht offiziell „abgerechnet“. Gegenseitige Hilfe unter Kollegen wird als selbstverständlich angesehen. Trotz des Fehlens von monetären oder materiellen Vergütungen findet jedoch Wissenstransfer zwischen Personen statt. Ein Ansatz, der das Zustandekommen solcher sozialen Austauschprozesse erklärt, ist die so genannte *social exchange theory*, die im Folgenden erläutert wird.

Von einem sozialen Austauschprozess wird gesprochen, wenn zwei Parteien ein Tauschverhältnis eingehen, bei dem eine Partei eine Leistung für die andere Partei erbringt und erwartet, dass diese Leistung durch eine nicht näher spezifizierte Gegenleistung der empfangenden Partei ausgeglichen wird.⁵¹⁷ Im Unterschied zu ökonomischen Austauschbeziehungen beruhen soziale Austauschprozesse nicht auf vertraglichen Regelungen.⁵¹⁸ Während in ökonomischen Austauschprozessen vertraglich exakt vereinbart ist, welche Leistungen von welcher Partei zu erbringen sind, werden in sozialen Austauschprozessen zunächst Leistungen erbracht, für die der Leistungserbringer eine nicht näher spezifizierte Gegenleistung in der Zukunft erwartet.⁵¹⁹ Diese erwartete Gegenleistung hat keinen exakten Preis und kann nicht in Maßeinheiten spezifiziert werden.⁵²⁰ Die Motivation für den Leistungserbringer ist intrinsischer Natur und erwächst beispielsweise aus der Erwartung, höheres Ansehen oder mehr Respekt zu genießen oder zukünftig einen Gefallen vom Leistungsempfänger einfordern zu können.⁵²¹ Über die Art und den Umfang der zu erbringenden Gegenleistung wird bei einem sozialen Austauschprozess nicht im Voraus verhandelt. Wie und wann die Gegenleistung erbracht wird, liegt im Ermessen des Leistungsempfängers.⁵²² Daher ist für das Zustandekommen eines sozialen Austauschprozesses Vertrauen zwischen den Parteien notwendig.

Die Theorie des sozialen Austausches postuliert, dass soziale Austauschprozesse nur dann ausgeführt werden, wenn auf Dauer ein Gleichgewicht zwischen den beteiligten Parteien besteht. Dieses Gleichgewicht entsteht dann, wenn der Aufwand, der einer Partei im Rahmen des Austauschprozesses entsteht, durch den gleichzeitig entstandenen Nutzen mindestens ausgeglichen wird. Der Aufwand kann durch die Ressourcen, die diese Parteien im Austausch bemühen muss (beispielsweise Arbeitszeit), beschrieben werden.⁵²³ Das

⁵¹⁷Vgl. Blau (1964, S. 91).

⁵¹⁸Vgl. Blau (1964, S. 93).

⁵¹⁹Vgl. Blau (1964, S. 93).

⁵²⁰Vgl. Blau (1964, S. 95).

⁵²¹Vgl. Wasko und Faraj (2005, S. 39).

⁵²²Vgl. Blau (1964, S. 93).

⁵²³Vgl. Befu (1977, S. 269).

Gleichgewicht kann jedoch auch dadurch eintreten, dass der empfundene „Gewinn“ der einen Partei, der sich aus dem Verhältnis zwischen wahrgenommenem Aufwand und Nutzen ergibt, mit dem vermuteten Gewinn der jeweils anderen Partei übereinstimmt.⁵²⁴ Wenn durch einen angestoßenen Austauschprozess ein Gleichgewicht temporär gestört wird, werden die Parteien danach bestrebt sein, dieses Gleichgewicht wieder herzustellen. Dies kann entweder durch die Durchführung weiterer „ausgleichender“ Austauschprozesse oder durch andere, zusätzliche Aktivitäten erreicht werden. Wenn beispielsweise eine Person aus der Tätigkeit einer anderen Person einen Nutzen gezogen hat, wird sich die leistungsempfangende Person dazu verpflichtet fühlen, das entstandene Ungleichgewicht zu beheben. Dieses Bestreben, eine gefühlte Schuld wieder auszugleichen, wird auch *norm of reciprocity* genannt.⁵²⁵

Wissenstransfer in einer Organisation kann als ein sozialer Austauschprozess angesehen werden, sofern Anbieter und Nachfrager von Wissen einander bekannt sind.⁵²⁶ Aus diesem Grund wird die Theorie des sozialen Austausches von vielen Autoren herangezogen, um das Verhalten von Personen beim Wissenstransfer zu erklären.⁵²⁷ Demnach ist eine Person, die im Besitz von relevantem Wissen ist, dann motiviert, ihr Wissen weiterzugeben, wenn sie erwartet, dass sie durch die Weitergabe ihres Wissens eine entsprechende Gegenleistung bekommt. Entsprechend wird sich eine Person, die Wissen von einer anderen Person erhalten hat, dazu verpflichtet fühlen, die ihr erwiesene Gefälligkeit durch eine zukünftige Handlung wieder auszugleichen.⁵²⁸

Mit welchem Aufwand der Austausch von Wissen für die jeweiligen Parteien verbunden sein kann und welcher Nutzen sich aus der Durchführung des Austauschprozesses möglicherweise ergibt, wird im folgenden Kapitel betrachtet.

4.2.3. Aufwand und Nutzen des Wissenstransfers

In diesem Kapitel wird ein Überblick darüber gegeben, welcher Aufwand und welcher Nutzen für eine Person durch einen Wissenstransfervorgang entstehen kann. Dabei werden zunächst Einflüsse, die seitens einer dritten Partei, beispielsweise der Unternehmensführung, auf den Aufwand oder Nutzen ausgeübt werden, ausgeblendet. In Kapitel 4.2.3.1 und Kapitel 4.2.3.2 werden zunächst nur solche Aspekte betrachtet, die für eine Person einen Nutzen beziehungsweise einen Aufwand aus dem Vorgang des Wissenstransfers an sich herbeiführen. Die in der Literatur genannten Faktoren, die dazu beitragen, dass im Zusammenhang mit der Durchführung von Wissenstransfer Aufwand oder Nutzen entsteht, lassen sich sinnvoll danach gruppieren, ob der Aufwand beziehungsweise Nutzen

⁵²⁴Vgl. Befu (1977, S. 269).

⁵²⁵Vgl. Gouldner (1960, S. 171); Befu (1977, S. 259).

⁵²⁶Vgl. Gray (2001, S. 370).

⁵²⁷Vgl. beispielsweise Tiwana und Bush (2001, S. 243); Bock und Kim (2001, S. 1114-1115); Watson und Hewett (2006, S. 146-148).

⁵²⁸Vgl. Watson und Hewett (2006, S. 147-148).

für den Anbieter oder den Nachfrager von Wissen entsteht. Dementsprechend werden in den genannten Kapiteln Aufwand und Nutzen zunächst aus der Perspektive des Anbieters und anschließend des Nachfragers betrachtet. Nicht immer ist das Verhältnis von Aufwand und Nutzen für eine am Wissenstransfer beteiligte Person positiv. Die Gründe und Auswirkungen einer solchen Situation werden in Kapitel 4.2.3.3 erläutert. Um ein schlechtes Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu vermeiden, können seitens einer dritten Partei Maßnahmen ergriffen werden, die in Kapitel 4.2.3.4 beschrieben werden.

4.2.3.1. Individueller Aufwand

Grundsätzlich kann der Aufwand, der im Zusammenhang mit der Weitergabe von Wissen entsteht, als Opportunitätskosten angesehen werden, da die hier investierte Zeit auch gewinnbringender genutzt werden könnte.⁵²⁹ Welche Aktivitäten die für die Wissensweitergabe notwendige Zeit beeinflussen, wird im Folgenden erläutert.⁵³⁰

Einer Person, die über relevantes Wissen verfügt und dieses Wissen anderen Personen zur Verfügung stellen möchte, ist es nicht möglich, ihr gesamtes Wissen zu artikulieren.⁵³¹ Es muss daher zunächst Zeit in Überlegungen investiert werden, welcher Bereich des insgesamt vorhandenen Wissens in einer gegebenen Situation relevant ist und wie dieses Wissen aus der Wissensgesamtheit so abgegrenzt werden kann, dass es in isolierter Form für andere Personen verständlich ist.⁵³²

Nach der gedanklichen Abgrenzung des zu übermittelnden Wissens entsteht weiterer Aufwand durch die Artikulierung des Wissens. Hier muss darauf geachtet werden, dass das Wissen in einer Sprache artikuliert wird, die vom späteren Empfänger verstanden werden kann.⁵³³ Wenn der Empfänger nicht bekannt ist, kann durch die Verwendung einer möglichst allgemein verständlichen Sprache weiterer Aufwand entstehen.⁵³⁴ Anschließend muss das artikuliert Wissen an den Empfänger übermittelt werden. Der im Zusammenhang mit dem Kommunikationsprozess, das heißt dem Übermitteln einer Nachricht an den Empfänger verbundene Aufwand wird in der Literatur auch als *distributing costs* bezeichnet.⁵³⁵ Der Aufwand für die genannten Aktivitäten äußert sich durch investierte Zeit und Mühe.⁵³⁶

⁵²⁹Vgl. Kankanhalli u. a. (2005, S. 120); Fliaster und Spiess (2008, S. 106); Orlikowski (1992, S. 366).

⁵³⁰FLIASTER UND SPIESS bezeichnen den Aufwand, der im Zusammenhang mit Wissenstransfer im engeren Sinne entsteht, als direkte Transaktionskosten. Vgl. hierzu Fliaster und Spiess (2008, S. 106) sowie zum Begriff der Transaktionskosten Picot (1982, S. 270). Untersuchungen über die Gewichtung der unterschiedlichen Aufwandarten finden sich bei Jacobson und Prusak (2006, S. 34).

⁵³¹Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 38).

⁵³²Vgl. Desouza (2003, S. 100).

⁵³³Vgl. Goodman und Darr (1998, S. 421); Fliaster und Spiess (2008, S. 106).

⁵³⁴Hall (2006, S. 122-124). Siehe auch die Ausführungen in Kapitel 4.1.4.1. Insbesondere bei der Speicherung von Wissen in IT-Systemen sind die zukünftigen Nachfrager zum Zeitpunkt der Speicherung häufig nicht bekannt. Vgl. Binney (2001, S. 36).

⁵³⁵Shin (2004, S. 186).

⁵³⁶Vgl. Kankanhalli u. a. (2005, S. 120); Ba u. a. (2001, S. 226); Goodman und Darr (1998, S. 421); Richter

Wenn für die Weitergabe von Wissen IT genutzt wird, kann zusätzlicher Aufwand durch das Erlernen und die Benutzung der entsprechenden Systeme entstehen.⁵³⁷ SHIN bezeichnet den Aufwand, der für die Hinterlegung von Wissen in IT-Systemen entsteht, als *storing costs*.⁵³⁸

Nach der Übermittlung von Wissen an den Empfänger beziehungsweise nach der Speicherung von Wissen in einem IT-System können Rückfragen aufgrund von Verständnisproblemen oder weitere Hilfesuche entstehen, durch dessen Beantwortung der Wissens-träger weitere Zeit aufwenden muss.⁵³⁹

Sofern eine Person durch die Preisgabe des eigenen Wissens einen Nutzen erwartet, kann sie einen zusätzlichen Aufwand in Kauf nehmen, um die Qualität des eigenen Wissens durch entsprechende Hinweise nach außen darzustellen. Diese „Bewerbung“ des eigenen Wissens wird in der Prinzipal-Agenten-Theorie als *signalling* bezeichnet und mit dem Ziel durchgeführt, das eigene Wissen nicht „unter Wert“ zu verkaufen.⁵⁴⁰

Wenn eine Person im Besitz von relevantem Wissen ist, welches innovative Ansätze umfasst, die der in einer Organisation vorherrschenden Meinung und Philosophie entgegengesetzt sind, kann es vorkommen, dass dieses Wissen zurückgehalten wird, um Konflikte aus dem Weg zu gehen. Der Aufwand, sich zu rechtfertigen und die Nützlichkeit des eigenen Wissens zu erläutern, wäre zu groß, als dass er beispielsweise durch den Gewinn an Ansehen kompensiert werden könnte.⁵⁴¹

Für einen Nachfrager von Wissen entsteht zunächst dadurch Aufwand, dass eine geeignete Wissensquelle gefunden werden muss. Dieser Aufwand wird in der Literatur als Vorbereitungskosten oder Suchkosten bezeichnet und äußert sich durch aufgewendete Zeit und Mühe.⁵⁴²

Wenn eine potentielle Wissensquelle gefunden wurde, kann der Nachfrager eruiieren, ob das benötigte Wissen die gewünschte Qualität aufweist, bevor es zum eigentlichen Wissenstransfer kommt.⁵⁴³ Für den Nachfrager ist es jedoch mit zusätzlichem Aufwand verbunden, die Qualität des angebotenen Wissens im Voraus abzuschätzen, da er diese erst dann vollständig beurteilen kann, wenn er es aufgenommen und verarbeitet hat.⁵⁴⁴

(2007, S. 83); Bick u. a. (2003, S. 39).

⁵³⁷Vgl. Goodman und Darr (1998, S. 421); Orlikowski (1992, S. 366).

⁵³⁸Vgl. Shin (2004, S. 186).

⁵³⁹Vgl. Kankanhalli u. a. (2005, S. 120); Goodman und Darr (1998, S. 421).

⁵⁴⁰Vgl. Lin u. a. (2005, S. 204-205); Davenport und Prusak (1998, S. 36-37).

⁵⁴¹Vgl. Disterer (2001, S. 3). Der Autor umschreibt dieses Verhalten mit den Worten: „Don't rock the boat“ (S. 3). Siehe auch Richter (2007, S. 77).

⁵⁴²Vgl. Fliaster und Spiess (2008, S. 111); Shin (2004, S. 186); Gray (2000, S. 180). Eine detaillierte Beschreibung der Entwicklung des Aufwandes während des Suchprozesses liefert Gray (2000, S. 180-181).

⁵⁴³Vgl. Gray (2000, S. 180-181).

⁵⁴⁴Probleme, die sich aus dieser Informationsasymmetrie ergeben, werden in der Literatur unter dem Begriff der adversen Selektion beschrieben. Vgl. hierzu beispielsweise Lin u. a. (2005, S. 204).

Vor dem Beginn des eigentlichen Wissenstransfers kann zusätzlicher Aufwand dadurch entstehen, dass Wissensnachfrager und -anbieter über den Austausch von Wissen verhandeln. Dieser Aufwand ist umso niedriger, je enger das Verhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager ist. So kommen zwei Personen beispielsweise schneller zu einer Übereinkunft, wenn zwischen beiden eine Freundschaft besteht.⁵⁴⁵

Da es sich beim Wissenstransfer um einen sozialen Austauschprozess handelt, muss der Wissensanbieter zunächst in Vorleistung treten, indem er sein Wissen preisgibt und darauf vertraut, dass der Nachfrager den hierdurch entstandenen Aufwand durch eine angemessene Gegenleistung kompensiert. Wenn dieses Vertrauen seitens des Anbieters nicht vorhanden ist, muss der Nachfrager Aufwand dafür in Kauf nehmen, seine Vertrauenswürdigkeit darzulegen.⁵⁴⁶

Um die Vertrauenswürdigkeit nicht erst bei einer konkreten Wissensnachfrage beweisen zu müssen, kann eine Person ihr soziales Netzwerk kontinuierlich pflegen und erweitern. Durch den Aufbau neuer Kontakte und die Pflege bestehender Kontakte kann eine Person im Fall einer Wissensnachfrage von diesen engen Kontakten profitieren.⁵⁴⁷ Der hier betriebene Aufwand kann sich später dadurch auszahlen, dass die Anbahnung eines Wissenstransfers mit weniger Aufwand verbunden ist, wenn es sich bei dem Wissensträger um eine Person handelt, mit der man ein gutes Verhältnis hat.⁵⁴⁸

Die eigentliche Durchführung des Wissenstransfers ist seitens des Nachfragers mit so genannten *processing costs* verbunden.⁵⁴⁹ Hierbei handelt es sich um Aufwand, der durch den Kommunikationsprozess entsteht. FLIASTER UND SPIESS behaupten, dass dieser Aufwand umso geringer ist, je besser das Verhältnis zwischen den Transferpartnern ist. Als Begründung führen die Autoren an, dass eine gemeinsame Sprache, die sich durch den regelmäßigen Umgang miteinander selbständig ausprägt, den Kommunikationsaufwand verringert.⁵⁵⁰

4.2.3.2. Individueller Nutzen

Da es sich bei Wissenstransfer um einen sozialen Austauschprozess handelt, ist der Nutzen, den ein Wissensanbieter durch die Herausgabe seines Wissens ziehen kann, intrinsischer Natur.⁵⁵¹

Eine der wichtigsten Motivationen für die Teilnahme am Wissenstransfer ist hier die

⁵⁴⁵Vgl. Fliaster und Spiess (2008, S. 111).

⁵⁴⁶Vgl. Blau (1964, S. 98).

⁵⁴⁷FLIASTER UND SPIESS bezeichnen diese Kosten, die nicht im Zusammenhang mit Wissenstransfer im engeren Sinne entstehen, das heißt nicht im Zusammenhang mit der Übermittlung von Wissen in einem Kommunikationsvorgang, als indirekte Transaktionskosten. Vgl. Fliaster und Spiess (2008, S. 107).

⁵⁴⁸Fliaster und Spiess (2008, S. 111).

⁵⁴⁹Fliaster und Spiess (2008, S. 111).

⁵⁵⁰Fliaster und Spiess (2008, S. 111).

⁵⁵¹Siehe zu den Ausführungen des sozialen Austauschprozesses Kapitel 4.2.2.

Steigerung des eigenen Ansehens.⁵⁵² Wenn ein Mitarbeiter in einem Unternehmen gegenüber seinen Kollegen seine Kompetenz zeigen kann, gewinnt er Respekt und Ansehen und steigert zudem die Wahrscheinlichkeit, dass er zu gegebener Zeit die Hilfe anderer Personen in Anspruch nehmen kann.⁵⁵³ Für den Aufbau von Ansehen ist es notwendig, dass die Identität des Wissensanbieters gegenüber anderen Personen innerhalb der Organisation sichtbar und persistent ist. Dies ist beispielsweise bei Wissenstransfer im Internet nicht immer gegeben, da Beiträge anonym oder mit wechselnden Pseudonymen verfasst werden können beziehungsweise müssen.⁵⁵⁴

Für einige Personen entsteht ein Nutzen durch die Weitergabe von Wissen bereits daraus, dass sie anderen Personen durch ihr Handeln helfen können und dadurch Freude und Glück empfinden.⁵⁵⁵ Ein solches Verhalten, bei dem eine Person Freude daran empfindet, anderen Personen zu helfen ohne dafür eine Gegenleistung, beispielsweise in Form von höherem Ansehen, zu erwarten, wird altruistisch genannt.⁵⁵⁶ Ein positiver Zusammenhang zwischen der Häufigkeit, mit der Personen ihr Wissen preisgeben, und der Freude daran, anderen Personen zu helfen, wurde in mehreren Studien bestätigt.⁵⁵⁷

Sofern Wissen artikuliert und in einer Datenbank oder einem Druckwerk hinterlegt wird, kann für den Anbieter des Wissens dadurch ein Nutzen entstehen, dass er seltener identische Nachfragen zu dem gleichen Thema beantworten muss. Die Person befreit sich durch die Speicherung des Wissen in einem öffentlich zugänglichen Objekt von der Last, mit jedem Nachfrager individuell kommunizieren zu müssen.⁵⁵⁸ Auf diese Weise können Skaleneffekte bei der Wiederverwendung von Wissen erzielt werden.⁵⁵⁹

Auf der Seite des Nachfragers von Wissen ist der durch Wissenstransfer entstandene Nutzen offensichtlich: Wissen muss nicht selbst erzeugt werden, sondern kann mit relativ geringem Aufwand von anderen Wissensquellen übernommen werden.⁵⁶⁰ Der Nutzen durch Wissenstransfer äußert sich also in eingesparter Zeit und Mühe.

⁵⁵²Vgl. Donath (1999, S. 31); Ba u. a. (2001, S. 231); North (2002, S. 152); Kollock (1999, S. 228).

⁵⁵³Vgl. Kankanhalli u. a. (2005, S. 121); Davenport und Prusak (1998, S. 32-33). Untersuchungen zum Zusammenhang von Wissenstransfer und dem eigenen Ansehen finden sich beispielsweise bei Wasko und Faraj (2005, S. 40-50), Hsu u. a. (2007, S. 156), Constant u. a. (1996), Ba u. a. (2001, S. 231) und Davenport und Prusak (1998, S. 32-33).

⁵⁵⁴Vgl. Kollock (1999, S. 228).

⁵⁵⁵Vgl. Wasko und Faraj (2005, S. 131); Davenport und Prusak (1998, S. 33).

⁵⁵⁶Vgl. Kankanhalli u. a. (2005, S. 122).

⁵⁵⁷Vgl. Wasko und Faraj (2005, S. 50); Kankanhalli u. a. (2005, S. 129); Constant u. a. (1996, S. 129).

⁵⁵⁸Vgl. Gray (2001, S. 370); Hansen u. a. (1999, S. 108).

⁵⁵⁹Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 108).

⁵⁶⁰Vgl. Gray (2001, S. 372); Lin u. a. (2005, S. 199).

4.2.3.3. Verhältnis von Aufwand und Nutzen

Wissenstransfer ist ein sozialer Austauschprozess, dessen Zustandekommen auf einem Ausgleich zwischen Aufwand und Nutzen basiert.⁵⁶¹ Wenn dieser Ausgleich nicht vorhanden ist oder aufgrund von Vermutungen oder Erfahrungen in der Vergangenheit nicht erwartet wird, stellt dies eine wichtige Barriere für den Wissenstransfer dar.⁵⁶² Wenn Personen dem „Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens nicht vertrauen oder dessen Funktionieren noch nicht erfahren haben, fehlt gegebenenfalls ein wichtiger Anreiz, die Mehrarbeit auf sich zu nehmen“, die durch den Wissenstransfer entstehen kann.⁵⁶³ Austauschprozesse, bei denen die Aussicht auf Gegenseitigkeit gering ist, werden gar nicht erst begonnen oder, sofern sie doch durchgeführt werden, als nicht nützlich angesehen.⁵⁶⁴

In virtuellen Gemeinschaften, wie sie beispielsweise in Internetforen existieren, ist der Ausgleich von Aufwand und Nutzen nicht zwangsläufig auf zwei Personen bezogen, sondern auf die Gemeinschaft insgesamt. Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen kann also bei jeder Person unterschiedlich ausgeprägt sein. Die Summen des Aufwands und Nutzens von allen Personen in der Gemeinschaft müssen sich jedoch ausgleichen, damit eine Balance zwischen Geben und Nehmen, ein *equilibrium*, entsteht.⁵⁶⁵ Dies hat zur Folge, dass ein Wissensnachfrager nicht sofort die Verpflichtung hat, nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit einer anderen Person zu helfen. Dies kann auch mit großem zeitlichen Abstand oder auch gar nicht erfolgen, sofern das Verhältnis von Aufwand und Nutzen in der Gemeinschaft insgesamt ausgeglichen ist.⁵⁶⁶

Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen kann durch den Einsatz von Wissensdatenbanken gestört werden, da Nachfrager und Anbieter voneinander getrennt werden und nicht mehr in direktem Kontakt stehen.⁵⁶⁷ Der Wissensanbieter hat nach der Speicherung des Wissens in einer Datenbank keine Kontrolle mehr darüber, wer sein Wissen nachfragt. Während beim persönlichen Wissenstransfer noch beide Parteien einen Nutzen aus dem Vorgang ziehen konnten und der Wissensanbieter vom Nachfrager eine Gegenleistung erwarten konnte, ist dies bei Wissensdatenbanken, in denen der Anbieter von Wissen anonym bleibt, nicht mehr möglich.⁵⁶⁸ Der Anbieter kann aufgrund der Anonymität keine Gegenleistung einfordern und auch keinen Nutzen aus einem höheren Ansehen ziehen.⁵⁶⁹ In der Folge sträuben sich Personen dagegen, ihr Wissen in Datenbanken abzugeben, so

⁵⁶¹ Siehe zum sozialen Austauschprozess die Ausführungen in Kapitel 4.2.2.

⁵⁶² Vgl. Mittelmann (1999, S. 6); Rüger und Linde (2004, S. 14).

⁵⁶³ Richter (2007, S. 83).

⁵⁶⁴ Vgl. Goodman und Darr (1998, S. 421). Studien zum Verhältnis von Aufwand und Nutzen beim Wissenstransfer finden sich beispielsweise bei Kankanhalli u. a. (2005), Szulanski (1996) und Wasko und Faraj (2005).

⁵⁶⁵ Vgl. Disterer (2001, S. 2).

⁵⁶⁶ Vgl. Kollock (1999, S. 227).

⁵⁶⁷ Vgl. Brydon und Vining (2006, S. 964); Gray (2001, S. 370).

⁵⁶⁸ Vgl. Gray (2001, S. 370).

⁵⁶⁹ Vgl. Brydon und Vining (2006, S. 966).

dass Maßnahmen seitens einer dritten Partei eingeleitet werden müssen, um das Verhalten der Personen in die gewünschte Richtung zu lenken.⁵⁷⁰ Solche Maßnahmen, die für eine Person einen extrinsischen Nutzen im Wissenstransfer herbeiführen, sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

4.2.3.4. Maßnahmen zur Anreizgestaltung

Wenn der im Rahmen des sozialen Austauschprozesses erwartete oder entstandene Nutzen für eine Person zu gering ist, können zur Kompensation zusätzliche Anreize für die Durchführung eines solchen Prozesses eingerichtet werden. Im Kontext des Wissenstransfers spricht man auch von Anreizsystemen, die den Austausch von Wissen in einer Organisation fördern sollen.

Durch die Gestaltung von Anreizen wird grundsätzlich versucht, die Motivation einer Person für die Durchführung einer Handlung zu erhöhen.⁵⁷¹

Anreize können eine extrinsische oder eine intrinsische Quelle haben. Während intrinsische Anreize in der zu erfüllenden Aufgabe selbst begründet sind und sich die Belohnung unmittelbar aus der Aufgabenerfüllung ergibt, dienen extrinsische Anreize „als Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung.“⁵⁷² Extrinsische Anreize können in materielle und immaterielle Anreize unterteilt werden.⁵⁷³ Materielle Anreize umfassen beispielsweise Geldzuwendungen, soziale Zusatzleistungen und Leistungen, mit denen direkt ein monetärer Wert verbunden ist. Immaterielle Anreize haben keinen direkten Bezug zu monetären Größen und äußern sich beispielsweise in Form von Anerkennung und sozialen Kontakten.⁵⁷⁴ Ein Anreizsystem ist die Summe mehrerer bewusst gestalteter und aufeinander abgestimmter Stimuli, die bestimmte Verhaltensweisen auslösen oder verstärken und dabei die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen mindern sollen.⁵⁷⁵

Im Rahmen des Wissenstransfers sind Anreizsysteme dann notwendig, wenn der Austausch von Wissen nicht in einem gewünschten Ausmaß stattfindet und die handelnden Personen aus dem sozialen Austauschprozess allein keinen ausreichenden Nutzen ziehen. Insbesondere durch den Einsatz von IT, die Anbieter und Nachfrager von Wissen voneinander trennt, kann das Aufwand-Nutzen-Verhältnis beim Wissensaustausch gestört werden.⁵⁷⁶

Der Einsatz von Anreizsystemen ist in der Literatur jedoch umstritten. Während einige

⁵⁷⁰Vgl. Gray (2001, S. 370).

⁵⁷¹Vgl. für eine ausführliche Betrachtung der Begriffe Motiv, Motivation und Anreiz Heckhausen (1989, S. 9); von Rosenstiel (1975, S. 230); Nerdinger (2006, S. 386); Schneider und Schmalt (2000, S. 18).

⁵⁷²Schanz (1991, S. 15); Vgl. Schanz (1991, S. 8-15).

⁵⁷³Vgl. Schanz (1991, S. 15).

⁵⁷⁴Vgl. Laux und Liermann (2005, S. 504). Siehe auch Kapitel 4.2.3.2.

⁵⁷⁵Vgl. Becker (1995, S. 35). Beispiele für Anreizsysteme finden sich beispielsweise bei Alavi und Leidner (1999, S. 22); Hansen u. a. (1999, S. 113); Davenport und Prusak (1998, S. 158); North (2002, S. 152).

⁵⁷⁶Siehe Kapitel 4.2.3.3.

Autoren der Meinung sind, dass Anreizsysteme grundsätzlich immer bereitgestellt werden müssen, sehen andere Autoren deren Einsatz sogar als negativ an.⁵⁷⁷ Auf jeden Fall sollten Anreizsysteme auf die jeweils verfolgte Wissensmanagementstrategie ausgerichtet werden.⁵⁷⁸ Wenn eine Organisation die Kodifizierungsstrategie verfolgt, sollten Anreize dahingehend ausgerichtet sein, Wissen in Datenbanken zu speichern und über Datenbanken abzurufen. Wenn die Personalisierungsstrategie verfolgt wird, sollte der direkte Wissensaustausch durch entsprechende Anreize gefördert werden.⁵⁷⁹

4.3. Rahmenbedingungen des Wissenstransfers

Selbst wenn alle am Wissenstransfer beteiligten Personen aus ihrem Handeln einen Nutzen ziehen könnten, können organisatorische Rahmenbedingungen die Durchführung negativ beeinflussen. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen Vorschriften und Richtlinien, die seitens der Organisation für den Wissenstransfer vorgegeben werden, sowie eine wissenstransferfeindliche Unternehmenskultur.

„Formalisierte und standardisierte Kommunikationsabläufe haben einen negativen Einfluss auf die Übertragung von Wissen.“⁵⁸⁰ Regelungen, wer wen wann auf welchem Weg kontaktieren darf, sind für einen ungezwungenen Wissensaustausch hinderlich. Trotzdem wird in der Literatur gefordert, dass Organisationen die „Spielregeln“ für den Wissenstransfer festlegen sollten, indem sie beispielsweise Vorschriften machen, wie die Nachfrage und das Angebot von Wissen artikuliert werden sollen, wie Wissensanbieter und -nachfrager zusammengeführt werden und wie der Wissenstransfer im engeren Sinne ablaufen soll.⁵⁸¹

Verbote im Bereich des Wissenstransfers sind denkbar aufgrund von gesetzlichen Vorschriften beispielsweise im Bereich des Datenschutzes oder aufgrund von Geheimhaltungsvorschriften und sonstigen Sicherheitsmaßnahmen, durch die ein unkontrollierter Wissensabfluss verhindert werden soll.⁵⁸²

NORTH empfiehlt, dass Organisationen den Umgang mit Wissen in ihren Führungsgrundsätzen und im Unternehmensleitbild verankern und durch das Management vorleben.⁵⁸³ Die bloße Formulierung solcher Leitlinien wird jedoch als nicht ausreichend angesehen: Wissensmanagementinitiativen bedürfen der aktiven Unterstützung durch die Führungsebene, beispielsweise durch die ständige Kommunikation der Wichtigkeit der

⁵⁷⁷Vgl. zum Einsatz von Anreizsystemen Kankanhalli u. a. (2005, S. 121-129); Ko u. a. (2005, S. 65-73); Szulanski (1996, S. 37); Decker u. a. (2005, S. 46); Davenport und Prusak (1998, S. 158); Ba u. a. (2001, S. 231-233).

⁵⁷⁸Siehe zu den Strategien des Wissensmanagements die Ausführungen in Kapitel 2.2.5.

⁵⁷⁹Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 113).

⁵⁸⁰Rüger und Linde (2004, S. 16).

⁵⁸¹Vgl. North (2002, S. 259).

⁵⁸²Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 69).

⁵⁸³Vgl. North (2002, S. 258).

Weitergabe von Wissen für den Unternehmenserfolg, durch die Finanzierung der notwendigen Infrastruktur und nicht zuletzt durch die Bereitstellung von genügend Zeit für die Mitarbeiter, damit diese den Tätigkeiten des Wissenstransfers nachgehen können.⁵⁸⁴ In der Literatur werden Beispiele genannt, in denen Mitarbeitern ein gewisser Prozentsatz der Arbeitszeit zur freien Verfügung gestellt wird und in denen zusätzlicher Urlaub für Weiterbildungen zugestanden wird.⁵⁸⁵

Damit Wissenstransfer nicht nur direkt, das heißt von Angesicht zu Angesicht stattfinden kann, ist eine geeignete technische Infrastruktur notwendig, die effiziente Medien und Systeme für die Speicherung und Abrufung von Wissen umfasst.⁵⁸⁶ Wenn der Austausch von Wissen aufgrund einer nicht vorhandenen oder schlechten Infrastruktur nicht stattfinden kann, können selbst eine hohe Motivation der Mitarbeiter und eine grundsätzliche Bereitschaft zur Wissensteilung nichts ausrichten.

4.4. Wissensbarrieren

Neben den bislang genannten Problemen, die im Wissenstransfer auftreten können, gibt es noch eine Reihe weiterer so genannter Wissensbarrieren, die eine reibungslose Durchführung von Wissenstransfer behindern können und in der Wissensmanagementliteratur bereits seit mehreren Jahren diskutiert werden. Eine sinnvolle Kategorisierung dieser Barrieren ist vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Betrachtung des Wissenstransfers schwer zu erreichen, da die Zuordnung von Barrieren zu einzelnen Kategorien nicht immer überschneidungsfrei möglich ist. In der Literatur finden sich Kategorisierungen, die sich an dem Technologie-Organisation-Mensch-Modell (TOM-Modell), den Wissensbausteinen nach PROBST U. A.⁵⁸⁷ und dem Categoriesystem von LESSER UND FONTAINE ausrichten.⁵⁸⁸ Im Folgenden wird für die Strukturierung der Wissensbarrieren das TOM-Modell verwendet, da dieses den höchsten Abstraktionsgrad aufweist und somit alle Wissensbarrieren aufnehmen kann.

Das TOM-Modell gliedert Wissensmanagement in die drei Perspektiven Technologie, Organisation und Mensch. Um Wissensmanagement erfolgreich durchführen zu können, sollten alle drei Dimensionen bei der Planung und Durchführung berücksichtigt werden.⁵⁸⁹ Die *Technologie*-Dimension umfasst solche Aspekte des Wissensmanagements, die sich auf die eingesetzte Software und Hardware beziehen.⁵⁹⁰ Die Dimension *Organisation* deckt die für Wissensmanagement relevanten Rollen, die vorhandenen sozialen Netzwerke und organisatorische Strukturen ab. In der Dimension *Mensch* werden solche Aspekte

⁵⁸⁴Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 156); North (2002, S. 152).

⁵⁸⁵Vgl. North (2002, S. 152).

⁵⁸⁶North (2002, S. 259); Gehle und Müller (2001, S. 67-68).

⁵⁸⁷Vgl. zu dem Modell der Bausteine des Wissensmanagements Kapitel 3.2.2.

⁵⁸⁸Vgl. Richter (2007, S. 68-69).

⁵⁸⁹Vgl. Decker u. a. (2005, S.17-18); Richter (2007, S. 40-41).

⁵⁹⁰Vgl. Decker u. a. (2005, S. 8).

berücksichtigt, die sich auf das Verhalten einzelner Personen im Wissensmanagement beziehen.⁵⁹¹

4.4.1. Individuelle Wissensbarrieren

Auf der Ebene eines Individuums können diverse Faktoren dazu führen, dass Aktivitäten des Wissenstransfers beeinträchtigt werden.⁵⁹² Zu diesen Faktoren zählen die in Kapitel 4.1.4 beschriebenen Kommunikationsdefekte, die Wissenstransfer aufgrund mangelnder Artikulations- oder Interpretationsfähigkeit sowie aufgrund der Zugehörigkeit der handelnden Personen zu unterschiedlichen Sprachgemeinschaften behindern können. Unter der Annahme, dass Individuen in einer Organisation ökonomisch handeln, kann auch ein ungünstiges Verhältnis von erwartetem Aufwand und Nutzen dazu führen, dass Handlungen des Wissenstransfers nicht ausgeführt werden. Neben diesen beiden Klassen von Wissensbarrieren werden in der Literatur jedoch noch weitere Faktoren genannt, die Wissenstransfer negativ beeinflussen können. Diesen individuellen Wissensbarrieren wird eine besondere Bedeutung beigemessen, da der „Faktor Mensch“ im Wissenstransfer ständig präsent ist.⁵⁹³ Nach der Meinung einiger Autoren sind sogar die meisten Barrieren, die einen erfolgreichen Wissenstransfer behindern, der menschlichen Natur zuzuordnen.⁵⁹⁴

Die in der Literatur identifizierten individuellen Wissensbarrieren können entweder einem Wissensträger oder einem Wissensnachfrager zugeordnet werden und werden entsprechend dieser Aufteilung in den folgenden beiden Kapiteln erläutert.

4.4.1.1. Individuelle Wissensbarrieren aus Sicht eines Wissensträgers

Als einen naheliegenden Grund, aus dem Wissen nicht weitergegeben wird, identifizieren RÜGER UND LINDE die Unwissenheit über den vorhandenen Wissensbedarf in einer Organisation. „Unkenntnis oder mangelndes Bewusstsein über den im Unternehmen vorherrschenden Wissensbedarf“ führen dazu, dass eine Person, die im Besitz von relevantem Wissen ist, gar nicht erst versucht, ihr Wissen weiterzugeben, da die Notwendigkeit der Weitergabe nicht gesehen wird.⁵⁹⁵

Eine Geringschätzung des eigenen Wissens kann nach Ansicht einiger Autoren dazu führen, dass dieses Wissen nicht preisgegeben wird.⁵⁹⁶ Diese Unsicherheit gegenüber dem eigenen Wissen, die sich dadurch zeigt, dass ein Wissensträger den Wert seines Wissens

⁵⁹¹Eine ähnliche Kategorisierung von „Blockaden und Behinderungen in dem Prozess der Wissensdiffusion“ findet sich bei Pawlowsky (2000, S. 123). Die vom Autor verwendete Einteilung der Wissensbarrieren in strukturelle, sozialpsychologische und technologische Gestaltungsdimensionen entspricht der Einteilung in organisatorische, menschliche und technologische Faktoren beim TOM-Modell. Vgl. Pawlowsky (2000, S. 120-124).

⁵⁹²Die Perspektive des Individuums entspricht der Dimension „Mensch“ im TOM-Modell.

⁵⁹³Vgl. Lugger und Kraus (2001, S. 490).

⁵⁹⁴Vgl. Lugger und Kraus (2001, S. 490); Richter (2007, S. 79).

⁵⁹⁵Rüger und Linde (2004, S. 14). Siehe hierzu auch Gehle und Mülder (2001, S. 69).

⁵⁹⁶Vgl. Disterer (2001, S. 2); Kankanhalli u. a. (2005, S. 131); Wasko und Faraj (2005, S. 50).

nicht einschätzen kann, hat zur Folge, dass die Person nicht erkennt, „dass dieses Wissen auch für andere hilfreich sein könnte.“⁵⁹⁷ Die Einschätzung des eigenen Wissens, die so genannte *knowledge self-efficacy*, basiert unter anderem auf der Überlegung, inwiefern das Wissen anderen Personen dabei helfen kann, ihre Probleme zu lösen, inwiefern das Wissen die Effizienz der Arbeit anderer Personen erhöhen kann und inwiefern das Wissen eine Organisation insgesamt positiv beeinflusst.⁵⁹⁸

Nicht nur die Geringschätzung des eigenen Wissens kann die Weitergabe behindern, sondern auch die Zweifel daran, die zur Weitergabe des Wissens notwendigen Handlungen ausführen zu können.⁵⁹⁹ Zu diesen Handlungen zählen beispielsweise die Artikulation des Wissens, die Speicherung des Wissens in einer Datenbank, die Aufbereitung des Wissens derart, dass es für andere Personen verständlich ist, und die Preisgabe von Wissen in einer direkten Interaktion.⁶⁰⁰ Selbst wenn der Wille zur Wissensweitergabe vorhanden ist, kann der Zweifel an den Fähigkeiten, die für die Weitergabe von Wissen notwendig sind, eine Person zu der Erwartung verleiten, dass die tatsächliche Durchführung der Wissensweitergabe nicht zu einem positiven Ergebnis führen wird.

Im Zusammenhang mit der Geringschätzung des eigenen Wissens kann laut DAVENPORT U. A. bei Wissensträgern die Befürchtung entstehen, fehlerhaftes Wissen weiterzugeben und damit die eigene Inkompetenz zu offenbaren. Auch Wissen über Fehler, die in der Vergangenheit begangen wurden und aus denen die gesamte Organisation lernen kann, da durch dieses Wissen das erneute Begehen des gleichen Fehlers vermieden werden kann, wird gelegentlich aus Angst vor der eigenen Bloßstellung zurückgehalten.⁶⁰¹ So werden Fehler unterschlagen und Hilfsangebote nicht angenommen, „um nicht in den Verruf eines inkompetenten Mitarbeiters zu kommen.“⁶⁰²

Nicht nur Angst vor der Offenbarung eigener Fehler, sondern auch Angst vor dem Verlust von Macht und Sicherheit sind Faktoren, die nach Ansicht mehrerer Autoren eine Weitergabe von Wissen behindern können.⁶⁰³ Einzigartiges Wissen, das einem Wissensträger allein zu eigen ist, wird von dieser Person häufig als Macht und Garantie für den Erhalt der aktuellen Stellung innerhalb der Organisation angesehen. In der Folge wird dieses Wissen nur ungern geteilt, da mit seiner Weitergabe auch die damit verbundene Macht und die Sicherheit hinsichtlich des eigenen Arbeitsplatzes aufgegeben wird.⁶⁰⁴ Die Person befürchtet, sich ersetzbar zu machen, und darauf verzichten zu müssen, alleiniger

⁵⁹⁷Alex u. a. (2000, S. 51).

⁵⁹⁸Vgl. Kankanhalli u. a. (2005, S. 122).

⁵⁹⁹Vgl. Hsu u. a. (2007, S. 155-156); Wasko und Faraj (2005, S. 50-51).

⁶⁰⁰Vgl. Hsu u. a. (2007, S. 155).

⁶⁰¹Vgl. Davenport u. a. (1998, S. 52).

⁶⁰²Mittelmann (1999, S. 6).

⁶⁰³Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 14); Linde (2005, S. 30); Bick u. a. (2003, S. 39); Gehle und Mülder (2001, S. 69); von Krogh (1998, S. 140); Disterer (2001, S. 2); Berres (1998, S. 58); Kankanhalli u. a. (2005, S. 127).

⁶⁰⁴Vgl. Ba u. a. (2001, S. 231); Davenport u. a. (1998, S. 52); Szulanski (1996, S. 31).

Empfänger von eventuellen Vergütungen zu sein, die für dieses Wissen gezahlt werden.⁶⁰⁵ RÜGER UND LINDE sprechen in diesem Zusammenhang von „Überlegenheitsdenken“ und „Konkurrenzdenken“.⁶⁰⁶

Neben der Angst, durch die Weitergabe von Wissen an Macht zu verlieren, gibt es auch Situationen, in denen Personen ihr Wissen deshalb nicht weitergeben, weil sie befürchten, als Experte für ein bestimmtes Themengebiet entdeckt zu werden. DESOUZA stellt im Rahmen einer Studie zum Thema Wissenstransfer, in der Gespräche mit 50 Softwareentwicklern aus zehn Unternehmen geführt wurden, fest, dass die Preisgabe von Wissen häufig daran scheitert, dass Personen davor Angst haben, als Experte angesehen zu werden.⁶⁰⁷

Nicht nur die Angst davor, fortan als Experte für ein bestimmtes Thema abgestempelt zu werden, sondern auch davor, nach der Preisgabe von Wissen mit Rückfragen belästigt zu werden, kann den Vorgang des Wissenstransfers negativ beeinflussen. HANSEN U. A. berichten von einer Situation, in der Experten in einem Unternehmen ihre Erfahrungen in einem elektronischen Wissensspeicher veröffentlichten und anschließend mit Rückfragen überhäuft wurden, die größtenteils aus grundlegenden Verständnisproblemen bestanden.⁶⁰⁸

Damit Wissensträger ihr Wissen weitergeben können, sehen es viele Autoren als notwendig an, dass den Personen hierfür genügend Zeit zur Verfügung steht.⁶⁰⁹ Häufig sind Rationalisierungen und Effizienzbemühungen in Organisationen soweit fortgeschritten, „dass die Mitarbeiter kaum noch Zeit haben, sich um Dinge außerhalb ihres unmittelbaren Arbeitsumfeldes zu kümmern. Damit wird am wirksamsten der Wissensfluss in einem Unternehmen unterbunden.“⁶¹⁰

4.4.1.2. Individuelle Wissensbarrieren aus Sicht eines Wissensnachfragers

Für das Funktionieren des Wissenstransfers in einer Organisation ist es notwendig, dass Wissensnachfragen artikuliert und anderen Personen zugänglich gemacht werden. Es kommt jedoch vor, dass die Angst vor einem Gesichtsverlust durch die Offenbarung von Wissenslücken eine Person davon abhält, notwendiges Wissen nachzufragen.⁶¹¹ Daher werden auch Hilfsangebote, die von anderen Personen abgegeben werden, abgelehnt, um nicht die eigene Inkompetenz offenbaren zu müssen.⁶¹²

⁶⁰⁵Vgl. Kankanhalli u. a. (2005, S. 118).

⁶⁰⁶Rüger und Linde (2004, S. 14).

⁶⁰⁷Vgl. Desouza (2003, S. 100).

⁶⁰⁸Vgl. Hansen u. a. (1999, S. 113).

⁶⁰⁹Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 16); Alex u. a. (2000, S. 51); Berres (1998, S. 58-61); Linde (2005, S. 30); Richter (2007, S. 76).

⁶¹⁰Mittelmann (1999, S. 6).

⁶¹¹Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 14).

⁶¹²Vgl. Mittelmann (1999, S. 6).

Sofern eine Wissensnachfrage vorhanden ist, kann die mangelnde Akzeptanz der Wissensquelle dazu führen, dass es nicht zu einem Wissenstransfer kommt. Nachfrager stehen laut BICK U. A. einem Wissensträger häufig skeptisch und misstrauisch gegenüber, solange sie nicht wissen, mit wem sie es zu tun haben.⁶¹³ Wenn eine Person bereits in der Vergangenheit hochwertiges Wissen preisgegeben hat, ist ein Wissensnachfrager schnell dazu bereit, erneut Wissen von dieser Person zu empfangen.⁶¹⁴ Unbekannte Wissensträger werden jedoch zunächst einer (unbewussten) Bewertung hinsichtlich ihrer Kompetenz und ihrer Vertrauenswürdigkeit unterzogen.⁶¹⁵ Kommt es zu einem Wissenstransfer, wird Wissen von Mitarbeitern mit geringem Status aufgrund mangelnder Akzeptanz oft ignoriert, auch wenn es qualitativ hochwertig ist.⁶¹⁶

Die Aufnahme von neuem Wissen kann dadurch erschwert werden, dass eine grundsätzliche Ablehnung von Neuem und Fremdem in einer Organisation praktiziert wird. In diesem Zusammenhang wird auch vom so genannten *not invented here*-Syndrom und von „Betriebsblindheit“ gesprochen.⁶¹⁷ Die Ablehnung von neuem Wissen äußert sich beispielsweise durch Verzögerungstaktiken, Passivität, vorgetäuschte Akzeptanz des Wissens, versteckte Sabotage und offene Zurückweisung.⁶¹⁸ Diese Abneigung gegenüber Neuem kann laut ALAVI UND LEIDNER zu einer veränderungsresistenten Unternehmenskultur führen, in der sich das so genannte *single loop learning*-Verhalten etabliert, bei dem aus dem Erkennen und Beheben von Fehlern nicht gelernt wird.⁶¹⁹

4.4.2. Organisatorische Wissensbarrieren

Laut WASKO UND FARAJ findet Wissensaustausch zwischen Personen in einer Organisation dann häufiger statt, wenn diese Personen oft miteinander in Kontakt stehen und gut im sozialen Netzwerk integriert sind. Je mehr Verbindungen in einem sozialen Netzwerk innerhalb einer Organisation vorhanden sind, desto eher wird auch eine Zusammenarbeit und ein Wissensaustausch zwischen den Personen innerhalb des Netzwerkes stattfinden.⁶²⁰ Es liegt daher nahe, geringe soziale Bindungen als Barriere des Wissenstransfers innerhalb einer Organisation anzusehen. Personen geben umso seltener und qualitativ schlechter Wissen preis, je weniger sie sich ihrem sozialen Netzwerk gegenüber verpflichtet fühlen und je geringer die Identifikation mit der Organisation ist.⁶²¹

Eine Unternehmenskultur, die dem Wissenstransfer gegenüber feindlich eingestellt ist,

⁶¹³Vgl. Bick u. a. (2003, S. 39).

⁶¹⁴Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 101).

⁶¹⁵Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 100).

⁶¹⁶Vgl. Mittelmann (1999, S. 6); Davenport und Prusak (1998, S. 100-101); Szulanski (1996, S. 31).

⁶¹⁷Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 14); Gehle und Mülder (2001, S. 70).

⁶¹⁸Vgl. Szulanski (1996, S. 31). Gründe für dieses Verhalten finden sich beispielsweise bei Soukup (2000, S. 202); Davenport und Prusak (1998, S. 101-102); Disterer (2001, S. 2).

⁶¹⁹Vgl. Alavi und Leidner (2001, S. 118); Denison und Mishra (1995, S. 215).

⁶²⁰Vgl. dazu die Untersuchungen zum „strukturellen Kapital“ von Wasko und Faraj (2005, S. 38-50).

⁶²¹Vgl. Wasko und Faraj (2005, S. 50); Constant u. a. (1996, S. 129).

wird als einer von vielen Gründen für das Scheitern von Wissenstransferbemühungen angesehen.⁶²² Umgekehrt ist eine wissenstransferfreundliche Unternehmenskultur einer der wichtigsten Faktoren dafür, dass Wissenstransfer zustande kommt und Bemühungen hinsichtlich einer Verbesserung des Wissenstransfers Erfolg haben.⁶²³ Eine solche Unternehmenskultur „ist durch die Geschichte des Unternehmens und seiner Umwelt geprägt“ und muss durch das Management vertreten werden.⁶²⁴ Eine Unternehmenskultur, die nur auf dem Papier steht, hat keinen Einfluss auf den Wissenstransfer.⁶²⁵ Damit eine solche Kultur tatsächlich gelebt wird, empfehlen GHOSHAL UND BARTLETT, dass Ressourcen, die einer Person zugänglich sind, auch anderen Personen zugänglich gemacht werden, dass Eigeninitiativen auch auf den unteren Ebenen der Organisationshierarchie erlaubt sind und dass Vorgesetzte weniger autoritär handeln und so weit wie möglich ihre Unterstützung anbieten.⁶²⁶

Eine offene Unternehmenskultur ermöglicht es Mitarbeitern, schneller persönliche Kontakte zu knüpfen. Diese Kontakte sind für den Wissenstransfer wichtig, da es den Personen hierdurch leichter fällt, „sich ungezwungen bei Problemen auszutauschen.“⁶²⁷ Wenn keine persönlichen Kontakte zwischen Personen bestehen, die untereinander Wissen austauschen wollen, kommt es oftmals nicht zum Wissenstransfer.⁶²⁸

Persönliche Kontakte fördern auch die Bildung von Vertrauen unter den Mitarbeitern einer Organisation. Das Vorhandensein von Vertrauen wird von mehreren Autoren als eine Voraussetzung für den Austausch von Wissen angesehen, da anderenfalls kaum jemand zur Preisgabe von Wissen bereit sein wird und somit Wissensinitiativen „auf allen Ebenen [...] zum Scheitern verurteilt“ sind.⁶²⁹

Für den reibungslosen Austausch von Wissen innerhalb einer Organisation kann es notwendig sein, geeignete Organisationsstrukturen einzuführen. Hierzu zählt insbesondere die Einrichtung neuer Rollen wie beispielsweise die des *chief knowledge officer*, des *knowledge project manager*, des *knowledge reporter* und des *knowledge network facilitators*.⁶³⁰ Das Fehlern solcher Rollen und Zuständigkeiten wird als ein möglicher Grund für das Auftreten von Problemen im Wissenstransfer gesehen.⁶³¹ Des Weiteren empfehlen DAVENPORT UND PRUSAK, dass innerhalb der Organisation Orte geschaffen werden,

⁶²²Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 14-15).

⁶²³Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 16); Davenport und Prusak (1998, S. 153); Ruggles (1998, S. 88); Bock u. a. (2005, S. 100); Szulanski (1996, S. 31-32); Alex u. a. (2000, S. 52).

⁶²⁴Rehäuser und Krmar (1996, S. 18); Vgl. Alex u. a. (2000, S. 52).

⁶²⁵Vgl. zur Bedeutung der Unternehmenskultur im Wissenstransfer North (2002, S. 262); Linde (2005, S. 30); Snowden (1999, S. 33); Davenport und Prusak (1998, S. 153-154); Alex u. a. (2000, S. 52).

⁶²⁶Vgl. Ghoshal und Bartlett (1994, S. 103-104).

⁶²⁷Rüger und Linde (2004, S. 16).

⁶²⁸Vgl. zum Einfluss persönlicher Kontakte auf den Wissenstransfer Alex u. a. (2000, S. 51); Szulanski (1996, S. 32); Ko u. a. (2005, S. 74).

⁶²⁹Mittelmann (1999, S. 6); Vgl. Snowden (1999, S. 32); Hsu u. a. (2007, S. 157-161); Ko u. a. (2005, S. 74).

⁶³⁰Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 156); Earl und Scott (1999, S. 31-38).

⁶³¹Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 15); Davenport (1997, S. 188).

die den persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeitern und somit die „face time“ fördern, da hierdurch die Häufigkeit des Wissensaustausches positiv beeinflusst werden kann.⁶³² Unflexible und streng hierarchische Strukturen sowie übermäßige Bürokratie erschweren die Wissensprozesse und verhindern teilweise sogar abteilungsübergreifende Kommunikation.⁶³³ Weitere organisatorische Veränderungen können notwendig sein, um den Mitarbeitern mehr Zeit, Budget oder technische Ausstattung für den Wissenstransfer zur Verfügung zu stellen.⁶³⁴

Letztlich trägt laut RÜGER UND LINDE auch die Erreichbarkeit von Wissensträgern maßgeblich zum Funktionieren des Wissenstransfers bei.⁶³⁵ Personen, die im Besitz von relevantem Wissen sind, dieses jedoch mangels Erreichbarkeit nicht preisgeben können, blockieren den Wissenstransfer. Die Erreichbarkeit von Wissensträgern kann mittels geeigneter organisatorischer Maßnahmen wie beispielsweise der Einführung neuer Kommunikationstechnologie verbessert werden.

4.4.3. Technische Wissensbarrieren

Ein häufig begangener Fehler in Wissensmanagementprojekten ist die Gleichsetzung von technologiebasiertem Kontakt mit persönlichem „face-to-face“-Kontakt zwischen Personen. Daten lassen sich zwar mit Hilfe von Kommunikationstechnologie sehr effizient transportieren, jedoch kann diese nicht die reichhaltige Interaktion und Kommunikation ersetzen, die während eines persönlichen Wissensaustausches stattfindet.⁶³⁶ Wissensmanagementprojekte, in denen überwiegend auf technologiebasierte Kommunikation gesetzt wird, führen nach den Erfahrungen von FAHEY UND PRUSAK, die im Rahmen einer Studie die elf größten Fehler im Wissensmanagement identifiziert haben, nicht zu einem Erfolg.⁶³⁷ Jedoch empfehlen RÜGER UND LINDE, nicht gänzlich auf IT in Wissensmanagementprojekten zu verzichten, weil Personen ihr Wissen nicht transferieren können, „wenn sie nicht über eine entsprechende Struktur und eine angemessene Ausstattung verfügen.“⁶³⁸ Organisationen sollten also eine ausgewogene Mischung aus IT-basierten und persönlichen Wissenstransferprozessen anstreben.⁶³⁹

Basierend auf den in Kapitel 4.1.3 vorgestellten Theorien der Medienwahl entscheiden sich Personen aus unterschiedlichen Gründen für die Nutzung eines bestimmten Mediums. Wenn die Wahl auf ein ungeeignetes Medium fällt weil beispielsweise das eigentlich

⁶³²Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 159).

⁶³³Vgl. Alex u. a. (2000, S. 51); Disterer (2001, S. 3); Richter (2007, S. 77).

⁶³⁴Vgl. Alex u. a. (2000, S. 51).

⁶³⁵Vgl. Rüger und Linde (2004, S. 14).

⁶³⁶Vgl. Fahey und Prusak (1998, S. 273). Siehe auch Davenport und Prusak (1998, S. 102-103), die zur Verdeutlichung dieses Problems die Metapher der Viskosität von Wissen benutzen.

⁶³⁷Vgl. Fahey und Prusak (1998, S. 273).

⁶³⁸Rüger und Linde (2004, S. 16); Vgl. Linde (2005, S. 30).

⁶³⁹Vgl. Davenport (1997, S. 188). Siehe auch die Ausführungen zur Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie im Wissensmanagement in Kapitel 2.2.5.

präferierte Medium nicht vorhanden ist, kann dies negative Auswirkungen auf den Erfolg und die Effizienz der Kommunikation haben.⁶⁴⁰ Zudem besteht die Möglichkeit, dass die Symbolvarietät der zur Verfügung stehenden Medien die Möglichkeiten der Artikulation einschränkt und somit einen höheren Aufwand bei der Artikulation verursacht.⁶⁴¹ Bei der Anschaffung der Technologie muss auf deren Reichhaltigkeit beziehungsweise deren Grad an sozialer Präsenz geachtet werden (siehe Kapitel 4.1.3). „Denn von dieser Kennzahl hängt ab, wie gut explizites und implizites Wissen transferiert werden können.“⁶⁴²

Wenn Wissensmanagementsysteme eingesetzt werden, in denen artikuliertes Wissen hinterlegt wird, muss darauf geachtet werden, dass die Inhalte in einem angemessenen Grad strukturiert sind.⁶⁴³ DESOUZA berichtet von einem Projekt, in dem auf zu stark strukturierte Wissensmanagementsysteme gesetzt wurde, so dass sich die Benutzer des Systems beim Einstellen neuer Inhalte in den vorhandenen Kategorien verirrt haben.⁶⁴⁴ Bei zu geringer Strukturierung besteht die Gefahr der Entstehung einer nicht mehr effizient durchsuchbaren Datenbank.

Selbst wenn die Kategorisierung der Inhalte in einem Wissensmanagementsystem zweckmäßig ist, kann der Erfolg des Wissenstransfers durch andere technologiebezogene Faktoren beeinträchtigt werden.⁶⁴⁵ So spielen beispielsweise der wahrgenommene Bedienungskomfort, die wahrgenommene Nützlichkeit und letztlich die Benutzerzufriedenheit eine große Rolle dabei, wie häufig und intensiv ein System genutzt wird.⁶⁴⁶ Der Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Nutzen, wahrgenommenem Bedienungskomfort und der tatsächlichen Nutzung eines Systems wurde in mehreren Studien untersucht. Das als Ergebnis dieser Studien veröffentlichte *Technology Acceptance Model* beschreibt, dass die Nutzung eines Systems umso häufiger in Betracht gezogen wird und auch tatsächlich umso häufiger genutzt wird, je höher der wahrgenommene Nutzen und je höher der wahrgenommene Bedienungskomfort sind.⁶⁴⁷ Wissensmanagementsysteme, die nicht als benutzerfreundlich und nützlich angesehen werden, stellen also eine Barriere für den Wissenstransfer dar.

Neben einem benutzerunfreundlichen Design können auch unbefriedigende Schulungen und Support, mangelnde Zuverlässigkeit sowie schlechte Stabilität und Performanz die Akzeptanz eines Systems verringern.⁶⁴⁸ Gerade moderne Softwarelösungen, die einen großen Funktions- und Leistungsumfang besitzen, erfordern eine entsprechende Schulung der Mitarbeiter, damit diese „alle relevanten Aufgaben am System ohne fremde Hilfe be-

⁶⁴⁰Vgl. Daft u. a. (1987, S. 363).

⁶⁴¹Vgl. Dennis und Valacich (1999, S. 2); Clark und Brennan (1991, S. 134-135).

⁶⁴²Rüger und Linde (2004, S. 16). Siehe auch Alge u. a. (2003, S. 33).

⁶⁴³Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 159).

⁶⁴⁴Vgl. Desouza (2003, S. 100).

⁶⁴⁵Vgl. Linde (2005, S. 30).

⁶⁴⁶Vgl. Ba u. a. (2001, S. 227-228). Vgl. zum Nutzen und zum Bedienungskomfort Davis (1989, S. 320).

⁶⁴⁷Vgl. Davis (1989, S. 333); Davis u. a. (1989, S. 985). Maßnahmen zur Verbesserung von Wissensmanagementsystemen finden sich beispielsweise bei Gehle und Mülder (2001, S. 71).

⁶⁴⁸Vgl. Richter (2007, S. 70); Linde (2005, S. 30).

wältigen können.⁶⁴⁹ Mangelnde Zuverlässigkeit, die sich dadurch äußert, dass ein System unerwünschte Ergebnisse zurückliefert, Instabilität, die sich durch häufige Systemausfälle oder fehlerhaftes Verhalten zeigt, sowie schlechte Reaktionszeiten führen dazu, dass Benutzer nur ungern mit diesem System arbeiten.⁶⁵⁰

Letztlich sind aber auch die besten Wissensmanagementsysteme „nur so gut wie [...] das Wissen, das mit ihnen verteilt wird.“⁶⁵¹ Wenn ein System nur über wenige, qualitativ schlechte, inkonsistente oder veraltete Inhalte verfügt, ist davon auszugehen, dass es trotz guter Benutzerfreundlichkeit und vorgegebener Kategorisierung nur selten benutzt wird, so dass auf diesem Wege kein Wissenstransfer stattfindet.⁶⁵² Nicht nur zu wenige, sondern auch zu viele Inhalte, die nicht durch geeignete Suchalgorithmen und Kategorisierungen bewältigt werden können, führen laut RICHTER aufgrund der Informationsüberflutung zu einer geringeren Nutzungsqualität von Wissensmanagementsystemen.⁶⁵³

⁶⁴⁹Richter (2007, S. 72).

⁶⁵⁰Vgl. Richter (2007, S. 73).

⁶⁵¹Pawlowsky (2000, S. 124).

⁶⁵²Vgl. Linde (2005, S. 30); Paulzen (2006, S. 55).

⁶⁵³Vgl. Richter (2007, S. 74).

5. Ordnungsrahmen des organisationalen Wissenstransfers

Um die in Kapitel 1.2 genannten Ziele der Analyse des Wissenstransfers zu erreichen, wird ein Ordnungsrahmen konstruiert, der als Grundlage für die Durchführung dieser Analyse in konkreten Organisationen eingesetzt werden kann. Die Konstruktion des Ordnungsrahmens entspricht der Phase der Unterbreitung und Implementierung eines Lösungsvorschlages im Prozess des Design Science. Der Lösungsvorschlag ist der Ordnungsrahmen, mit dessen Hilfe der Untersuchungsgegenstand strukturiert und anschließend in der Praxis analysiert werden kann. Die Implementierung des Lösungsvorschlages umfasst Artefakte in Form von Konstrukten sowie Beziehungen zwischen diesen Konstrukten, die in ihrer Gesamtheit ein Modell darstellen.⁶⁵⁴

Unter einem *Ordnungsrahmen* versteht man allgemein ein Modell, das die „als relevant deklarierte[n] Elemente und Beziehungen eines Originals auf einer hohen Abstraktionsebene nach einer gewählten Strukturierungsweise in einer beliebigen Sprache“ gliedert.⁶⁵⁵ Ein Ordnungsrahmen soll einen Überblick über das abgebildete Original ermöglichen, indem Elemente und Beziehungen von untergeordneten Detaillierungsebenen ausgeblendet und wichtige Bezüge auf hoher Abstraktionsebene offengelegt werden.⁶⁵⁶ Die übergeordneten Zusammenhänge haben in einem Ordnungsrahmen eine größere Bedeutung als eine möglichst detailgetreue Darstellung von vielen einzelnen Elementen und Beziehungen.⁶⁵⁷ Ein solcher Ordnungsrahmen wird im Folgenden für den Bereich des Wissenstransfers konstruiert.⁶⁵⁸

Wie bereits in Kapitel 1.2 erwähnt, ist für eine effiziente Gestaltung des Wissenstransfers eine systematische „Standortbestimmung der aktuell gelebten Wissensmanagement-Aktivitäten und -Rahmenbedingungen“ notwendig.⁶⁵⁹ Die folgenden Überlegungen haben daher das Ziel, zunächst die Aktivitäten beziehungsweise Handlungen im Wissenstransfer zu identifizieren. Die Rahmenbedingungen, die diese Handlungen beeinflussen, werden im

⁶⁵⁴Vgl. zum Ablauf des Design Science und den Arten von Artefakten die Ausführungen in Kapitel 1.4.

⁶⁵⁵Meise (2001, S. 62).

⁶⁵⁶Vgl. Meise (2001, S. 62).

⁶⁵⁷Vgl. Becker und Meise (2003, S. 108).

⁶⁵⁸Hier wird bewusst nicht von einem Modell des Wissenstransfers gesprochen, da unter dieser Bezeichnung in der Literatur bereits andere Arbeiten, die sich auf den Prozess der Kommunikation von Wissen beziehen, vorhanden sind. Siehe zu den vorhandenen Modellen des Wissenstransfers die Ausführungen in Kapitel 3.

⁶⁵⁹Ehms und Langen (2000, S. 20).

Anschluss an diese Überlegungen einbezogen.

Die Entwicklung des Ordnungsrahmens ist dabei nicht ausschließlich von theoretischen Überlegungen geprägt, sondern berücksichtigt auch Erkenntnisse, die aus den in Kapitel 5.4 beschriebenen Interviews gewonnen wurden. Diese Erkenntnisse wurden genutzt, um den Ordnungsrahmen schrittweise zu verbessern und zu erweitern. Da hier jedoch nicht der Prozess, sondern nur das Ergebnis der Entwicklung vorgestellt werden soll, wird an dieser Stelle lediglich der Hinweis darauf gegeben, dass der Ordnungsrahmen in Übereinstimmung mit den Richtlinien des Design Science im Laufe eines längeren „Suchprozesses“ in mehreren Iterationen entwickelt wurde.⁶⁶⁰

Die in den folgenden Kapiteln in Klammern angegebenen Nummern am Ende eines Satzes repräsentieren diejenigen Handlungen, die im Ordnungsrahmen in Abbildung 5.6 auf Seite 138 ebenfalls mit Nummern gekennzeichnet sind. Elemente, die Bestandteil des Ordnungsrahmens sind und im Text erläutert werden, sind in kursiver Schrift dargestellt.

5.1. Rollen und Handlungen von Personen

5.1.1. Wissensträger und Wissensnachfrager

Den Ausführungen in Kapitel 4.1 entsprechend ist Wissenstransfer im engeren Sinne in erster Linie ein Kommunikationsprozess, an dem ein Sender und mindestens ein Empfänger beteiligt sind. Der Sender artikuliert sein Wissen, übermittelt es in Form einer Nachricht an den Empfänger, welcher die empfangene Nachricht interpretiert und so neues Wissen generieren kann.⁶⁶¹ Dieser elementare Ablauf des Wissenstransfers im engeren Sinne wird beispielsweise von PEINL und GARAVELLI U. A. modellhaft dargestellt.⁶⁶² Als erste Handlung im Kontext des Wissenstransfers kann also der *Wissenstransfer im engeren Sinne* zwischen zwei Personen identifiziert werden (4). Da bei dieser Art des Wissenstransfers zwei oder mehrere Personen direkt interagieren und ihr Wissen nicht zwangsläufig über Sprache austauschen müssen, kann bei dieser Handlung nicht nur explizites, sondern auch implizites beziehungsweise tacites Wissen übermittelt werden.⁶⁶³

Der Beginn des Wissenstransfers im engeren Sinne ist in der Regel eine Nachfrage, die von einer Person ausgeht.⁶⁶⁴ Als zweite Handlung im Wissenstransfer wird daher die *Wissensnachfrage* identifiziert. Auch der Prozess des Nachfragens ist ein Kommunikationsprozess, in dem eine Nachricht (die Wissensnachfrage) von einem Sender an einen Empfänger übermittelt wird. Der Sender ist hier jedoch nicht, wie in der oben beschriebenen Situation des Wissenstransfers im engeren Sinne, diejenige Person, die das benötigte

⁶⁶⁰Siehe zu den Richtlinien des Design Science die Ausführungen in Kapitel 1.4.3.

⁶⁶¹Vgl. Shin (2004, S. 186). Siehe auch ausführlich die Ausführungen in Kapitel 4.1.2.

⁶⁶²Vgl. Peinl (2006, S. 393); Garavelli u. a. (2002, S. 272). Siehe auch ausführlich die Ausführungen in Kapitel 3.3.1 und Kapitel 4.1.2.

⁶⁶³Vgl. Argote und Ingram (2000, S. 154).

⁶⁶⁴Vgl. Lugger und Kraus (2001, S. 490).

Wissen besitzt, sondern diejenige Person, die Wissen nachfragt. Da sich die Rolle des Senders beziehungsweise Empfängers also abhängig davon ändert, welche Handlung gerade ausgeführt wird, ist es sinnvoll, von diesen Rollen und dem Kommunikationsprozess insgesamt zu abstrahieren und auf der Ebene des Wissenstransfers von der Rolle des Wissensnachfragers und des Wissensträgers zu sprechen.

In dem Moment, in dem eine Person eine Wissensnachfrage an einen Empfänger kommuniziert, nimmt sie die Rolle des *Wissensnachfragers* ein.⁶⁶⁵ Wissensnachfrager versuchen üblicherweise ein Problem zu lösen, das sie aufgrund diverser Umstände und Faktoren nicht selbst bearbeiten können oder wollen.⁶⁶⁶ MARKUS geht noch einen Schritt weiter und erweitert die Rolle des Wissensnachfragers um den Aspekt der Anwendung des Wissens: Eine Person nimmt demnach die Rolle eines Wissenskonsumenten ein, wenn sie Wissen empfängt und dieses Wissen in einer nicht näher spezifizierten Art und Weise anwendet.⁶⁶⁷ Die tatsächliche Anwendung von Wissen ist jedoch in dieser Arbeit nicht mehr Bestandteil des Wissenstransfers, so dass dieser Aspekt im Folgenden nicht weiter berücksichtigt wird.⁶⁶⁸

Aus der Sicht des Nachfragers nimmt die Person, an welche die Nachfrage gerichtet ist, die Rolle des Wissensträgers ein. Da aus der Sicht des Nachfragers jedoch zum Zeitpunkt der Nachfrage nicht eindeutig ist, ob die kontaktierte Person das benötigte Wissen tatsächlich besitzt, kann auch von einem potentiellen Wissensträger gesprochen werden.⁶⁶⁹

Dadurch, dass eine Person Wissen an eine andere Person übermittelt, nimmt die übermittelnde Person die Rolle des *Wissensträgers* ein.⁶⁷⁰ Dabei ist es irrelevant, ob die Person der Urheber des Wissens ist oder sich das Wissen zuvor über andere Wissensquellen angeeignet hat. Während Personen relativ häufig die Rolle des Wissensnachfragers einnehmen, wird die Rolle des Wissensträgers viel seltener übernommen.⁶⁷¹ Dies ist bei-

⁶⁶⁵In der Literatur werden auch die Begriffe *knowledge requestor*, *knowledge buyer*, *knowledge receiver*, *knowledge consumer* und *Wissenskonsument* verwendet. Vgl. Hoffmann (2008a, S. 71); Davenport und Prusak (1998, S. 28-29); Husted und Michailova (2002, S. 62); Markus (2001, S. 61); Bick u. a. (2003, S. 38).

⁶⁶⁶Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 28).

⁶⁶⁷Vgl. Markus (2001, S. 61).

⁶⁶⁸Siehe dazu die allgemeine Beschreibung des Wissenstransfers in Kapitel 2.3.

⁶⁶⁹Vgl. zum Begriff der potentiellen Wissensquelle die Ausführungen in Kapitel 2.3.

⁶⁷⁰In der Literatur werden auch die Begriffe *Wissensanbieter*, *knowledge transmitter*, *knowledge seller*, *knowledge carrier*, *knowledge producer* und *Wissenslieferant* verwendet. Vgl. North (2002, S. 257); Husted und Michailova (2002, S. 62); Davenport und Prusak (1998, S. 28-29); Hoffmann (2008a, S. 71); Markus (2001, S. 61); Bick u. a. (2003, S. 38). REHÄUSER UND KRCCMAR verwenden den Begriff des Wissensträgers in einem größeren Rahmen und verstehen darunter sowohl Personen als auch Objekte und Systeme, die dazu in der Lage sind, Wissen zu speichern und zu repräsentieren (S. 16). Eine umfassende Übersicht über verschiedene Definitionen des Begriffes *Wissensträger* gibt AMELINGMEYER (2004, S. 54).

⁶⁷¹Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 28).

spielsweise darauf zurückzuführen, dass relevantes Wissen nicht bei jedem vorhanden ist, dass eine Artikulation von Wissen mit hohem Aufwand verbunden sein kann oder dass Zeit und Motivation fehlen, um Wissen weiterzugeben.

Für solche Personen, die Urheber von Wissen sind, dieses Wissen dokumentieren beziehungsweise artikulieren und somit anderen Personen verfügbar machen, verwendet MARKUS den Begriff des Wissensproduzenten.⁶⁷² Als Hauptwissensträger beziehungsweise Experten bezeichnen REHÄUSER UND KRČMAR solche Personen, die über die Erfahrung und die Fähigkeit verfügen, „ihr Wissen auf neue Situationen und Sachverhalte erfolgreich anzuwenden.“⁶⁷³ Im Gegensatz zu anderen Wissensträgern sind sie auch dazu in der Lage, Wissen selbst zu entwickeln und weiterzuentwickeln.⁶⁷⁴

Aus der Sicht des Wissensträgers ist diejenige Person, die das Wissen empfängt, im Moment des Transfers des Wissens nicht mehr Wissensnachfrager, da sie nicht die Handlung der Wissensnachfrage ausführt, sondern *Wissensempfänger*. Eine Person kann Wissensempfänger sein, ohne zuvor im gleichen Kontext die Rolle des Wissensnachfragers eingenommen zu haben. Dies ist dann der Fall, wenn Wissen ungefragt an eine Person übertragen wird.

Allgemein ist es von der jeweils durchgeführten Handlung abhängig, welche Rolle eine Person im Wissenstransfer einnimmt. Eine bestimmte Person kann abhängig von den eigenen Fähigkeiten, der Motivation und dem Kontext unterschiedliche Rollen einnehmen.⁶⁷⁵ Eine Person kann beispielsweise bezogen auf ein Wissensgebiet A die Rolle des Wissensträgers einnehmen und gleichzeitig in einem Wissensgebiet B als Wissensnachfrager handeln.⁶⁷⁶

Die Kommunikation zwischen Personen kann durch *Kommunikationstechnologie* unterstützt werden. Diese Technologie hilft dabei, die Nachricht von einem Sender zum Empfänger zu übermitteln.⁶⁷⁷ Da sowohl Wissenstransfer im engeren Sinne als auch die Nachfrage von Wissen Kommunikationsprozesse sind, können diese durch Kommunikationstechnologie unterstützt werden. Entsprechend den Definitionen in Kapitel 2.3.2 wird dann von direktem Wissenstransfer gesprochen, wenn er ohne Hilfsmittel wie beispielsweise Kommunikationstechnologie abläuft. Indirekter Wissenstransfer hingegen läuft unter Zuhilfenahme bestimmter Hilfsmittel wie beispielsweise Kommunikationstechnologie oder Drucksachen ab.

Die beschriebenen Rollen sowie ihre Beziehungen untereinander sind in Abbildung 5.1 auf der nächsten Seite dargestellt.

⁶⁷²Vgl. Markus (2001, S. 61).

⁶⁷³Rehäuser und Krčmar (1996, S. 18).

⁶⁷⁴Vgl. Rehäuser und Krčmar (1996, S. 18).

⁶⁷⁵Vgl. Markus (2001, S. 61); Davenport und Prusak (1998, S. 27).

⁶⁷⁶Vgl. Hoffmann (2008a, S. 71).

⁶⁷⁷Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 4.1.3.

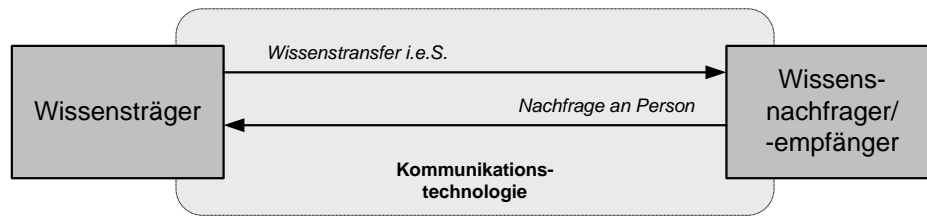


Abbildung 5.1.: Wissensträger und Wissensnachfrager beziehungsweise -empfänger. Quelle: Eigene Darstellung.

5.1.2. Wissensmakler

Wie bereits in Kapitel 4.2.1 erwähnt, gibt es neben Anbietern und Nachfragern von Wissen auch solche Personen, die zwischen Anbieter und Nachfrager vermitteln und beide Parteien zueinander führen.⁶⁷⁸ Diese Personen werden im Folgenden *Wissensmakler* genannt.

In der Wissensmanagementliteratur wird der Begriff des Wissensmaklers unter anderem für unabhängige Personen oder Organisationen verwendet, die Wissen neu vernetzen, kombinieren und zwischen verschiedenen Unternehmen transferieren.⁶⁷⁹ Wissensmakler agieren jedoch auch innerhalb von Organisationen und fördern, da sie „einen guten Überblick über das gesamte Wissen eines Unternehmens“ haben, den Wissenstransfer zwischen solchen Personen oder Gruppen in der Organisation, die nicht in ständigem Kontakt zueinander stehen.⁶⁸⁰ Nach WENGER umfassen die Tätigkeiten dieser organisationsinternen Wissensmakler nicht nur die Herstellung von Kontakten zwischen unterschiedlichen Personen oder Gruppen, sondern auch die Übertragung von artikuliertem Wissen zwischen den Parteien sowie die Erfüllung koordinativer Aufgaben.⁶⁸¹ MARKUS zählt das Auffinden, Katalogisieren, Zusammenfassen, Pflegen und Verpacken von Wissen als Vorbereitung für dessen Wiederverwendung als Haupttätigkeiten von Wissensmaklern auf.⁶⁸² BROWN UND DUGUID postulieren, dass Wissensmakler in diejenigen Parteien, zwischen denen sie Wissen vermitteln, eingebunden sein müssen. Wissensmakler sind daher nicht nur reine Vermittler zwischen, sondern auch Mitglieder in mehreren Parteien.⁶⁸³ Nach PAWLOWSKY UND ROBEY sind Wissensmakler jedoch nur wenig in diejenigen Parteien eingebunden, zwischen denen sie vermitteln, dafür jedoch strategisch günstig zwischen

⁶⁷⁸Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 48).

⁶⁷⁹Vgl. Hargadon und Sutton (1997, S. 716-717); Cillo (2005, S. 404).

⁶⁸⁰Gehle und Mülder (2001, S. 48); Vgl. Cillo (2005, S. 405); Pawlowsky und Robey (2004, S. 646).

⁶⁸¹Vgl. Wenger (1998, S. 109).

⁶⁸²Vgl. Markus (2001, S. 61).

⁶⁸³Vgl. Brown und Duguid (1998, S. 103).

mehreren Parteien positioniert.⁶⁸⁴

CILLO klassifiziert unterschiedliche Arten von Wissensmaklern anhand der Komplexität des zu vermittelnden Wissens sowie der kognitiven Distanz zwischen den Parteien, die am Wissenstransfer beteiligt sind. Als Maß für die Komplexität von Wissen wird der Grad der Artikulierbarkeit herangezogen, der ein Kontinuum zwischen nicht-artikulierbarem und artikulierbarem Wissen bildet.⁶⁸⁵ Letzteres wird als solches Wissen beschrieben, das sich problemlos formalisieren und somit kommunizieren lässt. Die kognitive Distanz wird durch solche Unterschiede zwischen Personen beziehungsweise Gruppen definiert, die sich auf jeweils individuelle Erfahrungen und Sprachgewohnheiten zurückführen lassen. Diese Unterschiede machen den Austausch von Wissen schwierig oder sogar ganz unmöglich.⁶⁸⁶ Durch die Kombination dieser zwei Kriterien lassen sich insgesamt vier Arten von Wissensmaklern unterscheiden (siehe Abbildung 5.2 auf der nächsten Seite). Der *information broker* vermittelt Wissen, das leicht artikuliert werden kann, zwischen solchen Parteien, die sich durch eine geringe kognitive Distanz auszeichnen.⁶⁸⁷ Aufgrund der unkomplizierten Ausgangssituation sieht die Autorin es als wahrscheinlich an, dass diese Aufgabe auf lange Sicht durch elektronische Systeme wie beispielsweise Intranets ersetzt wird. Der *knowledge coder* übernimmt die Aufgabe, leicht artikulierbares Wissen zwischen Parteien zu vermitteln, deren kognitive Distanz groß ist. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn zwischen einer Marketing- und einer Produktentwicklungsabteilung Wissen ausgetauscht werden soll. Aufgrund der unterschiedlichen Bezugsrahmen und Fachsprachen bedarf es eines Vermittlers, der zwischen diesen Parteien eine Übersetzerrolle einnimmt. Der *integrated knowledge broker* agiert als Vermittler von komplexem, schwer artikulierbarem Wissen innerhalb von zwei Parteien, deren kognitive Distanz als gering einzustufen ist. Wenn komplexes Wissen zwischen zwei Parteien transferiert werden soll, die sich durch eine hohe kognitive Distanz auszeichnen, kann ein *pure knowledge broker* helfen. Dieser formuliert das Wissen dabei derart um, dass es vom Empfänger verstanden werden kann.

Im Rahmen dieser Arbeit wird von der Idee Abstand genommen, dass Wissensmakler das zu vermittelnde Wissen selbst besitzen und je nach Bedarf an den Empfänger anpassen und weitergeben. In dem Moment, in dem eine Person im Besitz von relevantem Wissen ist und dieses Wissen weitergibt, übernimmt diese Person die Rolle des Wissensträgers und nicht des Wissensmaklers. Unter Wissensmaklern werden daher im Folgenden nur solche Personen verstanden, deren Tätigkeiten darauf abzielen, einem Wissensnachfrager dabei behilflich zu sein, eine Wissensquelle zu finden.⁶⁸⁸ Sie bringen diejenigen

⁶⁸⁴Vgl. Pawlowsky und Robey (2004, S. 405).

⁶⁸⁵Vgl. zu den folgenden Ausführungen Cillo (2005, S. 405-406).

⁶⁸⁶Siehe dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4.1.

⁶⁸⁷Vgl. zu den folgenden Ausführungen Cillo (2005, S. 406-407).

⁶⁸⁸In der Literatur werden auch die Bezeichnungen „knowledge broker“, „gatekeeper“, „boundary spanner“, „knowledge intermediary“ und „Wissensbroker“ verwendet (vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 29); Markus (2001, S. 61); Gehle und Mülder (2001, S. 48)).

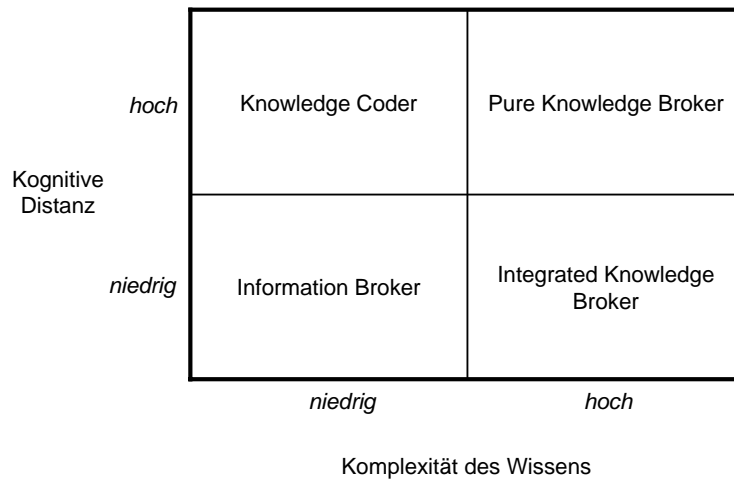


Abbildung 5.2.: Typisierung von internen Wissensmaklern. Quelle: In Anlehnung an Cillo (2005, S. 406).

Personen, die Wissen nachfragen, und diejenigen Personen, die Wissen besitzen und anbieten, zusammen.⁶⁸⁹

Ob eine Person die Rolle des Wissensmaklers einnimmt, hängt von der Handlung ab, die diese Person durchführt. Die wichtigste Handlung, durch die Wissensnachfrager und Wissensträger zusammengeführt werden können, ist die *Vermittlung von Wissensquellen* (8). Bei dieser Handlung beantwortet eine Person eine an sie gerichtete Wissensnachfrage nicht inhaltlich, sondern mit einem Hinweis auf eine oder mehrere Wissensquellen, die das gesuchte Wissen enthalten könnten. Ob die Person das Wissen, welches zur inhaltlichen Beantwortung der Nachfrage notwendig wäre, selbst besitzt, ist dabei irrelevant. Denkbar sind Situationen, in denen eine Person, die als Wissensmakler handelt, eine an sie gerichtete Nachfrage zwar inhaltlich beantworten könnte, dies jedoch beispielsweise aus Zeitgründen nicht tut. Die Person wählt daher in einer solchen Situation nicht die Rolle des Wissensträgers, sondern die des Wissensmaklers, indem sie den Nachfrager an eine andere Wissensquelle verweist.

Das Wissen darüber, wo zu bestimmten Themen Wissen zu finden ist, wird im Folgenden unter dem Begriff des *Strukturwissens* zusammengefasst. Strukturwissen ist Wissen auf einer Metaebene, auf der es nicht um die eigentlich nachgefragten Inhalte geht, sondern um den Weg zu denjenigen Wissensquellen, die einen bestimmten Wissensbedarf befriedigen können. Eine Person hat beispielsweise dann ein großes Strukturwissen,

⁶⁸⁹Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 29); Hargadon und Sutton (2000, S. 158); Hellström u. a. (2001, S. 33-34); Hall (2006, S. 125).

wenn sie zu vielen Themen geeignete Ansprechpartner kennt, die bei konkreten Fragen inhaltlich weiterhelfen können. Um Wissen auf der inhaltlichen Ebene von Wissen auf der Metaebene abzugrenzen, wird im Folgenden auch von inhaltlichem Wissen gesprochen, sofern es im jeweiligen Kontext notwendig und sinnvoll ist.

Hand in Hand mit der Handlung der Wissensquellenvermittlung geht die Frage, woher ein Wissensmakler die hierfür notwendigen Wissensquellen kennt. Logisch gesehen gibt es lediglich zwei Möglichkeiten, durch die eine Person dieses Strukturwissen aufbauen kann: Dies kann entweder durch selbständiges Suchen von Wissensquellen geschehen, oder dadurch, dass andere Personen dem Wissensmakler gegenüber ankündigen, über welches Wissen sie verfügen und dass sie als Wissensquelle zur Verfügung stehen. Diese beiden Handlungen werden im Folgenden näher erläutert.

Die selbständige Erweiterung der Kenntnisse über Wissensquellen wird im Folgenden als *Erweiterung von Strukturwissen* bezeichnet und ist eine Handlung, bei der die handelnde Person die Rolle des Wissensmaklers einnimmt (10). Bei dieser Handlung erfährt der Wissensmakler in einem Gespräch mit einer Person, auf welchen Gebieten diese Person über Wissen verfügt, ohne dass eine konkrete Wissensnachfrage vorliegt. Der Gesprächspartner nimmt aus der Sicht des Wissensmaklers die Rolle des Wissensträgers ein, da er über das ihm eigene Wissen berichtet. Die Erweiterung des Strukturwissens muss nicht vorsätzlich ausgeführt werden, sondern kann auch beiläufig oder unbewusst im Rahmen eines informellen Gespräches geschehen.

Die *Ankündigung von Wissen* ist eine Handlung, die nicht von einem Wissensmakler, sondern von einem Wissensträger ausgeführt wird, jedoch an einen Wissensmakler gerichtet ist. Eine Person, die zu einem bestimmten Thema Wissen besitzt, kann dieses Wissen bei anderen Personen ankündigen und somit deutlich machen, dass sie als Wissensträger zu diesem Thema zur Verfügung steht (6). Hierbei gibt der Wissensträger nicht das eigentliche Wissen zu einem bestimmten Thema vollständig weiter, sondern lediglich ein Hinweis darauf, dass er über das entsprechende Wissen verfügt. Der Wissensträger verfolgt also bewusst oder unbewusst das Ziel, sich selbst als Wissensquelle für zukünftige Nachfrager bekannt zu machen. Die Person, die diese Information empfängt, nimmt aus der Sicht des Wissensträgers die Rolle des Wissensmaklers ein, da sie als Ergebnis der Durchführung der Handlung ihre Kenntnisse über Wissensquellen erweitert hat.

Durch die Einführung der Rolle des Wissensmaklers in die bereits bekannte Rollenkonstellation zwischen Wissensträger und Wissensnachfrager beziehungsweise -empfänger muss die Handlung der Wissensnachfrage neu durchdacht werden. Wie oben bereits beschrieben, weiß ein Nachfrager nicht im Voraus, ob die Person, an die eine Wissensnachfrage gerichtet wird, tatsächlich das benötigte Wissen hat. Eine Wissensnachfrage wird daher aus der Perspektive des Wissensnachfragers zunächst an einen potentiellen Wissensträger gerichtet, der als Reaktion auf die Nachfrage entweder als tatsächlicher Wissensträger, als Wissensmakler oder als „wissensneutrale“ Person handeln kann. Ein Grund, der für eine getrennte Betrachtung der Nachfrage an Wissensträger und Wissensmakler spricht, liegt nicht auf der Hand, so dass im Folgenden davon ausgegangen wird,

dass Wissensnachfragen allgemein an Personen gerichtet werden (1).⁶⁹⁰

Personen können die Rolle des Wissensmaklers vorsätzlich einnehmen, indem sie ihre Kenntnisse über Wissensquellen bewusst erweitern und das so gewonnene Strukturwissen anschließend beispielsweise im Tausch gegen Gefälligkeiten herausgeben.⁶⁹¹ Es gibt beispielsweise solche Personen, deren Aufgabe innerhalb einer Organisation darin besteht, die Rolle des Wissensmaklers dauerhaft zu übernehmen. Als Beispiel führen DAVENPORT UND PRUSAK die Stelle des unternehmensinternen Bibliothekars an, der häufig abteilungsübergreifend Kontakte zu Mitarbeitern pflegt und somit einen Überblick über die verschiedenen Wissensbedarfe und Wissensangebote innerhalb der Organisation bekommt.⁶⁹² Die Autoren haben ebenfalls herausgefunden, dass branchenübergreifend etwa 10 Prozent aller Manager potentielle Wissensmakler sind, da sie häufig innerhalb der Organisation herumkommen und herauszufinden versuchen, welche Mitarbeiter welche Aufgaben übernehmen und wer auf welchem Gebiet über Wissen verfügt.⁶⁹³

Personen in der Rolle des Wissensmaklers werden häufig für ihre vermittelnden Tätigkeiten nicht gewürdigt, da für Außenstehende der Eindruck entstehen kann, dass diese Personen ihre Zeit mit „Plauderei“ verbringen, anstatt produktiv zu arbeiten.⁶⁹⁴ Außerdem ist der Beitrag von Wissensmaklern zur erfolgreichen Durchführung einer Aufgabe oft nicht für das Management sichtbar, da sie durch ihre Vermittlungstätigkeiten anderen Personen zum Erfolg verhelfen, selbst aber im Hintergrund bleiben. Da der Erfolgsbeitrag von Wissensmaklern nicht quantifizierbar und messbar ist, sind solche Mitarbeiter, die hauptsächlich mit Tätigkeiten beschäftigt sind, die eine Vermittlung von Wissensquellen vorbereiten oder zum Ziel haben, häufig von Rationalisierungsmaßnahmen betroffen.

Alle bisher beschriebenen Handlungen sind Kommunikationsprozesse, die zwischen Personen ablaufen, da bei diesen Prozessen inhaltliches Wissen oder Strukturwissen in Form von Nachrichten übermittelt wird. In jeder dieser Handlungen nimmt eine Person neben den beschriebenen Rollen des Wissensträgers, -nachfragers und -vermittlers entweder auch die Rolle des Senders oder des Empfängers ein. Jede der genannten Handlungen kann außerdem durch Kommunikationstechnologie unterstützt werden, so dass Raum und Zeit überbrückt werden können.

Die bis hierher erläuterten Rollen und Handlungen sind in Abbildung 5.3 auf der nächsten Seite grafisch dargesellt.

⁶⁹⁰Die allgemein an eine Person gerichtete Wissensnachfrage wird im Ordnungsrahmen in Abbildung 5.6 durch den „Doppelpfeil“ repräsentiert, der sowohl an Wissensträger, als auch an Wissensmakler gerichtet ist.

⁶⁹¹Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 30).

⁶⁹²Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 29).

⁶⁹³Vgl. Davenport und Prusak (1998, S. 29).

⁶⁹⁴Vgl. zu den folgenden Ausführungen Davenport und Prusak (1998, S. 30).

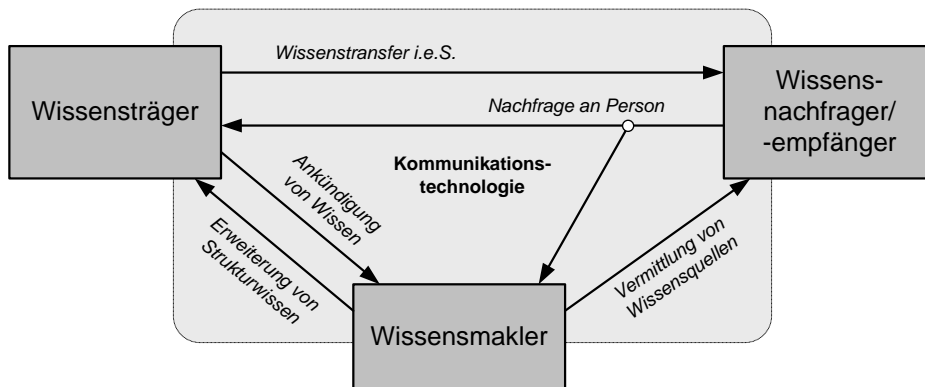


Abbildung 5.3.: Rollen im Wissenstransfer. Quelle: Eigene Darstellung.

5.2. Objekte und ihre Aufgaben im Wissenstransfer

5.2.1. Speicherung und Abrufung von Wissen

Aus der Sicht eines Wissensnachfragers muss eine Nachfrage nicht zwangsläufig an eine Person gerichtet werden. Wissen kann auch allgemein aus Objekten, das heißt aus Daten, die in *IT-Systemen* und *Drucksachen* gespeichert sind, abgerufen werden (siehe Abbildung 5.4 auf der nächsten Seite). Die Unterscheidung zwischen IT-Systemen und Drucksachen wird an dieser Stelle vorgenommen, um im Laufe von späteren Untersuchungen explizit auf die Rolle der IT im Wissenstransfer eingehen zu können.⁶⁹⁵

Nachfragen die an Drucksachen wie beispielsweise Bücher oder Fachzeitschriften gerichtet werden, sind ohne besondere Fachkenntnisse von jedem Nachfrager durchführbar. Die Nachfragen beinhalten meist das gezielte Navigieren beziehungsweise „Blättern“ in der Drucksache. Im Gegensatz zu IT-Systemen können Drucksachen nicht selbständig auf Nachfragen reagieren und diese auswerten.

Für Nachfragen an IT-Systeme sind in der Regel Fachkenntnisse für die Bedienung des jeweiligen Systems notwendig. Im einfachsten Fall umfasst eine Nachfrage an ein IT-System das Navigieren durch verschiedene Kategorien und Dokumente, so dass Nachfragen nicht explizit formuliert werden müssen. Wenn ein IT-System textuelle Nachfragen erwartet, müssen diese in einer Form formuliert werden, die für das System verständlich ist. Nachfragen können beispielsweise aus einzelnen Suchbegriffen oder einer Kombination aus mehreren Suchbegriffen bestehen. Wenn die Suchbegriffe untereinander logisch kombiniert werden sollen, muss eine bestimmte Syntax eingehalten werden, damit das

⁶⁹⁵In Kapitel 1.2 wurde als eines von mehreren Zielen formuliert, in einer konkreten Organisation die Bedeutung von IT im Wissenstransfer zu analysieren.

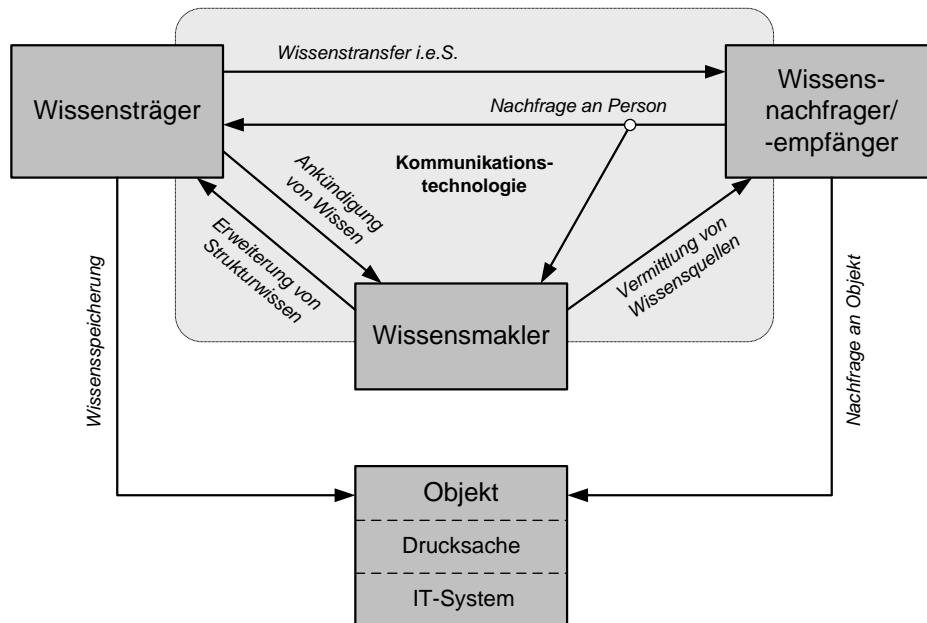


Abbildung 5.4.: Speicherung und Nachfrage von Wissen an Objekte. Quelle: Eigene Darstellung.

IT-System die Nachfrage interpretieren kann. Einige Systeme bieten sogar eigene Abfragesprachen mit eigenen Grammatiken, mit denen komplexe Nachfragen formuliert werden können.⁶⁹⁶

Das Äquivalent zur Weitergabe von Wissen an andere Personen ist die Speicherung von Wissen in einem Objekt. Bei dieser Handlung wird Wissen durch einen Wissensträger artikuliert und in Form von Daten in einem Objekt hinterlegt. Im Rahmen dieser Arbeit werden ausschließlich solche Handlungen der Wissensspeicherung betrachtet, bei denen das artikuliert Wissen anschließend nicht nur dem Wissensträger selbst, sondern auch anderen Personen zugänglich gemacht wird. Handlungen, bei denen ein Wissensträger sein Wissen in persönlichen und unter Verschluss gehaltenen Dokumenten hinterlegt, werden hier nicht betrachtet, da diese Handlungen nicht dem Wissenstransfer dienen.

⁶⁹⁶Eine Abfragesprache mit eigener Grammatik ist beispielsweise die *Structured Query Language* (SQL).

5.2.2. Aufgaben von Objekten

So wie Personen in Abhängigkeit der von ihnen ausgeführten Handlungen bestimmte Rollen einnehmen, können auch Objekte in Abhängigkeit von den Funktionen, die sie in einem bestimmten Kontext ausführen, „Rollen“ einnehmen. Zur besseren Unterscheidung wird bei Objekten im Folgenden jedoch nicht von Rollen, sondern von *Aufgaben* gesprochen.

Betrachtet man die in Kapitel 2.4.2 beschriebenen Arten von Wissensmanagementsystemen, können auf einer abstrakten Ebene zwei Aufgaben identifiziert werden, die diese Systeme übernehmen können: Dies sind die Aufgaben des Wissensspeichers und des Verzeichnisses, die im Folgenden erläutert werden. Objekte können abhängig von ihrer Beschaffenheit entweder beide, nur eine oder keine der genannten Aufgaben übernehmen. Solche Objekte, die ausschließlich zur Kommunikation zwischen Personen genutzt werden und somit keine der genannten Aufgaben übernehmen, werden hier jedoch nicht betrachtet, da sie im Wissenstransfer lediglich den Kommunikationsprozess zwischen handelnden Personen unterstützen. Kommunikationstechnologie ist auf der Ebene der Rollen und Aufgaben für den Wissenstransfer transparent.

5.2.2.1. Wissensspeicher

Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 2.4.2 gibt es solche IT-Systeme, die dazu beschaffen sind, artikuliertes Wissen in Form von Daten festzuhalten und zum Abrufen bereitzustellen.⁶⁹⁷ Solche Systeme sind beispielsweise DMS, CMS und Wikis. Sie ermöglichen es, artikuliertes Wissen aufzubewahren und Wissensnachfragern „einen systematischen und personenunabhängigen Zugriff auf organisatorische Wissensselemente“ zu gewähren.⁶⁹⁸ Mit Hilfe dieser Systeme kann artikuliertes Wissen über einen längeren Zeitraum gespeichert werden, so dass auch größere Zeitspannen zwischen Artikulation beziehungsweise Speicherung und Nachfrage von Wissen überbrückt werden können. Zudem werden diese Systeme insbesondere dazu eingesetzt, Wissen unabhängig von Wissensträgern aufzubewahren, so dass einmal artikuliertes Wissen vor Verlust, beispielsweise durch Abwanderung des Wissensträgers, geschützt ist. Solche Objekte, die dazu beschaffen sind, Wissensnachfragen von Personen inhaltlich zu befriedigen, übernehmen die Aufgabe eines *Wissensspeichers*. Zu den Drucksachen, die als Wissensspeicher funktionieren können, zählen beispielsweise Bücher, Fachzeitschriften und Dokumente in Aktenordnern, aber auch handgeschriebene Notizen und Gesprächsprotokolle.

So wie bei Personen von Wissensträgern oder Wissensnachfragern die Rede ist, wenn sie in einer bestimmte Situation die jeweilige Rolle einnehmen, kann auch von IT-Systemen als Wissensspeicher gesprochen werden, wenn sie in einer bestimmten Situation diese

⁶⁹⁷In der englischsprachigen Wissensmanagementliteratur werden die Begriffe *knowledge repository* und *organizational memory system* verwendet. Vgl. beispielsweise Markus (2001, S. 57); Alavi und Leidner (2001, S. 118); Gray (2001, S. 369).

⁶⁹⁸Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 74).

Aufgabe übernehmen. Der Definition in Kapitel 2.1.3.2 folgend handelt es sich bei Wissen, das in artikulierter Form vorliegt und beispielsweise in Objekten hinterlegt wird, um Daten, so dass statt von Wissensspeichern auch von Datenspeichern gesprochen werden könnte. Da man jedoch nicht umgekehrt darauf schließen kann, dass es sich bei allen Daten um artikuliertes Wissen handelt, wird im Folgenden der Begriff des Wissensspeichers verwendet.⁶⁹⁹

Zu den Wissensspeichern zählen nach REHÄUSER UND KRCMAR neben elektronischen Medien auch „physikalische Medien wie beispielsweise Papier mit aufgebrachtem Tonner“.⁷⁰⁰ Da das Kriterium „physikalisch“ nicht dazu geeignet ist, bedruckte Medien von elektronischen Medien zu trennen, weil beide Arten von Medien Daten physikalisch speichern, wird im Folgenden sowohl von IT-Systemen als auch von Drucksachen als physikalischen Wissensspeichern gesprochen. Das Kriterium „physikalisch“ wird hingegen herangezogen, um die Speicherung von Wissen im menschlichen Gehirn von der Speicherung in Objekten abzugrenzen.

Wissensträger und Wissenspeicher werden im Folgenden unter dem Begriff der *Wissensquelle* subsumiert. Eine Wissensquelle ist somit eine personelle oder materielle Ressource, an die sich ein Wissensnachfrager wenden kann, um seinen Wissensbedarf zu decken.

5.2.2.2. Verzeichnisse

IT-Systeme müssen nicht zwangsläufig so beschaffen sein, dass sie Wissensnachfragen inhaltlich beantworten können. Wie in Kapitel 2.4.2 beschrieben, gibt es auch solche Systeme, die zur Vernetzung von Personen und zur Vermittlung von Ansprechpartnern eingesetzt werden. Zu diesen Systemen zählen beispielsweise Groupware-Systeme, elektronische Wissenslandkarten, „social software“ und Mitarbeiterdatenbanken. Diese Systeme sollen Transparenz schaffen: „Wer weiß was im Unternehmen?“⁷⁰¹ Sie beinhalten nicht das nachgefragte Wissen, sondern bieten lediglich Verweise auf Wissensquellen, die das benötigte Wissen enthalten können. IT-Systeme, die auf Nachfragen hin Verweise auf andere Wissensquellen herausgeben, übernehmen die Aufgabe eines *Verzeichnisses*.

Drucksachen, welche die Aufgabe eines Verzeichnisses übernehmen können, finden sich beispielsweise in Form von gedruckten Wissenskarten beziehungsweise Wissenslandkarten. Hier werden Beziehungen zwischen Wissensträgern, Wissensbeständen und Wissensanwendungen grafisch dargestellt.⁷⁰² Sie ermöglichen es, Wissensquellen schneller aufzufin-

⁶⁹⁹Beispielsweise handelt es sich bei Daten, die durch eine Maschine automatisch erhoben werden, nicht um artikuliertes Wissen.

⁷⁰⁰Rehäuser und Krcmar (1996, S. 16).

⁷⁰¹North (2002, S. 259).

⁷⁰²Vgl. Gehle und Mülder (2001, S. 46); Probst u. a. (2006, S. 67-71).

den und neues Wissen einfacher in die bestehende Wissenslandschaft einzuordnen.⁷⁰³ Im Gegensatz zu Wissenskarten zeigen Wissenstopographien beziehungsweise Wissensträgerkarten auf, in welchem Ausprägungsgrad welches Wissen bei welcher Person vorhanden ist.⁷⁰⁴ So genannte Wissensbestandskarten enthalten Verweise darauf, welches Wissen in welchen Objekten in welcher Form gespeichert ist. Dies ist für einen Wissensnachfrager deshalb interessant, weil „es einen großen Unterschied [macht], ob die gesuchten Informationen in einem Rechenzentrum, auf einer Diskette, in Papierform oder im Gedächtnis eines bereits pensionierten Experten zu finden sind.“⁷⁰⁵

IT-Systeme und Drucksachen können so beschaffen sein, dass sie grundsätzlich sowohl die Aufgabe eines Wissensspeichers als auch eines Verzeichnisses übernehmen können. Beispielsweise können die Dokumente, die in DMS und Wikis hinterlegt sind, sowohl artikuliertes Wissen enthalten, so dass Wissensnachfragen auf einer inhaltlichen Ebene beantwortet werden können, als auch Hinweise auf andere Wissensquellen. Häufig befinden sich in einem Dokument zum Beispiel Hinweise auf den Autor oder andere Personen, die bei weitergehenden Wissensnachfragen konsultiert werden können, oder diverse Hinweise auf andere Wissensquellen wie beispielsweise Literatur oder Internetseiten. Die gleiche Argumentation gilt ebenso für Drucksachen. Ob ein Objekt bei einer konkreten Nachfrage die Aufgabe eines Wissensspeichers oder eines Verzeichnisses übernimmt, hängt somit insbesondere vom Inhalt ab, der in diesem Objekt gespeichert ist. In der Regel kennt ein Wissensnachfrager diesen Inhalt jedoch nicht (anderenfalls wäre eine Nachfrage an dieses Objekt sinnlos), so dass für den Nachfrager nicht immer im Voraus ersichtlich ist, ob das konsultierte Objekt bezogen auf die Nachfrage ein Wissensspeicher oder ein Verzeichnis ist. Jedoch gibt es solche Objekte, die aufgrund ihrer Beschaffenheit ausschließlich als Verzeichnis agieren können und Wissensnachfragen auf keinen Fall inhaltlich beantworten. In diesem Fall weiß der Nachfrager in der Regel vorher, dass die Antwort auf seine Nachfrage lediglich aus Verweisen auf andere Wissensquellen bestehen kann. Solche Objekte sind beispielsweise die oben erwähnten Mitarbeiterverzeichnisse und Wissenslandkarten sowie Sammlungen von Hyperlinks und Inhalts- und Stichwortverzeichnisse sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form.

IT-Systeme, welche die Aufgabe eines Wissensspeichers und/oder eines Verzeichnisses übernehmen können, werden im Folgenden unter dem Begriff *Wissensmanagementsystem* zusammengefasst. Zu den Wissensmanagementsystemen werden somit nicht solche Objekte gezählt, die ausschließlich zur Unterstützung der Kommunikation zwischen Personen eingesetzt werden (beispielsweise Instant Messenger). Jedoch gibt es im Bereich der „social software“ solche IT-Systeme, die sowohl die Kommunikation zwischen Personen unterstützen, als auch als Wissensspeicher und Verzeichnis funktionieren. Elektronische

⁷⁰³Vgl. Probst u. a. (2006, S. 67).

⁷⁰⁴Vgl. Probst u. a. (2006, S. 67-70).

⁷⁰⁵Probst u. a. (2006, S. 68).

Foren beispielsweise ermöglichen eine asynchrone Kommunikation zwischen Personen und sind somit als Kommunikationsmedium einsetzbar. Solche Foren verfügen jedoch in der Regel über eine integrierte Suchfunktion, mit der bereits vorhandene Nachrichten durchsucht werden können, so dass sie auch - abhängig von den Inhalten - die Aufgabe eines Wissensspeichers und eines Verzeichnisses übernehmen können.

5.2.3. Handlungen mit Wissensspeichern und Verzeichnissen

In Kapitel 5.2.1 wurden bereits die Handlungen des Speicherns und Abrufens von Wissen in Objekten beschrieben. Vor dem Hintergrund der nun eingeführten Unterscheidung zwischen Wissensspeicher und Verzeichnis müssen diese Handlungen neu zugeordnet werden.

Da die Speicherung von Wissen auf einer inhaltlichen Ebene stattfindet, richtet sich diese Handlung ausschließlich an Objekte, welche die Aufgabe des Wissensspeichers übernehmen können (5). Es ist beispielsweise nicht möglich, inhaltliches Wissen in einem Mitarbeiterverzeichnis zu speichern.

Bei einer an ein Objekt gerichteten Nachfrage von Wissen verhält es sich zunächst so wie bei einer Nachfrage, die an eine Person gerichtet ist: Bei persönlichen Nachfragen weiß der Nachfrager zum Zeitpunkt der Durchführung der Handlung noch nicht, ob die angesprochene Person eine inhaltliche Antwort auf die Nachfrage gibt oder ob sie lediglich einen Verweis auf eine andere Wissensquelle liefern kann.⁷⁰⁶ Aus der Sicht des Nachfragers ist somit zum Zeitpunkt der Nachfrage nicht eindeutig, ob die angesprochene Person die Rolle des Wissensträgers oder des Wissensmaklers einnehmen wird. Überträgt man diese Situation auf die Nachfrage an ein Objekt, finden sich Parallelen: Abhängig von den Inhalten, die in einem Objekt hinterlegt sind, kann eine Wissensnachfrage inhaltlich und/oder durch Verweise auf andere Wissensquellen beantwortet werden. Aus der Sicht des Nachfragers ist somit nicht eindeutig, ob das Objekt die Aufgabe eines Wissensspeichers oder eines Wissensmaklers übernehmen wird (2).

Wie in Kapitel 5.2.2.2 bereits erläutert wurde, gibt es jedoch auch solche Objekte, die ausschließlich als Verzeichnis funktionieren und vom Wissensnachfrager in ihrem Funktionsumfang entsprechend wahrgenommen werden. Nachfragen, die an solche Objekte gerichtet werden, sind also aufgrund der Beschaffenheit der Objekte zwangsläufig Nachfragen nach Wissensquellen und keine inhaltlichen Wissensnachfragen (3). Diese Nachfragesituation ist nicht auf Nachfragen, die an Personen gerichtet sind, übertragbar, da es nicht solche Personen gibt, bei denen man mit Sicherheit sagen kann, dass sie in einer bestimmten Situation ausschließlich als Wissensmakler und niemals als Wissensträger agieren können.

Die Speicherung von Wissen sowie die soeben beschriebenen Möglichkeiten der Nachfrage an Objekte sind in Abbildung 5.5 auf der nächsten Seite dargestellt.

⁷⁰⁶Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 5.1.2.

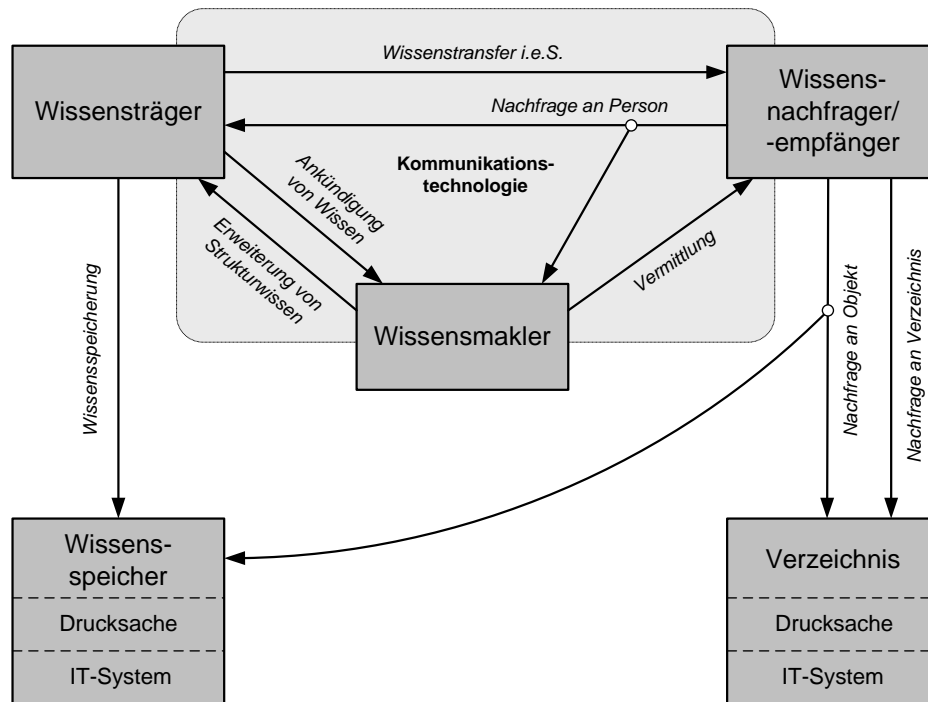


Abbildung 5.5.: Speicherung und Nachfrage von Wissen bei Wissensspeichern und Verzeichnissen. Quelle: Eigene Darstellung.

Damit Wissensquellen durch ein Objekt an Nachfrager vermittelt werden können, muss zunächst Strukturwissen in das Objekt eingepflegt werden. Ein Objekt, das Strukturwissen aufnimmt, übernimmt in dieser Situation die Aufgabe eines Verzeichnisses. Dieses Strukturwissen kann zum einen direkt von einem Wissensträger eingepflegt werden, der sich auf diesem Weg selbst als Experte für ein bestimmtes Thema ankündigt (7), und zum anderen von einem Wissensmakler, der sein Wissen über Wissensquellen auf diese Weise anderen Personen zugänglich macht, ohne notwendigerweise über das zugehörige inhaltliche Wissen zu verfügen (9). Die erste Handlung kann als „objektbasiertes“ Äquivalent zur Ankündigung von Wissen gegenüber einer Person angesehen werden. Die zweite Handlung ist vergleichbar mit der Vermittlung von Wissensquellen durch einen Wissensmakler. In beiden Fällen ist der Empfänger des Strukturwissens jedoch keine Person, sondern ein Objekt, das die Aufgabe eines Verzeichnisses übernimmt.

Wie bereits in Kapitel 5.1.2 beschrieben, kann ein Wissensmakler unter anderem dadurch sein Wissen über Wissensquellen aufbauen, dass er Gespräche mit Personen führt und sich dabei bewusst oder unbewusst merkt, welche Personen auf welchem Gebiet

über Wissen verfügen. Diese Erweiterung von Strukturwissen kann jedoch nicht nur im Gespräch mit Personen erfolgen, sondern ebenso durch die Nutzung von Objekten (11). Im letzten Fall schaut sich eine Person die in Objekten vorhandenen Inhalte an, ohne dabei eine konkrete Wissensnachfrage zu haben. Diese, in der Regel von Neugier angetriebene Handlung, resultiert in einem größeren Bestand an Strukturwissen, da die Person sich bewusst oder unbewusst merkt, in welchen Objekten zu welchen Themen Wissen vorhanden ist. Dabei ist es irrelevant, ob Wissensspeicher oder Verzeichnisse genutzt werden, da in beiden Fällen das Ergebnis in einer Erweiterung des eigenen Strukturwissens besteht. Sofern ein Wissensspeicher genutzt wird, ist es irrelevant, ob das dort vorhandene Wissen inhaltlich aufgenommen wird und daraus eine Erweiterung des Strukturwissens resultiert, oder ob von den Inhalten abstrahiert wird, so dass lediglich die Kenntnis über das dort vorhandene Wissen zurückbleibt.

5.3. Rahmenbedingungen

Wissenstransfer in Organisationen findet innerhalb von bestimmten Rahmenbedingungen statt, die durch die Organisation vorgegeben werden. Diese Rahmenbedingungen werden in Kapitel 4.3 erläutert und umfassen unter anderem Vorschriften und Verbote, die sich auf Wissenstransfer beziehen, klar kommunizierte Richtlinien, freie Zeit, die Mitarbeitern für Handlungen des Wissenstransfers eingeräumt wird, sowie geeignete IT-Systeme, Drucksachen und Kommunikationstechnologie. Die zur Verfügung stehende Infrastruktur muss den Personen zugänglich und bekannt sein. Zugriffsbeschränkungen oder fehlende Einführungsschulungen können verhindern, dass die Infrastruktur effizient für den Wissenstransfer genutzt wird. Neben der (technischen) Infrastruktur werden die Rahmenbedingungen des Wissenstransfer auch durch die vorhandenen Räumlichkeiten beeinflusst, die zum offiziellen oder inoffiziellen Austausch genutzt werden können.

Zu den Rahmenbedingungen gehören ebenfalls Anreize, die seitens der Organisation für die Durchführung von Handlungen des Wissenstransfers bereitgestellt werden, sowie eine Unternehmenskultur, in der Personen offen miteinander umgehen, hilfsbereit sind, fremdes Wissen akzeptieren und Kritikfähigkeit aufweisen.⁷⁰⁷ Eine solche Kultur muss von der Führung der Organisation vorgelebt und von den Mitarbeitern übernommen oder von diesen selbständig entwickelt werden.

Die genannten Rahmenbedingungen wirken sich auf alle bislang genannten Handlungen des Wissenstransfers aus und werden durch die Organisation selbst gestaltet. Der Ordnungsrahmen wird daher um das Element der *Organisation* sowie um die Handlung der *Gestaltung von Rahmenbedingungen des Wissenstransfers* erweitert (12).

Der vollständige Ordnungsrahmen ist in Abbildung 5.6 auf Seite 138 abgebildet. Tabelle 5.1 auf Seite 139 zeigt eine Zusammenfassung aller Handlungen des Wissenstransfers,

⁷⁰⁷Siehe zu Anreizen im Wissenstransfer die Ausführungen in Kapitel 4.2.3.4. Erläuterungen zur Unternehmenskultur sind in Kapitel 4.4.2 vorhanden.

die im Ordnungsrahmen repräsentiert sind, sowie Beispiele zu diesen Handlungen.

5.4. Evaluierung des Ordnungsrahmens

5.4.1. Fallstudien als Forschungsmethode

Um sicherzustellen, dass die Konstrukte des Ordnungsrahmens und die Beziehungen zwischen diesen Konstrukten die Realität des Wissenstransfers adäquat abbilden, wurden insgesamt drei Fallstudien durchgeführt. Die Fallstudien ermöglichen im Prozess des Design Science die Evaluierung und eventuelle Anpassung des Ordnungsrahmens.⁷⁰⁸ Für diese Evaluierung und Anpassung wurden Fallstudien als Forschungsmethode aus folgenden Gründen ausgewählt: Zum einen wird hier ein Untersuchungsbereich betrachtet, dessen grundsätzlicher Aufbau analysiert werden soll. Zum anderen handelt es sich um einen Bereich, auf den der Forscher durch seine Arbeit keinen Einfluss hat. Laut Yin sind Fallstudien insbesondere dann als Forschungsmethode nützlich, wenn diese beiden Aspekte zutreffen.⁷⁰⁹ Da der Ordnungsrahmen mit dem Ziel entwickelt wurde, den Wissenstransfer in konkreten Organisationen zu untersuchen, liegt es nahe, die Evaluierung auch unter Einbeziehung konkreter Organisationen durchzuführen. Methoden wie Experimente, (statistische) Analysen und Tests zur Evaluierung von Artefakten sind in solchen Umgebungen wenig geeignet, da jede Organisation individuell gestaltet ist und somit auch Forschungsmethoden notwendig sind, in denen der Forscher diese individuellen Gegebenheiten berücksichtigen kann. Dies kann im Rahmen von Fallstudien gewährleistet werden.

Das Ziel der Fallstudien bestand zum einen darin, zu jedem Element des Ordnungsrahmens ein Äquivalent in der Realwelt zu finden. Zum anderen sollten solche Aspekte des Wissenstransfers identifiziert werden, die noch nicht durch den Ordnungsrahmen abgebildet werden. Da zu Beginn der Fallstudien bereits eine erste Version des Ordnungsrahmens vorhanden war, hatten die Fallstudien nur teilweise explorativen Charakter und dienten vielmehr zum Testen der Aussagen, die durch den Ordnungsrahmen gemacht werden.⁷¹⁰ Die Fallstudien wurden also zur Beschreibung von Sachverhalten herangezogen, die anschließend mit dem Ordnungsrahmen abgeglichen wurden.⁷¹¹ Grundsätzlich gilt, dass Beobachtungen, die in den Fallstudien gemacht wurden und die den Aussagen des Ordnungsrahmens widersprechen, unmittelbar dazu führen, dass der Ordnungsrahmen überarbeitet werden muss. Dies gilt auch für solche Beobachtungen, die zwar für das betrachtete Problem relevant sind, jedoch nicht durch den Ordnungsrahmen abgebildet

⁷⁰⁸Siehe zum Ablauf des Design Science die Ausführungen in Kapitel 1.4.2.

⁷⁰⁹Vgl. Yin (1989, S. 20).

⁷¹⁰Dieses Vorgehen des Testens von Aussagen entspricht den Grundsätzen einer wissenschaftlichen Vorgehensweise, die von LEE beschrieben wird. Vgl. Lee (1989, S. 35-36).

⁷¹¹Vgl. zum Einsatz von Fallstudien zu explorativen, beschreibenden und erklärenden Zwecken Yin (1989, 15-26).

5. Ordnungsrahmen des organisationalen Wissenstransfers

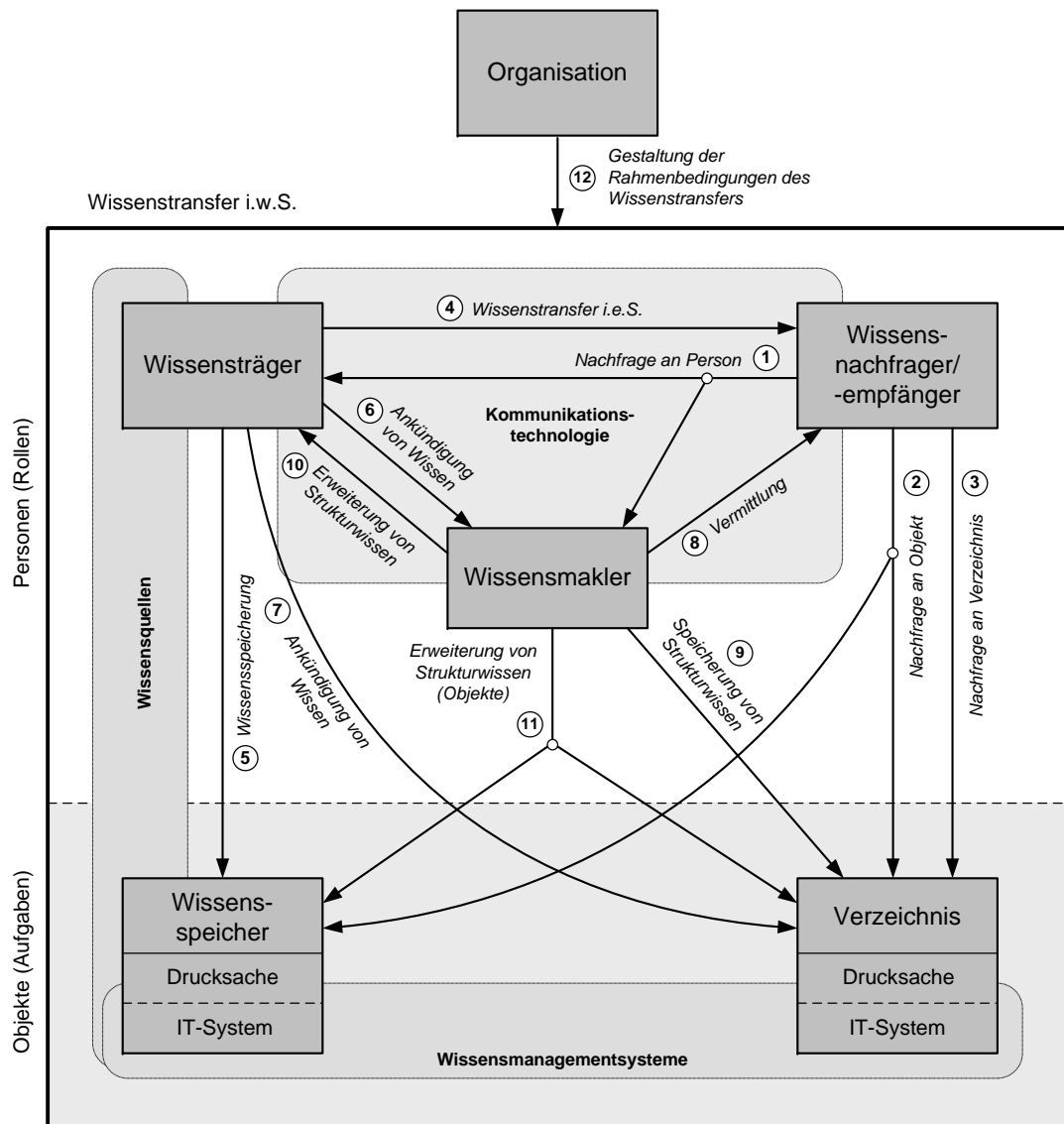


Abbildung 5.6.: Ordnungsrahmen des Wissenstransfers. Quelle: Eigene Darstellung.

<i>Element im Ordnungsrahmen</i>	<i>Konstruiertes Beispiel</i>
(1) Nachfrage an Person	Ein Mitarbeiter weiß nicht, wie ein neues Produkt im Warenwirtschaftssystem des Unternehmens angelegt wird und bittet daher einen Kollegen um Hilfe.
(2) Nachfrage an Objekt	Ein Mitarbeiter weiß nicht, wie ein neues Produkt im Warenwirtschaftssystem des Unternehmens angelegt wird und sucht daher im Intranet nach einem Artikel, in dem dieser Vorgang erläutert wird.
(3) Nachfrage an Verzeichnis	Ein Mitarbeiter sucht im Personenverzeichnis des Unternehmens nach einem Ansprechpartner für die Bedienung des Warenwirtschaftssystems.
(4) Wissenstransfer i. e. S.	Ein Mitarbeiter erklärt einem Kollegen in einem persönlichen Gespräch, wie das Anlegen eines neuen Produktes im Warenwirtschaftssystem des Unternehmens abläuft.
(5) Wissensspeicherung	Ein Mitarbeiter schreibt einen Artikel, in dem das Anlegen eines neuen Produktes im Warenwirtschaftssystem erläutert wird, und speichert diesen Artikel im Intranet.
(6) Ankündigung von Wissen an Person	Ein Mitarbeiter erwähnt gegenüber einem Kollegen, dass er gelernt hat, wie man ein neues Produkt im Warenwirtschaftssystem des Unternehmens anlegt.
(7) Ankündigung von Wissen an Objekt	Ein Mitarbeiter notiert im Personenverzeichnis des Unternehmens, dass er als Ansprechpartner für die Bedienung des Warenwirtschaftssystems zur Verfügung steht.
(8) Vermittlung von Wissensquellen	Ein Mitarbeiter wird gefragt, wie das Anlegen eines neuen Produktes im Warenwirtschaftssystem abläuft. Da dieser Mitarbeiter momentan keine Zeit hat oder sich in diesem Bereich nicht auskennt, nennt er den Namen eines Kollegen, der bei dieser Frage behilflich sein könnte.
(9) Speicherung von Strukturwissen	Ein Mitarbeiter hat herausgefunden, wer als Ansprechpartner für das Warenwirtschaftssystem zur Verfügung steht und notiert diese Erkenntnis im Personenverzeichnis des Unternehmens, damit andere Kollegen von dieser Information profitieren können.
(10) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Personen	Zwei Mitarbeiter unterhalten sich über ihre Arbeit. Dabei stellt einer der Mitarbeiter zufällig fest, dass sein Gesprächspartner der Ansprechpartner für das Warenwirtschaftssystem des Unternehmens ist.
(11) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Objekten	Ein Mitarbeiter ist neugierig und stöbert, ohne ein konkretes Anliegen zu haben, im Intranet des Unternehmens. Dabei sieht er zufällig, dass dort ein Artikel vorhanden ist, in dem der Vorgang des Anlegens von neuen Produkten im Warenwirtschaftssystem beschrieben ist.
(12) Gestaltung von Rahmenbedingungen	Die Organisation stellt geeignete IT-Systeme für den Wissenstransfer bereit und gibt Richtlinien und Anreizsysteme vor, die den Austausch von Wissen betreffen.

Tabelle 5.1.: Elemente des Ordnungsrahmens mit Beispielen.

werden. Beobachtungen, die dem Ordnungsrahmen entsprechen, können allerdings nicht als Beweis für die Korrektheit des Ordnungsrahmens angesehen werden.⁷¹² Wenn im Rahmen der Fallstudien keine Beobachtungen gemacht wurden, die nicht mit dem Ordnungsrahmen vereinbar sind, gilt der Ordnungsrahmen lediglich als noch nicht falsifiziert.

Die Fallstudien wurden zeitlich versetzt durchgeführt, so dass nach jeder Fallstudie eine Überprüfung und Anpassung des Ordnungsrahmens stattfinden konnte. Neue Erkenntnisse, die durch die jeweils letzte Fallstudie gewonnen wurden, konnten so vor Beginn der nächsten Fallstudie in den Ordnungsrahmen integriert werden. Dieses iterative Vorgehen der Entwicklung eines Artefaktes ist kompatibel mit dem in Kapitel 1.4.2 vorgestellten *General Design Cycle*, in dem nach der Phase der Evaluierung ein Rücksprung in eine frühere Phase des Design Science vorgesehen ist, so dass das Artefakt falls notwendig unter Einbeziehung neuer Erkenntnisse angepasst werden kann. Der in den vorherigen Kapiteln vorgestellte Ordnungsrahmen ist das Ergebnis der letzten Iteration und berücksichtigt bereits alle Erkenntnisse, die durch die Durchführung der Interviews gewonnen wurden. Alle Aspekte des Wissenstransfers, die in den folgenden Kapiteln in den Fallstudien genannt werden, werden daher durch den Ordnungsrahmen abgedeckt.

Die im Rahmen der Fallstudien betrachteten Organisationen wurden gezielt so ausgewählt, dass sie aus möglichst unterschiedlichen Domänen stammen. Durch die breite Streuung der Domänen sollte sichergestellt werden, dass das Ziel, den Ordnungsrahmen auf beliebige Organisationen anwenden zu können, erreicht wird. Für die Interviews konnten Organisationen aus dem Bereich der Konsumgüterproduktion, der IT-Beratung und der Forschung und Lehre gewonnen werden. Zudem wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass in den Organisationen wissensintensive Prozesse ausgeführt werden und somit Wissenstransfer als ein relevanter Aspekt für die Erreichung des Ziels der Organisationen angesehen werden kann. Aus jeder Organisation wurden jeweils eine oder mehrere Personen interviewt, die aufgrund ihrer Tätigkeit über die Vorgänge des Wissenstransfers aus erster Hand berichten konnten. Die semistrukturierten Interviews wurden vom Autor jeweils im direkten Gespräch geführt, aufgezeichnet und anschließend zwecks präziserer Auswertung transkribiert. Die transkribierten Interviews sind als Textdokumente auf der beiliegenden CD-ROM gespeichert. Für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden erstellt, der sich an den Elementen des Ordnungsrahmens orientiert (siehe Anhang B). Für die Auswertung der Interviews wurde ein Kategoriensystem verwendet, welches deduktiv anhand der Elemente des Ordnungsrahmens erstellt wurde (siehe Anhang E).⁷¹³ Es umfasst alle Handlungen des Wissenstransfers sowie die vorhandenen Objekte und organisatorischen Rahmenbedingungen. Die Texte der transkribierten Interviews wurden vom Autor anhand dieses Kategoriensystems kodiert.⁷¹⁴ Anschließend

⁷¹²Vgl. Lee (1989, S. 36).

⁷¹³Vgl. zum deduktiv entwickelten Kategoriensystem Mayring (2008, S. 74-76).

⁷¹⁴Die Zuordnung einzelner Textbausteine zu den Codes des Kategoriensystems erfolgte mit Hilfe der Software MAXQDA 2. Die mit dieser Software erzeugten Projektdateien befinden sich ebenfalls auf der beigelegten CD-ROM.

erfolgte eine Zusammenfassung der Aussagen entsprechend den einzelnen Codes. Wenn eine Aussage keiner Kategorie zugeordnet werden konnte, wurden der Ordnungsrahmen und das Kategoriensystem entsprechend erweitert.

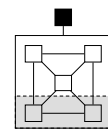
Die in den folgenden Kapiteln im Rahmen der Fallstudien identifizierten Handlungen des Wissenstransfers werden durch Nummern in Klammern markiert. Diese Nummern entsprechen denjenigen Handlungen, die im Ordnungsrahmen in Abbildung 5.6 auf Seite 138 dargestellt sind. Die befragten Organisationen möchten namentlich nicht genannt werden, so dass im Folgenden bei jeder Fallstudie nur allgemein von „dem Unternehmen“ oder von „der Organisation“ gesprochen wird.

5.4.2. Wissenstransfer in der Konsumgüterproduktion

Das im Rahmen der ersten Fallstudie betrachtete Unternehmen ist im Bereich der Konsumgüterproduktion tätig und hat neben Niederlassungen in über 80 Ländern auch mehrere Standorte in Deutschland. Hier beschäftigt das Unternehmen über 13.000 Mitarbeiter, von denen etwa 1.000 in der Forschung und Produktentwicklung tätig sind. Weltweit sind über 100.000 Personen für das Unternehmen tätig. Für die Fallstudie wurde die Marketingabteilung einer Niederlassung in Deutschland betrachtet, in der diejenigen Prozesse bearbeitet werden, die für das Marketing einer bestimmten Produktgruppe auf dem deutschen Markt relevant sind. Für die Bearbeitung dieser Prozesse ist es notwendig, dass sowohl Wissen innerhalb der Abteilung als auch zwischen anderen Abteilungen weitergegeben wird. Beispielsweise sind regelmäßige Kontakte zum Bereich der Produktentwicklung notwendig, um die für absatzfördernde Maßnahmen relevanten Merkmale bestimmter Produkte zu erfahren und vermarkten zu können. Kontakte zu externen Organisationen bestehen beispielsweise mit Agenturen, die für die Anfertigung von Werbematerialien wie Poster oder Flyer verantwortlich sind. Die im Rahmen dieser Fallstudie interviewte Person charakterisiert die in der Abteilung vorhandenen Prozesse als wissensintensiv und ist auch selbst an wissensintensiven Prozessen beteiligt. Alle Daten wurden in einem direkten, persönlichen Gespräch mit einer Dauer von ungefähr 60 Minuten erhoben.

5.4.2.1. Gestaltung der Rahmenbedingungen des Wissenstransfers

Von der Abteilungs- und Unternehmensleitung wird eine Kultur des ständigen Wissensaustausches gefordert. Neue Mitarbeiter werden in Bewerbungsgesprächen unter anderem danach ausgesucht, welche Kommunikationsbereitschaft sie aufweisen, damit später der Austausch von Wissen unter den Mitarbeitern gewährleistet wird. Wenn offensichtlich ist, dass sich Mitarbeiter während der Arbeit wenig kommunikativ verhalten, wird in gemeinsamen Gesprächen versucht, den Wissensaustausch zu verbessern. Es wird erwartet, dass jeder Mitarbeiter proaktiv handelt und selbständig seine Wissensbedarfe deckt und auch andere Mitarbeiter durch das eigene Wissen unterstützt. „Es ist ein ungeschriebenes Gesetz



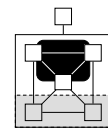
des Unternehmens, dass man anderen Mitarbeitern hilft.“ In Meetings wird regelmäßig danach gefragt, ob hinsichtlich bestimmter Themen ein Schulungsbedarf vorhanden ist, so dass rechtzeitig Maßnahmen zur Schließung von Wissenslücken getroffen werden können.

Von der Abteilungs- und Unternehmensleitung werden zwar keine monetären Anreize für den Transfer von Wissen bereitgestellt, jedoch ist ein wissenstransferfreundliches Verhalten mit besseren Aufstiegschancen verbunden. Wenn ein Mitarbeiter hinsichtlich des Wissenstransfers positiv auffällt, wird dies von seinem Vorgesetzten protokolliert und im Rahmen eines jährlich stattfindenden Bewertungsgesprächs, in dem der Mitarbeiter eine ausführliche Rückmeldung zu seinem Arbeitsverhalten erhält, positiv hervorgehoben.

Neben den ungeschriebenen Gesetzen der Unternehmenskultur gibt es klare Vorgaben bezüglich der Dokumentation von Wissen. Die Dokumentation und Archivierung wichtiger Prozesse und Projektergebnisse wird von jedem Mitarbeiter in unregelmäßigen Abständen verlangt. Hierbei handelt es sich um Pflichten, welche die Mitarbeiter zu erfüllen haben. Für diese Speicherung von Wissen werden regelmäßig Schulungen angeboten, in denen beispielsweise vermittelt wird, welches Wissen auf welche Weise archiviert werden muss. Für diese Schulungen ist eine zentrale Organisationseinheit zuständig, die eine abteilungsübergreifende Web-Plattform bereitstellt, auf der die Themen und Termine der bevorstehenden Schulungen bekanntgegeben werden.

5.4.2.2. Kommunikationstechnologie

Auch wenn ein Großteil des Wissenstransfers im Rahmen von persönlichen Gesprächen stattfindet, wird bei einigen Wissenstransfersituationen auf die vorhandene Kommunikationstechnologie zugegriffen. Zur Verfügung stehen neben Telefonen, die auch für Konferenzschaltungen genutzt werden können, und E-Mails beziehungsweise E-Mail-Verteilern auch Instant Messenger, die jeder Mitarbeiter nach Belieben einsetzen darf. Letztere werden beispielsweise dann genutzt, wenn eine Anfrage schnell formuliert werden kann und keine längere Konversation erwartet wird. Umfangreichere Anfragen werden per E-Mail abgewickelt oder telefonisch übermittelt. Wenn das zu transferierende Wissen zu umfangreich ist, um es über die Kommunikationsinfrastruktur zu übermitteln, wird die Infrastruktur lediglich dazu genutzt, ein persönliches Treffen zu vereinbaren. E-Mail-Verteiler werden beispielsweise dann eingesetzt, wenn dokumentiertes Wissen an Teilnehmer eines Meetings verschickt werden soll.

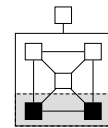


5.4.2.3. Objekte im Wissenstransfer

Artikulierte Wissen wird im Unternehmen in der Regel elektronisch gespeichert. Hierfür werden neben E-Mail-Systemen auch gemeinsame Netzlaufwerke sowie eine Software namens Microsoft SharePoint eingesetzt. Bei SharePoint handelt es sich um ein Webportal, in dem Daten aus verschiedenen Quellen zusammengeführt, für den Benutzer

aufbereitet und in einem Web-Browser dargestellt werden. Die Benutzer des Systems können selbst Daten einpflegen und anderen Mitarbeitern zugänglich machen. Die im System vorhandenen Daten sind nach Themen gruppiert und mit benutzerspezifischen Zugriffsberechtigungen ausgestattet. Inhaltlich werden hier beispielsweise „best practices“, Projektergebnisse und interne Abläufe dokumentiert. Dieses IT-System übernimmt, abhängig von den betrachteten Inhalten, die Aufgabe eines Wissensspeichers und eines Verzeichnisses.

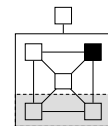
In einer speziellen Datenbank ist für jeden Mitarbeiter ein Profil angelegt, in dem unter anderem notiert wird, welche bisherige Berufserfahrung vorhanden ist, an welchen Projekten innerhalb des Unternehmens der Mitarbeiter mitgearbeitet hat und welches Wissen und welche Fähigkeiten sich der Mitarbeiter angeeignet hat. Mit Hilfe dieser Datenbank, auf die nur Abteilungs- und Teamleiter einen Zugriff haben, können Mitarbeiter, die in bestimmten Themenbereichen bereits Erfahrungen und Fachwissen haben, identifiziert werden. Dieses IT-System übernimmt ausschließlich die Aufgabe eines Verzeichnisses.



Drucksachen, in denen Wissen hinterlegt ist, sind hingegen kaum vorhanden. Einige Mitarbeiter drucken beispielsweise ihre Unterlagen aus und archivieren diese in Aktenordnern. Diese Archivierung ist jedoch eher personenspezifisch und nicht für den abteilungs- oder unternehmensweiten Wissensaustausch gedacht.

5.4.2.4. Handlungen des Wissensnachfragers

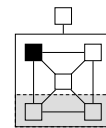
Wissen wird im Unternehmen in verschiedensten Situationen nachgefragt. Ein Beispiel für eine Situation, in der Wissen von anderen Mitarbeitern benötigt wird, ist die Einführung eines neuen Produktes. Um die Absatzplanung und das Marketing effizient durchführen zu können, muss Wissen von anderen Mitarbeitern über die Beschaffenheit des Produktes, den Zeitplan der Produkteinführung und die Zielgruppe eingeholt werden (1). Von der Abteilungs- und Unternehmensleitung wird gefordert, dass jeder Mitarbeiter proaktiv handelt und sich selbständig mit dem notwendigen Wissen versorgt. Aufgrund der im Unternehmen vorherrschenden Kultur des ständigen Wissensaustausches werden Wissensnachfragen zügig beantwortet. Wenn es sich nicht um spezifisches Wissen handelt, sondern um allgemeine Prozessabläufe, Richtlinien oder Vorschriften, steht das Microsoft SharePoint-System zur Verfügung, in dem archiviertes Wissen anhand von Stichworten nachgeschlagen werden kann (2). Nachfragen an die oben genannte, nicht öffentlich zugängliche Datenbank der Mitarbeiterprofile finden statt, wenn Personen anhand ihrer Fähigkeiten für ein bestimmtes Team ausgesucht werden sollen (3). Dies kann jedoch nur von Abteilungs- und Teamleitern durchgeführt werden. Die Suche nach Wissensquellen, die unternehmensintern auch als „Networking“ bezeichnet wird, geschieht in der Regel auf einer persönlichen Ebene.



5.4.2.5. Handlungen des Wissensträgers

Entsprechend der bereits beschriebenen Unternehmenskultur erfolgt die Weitergabe von Wissen durch Wissensträger an andere Mitarbeiter häufig in persönlichen Gesprächen (4). Eine typische Situation, in der Mitarbeiter die Rolle des Wissensträgers einnehmen, ist die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern. Häufig werden seitens der neuen Mitarbeiter Wissensnachfragen an erfahrene Mitarbeiter herangetragen, die anschließend in informellen Treffen oder Trainings ihr Wissen weitergeben.

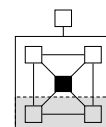
Diese Trainings resultieren jedoch nicht nur aus Wissensnachfragen, sondern können auch ohne Vorliegen einer konkreten Nachfrage von Wissensträgern initiiert werden. „Jeder Mitarbeiter, der zu einem Thema viel Wissen angesammelt hat, kann sich dazu bereiterklären, ein Training abzuhalten.“ Diese Ankündigung von Wissen findet beispielsweise auch dann statt, wenn ein Mitarbeiter im Rahmen eines Team-Meetings erklärt, dass er für das aktuell diskutierte Thema der richtige Ansprechpartner ist und für zukünftige Fragen gerne zur Verfügung steht (6). Die Ankündigung von Wissen an ein Objekt kann dann erfolgen, wenn ein Mitarbeiter seine Fähigkeiten und bisherigen Projekterfahrungen in die Datenbank mit den Mitarbeiterprofilen einträgt. Dies kann aufgrund der Zugriffsbeschränkungen jedoch nicht von den Mitarbeitern nicht selbst durchgeführt werden.



Wissen wird immer dann von einem Wissensträger in Wissensspeichern hinterlegt, wenn es die Archivierungsvorschriften des Unternehmens erfordern oder wenn eine Speicherung vom Wissensträger als sinnvoll erachtet wird (5). Allgemeines Wissen, welches sich beispielsweise auf abteilungs- und unternehmensweite Prozesse und Richtlinien bezieht, wird in einer Datenbank im Intranet abgelegt. Projekt- und produktspezifisches Wissen wird beispielsweise in Word- oder PowerPoint-Dokumenten artikuliert und im Microsoft SharePoint-System abgelegt.

5.4.2.6. Handlungen des Wissensmaklers

Die Vermittlung von Wissensquellen an einen Wissensnachfrager findet häufig statt, wobei das „Weiterreichen“ von Anfragen und potentiellen Wissensquellen bereits nach wenigen Stationen zu einer Befriedigung der ursprünglichen Wissensnachfrage führt (8). „Gerade dann, wenn es um neue Themen geht, kann es schon vorkommen, dass man nicht sofort den richtigen Ansprechpartner findet.“ In diesen Fällen kann die kontaktierte Person jedoch häufig eine mögliche Wissensquelle vermitteln, so dass sich die Suche nach dem richtigen Ansprechpartner als unproblematisch gestaltet.



Der Prozess der Erweiterung des eigenen Strukturwissens findet in der Regel nicht bewusst statt. „Ich gehe nicht los, um Menschen kennenzulernen, nur damit ich später Wissen abgreifen kann.“ Entsprechend der Unternehmenskultur werden die Kontakte zu anderen Mitarbeitern nicht geplant, sondern „gelebt“. Aufgrund des offenen Umgangs

miteinander knüpfen die Mitarbeiter bei verschiedenen Anlässen untereinander Kontakte, die zu späteren Zeitpunkten zur Befriedigung einer Wissensnachfrage genutzt werden können (10). Eine Speicherung dieses Strukturwissens findet dann statt, wenn Abteilungs- oder Teamleiter in der Mitarbeiterdatenbank notieren, welcher Mitarbeiter über welche Kompetenzen verfügt (9).

Tabelle 5.2 auf der nächsten Seite zeigt eine Zuordnung der Elemente des Ordnungsrahmens zu konkreten Situationen aus der ersten Fallstudie. Insgesamt konnten alle Elemente ausschließlich der Ankündigung von Wissen an Objekte und der Erweiterung von Strukturwissen anhand von Objekten nachgewiesen werden.

5.4.3. Wissenstransfer in Forschung und Lehre

Die im folgenden beschriebene Organisation ist eine Professur, die in den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften einer deutschen Universität eingegliedert und demnach in der Forschung und Lehre tätig ist. Gerade diejenigen Tätigkeiten, die mit der universitären Lehre im Zusammenhang stehen, sind als wissensintensiv zu charakterisieren, da das Ziel dieser Tätigkeiten letztlich die Vermittlung von Wissen ist. Auch die Tätigkeiten, die im Bereich der Forschung durchgeführt werden, sind besonders wissensintensiv, da hier sowohl neues Wissen erzeugt wird, als auch bestehendes Wissen zwischen den Mitarbeitern der Organisation ausgetauscht wird, da viele Forschungstätigkeiten in Teamarbeit ausgeführt werden. Die Aktivitäten der Forschung und Lehre sind eingebettet in administrative Prozesse wie beispielsweise die Einstellung von Mitarbeitern, die Beantragung und Verwaltung von Forschungsgeldern und die Durchführung von Prüfungen. Auch die administrativen Prozesse sind als wissensintensiv zu charakterisieren. Die Personalsituation der Organisation ist dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter in der Regel nach vier bis fünf Jahren die Organisation verlassen, so dass ein regelmäßiger Abfluss von Wissen zu verzeichnen ist. Frei gewordene Stellen werden in der Regel neu besetzt. Im Durchschnitt befinden sich etwa acht Mitarbeiter in der Organisation. Für diese Fallstudie wurden zwei wissenschaftliche Mitarbeiter interviewt, die zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews bereits länger als vier Jahre in der Organisation arbeiteten und sowohl Tätigkeiten in der Lehre als auch in der Forschung ausführten. Beide Mitarbeiter verfügen aufgrund ihrer langen Verweildauer in der Organisation über Erfahrungen in allen oben genannten Bereichen.⁷¹⁵ Jede Person wurde einzeln in einem persönlichen Gespräch befragt. Die Dauer der Gespräche lag zwischen 30 und 45 Minuten.

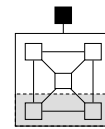
5.4.3.1. Gestaltung der Rahmenbedingungen des Wissenstransfers

⁷¹⁵Der Autor der vorliegenden Arbeit war zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews Angestellter derjenigen Universität, der auch die Interviewpartner angehören. Er war jedoch Mitarbeiter einer anderen Professur.

<i>Element des Ordnungsrahmens</i>	<i>Beispiel aus Interview</i>
Objekt als Wissensspeicher	✓ Gemeinsame Netzlaufwerke, Microsoft SharePoint-System
Objekt als Verzeichnis	✓ Mitarbeiterdatenbank
Kommunikationstechnologie	✓ Telefon, E-Mail, Instant Messenger
(1) Nachfrage an Person	✓ Nachfrage bezüglich der Beschaffenheit eines Produktes
(2) Nachfrage an Objekt allgemein	✓ Nachfrage an das SharePoint-System bezüglich bestimmter Prozessabläufe
(3) Nachfrage an Verzeichnis	✓ Suche nach Personen mit bestimmten Fähigkeiten zwecks Zusammenstellung eines Teams
(4) Wissenstransfer i.e.S.	✓ Einarbeitung neuer Mitarbeiter
(5) Wissensspeicherung	✓ Dokumentation von Projektergebnissen entsprechend den Unternehmensvorschriften
(6) Ankündigung von Wissen an Person	✓ Selbständige Präsentation des eigenen Fachwissens im Rahmen von Trainings
(7) Ankündigung von Wissen an Objekt	✗
(8) Vermittlung von Wissensquellen	✓ Weiterreichen von Anfragen an andere Personen
(9) Speicherung von Strukturwissen	✓ Darstellung der Fähigkeiten von Mitarbeitern in der Mitarbeiterdatenbank
(10) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Personen	✓ Offener, kommunikativer Umgang unter Kollegen und ständiges „Networking“
(11) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Objekten	✗
(12) Gestaltung von Rahmenbedingungen	✓ Pflicht zur Dokumentation von Projektergebnissen; Bessere Aufstiegschancen durch wissenstransferfreundliches Verhalten

Tabelle 5.2.: Elemente des Ordnungsrahmens in Fallstudie 1.

Da innerhalb der Organisation versucht wird, so viele Aufgaben wie möglich ohne hohen Verwaltungsaufwand zu bearbeiten, ist die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in der Regel direkt. Neue Mitarbeiter werden durch solche Mitarbeiter, die bereits länger in der Organisation arbeiten, in ihr Aufgabengebiet eingewiesen. Dies ist auch dann der Fall, wenn bereits Aufgabenbeschreibungen in textueller Form vorliegen. Der Austausch von Wissen wird über regelmäßige Sitzungen gefördert, an denen die Teilnahme teilweise verpflichtend, teilweise auch freiwillig ist. Einige Sitzungen sind auf bestimmte Forschungsprojekte oder Aufgabengebiete innerhalb der Organisation beschränkt, so dass nur ein Teil der Mitarbeiter teilnimmt. Diese Sitzungen sind darauf ausgelegt, dass alle betroffenen Mitarbeiter auf einen gemeinsamen Kenntnisstand gebracht werden und ein gemeinsames Verständnis der Probleme und Lösungen erlangen. In anderen Sitzungen werden Themen besprochen, die für alle Mitarbeiter relevant sind, so dass möglichst viele Personen teilnehmen sollten. Hier erhalten auch Mitarbeiter die Gelegenheit, über ihre aktuelle Forschungsarbeit zu berichten, so dass innerhalb der Organisation bekannt wird, wer sich mit welchem Thema beschäftigt und als Experte für Fragen zur Verfügung steht. Grundsätzlich wird verlangt, dass Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen und bereitwillig auf Fragen von Kollegen antworten.



Anreize dafür, Wissen untereinander auszutauschen, werden von offizieller Seite nicht gegeben. Mitarbeiter sind jedoch bestrebt, ihr Wissen weiterzugeben, um sich selbst dadurch bei ihrer Arbeit zu entlasten. Wenn beispielsweise neue Mitarbeiter in ein Aufgabengebiet eingewiesen werden, besteht seitens des bisherigen Verantwortlichen das Interesse, die Einweisung möglichst vollständig und effizient durchzuführen, um sich anschließend aus der Arbeit in diesem Aufgabengebiet zurückziehen zu können.

Hinsichtlich der Weitergabe von Wissen besteht die Pflicht, notwendiges Wissen auf neue Mitarbeiter zu übertragen. Pflichten bestehen auch hinsichtlich der Dokumentation von solchem Wissen, das im Rahmen von Forschungsprojekten erarbeitet wird und bei einem Wechsel von Projektmitarbeitern übertragen werden muss. Auch Wissen, das in wissenschaftlichen Publikationen oder Materialien für die Lehre festgehalten ist, muss auf einem geeigneten Weg archiviert und für nachfolgende Kollegen zugänglich gemacht werden. Pflichten oder Richtlinien für die Weitergabe von Wissen in anderen Situationen existieren nicht.

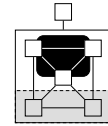
Für die in der Organisation vorhandenen Verzeichnisse und Wissensspeicher gibt es entsprechende Ansprechpartner. Dies sind in der Regel das Sekretariat und diejenigen Mitarbeiter, die bereits längere Zeit in der Organisation verweilen und über das nötige Fachwissen verfügen, um mit den jeweiligen Systemen umgehen zu können.

5.4.3.2. Kommunikationstechnologie

Obwohl der Austausch von Wissen innerhalb der Organisation primär direkt, das heißt ohne den Einsatz von Objekten zur Unterstützung der Kommunikation, erfolgt, steht eine

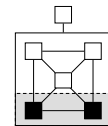
umfangreiche Kommunikationsinfrastruktur zur Verfügung. Neben der Kommunikation über Telefon wird auch der Austausch über eine Instant-Messaging-Software ermöglicht, die jeder Mitarbeiter auf seinem Arbeitsrechner installiert hat. Diese Software wird nicht nur für den Wissensaustausch innerhalb der Organisation, sondern auch beispielsweise für die Kommunikation mit Projektpartnern in Forschungsprojekten genutzt.

Als Kommunikationskanal nennen beide Interviewpartner E-Mail an erster Stelle, da zum einen die Mitarbeiter häufig außerhalb der Universität unterwegs sind und sich über diesen Kanal schnell und einfach austauschen können und zum anderen mit Hilfe dieses Mediums die gleichen Daten bequem an mehrere Mitarbeiter gleichzeitig geschickt werden können. Alle Mitarbeiter sind mit einem Mobiltelefon ausgestattet, das es ihnen erlaubt, auch bei Arbeiten, die außerhalb des eigenen Büros durchgeführt werden, E-Mails senden und empfangen zu können sowie telefonisch erreichbar zu sein.



5.4.3.3. Objekte im Wissenstransfer

Für die Speicherung von Wissen wird primär ein elektronisches Netzlaufwerk verwendet, auf dem für unterschiedliche Themengebiete jeweils geeignete Ordnerstrukturen angelegt sind. In diesen Ordnern werden elektronische Dokumente in diversen Formaten gesammelt. Inhaltlich gibt es hier Ordner für administrative Prozesse, in denen beispielsweise Formulare sowie Prozess- und Aufgabenbeschreibungen abgelegt werden, Ordner für Lehrtätigkeiten, in denen Unterlagen zu durchgeführten Lehrveranstaltungen archiviert werden, und Ordner für die Forschung und für aktuell und in der Vergangenheit durchgeführte Projekte. Grundsätzlich wird darauf geachtet, dass in den Dokumenten jeweils ein Ansprechpartner genannt ist, der bei Rückfragen kontaktiert werden kann. Zusätzlich wird auf dem Netzlaufwerk ein Dokument gepflegt, in dem für jede Aufgabe eine Beschreibung, der erst-, zweit- und drittverantwortliche Mitarbeiter sowie Verweise auf weitere inhaltlich zugehörige Wissensquellen eingetragen werden. Dieses Dokument wird zwar auf dem Netzlaufwerk abgelegt, jedoch wegen des häufigen Gebrauchs von vielen Mitarbeitern ausgedruckt und als nicht-elektronisches Verzeichnis genutzt. Für die Pflege dieses Dokumentes ist ein bestimmter Mitarbeiter zuständig. Das Netzlaufwerk übernimmt insgesamt somit die Aufgabe eines Wissensspeichers und eines Verzeichnisses.



Zusätzlich wird auf dem Netzlaufwerk eine elektronische Bibliothek zur Verfügung gestellt, die neben Fachliteratur in elektronischer Form auch Konferenzbeiträge und Präsentationen der Mitarbeiter enthält. Auf das Netzlaufwerk hat jeder Mitarbeiter der Organisation sowohl Lese- als auch Schreibzugriff.

Für die nahe Zukunft ist geplant, ein organisationsinternes Wiki einzurichten, in dem Wissen archiviert wird, das für alle Mitarbeiter relevant ist und von dem absehbar ist, dass es regelmäßig nachgefragt werden wird.

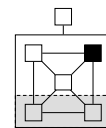
Ein IT-System, welches ausschließlich die Aufgabe eines Verzeichnisses übernimmt,

steht in Form einer universitätsweiten Mitarbeiterdatenbank zur Verfügung, in der jeder Mitarbeiter mit Name, Kontaktdaten sowie Abteilungszugehörigkeit erfasst wird. Diese Datenbank ist für jeden Mitarbeiter der Universität einsehbar. Ein Schreibzugriff wird nur ausgewählten Mitarbeitern gewährt.

Drucksachen, welche öffentlich zugänglich sind und die Aufgabe eines Wissensspeichers oder eines Verzeichnisses übernehmen, sind nicht vorhanden.

5.4.3.4. Handlungen des Wissensnachfragers

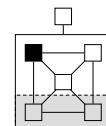
Die Wissensnachfrage innerhalb der Organisation erfolgt häufig in einem persönlichen Gespräch oder per E-Mail (1). Das Nachfragen wird als eine selbstverständliche Tätigkeit angesehen. Bei Nachfragen per E-Mail wird entweder eine Person direkt angeschrieben, von der man ausgeht, dass sie das benötigte Wissen hat, oder es wird eine Nachricht an alle Mitarbeiter der Organisation geschickt. In der Regel wissen die Mitarbeiter, welche Person für welche Aufgaben zuständig ist und können die Wissensnachfrage daher gezielt an eine Person richten. Dazu trägt insbesondere das Vorhandensein der oben genannten Aufgabenbeschreibung mit der Nennung der zuständigen Mitarbeiter bei. Bevor eine Nachfrage per E-Mail an alle Mitarbeiter geschickt wird, wird in der Regel diese Aufgabenliste konsultiert, um einen geeigneten Ansprechpartner zu identifizieren (3).



Inhaltlich werden Nachfragen beispielsweise zum Bereich der Lehre gestellt („Wie müssen Lösungsvorschläge für eine Klausur aussehen?“), zu administrativen Bereichen („Wie werden interne Konten für Forschungsprojekte verwaltet?“) und zu technischen Aufgaben („Wie können Inhalte auf der Internetseite geändert werden?“). Wissensnachfragen werden nicht nur an Personen, sondern auch an das oben erwähnte Netzlaufwerk gestellt, auf dem zu unterschiedlichen Themengebieten elektronische Dokumente in entsprechenden Ordnerstrukturen vorhanden sind (2). Das universitätsweite Mitarbeiterverzeichnis wird für organisationsinterne Nachfragen nur selten verwendet, da die Kontaktdaten der eigenen Mitarbeiter entweder bekannt oder in der oben beschriebenen Aufgabenliste vorhanden sind.

5.4.3.5. Handlungen des Wissensträgers

Nachfragen, die an Personen gerichtet sind, werden von diesen in der Regel auf demjenigen Kommunikationsmedium beantwortet, auf dem die Anfrage gestellt wurde (4). Wenn das nachgefragte Wissen für mehrere Personen relevant sein könnte, kommt es vor, dass eine Antwort per E-Mail an alle betroffenen Personen geschickt wird. Grundsätzlich geben Mitarbeiter gerne Wissen auf dem Gebiet preis, auf dem sie über viel Erfahrung verfügen. Hier betreiben die Mitarbeiter eine „open door policy“, so dass jeder, der zu einem bestimmten Fachgebiet einen Wissensbedarf hat, bei dem zuständigen Mitarbeiter jederzeit persönlich



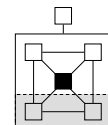
nachfragen kann und bereitwillig Antwort bekommt. Insbesondere zu forschungsbezogenen Fragen geben gerade diejenigen Mitarbeiter, die bereits länger in der Organisation arbeiten, häufig Auskunft. Dazu zählen beispielsweise Hinweise zu relevanter Fachliteratur, zum Aufbau und zur Durchführung eines Forschungsvorhabens sowie zur Strukturierung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen.

Wissen, das für die Durchführung von häufig wiederkehrenden Aufgaben notwendig ist, wird von den Mitarbeitern artikuliert und in elektronischen Dokumenten auf dem gemeinsamen Netzlaufwerk bereitgestellt (5). Dort werden auch solche Dokumente abgelegt, die im Rahmen der täglichen Arbeit erzeugt werden und nicht explizit für die Beantwortung einer späteren Wissensnachfrage erstellt wurden. Hierunter fallen beispielsweise Unterlagen für Forschung und Lehre sowie Protokolle von Sitzungen.

Die Ankündigung der eigenen Expertise findet immer dann statt, wenn ein neuer Mitarbeiter in die Organisation aufgenommen wird. In diesen Situationen erzählen sowohl die bisherigen Mitarbeiter als auch der neue Mitarbeiter, in welchen Bereichen sie über Wissen verfügen, um Transparenz hinsichtlich der richtigen Ansprechpartner zu schaffen (6). Zur Verbesserung des Wissensaustausches wird einmal pro Woche ein fester, zweistündiger Termin für ein gemeinsames Forschungskolloquium angeboten. Zu diesem Termin können sich Mitarbeiter freiwillig melden, um einen Vortrag über ihre momentan durchgeführte Forschungsarbeit zu halten. Auf diese Weise soll innerhalb der Organisation deutlich werden, wer über welches Fachwissen verfügt und bei welchen Forschungsthemen inhaltliche Überschneidungen existieren, die vorher nicht bekannt waren. Das Ziel dieser Kolloquien besteht nicht darin, Wissen im Stil einer Vorlesung auf die Mitarbeiter zu übertragen, sondern eine Vorstellung davon zu vermitteln, wer sich mit welchem Themengebiet beschäftigt (6). Die Ankündigung des eigenen Wissens geschieht zudem indirekt dadurch, dass Mitarbeiter ihre wissenschaftlichen Veröffentlichungen auf dem gemeinsamen Netzlaufwerk zur Verfügung stellen, so dass für andere Mitarbeiter ersichtlich ist, wer auf einem bestimmten Gebiet Forschung betreibt (7).

5.4.3.6. Handlungen des Wissensmaklers

Wenn ein Mitarbeiter eine an ihn gerichtete Wissensnachfrage nicht inhaltlich beantworten kann, wird er jedoch in der Regel eine Wissensquelle nennen, die das gesuchte Wissen beinhalten könnte (8). Der Fall, dass auf eine Anfrage weder das gesuchte Wissen noch eine andere Wissensquelle genannt werden kann, tritt nur selten auf. Es kann jedoch vorkommen, dass solche Wissensquellen vermittelt werden, die sich später als nicht hilfreich herausstellen. In einigen Fällen werden Mitarbeiter mit Nachfragen konfrontiert, die sie nur oberflächlich beantworten könnten. Wenn diese Mitarbeiter dann Kollegen kennen, die sich intensiver mit dem jeweiligen Thema auseinandersetzen, nehmen sie die Rolle des Wissensmaklers ein und leiten den Wissensnachfrager an den entsprechenden Kollegen weiter (8).



Wenn ein Mitarbeiter erfahren hat, wer ein geeigneter Ansprechpartner für ein bestimmtes Thema ist, behält er diese Information in der Regel im Kopf und macht sie nicht in einem Verzeichnis für andere Mitarbeiter zugänglich. Die Speicherung von Strukturwissen wird bei der Pflege des Dokuments mit den anfallenden Aufgaben und den jeweiligen Verantwortlichen durchgeführt (9). Dieser Vorgang wird von einem eigens dafür zuständigen Mitarbeiter durchgeführt. Dieser Mitarbeiter ist ebenfalls dafür zuständig, die Kontaktdaten der Mitarbeiter im universitätsweiten Mitarbeiterverzeichnis zu aktualisieren.

In informellen Gesprächen, beispielsweise in der Mittags- oder Kaffeepause, ergeben sich häufig Gespräche darüber, welchen Aufgaben die Mitarbeiter momentan nachgehen. Auf diesem Weg erweitern Mitarbeiter ständig ihr Strukturwissen und kennen daher beim Auftreten eines Wissensbedarfes häufig einen geeigneten Ansprechpartner (10). Ein durch Neugier motiviertes Durchstöbern des Netzlaufwerkes mit dem Ziel, Wissensquellen für eventuelle spätere Wissensbedarfe zu identifizieren, findet nur gelegentlich statt (11).

Insgesamt konnten in dieser Fallstudie alle Elemente des Ordnungsrahmens nachgewiesen werden. Tabelle 5.3 auf der nächsten Seite zeigt eine Zuordnung von Elementen des Ordnungsrahmens zu Beispielen, die in der Fallstudie genannt wurden.

5.4.4. Wissenstransfer in der IT-Beratung

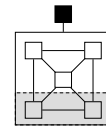
Die in dieser Fallstudie betrachtete Organisationseinheit ist Teil eines weltweit tätigen Beratungsunternehmens mit über 90.000 Mitarbeitern. Die erbrachten Dienstleistungen des Unternehmens umfassen die Konzeption und Integration von IT-Systemen, das IT-Outsourcing sowie allgemeine Beratungsleistungen im Zusammenhang mit IT. Die hier untersuchte Organisationseinheit ist Teil einer Niederlassung in Deutschland mit etwa 100 Mitarbeitern, die sich mit der Konzeption und der Implementierung von IT-Infrastrukturen beschäftigen. Die in dieser Organisationseinheit durchgeführten Tätigkeiten sind als wissensintensiv zu charakterisieren, weil für ein Verständnis der jeweils untersuchten und entwickelten IT-Infrastruktur in hohem Maße Fachwissen notwendig ist, welches nicht identisch auf alle Mitarbeiter verteilt ist. Für die Durchführung eines Beratungs- und/oder Entwicklungsprojektes ist es notwendig, dass mehrere Mitarbeiter in einem Projektteam zusammenarbeiten und sich mit ihrem Wissen gegenseitig ergänzen. Der im Rahmen dieser Fallstudie interviewte Mitarbeiter ist in einem solchen Projektteam tätig und verfügt in ausgewählten Bereichen über Fachwissen, das ihn gegenüber anderen Kollegen als Experten auszeichnet. Der Mitarbeiter ist jedoch gleichermaßen auf das Wissen der anderen Kollegen angewiesen und kann daher aus erster Hand über die Vorgänge des Wissenstransfers in der Organisation berichten. Das Interview fand im Rahmen eines direkten, persönlichen Gespräches statt und dauerte etwa 45 Minuten.

<i>Element des Ordnungsrahmens</i>	<i>Beispiel aus Interview</i>
Objekt als Wissensspeicher	✓ Gemeinsames Netzlaufwerk mit Dokumenten zu diversen Themen
Objekt als Verzeichnis	✓ Universitätsweite Mitarbeiterdatenbank
Kommunikationstechnologie	✓ Telefon, E-Mail, Instant Messenger
(1) Nachfrage an Person	✓ Nachfrage von Wissen über Prüfungsangelegenheiten
(2) Nachfrage an Objekt allgemein	✓ Nachfrage an das Netzlaufwerk zu diversen Themen
(3) Nachfrage an Verzeichnis	✓ Identifikation eines geeigneten Ansprechpartners anhand der internen Aufgabenliste
(4) Wissenstransfer i.e.S.	✓ Weitergabe von Wissen zum Aufbau von wissenschaftlichen Publikationen
(5) Wissensspeicherung	✓ Dokumentation von Wissen für die Durchführung von häufig wiederkehrenden Aufgaben
(6) Ankündigung von Wissen an Person	✓ Durchführung von Forschungskolloquien zwecks Darstellung der eigenen Forschungsthemen
(7) Ankündigung von Wissen an Objekt	✓ Indirekt durch Speicherung der eigenen Publikationen auf dem Netzlaufwerk
(8) Vermittlung von Wissensquellen	✓ Verweisen eines Nachfragers an einen Kollegen, der sich mit dem nachgefragten Thema besser auskennt
(9) Speicherung von Strukturwissen	✓ Pflege einer internen Aufgabenliste durch einen verantwortlichen Mitarbeiter
(10) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Personen	✓ Informelle Gespräche in den Mittags- und Kaffeepausen
(11) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Objekten	✓ Durch Neugier motiviertes Stöbern im Netzlaufwerk
(12) Gestaltung von Rahmenbedingungen	✓ Regelmäßige, verpflichtende Sitzungen zum Wissensaustausch; Pflicht zur gegenseitigen Unterstützung und zur Weitergabe von notwendigem Wissen

Tabelle 5.3.: Elemente des Ordnungsrahmens in Fallstudie 2.

5.4.4.1. Gestaltung der Rahmenbedingungen des Wissenstransfers

Die Wissenstransferkultur der Organisation wird durch das Schlagwort „Networking“ beschrieben: Es gilt die Devise, im Rahmen der täglichen Arbeit so viele Mitarbeiter wie möglich kennen zu lernen. Dies wird potentiellen neuen Mitarbeitern bereits in den Einstellungsgesprächen mit auf den Weg gegeben. Das Knüpfen von Kontakten soll nicht nur innerhalb der eigenen Abteilung, sondern auch abteilungsübergreifend geschehen. Um das abteilungsübergreifende „Networking“ zu erleichtern, gibt es am letzten Arbeitstag in der Woche eine zwanglose Zusammenkunft aller Mitarbeiter, von denen viele während der anderen Arbeitstage außer Haus sind und Kunden vor Ort betreuen. Bei diesen Zusammenkünften können in lockerer Atmosphäre schnell neue Kontakte geknüpft werden und es wird „auch schon mal eine Flasche Sekt aufgemacht“, wenn über erfolgreiche Projektabschlüsse berichtet wird.

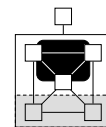


Bezüglich der Weitergabe von Wissen gibt es zwar keine niedergeschriebenen Vorschriften, jedoch wird von jedem Mitarbeiter verlangt, kommunikativ und interessiert zu sein. Die Speicherung von Wissen hat insbesondere im Zusammenhang mit Projektdokumentationen zu erfolgen. Hier werden beispielsweise „best practices“ archiviert, die in einem Projekt identifiziert werden konnten. Die Verfassung solcher Dokumente ist jedoch nur dann verpflichtend, wenn durch die Projektarbeit substantiell neues Wissen generiert wurde. So soll vermieden werden, dass bei Projekten, die sich inhaltlich ähnlich sind, jeweils deckungsgleiche Berichte geschrieben werden und es zum „information overflow“ kommt.

Um jeden Mitarbeiter individuell zu fördern, werden so genannte Mitarbeitergespräche geführt, in denen die Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern die Ziele jedes Mitarbeiters für das kommende Jahr erheben und die Erreichung der im Vorjahr gesteckten Ziele kontrollieren.

5.4.4.2. Kommunikationstechnologie

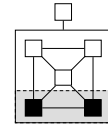
Die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander wird durch diverse Kommunikationstechnologien unterstützt. Neben den klassischen Medien wie Telefon und E-Mail wird insbesondere auch die mobile Kommunikation via Mobiltelefon genutzt, da viele Mitarbeiter häufig aufgrund von Projektarbeit nicht im Büro sind. Das Mobiltelefon wird dabei nicht nur zur Sprachübertragung, sondern auch zur Übermittlung von Daten (beispielsweise E-Mails, Dateien und Webseiten) eingesetzt. Die Arbeitsplätze innerhalb der Niederlassung und die Mobiltelefone der Mitarbeiter sind mit einem Instant Messenger ausgestattet, wodurch ein schneller textbasierter Wissensaustausch ermöglicht wird. Aufgrund der räumlichen Verteilung der Mitarbeiter werden Konferenzen häufig in das Internet übertragen, so dass auch Mitarbeiter außerhalb der Niederlassung sich an den Diskussionen beteiligen



können.

5.4.4.3. Objekte im Wissenstransfer

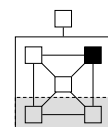
Zur Speicherung von Wissen werden hauptsächlich Lotus Notes-Datenbanken eingesetzt. Hier werden sowohl Dokumente abgelegt, die zuvor zwecks besserer Wiederauffindbarkeit mit Schlagworten versehen wurden, als auch E-Mail-Verkehr, der aufgrund der Relevanz für andere Mitarbeiter öffentlich zugänglich gemacht wird. In einigen Datenbanken werden in Foren themenspezifische Diskussionen geführt, die archiviert und über eine Suchfunktion zugänglich gemacht werden. Für bestimmte Themengebiete stehen auch Wiki-Systeme zur Verfügung, auf die jeder Mitarbeiter lesenden und schreibenden Zugriff hat. Als Wissensspeicher werden innerhalb der Niederlassung zusätzlich Fachbücher und Fachzeitschriften bereitgestellt. Aufgrund der häufigen Außeneinsätze der Mitarbeiter werden Drucksachen jedoch nur selten als Wissensspeicher benutzt. Zwar drucken sich einige Mitarbeiter wichtige Dokumente aus, auf die sie häufig zugreifen, jedoch wird ein Großteil des gespeicherten Wissens in IT-Systemen vorgehalten.



Eine spezielle Mitarbeiterdatenbank übernimmt ausschließlich die Aufgabe eines Verzeichnisses. Hier werden alle Mitarbeiter des Unternehmens mit ihrem Namen, einem Foto, den Kontaktdaten, der Abteilungszugehörigkeit und Hinweisen auf das jeweils vorhandene Fachwissen aufgenommen. Bei den oben erwähnten Lotus Notes-Datenbanken ist eine Verzeichnisfunktion insofern vorhanden, als dass bei den hochgeladenen Dokumenten jeweils verzeichnet ist, wer das Dokument eingestellt hat und somit als Ansprechpartner kontaktiert werden kann. Öffentlich zugängliche Drucksachen, welche die Aufgabe eines Verzeichnisses übernehmen, sind nicht vorhanden.

5.4.4.4. Handlungen des Wissensnachfragers

Unter den Mitarbeitern findet ein reger Austausch von Wissen statt. Insbesondere die persönliche Nachfrage nach Wissen wird häufig praktiziert, da aufgrund des intensiv betriebenen „Networkings“ in der Regel ein geeigneter Ansprechpartner bekannt ist (1). Die Nachfragen werden dabei, je nach Situation, entweder im direkten Gespräch oder über eines der oben beschriebenen Kommunikationsmedien übermittelt. Ob eine Person die an sie gerichtete Wissensnachfrage inhaltlich beantworten kann, die Nachfrage an einen anderen Kollegen weiterleitet oder gar nicht helfen kann, ist dem Nachfrager im Voraus nicht bekannt. Falls ein Wissensnachfrager keinen geeigneten Ansprechpartner für seine Nachfrage kennt, kann er über einen E-Mail-Verteiler seine Nachfrage an alle Mitarbeiter der Organisationseinheit schicken und somit seinen Wissensbedarf öffentlich bekanntgeben.



Abhängig vom jeweiligen Kontext werden auch Wissensnachfragen an die vorhandenen Lotus Notes-Datenbanken gerichtet. Hier kann es passieren, dass die Nachfrage entweder

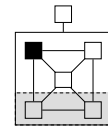
inhaltlich beantwortet wird, sofern ein geeignetes Dokument oder eine passende Forendiskussion identifiziert wurde, dass ein Experte identifiziert wird, der in einem persönlichen Gespräch die Wissensnachfrage befriedigen kann, oder dass weder eine inhaltliche Antwort noch ein Verweis auf eine weitere Wissensquelle gegeben wird (2). Nachfragen an Drucksachen wie beispielsweise Fachbücher oder Fachzeitschriften werden nur selten gestellt.

Nachfragen an die ausschließlich als Verzeichnis agierende Mitarbeiterdatenbank sind einer Person erst dann möglich, wenn sie eine bestimmte Hierarchiestufe innerhalb der Organisation erreicht hat oder wenn sie in der Personalabteilung arbeitet. Ist dies der Fall, kann die Datenbank genutzt werden, um Ansprechpartner für bestimmte Themen zu identifizieren (3).

5.4.4.5. Handlungen des Wissensträgers

Ebenso wie die Nachfrage von Wissen in der Regel persönlich erfolgt, findet auch die Weitergabe von Wissen häufig in Gesprächen mit Personen statt (4). Da die Unternehmenskultur als wissenstransferfreundlich beschrieben wird und zudem von jedem Mitarbeiter verlangt wird, kommunikativ zu sein und Kontakte zu pflegen, werden Wissensnachfragen, die an Personen gerichtet sind, gerne und zügig beantwortet.

Die Wissensspeicherung wird immer dann praktiziert, wenn Dokumente, die für Präsentationen oder Projektdokumentationen angelegt werden, in einer der vorhandenen Datenbanken archiviert werden (5). Dies sind regelmäßige Vorgänge, die von jedem Mitarbeiter als selbstverständlich angesehen werden. Auch wenn über die Präsentationen und Dokumentationen hinaus interessantes und für relevant befundenes Wissen in Form von Dokumenten gefunden wurde, wird dieses Dokument in einer Datenbank archiviert und für andere Mitarbeiter zugänglich gemacht. Eine Wissensspeicherung in Drucksachen findet nicht statt.



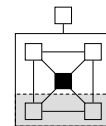
Im Rahmen von Workshops und Seminaren, die regelmäßig durchgeführt werden, findet eine Ankündigung des eigenen Wissens statt (6). In einem offiziellen Rahmen werden beispielsweise Vorträge zu neuen Technologien, zu „best practices“ oder zu bestimmten Produkten gehalten, so dass andere Mitarbeiter eine grobe Vorstellung von dem jeweiligen Thema bekommen. Die Vorträge sind dabei nicht so detailliert, dass die Zuhörer anschließend zu Experten in dem jeweiligen Thema werden, jedoch gerade so ausführlich, dass sie bei Bedarf die richtigen Fragen stellen und die richtigen Ansprechpartner finden können. Neben dieser offiziellen Ankündigung von Wissen gibt es auch einen inoffiziellen Weg, der im Rahmen des bereits erwähnten „Networkings“ gegangen wird: In zwanglosen Gesprächen mit Kollegen berichten Personen häufig darüber, für welche Gebiete sie zuständig sind und für welche spezifischen Fragen sie als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Die Ankündigung des eigenen Wissens an die Mitarbeiterdatenbank ist für jeden Mitar-

beiter verpflichtend. Jeder Mitarbeiter hat für sein eigenes Mitarbeiterprofil einen Schreibzugriff in der Datenbank und muss dieses Profil ständig aktuell halten. Die Aktualisierung des Profils beinhaltet insbesondere die Ankündigung darüber, auf welchen Gebieten man über Wissen verfügt und in welcher Intensität dieses Wissen ausgeprägt ist (7).

5.4.4.6. Handlungen des Wissensmaklers

Es gibt Situationen, in denen eine Person, der eine persönliche Wissensnachfrage gestellt wird, diese Nachfrage nicht beantworten kann, jedoch einen Ansprechpartner kennt, der auf diesem Gebiet weiterhelfen könnte. Diese Vermittlung von Wissensquellen wird als häufig praktizierte Handlung beschrieben, bei der aufgrund des regen Kontaktes der Mitarbeiter untereinander häufig ein richtiger Ansprechpartner genannt werden kann (8).



Dieser rege Kontakt wird seitens der Leitung der Organisationseinheit gefordert und auch gefördert. So gibt es viele Situationen, in denen man sich mit neuen oder unbekannten Kollegen austauscht und dabei erfährt, mit welchen Aufgaben sich die Personen befassen. Auf diese Weise wird Erfahrung gebracht, wer sich auf welchen Gebieten auskennt, so dass bei zukünftigen Wissensbedarfen auf diesen Gebieten ein geeigneter Ansprechpartner bekannt ist (10). Da von den Mitarbeitern gefordert wird, „immer über den eigenen Tellerrand zu schauen“, werden auch Dokumente und Diskussionen in den Datenbanken gelesen, ohne dass ein konkreter Anlass vorliegt, mit dem Ziel, den eigenen Horizont zu erweitern und zu wissen, an welchen Stellen zu welchen Themen Wissen vorhanden ist (11).

Die bewusste Speicherung von Hinweisen darauf, welche anderen Kollegen über welches Wissen verfügen, findet jedoch nicht statt (9). Jeder Mitarbeiter ist selbst dafür verantwortlich, sein eigenes Mitarbeiterprofil zu pflegen und anzukündigen, auf welchen Gebieten er über Wissen verfügt.

In dieser Fallstudie konnten bis auf die Speicherung von Strukturwissen alle Elemente des Ordnungsrahmens nachgewiesen werden. Tabelle 5.4 auf der nächsten Seite zeigt eine Zuordnung von Beispielen aus der Fallstudie zu den Elementen des Ordnungsrahmens.

5.4.5. Anpassung des Ordnungsrahmens

Durch die Interviews konnte der Ordnungsrahmen gegenüber der ersten Version, die in Abbildung 5.7 auf Seite 158 dargestellt ist und auf der Grundlage theoretischer Überlegungen und Fragmenten aus der Literatur erstellt wurde, verbessert werden. Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, die einzelnen Iterationen des Design Science-Zyklus darzustellen, um die Entwicklung des Ordnungsrahmens im Detail zu rekonstruieren. Einige wichtige Anpassungen werden dennoch im Folgenden kurz erläutert, um ein Gefühl für die iterative Entwicklung des Ordnungsrahmens zu vermitteln und die Auswirkungen der

<i>Element des Ordnungsrahmens</i>	<i>Beispiel aus Interview</i>
Objekt als Wissensspeicher	✓ Lotus Notes-Datenbanken zur Speicherung von Dokumenten und E-Mails
Objekt als Verzeichnis	✓ Mitarbeiterdatenbank
Kommunikationstechnologie	✓ Telefon, E-Mail, Instant Messenger, mobile Datenübermittlung durch Mobiltelefone
(1) Nachfrage an Person	✓ Nachfragen an Kollegen im persönlichen Gespräch oder über Kommunikationstechnologie
(2) Nachfrage an Objekt allgemein	✓ Nachfrage an eine Lotus Notes-Datenbank
(3) Nachfrage an Verzeichnis	✓ Identifikation von Ansprechpartnern für bestimmte Themen
(4) Wissenstransfer i.e.S.	✓ Weitergabe von Wissen an einen Kollegen im direkten Gespräch
(5) Wissensspeicherung	✓ Ablage von Dokumentationen oder Präsentationen in einer Lotus Notes-Datenbank
(6) Ankündigung von Wissen an Person	✓ Ankündigung des eigenen Wissens im Rahmen von internen Seminaren
(7) Ankündigung von Wissen an Objekt	✓ Ständige Aktualisierung des eigenen Mitarbeiterprofils in der Mitarbeiterdatenbank
(8) Vermittlung von Wissensquellen	✓ Nennung eines geeigneten Ansprechpartners, wenn eine Nachfrage nicht selbst beantwortet werden kann
(9) Speicherung von Strukturwissen	✗
(10) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Personen	✓ Ständiger Austausch mit Kollegen über eigene und fremde Arbeitsbereiche
(11) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Objekten	✓ selbständiges Verfolgen von Diskussionen in den Datenbanken, ohne dass ein konkreter Wissensbedarf vorliegt
(12) Gestaltung von Rahmenbedingungen	✓ Ziel, so viele Mitarbeiter wie möglich kennenzulernen; Pflicht zur Dokumentation von neuem und relevantem Wissen

Tabelle 5.4.: Elemente des Ordnungsrahmens in Fallstudie 3.

Interviews auf den Entwicklungsprozess zu verdeutlichen.

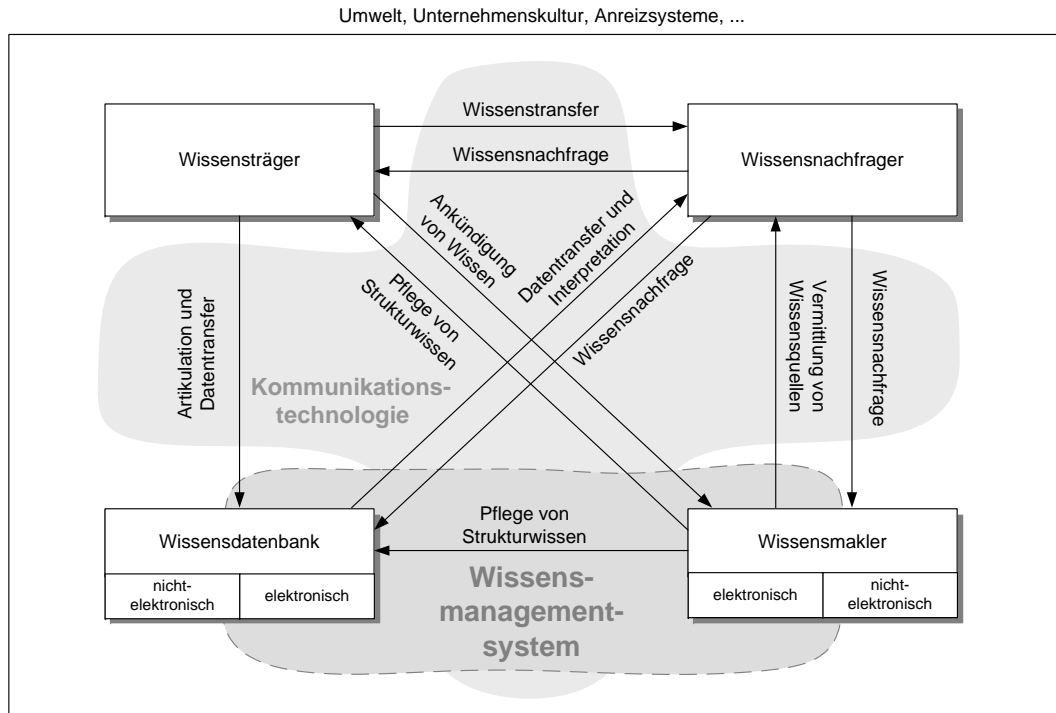


Abbildung 5.7.: Frühe Version des Ordnungsrahmens des Wissenstransfers. Quelle: In Anlehnung an Hoffmann (2008a, S. 77).

Eine wichtige Änderung gegenüber der im Jahr 2008 publizierten Version des Ordnungsrahmens, die nicht auf der Auswertung der Interviews, sondern auf theoretischen Überlegungen basiert und vor der Durchführung der Interviews vorgenommen wurde, ist die Einführung der Ebenen der Personen und der Objekte.⁷¹⁶ Das Element *Wissensmakler*, das bislang die Funktion der Vermittlung von Wissensquellen sowohl durch Personen als auch durch Objekte repräsentierte, wurde in die zwei Elemente *Wissensmakler* (Person) und *Verzeichnis* (Objekt) aufgeteilt. Hierdurch konnte ein logischer Fehler im früheren Ordnungsrahmens entfernt werden, da die beschriebene Aufteilung bereits bei den Elementen *Wissensträger* (Person) und *Wissensspeicher* (Objekt) vorhanden war, jedoch beim Element des Wissensmaklers bislang fehlte. Durch die Aufteilung in Wissensmakler und Verzeichnis konnte auf der Basis von theoretischen Überlegungen zwischen diesen

⁷¹⁶Vgl. zur im Jahr 2008 publizierten Version Hoffmann (2008a, S. 77).

Elementen die neue Handlung der Speicherung des Strukturwissens eingefügt werden, die beide Elemente verbindet. Diese Handlung konnte später in den Interviews in der Praxis nachgewiesen werden.

Unter anderem hat sich in den Gesprächen der Fallstudien ergeben, dass eine strikte Trennung von IT-Systemen in Wissensspeicher und Verzeichnisse, so wie sie in der frühen Version des Ordnungsrahmens vorgenommen wurde, nicht zielführend ist. Viele Systeme haben sowohl Funktionen eines Wissensspeichers als auch eines Verzeichnisses, so dass keine klare Zuordnung möglich ist. Beispielsweise kann das in der dritten Fallstudie von der IT-Beratung eingesetzte Lotus Notes-System abhängig von den hinterlegten Inhalten eine Wissensnachfrage entweder inhaltlich beantworten oder lediglich einen Verweis auf eine andere Wissensquelle liefern. Durch die Integration eines Forums unterstützt das System zusätzlich noch die Kommunikation zwischen Personen. Ein einzelnes System übernimmt hier also mehrere Aufgaben.

Aus diesem Grund ist es auch problematisch, zwischen Nachfragen an Wissensspeicher und Nachfragen an Verzeichnisse zu unterscheiden. Eine Person kann bei der Durchführung einer Nachfrage an ein IT-System oft nicht im Voraus unterscheiden, ob das System das gesuchte Wissen in artikulierter Form enthält, oder ob eine Suchanfrage lediglich durch einen Verweis auf eine andere Wissensquelle beantwortet wird. So ist es beispielsweise möglich, dass in IT-Systemen wie beispielsweise Intranets Dokumente hinterlegt werden, in denen Verweise auf andere Wissensquellen vorhanden sind. Das Intranet kann somit sowohl die Aufgabe eines Wissensspeichers als auch eines Verzeichnisses übernehmen. Welche Aufgabe das System bei einer konkreten Nachfrage übernimmt, ist aus der Sicht der nachfragenden Person jedoch solange nicht ersichtlich, bis die Person die relevanten Dokumente gelesen und ausgewertet hat. Die Argumentation kann auch auf andere Objekte im Wissenstransfer wie beispielsweise Drucksachen übertragen werden.

Die soeben geschilderte Situation ist äquivalent mit Wissensnachfragen an Personen, bei denen ein Nachfrager im Voraus nicht weiß, ob die angesprochene Person als Wissensträger oder als Wissensmakler handeln wird. Es scheint nicht sinnvoll zu sein, zwischen einer Nachfrage an einen Wissensträger und einer Nachfrage an einen Wissensmakler zu unterscheiden, da in den Interviews kein Grund dafür identifiziert werden konnte, diese Unterscheidung beizubehalten. Die zwei unterschiedlichen Handlungen in der frühen Version des Ordnungsrahmens wurden daher zu einer einzigen Handlung, der Wissensnachfrage an eine Person, zusammengefasst.

Im Gegensatz zu Personen als Wissensträgern gibt es IT-Systeme und Drucksachen, bei denen aufgrund ihrer Beschaffenheit bereits vor einer Wissensnachfrage eindeutig ist, dass diese Objekte ausschließlich die Aufgabe eines Verzeichnisses übernehmen können. Dies ist beispielsweise der Fall bei dem universitätsweiten Mitarbeiterverzeichnis in der zweiten Fallstudie. Die Benutzer wissen bereits vor der Nachfrage an dieses System, dass das System nur dazu beschaffen ist, Wissensquellen zu vermitteln. Nachfragen, die an diese Systeme gerichtet werden, sind daher immer Nachfragen nach Wissensquellen. Diese gezielte Nachfrage nach Wissensquellen konnte bei Wissensnachfragen, die an Per-

sonen gerichtet sind, nicht beobachtet werden. Von einer Person, an die eine Nachfrage gerichtet wird, weiß man vorher nicht mit Gewissheit, ob diese Person ausschließlich als Wissensmakler oder auch als Wissensträger agieren wird.

Zudem konnten in den Interviews diverse Beispiele dafür identifiziert werden, wie die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers gestaltet werden können. Es wurden daher die Rolle der Organisation und die Handlung der Gestaltung von Rahmenbedingungen des Wissenstransfers in den Ordnungsrahmen eingefügt. Personen, welche die Rahmenbedingungen gestalten, nehmen die Rolle der Organisation ein.

Der Ordnungsrahmen wurde im Anschluss an die Auswertung der Interviews und nach der Integration aller Änderungen den Interviewpartnern vorgelegt und erläutert. Alle Interviewpartner konnten die Elemente des Ordnungsrahmens nachvollziehen und ihre Aussagen aus den Interviews den jeweils passenden Positionen im Ordnungsrahmen zuordnen. Es kann daher angenommen werden, dass der Ordnungsrahmen die in der Realität vorhandenen Handlungen beziehungsweise Zusammenhänge im Wissenstransfer in geeigneter Weise abbildet.

Welche Elemente des aktuellen Ordnungsrahmens durch die Fallstudien identifiziert werden konnten, ist in Tabelle 5.5 auf der nächsten Seite zusammengefasst. Handlungen, Rollen von Personen oder Aufgaben von Objekten, die im Zusammenhang mit Wissenstransfer relevant sind und nicht durch den Ordnungsrahmen abgebildet werden, konnten in den Fallstudien nicht identifiziert werden. Dadurch, dass alle Elemente des Ordnungsrahmens in den Fallstudien nachgewiesen werden konnten, wird das Artefakt im Rahmen des Design Science als evaluiert angesehen. Zusätzliche Evaluierungen werden durch die Anwendung des Artefaktes zur Analyse des Wissenstransfers in konkreten Organisationen in Kapitel 6 durchgeführt.

5.5. Integration von Wissensbarrieren in den Ordnungsrahmen

Die in Kapitel 4 anhand der Literatur identifizierten Probleme, die im Wissenstransfer allgemein auftreten können, lassen sich auf diverse Weisen systematisieren. In Kapitel 4.4 wurde zur Systematisierung das TOM-Modell unter mehreren anderen Möglichkeiten ausgewählt, da es das geeignetste Abstraktionsniveau aufweist. Vor dem Hintergrund des hier entwickelten Ordnungsrahmens des Wissenstransfers liegt es jedoch nahe, die potentiell auftretenden Wissensbarrieren mit Hilfe eben dieses Ordnungsrahmens zu systematisieren. Dies ist deshalb sinnvoll, weil der Ordnungsrahmen gegenüber dem TOM-Modell den Untersuchungsbereich Wissenstransfer detaillierter abbildet und somit einzelne Wissensbarrieren gezielter mit relevanten Aspekten des Wissenstransfers verknüpft werden können. Das Ziel bei der Systematisierung der Wissensbarrieren mit Hilfe des Ordnungsrahmens ist, die Identifikation von Problemen, die im Zusammenhang mit Handlungen

5. Ordnungsrahmen des organisationalen Wissenstransfers

	Konsumgüterindustrie	Forschung & Lehre	IT-Beratung
Objekt als Wissensspeicher	✓	✓	✓
Objekt als Verzeichnis	✓	✓	✓
(1) Nachfrage an Person	✓	✓	✓
(2) Nachfrage an Objekt (allgemein)	✓	✓	✓
(3) Nachfrage an Verzeichnis	✓	✓	✓
(4) Wissenstransfer i.e.S.	✓	✓	✓
(5) Wissensspeicherung	✓	✓	✓
(6) Ankündigung von Wissen an Person	✓	✓	✓
(7) Ankündigung von Wissen an Objekt	✗	✓	✓
(8) Vermittlung von Wissensquellen	✓	✓	✓
(9) Speicherung von Strukturwissen	✓	✓	✗
(10) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Personen	✓	✓	✓
(11) Erweiterung von Strukturwissen anhand von Objekten	✗	✓	✓
(12) Gestaltung von Rahmenbedingungen	✓	✓	✓

Tabelle 5.5.: Auswertung der Interviews zum Ordnungsrahmen des Wissenstransfers.

des Wissenstransfers auftreten, durch das Vorgeben eine Liste möglicher Wissensbarrieren zu erleichtern. Da der Ordnungsrahmen als wesentliche Elemente die Handlungen enthält, die Personen im Rahmen des Wissenstransfers ausführen, und die bekannten Wissensbarrieren jeweils eine oder mehrere Handlungen des Wissenstransfers beeinflussen, werden die bereits bekannten Barrieren diesen Handlungen zugeordnet. Die Integration der Wissensbarrieren in den Ordnungsrahmen ist grundsätzlich deshalb sinnvoll, weil eine Kenntnis dieser Barrieren für die Gestaltung eines erfolgreichen Wissensmanagements von großer Bedeutung ist.⁷¹⁷ Vor dem Hintergrund des Ziels, eine möglichst effiziente Ist-Analyse des Wissenstransfers in Organisationen durchzuführen, erscheint es zudem sinnvoll, die Wissensbarrieren bei jeder Handlung in einer solchen Reihenfolge anzuordnen, dass diejenigen Barrieren, die andere Barrieren logisch dominieren, zuerst genannt beziehungsweise zuerst untersucht werden. Die Erstellung dieser Liste kann als

⁷¹⁷Vgl. Alex u. a. (2000, S. 51).

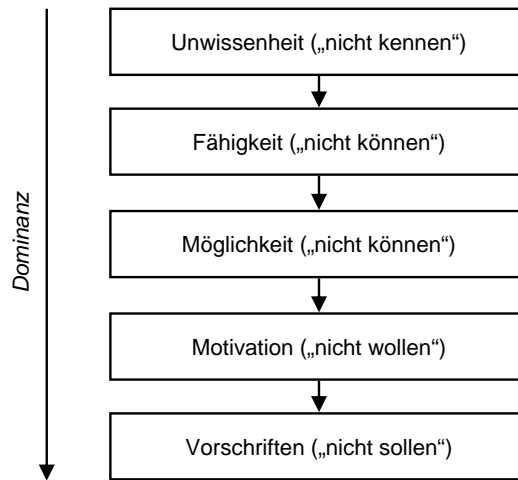


Abbildung 5.8.: Dominanz von Wissensbarrieren. Quelle: Eigene Darstellung.

vorbereitende Arbeit für die in Kapitel 6 vorgestellte Methode zur Anwendung des Ordnungsrahmens in der Praxis angesehen werden.

5.5.1. Dominanz von Wissensbarrieren

Eine Wissensbarriere dominiert eine andere Barriere genau dann, wenn ihr Auftreten dazu führt, dass die jeweils andere Wissensbarriere entweder nicht mehr wirksam oder nicht mehr relevant ist. Wenn eine Person beispielsweise keine Zeit für die Ausführung einer bestimmten Handlung hat, ist es irrelevant, ob die Motivation zur Ausführung dieser Handlung vorhanden ist. Die Wissensbarriere „Zeitmangel“ dominiert daher die Wissensbarriere „Mangel an Motivation“. Eine Anordnung der Wissensbarrieren in der Reihenfolge ihrer Dominanz über andere Wissensbarrieren ermöglicht es, die Analyse der Handlungen des Wissenstransfers effizienter durchzuführen, da so möglicherweise nicht alle Wissensbarrieren auf ihr Auftreten hin untersucht werden müssen. Die Anordnung der Wissensbarrieren wird in dieser Arbeit anhand der Aspekte „nicht kennen“, „nicht können“ (Fähigkeit), „nicht können“ (Möglichkeit), „nicht wollen“ und „nicht sollen“ durchgeführt (siehe Abbildung 5.8) und im Folgenden erläutert.⁷¹⁸

Nicht sollen Aufgrund von Vorschriften, die in einer Organisation gelten, kann es vorkommen, dass die Ausführung bestimmter Handlungen des Wissenstransfers nicht

⁷¹⁸In Anlehnung an Paulzen (2006, S. 52-54).

gestattet oder nicht erwünscht ist. Denkbar sind beispielsweise Situationen, in denen die Archivierung von Wissen in einem IT-System nicht durchgeführt werden darf, wenn es sich um streng vertrauliches Wissen handelt, das anderen Personen, die Zugriff auf das System haben, nicht zugänglich gemacht werden soll.

Nicht wollen Sofern keine Vorgaben seitens der Organisation existieren, welche die Durchführung einer Handlung unterbinden sollen, kann die Durchführung trotzdem daran scheitern, dass eine Person nicht die notwendige Motivation aufweist. Beispielsweise kann eine Person die Archivierung von Wissen in einem IT-System meiden, weil diese Handlung für sie mit einem hohen Aufwand und einem geringen Nutzen verbunden wäre. Wissensbarrieren, die sich auf mangelnde Motivation einer Person beziehen, dominieren solche Barrieren, die auf Vorschriften und Verboten basieren, da eine nicht motivierte Person eine Handlung unabhängig davon, ob Vorschriften existieren, welche die Durchführung der Handlung verbieten, nicht ausführen würde.

Nicht können (Möglichkeit) Vorschriften und Motivation sind dann irrelevant, wenn die Möglichkeiten zur Durchführung einer Handlung nicht vorhanden sind. Möglichkeiten beziehen sich dabei sowohl auf die notwendige Infrastruktur, als auch auf Gelegenheiten, die zur Durchführung einer Handlung notwendig sind. Eine Person wird beispielsweise niemals Wissen in einem IT-System hinterlegen, wenn kein geeignetes System vorhanden ist (keine Infrastruktur) oder wenn sie nicht über die notwendige Zeit verfügt (keine Gelegenheit).

Nicht können (Fähigkeit) Die Ausführung einer Handlung kann daran scheitern, dass eine Person nicht die Fähigkeiten zur Ausführung der Handlung hat. Beispielsweise kann die Archivierung von Wissen in einem IT-System dadurch verhindert werden, dass eine Person nicht über die Fähigkeiten verfügt, die zur Bedienung des Systems notwendig sind. Vorschriften, Motivation und Möglichkeiten sind irrelevant, wenn eine Person nicht über die notwendigen Fähigkeiten zur Ausführung einer Handlung verfügt, so dass Wissensbarrieren, welche dieser Gruppe zugeordnet werden können, die zuvor genannten Wissensbarrieren dominieren.

Nicht kennen Letztlich kann Unwissenheit hinsichtlich bestimmter Aspekte des Wissenstransfers dazu führen, dass eine Person bestimmte Handlungen nicht oder nur selten ausführt. Beispielsweise wird eine Person niemals ihr Wissen in einem IT-System archivieren, wenn sie nicht weiß, dass ein solches System existiert. Auch zum Beispiel die Unkenntnis über Anreize, die für die Wissensweitergabe bereitgestellt werden, kann dazu führen, dass die mit der Wissensweitergabe verbundenen Handlungen seltener oder gar nicht ausgeführt werden. Selbst wenn keine Vorschriften existieren, welche die Durchführung einer Handlung verbieten und selbst wenn die notwendige Motivation, Fähigkeit und ausreichende Möglichkeiten vorhanden

sind, kann Unkenntnis dazu führen, dass eine Handlung letztlich nicht ausgeführt wird. Wissensbarrieren, die dieser Gruppe zugeordnet werden können, dominieren daher alle zuvor genannten Wissensbarrieren.

5.5.2. Zuordnung von Wissensbarrieren zu Handlungen

Die in Kapitel 4 identifizierten Probleme, die im Wissenstransfer auftreten können, werden im Folgenden einer der oben genannten fünf Gruppen zugeordnet und anschließend mit den elf wissenstransferbezogenen Handlungen des Ordnungsrahmens aus den Kapiteln 5.1 und 5.2 verknüpft. Die Integration der Wissensbarrieren in den Ordnungsrahmen ist notwendig, um das in Kapitel 1.2 gennante Ziel, mögliche Schwachstellen im Wissenstransfer zu identifizieren und einzelnen Handlungen zuzuordnen, erreichen zu können. In der Literatur des Wissensmanagements ist eine solche explizite Zuordnung noch nicht vorgenommen worden, so dass an dieser Stelle nicht auf die Arbeiten anderer Autoren zurückgegriffen werden kann. Viele Zuordnungen von Wissensbarrieren zu Handlungen sind jedoch logisch ableitbar und aufgrund der Beschaffenheit der Barriere eindeutig. Bei der Zuordnung wird nach dem Prinzip gehandelt, dass zunächst alle Wissensbarrieren für alle Handlungen des Wissenstransfers betrachtet werden. Nur dann, wenn logisch begründet werden kann, dass eine Barriere für eine bestimmte Handlung nicht relevant ist, wird diese Barriere nicht der jeweiligen Handlung zugeordnet. Welche Wissensbarrieren bei welchen Handlungen in der Praxis tatsächlich auftreten, wird in Kapitel 6 anhand von Fallstudien untersucht.

5.5.2.1. Vorschriften und Richtlinien („Nicht sollen“)

Die in einer Organisation vorherrschende *Kultur des Wissenstransfers* hat einen maßgeblichen Einfluss darauf, ob und in welchem Umfang Wissen zwischen den Mitgliedern der Organisation ausgetauscht wird.⁷¹⁹ Wenn in einer Organisation keine offene und kommunikative Atmosphäre herrscht und Mitarbeiter keine Zeit „vergeuden“ sollen, indem sie miteinander reden, hat dies Auswirkungen auf alle Handlungen des Wissenstransfers. Es liegen keine Gründe dafür auf der Hand, dass eine bestimmte Handlung nicht durch die Unternehmenskultur beeinflusst wird (siehe Tabelle 5.6 auf Seite 166).

Ebenso wie eine wissenstransferfeindliche Unternehmenskultur können auch explizite *Vorschriften* beziehungsweise *Verbote* verhindern, dass bestimmte Handlungen ausgeführt werden.⁷²⁰ Diese Verbote können beispielsweise aufgrund von Geheimhaltungsvorschriften oder Datenschutzgesetzen eingerichtet worden sein.

Einen negativen Einfluss können auch *Organisationsstrukturen* wie beispielsweise strenge Hierarchien und starke *Bürokratie* ausüben. Umständliche Kommunikationswege, die

⁷¹⁹Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷²⁰Siehe Kapitel 4.3.

sich entlang der Organisationshierarchie orientieren müssen, haben einen negativen Einfluss auf den Wissenstransfer.⁷²¹ Eine Begründung dafür, dass die genannten Aspekte auf bestimmte Handlungen keine Auswirkungen haben, liegt nicht auf der Hand, so dass diese Wissensbarrieren allen Handlungen zugeordnet werden.

5.5.2.2. Motivation („Nicht wollen“)

Grundsätzlich kann ein erwartetes *schlechtes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen* eine Person daran hindern, eine wissenstransferbezogene Handlung auszuführen.⁷²² Faktoren, die den erwarteten Aufwand und den erwarteten Nutzen beeinflussen, werden in Kapitel 4.2.3.1 und Kapitel 4.2.3.2 genannt. In diesem Zusammenhang sind auch ein geringes Vertrauen zwischen Wissensträger und Wissensnachfrager, schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit und die Auswirkungen der Anonymisierung durch IT-Systeme relevant.⁷²³ Die Relevanz des erwarteten Aufwand-Nutzen-Verhältnisses kann für keine Handlung ausgeschlossen werden (siehe Tabelle 5.7 auf Seite 169).

Aus der Sicht eines Wissensträgers kann die Angst davor, *fehlerhaftes Wissen weiterzugeben* und somit die eigene Inkompetenz zu offenbaren, ein Hindernis für die Durchführung von Handlungen der Wissensweitergabe sein.⁷²⁴ Auch wenn dieser Faktor in der Literatur ausschließlich mit Wissenstransfer im engeren Sinne in Verbindung gebracht wird, erscheint es plausibel, diesen Faktor auch auf die Ankündigung des eigenen Wissens sowie Handlungen, bei denen Wissensquellen weitergegeben werden, zu beziehen, da diese Handlungen der Anbahnung von Wissenstransfer im engeren Sinne dienen. Handlungen, die sich auf die Nachfrage von Wissen und die Erweiterung des eigenen Strukturwissens beziehen, können jedoch in diesem Zusammenhang als nicht relevant ausgeschlossen werden, da es hier inhaltlich nicht um die Weitergabe von Wissen geht.

Die Befürchtung, *auf einen Experten in nur einem bestimmten Gebiet reduziert zu werden*, hängt ausschließlich mit solchen Handlungen zusammen, bei denen ein Wissensträger nach außen zeigt, über welches Wissen er verfügt.⁷²⁵ Dies ist bei Wissenstransfer im engeren Sinne, bei der Wissensspeicherung und bei der Ankündigung von Wissen der Fall.

Die Angst davor, durch die Preisgabe des eigenen Wissens an *Macht zu verlieren*, ist eine Wissensbarriere, die sich ausschließlich auf Wissenstransfer im engeren Sinne und die Wissensspeicherung bezieht, da nur hier inhaltliches Wissen weitergegeben wird, so dass in der Folge ein Machtverlust eintreten kann.⁷²⁶

Eine Wissensbarriere, die unmittelbar mit Handlungen der Wissensnachfrage in Zu-

⁷²¹Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷²²Siehe Kapitel 4.2.3.

⁷²³Siehe Kapitel 4.2.3.3.

⁷²⁴Siehe Kapitel 4.4.1.1.

⁷²⁵Siehe Kapitel 4.4.1.1.

⁷²⁶Siehe Kapitel 4.4.1.1.

	Nachfrage von Wissen	Weitergabe von Wissen	Ankündigung von Wissen	Weitergabe von Wissensquellen	Erweiterung von Strukturwissen
	(1) an Person	(2) an Objekt	(3) an Verzeichnis	(4) an Person	(5) an Wissensspeicher
	(6) an Person	(7) an Verzeichnis	(8) an Person	(9) an Verzeichnis	(10) durch Personen
	(11) durch Objekte				
Wissenstransferfeindliche Unternehmenskultur	✓	✓	✓	✓	✓
Vorschriften beziehungsweise Verbote	✓	✓	✓	✓	✓
Hinderliche Organisationsstrukturen und Bürokratie	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 5.6.: Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht sollen“.

sammenhang steht, ist die Angst davor, eigene *Wissenslücken zu offenbaren*.⁷²⁷ In der Literatur wird diese Angst ausschließlich auf die Durchführung von Wissensnachfragen bezogen. Es scheint jedoch plausibel, diesen Faktor ebenfalls auf die Erweiterung des eigenen Strukturwissens zu beziehen, da diese Handlung inhaltlich mit der Nachfrage von Wissen verwandt ist und durch ihre Durchführung ebenfalls offenbart werden kann, dass eine Wissenslücke vorhanden ist.

Die Nachfrage von Wissen kann auch dadurch unterbunden werden, dass eine Person nicht respektiert und geachtet wird, weil sie beispielsweise neu in der Organisation ist und vermeintlich über zu wenig Wissen verfügt.⁷²⁸ Diese *Geringschätzung von Personen* bezieht sich ausschließlich auf solche Handlungen, bei denen Personen in die Erweiterung des eigenen Wissens oder in die Erweiterung der eigenen bekannten Wissensquellen eingebunden sind. Zu diesen Handlungen zählt die Nachfrage von Wissen bei Personen und bei solchen Objekten, bei denen der Verfasser der Inhalte bekannt ist, sowie die Erweiterung des eigenen Strukturwissens anhand von Personen und anhand von solchen Objekten, bei deren Inhalte Rückschlüsse auf die Verfasser gezogen werden können.

Die grundsätzliche *Ablehnung von fremdem Wissen*, das so genannte „not invented here“-Syndrom, ist für alle Handlungen der Nachfrage und Erweiterung von (Struktur-)Wissen relevant und kann nur für solche Handlungen ausgeschlossen werden, welche die Weitergabe und die Ankündigung von eigenem Wissen betreffen.⁷²⁹

Eine zu *geringe Identifikation mit der Organisation* und ein geringes Bedürfnis, ein gutes Mitglied der Organisation zu sein, hat negative Auswirkungen auf den Austausch von Wissen.⁷³⁰ Zwar wurde in der zugehörigen Studie, in der dieser Aspekt untersucht wurde, ausschließlich die Wissensspeicherung in IT-Systemen untersucht, jedoch kann logisch nicht ausgeschlossen werden, dass eine geringe Identifikation ebenfalls Auswirkungen auf alle anderen Handlungen des Wissenstransfers hat.

Bei solchen wissenstransferbezogenen Handlungen, bei denen zwei Personen miteinander interagieren, kann eine *angespannte Beziehung* zwischen diesen Personen dazu führen, dass die Handlungen seltener ausgeführt werden.⁷³¹ Die Relevanz dieses Aspektes kann für solche Handlungen ausgeschlossen werden, bei denen keine Interaktionen zwischen Personen stattfindet, sondern die Handlung an ein Objekt gerichtet ist.

Betrachtet man solche Handlungen, bei denen ein Objekt mit der Aufgabe eines Wissensspeichers oder eines Verzeichnisses eingebunden ist, können die *Inhalte des Objektes* die Ausführung der Handlungen negativ beeinflussen.⁷³² Beispielsweise führt das Vorhandensein von zu vielen, zu wenigen oder von qualitativ schlechten Inhalten dazu, dass weniger Wissen anhand dieses Objektes nachgefragt wird. Die Relevanz dieser Wissens-

⁷²⁷Siehe Kapitel 4.4.1.2.

⁷²⁸Siehe Kapitel 4.4.1.2.

⁷²⁹Siehe Kapitel 4.4.1.2.

⁷³⁰Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷³¹Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷³²Siehe Kapitel 4.4.3.

barriere kann für solche Handlungen ausgeschlossen werden, bei denen kein Objekt einbezogen wird. Die gleiche Argumentation gilt auch für den Aspekt des *Bedienungskomforts* von IT-Systemen, der nur solche Handlungen negativ beeinflussen kann, die IT-Systeme zur Wissensspeicherung oder zur Vermittlung von Wissensquellen einbeziehen.⁷³³

5.5.2.3. Möglichkeit („Nicht können“)

Zeitmangel kann ein Grund dafür sein, dass sich keine Möglichkeit zur Weitergabe von Wissen ergibt.⁷³⁴ Auch wenn diese Wissensbarriere in der Literatur nur beim Wissenstransfer im engeren Sinne und der Wissensspeicherung genannt wird, ist nicht auszuschließen, dass Zeitmangel auch ein Hindernis bei der Ankündigung des eigenen Wissens und der Erweiterung des eigenen Strukturwissens darstellt. Zeitmangel als Hinderungsgrund für die Nachfrage von Wissen kann weder bei persönlichen Nachfragen, noch bei Nachfragen an Objekte ausgeschlossen werden: Personen, die mit dem Umgang eines IT-Systems nicht vertraut sind, können Nachfragen, die sie an dieses System stellen, als sehr zeitaufwändig empfinden, wenn sie sich beispielsweise mit der Benutzeroberfläche nicht zurechtfinden. Andere Personen wiederum können persönliche Nachfragen als zeitaufwändig empfinden, da sie dem potentiellen Wissensträger erst ihr Anliegen schildern müssen und möglicherweise zu Beginn oder im Anschluss des Gespräches aus Gründen der Höflichkeit noch Belanglosigkeiten austauschen müssen, während Nachfragen an ein IT-System mit der Formulierung einiger weniger Suchbegriffe schnell durchgeführt werden können (siehe Tabelle 5.8 auf Seite 171).

Bei Wissensnachfragen, die an Personen gerichtet sind, muss die *Erreichbarkeit* dieser Personen gewährleistet sein, da ansonsten keine Möglichkeit der Übermittlung der Nachfrage besteht.⁷³⁵ Die Relevanz dieses Faktors kann für alle Handlungen außer der Wissensnachfrage an Personen logisch ausgeschlossen werden.

Probleme im Wissenstransfer können sich dann ergeben, wenn *keine geeigneten Räumlichkeiten* für offizielle oder zwanglose Begegnungen vorhanden sind.⁷³⁶ Dass ein Mangel an Räumlichkeiten eine Wissensbarriere darstellt, kann logisch nur für solche Handlungen ausgeschlossen werden, die keine Interaktion mit Personen erfordern und die an IT-Systeme oder Drucksachen gerichtet sind.

Handlungen, die Interaktion mit Personen erfordern, können dadurch negativ beeinflusst werden, dass *keine geeignete Kommunikationstechnologie* vorhanden ist. Wenn die kommunizierenden Personen räumlich voneinander getrennt sind und somit zwangsläufig auf Kommunikationstechnologie zurückgreifen müssen, spielt die Reichhaltigkeit der vorhandenen Medien eine wichtige Rolle bei der Kommunikation.⁷³⁷ Wenn keine oder

⁷³³Siehe Kapitel 4.4.3.

⁷³⁴Siehe Kapitel 4.4.1.1.

⁷³⁵Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷³⁶Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷³⁷Siehe Kapitel 4.4.2.

	Nachfrage von Wissen		Weitergabe von Wissen		Ankündigung von Wissen		Weitergabe von Wissensquellen		Erweiterung von Strukturwissen		
	(1) an Person	(2) an Objekt	(3) an Verzeichnis	(4) an Person	(5) an Wissensspeicher	(6) an Person	(7) an Verzeichnis	(8) an Person	(9) an Verzeichnis	(10) durch Personen	(11) durch Objekte
Erwartetes schlechtes Aufwand-Nutzen-Verhältnis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Angst vor Weitergabe von fehlerhaftem Wissen				✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Angst davor, auf Expertise für ein bestimmtes Gebiet reduziert zu werden				✓	✓	✓	✓				
Angst vor Machtverlust				✓							
Angst vor Offenbarung von Wissenslücken	✓	✓	✓							✓	✓
Geringe Schätzung von Wissensträgern	✓	✓								✓	✓
Grundsätzliche Ablehnung von fremdem Wissen	✓	✓	✓							✓	✓
Fehlende Identifikation mit der Organisation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Angespannte Beziehung zwischen Personen	✓			✓		✓		✓		✓	
Schlechte inhaltliche Gestaltung von Objekten		✓	✓		✓		✓		✓		✓
Schlechter Bedienungskomfort von IT-Systemen		✓	✓		✓		✓		✓		✓

Tabelle 5.7.: Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht wollen“.

nur solche Medien mit ungeeigneter Reichhaltigkeit zur Kommunikation zur Verfügung steht, kann dies eine Wissensbarriere darstellen. Rein logisch sind von dieser Barriere nur solche Handlungen betroffen, bei denen Personen unter Zuhilfenahme von Kommunikationstechnologie interagieren können.

Solche Handlungen, für deren Durchführung das Vorhandensein von Objekten notwendig ist, können dadurch beeinträchtigt werden, dass entweder die notwendigen *Objekte nicht vorhanden* sind oder für bestimmte Personen nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. Denkbar sind Einschränkungen aufgrund von nicht ausreichender Infrastruktur oder aufgrund von fehlenden Zugriffsberechtigungen. Dieser Faktor ist logisch nur für solche Handlungen relevant, bei denen Objekte eingebunden sind.

Wenn IT-Systeme vorhanden und zugänglich sind, kann eine Wissensbarriere darin bestehen, dass diese Systeme technisch nicht ausgereift sind. Beispielsweise können *schlechte Performanz* und *schlechte Stabilität* dazu führen, dass diese Systeme nicht produktiv genutzt werden können.⁷³⁸ Diese Barriere kann logisch für solche Handlungen ausgeschlossen werden, in denen keine IT-Systeme involviert sind.

5.5.2.4. Fähigkeit („Nicht können“)

Wissensträger können durch die *Unfähigkeit, ihr Wissen geeignet zu artikulieren* und zu repräsentieren, von der Wissensweitergabe abgehalten werden.⁷³⁹ Mögliche Ursachen hierfür sind die Unbewusstheit von Wissen, die zu hohe Komplexität von Wissen oder ein Mangel an geeigneten Worten. Es liegt nahe, dass Probleme im Zusammenhang mit der Artikulation von Wissen auch solche Handlungen beeinflussen, bei denen eigenes Wissen angekündigt wird. Wenn eine Person um ihre schwachen Fähigkeiten zur Artikulation weiß, wird sie vermutlich nicht danach streben, das eigene Wissen anzukündigen, so dass sie durch häufigere Nachfragen in die Verlegenheit gebracht wird, das Wissen artikulieren zu müssen. Ausgeschlossen werden kann die Relevanz dieser Wissensbarriere nur für solche Handlungen, die nicht mit der Weitergabe und der Ankündigung von eigenem Wissen in Zusammenhang stehen (siehe Tabelle 5.9 auf Seite 173).

Auch eine *schlecht ausgeprägte Interpretationsfähigkeit* stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.⁷⁴⁰ Mögliche Ursachen hierfür liegen im geringen Vorwissen und somit in den wenigen Anknüpfungspunkten für neues Wissen sowie im Verständnis der verwendeten Sprache.⁷⁴¹ Auch wenn diese Wissensbarriere in der Literatur nur im Zusammenhang mit Handlungen der Wissensnachfrage genannt wird, kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch eine Relevanz bei der Erweiterung des eigenen Strukturwissens gegeben ist. Logisch ausgeschlossen werden kann die Relevanz dieser Wissensbarriere jedoch für Handlungen der Weitergabe und Ankündigung von Wissen beziehungsweise Wissensquellen, da für

⁷³⁸Siehe Kapitel 4.4.3.

⁷³⁹Siehe Kapitel 4.1.4.1.

⁷⁴⁰Siehe Kapitel 4.1.4.2.

⁷⁴¹Siehe Kapitel 4.1.4.3.

5. Ordnungsrahmen des organisationalen Wissenstransfers

	Nachfrage von Wissen		Weitergabe von Wissen		Ankündigung von Wissen		Weitergabe von Wissensquellen		Erweiterung von Strukturwissen		
	(1) an Person	(2) an Objekt	(3) an Verzeichnis	(4) an Person	(5) an Wissensspeicher	(6) an Person	(7) an Verzeichnis	(8) an Person	(9) an Verzeichnis	(10) durch Personen	(11) durch Objekte
Zeitmangel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nicht erreichbare Wissensträger	✓										
Keine geeigneten Orte zum Wissenstransfer	✓			✓		✓		✓		✓	
Keine geeignete Kommunikationstechnologie	✓			✓		✓		✓		✓	
Nicht vorhandene oder nicht erreichbare Objekte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nicht ausgereifte oder nicht performante IT-Systeme	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 5.8.: Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht können“ (Möglichkeit).

diese Handlungen Artikulations- und keine Interpretationsfähigkeit benötigt wird.

Wenn eine Person nicht die Fähigkeit besitzt, ein für Wissenstransfer relevantes *IT-System zu bedienen*, stellt dies eine wichtige Wissensbarriere dar.⁷⁴² Wenn beispielsweise keine Schulungen angeboten werden und ein bestimmtes IT-System nicht selbsterklärend ist, werden Personen dieses System nicht für die Wissensspeicherung und -nachfrage nutzen können. Diese Wissensbarriere ist logisch nur für solche Handlungen relevant, welche die Benutzung von IT-Systemen als Wissensspeicher oder Verzeichnis umfassen.

5.5.2.5. Unwissenheit („Nicht kennen“)

Grundsätzlich kann die Unwissenheit über organisatorische Rahmenbedingungen des Wissenstransfers als Wissensbarriere angesehen werden. Personen, die beispielsweise Anreizsysteme, die zur Verbesserung des Wissenstransfers eingerichtet wurden, nicht kennen, werden möglicherweise durch diese Unwissenheit daran gehindert, Handlungen des Wissenstransfers auszuführen, sofern sie gering motiviert sind und diese geringe Motivation nicht kompensiert wird.⁷⁴³ Nicht nur Unkenntnis über Anreizsysteme kann zu Problemen führen, sondern auch Unkenntnis über die vorhandene oder angestrebte Unternehmenskultur, die angestrebte Strategie der Wissensweitergabe, die vorhandenen Schulungsangebote, die Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Kontakte und die vorhandenen Vorschriften und Richtlinien für den Wissenstransfer.⁷⁴⁴ Es kann nicht begründet werden, dass die genannten Aspekte keine Auswirkungen auf einzelne Handlungen des Wissenstransfers haben, so dass von der Relevanz für alle Handlungen ausgegangen wird (siehe Tabelle 5.10 auf Seite 175).

Auch Unwissenheit über die (technische) Infrastruktur und über die verfügbaren Drucksachen kann dazu führen, dass Handlungen des Wissenstransfers nicht oder nur eingeschränkt ausgeführt werden. Personen, die nicht wissen, welche *Kommunikationstechnologien* vorhanden sind, werden möglicherweise in Situationen, in denen diese Technologien zum Wissenstransfer zwingend notwendig sind, kein Wissen austauschen. *IT-Systeme und Drucksachen* können nur dann für den Wissenstransfer eingesetzt werden, wenn ihre Existenz bekannt ist. Und auch an solchen *Orten* und in solchen *Räumlichkeiten*, die speziell für den Wissenstransfer eingerichtet sind, kann nur dann Wissen ausgetauscht werden, wenn Personen wissen, dass sie existieren. Die Relevanz der Unkenntnis über die (technische) Infrastruktur und die vorhandenen Drucksachen ist grundsätzlich nur für alle Handlungen gegeben, die auf die jeweiligen Objekte beziehungsweise Technologien zugreifen.

⁷⁴²Siehe Kapitel 4.4.3.

⁷⁴³Siehe zu Anreizsystemen die Ausführungen in Kapitel 4.2.3.4.

⁷⁴⁴Siehe zur Unternehmenskultur die Ausführungen in Kapitel 4.4.2, zur Strategie der Wissensweitergabe die Ausführungen in Kapitel 2.2.5, zu Schulungen die Ausführungen in Kapitel 4.4.3, zu Maßnahmen zur Verbesserung sozialer Kontakte und zu Vorschriften und Richtlinien die Ausführungen in Kapitel 4.3.

	Nachfrage von Wissen	Weitergabe von Wissen	Ankündigung von Wissen	Weitergabe von Wissensquellen	Erweiterung von Strukturwissen
	(1) an Person	(2) an Objekt	(3) an Verzeichnis	(4) an Person	(5) an Wissensspeicher
	(6) an Person	(7) an Verzeichnis	(8) an Person	(9) an Verzeichnis	(10) durch Personen
	(11) durch Objekte				
Probleme bei der Artikulation von Wissen	✓	✓	✓	✓	✓
Probleme bei der Interpretation	✓	✓	✓	✓	✓
Probleme im Umgang mit IT-Systemen	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 5.9.: Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht können“ (Fähigkeit).

Bei Personen, die über relevantes Wissen und Strukturwissen verfügen, spielt die *Unwissenheit über den vorhandenen Wissensbedarf* eine große Rolle.⁷⁴⁵ Personen, die davon ausgehen, dass bestimmtes Wissen, in dessen Besitz sie sind, von anderen Personen nicht nachgefragt wird, werden dieses Wissen möglicherweise nicht teilen, da sie keinen Anlass hierzu sehen. Zudem werden sie möglicherweise keine Anstrengungen unternehmen, ihr Wissen anzukündigen und ihr Wissen über andere Wissensquellen weiterzugeben. Diese Wissensbarriere ist logisch für solche Handlungen nicht relevant, bei denen Wissen nachgefragt oder eigenes Strukturwissen erweitert wird.

Unwissenheit kann auch dann zu einem Problem werden, wenn sie die *Nützlichkeit des eigenen Wissens* betrifft. Personen, die nicht wissen, dass ihr Wissen anderen Personen helfen kann, auch wenn möglicherweise bereits eine Nachfrage nach genau diesem Wissen besteht, werden vermutlich keine Anstrengungen unternehmen, dieses Wissen weiterzugeben oder anzukündigen.⁷⁴⁶ Die gleiche Argumentation kann auch auf die Weitergabe von Wissensquellen angewendet werden. Handlungen der Wissensnachfrage und der Erweiterung des eigenen Strukturwissens können logisch von dieser Wissensbarriere ausgeschlossen werden.

Die Weitergabe oder Ankündigung von inhaltlichem Wissen kann zudem daran scheitern, dass eine Person nicht weiß, dass sie über die *zur Weitergabe des Wissens notwendigen Fähigkeiten* verfügt und daher keine Anstrengungen diesbezüglich unternimmt.⁷⁴⁷ Die Relevanz dieser Wissensbarriere kann für alle Handlungen ausgeschlossen werden, die nicht mit der Weitergabe von inhaltlichem Wissen in Zusammenhang stehen.

5.5.3. Wissensbarrieren im Ordnungsrahmen

Abbildung 5.9 auf Seite 176 zeigt denjenigen Ausschnitt des Ordnungsrahmens, der die Handlungen des Wissenstransfers im weiteren Sinne umfasst. Hier wird veranschaulicht, wie viele der in den vorherigen Kapiteln identifizierten Wissensbarrieren für jeweils eine Handlung des Wissenstransfers relevant sind. Eine detaillierte Auflistung, welche Wissensbarrieren bei welcher Handlung auftreten können, ist den Tabellen auf den vorherigen Seiten zu entnehmen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Auflistung der Wissensbarrieren keinesfalls als abschließend angesehen werden darf. Zwar basiert diese Liste auf einer umfangreichen Literaturrecherche, jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass durch nicht berücksichtigte Literatur oder durch Praxisstudien neue Wissensbarrieren identifiziert werden, die noch nicht in den vorherigen Kapiteln berücksichtigt wurden. Die Zuordnung der Barrieren zu den einzelnen Handlungen erfolgte, wie bereits erwähnt, anhand eines logischen Ausschlussverfahrens. Ob und in welchem Maße einzelne Wissensbarrieren tatsächlich für eine bestimmte Handlung relevant sind, muss im Rahmen von Praxisstudien

⁷⁴⁵Siehe Kapitel 4.4.1.1.

⁷⁴⁶Siehe Kapitel 4.4.1.1.

⁷⁴⁷Siehe Kapitel 4.4.1.1.

5. Ordnungsrahmen des organisationalen Wissenstransfers

	Nachfrage von Wissen		Weitergabe von Wissen		Ankündigung von Wissen		Weitergabe von Wissensquellen		Erweiterung von Strukturwissen		
	(1) an Person	(2) an Objekt	(3) an Verzeichnis	(4) an Person	(5) an Wissensspeicher	(6) an Person	(7) an Verzeichnis	(8) an Person	(9) an Verzeichnis	(10) durch Personen	(11) durch Objekte
Unwissenheit über organisatorische Rahmenbedingungen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Unwissenheit über IT-Systeme und Drucksachen		✓	✓		✓		✓		✓		✓
Unwissenheit über Kommunikationstechnologie und Räumlichkeiten	✓			✓		✓		✓		✓	
Unwissenheit über vorhandenen Wissensbedarf				✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Unwissenheit über Nützlichkeit des eigenen Wissens				✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Unwissenheit über eigene Fähigkeiten zur Wissensweitergabe				✓	✓	✓	✓				

Tabelle 5.10.: Relevanz von Wissensbarrieren der Gruppe „nicht kennen“.

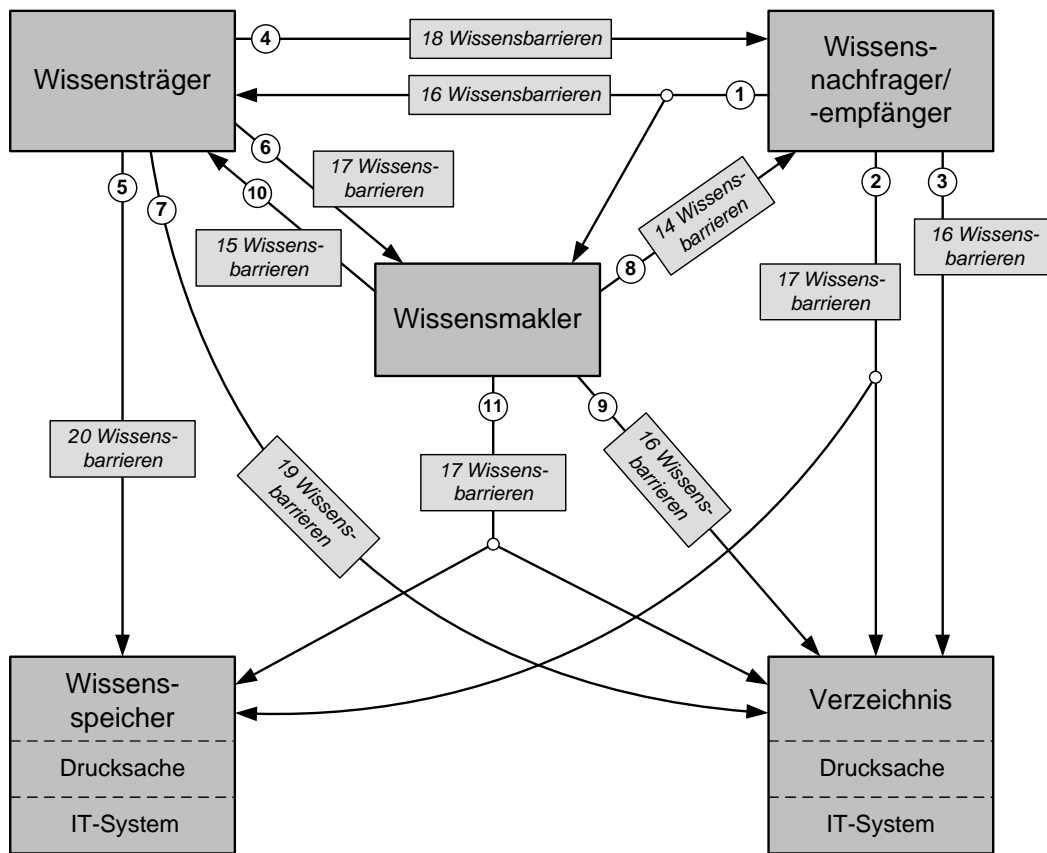


Abbildung 5.9.: Zuordnung von Wissensbarrieren zu Handlungen des Wissenstransfers.
Quelle: Eigene Darstellung.

gezeigt werden.

Insgesamt stellt der Ordnungsrahmen mit seinen Rollen, Objekten, Handlungen und potentiellen Wissensbarrieren ein Instrument dar, mit dessen Hilfe Wissenstransfer in der Praxis untersucht werden kann. Wie eine solche Untersuchung tatsächlich ablaufen kann, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

6. Anwendung des Ordnungsrahmens zur Analyse des Wissenstransfers

Eine der in Kapitel 1.4.3 beschriebenen Richtlinien des Design Science besagt, dass die Nützlichkeit des entwickelten Artefaktes vor dem Hintergrund eines identifizierten Problems gezeigt werden muss. Das nach Auswertung der Literatur am Ende von Kapitel 3.4 identifizierte *Problem* besteht darin, dass kein Instrument existiert, mit dem Wissenstransfer in Organisationen so untersucht werden kann, dass die in Kapitel 1.2 formulierten Ziele erreicht werden können. Das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte *Artefakt* ist der im vorherigen Kapitel beschriebene Ordnungsrahmen des Wissenstransfers. Um den Richtlinien des Design Science zu entsprechen, muss nun die Nützlichkeit dieses Artefaktes nachgewiesen werden. Zu diesem Zweck wird der Ordnungsrahmen nach einem bestimmten Vorgehen in konkreten Organisationen eingesetzt, um dort eine systematische Standortbestimmung des Wissenstransfers durchführen zu können. Wenn die im Rahmen dieser Standortbestimmung gewonnenen Erkenntnisse von den Organisationen als hilfreich bewertet werden, wird die Nützlichkeit des Artefaktes als gegeben angesehen. Die Anwendung des Ordnungsrahmens zu Analysezwecken kann zudem als zusätzliche Evaluierung angesehen werden, da mögliche Schwachstellen im Rahmen der Anwendung aufgedeckt werden können.

6.1. Methode zur Anwendung des Ordnungsrahmens

6.1.1. Ziel und Aufbau der Analyse

Das im Folgenden vorgestellte Vorgehen zur Anwendung des Ordnungsrahmens des Wissenstransfers entspricht im Design Science einer Methode, die auf bereits entwickelte Konstrukte und Modelle zurückgreift, um ein identifiziertes Problem zu lösen.⁷⁴⁸ Es sei darauf hingewiesen, dass die vorgeschlagene Handlungsanleitung beispielhaft in dem Sinne ist, dass durchaus andere Vorgehensweisen denkbar sind, um mit Hilfe des Ordnungsrahmens den Wissenstransfer in Organisationen zu untersuchen. Das hier vorgestellte Vorgehen ist daher nur als eine Möglichkeit unter vielen anzusehen, die sich jedoch, wie in den Fallstudien in den Kapiteln 6.3 und 6.4 gezeigt wird, als praxistauglich erwiesen hat.

⁷⁴⁸Vgl. Hevner u. a. (2004, S. 79); Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 13).

6.1.1.1. Ziel der Analyse

Mit Bezug auf die Forschung und das Design Science wird die Analyse durchgeführt, um die Nützlichkeit des Artefaktes zu zeigen und um eine zusätzliche Evaluierung des Artefaktes durch Anwendung in der Praxis zu erreichen. Inhaltlich wird die Analyse mit dem Ziel durchgeführt, den „status quo“ des Wissenstransfers in einer Organisation zu erheben. Hier wird nicht quantitativ untersucht, welche Faktoren allgemein einen Einfluss auf Wissenstransfer haben oder wie groß dieser Einfluss durchschnittlich ist. Vielmehr geht es darum, die in Kapitel 1.2 genannte „Standortbestimmung der aktuell gelebten Wissensmanagement-Aktivitäten und -Rahmenbedingungen“ für konkrete Organisationen exemplarisch durchzuführen.⁷⁴⁹ Die dabei erzielten Ergebnisse sind nur für die jeweils untersuchte Organisation gültig und daher nicht verallgemeinerbar.

Den Ausführungen in Kapitel 1.2 entsprechend soll im Rahmen der Analyse im Detail herausgefunden werden, welche wissenstransferbezogenen Handlungen in einer Organisation ausgeführt werden und inwieweit IT-Systeme für diese Handlungen genutzt werden. Sowohl die Handlungen des Wissenstransfers als auch die Einsatzmöglichkeiten von IT werden durch den Ordnungsrahmen des Wissenstransfers abgebildet. Aufbauend auf der Erhebung von Handlungen soll herausgefunden werden, bei welchen Handlungen des Wissenstransfers Probleme auftreten und wodurch diese Probleme verursacht werden. Hierfür wird die in Kapitel 5.5 vorgenommene allgemeine Zuordnung von Wissensbarrieren zu Handlungen genutzt. Als Ergebnis soll eine Beschreibung des „status quo“ des Wissenstransfers in einer Organisation vorliegen. Das Vorgehen bei der Analyse soll dabei auf beliebige Organisationen anwendbar sein.

6.1.1.2. Einschränkungen bei der Analyse

Eine über die „status quo“-Analyse hinausgehende Bewertung der Ergebnisse sowie aus den Ergebnissen abgeleitete Handlungsempfehlungen sind nicht mehr Bestandteil dieser Arbeit. Insbesondere werden keine Aussagen darüber getroffen, ob und inwiefern die untersuchten Rahmenbedingungen und Handlungen optimal in dem Sinne sind, dass sie insgesamt zu einem effizienten Wissenstransfer führen. Eine solche Bewertung von Situationen kann aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes in dieser Arbeit nicht geleistet werden. Das folgende Beispiel soll aufzeigen, warum eine Bewertung der Ergebnisse sich als schwierig erweist: Im Rahmen einer „status quo“-Analyse des Wissenstransfers in einer bestimmten Organisation wird erhoben, dass die Speicherung von Wissen in einem IT-System mit einer bestimmten Häufigkeit ausgeführt wird. Wenn diese Häufigkeit sehr hoch ist, besteht die Gefahr, dass zu viel irrelevantes Wissen gespeichert wird, welches nur selten oder nie nachgefragt wird, so dass in der Konsequenz Wissensnachfrager einer schwer überschaubaren Fülle an gespeichertem Wissen gegenüberstehen und Wissensnachfragen an IT-Systeme oder Drucksachen ineffizient werden. Wenn die

⁷⁴⁹Ehms und Langen (2000, S. 20).

Handlung hingegen sehr selten ausgeführt wird, besteht die Gefahr, dass relevantes Wissen, das nur in den Köpfen von Mitarbeitern vorhanden ist, aufgrund von Personalfuktuation abwandert. Eine Bewertung dieser Häufigkeit ist also nicht ohne weiteres möglich. Das Ziel dieser Arbeit und insbesondere dieses Kapitels ist es daher, zunächst eine Diagnose des Zustandes des Wissenstransfers zu machen, ohne dabei Aussagen darüber zu treffen, ob dieser Zustand gut oder schlecht für die Organisation ist.

Bei der Durchführung der Analyse wird zudem von konkreten Inhalten, mit denen sich eine Organisation befasst, abstrahiert. Bereits bei der Entwicklung des Ordnungsrahmens wurde auf einer hohen Abstraktionsebene gearbeitet, die es ermöglicht, dass der Ordnungsrahmen auf beliebige Organisationen angewendet werden kann. Bei der Betrachtung konkreter Organisationen wird dieser hohe Abstraktionsgrad zwar insofern verringert, als dass allgemeine Konstrukte wie Wissensspeicher und Rahmenbedingungen durch die in der jeweiligen Organisation vorhandenen Gegebenheiten ersetzt werden. Jedoch wird die Untersuchung nicht soweit konkretisiert, dass die beim Wissenstransfer übermittelten Inhalte mit einbezogen werden. Es kann zwar nicht ausgeschlossen werden, dass beispielsweise die Speicherung von Wissen in Abhängigkeit bestimmter inhaltlicher Bereiche seltener oder häufiger ausgeführt wird, jedoch würde eine Untersuchung auf der Ebene konkreter Inhalte den Rahmen dieser Arbeit sprengen und zudem das Ziel, ein allgemeines Vorgehen zur Untersuchung des Wissenstransfers zu entwickeln, deutlich erschweren.

6.1.1.3. Aufbau der Analyse

Grundsätzlich können bei der Analyse von Wissenstransferszenarien zwei Perspektiven unterschieden werden. Zum einen kann Wissenstransfer aus einer übergeordneten, personenunabhängigen Perspektive betrachtet werden, zum anderen aus der Perspektive einzelner, direkt am Transfer beteiligter Personen. Während im ersten Fall untersucht wird, was „da“ ist, werden im zweiten Fall solche Aspekte untersucht, die nicht aus der übergeordneten, personenunabhängigen Perspektive betrachtet werden können.

Um einen möglichst umfassenden Überblick über Wissenstransfer in einer konkreten Organisation zu bekommen, wird die Analyse basierend auf den unterschiedlichen Perspektiven in zwei Hauptphasen gegliedert: Bei der *Analyse der Rahmenbedingungen* werden solche Gegebenheiten des Wissenstransfers untersucht, die unabhängig von den Handlungen oder von den Wahrnehmungen einzelner Personen existieren.⁷⁵⁰ Zu diesen Gegebenheiten zählen beispielsweise alle IT-Systeme, Drucksachen und Kommunikationstechnologien, die zum Zwecke oder zur Unterstützung des Wissenstransfers eingesetzt werden. Auch Vorschriften, Richtlinien und Anreizsysteme, die den Wissenstransfer beeinflussen, werden hier erhoben.

In der zweiten Analysephase, der *personenbezogenen Analyse*, wird Wissenstransfer aus der Sicht einzelner Personen, die direkt an wissenstransferbezogenen Handlungen betei-

⁷⁵⁰Siehe Kapitel 6.1.2.

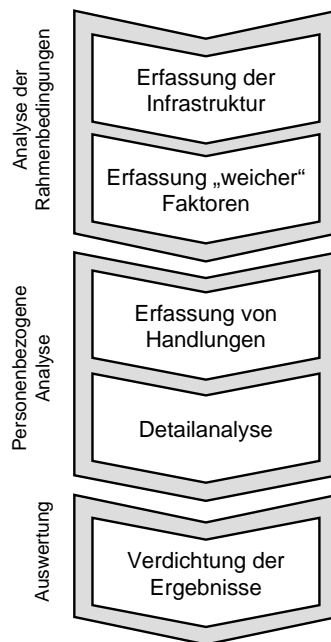


Abbildung 6.1.: Vorgehen bei der Analyse des Wissenstransfers in Organisationen. Quelle: Eigene Darstellung.

ligt sind, betrachtet. Hier wird untersucht, wie die Mitglieder der betrachteten Organisation die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers wahrnehmen, welche Handlungen des Wissenstransfers sie selbst ausführen und auf welche Probleme sie dabei stoßen.⁷⁵¹

Im Anschluss an die Analysephasen erfolgt die *Auswertungsphase*, in der eine Verdichtung der erhobenen Daten zu einem Gesamtbild des Wissenstransfers durchgeführt wird.⁷⁵²

Der Ablauf der Analyse ist in Abbildung 6.1 dargestellt und wird in den folgenden Kapiteln im Detail erläutert.

6.1.2. Analyse der Rahmenbedingungen

Die Aspekte, die zu den Rahmenbedingungen des Wissenstransfers in einer Organisation zählen, können in zwei Kategorien eingeteilt werden. Die erste Kategorie umfasst solche Aspekte, die mit der vorhandenen technischen und räumlichen Infrastruktur in

⁷⁵¹Siehe Kapitel 6.1.3.

⁷⁵²Siehe Kapitel 6.1.4.

Verbindung stehen. Die zweite Kategorie beinhaltet so genannte „weiche“ Faktoren, die im Gegensatz zur technischen und räumlichen Infrastruktur nicht physisch präsent sind.

6.1.2.1. Erfassung der Infrastruktur

Die Bestandsaufnahme der Infrastruktur erfolgt mit dem Ziel, alle physisch vorhandenen Objekte und Räumlichkeiten, die im Zusammenhang mit Wissenstransfer genutzt werden, sowie alle Maßnahmen, welche die Nutzung dieser Objekte und Räumlichkeiten beeinflussen, zu erfassen. Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen zur Wissenstransferinfrastruktur und der daraus ableitbaren Aspekte werden in dieser Analysephase folgende Gegebenheiten untersucht:

- Welche Kommunikationstechnologie wird für die Unterstützung des Wissenstransfers bereitgestellt? Hierzu zählen beispielsweise Telefon, E-Mail und Instant Messaging.⁷⁵³ Die Erhebung der Kommunikationstechnologie ist unter anderem deshalb relevant, weil die Durchführung von kommunikationsbasierten Handlungen des Wissenstransfers durch nicht geeignete oder nicht zur Verfügung stehende Kommunikationstechnologie negativ beeinflusst werden kann.⁷⁵⁴
- Welche IT-Systeme und Drucksachen sind vorhanden, die für die Speicherung und Bereitstellung von Wissen sowie für die Speicherung und Vermittlung von Wissensquellen genutzt werden können?⁷⁵⁵ Die Erfassung dieser Objekte ist notwendig, um die grundsätzlich durchführbaren Handlungen des Wissenstransfers in der Organisation bestimmen zu können. Nur wenn geeignete Objekte vorhanden sind, kann beispielsweise die Handlung der Wissensspeicherung oder die Nachfrage von Wissensquellen an Verzeichnisse erfolgen.
- Welche Räumlichkeiten gibt es innerhalb der Organisation, in denen Personen in offiziellem oder inoffiziellem Rahmen Wissen austauschen können? Beispiele für solche Räumlichkeiten sind Besprechungsräume, Aufenthaltsräume oder die Kaffeeküche. Nicht vorhandene oder nicht geeignete Räumlichkeiten können Handlungen des Wissenstransfers negativ beeinflussen.⁷⁵⁶
- Sind die in der Organisation vorhandenen Kommunikationstechnologien, IT-Systeme, Drucksachen und Räumlichkeiten für alle Personen zugänglich? Wenn dies nicht der Fall ist, beispielsweise aufgrund von Zugriffsbeschränkungen auf IT-Systeme, ist der negative Einfluss auf Handlungen des Wissenstransfers evident.⁷⁵⁷

⁷⁵³Siehe Kapitel 4.1.3.

⁷⁵⁴Siehe Kapitel 4.4.3.

⁷⁵⁵Siehe Kapitel 5.2.

⁷⁵⁶Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷⁵⁷Siehe Kapitel 4.4.2.

- Gibt es klare Zuständigkeiten hinsichtlich der Betreuung der oben genannten Objekte und Räumlichkeiten? Hier wird erhoben, ob es Ansprechpartner für die Einrichtung und Pflege sowie für allgemeine Fragen hinsichtlich der Objekte und Räumlichkeiten gibt. Eine unklare oder fehlende Aufgabenverteilung in diesem Bereich kann Auswirkungen auf den Wissenstransfer haben.⁷⁵⁸
- Wie werden Mitglieder der Organisation mit der Infrastruktur vertraut gemacht? Damit die vorhandene Infrastruktur genutzt wird, muss sie zum einen bei den Mitgliedern bekannt gemacht werden. Zum anderen kann es notwendig sein, Personen im Umgang mit der Infrastruktur zu schulen, damit diese die notwendigen Fähigkeiten zur Nutzung erlangen. Dies ist insbesondere bei IT-Systemen relevant.⁷⁵⁹

6.1.2.2. Erfassung weicher Faktoren

Die so genannten „weichen“ Faktoren, welche die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers mitgestalten, zeigen im Gegensatz zur technischen und räumlichen Infrastruktur keine physische Präsenz. Es handelt sich hier um solche Aspekte, welche die Beziehungen der Mitglieder einer Organisation untereinander betreffen und die Ausführung bestimmter Handlungen beeinflussen. Anhand der Ausführungen in den vorherigen Kapiteln werden diese Faktoren im Folgenden zusammengestellt:

- Welche Kultur wird hinsichtlich des Wissenstransfers durch die Organisation angestrebt? Einzelne Elemente, welche die Wissenstransferkultur definieren, sind beispielsweise der Umgang mit Fehlern, das Tabuisieren bestimmter Themen, die Förderung eines offenen Umgangs und der Freude am Lernen sowie die Gewährung von genügend Zeit für Handlungen des Wissenstransfers. Die Unternehmenskultur sowie das Vorleben dieser Kultur durch die Führungsebene haben einen signifikanten Einfluss auf Handlungen des Wissenstransfers.⁷⁶⁰
- Welche Maßnahmen werden ergriffen, um das strukturelle Kapital, das heißt die sozialen Bindungen unter den Mitgliedern der Organisation zu stärken? Der Grad der Integration einer Person in ein soziales Netzwerk hat einen Einfluss darauf, wie häufig diese Person mit anderen Mitgliedern der Organisation Wissen austauscht.⁷⁶¹
- Welche Vorschriften gibt es, welche die Durchführung von Handlungen des Wissenstransfers betreffen? Vorschriften können beispielsweise dort existieren, wo aufgrund von rechtlichen Vorgaben oder aufgrund von Geheimhaltung bestimmte

⁷⁵⁸Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷⁵⁹Siehe Kapitel 4.4.3.

⁷⁶⁰Siehe Kapitel 4.4.2.

⁷⁶¹Siehe Kapitel 4.4.2.

Handlungen nicht ausgeführt werden dürfen. Vorschriften im positiven Sinne können beispielsweise regeln, in welchen Situationen die Speicherung von Wissen in IT-Systemen verpflichtend ist.⁷⁶²

- Welche Anreize werden durch die Organisation bereitgestellt, um Handlungen des Wissenstransfers zu fördern? In bestimmten Situationen ist die intrinsische Motivation einer Person nicht groß genug, um beispielsweise Wissen mit anderen Personen zu teilen oder Wissen zu speichern. Hier können seitens der Organisation bestimmte Anreize bereitgestellt werden, welche die mangelnde intrinsische Motivation kompensieren sollen.⁷⁶³
- Welche Ansätze gibt es, um das sprachliche Verständnis der Mitglieder der Organisation untereinander zu verbessern? Es wurde gezeigt, dass aufgrund der Zugehörigkeit einzelner Personen zu unterschiedlichen Sprachgemeinschaften die Kommunikation und somit der Wissenstransfer zwischen diesen Personen negativ beeinflusst werden kann. Bemühungen seitens der Organisation, diesen Kommunikationsdefekten zu begegnen, können beispielsweise in Form von Terminologiemanagement vorhanden sein.⁷⁶⁴
- Welche Stellen beziehungsweise Rollen gibt es in der Organisation, die sich mit der Koordination und Leitung von wissenstransferbezogenen Aktivitäten beschäftigen? Das Fehlen von geeigneten Ansprechpartnern bei Fragen zum Wissenstransfer kann als eine Wissensbarriere angesehen werden.⁷⁶⁵

6.1.2.3. Durchführung der Erfassung

Die Erfassung der Wissenstransferinfrastruktur in einer Organisation kann grundsätzlich durch eine selbst durchgeführte Bestandsaufnahme oder im Rahmen von Befragungen solcher Personen erfolgen, die aufgrund ihrer Position in der Organisation fundierte Kenntnisse über eben diese Rahmenbedingungen haben. In der Regel sind dies Führungskräfte oder speziell für Wissensmanagement verantwortliche Mitarbeiter, die an der Gestaltung der Rahmenbedingungen maßgeblich beteiligt sind.

Aufgrund ihrer nicht-physischen Präsenz können die „weichen“ Faktoren, welche die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers beeinflussen, nicht durch eine selbst durchgeführte Bestandsaufnahme erfasst werden. Hier ist es notwendig, solche Personen zu befragen, die innerhalb der Organisation über fundierte Kenntnisse über diese Faktoren verfügen.

⁷⁶²Siehe Kapitel 4.3.

⁷⁶³Siehe Kapitel 4.2.3.4.

⁷⁶⁴Siehe Kapitel 4.1.4.3.

⁷⁶⁵Siehe Kapitel 4.4.2.

Bei der Analyse der Rahmenbedingungen werden in dieser Arbeit semistrukturierte Interviews eingesetzt. Die in den vorherigen beiden Kapiteln aufgezählten Aspekte der Rahmenbedingungen werden dabei in der Reihenfolge ihrer Nennung in einen Interviewleitfaden übernommen.⁷⁶⁶ Bei den Interviews wird den Personen genügend Freiraum sowohl für die Beantwortung der Fragen als auch für eigene Ausführungen eingeräumt, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass zusätzliche, hier nicht berücksichtigte Aspekte die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers ergänzen. Die Interviews können in Form von Einzel- oder Gruppengesprächen durchgeführt werden. Abhängig davon, wie viele Personen in der untersuchten Organisation für die Durchführung von Interviews gewonnen werden können und zudem über das nötige Wissen verfügen, kann die Anzahl der durchgeführten Gespräche variieren. Die Interviews werden jeweils aufgezeichnet, da diese Form der Datenerhebung den Vorteil der präziseren Auswertung bietet.

Die aufgezeichneten Interviews werden für die Auswertung zunächst transkribiert. Anschließend werden die Texte entsprechend eines deduktiv entwickelten Kategoriensystems, welches aus den oben aufgezählten Aspekten der Rahmenbedingungen abgeleitet wird, kodiert.⁷⁶⁷ Aussagen, die von unterschiedlichen Personen zu einem bestimmten Aspekt gemacht wurden, können so zusammengefasst und effizienter ausgewertet werden. Als Ergebnis dieser Analysephase liegt eine Zusammenfassung der durchgeführten Interviews vor, in der die identifizierten Rahmenbedingungen strukturiert beschrieben werden.

6.1.3. Personenbezogene Analyse

In der zweiten Analysephase, der personenbezogenen Analyse, wird untersucht, wie Wissenstransfer aus der Perspektive einzelner Mitglieder der Organisation wahrgenommen und selbst durchgeführt wird. Nachdem bereits die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers, die den Handlungsspielraum einzelner Personen determinieren, ermittelt wurden, erfolgt nun unter Einbeziehung der in Kapitel 6.1.1.1 formulierten Ziele die Erfassung der im Wissenstransfer ausgeführten Handlungen sowie der hiermit möglicherweise verbundenen Probleme.

Die Analyse der Wissenstransferhandlungen erfolgt durch Befragungen der handelnden Personen, da nur sie darüber berichten können, was sie zur Durchführung bestimmter Handlungen motiviert und welche Barrieren sie im Zusammenhang mit einzelnen Handlungen wahrnehmen. Abgesehen davon, dass die genannten Aspekte durch eine personenunabhängige Analyse nicht erfasst werden können, würde sich bei einem solchen Vorgehen das Problem ergeben, dass eine vollständige, objektive Beobachtung von Wissenstransferhandlungen in einer Organisation nur mit einem sehr hohen Aufwand durchgeführt werden kann. Hier müssten alle Mitglieder der betrachteten Organisation während ihrer Arbeitszeit beobachtet werden, so dass Protokolle über die Durchführung der einzelnen Handlungen angefertigt werden können. Aus den genannten Gründen werden daher im

⁷⁶⁶Der Interviewleitfaden für die Analyse der Rahmenbedingungen ist in Anhang C dargestellt.

⁷⁶⁷Vgl. zum deduktiv entwickelten Kategoriensystem Mayring (2008, S. 74-76).

Rahmen der personenbezogenen Analyse einzelne Personen über Tätigkeiten des Wissenstransfers befragt, so dass aus den subjektiven, individuellen Perspektiven der Organisationsmitglieder ein Gesamtbild der Handlungen des Wissenstransfers zusammengesetzt werden kann.

Um das Ziel zu erreichen, diese Handlungen sowie mögliche Probleme, die damit verbunden sind, zu analysieren, müssten bei einer vollständigen Erhebung alle Mitglieder der Organisation danach befragt werden, ob sie die im Ordnungsrahmen abgebildeten Handlungen ausführen und bei welchen Handlungen sie auf welche Wissensbarrieren stoßen. In Kapitel 5 werden insgesamt elf Handlungen beschrieben, die im Zusammenhang mit der Weitergabe von Wissen ausgeführt werden.⁷⁶⁸ Für jede dieser Handlungen werden in Kapitel 5.5 mehrere potentielle Wissensbarrieren identifiziert, die zu Problemen bei der Ausführung der Handlungen führen können. Bei der Befragung einer einzelnen Person müssten so über 100 Fragen gestellt werden, um eine vollständige Erhebung aller Handlungen und der möglicherweise auftretenden Probleme durchzuführen. Diese Strategie der Datenerhebung widerspricht dem Ziel einer effizienten Durchführbarkeit der Analyse und stellt zudem eine hohe Belastung für die befragten Mitglieder der Organisation dar. Aus diesem Grund wird eine andere, im Folgenden vorgestellte Strategie angewendet.

6.1.3.1. Erfassung von Handlungen

In einem ersten Schritt dieser Analysephase wird versucht, einen allgemeinen Überblick über die Durchführung von Handlungen des Wissenstransfers in der untersuchten Organisation zu erstellen. Dieser Überblick wird als Teil der „status quo“-Analyse in die Auswertung einfließen und soll zudem dazu dienen, diejenigen Handlungen zu identifizieren, die möglicherweise durch das Vorhandensein von Wissensbarrieren beeinflusst werden. Die Erstellung dieses Überblickes soll für die Mitglieder der Organisation nur mit geringem Aufwand verbunden, jedoch trotzdem umfassend sein. Das Ergebnis dieser Erhebung soll eine Übersicht darüber sein, welche Handlungen des Wissenstransfers mit welcher Häufigkeit ausgeführt werden und welche Handlungen einer genaueren Untersuchung unterzogen werden sollen, um mögliche Wissensbarrieren zu identifizieren.

Die Erhebung der Daten findet mit einer standardisierten Umfrage statt, an der jedes Mitglied der Organisation teilnehmen soll. In dieser Umfrage soll jede Person die elf Handlungen des Wissenstransfers danach beurteilen, wie häufig sie diese Handlung ausführt und wie hoch die gefühlte Überwindung ist, die sie im Zusammenhang mit der Durchführung dieser Handlung verspürt. Das Kriterium der Häufigkeit wird herangezogen, um einen Überblick darüber zu bekommen, wie oft welche Handlungen in der Organisation ausgeführt werden und in welchem Verhältnis die Handlungen hinsichtlich ihrer Ausführungshäufigkeit untereinander stehen. So kann es beispielsweise interessant sein zu wissen,

⁷⁶⁸Die zwölfte Handlung, die Gestaltung von Rahmenbedingungen des Wissenstransfers, wird hier nicht einbezogen, da sie bereits in der Phase der Analyse der Rahmenbedingungen betrachtet wurde.

dass die Speicherung von Wissen in IT-Systemen sehr häufig, die Nachfrage jedoch nur sehr selten ausgeführt wird.

Aus den bereits geschilderten Gründen kann die Häufigkeit durch direkte Beobachtung nur mit erheblichem Aufwand ermittelt werden, so dass man bei der Datenerhebung auf die subjektiven Angaben durch die handelnden Personen angewiesen ist. Die Frage nach der Häufigkeit erlaubt nicht nur die Erstellung eines „Handlungsprofils“ der untersuchten Organisation, sondern kann auch als Indikator dafür verwendet werden, dass bestimmte Handlungen durch Wissensbarrieren beeinflusst werden. Bei solchen Handlungen, die nur selten ausgeführt werden, liegt die Vermutung nahe, dass Wissensbarrieren eine häufigere Durchführung der Handlungen verhindern.

Dies muss jedoch nicht zwangsläufig der Fall sein, da eine geringe Durchführungshäufigkeit durch die Beschaffenheit der Prozesse in der Organisation begründet sein kann: Wenn beispielsweise die in einer Organisation ausgeführten Prozesse naturgemäß nicht wissensintensiv sind und somit nur ein geringer Wissensbedarf seitens der Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit vorhanden ist, hat dies zur Folge, dass zum Beispiel die Handlung der Wissensnachfrage nur selten ausgeführt wird. Dies ist jedoch in der beschriebenen Situation nicht kritisch und keine Folge des Auftretens von Wissensbarrieren, sondern eine logische Konsequenz daraus, dass naturgemäß nur ein geringer Wissensbedarf vorhanden ist. Solange die Prozesse in der Organisation in hoher Qualität und Effizienz ausgeführt werden, muss eine häufigere Wissensnachfrage nicht zwingend notwendig sein.

Durch logische Überlegungen kommt man zu dem Schluss, dass die Häufigkeit, mit der Handlungen ausgeführt werden, als alleiniger Indikator für das Vorhandensein von Wissensbarrieren nicht ausreichend ist, da sie durch die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers beeinflusst werden kann. Wenn es beispielsweise Vorschriften gibt, welche die Durchführung der Wissensspeicherung fordern, wird in der Konsequenz diese Handlung häufig ausgeführt werden. Dies kann jedoch über möglicherweise vorhandene Wissensbarrieren hinwegtäuschen. Wenn diese Handlung aufgrund von Vorschriften unter Zwang ausgeführt wird, können trotz der häufigen Ausführung versteckte Wissensbarrieren beispielsweise in Form von geringem wahrgenommenen Nutzen, Angst vor Fehlern oder Angst vor Machtverlust auftreten. Aufgrund solcher Situationen liegt es nahe, die Mitglieder der untersuchten Organisation nicht nur nach der Häufigkeit der Durchführung, sondern auch nach der dabei gefühlten Überwindung zu fragen. Wenn die gefühlte Überwindung für die Durchführung einer Handlung hoch ist, kann dies ein Hinweis auf die Existenz von Wissensbarrieren sein, selbst wenn die Häufigkeit der Durchführung bei dieser Handlung hoch ist.

Um das eingangs genannte Ziel zu erreichen, die Rolle der IT im Wissenstransfer zu berücksichtigen, werden diejenigen Fragen in der Umfrage, die sich auf Handlungen beziehen, in denen Wissensspeicher und Verzeichnisse eingebunden sind, getrennt sowohl für IT-Systeme als auch für Drucksachen gestellt. Auf diese Weise kann anschließend detailliert herausgearbeitet werden, für welche Handlungen IT-Systeme genutzt werden und wann beziehungsweise ob Drucksachen im Wissenstransfer relevant sind.

Zu denjenigen Handlungen, bei denen Wissen nachgefragt wird, werden zusätzliche Daten erhoben, um einen Überblick darüber zu gewinnen, ob und wie diese Nachfragen aus der Sicht des Nachfragers beantwortet werden. Bei inhaltlichen Nachfragen, die an Personen oder Objekte gerichtet sind, wird die Häufigkeit der inhaltlichen Beantwortung der Nachfrage, die Häufigkeit des Verweizens an eine andere Wissensquelle sowie die Häufigkeit, mit der die Nachfrage gar nicht beantwortet wurde, erhoben. Bei solchen Nachfragen, die sich gezielt an Verzeichnisse richten, wird abgefragt, wie häufig diese Nachfragen durch Nennung einer Wissensquelle tatsächlich beantwortet wurden. Anhand dieser Informationen kann ermittelt werden, wie effizient bestimmte Arten der Nachfrage aus der Perspektive des Nachfragers sind.

Die Umfrage ist so gestaltet, dass jede Handlung zunächst allgemein und anschließend anhand eines Beispiels für die Teilnehmer erläutert wird. Bei jeder Handlung werden diejenigen Aspekte, die abgefragt werden sollen, in Form von Aussagen vorgegeben, die von den Teilnehmern danach beurteilt werden müssen, inwieweit die Behauptungen für sie zutreffen. Die Bewertung erfolgt anhand einer 6-Punkte-Skala, bei der der Wert 1 die Aussage „trifft überhaupt nicht zu“ und der Wert 6 die Aussage „trifft voll zu“ repräsentiert.⁷⁶⁹ Für die Auswertung der Umfrage wird der Mittelwert aller abgegebenen Antworten pro Frage berechnet. Die vollständige Umfrage ist in Anhang A dargestellt.

6.1.3.2. Detailanalyse

Anhand der Ergebnisse der Umfrage werden zunächst diejenigen Handlungen des Wissenstransfers identifiziert, die aufgrund der Werte der jeweiligen Indikatoren als „kritisch“ angesehen werden können und vor dem Hintergrund potentieller Wissensbarrieren untersucht werden sollten. Dies sind solche Handlungen, die nur selten und/oder mit einer hohen gefühlten Überwindung ausgeführt werden. Ab welchem Wert für die Häufigkeit beziehungsweise Überwindung eine Handlung als „kritisch“ angesehen wird und einer genaueren Untersuchung unterzogen wird, ist dem jeweiligen Anwender überlassen. Im Rahmen der nun folgenden Detailanalyse soll herausgefunden werden, welche Gründe dazu führen, dass die Handlungen in der Umfrage die jeweiligen Werte erzielt haben.

Um dies zu erreichen, werden semistrukturierte Interviews mit Personen geführt, die an der Umfrage teilgenommen haben. Im Idealfall können diejenigen Personen für Interviews ausgewählt werden, welche die zu untersuchenden Handlungen mit niedrigen Werten bewertet haben und die Gründe für ihre Bewertung darlegen können. Dies setzt jedoch voraus, dass die Umfrage nicht anonym durchgeführt wird, was zu einer Verfä-

⁷⁶⁹Die so genannte Likert-Skala mit sechs Punkten wurde bewusst eingesetzt, um Probleme im Zusammenhang mit dem neutralen Element, welches bei Skalen mit einer ungeraden Anzahl an Punkten auftritt, zu verhindern. Die Teilnehmer der Umfrage sind somit gezwungen, eine wertende Antwort zu geben, da bei einer 6-Punkte-Skala kein neutrales Element vorhanden ist. Für weitere Informationen zur Gestaltung von Skalen in Umfragen siehe beispielsweise Nardi (2005, S. 74-76); Bortz und Döring (2006, S. 224); Brace (2008, S. 66-73).

schung der Ergebnisse führen könnte. Im Folgenden wird daher davon ausgegangen, dass die Umfrage anonym durchgeführt wird und aus der Menge der Teilnehmer per Zufall Personen ausgewählt werden, die für Interviews bereitstehen.

Die Struktur der Interviews ist an den Handlungen ausgerichtet, die im Detail untersucht werden sollen. Bei jeder dieser Handlungen werden diejenigen Wissensbarrieren angesprochen, die in Kapitel 5.5 als potentiell relevant für die jeweilige Handlung genannt wurden. In den Interviews werden die möglicherweise vorhandenen Wissensbarrieren in derjenigen Reihenfolge angesprochen, die sich aus der Dominanz über andere Wissensbarrieren entsprechend Kapitel 5.5.1 ergibt. Die Interviewpartner werden während des Gespräches gebeten, über eigene Erfahrungen oder Erfahrungen mit Kollegen hinsichtlich der angesprochenen Wissensbarrieren zu berichten. Darüber hinaus erhalten die Interviewpartner die Möglichkeit, unabhängig von den bereits angesprochenen Wissensbarrieren zusätzliche, eigene Ausführungen zu den „kritischen“ Handlungen zu machen. Die Anzahl der durchzuführenden Interviews ist davon abhängig, ob und wie schnell plausible Gründe für die erzielten Werte identifiziert werden. Wenn beispielsweise aus dem dritten Interview keine neuen Erkenntnisse mehr gezogen werden können, kann die Datenerhebung an dieser Stelle abgebrochen werden.

Um eine präzise Auswertung der Interviews durchführen zu können, werden diese zunächst aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Entsprechend dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse wird für die Textanalyse ein Kategoriensystem verwendet, anhand dessen die Texte kodiert werden. Im Rahmen des hier vorgeschlagenen Vorgehens orientiert sich das Kategoriensystem an den in Kapitel 5.5 identifizierten fünf Gruppen von Wissensbarrieren. Andere Möglichkeiten wie beispielsweise ein Kategoriensystem, das an den Handlungen des Wissenstransfers ausgerichtet ist, sind denkbar. Das hier vorgeschlagene Kategoriensystem wird, da es von den bereits bekannten Wissensbarrieren abgeleitet wird, deduktiv entwickelt und steht bereits zu Beginn der Textanalyse zur Verfügung. Es kann jedoch im Laufe der Textanalyse induktiv erweitert werden, wenn zusätzliche, bislang nicht berücksichtigte Wissensbarrieren im Text entdeckt werden, die durch das bisherige Kategoriensystem nicht abgedeckt werden.⁷⁷⁰

6.1.4. Auswertung

In der Auswertungsphase werden die Daten, die bei der Analyse der Rahmenbedingungen, der Erfassung von Handlungen des Wissenstransfers sowie der anschließenden Detailanalyse erhoben wurden, zu einem Gesamtbild verdichtet. Hierbei werden alle Handlungen des Wissenstransfers vor dem Hintergrund der identifizierten Rahmenbedingungen, den Ergebnissen der Umfrage und der Detailanalyse betrachtet. Das Ergebnis der Auswertungsphase ist ein Bericht, der die in der untersuchten Organisation vorgefundenen Rahmenbedingungen des Wissenstransfers darstellt, eine Beschreibung der in der Orga-

⁷⁷⁰Vgl. Mayring (2005, S. 10-11); Mayring (2008, S. 74-76).

nisation durchgeführten Handlungen des Wissenstransfers beinhaltet, auf möglicherweise vorhandene Probleme hinweist und Gründe für das Auftreten dieser Probleme anführt. Dieser Bericht soll als Grundlage für mögliche Optimierungsmaßnahmen im Bereich des Wissenstransfers verwendet werden können.

6.2. Durchführung der Fallstudien

Die konkrete Anwendung der entwickelten Konstrukte, Modelle und Methoden in der Forschungsumgebung entspricht einer Instanziierung im Rahmen des Design Science. Die im folgenden beschriebenen Fallstudien, in denen der entwickelte Ordnungsrahmen sowie die Methode zur Analyse des Wissenstransfers in konkrete Organisationen angewendet werden, können somit als ein Bestandteil des Design Science angesehen werden.

Um Unternehmen für die Durchführung der Analyse des Wissenstransfers zu gewinnen, wurde ein Aufruf auf einer öffentlich erreichbaren Internetseite gestartet. Diese Internetseite dient zur Anbahnung von Kontakten im geschäftlichen Umfeld und ist nicht auf bestimmte Branchen beschränkt. Konkret wurde der Aufruf im Dezember 2008 in zwei Foren, die sich mit dem Thema Wissensmanagement befassen, veröffentlicht. Unter mehreren Interessenten, die sich auf diesen Aufruf hin gemeldet haben, wurden schließlich zwei Unternehmen ausgewählt, die aufgrund ihrer wissensintensiven Prozesse für die Durchführung der Analyse besonders geeignet erschienen. Die Branche, in der die Unternehmen tätig sind, spielte für die Auswahl keine Rolle, da der Ordnungsrahmen in beliebigen Organisationen anwendbar sein soll.

Die Erhebung der Daten erfolgte im Zeitraum von Februar 2009 bis einschließlich April 2009. Für die Erfassung von Handlungen wurde ein elektronisches Umfragesystem genutzt, in dem für jedes Unternehmen eine eigene Umfrage eingerichtet wurde. Jede Umfrage konnte über eine URL erreicht werden, die ausschließlich den teilnehmenden Unternehmen bekannt war. Auf diese Weise konnten Manipulationen der Daten durch Dritte verhindert werden. Die URL wurde von den Ansprechpartnern, die dem Forschungsprojekt in jedem Unternehmen zur Verfügung standen, per interner E-Mail an die Mitarbeiter weitergegeben. Für die Bearbeitung der Umfrage wurde jeweils ein Zeitraum von 14 Tagen nach Bekanntgabe der URL eingeräumt. An der elektronischen Datenerhebung haben sich insgesamt 37 Personen beteiligt.

Weitere Daten wurden in insgesamt zehn Telefoninterviews erhoben. Die Fragen wurden den Interviewpartnern nicht vorab bereitgestellt, um Verfälschungen durch vorbereitete Antworten zu vermeiden. Die Telefoninterviews nahmen jeweils einen Zeitraum zwischen 25 und 60 Minuten in Anspruch. Bei den Interviews wurde darauf Wert gelegt, dass die Personen „frei“ sprechen konnten, ohne durch die Anwesenheit anderer Kollegen oder Vorgesetzter in ihrer Meinungsäußerung eingeschränkt zu werden. Dies war insbesondere bei den Interviews der Detailanalyse wichtig, da hier kritische Aspekte wie beispielsweise die Unternehmenskultur und das Verhalten anderer Mitarbeiter bezüglich

des Wissenstransfers angesprochen wurden.

6.3. Fallstudie A

Die im Rahmen dieser Fallstudie untersuchte Organisation ist die Entwicklungsabteilung eines Automobilzulieferers, der Niederlassungen an mehreren Standorten in Europa besitzt. In der betrachteten Organisation arbeiten insgesamt 35 Mitarbeiter, die sich mit Konstruktion, Produktvalidierung und Projektleitung beschäftigen. Die Tätigkeiten sind als besonders wissensintensiv zu charakterisieren, weil die Mitarbeiter für die Entwicklung und Validierung der Produkte besonderes Fachwissen benötigen. Dieses Fachwissen wird zum einen aus Vorgängerprojekten übernommen und zum anderen innerhalb der Organisation selbstständig neu entwickelt. Das im Rahmen der Entwicklungsprozesse gewonnene und weitergegebene Wissen wird als ein wichtiger Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Zulieferern angesehen. Es besteht somit ein großes Interesse daran, eine Standortbestimmung des intraorganisationalen Wissenstransfers durchzuführen, um Optimierungspotentiale zu identifizieren und den eigenen Wettbewerbsvorteil auszubauen.

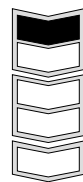
Die Arbeit innerhalb der Organisation ist überwiegend projektorientiert. Für die Entwicklung eines bestimmten Produktes wird jeweils ein Team gebildet, in dem die oben genannten Aufgaben, das heißt Konstruktion und Validierung, unter der Führung einer Projektleitung durchgeführt werden.

6.3.1. Analyse der Rahmenbedingungen

Die Analyse der Rahmenbedingungen wurde mittels eines Telefoninterviews durchgeführt. An diesem Interview nahmen insgesamt drei Personen teil, die aufgrund ihrer Position innerhalb der Organisation dazu in der Lage waren, geeignete Auskünfte zu den vorhandenen Rahmenbedingungen zu geben.

6.3.1.1. Erfassung der Infrastruktur

In der betrachteten Organisation ist jeder der 35 Arbeitsplätze mit Telefon und einem internetfähigen Rechner ausgestattet. Neben E-Mails steht zur elektronischen Kommunikation auch die Software „Microsoft Communicator“ bereit, mit der text- und audiobasierte, synchrone Kommunikation ermöglicht wird. Diese Software wird hauptsächlich für die organisationsinterne Kommunikation genutzt. Mit Hilfe der Software „NetViewer“, die auf einigen Rechnern eingerichtet ist, können Bildschirmhalte in Echtzeit zwischen entfernten Anwendern ausgetauscht werden. Auf dieses Kommunikationshilfsmittel wird insbesondere beim Austausch von CAD-Daten bei der Entwicklung von Produkten zurückgegriffen.



Für die Speicherung von elektronischen Dokumenten steht allen Mitarbeitern ein gemeinsames Netzlaufwerk zur Verfügung. Auf diesem Netzlaufwerk wird für jedes Projekt

ein eigenes Verzeichnis angelegt, in das die projektbezogenen Dateien einsortiert werden. Innerhalb dieses Verzeichnisses sind weitere Verzeichnisse vorhanden, die in den ersten zwei Ebenen durch die Projektleitung vorgegeben sind. In der Regel können Mitarbeiter nur auf die Verzeichnisse derjenigen Projekte zugreifen, für die sie aktuell arbeiten. Innerhalb eines Projektverzeichnisses richten sich die Zugriffsrechte der Mitarbeiter nach den jeweils ausgeführten Tätigkeiten. So darf ein Konstrukteur beispielsweise nicht auf diejenigen Verzeichnisse zugreifen, in denen Dateien für die kommerziellen Aspekte des entwickelten Produktes abgelegt werden.

Auf der Basis der Software „Microsoft SharePoint“ steht ein unternehmensweites Intranet zur Verfügung, in dem Informationen durch das Management bekanntgegeben werden. Das Intranet umfasst unter anderem aktuelle, für die Organisation relevante Nachrichten, ein Mitarbeiterverzeichnis, ein Glossar mit wichtigen Abkürzungen sowie eine eingebettete Prozessdatenbank. Diese Datenbank umfasst grafische Abbildungen relevanter Verwaltungsprozesse. Im Mitarbeiterverzeichnis ist für jeden Mitarbeiter neben dem Namen und den wichtigsten Kontaktdaten vermerkt, in welcher Abteilung und in welcher Funktion er tätig ist. Informationen darüber, in welchen Fachgebieten ein Mitarbeiter über Wissen verfügt, werden nicht explizit hinzugefügt und sind auch seitens der Unternehmensführung nicht erwünscht. Jeder Mitarbeiter hat lesenden Zugriff auf das Intranet. Der Schreibzugriff wird nur ausgewählten Personen gewährt, da das Intranet nur für das Abrufen von Wissen eingesetzt werden soll. Für die Inhalte sind die Leiter der jeweiligen Fachabteilungen sowie die Unternehmensleitung zuständig.

Einige Mitarbeiter der betrachteten Organisation haben Zugriff auf ein Lotus Notes-System, in dem etwa 20 Datenbanken vorhanden sind. Diese Datenbanken werden jedoch hauptsächlich in anderen Standorten genutzt und sind für die betrachtete Organisation kaum relevant. Inhaltlich wird hier Wissen aus den Bereichen Vertrieb, Qualitätsmanagement und -sicherung sowie Entwicklung archiviert. Zugriff auf das System haben überwiegend solche Mitarbeiter, die bereits länger im Unternehmen arbeiten. Für neue Mitarbeiter wird nur bei Bedarf ein Zugang eingerichtet.

Neue Mitarbeiter werden in einer eintägigen Schulung in den Umgang mit den vorhandenen IT-Systemen eingeführt. Die Schulungen werden von der Personalabteilung organisiert und durchgeführt. Diese Abteilung ist auch für die Aktualität des Mitarbeiterverzeichnisses im Intranet zuständig.

Drucksachen wie beispielsweise Fachbücher oder Fachzeitschriften werden für den Wissenstransfer nur in geringem Umfang bereitgestellt, da das hier archivierte Wissen in der Regel schnell veraltet und in der schnelllebigen Automobilbranche von geringem Nutzen ist.

Für den direkten Wissenstransfer in offiziellem Rahmen stehen mehrere Besprechungsräume zur Verfügung. Für den zwanglosen, spontanen Wissenstransfer können die Kaffeeküche, die Kantine und ein „Raucherraum“ genutzt werden.

Abbildung 6.2 auf der nächsten Seite zeigt eine Übersicht der Wissenstransferinfrastruktur der untersuchten Organisation.

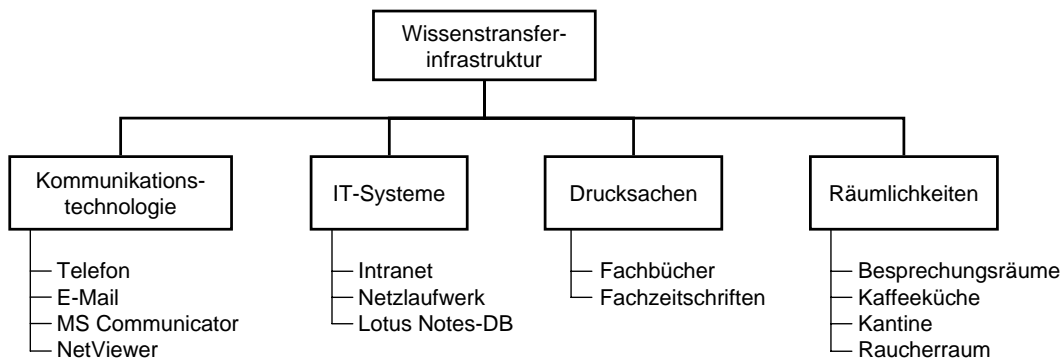


Abbildung 6.2.: Wissenstransferinfrastruktur der Organisation in Fallstudie A. Quelle: Eigene Darstellung.

6.3.1.2. Erfassung weicher Faktoren

Hinsichtlich der Strategie des Wissensmanagements gibt es keine Vorgaben, die an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Seitens der Unternehmensführung ist zwar eher die Kodifizierungsstrategie gewünscht, jedoch wird dies nicht in konkrete Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter umgesetzt. Es wird vermutet, dass innerhalb der untersuchten Organisation das Wissen eher persönlich weitergegeben wird. Für Handlungen des Wissenstransfers wird den Mitarbeitern jedoch nicht explizit freie Zeit eingeräumt. Insgesamt wird der Umgang zwischen den Mitarbeitern als offen bezeichnet. Themen, über die nicht gesprochen werden darf, gibt es nicht. Der Umgang mit Fehlern wird als fair und konstruktiv bezeichnet, so dass kein Mitarbeiter befürchten muss, falsches Wissen weiterzugeben. Um die sozialen Bindungen unter den Mitarbeitern zu stärken, werden Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern organisiert. Andere, nicht arbeitsbezogene Zusammenkünfte der Mitarbeiter werden von diesen selbständig geplant und durchgeführt.



Vorschriften, welche die wissenstransferbezogenen Handlungen der Mitarbeiter regeln, sind nicht vorhanden. Anreize, die den Wissenstransfer positiv beeinflussen sollen, werden nicht bereitgestellt. Es gibt keine Abteilung und keine Person, die mit der Planung, Koordination und Durchführung von Aktivitäten des Wissensmanagements beauftragt ist. Im Rahmen der Zentralisierung der bislang überwiegend isoliert handelnden Niederlassungen des Unternehmens ist jedoch geplant, eine Koordinationsstelle für Wissensmanagement einzurichten.

6.3.2. Erfassung von Handlungen

Um einen Überblick über die Durchführung von Handlungen des Wissenstransfers in der betrachteten Organisation zu gewinnen, wurde zunächst die in Kapitel 6.1.3.1 beschriebene standardisierte Umfrage durchgeführt. Auf Wunsch der Organisation wurden dabei diejenigen Handlungen, die mit IT-Systemen in Verbindung stehen, für jedes oben genannte System, das heißt für das Netzlaufwerk, das Intranet und Lotus Notes, einzeln erfasst.⁷⁷¹ Die Umfrage wurde den Mitarbeitern auf einer frei zugänglichen Webseite bereitgestellt. Die URL der Webseite wurde durch die Leitung der Organisation an die Mitarbeiter weitergegeben. Die Teilnahme an der Umfrage erfolgte anonym und ohne vorherige Registrierung. Für die Bearbeitung wurde ein Zeitraum von 14 Tagen gewährt. Insgesamt sind 16 vollständige Datensätze vorhanden. Die Ergebnisse der Umfrage sind in Tabelle 6.1 auf der nächsten Seite dargestellt.



Die Ergebnisse zeigen, dass solche Handlungen, bei denen Personen miteinander interagieren, diejenigen Handlungen in der Ausführungshäufigkeit dominieren, die an IT-Systeme und Drucksachen gerichtet sind. Dementsprechend kann festgestellt werden, dass die Handlungen des Wissenstransfers eher der Personalisierungs- und weniger der Kodifizierungsstrategie entsprechen. Nachfragen werden am häufigsten direkt an Personen gerichtet (3,50) und Wissen wird am häufigsten direkt an Personen weitergegeben (4,19). Das Verweisen von Nachfragern an andere Wissensquellen findet relativ häufig statt (3,88), was darauf schließen lässt, dass oft nicht die richtigen Ansprechpartner bekannt sind. Es fällt auf, dass im Vergleich mit anderen interaktionsbasierten Handlungen die Ankündigung von Wissen bei anderen Personen relativ selten ausgeführt wird (2,56). Das „Networking“ beziehungsweise die Erweiterung des Wissens darüber, welche Person auf welchem Gebiet über Wissen verfügt, wird mit einer mittleren Häufigkeit ausgeführt (3,50).

Die Ankündigung des eigenen Wissens erfolgt nicht nur selten gegenüber anderen Personen, sondern insbesondere auch selten bis gar nicht gegenüber IT-Systemen und Drucksachen (Werte zwischen 1,00 und 1,31). Die gefühlte Überwindung für die Durchführung dieser Handlungen ist gegenüber den anderen Werten, die bei dem Kriterium der Überwindung erzielt wurden, relativ hoch (2,06 bis 2,69). Während Informationen über andere Wissensquellen noch relativ häufig an andere Personen direkt weitergegeben werden (3,88), erfolgt die Speicherung von Wissensquellen in IT-Systemen und Drucksachen selten bis gar nicht (Werte zwischen 1,00 und 1,75).

Es fällt auf, dass die insgesamt drei untersuchten IT-Systeme stark unterschiedlich genutzt werden. Handlungen, die sich an Lotus Notes-Datenbanken richten, werden dabei am seltensten ausgeführt (Werte zwischen 1,00 und 1,69). Antworten auf Fragen

⁷⁷¹Die Fragen WN2, WN4, WT2, WT5, WQ2 und WQ5 (siehe Anhang A) wurden jeweils dreimal, das heißt für jedes IT-System einzeln, gestellt. Die Fragen wurden jeweils so umformuliert, dass der Name des jeweiligen IT-Systems enthalten ist. Die Umfrage besteht somit aus 29 Fragen.

	Person		Lotus Notes		Intranet		Netzlaufwerk		Drucksa-	
	Hängigkeit	Überwindung	Hängigkeit	Überwindung	Hängigkeit	Überwindung	Hängigkeit	Überwindung	che	Hängigkeit
Nachfrage von Wissen, gerichtet an ...	3,50	1,38	1,38	2,31	2,94	1,56	2,81	1,88	3,13	1,88
... <i>davon inhaltlich beantwortet</i>	4,13		1,38		2,44		2,63		3,38	
... <i>davon weitergeleitet an andere Wissensquelle</i>	3,19		1,78		2,50		2,59		2,53	
... <i>davon nicht beantwortet</i>	2,44		3,63		3,47		3,28		3,53	
Weitergabe von Wissen an ...	4,19	1,19	1,06	2,50	1,69	2,44	3,31	1,75	1,31	2,63
Suche nach Wissensquelle anhand von ...			1,38	2,31	2,69	1,56	2,50	1,50	1,50	1,75
... <i>davon Hinweis auf richtige Quelle erhalten</i>			1,69		2,38		2,31		1,75	
... <i>davon nicht beantwortet</i>			4,31		3,63		3,69		4,25	
Weitergabe von Wissensquellen an ...	3,88	1,56	1,00	2,00	1,31	2,13	1,75	2,00	1,00	2,38
Ankündigung von Wissen an ...	2,56	2,06	1,00	2,44	1,31	2,50	1,13	2,44	1,00	2,69
Erweiterung von Strukturwissen anhand von ...	3,50	1,63	1,31	2,00	2,81	1,88	2,19	2,00	2,69	1,94

Tabelle 6.1.: Ergebnisse der Umfrage in Fallstudie A

nach inhaltlichem Wissen und nach anderen Wissensquellen werden hier häufig nicht gefunden (3,63 beziehungsweise 4,31). Interessant ist hier, dass die Häufigkeit erfolgreicher Wissensnachfragen an das Intranet und das Netzlaufwerk in etwa so hoch ist wie bei den Lotus Notes-Datenbanken (Werte zwischen 3,28 und 3,69), jedoch die Häufigkeit, mit der Nachfragen an diese Systeme gerichtet werden, deutlich höher ist als die Häufigkeit, mit der Lotus Notes-Datenbanken konsultiert werden. Obwohl also die Nützlichkeit der Systeme in etwa gleich bewertet wird, werden die Systeme mit jeweils unterschiedlicher Häufigkeit genutzt. Alle Systeme werden in gleichem Maße dazu genutzt, sowohl inhaltliches Wissen nachzufragen, als auch Wissensquellen ausfindig zu machen. Innerhalb der IT-Systeme wird Wissen am häufigsten an das Netzlaufwerk weitergegeben (3,31). Eine Speicherung von Wissen im Intranet und in Lotus Notes-Datenbanken findet sehr selten bis gar nicht statt (1,69 beziehungsweise 1,06). Das Äquivalent zum „Networking“, das heißt das nicht zielorientierte „Browsing“ durch die IT-Systeme, wird gelegentlich im Intranet (2,81), selten auf dem Netzlaufwerk (2,19) und noch seltener in Lotus Notes-Datenbanken durchgeführt (1,31).

Nachfragen nach inhaltlichem Wissen werden an Drucksachen insgesamt häufiger gestellt als an IT-Systeme (3,13). Die Häufigkeit der auf diesem Weg nicht beantworteten Nachfragen ist jedoch ähnlich hoch wie bei den IT-Systemen (3,53). Für die Suche nach anderen Wissensquellen werden Drucksachen nur sehr selten benutzt (1,50). Wenn dies dennoch einmal vorkommt, ist die Häufigkeit, mit der in Drucksachen brauchbare Hinweise auf Wissensquellen gefunden werden, gering (1,75). Handlungen, bei denen Wissen oder Strukturwissen an Drucksachen weitergegeben wird, werden gar nicht bis sehr selten ausgeführt (Werte zwischen 1,00 und 1,31).

6.3.3. Detailanalyse

Auf der Grundlage der im vorherigen Kapitel erläuterten Ergebnisse der Umfrage wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der darauf ausgerichtet ist, Erklärungen für die vorgefundenen Situationen zu finden. Insbesondere wurden in den Gesprächen folgende Aspekte untersucht:

- Warum kündigen Mitarbeiter gegenüber anderen Personen oder IT-Systemen beziehungsweise Drucksachen nur selten an, in welchen Bereichen sie über Wissen verfügen? Warum ist die gefühlte Überwindung für die Durchführung dieser Handlungen so hoch?
- Warum werden Informationen über andere Wissensquellen nur selten in IT-Systemen beziehungsweise Drucksachen hinterlegt, so dass andere Personen bei der Suche nach Wissen nicht durch diese Informationen unterstützt werden können?



- Warum wird Wissen selten in bestimmten IT-Systemen beziehungsweise in Drucksachen gespeichert?
- Warum werden Wissensnachfrager relativ häufig an andere Wissensquellen verwiesen?
- Warum wird relativ wenig Zeit investiert, um sich proaktiv über die Inhalte in IT-Systemen und Drucksachen zu informieren?

Von den 16 Teilnehmern der Umfrage wurden im Rahmen der Detailanalyse vier Personen interviewt, deren Kontaktdaten durch die Organisation bereitgestellt wurden. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte so, dass ein möglichst breites Spektrum der Tätigkeiten in der untersuchten Organisation abgedeckt wurde. Konkret wurden Personen aus den Bereichen „Konstruktion“ und „Projektleitung“ interviewt. Die Personen wurden jeweils einzeln telefonisch befragt und waren während der Gespräche allein in einem Raum. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 60 Minuten. Die Ergebnisse der Umfrage sowie der Interviewleitfaden waren den Interviewpartnern zu Beginn der Gespräche nicht bekannt.

Die in den Interviews gemachten Aussagen werden inhaltlich zusammengefasst in den folgenden Unterkapiteln dargestellt. Dabei werden nicht nur diejenigen Aspekte berücksichtigt, die Antworten auf die oben genannten Fragestellungen geben, sondern auch zusätzliche Aspekte, die auf Wissensbarrieren bei anderen Handlungen des Wissenstransfers hindeuten. Die identifizierten Wissensbarrieren werden im folgenden Text mit Buchstaben gekennzeichnet und in Kapitel 6.3.4 zusammengefasst.

6.3.3.1. Unwissenheit (nicht kennen)

Bezüglich der organisatorischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen sind keine nennenswerten Abweichungen zwischen den Vorgaben beziehungsweise der Bereitstellung von Infrastruktur durch die Führung und der Wahrnehmung durch die Mitarbeiter vorhanden. Eine Strategie der Wissensweitergabe wird nicht vorgegeben und dementsprechend von den Mitarbeitern auch nicht wahrgenommen. Dies gilt ebenso für Vorschriften und Anreize im Zusammenhang mit Handlungen des Wissenstransfers. Die Einführung von Anreizen für die Weitergabe und Speicherung von Wissen wird von einem der interviewten Mitarbeiter jedoch als „interessanter Punkt“ angesehen. Die vorhandenen IT-Systeme sind, mit Ausnahme der Lotus Notes-Datenbanken, bei den Mitarbeitern bekannt. Ein Mitarbeiter hatte die Lotus Notes-Datenbanken erst einige Tage vor dem Telefoninterview „zufälligerweise zum ersten Mal gesehen.“ Die vorhandene Kommunikationsinfrastruktur sowie die Räumlichkeiten zum Wissensaustausch sind den Mitarbeitern ebenfalls bekannt.

Als problematisch hat sich die Tatsache herausgestellt, dass oft nicht bekannt ist, an welchen Stellen in der Organisation welches Wissen benötigt wird (a). Ein Mitarbeiter be-

richtet von einem Projekt, in dem ein bestimmtes Produkt entwickelt werden sollte und für dessen Entwicklung er das notwendige Wissen aufwändig selbst beschaffen musste. Später hat sich herausgestellt, dass ein ähnliches Entwicklungsprojekt in der Vergangenheit bereits durchgeführt wurde. Da dies nicht bekannt war, wurde das Wissen, das in der Organisation bereits vorhanden war und im Rahmen des früheren Projektes entwickelt wurde, nicht genutzt. Der Grund für diese Situation ist zum einen, dass „die Leute nicht wissen, dass jemand anderes Wissen benötigt.“ Ein Mitarbeiter berichtet, dass er oft nicht weiß, „ob irgendwer hier im Unternehmen dieses Wissen gerade braucht.“ Die Kenntnis der Wissensbedarfe eines bestimmten Projektteams ist insbesondere in anderen Projektteams nicht bekannt. Zum anderen wird auch erwähnt, dass Nachfragen teilweise nicht nach außen kommuniziert werden, so dass andere Mitarbeiter nicht über Wissensbedarfe informiert werden und daher keine Gelegenheit erhalten, mit ihrem Wissen zu helfen. Grundsätzlich wissen die Mitarbeiter jedoch schon, über welches Fachwissen sie selbst verfügen und „inwieweit es bei anderen eingesetzt werden kann.“ Insgesamt kann die Unwissenheit über die vorhandenen Wissensbedarfe als relevante Wissensbarriere angesehen werden.

Eine Auswirkung davon, dass diejenigen Handlungen, die mit der Weitergabe von Wissensquellen und der Ankündigung von eigenem Wissen nur selten ausgeführt werden, ist, dass in manchen Situationen nicht klar ist, wer bei einer konkreten Wissensnachfrage weiterhelfen kann. Ein Mitarbeiter erzählt, dass Wissensnachfragen gelegentlich an ihn weitergeleitet werden, da Kollegen aufgrund seiner langen Verweildauer im Unternehmen davon ausgehen, dass er die Nachfragen beantworten kann. Dies trifft jedoch häufig nicht zu. Hier werden also Ansprechpartner nicht aufgrund von inhaltlicher Nähe zur jeweiligen Wissensnachfrage ausgesucht, sondern aufgrund eines vermuteten breiten Allgemeinwissens, das im Laufe langjähriger Mitarbeit aufgebaut wurde.

6.3.3.2. Fähigkeit (nicht können)

Grundsätzlich schätzen Mitarbeiter ihre Fähigkeiten zur Wissensartikulation und -interpretation als sehr gut ein, so dass es auf der Ebene der reinen Kommunikation nicht zu Problemen kommt. Bezüglich der Bedienung der IT-Systeme wird nur von einem Mitarbeiter über Probleme berichtet. Hier ist eine allgemeine Unsicherheit im Umgang mit dem Internet ausschlaggebend dafür, dass über diesen Kanal nur selten Wissen nachgefragt wird. Bei der Bedienung der organisationsinternen IT-Systeme wird jedoch nicht über Schwierigkeiten berichtet.

6.3.3.3. Möglichkeit (nicht können)

Die geringe Häufigkeit der Durchführung bestimmter Handlungen des Wissenstransfers kann dadurch erklärt werden, dass die Mitarbeiter keine Möglichkeiten für die Durchführung haben. Dies liegt zum einen an einem Mangel an Zeit und zum anderen an nicht

vorhandenen beziehungsweise nicht zugreifbaren IT-Systemen.

Alle Mitarbeiter erzählen, dass ihre Arbeit von Zeitknappheit beeinflusst wird (b). Zwar ist die Arbeitsauslastung von der jeweiligen Auftragslage abhängig, jedoch wird beschrieben, dass üblicherweise nur wenig Zeit zur Verfügung steht. „Wir sitzen hier wirklich zehn bis zwölf Stunden täglich zusammen, um das Nötigste zu schaffen, was zu tun ist.“ Für umfangreichere Recherchen, die „nicht nach 1-2 Mausklicks“ zu einem Ergebnis führen, bleibt daher kaum Zeit. Nicht nur die Wissensnachfrage, sondern auch die Speicherung von Wissen wird durch diese Ausgangslage beeinflusst. Ein Mitarbeiter berichtet darüber, dass er eine ihm aufgetragene Niederschrift von Wissen aus Zeitgründen nicht durchführen konnte. Oft stoße man auf das Problem, die Projektarbeit zu Gunsten des Wissenstransfers vernachlässigen zu müssen. Dies ist insbesondere bei der Dokumentation von Wissen ein Problem, da diese Handlung als sehr zeitaufwändig charakterisiert wird. „Das kostet Zeit, die ich normalerweise nicht habe. Also wird das nicht gemacht.“ Auch für die zukunftsichere und effiziente Archivierung von Dokumenten, die im Rahmen der täglichen Arbeit erzeugt werden, bleibt wenig Zeit, so dass spätere Recherchen erschwert werden. Keine Auswirkungen hat die Zeitknappheit auf die direkte Weitergabe von Wissen an Personen, da diese weniger zeitaufwändig ist: „Klar, die fünf Minuten kann ich mir nehmen und [einem Kollegen] das Wissen geben.“

Die Möglichkeiten des Wissenstransfers werden neben Zeitknappheit auch durch Beschränkungen des Zugriffs auf IT-Systeme eingengt (c). Für die Lotus Notes-Datenbanken werden seit einiger Zeit keine Zugänge mehr eingerichtet, da dieses System als veraltet gilt und in der betrachteten Organisation nicht mehr genutzt werden soll. In anderen Niederlassungen des Unternehmens ist das System jedoch noch im Einsatz. Die Speicherung von Wissen auf dem Netzlaufwerk wird dadurch eingeschränkt, dass jeder Mitarbeiter in der Regel nur auf diejenigen Verzeichnisse Zugriff hat, die dem Projekt, in dem er arbeitet, zugeordnet sind. Während der Projektlaufzeit können Mitarbeiter hier Dokumente ablegen und abrufen. Nach Projektende wird dieses Wissen jedoch „nicht systematisch extrahiert und irgendwo bereitgestellt, sondern es bleibt im Projektverzeichnis.“ Da die Zugriffsberechtigung auf das Projektverzeichnis mit dem Ende des Projektes entzogen wird, ist das vorhandene Wissen nicht mehr zugänglich. Mitarbeiter können auf Anfrage einen lesenden Zugriff auf projektfremde Verzeichnisse anfordern. Jedoch ist dies eine Aktion, die „nicht innerhalb von zehn Minuten erledigt [ist].“ Einzelne Dokumente werden hier eher durch direktes Kontaktieren eines projektfremden Mitarbeiters und anschließende Übermittlung per E-Mail beschafft. Dass die notwendigen Zugriffsrechte nicht vorhanden sind, „ist eigentlich schon das Hauptproblem.“

Dass Mitarbeiter nur sehr selten in IT-Systemen ankündigen, in welchen Bereichen sie über Wissen verfügen, und dass sie nur sehr selten Hinweise auf andere Wissensquellen speichern, ist dadurch zu erklären, dass entsprechende Systeme nicht vorhanden sind beziehungsweise bestehende Systeme nicht dafür ausgerichtet sind (d). „Ich denke das liegt einfach daran, dass es kein wirkliches Medium dafür gibt.“ Im Intranet, das grundsätzlich für solche Handlungen genutzt werden könnte, haben die Mitarbeiter bis auf wenige Aus-

nahmen keinen Schreibzugriff. Zudem ist, wie bereits an früherer Stelle erwähnt, seitens der Leitung der Organisation nicht erwünscht, dass Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen im Mitarbeiterverzeichnis dargestellt werden. Sofern dennoch erwünscht ist, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Wissen präsentieren, „muss erstmal ein Forum da sein, in dem so etwas abgelegt wird.“ Einer der interviewten Mitarbeiter hält die Erstellung einer „Wissensmatrix“ für sinnvoll, in der eingetragen wird, welcher Mitarbeiter in welchen Bereichen über Wissen verfügt. Ebenfalls nicht vorhanden ist ein virtueller oder physischer Ort, an dem aktuelle Wissensnachfragen für alle Mitarbeiter sichtbar bekanntgegeben werden können. „Theoretisch wäre so ein Schwarzes Brett gar nicht schlecht“, auf dem ablesbar ist, wer zu welchen Themen Hilfe benötigt. So können Situationen wie die oben beschriebene, in der Wissen aus früheren Projekten ungenutzt bleibt, obwohl es in einem aktuellen Projekt benötigt wird, möglicherweise verhindert werden.

Die Weitergabe von Wissen beziehungsweise Wissensquellen an Drucksachen wird deshalb nicht durchgeführt, weil diese nicht vorhanden sind.

Andere Gründe, welche die Möglichkeiten des Wissenstransfers einschränken können, konnten nicht identifiziert werden: Die vorhandene Kommunikationstechnologie wird als ausreichend bezeichnet, das Raumangebot für offiziellen und inoffiziellen Wissenstransfer ebenfalls. Personen, die über relevantes Wissen verfügen, sind in der Regel erreichbar, so dass der Wissenstransfer nicht durch Abwesenheit oder Nichterreichbarkeit blockiert wird.

6.3.3.4. Motivation (nicht wollen)

Die Ankündigung des eigenen Wissens wird von den Mitarbeitern nur ungern ausgeführt. Hier liegen Bedenken vor, sich anderen Kollegen aufzudrängen (e). Daher ist es in der Organisation üblich, auf einen Anlass wie beispielsweise eine konkrete Nachfrage zu warten, bevor man sein Wissen preisgibt. Solange keine Notwendigkeit besteht, über das eigene Wissen zu berichten, verhalten sich die Mitarbeiter daher zurückhaltend. Auch auf der Seite des Wissensnachfragers wird es als aufdringlich empfunden, wenn ein Kollege proaktiv darüber berichtet, in welchen Bereichen er über Wissen verfügt. Bedenken existieren auch dann, wenn ein anderer Kollege als Ansprechpartner für ein bestimmtes Gebiet bekannt gegeben werden soll. „Es muss jeder selbst wissen, welches Wissen er weitergibt und welches nicht.“ Sich als Experte für ein bestimmtes Thema im Unternehmen zu positionieren wird als Aufgabe der Person selbst angesehen (f).

Nach Aussage der Mitarbeiter ist das Wissen innerhalb der Organisation unterschiedlich auf einzelne Personen verteilt. „Wir sind ja jeder Spezialist in einem bestimmten Arbeitsgebiet.“ So kommt es in der Regel nicht vor, dass einzelne Mitarbeiter sehr viele Wissensnachfragen beantworten müssen und andere sehr wenige. Klagen darüber, dass der Aufwand für die Beantwortung von Wissensnachfragen zu hoch ist, liegen nicht vor. Die Motivation für das Speichern von Wissen ist jedoch teilweise gering, da dieser Vorgang mit einem hohen Aufwand verbunden ist und zudem „die Geschäftsleitung meint,

man könnte das nebenbei machen.“ Dass Wissen nicht weitergegeben wird, weil Mitarbeiter sich unentbehrlich machen und ihre Vormachtstellung durch Wissen nicht aufgeben wollen, kommt in Einzelfällen vor, wird jedoch insgesamt nicht als relevantes Problem bei der Wissensweitergabe empfunden. Problematisch ist hingegen, dass Mitarbeiter teilweise ihren Wissensbedarf nicht äußern wollen, weil dies als unangenehm empfunden wird (g). Wenn es sich um grundlegendes Wissen handelt, das bei jedem Mitarbeiter vorhanden sein sollte, besteht die Angst, eine Wissenslücke zu offenbaren. In einem anderen Fall berichtet ein Mitarbeiter davon, dass es ihm unangenehm ist, Mitarbeiter durch seine Nachfragen in ihrem Arbeitsprozess zu stören (h). Dies äußert sich gelegentlich auch so, dass Mitarbeiter ihre Nachfragen an Kollegen zwar stellen, jedoch nicht weiter nachfragen, wenn diese antworten, dass sie das benötigte Wissen nicht haben. „Wenn jemand dann sagt, er weiß nichts, dann hake ich nicht nach, selbst wenn ich einen Verdacht habe, er müsste es wissen.“

Ob und an welche Personen Wissensnachfragen gerichtet werden, hängt auch mit dem Charakter der Mitarbeiter zusammen. „Die einen sind freundlicher, die anderen sind knurriger.“ „Es gibt Leute, die sind auskunftsfreudiger als andere.“ Es kommt auch vor, dass Mitarbeiter bei der Beantwortung von Nachfragen besonders eifrig sind: „Man bekommt dann eine zweistündige Abhandlung, obwohl man eigentlich nur ein Ja oder Nein gebraucht hätte.“ Dies wird von den Interviewpartnern jedoch nicht als relevantes Problem beim Wissenstransfer angesehen.

Eine Situation, die nur sporadisch auftritt, ist die Ablehnung von fremdem Wissen. Grundsätzlich sind die Mitarbeiter aber gegenüber Neuem aufgeschlossen, da dies in der Branche notwendig ist.

Die Inhalte, die im Intranet bereitgestellt werden, werden unterschiedlich bewertet. Einige Mitarbeiter loben die Aktualität der Inhalte, andere kritisieren deren Qualität sowie die unübersichtliche Strukturierung. Für einige Mitarbeiter sind die Inhalte zu umfangreich, da dort „lauter Prozesse für den Einkauf und für die Verwaltung“ abgelegt sind, „die uns gar nichts angehen. [Man] hofft, dass man da nicht reingucken muss.“ Für andere Mitarbeiter sind „definitiv zu wenige“ Inhalte vorhanden. Wenn Wissen aus einem der IT-Systeme abgerufen wurde, wird das abgegriffene Wissen gelegentlich durch anschließende persönliche Gespräche abgesichert, da es vorkommt, dass „man sich nicht sicher [ist], ob man alles richtig verstanden hat.“ Der Bedienungskomfort des Intranet wird insgesamt als gut beurteilt, auch wenn ein Mitarbeiter die integrierte Suchfunktion nicht finden konnte.

6.3.3.5. Vorschriften und Richtlinien (nicht sollen)

Seitens der interviewten Mitarbeiter wurde der Wunsch geäußert, dass durch die Führung der Organisation klar kommuniziert werden sollte, welche Handlungen des Wissenstransfers erwünscht und erlaubt sind. Aufgrund der bereits erwähnten Zeitknappheit und der Befürchtung, das Tagesgeschäft zu vernachlässigen, gehen viele Mitarbeiter ausschließ-

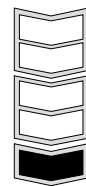
lich ihrer regulären Arbeit nach. Den Mitarbeitern sollte mitgeteilt werden, „dass so eine Wissensvermittlung auch erwünscht ist und auch ermöglicht wird.“ Es kann davon ausgegangen werden, dass die Abwesenheit entsprechender Richtlinien dazu führt, dass Handlungen der Wissensweitergabe sowie der Ankündigung und Weitergabe von beziehungsweise der Erweiterung des Wissens über Wissensquellen weniger häufig ausgeführt werden (j).

Bezüglich der Frage, wer welches Wissen haben darf, gibt es einige Einschränkungen seitens der Organisationsführung (k). „Nicht jeder darf hier jedes Wissen haben.“ Einschränkungen gibt es insbesondere durch die Zugriffsrechte auf das Netzlaufwerk. Neben Zugriffsbeschränkungen auf fremde Projekte gibt es auch Beschränkungen innerhalb von Projekten, da beispielsweise „ein Konstrukteur [...] ja nicht unbedingt wissen muss, zu welchem Preis dieses Teil an den Kunden verkauft wird.“

Vorschriften und Richtlinien hinsichtlich der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern existieren nicht. „Die Türen stehen offen“ und man kann grundsätzlich „jederzeit jeden ansprechen.“ Zwar fließen Informationen normalerweise hierarchisch, jedoch ist es nicht verboten, den Weg der direkten Kommunikation zu wählen. Behinderungen von Handlungen des Wissenstransfers werden von den Mitarbeitern auf dieser Ebene nicht wahrgenommen.

6.3.4. Auswertung

Die Methode zur Analyse des Wissenstransfers konnte insgesamt erfolgreich eingesetzt werden, um den „status quo“ des Wissenstransfers in einer konkreten Organisation zu ermitteln. Die einzelnen Arbeitsschritte der Methode konnten dabei so ausgeführt werden, wie es in der allgemeinen Beschreibung in Kapitel 6.1 geplant war. Der Wissenstransfer wurde beim Praxispartner umfassend untersucht, indem quantitative und qualitative Datenerhebungen durchgeführt werden, indem sowohl die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers erfasst wurden als auch die Handlungen selbst, die in diesen Rahmenbedingungen durchgeführt werden, und indem sowohl technische, organisatorische und individuelle Aspekte im Rahmen der Detailanalyse untersucht wurden. Durch die Analyse konnten insgesamt mehrere Probleme im Wissenstransfer identifiziert werden, die im Folgenden aufgelistet werden:



- (a) Mitarbeiter wissen nicht, wo ihr Wissen innerhalb der Organisation benötigt wird.
- (b) Für Handlungen des Wissenstransfers steht nicht genügend Zeit zur Verfügung.
- (c) IT-Systeme können aufgrund von Zugriffsbeschränkungen nicht für alle Handlungen des Wissenstransfers genutzt werden.
- (d) Für das zentrale Sammeln und Bekanntgeben von Wissensnachfragen sowie für die zentrale Verwaltung von Experten stehen keine geeigneten IT-Systeme bereit.

- (e) Mitarbeiter geben ihr Wissen nicht ungefragt an andere Personen weiter, da sie befürchten, sich anderen Personen aufzudrängen.
- (f) Mitarbeiter veröffentlichen ungern Informationen darüber, welche anderen Personen auf welchen Gebieten über Wissen verfügen, da sie dies als Aufgabe der jeweils anderen Personen ansehen.
- (g) Einigen Mitarbeitern ist das Nachfragen von Wissen unangenehm, da sie befürchten, Wissenslücken zu offenbaren.
- (h) Wissensnachfragen werden durch die Angst davor, Kollegen bei ihrer Arbeit zu stören, beeinflusst.
- (i) IT-Systeme enthalten nach der Meinung einiger Mitarbeiter zu viele irrelevante beziehungsweise zu wenige relevante Inhalte.
- (j) Es gibt keine klaren Richtlinien, wie lange die Mitarbeiter ihre reguläre Arbeit unterbrechen dürfen, um Handlungen des Wissenstransfers auszuführen.
- (k) Es gibt Verbote seitens der Führung der Organisation, die das Anlegen eines frei zugänglichen Expertenverzeichnisses und der Zugänglichkeit bestimmter Inhalte in den IT-Systemen betreffen.

Die Antworten zu den in Kapitel 6.3.3 formulierten Fragen können anhand der Ergebnisse der Interviews wie folgt formuliert werden: Der Grund dafür, dass nur wenige Mitarbeiter gegenüber anderen Personen oder IT-Systemen ankündigen, in welchen Bereichen sie über Wissen verfügen, ist die Befürchtung, sich anderen Personen aufzudrängen und sich darstellen zu wollen. Informationen darüber, über welches Wissen ihre Kollegen verfügen, wollen Mitarbeiter deshalb ungern öffentlich bereitstellen, weil dies als Aufgabe der jeweiligen Kollegen angesehen wird, die sich jedoch wiederum nicht selbst darstellen wollen. Zudem steht für das Anlegen eines Verzeichnisses der Kompetenzen der Mitarbeiter kein geeignetes IT-System zur Verfügung, da dies seitens der Unternehmensleitung nicht gewünscht ist. Als Folge dieser Umstände kann die Tatsache angesehen werden, dass Wissensnachfragen häufig an andere Personen weitergeleitet werden, weil nicht sofort ein geeigneter Ansprechpartner gefunden wurde. Die Gründe dafür, dass Wissen eher selten in IT-Systemen hinterlegt wird, liegen in den fehlenden Zugriffsrechten, fehlenden Richtlinien seitens der Unternehmensleitung, sowie in dem insgesamt vorherrschenden Zeitdruck, unter dem die Mitarbeiter arbeiten. Fehlende Zugriffsrechte sowie Zeitdruck sind auch die Gründe dafür, dass nur selten eine Erweiterung des Wissens darüber, welche Inhalte in den IT-Systemen vorhanden sind, durchgeführt wird. In der Konsequenz wird Wissen gelegentlich redundant beschafft beziehungsweise erzeugt.

Alle identifizierten Wissensbarrieren werden anhand der Aussagen, die in den Interviews protokolliert wurden, bestimmten Handlungen des Wissenstransfers zugeordnet.

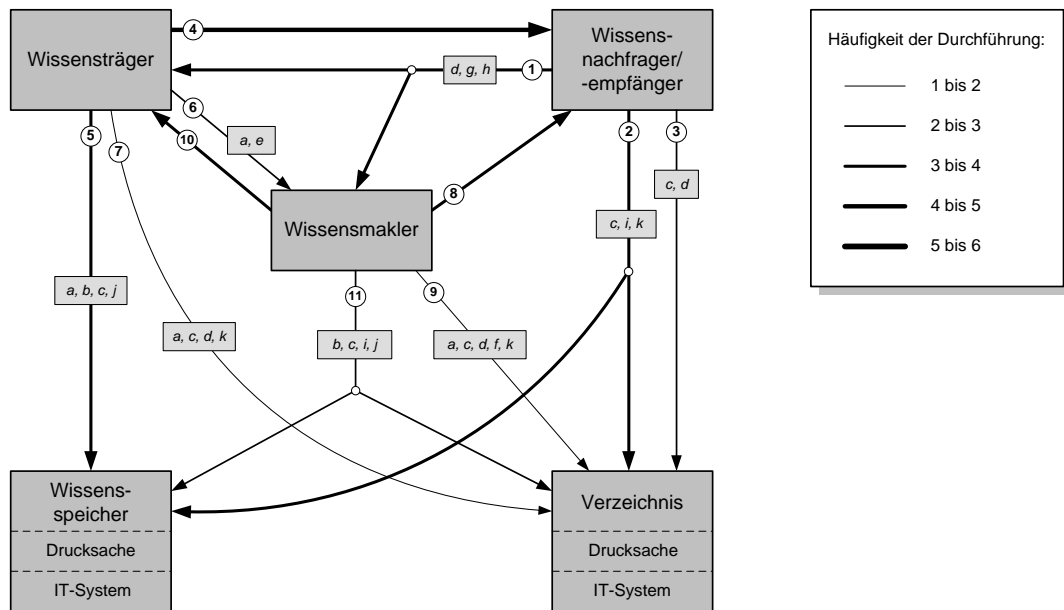


Abbildung 6.3.: Ist-Analyse des Wissenstransfers in Fallstudie A. Quelle: Eigene Darstellung.

Wenn anhand der Aussagen keine eindeutige Zuordnung zu Handlungen vorgenommen werden kann, werden die Wissensbarrieren anhand der allgemeinen, logisch hergeleiteten Überlegungen aus Kapitel 5.5.2 zugeordnet. Die Zuordnung ist in Tabelle 6.2 auf der nächsten Seite dargestellt und ebenfalls in Abbildung 6.3 ersichtliche. In der Abbildung sind die Wissensbarrieren mit ihren Buchstaben den entsprechenden Handlungen zugeordnet. Zusätzlich kann in der Abbildung anhand der Liniendicke der Pfeile abgelesen werden, wie häufig die Handlungen, die durch die Pfeile repräsentiert werden, ausgeführt werden. Die Werte, an denen sich die Liniendicke orientiert, sind der Umfrage aus Kapitel 6.3.2 entnommen.

6.4. Fallstudie B

Die in dieser Fallstudie untersuchte Organisation beschäftigt sich mit der Entwicklung, Produktion und Installation von Produkten im Bereich der Gebäudeplanung. Die Organisation hat mehrere Niederlassungen in Deutschland und Europa und beschäftigt insgesamt über 100 Mitarbeiter, von denen viele ausschließlich handwerkliche Tätigkeiten ausführen und daher weniger in die wissensintensiven Prozesse eingebunden sind. Ein stetiger Wissensaustausch findet jedoch sowohl innerhalb als auch zwischen den Berei-

	Nachfrage von Wissen		Weitergabe von Wissen		Ankündigung von Wissen		Weitergabe von Wissensquellen		Erweiterung von Strukturwissen		
	(1) an Person	(2) an Objekt	(3) an Verzeichnis	(4) an Person	(5) an Wissensspeicher	(6) an Person	(7) an Verzeichnis	(8) an Person	(9) an Verzeichnis	(10) durch Personen	(11) durch Objekte
(a) Unwissenheit über Wissensbedarf				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(b) Keine oder zu wenig Zeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(c) Zugriffsbeschränkungen		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
(d) Keine geeigneten IT-Systeme	✓		✓			✓	✓	✓	✓		
(e) Befürchtung, sich anderen Personen aufzudrängen						✓					
(f) Befürchtung, in Angelegenheiten anderer Personen einzugreifen									✓		
(g) Angst vor Offenbarung von Wissenslücken	✓										
(h) Befürchtung, andere Personen zu stören	✓										
(i) Zu viele irrelevante Inhalte bzw. zu wenige relevante Inhalte		✓									✓
(j) Keine klaren Richtlinien				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
(k) Verbote seitens der Führung		✓					✓	✓	✓		

Tabelle 6.2.: Identifizierte Wissensbarrieren in Fallstudie A

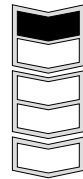
chen der technischen Konstruktion, Forschung und Entwicklung, IT und der Bauleitung statt. Die hier stattfindenden Prozesse werden von der Unternehmensführung als sehr wissensintensiv charakterisiert. Insgesamt wird dem intraorganisationalen Wissenstransfer eine große Bedeutung beigemessen, so dass seitens der Organisation großes Interesse an der „status quo“-Analyse des Wissenstransfers besteht. Im Rahmen dieser Fallstudie wurde die zentrale Niederlassung in Deutschland betrachtet, die im Folgenden als die „Organisation“ bezeichnet wird.

6.4.1. Analyse der Rahmenbedingungen

In einem Telefoninterview wurden sowohl der Geschäftsführer als auch ein Mitarbeiter des Personalwesens zu den Rahmenbedingungen des Wissenstransfers befragt. Die Personen haben sich während des Interviews im gleichen Raum aufgehalten und konnten aufgrund ihrer Position im Unternehmen zu den Rahmenbedingungen geeignete Auskünfte geben.

6.4.1.1. Wissenstransferinfrastruktur

Die Arbeitsplätze derjenigen Mitarbeiter, die keinen handwerklichen Tätigkeiten nachgehen, sind mit Telefon und einem internetfähigen Rechner ausgestattet, über den E-Mails empfangen und verschickt werden können.



Für die elektronische Wissensspeicherung steht ein organisationsweit verfügbares Intranet auf der Basis von Microsoft SharePoint zur Verfügung. Auf dieses System hat jeder Mitarbeiter sowohl lesenden als auch schreibenden Zugriff. Inhaltlich werden hier Dokumente aller Art wie beispielsweise Fertigungsanweisungen, technische Zeichnungen, Urlaubsformulare und Personalbögen abgelegt. Das Intranet dient auch als Verzeichnis, da sowohl eine Mitarbeiterdatenbank als auch Funktionsdiagramme zur Beschreibung der vorhandenen Tätigkeiten abrufbar sind. Jeder Mitarbeiter wird im Intranet mit seinem Namen, den Kontaktdaten, einem Foto sowie einer Stellenbeschreibung repräsentiert, so dass andere Mitarbeiter bei fachlichen Fragen schnell einen passenden Ansprechpartner finden können. Für die allgemeine Pflege des Intranets ist eine Mitarbeiterin verantwortlich, die die Rolle der Content-Managerin übernimmt. Jeder fachlich abgegrenzte Bereich innerhalb der Organisation besitzt eine eigene Seite im Intranet, für deren Pflege jeweils ein Mitarbeiter aus diesem Bereich als Verantwortlicher bestimmt wird. Mitarbeiter, die neu in die Organisation eintreten, werden sowohl im Umgang mit dem Intranet als auch mit anderen fachbezogenen Anwendungssystemen geschult.

Die nicht IT-basierte Wissensweitergabe erfolgt über die quartalsweise herausgegebene Mitarbeiterzeitschrift, über diverse „Schwarze Bretter“ mit aktuellen Aushängen sowie über ausgedruckte und öffentlich zugängliche Handlungsanweisungen.

Für den direkten Wissensaustausch bietet die Organisation mehrere Räumlichkeiten an. Bei offiziellen Anlässen können mehrere Besprechungsräume genutzt werden, während

für inoffizielle Begegnungen die Kantine sowie etagenweise eine Küche als Treffpunkte zur Verfügung stehen. Auch auf den Bürofluren werden durch Tischgruppen Möglichkeiten zum spontanen Austausch geschaffen.

6.4.1.2. Organisatorische Rahmenbedingungen

Hinsichtlich des Austausches von Wissen wird seitens der Unternehmensleitung eindeutig die Personalisierungsstrategie verfolgt: Mitarbeiter sollen Wissen eher im direkten Gespräch austauschen, als es über IT-Systeme und Drucksachen zu verteilen und nachzufragen. Die Wichtigkeit dieser Strategie wird den Mitarbeitern regelmäßig kommuniziert. Um den persönlichen Wissenstransfer zu fördern, wird ein offenes und freundliches Betriebsklima angestrebt. Niemand soll Wissen für sich behalten, sondern sollte im Gegenteil dazu bereit sein, sein Wissen „möglichst breit zu streuen, damit jeder von diesem Wissen profitieren kann.“ Mitarbeiter können sich selbständig die für Handlungen des Wissenstransfers notwendige Zeit nehmen, ohne dass dafür eine explizite Vorschrift existiert. Eine Regelung darüber, wie viel Zeit einem Mitarbeiter explizit für solche Handlungen zusteht, ist nach Meinung der Unternehmensführung nicht notwendig. Die wissenstransferfreundliche Unternehmenskultur äußert sich auch darin, dass Fehler sehr offen angesprochen werden, damit das daraus gewonnene Wissen zukünftig gewinnbringend eingesetzt werden kann. Um die sozialen Bindungen zwischen den Mitarbeitern zu stärken, werden seitens der Unternehmensleitung regelmäßig Aktivitäten organisiert. Hierzu zählen beispielsweise Abteilungsausflüge, Weihnachtsfeiern, Familientage sowie das jährlich stattfindende „An- und Abgrillen“. Die Rückmeldungen von den Mitarbeitern zu diesen Aktivitäten werden durchweg als sehr positiv bezeichnet.



Vorschriften hinsichtlich des Wissenstransfers gibt es keine. Zwar müssen der gesetzlich vorgeschriebene Datenschutz und Geheimhaltungserklärungen aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung befolgt werden, jedoch gibt es darüber hinaus keine offiziellen Regelungen, welche Handlungen des Wissenstransfers durchgeführt werden müssen beziehungsweise welche Handlungen nicht ausgeführt werden dürfen. Die Wissensweitergabe und -nachfrage geschieht aus eigenem Antrieb, ohne dass hierfür Anreizsysteme bereitgestellt werden. Diesen Anreizen steht man in der Organisation eher kritisch gegenüber, da man von den schlechten Erfahrungen anderer Organisationen weiß.

6.4.2. Erfassung von Handlungen

Nach der Erhebung der Rahmenbedingungen wurden die Mitarbeiter im Rahmen einer standardisierten, elektronischen Umfrage über die Handlungen des Wissenstransfers befragt. Die Umfrage wurde auf einer frei und anonym zugänglichen Webseite bereitgestellt und durch einen Mitarbeiter der Personalabteilung den anderen Kollegen bekanntgegeben. Auf eine Unterteilung der IT-bezogenen Fragen in mehrere Einzelfragen, so wie es

in Fallstudie A durchgeführt wurde, wurde verzichtet, da als IT-System für den Wissenstransfer lediglich das firmeninterne Intranet zur Verfügung steht. Die Umfrage wurde über einen Zeitraum von 14 Tagen durchgeführt. Insgesamt wurden 21 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Die Ergebnisse der Umfrage sind in Tabelle 6.3 auf der nächsten Seite dargestellt.

Nach Auswertung der Umfrage fällt auf, dass relativ selten Wissen bei Personen nachgefragt wird (2,86). Ob dies auf eine natürliche Ursache wie beispielsweise wissensschwache Arbeitsprozesse oder aber auf das Vorhandensein von Wissensbarrieren zurückzuführen ist, muss im Rahmen der Detailanalyse herausgefunden werden. Wenn persönliche Wissensnachfragen gestellt werden, so werden diese von den angesprochenen Personen sehr oft inhaltlich beantwortet (4,90) und mit mittlerer Häufigkeit durch Nennung einer anderen Wissensquelle beantwortet (2,86). Betrachtet man die Häufigkeit, mit der Personen in der Rolle des Wissensträgers ihr Wissen weitergeben, so fällt auf, dass diese die Häufigkeit der persönlichen Nachfragen deutlich übersteigt (4,86 zu 2,86). Dies ist entweder darauf zurückzuführen, dass Wissen häufig ohne Vorhandensein einer Nachfrage weitergegeben wird, oder dass eine Selbstüberschätzung der Wissensträger in Bezug auf die Häufigkeit der Beantwortung von Nachfragen vorliegt. Dieses „Überangebot“ gilt ebenso in Bezug auf die Häufigkeit, mit der Wissensquellen an Nachfrager weitergegeben werden (4,14). Das „Networking“, das heißt die Erweiterung des Strukturwissens in Gesprächen mit Personen, wird mit einer mittleren Häufigkeit durchgeführt (3,14).



Die Mitarbeiter kündigen insgesamt nur selten an, in welchen Bereichen sie über Wissen verfügen. Diese Ankündigung findet am häufigsten gegenüber Personen statt (2,67), seltener im firmeninternen Intranet (1,90) und noch seltener in Drucksachen (1,48). Die gefühlte Überwindung bezüglich der Durchführung dieser Handlungen wird jeweils als sehr gering angegeben, so dass in den Einzelgesprächen analysiert werden muss, warum die Handlungen trotzdem nur selten durchgeführt werden. Da jedoch insgesamt die Werte für die gefühlte Überwindung bei der Durchführung einer beliebigen Handlung sehr niedrig sind (der höchste Wert liegt bei 1,71 von maximal 6), muss überprüft werden, inwiefern sich dieses Kriterium grundsätzlich als Indikator für Wissensbarrieren eignet.

Inhaltliche Wissensnachfragen werden insgesamt häufiger an das Intranet als an Personen gestellt (3,38 zu 2,86), obwohl insgesamt weniger Nachfragen durch das Intranet als durch andere Mitarbeiter beantwortet werden (3,48 zu 4,90). Die Gründe für diese Situation sind aus den Ergebnissen der Umfrage nicht ablesbar und müssen in der Detailanalyse identifiziert werden. Für die Suche nach Wissensquellen wird das Intranet insgesamt nur selten benutzt (2,00). Wissensträger hinterlegen ihr Wissen nur selten im Intranet (2,43), geben es aber häufig in direkten Gesprächen weiter (4,86). Nicht nur inhaltliches Wissen, sondern auch Hinweise auf Wissensquellen werden nur selten im Intranet hinterlegt (1,62). Dies gilt ebenso für die bereits oben erwähnte Ankündigung des eigenen Wissens im Intranet (1,90). Neue Wissensquellen werden im Vergleich zum persönlichen „Networking“ seltener durch Stöbern im Intranet aufgedeckt (2,48). Insgesamt kann festgestellt werden,

	Person		Intranet		Drucksache	
	Hängigkeit	Überwindung	Hängigkeit	Überwindung	Hängigkeit	Überwindung
Nachfrage von Wissen, gerichtet an ...	2,80	1,25	3,35	1,20	2,05	1,30
... <i>davon inhaltlich beantwortet</i>	4,90		3,50		2,95	
... <i>davon weitergeleitet an andere Wissensquelle</i>	2,80		3,20		2,43	
... <i>davon nicht beantwortet</i>	1,90		2,65		2,90	
Weitergabe von Wissen an ...	4,80	1,25	2,50	1,50	2,75	1,45
Suche nach Wissensquelle anhand von ...			2,00	1,40	1,70	1,35
... <i>davon Hinweis auf richtige Quelle erhalten</i>			2,90		2,15	
... <i>davon nicht beantwortet</i>			3,10		3,85	
Weitergabe von Wissensquellen an ...	4,05	1,75	1,65	1,25	1,80	1,25
Ankündigung von Wissen an ...	2,70	1,35	1,95	1,40	1,50	1,30
Erweiterung von Strukturwissen anhand von ...	3,15	1,35	1,95	1,40	2,10	1,20

Tabelle 6.3.: Ergebnisse der Umfrage in Fallstudie B.

dass sich Nachfrage und Angebot von Wissen und Strukturwissen bei persönlicher Interaktion und der Nutzung des Intranet gegensätzlich verhalten: Wissen wird seltener bei Personen als im Intranet nachgefragt, jedoch häufiger an Personen als an das Intranet weitergegeben.

Drucksachen werden für die Nachfrage nach Wissen nur selten herangezogen (2,05) und weisen auch aus Sicht der Nachfrager die schlechteste Quote der beantworteten Nachfragen auf (3,00). Wissensträger hinterlegen ihr Wissen jedoch häufiger in Drucksachen als im Intranet (2,86 zu 2,43). Die Ankündigung des eigenen Wissens in Drucksachen und das Hinterlegen von Informationen über andere Wissensquellen wird, so wie beim Intranet, nur sehr selten ausgeführt (1,48 und 1,76). Zum Erweitern des eigenen Strukturwissens werden Drucksachen seltener genutzt als das Intranet und das persönliche Gespräch (2,14).

6.4.3. Detailanalyse

In den Einzelgesprächen der Detailanalyse wurde versucht, die in der Umfrage erzielten Ergebnisse im Detail zu untersuchen und insbesondere die Gründe für diejenigen Situationen herauszufinden, die im letzten Kapitel als problematisch charakterisiert wurden. In den Gesprächen wurden insbesondere folgende Aspekte untersucht:



- Warum wird Wissen relativ selten bei Personen nachgefragt und stattdessen häufiger im Intranet?
- Warum werden Hinweise auf andere Wissensquellen wie beispielsweise geeignete Ansprechpartner nur selten im Intranet gesucht?
- Warum kündigen Mitarbeiter insgesamt nur selten an, in welchen Bereichen sie über Wissen verfügen?
- Warum werden Hinweise auf Wissensquellen nur selten für andere Personen zugänglich im Intranet oder in Drucksachen hinterlegt?

In der Detailanalyse wurden insgesamt vier Personen interviewt, die in jeweils unterschiedlichen Abteilungen arbeiten. Die Interviewpartner wurden so ausgewählt, dass sie möglichst alle wichtigen Bereiche der Organisation abdecken, so dass ein umfassender Überblick über den Wissenstransfer erstellt werden kann. Konkret wurden Personen aus den Abteilungen „Marketing“, „IT“, „Konstruktion und Entwicklung“ sowie „Bauleitung“ befragt. Die Kontaktdaten der Personen wurden durch die Organisation bereitgestellt. Die Interviews erfolgten in Einzelgesprächen und dauerten zwischen 30 und 45 Minuten. Eine Vorbereitung der Personen auf die Interviews durch vorzeitiges Bekanntgeben der Umfrageergebnisse oder des Interviewleitfadens erfolgte nicht.

Die Ergebnisse der Interviews werden in den folgenden Kapiteln dargestellt und dabei anhand der fünf Gruppen von Wissensbarrieren strukturiert. Identifizierte Wissensbarrieren werden durch Buchstaben gekennzeichnet und zusammenfassend in Kapitel 6.4.4 dargestellt.

6.4.3.1. Unwissenheit (nicht kennen)

Hinsichtlich der organisatorischen Rahmenbedingungen und der technischen Infrastruktur sind keine Abweichungen zwischen den Vorgaben durch die Organisation und der Wahrnehmung durch die Mitarbeiter zu verzeichnen. Das für die interne Wissensvermittlung eingesetzte Intranet ist grundsätzlich allen befragten Mitarbeitern bekannt. Dies gilt ebenso für die vorhandenen Räumlichkeiten, die Kommunikationstechnologie sowie die quartalsweise erscheinende Mitarbeiterzeitschrift. Die von der Unternehmensleitung geforderte Strategie, Wissen primär im persönlichen Kontakt auszutauschen, wird von den Mitarbeitern bestätigt. In der IT-Abteilung werden zusätzlich zum persönlichen Wissensaustausch auch regelmäßig Protokolle verfasst, damit wichtige Arbeitsergebnisse wie beispielsweise technische Definitionen festgehalten werden und für alle Kollegen zugänglich sind. Weitere organisatorische Rahmenbedingungen wie unternehmensweite Vorschriften, Anreizsysteme oder explizit eingeräumte Zeiten, in denen ausschließlich Handlungen des Wissenstransfers nachgegangen werden kann, sind seitens der Unternehmensleitung nicht vorgegeben und werden von den Mitarbeitern nicht vermisst.

Insgesamt können die Mitarbeiter gut einschätzen, inwiefern ihr Wissen für andere Personen und das Unternehmen insgesamt relevant ist. Innerhalb von Abteilungen werden Informationen, die als wichtig eingeschätzt werden, regelmäßig an Kollegen weitergeleitet. Dies geschieht entweder per E-Mail oder in abteilungsinternen Sitzungen, in denen jeder über solche Neuigkeiten berichten kann, die er als relevant für seine Kollegen einstuft. „Wenn was ganz Neues kommt, dann sprechen wir natürlich darüber, damit jeder den gleichen Wissensstand hat.“ In einer Abteilung wird derzeit an einem Konzept für interne Schulungen gearbeitet, die als notwendig erachtet werden, „da das Team mehr oder weniger den gleichen Wissensstand haben sollte.“

Probleme bei der Weitergabe von Wissen, die aus einer Unkenntnis des vorhandenen Wissensbedarfes resultieren, konnten nicht identifiziert werden. Eine zentrale Sammelstelle für aktuelle Wissensnachfragen gibt es zwar nicht, jedoch werden Mitarbeiter, die einen Wissensbedarf haben, in der Regel selbst aktiv und versuchen, durch Nachfragen das notwendige Wissen zu beschaffen. Um höhere Synergieeffekte bei der Arbeit zu erzielen, wird momentan in der Marketingabteilung darüber nachgedacht, wie die Mitarbeiter nach außen besser kommunizieren können, welchen Tätigkeiten sie momentan nachgehen, so dass auch andere Kollegen spontan mit ihrem Wissen zu diesen Tätigkeiten beitragen können. Dass in bestimmten Situationen das gleiche Wissen mehrfach beschafft wird, da nicht bekannt ist, welche anderen Kollegen momentan den gleichen Wissensbedarf haben, wird zwar als potentiell relevantes Problem beschrieben. Konkrete Beispiele von Situationen,

in denen Wissen doppelt beschafft wurde, konnten jedoch nicht genannt werden.

Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich selbst mit ihren Kompetenzen und ihren Tätigkeitsschwerpunkten im Intranet auf einer so genannten „mySite“, einer Mitarbeiterprofilseite, darzustellen. Auf diese Weise können andere Mitarbeiter sich ein Bild davon machen, welcher Kollege in welchen Bereichen über Wissen verfügt. Diese Möglichkeit wird jedoch nach Aussage eines IT-Mitarbeiters bislang nur selten genutzt. Als Grund dafür wird unter anderem genannt, dass vielen Mitarbeitern diese Möglichkeit noch nicht bekannt ist (a). Ein anderer Mitarbeiter schildert, dass es in jeder Abteilung einen Verantwortlichen gibt, der die Mitarbeiterprofile pflegt, so dass, abgesehen von eben diesem Verantwortlichen, die Mitarbeiter von der Aufgabe, ihr Profil im Intranet zu pflegen, entbunden sind.

6.4.3.2. Fähigkeit (nicht können)

Probleme, die sich aus einer Unfähigkeit, Wissen in geeignete Worte zu fassen, ergeben, konnten nicht beobachtet werden. Bei der Interpretation von Wissen, das durch andere Personen artikuliert wurde, treten Probleme gelegentlich dann auf, wenn es sich um abteilungsübergreifenden Wissenstransfer handelt (b). Ein Mitarbeiter aus der Marketingabteilung berichtet: „Wenn mir ein Architekt spezielle Themen versucht zu erklären, [...] dann hat man natürlich schon seine Schwierigkeiten.“ Dieses Problem sei jedoch „eher zu vernachlässigen“, da es nur sporadisch auftritt. Aufgrund der unterschiedlichen Nationalitäten der Mitarbeiter treten gelegentlich Kommunikationsdefekte auf, die auf ein weniger gut ausgeprägtes Verständnis der deutschen Sprache zurückzuführen sind. Aber auch dieses Problem wird bezüglich des Austausches von Wissens als kaum relevant angesehen.

Die Fähigkeiten zur Bedienung der IT-Systeme sind bei allen befragten Mitarbeitern vorhanden. Das für den Austausch von Wissen hauptsächlich eingesetzte Intranet wird als „relativ leicht bedienbar“ angesehen. Ein Mitarbeiter äußert sich hinsichtlich der Bedienung: „Ich bin ein gelernter Handwerker [...]. Und ich hab's auch hinbekommen. Und das heißt schon was.“ Einige Mitarbeiter kritisieren, dass, obwohl sie grundsätzlich über die Fähigkeit zur Bedienung des Systems verfügen, die Bedienung durch die unübersichtliche Strukturierung der Inhalte leidet. Dieser Aspekt wird an späterer Stelle detaillierter beschrieben.

6.4.3.3. Möglichkeit (nicht können)

Da die vom Unternehmen entwickelten und vertriebenen Produkte in der Regel im Rahmen von Außenarbeiten montiert werden, gibt es witterungsbedingt eine absatzschwache Phase in den Monaten von November bis Februar. In dieser Zeit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, Schulungen durchzuführen und Diskussionen zu führen, für die sonst keine Zeit bleibt. In den übrigen Monaten geben fast alle befragten Mitarbeiter an, unter Zeitdruck arbeiten zu müssen. In einigen Abteilungen bleibt dann für Handlungen des

Wissenstransfers kaum Zeit (c). Ein Mitarbeiter berichtet: „Wir arbeiten 9 Monate im Jahr unter Zeitdruck. [...] Und dann Sachen noch durchzusprechen wird oftmals etwas schwierig.“ Häufig werden bereits Überstunden durch die reguläre Arbeit aufgebaut, so dass die Weitergabe von Wissen an Kollegen nur selten durchgeführt wird, „weil man die Zeit einfach nicht mehr hat.“ In anderen Abteilungen, die nicht direkt von der saisonbedingten Arbeit betroffen sind, ist das Zeitproblem weniger akut. Zeitliche Engpässe treten zwar auch hier auf, aber „dann macht man eher mal länger, als dass man sagt, dass man keine Zeit hat.“ Die Mitarbeiter der IT-Abteilung waren über einen Zeitraum von vier Monaten aufgrund der Einführung einer neuen ERP-Software zeitlich stark beansprucht, so dass gelegentlich die Beantwortung von Wissensnachfragen, die von Kollegen gestellt wurden, aufgeschoben wurde.

Die Auswirkungen des ERP-Projektes werden auch von Mitarbeitern außerhalb der IT-Abteilung beschrieben: „Seit gut einem halben Jahr ist die halbe Firma schlecht erreichbar.“ Insgesamt werden zwar alle Wissensnachfragen beantwortet, jedoch kann es „schon mal etwas länger dauern, bis man die Info bekommt.“ Einige Wissensträger sind zwar grundsätzlich erreichbar, lassen jedoch aufgrund der Wortwahl oder des Tonfalls bei der Beantwortung von Nachfragen erkennen, dass sie gerade nur wenig Zeit haben (d). Insgesamt können die schlechte Erreichbarkeit von Wissensträgern und die vorhandene Zeitknappheit als relevante Probleme beim Wissenstransfer charakterisiert werden, wobei diese Probleme aufgrund der saisonalen Auftragslage und des einmaligen ERP-Projektes nicht regelmäßig auftreten.

Räumliche Möglichkeiten zum Wissensaustausch sind in ausreichendem Maße vorhanden. Lediglich in der IT-Abteilung kam es in der Vergangenheit aufgrund der ständigen Anwesenheit externer Berater gelegentlich zu Situationen, in denen alle Räume besetzt waren. „Da kam dann die Frage auf, wo wir nun hinkönnen.“ In der Regel „hat man aber immer irgendwo die Möglichkeit, sich zusammzusetzen und etwas auszutauschen.“ Die vorhandene Kommunikationstechnologie und IT-Infrastruktur wird von allen befragten Mitarbeitern als ausreichend bezeichnet. Das für den Wissenstransfer wichtige Intranet kann von jedem Mitarbeiter erreicht werden, wobei nicht immer alle Bereiche zugänglich sind. „Es gibt [...] bestimmte Personengruppen, die nicht auf alles zugreifen können.“ Dass die vorhandenen Einschränkungen den Wissenstransfer behindern, wurde jedoch nicht geäußert. „Ich würde sagen, dass es gut so ist wie es ist. Ich bekomme da alles raus, was ich brauche.“ Nicht jede Person ist mit Schreibrechten im Intranet ausgestattet, so dass zu veröffentlichende Dokumente erst an solche Kollegen weitergeleitet werden müssen, die Schreibrechte besitzen. Die Veröffentlichung der Inhalte erfolgt dann „innerhalb von ein bis zwei Tagen.“ Auch diese Situation wurde nicht als problematisch für den Wissenstransfer beschrieben. Mitarbeiter, die hauptsächlich handwerklichen Tätigkeiten nachgehen, haben in der Organisation keinen persönlichen Windows-Zugang, sondern können die IT-Infrastruktur nur über eine Gruppenkennung erreichen, so dass „persönliche Informationen nicht unbedingt ideal gespeichert werden können.“ Beschwerden diesbezüglich liegen jedoch nicht vor.

6.4.3.4. Motivation (nicht wollen)

Die Motivation zum Wissenstransfer ist je nach Abteilung unterschiedlich ausgeprägt. Einige Mitarbeiter berichten, dass der Umgang unter den Mitarbeitern in ihrer Abteilung sehr offen und kooperativ ist. „Wir verstehen uns hier alle wirklich sehr gut. Das ist natürlich auch nicht überall so.“ In anderen Abteilungen wird davon berichtet, dass sich in Einzelfällen „vielleicht der eine oder andere unabhkömmlich machen möchte“, indem er sich mit der Preisgabe seines Wissens eher zurückhält (e). Die Reaktionen auf dieses Verhalten sind unterschiedlich. „Man denkt sich halt seinen Teil und weiß, wie man damit umzugehen hat.“ In anderen Fällen wird die vorsätzliche Zurückhaltung von Wissen durchaus als störend empfunden: „Störend könnte man schon durchaus sagen. Es betrifft natürlich [...] nur einige wenige Personen. Da nervt es durchaus.“

Dass die Angst davor, Fehler zu machen, ein Grund für die Zurückhaltung von Wissen ist, konnte nicht bestätigt werden. „Wenn einer ein falsches Wort verliert, ist das jetzt auch kein Problem.“ Auf der Seite der Wissensnachfrager sind Bedenken, eine Wissenslücke zu offenbaren, gelegentlich vorhanden. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn einem Wissensnachfrager bewusst ist, dass er den gleichen Wissensbedarf bereits zuvor geäußert hat, jedoch die Antwort wieder vergessen hat (f). Fälle, in denen auf die Äußerung des Wissensbedarfes vollständig verzichtet wurde, konnten jedoch nicht ermittelt werden. „Wenn ich was nicht mehr weiß oder vergessen haben sollte, dann frage ich wieder nach.“

Mitarbeiter, die in bestimmten Gebieten über Fachwissen verfügen, tragen dieses Wissen nicht von sich aus nach außen, um nicht den Eindruck zu erwecken, sich darstellen zu wollen. „Wir haben sicherlich ein paar Kollegen dabei, die rücken nicht unbedingt sofort mit der Sprache raus [...]. Da muss man teilweise schon etwas bohren, um herauszufinden, wer sich am besten auskennt.“ Ein Mitarbeiter ist der Meinung, dass Kollegen oft genug mitbekommen, wer auf welchen Gebieten geschult wird und wer über relevantes Wissen verfügt, so dass eine Selbstdarstellung oft nicht nötig sei und die Leute „von selbst auf einen zukommen.“ Die Befürchtung, eine unverhältnismäßige Selbstdarstellung zu betreiben, kann auch als Grund dafür angesehen werden, dass die bereits erwähnten Mitarbeiterprofileiten im Intranet nur selten gepflegt werden (k).

Das Problem der Ablehnung von neuem, fremdem Wissen tritt insbesondere dann auf, wenn es sich um Prozesswissen handelt, welches die bisherigen Arbeitsabläufe betrifft (g). Ein Mitarbeiter berichtet von einem Projekt, in dem eine größere Umstrukturierung innerhalb der Abteilung durchgeführt werden sollte, die zu einer großen Arbeitserleichterung für alle Personen in der Abteilung führen sollte. Das Wissen darum, wie die bisherigen Arbeitsprozesse effizienter durchgeführt werden können, wurde zunächst von den Mitarbeitern abgelehnt. Erst, als sich die Umstrukturierung tatsächlich als Arbeitserleichterung erwies, ließ die Ablehnung nach. Ein Mitarbeiter aus einer anderen Abteilung bestätigt, dass neues Wissen, das die bisherige Arbeitsweise verändern kann, oft nur durch Vorgaben des Vorgesetzten eingeführt werden kann. Änderungen werden von den Mitarbeitern

zunächst nur deshalb übernommen, „weil sie sich nicht dagegen wehren können.“ Dies betreffe jedoch nur einen kleinen Teil der Mitarbeiter. Insbesondere aus der IT-Abteilung wird berichtet, dass viele der vorhandenen technischen Lösungen entweder verbessert oder durch neue, leistungsfähigere Produkte ersetzt werden könnten und dass man diesbezüglich häufig auf Widerstand stößt. „[Das] kommt schon regelmäßig vor.“ Haben sich die Änderungen jedoch erst einmal als wirksam erwiesen, heißt es oft: „Das läuft ja super. Das ist ja eine Erleichterung.“

Einige Mitarbeiter bestätigen die Frage, ob es solche Kollegen gibt, die sich nicht mit der Organisation identifizieren und die deshalb nicht bereit sind, sich neues Wissen anzueignen oder bestehendes Wissen weiterzugeben (h). Dies kommt jedoch nur bei einigen wenigen Personen vor. „Ich übergehe diese Personen dann. Ich wende mich dann an andere Personen.“

Die Inhalte im Intranet werden insgesamt als qualitativ gut bewertet. „Ich denke, das was drinsteht hat Hand und Fuß.“ In einer anderen Abteilung fällt das Lob nicht ganz so stark aus (i): „Es ist alles inhaltlich irgendwie drin. [...] Aber es ist schon so, dass man nachher nochmal nachfragt, wenn man etwas genauer wissen will.“ Bezüglich der Menge der Inhalte äußert sich ein Mitarbeiter wie folgt: „Das ist ausbaufähig. Es könnte noch mehr rein.“ Weniger eindeutig fällt das Urteil zur Strukturierung und Erreichbarkeit der Inhalte aus (j): „Ab und zu ist es recht kompliziert, bis man den Pfad gefunden hat.“ Die inhaltliche Strukturierung wird als „etwas unübersichtlich“ wahrgenommen, so dass man häufig „einfach einen Begriff eingibt und hofft, dass man irgendwas findet.“ Manche Inhalte sind lediglich über einen Link auf der Startseite des Intranet erreichbar, jedoch nicht über die reguläre Menüstruktur. „Da weiß man nicht genau, wo man jetzt suchen muss.“ Um diesem Problem aus dem Weg zu gehen, haben einige Mitarbeiter die häufig benötigten Seiten des Intranets in den Favoriten des Browsers abgelegt. Von anderen Mitarbeitern werden sowohl die Menüstruktur als auch die integrierte Suchfunktion als „sehr gut“ beschrieben.

Ob sich ein Mitarbeiter bei Wissensnachfragen eher an das Intranet oder an Kollegen wendet, ist von der jeweiligen Situation abhängig. Mehrere Mitarbeiter erzählen, dass sie grundsätzlich lieber mit Kollegen sprechen, es sei denn, sie wissen bereits im Voraus, dass sie das benötigte Wissen im Intranet vorfinden werden. In diesem Fall erweist sich die Benutzung des Intranets als schneller, da man nicht darauf warten muss, „dass man jemanden an den Hörer kriegt.“ Zudem kann man sicher sein, nicht einen Kollegen bei der Arbeit zu unterbrechen. Die Suche nach Ansprechpartnern anhand eines Verzeichnisses im Intranet gestaltet sich gelegentlich problematisch, da die vorhandenen Einträge nicht immer aktuell sind (i). „Teilweise sind da noch Leute drin, die gibt es hier gar nicht mehr. Und das ist natürlich etwas irreführend.“

Das proaktive Informieren darüber, welche Inhalte im Intranet vorhanden sind, um bei zukünftig eintretenden Wissensbedarfen eine Wissensquelle zu kennen, wird von den Mitarbeitern unterschiedlich beschrieben. Ein Mitarbeiter merkt an: „Das ist zumindest bei mir eher selten, dass ich einfach aus Spaß mal gucke.“ Oft wird auf das Eintreten eines

konkreten Wissensbedarfes gewartet, bevor das Intranet aufgesucht wird. Ein anderer Mitarbeiter aus einer anderen Abteilung berichtet hingegen von seiner Anfangszeit in der Organisation: „Ich sollte mir mal einen Überblick darüber verschaffen, was man so finden kann.“ Hier wurde die Erweiterung des Strukturwissens gerade bei neuen Mitarbeitern aktiv gefördert.

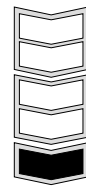
6.4.3.5. Vorschriften und Richtlinien (nicht sollen)

Vorschriften und Richtlinien, die den Wissenstransfer innerhalb der Organisation negativ beeinflussen, konnten nicht identifiziert werden. Zwar gibt es Themen wie beispielsweise das Gehalt, über die nicht gesprochen wird, jedoch existieren bei fachspezifischen Themen keine Tabus. Ein Mitarbeiter berichtet: „Da habe ich andere Firmen miterlebt, bei denen es sehr extrem ist. Das ist bei uns schon sehr gut, dass man offen über alles sprechen kann.“ Die offene Arbeitsatmosphäre wird auch dadurch unterstützt, dass sich Mitarbeiter gegenseitig mit „Du“ ansprechen können. Dies gilt auch gegenüber Vorgesetzten und der Unternehmensführung.

Wer für welche Themen zuerst als Ansprechpartner kontaktiert werden sollte, wurde an die Mitarbeiter per E-Mail kommuniziert. Es gibt solche Mitarbeiter, die „in erster Linie ihre Arbeit machen sollten“ und nicht „wegen jeder Kleinigkeit gefragt werden“ sollten. Solche Personen dürfen erst dann angesprochen werden, wenn das Wissen nicht über andere Wege beschafft werden konnte. Eine solche Richtlinie, die eine Reihenfolge der Ansprechpartner vorgibt, wird grundsätzlich als sinnvoll wahrgenommen. Einige Mitarbeiter äußern sich jedoch derart, dass ihnen diese Richtlinie entweder nicht bekannt ist oder dass sie nicht ernsthaft verfolgt wird. „Ich glaube so richtig hält sich da keiner dran. Weil ja auch keiner so genau weiß, wie man es machen soll.“ Als Hindernis bei der Ausführung von Handlungen des Wissenstransfers hat sich die Richtlinie jedoch nicht herausgestellt: „Eigentlich darf man jede Person ansprechen.“

6.4.4. Auswertung

Durch die Fallstudie konnte der „status quo“ des Wissenstransfers in der Organisation ermittelt werden, indem die zuvor entwickelte Methode praktisch umgesetzt wurde. Dabei wurde der Wissenstransfer aus mehreren Perspektiven betrachtet, indem Personen aus unterschiedlichen Abteilungen befragt wurden und indem sowohl technische, organisatorische als auch individuelle Faktoren des Wissenstransfers berücksichtigt wurden. Im Rahmen der Analyse wurden zunächst anhand der standardisierten Umfrage potentielle Probleme ermittelt, die in den anschließenden Telefoninterviews detaillierter betrachtet wurden. Die Wissensbarrieren, die in den Telefoninterviews identifiziert werden konnten, werden in der folgenden Zusammenfassung aufgelistet. Die Zusammenfassung enthält auch solche Wissensbarrieren, die nur bei wenigen Mitarbeitern auftreten und den Wissenstransfer in der



gesamten Organisation nur geringfügig beeinträchtigen. Da im Rahmen dieser Arbeit keine Gewichtung der identifizierten Wissensbarrieren vorgenommen wird, wird nur danach unterschieden, ob eine Barriere entweder in einer beliebig starken Ausprägung auftritt oder gar nicht identifiziert werden konnte. Die Nennung der Wissensbarrieren erfolgt in der Reihenfolge, in der sie im vorherigen Kapitel aufgeführt wurden.

- (a) Die Möglichkeit, seine eigenen Kompetenzen und Tätigkeitsschwerpunkte auf einer Mitarbeiterprofilseite im Intranet selbst zu beschreiben, ist einigen Mitarbeitern nicht bekannt.
- (b) Bei der Kommunikation zwischen Mitarbeitern treten gelegentlich Probleme aufgrund unterschiedlicher Fach- oder Landessprachen auf.
- (c) Mitarbeiter haben projekt- oder saisonbedingt wenig Zeit für Handlungen des Wissenstransfers.
- (d) Einige Wissensträger sind aufgrund ihrer Auslastung gelegentlich nicht erreichbar.
- (e) Wissen wird zurückgehalten, um sich unentbehrlich zu machen.
- (f) Wissensnachfragen werden ungern wiederholt gestellt, wenn dadurch offenbart wird, dass man eine zuvor gegebene Antwort vergessen hat.
- (g) Neues Wissen, insbesondere in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen, wird abgelehnt.
- (h) Einige Mitarbeiter identifizieren sich nicht mit ihrer Arbeit und der Organisation, so dass sie Handlungen des Wissenstransfers nur selten oder gar nicht ausführen.
- (i) Inhalte im Intranet sind teilweise nicht ausführlich genug oder nicht mehr aktuell.
- (j) Einige Mitarbeiter bemängeln die unübersichtliche Strukturierung der Inhalte im Intranet.
- (k) Die eigenen Kompetenzen werden nur ungern bekannt gegeben, um nicht als Selbstdarsteller angesehen zu werden.

Die Untersuchung der in Kapitel 6.4.3 genannten Aspekte hat folgendes ergeben: Als Gründe dafür, dass Wissen häufiger im Intranet und seltener bei Personen nachgefragt wird, können die Tatsachen angesehen werden, dass die im Intranet vorhandenen Inhalte große Teile der täglichen Arbeit abdecken, dass Nachfragen an das Intranet zügig ausgeführt werden können und dass andere Mitarbeiter dadurch nicht bei ihrer momentanen Arbeit unterbrochen werden. Die Suche nach Ansprechpartnern über das Intranet wird unter anderem deshalb nur selten ausgeführt, weil die Inhalte teilweise nicht aktuell sind.

Fast alle befragten Mitarbeiter geben jedoch an, aufgrund ihrer Verweildauer im Unternehmen fast immer schon geeignete Ansprechpartner zu kennen, so dass häufig nicht die Notwendigkeit besteht, über ein Verzeichnis nach Ansprechpartnern zu suchen. Die Ankündigung der eigenen Fähigkeiten und Tätigkeitsschwerpunkte wird dadurch beeinflusst, dass Mitarbeiter nicht in den Ruf kommen möchten, sich selbst darstellen zu wollen. Zudem ist einigen Mitarbeitern nicht bekannt, dass sie selbst die Möglichkeit haben, ihre eigene Mitarbeiterprofilseite im Intranet zu aktualisieren. Spezielle Gründe dafür, dass Hinweise auf andere Wissensquellen nur selten für Kollegen zugänglich hinterlegt werden, konnten nicht identifiziert werden.

Tabelle 6.4 auf der nächsten Seite zeigt eine Zuordnung aller identifizierten Wissensbarrieren zu den Handlungen des Wissenstransfers. Wenn aus den Telefoninterviews nicht eindeutig hervorgegangen ist, welche Handlungen von der jeweiligen Wissensbarrieren betroffen sind, wurde auf die logisch hergeleitete Zuordnung der Barrieren zu Handlungen aus Kapitel 5.5.2 zurückgegriffen. In Abbildung 6.4 sind die Wissensbarrieren anhand der ihnen zugeteilten Buchstaben den entsprechenden Handlungen zugeordnet. Die Dicke der Linien der Pfeile in der Abbildung zeigt an, wie häufig die jeweiligen Handlungen von den Mitarbeitern ausgeführt werden.

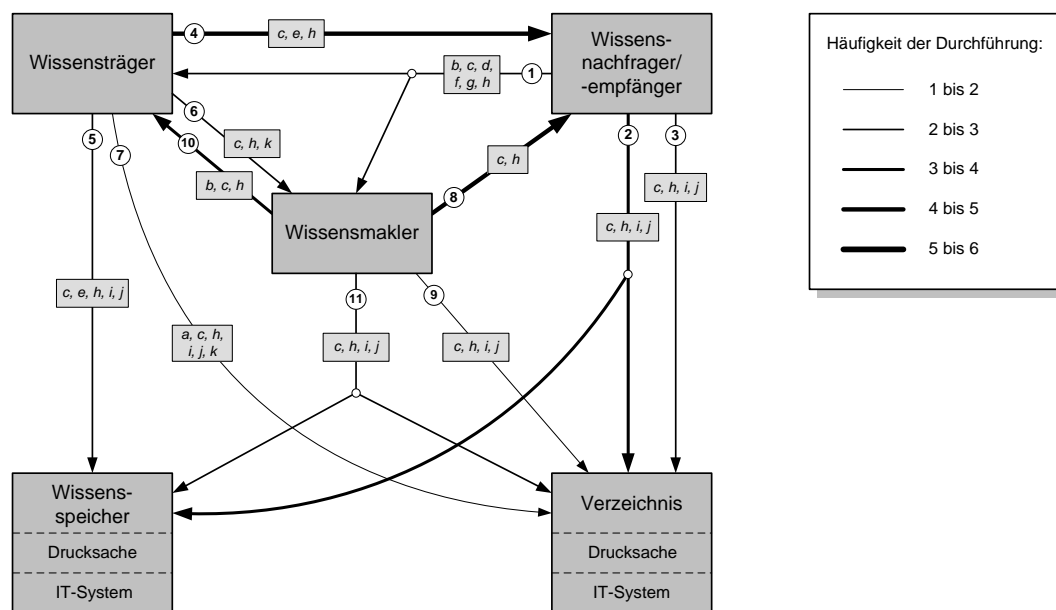


Abbildung 6.4.: Ist-Analyse des Wissenstransfers in Fallstudie B. Quelle: Eigene Darstellung.

	Nachfrage von Wissen		Weitergabe von Wissen		Ankündigung von Wissen		Weitergabe von Wissensquellen		Erweiterung von Strukturwissen		
	(1) an Person	(2) an Objekt	(3) an Verzeichnis	(4) an Person	(5) an Wissensspeicher	(6) an Person	(7) an Verzeichnis	(8) an Person	(9) an Verzeichnis	(10) durch Personen	(11) durch Objekte
(a) Unwissenheit über IT-Systeme und Drucksachen							✓				
(b) Probleme bei der Interpretation	✓									✓	
(c) Zeitmangel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(d) Nicht erreichbare Wissensträger	✓										
(e) Angst vor Machtverlust				✓	✓						
(f) Angst vor Offenbarung von Wissenslücken	✓										
(g) Grundsätzliche Ablehnung von fremdem Wissen	✓										
(h) Fehlende Identifikation mit der Organisation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(i) Schlechte inhaltliche Gestaltung von Objekten		✓	✓		✓		✓		✓		✓
(j) Schlechter Bedienungskomfort von IT-Systemen		✓	✓		✓		✓		✓		✓
(k) Angst vor Selbstdarstellung						✓					

Tabelle 6.4.: Identifizierte Wissensbarrieren in Fallstudie B.

7. Schlussbetrachtung

7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Von den Teilbereichen des Wissensmanagements wie beispielsweise die Erzeugung und Anwendung von Wissen ist der Bereich des Wissenstransfers derjenige mit der größten Bedeutung und den meisten Problemen. Es sollte daher im Interesse einer jeden Organisation liegen, über die eigene, aktuelle Situation des Wissenstransfers informiert zu sein. Nur wenn ein detailliertes Gesamtbild des Wissenstransfers vorliegt, können gezielt Maßnahmen zur Optimierung dieses wichtigen Teilbereiches ergriffen werden.⁷⁷² Die vorliegende Arbeit stellt einen Weg vor, wie ein solches Gesamtbild auf strukturierte und effiziente Art und Weise sowohl auf einer abstrakten Ebene als auch für konkrete Organisationen entwickelt werden kann.

Wissenstransfer umfasst nicht nur den Kommunikationsvorgang, bei dem Wissen von einer Person auf eine andere Person übertragen wird, sondern auch solche Handlungen, die vorbereitend ausgeführt werden, damit dieser Kommunikationsvorgang überhaupt stattfinden kann.⁷⁷³ Während der Ablauf des Kommunikationsprozesses bereits detailliert erforscht, strukturiert und modellhaft abgebildet ist, liegen derartige Strukturierungsansätze im Bereich des Wissenstransfers im weiteren Sinne noch nicht vor. Um jedoch Wissenstransfer im weiteren Sinne in einer Organisation zu untersuchen, muss Klarheit hinsichtlich der allgemeinen Beschaffenheit des Untersuchungsgegenstandes bestehen. Erst dann, wenn der Untersuchungsgegenstand auf einer abstrakten Ebene strukturiert und modellhaft abgebildet ist, kann daraus ein Vorgehen abgeleitet werden, wie in konkreten Fällen bei der Analyse dieses Gegenstandes systematisch vorgegangen werden kann.

Eine solche modellhafte Abbildung sollte sowohl die handelnden Personen und die Art der ausgeführten Handlungen umfassen sowie diejenigen Objekte berücksichtigen, die unterstützend auf diese Handlungen einwirken oder deren Ausführung gar erst ermöglichen. Da in der Vergangenheit in Wissensmanagementprojekten insbesondere der Einsatz von IT-Systemen als äußerst wichtig angesehen wurde, soll auch die Rolle der IT bei der Modellierung des Untersuchungsgegenstandes berücksichtigt werden. In der Literatur des Wissensmanagements werden zudem in zahlreichen Einzelstudien so genannte Wissensbarrieren identifiziert, die entweder auf die Weitergabe von Wissen allgemein oder auf bestimmte einzelne Handlungen einwirken. Diese Wissensbarrieren sollen an geeigneten

⁷⁷²Siehe Kapitel 1.1.

⁷⁷³Siehe Kapitel 2.3.1.

Stellen in das Modell integriert werden, so dass sie bei der Analyse von konkreten Organisationen berücksichtigt werden können.⁷⁷⁴

In einer umfassenden Literaturrecherche konnte gezeigt werden, dass die bereits vorhandenen Modelle nicht zur Erfüllung der gesetzten Ziele herangezogen werden können, so dass ein Forschungsdefizit besteht. Alle Modelle wurden anhand bestimmter Kriterien, die aus den Zielen der Arbeit abgeleitet wurden, untersucht. Die Untersuchung hat ergeben, dass die vorhandenen Modelle entweder zu abstrakt oder zu speziell sind, Wissenstransfer nicht im weiteren Sinne abbilden, die Rolle der IT vernachlässigen, die vorhandenen Wissensbarrieren nicht integrieren und/oder ohne Handlungsanleitung für die Anwendung des jeweiligen Modells in konkreten Analysen veröffentlicht wurden.⁷⁷⁵

Um ein geeignetes Modell zu entwickeln, das den genannten Anforderungen gerecht wird, wurde zunächst in einer umfangreichen Literaturlauswertung der aktuelle Wissensstand zum Forschungsbereich Wissenstransfer erhoben. Dabei wurde darauf geachtet, Wissenstransfer aus mehreren Perspektiven zu betrachten, um einen möglichst großen Überblick über den Untersuchungsgegenstand zu gewinnen.⁷⁷⁶ Aufgrund theoretischer Überlegungen, durch Auswertung und Zusammenfassung der Literatur und durch Auswertung von Interviews mit Praxispartnern wurde anschließend ein Ordnungsrahmen entwickelt, der den genannten Anforderungen gerecht werden soll.⁷⁷⁷ Dieser Ordnungsrahmen bildet den Untersuchungsgegenstand Wissenstransfer auf einer geeigneten Abstraktionsebene ab, die es erlaubt, konkrete Ansatzpunkte für die Analyse des Wissenstransfers in Organisationen zu finden. Der Ordnungsrahmen enthält die relevanten Rollen und Handlungen von Personen, die Aufgaben von Objekten (IT-Systemen und Drucksachen) sowie die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers, setzt diese Elemente miteinander in Beziehung und repräsentiert sie in einer übersichtlichen, grafischen Form. Die in der Literatur diskutierten Wissensbarrieren wurden über ein logisches Ausschlussverfahren einzelnen Handlungen des Wissenstransfers zugeordnet, so dass erstmals ersichtlich ist, bei welcher Handlung welche potentiellen Probleme auftreten können. Der Ordnungsrahmen kann als sinnvolle Alternative zu den bisherigen, eher allgemein gehaltenen Strukturierungen von Wissensbarrieren wie beispielsweise das TOM-Modell oder das Bausteinmodell des Wissensmanagements angesehen werden.

In einem nächsten Schritt wurde der Ordnungsrahmen um eine Handlungsanleitung erweitert, die seinen Einsatz für die Analyse des Wissenstransfers in konkreten Organisationen beschreibt.⁷⁷⁸ Das Ziel einer solchen Analyse ist es, eine möglichst detaillierte und umfassende Erhebung des Wissenstransfers in einer Organisation zu erstellen, aus der hervorgeht, welche Handlungen ausgeführt werden, wie die Wissenstransferinfrastruktur beschaffen ist, unter welchen organisatorischen Rahmenbedingungen der Wissenstransfer

⁷⁷⁴Siehe Kapitel 1.2.

⁷⁷⁵Siehe Kapitel 3.

⁷⁷⁶Siehe Kapitel 4.

⁷⁷⁷Siehe Kapitel 5.

⁷⁷⁸Siehe Kapitel 6.

stattfindet und welche Wissensbarrieren die Ausführung bestimmter Handlungen negativ beeinflussen. Die Handlungsanleitung wurde in zwei Fallstudien erfolgreich umgesetzt. Die gesetzten Ziele der Analyse konnten erreicht werden, so dass im Ergebnis den Praxispartnern umfangreiche Berichte vorgelegt wurden, in denen die Ist-Situation des Wissenstransfers in ihren Organisationen detailliert beschrieben ist. Durch die Umsetzung der Handlungsanleitung konnte zudem der Ordnungsrahmen in seinem Aufbau validiert werden, da jedes Element (Personen, Objekte, Rahmenbedingungen) in den Fallstudien identifiziert und mit Beispielen belegt werden konnte.

Insgesamt konnten alle anfangs gesetzten Ziele im Laufe der Forschungsarbeit erreicht werden. Eine Zusammenfassung der Ziele sowie Hinweise zur Erreichung dieser Ziele sind in Tabelle 7.1 auf der nächsten Seite und in Tabelle 7.2 auf Seite 223 ersichtlich. Die in der Tabelle genannten Ziele sind zum einen der Einleitung (Kapitel 1.2) entnommen und zum anderen den Anforderungen, die an die bereits vorhandenen Modelle des Wissensmanagements beziehungsweise des Wissenstransfers gestellt werden (Kapitel 3.1). Insgesamt stellt die Entwicklung des Ordnungsrahmens des Wissenstransfers ein Beitrag zur Strukturierung des komplexen Untersuchungsbereiches Wissenstransfer dar. In der Wissensmanagementliteratur gibt es bislang keine Strukturierungsansätze, die Wissenstransfer auf der Ebene von Personen, deren Handlungen und Interaktionen mit IT-Systemen modellhaft abbilden, so dass im Rahmen dieser Arbeit ein relevanter Beitrag geleistet werden konnte.

7.2. Einhaltung der Richtlinien und Phasen des Design Science

Zu Beginn dieser Arbeit wurden in Kapitel 1.4.3 zunächst in allgemeiner Form die Richtlinien des Design Science dargestellt. Eine wissenschaftliche Arbeit sollte sich an diesen Richtlinien orientieren, wenn sie den Weg des Design Science einschlägt. Da in der vorliegenden Arbeit Artefakte im Rahmen des Design Science entwickelt wurden, wird im Folgenden wird erläutert, inwiefern diese Richtlinien berücksichtigt und eingehalten wurden.

Entwicklung von Artefakten: Der entwickelte Ordnungsrahmen des Wissenstransfers entspricht einem Artefakt in Form eines *Modells*, welches auf mehreren Konstrukten basiert. Die *Konstrukte* sind die einzelnen Elemente des Modells und geben das Vokabular vor, mit dem der Untersuchungsgegenstand Wissenstransfer beschrieben wird. Beispiele für die entwickelten Konstrukte sind Rollen von Personen wie beispielsweise Wissensträger und Wissensmakler sowie Aufgaben von Objekten wie beispielsweise Wissensspeicher und Verzeichnis. Für die Anwendung des Ordnungsrahmens wurde eine *Methode* entwickelt, die zur Lösung des anfangs identifizierten Problems, nämlich der strukturierten und umfassenden Analyse des Wissenstrans-

Ziel	Erreichung
<p><i>Gesamtziel:</i> Entwicklung eines Ordnungsrahmens zur Analyse von Wissenstransfer in Organisationen</p>	<p>✓ Es wurde ein Ordnungsrahmen entwickelt, der die Zusammenhänge im organisationalen Wissenstransfer abbildet. Der Ordnungsrahmen wurde erfolgreich bei der Analyse des Wissenstransfers in zwei Praxisfällen eingesetzt.</p>
<p><i>Entwicklung eines Ordnungsrahmens des Wissenstransfers:</i> Wahl einer geeigneten Abstraktionsebene mit Ansatzpunkten für die Analyse</p>	<p>✓ Ansatzpunkte für eine Analyse ergeben sich aus der Repräsentation von Rollen und zugehörigen Handlungen im Wissenstransfer, von eingebundenen Objekten sowie von Rahmenbedingungen. Alle genannten Elemente können in konkreten Organisationen auf ihre Ausprägung hin untersucht werden und dienen somit als Ansatzpunkte für eine Analyse.</p>
<p>Abbildung von Wissenstransfer i. w. S.</p>	<p>✓ Der Ordnungsrahmen bildet nicht nur den Kommunikationsvorgang beim Wissenstransfer ab (Wissenstransfer i. e. S.), sondern auch Handlungen, die mit dem Anbieten und Nachfragen beziehungsweise dem „Weg zum Wissen“ in Zusammenhang stehen.</p>
<p>Einordnung von Wissensbarrieren in den Ordnungsrahmen</p>	<p>✓ Alle im Rahmen der Literaturrecherche identifizierten Wissensbarrieren wurden sinnvoll mindestens einer Handlung im Ordnungsrahmen zugeordnet.</p>
<p>Berücksichtigung der Aufgaben von IT-Systemen</p>	<p>✓ Die Aufgaben von IT-Systemen werden im Ordnungsrahmen durch die Repräsentation von Kommunikationssystemen, Wissensspeichern und Verzeichnissen berücksichtigt.</p>
<p>Entwicklung einer Handlungsanleitung</p>	<p>✓ Für den Ordnungsrahmen wurde eine Handlungsanleitung entwickelt, die dessen Einsatz für die Analyse von Wissenstransfer in konkreten Organisationen in mehreren Schritten erläutert.</p>

Tabelle 7.1.: Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit (1).

Ziel	Erreichung
<i>Analyse des Wissenstransfers im Praxisfall:</i> Strukturiertes Vorgehen	✓ Das Vorgehen ist in mehrere Phasen eingeteilt, die bei jeder Untersuchung gleichermaßen durchlaufen werden müssen. Die einzelnen Arbeitsschritte in jeder Phase sind detailliert beschrieben.
Umfassende Erhebung	✓ Im Rahmen der Analyse wird Wissenstransfer aus mehreren Perspektiven erfasst. Diese Perspektiven umfassen die technische und räumliche Infrastruktur, die organisatorischen Rahmenbedingungen sowie Handlungen, die unter den Bedingungen, die durch die zuvor genannten Aspekte vorgegeben werden, ausgeführt werden.
Domänenneutrale Analyse	✓ Sowohl der Ordnungsrahmen als auch das Vorgehensmodell sind domänenunabhängig entwickelt worden und können in beliebigen Organisationen eingesetzt werden.
Erhebung des „status quo“	✓ Als Ergebnis der Analyse liegt ein Bericht darüber vor, wie der Wissenstransfer in der jeweils betrachteten Organisation aktuell ausgeprägt ist.
Schwachstellen identifizieren	✓ Im Rahmen der Phase der Erfassung von Handlungen werden solche Handlungen identifiziert, die nur selten ausgeführt werden und somit potentielle Schwachstellen im Wissenstransfer darstellen.
Gründe für Schwachstellen identifizieren	✓ Handlungen, die nur selten ausgeführt werden, werden einer Detailanalyse unterzogen, bei der gezielt das Auftreten von Wissensbarrieren untersucht wird. Identifizierte Wissensbarrieren werden als Gründe dafür angesehen, dass die jeweiligen Handlungen nur selten ausgeführt werden.
Geringer Aufwand bei der Analyse	✓ Der Aufwand für die Durchführung der Analyse kann für die untersuchte Organisation als gering eingestuft werden, da die Anzahl der zeitaufwändigen Einzelinterviews durch die zuvor durchgeführte standardisierte Umfrage auf ein notwendiges Minimum reduziert werden kann.

Tabelle 7.2.: Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit (2).

fers in Organisationen, eingesetzt werden kann. Die konkrete Anwendung der Methode in zwei Fallstudien entspricht einer *Instanziierung*.

Relevanz des Problems: Die Relevanz des identifizierten Problemes, das sich in einem Mangel an einem Instrument, das zur strukturierten Analyse des Wissenstransfers in Organisationen eingesetzt werden kann, manifestiert, wurde bereits in Kapitel 1.1 dargelegt. Zudem wurde in Kapitel 3 festgestellt, dass ein Modell, das den in Kapitel 1.2 formulierten Anforderungen gerecht wird, nicht existiert. Ein solches Modell ist jedoch notwendig, um Wissenstransfer in Organisationen systematisch untersuchen zu können.

Evaluierung des Artefaktes: Um zu zeigen, dass die im Ordnungsrahmen vorhandenen Elemente und die Beziehungen zwischen den Elementen den Untersuchungsgegenstand in geeigneter Weise abbilden, wurden in Kapitel 5.4 Interviews im Rahmen von drei Fallstudien durchgeführt. Alle Elemente und Beziehungen des Ordnungsrahmens konnten dabei mit Beispielen aus den Interviews belegt werden. Um die Nützlichkeit und Anwendbarkeit des Ordnungsrahmens zu zeigen, wurde in Kapitel 6 eine Handlungsanleitung entwickelt, die dessen Einsatz in der Praxis zwecks Untersuchung des Wissenstransfers in einer beliebigen Organisation beschreibt. Die Anwendbarkeit des Ordnungsrahmens wurde durch die Umsetzung der Handlungsanleitung in zwei weiteren Fallstudien gezeigt.

Beitrag zur Forschung: Durch die Entwicklung des Ordnungsrahmens wurde ein Beitrag zur Forschung in Form einer neuen Theorie geleistet. Hierbei handelt es sich um eine Theorie, die zur Beschreibung und Analyse eines Sachverhaltes herangezogen werden kann.⁷⁷⁹ Bei dem Sachverhalt handelt es sich um Wissenstransfer in Organisationen. Eine solche Theorie beschreibt, „was ist“, ohne dabei kausale Beziehungen zwischen den identifizierten Elementen herzustellen oder Vorhersagen zu treffen.⁷⁸⁰

Korrektheit der Vorgehensweise: Die Entwicklung und Anwendung des Artefaktes wurden sorgfältig und unter Berücksichtigung der Nützlichkeit und Generalisierbarkeit durchgeführt. Die Güte des Artefaktes wurde dadurch ermittelt, dass den Interviewpartnern aus Kapitel 5.4 der Ordnungsrahmen im Anschluss an die Durchführung der Fallstudien vorgelegt und erläutert wurde. Alle Interviewpartner konnten die Elemente und Beziehungen des Ordnungsrahmens nachvollziehen. Zudem konnten durch die Anwendung des Ordnungsrahmens in Kapitel 6 auf effiziente Weise „status quo“-Analysen des Wissenstransfers durchgeführt werden.

Design Science als Suchprozess: Die Entwicklung des Ordnungsrahmens erfolgte nicht in einem einmaligen Entwicklungsprozess, sondern iterativ im Laufe eines Such-

⁷⁷⁹Vgl. Gregor (2006, S. 619-624).

⁷⁸⁰Vgl. Gregor (2006, S. 620).

prozesses mit mehreren Entwicklungszyklen und Rücksprüngen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in Kapitel 5 nicht der Entwicklungsprozess, sondern lediglich das Ergebnis der Entwicklung präsentiert. Einige Anpassungen, die im Laufe des Entwicklungsprozesses durchgeführt wurden, sind in Kapitel 5.4.5 beschrieben.

Präsentation: Die Ergebnisse der Arbeit wurden auf internationalen Konferenzen und universitären Vorträgen veröffentlicht.⁷⁸¹

Neben den genannten Richtlinien sollte sich eine Arbeit, die den Weg des Design Science einschlägt, an den Phasen des GDC orientieren, die in Kapitel 1.4.2 erläutert wurden. Tabelle 7.3 auf der nächsten Seite zeigt auf, welche Phase des GDC durch welche Kapitel dieser Arbeit abgedeckt werden und in welchem Kapitel welche Richtlinien des Design Science erfüllt werden.

7.3. Einschränkungen und Probleme

Der Ordnungsrahmen wurde entwickelt, um Wissenstransfer *innerhalb* von beliebigen Organisationen abzubilden. Die Rolle der Organisation wurde deshalb berücksichtigt, da durch sie bestimmte Rahmenbedingungen vorgegeben werden, die das Handeln aller Organisationsmitglieder beeinflussen. Zudem können mehrere Wissensbarrieren ursächlich auf die durch eine Organisation vorgegebenen Rahmenbedingungen zurückgeführt werden. Die Integration der Organisation in den Ordnungsrahmen führt jedoch gleichzeitig auch zu einer Einschränkung des Blickes auf den Untersuchungsgegenstand, da der Austausch von Wissen *zwischen* Organisationen nicht berücksichtigt wird. Die Einschränkung der Untersuchung auf intraorganisationalen Wissenstransfer in dieser Arbeit ist aber eine bewusst getroffene Entscheidung, da eine Organisation eine in sich geschlossene und gut handhabbare Untersuchungseinheit darstellt. Wissenstransfer zwischen Organisationen, der beispielsweise durch den Einkauf von Wissen im Rahmen von Beratungsleistungen stattfindet, könnte ebenfalls Gegenstand einer Untersuchung sein und durch eigene, hier nicht berücksichtigte Faktoren und Wissensbarrieren beeinflusst werden. Die Aufgabe zukünftiger Forschungsarbeiten kann es sein, den Ordnungsrahmen um Aspekte des interorganisationalen Wissenstransfers zu erweitern.

Bei der Anwendung des Ordnungsrahmens zur Analyse des Wissenstransfers wurden Personen im Rahmen der Erfassung von Handlungen danach befragt, wie häufig sie bestimmte Handlungen ausführen und wie groß die Überwindung ist, die sie vor oder beim Durchführen bestimmter Handlungen empfinden. Die gefühlte Überwindung wurde neben der Häufigkeit als zweiter Indikator für das Auftreten von Wissensbarrieren verwendet, da logisch begründet werden konnte, dass das Kriterium der Häufigkeit allein

⁷⁸¹Vgl. Hoffmann (2008a); Hoffmann (2008b).

<i>Kapitel</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Richtlinien des Design Science^a</i>	<i>Phase des GDC^b</i>
1, 3	Beschreibung der Ausgangslage und des Ziels der Arbeit; Darlegung der Relevanz der Thematik; Literaturrecherche und Aufdecken eines Forschungsdefizites.	Relevanz des Problems	Identifikation des Problems
4	Vorbereitung der Entwicklung des Artefaktes durch Aufarbeitung von bereits vorhandenem Wissen.	Aufarbeitung des vorhandenen Wissens als Grundlage für den folgenden Entwicklungsprozess	
5.1, 5.2, 5.3	Entwicklung eines Ordnungsrahmens für Wissenstransfer in Organisationen; Beitrag zur Forschung in Form einer Theorie zur Beschreibung und Analyse. ^c	Entwicklung von Artefakten (Konstrukte und Modell); Beitrag zur Forschung	Lösungsvorschlag und Implementierung
5.4	Beschreibung von Interviews, die zwecks Weiterentwicklung und Evaluierung des Ordnungsrahmens geführt wurden.	Evaluierung des Artefaktes; Design Science als Suchprozess	Evaluierung des Ordnungsrahmens
6.1	Entwicklung einer Handlungsanleitung für die Anwendung des Ordnungsrahmens zur Analyse von Wissenstransfer in der Praxis.	Entwicklung eines Artefaktes (Methode)	Lösungsvorschlag und Implementierung
6.3, 6.4	Exemplarische Durchführung der Analyse des Wissenstransfers in zwei Organisationen.	Darlegung der Korrektheit der Vorgehensweise; Entwicklung eines Artefaktes (Instanziierung)	Evaluierung sowohl des Ordnungsrahmens als auch der Methode zu dessen Anwendung
7	Zusammenfassung der Ergebnisse und Abgleich mit den Zielen der Arbeit.		Fazit

Tabelle 7.3.: Richtlinien und Phasen des Design Science.

^aVgl. Hevner u. a. (2004, S. 82-90).

^bVgl. Vaishnavi und Kuechler (2008, S. 11-22).

^cVgl. Gregor (2006, S. 619-624).

nicht immer aussagekräftig ist.⁷⁸² Bei der Auswertung der Fallstudien A und B hat sich jedoch herausgestellt, dass die durchschnittlichen Werte für die gefühlte Überwindung bei der Durchführung einer bestimmten Handlung immer im Wertebereich zwischen 1 und 2 von maximal 6 liegen. Die gefühlte Überwindung ist somit als Indikator für das mögliche Auftreten von Wissensbarrieren kritisch zu hinterfragen und bei zukünftigen Untersuchungen durch einen anderen Indikator zu ersetzen. Da auch bereits durch die Werte der durchschnittlichen Ausführungshäufigkeiten auf das Auftreten von Wissensbarrieren geschlossen werden konnte, ist zu überlegen, bei der Erfassung von Handlungen ausschließlich auf diesen Indikator zurückzugreifen.

Grundsätzlich müssen die Ergebnisse, die bei der Erfassung von Handlungen anhand der standardisierten Umfrage erhoben werden, kritisch betrachtet werden. Schließlich handelt es sich hierbei nicht um unabhängige Messungen, sondern um Selbsteinschätzungen, die von den unmittelbar am Wissenstransfer beteiligten Personen durchgeführt werden. Abhängig davon, wie die Personen sich selbst hinsichtlich der Ausführung bestimmter Handlungen einschätzen, können sich die Werte zwischen den Personen unterscheiden, auch wenn eine Messung durch unabhängige Beobachter zu identischen Werten geführt hätte. In Anbetracht des Aufwandes, der mit einer Erfassung der Handlungen durch unabhängige Beobachter entstehen würde, wird diese Unschärfe, die aufgrund der Selbsteinschätzungen entstehen kann, jedoch in Kauf genommen, zumal die erhobenen Daten lediglich die Richtung aufzeigen sollen, in die in der darauf folgenden Detailanalyse ermittelt werden soll.

Bei der an die Erfassung von Handlungen anschließenden Detailanalyse wurden die Interviewpartner in den Fallstudien zufällig unter denjenigen Personen ausgewählt, die sich zuvor an der Umfrage beteiligt haben. Diese zufällige Auswahl war notwendig, weil in der Umfrage keinen personenbezogenen Daten erhoben wurden, um die Ergebnisse nicht dadurch zu verfälschen, dass die Personen das Gefühl haben, „beobachtet“ zu werden. Wünschenswert wäre es jedoch, für die Detailanalyse gezielt diejenigen Personen auswählen zu können, die angegeben haben, bestimmte Handlungen nur selten und/oder mit einer hohen Überwindung auszuführen. Da dies aufgrund der Anonymität der Umfrage nicht möglich ist, muss damit gerechnet werden, dass bei der zufälligen Auswahl der Interviewpartner gerade diejenigen Personen ausgewählt werden, die bei der Identifikation von Wissensbarrieren nicht helfen können, da sie die als problematisch identifizierten Handlungen häufig ausführen und keine Wissensbarrieren wahrnehmen. Dies kann insbesondere bei solchen Handlungen auftreten, bei denen die Varianz der Häufigkeit der Durchführung besonders groß ist und somit einige Personen die Handlung selten und andere hingegen die Handlung häufig ausführen. Um das geschilderte Problem zu verringern, sollte die Anzahl der durchgeführten Interviews in der Detailanalyse erhöht werden. Von einer Aufhebung der Anonymität bei der Erfassung von Handlungen und der gezielten

⁷⁸²Siehe zu den Indikatoren die Ausführungen zur Erfassung von Handlungen im Wissenstransfer in Kapitel 6.1.3.1.

Auswahl von Interviewpartnern sollte abgesehen werden, da hierdurch mit einer Verfälschung der Ergebnisse aufgrund des vorsichtigen Verhaltens der Personen zu rechnen ist.

7.4. Ausblick

Der vorgestellte Ordnungsrahmen sowie dessen Anwendung zur Analyse von Wissenstransfer bieten etliche Möglichkeiten zur Erweiterung, Vertiefung und Anwendung in anderen Kontexten. Mögliche zukünftige Forschungsarbeiten werden im Folgenden skizziert.

Bereits erwähnt wurde die Möglichkeit, den Ordnungsrahmen so zu erweitern, dass auch der interorganisationale Wissenstransfer und die damit zusammenhängenden Handlungen, Rahmenbedingungen und Wissensbarrieren berücksichtigt werden. Hier können beispielsweise der Einkauf und Verkauf von Wissen sowie verstärkt rechtliche, kulturelle und sprachliche Wissensbarrieren, die bei der Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Organisationen auftreten, analysiert werden.⁷⁸³

In Kapitel 5.5 wurde anhand eines Ausschlussverfahrens eine Zuordnung von Wissensbarrieren zu Handlungen des Wissenstransfers vorgenommen. Diese Zuordnung basiert auf der Idee, dass zunächst jede identifizierte Wissensbarriere für jede Handlung als relevant betrachtet wird. Nur wenn logisch begründet werden kann, dass eine Barriere für eine bestimmte Handlung nicht relevant ist, wird diese Zuordnung aufgehoben. Eine solche Strukturierung der in der Literatur des Wissensmanagements viel diskutierten Wissensbarrieren ist bislang nicht vorgenommen worden und bietet Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten. Beispielsweise kann im Rahmen einer empirischen Forschung statistisch erhoben werden, welche der bislang nur logisch zugeordneten Wissensbarrieren bei welchen Handlungen in der Praxis tatsächlich auftreten und wie relevant diese Barrieren für die jeweiligen Handlungen sind.

Eine Forschungsarbeit, die unmittelbar an die vorliegende Arbeit anschließt, könnte die Bewertung einer vorgefundenen Situation des Wissenstransfers in einer Organisation sein. Während sich diese Arbeit darauf beschränkt, eine Diagnose des Wissenstransfers durchzuführen und eine gegebene Situation zu beschreiben, können zukünftige Arbeiten aufbauend auf dieser Beschreibung ein Verfahren zur Bewertung des Ist-Zustandes entwickeln. Denkbar ist beispielsweise die Entwicklung von Regeln, anhand derer bestimmt werden kann, ab wann bestimmte Werte für die Häufigkeit der Durchführung von Handlungen als gut beziehungsweise schlecht anzusehen sind. Die Problematik der Bewertung einzelner Handlungen wurde bereits in Kapitel 6.1.1.1 angedeutet. Insbesondere kann untersucht werden, ab wann das Zusammenspiel bestimmter Handlungen als effizient angesehen werden kann. Ein nicht effizientes Zusammenspiel könnte sich beispielsweise

⁷⁸³Vgl. zum Wissenstransfer in Unternehmensnetzwerken beispielsweise Baumgarten und Hoffmann (2003, S. 34-36).

derart äußern, dass Wissen häufig in IT-Systemen gespeichert wird, jedoch nur selten durch Wissensnachfrager abgerufen wird. Als ineffizient kann auch eine Situation anzusehen werden, in der Personen häufig ihr Strukturwissen durch Networking oder Stöbern in IT-Systemen beziehungsweise Drucksachen erweitern, dieses Wissen über Wissensquellen jedoch nur selten an Wissensnachfrager weitergeben, um ihnen auf dem „Weg zum Wissen“ behilflich zu sein. Hier könnten im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten Regeln identifiziert werden, die möglicherweise sogar automatisch durch Auswertung der quantitativen Daten der Erfassung von Handlungen auf Ineffizienzen beim Zusammenspiel der Handlungen hinweisen.

Für eine detailliertere Auswertung der quantitativen Daten, die bei der Erfassung von Handlungen gewonnen wurden, können Kennzahlen entwickelt werden, anhand derer Charakteristika des Wissenstransfers der untersuchten Organisation leicht abgelesen werden können. Beispielsweise kann die Varianz der Werte, die für die Häufigkeit der Durchführung von Wissenstransfer im engeren Sinne und für die Häufigkeit der Speicherung von Wissen in Objekten erhoben wurden, als Grad für die Verteilung des Wissens innerhalb der Organisation interpretiert werden. Eine hohe Varianz zeigt an, dass einige Personen sehr häufig ihr Wissen weitergeben, während andere dies eher selten tun. Diese Information kann für eine Organisation nützlich sein, weil sie Maßnahmen ergreifen kann, um diejenigen Personen, die häufig ihr Wissen weitergeben und somit die Wissenszirkulation innerhalb der Organisation positiv beeinflussen, langfristig zu binden, um einer Abwanderung von Wissen gezielt vorzubeugen. Ein weiteres Beispiel für eine Kennzahl ist der Wirkungsgrad von IT-Systemen im Wissenstransfer: Dieser kann als Quotient aus der Häufigkeit der Nachfrage an IT-Systeme und der Häufigkeit, mit der diese Nachfragen durch die Systeme beantwortet werden, definiert werden. Je näher dieser Quotient an dem Wert 1 liegt, desto effizienter funktionieren die IT-Systeme im Wissenstransfer.

Es liegt nahe, im Anschluss an die Bewertung der Ist-Situation Handlungsempfehlungen zu geben, wie die möglicherweise identifizierten Probleme verringert oder beseitigt werden können. Maßnahmen zur Optimierung des Wissenstransfers werden in der Literatur bereits diskutiert.⁷⁸⁴ Solche Maßnahmen umfassen beispielsweise die Etablierung einer wissenstransferfreundlicheren Unternehmenskultur⁷⁸⁵, die Einrichtung von Anreizsystemen⁷⁸⁶, die Förderung der Bildung von Gruppen mit gemeinsamen Interessen und Problemen (so genannte *communities of practice*)⁷⁸⁷ und gezielte Umgestaltungen der Organisation sowohl im strukturellen als auch im räumlichen Rahmen.⁷⁸⁸ Zukünftige Forschungsarbeiten könnten die bestehenden Maßnahmen an geeigneten Stellen im hier vorgestellten Ordnungsrahmen integrieren und somit ein ganzheitliches Vorgehen zur Wis-

⁷⁸⁴Vgl. Disterer (2003); Wildner und Scholz (2006).

⁷⁸⁵Vgl. Soliman und Spooner (2000, S. 340); von Krogh (1998, S. 145); Wiig (1997, S. 8).

⁷⁸⁶Vgl. Dixon (2000, S. 57); Davenport u. a. (1998, S. 54).

⁷⁸⁷Vgl. Manville und Foote (1996, S. 80); McDermott (1999, S. 110).

⁷⁸⁸Vgl. Hildebrand (1994, S. 35); Miles u. a. (1998, S. 286); Soliman und Spooner (2000, S. 340); Probst und Knaese (1998, S. 39).

7. Schlussbetrachtung

senstransferoptimierung entwickeln, angefangen bei der „status quo“-Analyse bis hin zur Empfehlung von Maßnahmen, die den Ist-Zustand verbessern sollen. Die Wirkung der Maßnahmen kann wiederum durch die in dieser Arbeit beschriebene Analysemethode und durch den Vergleich mit vorherigen Erhebungen ermittelt werden.

Es bietet sich an, das hier beschriebene Analyseverfahren sowie die möglichen zukünftigen Forschungsarbeiten durch die Entwicklung einer geeigneten Software zu unterstützen. Eine solche Software kann den Forscher bei der Erhebung der Daten unterstützen, automatisch Kennzahlen berechnen sowie Verlaufsanalysen anhand von mehreren Erhebungen erstellen. Auch eine automatische Bereitstellung von Handlungsempfehlungen ist denkbar, sofern eine sinnvolle Verknüpfung zwischen Kennzahlen und Handlungsempfehlungen entwickelt wird.

Aus der Fülle möglicher Erweiterungen der vorliegenden Arbeit geht hervor, dass mit dem Ordnungsrahmen des Wissenstransfers sowie der Handlungsanleitung für dessen Einsatz in der Praxis ein wichtiger Beitrag zu den Grundlagen des Forschungsbereiches Wissensmanagement geleistet wurde. An dieser Stelle muss hinzugefügt werden, dass es sich lediglich um eine von vielen Möglichkeiten handelt, den Untersuchungsbereich zu strukturieren. Die hier vorgestellte Möglichkeit hat sich jedoch in der Praxis als zweckmäßig erwiesen, so dass der wissenschaftliche Beitrag als gegeben angenommen wird.

Anhang A.

Standardisierte Umfrage zu Handlungen des Wissenstransfers

Nachfrage von Wissen

Die folgenden Fragen beziehen sich auf solche Situationen, in denen Sie Wissen bei Personen oder anderen Wissensquellen nachfragen. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft voll zu):

Wissensnachfrage 1

Sie benötigen Wissen zu einem bestimmten Thema und fragen daher einen Kollegen, von dem Sie glauben oder wissen, dass er sich damit auskennt.⁷⁸⁹

Beispiel: Sie wissen nicht, wie Reisekosten für eine Dienstreise erstattet werden und bitten einen Kollegen um Hilfe.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erhalte sehr oft eine inhaltlich zufriedenstellende Antwort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der angesprochene Kollege verweist mich häufig an einen anderen Kollegen oder an eine andere Wissensquelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es passiert häufig, dass der angesprochene Kollege mir gar nicht weiterhelfen kann oder gar nicht antwortet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷⁸⁹Handlung 1 im Ordnungsrahmen in Abbildung 5.6 auf Seite 138.

Wissensnachfrage 2

Sie benötigen Wissen zu einem bestimmten Thema und suchen in einem IT-System ausschließlich nach einem Ansprechpartner, der Ihnen das gesuchte Wissen in einem Gespräch vermitteln könnte.⁷⁹⁰

Beispiel: Sie wissen nicht, wie Reisekosten erstattet werden und suchen im Intranet nach einem geeigneten Ansprechpartner für Ihre Frage.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bekomme sehr oft einen richtigen Hinweis darauf, wo ich das gesuchte Wissen finden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wissensnachfrage 3

Sie benötigen Wissen zu einem bestimmten Thema und suchen in einer Drucksache ausschließlich nach einem Ansprechpartner, der Ihnen das gesuchte Wissen in einem Gespräch vermitteln könnte.⁷⁹¹

Beispiel: Sie wissen nicht, wie Reisekosten erstattet werden und suchen in einem gedruckten Mitarbeiterverzeichnis nach einem geeigneten Ansprechpartner für Ihre Frage.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bekomme sehr oft einen richtigen Hinweis darauf, wo ich das gesuchte Wissen finden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷⁹⁰Handlung 3 im Ordnungsrahmen.

⁷⁹¹Handlung 3 im Ordnungsrahmen.

Wissensnachfrage 4

Sie benötigen Wissen zu einem bestimmten Thema und suchen daher in einem IT-System nach inhaltlichen Antworten (nicht nach Ansprechpartnern).⁷⁹²

Beispiel: Sie wissen nicht, wie Reisekosten erstattet werden und suchen im Intranet nach einer Anleitung.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde sehr oft eine inhaltlich gute Antwort auf meine Frage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde sehr oft nützliche Hinweise auf andere Wissensquellen (z. B. Ansprechpartner oder Literatur).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kommt häufig vor, dass ich weder eine Antwort noch einen Hinweis auf andere Wissensquellen finde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wissensnachfrage 5

Sie benötigen Wissen zu einem bestimmten Thema und suchen dazu in einem Buch, einer Fachzeitschrift oder in anderen Drucksachen nach inhaltlichen Antworten (nicht nach Ansprechpartnern).⁷⁹³

Beispiel: Sie wissen nicht, wie Reisekosten erstattet werden und suchen im Prozesshandbuch des Unternehmens nach einer Anleitung.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde sehr oft eine inhaltlich gute Antwort auf meine Frage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde sehr oft nützliche Hinweise auf andere Wissensquellen (z. B. Ansprechpartner oder Literatur).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kommt häufig vor, dass ich weder eine Antwort noch einen Hinweis auf andere Wissensquellen finde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷⁹²Handlung 2 im Ordnungsrahmen.

⁷⁹³Handlung 2 im Ordnungsrahmen.

Weitergabe von Wissen

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf solche Situationen, in denen Sie Ihr Wissen an andere Personen weitergeben oder Ihr Wissen aufschreiben und hinterlegen.

Weitergabe von Wissen 1

Sie geben Wissen zu einem bestimmten Gebiet direkt an einen Kollegen weiter (beispielsweise im persönlichen Gespräch oder am Telefon).⁷⁹⁴

Beispiel: Sie erklären einem Kollegen in einem Gespräch, wie die Erstattung von Reisekosten funktioniert.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitergabe von Wissen 2

Sie hinterlegen Wissen zu einem bestimmten Gebiet in einem IT-System, so dass es für andere Personen zugänglich ist.⁷⁹⁵

Beispiel: Sie schreiben für das Intranet einen Artikel, in dem die Erstattung von Reisekosten beschrieben wird.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷⁹⁴Handlung 4 im Ordnungsrahmen.

⁷⁹⁵Handlung 5 im Ordnungsrahmen.

Weitergabe von Wissen 3

Sie schreiben Ihr Wissen zu einem bestimmten Gebiet auf und archivieren es anschließend in Papierform, so dass es für andere Personen zugänglich ist (beispielsweise in einem Aktenordner).⁷⁹⁶

Beispiel: Sie schreiben einen Artikel, in dem die Erstattung von Reisekosten beschrieben wird und heften diesen Artikel in einem allgemein zugänglichen Aktenordner für Vorgehensbeschreibungen ab.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitergabe von Wissen 4

Sie erzählen einer anderen Person, dass Sie auf einem bestimmten Gebiet über Wissen verfügen, ohne dabei ins Detail zu gehen. Dabei ist es irrelevant, ob die Person Sie darum gebeten hat, dass Sie Ihr Wissen preisgeben.⁷⁹⁷

Beispiel: Sie erwähnen gegenüber einem Kollegen, dass Sie gelernt haben, wie man die Reisekosten für eine Dienstreise erstattet bekommt. Dabei gehen Sie jedoch nicht ins Detail.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷⁹⁶Handlung 5 im Ordnungsrahmen.

⁷⁹⁷Handlung 6 im Ordnungsrahmen.

Weitergabe von Wissen 5

Sie speichern in einem IT-System einen Hinweis darauf, dass Sie auf einem bestimmten Gebiet über Wissen verfügen und diesbezüglich als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.⁷⁹⁸

Beispiel: Sie notieren im Intranet, dass Sie der Ansprechpartner für Reisekosten sind.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitergabe von Wissen 6

Sie notieren in einer allgemein zugänglichen Drucksache (beispielsweise in einem Mitarbeiterverzeichnis), in welchen Bereichen Sie über Wissen verfügen und dass Sie als Ansprechpartner für diese Bereiche zur Verfügung stehen.⁷⁹⁹

Beispiel: Sie notieren in einem allgemein zugänglichen Aktenordner an geeigneter Stelle, dass Sie der Ansprechpartner für die Abrechnung von Reisekosten sind.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷⁹⁸Handlung 7 im Ordnungsrahmen.

⁷⁹⁹Handlung 7 im Ordnungsrahmen.

Vermittlung von Wissensquellen

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf solche Situationen, in denen Sie Wissensquellen vermitteln, speichern, oder in Erfahrung bringen. Hier geht es nicht darum, dass Sie auf einem bestimmten Gebiet über viel Wissen verfügen, sondern dass Sie wissen, wo dieses Wissen zu finden ist.

Vermittlung von Wissensquellen 1

Ein Mitarbeiter möchte von Ihnen etwas wissen. Da Sie aber bei dem Thema nicht weiterhelfen können (oder wollen), verweisen Sie auf einen anderen Mitarbeiter oder eine andere Wissensquelle.⁸⁰⁰

Beispiel: Sie werden gefragt, wie die Erstattung von Reisekosten funktioniert. Da Sie momentan keine Zeit haben oder sich in diesem Bereich nicht auskennen, nennen Sie den Namen eines anderen Mitarbeiters, der bei dieser Frage behilflich sein könnte.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vermittlung von Wissensquellen 2

Sie speichern in einem IT-System, welche Wissensquellen (beispielsweise Personen oder Dokumente) Sie für bestimmte Themen kennen, so dass andere Personen von dieser Information profitieren können.⁸⁰¹

Beispiel: Sie haben herausgefunden, wer der Ansprechpartner für Reisekosten ist und stellen diese Information im Intranet bereit.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁸⁰⁰Handlung 8 im Ordnungsrahmen.

⁸⁰¹Handlung 9 im Ordnungsrahmen.

Vermittlung von Wissensquellen 3

Sie notieren in einer allgemein zugänglichen Drucksache, welche Wissensquellen (beispielsweise Personen oder Dokumente) Sie für ein bestimmtes Thema kennen, so dass andere Personen von dieser Information profitieren können.⁸⁰²

Beispiel: Sie haben herausgefunden, wer der Ansprechpartner für Reisekosten ist und notieren dies in einem allgemein zugänglichen Aktenordner.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vermittlung von Wissensquellen 4

Sie sind neugierig und unterhalten sich mit einem Kollegen, ohne dabei etwas Konkretes wissen zu wollen. Während des Gespräches finden Sie heraus, auf welchen Gebieten dieser Kollege über Wissen verfügt.⁸⁰³

Beispiel: Sie lassen sich von anderen Kollegen über deren Arbeit berichten. Dabei finden Sie zufällig heraus, dass einer dieser Kollegen der Ansprechpartner für Reisekosten ist.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁸⁰²Handlung 9 im Ordnungsrahmen.

⁸⁰³Handlung 10 im Ordnungsrahmen.

Vermittlung von Wissensquellen 5

Sie stöbern, ohne ein konkretes Anliegen zu haben, in IT-Systemen, um herauszufinden, zu welchen Themen hier Wissen verfügbar ist.⁸⁰⁴

Beispiel: Sie stöbern im Intranet, ohne ein konkretes Anliegen zu haben. Dabei finden Sie zufällig eine Anleitung für die Erstattung von Reisekosten.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vermittlung von Wissensquellen 6

Sie stöbern, ohne ein konkretes Anliegen zu haben, in allgemein zugänglichen Büchern, Fachzeitschriften, Aktenordnern oder anderen Drucksachen, um herauszufinden, zu welchen Themen hier Wissen verfügbar ist.⁸⁰⁵

Beispiel: Sie stöbern im Aktenordner für Prozessbeschreibungen, ohne ein konkretes Anliegen zu haben. Dabei finden Sie zufällig eine Anleitung für die Erstattung von Reisekosten.

	1	2	3	4	5	6
Ich führe diese Handlung sehr häufig (täglich) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kostet mich große Überwindung, diese Handlung auszuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁸⁰⁴Handlung 11 im Ordnungsrahmen.

⁸⁰⁵Handlung 11 im Ordnungsrahmen.

Anhang B.

Interviewleitfaden für Evaluierung des Ordnungsrahmen

Einordnung der betrachteten Organisation und des Interviewpartners

- Was ist die betrachtete Organisation? Wo sind die Grenzen der Organisation? Wird beispielsweise ein Team, eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen betrachtet?
- Welche Aufgaben werden innerhalb der betrachteten Organisation bearbeitet? Sind innerhalb der Organisation wissensintensive Prozesse vorhanden?
- Welche Aufgabe übernimmt der Interviewpartner innerhalb der betrachteten Organisation? Ist der Interviewpartner an wissensintensiven Prozessen beteiligt?
- In welchem Bereich sieht sich der Interviewpartner als Experte? In welchem Bereich verfügt der Interviewpartner über Wissen, das im Unternehmen sonst niemand besitzt?

(Technische) Infrastruktur

- Welche Kommunikationsinfrastruktur steht für den Wissenstransfer zur Verfügung?
- Welche IT-Systeme stehen zur Wissensbewahrung und -weitergabe zur Verfügung?
- Welche Drucksachen werden für den Wissenstransfer benutzt?
- Gibt es Systeme oder Drucksachen, die ausschließlich zur Vermittlung von Wissensquellen eingesetzt werden?

Organisatorische Rahmenbedingungen

- Welche Vorschriften existieren hinsichtlich des Wissenstransfers?

- Welche Maßnahmen werden seitens der Leitung der betrachteten Organisation ergriffen, um den Wissenstransfer zu fördern? Gibt es Anreizsysteme?
- Welche offiziellen Ansprechpartner beziehungsweise Instanzen gibt es bezüglich solcher Anliegen, die den Wissenstransfer oder Wissensmanagement allgemein betreffen?
- Gibt es Richtlinien, die den Wissenstransfer betreffen (nicht Vorschriften, sondern Empfehlungen)?

Handlungen des Wissensträgers

- Übernimmt der Interviewpartner die Rolle des Wissensträgers, indem er sein Wissen weitergibt? Wenn ja, in welchen Fällen?
- Auf welchen Wegen gibt der Interviewpartner sein Wissen weiter?
- Unter Zuhilfenahme welcher Technik oder anderer Hilfsmittel geschieht die Weitergabe von Wissen?
- Kommt es vor, dass der Interviewpartner sein Wissen aktiv bewirbt, das heißt nach außen hin kenntlich macht, in welchen Bereichen er über Wissen verfügt, ohne dass eine konkrete Nachfrage vorliegt?
- Falls die letzte Frage mit „Ja“ beantwortet wurde: Wo macht der Interviewpartner kenntlich, über welches Wissen er verfügt?

Handlungen des Wissensnachfragers

- Fragt der Interviewpartner Wissen nach? Wenn ja, in welchen Fällen?
- Welche Wissensquellen innerhalb der Organisationseinheit sind dem Interviewpartner bekannt?
- Wie macht der Interviewpartner in seiner Rolle als Wissensnachfrager eine Wissensquelle ausfindig?
- Wie reagiert ein Mitarbeiter, wenn dieser als potentielle Wissensquelle kontaktiert wird?
- Unter Zuhilfenahme welcher Technik oder anderer Hilfsmittel wird Wissen nachgefragt?

Handlungen des Wissensmaklers

- Kommt es vor, dass der Interviewpartner als Antwort auf eine Wissensnachfrage nur mit einem Verweis auf eine Wissensquelle antworten kann?
- Unternimmt der Interviewpartner aktiv Maßnahmen, um sein Strukturwissen zu erweitern?
- Hinterlegt der Interviewpartner sein Strukturwissen in IT-Systemen oder Drucksachen?

Anhang C.

Interviewleitfaden für Analyse der Rahmenbedingungen

Abgrenzung des Untersuchungsbereiches

- Welcher Bereich beziehungsweise welche Abteilung der Organisation soll untersucht werden?
- Welche Tätigkeiten führen die Mitarbeiter in dem Untersuchungsbereich aus? Können diese Tätigkeiten als wissensintensiv charakterisiert werden?

Erfassung der Infrastruktur

- Welche Kommunikationssysteme werden für den Wissenstransfer bereitgestellt?
- Welche IT-Systeme werden für die Aufbewahrung und Vermittlung von Wissen bereitgestellt? Welche Aufgaben können diese IT-Systeme übernehmen (Wissensspeicher und/oder Verzeichnis)?
- Welche Drucksachen werden für die Aufbewahrung und Vermittlung von Wissen bereitgestellt? Welche Aufgaben können diese Drucksachen übernehmen (Wissensspeicher und/oder Verzeichnis)?
- Welche Orte gibt es innerhalb der Organisation, die für den Austausch von Wissen genutzt werden können?
- Welchen Personen sind die oben genannten IT-Systeme, Drucksachen und Orte zugänglich?
- Wie sind die Zuständigkeiten bei der Einrichtung, Pflege und Schulung der Wissenstransferinfrastruktur geregelt?
- Wie wird bei der Einführung neuer Elemente in der Wissenstransferinfrastruktur im Hinblick auf die späteren Nutzer vorgegangen?

Erfassung der Rahmenbedingungen

- Welche Strategie wird beim Wissenstransfer angestrebt (Personalisierungs- oder Kodifizierungsstrategie)?
- Welche Unternehmenskultur wird hinsichtlich des Wissenstransfers angestrebt?
- Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die sozialen Bindungen unter den Mitarbeitern zu stärken?
- Welche Vorschriften gibt es bezüglich des Wissenstransfers?
- Welche Anreize werden durch die Organisation für den Wissenstransfer bereitgestellt?
- Welche Maßnahmen werden ergriffen, um das sprachliche Verständnis der Mitarbeiter untereinander zu verbessern?
- Welche Stellen beziehungsweise Rollen gibt es für die Koordination von wissenstransferbezogenen Aktivitäten?

Anhang D.

Interviewleitfaden für Detailanalyse

Unwissenheit (nicht kennen)

- Kenntnis der weichen Faktoren im Wissenstransfer.
 - Was ist die angestrebte Strategie des Wissenstransfers?
 - Welche Anreizsysteme sind bekannt?
 - Welche Schulungsangebote sind vorhanden?
 - Welche Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Kontakte sind bekannt?
 - Welche Vorschriften und Richtlinien gibt es im Wissenstransfer?
- Kenntnis der technischen und räumlichen Infrastruktur.
 - Welche IT-Systeme und Drucksachen werden für den Wissenstransfer genutzt?
 - Welche Kommunikationstechnologie wird bereitgestellt?
 - Welche Räumlichkeiten werden für den Wissenstransfer genutzt?
- Unwissenheit über vorhandenen Wissensbedarf (*„Wissen Sie immer, welches Wissen ihre Kollegen gerade benötigen?“*)
- Unwissenheit über Nützlichkeit des eigenen Wissens (*„Welche anderen Mitarbeiter können von Ihrem Wissen profitieren?“*)
- Unwissenheit über eigene Fähigkeiten zur Wissensweitergabe (*„Wie beurteilen Sie Ihre Fähigkeiten, anderen Personen etwas zu erklären?“*)

Fähigkeit (nicht können)

- Probleme bei der Artikulation von Wissen (*„Kommt es vor, dass Sie Ihr Wissen nicht in die richtigen Worte fassen können? Haben Sie das Gefühl, sich besonders verständlich ausdrücken zu müssen, damit andere Ihren Ausführungen folgen können?“*)

- Probleme bei der Interpretation von artikuliertem Wissen (*„Fällt es Ihnen manchmal schwer, den Erklärungen von Kollegen zu folgen? Erscheint es Ihnen manchmal so, als ob einige Kollegen eine andere Sprache sprechen?“*)
- Probleme im Umgang mit IT-Systemen (*„Kommt es vor, dass Sie mit der Bedienung von IT-Systemen nicht zurechtkommen?“*)

Möglichkeit (nicht können)

- Zeitmangel (*„Würden Sie sagen, dass Sie unter Zeitdruck arbeiten? Würden Sie [Handlungen des Wissenstransfers] häufiger ausführen, wenn Sie mehr Zeit hätten?“*)
- Nicht erreichbare Wissensträger (*„Sind Kollegen, die Sie um Rat fragen wollen, manchmal nicht erreichbar?“*)
- Keine geeigneten Orte zum Wissenstransfer (*„Fehlen Ihnen manchmal geeignete Räumlichkeiten, um sich mit Kollegen über bestimmte Themen austauschen zu können?“*)
- Keine geeignete Kommunikationstechnologie (*„Wünschen Sie sich bessere oder andere technische Möglichkeiten, um mit Ihren Kollegen zu kommunizieren?“*)
- Nicht vorhandene oder nicht erreichbare Objekte (*„Fehlen Ihnen bestimmte IT-Systeme im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer? Können Sie auf die vorhandenen IT-Systeme problemlos zugreifen? Dürfen Sie alle Funktionen nutzen?“*)
- Nicht ausgereifte oder nicht performante IT-Systeme (*„Sind die vorhandenen IT-Systeme manchmal fehlerhaft oder zu langsam?“*)

Motivation (nicht wollen)

- Erwartetes schlechtes Aufwand-Nutzen-Verhältnis (*„Ist Ihnen manchmal der Aufwand zu groß, um [Handlungen des Wissenstransfers] zu tun? Erscheint Ihnen der Nutzen bei [Handlungen des Wissenstransfers] manchmal zu gering?“*)
- Angst vor Weitergabe von fehlerhaftem Wissen (*„Haben Sie manchmal Angst davor, fehlerhaftes oder falsches Wissen weiterzugeben?“*)
- Angst davor, auf Experte für ein bestimmtes Gebiet reduziert zu werden (*„Vermeiden Sie es manchmal ganz bewusst, Ihr Wissen zu einem bestimmten Bereich weiterzugeben, weil Sie wissen, dass Sie zukünftig als Experte für diesen einen Bereich angesehen werden, obwohl Sie eigentlich vielfältig interessiert sind?“*)

- Angst vor Machtverlust („Haben Sie es schon einmal erlebt, dass Kollegen Ihnen nicht weiterhelfen, weil sie lieber Ihr Wissen für sich behalten und weil sie sonst das Monopol auf ihr Wissen verlieren würden?“)
- Angst vor Offenbarung von Wissenslücken („Ist es Ihnen manchmal unangenehm, dass Sie manche Dinge nachfragen müssen?“)
- Geringschätzung von Wissensträgern („Haben Sie manchmal den Eindruck, dass einige Kollegen aufgrund von persönlicher oder fachlicher Geringschätzung seltener um Rat gefragt werden als andere?“)
- Grundsätzliche Ablehnung von fremdem Wissen („Gibt es Kollegen, die unverbesserlich sind und sich gegen Veränderungen wehren?“)
- Fehlende Identifikation mit der Organisation („Kennen Sie Kollegen, die sich sehr gleichgültig gegenüber ihrer Arbeit verhalten und die sich nicht mit dem Unternehmen und mit ihrer Arbeit identifizieren?“)
- Angespannte Beziehung zwischen Personen („Gibt es zwischen einigen Kollegen ein eher schlechtes Verhältnis? Reden manche Kollegen nur ungern miteinander?“)
- Schlechte inhaltliche Gestaltung von Objekten („Sind die Inhalte in den IT-Systemen und Drucksachen qualitativ gut? Gibt es vielleicht zu wenige oder gar zu viele Inhalte?“)
- Schlechter Bedienungscomfort von IT-Systemen („Wie beurteilen Sie den Bedienungscomfort vom Intranet?“)

Vorschriften und Richtlinien (nicht sollen)

- Wissenstransferfeindliche Unternehmenskultur („Haben Sie manchmal das Gefühl, dass es unüblich oder unerwünscht ist, bestimmte Themen anzusprechen? Wie würden Sie allgemein die Atmosphäre hinsichtlich des Wissensaustausches beschreiben?“)
- Vorschriften beziehungsweise Verbote („Gibt es Vorschriften oder Verbote, die den Wissensaustausch behindern?“)
- Hinderliche Organisationsstrukturen und Bürokratie („Müssen bestimmte Kommunikationswege eingehalten werden? Dürfen Sie jede Person ohne Bedenken ansprechen? Wird manchmal zu bürokratisch gehandelt?“)

Anhang E.

Kategoriensystem für Evaluierung des Ordnungsrahmens

Das im Folgenden dargestellte Kategoriensystem wurde für die Kodierung der Interviews in Kapitel 5.4 verwendet. Die Kategorien sind aus den Elementen des Ordnungsrahmens abgeleitet. Nummern, die in Klammern hinter den Kategorien angegeben sind, beziehen sich auf die nummerierten Handlungen des Wissenstransfers im Ordnungsrahmen in Abbildung 5.6 auf Seite 138.

- Informationen über Interviewpartner
- Vorhandene Kommunikationstechnologie
- Organisatorische Rahmenbedingungen
 - Anreizsysteme
 - Unternehmenskultur
 - Ansprechpartner und Koordinationsstellen
 - Verpflichtungen
- Objekt als Verzeichnis
 - Drucksache als Verzeichnis
 - IT-System als Verzeichnis
- Objekt als Wissensspeicher
 - Drucksache als Wissensspeicher
 - IT-System als Wissensspeicher
- Handlungen des Wissensnachfragers
 - Wissensnachfrage
 - * Nachfrage an Wissensspeicher
 - * Nachfrage an Verzeichnis

- * Nachfrage an Person
- Handlungen des Wissensträgers
 - Ankündigung von Wissen
 - * Ankündigung an Verzeichnis
 - * Ankündigung an Person
 - Speicherung von Wissen
 - Wissenstransfer i.e.S.
- Handlungen des Wissensmaklers
 - Erweiterung von Strukturwissen
 - * Erweiterung anhand von Objekten
 - * Erweiterung anhand von Personen
 - Speicherung von Strukturwissen
 - Vermittlung von Wissensquellen

Literaturverzeichnis

- [Aamodt und Nygard 1995] AAMODT, A. ; NYGARD, M.: Different roles and mutual dependencies of data, information, and knowledge - An AI perspective on their integration. In: *Data & Knowledge Engineering* 16 (1995), Nr. 3, S. 191–222
- [Al-Laham 2003] AL-LAHAM, A.: *Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive*. München : Vahlen, 2003
- [Al-Sayed und Ahmad 2003] AL-SAYED, R. ; AHMAD, K.: Special Languages and Shared Knowledge. In: *Electronic Journal of Knowledge Management* 1 (2003), Nr. 2
- [Alavi und Leidner 1999] ALAVI, M. ; LEIDNER, D. E.: Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. In: *Communications of AIS* 1 (1999), S. 1–37
- [Alavi und Leidner 2001] ALAVI, M. ; LEIDNER, D. E.: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. In: *MIS Quarterly* 25 (2001), Nr. 1, S. 107–136
- [Alex u. a. 2000] ALEX, B. ; BECKER, D. ; STRATMANN, J.: *Wissensmanagement - Zwischen Wissen und Nichtwissen*. Kap. Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, S. 47–69. München : Rainer Hampp Verlag, 2000
- [Alge u. a. 2003] ALGE, B. J. ; WIETHOFF, C. ; KLEIN, H. J.: When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 91 (2003), S. 26–37
- [Alvesson und Kärreman 2001] ALVESSON, M. ; KÄRREMAN, D.: Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. In: *Journal of Management Studies* 38 (2001), Nr. 7, S. 995–1018
- [Amelingmeyer 2004] AMELINGMEYER, J.: *Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissens von Unternehmen*. 3. Auflage. Wiesbaden : Gabler, 2004
- [Argote und Ingram 2000] ARGOTE, L. ; INGRAM, P.: Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (2000), Nr. 1, S. 150–169

- [Augustin 1990] AUGUSTIN, S.: *Information als Wettbewerbsfaktor: Informationslogistik - Herausforderungen an das Management*. Köln u.a. : Verlag Industrielle Organisation Zürich, 1990
- [Ba u. a. 2001] BA, S. ; STALLAERT, J. ; WHINSTON, A. B.: Research Commentary: Introducing a Third Dimension in Information Systems Design - The Case for Incentive Alignment. In: *Information Systems Research* 12 (2001), Nr. 3, S. 225–239
- [Barabba 1991] BARABBA, V. P.: Through a Glass Less Darkly. In: *Journal of the American Statistical Association* 86 (1991), Nr. 413, S. 1–8
- [Bartling und Luzius 2000] BARTLING, H. ; LUZIUS, F.: *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. Bd. 13., verbesserte und erweiterte Auflage. München : Vahlen, 2000
- [Baumgarten und Hoffmann 2003] BAUMGARTEN, H. ; HOFFMANN, B.: Wissenstransfer in Unternehmensnetzwerken. In: *Industrie Management* 19 (2003), Nr. 3, S. 34–36
- [Becker 1995] BECKER, F. G.: Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: KIESER, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1995, S. 34–45
- [Becker und Meise 2003] BECKER, J. ; MEISE, V.: Strategie und Ordnungsrahmen. In: BECKER, J. (Hrsg.) ; KUGELER, M. (Hrsg.) ; ROSEMANN, M. (Hrsg.): *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. 4. Auflage. Berlin u.a. : Springer, 2003, S. 107–157
- [Beer 1979] BEER, S.: *The Heart of Enterprise*. Chichester u.a. : John Wiley and Sons Ltd., 1979
- [Befu 1977] BEFU, H.: Social Exchange. In: *Annual Review of Anthropology* 6 (1977), S. 255–281
- [Berres 1998] BERRES, W.: Knowledge Networking holt das Wissen aus den Köpfen. In: *IO Management* 10 (1998), S. 58–61
- [Bhatt 2001] BHATT, G. D.: Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. In: *Journal of Knowledge Management* 5 (2001), Nr. 1, S. 68–75
- [Bick u. a. 2003] BICK, M. ; HANKE, T. ; ADELSBERGER, H. H.: Prozessorientierte Analyse der Barrieren der Wissens(ver)teilung. In: *Industrie Management* 19 (2003), Nr. 3, S. 37–40
- [Binney 2001] BINNEY, D.: The knowledge management spectrum - understanding the KM landscape. In: *Journal of Knowledge Management* 5 (2001), Nr. 1, S. 33–42

- [Blair 2002] BLAIR, David C.: Knowledge Management: Hype, Hope, or Help? In: *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 53 (2002), Nr. 12, S. 1019–1028
- [Blau 1964] BLAU, P. M.: *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley, 1964
- [Bloch 1991] BLOCH, Maurice: Language, Anthropology and Cognitive Science. In: *Man, New Series* 26 (1991), Nr. 2, S. 183–198
- [Bock und Kim 2001] BOCK, G. ; KIM, Y.: Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. In: *PACIS 2001 Proceedings*, 2001, S. 1112–1125
- [Bock u. a. 2005] BOCK, G. W. ; ZMUD, R. W. ; KIM, Y. G. ; LEE, Jae-Nam: Behavioral Intention Form in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. In: *MIS Quarterly* 29 (2005), Nr. 1, S. 87–111
- [Bode 1997] BODE, J.: Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 49 (1997), Nr. 5, S. 449–468
- [Bortz und Döring 2006] BORTZ, J. ; DÖRING, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Heidelberg : Springer, 2006
- [Boxwell 1994] BOXWELL, R. J.: *Benchmarking for Competitive Advantage*. McGraw-Hill, 1994
- [Boyd und Ellison 2007] BOYD, D. M. ; ELLISON, N. B.: Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. In: *Journal of Computer-Mediated Communication* 13 (2007), Nr. 1, S. 210–230
- [Brace 2008] BRACE, I.: *Questionnaire Design - How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. 2. Auflage. London u.a. : Market Research in Practice, 2008
- [Brücher 2004] BRÜCHER, H.: *Leitfaden Wissensmanagement. Von der Anforderungsanalyse bis zur Einführung*. Zürich : vdf, 2004
- [Brooking 1997] BROOKING, A.: The Management of Intellectual Capital. In: *Journal of Long Range Planning* 30 (1997), Nr. 3, S. 364–365
- [Brown und Duguid 1998] BROWN, J. S. ; DUGUID, P.: Organizing Knowledge. In: *California Management Review* 40 (1998), Nr. 3, S. 90–111

- [Brydon und Vining 2006] BRYDON, M. ; VINING, A. R.: Understanding the failure of internal knowledge markets: A framework for diagnosis and improvement. In: *Information & Management* 43 (2006), Nr. 8, S. 964–974
- [Bullinger u. a. 1998] BULLINGER, H. J. ; WARSCHAT, J. ; PIETO, J. ; WÖRNER, K.: Wissensmanagement - Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: *Information Management & Consulting* 13 (1998), Nr. 1, S. 7–23
- [Burrell und Morgan 1979] BURRELL, G. ; MORGAN, G.: *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London : Heinemann, 1979
- [Call 2005] CALL, D.: Knowledge Management - not rocket science. In: *Journal of Knowledge Management* 9 (2005), Nr. 2, S. 19–30
- [Caspers u. a. 2004] CASPERS, R. ; BICKHOFF, N. ; BIEGER, T.: Einleitung. In: CASPERS, R. (Hrsg.) ; BICKHOFF, N. (Hrsg.) ; BIEGER, T. (Hrsg.): *Interorganisatorische Wissensnetzwerke. Mit Kooperation zum Erfolg*. Berlin u.a. : Springer, 2004, S. 1–15
- [Caspers und Kreis-Hoyer 2004] CASPERS, R. ; KREIS-HOYER, P.: Konzeptionelle Grundlagen der Produktion, Verbreitung und Nutzung von Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft. In: CASPERS, R. (Hrsg.) ; BICKHOFF, N. (Hrsg.) ; BIEGER, T. (Hrsg.): *Interorganisatorische Wissensnetzwerke*. Berlin u.a. : Springer, 2004, S. 17–58
- [Chua und Lam 2005] CHUA, A. ; LAM, W.: Why KM projects fail: a multi-case analysis. In: *Journal of Knowledge Management* 9 (2005), Nr. 3, S. 6–17
- [Cillo 2005] CILLO, P.: Fostering Market Knowledge Use in Innovation: The Role of Internal Brokers. In: *European Management Journal* 23 (2005), Nr. 4, S. 404–412
- [Clark und Brennan 1991] CLARK, H. H. ; BRENNAN, S. E.: Grounding in Communication. In: RESNICK, L. B. (Hrsg.) ; LEVINE, J. M. (Hrsg.) ; TEASLEY, S. D. (Hrsg.): *Perspectives on Socially Shared Cognition*. Washington D.C. : American Psychological Association, 1991, S. 127–149
- [Collins 2001] COLLINS, H. M.: What is tacit knowledge? In: SCHATZKI, T. (Hrsg.) ; CETINA, K. (Hrsg.) ; SAVIGNY, E. von (Hrsg.): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London : Routledge, 2001
- [Constant u. a. 1996] CONSTANT, D. ; SPROULL, L. ; KIESLER, S.: The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice. In: *Organization Science* 7 (1996), Nr. 2, S. 119–135
- [Cowan u. a. 2000] COWAN, R. ; DAVID, P. A. ; FORAY, D.: The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. In: *Industrial and Corporate Change* 9 (2000), Nr. 2, S. 211–252

- [Curtis und Cobham 2005] CURTIS, G. ; COBHAM, D.: *Business Information Systems: Analysis, Design and Practice*. 5. London u.a. : Prentice Hall, 2005
- [Daft und Lengel 1986] DAFT, R. L. ; LENGEL, R. H.: Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: *Management Science* 32 (1986), Nr. 5, S. 554–571
- [Daft u. a. 1987] DAFT, R. L. ; LENGEL, R. H. ; TREVINO, L. K.: Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. In: *MIS Quarterly* 11 (1987), Nr. 3, S. 355–366
- [Daft und Wiginton 1979] DAFT, R. L. ; WIGINTON, J. C.: Language and Organization. In: *The Academy of Management Review* 4 (1979), Nr. 2, S. 179–191
- [Davenport 1997] DAVENPORT, T. H.: Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies. In: *Knowledge and Process Management* 4 (1997), Nr. 3, S. 187–208
- [Davenport u. a. 1998] DAVENPORT, T. H. ; DE LONG, D. W. ; BEERS, M. C.: Successful Knowledge Management Projects. In: *Sloan Management Review* 39 (1998), Nr. 2, S. 43–57
- [Davenport und Prusak 1997] DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L.: *Information Ecology - Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York u.a. : Oxford University Press, 1997
- [Davenport und Prusak 1998] DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L.: *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Bd. 1998. Boston : Harvard Business School Press, 1998
- [Davis u. a. 1989] DAVIS, F. D. ; BAGOZZI, R. P. ; WARSHAW, P. R.: User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. In: *Management Science* 35 (1989), Nr. 8, S. 982–1003
- [Davis 1989] DAVIS, F. F.: Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. In: *MIS Quarterly* 13 (1989), Nr. 3, S. 319–340
- [Decker u. a. 2005] DECKER, B. ; FINKE, I. ; JOHN, M. ; JOISTEN, M. ; SCHNALZER, K. ; VOIGT, S. ; WESOLY, M. ; WILL, M.: *Wissen und Information 2005*. Stuttgart : Fraunhofer IRB Verlag, 2005
- [Dejarnett 1996] DEJARNETT, L. R.: Knowledge - the latest thing. In: *Information Strategy - The Executive's Journal* 12 (1996), Nr. 2, S. 3–5
- [Demarest 1997] DEMAREST, M.: Understanding Knowledge Management. In: *Journal of Long Range Planning* 30 (1997), Nr. 3, S. 374–384

- [Denison und Mishra 1995] DENISON, D. R. ; MISHRA, A. K.: Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. In: *Organization Science* 6 (1995), Nr. 2, S. 204–223
- [Dennis und Valacich 1999] DENNIS, A. R. ; VALACICH, J. S.: Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity. In: *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1999
- [Desouza 2003] DESOUZA, K. C.: Barriers to Effective Use of Knowledge Management Systems in Software Engineering. In: *Communications of the ACM* 46 (2003), Nr. 1, S. 99–101
- [Disterer 2001] DISTERER, G.: Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer. In: *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2001, S. 1–7
- [Disterer 2003] DISTERER, G.: Fostering Knowledge Sharing: Why and How? In: *Proceedings of the IADIS International Conference e-Society*, 2003, S. 219–226
- [Dixon 2000] DIXON, N. M.: *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston : Harvard Business School Press, 2000
- [Dohmen 2001] DOHMEN, G.: *Das informelle Lernen*. Bonn : Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2001
- [Donath 1999] DONATH, J. S.: *Communities in Cyberspace*. Kap. Identity and Deception in the Virtual Community, S. 29–59. New York : Routledge, 1999
- [Drame 2008] DRAME, A.: Terminologieplanung ist weit mehr als Sprachplanung - und betrifft (fast) jeden. In: *eDITion* (2008), Nr. 1, S. 5–9
- [Earl und Scott 1999] EARL, M. J. ; SCOTT, I. A.: What Is a Chief Knowledge Officer. In: *Sloan Management Review* Winter (1999), S. 29–38
- [Easterby-Smith u. a. 2002] EASTERBY-SMITH, M. ; THORPE, R. ; LÖWE, A.: *Management Research*. 2. Auflage. London : Sage Publications Ltd., 2002
- [Ederer 2008] EDERER, F.: *Wissensmanagement: Potentiale im eigenen Unternehmen besser ausschöpfen*. Kissing : Weka Media, 2008
- [Ehms und Langen 2000] EHMS, Karten ; LANGEN, Manfred: Ganzheitliche Entwicklung von Wissensmanagement mit KMMM. In: *Wissensmanagement* 4 (2000), S. 20–25
- [El Sawy u. a. 1986] EL SAWY, O. A. ; GOMES, G. M. ; GONZALEZ, M. V.: Preserving Institutional Memory: The Management of History as an Organizational Resource. In: *Academy of Management Proceedings* 37 (1986), S. 118–122

- [Ellis u. a. 1991] ELLIS, C. A. ; GIBBS, S. J. ; REIN, G.: Groupware: Some issues and experiences. In: *Communications of the ACM* 34 (1991), Nr. 1, S. 39–58
- [Fahey und Prusak 1998] FAHEY, L. ; PRUSAK, L.: The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. In: *Sloan Management Review* 40 (1998), Nr. 3, S. 265–276
- [Fliaster und Spiess 2008] FLIASTER, A. ; SPIESS, J.: Knowledge Mobilization Through Social Ties: The Cost-Benefit Analysis. In: *Schmalenbach Business Review* 60 (2008), Nr. 1, S. 99–117
- [Franco 2006] FRANCO, G.: Der kritische Rationalismus als Herausforderung für den Glauben. Ein Gespräch mit Hans Albert über Glauben, Wissen und Gadammers Hermeneutik. In: *Aufklärung und Kritik* 1 (2006), S. 40–66
- [Garavelli u. a. 2002] GARAVELLI, A. C. ; GORGOGNONE, M. ; SCOZZI, B.: Managing knowledge transfer by knowledge technologies. In: *Technovation* 22 (2002), S. 269–279
- [Gehle und Mülder 2001] GEHLE, M. ; MÜLDER, W.: *Wissensmanagement in der Praxis*. Frechen : Datakontext-Fachverlag GmbH, 2001
- [Ghoshal und Bartlett 1994] GHOSHAL, S. ; BARTLETT, C. A.: Linking Organizational Context and Manager Action: The Dimensions of Quality of Management. In: *Strategic Management Journal* 15 (1994), S. 91–112
- [Goodman und Darr 1998] GOODMAN, P. S. ; DARR, E. D.: Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments. In: *MIS Quarterly* 22 (1998), Nr. 4, S. 417–440
- [Gottschalk 2005] GOTTSCHALK, P.: *Strategic Knowledge Management Technology*. Hershey u.a. : Idea Group Publishing, 2005
- [Gouldner 1960] GOULDNER, A. W.: The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: *American Sociological Review* 25 (1960), Nr. 2, S. 161–178
- [Gray 2000] GRAY, P. H.: The effects of knowledge management systems on emergent teams: towards a research model. In: *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2000), S. 175–191
- [Gray 2001] GRAY, P. H.: The impact of knowledge repositories on power control in the workplace. In: *Information, Technology & People* 14 (2001), Nr. 4, S. 368–384
- [Gregor 2006] GREGOR, S.: The Nature of Theory in Information Systems. In: *MIS Quarterly* 30 (2006), Nr. 3, S. 611–642

- [Greschner und Zahn 1992] GRESCHNER, J. ; ZAHN, E.: Strategischer Erfolgsfaktor Information. In: KRALLMANN, H. (Hrsg.): *Rechnergestützte Werkzeuge für das Management, Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Berlin : Schmidt, 1992, S. 9–28
- [Grosser 1988] GROSSER, C.: *Kommunikationsform und Informationsvermittlung*. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 1988
- [Grover und Davenport 2001] GROVER, V. ; DAVENPORT, T. H.: General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. In: *Journal of Management Information Systems* 18 (2001), Nr. 1, S. 5–21
- [Hahn und Subramani 2000] HAHN, J. ; SUBRAMANI, M.: A framework of knowledge management systems: issues and challenges for theory and practice. In: *Proceedings of the twenty first international conference on Information systems*. Brisbane, 2000, S. 302–312
- [Hall 2006] HALL, M.: Knowledge management and the limits of knowledge codification. In: *Journal of Knowledge Management* 10 (2006), Nr. 3, S. 117–126
- [Hansen und Neumann 2005] HANSEN, H. G. ; NEUMANN, G.: *Wirtschaftsinformatik 1: Grundlagen und Anwendungen*. 9. Auflage. Stuttgart : Lucius & Lucius, 2005
- [Hansen u. a. 1999] HANSEN, M. T. ; NOHRIA, N. ; TIERNEY, T.: What's your Strategy for Managing Knowledge. In: *Harvard Business Review* 77 (1999), Nr. 2, S. 106–113
- [Hargadon und Sutton 1997] HARGADON, A. ; SUTTON, R. I.: Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. In: *Administrative Science Quarterly* 42 (1997), S. 716–749
- [Hargadon und Sutton 2000] HARGADON, A. ; SUTTON, R. I.: Building an Innovation Factory. In: *Harvard Business Review* May-June (2000), S. 157–167
- [Haun 2002] HAUN, M.: *Handbuch Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Beispiele*. Berlin u.a. : Springer, 2002
- [Häckel und Linde 2005] HÄCKEL, S. ; LINDE, T.: Wissensziele operationalisieren - Die Balanced Knowledge Transfer Scorecard. In: *Wissensmanagement* 2 (2005), S. 10–12
- [Heckhausen 1989] HECKHAUSEN, H.: *Motivation und Handeln*. Berlin u.a. : Springer, 1989
- [Hedlund 1994] HEDLUND, G.: A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. In: *Strategic Management Journal* 15 (1994), S. 73–90

- [Heidenreich 2003] HEIDENREICH, M.: Die Debatte um die Wissensgesellschaft. In: BÖSCHEN, S. (Hrsg.) ; SCHULZ-SCHAEFFER, I. (Hrsg.): *Wissenschaft in der Wissensgesellschaft*. Wiesbaden : Westdeutscher Verlag, 2003, S. 25–54
- [Hellmuth 1997] HELLMUTH, Thomas W.: *Terminologiemanagement - Aspekte einer effizienten Kommunikation in der computerunterstützten Informationsverarbeitung*. URL <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-564>, 1997
- [Hellström u. a. 2001] HELLSTRÖM, T. ; MALMQUIST, U. ; MIKAELSSON, J.: Decentralizing knowledge - Managing knowledge work in a software engineering firm. In: *Journal of High Technology Management Research* 12 (2001), S. 25–38
- [Herbig und Büssing 2003] HERBIG, B. ; BÜSSING, A.: Comparison of the role of explicit and implicit knowledge in working. In: *Psychology Science* 45 (2003), Nr. 3, S. 165–188
- [Hevner u. a. 2004] HEVNER, A. R. ; MARCH, S. T. ; PARK, J.: Design Science in Information Systems Research. In: *MIS Quarterly* 28 (2004), Nr. 1, S. 75–105
- [Hildebrand 1994] HILDEBRAND, C.: The Greater Good. In: *CIO Magazine* 8 (1994), Nr. 4, S. 32–40
- [Hoffmann 2008a] HOFFMANN, A.: Building a Framework for Actions and Roles in Organizational Knowledge Transfer. In: ACKERMAN, M. (Hrsg.) ; DIENG-KUNTZ, R. (Hrsg.) ; SIMONE, C. (Hrsg.) ; WULF, V. (Hrsg.): *Knowledge Management in Action*. New York : Springer, 2008, S. 67–79
- [Hoffmann 2008b] HOFFMANN, A.: Proposing a Framework for Frequently used Terms in Knowledge Management. In: *Proceedings of I-KNOW '08 and I-MEDIA '08*. Graz, 2008, S. 267–275
- [Hoffmann und Behrmann 2008] HOFFMANN, A. ; BEHRMANN, W.: Classification of Communication Defects in DWH Projects. In: *AMCIS 2008 Proceedings*, 2008, S. Paper 296
- [Holsapple und Joshi 1999] HOLSAPPLE, C. W. ; JOSHI, K. D.: Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks. In: *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1999, S. 1–15
- [Holten 2003] HOLTEN, R.: *Integration von Informationssystemen. Theorie und Anwendung im Supply Chain Management*. Münster, University of Münster, Habilitationsschrift, 2003
- [Holten 2007] HOLTEN, R.: Deriving an IS-Theory from an Epistemological Position. In: *Proceedings of the 18th Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*. Toowoomba, 2007

- [Holten u. a. 2005] HOLTEN, R. ; DREILING, A. ; BECKER, J.: Ontology-Driven Method Engineering for Information Systems Development. In: GREEN, P. (Hrsg.) ; ROSE-MANN, M. (Hrsg.): *Business Systems Analysis with Ontologies*. Hershey : Idea Group Publishing, 2005, S. 174–217
- [Holtshouse 1998] HOLTSHOUSE, D.: Knowledge Research Issues. In: *California Management Review* 40 (1998), Nr. 3, S. 277–280
- [Hsu u. a. 2007] HSU, M. ; JU, T. L. ; YEN, C. ; CHANG, C.: Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. In: *International Journal of Human-Computer Studies* 65 (2007), S. 153–169
- [Husted und Michailova 2002] HUSTED, K. ; MICHAILOVA, S.: Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. In: *Organizational Dynamics* 31 (2002), Nr. 1, S. 60–73
- [Iske und Boersma 2005] ISKE, P. ; BOERSMA, W.: Connected brains - Question and answer systems for knowledge sharing: concepts, implementation and return on investment. In: *Journal of Knowledge Management* 9 (2005), Nr. 1, S. 126+145
- [Ithia 2003] ITHIA, A.: UK lawyers spend more on KM. In: *Knowledge Management Review* 5 (2003), Nr. 6, S. 11
- [Jacobson und Prusak 2006] JACOBSON, A. ; PRUSAK, L.: The Cost of Knowledge. In: *Harvard Business Review* 84 (2006), Nr. 11, S. 34
- [de Jager 1999] JAGER, M. de: The KMAT - Benchmarking Knowledge Management. In: *Library Management* 20 (1999), Nr. 7, S. 367–372
- [Janik 1988] JANIK, A.: Tacit Knowledge, Working Life and Scientific Method. In: GÖRANZON, B. (Hrsg.) ; JOSEFSON, I. (Hrsg.): *Knowledge, Skill and Artificial Intelligence*. New York : Springer, 1988
- [Jordan und Jones 1997] JORDAN, J.h ; JONES, P.: Assessing your Company's Knowledge Management Style. In: *Long Range Planning* 30 (1997), Nr. 3, S. 392–398
- [Kamlah und Lorenzen 1984] KAMLAH, W. ; LORENZEN, P.: *Logical Propaedeutic. Pre-School of Reasonable Discourse*. Lanham : University Press of America, 1984
- [Kamlah und Lorenzen 1996] KAMLAH, W. ; LORENZEN, P.: *Logische Propädeutik. Vorschule des vernünftigen Redens*. 3. Auflage. Stuttgart u.a. : Verlag J. B. Metzler, 1996
- [Kankanhalli u. a. 2005] KANKANHALLI, A. ; TAN, B. C. Y. ; WEI, K.: Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. In: *MIS Quarterly* 29 (2005), Nr. 1, S. 113–143

- [Karsch 2007] KARSCH, B. I.: Aufbau einer Terminologieabteilung. In: *eDITion* (2007), Nr. 1, S. 11–14
- [Kern u. a. 2008] KERN, E.-M. ; KOCH, M. ; FIECHTER, C. ; RICHTER, A.: Knowledge Barriers in CD&E Projects in the German Federal Armed Forces. In: *Proceedings of I-KNOW '08 and I-MEDIA '08*. Graz, 2008, S. 53–60
- [Köhler 1999] KÖHLER, T.: Sozialwissenschaftliche Theorien und Befunde zur computervermittelten Kommunikation. In: FRINDTE, W. (Hrsg.) ; KÖHLER, T. (Hrsg.): *Kommunikation im Internet*. Frankfurt am Main : Peter Lang, 1999, S. 137–182
- [Kirsch 1992] KIRSCH, W.: *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität - Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. München : Kirsch, 1992
- [Ko u. a. 2005] KO, D.-G. ; KIRSCH, L. J. ; KING, W. R.: Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. In: *MIS Quarterly* 29 (2005), Nr. 1, S. 59–85
- [Koch und Richter 2007] KOCH, M. ; RICHTER, A.: *Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*. München u.a. : Oldenbourg, 2007
- [Kock und McQueen 1998] KOCK, N. ; MCQUEEN, R.: Knowledge and Information Communication in Organizations: An Analysis of Core, Support and Improvement Processes. In: *Knowledge and Process Management* 5 (1998), Nr. 1, S. 29–40
- [Kolakowski 1972] KOLAKOWSKI, L.: *Positivist Philosophy*. Harmondsworth : Penguin Books, 1972
- [Kollock 1999] KOLLOCK, P.: The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace. In: SMITH, M. (Hrsg.) ; KOLLOCK, P. (Hrsg.): *Communities in Cyberspace*. New York : Routledge, 1999, S. 220–239
- [Komus und Wauch 2008] KOMUS, A. ; WAUCH, F.: *Wikimanagement. Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können*. München u.a. : Oldenbourg, 2008
- [Krauter und Kreitmeier 2000] KRAUTER, M. ; KREITMEIER, I.: Auf der Suche nach dem Weg zum wissenden Unternehmen. In: GÖTZ, K. (Hrsg.): *Wissensmanagement - Zwischen Wissen und Nichtwissen*. 3., verbesserte Auflage. München : Rainer Hampp Verlag, 2000, S. 71–81
- [Krcmar 2005] KRCMAR, H.: *Informationsmanagement*. 4. Auflage. Berlin : Springer, 2005

- [von Krogh 1998] KROGH, G. von: Care in Knowledge Creation. In: *California Management Review* 40 (1998), Nr. 3, S. 133–153
- [Laudon und Laudon 2005] LAUDON, C. ; LAUDON, J. P.: *Essentials of Management Information Systems*. 6. Auflage. New Jersey : Pearson Education, 2005
- [Laux und Liermann 2005] LAUX, H. ; LIERMANN, F.: *Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin u.a. : Springer, 2005
- [Lee 1989] LEE, A. S.: A Scientific Methodology for MIS Case Studies. In: *MIS Quarterly* 13 (1989), Nr. 1, S. 32–50
- [Lee 1994] LEE, A. S.: Electronic Mail as a Medium for Rich Communication: An Empirical Investigation Using Hermeneutic Interpretation. In: *MIS Quarterly* 18 (1994), Nr. 2, S. 143–157
- [Lee 2004] LEE, A. S.: Thinking about Social Theory and Philosophy for Information Systems. In: MINGERS, J. (Hrsg.) ; WILLCOCKS, L. (Hrsg.): *Social Theory and Philosophy for Information Systems*. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 2004
- [Lee und Hong 2002] LEE, S. M. ; HONG, S.: An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. In: *Industrial Management and Data Systems* 102 (2002), Nr. 1, S. 17–25
- [Lehner 2000] LEHNER, F.: *Organizational Memory - Konzepte und Systems für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement*. München u.a. : Hanser Fachbuch, 2000
- [Lehner u. a. 2008] LEHNER, F. ; WILDNER, S.n ; SCHOLZ, M.: *Wirtschaftsinformatik - Eine Einführung*. 2. Auflage. München : Hanser, 2008
- [Lesser und Fontaine 2004] LESSER, E. L. ; FONTAINE, M. A.: Overcoming Knowledge Barriers with Communities of Practice: Lessons Learned Through Practical Experience. In: HILDRETH, P. (Hrsg.) ; KIMBLE, C. (Hrsg.): *Knowledge Networks: Innovation through communities of practice*. Hershey : Idea Group Inc., 2004, S. 14–23
- [Liebowitz und Beckman 1998] LIEBOWITZ, J. ; BECKMAN, T.: *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. Boca Raton : CRC Press, 1998
- [Lin u. a. 2005] LIN, L. ; GENG, X. ; WHINSTON, A. B.: A Sender-Receiver Framework for Knowledge Transfer. In: *MIS Quarterly* 29 (2005), Nr. 2, S. 197–219
- [Linde 2005] LINDE, F.: Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. In: *Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements* Bd. 47. Fachhochschule Köln, Institut für Informationswirtschaft, 2005

- [Lugger und Kraus 2001] LUGGER, K.-M. ; KRAUS, H.: Mastering the Human Barriers in Knowledge Management. In: *Journal of Universal Computer Science* 7 (2001), Nr. 6, S. 488–497
- [Maier und Lehner 1995] MAIER, R. ; LEHNER, F.: Daten, Informationen, Wissen. In: LEHNER, F. (Hrsg.) ; MAIER, R. (Hrsg.) ; HILDEBRAND, K. (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik - Theoretische Grundlagen*. München u.a. : Carl Hanser Verlag, 1995
- [Maier und Lehner 2000] MAIER, R. ; LEHNER, F.: Perspectives on Knowledge Management Systems - Theoretical Framework and Design of an Empirical Study. In: HANSEN, H. R. (Hrsg.) ; BICHLER, M. (Hrsg.) ; MAHRER, H. (Hrsg.): *Proceedings of the European Conference on Information Systems*. Wien, 2000, S. 685–693
- [Manville und Foote 1996] MANVILLE, B. ; FOOTE, N.: Harvest your Workers' Knowledge. In: *Datamation* 7 (1996), S. 78–81
- [Markus 1994] MARKUS, L. M.: Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. In: *Organization Science* 5 (1994), Nr. 4, S. 502–527
- [Markus 2001] MARKUS, M. L.: Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success. In: *Journal of Management Information Systems* 18 (2001), Nr. 1, S. 57–94
- [Mayring 2005] MAYRING, P.: Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In: MAYRING, P. (Hrsg.) ; GLÄSER-ZIKUDA, M. (Hrsg.): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim u.a. : Beltz, 2005, S. 7–19
- [Mayring 2008] MAYRING, P.: *Qualitative Inhaltsanalyse*. 10., neu ausgestattete Auflage. Weinheim u.a. : Beltz, 2008
- [McDermott 1999] MCDERMOTT, R.: Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. In: *California Management Review* 41 (1999), Nr. 4, S. 103–117
- [Meise 2001] MEISE, V.: *Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Modelle für das Management komplexer Reorganisationsprojekte*. Hamburg : Verlag Dr. Kovac, 2001
- [Mentzas u. a. 2001] MENTZAS, G. ; APOSTOLOU, D. ; YOUNG, R. ; ABECKER, A.: Knowledge networking: a holistic solution for leveraging corporate knowledge. In: *Journal of Knowledge Management* 5 (2001), Nr. 1, S. 94–106
- [Mertins u. a. 2003] MERTINS, K. ; HEISIG, P. ; FINKE, I. ; ULBRICH, C.: The Fraunhofer Knowledge Management Audit. In: MERTINS, K. (Hrsg.) ; HEISIG, P. (Hrsg.) ;

- VORBECK, J. (Hrsg.): *Knowledge Management - Concepts and Best Practices*. 2. Auflage. Berlin u.a. : Springer, 2003, S. 45–65
- [Miles u. a. 1998] MILES, G. ; MILES, R. E. ; PERRONE, V. ; EDVINSEN, L.: Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge. In: *California Management Review* 40 (1998), Nr. 3, S. 281–288
- [Miller 2002] MILLER, F. J.: I=0 (Information has no intrinsic meaning). In: *Information Research* 8 (2002), Nr. 1
- [Mittelmann 1999] MITTELMANN, A.: Weitergabe von Wissen - keine Selbstverständlichkeit. In: *IBM - Tage des Wissensmanagements*. Wien, 1999
- [Nahapiet und Ghoshal 1998] NAHAPIET, J. ; GHOSHAL, S.: Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In: *Academy of Management Review* 23 (1998), Nr. 2, S. 242–266
- [Nardi 2005] NARDI, Peter M.: *Doing Survey Research: A Guide to Quantitative Research Methods*. 2. Auflage. Boston u.a. : Pearson Education, 2005
- [Nelson und Coopriider 1996] NELSON, K. M. ; COOPRIDER, J. G.: Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. In: *MIS Quarterly* 20 (1996), Nr. 4, S. 409–432
- [Nerdinger 2006] NERDINGER, F. W.: Motivierung. In: SCHULER, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen u.a. : Hogrefe, 2006, S. 385–408
- [Ngwenyama 1997] NGWENYAMA, Ojelanki K.: Communication Richness in Electronic Mail: Critical Social Theory and the Contextuality of Meaning. In: *MIS Quarterly* 21 (1997), Nr. 2, S. 145–167
- [Nonaka 1994] NONAKA, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: *Organization Science* 5 (1994), Nr. 1, S. 14–37
- [Nonaka und Konno 1998] NONAKA, I. ; KONNO, N.: The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. In: *California Management Review* 40 (1998), Nr. 3, S. 40–54
- [Nonaka und Takeuchi 1995] NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H.: *The Knowledge-Creating Company*. New York : Oxford University Press, 1995
- [Nonaka u. a. 2000] NONAKA, I. ; TOYAMA, R. ; KONNO, N.: SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In: *Long Range Planning* 33 (2000), S. 5–34

- [North 2002] NORTH, K.: *Wissensorientierte Unternehmensführung*. 3. Auflage. Wiesbaden : Gabler, 2002
- [O'Dell und Grayson 1998] O'DELL, C. ; GRAYSON, C. J.: *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York : The Free Press, 1998
- [Oerter 2000] OERTER, R.: Lernen en passant - implizites Lernen. In: *Unterrichtswissenschaft* 3 (2000), S. 194–196
- [Olivera 2000] OLIVERA, F.: Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage, and access. In: *Journal of Management Studies* 37 (2000), Nr. 6, S. 811–832
- [Orlikowski 1992] ORLIKOWSKI, W. J.: Learning from Notes: organizational issues in groupware implementation. In: *Proceedings of the 1992 ACM conference on computer-supported cooperative work*, 1992, S. 362–369
- [Owen 1998] OWEN, C. L.: Design Research - Building the Knowledge Base. In: *Design Studies* 19 (1998), Nr. 1, S. 9–20
- [Palass 1997] PALASS, B.: Der Schatz in den Köpfen. In: *Manager Magazin* (1997), Nr. 1, S. 112–121
- [Paulzen 2006] PAULZEN, O.: *Qualität im Wissensmanagement - Modellierung und Bewertung von Wissensprozessen*. Wiesbaden : Denk!Institut Verlag, 2006
- [Pawlowsky 2000] PAWLOWSKY, P.: Wozu Wissensmanagement? In: GÖTZ, K. (Hrsg.): *Wissensmanagement - Zwischen Wissen und Nichtwissen*. 3., verbesserte Auflage. München : Rainer Hampp Verlag, 2000, S. 113–129
- [Pawlowsky und Robey 2004] PAWLOWSKY, S. D. ; ROBEY, D.: Bridging User Organizations: Knowledge Brokering and the Work of Information Technology Professionals. In: *MIS Quarterly* 28 (2004), Nr. 4, S. 645–672
- [Peinl 2006] PEINL, R.: A Knowledge Sharing Model illustrated with the Software Development Industry. In: L., Franz (Hrsg.) ; N., Holger (Hrsg.) ; K., Peter (Hrsg.): *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2006, Tagungsband 2*. Berlin : GITO-Verlag, 2006, S. 389–401
- [Peters 2008] PETERS, M. L.: *Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften zum Transfer von retentivem Wissen*. Wiesbaden : Gabler, 2008
- [Pfeffer und Sutton 1999] PFEFFER, J. ; SUTTON, R. I.: Knowing What to Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action. In: *California Management Review* 42 (1999), Nr. 1, S. 83–108

- [Picot 1982] PICOT, A.: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: *Die Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 2 (1982), S. 267–284
- [Picot u. a. 2001] PICOT, A. ; REICHWALD, R. ; WIGAND, R. T.: *Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management*. 4. Auflage. Wiesbaden : Gabler, 2001
- [Polanyi 1958] POLANYI, M.: *Personal Knowledge*. London : Routledge, 1958
- [Polanyi 1983] POLANYI, M.: *The tacit dimension*. Gloucester : Doubleday & Company, 1983
- [Polanyi 1985] POLANYI, M.: *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main : Suhrkamp, 1985
- [Prange 2002] PRANGE, C.: *Organisationales Lernen und Wissensmanagement*. Wiesbaden : Gabler, 2002
- [Probst und Knaese 1998] PROBST, G. J. B. ; KNAESE, B.: Führen Sie Ihre "Knowbodies" richtig? In: *io Management Zeitschrift* 4 (1998), S. 38–41
- [Probst u. a. 2006] PROBST, G. J. B. ; RAUB, S. ; ROMHARDT, K.: *Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 5. Auflage. Wiesbaden : Springer, 2006
- [Quintas u. a. 1997] QUINTAS, P. ; LEFRERE, P. ; JONES, G.: Knowledge Management - A Strategic Agenda. In: *Journal of Long Range Planning* 30 (1997), Nr. 3, S. 385–391
- [Raabe 2007] RAABE, A.: *Social Software im Unternehmen: Wikis und Weblogs für Wissens und Kommunikation*. Saarbrücken : VDM-Verlag, 2007
- [Rehäuser und Krcmar 1996] REHÄUSER, J. ; KRCMAR, H.: Wissensmanagement in Unternehmen. In: SCHREYÖGG, G. (Hrsg.) ; CONRAD, P. (Hrsg.): *Wissensmanagement*. Berlin : de Gruyter, 1996, S. 1–40
- [Reinmann-Rothmeier 2001] REINMANN-ROTHMEIER, G.: *Wissen managen: Das Münchener Modell*. Ludwig-Maximilians-Universität München, Forschungsbericht Nr. 131, 2001
- [Rüger und Linde 2004] RÜGER, M. ; LINDE, T.: Die Balanced Scorecard als Basis für Anreizsysteme im Wissensmanagement. In: *Wissensmanagement* 1 (2004), S. 14–17
- [Rice 2001] RICE, R. E.: Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. In: *Organization Science* 3 (2001), Nr. 4, S. 475–500

- [Richter 2007] RICHTER, A.: *IT-gestütztes Wissensmanagement - Theorie, Anwendungen und Barrieren*. Berlin : Volker Derballa Verlag, 2007
- [Riempp 2005] RIEMPP, G.: Integriertes Wissensmanagement - Strategie, Prozesse und Systeme wirkungsvoll verbinden. In: *HMD - Praxis Wirtschaftsinform.* 246 (2005), S. 6–19
- [Rigby 2001] RIGBY, D.: Management Tools and Techniques: A Survey. In: *California Management Review* 43 (2001), Nr. 2, S. 139–160
- [von Rosenstiel 1975] ROSENSTIEL, L. von: *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. Berlin : Duncker und Humblot, 1975
- [Ruggles 1998] RUGGLES, R.: The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. In: *California Management Review* 40 (1998), Nr. 3, S. 80–89
- [Sarvary 1999] SARVARY, M.: Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. In: *California Management Review* 41 (1999), Nr. 2, S. 95–107
- [de Saussure 1974] SAUSSURE, F. de: *Course in General Linguistics*. London : Peter Owen Ltd., 1974
- [Schanz 1991] SCHANZ, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen. In: SCHANZ, G. (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart : Poeschel, 1991, S. 3–30
- [Scherer und Pietsch 2007] SCHERM, E. ; PIETSCH, G.: *Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel*. München : Oldenbourg, 2007
- [Schiller Garcia 2007] SCHILLER GARCIA, J.: *Web 2.0 im Unternehmen*. Saarbrücken : VDM-Verlag, 2007
- [Schneider und Schmalt 2000] SCHNEIDER, K. ; SCHMALT, H.-D.: *Motivation*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart u.a. : Kohlhammer, 2000
- [Schreyögg und Geiger 2003] SCHREYÖGG, G. ; GEIGER, D.: Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: *Die Betriebswirtschaft* 63 (2003), Nr. 1, S. 7–22
- [Schützeichel 2004] SCHÜTZEICHEL, R.: *Soziologische Kommunikationstheorien*. Konstanz : UTB, 2004
- [Schultze und Leidner 2002] SCHULTZE, U. ; LEIDNER, D. E.: Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. In: *MIS Quarterly* 26 (2002), Nr. 3, S. 213–242

- [Schulz 2006] SCHULZ, M.: Wissensmanagement in Anwaltskanzleien. In: *Wissensmanagement* (2006), Nr. 7, S. 34–36
- [Seiffert 1996] SEIFFERT, H.: *Einführung in die Wissenschaftstheorie 1*. 12. Auflage. München : Verlag C. H. Beck, 1996
- [Shannon und Weaver 1963] SHANNON, C. E. ; WEAVER, W.: *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana u.a. : University of Illinois Press, 1963
- [Shin 2004] SHIN, M.: A framework for evaluating economics of knowledge management systems. In: *Information & Management* 42 (2004), S. 179–196
- [Shin u. a. 2001] SHIN, M. ; HOLDEN, T. ; SCHMIDT, R. A.: From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. In: *Information Processing and Management* 37 (2001), S. 335–355
- [Short u. a. 1976] SHORT, J. ; WILLIAMS, E. ; CHRISTIE, B.: *The social psychology of telecommunications*. Chichester : John Wiley and Sons, 1976
- [Simon 1996] SIMON, H.: *The Sciences of the Artificial*. 3. Auflage. Cambridge : MIT Press, 1996
- [Singer 2002] SINGER, W.: *Der Beobachter im Gehirn - Essays zur Hirnforschung*. Frankfurt am Main : Suhrkamp, 2002
- [Snowden 1999] SNOWDEN, D.: Three Metaphors, Two Stories and a Picture. In: *Knowledge Management Review* 7 (1999), S. 30–33
- [Soliman und Spooner 2000] SOLIMAN, F. ; SPOONER, K.: Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management. In: *Journal of Knowledge Management* 4 (2000), Nr. 4, S. 337–345
- [Soukup 2000] SOUKUP, C.: Zu Risiken und Nebenwirkungen des Wissensmanagement. In: GÖTZ, K. (Hrsg.): *Wissensmanagement - Zwischen Wissen und Nichtwissen*. 3., verbesserte Auflage. München : Rainer Hampp Verlag, 2000, S. 195–214
- [van der Spek und Spijkervet 2005] SPEK, R. van der ; SPIJKERVET, A.: *Knowledge Management - Dealing Intelligently With Knowledge*. Utrecht : CIBIT Consultants, 2005
- [Spitta 2006] SPITTA, T.: *Informationswirtschaft*. Berlin u.a. : Springer, 2006
- [Stahlknecht und Hasenkamp 2005] STAHLKNECHT, P. ; HASENKAMP, U.: *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*. Berlin u.a. : Springer, 2005

- [Starbuck 1992] STARBUCK, W. H.: Learning by Knowledge-Intensive Firms. In: *Journal of Management Studies* 29 (1992), Nr. 6, S. 713–740
- [Stein und Zwass 1995] STEIN, E. W. ; ZWASS, V.: Actualizing Organizational Memory with Information Systems. In: *Information Systems Research* 6 (1995), Nr. 2, S. 85–117
- [Stenmark 2001] STENMARK, D.: Leveraging Tacit Organizational Knowledge. In: *Journal of Management Information Systems* 17 (2001), Nr. 3, S. 9–24
- [Stenmark 2002] STENMARK, D.: Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management. In: *35th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002
- [Sturz 2007] STURZ, W.: Terminologiemanagement. In: *eDITion* (2007), Nr. 1, S. 15–16
- [Szulanski 1996] SZULANSKI, G.: Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (1996), S. 27–43
- [Tiwana und Bush 2001] TIWANA, A. ; BUSH, A.: A social exchange architecture for distributed Web communities. In: *Journal of Knowledge Management* 5 (2001), Nr. 3, S. 242–248
- [Trojan 2003] TROJAN, J.: Vor kollektiver Amnesie schützt nur die systematische Bewahrung von Wissen. In: *Wissensmanagement* 3 (2003), S. 11–13
- [Trojan 2006] TROJAN, J.: *Strategien zur Bewahrung von Wissen*. München : Deutscher Universitäts-Verlag, 2006
- [Tuomi 1999] TUOMI, I.: Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. In: *Journal of Management Information Systems* 16 (1999), Nr. 3, S. 103–117
- [Vaishnavi und Kuechler 2008] VAISHNAVI, V. K. ; KUECHLER, W.: *Design Science Research Methods and Patterns*. Boca Raton : Auerbach Publications, 2008
- [Versteegen 2002] VERSTEEGEN, G.: *Management-Technologien - Konvergenz von Knowledge-, Dokumenten-, Workflow- und Contentmanagement*. Berlin u.a. : Springer, 2002
- [Walsh und Ungson 1991] WALSH, J. P. ; UNGSON, G. R.: Organizational Memory. In: *Academy of Management Review* 16 (1991), Nr. 1, S. 57–91
- [Walsham 1995] WALSHAM, G.: The Emergence of Interpretivism in IS Research. In: *Information Systems Research* 6 (1995), Nr. 4, S. 376–394

- [Wasko und Faraj 2005] WASKO, M. ; FARAJ, S.: Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. In: *MIS Quarterly* 29 (2005), Nr. 1, S. 35–57
- [Watson und Hewett 2006] WATSON, S. ; HEWETT, K.: A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. In: *Journal of Management Studies* 43 (2006), Nr. 2, S. 141–173
- [Weber 2004] WEBER, R.: The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism: A Personal View. In: *MIS Quarterly* 28 (2004), Nr. 1, S. iii–xii
- [Wenger 1998] WENGER, E.: *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge : Cambridge University Press, 1998
- [Werner 2004] WERNER, M.: *Einflussfaktoren des Wissenstransfers bei wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen*. Wiesbaden : Gabler, 2004
- [Wiig 1997] WIIG, K. M.: Knowledge Management: Where did it come from and where will it go? In: *Expert Systems with Applications* 13 (1997), Nr. 1, S. 1–14
- [Wildner und Scholz 2006] WILDNER, S. ; SCHOLZ, M.: Managing Knowledge Methodically. In: LEHNER, F. (Hrsg.) ; NÖSEKABEL, H. (Hrsg.) ; KLEINSCHMIDT, P. (Hrsg.): *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2006* Bd. 2. Berlin : GITO-Verlag, 2006, S. 403–415
- [Willke 2001] WILLKE, H.: *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart : Lucius & Lucius, 2001
- [Wilson 2002] WILSON, T. D.: The nonsens of 'knowledge management'. In: *Information Research* 8 (2002), Nr. 1
- [Wittmann 1959] WITTMANN, W.: *Unternehmung und unvollkommene Information*. Köln : Opladen, 1959
- [Wittmann 1979] WITTMANN, W.: Wissen in der Produktion. In: KERN, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*. Stuttgart : Poeschel, 1979, S. 2261–2272
- [Yin 1989] YIN, R. K.: *Case Study Research - Design and Methods*. überarbeitete Ausgabe. London u.a. : Sage, 1989
- [Zack 1999] ZACK, M. H.: Managing Codified Knowledge. In: *Sloan Management Review* Summer 1999 (1999), S. 45–58
- [Zelewski u. a. 2006] ZELEWSKI, S. ; PETERS, M. L. ; DITTMANN, L.: Wissensträger identifizieren und motivieren. In: *Wissensmanagement* (2006), Nr. 4, S. 51–53

[Zimmermann 2006] ZIMMERMANN, G.: Wissensmanagement - und die Sprache? In:
Wissensmanagement (2006), Nr. 3, S. 10–13

Kurzfassung

Im Forschungsgebiet des Wissensmanagements ist der Teilbereich des Wissenstransfers von großer Bedeutung, jedoch gleichzeitig auch mit vielen Problemen verbunden, die es auf dem Weg zu einem erfolgreichen Wissenstransfer zu identifizieren und zu lösen gilt. Die vorliegende Arbeit stellt einen Ordnungsrahmen vor, mit dessen Hilfe ein detailliertes Gesamtbild des Wissenstransfers innerhalb einer beliebigen Organisation erstellt werden kann. Der Ordnungsrahmen bildet Rollen, Objekte und Handlungen des Wissenstransfers ab und setzt diese miteinander in Beziehung. Diesen Konstrukten des Ordnungsrahmens sind potentielle Probleme zugeordnet, die im Rahmen einer Literaturrecherche identifiziert werden und die einen reibungslosen Ablauf des Wissenstransfers innerhalb von Organisationen behindern können. Eine für den Ordnungsrahmen entwickelte Handlungsanleitung beschreibt, wie dieser als Basis für die konkrete Untersuchung der aktuellen Situation des Wissenstransfers in Organisationen eingesetzt werden kann. Im Rahmen der Forschungsarbeit wird anhand von mehreren Praxisfällen gezeigt, dass der Ordnungsrahmen mit Hilfe der Handlungsanleitung dazu eingesetzt werden kann, den Ist-Zustand des Wissenstransfers in Organisationen zu erheben sowie vorhandene Probleme im Wissenstransfer aufzudecken. Das Vorgehen der Forschung ist an den Grundsätzen des Design Science ausgerichtet. Der Beitrag zur Forschung als Ergebnis des Design Science-Prozesses ist der Ordnungsrahmen, dessen Validität und Relevanz anhand mehrerer Kriterien gezeigt wird.

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name	Alexander Hoffmann
Geburtstag	14. April 1981
Geburtsort	Osnabrück
Staatsangehörigkeit	Deutsch
Aktuelle Anschrift	Fallrohrstraße 47, 90480 Nürnberg
Telefon	0172 - 86 27 008
E-Mail-Adresse	alexhfm@wiwi.uni-frankfurt.de

Ausbildung

05/2000	Erlangung der Allgemeinen Hochschulreife am Gymnasium Ursulaschule Osnabrück
10/2000 - 04/2005	Studium der Wirtschaftsinformatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster, Abschluss als Diplom-Wirtschaftsinformatiker
10/2005 - 09/2009	Doktorandenstudium im Bereich Wirtschaftsinformatik an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main

Berufstätigkeit

05/2005 - 04/2009	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Information Systems Engineering an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main
08/2009 - heute	IT-Analytiker bei Senacor Technologies AG in Nürnberg

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich habe die vorgelegte Dissertation selbst verfasst und dabei nur die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind sowie Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Alexander Hoffmann
05. Dezember 2009