

# Anforderungen an Wissensmanagementsysteme am Beispiel einer Unternehmensberatung

## **Masterarbeit**

eingereicht von: **Ing. Manuela – Michaela Lorenz, BA**  
Matrikelnummer: 1510471027

im Fachhochschul-Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik

der Ferdinand Porsche FernFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von  
Fachhochschul-Studiengängen

zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Arts in Business**

Betreuung und Beurteilung: Dr. Guido Schwarz

Zweitgutachten: Dr. Christoph Krall

Wien, 24.05.2017

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.
3. dass die vorliegende Fassung der Arbeit mit der eingereichten elektronischen Version in allen Teilen übereinstimmt.

Wien, 24.05.2017

---

Unterschrift

## **Kurzzusammenfassung:**

### **Anforderungen an Wissensmanagementsysteme am Beispiel einer Unternehmensberatung**

Die Ausgangslage ist die Problemstellung eines Beratungsunternehmens im Bereich Fördermanagement, das schnell gewachsen ist und jetzt vor der Frage steht, ob und wie ein Wissensmanagementsystem professionell aufgesetzt werden soll bzw. kann.

Ziel der Arbeit ist die Klärung der Anforderungen, die sich an ein IT-gestütztes Wissensmanagementsystem, unter der Berücksichtigung der widersprüchlichen Schnittstelle von sozialen Systemen und IT-Werkzeugen, ergeben. Die wissenschaftliche Herausforderung besteht hierbei darin, dass die gewachsene Struktur der Firma ein „soziales Geflecht“ erzeugt hat, das sich gegen von außen aufgesetzte Systeme „wehrt“. Soziale Faktoren (analog, irrational) müssen mit den Möglichkeiten von IT-Systemen (digital, logisch) konfrontiert werden.

Um eine konkrete Aussage bzgl. der Forschungsfrage treffen zu können, wird die Organisation, nach einer ausführlichen Literaturrecherche mittels qualitativer Interviews auf ihre Möglichkeiten, Perspektiven, Chancen, Risiken und Widerstände untersucht, da diese einen wesentlichen Einfluss auf das zu suchende System haben.

Ergebnis dieser Forschungsarbeit ist ein Modell zur Einführung von Wissensmanagement in der Unternehmensberatung, welches sowohl die nötigen Handlungsfelder („Inhalt und Kontext“, „Kooperation“ und „Kultur“) als auch die Wissensziele, -prozesse und -systeme des Unternehmens aufzeigt. Aus der Kombination dieses Modells mit den Anforderungen der NutzerInnen an das System lässt sich ein Content Management System als geeignetes IT-System ableiten.

**Schlagwörter: Wissensmanagement, Wissen, Wissensmanagementsysteme, Unternehmensberatung**

**Abstract:**

**Requirements for knowledge management systems using the example of a consulting company**

The initial situation is the problem of a consulting firm that has grown rapidly and is now faced with the question of whether and how a knowledge management system should be put into practice.

The aim of the thesis is to clarify the requirements that arise from an IT-supported knowledge management system, taking into account the contradictory interface between social systems and IT tools.

The scientific challenge is that the company's growing structure has created a "social network" that "defends" against externally imposed systems. Social factors (analog, irrational) must be confronted with the possibilities of IT systems (digital, logical).

In order to make a concrete statement about a suitable knowledge management system, the organization is examined by means of qualitative interviews for its possibilities, perspectives, opportunities, risks and resistances, because these have a major influence on the system to be searched for as well as on the IT tools.

The results of this research work is a model for the introduction of knowledge management in a consulting company, which shows the necessary fields of action ("content and context", "cooperation" and "culture") as well as the knowledge objectives, processes and systems of the company. From the combination of this model and the requirements of users to the system, a content management system can be derived as a suitable IT system for the considered company.

**Tags: Knowledge, Knowledge-Management, Consulting, Knowledge-Management Systems**

## **Danksagung**

Im Zuge meiner Masterarbeit gab es einige Personen, denen ich an dieser Stelle einen besonderen Dank aussprechen möchte.

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Dr. Guido Schwarz, der mir sehr viel Freiraum in der Gestaltung meiner Arbeit gelassen hat und mich zu jeder Zeit mit kompetentem, fachkundigem Rat unterstützt hat. Herzlichen Dank dafür!

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen KollegInnen und InterviewpartnerInnen, die in ihren vollen Terminkalendern einen Platz gefunden haben, um mich mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung zu unterstützen.

Einen riesengroßen Dank möchte ich meinen Freunden aussprechen, die mich im Laufe meines Studiums und insbesondere im Masterarbeitsprozess stets unterstützt haben. Besonders hervorheben möchte ich hierbei Gudrun und Jutta, die mir in vielen Momenten geduldig in Form von stundenlangen Gesprächen inhaltlich und persönlich mit Rat zur Seite gestanden haben. Ihr seid die Besten!

Einen großen Dank von ganzem Herzen!

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Fragestellung	2
1.3	Methodische Vorgehensweise	2
1.4	Aufbau der Arbeit	3
<b>2.</b>	<b>FIRMENBESCHREIBUNG</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>THEORIE</b>	<b>5</b>
3.1	Definitionen	5
3.1.1	Wissen	5
3.1.2	Wissensmanagement	10
3.1.3	Wissensmanagementsysteme	11
3.2	Ansätze im Wissensmanagement	13
3.2.1	Der technikorientierte Ansatz des Wissensmanagements	13
3.2.2	Der humanorientierte Ansatz des Wissensmanagements	14
3.2.3	Der interaktionsorientierte Ansatz des Wissensmanagements	14
3.2.4	Fazit	14
3.3	Modelle des Wissensmanagements	15
3.3.1	Modell von Nonaka/Takeuchi (1995): Die Wissensspirale/Das SECI Modell	15
3.3.2	Bausteine des Wissensmanagements von Probst et al,1997	19
3.3.3	Modell von Gernot Riempp: Integrierte Wissensmanagementsysteme	22
3.4	Zentrale Prozesse und Aufgaben im Wissensmanagement	41
3.5	Instrumente des Wissensmanagements	43
3.5.1	Beschreibung der Instrumente des Wissensmanagements	44
3.5.2	Fazit und Überleitung zu Wissensmanagementsystemen	51
3.6	Der Ablauf der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen	52
3.7	Einflussfaktoren in Bezug auf Wissensmanagement	54

3.7.1	Kommunikation als Grundvoraussetzung für Wissensmanagement	54
3.7.2	Unternehmenskultur	56
3.7.3	Ziele, Herausforderungen und Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen	59
3.7.4	Ziele	59
3.7.5	Herausforderungen	61
3.7.6	Barrieren	62
<b>4.</b>	<b>GRUNDLAGEN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG</b>	<b>64</b>
4.1	Empirischer Forschungsprozess	64
4.2	Forschungsfrage	64
4.3	Empirische Sozialforschung	65
4.3.1	Allgemein	65
4.3.2	Quantitative Sozialforschung	65
4.3.3	Qualitative Sozialforschung	65
4.3.4	Auswahlkriterien für quantitative bzw. qualitative Sozialforschung	66
4.3.5	Gewählte Untersuchungsstrategie	66
4.4	Vorgehensweise	67
4.5	Auswertungsmethode	67
<b>5.</b>	<b>ERGEBNISSE DER BEFRAGUNGEN</b>	<b>68</b>
5.1	Ergebnisse der einzelnen Kategorien	68
5.1.1	Strategie (A)	68
5.1.2	Ziele (B)	69
5.1.3	Prozesse (C)	73
5.1.4	Systeme (D)	75
5.1.5	Herausforderungen (E)	78
5.1.6	Barrieren (F)	82
<b>6.</b>	<b>BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE</b>	<b>89</b>
6.1	Strategie	91

6.1.1	Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung	91
6.1.2	Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen	92
6.2	Ziele und kritische Erfolgsfaktoren	93
6.2.1	Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung	93
6.2.2	Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen	94
6.3	Prozesse	95
6.3.1	Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung	95
6.3.2	Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen	96
6.4	Systeme	98
6.4.1	Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung	98
6.4.2	Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen	100
6.5	Herausforderungen & Barrieren	103
6.5.1	Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung	103
6.5.2	Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen	105
6.6	Chancen/Risiken Matrix	107
<b>7.</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG UND LIMITATION</b>	<b>108</b>
7.1	Schlussbetrachtung	108
7.2	Limitation der Arbeit	110
7.3	Ausblick	110
7.4	Eigenes Fazit	110
<b>8.</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>111</b>
<b>9.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>112</b>
<b>10.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>118</b>
<b>11.</b>	<b>ANHANG</b>	<b>121</b>
	Anhang A: Interview Leitfaden	121



Anhang B: Exemplarische Darstellung der empirischen Untersuchung	125
Anhang C: Mögliche IT-Tools zur Unterstützung des Wissensmanagements auf Basis der Anforderung	126

# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Ausgangslage ist die Problemstellung eines Beratungsunternehmens im Bereich Fördermanagement, das schnell gewachsen ist und jetzt vor der Frage steht, ob und wie ein Wissensmanagementsystem professionell aufgesetzt werden soll bzw. kann.

Einerseits haben die MitarbeiterInnen und die Unternehmensführung viel operative Arbeit, andererseits aber den Verdacht, dass ohne die Speicherung und Verwaltung des ständig anwachsenden Wissens irgendwann ein Punkt erreicht wird, an dem das verloren gegangene Wissen für den Unternehmenserfolg relevant wird.

Ziel der Arbeit ist die Klärung, welche Art von Wissensmanagement-System das Unternehmen benötigt, um in Folge das geeignete IT-Werkzeug dazu auswählen zu können.

Die wissenschaftliche Herausforderung besteht darin, dass die gewachsene Struktur der Firma ein „soziales Geflecht“ erzeugt hat, das sich gegen von außen aufgesetzte Systeme „wehrt“ – nun gilt es zu erforschen, welche Hoffnungen und Ängste im System in Bezug auf ein Wissensmanagementsystem existieren.

Um eine konkrete Aussage bzgl. eines passenden Wissensmanagementsystems treffen zu können, muss die Organisation zuerst auf ihre Möglichkeiten, Perspektiven, Chancen, Risiken und Widerstände untersucht werden, da diese einen wesentlichen Einfluss auf das zu suchende System bzw. auf die IT-Werkzeuge haben. Soziale Faktoren (analog, irrational) müssen mit den Möglichkeiten von IT-Systemen (digital, logisch) konfrontiert werden.

Die Definition dieser Schnittstelle ermöglicht eine Bearbeitung dieses Widerspruchs, der in der Praxis von wachsenden Unternehmen immer wieder auftritt: Menschen lassen sich in ihrer sozialen Freiheit nicht gerne von (IT-) Systemen „einengen“, brauchen diese aber zur notwendigen Effizienzsteigerung.

## **1.2 Fragestellung**

Die wissenschaftliche Forschungsfrage, die im Zuge dieser Arbeit beantwortet werden soll, lautet:

**„Welche Anforderungen ergeben sich an ein IT-gestütztes Wissensmanagementsystem in der Unternehmensberatung unter der Berücksichtigung der widersprüchlichen Schnittstelle von sozialen Systemen und IT-Werkzeugen?“**

## **1.3 Methodische Vorgehensweise**

Mittels qualitativer Interviews mit ausgewählten MitarbeiterInnen werden die Chancen, Risiken, Wünsche, Hoffnungen und Ängste in Bezug auf ein künftiges Wissensmanagementsystem erhoben.

Die Interviews werden kategorisiert und ausgewertet. Das Ergebnis sind konkrete Handlungsfelder sowie eine „Chancen-Risiken-Landschaft“, welche die Anforderungen der betrachteten Unternehmensberatung an ein IT-gestütztes Wissensmanagementsystem liefern. Des Weiteren wird dadurch erkennbar, welches System sich für das Unternehmen am besten eignet.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Forschungsarbeit ist in sieben Hauptkapitel unterteilt.

Kapitel eins beschäftigt sich mit der Einleitung in das Forschungsthema. Es beinhaltet die Ausgangssituation sowie die Problemstellung, die vorliegende Forschungsfrage, die methodische Vorgangsweise sowie den Aufbau der Arbeit.

In Kapitel zwei wird das Unternehmen vorgestellt.

Kapitel drei widmet sich der Theorie zum Thema Wissensmanagement bzw. Wissensmanagementsysteme. Es wird auf verschiedene Grundbegriffe, Ansätze, Modelle und Instrumente des Wissensmanagements eingegangen.

Das Kapitel vier beschäftigt sich mit dem empirischen Forschungsprozess. Es enthält die Begründung der Auswahl der Erhebungs- und Auswertungsmethode sowie der Ablauf beider Abschnitte des Forschungsprozesses.

Kapitel fünf betrachtet die Ergebnisse der qualitativen Interviews und stellt die Basis für Kapitel sechs, die Beantwortung der Forschungsfrage, dar.

Im siebten und gleichzeitig letzten Kapitel erfolgt eine zusammenfassende Schlussbetrachtung des Forschungsthemas. Des Weiteren werden in diesem Kapitel die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt.

## **2. Firmenbeschreibung**

Das betrachtete Beratungsunternehmen wurde 1996 gegründet und zählt derzeit zwei Partner und insgesamt neun MitarbeiterInnen. Es bestehen zwei Abteilungen, die jeweils einen anderen Schwerpunkt behandeln. Im nationalen Bereich beschäftigt sich das betrachtete Unternehmen mit der Beratung von Technologieunternehmen verschiedener Branchen in Bezug auf Förderthemen. Im internationalen Bereich werden kundenspezifische Komplettlösungen für die Expansion in den asiatischen Raum als Beratungsleistung angeboten.

Der Bereich Fördermanagement, auf dem der Fokus dieser Arbeit liegt, wird derzeit von sieben MitarbeiterInnen bearbeitet.

Im Bereich Fördermanagement hat sich die betrachtete Unternehmensberatung auf die Abwicklung von F&E-Förderungen spezialisiert und bietet Technologieunternehmen verschiedener Branchen ein Beratungspaket an, das von der Analyse des Förderpotentials über die Unterstützung bei der Erstellung des Förderantrages, bis zur Beratung in allen projektbezogenen Angelegenheiten reicht.

## 3. Theorie

Um auf die verschiedenen Modelle des Wissensmanagements eingehen zu können und um geeignete IT-Hilfsmittel zu finden, müssen zuerst die grundlegende Begriffe wie z.B. „Wissen“ und „Wissensmanagement“ definiert werden. In einem weiteren Abschnitt werden die Instrumente, Modelle und Systeme des Wissensmanagements beschrieben, die Aufschluss darüber geben sollen, wie Wissensmanagement im Unternehmensalltag umgesetzt werden kann.

In einem gesonderten Abschnitt wird zu guter Letzt der Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und möglichen Einflüssen wie z.B. der Unternehmenskultur oder der Kommunikation dargestellt.

### 3.1 Definitionen

#### 3.1.1 Wissen

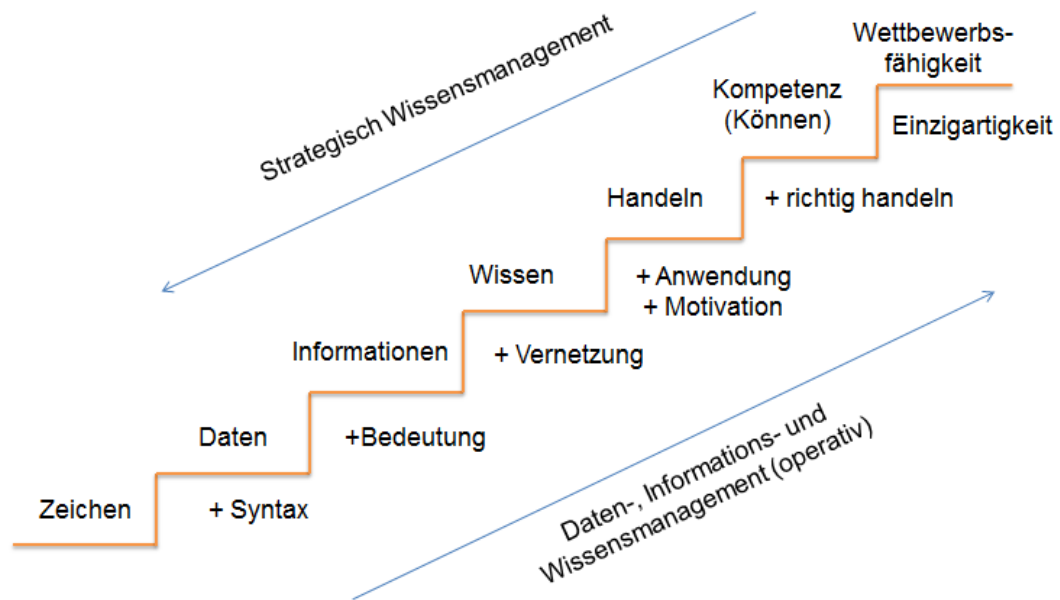
Der Begriff „Wissen“ wird in der Literatur, je nach Kontext und Schwerpunkt, oft sehr unterschiedlich ausgelegt. In Bezug auf Wissensmanagement kann der Begriff „Wissen“ laut Probst et al. folgendermaßen definiert werden:

*„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsweisen. Wissen stützt sich auf Daten und wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“ (vgl. Probst et al. 2006, S.22)*

- **Der Zusammenhang zwischen Daten, Informationen und Wissen**

Die Wissenstreppe von North (vgl. *Abbildung 1*) startet links unten mit der Treppe „Zeichen“. Fügt man den Zeichen eine Syntax, also ein bestimmtes Regelsystem hinzu, ergeben sich Daten. Daten werden mittels einer Bedeutung zu Informationen, die durch eine Vernetzung zu Wissen werden. In der Anwendung und unter dem Einfluss von Motivation ergibt sich dadurch eine Handlung. Handelt es sich dabei um das „richtige“ Handeln, entsteht

Kompetenz, also ein bestimmtes Können, das, wenn es einzigartig ist, zu einer Wettbewerbsfähigkeit führt. (vgl. North 2005, S. 32-33)



**Abbildung 1: Wissenstreppe von North**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an North, Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen 2005, 4. Auflage

Betrachtet man die Treppe von unten nach oben, erkennt man das operative Wissensmanagement. Hier kann ein operativer Rahmen geschaffen werden um die Daten und Informationen gezielt zu sammeln und zu verwerten. Von oben nach unten betrachtet ergibt sich das strategische Wissensmanagement. (vgl. North 2005, S. 32-33)

Die Technologie bietet immer mehr Instrumente um Daten zu produzieren. Mithilfe von IT-Systemen und einer wachsenden Speicherdichte dieser Systeme, können immer größere Datenmengen abgespeichert werden. Ab einer gewissen Datenmenge sinkt allerdings der Nutzen dieser Daten was dazu führt, dass man Daten und Informationen in eine sinnvolle Struktur bringen muss. (vgl. Willke 2007, S.30)

- **Wissensarten**

#### 3.1.1.1.1 Implizites und Explizites Wissen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten Wissen zu unterscheiden. Eine Theorie ist die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen. (vgl. *Polanyi/Sen 2009, S. 6-8*)

Michael Polanyi's Theorie zur Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen stammt aus der Gestaltpsychologie und ist eine grundlegende Aussage zur Nutzung und Übertragbarkeit von Wissen. (vgl. *Polanyi/Sen 2009, S. 6-8*)

Bei „implizitem Wissen“ handelt es sich um intuitives und unbewusstes Wissen, das nur unvollständig in Worte ausgedrückt und dadurch nur sehr schwer weitergegeben werden kann. Es beruht auf körperlichen Erfahrungen, Sinneseindrücken und Bewegungsabläufen und befähigt zu manuellen Fertigkeiten sowie zum Erkennen komplexer Zusammenhänge. Durch Nachahmen und Üben sowie durch kreative Wissensarbeit kann diese Art von Wissen erkannt und verbessert werden. (vgl. *Polanyi/Sen 2009, S. 6-8*)

Im Gegensatz dazu kann „explizites Wissen“, das auch als „Verstandeswissen“ betitelt wird, sehr einfach an andere Personen weitergegeben und kommuniziert werden, denn es ist kodifizierbar, artikulierbar sowie speicherbar. (vgl. *Hasler/Roumois 2007*) Einzelheiten und deren Zusammenhänge können mittels explizitem Wissen erkannt werden. (vgl. *Polanyi/Sen 2009, S. 18-19*)

Im Alltag nutzt der Mensch sowohl implizites als auch explizites Wissen, allerdings mit unterschiedlicher Ausprägung. Bei der Nutzung von Wissen fällt der Anteil des impliziten Wissens wesentlich höher aus als der des expliziten Wissens. Wichtig ist allerdings das Zusammenspiel zwischen beiden Wissensarten, denn ohne das explizite Wissen kommt das implizite Wissen nicht aus und umgekehrt kommt das explizite Wissen nicht ohne das implizite aus. (vgl. *Polanyi/Sen 2009, S. 18-19*)

Um Wissen in einer Organisation erfolgreich managen zu können besteht das Ziel darin, Wissensträger dazu zu ermutigen, ihr implizites Wissen zu explizieren. Durch das Explizieren dieses Wissens ist es auch für andere Mitglieder der Organisation verfügbar. (vgl. *Zietz 2010*)



#### 3.1.1.1.2 Individuelles und kollektives Wissen

Eine weitere Möglichkeit Wissen zu definieren ist, es in individuelles und kollektives Wissen zu unterscheiden. Bei individuellem Wissen handelt es sich um das Wissen einzelner Personen, das für andere nicht verfügbar ist. Durch Wissensaustausch oder Kommunikation kann individuelles Wissen zu kollektivem, also geteiltem Wissen umgewandelt werden. (vgl. Zietz 2010)

#### 3.1.1.1.3 Internes und externes Wissen

Als internes Wissen wird das Wissen einer Organisation oder einer Unternehmung bezeichnet. Ist zu gewissen Themen nicht genügend Wissen innerhalb der Unternehmung vorhanden, kann auf externes Wissen zurückgegriffen werden. Möchte ein Unternehmen externes Wissen dauerhaft nutzen, muss dieses dokumentiert werden um es wiederum in internes Wissen umzuwandeln. (vgl. Zietz 2010)

#### 3.1.1.1.4 Informations- und Handlungswissen

Von Informationswissen spricht man, wenn es sich um auf Medien gespeicherte, also festgehaltene Erkenntnisse handelt und man auf diese zugreifen kann. Da Wissen eng mit Informationen verbunden und reproduzierbar ist, kommen als Träger Personen sowie die Technik in Frage. (vgl. Zietz 2010)

Hingegen bedeutet Handlungswissen (Knowhow) so viel wie Erfahrungswissen. Diese Art von Wissen ist nicht digitalisierbar. (vgl. Zietz 2010)

#### 3.1.1.1.5 Narratives Wissen

Die Grundlage von sozialem Handeln bildet die Weitergabe von narrativem Wissen des Erzählers an den Zuhörer. Somit bildet sich eine fortlaufende Kette, in der jeder Erzähler im Vorfeld selbst Zuhörer war und die Story wiedergibt, die ihm im Vorfeld weitergegeben wurde. Narratives Wissen besteht nicht nur aus Fakten, sondern enthält vor allem Normen und Werte und stellt klar, welches Handeln sozial erwünscht ist. Somit können Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten in einem sozialen System beschränkt werden. Innerhalb eines Unternehmens handelt es sich hierbei um die Vorgabe, wie gewisse Dinge oder Themen zu erledigen oder zu interpretieren sind. (vgl. Lyotard 2009, S. 65-66) In Bezug auf Wissensmanagement in einer Organisation oder Unternehmung kann dies eine

Herausforderung darstellen, da das Management nur das Ausmaß der erzählten Geschichten beeinflussen kann, nicht aber den Content dieser Geschichten. (vgl. *Denning 2005*)

- **Wissensträger**

In der Theorie unterscheidet man die drei folgenden Varianten von Wissensträgern: (vgl. *Al-Laham 2003*)

#### 3.1.1.1.6 Personelle Wissensträger

In Unternehmen handelt es sich bei personellen Wissensträgern um alle MitarbeiterInnen des Unternehmens, die je nach Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrung über ein individuelles Wissen verfügen und dieses, zum Beispiel durch persönliche Gespräche, an andere übertragen können. (vgl. *Al-Laham 2003*)(vgl. *Amelingmayer 2002*)

#### 3.1.1.1.7 Materielle Wissensträger

Um Wissen zu speichern sind materielle Wissensträger notwendig. Diese werden unterteilt in audiovisuelle, druck-, computer- sowie produktbasierte Wissensträger. Im Grunde genommen handelt es sich um Datenträger, die weiterverarbeitet werden können, um wieder zu Wissen zu werden. (vgl. *Al-Laham 2003*)(vgl. *Amelingmayer 2002*)

#### 3.1.1.1.8 Kollektive Wissensträger

Kollektive Wissensträger sind eine Subsumierung von personellen und materiellen Wissensträgern. Wie der Name schon sagt, beschreibt kollektives Wissen die Gesamtheit an Wissen einer Gruppe bzw., in diesem Kontext, einer Organisation. (vgl. *Al-Laham 2003*) (vgl. *Amelingmayer 2002*)

### 3.1.2 Wissensmanagement

Dass die Ressource Wissen sowohl für die Wirtschaft als auch für die einzelnen Organisation sowie Unternehmung eine bedeutende Rolle spielt, wurde bereits in den späten 60er Jahren erkannt. (vgl. Drucker 1969)

Doch erst Anfang der 90er-Jahre hat sich aus dem Konzept des organisationalen Lernens Wissensmanagement entwickelt. (vgl. Beckman T.J. 1999) Das erste englischsprachige Buch zum Thema Knowledge Management erschien 1990 von Sveiby und das erste deutschsprachige Buch erschien 1996 unter dem Titel „Wissensmanagement“ von Schüppel. (vgl. Salojarvi 2005) (vgl. Schüppel 1996)

Ab diesem Zeitpunkt rückte das Thema Wissensmanagement für Unternehmen bzw. Organisationen immer weiter in den Mittelpunkt und aufgrund des strukturellen Wandels ist anzunehmen, dass Wissen in Zukunft noch mehr an Bedeutung erlangen wird und sich unsere Gesellschaft immer weiter zur Informations- und Wissensgesellschaft entwickelt. Durch die Globalisierung der Wirtschaft aber auch durch verschiedenste Kommunikations- sowie Informationstechnologien erfolgt eine immer höher werdende Transparenz an Informationen. (vgl. North 2005) (vgl. Pawlowsky 1998)

Da der Begriff „Wissensmanagement“ ein Erkenntnisobjekt der Psychologie, Betriebswirtschaft und der Informatik ist, gibt es auch für diesen Begriff unzählige Auslegungen. In Bezug auf Unternehmen bzw. Organisationen kann Wissensmanagement allerdings wie folgt definiert werden: (vgl. Amelingmayer 2002)

*„Ziel des Wissensmanagements ist es, das im Unternehmen vorhandene Potential an Wissen derart aufeinander abzustimmen, dass ein integriertes unternehmensweites Wissenssystem entsteht, welches eine effiziente gesamtunternehmerische Wissensverarbeitung im Sinne der Unternehmensziele gewährleistet.“ (vgl. Albrecht 1993)*

*„Und genau hier liegt das „Neue“ am Wissensmanagement: Nämlich den Umgang mit Wissen nicht dem Zufall überlassen, sondern gestaltend und – wo es Sinn macht – auch steuernd in Wissensprozesse einzugreifen.“ (vgl. Reinmann-Rothmeier 2000)*

### 3.1.3 Wissensmanagementsysteme

Laut Maier 2004, S.83 werden Wissensmanagementsysteme folgendermaßen definiert:

*„Ein Wissensmanagement ist ein Informations- und Kommunikationssystem im Sinne eines Anwendungssystems bzw. einer Informations- und Kommunikationstechnologie-Plattform, das Funktionen für den strukturierten und kontextualisierten Umgang mit explizitem Wissen mit implizitem, organisationsinternem und –externem Wissen kombiniert und integriert. Damit werden Netzwerke von Wissensarbeitern im gesamten Wissenslebenszyklus organisationsweit oder für jenen Teil der Organisation unterstützt, der von einer WM-Initiative fokussiert wird.“ (vgl. Maier 2004, S.83)*

Bei der Auswahl eines Wissensmanagementsystems sollte auf die folgenden Kriterien geachtet werden: (vgl. Alavi/Leidner 2001) (vgl. Gronau 2005)

- Ausreichender Bekanntheitsgrad
- Kommerzieller Support verfügbar
- Benutzerfreundlichkeit
- Die Integration und Unterstützung unterschiedlicher Informationsquellen und Schnittstellen
- Strukturierte Darstellung der Informationen
- Werkzeuge zum einfachen Erstellen von Inhalten
- Navigation (Suche und Orientierung)
- Die Möglichkeit, das Wissen an beliebigen Orten zu bearbeiten und zu speichern (Mobil-Fähigkeit)
- Die Möglichkeit zur gemeinsamen Bearbeitung von Wissensdokumenten
- Sicherheits- sowie Zugriffseinstellungen und eine eindeutige Rechtevergabe
- Möglichkeit zur Anpassbarkeit des Systems
- Mehrsprachigkeit
- Verbindung mit anderen bestehenden Tools
- Ständige Verfügbarkeit des Systems

Für die softwaretechnische Unterstützung der Prozesse des Wissensmanagements wird im *Kapitel 3.3.3.3.1* auf die verschiedenen Systemarten eingegangen.

## **3.2 Ansätze im Wissensmanagement**

Der Begriff „Wissen“ kann mittels verschiedenster Ansätze charakterisiert werden und wird in der Literatur zum Thema Wissensmanagement meist in drei Ansätze unterteilt:

- Der technikorientierte Ansatz des Wissensmanagements
- Der humanorientierte Ansatz des Wissensmanagements
- Der interaktionsorientierte Ansatz des Wissensmanagements

### **3.2.1 Der technikorientierte Ansatz des Wissensmanagements**

Beim technikorientierten Ansatz liegt der Fokus auf der Speicherung, Erzeugung, dem Transfer und der Nutzung von Informationen oder Objekten, in denen diese Informationen abgespeichert werden können. Dieser Ansatz behandelt vor allem das explizite Wissen. Der Einsatz eines Informationssystems, welches in die Verantwortung der IT-Abteilung der jeweiligen Organisation fällt, ist hierfür eine Voraussetzung. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu bereit sind, ihre Informationen mit anderen zu teilen bzw. in einem Informationssystem abzubilden. Dies ist auch der Grund, warum Informationsmanagement, diesem Ansatz nach, eine wichtige Rolle spielt. Das Management der Ressource Wissen wird in diesem Ansatz nur auf den Aspekt der Technik reduziert. (vgl. Riempp 2004, S.76; Lehner 2008, S.135; Schüppel 1996, S.178)

Beim technikorientierten Ansatz wird Wissen ein gewisser Prozesscharakter zugesprochen. Er besagt, dass das Wissen an seinen Träger gebunden ist und dass es seinen Nutzen in der praktischen Anwendung erweisen muss. Wissen entsteht diesem Ansatz nach durch Erfahrungen aus verschiedenen Handlungen und wird durch die Selektion, die Bewertung und den Vergleich aufgebaut sowie weiterentwickelt. (vgl. Probst et al. 2006, S.17; Mandl/Reinmann Rothmeier 2000, S. 6)

### **3.2.2 Der humanorientierte Ansatz des Wissensmanagements**

Humanorientierte Ansätze stellen den Mensch als Wissensträger in den Vordergrund. Hier wird vor allem das implizite Wissen behandelt und die Verantwortlichkeit liegt, laut diesem Ansatz, bei der Personalabteilung, da es darum geht, die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu stärken und sie dazu zu bringen, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Aus diesem Grund spielt Kompetenzmanagement hierbei eine sehr wichtige Rolle. (vgl. Lehner 2008; Schüppel 1996; Riempp 2004, S.76)

### **3.2.3 Der interaktionsorientierte Ansatz des Wissensmanagements**

Dieser Ansatz stellt die Interaktion, also den Aufbau und die Anwendung von Wissen zwischen den Personen einer Organisation in den Mittelpunkt. Durch die gemeinsame Anwendung verankert sich das Wissen nicht nur in den Köpfen der MitarbeiterInnen, sondern auch in der Organisation (organisationales Lernen). (vgl. Riempp 2004, S.76)

### **3.2.4 Fazit**

Da ein Beharren auf einem dieser Ansätze nicht sinnvoll wäre, ein gewisses Verständnis für alle dieser Ansätze aber sehr wichtig ist, schlägt Probst et al. vor, die Wissensbasis eines Unternehmens als Kontinuum zu betrachten. Seiner pragmatischen Sichtweise nach, gibt es einen Anstieg der Qualität von Daten zu Information und weiter zu Wissen. (vgl. Probst et al. 2006, S.17)

Dies zeigt, dass eine einseitige Sichtweise bzw. die Nutzung von nur einem dieser Ansätze Schwachstellen bzw. Lücken aufweisen könnte und deswegen eine ganzheitliche Betrachtung bzw. eine Kombination aller Ansätze sinnvoll sein kann.

### **3.3 Modelle des Wissensmanagements**

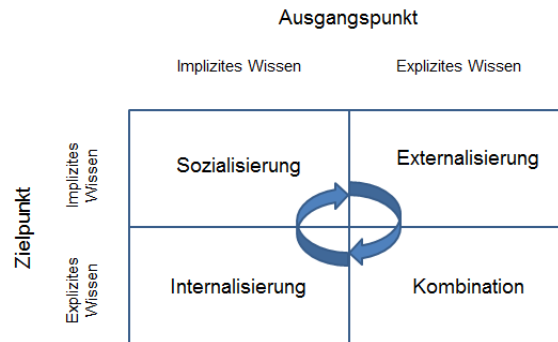
Aufbauend auf den verschiedenen Ansätzen des Wissensmanagements (*siehe Kapitel 2.1.2.1*) ergaben sich im Laufe der Jahre verschiedene Modelle. (*vgl. North 2005*) Im folgenden Punkt werden einige Modelle vorgestellt, die in der Literatur zum Thema Wissensmanagement sehr häufig vorkommen.

#### **3.3.1 Modell von Nonaka/Takeuchi (1995): Die Wissensspirale/Das SECI Modell**

Das SECI-Modell wurde 1995 von Nonaka/Takeuchi für japanische Unternehmen entwickelt (*vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S.73*) und dient vor allem dazu, implizites in explizites Wissen umzuwandeln. Es besteht aus zwei Ebenen – der epistemologischen Ebene, die zwischen implizitem und explizitem Wissen unterscheidet und der ontologischen Ebene, welche die vier Ebenen der Wissenserzeugung darstellt. Bei den vier Ebenen handelt es sich um das Individuum, die Gruppe, Unternehmen und die Interaktion zwischen den Unternehmen. (*vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S.73*)

Das SECI-Modell zeigt einen Weg auf um implizites in implizites, implizites in explizites, explizites in explizites und explizites in implizites Wissen umzuwandeln. Was sich im ersten Moment sehr kompliziert anhört wird in der folgenden Grafik auf der epistemologischen Ebene veranschaulicht:





**Abbildung 2: Wissensumwandlung nach Nonaka/Takeuchi**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi, Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, 1997, Frankfurt am Main, Campusverlag

Die vier Quadranten dieser Grafik bilden gleichzeitig die Übergangsstufen der einzelnen Wissensarten:

- **Sozialisierung:**

Implizites Wissen kann mittels Erfahrungsaustausch, Beobachtung, Imitation und praktischen Übungen weitergegeben werden. Dies geschieht allerdings ohne der Verwendung der Sprache wobei hier die Schlüsselfunktion die gemeinsame Erfahrung ist. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S.73; Hasler Roumois 2007)

- **Externalisierung:**

Beim Externalisieren wird implizites Wissen mittels Artikulation und Formulierungen in explizites Wissen umgewandelt. Um diesen Prozess zu vereinfachen können Modelle, Analogien oder Hypothesen zur Hilfestellung eingesetzt werden. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S.73; Hasler Roumois 2007)

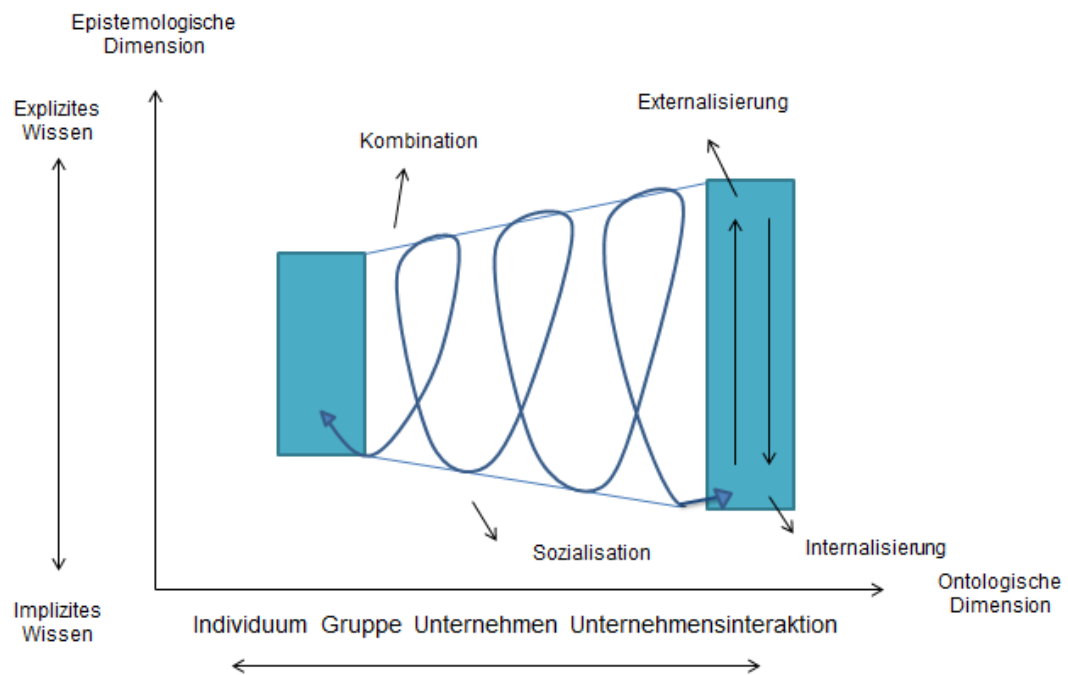
- **Kombination:**

Durch Kombination von Daten (explizitem Wissen) zu höherwertigeren Daten werden die bestehenden Datenbestände angereichert bzw. verbessert, indem das Informationspotential erhöht wird. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S.73; Hasler Roumois 2007)

- **Internalisierung:**

Beim Schritt der Internalisierung wird explizites Wissen zu implizitem Wissen umgewandelt. Dies erfolgt durch die Aufnahme von Informationen, das Verstehen der Kommunikation und durch Unterweisungen. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S.73; Hasler Roumois 2007)

Da es sich bei den vier Formen der Wissensumwandlung um die Betrachtung auf epistemologischer Ebene handelt muss zusätzlich die ontologische Ebene einbezogen werden. Nonaka und Takeuchi setzen dies mittels der Wissensspirale um:



**Abbildung 3: Wissensspirale Nonaka/Takeuchi 1997**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi, Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, 1997, Frankfurt am Main, Campusverlag

Die Wissensspirale fungiert hier sozusagen als „Motor“ zur Generierung und Entwicklung von neuem Wissen. Als Voraussetzung zur reibungslosen Generierung von Wissen müssen die vier Ebenen der Wissensumwandlung auf einer höheren Ebene initiiert werden und die Unternehmensziele müssen mit der Steuerung der Wissensspirale im Einklang sein. Des Weiteren muss auf individueller Ebene eine Autonomie beim Handeln sowie eine notwendige Vielfalt gegeben sein und es darf ein kreatives Chaos zur Anregung von Wechselwirkungen herrschen. Nur unter diesen Voraussetzungen kann die Wissensspirale durch die vier Formen der Wissensumwandlung verstärkt werden und die Wissensbasis des jeweiligen Unternehmens kann vergrößert werden. (vgl. Zietz 2010)

Aufbauend auf den vier Ebenen sowie den Voraussetzungen die zuvor angeführt wurden, entwickelten Nonaka und Takeuchi zur Umsetzung der Wissensspirale einen Prozess mit den folgenden fünf Phasen: (vgl. Zietz 2010)

- Wissen austauschen
- Konzepte schaffen
- Konzepte erklären
- Einen Archetyp bilden
- Wissen übertragen

Nonaka und Takeuchi haben mit der Wissensspirale nicht nur ein theoretisches Modell entwickelt das die Transformation von implizitem zu explizitem Wissen schafft, auch die zeitliche Entwicklung von Wissen kann ermöglicht werden. (North 2005)

### 3.3.2 Bausteine des Wissensmanagements von Probst et al,1997

Probst et al hat 1997 den Ansatz der Bausteine des Wissensmanagements entwickelt und damit das am weitesten verbreitete Modell zum Thema Wissensmanagement geschaffen. Das Modell setzte sich aus insgesamt acht Bausteinen zusammen. Die sechs Kernprozesse und zwei strategischen Managementprozesse bilden nacheinander durchgeführt einen Managementregelkreis. (vgl. Probst et al. 2006, S.40-42)

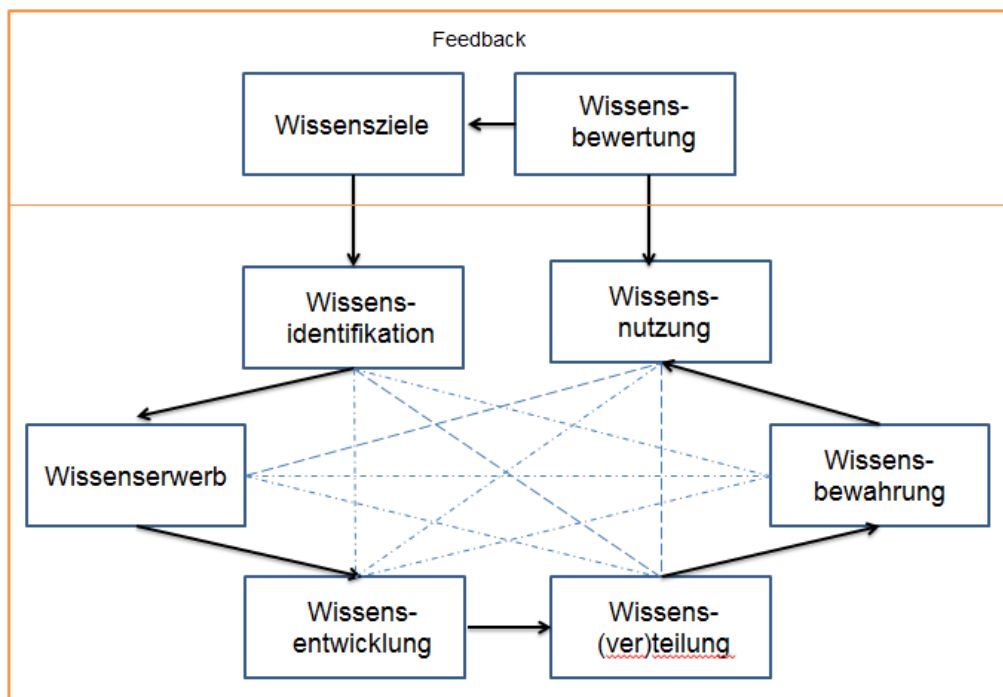


Abbildung 4: Bausteine des Wissensmanagements Probst et al

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Probst, Raub und Rombhardt, 2003, 4. Auflage, Wissen managen: Wie unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen

- **Wissensziele**

Den Start des Prozesses bildet der Baustein „Definition der Wissensziele“ mit der Fixierung der Ziele auf normativer, strategischer und operativer Ebene. Die Findung dieser Ziele kann durch Instrumente wie Management by Knowledge Objectives unterstützt werden. (vgl. Probst et al. 2006, S.40-42)

- **Wissensidentifikation**

An nächster Stelle folgt die Identifikation von Wissen. In diesem Baustein sollte dafür gesorgt werden, dass der Wissensbestand in der Organisation transparent ist. Hierfür sollte im ersten Schritt eine Ist-Analyse der internen sowie externen Wissensbestände durchgeführt werden. Werden die Ergebnisse dieser Analyse im zweiten Schritt mit den Zielen aus dem ersten Baustein verglichen, können sich Wissenslücken ergeben, welche entweder mit dem Erwerb von neuem Wissen oder die Entwicklung des bereits vorhandenen Wissens aufgefüllt werden können. (vgl. Probst et al. 2006, S.63-65)

- **Wissenserwerb**

Wurden Wissenslücken gefunden, gibt es die Möglichkeit, diese Lücken mit Erwerb von neuem Wissen aus externen Quellen auszufüllen. Möglichkeiten zur Umsetzung wären hierfür die Akquisition von neuen Unternehmen und damit der Zukauf von Know-how sowie die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistung oder die Anwendung einer Kopierstrategie. (vgl. Probst et al. 2006, S.93-95)

- **Wissensentwicklung**

Es kann allerdings auch das bereits vorhandene Wissen weiterentwickelt werden indem neues Wissen bewusst aufgebaut wird oder neue Fähigkeiten produziert werden. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei vor allem die Kreativität und die Ideenfindung der MitarbeiterInnen. Um die Ideenfindung und den Kreativprozess zu unterstützen können verschiedene Instrumente wie z.B. Lessons Learned eingesetzt werden. (vgl. Probst et al. 2006, S.123-126)

- **Wissensverteilung**

Um den Prozess aufrecht zu erhalten, ist der nächste Schritt die Wissensverteilung. Um Wissen optimal nutzen zu können muss es bestmöglich im Unternehmen bzw. der Organisation verteilt werden. Das bedeutet, dass spezifisches Wissen dort vorhanden sein muss, wo es auch benötigt wird. Instrumente hierfür sind z.B. elektronische Portale oder Wissensnetzwerke. (vgl. Probst et al. 2006, S.141-148)

- **Wissensnutzung**

Der wohl wichtigste Baustein sowie das eigentliche Ziel von Wissensmanagement ist die Wissensnutzung. Damit MitarbeiterInnen die Möglichkeit dazu haben Wissen zu nutzen, muss ein nutzungsgerechter Zugang vorhanden sein. Hierfür können Wissens- oder Informationsmanagementportale eingesetzt werden. Eine technische Lösung sollte den Kriterien der Anschlussfähigkeit, der Einfachheit sowie der Zeitgerechtigkeit genügen und zusätzlich sollte die Kommunikation zwischen den Beteiligten gefördert werden. (vgl. Probst et al. 2006, S.177-178)

Zusätzlich zur IT-Infrastruktur müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden. Betriebsblindheit und eingefahrene Verhaltensweisen sollten möglichst vermieden werden um die Wissensnutzung sicherzustellen. Eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur, die bereit ist zu lernen, sich zu verändern und Fehlerfreundlichkeit und Neugierde fördert, ist hierbei von Vorteil. (vgl. Probst et al. 2006, S.177-178)

- **Wissensbewahrung**

Dieser Baustein soll dabei helfen vor Wissensverlusten in Bezug auf vorhandene Erfahrungen, Informationen oder Dokumente zu schützen. Hierfür spielt insbesondere die Speicherung und Aktualisierung des Wissens eine wichtige Rolle. (vgl. Probst et al. 2006, S.177-178)

- **Wissensbewertung**

Der letzte Baustein ist die Bewertung des Wissens. Mittels eines Abgleichs zwischen den vorab geplanten Wissenszielen (SOLL-Zustand) und den umgesetzten Wissenszielen (IST-Zustand) kann festgestellt werden, welchen Beitrag Wissensmanagement zur Erreichung der Gesamtziele erzielt hat. Balanced Scorecard kann bei diesem Baustein als unterstützendes Instrument eingesetzt werden. (vgl. Probst et al. 2006, S.192-193)

### **3.3.3 Modell von Gernot Riempp: Integrierte Wissensmanagementsysteme**

- **Handlungsfelder des Wissensmanagements**

Die Handlungsfelder des Wissensmanagements bilden die Grundlage des Metamodells sowie des Architekturmodells nach Gernot Riempp, die auf seinem Werk „Integrierte Wissensmanagement Systeme“ beruhen.

Bei den folgenden Maßnahmen handelt es sich um verschiedene Handlungsfelder, die dabei helfen können, mögliche Problemfelder vorab zu korrigieren oder gar zu verhindern: (vgl. Riempp 2004, S.71-72)

- **Competence (Kompetenz)**  
Durch die Erfüllung von Aufgaben und die Anwendung von Fähigkeiten und Kenntnissen entstehen Wissen sowie Kompetenzen, welche die Mitarbeiter bei der Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen können. (vgl. Köppl 2015, S.41)
- **Content (Inhalt und Kontext)**  
Inhalte und Kontextinformationen werden im Zuge des Wissensaustauschs zwischen zwei oder mehreren Personen weitergegeben. Dieser Prozess kann durch den Einsatz verschiedener Verfahren wie z.B. Bilder, Animationen, Grafiken oder Videos unterstützt werden und ermöglicht dem Empfänger eine vereinfachte Aufnahme des Wissens. (vgl. Köppl 2015, S.41)
- **Cooperation (Zusammenarbeit)**  
Die zunehmende Tiefe von einzelnen Wissensgebieten erfordert eine immer engere Zusammenarbeit von verschiedenen Spezialisten auf diesem Gebiet, um wissensintensive Produkte zu schaffen oder zu durchleuchten. Diese Kooperation kann sowohl in physischen, als auch in virtuellen Räumen stattfinden und wird durch den Einsatz von bestimmten Werkzeugen unterstützt. (vgl. Köppl 2015, S.41)

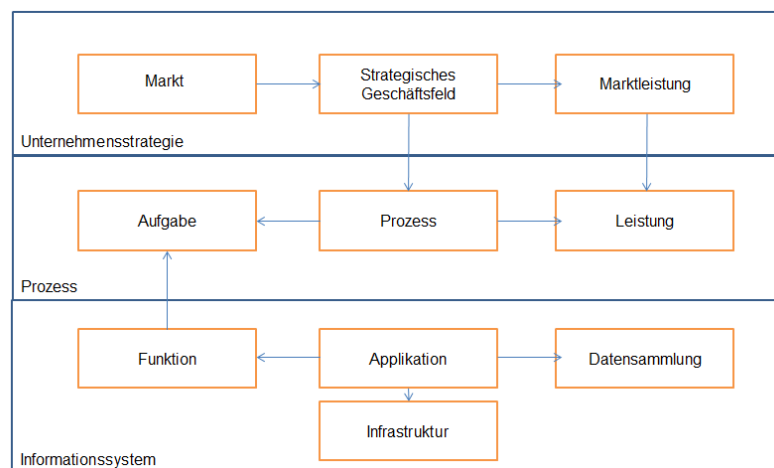
- Culture (Kultur)

Wissensaustausch hängt sehr stark mit der Kultur der Organisation zusammen. Wird der Austausch von Wissen in einer Organisation gefördert, so werden die MitarbeiterInnen dazu ermutigt ihr Wissen zu explizieren oder aktiv auf Wissenssuche zu gehen um sich neues Wissen anzueignen. (vgl. Köppl 2015, S.42)

- **Das Drei-Ebenen-Modell nach Österle**

Die Absicht hinter der Entwicklung dieses Architekturmodells war die Schaffung eines ganzheitlichen integrierten Systems, das nicht nur auf einseitigen Aspekten beruht. Die Ansprüche an das System, folgen aus der Unternehmensstrategie, welche die Ziele und Prozesse beinhaltet, die durch Wissensmanagement unterstützt werden sollen. (vgl. Riempp 2004, S.3)

Die Basis für die Architektur vom Gernot Riempp bildet das Drei-Ebenen-Modell des Business Engineering nach Österle, welches die folgenden Gestaltungsfelder hierarchisch ordnet und die Möglichkeit zur Darstellung der Zusammenhänge und Wechselwirkungen im Unternehmen bietet: (vgl. Köppl 2015, S.42)



**Abbildung 5: Eigene Darstellung des Metamodells des Business Engineerings**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004



- **Das Metamodell für integrierte Wissensmanagement Systeme nach Gernot Riempp**

Gernot Riempp gliedert das Metamodell für integrierte Wissensmanagement Systeme ebenso wie im Drei-Ebenen-Modell des Business Engineerings nach Österle in die drei folgenden Ebenen und definiert auf jeder Ebene bestimmte Wissensmanagement Aktivitäten: (vgl. Riempp 2004, S.77-91)

- Strategieebene
- Prozessebene
- Systemebene

Auf der Ebene der Strategie werden die genauen Geschäftsfelder des Unternehmens und die darauf basierenden Geschäftsmärkte und die Marktleistung beleuchtet. Wurden diese Punkte festgelegt, kann eine Struktur für die Aufbauorganisation, ein Führungssystem und auch Instrumente der Führung festgelegt werden. In einem weiteren Schritt können auf Prozessebene Produkte und Leistungen formuliert werden um die vorab definierten Marktleistungen erbringen zu können. Zur Erfüllung der Prozesse werden diese in einzelne Aufgaben unterteilt, die wiederum auf der Ebene der Informationssysteme durch verschiedene Applikationen und der dahinter liegenden Infrastruktur und Datenbestände unterstützt werden. (vgl. Riempp 2004, S.49)

Die wichtigsten Bausteine in diesem Modell stellen die Organisation als Werkzeug zur Umsetzung der Aktivitäten, die Ausrichtung auf die Prozesse zur Leistungserbringung für die KundInnen sowie die Handlungsfelder des Wissensmanagements dar. Daraus ergibt sich folglich das Metamodell für integrierte Wissensmanagement Systeme: (vgl. Riempp 2004, S. 123)

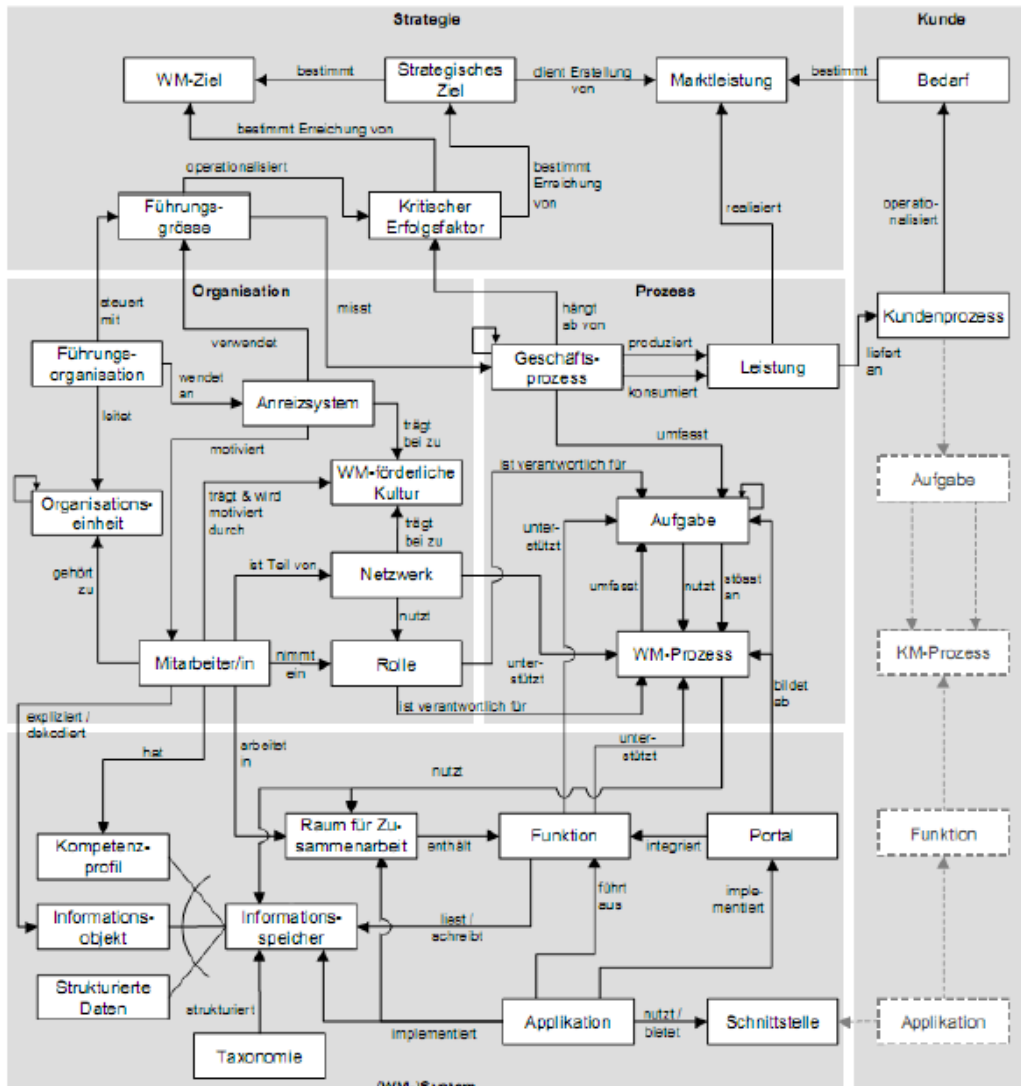


Abbildung 6: Modell für integrierte Wissensmanagement Systeme

Quelle: Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

#### 3.3.3.1.1 Strategieebene

Auf Strategieebene stehen die ökonomischen Ziele des Unternehmens im Mittelpunkt und sollen mittels einer durchgängigen Wissensmanagement-Strategie unterstützt werden. (vgl. *Riempp 2004, S.132*)

Hierfür müssen zuerst die allgemeine Geschäftsstrategie, die Ziele sowie Führungs- und Messgrößen des Unternehmens geplant und definiert werden um in einem weiteren Schritt die Wissensmanagement-Strategie ableiten zu können. Daraus ergibt sich eine Fokussierung auf einen der drei Ansatzpunkte Mensch, Organisation oder Technik. Ergänzende Aktivitäten stellen die Erfassung, die Schaffung, die Verteilung oder die Nutzung von Wissen dar. (vgl. *Riempp 2004, S.132*)

Gernot Riempp definiert die Ziele von Wissensmanagement wie folgt: die Transparenzierung des vorhandenen Wissens, die Förderung des Wissensaustauschs, die Entwicklung des aktuellen Wissens sowie die Sicherstellung des effizienten Umgangs mit Wissen. (vgl. *Riempp 2004, S.132*) Um eine langfristige Beobachtung der Effektivität der Ziele sicherzustellen, sollten diese operationalisiert werden. (vgl. *Köppel 2015, S.43*)

Im *Kapitel 3.7.4* werden die Ziele in Bezug auf Wissensmanagement nochmals detaillierter behandelt.

### 3.3.3.1.2 Prozessebene

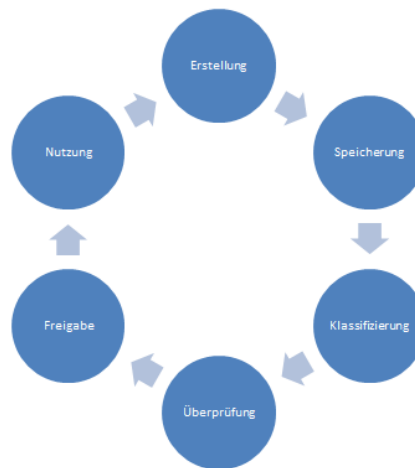
Auf dieser Ebene erfolgt die Ausarbeitung der Aktivitäten, die mit Wissensmanagement in Zusammenhang stehen: (vgl. *Riempp 2004, S. 81-82*)

- **Wissenserfassung**  
Diese Aktivität umfasst das Erfassen von implizitem (Kompetenzen der MitarbeiterInnen) sowie explizitem Wissen (Kontext und Inhalt auf Informationsobjekten). (vgl. *Riempp 2004, S. 81-82*)
- **Wissensaustausch**  
In diesem Schritt werden das explizite sowie das implizite Wissen der Personen in physischen oder virtuellen Räumen ausgetauscht. Dieser Austausch kann nur stattfinden, wenn die Personen die Kenntnis darüber haben, wer welche Kompetenzen bzw. welche Expertise in der Organisation hat. (vgl. *Riempp 2004, S. 81-82*)
- **Wissensentwicklung**  
Ist ein bestimmtes Wissen in der Organisation noch nicht vorhanden, so muss dieses entweder erworben oder entwickelt werden. Werkzeuge zur Unterstützung dieses Schrittes sind Qualitätszirkel und laufende Verbesserungsprozesse. (vgl. *Riempp 2004, S. 81-82*)
- **Wissensnutzung**  
Diese Aktivität bildet das eigentliche Kernstück und den Zweck des Wissensmanagements. (vgl. *Riempp 2004, S. 81-82*)

Mittels der Prozesse des Wissensmanagements zur Unterstützung der Geschäftsprozesse können die zuvor geplante Strategie und die Ziele erreicht werden:

- Management der Inhalte

Im Management der Inhalte stellen Informationsobjekte das Kernstück dar. Aktivitäten wie z.B. das Erstellen, Klassifizieren, Freigeben, Publizieren, Nutzen und Aktualisieren von Wissen sowie das Syndizieren von fremden Wissen, das Archivieren von altem Wissen und die Weitergabe von Wissen werden mittels diesem Prozessschwerpunkt abgedeckt. (vgl. Riempp 2004, S. 145)



**Abbildung 7: Ablauf des Prozessschritts Management der Inhalte**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

Zu berücksichtigen sind bei diesem Prozessschritt der Kenntnisstand der NutzerInnen sowie die Sensibilität der Daten bei der Weitergabe der Daten. Im Notfall sollten die Informationen nochmals überprüft werden bevor sie an externe Personen weitergegeben werden. (vgl. Riempp 2004, S. 145)

Unterstützt wird dieser Prozess durch verschiedene Tools, wie beispielsweise Mind Mapping zur Darstellung von Informationen. (vgl. Riempp 2004, S. 145)

- Management der Kompetenzen

Das Management der Kompetenz dient zum einen der Transparenzierung der vorhandenen Kompetenzen, zum anderen der Entwicklung dieser Kompetenz in einer Organisation. Auf Basis der Transparenzierung kann eine gesamtheitliche Planung erstellt werden, die wiederum als Grundlage für das entwickelnde Kompetenzmanagement dient. (vgl. Riempp 2004, S. 152-153)

Zur Erfassung der Kompetenzen, wird ein Kompetenzraster eingesetzt, womit verschiedene Dimensionen kategorisiert und später gefiltert werden können. Die Kategorisierung kann je nach Belieben der Personalabteilung erfolgen, sollte allerdings einheitlich sein. Zur Bewertung der erfassten Kompetenzen können des Weiteren Kompetenzskalen eingesetzt werden wodurch sich Kompetenzprofile ergeben, die mit Soll-Profilen verglichen werden können, um auf Basis dessen eine Personalentwicklungsplanung durchführen zu können. (vgl. Riempp 2004, S. 152-153)

Dieser Prozess kann mittels des Yellow Pages unterstützt bzw. umgesetzt werden. (vgl. Riempp 2004, S. 152-153)

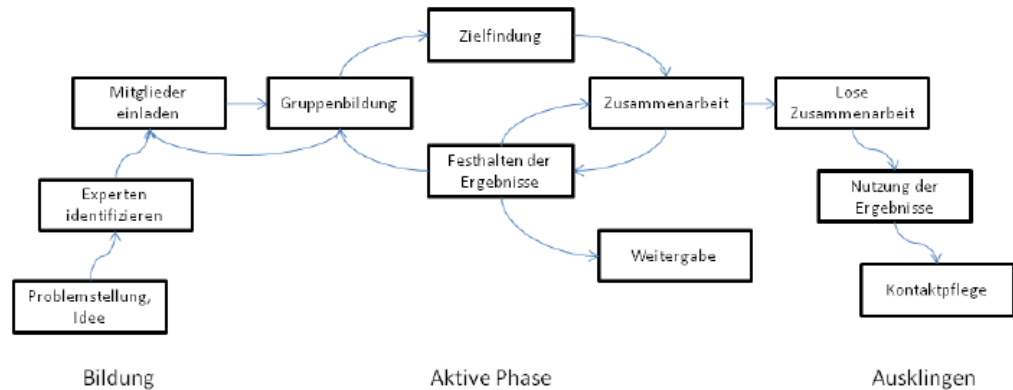
- Management der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit ist für die Wissensarbeit von hoher Bedeutung, da durch die gemeinsame Arbeit durch den Austausch von Erfahrungen nicht nur Leistung erstellt wird wodurch sich ein Lernprozess ergibt, sondern auch dysfunktionale Lerneffekte erzielt werden können. (vgl. Riempp 2004, S. 158)

Die Voraussetzungen der Zusammenarbeit, werden durch die folgenden Aspekte bestimmt: (vgl. Riempp 2004, S. 158)

- Um miteinander in Kontakt treten zu können, sind entweder physische oder virtuelle Räume nötig.
- Vermeidung von Unterbrechungen des Kommunikationsflusses durch unflexible Strukturen, Kompetenzkonflikte oder Abteilungsgrenzen in der Organisation.

Die folgende Abbildung stellt den Community Management Lebenszyklus dar:



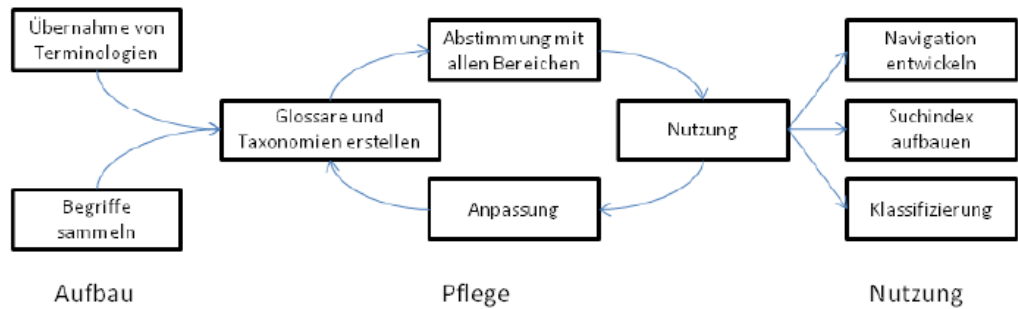
**Abbildung 8: Lebenszyklus des Community-Managements**

Quelle: Köppl, C., Knowledge Management Instruments & Enterprise Knowledge Infrastructures, 2015

Eine Unterstützung bei der Umsetzung dieses Prozessschrittes sind Communities of Practice, Communities of Interest oder Spezialisten-Netzwerke. (vgl. Riempp 2004, S. 158)

- **Management der Orientierungsfunktion**  
 Sehr wichtige Aspekte in Bezug auf Wissensmanagement sind Prozesse zur Orientierung und Suche. Dies soll den MitarbeiterInnen die Möglichkeit einer schnellen Auffindung der gesuchten Information und der flexiblen Navigation bieten. Zur Umsetzung sollten in einem ersten Schritt die gemeinsame Definition der genutzten Begriffe (Terminologie) und die Festlegung der Beziehungen der Begriffe zueinander erfolgen, welche in einem Glossar zusammengefasst werden und für alle MitarbeiterInnen zugänglich sind. (vgl. Riempp 2004, S. 158)

Wurde das Terminologie-Management abgeschlossen, muss darauf geachtet werden, dass das Glossar stets aktuell gehalten wird und Änderungen eingearbeitet werden. (vgl. Riempp 2004, S. 158)



**Abbildung 9: Lebenszyklus des Terminologie-Managements**

Quelle: Köppl, C., Knowledge Management Instruments & Enterprise Knowledge Infrastructures, 2015

### 3.3.3.1.3 Systemebene

Um die operativen Prozesse zu unterstützen, werden Informationssysteme eingesetzt. Mittels technischer Hilfsmittel und dazu passenden Werkzeugen kann den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen optimal bei der operativen Arbeit unter die Arme gegriffen werden. (vgl. *Riempp 2004, S. 85-86*)

Mögliche Werkzeuge zur Er- und Bearbeitung von Wissensinhalten wie z.B. E-Learning oder verschiedene Kreativwerkzeuge werden im *Kapitel 3.5* näher erläutert.

Durch die Arbeit mit den Tools ergeben sich Inhalte, die wiederum mittels verschiedener Informationssysteme verwaltet und zur Verfügung gestellt werden können. Sie können bei der gemeinsamen Arbeit, der Abwicklung von Prozessen und bei der Kommunikation unterstützen und die Speicherung sowie die Navigation und Suche ermöglichen. (vgl. *Riempp 2004, S. 85-86*)

Die Systemebene beschreibt allerdings auch die Struktur des geforderten Systems sowie dessen Funktionen, die im besten Fall in einem Portalsystem zusammengefasst werden.

Der Aufbau der verschiedenen Applikationsschichten umfasst über der Hardwareschicht die Datenspeicher der Anwendungen. Hier ist in den meisten Fällen kein Austausch der Daten möglich, da die Datenmodelle der Anwendungen in einer natürlich gewachsenen



Infrastruktur unterschiedlich sind. Aus diesem Grund folgt eine Schicht zur Aufbereitung dieser Daten. Als nächstes folgen die Applikationsschicht, eine logische Schicht, welche die Rahmenbedingungen vorgibt und über die verschiedenen Funktionen gelegt wird. (vgl. Riempp 2004, S. 170-171)

Primäre Portalfunktionen
Sekundäre Portalfunktionen
Ordnungsrahmen
Applikationsschicht
Integrationsschicht
Datenspeicher
Hardwareschicht

**Abbildung 10: Schichtenmodell Informationssysteme**

Quelle: Eigene Darstellung an die Systemarchitektur von Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

#### 3.3.3.1.3.1 Arten von Informationssystemen

- Content Management Systeme

Content-Management-Systeme (CMS) sind Systeme zur Erstellung, Bearbeitung und Veröffentlichung von Inhalten im Internet oder Intranet. Diese Inhalte werden von der Struktur und dem Layout getrennt. (vgl. Gronau 2005; Lehner 2008)

CMS werden in zwei Kategorien, Enterprise Content-Management-Systeme (ECMS) und Web Content-Management-Systeme (WCMS) kategorisiert. Mittels ECMS kann der Internetauftritt eines Unternehmens realisiert werden und WCMS helfen bei der Pflege des Internetauftritts.

Funktionen von CMS: (vgl. Gronau 2005)

- Die Möglichkeit zur Verarbeitung von strukturierten und unstrukturierten Inhalten
- Die Möglichkeit zur Archivierung und Indizierung von Daten
- Workflow-Management
- Zugriffs-, Benutzer-, Schnittstellen- und Rechteverwaltung
- Verschiedene Such- und Filteroptionen

Zur softwaretechnischen Unterstützung für die Umsetzung der Wissensmanagementprozesse können CMS für Best Practices, Lessons Learned, zur Erstellung von Yellow Pages und Mikroartikel eingesetzt werden. (vgl. Zietz 2010)

- Kompetenz Management Systeme

Mittels Kompetenz Management Systemen können die Kompetenzen der einzelnen MitarbeiterInnen sichtbar gemacht werden. Sie dienen zur Auskunft der MitarbeiterInnen um KollegInnen mit bestimmten Kompetenzen zu finden, können aber auch vom Personalmanagement eingesetzt werden, um die Kompetenzen im Unternehmen weiterzuentwickeln. Das System bildet hierbei die Datenbasis und kann mittels einer Suchfunktion durchsucht werden. Eine Erweiterung stellen E-Learning- oder auch Community Funktionen dar. Sekundäre Funktionen stellen administrative Funktionen wie z.B. die Verwaltung oder die Aktualisierung der Profile oder die Authentifizierung und Rechtevergabe im System dar. (vgl. Riempp 2004, S. 182)

- Community Management Systeme

Groupware- bzw. Community Systeme werden laut Johansen, R. (1988)

S.1 folgendermaßen definiert:

„a generic term for specialized computer aids that are designed for use of collaborative work groups.“ (vgl. Johansen 1988, S.1)

Diese Systeme bieten Benutzerinnen und Benutzern eine softwarebasierte Plattform, über welche die gemeinsame Zusammenarbeit abgewickelt werden kann. Somit können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die räumlich oder örtlich voneinander getrennt sind Dokumente austauschen, Projekte koordinieren, ihr Projekt über einen gemeinsamen Kalender planen oder auch gemeinsame Foren nutzen. (vgl. Hasler Roumois 2007)

Diese Systeme können des Weiteren auch in Kollaborative-, Kommunikative-, und Koordinations-Systeme unterteilt werden. (vgl. Zietz 2010)

- Systeme zur Orientierung und Suche

Die Suche und die Orientierung sind wesentliche Funktionen eines Wissensmanagementsystems. Ohne eine Suchfunktion im System kann keine effiziente Nutzung erfolgen. Um die Wichtigkeit dieser Funktion aufzuzeigen, wird sie in der Architektur für integriertes Wissensmanagement von Gernot Riempp als eigene Säule dargestellt, obwohl sie von den anderen Säulen abhängig ist. (vgl. Riempp 2004, S. 198-204)

Die Navigation spielt ebenfalls eine sehr wichtige Rolle, da es die User Experience der NutzerInnen verbessert und somit dazu einlädt, das System auch in Zukunft zu nutzen. Im Seitenaufbau befindet sie sich am rechten oberen sowie am linken Rand. (vgl. Riempp 2004, S. 198-204)

Mittels User-Profiling können vorab Benutzerrollen definiert werden, womit die BenutzerInnen nur die Funktionen nutzen können, die sie auch wirklich benötigen. (vgl. Riempp 2004, S. 198-204)

### 3.3.3.1.3.2 Weitere Informationssysteme

Um das Gesamtbild zu vervollständigen, werden im folgenden Abschnitt weitere Informationssysteme erläutert, die nicht in der Architektur von Gernot Riempp berücksichtigt wurden. (vgl. Riempp 2004, S. 198-204)

- **Dokumenten-Management-Systeme (DMS)**  
Informationen bzw. Wissen wird in den meisten Fällen in Dokumenten (Richtlinien, Berichte, Zusammenfassungen, etc.) gespeichert. Damit mehrere Personen von diesem Wissen bzw. diesen Informationen Gebrauch machen können, müssen die Dokumente zentral gespeichert und verwaltet werden. Eine Lösung hierfür stellen Dokumentenmanagementsysteme dar, die von Unternehmen für die Aufbewahrung von Wissen eingesetzt werden können. Wird solch ein System von allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt, so entsteht eine Wissensbasis, in der Dokumente entsprechend ihres Lebenszyklus (Entstehung, Nutzung, Überarbeitung, Archivierung, Löschung) verwaltet und mittels Metadaten angereichert werden können. (vgl. *Leher 2008*)

Durch die Anreicherung der Informationen mit Metadaten entsteht die Möglichkeit, Dokumente über eine Suche zu finden. Weitere Funktionen von DMS sind die Bearbeitung, die Archivierung sowie die Löschung von Dokumenten. (vgl. *Gronau 2005*)

- **Lern-Management-Systeme**  
Lernmanagement ist ein sehr wichtiger Teil des Wissensmanagement und wird dazu eingesetzt um mittels eines softwarebasierten Systems Lernprozesse (E-Learning) zu gestalten, umzusetzen und zu verwalten. (vgl. *Gronau 2005*)

Lern-Management-Systeme bieten üblicherweise die Möglichkeit Nutzer und Nutzerinnen bzw. Kurse zu verwalten und es können Rechte und Rollen vergeben werden. (vgl. *Zietz 2010*)

Diese Systeme werden in der Regel eingesetzt um E-Learning zu ermöglichen, um Lernbedürfnisse der Nutzer und Nutzerinnen zu identifizieren oder um Mikroschulungen umzusetzen. (vgl. *Zietz 2010*)

- Social-Software

Seit dem Jahr 2005 wurden Anwendungen im Web immer beliebter und führten zur Bezeichnung „Web 2.0“ die eng mit dem Begriff Social Software zusammenhängt. Social Software ist der Überbegriff für Weblogs, Mashups, Social Networks, Social Bookmarking und Wikis. (vgl. O'Reilly 2007)

Durch verschiedene Methoden, wie zum Beispiel die Verschlagwortung digitaler Inhalte (tagging), entsteht eine Sammlung von Inhalten die visualisiert werden können indem sie in einer Wortwolke (tag-cloud) zu spezifischen Themen dargestellt wird. Das Wissen wird damit für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar und einfach auffindbar. (vgl. Hippner/Wilde 2005)

- Portal-Softwaresysteme

Portalsoftware-Systeme werden eingesetzt um einen zentralen Zugriff auf personalisierte Inhalte bzw. personalisiertes Wissen zu schaffen und um heterogene Anwendungen über die Portalplattform zu verknüpfen. Der Einstiegspunkt für ein Portal ist in den meisten Fällen die Internet- bzw. Intranetseite des Unternehmens oder der Organisation. Der Anwender bzw. die Anwenderin muss sich nur einmal anmelden und kann danach alle Anwendungen über eine Benutzeroberfläche nutzen. (vgl. Hinderer et al. 2008)

Folgende Funktionen sind in Portalsoftware-Systeme üblicherweise integriert:

- Workflow-Funktion
- Suchfunktionen
- Möglichkeit zur Kommunikation
- Funktion zur Personalisierung
- Dokumenten- und Content-Management
- Benutzermanagement

Für Portalsoftware-Systeme gibt es viele Anwendungsmöglichkeiten. Sie können die Zusammenarbeit innerhalb heterogener Gruppen unterstützen und erhöhen gleichzeitig die Transparenz des unternehmensinternen Wissens durch die Verdichtung der Informationen. Durch die Kommunikationsfunktion fördern Portale des Weiteren den Austausch von Wissen. (vgl. Gronau 2005)

#### 3.3.3.1.3.3 Zusammenspiel der Systeme des Wissensmanagements

Nach der Erläuterung der verschiedenen Systemarten lässt sich feststellen, dass einige Funktionen in mehreren Systemen vorkommen und sich die einzelnen Systeme demnach an gewissen Punkten überschneiden. (vgl. Zietz 2010)

Da jedes Unternehmen andere Anforderungen, eine andere Unternehmenskultur und eine andere bestehende IT-Infrastruktur hat sollten diese Anforderungen zuerst spezifiziert werden bevor ein passendes System oder ein Zusammenspiel aus mehreren Systemen ausgewählt wird. (vgl. Zietz 2010)

- **Die Architektur für integrierte Wissensmanagement Systeme nach Gernot Riempp**

Aus dem Metamodell für integrierte Wissensmanagement Systeme hat Gernot Riempp die Architektur für integrierte Wissensmanagement Systeme geformt, die auf derselben Gliederung in drei Ebenen aufbaut, jedoch zusätzlich durch Handlungsfelder in Form der drei Säulen (Inhalte, Zusammenarbeit und Kompetenz) gestützt und durch die Kultur des Unternehmens umgeben werden. (vgl. Riempp 2004, S. 126)

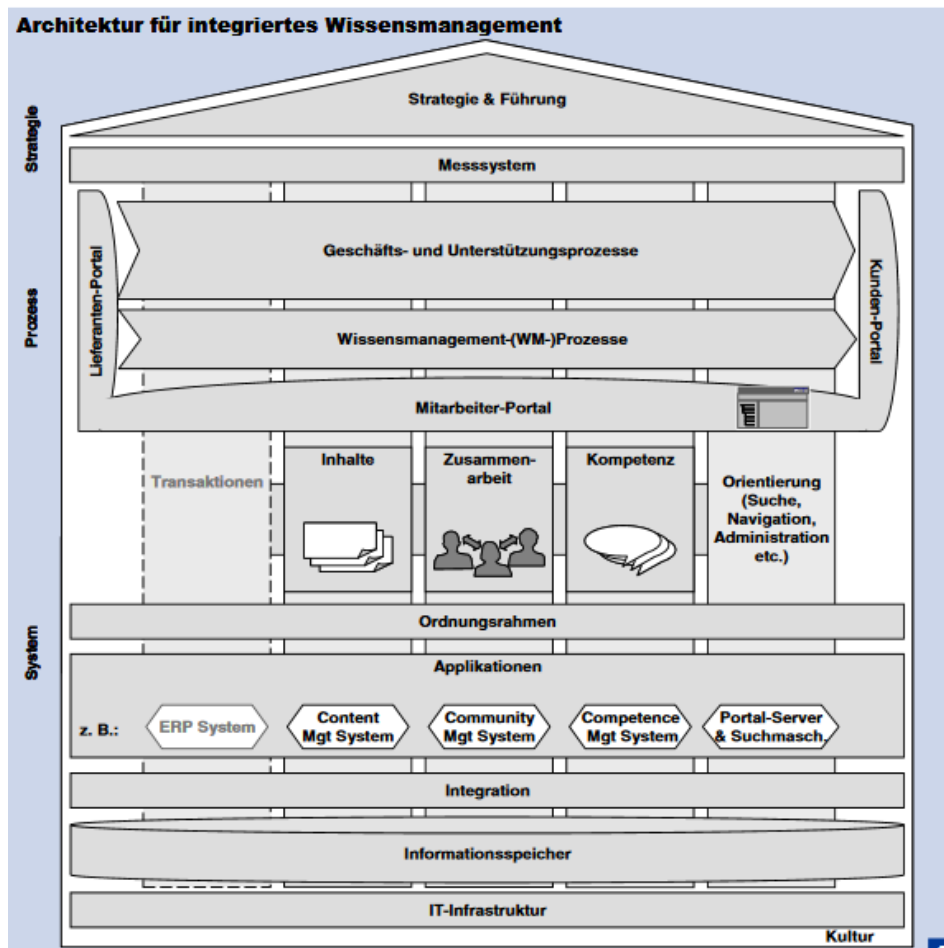


Abbildung 11: Architektur für integrierte Wissensmanagement Systeme

Quelle: Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004



In Abbildung 11 ist ersichtlich, dass die Ebene der Prozesse die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse, die Wissensmanagement Prozesse, sowie durch das Mitarbeiter- und Kundenportal die Kundenprozesse miteinschließt. Die verschiedenen Prozesse werden als Prozessketten durch Portale verbunden, welche die Systeme und deren Schnittstellen zueinander beinhalten. Über Portale kann auch die Schnittstelle zwischen Menschen und Maschinen realisiert werden, allerdings müssen die MitarbeiterInnen über die Funktionshintergründe der verschiedenen Systeme nicht Bescheid wissen. Wichtig ist, dass die Funktionalitäten durch ein Informationssystem sichergestellt sind, damit die MitarbeiterInnen ihrer Arbeit und ihren Aufgaben zur Erreichung der Unternehmensziele nachgehen können. (vgl. Riempp 2004, S. 125-128)

Die drei Hauptsäulen Inhalte, Zusammenarbeit und Kompetenz wurden bereits im *Kapitel 3.3.1* näher erläutert.

Je nachdem auf welche Säule der Handlungsfelder der Fokus gelegt wird, ergeben sich daraus bestimmte Anforderungen an das jeweilige Informationssystem. Neben den drei Hauptsäulen, besteht in der Architektur auch noch die Säule der Transaktion, die einen wichtigen Teil der Geschäftsprozesse abdeckt und mittels eines ERP-Systems unterstützt werden kann, jedoch nicht den Kernbereich des Wissensmanagements darstellt. (vgl. Riempp 2004, S. 125-128)

Die Säulen werden durch eine Ordnung umrahmt, in der ein gemeinsames Verständnis (Terminologie und Taxonomie) festgelegt wird und die eine Vereinheitlichung gewisser Begrifflichkeiten beinhaltet. Dies bildet die Grundlage für eine einheitliche Navigation und Suche in den Informationssystemen. Um die Prozesse optimal zu unterstützen, ist diese Integration essentiell und hat Auswirkungen auf die Applikationen und Anwendungen auf Systemebene. (vgl. Riempp 2004, S. 125-128)

Die gesamte Architektur wird in der Darstellung von der Kultur der Organisation umgeben. Dies soll veranschaulichen, dass eine Änderung der Unternehmensstrategie in jedem Fall mit der Kultur der Organisation zusammenpassen muss und daher der Fokus auf die einzelnen Säulen verändert werden muss. (vgl. Riempp 2004, S. 125-128)

### 3.4 Zentrale Prozesse und Aufgaben im Wissensmanagement

In der Literatur werden, zusätzlich zu den bereits erwähnten und am häufigsten vorkommenden Ansätzen bzw. Modellen, auch noch weitere Ansätze genannt. (vgl. Alavi/Leidner 2001; Heisig/Orth 2005; Mertins/Heisig/Vorbeck 2001)

Stellt man diese tabellarisch gegenüber erhält man einen guten Überblick über die Prozesse und Aktivitäten im Wissensmanagement:

Probst/Romhardt (1997)	Reinemann/Rothmaer/Mandl (2001)	Mertings/Heisig/Vorbeck (2001)	Heisig/Orth (2005)	Alavi/Leidner (2001)	Riempp (2004)
Wissensziele	Zielsetzung				
Wissensidentifikation			Identifikation von Wissen (identify)		
Wissenserwerb			Erwerb von Wissen (acquire)		
Wissensentwicklung	Wissensgenerierung	Wissen erzeugen	Erschaffen von Wissen (create)	Knowledge Creation	Wissens erfassung und Wissensentwicklung
Wissensverteilung	Wissenskommunikation	Wissen verteilen	Teilen von Wissen (share)	Knowledge Transfer	Wissens austausch
Wissensnutzung	Wissensnutzung	Wissen anwenden	Nutzung von Wissen (use)	Knowledge Application	Wissensnutzung
Wissensbewahrung	Wissensrepräsentation	Wissen speichern	Speichern von Wissen (store)	Knowledge Storage/Retrival	
Wissensbewertung	Evaluation				

**Abbildung 12: Eigene Darstellung der Prozesse und Aktivitäten im Wissensmanagement**

Quelle: Zietz, C.; Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren und Barrieren für portalbasiertes Wissensmanagement (2010)

Der Prozessablauf der einzelnen Ansätze erfolgt dabei immer sehr ähnlich. Aus dieser Gegenüberstellung lässt sich nun der folgende allgemeine Ablauf ableiten:

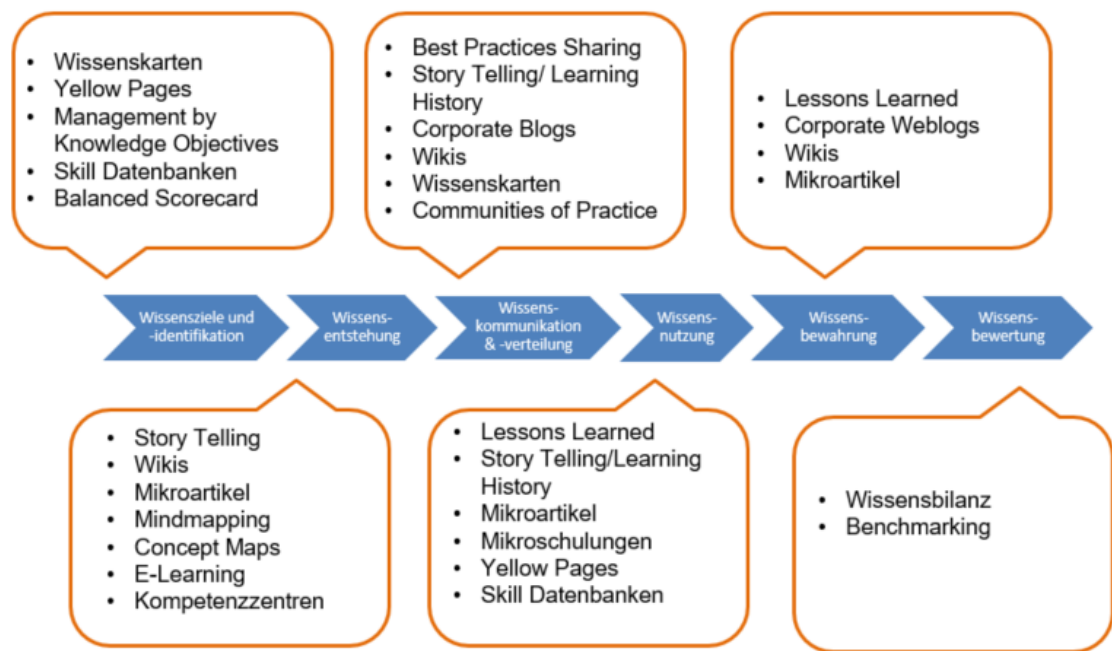
- Wissensziele und Identifikation
- Wissensentstehung
- Wissenskommunikation und –Verteilung
- Wissensnutzung
- Wissensbewahrung
- Wissensbewertung

Dieser Ablauf wird im *Kapitel 3.5* (Instrumente des Wissensmanagements) als Basis zur Identifizierung von Wissensmanagementinstrumenten dienen.

### 3.5 Instrumente des Wissensmanagements

Die im folgenden Abschnitt erläuterten Wissensmanagement-Instrumente dienen der Unterstützung im Wissensmanagement-Prozess und sollen zur Verfolgung und Erreichung der Wissensmanagement-Ziele beitragen. (vgl. Frank 2002; Maier 2005, Reinmann 2005)

Den im letzten Abschnitt erläuterten grundsätzlichen Prozessschritten des Wissensmanagements können nun einzelne Werkzeuge zugeordnet werden:



**Abbildung 13: Der Prozess des Wissensmanagements und unterstützende Instrumente**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zietz, C.; Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren und Barrieren für portalbasiertes Wissensmanagement (2010)

### 3.5.1 Beschreibung der Instrumente des Wissensmanagements

- **Story Telling/Learning History**

Story Telling wird auch als „Learning History“ bezeichnet und beschreibt die Weitergabe von Wissen in Form von Erfahrungsberichten. Es dient dazu, komplexe Zusammenhänge einfacher zu vermitteln und wird im Wissensmanagementprozess vor allem zur Wissensverteilung eingesetzt. (vgl. Roehl 2000, S. 213ff; Lehner 2008, S.182f)

- **Corporate Weblog**

Mittels Corporate Weblogs können Einträge in einem webbasierten „Tagebuch“ veröffentlicht werden. Mit diesem Instrument kann Wissen verteilt und auch entwickelt werden, da jeder Eintrag nach der Veröffentlichung kommentiert und somit erweitert werden kann. (Bendel 2006) Ein weiterer Vorteil ist, dass durch den Einsatz von Corporate Weblogs implizites Wissen expliziert werden kann. (vgl. Zietz 2010, S. 57)

Durch die Aktivierung von Really Simple Syndication (RSS Feeds) werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stets am Laufenden gehalten, da sie eine automatische Benachrichtigung erhalten, sollte ein neuer Log online gehen. Durch die aktive Mitarbeit an Corporate Weblogs entsteht eine Wissensbasis, was in weiterer Folge dazu führt, dass das gesammelte Wissen genutzt werden kann. (vgl. Raabe 2007, S.23ff; Hasler Roumois 2007, S. 101)

- **Lessons Learned**

„Lessons Learned“ ist, wie der Name schon sagt, ein Instrument, um aus Erfahrungen zu lernen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen halten hierfür die Lösungen von bereits gelösten Problemen fest um die Effizienz eines bestimmten Prozesses zu steigern. Eine wichtige Voraussetzung für den Einsatz dieses Tools ist, dass die Anwender und Anwenderinnen dieses auch aktiv nutzen. Wie in der Grafik (vgl. *Abbildung 13*) ersichtlich, kann Lessons Learned für die Prozesse Wissensbewahrung, Wissensidentifikation, Wissensentstehung unter bei einer

guten Dokumentation auch für die Wissensverteilung eingesetzt werden. (*Lehner 2008, S. 187*)

- **Best Practice Sharing**

Hierbei handelt es sich, ähnlich wie bei Lessons Learned um eine Sammlung von Lösungen für aufgetretene Probleme. Die Lösungsmöglichkeiten werden ebenso dokumentiert, allerdings gilt die eine Lösung nur als „Best Practice“ wenn diese mit anderen Lösungen verglichen wurde und am besten abschneidet. Wird eine Lösung durch eine bessere abgelöst so wird sie als „Good Practice“ betitelt. Auch dieses Werkzeug kann für die Prozesse der Bewahrung, Identifikation, Entstehung und Verteilung von Wissen eingesetzt werden. (*vgl. Lehner 2008, S. 182*)

- **Wikis**

Mit dem Vorbild Wikipedia, handelt es sich bei Wikis um webbasierte Autorensysteme, mittels welcher Informationen oder Dokumente ausgetauscht sowie ergänzt werden können. So können beispielsweise Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Informationen in Texte verpacken und diese für alle anderen Kolleginnen und Kollegen zugänglich und editierbar machen. Somit ist die ganze Organisation dazu eingeladen die jeweiligen Informationen bzw. das Wissen preiszugeben. (*vgl. Raabe 2007, S. 34f*)

Wikis können aus diesem Grund zur Wissensentstehung, -identifikation und –nutzung eingesetzt werden. Ein Nachteil dieses Instruments ist allerdings, dass in vielen Fällen die Exportmöglichkeiten sehr eingeschränkt sind. (*vgl. Heilwagen 2009, S. 34f*)

- **Mikroartikel und Mikroschulung**

Bei Mikroartikeln handelt es sich um kurze und unkomplizierte Artikel, die an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versandt werden und Erfahrungswissen enthalten. Hierfür wird ein klares Layout zur Verfügung gestellt um sicherzustellen, dass dieses auch eingehalten wird und der Artikel nicht zu umfangreich wird. (*vgl. Kilian 2006, S. 157*)

Bei Mikroschulungen geht es darum, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wissen in Form von kleineren Einheiten (bis zu 15 min.) näher zu bringen. Hiermit kann der Lernprozess unterstützt werden ohne die Personen mit Informationen zuzuschütten. Im besten Fall erfolgen die Schulungen parallel zum eigentlichen Lernprozess, helfen den MitarbeiterInnen Gelerntes zu wiederholen und verfolgen in vielen Fällen auch einen pragmatischen, also problemorientierten Ansatz. Bei den Schulungen kommen verschiedene Medien zum Einsatz wie z.B. Web based Training oder klassische Lernobjekte. *(vgl. Hug 2006, S. 10f)*

Die genannten Tools unterstützen beide die Wissensgenerierung, -kommunikation, -verteilung sowie die Bewahrung von Wissen.

- **Wissenskarten**

Wissenskarten enthalten selbst kein Wissen sondern dienen dem Zweck, Wissensbestände, -quellen, -träger, -strukturen oder -anwendungen darzustellen. Sie tragen damit dazu bei, einen Überblick über alle Wissensbestände der Organisation zu bekommen bzw. zu erhalten. *(vgl. Roehl 2000, S. 235ff)*

Es können verschiedene Arten von Wissenskarten unterschieden werden:

- Wissensträgerkarten

Geben einen Überblick darüber, welche Fähigkeiten und Kompetenzen bei den Wissensträgern der Organisation vorhanden sind. *(vgl. Zietz 2010, S. 60)*

- Wissensstrukturkarten

Dienen dazu das Wissensgebiet abzustecken. *(vgl. Zietz 2010, S. 60)*

- Wissensbestandskarten

Dienen der Übersicht über die Speicherorte von Wissensbeständen. *(vgl. Zietz 2010, S. 60)*

Wissenskarten werden in erster Linie zur Identifikation, aber auch zur Nutzung von Wissen eingesetzt.

- **Yellow Pages**

Auf Yellow Pages stellen Experten bzw. Expertinnen Verzeichnisse dar, die dabei helfen sollen herauszufinden, wer im Unternehmen welche Kompetenzen hat. Dieses Tool ähnelt sehr dem Instrument „Wissenskarten“ und bietet die Möglichkeit die Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen einzusehen und diese auch direkt zu kontaktieren. (vgl. Roehl 2000, S. 240f; Lehner 2008, S. 185f)

Auch bei diesem Instrument steht die Identifikation sowie die Nutzung von Wissen im Vordergrund.

- **Mind-Mapping**

Mind-Mapping ist eine Kreativtechnik zur Findung von neuen Ideen. Gedanken werden hierbei in Form von Worten notiert und danach wird eine Beziehung mittels einer hierarchischen Baumstruktur geschaffen. Zur Unterstützung für dieses Instrument können verschiedene Software-Produkte eingesetzt werden. (vgl. Buzan 1999, S.59; Gronau 2005, S. 34)

Zum Einsatz kommt dieses Tool bei der Wissensentstehung, der Kommunikation von Wissen sowie der Verteilung von Wissen.

- **Concept Maps**

Anders als bei Mind-maps können mittels Concept-maps auch komplexere Zusammenhänge und damit mehrere Verknüpfungen dargestellt werden. Es handelt sich hierbei um semantische Netze, die zur Strukturierung von Informationen bzw. Wissen eingesetzt werden können und damit die Entwicklung, die Kommunikation und die Verteilung von Wissen unterstützen. (vgl. Gronau 2005, S. 34)

- **Management by Knowledge Objectives**

Bei Management by Knowledge Objectives handelt es sich eigentlich um ein Tool der Personalentwicklung, das allerdings auch dazu verwendet werden kann um Wissensziele einzuhalten, Wissen zu identifizieren bzw. Wissen zu bewerten. Zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen werden Zielvereinbarungen getroffen, welche auch Ziele in Bezug auf das



Wissensmanagement enthalten. Somit können die strategischen Wissensziele auch in die Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert werden. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 54; Lehner 2008, S. 180)

- **Skill Datenbank**

Skill Datenbanken sind eine Weiterentwicklung von Yellow Pages und Wissenkarten und geben einem eingeschränkten Personenkreis (Personalabteilung, Personalentwicklung) die Möglichkeit, die Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzurufen. Jede Person im Unternehmen verfügt über ein Kompetenzen-Profil, welches dazu dient, die geeigneten Personen für Projekte zu finden oder das Personal weiterzuentwickeln. (vgl. Gronau 2005, S. 61; North 2005, S. 108)

Wissen kann dadurch bei den einzelnen Personen identifiziert, aber auch genutzt werden.

- **E-Learning**

E-Learning steht für „Electronic Learning“ und wird, im Unterschied zum konventionellen Lernen, mittels Informations- und Kommunikationstechnologien sowie E-Learning Systemen unterstützt. Es hat den Vorteil, dass Lerninhalte schnell aktualisiert werden können und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bezug auf die Zeit und den Raum flexibel sind. (vgl. Schumann 2006, S. 48)

E-Learning trägt dazu dabei, dass Wissen entsteht und genutzt werden kann.

- **Communities of Practice**

Communities of Practice sind Gruppen von Mitarbeiterinnen, die sich zusammenschließen um aktiv Wissen bzw. Interessen zu bestimmten, vordefinierten Themen auszutauschen. Dadurch können sich Mitarbeiterinnen zusammenschließen und sich über ihre jeweiligen Fachgebiete austauschen und somit ihr Wissen verteilen. Sie dienen der Wissensentwicklung sowie der Kommunikation und Verteilung von Wissen. (vgl. Wenger 2002, S. 4)

- **Kompetenzzentren**

Kompetenzzentren werden auch „Think Tanks“ genannt und bestehen aus ausgewählten Fachexperten und –expertInnen, die bezüglich eines bestimmten Themas, eines Problems oder zur Entwicklung neuer Ideen oder Visionen zusammengebracht werden. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 130)

Durch Kompetenzzentren kann neues Wissen geschaffen und identifiziert, aber auch weiterentwickelt und verteilt werden.

- **Mehrdimensionales Messsystem von Wissen/Wissensbilanz**

North, Probst und Romhardt haben mit dem Mehrdimensionalen Messsystem von Wissen eine Wissensbilanz entwickelt, mit welcher Wissensindikatoren in vier Klassen unterteilt werden: (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 130)

1. Organisatorische Wissensbasis

In dieser Klasse werden die Bestandteile der Wissensbasis beleuchtet.

2. Interventionen

Hier werden Prozesse und Aktivitäten in Bezug auf Wissen in messbare Größen definiert.

3. Zwischenerfolge und Übertragungseffekte

In dieser Klasse werden Zwischenerfolge gemessen und Übertragungseffekte erfasst.

4. Ergebnisse und Geschäftsfähigkeit

Mittels dieser vier Klassen können Veränderungen in Bezug auf Wissen gemessen werden und somit können die Fortschritte des Unternehmens in Bezug auf Wissen besser bewertet werden. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 130)

- **Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard wurde als Managementwerkzeug zur Planung und Bewertung organisatorischer Leistung in den neunziger Jahren von Kaplan/Norton entwickelt. Sie umfasst die Perspektiven des Kunden, der Finanzen, der internen Geschäftsprozesse, des Lernens aber auch des Wachstums. Um dieses Werkzeug auch in Bezug auf Wissensmanagement einzusetzen, wird es um die Perspektiven Wissen und Entwicklung ergänzt. Für all diese Perspektiven müssen Ziele und Kennzahlen definiert werden, womit eine Verbindung zwischen den strategischen Organisationszielen sowie den Veränderungen in der Organisation geschaffen werden soll. (vgl. Roehl 2000, S.244; Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 217; Lehner 2008, S. 208)

Dieses Werkzeug dient vor allem der Bewertung von Wissen, kann aber auch dabei helfen die Wissensziele schneller zu erreichen.

- **Benchmarking**

Mittels Benchmarking wird ein Vergleich zwischen den eigenen Fähigkeiten und Leistungen der Organisation und denen der Konkurrenz hergestellt. Für den Vergleich können sowohl Konkurrenten aus der eigenen, als auch aus einer anderen Branche herangezogen werden. Dieses Instrument dient der Identifizierung von Stärken und Schwächen und kann bei der Bewertung, aber auch bei der Identifizierung des Wissens hilfreich sein. (Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 217)

### **3.5.2 Fazit und Überleitung zu Wissensmanagementsystemen**

Der vorherige Abschnitt „Instrumente des Wissensmanagements“ zeigt, dass für die Unterstützung aller Prozesse des Wissensmanagements ein oder mehrere Instrumente bestehen. Betrachtet man die Aufteilung der Instrumente als Gesamtbild, zeigt sich, dass für den Prozess der Wissensbewahrung ein Defizit an Instrumenten besteht. Zur Wissensbewahrung können Wissensspeicher eingesetzt werden, die sowohl strukturierte, als auch unstrukturierte Informationen und Dokumente beinhalten und in Dokumenten- oder Content-Management-Systemen abgespeichert werden. Wissensdatenbanken können aufgewertet werden, indem Verlinkungen zwischen den einzelnen Informationen gesetzt werden, die Benutzerfreundlichkeit erhöht wird oder die Suche nach gezielten Informationen vereinfacht wird. (*Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 217*) Diese Systeme werden in der Literatur auch als Wissensmanagementsysteme betitelt. (*vgl. Gronau 2005; Riempp 2004*)

### **3.6 Der Ablauf der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen**

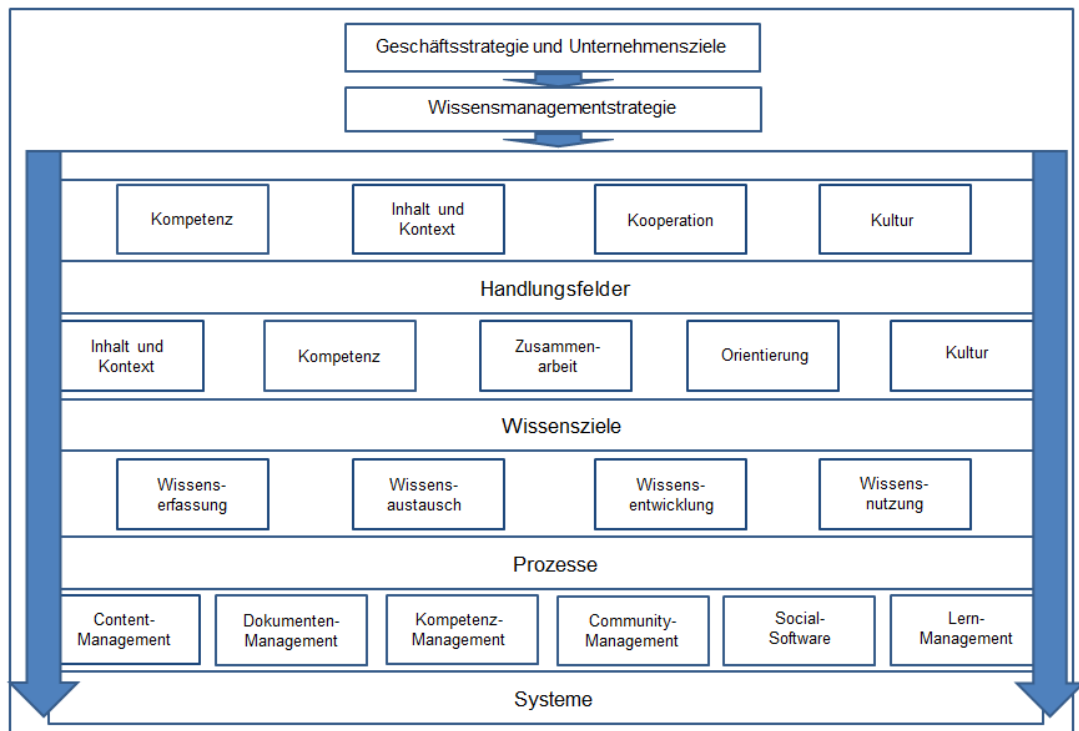
Das Modell sowie die Architektur von Gernot Riempp bilden nicht nur ein Gesamtbild an Handlungsfeldern, sondern auch die Grundlage für den in Abbildung 14 dargestellten Ablauf zur Einführung von Wissensmanagement. Es besteht aus den in *Kapitel 3.3.3* erläuterten Ebenen und deckt alle zuvor beschriebenen Handlungsfelder des Wissensmanagements ab.

Der Prozess startet bei der Geschäftsstrategie des Unternehmens und endet bei der Ebene der Systeme und Funktionen, allerdings kann die Abarbeitung der einzelnen Themen nicht nur, wie in der Abbildung ersichtlich, linear, sondern natürlich auch zyklisch oder parallel erfolgen. (vgl. *Riempp 2004, S. 215-216*)

Generell sollte die Unternehmensleitung bei der Auswahl der Strategie sowie der Ziele nicht alle Teilbereiche des Wissensmanagements auf einmal in Betracht ziehen. Zuvor sollte herausgefunden werden, welche Handlungsfelder als erstes bearbeitet werden müssen um das Team mit der Einführung nicht zu überfordern. (vgl. *Riempp 2004, S. 215-216*)

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Der Anstoß des Projekts zur Einführung von Wissensmanagement kann nur Top-Down erfolgen. MitarbeiterInnen in einer darunterliegenden Position fehlt es hierfür am strategischen Überblick. Nichts desto trotz müssen auch die zukünftigen NutzerInnen das Vorhaben zur Einführung sowie das zukünftige System akzeptieren, was durch die Lösung der dringlichsten Probleme der NutzerInnen umgesetzt werden kann. (vgl. *Riempp 2004, S. 215-216*)

Des Weiteren stellt die Unternehmenskultur einen Einflussfaktor in Bezug auf die Einführung von Wissensmanagement dar, worauf im nachfolgenden Kapitel detaillierter eingegangen wird. (vgl. *Riempp 2004, S. 215-216*)



**Abbildung 14: Einführung von Wissensmanagement**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Köppl, G., Knowledge Management Instruments & Enterprise Knowledge Infrastructures sowie Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

## 3.7 Einflussfaktoren in Bezug auf Wissensmanagement

### 3.7.1 Kommunikation als Grundvoraussetzung für Wissensmanagement

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von Wissensmanagement ist die Kommunikation zur Sicherstellung des Wissenstransfers. (vgl. Riempp 2004)

In der folgenden Abbildung wird schematisch dargestellt, wie die Kommunikation zwischen zwei Personen abläuft. Die gemeinsame Sprache, die Terminologie der beiden kommunizierenden Personen sowie ein gemeinsamer Raum für den Austausch sind Grundvoraussetzung. Des Weiteren wirken verschiedene Filter auf den Sender sowie auf den Empfänger einer Nachricht. (vgl. Riempp 2004, S. 69)

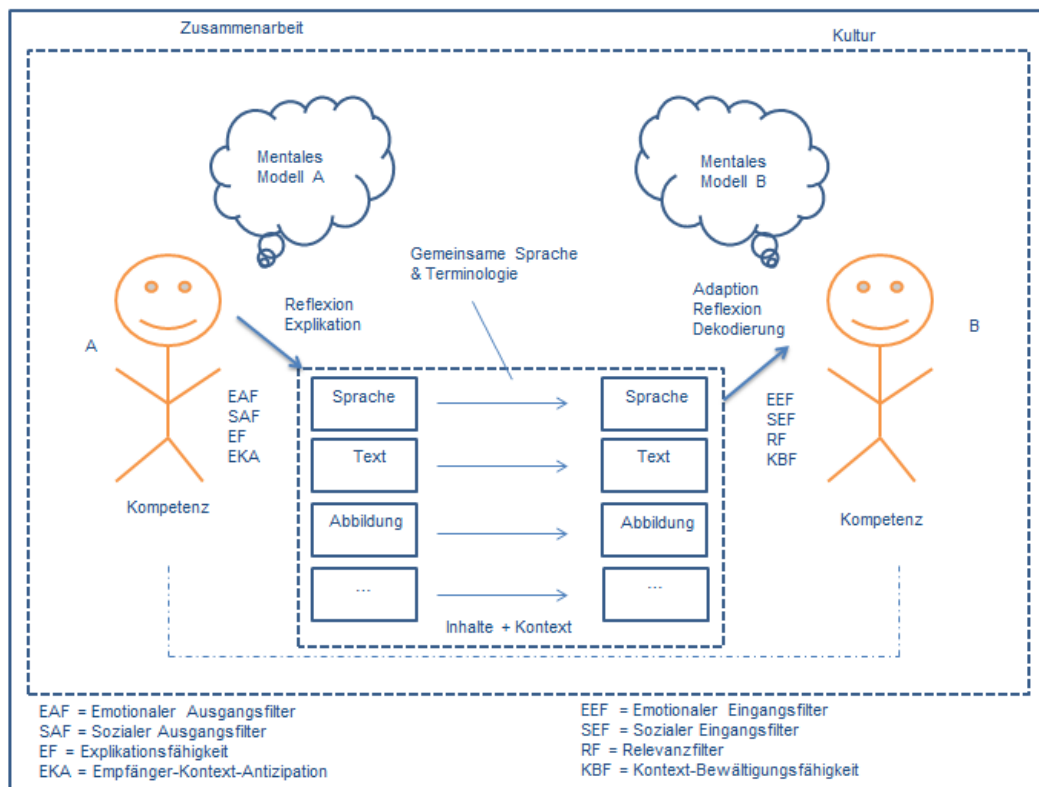


Abbildung 15: Das Kommunikationsmodell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

Der emotionale Ausgangsfilter (EAF) beim Sender bzw. der emotionale Eingangsfilter (EEF) beim Empfänger, soll verdeutlichen, dass sich Kommunikation nicht immer nur auf der Sachebene abspielt sondern auch auf der Beziehungsebene. Der soziale Ausgangsfilter (SAF) beim Sender bzw. der soziale Eingangsfilter (SEF) auf der Seite des Empfängers spiegelt die kulturelle Umgebung wider und gibt somit vor was, in Zusammenhang mit der Kommunikation, richtig oder falsch ist. Die Explikationsfähigkeit (EF) gibt Aufschluss über die Kompetenz des Senders in Bezug auf die Abbildungsversuche des Mentalen Modells. Die Empfänger-Kontext-Antizipation (EKA) spiegelt die Einschätzung der Verstehensfähigkeit des Senders gegenüber des Empfängers der Nachricht wieder. *(vgl. Riempff 2004, S. 69-70)*

Auf der Seite des Empfängers wirken die Kontext-Bewältigungsfähigkeit (KBF), welche die Aufnahmefähigkeit und Interpretation des Empfängers darstellt sowie der Relevanzfilter (RF), der das Interesse des Empfängers in Bezug auf die Inhalte der Information darstellt. *(vgl. Riempff 2004, S. 69-70)*



### **3.7.2 Unternehmenskultur**

- **Definition des Begriffs Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur ist ein Phänomen, das alle Bereiche einer Organisation beeinflusst, jedoch nicht gesteuert wird. Es spiegelt die Normen, Wertvorstellungen, die gemeinsamen Erfahrungen sowie das Denken von sozialen Gruppen wider und gibt vor, welches Handeln richtig oder falsch ist. *(vgl. Schein 2006)*

- **Aufbau einer Unternehmenskultur**

Nach Schein E. (2006) wirkt Kultur auf den drei folgenden Ebenen, die aufeinander wirken:

- Artefakte, also das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegenüber Außenstehenden bzw. untereinander
- In der Organisation öffentlich propagierte Werte
- Grundlegende unausgesprochene Annahmen, die sich aus einem Lernprozess heraus verinnerlicht haben

Werden die unausgesprochenen Annahmen erschlossen, können die Diskrepanzen zwischen den öffentlichen Werten und den Artefakten erklärt werden. *(vgl. Schein 2006)*

- **Wissenskultur**

Die Kultur einer Organisation hat einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang untereinander, aber natürlich auch auf den Umgang mit materiellen und immateriellen Dingen wie z.B.: mit Wissen. *(vgl. De Long/Fahey 2000)*

Wissenskultur ist laut Sollberger ein Teil der Unternehmenskultur und prägt die Umgangsweise mit Wissen in einem Unternehmen. Als Basis für eine Wissenskultur legt sie die folgenden Werte fest:

- **Vertrauen**

Nur durch gegenseitiges Vertrauen ist es möglich Wissen auszutauschen. Die eine Partei muss das Vertrauen haben, dass kein Schaden entsteht, wenn Wissen preisgegeben wird und die zweite Partei muss wiederum darauf vertrauen, dass das erhaltene Wissen richtig ist. Vertrauen sollte beginnend bei der Unternehmensspitze vorgelebt werden und Anreizsysteme helfen dabei, die Mitarbeiter und MitarbeiterInnen zum Austausch zu aktivieren. *(vgl. Sollberger 2006)*

- **Zusammenarbeit**

Erfahrungswissen kann nur durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern und MitarbeiterInnen gesammelt werden. Teamwork sollte daher mit Ansehen und Anreizen gefördert werden. *(vgl. Sollberger 2006)*

- **Offenheit**

Nur direkte und offene Kommunikation ermöglicht den Austausch von Wissen. Verschiedene Meinungen oder Fehler tragen sehr oft dazu bei, dass neues Wissen generiert werden kann. Aus diesem Grund sollte in Unternehmen offen mit solchen Themen umgegangen werden. *(vgl. Sollberger 2006)*

- **Autonomie**

Selbstständiges Handeln und eine gewisse Anwendungsfreiheit spornen Mitarbeiter und MitarbeiterInnen an neue Lösungen für Probleme oder Vereinfachungen für Prozesse zu erarbeiten. Zusätzlich dazu wird dadurch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefördert. *(vgl. Sollberger 2006)*

- **Lernbereitschaft**

Lernprozesse helfen Menschen dabei ihr Wissen zu erwerben und zu erweitern, allerdings nur, wenn diese auch dazu bereit sind etwas neues zu lernen. *(vgl. Sollberger 2006)*

- **Fürsorge**

Empathie ist der Grundstein für Vertrauen im Umgang mit Menschen und daher ebenso ein wichtiger Wert der Wissenskultur. *(vgl. Sollberger 2006)*

All diese Werte prägen die Wissenskultur eines Unternehmens und helfen bei der erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement bzw. eines Wissensmanagementsystems und sollten aus diesem Grund eine Voraussetzung sein und von der Unternehmensleitung mit Ansehen und Anreizen gefördert werden. *(vgl. Sollberger 2006)*

### **3.7.3 Ziele, Herausforderungen und Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen**

Um eine reibungslose Einführung von Wissensmanagement sicherzustellen, sollten nicht nur die konkreten Wissensziele, die die Organisation sich vornimmt, sondern mögliche Herausforderungen und Barrieren vor dem Start der Einführung analysiert und berücksichtigt werden. (vgl. Zietz 2010, S. 134)

Gernot Zietz hat die wichtigsten Ziele, Herausforderungen und Barrieren mittels einer Literaturrecherche sowie der Analyse von Studien zusammengefasst und diese in seinem Buch näher erläutert. Um ein ganzheitliches Bild zu schaffen, werden die von ihm genannten Faktoren im folgenden Abschnitt aufgelistet und gelten des Weiteren auch als Basis für die Interviews mit den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der betrachteten Unternehmensberatung. (vgl. Zietz 2010, S. 134)

### **3.7.4 Ziele**

Durch den Einsatz von Wissensmanagement ergeben sich je Organisation/Unternehmen, abgeleitet von der Geschäftsstrategie, verschiedene Ziele, die ebenso zum Erfolg von Wissensmanagement beitragen sollen. (vgl. Zietz 2010, S. 138)

Zietz bezieht die folgenden Ziele des Wissensmanagement aus insgesamt zwölf Quellen:

- Unternehmenskultur:
  - Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur
- Unternehmensführung und Strategie:
  - Steigerung von Ertrag/Umsatz/Wachstum/Profitabilität/Produktivität
  - Steigerung des Kundenservice
  - Innovationsfähigkeit erhöhen
  - Senkung von Kosten
  - Produktqualität verbessern
- Mitarbeiterführung und Personalentwicklung:
  - Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation
  - Verbesserung der Verteilung des vorhandenen Wissens
  - Erhöhung der Kommunikation und Zusammenarbeit

- Beschleunigung der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern/Kompetenzaufbau
- Organisation und Prozesse:
  - Prozessoptimierung: Durchlaufzeiten minimieren
  - Schaffung von Wissenstransparenz
- Informationstechnologie:
  - Verbesserung des Zugangs zu vorhandenem Wissen
  - Einrichtung von Datenbanken/Wissensspeichern zur Nutzung und Generierung von Wissen
- Verbesserung der Dokumentation des Wissens und Vermeidung von Redundanzen

Gernot Riempp fasst diese genannten Punkte auf vier Hauptziele zusammen. Er nennt hierbei die Steigerung der Produkt- und Servicequalität, der Produktivität, der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, der Kundenzufriedenheit und –nähe sowie den Austausch und die Transparenz von Wissen als mögliche Ziele. *(vgl. Riempp 2004, S. 132)*

Die Ziele sollen dazu beitragen, dass mittels den Instrumenten und Methoden des Wissensmanagements Wissen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und in der erforderlichen Qualität zur Verfügung stehen soll. *(vgl. Amelingmeyer 2002)* Es ist essentiell, dass diese Ziele für das Management der Ressource Wissen vorab festgelegt werden. *(vgl. Zietz 2010, S. 138)*

Da jedes Unternehmen unterschiedlich ist, müssen die Ziele für das Management der Ressource Wissen auf die Gesamtziele des Unternehmens angepasst werden. *(vgl. Reinmann-Rothmeier 2000)* Da bis dato noch kein positiver Zusammenhang zwischen Aktivitäten im Wissensmanagement und dem Erfolg des Unternehmens nachgewiesen werden konnte, ist die Kontrolle der vorab definierten Ziele essentiell um einen Wertschöpfungsbeitrag zu ermitteln. *(vgl. Salojarvi 2005)*

### 3.7.5 Herausforderungen

Aus der Analyse von insgesamt sechs Quellen zu den Herausforderungen in Bezug auf die Einführung von Wissensmanagementsystemen ergaben sich folgende allgemeine Ergebnisse: (vgl. Zietz 2010, S, 144)

- Unternehmenskultur:
  - Keine
  
- Unternehmensführung und Strategie:
  - Projektmanagement und –controlling
  - Definition von Zielen
  - Kommunikation im Projekt
  
- Mitarbeiterführung und Personalentwicklung:
  - Akzeptanz und Nutzung des Systems sicherstellen
  - Kodifizierung und Verfügbarmachen von Wissen
  - Motivation zu einer aktiven Beteiligung am System/Portal
  
- Organisation und Prozesse:
  - Einbindung von Management, Abteilungen, Mitarbeitern und Partnern in den Projektprozess
  - Definition von Prozessen für die Wissensarbeit
  
- Informationstechnologie:
  - Integrationsaspekte der Informationstechnologie

Durch die Individualität von Organisationen können sich im Laufe eines Einführungsprojekts noch weitere Herausforderungen ergeben, die es zu berücksichtigen gilt bzw. für die man bereits im Voraus Maßnahmen finden kann, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern. (vgl. Zietz 2010, S. 144)

### 3.7.6 Barrieren

Im Zuge der literarischen Untersuchung der Herausforderungen hat Christian Zietz auch die Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen bzw. –portalen auf Basis von 14 Literaturquellen analysiert. (vgl. Zietz 2010, S. 157)

Barrieren können genauso wie Erfolgsfaktoren den Erfolg eines Projektes maßgeblich beeinflussen. Wie der Name schon sagt, können Barrieren eine Art „Absperrung“ des weiteren Projektfortschritts darstellen und können sowohl unternehmensintern als auch -extern auf das Projekt einwirken. Werden mögliche Barrieren allerdings bereits im Vorfeld evaluiert, so können Gegenmaßnahmen gefunden werden um im Ernstfall vorbereitet zu sein. (vgl. Zietz 2010, S. 157)

Anhand der Analyse von Christian Zietz ergaben sich die folgenden Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen bzw. –portalen:

- Unternehmenskultur:
  - Keine fördernde Unternehmenskultur
  - Mangel an Misstrauen
  
- Unternehmensführung und Strategie:
  - Mangelnde Unterstützung durch das Management
  - Unklare Ziele
  
- Mitarbeiterführung und Personalentwicklung:
  - Fehlende zeitliche, äußere und innere Freiräume
  - Angst vor Macht- und Kompetenzverlust
  - Fehlende Motivation und Anreize
  - Sprachliche Barrieren
  - Fehlender Mut zur Preisgabe und Teilung von Wissen
  - Keine institutionalisierte Zusammenarbeit
  - Statusgewinn und Belohnungen für Wissensträger
  - Fehlende oder schlechte Schulung
  - Kontakt- und Interaktionsschwellen
  - Defizitäre soziale Fertigkeiten und Teamunfähigkeit
  - Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens

- Organisation und Prozesse:
  - Abgrenzung von Abteilungen (Abteilungsegoismus)
  - Bürokratie und Hierarchie
  - Routine und Gewohnheiten
  - Fehlende Zuständigkeiten in der Organisation
  - Größe des Unternehmens (physische Barriere)
  
- Informationstechnologie:
  - Unzureichende technische Kommunikationsinfrastruktur
  - Keine wissenssteilungsfreundliche Unternehmenskultur
  - Keine Integration der WM-Anwendungen in die vorhandene IT-Infrastruktur
  - Zu wenig Interessante und aktuelle Inhalte
  - Zu komplizierte Einstellung von neuen Inhalten



## **4. Grundlagen der empirischen Untersuchung**

Dieses Kapitel enthält die genaue Erläuterung des befolgten Forschungsprozesses um einen Einblick in die eingesetzte Vorgangsweise zu bekommen.

### **4.1 Empirischer Forschungsprozess**

Empirische Forschungsarbeit startet mit den theoretischen Überlegungen zum Forschungsschwerpunkt, der Formulierung der Forschungsfrage, die im Zuge der Arbeit beantwortet werden soll sowie die Entscheidung zwischen einer qualitativen oder einer quantitativen Strategie zur Klärung der Forschungsfrage. Die vorgelagerten Überlegungen münden in der Entwicklung der Untersuchungsstrategie und enthalten die Fall- und Methodenauswahl zur Erhebung der Daten. Die letzten beiden Phasen bilden die Datenauswertung und die Interpretation der Ergebnisse. (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 33)

### **4.2 Forschungsfrage**

Die zentrale Fragestellung dieser Forschungsarbeit lautet:

**„Welche Anforderungen ergeben sich an ein IT-gestütztes Wissensmanagementsystem in der Unternehmensberatung unter der Berücksichtigung der widersprüchlichen Schnittstelle von sozialen Systemen und IT-Werkzeugen?“**

## **4.3 Empirische Sozialforschung**

### **4.3.1 Allgemein**

Die Hauptaufgabe empirischer Sozialforschung ist die Weiterentwicklung bereits bestehender Forschungstheorien mittels gezielter Untersuchungen. (vgl. Häder 2010, S.20)

Die soziale Realität wird auf Basis bestehender Theorien beobachtet womit theoretische Rückschlüsse vollzogen werden. (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.24)

Hierbei unterscheidet man in der empirischen Sozialforschung zwischen den zwei folgenden Forschungsparadigmen zur Datenerhebung: (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.24)

- Quantitative Sozialforschung
- Qualitative Sozialforschung

### **4.3.2 Quantitative Sozialforschung**

Bei diesem Forschungsparadigma liegen die Daten in Form von Zahlen auf, welche den sozialen Sachverhalt darstellen und dadurch interpretiert werden können. Die Beschreibung der Zahlen kann durch Merkmale der Sachverhalte oder auch durch die Häufigkeit des Auftretens der Merkmale erfolgen. (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.27) Interpretiert werden die Zahlendaten mittels einer statistischen Verdichtung und mittels einer Aufbereitung. Ziel der quantitativen Sozialforschung ist die Überprüfung der Hypothesensysteme entsprechend dem deduktiven Prinzip. (vgl. Rößl 2005, S. 117-123)

### **4.3.3 Qualitative Sozialforschung**

Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung, werden in der qualitativen Sozialforschung interpretative, sinnverstehende wissenschaftliche Methoden zur Untersuchung herangezogen. (vgl. Hussy et al, 2010, S.20) Das Ergebnis dieser Forschungsmethode ist eine verbale Beschreibung eines sozialen Sachverhalts. (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.27) Mittels Abduktion, Deduktion sowie Induktion sollen hierbei neue Theorien geschaffen werden. (vgl. Rößl 2005, S. 117-123)

#### **4.3.4 Auswahlkriterien für quantitative bzw. qualitative Sozialforschung**

Die Auswahl einer der beschriebenen Methoden kann auf Grund des Gegenstands, der Problemstellung sowie des Ziels der Forschung, mittels der folgenden Kriterien abgeleitet werden: (vgl. Hienerth 2005, S.120)

- Die qualitative Sozialforschung sollte eingesetzt werden, wenn es sich in der Problemstellung um unbekannte Variablen handelt, die Bedeutung kontextabhängig ist und noch keine theoretische Basis vorhanden ist. (vgl. Hienerth 2005, S.120)
- Die quantitative Methode sollte eingesetzt werden, wenn im Forschungsbereich bereits ein gut untersuchtes Vorwissen vorhanden ist, bekannte Variablen vorhanden sind und bereits Theorieansätze zum Forschungsschwerpunkt bestehen. (vgl. Hienerth 2005, S.120)

#### **4.3.5 Gewählte Untersuchungsstrategie**

Aufgrund der noch fehlenden theoretischen Basis in der Literatur und der unbekanntem Variablen in Bezug auf die Anforderungen der betrachteten Unternehmensberatung, die sehr stark kontextabhängig sind, wird als Untersuchungsstrategie die qualitative Sozialforschung angewandt.

## **4.4 Vorgehensweise**

Durch leitfadengestützte qualitative Interviews mit ausgewählten MitarbeiterInnen werden die Ziele, Chancen, Risiken, Wünsche, Hoffnungen und Ängste in Bezug auf ein künftiges Wissensmanagementsystem erhoben.

Der Leitfaden wurde an das in *Kapitel 3.3.3* beschriebenen Modell bzw. die Architektur für integrierte Wissensmanagement Systeme nach Gernot Riempp angelehnt und beinhaltet ebenso die Ebenen Strategie, Ziele, Prozesse und Systeme. Um einen Überblick bezüglich der Risiken, Wünsche, Hoffnungen und Ängste in Bezug auf ein Wissensmanagementsystem bzw. die Einführung eines solchen Systems zu bekommen, wurden des Weiteren die Hauptkategorien „Herausforderungen und Barrieren“ in Anlehnung an die Theorie (vgl. Zietz 2010, S. 156) dem Leitfaden hinzugefügt.

Der Leitfaden besteht insgesamt aus 60 offenen Leitfadenfragen und Ad-hoc-Fragen, die während dem Interview spontan hinzugefügt wurden, wenn es für die Themenstellung bedeutsam war.

Insgesamt wurden vier MitarbeiterInnen befragt. Die Gesprächsdauer betrug jeweils zwischen 20-90 Minuten.

Die Interviews wurden in einer ruhigen Umgebung durchgeführt und es wurde darauf geachtet, dass es zu keinen Störfaktoren während der Interviews kommen kann.

Die Interviews wurden zum Zweck der späteren Transkription, nach Absprache und Freigabe der einzelnen InterviewpartnerInnen mittels der iOS Applikation „Voice Recorder pro“ aufgenommen.

## **4.5 Auswertungsmethode**

Nach der Transkription der Daten erfolgte die Kategorisierung mittels der Software „MAXQDA“. Hierfür wurden die Interview-Texte in das Programm geladen und mit den einzelnen Kategorien versehen. In einem weiteren Schritt wurden die kategorisierten Texte in Microsoft® Excel exportiert um eine einheitliche Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion durchführen zu können.

Im Anhang befindet sich hierzu eine exemplarische Auswertung (vgl. *Kapitel 11*).

## 5. Ergebnisse der Befragungen

Dieses Kapitel beinhaltet die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung auf Basis der Reihenfolge der Unterpunkte des Leitfadens, sowie der Kategorisierung/Kodierungen in der Auswertung und bildet somit den Abschluss der empirischen Untersuchung dieser Forschungsarbeit.

### 5.1 Ergebnisse der einzelnen Kategorien

#### 5.1.1 Strategie (A)

- **Derzeitige Handhabung von Wissensmanagement in der betrachteten Unternehmensberatung (A.1)**

Das Wissen der MitarbeiterInnen wird teilweise mittels Evernote oder in Wordfiles am Unternehmenslaufwerk dokumentiert und teilweise besteht es nur in den Köpfen der einzelnen MitarbeiterInnen. (I3, Abs. 4/6)

In den unregelmäßig stattfindenden Meetings wird besprochen wer was und wann zu tun hat, allerdings kommt das "wie" oft zu kurz. Des Weiteren werden seit 1,5 Jahren keine Protokolle geschrieben. Auch die Strategieworkshops, die früher quartalsweise stattgefunden haben, finden laut Aussage der MitarbeiterInnen nur einmal jährlich statt. (vgl. I4, Abs. 4)

Ansonsten werden die aktuellen Themen zumeist ad-hoc besprochen, so dass nicht jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin davon mitbekommt. (vgl. I1, Abs. 5; I2, Abs. 4, I3, Abs. 4/6; I4, Abs. 4)

*„Sonst gibt es hin und wieder bei einem Kaffee Gespräche zu dem einen oder anderen Fall, wo man sich den aktuellen Stand erzählt, also eher lose.“ (vgl. I2, Abs. 4)*

- **Derzeitige Strategie in Bezug auf Wissensmanagement (A.2)**

Es gibt derzeit keine niedergeschriebene Wissensmanagement-Strategie. Die Strategie, die in Bezug auf Wissensmanagement zuletzt weitergegeben wurde, besteht darin, das Knowhow besser zu binden um Wissen schneller weiterzugeben, wenn neue MitarbeiterInnen in das Unternehmen kommen. (vgl. I1, Abs. 7; I2, Abs. 6, I3, Abs. 8; I4, Abs. 6).

### **5.1.2 Ziele (B)**

- **Ziele in Bezug auf die Unternehmenskultur (B.1)**

Das Unternehmen sollte sich laut allen InterviewpartnerInnen eine wissensfreundliche Unternehmenskultur als Ziel vornehmen. (vgl. I3, Abs. 12; I4, Abs. 10; I1 Abs. 11; I2 Abs. 10)

Nur ein Interviewpartner ist der Meinung, dass dies eher eine strategische anstatt einer kulturellen Frage darstellt und sieht dies als einen kritischen Erfolgsfaktor. (vgl. I2 Abs. 10)

- **Ziele in Bezug auf Unternehmensführung und Strategie (B.2)**

Die Steigerung der Produktivität und der Profitabilität wurde von den Befragten als ein sehr wichtiges Ziel befunden. Die Steigerung des Ertrags, des Umsatzes und des Wachstums werden von den Befragten nicht als wesentliches Ziel betrachtet. (vgl. I3, Abs. 15; I4, Abs. 13; I1 Abs. 14; I2 Abs. 13)

Drei der befragten Personen sind der Meinung, dass die Steigerung des Kundenservice ein Ziel von Wissensmanagement sein sollte. Ein/e InterviewpartnerIn ist der Meinung, dass Wissensmanagement eher einen Einfluss auf die Kompetenzen und auf die Selbstsicherheit der MitarbeiterInnen hat, als auf die Steigerung des Kundenservices. (vgl. I3, Abs. 19; I4, Abs. 15; I1 Abs. 16; I2 Abs. 15)

Die Innovationsfähigkeit ist grundsätzlich ein wichtiges Thema, allerdings ist ein/e Befragte/r der Meinung, dass diese auf Seite der KundInnen erhöht werden sollte, als im eigenen Unternehmen. (vgl. I3, Abs. 19; I4, Abs. 17; I1 Abs. 18; I2 Abs. 17)

Die Senkung von Kosten stellt nur für eine Person ein klares Ziel dar. (vgl. I3 Abs. 21) Eine andere Person sieht die Senkung von Kosten nur im Zusammenhang mit der Produktivität als ein Ziel an. (vgl. I1 Abs. 20) Zwei der befragten Personen sind der Meinung, dass es sich hierbei nicht um ein vordergründiges Ziel handelt. (vgl. I4 Abs. 19; I2 Abs. 19)

Alle InterviewpartnerInnen sind der Meinung, dass die Verbesserung der Produktqualität ein Ziel der Einführung von Wissensmanagement darstellen sollte. (vgl. I3, Abs. 23; I4, Abs. 21; I1 Abs. 22; I2 Abs. 21)

- **Ziele in Bezug auf Mitarbeiterführung und Personalentwicklung (B.3)**

Das Ziel der **Erhöhung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen sowie der Motivation** durch die Einführung von Wissensmanagement wird von den InterviewpartnerInnen konträr betrachtet. Drei der befragten Personen sind der Meinung, dass dies definitiv ein Ziel sein sollte, da bisher nur die individuelle Arbeit unterstützt wurde und man sich erhofft, dass durch die Einführung von Wissensmanagement nun auch die Zusammenarbeit unterstützt wird. (vgl. I1 Abs 25; I2 Abs. 24, I3 Abs. 26; I4 Abs. 24)

Die **Verbesserung der Verteilung des Wissens** wird von den Befragten als ein sehr wichtiges Thema angesehen, da sich derzeit jeder im Unternehmen selbst darum kümmern muss, sich Wissen anzueignen. Man ist zwar der Meinung, dass nicht jeder alles wissen muss, allerdings gibt es Personen, die sich auf bestimmte Themen spezialisiert haben und wenn diese ausfallen, dann könnte dies ein Problem darstellen. (vgl. I1 Abs. 27; I2 Abs. 26; I3 Abs. 28; I4 Abs. 26)

Die **Erhöhung der Kommunikation und der Zusammenarbeit** wird von allen InterviewpartnerInnen als ein Ziel empfunden, allerdings sollten lt. den Befragten bei der Kommunikation klare Inhalte vorgegeben werden, damit ein Lerneffekt vorhanden ist. (vgl. I1 Abs. 29; I2 Abs. 28; I3 Abs. 30; I4 Abs. 28)

*"Wir heften uns an unsere Fahne, dass wir die gleichen Fehler machen wie unsere Kunden, aber wir machen sie nur einmal und wenn wir dann X Fälle betreuen, dann haben wir diesen Fehler nur einmal gemacht und wir lernen dafür für alle anderen Kunden. Das stimmt natürlich nur dann, wenn wir diese Probleme auch untereinander kommunizieren." (vgl. I2 Abs. 28)*

Beim Ziel der **Beschleunigung der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen** und dem **Kompetenzaufbau** sind sich alle befragten Personen einig, dieser Punkt stellt eines der wichtigsten Ziele dar. (vgl. I3, Abs. 32; I4, Abs. 30; I1 Abs. 31; I2 Abs. 30)

- **Ziele in Bezug auf die Organisation und Prozesse (B.4)**

Die **Optimierung der Durchlaufzeiten der Prozesse** ist für zwei der InterviewpartnerInnen ein klares Ziel, für die anderen beiden Personen stellt dies allerdings kein Ziel dar, da sie der Meinung sind, dass die MitarbeiterInnen schon sehr effizient arbeiten und dass ein gutes Projekt auch durchaus zeitintensiv sein darf. (vgl. I1 Abs. 34; I2 Abs. 33-35; I3 Abs. 35; I4 Abs. 33)

Dass die **Schaffung von Wissenstransparenz** ein Ziel sein sollte, da sind sich die Befragten einig, allerdings ist ihnen noch unklar, wie dies umgesetzt werden soll. (vgl. I1 Abs. 36; I2 Abs. 37; I3 Abs. 37; I4 Abs. 35)

- **Ziele in Bezug auf die Informationstechnologie (B.5)**

Die **Verbesserung des Zugangs von Wissen** sowie die **Einrichtung von Datenbanken bzw. eines Wissensspeichers**, werden von zwei der vier Befragten als ein gemeinsamer Punkt angesehen. Ihrer Meinung nach, ist die Einrichtung von Datenbanken und Wissenspeicher eher ein Mittel, um den Zugang zu vorhandenem Wissen zu verbessern. (vgl. I1 Abs. 39-40; I2 Abs. 40-42; I3 Abs. 40-42; I4 Abs. 39-40)



Die **Verbesserung der Dokumentation von Wissen** stellt für alle Befragten ein wesentliches Ziel dar, allerdings besteht die Angst, dass man die Dokumentation nach der Einführung selbst umsetzen muss und darauf vergisst, dies zu tun. (vgl. I1 Abs. 43; I2 Abs. 44-46; I3 Abs. 44; I4 Abs. 42)

Eine der befragten Personen ist der Meinung, dass nicht nur die Anwendung von Wissen, sondern das gesamte **Prozessmanagement** ein Ziel sein sollte: (vgl. I1 Abs. 43)

*"(...) Ich denke, dass nicht nur die Anwendung von Wissen, sondern das gesamte Prozessmanagement im Unternehmen zu überdenken wäre. Es bestehen kaum Prozessbeschreibungen und daher ist es auch schwierig zu den einzelnen Prozessen Wissen zu hinterlegen. "* (vgl. I1 Abs. 43)

Als sonstiges Ziel, merken die Befragten an, dass nicht die Schaffung einer wissensfreundlichen, sondern einer **wissensorientierten Unternehmenskultur** ein Ziel sein sollte. (vgl. I4 Abs. 44-45)

### **5.1.3 Prozesse (C)**

- **Derzeitige Prozesse in Bezug auf Wissensmanagement (C.1)**

Wissen wird "by doing", also im Zuge von Projekten an neue MitarbeiterInnen weitergegeben, transferiert, weiterentwickelt und dokumentiert. Vereinzelt bestehen Vorlagen, welche die Abarbeitung von Prozessen beschreiben, allerdings werden diese nicht einheitlich genutzt, was zu unterschiedlichen Arbeitsweisen und Ergebnissen führt. (vgl. 13, Abs. 49-50)

Zum Thema Forschungsprämie werden laufend Informationen in einem Dokument festgehalten, welches zwar für alle verfügbar ist, aber es wird nicht von allen gelesen bzw. genutzt. (vgl. 12, Abs. 51, 11, Abs. 48)

Einen zusätzlichen Prozess stellt das gemeinsame Meeting, das zwei Mal im Monat stattfindet, dar. Es findet allerdings nur statt, wenn der Bereichsleiter vor Ort ist. Zusätzlich dazu werden die besprochenen Inhalte nicht dokumentiert. (vgl. 11, Abs. 48; 12, Abs. 51, 13, Abs. 49-50; 14, Abs. 48)

Es sollten eigentlich Quartalsmeetings und Strategieklausuren stattfinden. Diese finden im Moment allerdings sehr unregelmäßig statt. (vgl. 12, Abs. 51)

- **Mit welchen Prozessen kann eine bessere Umsetzung von Wissensmanagement erreicht werden? (C.2)**

Laut den InterviewpartnerInnen könnte Wissensmanagement in der betrachteten Unternehmensberatung mit den folgenden Prozessen verbessert werden:

Allgemein sollte eine bessere Dokumentation, Weitergabe und Entwicklung von Wissen stattfinden. (vgl. 13, Abs. 52)

Eine Idee wäre die genaue Beschreibung aller Beratungsprozesse und -themen, damit sich eine einheitliche Vorgangsweise ergibt: (vgl. 11, Abs. 50)

*„Also ich glaube grundsätzlich, dass es notwendig ist alle Beratungskonzepte, die wir haben bzw. alle Beratungsthemen als Beratungskonzepte ordentlich zu beschreiben, damit man nicht nur informell, sondern auch formell, einheitliche Vorgänge hat.“ (vgl. 11, Abs. 50)*

Eine weitere Idee wäre die Einberufung von ad-hoc Meetings zu bestimmten Themen wie z.B. den Abschluss eines bestimmten Projekts. Alle wichtigen Themen sollen in Form von "Story Telling/Learning History" festgehalten werden, damit man später auf das Wissen zugreifen, daraus lernen und dieses nutzen kann. Eine weitere Möglichkeit wären Reviews, in denen man sich zu einem bestimmten Projekt die Hilfe und das Wissen von anderen KollegInnen einholt. (vgl. 14, Abs. 50)

Des Weiteren wurde die Erstellung von internen Gesprächsleitfäden als möglicher Prozess vorgeschlagen, damit eine einheitliche Vorgabe für die Abarbeitung von Prozessen verfügbar ist. (vgl. 12, Abs. 53-56)

#### **5.1.4 Systeme (D)**

- **Anforderungen des Unternehmens (D.1) sowie persönliche Anforderungen (D.2) an ein Wissensmanagementsystem**

Die InterviewpartnerInnen haben folgende Anforderungen des Unternehmens an ein Wissensmanagementsystem genannt: *(vgl. 11 Abs. 53; 12 Abs. 59; 13 Abs. 55; 14 Abs. 53)*

- Flexibilität in der Anpassung und Erweiterbarkeit
- Möglichkeit zur Ablage von Dokumenten
- Einfache Struktur, Navigation und Suche
- Einfacher Zugriff mit verschiedenen Endgeräten
- Ansprechende Benutzeroberfläche
- Kommentarfunktion
- Abbildung von Timelines und Erinnerungsfunktion

- **Anforderungen der einzelnen Personen an ein Wissensmanagementsystem (D.2)**

Des Weiteren wurden die folgenden persönlichen Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem genannt: *(vgl. 11 Abs. 55; 12 Abs. 63; 13 Abs. 57; 14 Abs. 55)*

- Möglichkeit zur Ablage von Dokumenten (Datenbank)
- Einfacher Zugriff mit verschiedenen Endgeräten
- Einfache Navigation und Suche
- Erweiterbarkeit

- **Steigerung der Arbeitseffizienz durch ein Wissensmanagementsystem (D.3)**

Eine Effizienzsteigerung der Arbeit durch den Einsatz eines Wissensmanagementsystems ist, laut der InterviewpartnerInnen, definitiv gegeben, allerdings nur, wenn es optimal umgesetzt wird und die Entscheidung zur Nutzung von der Unternehmensleitung kommt, denn ansonsten kann es die Effizienz auch hemmen. (vgl. I1 Abs. 57; I2 Abs. 65; I3 Abs 59; I4 Abs. 57)

Die Befragten sind sich darüber einig, dass ein Wissensmanagementsystem einen schnelleren Zugriff auf das Wissen bietet und Leerläufe vermindern kann. (vgl. I 3 Abs. 59; I4 Abs 57)

- **Vor- und Nachteile durch den Einsatz eines Wissensmanagementsystems (D.4)**

Die MitarbeiterInnen sehen in der Einführung eines Wissensmanagementsystems die folgenden Vorteile: (vgl. I1 Abs. 59; I2 Abs. 70; I3 Abs. 61-62; I4 Abs. 59-62)

- Strukturierte Speicherung von Erfahrungen und Erfahrungswerten
- Zuweisung von Metainformationen
- Alle wichtigen Informationen an einem Fleck
- Vereinheitlichung der Informationen
- Vermeidung von Zweigleisigkeit
- Fällt jemand aus oder ist krank, sind die Informationen nachvollziehbar
- Entscheidungen bei KundInnen können, dank des gespeicherten Wissens, fundierter getroffen werden.

Des Weiteren werden die folgenden Nachteile genannt: (vgl. 11 Abs. 59; 12 Abs. 70; 13 Abs. 61-62; 14 Abs. 59-62)

- Es besteht das Risiko, dass man sich zu stark auf das System verlässt oder sich zu sehr mit dem System beschäftigt und weniger mit den Prozessen dahinter - dies kann die Effizienz hemmen.
- Kulturschock, da es nicht der Unternehmenskultur entspricht, Regeln vorzugeben oder formelle Regeln einzuhalten.
- Umgewöhnung der MitarbeiterInnen
- Die Gefahr, dass die Prozesse dadurch langsamer und komplizierter werden

### 5.1.5 Herausforderungen (E)

- **Herausforderungen in Bezug auf Unternehmensführung und Strategie (E.2)**

Bei der Frage nach **Projektmanagement und -controlling** und ob dies eine Herausforderung im Einführungsprojekt darstellen könnte, war die Antwort, dass die beiden Themen eher eine Ergänzung als eine Herausforderung darstellen. (vgl. 14 Abs. 67)

Als Herausforderung wurde stattdessen in zwei Fällen die **Festlegung der Strategie** genannt, da noch unklar ist, in welchen Bereichen zuerst gestartet werden soll bzw. ob Wissensmanagement überhaupt die richtige Lösung ist. Die Befragten sind der Meinung, dass sich die Unternehmensleitung darüber bewusst sein muss, je größer und je komplexer die Organisation wird, desto mehr Managementmethoden werden benötigt um effizient zu bleiben und dies steht der derzeitigen Förderung von individueller Arbeit entgegen. (vgl. 11 Abs. 64-66; 12 76-78)

Es wird des Weiteren angemerkt, dass es wichtig ist, alle Personen im Unternehmen und vor allem die Unternehmensleitung in das Projekt miteinzubeziehen, da eine Unsicherheit bzgl. der Einführung von Wissensmanagement besteht. Diese Unsicherheit basiert auf der Angst, dass MitarbeiterInnen eingeschult werden und das gesamte Wissen erhalten und danach in derselben Branche den Job wechseln und das Wissen mitnehmen, was durch ein Wissensmanagementsystem noch einfacher wäre. (vgl. 12 Abs. 76-78)

Auch bei der Fragestellung, ob die **Definition von Zielen in Bezug auf die Einführung von Wissensmanagement** eine Herausforderung darstellt, sind sich die InterviewpartnerInnen nicht einig. Einerseits ist man der Meinung, dass es keine Herausforderung darstellt (vgl. 13 Abs. 69; 14 Abs. 69), andererseits wird angemerkt, dass das Unternehmen bis jetzt eher die Individualität der Arbeit gefördert hat, was dem Thema Wissensmanagement negativ entgegensteht. (vgl. 11 Abs. 68) Als weitere Herausforderungen werden hierbei auch das Vorantreiben der definierten Ziele sowie das Messen der Ziele genannt. (vgl. 12 Abs. 80-81)

Die **Kommunikation im Projekt der Einführung von Wissensmanagement** wird von den MitarbeiterInnen der betrachteten Unternehmensberatung als sehr wichtiges Thema betrachtet, allerdings ist man sich nicht einig, ob dies eine Herausforderung darstellt. Einer der Befragten merkt an, dass die MitarbeiterInnen auch sehr oft bei externen Terminen sind, was die Kommunikation im Projekt komplizierter darstellt. (vgl. 11 Abs. 70-72; 12 Abs. 83-84; 13 Abs. 71; 14 Abs. 71) Um besser miteinander arbeiten zu können, ist ein regelmäßiger Austausch allerdings eine Grundvoraussetzung. (vgl. 12 Abs. 83-84)

*„Ich finde, dass Kommunikation ein wesentliches Thema ist, weil man dann auch leichter miteinander arbeiten kann.“ (vgl. 12 Abs. 83-84)*

- **Herausforderungen in Bezug auf Mitarbeiterführung und Personalentwicklung (E.3)**

Die Befragten sind der Meinung, dass die **Sicherstellung der Akzeptanz und Nutzung** des Systems eine Herausforderung darstellt. Vor allem in Bezug auf die Nutzung durch die einzelnen MitarbeiterInnen besteht hierbei noch eine große Unsicherheit. Ändern könnte man dies laut der Befragten durch einen Wertewandel in der Organisation und durch eine Transparenzierung des Sinnes und des Nutzens des Systems. (vgl. 11 Abs. 75-77; 12 Abs. 87; 13 Abs. 74; 14 Abs. 74-76)

Ein/e InterviewpartnerIn ist der Meinung, dass eine Ablehnung bzw. Skepsis zu Beginn des Projektes sogar notwendig ist, da man zu Beginn evtl. Prozesse oder Funktionen nutzt, die noch nicht ausgereift sind und diese gilt es im Laufe des Projekts zu verbessern. (vgl. 14 Abs. 74-76)

Die Frage nach der **Kodifizierung bzw. dem Verfügbarmachen von Wissen** wirft für die InterviewpartnerInnen ein großes Fragezeichen auf. Einerseits ist man sich sicher, dass dies keine Herausforderung darstellt, allerdings ist auch unklar, wie man diesen Punkt verbessern könnte. Dieses Thema stellt also eine gewisse Unsicherheit unter den Befragten dar. (vgl. 11 Abs. 79; 12 Abs. 89; 13 Abs. 76; 14 Abs. 78)

Auch in Bezug auf die **Motivation zur aktiven Beteiligung am System** sind sich die Befragten nicht einig. Eine Person ist der Meinung, dass dies keine Herausforderung



darstellen sollte, wenn die MitarbeiterInnen bei einer Einstiegsveranstaltung erklärt bekommen, wie das System funktioniert und man die Arbeiten für das System gerecht aufteilt. (vgl. 13 Abs. 74; 14 Abs. 80)

Zwei der vier Personen sind der Meinung, dass die Motivation sehr stark von der Unternehmensleitung abhängt. Demnach muss erst ein Wertewandel von einer adhoc geführten, Einzelperson-orientierten Beratung zu einer professionellen, konzeptiv geführten Organisation stattfinden. Danach sollte zuerst die Unternehmensleitung motiviert sein, erst dann können die MitarbeiterInnen motiviert sein. (vgl. 11 Abs. 81; 12 Abs. 91)

- **Herausforderungen in Bezug auf die Organisation und Prozesse (E.4)**

Die **Einbindung von Management, Abteilungen, MitarbeiterInnen und Partnern** in den Projektprozess wird von den Befragten als sehr wichtiges Thema betrachtet, das nicht unterschätzt werden darf. Man ist sogar der Meinung, dass es ohne die Einbindung aller Personen nicht funktionieren kann und dass hier auch die Werte des Unternehmens eine sehr wichtige Rolle spielen. (vgl. 11 Abs. 84; 12 Abs. 94-95; 13 Abs. 81; 14 Abs. 83)

*"In dem Fall müssen wir einmal schauen, ob es einen Wert in Richtung Professionalisierung, einen Wert Richtung Dokumentation, einen Wert in Richtung besserer Zusammenarbeit, besserem Projektmanagement und Steigerung der Produktivität gibt." (vgl. 11 Abs. 84)*

Ein weiteres Thema, das angesprochen wurde, ist der **abteilungsübergreifende Austausch von Wissen**: (vgl. 12 Abs. 94-95)

*"Ein Riesenthema ist, wie kann man ein Wissensmanagement für die ganze Firma erarbeiten, sodass man auch von den anderen was lernen kann." (vgl. 12 Abs. 94-95)*

Die **Definition von Prozessen für die Wissensarbeit** wird von den Befragten nur bedingt als Herausforderung gesehen. Einerseits wird hier wieder die Unternehmensleitung genannt, die einen Wertewandel anstoßen muss und die Prozesse vorgeben soll. Auf der anderen Seite wird die Herausforderung mit der Findung der passenden Prozesse beschrieben. (vgl. 11 Abs. 86; 12 Abs. 97; 13 Abs. 83; 14 Abs. 85)

- **Herausforderungen in Bezug auf die Informationstechnologie (E.5)**

Die **Integration der Informationstechnologie** stellt lt. Der Befragten keine Herausforderung für die Einführung eines Wissensmanagementsystems dar. (vgl. 11 Abs. 89; 12 Abs. 100; 13 Abs. 86; 14 Abs. 88)

- **Zusätzliche Herausforderungen (E.6)**

Als sonstige Herausforderungen wurde die **Akzeptanz der langjährigen MitarbeiterInnen bzw. der Unternehmensleitung** sowie ein **möglicher Interessenkonflikt** zwischen langjährigen und neuen MitarbeiterInnen angemerkt. (vgl. Abs. 11 Abs 91; 12 Abs. 102)

### 5.1.6 Barrieren (F)

- **Barrieren in Bezug auf die Unternehmenskultur (F.1)**

Das Thema "**Keine fördernde Unternehmenskultur**" stellt für drei der vier Befragten eine Barriere dar. Hierfür wurden die folgenden Gründe genannt: (vgl. 11 Abs. 96; 12 Abs. 107-112; 13 Abs. 93; 14 Abs. 95)

- Die Neigung, die Expertise für sich zu behalten
- Mangelnde Unterstützung durch die Unternehmensleitung
- Fehlende Fehlerakzeptanz
- Konflikt zwischen der Individualität des Arbeitens der einzelnen MitarbeiterInnen im Unternehmen und einer kooperativen und strukturierten Zusammenarbeit
- Aufbau neuer MitarbeiterInnen bedingt einen vermehrten Austausch von Wissen und wenn man sich dann nicht für Wissensmanagement entscheidet, dann wird das Wissen irgendwann verloren gehen.
- Es gibt derzeit keine Konsequenzen, wenn sich jemand nicht an die Regeln hält und das sollte bei der Einführung von Wissensmanagement definitiv so sein.

Keiner der MitarbeiterInnen empfindet einen **Mangel an Vertrauen und Misstrauen** als eine Barriere bei der Einführung von Wissensmanagement. (vgl. 11 Abs. 98; 12 Abs. 114; 13 Abs. 95; 14 Abs. 97)

- **Barrieren in Bezug auf Unternehmensführung und Strategie (F.2)**

Zwei der vier Befragten empfinden eine mangelnde **Unterstützung durch das Management** nicht als eine mögliche Barriere. (vgl. 12 Abs. 117; 13 Abs. 98; 14 Abs. 100)

Eine/r der InterviewpartnerInnen ist der Meinung, dass dies eine der größten Hürden des Unternehmens darstellt. Denn solange kein Leidensdruck herrscht, wird keine Bereitschaft zur Veränderung bestehen. Entgegenwirken könnte man damit, dass man ein Bewusstsein für eine neue Vision schafft. (vgl. 11 Abs 101-103)

**Unklare Ziele** stellen für das Team keine Barriere dar, hängen aber laut einem der Befragten stark mit der Strategie zusammen, denn wenn diese nicht vorhanden ist, können keine Ziele abgeleitet werden. (vgl. I2 Abs. 119-120; I3 Abs. 100; I4 Abs. 102)

*"Wenn man Ziele ohne einer Strategie festlegt, dann bleiben diese immer Einzelziele und sie werden nicht überleben." (vgl. I1 Abs. 105-107)*

- **Barrieren in Bezug auf Mitarbeiterführung und Personalentwicklung (F.3)**

Das Thema „**Fehlende zeitliche, äußere und innere Freiräume**“ wird von den Befragten mehrheitlich als eine Barriere betitelt. (vgl. I2 Abs. 123-124; I3 Abs. 103; I4 Abs. 105)

Ein/e Befragte/r ist der Meinung, dass dies eine immer größere Barriere wird, je größer das Unternehmen wird. (vgl. I1 Abs. 110-112)

*"Neue MitarbeiterInnen müssen eingeschult werden, aber derzeit gibt es kein Einschulungskonzept, was wiederum dazu führt, dass die neuen MitarbeiterInnen von gestressten Personen lernen. Das ist ein Teufelskreis, aus dem man nur raus kommt, wenn man zusätzliche Zeit investiert." (vgl. I1 Abs. 110-112)*

Die Mehrheit der MitarbeiterInnen ist der Meinung, dass die **Angst vor Macht- und Kompetenzverlust** keine Barriere darstellt. (vgl. I2 Abs. 126; I3 Abs. 105; I4 Abs. 107)

Ein/e InterviewpartnerIn gibt an, dass nicht die Angst vor Macht- oder Kompetenzverlust eine Barriere darstellt, sondern viel mehr der Verlust an Freiheitsgraden. (vgl. I1 Abs. 114-116)

**Fehlende Motivation und Anreize** wird von den InterviewpartnerInnen mehrheitlich als keine Barriere angesehen. Ein/e MitarbeiterIn ist der Meinung, dass die MitarbeiterInnen keine Anreize oder Motivation brauchen, wenn sie verstehen, dass es dem Unternehmen und auch jedem einzelnen etwas nützt. (vgl. I1 Abs. 118; I3 Abs. 107; I4 Abs. 109)

Sollte es eine Barriere werden, ist ein Befragter der Ansicht, dass man dieser mittels eines Tutoriums, also einer Teambildung zwischen Senior- und Junior Consultants oder einer Anerkennung in Form einer bestimmten Projektzuteilung entgegenwirken könnte. (vgl. I2 Abs. 128-129)

Bei diesem Thema sind sich alle Befragten einig - es besteht keine **sprachliche Barriere**. (vgl. I1 Abs. 120; I2 Abs. 131; I3 Abs. 109; I4 Abs. 111)

**Fehlender Mut zur Preisgabe und Teilung von Wissen** stellt für zwei der vier InterviewpartnerInnen eine Barriere dar. (vgl. I1 Abs. 122; I2 Abs. 133-134; I3 Abs. 111; I4 Abs. 113)

*"Da geht es für mich nicht um den Mut selbst. Das Problem ist eher, dass die anderen Personen Rechtschreibfehler kritisieren, obwohl die Informationen inhaltlich in Ordnung sind und natürlich hemmt das den Wissensaustausch."* (vgl. I2 Abs. 133-134)

Nur ein/e Befragte/r ist der Ansicht, dass „**keine institutionalisierte Zusammenarbeit**“ eine Barriere darstellen könnte. Laut dieser Person muss sich die Unternehmensleitung überlegen, wie die unterschiedlichen Personen zusammenarbeiten können. (vgl. I2 Abs. 136)

Das Thema "**Statusgewinn und Belohnungen für Wissensträger**" stellt für die Mehrheit der Befragten keine Barriere dar. Es wird angemerkt, dass es derzeit weder einen Statusgewinn noch Belohnungen für erbrachte Leistungen gibt. (vgl. I1 Abs. 126-128; I2 Abs. 138; I3 Abs. 115; I4 Abs. 117)

Eine „**Fehlende oder schlechte Schulung**“ könnte laut den Befragten eine Barriere darstellen, da es derzeit keine richtigen Schulungen gibt oder eine Übersicht, in der man sieht, wer in der Vergangenheit welche Arbeiten erledigt hat. (vgl. I2 Abs. 140; I3 Abs. 117; I4 Abs. 119)

*"Man muss sich, glaub ich, wenn man das einführen möchte, professionell mit dem Thema Wissensvermittlung beschäftigen. Das heißt Schulung im Sinne von, einer weiß wie es geht und erzählt es dem anderen, ist zu wenig." (vgl. I1 Abs. 130-132)*

Weder **Kontakt- und Interaktionsschwellen** noch **defizitäre soziale Fertigkeiten und Teamunfähigkeit** stellen für die Befragten eine Barriere dar. Man ist der Meinung, dass solche Themen durch eine vernünftige Führung des Teams ausgeglichen werden können. (vgl. I1 Abs. 138; I2 Abs. 144; I3 Abs. 121; I4 Abs. 123)

Nur eine Person ist der Meinung, dass das Thema "**Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens**" eine Barriere darstellt. Die Begründung hierfür ist, dass derzeit vieles, einschließlich der allgemeinen Ziele, eher undefiniert ist. Entgegenwirken könnte man, indem man aus der Strategie Ziele ableitet. (vgl. I1 Abs. 140)

- **Barrieren in Bezug auf die Organisation und Prozesse (F.4)**

Die **Abgrenzung von Abteilungen (Abteilungsegoismus)** als Barriere sehen die Befragten mehrheitlich als kein Problem bzw. keine Herausforderung. (vgl. I1 Abs. 143; I2 Abs. 149; I3 Abs. 126; I4 Abs. 128)

*"Bei uns besteht die Bereitschaft Wissen zu teilen und wenn man dem Raum gibt und wenn man das Teilen von Wissen zu einem gemeinsamen Thema macht, ist es keine Barriere." (vgl. I1 Abs. 143)*

Drei der vier Befragten sind der Meinung, dass **Bürokratie und Hierarchie** keine Barriere darstellen, allerdings ist eine Person der Meinung, dass vor allem die Bürokratie eine Barriere darstellt. Mittels eines Wertewandels sollte dies allerdings in den Griff zu bekommen sein. (vgl. I1 Abs. 145-147; I2 Abs. 151; I3 Abs. 128; I4 Abs. 130)

**Routine und Gewohnheiten** haben sich in der betrachteten Unternehmensberatung in über zwanzig Jahren entwickelt und stellen deshalb, laut der Mehrheit der Befragten, eine Barriere dar. Die MitarbeiterInnen müssen aus ihrem derzeitigen Arbeitsumfeld herausgeholt werden und es muss verhindert werden, dass sie wieder in ihre alten Muster

zurückfallen. Durch eine gemeinsame Vision und indem man den Mehrwert des Systems und der Prozesse aufzeigt, sollte man dieses Problem vermindern können. (vgl. I1 Abs. 149-151; I2 Abs. 153; I3 Abs. 130; I4 Abs. 132)

**Fehlende Zuständigkeiten in der Organisation** werden von den Befragten nur teilweise als eine Barriere angesehen. (vgl. I3 Abs. 132; I4 Abs. 134)

Eine Person ist der Meinung, dass die momentane flache, sehr breit aufgestellte und sehr individuelle Struktur die Zusammenarbeit in Form eines vernetzten Wissensmanagement behindert. Diese Barriere könnte durch das Aufzeigen des Individualnutzens verändert werden. (vgl. I1 Abs. 153-155)

Eine andere Person sieht diesen Punkt als Barriere, da es in der Vergangenheit öfter dazu kam, dass Personen auf einmal für Dinge zuständig gemacht wurden, mit denen sie gar nichts zu tun haben. Dies lässt sich durch Transparenz vermeiden. (vgl. I2 Abs. 155)

Nur einer der Befragten sieht in der **Größe des Unternehmens** eine Barriere. Die Person erwähnt die individuellen Einzelbüros und merkt an, dass dadurch die Kommunikation sowie die Zusammenarbeit immer wieder zu kurz kommt. (vgl. I1 Abs. 157-159)

- **Barrieren in Bezug auf die Informationstechnologie (F.5)**

Eine **unzureichende technische Kommunikationsinfrastruktur** stellt für keine/n der InterviewpartnerInnen eine Barriere dar. (vgl. I1 Abs. 162; I2 Abs. 160; I3 Abs. 134; I4 Abs. 139)

Drei der vier Befragten sind der Meinung, dass derzeit **eine wissensteilungsfreundliche Unternehmenskultur** besteht und dass diesbezüglich keine Barriere besteht. (vgl. I1 Abs. 164; I3 Abs. 139; I4 Abs. 141)

Ein/e InterviewpartnerIn ist der Meinung, dass dies sehr wohl eine Barriere darstellt und man den Personen klar aufzeigen sollte, dass es besser ist Wissen zu teilen. (vgl. I2 Abs. 162)

Ob die **Integration der Wissensmanagement-Anwendungen in die vorhandene IT-Infrastruktur** eine Barriere darstellen wird, können die Befragten derzeit nicht abschätzen, da noch keine Erfahrungswerte bestehen. (vgl. I1 Abs. 166; I2 Abs. 164; I3 Abs. 141; I4 Abs. 143)

Laut der Befragten bestehen im Unternehmen genügend **interessante Themen**, die im Zuge einer Einführung von Wissensmanagement behandelt werden können. Dies stellt definitiv keine Barriere dar. (vgl. I1 Abs. 168; I2 Abs. 166; I3 Abs. 143; I4 Abs. 145)

Die InterviewpartnerInnen sind sich beim Thema „**Einstellung der Inhalte im System**“ noch sehr uneinig, da bisher noch kein System genutzt wurde und nicht klar ist, um welche Inhalte es sich handeln wird. (vgl. I3 Abs. 145-146)

Einer der Befragten ist der Meinung, dass es sich um sehr einfache Inhalte handelt, die nur interpretiert werden müssen, was keine große Barriere darstellen sollte. (vgl. I1 Abs. 170)

*"(..) das spricht für den Einsatz von Wissensmanagement, weil genau diese Interpretation auf Erfahrung aufbaut und diese Erfahrung weitergegeben werden sollte für nächste Projekte. "* (vgl. I1 Abs. 170)

Die Person ist der Meinung, dass die Barriere eher dahingehend besteht, dass es im Moment keine übergeordneten, professionellen, gemanagten, gemeinsamen Ziele gibt. (vgl. I1 Abs. 170)



- **Zusätzliche Barrieren (F.6)**

Als sonstige Barrieren wurden folgende Themen genannt:

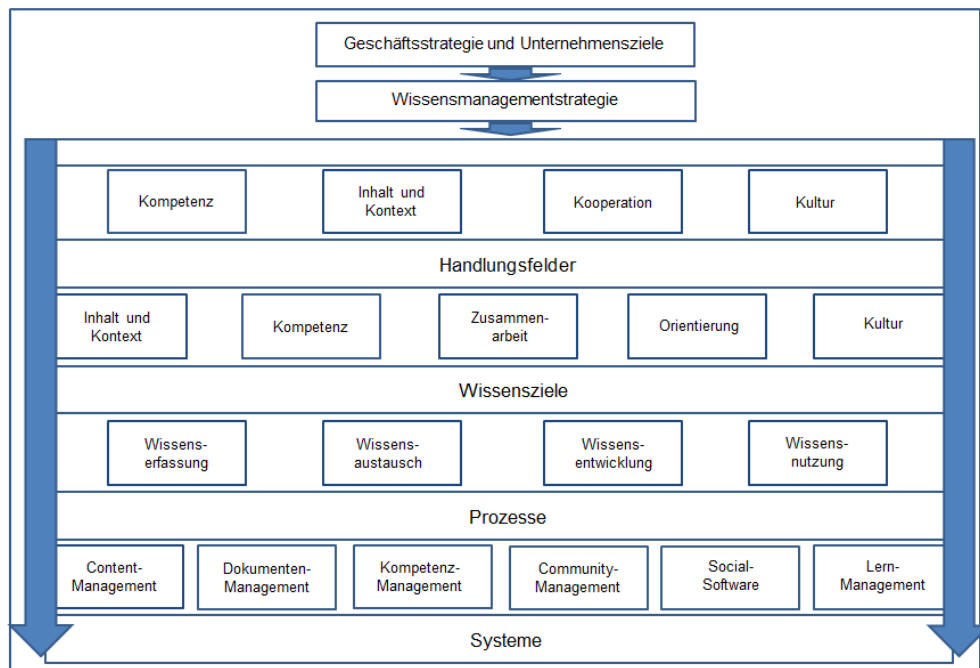
- Konsequenz, dass das Projekt wirklich umgesetzt und auch weitergeführt wird. (*vgl. 12 Abs. 170*)
- Grenzen von Wissensmanagement - kann das System alles abdecken, was gefordert wird? (*vgl. 14 Abs. 149*)

## 6. Beantwortung der Forschungsfrage

**„Welche Anforderungen ergeben sich an ein IT-gestütztes Wissensmanagementsystem in der Unternehmensberatung unter der Berücksichtigung der widersprüchlichen Schnittstelle von sozialen Systemen und IT-Werkzeugen?“**

Um diese Forschungsfrage beantworten zu können und um eine konkrete Aussage bzgl. eines passenden Wissensmanagementsystems treffen zu können, musste zuerst die bestehende Theorie durchleuchtet und die Organisation auf ihre Möglichkeiten, Perspektiven, Chancen, Risiken und Widerstände untersucht werden, da diese Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf das zu suchende System bzw. auf die IT-Werkzeuge haben.

Die Analyse der Theorie zeigt, dass die Anforderungen an ein mögliches System von den Prozessen des Wissensmanagements abhängen. Diese Prozesse hängen wiederum von den Zielen des Wissensmanagements ab, die sich aus der Strategie des Wissensmanagements ableiten. Die Wissensmanagement-Strategie sollte wiederum von der gesamtheitlichen Unternehmensstrategie abgeleitet werden. *(vgl. Kapitel 3)*



**Abbildung 16: Ablauf und Handlungsfelder im Wissensmanagement**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riemp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

Bei der Befragung der MitarbeiterInnen wurden diese Ebenen ebenfalls aufgegriffen und um die Aspekte „Herausforderungen“ und „Barrieren“ ergänzt. Diese beiden Aspekte dienen dazu, die Unsicherheiten und Ängste der MitarbeiterInnen vorab abzugreifen um sie in das Gesamtkonzept miteinfließen zu lassen.

Die Kombination aus dem ausgewählten Vorgehensmodell der Theorie (vgl. Kapitel 3), sowie den Ergebnissen der empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 5) ergibt durch die nachfolgende Durcharbeitung der einzelnen Ebenen des Vorgehensmodells die Handlungsfelder und Anforderungen der Organisation an ein IT-System zur Unterstützung von Wissensmanagement.

## 6.1 Strategie

### 6.1.1 Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung

Aus dem Theorieteil, insbesondere aus dem Metamodell für integrierte Wissensmanagementsysteme nach Gernot Riempp, lässt sich entnehmen, dass in einem ersten Schritt die Wissensmanagement-Strategie von der allgemeinen Geschäftsstrategie abgeleitet werden muss, um danach Handlungsfelder, mögliche Ziele, Prozesse und Systeme zu definieren. (vgl. Kapitel 3.3.3)

Mögliche Handlungsfelder, die gleichzeitig auch die Problemfelder des Wissensmanagements darstellen und dabei helfen die Strategie zu definieren, sind hierbei: (vgl. Kapitel 3.3.3.1)

- Kompetenz
- Inhalt und Kontext
- Zusammenarbeit
- Kultur

Die Befragung der MitarbeiterInnen bezüglich der Strategie hat ergeben, dass im betrachteten Unternehmen derzeit keine Wissensmanagement-Strategie vorhanden ist. (vgl. Kapitel 5.1.1)

Des Weiteren wurde angemerkt, dass derzeit nur ein sehr unregelmäßiger Wissensaustausch sowie eine unregelmäßige Zusammenarbeit stattfindet. Das Wissen der MitarbeiterInnen wird teilweise mittels Evernote oder in Wordfiles am Unternehmenslaufwerk dokumentiert und teilweise besteht es nur in den Köpfen der einzelnen MitarbeiterInnen. (vgl. Kapitel 5.1.1)

## 6.1.2 Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen

Schafft man sich einen Überblick über die in der Befragung genannten Herausforderungen und Barrieren, so geht sehr stark heraus, dass ein strategisches Umdenken im Hinblick auf die individuellen Arbeitsweisen der MitarbeiterInnen erfolgen sollte. (vgl. 5.1.5; 5.1.6)

Kombiniert man die Theorie mit dem Ergebnis der empirischen Untersuchung, so ergibt sich die Anforderung zur Ableitung einer Strategie für den Bereich Wissensmanagement. Der Anstoß zum Start des Projekts kann nur die Unternehmensleitung, mittels der Definition der Wissensmanagement-Strategie vornehmen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass nicht alle Handlungsfelder auf einmal bearbeitet werden. (vgl. Kapitel 3.3.1)

Aus der Diskussion im Kapitel 6.1.1 ergeben sich in Bezug auf betrachtete Unternehmensberatung die Haupt-Handlungsfelder Inhalt und Kontext, Zusammenarbeit und Kultur woraus im nächsten Schritt die Strategie abgeleitet werden kann.



**Abbildung 17: Handlungsfelder der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

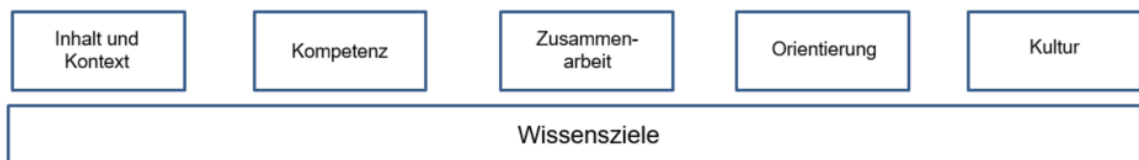
Des Weiteren stellen die Unternehmenskultur sowie die Kommunikation bereits in dieser Phase einen wichtigen Einflussfaktor dar, da die zukünftigen NutzerInnen die Einführung eines Wissensmanagementsystems akzeptieren sollten. (vgl. Kapitel 3.7)

## 6.2 Ziele und kritische Erfolgsfaktoren

### 6.2.1 Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung

In der Theorie bestehen verschiedenste Ansichtsweisen bzgl. der Ziele und der kritischen Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement.

In dieser Arbeit wurden die Ziele des Wissensmanagements laut Gernot Riempp sowie die Ziele und kritischen Erfolgsfaktoren laut einer Literaturrecherche von Christian Zietz behandelt. Diese Ziele lassen sich auf die folgenden Hauptziele zusammenfassen: (vgl. Kapitel 3.7.3)



**Abbildung 18: Wissensziele**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

Folgende Ziele wurden im Zuge der Befragung von den InterviewpartnerInnen genannt: (vgl. Kapitel 5.1.2)

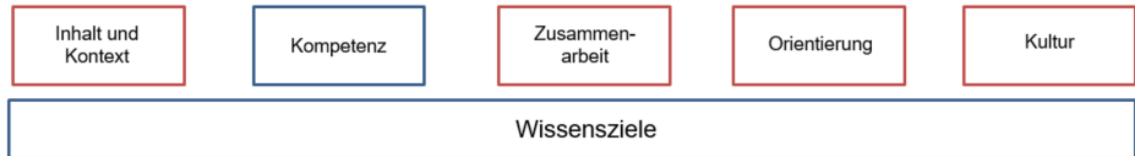
Ziele in Bezug auf die Einführung von Wissensmanagement	
Eindeutige Ziele	Uneinig
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur</li> <li>• Verbesserung der Produktqualität</li> <li>• Steigerung von Produktivität</li> <li>• Beschleunigung der Einarbeitung der MitarbeiterInnen</li> <li>• Erhöhung der Kommunikation und Zusammenarbeit</li> <li>• Verbesserung der Verteilung von Wissen</li> <li>• Schaffung von Wissenstransparenz</li> <li>• Einrichtung von Datenbanken bzw. Wissensspeicher</li> <li>• Verbesserung des Zugangs zu vorhandenem Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senkung von Kosten - nicht vordergründig</li> <li>• Innovationsfähigkeit erhöhen - sollte durch unsere Arbeit eher auf Seite der Kundinnen umgesetzt werden</li> <li>• Kundenservice verbessern</li> <li>• Erhöhung der MitarbeiterInnenzufriedenheit und Motivation</li> <li>• Optimierung der Durchlaufzeiten der Prozesse</li> </ul>

**Abbildung 19: Übersicht der Wissensmanagementziele der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

## 6.2.2 Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen

Vergleicht man die in der Literatur genannten Ziele mit den Ergebnissen aus der Umfrage, so ergeben sich erhöhte Anforderungen in Richtung Inhalt und Kontext, Zusammenarbeit, Orientierung und Kultur. (vgl. Kapitel 6.2.1)



**Abbildung 20: Wissensziele der betrachteten Unternehmensberatung in Anlehnung an das Modell für integrierte Wissensmanagementsysteme nach Gernot Riempp**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme.

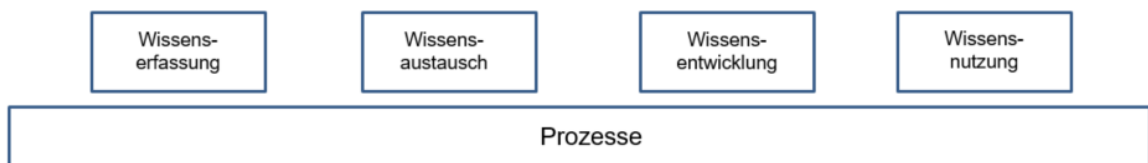
Architektur und praktische Anwendung; 2004

Die meisten der genannten Ziele, nämlich die Verbesserung der Verteilung des Wissens, die Erhöhung der Kommunikation und der Zusammenarbeit sowie die Beschleunigung der Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen, sind dem Themengebiet „Mitarbeiterführung und Personalentwicklung“ zuzuordnen. Daraus lässt sich ableiten, dass das Ziel „Zusammenarbeit“ für die MitarbeiterInnen eine sehr wichtige Rolle spielt und das wichtigste Ziel darstellen sollte.

## 6.3 Prozesse

### 6.3.1 Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung

Auf der Prozessebene erfolgt, laut der Literatur, die Ausarbeitung der Aktivitäten, um die Ziele des Wissensmanagements zu erreichen. Gernot Riempp definiert hierbei die folgenden Prozesskategorien, von denen später die einzelnen Prozesse abgeleitet werden sollen: (vgl. Kapitel 3.3.3.2)



**Abbildung 21: Wissensprozesse**

Quelle: Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

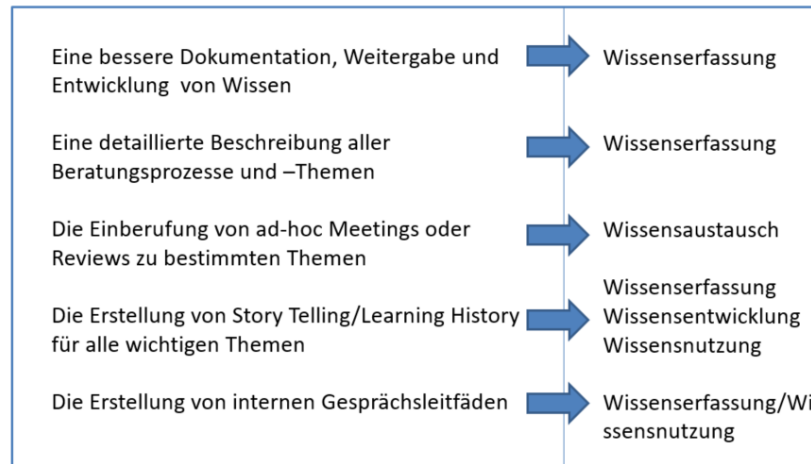
Um die Prozesse ableiten zu können, musste im Zuge der Interviews herausgefunden werden, welche Prozesse die MitarbeiterInnen im Unternehmen für nötig befinden. Zusammenfassend wurden die folgenden Prozesse genannt: (vgl. Kapitel 5.1.3)

- Eine bessere Dokumentation, Weitergabe und Entwicklung von Wissen
- Eine detaillierte Beschreibung aller Beratungsprozesse und –themen
- Die Einberufung von ad-hoc Meetings oder Reviews zu bestimmten Themen
- Die Erstellung von Story Telling/Learning History für alle wichtigen Themen
- Die Erstellung von internen Gesprächsleitfäden für die bessere Abwicklung von KundInnen-Projekten



### 6.3.2 Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen

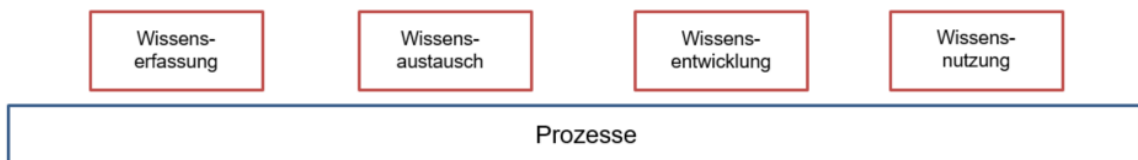
Ordnet man die im Kapitel 6.3.1 genannten Prozesse den in der Literatur vorgegebenen Prozess-Hauptkategorien zu, so ergibt sich die folgende Aufteilung:



**Abbildung 22: Hauptprozesse der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

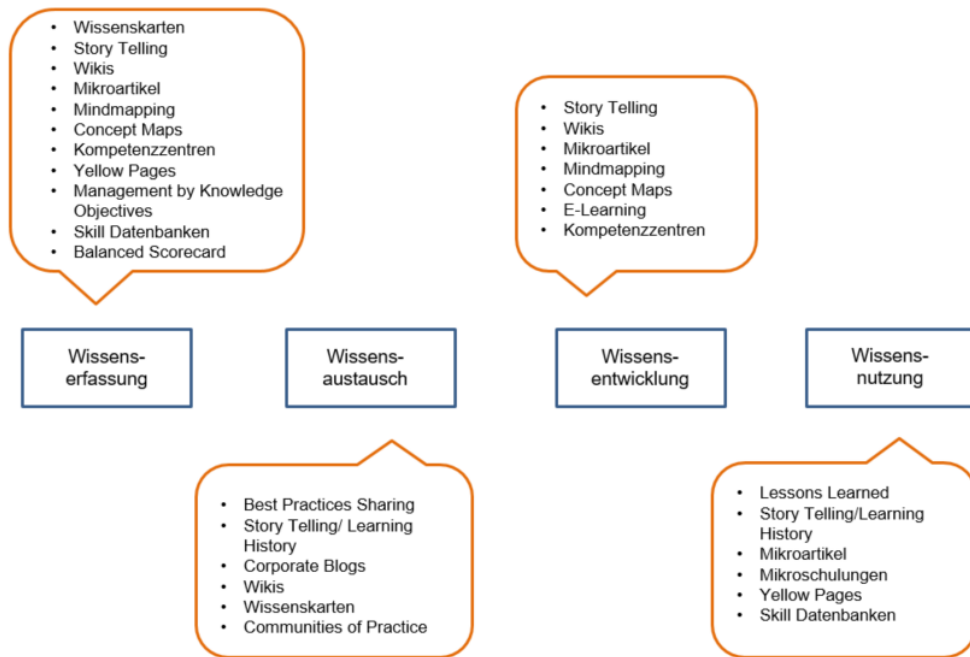
Daraus resultiert bei der Einführung von Wissensmanagement ein Fokus auf alle vier Prozesskategorien:



**Abbildung 23: Wissensprozesse in der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

Laut Christian Zietz (*vgl. Kapitel 3.5*) können für die ausgewählten Prozesskategorien die folgenden Unterstützungswerkzeuge eingesetzt werden:



**Abbildung 24: Der Prozess des Wissensmanagements und unterstützende Instrumente**

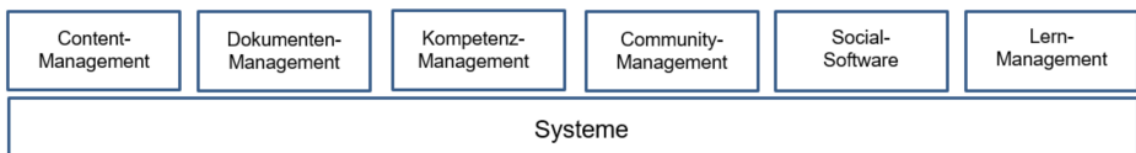
Eigene Darstellung in Anlehnung an Zietz, C.; Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren und Barrieren für portalbasiertes Wissensmanagement (2010)

## 6.4 Systeme

### 6.4.1 Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung

Die auf der Prozessebene definierten operativen Prozesse können durch Informationssysteme unterstützt werden. Abhängig von der Wissensmanagementstrategie, der Handlungsfelder, Ziele und der Prozesse können hierbei die nötigen Funktionen definiert werden, um in einen weiteren Schritt eine passende Systemart auszuwählen. (vgl. *Kapitel 3.3.3.3.3*)

Im Umfeld des Wissensmanagements werden in der Literatur die folgenden Arten von Informationssystemen genannt und im *Kapitel 3.3.3.3.3* bezüglich ihrer Funktionen beschrieben:



**Abbildung 25: Wissensmanagementsysteme**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

Im Zuge der Befragung wurden die MitarbeiterInnen nach den Anforderungen des Unternehmens sowie nach ihren persönlichen Anforderungen befragt. (vgl. *Kapitel 5.1.4*)

<b>Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem</b>	
<b>Persönliche Anforderungen</b>	<b>Anforderungen des Unternehmens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit zur Ablage von Dokumenten (Datenbank)</li> <li>• Einfacher Zugriff mit verschiedenen Endgeräten</li> <li>• Einfache Navigation und Suche</li> <li>• Erweiterbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität in der Anpassung und Erweiterbarkeit</li> <li>• Möglichkeit zur Ablage von Dokumenten</li> <li>• Einfache Struktur, Navigation und Suche</li> <li>• Einfacher Zugriff mit verschiedenen Endgeräten</li> <li>• Ansprechende Benutzeroberfläche</li> <li>• Kommentarfunktion</li> <li>• Abbildung von Timelines und Erinnerungsfunktion</li> </ul>

**Abbildung 26: Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

Die InterviewpartnerInnen wurden in Bezug auf die Systeme des Weiteren bzgl. der Vor- und Nachteile bei der Nutzung eines Wissensmanagementsystems befragt. Zusammenfassend wurden die folgenden Vor- bzw. Nachteile genannt: (vgl. Kapitel 5.1.4)

<b>Vor- und Nachteile bei der Nutzung eines Wissensmanagementsystems</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierte Speicherung von Erfahrungen und Erfahrungswerten</li> <li>• Zuweisung von Metainformationen</li> <li>• Alle wichtigen Informationen an einem Fleck</li> <li>• Vereinheitlichung der Informationen</li> <li>• Vermeidung von Zweigleisigkeit</li> <li>• Fällt jemand aus oder ist krank, sind die Informationen nachvollziehbar.</li> <li>• Entscheidungen bei KundInnen können, dank des gespeicherten Wissens, fundierter getroffen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht das Risiko, dass man sich zu stark auf das System verlässt oder sich zu sehr mit dem System beschäftigt und weniger mit den Prozessen dahinter - dies kann die Effizienz hemmen.</li> <li>• Kulturschock, da es nicht der Unternehmenskultur entspricht, Regeln vorzugeben oder formelle Regeln einzuhalten.</li> <li>• Umgewöhnung der MitarbeiterInnen</li> <li>• Die Gefahr, dass die Prozesse durch Wissensmanagement langsamer und komplizierter werden.</li> </ul>

**Abbildung 27: Vor- und Nachteile bei der Nutzung eines Wissensmanagementsystems**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

## 6.4.2 Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen

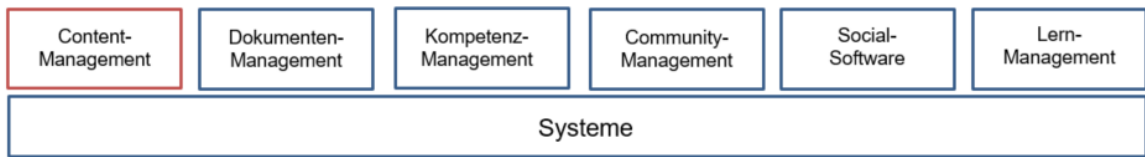
Stellt man die persönlichen Anforderungen der MitarbeiterInnen den Anforderungen des Unternehmens (lt. der InterviewpartnerInnen) gegenüber, zeigt sich deutlich, dass sich die genannten persönlichen Anforderungen mit dem Begriff „Einfachheit des Systems“ zusammenfassen lassen. Alle persönlichen Anforderungen finden sich auch in den Anforderungen des Unternehmens wieder. Die Anforderungen des Unternehmens (lt. der InterviewpartnerInnen) beinhalten des Weiteren zusätzliche Funktionen wie z.B.: die Möglichkeit, Kommentare zu hinterlassen oder die Abbildung von Timelines und Erinnerungsfunktionen, woraus sich das folgende Funktionenprofil ergibt: (vgl. Kapitel 5.1.4)

- Flexibilität in der Anpassung und Erweiterbarkeit
- Möglichkeit zur Ablage von Dokumenten
- Einfache Struktur, Navigation und Suche
- Einfacher Zugriff mit verschiedenen Endgeräten
- Ansprechende Benutzeroberfläche
- Kommentarfunktion
- Abbildung von Timelines und Erinnerungsfunktion

**Abbildung 28: Funktionsanforderungen des WM-Systems der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

Ein Vergleich dieser Anforderungen mit den, im *Kapitel 3.3.3.3.3* beschriebenen Informationssystemen und deren jeweiligen Funktionen zeigt, dass für die Unterstützung der betrachteten Unternehmensberatung, basierend auf der Strategie, den Handlungsfeldern, den Zielen und Prozessen, ein Content Management System in Frage käme.



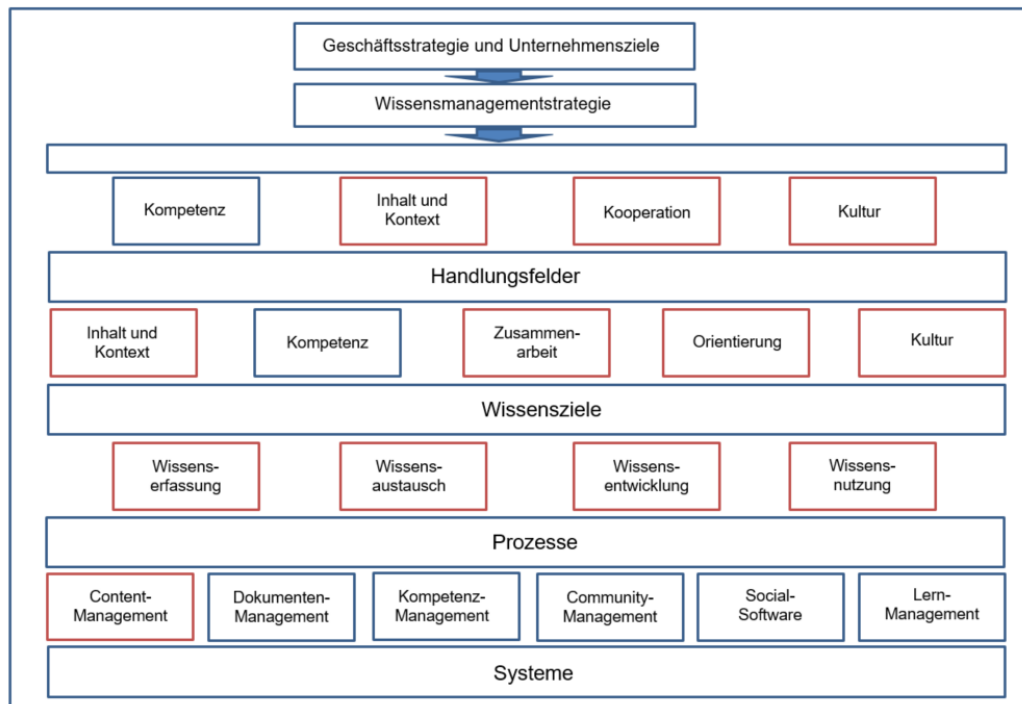
**Abbildung 29: Fokus in Bezug auf Wissensmanagementsysteme in der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riemp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

Content Management Systeme bieten die folgenden Möglichkeiten und decken somit die Anforderungen der betrachteten Unternehmensberatung sowie der MitarbeiterInnen dieses Unternehmens ab:

- Content Management Systeme (CMS) dienen der Erstellung, Bearbeitung, Speicherung und Veröffentlichung von Inhalten im Internet oder Intranet. Diese Systeme können zumeist bis zu einem gewissen Grad angepasst und erweitert werden und beinhalten in den meisten Fällen auch ein Dokumenten Management System.
- Durch Verfügbarkeit im Internet bzw. Intranet wird des Weiteren ein gemeinsamer Zugriff sowie eine Bearbeitung des Wissens ermöglicht, womit auch der Community-Ansatz abgedeckt wird.
- Des Weiteren werden von den meisten CMS auch Applikationen für Smartphones/Tablets angeboten, womit auch die Anforderung des Zugriffs mittels verschiedener Endgeräte abgedeckt wird.
- CMS verfügen über verschiedene Such- und Filteroption und bieten je nach System eine ansprechende Benutzeroberfläche sowie eine einfache Navigation.
- Funktionen wie z.B. Kommentar- und Erinnerungsfunktionen oder die Abbildung von Timelines werden von einigen Anbietern zusätzlich angeboten, allerdings sind diese zumeist nicht standardmäßig enthalten.

Die Auswahl begründet sich des Weiteren durch die Betrachtung der einzelnen Ebenen im Modell für integrierte Wissensmanagementsysteme nach Gernot Riempp (vgl. *Abbildung 16*). Die Felder, auf denen der Fokus liegt, können durch ein Content Management System unterstützt werden.



**Abbildung 30: Handlungsfelder der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004 sowie Kapitel 5

Im Anhang C (vgl. Kapitel 11.3) werden einige gängige Content Management Systeme vorgestellt und auf Basis der Anforderungen der MitarbeiterInnen miteinander verglichen. Dieser Vergleich soll als Grundlage dienen um die Entscheidung für ein passendes Content Management System zu erleichtern.

## 6.5 Herausforderungen & Barrieren

### 6.5.1 Ergebnisse aus der Literatur und der empirischen Untersuchung

Da die MitarbeiterInnen im Wissensmanagementprozess eine sehr wichtige Rolle spielen und später mit dem ausgewählten System arbeiten sollen, war es wichtig vorab herauszufinden, welche Themen bzw. Teilaspekte die AnwenderInnen als Herausforderungen ansehen, um diese zu evaluieren und im Einführungsprozess zu berücksichtigen. (vgl. Kapitel 3.10.3)

Die Befragung ergab die folgenden Herausforderungen: (vgl. Kapitel 5.1.5)

Herausforderung in Bezug auf die Einführung von Wissensmanagement		
Herausforderung	Uneinig	Keine Herausforderung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Einbindung von Management, Abteilungen, MitarbeiterInnen und PartnerInnen</li><li>• Sicherstellung der Akzeptanz und Nutzung des Systems</li><li>• Festlegung der Strategie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivation der Beteiligten am System</li><li>• Definition von Prozessen für die Wissensarbeit</li><li>• Kodifizierung bzw. Verfügbarmachen von Wissen</li><li>• Kommunikation im Projekt</li><li>• Definition von Zielen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integration der Informationstechnologie</li><li>• Projektmanagement und -Controlling</li></ul>

Abbildung 31: Herausforderungen in Bezug auf die Einführung von Wissensmanagement der betrachteten Unternehmensberatung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

Ebenso wie bei den Herausforderungen, geht es bei den Barrieren darum, mögliche Risiken vor dem Start des Projekts zu evaluieren und mögliche Gegenmaßnahmen zu finden. Während der Befragung wurden die folgenden Themen genannt: (vgl. Kapitel 5.1.6)



<b>Barrieren in Bezug auf die Einführung von Wissensmanagement</b>		
<b>Barrieren</b>	<b>Uneinig</b>	<b>Keine Barrieren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Routine und Gewohnheiten</li> <li>• Fehlende zeitliche, äußere und innere Freiräume</li> <li>• Die Konsequenz der Durch- und Weiterführung des Projekts</li> <li>• Grenzen von Wissensmanagement</li> <li>• Fehlende oder schlechte Schulung</li> <li>• Keine fördernde Unternehmenskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung der Inhalte im System</li> <li>• Integration der Wissensmanagement-Anwendungen in die vorhandene IT-Infrastruktur</li> <li>• Wissensteilungsfreundliche Unternehmenskultur</li> <li>• Fehlende Zuständigkeiten in der Organisation</li> <li>• Mangelnde Unterstützung durch das Management</li> <li>• Fehlender Mut zur Preisgabe und Teilung von Wissen</li> <li>• keine institutionalisierte Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Interessanten Themen</li> <li>• Sprachliche Barriere</li> <li>• Unzureichende technische Kommunikationsinfrastruktur</li> <li>• Größe des Unternehmens</li> <li>• Bürokratie und Hierarchie</li> <li>• Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens</li> <li>• Abgrenzung von Abteilungen</li> <li>• Angst vor Macht- und Kompetenzverlust</li> <li>• Defizitäre soziale Fertigkeiten und Teamunfähigkeit</li> <li>• Kontakt- und Interaktionsschwellen</li> <li>• Statusgewinn und Belohnungen für Wissensträger</li> <li>• Fehlende Motivation und Anreize</li> <li>• Mangel an Vertrauen und Misstrauen</li> <li>• Unklare Ziele</li> </ul>

**Abbildung 32: Barrieren in der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

## 6.5.2 Diskussion, Anforderungen und Handlungsempfehlungen

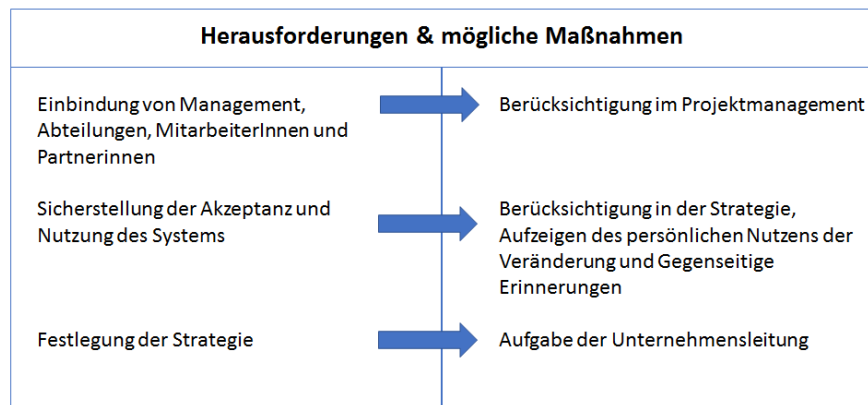
- **Herausforderungen**

Die meisten der genannten Herausforderungen, nämlich die Sicherstellung der Akzeptanz und Nutzung des Systems, die Kodifizierung und das Verfügbarmachen von Wissen sowie die Motivation zu einer aktiven Beteiligung am System, sind dem Themengebiet „Mitarbeiterführung und Personalentwicklung“ zuzuordnen.

Die Unternehmensleitung sollte sich deshalb bereits vor der Einführung des Projekts Maßnahmen zur Akzeptanz und der Motivation zur Nutzung und Beteiligung in Bezug auf Wissensmanagement überlegen.

Zusätzlich zu den vorgegeben Themengebieten, wurde die Festlegung der Strategie von allen MitarbeiterInnen einstimmig als wesentliche Herausforderung genannt. Dieses Ergebnis zeigt sehr deutlich, dass die Kommunikation in Bezug auf die Strategie seitens der Unternehmensleitung verbessert werden sollte, damit die Unsicherheiten auf Seite der MitarbeiterInnen verringert werden können.

Folgende Abbildung zeigt mögliche Maßnahmen zum erfolgreichen Meistern der genannten Herausforderungen:



**Abbildung 33: Herausforderungen und mögliche Maßnahmen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

- **Barrieren**

Ähnlich wie bei den Herausforderungen, sind die meist genannten Barrieren, nämlich die fehlenden zeitlichen, äußeren und inneren Freiräume und die fehlende oder schlechte Schulung dem Themenfeld „Mitarbeiterführung und Personalentwicklung“ zuzuordnen.

Diese Barrieren können z.B. durch eine strukturierte Aufteilung der Arbeiten sowie durch die Berücksichtigung durch das Projektmanagement des Einführungsprojekts vermindert werden.

Zusätzlich zu den vorgegebenen Themenfelder, wurden die „Konsequenz der Durch- und Weiterführung des Projekts“ und die „Grenzen von Wissensmanagement“ als Barrieren genannt. Diesen Barrieren könnte man z.B. mittels der Berücksichtigung im Projektmanagement sowie der Absteckung der Anforderungen und Ziele im Voraus verhindern.

Folgende Abbildung zeigt mögliche Maßnahmen zur erfolgreichen Vermeidung der genannten Barrieren:

Barrieren & mögliche Gegenmaßnahmen	
Routine und Gewohnheiten	➔ Aufzeigen des persönlichen Nutzens der Veränderung
Fehlende zeitliche, äußere und innere Freiräume	➔ Aufteilung der nötigen Arbeiten
Die Konsequenz der Durch- und Weiterführung des Projekts	➔ Berücksichtigung im Projektmanagement
Grenzen von Wissensmanagement	➔ Abstecken der Anforderungen & Ziele
Fehlende oder schlechte Schulung	➔ Berücksichtigung im Projektmanagement
Keine fördernde Unternehmenskultur	➔ Berücksichtigung in der Strategie

**Abbildung 34: Barrieren und mögliche Maßnahmen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

## 6.6 Chancen/Risiken Matrix

Die genannten Ziele und Vorteile (vgl. Kapitel 5) des Wissensmanagements ergeben in Kombination eine Übersicht an Chancen, die laut den befragten MitarbeiterInnen in der betrachteten Unternehmensberatung in Bezug auf Wissensmanagement bestehen.

Gleiches gilt für die genannten Herausforderungen und Barrieren (vgl. Kapitel 5) des Wissensmanagements. Diese ergeben kombiniert einen Überblick über mögliche Risiken der Einführung von Wissensmanagement im betrachteten Unternehmen.

Folgende Übersicht zeigt die Gegenüberstellung der genannten Chancen und Risiken bei der Einführung von Wissensmanagement im betrachteten Beratungsunternehmen:

<b>Chancen/Risiken Analyse</b>	
<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierte Speicherung von Erfahrungen und Erfahrungswerten</li> <li>• Verbesserung der Verteilung von Wissen</li> <li>• Schaffung von Wissenstransparenz</li> <li>• Schnellere Informationsbeschaffung durch bessere Orientierung, Zuweisung von Metainformationen, Suche, Navigation</li> <li>• Vereinheitlichung der Informationen</li> <li>• Vermeidung von Zweigleisigkeit</li> <li>• Fällt jemand aus oder ist krank, sind die Informationen nachvollziehbar.</li> <li>• Entscheidungen bei KundInnen können, dank des gespeicherten Wissens, fundierter getroffen werden.</li> <li>• Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur</li> <li>• Steigerung der Produktqualität bzw. der Produktivität</li> <li>• Beschleunigung der Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen</li> <li>• Erhöhung der Kommunikation und Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu starker Verlass auf das System und dadurch eine Hemmung der Effizienz.</li> <li>• Gefährdung des Projekterfolgs, wenn keine Strategie festgelegt wird oder die definierten Ziele nicht mit der Strategie zusammenpassen.</li> <li>• Vermehrte Beschäftigung mit dem System anstatt mit den Prozessen dahinter und dadurch eine Hemmung der Effizienz.</li> <li>• Unternehmenskultur hemmt die Einführung von Wissensmanagement bzw. die Nutzung des Systems</li> <li>• Eine konsequente Bearbeitung/Nutzung des Systems nach Ende der Einführungsphase</li> <li>• MitarbeiterInnen können/wollen sich nicht an die Änderungen gewöhnen</li> <li>• Prozesse werden durch die Änderungen langsamer und komplizierter</li> <li>• Fehlende zeitliche, äußere und innere Freiräume</li> <li>• Unrealistische Anforderungen des Unternehmens an das System</li> <li>• Fehlende oder schlechte Einschulung</li> <li>• Es werden nicht alle MitarbeiterInnen, PartnerInnen und Abteilungen im Projekt miteingebunden</li> </ul>

**Abbildung 35: Chancen/Risiken Landschaft**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

## **7. Schlussbetrachtung und Limitation**

Den Abschluss dieser Arbeit bilden die Zusammenfassung der Beantwortung der Forschungsfrage, die Diskussion der Limitationen dieser Arbeit sowie ein Ausblick für weitere Forschung.

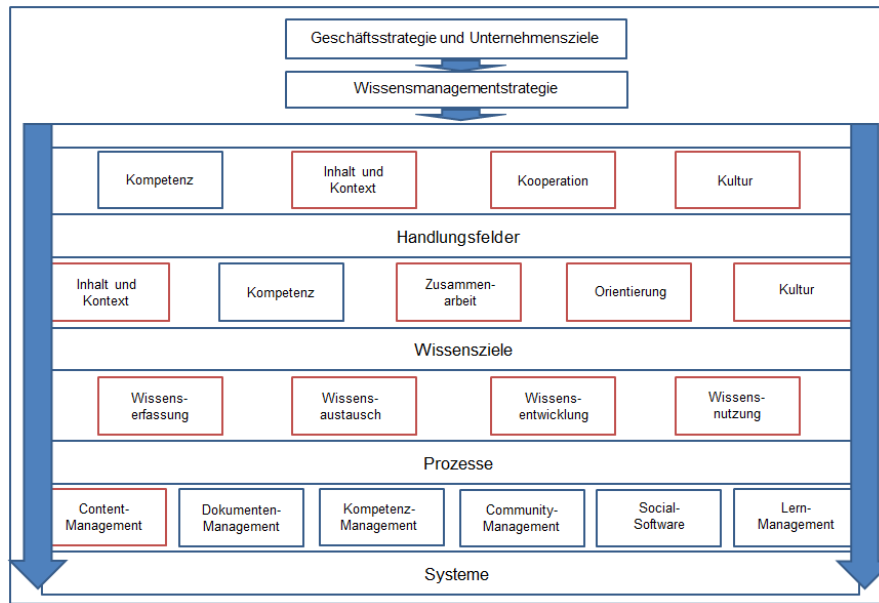
### **7.1 Schlussbetrachtung**

Da sich unsere Gesellschaft, auf Grund des strukturellen Wandels, der Globalisierung sowie verschiedenster Kommunikations- und Informationstechnologien, immer weiter zu einer Informations- und Wissensgesellschaft entwickelt, spielt Wissensmanagement auch für Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. (vgl. Kapitel 3.1.2)

Aus diesem Grund hat die betrachtete Unternehmensberatung beschlossen, die internen Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem zu evaluieren.

Mittels der empirischen Untersuchung in dieser Arbeit konnte herausgefunden werden, welche Strategie laut der MitarbeiterInnen im betrachteten Unternehmen benötigt wird, welche Themen Handlungsfelder, Ziele, Herausforderungen und Barrieren darstellen und welche Prozesse und Systemfunktionen benötigt werden.

Daraus ergibt sich nicht nur eine Landkarte zur Einführung von Wissensmanagement in der betrachteten Unternehmensberatung, es wird im Zuge dessen auch die Forschungsfrage beantwortet.



**Abbildung 36: Darstellung der Handlungsfelder der betrachteten Unternehmensberatung in Bezug auf Wissensmanagement**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5 sowie Eigene Darstellung in Anlehnung an Riempp, G.; Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung; 2004

Unter Berücksichtigung der widersprüchlichen Schnittstellen von sozialen Systemen und IT-Werkzeugen, ergeben sich in der betrachteten Unternehmensberatung die folgenden Anforderungen an ein IT-gestütztes Wissensmanagementsystem:

- Flexibilität in der Anpassung und Erweiterbarkeit
- Möglichkeit zur Ablage von Dokumenten
- Einfache Struktur, Navigation und Suche
- Einfacher Zugriff mit verschiedenen Endgeräten
- Ansprechende Benutzeroberfläche
- Kommentarfunktion
- Abbildung von Timelines und Erinnerungsfunktion

**Abbildung 37: Funktionsanforderungen des WM-Systems der betrachteten Unternehmensberatung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 5

Aus der Kombination dieser Funktionen sowie der Handlungsfelder in Abbildung 36 lässt sich ein Content Management System als geeignetes IT-System zur Unterstützung von Wissensmanagement ableiten.

## **7.2 Limitation der Arbeit**

Im Zuge dieser Arbeit wurde als Untersuchungsstrategie die qualitative Sozialforschung gewählt. Da diese Untersuchungsstrategie durch eine geringe Stichprobenanzahl charakterisiert ist, sind die Ergebnisse nicht statistisch repräsentativ. Eine weitere Limitation stellt das Interview als Erhebungsinstrument dar, da damit zwar sehr viel Wissen von ExpertInnen abgefragt werden kann, allerdings ist es auch möglich, dass es Einflussfaktoren gibt, die den Befragten nicht reflexiv verfügbar sind. (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 485)

## **7.3 Ausblick**

Nach der Fertigstellung dieser Arbeit wird das Konzept der Unternehmensleitung der betrachteten Unternehmensberatung vorgestellt. Danach soll entschieden werden, ob die Einführung laut dem entwickelten Konzept umgesetzt werden kann und welches System laut der analysierten Anforderungen eingesetzt werden soll.

## **7.4 Eigenes Fazit**

Die vorliegende Arbeit wurde mit der Zielsetzung geschrieben, die Anforderungen für ein IT-gestütztes Wissensmanagementsystem zu eruiieren, um daraus ein geeignetes System abzuleiten. Meiner Meinung nach hat die Untersuchung gezeigt, dass abseits der Hauptthemen bzw. -prozesse zur Einführung von Wissensmanagement auch die Unternehmenskultur sowie die Kommunikation zwischen den NutzerInnen und der Unternehmensleitung eine sehr wichtige Rolle spielen. Werden die evaluierten Herausforderungen und Barrieren sowie die Anmerkungen der MitarbeiterInnen berücksichtigt, so bin ich der Meinung, dass einer Einführung von Wissensmanagement in der betrachteten Unternehmensberatung nichts mehr im Wege steht.

## 8. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
z.B.	zum Beispiel
et al.	und andere
lt.	laut
S.	Seite
vgl.	vergleiche
WM	Wissensmanagement



## 9. Literaturverzeichnis

- Alavi, M., und D. E. Leidner. „Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues.“ *MIS Quarterly* Vol. 25, 03. März 2001: 107-136.
- Albrecht F. *In Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen.*, 97. Frankfurt am Main: Lang, 1993.
- Al-Laham, A. *In Organisationales Wissensmanagement: Eine strategische Perspektive*, 34ff. München: Franz Vahlen Verlag, 2003.
- Amelingmeyer, J. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002, 2. Auflage.
- Atlassian. *Atlassian.com*. 2017. <https://www.atlassian.com/software/confluence> (Zugriff am 21. Jänner 2017).
- Beckman T.J. „The Current State of Knowledge Management.“ *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton u.a.: CRC Press LLC , 1999: 1-2.
- Bendel, O. „Das 1x1 der Wikis und Weblogs.“ *Wissensmanagement*, März 2006: 22-25.
- Burkhard, R.A. „Knowledge Visualization - The Use of Complementary Visual Representations for the Transfer of Knowledge. A Model, a Framework, and Four New Approaches.“ *Dissertation*. Zürich: Universität Zürich, 2005.
- Buzan, T. *Das Mind-map-Buch: die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potentials*. Landsberg: mvg-Verlag, 1999.
- De Long, D.W., und L. Fahey. „Diagnosing cultural barriers to knowledge management.“ *Academy of Management Executive*, Jg. 14, H. 4, 2000: 113-127.
- Denning, S. *The leader's guide to storytelling. Mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco: Jossey-Bass/A Wiley Imprint, 2005.
- Drucker, P.F. *In Die Zukunft bewältigen, Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewissheit*, 60. Düsseldorf: Econ Verlag, 1969.

- Engl, C. Blog IT Solutions. 5. Februar 2015. <http://www.blog-it-solutions.de/wissensmanagement-mit-evernote-nie-mehr-etwas-vergessen/> (Zugriff am 22. Jänner 2017).
- Figura, M., und D. Gross. Wikis für Wissensmanagement. 13. Juni 2013. <https://www.pumacy.de/publikationen/studien/wikis-fuer-wissensmanagement/> (Zugriff am 21. Jänner 2017).
- Frank, M. Business Intelligence - das Ringen um Trendthemen in wirtschaftlich turbulenten Zeiten. 2002. [http://www.ifem.org/ifem\\_bi\\_wp.pdf](http://www.ifem.org/ifem_bi_wp.pdf) (Zugriff am 29. Jänner 2007).
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden, 2010.
- Gronau, N. Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement - Ein aktueller Überblick. Berlin: GITO Verlag, 2005.
- Häder, Michael. Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden, 2010.
- Hasler Roumois, U. In Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non Profit- und Public Organisationen., 43. Zürich: Orell Füssli, 2007.
- Heilwagen, A. „Die Vorzüge und Nachteile von Wikis.“ Computerwoche , Jänner 2009: 34-35.
- Heisig, P. Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse. Berlin: Techn. Universität Berlin, 2005.
- Heisig, P., und R. Orth. Wissensmanagement Frameworks aus Forschung und Praxis - Eine inhaltliche Analyse. Berlin, 2005.
- Hinderer, H., T. Gurzki, A. Kirchhof, und J. Vlachakis. „Was ist ein Portal? - Definition und Einsatz von Unternehmensportalen.“ Gurzki.de. 03. April 2008. <http://www.gurzki.de/publications/padem/Whitepaper%20Was%20ist%20ist%20ein%20Portal%20Gurzki.pdf> (Zugriff am 28. Dezember 2016).
- Hippner, H., und T. Wilde. „Social Software .“ Wirtschaftsinformatik 47, 2005: 441-444.

- Hug, T. MIT - edu. Mai 2005. <http://web.mit.edu/comm-forum/mit4/papers/hug.pdf> (Zugriff am 04. 12 2016).
- Hussy, Walter, und Wulf Torsten. *Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende*. Wien, 2010.
- Johansen, R. *Groupware: computer support for business terms*. New York: Free Press, 1988.
- Kilian, D. et al. *Wissensmanagement - Werkzeuge für Praktiker*. Innsbruck: Studia Universitätsverlag, 2001.
- KMMaster.de. KMMaster.de. 22. Jänner 2017. <https://www.pumacy.de/software/wissensdatenbank-kmmaster/> (Zugriff am 22. Jänner 2017).
- Köppl, C. *Knowledge Management Instruments & Enterprise Knowledge Infrastructures*. Wr. Neustadt: Ferdinand Porsche Fern FH, 2015.
- Langenberg, D., D. Gross, und G. Kind. *Community of Knowledge*. 2. Juli 2013. <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/sucht-ihr-noch-oder-wisst-ihr-schon/> (Zugriff am 22. Jänner 2017).
- Lehner, F. *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München, Wien: Carl Hanser Verlag, 2008, 2. Auflage.
- Lyotard, J. *Das postmoderne Wissen*. Wien: Passagen Forum, 2009.
- Maier, R. *Enterprise knowledge infrastructures*. Berlin: Springer, 2005.
- . *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin: Springer, 2004.
- Mandl H., Reinmann-Rothmeier G.,. *In Die Rolle des Wissensmanagements für die Zukunft. Von der Informations- zur Wissensgesellschaft.*, 6. München: Oldenbourg, 2000.
- Memonic.com. Memonic.com. 22. Jänner 2017. <http://www.memonic.com/tour> (Zugriff am 22. Jänner 2017).

- Memonic.de. Memonic.de. 22. Jänner 2017. <http://www.memonic.com/de/> (Zugriff am 22. Jänner 2017).*
- Mertins, K., P. Heisig, und J. Vorbeck. Knowledge Management. Best Practice in Europe. Berlin, Heidelberg: Springer, 2001.*
- Meuser, Michael, und Ulrike Nagel. Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden, 2009.*
- Nonaka, I., und H. Takeuchi. Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1997.*
- None. www.chip.de. 10. 06 2014. [http://www.chip.de/artikel/OneNote-vs.-Evernote\\_57886497.html](http://www.chip.de/artikel/OneNote-vs.-Evernote_57886497.html) (Zugriff am 05. 02 2017).*
- North, K. In Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 32. Wiesbaden: Gabler, 2005, 4. Auflage.*
- North, K., G. Probst, und K. Romhardt. „Wissen messen: Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen.“ zfo - Zeitschrift für Führung und Organisation , März 1998: 158-166.*
- O'Reilly, T. What is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. 2007. <http://www.oreilynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-web-20.html> (Zugriff am 25. Dezember 2016).*
- Pawlowsky, P. In Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, 11f. WiesbadenGabler, 1998.*
- Polanyi, M. „The tacit dimension.“ In The tacit dimension, von A. Sen, 6-8. Chicago, London: University of Chicago Press, 2009.*
- Probst, G., S. Raub, und K. Romhardt. Wissen managen: Wie unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler, 2003, 4. Auflage.*

- Raabe, A. Social Software im Unternehmen: Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation. Saarbrücken: VDM, 2007.*
- Reinmann, G. Individuelles Wissensmanagement - ein Rahmenkonzept für den Umgang mit personalem und öffentlichem Wissen. Arbeitsbericht , Augsburg: Universität Augsburg, Medienpädagogik, 2005.*
- Reinmann-Rothmeier G. In Individuelles Wissensmanagement - Strategien für den persönlichen Umgang mit Informationen und Wissen am Arbeitsplatz., 7. Bern: Huber, 2000, 1. Auflage.*
- Riempp, G. Integrierte Wissensmanagementsysteme - Architektur und praktische Anwendung. Berlin: Springer , 2004.*
- Roehl, H. Instrumente der Wissensorganisation: Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 2000.*
- Rößl, Dietmar. Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre. Ein Leitfa-den. 3. Auflage. Wien, 2005.*
- Salojarvi S., Furu P., Sveiby K.E., „Knowledge Management and growth in Finnish SMEs.“ Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2 , 2005: 103-122.*
- Salojarvi, S., P, Furu, und K.-E. Sveiby. „Knowledge management and growth in Finnish SMEs.“ Jorunal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, Jänner 2005: 103-122.*
- Schein, E. Orginsationskultur. The Ed Schein Corporate culture survival guide. . Bergisch Gladbach: EHP Ed. Humanistische Psychologie , 2006.*
- Schumann, A. „E-Learning Systeme: Technik ist nicht alles.“ Personalwirtschaft Nr.02/2006, Februar 2006: 48-57.*
- Schüppel J. Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden: Gabler, 1996.*
- Sollberger, B.A. Wissenskultur. Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Bern: Haupt (berner betriebswirtschaftliche Schriften), 2006.*

*trusted.de. trusted.de. 22. Jänner 2017. <https://trusted.de/memonic> (Zugriff am 22. Jänner 2017).*

*Wenger, E., R. McDermott, und W. M. Snyder. [Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge](#). Boston: Harvard Business School Press, 2002.*

*Wikibooks. Wikibooks.de. 5. Februar 2016. [https://de.wikibooks.org/wiki/Wikis\\_in\\_Organisationen:\\_Wiki\\_als\\_CMS](https://de.wikibooks.org/wiki/Wikis_in_Organisationen:_Wiki_als_CMS) (Zugriff am 21. Jänner 2017).*

*Willke, H. In [Einführung in das systemische Wissensmanagement](#), 30. Heidelberg: Carl-Auer, 2007, 2. Auflage.*

*Zietz, Christian. [Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren und Barrieren für portalbasiertes Wissensmanagement](#) . Hamburg: Dr. Kovac, 2010.*

## 10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissenstreppe von North.....	6
Abbildung 2: Wissensumwandlung nach Nonaka/Takeuchi.....	16
Abbildung 3: Wissensspirale Nonaka/Takeuchi 1997 .....	17
Abbildung 4: Bausteine des Wissensmanagements Probst et al .....	19
Abbildung 5: Eigene Darstellung des Metamodells des Business Engineerings .....	23
Abbildung 6: Modell für integrierte Wissensmanagement Systeme .....	25
Abbildung 7: Ablauf des Prozessschritts Management der Inhalte .....	28
Abbildung 8: Lebenszyklus des Community-Managements.....	30
Abbildung 9: Lebenszyklus des Terminologie-Managements .....	31
Abbildung 10: Schichtenmodell Informationssysteme.....	32
Abbildung 11: Architektur für integrierte Wissensmanagement Systeme .....	39
Abbildung 12: Eigene Darstellung der Prozesse und Aktivitäten im Wissensmanagement .....	41
Abbildung 13: Der Prozess des Wissensmanagements und unterstützende Instrumente	43
Abbildung 14: Einführung von Wissensmanagement.....	53
Abbildung 15: Das Kommunikationsmodell .....	54
Abbildung 16: Ablauf und Handlungsfelder im Wissensmanagement .....	90
Abbildung 17: Handlungsfelder der betrachteten Unternehmensberatung.....	92
Abbildung 18: Wissensziele.....	93
Abbildung 19: Übersicht der Wissensmanagementziele der betrachteten Unternehmensberatung.....	93

Abbildung 20: Wissensziele der betrachteten Unternehmensberatung in Anlehnung an das Modell für integrierte Wissensmanagementsysteme nach Gernot Riempp .....	94
Abbildung 21: Wissensprozesse.....	95
Abbildung 22: Hauptprozesse der betrachteten Unternehmensberatung.....	96
Abbildung 23: Wissensprozesse in der betrachteten Unternehmensberatung .....	96
Abbildung 24: Der Prozess des Wissensmanagements und unterstützende Instrumente	97
Abbildung 25: Wissensmanagementsysteme .....	98
Abbildung 26: Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem .....	99
Abbildung 27: Vor- und Nachteile bei der Nutzung eines Wissensmanagementsystems.	99
Abbildung 28: Funktionsanforderungen des WM-Systems der betrachteten Unternehmensberatung.....	100
Abbildung 29: Fokus in Bezug auf Wissensmanagementsysteme in der betrachteten Unternehmensberatung.....	101
Abbildung 30: Handlungsfelder der betrachteten Unternehmensberatung.....	102
Abbildung 31: Herausforderungen in Bezug auf die Einführung von Wissensmanagement der betrachteten Unternehmensberatung .....	103
Abbildung 32: Barrieren in der betrachteten Unternehmensberatung .....	104
Abbildung 33: Herausforderungen und mögliche Maßnahmen .....	105
Abbildung 34: Barrieren und mögliche Maßnahmen .....	106
Abbildung 35: Chancen/Risiken Landschaft .....	107
Abbildung 36: Darstellung der Handlungsfelder der betrachteten Unternehmensberatung in Bezug auf Wissensmanagement.....	109



Abbildung 37: Funktionsanforderungen des WM-Systems der betrachteten  
Unternehmensberatung..... 109

# 11. Anhang

## Anhang A: Interview Leitfaden

### Interview Leitfaden – Wissensmanagement & Wissensmanagementsysteme

#### Teil 1: Allgemeine Einführung über Wissen und Wissensmanagement

#### Teil 2: Spezifische Befragung

##### Strategie & Ziele

- Wie wird Wissensmanagement in der KC Unternehmensberatung derzeit gehandhabt?
- Welche Strategie ist in Bezug auf Wissensmanagement derzeit vorhanden?
- Welche der folgenden Ziele sollte sich die KC Unternehmensberatung bei der Einführung eines WM-Systems vornehmen?

##### 1. Unternehmenskultur:

- a. Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur

##### 2. Unternehmensführung und Strategie:

- a. Steigerung von Ertrag/Umsatz/Wachstum/Profitabilität/Produktivität
- b. Steigerung des Kundenservice
- c. Innovationsfähigkeit erhöhen
- d. Senkung von Kosten
- e. Produktqualität verbessern

##### 3. Mitarbeiterführung und Personalentwicklung:

- a. Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und –Motivation
- b. Verbesserung der Verteilung des vorhandenen Wissens
- c. Erhöhung der Kommunikation und Zusammenarbeit
- d. Beschleunigung der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern/Kompetenzaufbau

##### 4. Organisation und Prozesse:

- a. Prozessoptimierung: Durchlaufzeiten minimieren
- b. Schaffung von Wissenstransparenz

##### 5. Informationstechnologie:

- a. Verbesserung des Zugangs zu vorhandenem Wissen
- b. Einrichtung von Datenbanken/Wissensspeichern zur Nutzung und Generierung von Wissen
- c. Verbesserung der Dokumentation des Wissens und Vermeidung von Redundanzen

- Fallen dir noch weitere Ziele ein, die sich die KC Unternehmensberatung in Bezug auf Wissensmanagement vornehmen könnte/sollte?

#### Prozesse

- Welche Prozesse sind derzeit in Bezug auf Wissensmanagement vorhanden?
- Mit welchen Prozessen könnte man Wissensmanagement bei der KC Unternehmensberatung besser umsetzen? Hättest du Ideen für neue Prozesse die unsere Arbeit vereinfachen würden? Wenn ja, welche?

#### Systeme

- Welche Anforderungen hat unser Unternehmen an ein Wissensmanagementsystem?
- Und welche persönlichen Anforderungen hättest du an ein WM System?
- Denkst du, würde ein WM-System die Effizienz deiner Arbeit bzw. des Unternehmens steigern? Wenn ja, wie?
- Welche Vor- bzw. Nachteile würde die Einführung eines WM Systems in der KC Unternehmensberatung deiner Meinung nach für das Unternehmen mit sich bringen?

#### Herausforderungen

- Welche der folgenden Herausforderungen könnten bei der Einführung eines WM-Systems in der KC Unternehmensberatung auftreten?

##### *1. Unternehmensführung und Strategie:*

- a. Projektmanagement und –Controlling*
- b. Definition von Zielen*
- c. Kommunikation im Projekt*

##### *2. Mitarbeiterführung und Personalentwicklung:*

- a. Akzeptanz und Nutzung des Systems sicherstellen*
- b. Kodifizierung und Verfügbarmachen von Wissen*
- c. Motivation zu einer aktiven Beteiligung am System/Portal*

##### *3. Organisation und Prozesse:*

- a. Einbindung von Management, Abteilungen, Mitarbeitern und Partnern in den Projektprozess*
- b. Definition von Prozessen für die Wissensarbeit*

4. *Informationstechnologie:*

a. *Integrationsaspekte der Informationstechnologie*

- Fallen dir, zusätzlich zu den bereits genannten, noch weitere Herausforderungen ein?
- Welche Möglichkeiten gibt es deiner Meinung nach um diesen Herausforderungen vorzubeugen?

Barrieren

- Welche der folgenden Barrieren könnten bei der Einführung eines WM-Systems in der KC Unternehmensberatung zutreffen?

1. *Unternehmenskultur:*

- a. *Keine fördernde Unternehmenskultur*
- b. *Mangel an Vertrauen und Misstrauen*

2. *Unternehmensführung und Strategie:*

- a. *Mangelnde Unterstützung durch das Management*
- b. *Unklare Ziele*

3. *Mitarbeiterführung und Personalentwicklung:*

- a. *Fehlende zeitliche, äußere und innere Freiräume*
- b. *Angst vor Macht- und Kompetenzverlust*
- c. *Fehlende Motivation und Anreize*
- d. *Sprachliche Barrieren*
- e. *Fehlender Mut zur Freigabe und Teilung von Wissen*
- f. *Keine institutionalisierte Zusammenarbeit*
- g. *Statusgewinn und Belohnungen für Wissensträger*
- h. *Fehlende oder schlechte Schulung*
- i. *Kontakt- und Interaktionsschwellen*
- j. *Defizitäre soziale Fertigkeiten und Teamunfähigkeit*
- k. *Zusammenhanglose Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens*

4. *Organisation und Prozesse:*

- a. *Abgrenzung von Abteilungen (Abteilungsegoismus)*
- b. *Bürokratie und Hierarchie*
- c. *Routine und Gewohnheiten*

- d. *Fehlende Zuständigkeiten in der Organisation*
- e. *Größe des Unternehmens (physische Barriere)*

5. *Informationstechnologie:*

- a. *Unzureichende technische Kommunikationsinfrastruktur*
  - b. *Keine wissenssteilungsfreundliche Unternehmenskultur*
  - c. *Keine Integration der WM-Anwendungen in die vorhandene IT-Infrastruktur*
  - d. *Zu wenig Interessante und aktuelle Inhalte*
  - e. *Zu komplizierte Einstellung von neuen Inhalten*
- *Fallen dir, zusätzlich zu den bereits genannten, noch weitere Barrieren ein?*
  - *Welche Möglichkeiten gibt es deiner Meinung nach um diesen Barrieren entgegen zu wirken?*

## Anhang B: Exemplarische Darstellung der empirischen Untersuchung

Interview-partner	Code/Kategorie	Absatz	Segment	Paraphrase/Generalisierung	Reduktion pro Kategorie	
3	3 Ziele\3.2. Unternehmensführung & Strategie\3.2.4. Steigerung Kundenservice	17	17	Ja	Ja	Drei der befragten Personen sind der Meinung, dass die Steigerung des Kundenservice ein Ziel von Wissensmanagement sein sollte. Ein/e InterviewpartnerIn denkt, dass Wissensmanagement eher einen Einfluss auf die Kompetenz und auf die Selbstsicherheit der MitarbeiterInnen hat, als auf die Steigerung des Kundenservices. (vgl. I3, Abs. 17; I4, Abs. 15; I1 Abs. 16; I2 Abs. 15)
1	3 Ziele\3.2. Unternehmensführung & Strategie\3.2.4. Steigerung Kundenservice	16	16	Ich glaube, dass das Kundenservice gut ist, man kann es aber immer verbessern.	Ich glaube unser KundInnenservice ist gut, aber er kann natürlich immer verbessert werden.	
4	3 Ziele\3.2. Unternehmensführung & Strategie\3.2.4. Steigerung Kundenservice	15	15	Da glaube ich nicht, dass jetzt Wissensmanagement so viel dazu gibt. Es wird ganz einfach die Kompetenz erhöhen und vielleicht auch das machen, dass mehr Mitarbeiter selbstsicherer auftreten, aber das ist sowieso sozusagen ein kontinuierliches Verbesserung. Ich glaube nicht, dass das Wissensmanagement da jetzt sehr viel tut oder dass das jetzt ein ganz tolles relevantes Ziel ist.	Ich glaube nicht, das Wissensmanagement hierbei so viel Einfluss hat, es kann aber die Kompetenzen und die Selbstsicherheit der MitarbeiterInnen erhöhen.	
2	3 Ziele\3.2. Unternehmensführung & Strategie\3.2.4. Steigerung Kundenservice	15	15	Ja, aber nicht in Form von Ausweitung von unserem Angeboten, sondern dass das was wir tun noch kundenorientierter und noch näher am Kunden dran ist.	Nicht in Form der Ausweitung unserer angebotenen Leistungen, aber um kundenorientierter zu arbeiten.	
3	3 Ziele\3.2. Unternehmensführung & Strategie\3.2.5. Steigerung Ertrag/Ums/Wachstum/Profitabilität/Produktiv	15	15	Ja, selbstverständlich, jedes davon	Ja	Die Steigerung der Produktivität und der Profitabilität wurde von den Befragten als ein sehr wichtiges Ziel befunden. Die Steigerung des Ertrags, des Umsatzes und des Wachstum wird in Bezug auf Wissensmanagement nicht als Ziel betrachtet. (vgl. I3, Abs. 15; I4, Abs. 13; I1 Abs. 14; I2 Abs. 13)
1	3 Ziele\3.2. Unternehmensführung & Strategie\3.2.5. Steigerung Ertrag/Ums/Wachstum/Profitabilität/Produktiv	14	14	Also ich würde sagen in erster Linie Produktivität, weil Wachstum momentan gegeben ist und im Zusammenhang mit der Profitabilität auch die Produktivität, weil momentan ein sehr hoher Bedarf an Personal besteht und bei fehlendem Wissensmanagement die Produktivität massiv darunter leidet.	In erster Linie die Produktivität sowie die Profitabilität.	
4	3 Ziele\3.2. Unternehmensführung & Strategie\3.2.5. Steigerung Ertrag/Ums/Wachstum/Profitabilität/Produktiv	13	13	Nein, glaube ich nicht unbedingt, weil die Steigerung ist da jetzt gar nicht das große, sondern es geht eher darum dass man das was wir erreicht haben halten bzw. im Vertrieb wie geht es sowieso weiter. Wichtig wäre, dass das Wissensmanagement so eingesetzt wird, dass man diese sag ich jetzt einmal, natürliche Steigerung bzw. dieses Gleichgewicht dass wir jetzt gefunden haben, dass wir das jetzt wirklich gut halten können und eben ausbauen können. Also eine Steigerung ja, aber nicht im Sinne von Ertrag und Umsatz sondern eher die Produktivität dahinter, dass man das sozusagen schlanker und besser verteilt. Produktivität kann ja auch sein, dass ich es besser verteile, also Produktivität glaube ich ist da ein gutes Ziel.	Nur die Produktivität sollte ein Ziel sein.	
2	3 Ziele\3.2. Unternehmensführung & Strategie\3.2.5. Steigerung Ertrag/Ums/Wachstum/Profitabilität/Produktiv	13	13	Ja, natürlich. Produktivität ist momentan das größte Thema, meiner Meinung nach. Wir wachsen sehr stark, haben einen sehr guten Umsatz den uns keiner zugetraut hat. Der Ertrag geht mich nichts an, also das ist eine Sache der Unternehmensführung. Wachsen tun wir auch, profitabel sind wir glaube ich grundsätzlich auch, nur unsere Produktivität hinkt gravierend hinterher. Es wird in kleinster Weise Dokumentiert oder Erfasst oder sonst irgendetwas. Man weiß einfach nicht wie produktiv wir sind, wir wissen es nicht.	Die Produktivität ist das größte Thema, da wir hier gravierenden Aufholbedarf haben.	

## **Anhang C: Mögliche IT-Tools zur Unterstützung des Wissensmanagements auf Basis der Anforderung der betrachteten Unternehmensberatung**

Auf Basis der Anforderungen der betrachteten Unternehmensberatung, die sich durch die leitfadengestützten Interviews ergeben haben, wurden Content-Management Systeme zur Unterstützung des Wissensmanagements ausgewählt. Auch in der Literatur werden für Klein- bzw. mittelgroße Unternehmen Content-Management Systeme (z.B. Wikis) und Wissensdatenbanken bzw. eine Kombination aus beiden vorgeschlagen. (vgl. *Langenberg/Gross/Kind 2013*)

- **Confluence**

Hierbei handelt es sich um eine sehr weit verbreitete Wiki-Lösung von Atlassian. (vgl. *Atlassian 2017*) Ein einfaches Erstellen von Inhalten sowie das Kommentieren und Diskutieren unter einem Beitrag werden hiermit ermöglicht. Confluence ist eine benutzerfreundliche und community-orientierte Plattform, die für Anwender sehr schnell einzulernen ist und durch einen einfachen und anwenderorientierten Aufbau besticht. Ein besonderer Vorteil ist, dass Wikis direkt in Microsoft Office bearbeitet und importiert werden können. Auch das Anlegen von Wissensbereichen, die Rechtevergabe sowie die Klassifikation und die Verlinkung von Inhalten sind mittels Confluence möglich. (vgl. *Figura/Gross 2013*)

Nachteile von Confluence sind, dass nur Tags, allerdings keine festgelegten Kategorien bzw. Klassen für Inhalte vergeben werden können. Des Weiteren gibt es keine Applikation zur Verwendung auf Smartphones. Es besteht zwar der Zugriff über das Internet, dieser erfolgt allerdings nur über den Webbrowser. (vgl. *Figura/Gross 2013*)

- **Drupal Wiki**

Drupal Wiki wurde aus der Familie der Content-Management Systeme entwickelt und besticht deshalb vor allem wegen seiner strukturierten Wissensbasis, der einfachen Rechtevergabe sowie der Klassifikation und Verlinkung. Das einfache Erstellen, Bearbeiten und Kommentieren von Inhalten ist, genauso wie die Erstellung von Blog- oder Foreneinträgen, möglich. Es verfügt über eine ausgereifte Suchfunktionen welche die Auffindung von Inhalten und Dokumenten vereinfacht. (vgl. *Figura/Gross 2013*)

Nachteile sind vor allem der nur optional verfügbare Office-Import die fehlende Applikation zur einfachen Nutzung auf dem Smartphone sowie das Fehlen einer Statistikfunktion. (vgl. *Figura/Gross 2013*)

- **BlueSpice for Media Wiki**

Bei BlueSpice handelt es sich um ein Open Source Produkt, das aus dem Software-Produkt „Media Wiki“ entstanden ist. Unabhängig der gängigen Funktionen wie dem Erstellen, Bearbeiten, Kommentieren und Archivieren von Inhalten, ermöglicht es die strukturierte Anlage von Wiki-Bereichen, die Kategorisierung und Verlinkung von Inhalten sowie eine ausgereifte Suchfunktion. (vgl. *Figura/Gross 2013*)

Ein Nachteil ist, so wie bei beiden zuvor dargestellten Wikis, die fehlende Applikation zur flexiblen und übersichtlichen Nutzung auf dem Smartphone. (vgl. *Figura/Gross 2013*)



- **KMmaster**

Hierbei handelt es sich nicht um ein Wiki sondern um eine Wissensdatenbank der Pumacy Technology AG. Obwohl es sich um eine Wissensdatenbank handelt bietet KMmaster zusätzlich die Funktionen der Verteilung und Verlinkung des Wissens. Inhalte können auch hier kommentiert und bearbeitet bzw. verlinkt und kategorisiert werden. Die Dokumente können in verschiedenen Projektteams systematisch weiterentwickelt werden. Durch die ansprechende Benutzeroberfläche behalten die Nutzer und Nutzerinnen stets den Überblick und auch die Suche und Navigation lässt keine Wünsche übrig. (vgl. *KMMaster.de 2017*)

Im Vergleich zu allen anderen vorgestellten Lösungen besteht der einzige Nachteil im Preis. Da diese IT-Lösung vor Ort in die bestehenden IT-Infrastruktur implementiert werden muss sind die Kosten schwierig abzuschätzen und von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. (vgl. *KMMaster.de 2017*)

- **Microsoft OneNote**

Von den vorgestellten IT-Lösungen ist dies die wohl bekannteste Lösung, allerdings wurde OneNote eigentlich zur Aufgabenverwaltung bzw. Selbstorganisation entwickelt. OneNote ist Bestandteil des Microsoft Office Paketes und kann somit gratis genutzt werden, wenn das Unternehmen bereits Office-Kunde ist. (vgl. *none/chip.de 2014*)

OneNote bietet die Möglichkeit verschiedene Arten von Informationen, wie z.B. Weblinks, Texte, Fotos, Tabellen etc., zu speichern, zu bearbeiten, zu ändern, zu archivieren und zu teilen. Auf bis zu fünf Ebenen (Notizbücher, Abschnitte, Abschnittstapel, Notizbuchseiten und –unterseiten) können Informationen abgespeichert und geordnet werden. Des Weiteren können sogenannte „Tags“ (Schlüsselwörter zur Identifizierung und Suche) pro Element (z.B. Textabschnitt) gesetzt werden. Das Teilen von Informationen funktioniert bei OneNote mittels Links, die automatisch an Office-Kontakte verschickt werden können. (vgl. *none/chip.de 2014*)

In Bezug auf die Sicherheit bietet OneNote die Möglichkeit, die Daten nicht nur in der Cloud zu speichern, sondern auch lokal oder im LAN. Des Weiteren können einzelne Textteile verschlüsselt werden. (vgl. *none/chip.de 2014*)

Ein kleiner Nachteil von Microsoft OneNote, ist die Verfügbarkeit via Smartphone Applikationen. Diese ist zwar grundsätzlich vorhanden, allerdings ist die Smartphone-Applikation im Vergleich zur Desktop-Anwendung sehr vereinfacht aufgebaut und bietet nur die nötigsten Anwendungen. (vgl. *none/chip.de 2014*)

- **Evernote**

Evernote wurde ursprünglich für die digitale Aufgabenverwaltung entwickelt. Auch hiermit können Inhalte abgespeichert, bearbeitet und kommentiert werden. Ganze Notizbücher können sehr einfach, mittels eines Links oder direkt aus dem Programm heraus als E-Mail, geteilt werden. (vgl. *none/chip.de 2014*)

Ein Vorteil im Vergleich zu den vorgestellten Wikis ist die Applikation für Smartphones, mittels der man flexibel und schnell auf die Inhalte zugreifen kann. Die Applikation, aber auch die Desktopanwendung sind sehr überschaubar und benutzerfreundlich aufgebaut, was den Einstieg wesentlich vereinfacht. Zusätzlich beinhaltet die App eine Funktion um direkt Fotos schießen zu können und diese danach mit Kommentaren zu hinterlegen. Die Struktur von Evernote besteht aus Notizbüchern und darunterliegenden Notizen die entsprechend benannt werden können. (vgl. *Engl 2015*)

Die große Schwachstelle von Evernote ist der Datenschutz. Die oft sehr sensiblen Daten werden sowohl lokal als auch auf den Servern von Evernote gespeichert, was ein erhebliches Datenschutzrisiko darstellt. Eine gewisse Sicherheit bietet die Verschlüsselung einzelner Inhalte, allerdings muss danach jedes Mal ein Passwort eingegeben werden um den Textteil freizugeben. (vgl. *Engl 2015*)

- **Memonic**

Memonic ist ein schweizer Software-Tool der Nektoon AG. Es ist ähnlich aufgebaut wie Evernote, bietet jedoch zusätzlich die Möglichkeit Web-Inhalte per Knopfdruck in das Tool zu importieren. Auch Memonic bietet eine Applikation zur Nutzung auf Smartphones. (vgl. *Memonic.com 2017*)

Die Daten sind hier, im Gegensatz zu Evernote durch eine verschlüsselte Übertragung gesichert, allerdings werden die Daten nicht automatisch verschlüsselt gespeichert. Dies muss in den Einstellungen abgeändert werden. (vgl. *trusted.de 2017*)

- **Bewertung der einzelnen Tools**

	Confluence	Drupal Wiki	BlueSpice	KMMaster	Evernote	Memonic	OneNote
Einfaches Erstellen von Inhalten							
Kommentare und Diskussion							
Export- und Importfunktion							
Anlegen von Wiki-Bereichen							
Rechtevergabesystem							
Klassifikation							
Verlinkung							
Suchfunktionalität							
Ständiger Zugang							
Emailbenachrichtigung und RSS-Feeds							
Statistik							
Datenschutz							
Kosten Saas							
Kosten Enterprise Lösung							