

# **WISSENSMANAGEMENT**

## **Ein Einblick in das Management von Wissen österreichischer Unternehmen**

### **Masterarbeit**

eingereicht von: **Michaela Rieger, BA**  
Matrikelnummer: 1610471038

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: Dipl.-Ing. Thomas Györgyfalvai, B.A., MBA

Zweitgutachten: Daniela Wolf, Bakk. MSc MA MA

Wiener Neustadt, Mai 2018

## 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.

Schönberg, 24.05.2018

---

Unterschrift

**Kurzzusammenfassung:** Wissensmanagement – Ein Einblick in das Management von Wissen österreichischer Unternehmen

Organisationen sammeln seit Jahrhunderten Erfahrungen, die sie an Organisationsmitglieder weitergeben. Dies ist heute Aufgabe des Wissensmanagements. Die Bausteine des Wissensmanagements liefern umsetzbare Handlungsanweisungen, um Wissensprobleme zu behandeln. Sie können von jedem Unternehmen eingesetzt werden – doch werden die Bausteine des Wissensmanagements tatsächlich auch von Unternehmen jeder Unternehmensgröße eingesetzt? Um dies festzustellen, wurde eine schriftliche Befragung mittels Fragebogen durchgeführt. Es wurde festgestellt, dass 30 % der befragten Unternehmen, Wissensmanagement einsetzen. Bei fast allen Branchen überwiegt die Anzahl der Unternehmen, die kein Wissensmanagement einsetzen. Die Mehrzahl der Unternehmen möchte auch zukünftig Wissensmanagement nicht einführen. Kleinunternehmen nennen als Grund kein Bedarf. Von jenen Unternehmen, die Wissensmanagement verwenden, setzt die Mehrzahl ab einer Unternehmensgröße Kleinunternehmen einige oder alle Bausteine ein.

**Schlagwörter:**

Wissensmanagement, Knowledge Management, Bausteine des Wissensmanagements

**Abstract:** Knowledge Management – An insight to the management of knowledge of Austrian companies

Organisations collect for centuries experiences, which they pass on to their enterprise members. In the meantime, this duties were taken over by the knowledge management. The elements of knowledge management provide viable ideas for enterprises. They can be used from every company of any size – but are the elements of knowledge management actually used from companies of all sizes? To find this out a written questioning with a questionnaire was made. It was found, that only 30% of the companies use knowledge management. At almost all sectors the majority of the companies do not use knowledge management. The majority of the companies didn't want to use knowledge management in the future. Microenterprises, which do not use knowledge management do not see a need for knowledge management. The majority of the companies which use knowledge management use from the enterprise size microenterprises some or all elements of knowledge management.

**Keywords:**

knowledge management, elements of knowledge management, knowledge

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung	1
1.1.1	Forschungsfrage	2
1.1.2	Hypothese	2
1.2	Aufbau und Zielsetzung	3
<b>2.</b>	<b>WISSENSMANAGEMENT</b>	<b>4</b>
2.1	Der Wissensbegriff	4
2.1.1	Abgrenzung von Wissen über Daten und Informationen	5
2.1.2	Die organisationale Wissensbasis eines Unternehmens	11
2.1.3	Dimensionen des Wissens	12
2.2	Der Wissensmanagement Begriff	27
2.2.1	Historische Entwicklung – Vom Datenmanagement zum Wissensmanagement	27
2.2.2	Wissensmanagement Definition	29
2.2.3	Grundausrichtung des Wissensmanagements	30
2.3	Konzepte im Wissensmanagement	31
2.4	Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012)	33
2.4.1	Bausteine des äußeren Kreislaufes	34
2.4.2	Bausteine des inneren Kreislaufes	41
2.4.3	Kritik an den Bausteinen des Wissensmanagements	55
2.5	Rollen im Wissensmanagement	57
2.6	Informationssysteme für Wissensmanagement	60
2.7	Kritische Erfolgsfaktoren	66
2.8	Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen	70
<b>3.</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG</b>	<b>73</b>
3.1	Forschungsziel	73
3.2	Forschungsdesign und Forschungsmethodik	74
3.2.1	Fragebogen	74

3.2.2	Pretest	86
3.2.3	Datenerhebung und Auswahl der zu befragenden Unternehmen	87
3.2.4	Stichprobe	89
3.2.5	Auswertung des Fragebogens	92
<b>4.</b>	<b>DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE</b>	<b>93</b>
4.1	Kontextinformationen	93
4.2	Anomalien in den Daten	94
4.3	Besonderheiten	95
4.4	Auffälligkeiten	95
4.5	Merkmale der Stichprobe	95
4.5.1	Hauptfirmensitz	96
4.5.2	Unternehmensgröße	96
4.5.3	Nationalität	97
4.5.4	Branche	97
4.6	Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012)	100
4.7	Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) gegliedert nach der Nationalität der Unternehmen	106
4.8	Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) gegliedert nach der Branche der Unternehmen	110
4.9	Nutzung von Wissensmanagement	116
4.10	Einsatz von Informationssystemen für das Management der Ressource Wissen	123
4.11	Einsatz von eigenen Rollen für das Management der Ressource Wissen	127
4.12	Nutzung von alternativen Konzepten im Wissensmanagement	131
4.13	Interesse an den Ergebnissen	133

<b>5.</b>	<b>ERSTELLUNG DES LEITFADENS</b>	<b>135</b>
<b>6.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>137</b>
<b>7.</b>	<b>AUSBLICK</b>	<b>140</b>
<b>8.</b>	<b>LIMITATIONEN</b>	<b>141</b>
<b>9.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>142</b>
<b>10.</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>149</b>
<b>11.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>150</b>
<b>12.</b>	<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>153</b>
<b>A.</b>	<b>ANHANG</b>	<b>A-1</b>
<b>B.</b>	<b>ANHANG</b>	<b>B-1</b>

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Bereits seit einigen Jahrhunderten sammeln Organisationen Erfahrungen und geben diese an ihre Organisationsmitglieder, aber auch an die nächste Generation weiter. Nach Lehner (2014: S. 30) erfolgte dieser Vorgang lange ohne eine methodische Unterstützung. Das hat sich mittlerweile grundlegend geändert. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben erfolgt nun durch das Wissensmanagement und wird technisch durch Wissensmanagementsysteme unterstützt. (Lehner, 2014: S. 30)

Die Globalisierung, der Wandel von der Informations- zur Wissensgesellschaft und der damit verbundene Strukturwandel, die hohe Innovationsgeschwindigkeit, kürzere Produktlebenszyklen, das Outsourcing, das Reengineering und der Anstieg des Wissens haben dazu beigetragen, dass die Ressource Wissen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg geworden ist. (Lehner, 2014: S. 30; Klafunde, 2003: S. 78; North, 2016; Zauner, 2002: S. 24-25; Seeberg, 2013: S. 102)

Nach Willke (1998) hat sich der überwiegende Teil der Volkswirtschaften in eine Wissensgesellschaft verwandelt, weil die Wertschöpfungsprozesse der Gesellschaft von wissensabhängigen Aktivitäten dominiert werden. Dadurch hat die Ressource Wissen gegenüber anderen Produktionsfaktoren an Bedeutung gewonnen. Nach einer Studie des Fraunhofer Instituts für angewandte Informationstechnik (IAO) aus dem Jahr 1999 bei der Unternehmen aus verschiedenen Ländern befragt wurden, ergab sich, dass der Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Wertschöpfung bei Unternehmen mehr als 50% beträgt. Im Vergleich dazu wurde im Rahmen einer Studie des internationalen Instituts für lernende Organisation und Innovation (ILOI) festgestellt, dass zwei Drittel der Befragten keinen Überblick über das im Unternehmen vorhandene Wissen haben und dass der Anteil des genutzten Wissens nur zwischen 20 und 40% beträgt. Es herrscht somit in vielen Unternehmen eine große Lücke zwischen dem vorhandenen und dem tatsächlich genutzten Wissen. (Sauck, 2002: S. 1; Willke, 1998: S. 353 ff.)

Um diese Lücke zu schließen bedarf es eines strukturierten Vorgehens. Im Laufe der Zeit wurden Ansätze und Konzepte zur Umsetzung von Wissensmanagement Maßnahmen als auch Informationssysteme für das Management von Wissen entwickelt. (Wais, 2006: S. 21; Lehner, 2014: S. 255)



Neben den vielen Konzepten, die man in der Literatur im Wissensmanagement findet (z.B. Wissensspirale nach Nonaka & Takeuchi, Systematisches Wissensmanagement nach Willke, Vier-Ebenen-Konzept nach Allweyer), stellt das Konzept der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein einfaches und in der Praxis nutzbares Konzept dar. Dieses ist sowohl in der Praxis, als auch in der Wissenschaft anerkannt und akzeptiert. Es liefert als Gesamtmodell praxisnahe und umsetzbare Anregungen für Unternehmen, die Wissensmanagement im Unternehmen einführen möchten und stellt Handlungsanweisungen zur Verfügung, um Wissensprobleme im Unternehmen besser verstehen und behandeln zu können. (Lehner, 2014: S. 75, 86; Richter, 2008: S. 44; Al-Laham, 2016: S. 83)

Gerade weil das Konzept der Bausteine des Wissensmanagements ein einfaches und in der Praxis nutzbares Konzept darstellt, stellt sich die Frage, ab welcher Unternehmensgröße österreichische Unternehmen die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen, um ihr Wissen zu managen.

Diese Frage ist von Relevanz für österreichische Unternehmen, die Wissensmanagement im Unternehmen einführen möchten, bereits begonnen haben Wissensmanagement einzuführen oder schon längere Zeit Wissensmanagement im Unternehmen einsetzen.

#### 1.1.1 Forschungsfrage

Die wissenschaftliche Forschungsfrage lautet:

Ab welcher Unternehmensgröße setzen österreichische Unternehmen die Bausteine des Wissensmanagements ein, um ihr Wissen zu managen?

#### 1.1.2 Hypothese

Die Hypothese zur wissenschaftlichen Forschungsfrage lautet:

Große österreichische Unternehmen ab einer Unternehmensgröße von 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen setzen die Bausteine des Wissensmanagements ein, um ihr Wissen zu managen.

## 1.2 Aufbau und Zielsetzung

Im Kapitel 1 werden die Problemstellung, die Forschungsfrage und die Hypothese, die in dieser Arbeit behandelt werden, dargestellt. Anschließend werden der Aufbau, die Ziele und die Zielgruppe der Arbeit beschrieben. Im Kapitel 2 wird der Wissensbegriff und der Wissensmanagementbegriff erläutert. Darauf aufbauend wird ein Überblick über die im Wissensmanagement vorhandenen Konzepte gegeben, die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) erläutert, sowie typische im Wissensmanagement verwendete Rollen und Informationssysteme erklärt. Es werden kritische Erfolgsfaktoren dargestellt und Gründe für die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen genannt.

Im Kapitel 3 wird beschrieben, wie die empirische Untersuchung durchgeführt wurde und im Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Umfrage dargestellt. Im Anhang B wird ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, in dem erläutert wird, welche Aspekte bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen beachtet werden müssen. Dessen Entwicklung wird im Kapitel 5 beschrieben. Im Kapitel 6 wird eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse präsentiert und im Kapitel 7 ein Ausblick gegeben. Abschließend werden im Kapitel 8 Limitationen der empirischen Untersuchung beschrieben.

Im Anhang A werden die im Fragebogen gestellten Fragen erläutert. Auch werden die E-Mail und die Nachricht, die an die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage gesendet wurden, dargestellt. Im Anhang B wird ein Leitfaden bereitgestellt.

Ziel dieser Arbeit ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement. Es soll ein Verständnis für die Unterschiede zwischen Begriffen wie Daten, Information und Wissen sowie ein Überblick über die im Wissensmanagement vorhandenen Konzepte, geschaffen werden. Die Wichtigkeit der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) soll hervorgehoben werden. Das Hauptziel ist die Feststellung, ab welcher Unternehmensgröße österreichische Unternehmen die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen um ihr Wissen zu managen. Auch soll mit dieser Arbeit ein Leitfaden bereitgestellt werden, in dem erläutert wird, welche Aspekte bei der Einführung von Wissensmanagement beachtet werden müssen.

Die Zielgruppe dieser Arbeit sind österreichische Unternehmen, die Wissensmanagement im Unternehmen einführen möchten, bereits begonnen haben Wissensmanagement einzuführen oder schon längere Zeit Wissensmanagement im Unternehmen einsetzen.

## 2. Wissensmanagement

### 2.1 Der Wissensbegriff

Nach Lehner (2014: S. 54) gibt es kaum einen Begriff in der Wissenschaft, der so häufig verwendet und diskutiert wird, wie der Wissensbegriff.

In der Literatur (Müller B., 2009: S. 27; Richter, 2008: S. 17; Lüthy & Voit, 2002: S. 14; Schröder, 2003: S. 235) gibt es für den Begriff „Wissen“ unzählige verschiedene Definitionen, die sich in der Regel stark nach der Themenstellung des Autors und seinem Fachgebiet richten – eine allgemeingültige Definition gibt es aber nicht. (Glückstein, 2009: S. 15; Bäppler, 2008: S. 11)

#### **Was wird unter dem Begriff »Wissen« verstanden?**

Nachfolgend werden einige in der Wissensmanagement Literatur sehr häufig zitierte Definitionen vorgestellt:

*„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 Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“* (Probst et al., 2012: S. 23)

*„Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.“* (Davenport & Prusak, 1998)

*“Wissen ist jede Form der Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten Welt in einem körperlichen Trägermedium.“* (Amelingmeyer, 2004: S. 43)

*„Wissen ist das Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein. Wissen lässt sich beschreiben als vorhandene Bestände an Modellen über konkrete bzw. abstrakte Objekte, Ereignisse und Sachverhalte.“* (Albrecht, 1993: S. 45)

*„Organisatorisches Wissen ist ein Subsystem der organisatorischen Intelligenz. Als Zustandsgröße umfasst es jegliche Kenntnisse, die der Organisation momentan zur Lösung von Fragestellungen zur Verfügung stehen. Organisatorisches Wissen stellt sowohl eine Ausgangsgröße als auch eine Ergebnisgröße des organisatorischen Lernens dar.“ (Oberschulte, 1994: S. 62)*

In dieser Arbeit wird als Wissen die Definition nach Probst et al. (2012) verwendet.

### 2.1.1 Abgrenzung von Wissen über Daten und Informationen

Eine andere Möglichkeit, um Wissen zu definieren, ist die Abgrenzung von Wissen über Daten und Informationen. (Müller B., 2009: S. 26) Um Wettbewerbsvorteile nachhaltig erzielen zu können, ist eine wissensorientierte Unternehmensführung erforderlich. (Unterhalt, 2013: S. 4) Das Ziel einer wissensorientierten Unternehmensführung ist, Informationen in Wissen umzuwandeln und aus dem Wissen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, die auch als Geschäftserfolg messbar sind. (North, 2016)

Nachfolgend wird auf das von North (2016) entwickelte Modell der Wissenstreppe, das die Ressource Wissen zur Wettbewerbsfähigkeit veranschaulicht, näher eingegangen. (Unterhalt, 2013: S. 4)

#### **Wissenstreppe nach North**

Die Wissenstreppe nach North (2016) stellt in Form einer Hierarchie dar, wie aus einzelnen Zeichen Wettbewerbsfähigkeit generiert werden kann. (Unterhalt, 2013: S. 4) Dies wird in Abbildung 1 veranschaulicht.

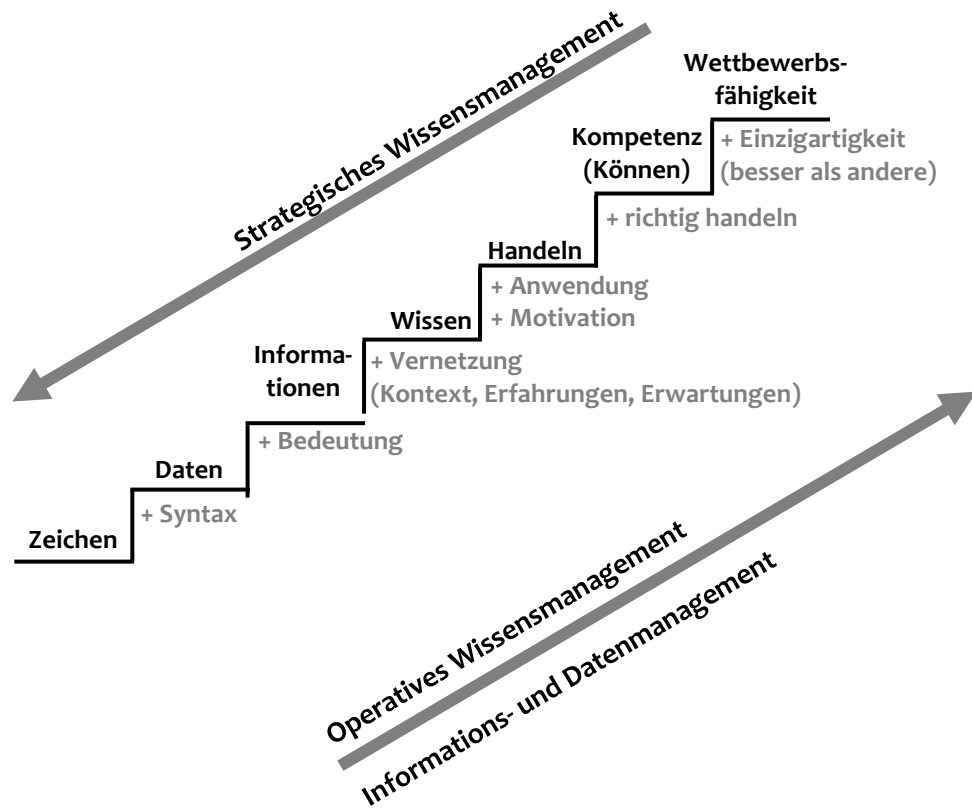


Abbildung 1: Wissenstreppe nach North (2016) [eigene Darstellung nach (North, 2016)]

#### Zeichen

Unter Zeichen werden Buchstaben, Ziffern und Sonderzeichen verstanden. Diese werden durch das Hinzufügen von Ordnungsregeln zu Daten. Diese Ordnungsregeln können dabei ein Code oder eine Syntax sein. (North, 2016)

#### Daten

Unter Daten werden Symbole verstanden, die noch nicht interpretiert sind. Daten bestehen aus einer beliebigen Anzahl an Zeichen oder Zeichenfolgen. (North, 2016) Daten können unterschieden werden in strukturierte, unstrukturierte, transiente (temporäre) Daten und Metadaten. Metadaten sind Daten, die die Struktur von Daten beschreiben. (Richter, 2008: S. 15) Daten werden erst zu Informationen, wenn ein Bezug hergestellt wird oder ihnen eine Bedeutung zugeordnet wird. (North, 2016; Ruf, 2014: S. 31)

### Informationen

Unter Informationen werden Daten verstanden, die in einem Bedeutungskontext stehen. Sie werden aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen eingesetzt. Die Information ist aber wertlos, wenn die Betrachterin und der Betrachter nicht in der Lage ist, die Information mit anderen gespeicherten Informationen (aktuelle oder aus der Vergangenheit) zu vernetzen. (North, 2016)

### Wissen

Wissen entsteht durch einen Prozess, in dem Informationen vernetzt und durch das Bewusstsein verarbeitet werden. Informationen sind somit der Rohstoff aus dem Wissen erzeugt werden kann. Sie stellen aber auch die Form dar in der das Wissen kommuniziert und gespeichert wird. (North, 2016)

Informationen werden in unterschiedlichen kulturellen Kontexten nicht gleich interpretiert. Zum Beispiel wird Kopfnicken in Österreich als Zustimmung verstanden, in Griechenland wird es in einer etwas anderen Form als „nein“ interpretiert. Das Beispiel zeigt, dass Wissen von individuellen Erfahrungen abhängig ist. Es ist an eine Person gebunden und wird vom Kontext bestimmt. (North, 2016)

### Handeln

Für ein Unternehmen wird der Wert des Wissens erst dann sichtbar, wenn das Wissen (WAS) in ein Können (WIE) umgewandelt wird und es sich in Handlungen widerspiegelt. (North, 2016)

Dieser Transformationsprozess ist vor allem für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von großer Bedeutung, da es nicht ausreicht, dass die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter in einem Seminar einfach nur Wissen erwerben – sie müssen das Wissen auch in Fertigkeiten umsetzen können. (North, 2016)

Das Können wird nur dann in Handlungen umgesetzt, wenn entsprechende Motivation vorhanden ist. Es muss also ein Antrieb vorhanden sein (Wollen) als auch der Freiraum bestehen, dass das Wissen angewendet werden darf (Dürfen). Können, Wollen und Dürfen sind letztendlich sehr bedeutend für das Ergebnis. (North, 2016)

Sie ermöglichen schlussendlich die Wertschöpfung. Durch das Handeln ergibt sich die Information, wie eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation aus Informationen Wissen generiert und wie das Wissen für Problemlösungen angewendet wird. (North, 2016)

### Kompetenz

Die Kompetenz ergibt sich durch die Anwendung von Wissen. Als Kompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet situationsadäquat zu Handeln. (North, 2016)

Von Krogh und Roos (1996) definieren Kompetenz folgendermaßen: (North, 2016)

*„... we view competence as an event, rather than an asset. This simply means that competencies do not exist in the way a car does; they exist only when the knowledge (and skill) meet the task.“* (North, 2016)

Vor allem die Kompetenz, Wissen dem Zweck entsprechend in Handlungen umzusetzen unterscheidet den Lehrling vom Meister und der Meisterin. (North, 2016)

### Wettbewerbsfähigkeit

Die Kernkompetenzen einer Organisation werden als besonders wettbewerbsrelevant angesehen. (North, 2016)

*„Kernkompetenzen sind ein Verbund von Fähigkeiten und Technologien, der auf explizitem und implizitem Wissen beruht und durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluss gekennzeichnet ist.“* (North, 2016)

Kernkompetenzen erzeugen bei der Kundin und beim Kunden einen Wert und sind einzigartig unter Wettbewerbern. Sie ermöglichen den Zugang zu neuen Märkten, sind schwer zu imitieren und zu transferieren. Die Kernkompetenz macht das Unternehmen einzigartig oder besser als andere. Kernkompetenzen repräsentieren somit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. (North, 2016)

## **Handlungsfelder des Wissensmanagements nach North**

North (2016) leitet drei Handlungsfelder des Wissensmanagements ab (siehe Abbildung 1).

### Strategisches Wissensmanagement

Das strategische Wissensmanagement beschäftigt sich mit der Frage, welches Wissen und welche Kompetenzen erforderlich sind, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig ist. (North, 2016) Es wird die Wissenstreppe von oben nach unten durchlaufen. (Wasserbauer, 2011: S. 11) Aus den Unternehmenszielen werden die Wissensziele abgeleitet. (North, 2016)

### Operatives Wissensmanagement

Beim operativen Wissensmanagement geht es darum, Informationen zu Wissen, Handeln und Kompetenz zu vernetzen. (North, 2016) Die Wissenstreppe wird von unten nach oben durchlaufen. (Wasserbauer, 2011: S. 11)

Wie die Transferprozesse von individuellem zu kollektiven Wissen und umgekehrt von kollektiven zu individuellem Wissen gestaltet sind, ist von großer Bedeutung. (Ullmann, 2014: S. 16)

Dies gilt auch für die Überführung von impliziten zu expliziten Wissen. Aufgabe des operativen Wissensmanagements ist es, Anreize für den Aufbau, die Teilung und Nutzung von Wissen zu schaffen. (Ullmann, 2014: S. 16)

### Informations- und Datenmanagement

Das Informations- und Datenmanagement umfasst die Bereitstellung, die Speicherung und die Verteilung von Informationen für den Aufbau und den Transfer von Wissen. Vor allem ein Zusammenspiel mit dem operativen Wissensmanagement ist zwingend notwendig. Ansonsten würde die Informationstechnologie nur ungenügend genutzt werden. (Ullmann, 2014: S. 17)

## **Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie nach Probst et al. (2012)**

Im Unterschied zu North (2016), stellt Probst et al. (2012) die Beziehungen zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen als Anreicherungsprozess dar, der mit dem Wissen endet. Dieser Anreicherungsprozess wird in Abbildung 2 veranschaulicht. (Probst et al., 2012: S. 16)



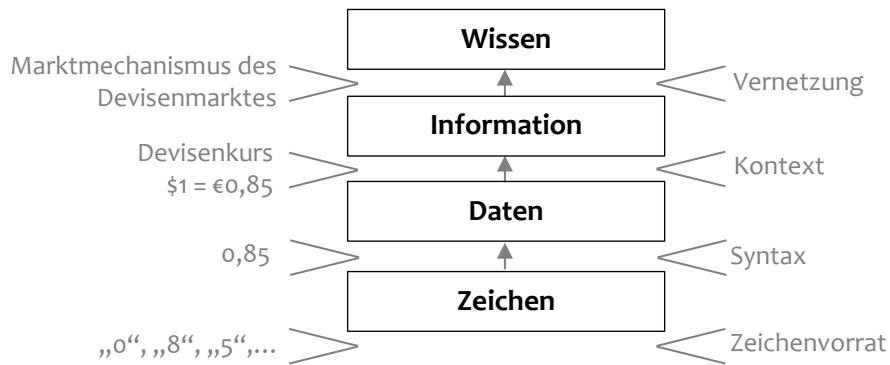


Abbildung 2: Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie nach Probst et al. (2012) [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 16)]

### Das Kontinuum von Daten und Information zum Wissen

Eine strikte Trennung von Daten, Information und Wissen ist nur sehr schwer möglich und wenig praktikabel. Gerade im täglichen Umgang mit Daten, Informationen und Wissen sind die Grenzen fließend. (Romhardt, 1998: S. 40; Peterson, 2001: S. 33)

Der Mensch nähert sich der Lösung bei einer Problemsituation mit vielen kleinen Schritten an. (Probst et al., 2012: S. 18) Einzelne Zeichen verdichten sich langsam zu kognitiven Handlungsmustern. Bestimmte Fähigkeiten werden durch das Zusammensetzen und Interpretieren von Informationen über einen sehr langen Zeitraum erlernt. (Probst et al., 2012: S. 18) Aus diesen Gründen sehen Probst et al. den Übergang von Daten zu Wissen als Kontinuum. (Peterson, 2001: S. 33)

Dieser Entwicklungsprozess wird in Abbildung 3 veranschaulicht.

<b>Daten</b> .....	<b>Information</b> .....	<b>Wissen</b>
unstrukturiert .....	strukturiert	
isoliert .....	verankert	
kontext-unabhängig.....	kontext-abhängig	
geringe Verhaltenssteuerung.....	hohe Verhaltenssteuerung	
Zeichen.....	kognitive Handlungsmuster	
	kein sprunghafter, sondern ein stetiger Qualitätswandel	

Abbildung 3: Das Kontinuum von Daten, Information zum Wissen [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 18)]

### 2.1.2 Die organisationale Wissensbasis eines Unternehmens

Der Begriff der organisationalen Wissensbasis ist auf die Organisationsliteratur zurückzuführen. (Romhardt, 1998: S. 41) Im Idealfall umfasst die organisationale Wissensbasis das gesamte Wissen einer Organisation. Sie stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar. (Klatte, 2003: S. 21)

Probst et al. (2012) definieren die organisationale Wissensbasis folgendermaßen: (Probst et al., 2012: S. 23-24)

*„Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut. Die organisationale Wissensbasis unterliegt regelmäßigen Veränderungen. Diese Veränderungsprozesse können unter dem Begriff des organisationalen Lernens zusammengefasst werden.“* (Probst et al., 2012: S. 23-24)

*„Organisationales Lernen betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz.“* (Probst et al., 2012: S. 24)

In Abbildung 4 wird der Aufbau der organisationalen Wissensbasis nach Probst et al. (2012) veranschaulicht.

Das Individuum ist fähig Daten und Informationen in Wissen zu transformieren und für die durchzuführenden Aufgaben im Unternehmen einzusetzen. (Probst et al., 2012: S. 18) Aufgrund dieser Fähigkeit, ist das Individuum von großer Bedeutung für die Wissensbasis im Unternehmen. Werden die Fähigkeiten von einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kombiniert, dann führt dies zu den organisatorischen Fähigkeiten. Wenn individuelles Wissen mit organisationalen Prozessen verbunden wird, dann entsteht dadurch kollektives Wissen. (Krey, 2000: S. 13)



- **Informationsverarbeitungs-Epistemologie:** Hier wird davon ausgegangen, dass Wissen und Information ungefähr das Gleiche ist. Es wird als sinnvoll angesehen, in die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung zu investieren. Wenn die Kapazität der Informationsverarbeitung gesteigert wird, dann führt dies auch zu einer Steigerung der Wissensentwicklung im Unternehmen. (North, 2016)
- **Netzwerk-Epistemologie:** Hier wird davon ausgegangen, dass Wissen durch die Interaktion von Menschen in Netzwerken entsteht. Das Unternehmen soll die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen zusammenzubringen und die Anwendung von Informationstechnologien fördern. Umso mehr Wissen entwickelt wird, je mehr Menschen haben im Unternehmen die Möglichkeit sich zu treffen. (North, 2016)
- **selbstbezogene Epistemologie:** Hier wird davon ausgegangen, dass Wissen ein Prozess ist, der von den Erfahrungen des Einzelnen abhängt. Das Wissen einer Person kann für eine andere Person nur Rohdaten darstellen. (North, 2016)

Von Krogh und Roos (1996) bevorzugen die selbstbezogene Epistemologie. Sie sind der Meinung, dass jede Organisation zu verschiedenen Zeitpunkten und für verschiedene Aufgaben nach allen drei Epistemologien arbeitet. Der Wissensbegriff kann daher abhängig von der Situation zwischen „Wissen ist ein Objekt“ und „Wissen ist ein Prozess“ eingeordnet werden. (North, 2016)

**Beispiel:** Wenn eine Verkaufsmitarbeiterin oder ein Verkaufsmitarbeiter weiß, wie viele A-Kunden und A-Kundinnen das Unternehmen hat, dann stellt dieses Wissen eine Information dar und kann als Objekt eingeordnet werden. Wenn versucht wird herauszufinden, wie die vorhandenen Informationen über die A-Kunden und A-Kundinnen besser für den Abschluss von Geschäften genutzt werden können, dann entspricht das Wissen mehr den Charakteristiken eines Prozesses. (North, 2016)

Um ein wissensorientiertes Unternehmen aufzubauen, sieht North (2016) die Prozessdimension des Wissens als dominierend an. Es müssen aber Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Wissensaufbau und den Wissenstransfer fördern. (North, 2016)

Die Natur des Wissens wird auch noch von zwei weiteren Charakteristiken bestimmt: Wissen kann einerseits privat und individuell sein und andererseits öffentlich und kollektiv. (North, 2016)

### **Verfügbarkeit des Wissens**

Die Dimension „Verfügbarkeit des Wissens“ wird geprägt durch die Faktoren Form, Zeit und Ort. (North, 2016)

### Faktor Form

Unter dem Faktor Form werden die Aspekte implizites, explizites Wissen und individuelles, kollektives Wissen verstanden. Die beiden Aspekte sind eng miteinander verbunden. Wie der Prozess der Überführung von individuellem in kollektives Wissen und kollektives Wissen in individuelles Wissen gestaltet ist, ist von großer Bedeutung für den Erfolg der wissensorientierten Unternehmensführung. (Prilla, 2010: S. 41)

Die Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Wissen wird sehr oft auf Nonaka und Takeuchi zurückgeführt, stammt aber eigentlich von Polanyi. (Prilla, 2010: S. 41)

### Implizites und explizites Wissen

Implizites Wissen ist das persönliche Wissen eines Individuums. Dieses beruht auf Werten, Idealen und Gefühlen der einzelnen Person. Es wird durch subjektive Einsichten und Intuition verkörpert. Diese sind tief in den Handlungen und Erfahrungen des Einzelnen verankert. Das implizite Wissen kann schwer formuliert und weitergegeben werden. Der Grund dafür ist, dass das Wissen in den Köpfen von einzelnen Personen gespeichert ist. Dies wird auch „embodied knowledge“ genannt. Implizites Wissen wird vor allem durch die Erziehung vermittelt. Das Verhalten der Eltern wird dabei unbewusst übernommen. (North, 2016) Durch implizites Wissen wird die Durchführung und die Erfüllung einer Aufgabe erst möglich. Implizites Wissen kann durch Beobachtung weitergegeben werden. (Gust von Loh, 2009: S. 17)

Das Gegenteil zum impliziten Wissen ist das explizite Wissen: (Gust von Loh, 2009: S. 15) Unter expliziten Wissen wird Wissen verstanden, das in dokumentierter Form vorliegt, verbalisiert und transferiert werden kann. (Glathe, 2008: S. 5)

Explizites Wissen ist methodisch, systematisch und artikulierbar. Es ist im Gegensatz zum impliziten Wissen nicht in den Köpfen von einzelnen Personen gespeichert, sondern in Medien. Es wird auch „disembodied knowledge“ genannt. Das explizite Wissen kann mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden. (North, 2005: S. 43)

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Merkmale von expliziten und impliziten Wissen: (North, 2005: S. 43)

Merkmale von	
expliziten Wissen	impliziten Wissen
identifizierbar	nicht sichtbar
übertragbar	nicht oder schwer übertragbar
artikulierbar	kann durch Zeigen vermittelt werden
unabhängig vom Produzenten und somit personenunabhängig	ist im Kopf gespeichert
kann auf verschiedenen Trägern gespeichert werden	ist an eine Person gebunden
bewusstes Wissen	unbewusstes Wissen
bewusste Aneignung von Wissen	der Erwerb erfolgt durch Erfahrung, Denken, Wahrnehmung, Imitation
beruht auf Regeln, Algorithmen und Verfahrensvorschriften	ist intuitiv
kommunizierbar	nicht kommunizierbar
wenig kontextgebunden	kontextgebunden

Tabelle 1: Merkmale von explizitem und implizitem Wissen [eigene Darstellung nach (Glathe, 2008: S. 5-6; Jantzen, 2009: S. 25; Katenkamp, 2011)]

Anhand des Eisbergmodells kann der Zusammenhang zwischen expliziten und impliziten Wissen veranschaulicht werden. Wobei sich an der Oberfläche das explizite Wissen befindet, das für den Wissensträger, für die Wissensträgerin und für Außenstehende sichtbar ist und auch kommuniziert werden kann. Unter der Wasseroberfläche befindet sich das implizite Wissen, das nicht wahrgenommen und artikuliert werden kann. Wie in Abbildung 5 ersichtlich liegt das Verhältnis zwischen expliziten und impliziten Wissen in der Regel bei 10 zu 90 Prozent. (Jantzen, 2009: S. 22-23)

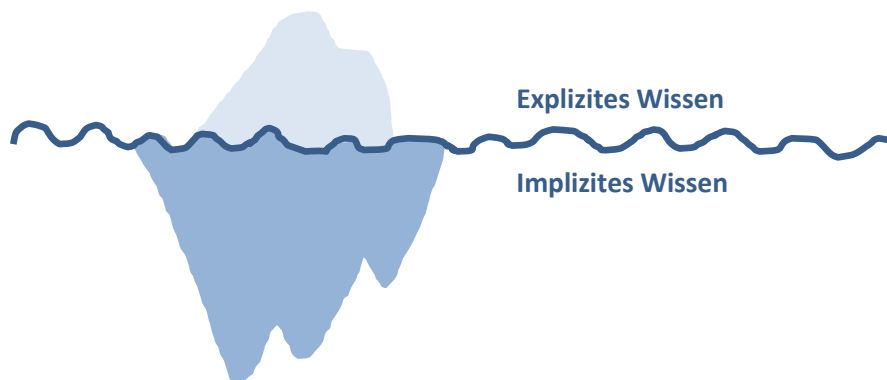


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen expliziten und impliziten Wissen dargestellt als Eisberg-Modell [eigene Darstellung nach (Müller J., 2009: S. 27)]

### SECI-Modell / Wissensspirale

Als Grundproblem des Wissensmanagements sahen Nonaka und Takeuchi die Überführung von implizitem Wissen in explizites Wissen. Wissen ist nur dann für die gesamte Organisation verfügbar, wenn es in expliziter Form vorliegt. Die Aufgabe des Wissensmanagements ist, den Prozess der organisationalen Erzeugung von Wissen zu gestalten und zu steuern. Organisationale Wissenserzeugung ist die Fähigkeit eines Unternehmens neues Wissen zu erzeugen, dieses Wissen in der Organisation zu verteilen und es in Produkte und Dienstleistungen aufzunehmen. (North, 2016)

1995 veröffentlichten Nonaka und Takeuchi das Modell einer Wissensspirale, das auch SECI-Modell genannt wird (Socialization, Externalization, Combination, Internalization). (Wunderlich, 2013: S. 88; Rathswohl, 2014: S. 53) Ihr Modell basiert auf zwei Hauptelementen: der epistemologischen und der ontologischen Ebene. (Lehner, 2014: S. 76)

Die epistemologische Ebene beschreibt das explizite und das implizite Wissen. Die ontologische Ebene umfasst die Schichten der Wissenserzeugung und -entstehung beginnend mit dem Individuum über die Gruppe und das Unternehmen bis hin zur Interaktion zwischen Unternehmen. (Lehner, 2014: S. 76)

Die epistemologische Ebene führt zu den folgenden vier Formen der Wissensumwandlung: Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung. (Schmid, 2013: S. 13)

Die vier Formen der Wissensumwandlung sind Teil der entwickelten Spirale des Wissens. Die Wissensspirale wird unterteilt in die Spirale der Wissensumformung und in die Spirale der Wissensschaffung. Das Modell wird erweitert durch das „Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen“. (Rathswohl, 2014: S. 53)

#### **Spirale der Wissensumformung / SECI-Modell**

Zwei Annahmen liegen dem Modell der Wissensumformung zu Grunde:

- Neues Wissen wird erst durch die Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen geschaffen.
- Die Umwandlung von Wissen ist nur in einem sozialen Prozess zwischen Menschen möglich. (Rathswohl, 2014: S. 53-54)

Der Prozess der Umwandlung von Wissen erfolgt in vier verschiedenen Formen: Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung und Kombination. Diese werden in Abbildung 6 dargestellt. (Lehner, 2014: S. 77)

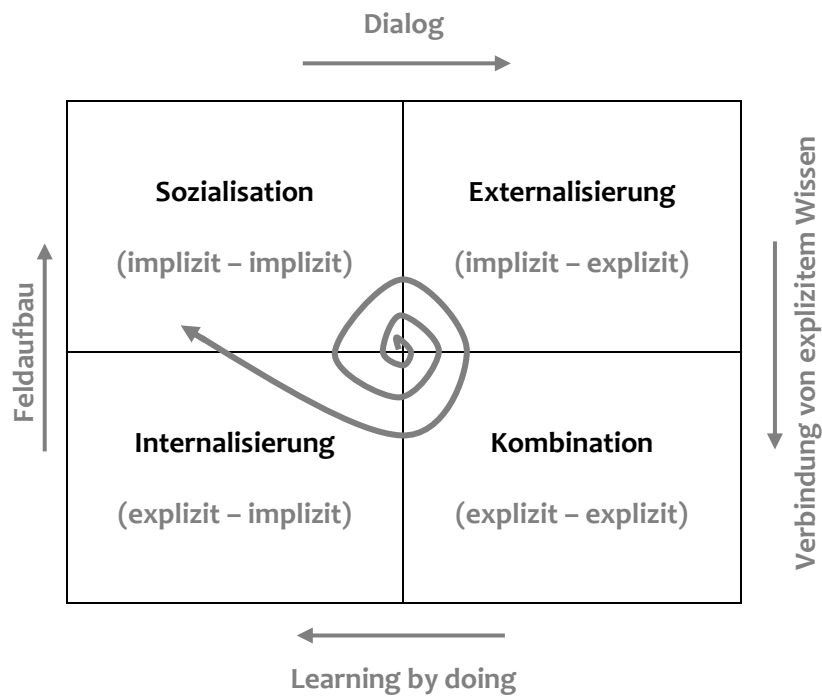


Abbildung 6: Spirale der Wissensumformung [eigene Darstellung nach (Lehner, 2014: S. 78)]

#### **Sozialisation – von implizit zu implizit**

Die Spirale der Wissensumformung beginnt mit der Sozialisation. (Fröming, 2009: S. 66) Bei der Sozialisation tauschen zwei Personen ihr implizites Wissen direkt aus. (Lehner, 2014: S. 77) Dadurch wird erlebtes Wissen erzeugt (North, 2016)

Dies kann zum Beispiel ein persönliches Gespräch sein oder auch ein Erfahrungsaustausch durch Beobachtung oder Nachahmung. (Lehner, 2014: S. 77) Dadurch wird das eigene implizite Wissen zwar erweitert, es wird aber nicht der gesamten Organisation bereitgestellt. (North, 2016)

#### **Externalisierung – von implizit zu explizit**

Auf die Sozialisation folgt die Externalisierung. (Fröming, 2009: S. 66) Durch die Externalisierung und die dadurch stattfindende Transformation von impliziten zu expliziten Wissen (Lehner, 2014: S. 77) wird für die Organisation konzeptuelles, verwertbares neues Wissen geschaffen. (North, 2016)

Durch die Externalisierung wird implizites Wissen, für alle in der Organisation in Form von expliziten Wissen, dokumentiert. Die Externalisierung nimmt eine Schlüsselstellung bei der Erzeugung von Wissen ein. (North, 2016)

Durch den Dialog der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, durch kollektives Nachdenken und durch das Bewusstmachen von Wissen wird die Explikation ausgelöst. (North, 2016)



### **Kombination – von explizit zu explizit**

Den dritten Schritt bildet die Kombination. (Fröming, 2009: S. 66) Bei der Kombination wird bereits bekanntes explizites Wissen zusammengefügt, um neues explizites Wissen zu erzeugen. (Lehner, 2014: S. 77) Dadurch wird systematisches Wissen (zum Beispiel neue Geschäftsideen) generiert. Durch dieses Vorgehen wird das Gesamtwissen eines Unternehmens nicht vermehrt, sondern nur zusammengefasst oder in einer anderen Form dargestellt. (North, 2016)

### **Internalisierung – von explizit zu implizit**

Den letzten Schritt stellt die Internalisierung dar. Hier wird das dokumentierte Wissen immer mehr in tägliche Handlungen übernommen (Fröming, 2009: S. 66) und mittels Aufnahme, Ergänzung und Neuordnung von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen internalisiert. Dadurch wird operatives Wissen geschaffen. (North, 2016) Dieser Lernprozess ist mit „Learning by doing“, mit dem Erwerben von Fertigkeiten und der Schaffung von Handlungsroutinen eng verwandt. (North, 2016; Lehner, 2014: S. 77)

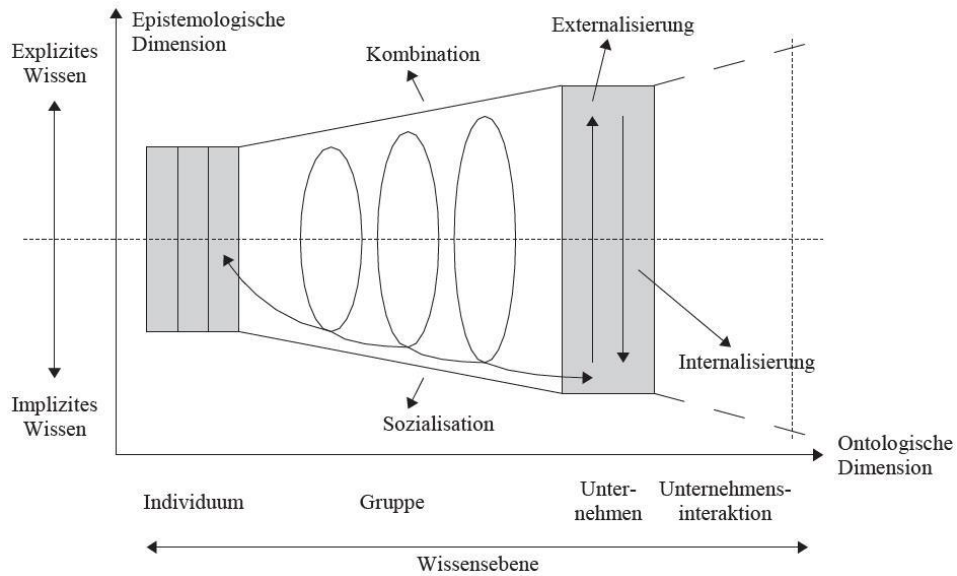
### **Spirale der Wissensschaffung**

Die Spirale der Wissensschaffung wird in der Abbildung 7 dargestellt. Sie erweitert die Wissensspirale um eine weitere Ebene. Es wird nicht nur, wie bei der Spirale der Wissensumformung die epistemologische Ebene betrachtet, sondern auch die ontologische Ebene. (Rathswohl, 2014: S. 55)

Bei der ontologischen Ebene erfolgt die Entstehung und Erzeugung von Wissen im Kontext des Individuums, der Gruppe, des Unternehmens und der Interaktion zwischen Unternehmen. (Rathswohl, 2014: S. 55)

Ein Individuum ist in der Lage Wissen zu generieren – ein Unternehmen kann dies nicht. Im Unterschied dazu, kann das Unternehmen Methoden bereitstellen, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern. Wenn das Wissen in sich vergrößernden Interaktionsgemeinschaften (Personen, Gruppen, Unternehmen) verteilt wird, dann führt dies zu einer Transformation von individuellem Wissen zum Unternehmenswissen. (Rathswohl, 2014: S. 55-56)

Dadurch ist es möglich, dass einerseits das Wissen, das an eine Person gebunden ist, im ganzen Unternehmen nutzbar ist und andererseits das Wissen des Unternehmens jedem einzelnen zur Verfügung steht. (Rathswohl, 2014: S. 55-56)



**Abbildung 7: Spirale der Wissensschaffung (Lehner, 2014: S. 79)**

Die Spirale der Wissensumformung und die Spirale der Wissensschaffung sind dynamisch: (Lehner, 2014: S. 78)

Die Spirale der Wissensumformung durch die Interaktion zwischen den vier Formen der Wissensumwandlung und die Spirale der Wissensschaffung durch sich ständig wiederholenden Interaktionen zwischen Individuen, zwischen der Gruppenebene, zwischen der Unternehmensebene und zwischen Unternehmen. (Lehner, 2014: S. 78)

Die Erzeugung von Wissen wird erst durch das zeitliche Zusammenwirken ausgelöst. Die Schaffung von Wissen im Unternehmen kann als Spiralprozess verstanden werden. Dieser erfasst beginnend mit dem Individuum bis hin zum Unternehmen immer mehr Interaktionsgemeinschaften. (Lehner, 2014: S. 78)

## Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung in Unternehmen

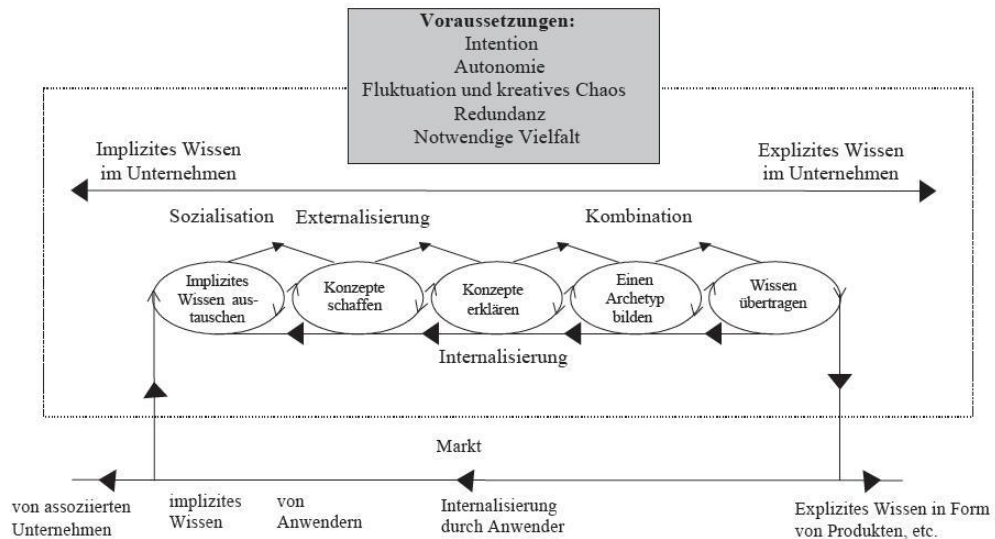


Abbildung 8: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung (Lehner, 2014: S. 80)

Nach Lehner (2014) erfordert das Konzept der Wissensspirale im Unternehmen einen entsprechenden Rahmen. Dieser wird in Form der folgenden fünf Voraussetzungen beschrieben: Intention, Autonomie, Fluktuation und kreatives Chaos, Redundanz, notwendige Vielfalt. (Lehner, 2014: S. 79) In der Abbildung 8 wird das nachfolgend beschriebene Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung dargestellt.

### Intention

Die erste Voraussetzung ist die Intention. Intention ist die feste Absicht eines Unternehmens gesetzte Ziele zu erreichen. Aus der Intention entstehen Strategien und Visionen im Unternehmen. Durch die Intention des Unternehmens wird die Wissensspirale gesteuert. (Lehner, 2014: S. 79)

### Autonomie

Die zweite Voraussetzung ist die Autonomie. In einem Unternehmen sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so weit wie möglich autonom agieren können. Dadurch steigt ihr Engagement und ihre Motivation. Das Unternehmen stellt ein System dar, in dem autonome Individuen über die gleichen Informationen verfügen. Sie legen im Rahmen der Unternehmensintention die Grenzen der Aufgaben fest. Ein selbstorganisierendes Team stellt ein autonomiefreundliches Umfeld dar. (Lehner, 2014: S. 79)

### **Fluktuation und kreatives Chaos**

Wenn im Umfeld des Unternehmens Fluktuationen auftreten (geänderte Marktbedürfnisse), dann kann bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine Art Krisenstimmung entstehen. Durch den Zusammenbruch der Routineabläufe hat das Personal die Möglichkeit, das Denken in gleichen Mustern zu überwinden und kann dadurch neue Konzepte entwickeln. Dies führt zu einem kreativen Chaos. (Lehner, 2014: S. 79)

### **Redundanz**

Die Redundanz stellt die vierte Bedingung für die Wissensspirale dar. Redundanz, ist eine Information, die für das Vorhaben nicht unmittelbar notwendig ist. Dadurch können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit anderen, über Fachbereiche hinaus, Wissen austauschen und neue Perspektiven ergründen. (Lehner, 2014: S. 79-80)

### **Notwendige Vielfalt**

Die letzte Voraussetzung stellt die interne Vielfalt dar. Damit ein Unternehmen fähig ist, innerhalb von kurzer Zeit auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausreichend flexibel sind, um dadurch die interne Vielfalt des Unternehmens zu gewährleisten. Dies kann erreicht werden durch den Abbau von starren Hierarchien oder durch den gleichberechtigten Zugang zu Informationen. (Lehner, 2014: S. 80)

Durch das Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung wird der idealtypische Verlauf des organisatorischen Lernens beschrieben. Es werden fünf Zeitphasen unterschieden, die nachfolgend beschrieben werden: implizites Wissen austauschen, Konzepte schaffen, Konzepte erklären, Archetyp bilden und Wissen übertragen. (Lehner, 2014: S. 80)

### **Implizites Wissen austauschen**

Diese Zeitphase entspricht der Sozialisation. Implizites Wissen kann nicht kommuniziert werden. Daher ist ein Interaktionsfeld erforderlich, in dem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unter vier Augen kommunizieren können. Ein Beispiel dafür ist ein selbstorganisierendes Team, das aus Vertretern und Vertreterinnen von verschiedenen Funktionsbereichen besteht, die an einem gemeinsamen Vorhaben arbeiten. (Lehner, 2014: S. 80; Nonaka & Takeuchi, 2012: S. 108-109)

### **Konzepte schaffen**

Hier werden mittels bildhafter Sprache mentale Modelle in explizite Konzepte artikuliert. Diese Zeitphase entspricht der Externalisierung. Durch die vorhandene Autonomie ist es allen Teammitgliedern möglich ihren eigenen Standpunkt durchzusetzen. Dies ist aber nur solange möglich solange ihr Standpunkt mit der Unternehmensintention vereinbar ist. Es ist durch die Vielfalt möglich, dass Konzepte entwickelt werden, die Probleme aus verschiedenen Sichten betrachten. (Lehner, 2014: S. 81)

### **Konzepte erklären**

Die in der vorherigen Ebene kreierte Konzepte werden einer Kontrolle unterworfen. Dabei wird überprüft, ob sie mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Dabei werden bestimmte Beurteilungskriterien (quantitativ: Kosten, Gewinn; abstrakt: Ästhetik) angewendet. (Lehner, 2014: S. 81)

### **Archetyp bilden**

Das Konzept wird in einen Archetyp überführt. Dies kann zum Beispiel ein Prototyp sein. Diese Phase kann der Kombination zugeordnet werden, weil bereits erarbeitete Konzepte (explizit) in Archetypen (explizit) umgewandelt werden. Es wird eine Verbindung zwischen bereits vorhandenen und neuen Wissen hergestellt. Wenn der Prototyp die Kriterien nicht erfüllt, dann muss der Prozess erneut einen neuen Zyklus durchlaufen. (Lehner, 2014: S. 81)

### **Wissen übertragen**

Die Schaffung von Wissen ist ein Prozess, der beständig fortschreitet und der nicht mit der Entwicklung des Archetyps endet. (Nonaka & Takeuchi, 2012: S. 112-113) Der Archetyp (neue Konzept) in Form eines umgesetzten und erklärten Modells, tritt in einer anderen ontologischen Schicht in einen neuen Kreislauf der Schaffung von Wissen ein. Das bedeutet, dass das neu geschaffene Wissen auf andere Einheiten innerhalb des Unternehmens (horizontal oder vertikal) oder zwischen Unternehmen übertragen wird. Die Wissensübertragung ist nur möglich, wenn die entsprechende Autonomie der Unternehmenseinheiten gegeben ist. Interne Fluktuationen (zum Beispiel Rotation von Personal), Vielfalt und Informationsredundanz begünstigen den Wissenstransfer. (Lehner, 2014: S. 81; Nonaka & Takeuchi, 2012: S. 112-113)

## **individuelles versus kollektives Wissen**

### **Individuelles Wissen**

Bodrow & Bergmann (2003: S. 39) definieren individuelles Wissen folgendermaßen:

*„New knowledge always begins with the individual.“* (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 39)

Individuelles Wissen ist in einzelnen Personen verankert. Je größer das individuelle Wissen einer Person ist, umso schneller ist sie fähig Probleme zu lösen. Dem individuellem Wissen wird von Organisationen meist mehr Aufmerksamkeit geschenkt, als dem kollektiven Wissen (zum Beispiel Weiterbildung, Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen). Mit einzelnen Wissenden, die nicht bereit sind ihr Wissen mit der gesamten Organisation zu teilen, ist eine Organisation nicht in der Lage Wettbewerbsvorteile zu erzeugen. (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 39)

### **Kollektives Wissen**

Bodrow & Bergmann (2003: S. 39) definieren kollektives Wissen folgendermaßen:

*„Making personal knowledge available to others is the central activity of the knowledge creating company.“* (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 39-40)

Beim kollektiven Wissen gestaltet und nutzt eine Mehrzahl von Individuen den gleichen Wissensinhalt kooperierend. Dadurch vermehrt sich die Wissensbasis der Gruppe und jene der Mitglieder der Gruppe. (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 39) Die Verfügbarkeit des Wissens ist abhängig von der Art des Wissens, von den Wissensgebern, Wissensgeberinnen, Wissensempfängern und Wissensempfängerinnen und dem Kontext, in dem das Lernen stattfindet. Weiters hängt die Verfügbarkeit von Wissen von den Faktoren Zeit und Ort ab: (North, 2016)

### **Faktor Zeit**

Gerade in global tätigen Unternehmen kann es vorkommen, dass Wissensträger und Wissensträgerinnen nicht rund um die Uhr weltweit verfügbar sind. Wissen kann im Unternehmen zwar vorhanden sein, aber noch nicht in einem Informationssystem erfasst sein. Dadurch ist es auch nicht der gesamten Organisation zugänglich. Vor allem für Unternehmen, die in einem sich schnell verändernden Marktumfeld tätig sind, ist die schnelle Verfügbarkeit von Wissen von großer Bedeutung. (North, 2016)

### Faktor Ort

Auch ist die Verfügbarkeit von Wissen abhängig vom Ort, an dem das Wissen entsteht oder sich der nach Wissen Nachfragende und die nach Wissen Nachfragende befindet. Für den Wissensaustausch ist trotz vorhandener elektronischer Medien, gerade das persönliche Kennen und das entwickelte Vertrauen sehr wichtig. Vor allem der Aufbau und die Vernetzung von lokalen aber auch globalen Wissenszentren ist eine wichtige Aufgabe von international tätigen Unternehmen. (North, 2016)

### **Wert des Wissens**

In Schweden und in Nordamerika wurde beobachtet, dass der Buchwert eines Unternehmens immer weniger Aussagekraft für den Marktwert hat. Dadurch entstanden Ende der 1980er Jahre Überlegungen, wie der Wert eines Unternehmens, sowie die immateriellen Vermögenswerte besser erklärt werden können. Eine Möglichkeit, die von der schwedischen Versicherungsgesellschaft Skandia forciert wurde ist, das Finanzkapital um das intellektuelle Kapital zu ergänzen. Dadurch, dass Wissen als Kapital und als Teil des immateriellen Vermögens angesehen wird, wird das Wissensmanagement in das Management von finanziellen und physischen Ressourcen integriert. (North, 2016)

Das dem Unternehmen zugängliche Wissen der Kunden und Kundinnen, sowie das Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellen das intellektuelle Kapital des Unternehmens dar. Im Unterschied zu materiellem Vermögen, gehören die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen, Kunden und die Kundinnen dem Unternehmen nicht. Dadurch kann das Unternehmen auch nur begrenzt über sie verfügen. (North, 2016)

Der Marktwert eines Unternehmens setzt sich zusammen aus dem Finanzkapital und dem intellektuellen Kapital. Dies wird in Abbildung 9 dargestellt. (North, 2016)

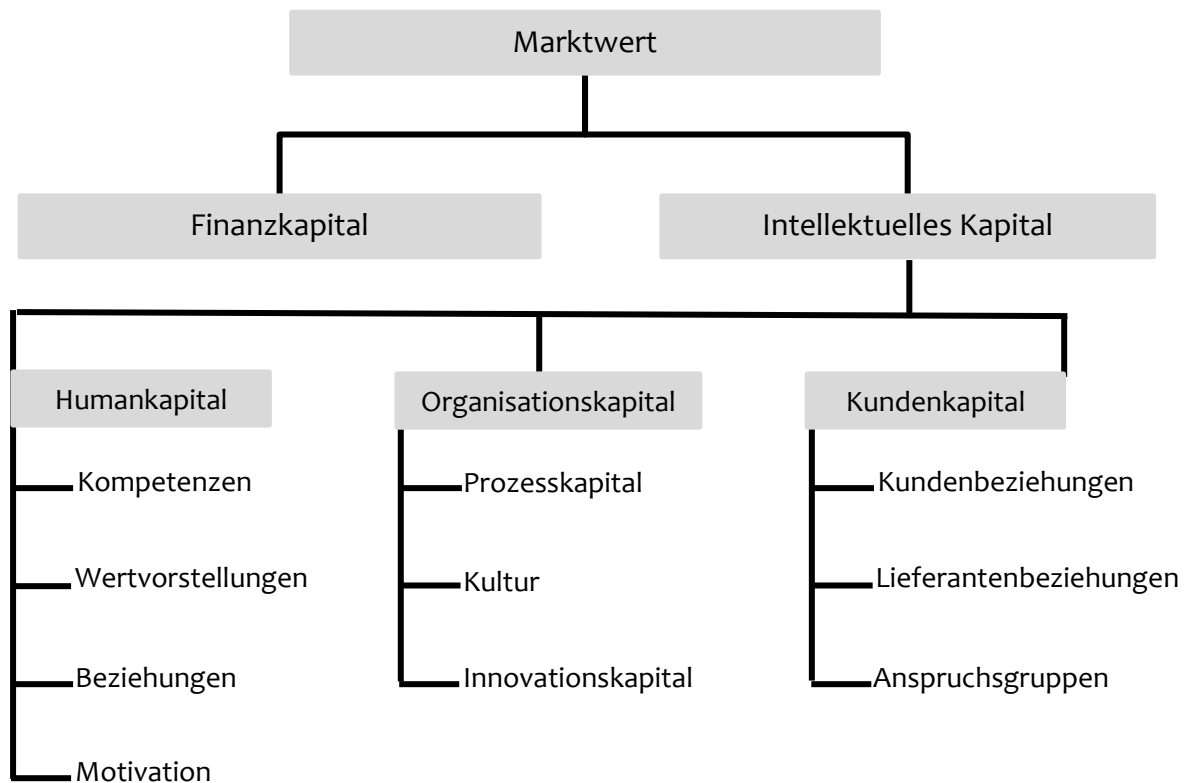


Abbildung 9: Kapital eines Unternehmens [eigene Darstellung nach (North, 2016)]

Das **Humankapital** umfasst die Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ihre Wertvorstellungen, Beziehungen sowie ihre Motivation. Das **Kundenkapital** umfasst die Beziehungen zu Kunden, Kundinnen, Lieferanten und Lieferantinnen sowie zu Anspruchsgruppen des Unternehmens. Das **Organisationskapital** umfasst das Prozesskapital (Wert der wertschöpfenden Prozesse; zum Beispiel der Wert eines Beschaffungsprozesses ist das Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Einkauf über die Märkte, die Zulieferer und Zulieferinnen), die Kultur und das Innovationskapital. Das Organisationskapital hat nur einen Wert im Zusammenhang mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Dies liegt daran, da einzig allein die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Wissen kodifizieren und vernetzen können. Die Informationen, die in Datenbanken und Prozessbeschreibungen gespeichert sind, können helfen, die Abwanderung von einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auszugleichen, sie sind aber wertlos, wenn viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Unternehmen verlassen. Das **Innovationskapital** als Teil des Organisationskapitals, stellt die Erneuerungsstärke eines Unternehmens dar und umfasst das geschützte geistige Eigentum (Patente und Markennamen). (North, 2016)



Der Wert von Wissen ist abhängig von der Knappheit und dem Wertschöpfungspotential der Ressource. Das Wertschöpfungspotential von Wissen, das eingekauft wurde, ist schwierig abzuschätzen. Das Wissen ist an Personen und an den Kontext gebunden. Dadurch ist ein direkter Vergleich von Wissensangeboten sehr schwierig durchzuführen. Wenn Wissen bewertet werden soll, dann sollte zunächst eine Orientierung an dem Aufwand, den der Erwerb des Wissens gekostet hat, erfolgen. Der interne Erstellungsaufwand (zum Beispiel der Aufwand um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszubilden) ist nur bedingt aussagekräftig. Dies liegt daran, da der entstandene Aufwand nicht immer kostenmäßig erfassbar ist oder das erworbene Wissen durch Veränderungen am Markt bereits nichts mehr wert ist. Daher ist die aufwandsorientierte Bewertung von Wissensressourcen eher ungeeignet. (North, 2016)

Wissensanbieter, Wissensanbieterinnen, Wissensnutzer, Wissensnutzerinnen, Investoren und Investorinnen können das Wissen anhand von folgenden Kriterien beurteilen: zeitliche Gültigkeit, Einzigartigkeit, Spezifität, Allgemeingültigkeit und allgemeine Verfügbarkeit des Wissens. Je spezifischer Wissen ist, umso höher wird es auch bewertet. (North, 2016)

Die Gültigkeit von Wissen kann aus einer inhaltlichen und zeitlichen Ebene betrachtet werden. Bei der inhaltlichen Ebene geht es um die Art, wie Wissen entsteht. Dabei wird unterschieden in Wissen, das wissenschaftlich akzeptiert ist und eine allgemeine Gültigkeit hat, Beurteilungen, die objektiv nachvollzogen werden können, individuelle Erfahrungen und daraus abgeleitetes Handlungspotential. Beispielsweise sind die Akquisitionskosten für akzeptiertes Wissen am geringsten und für erfahrungsbezogenes Wissen am höchsten. Die zeitliche Gültigkeit betrachtet das Verfallsdatum von Wissen. Zum Beispiel ist allgemeines technologisches Grundlagenwissen länger gültig, als Marktwissen. (North, 2016)

Neben der Einzigartigkeit von Wissen sind auch die Nachfrage nach dem Wissen, sowie die Imitierbarkeit von Wissen wichtige Kriterien bei der Bewertung von Wissen. (North, 2016)

## 2.2 Der Wissensmanagement Begriff

### 2.2.1 Historische Entwicklung – Vom Datenmanagement zum Wissensmanagement

Der Begriff Wissensmanagement wurde erstmalig in den sechziger Jahren in Publikationen, die sich mit der Bedeutung von Wissen in einer sich verändernden Gesellschaft beschäftigten, erwähnt. Ein im Wissensmanagement sehr häufig zitiertes Werk ist „The tacit dimension“ von Michael Polanyi. Hierbei hat Polanyi den Grundstein zum Wissensmanagement gelegt. In den siebziger Jahren wurde versucht Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen zeitnah mit Informationen zu versorgen. Ziel dabei war die Entscheidungsqualität zu verbessern. Mitte der achtziger Jahre wurden Themen wie organisatorisches Lernen, lernende Organisation diskutiert. Wissensmanagement wurde im Zusammenhang mit neuen Organisationsformen genannt. Der Umgang mit Informationen und expliziten Wissen wurde zu einer Managementaufgabe. In den neunziger Jahren stieg das Interesse am Wissensmanagement, was zu einer eigenen Fachdisziplin führte. Durch das Erkennen des Wissens als neuen Produktionsfaktor, den Einfluss von Wissen auf Kosten und Erlöse, die Globalisierung und die Zunahme des Wettbewerbs, bauten immer mehr Unternehmen eine Wissenskultur auf, förderten Lernprozesse im Unternehmen und dokumentierten die Ergebnisse. 2005 erfolgte die bis dato letzte Weiterentwicklung von Wissensmanagement. Unter dem Begriff „Governance“ wurden in anderen Managementdisziplinen übergeordnete strategische Aufgaben zusammengefasst. Dabei entwickelte sich „Knowledge Governance“. Dieses soll sicherstellen, dass die Aktivitäten im Wissensmanagement auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. In weiterer Folge kam es zur Entwicklung von Web 2.0 Anwendungen für das Wissensmanagement. Aktuell wird versucht das Wissen zum Wissensmanagement zu konsolidieren. (Lehner, 2014: S. 30-33)

Um Wissensmanagement in der Geschichte zeitlich einzuordnen wird nachfolgend das Stufenmodell von Ortner beschrieben. Dieses ist in der Abbildung 10 ersichtlich. Ortner war der Meinung, dass sich die Informationsverarbeitung in Organisationen in mehreren Stufen entwickelte. (Klosa, 2001: S. 7)

In der Anfangszeit der elektronischen Datenverarbeitung wurden die Daten isoliert gehalten. (Stufe 0) Ausgehend von der getrennten Haltung der Daten wurde versucht die daraus entstandenen Probleme mit Hilfe einer genaueren Betrachtung der Daten zu lösen. Dabei wurden zur Lösung Datenbanksysteme eingesetzt (Stufe 1) und neue Konzepte, wie zum Beispiel die Datenmodellierung entwickelt. (Stufe 2) (Klosa, 2001: S. 7)

Auf das Datenmanagement (Stufe 3) folgt das Informationsmanagement (Stufe 4). Dieses ermöglicht eine sinnvolle Verteilung der Informationen im Unternehmen. (Klosa, 2001: S. 7)

Bei dem Stufenmodell nach Ortner (1991) wird die erste Stufe (Stufe 0) von der nächstfolgenden Stufe (Stufe 1) abgelöst. Alle weiteren Stufen bauen auf den vorhergehenden Stufen auf. Das bedeutet, dass das Datenmanagement auch die Datenbankadministration und die Datenmodellierung beinhaltet. Weiters gibt das Modell vor, welche Vorarbeiten vom Unternehmen zu leisten sind, bevor die nächste Stufe erreicht werden kann. Ein Unternehmen, ohne Informationsmanagement muss zunächst die davor liegenden Stufen erfüllen, um ein Informationsmanagement sinnvoll implementieren zu können. (Klosa, 2001: S. 7-8)

Das Stufenmodell endet bei Ortner mit Stufe 4. An die Stufe 4 kann aber noch eine fünfte Stufe angehängt werden, die sich mit dem Wissensmanagement auseinandersetzt. (Klosa, 2001: S. 7-8)

Klosa (2001, S. 8) formuliert dies folgendermaßen:

*„Das Wissensmanagement ist als die kontinuierliche Weiterentwicklung des Daten- und Informationsmanagements unter Einbeziehung des Menschen als Wissensverarbeitungssystem anzusehen“ (Klosa, 2001: S. 8)*

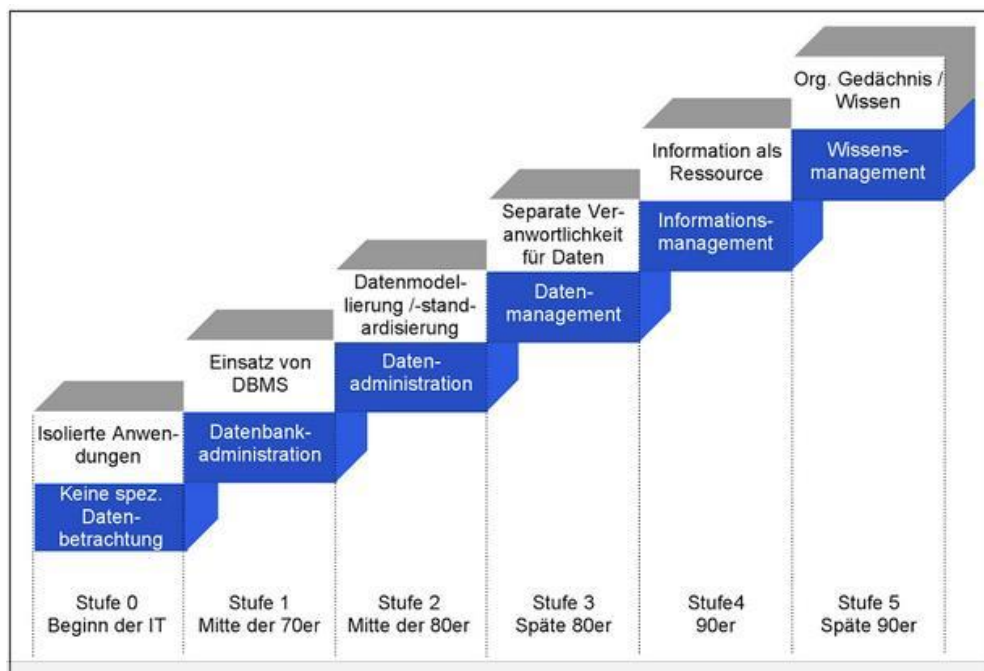


Abbildung 10: Entwicklung vom Datenmanagement zum Wissensmanagement (Klatte, 2003: S. 169)

### 2.2.2 Wissensmanagement Definition

Genauso wie für den Begriff Wissen, gibt es auch für den Begriff Wissensmanagement in der Literatur unterschiedliche Definitionen. (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 41)

Die unterschiedlichen Definitionen von Wissensmanagement bauen nicht aufeinander auf. Der Grund dafür ist, dass die einzelnen Urheber und Urheberinnen nur bedingt aufeinander Bezug nehmen und es auch kein konsolidiertes Verständnis gibt. Aufgrund der vorliegenden Situation, ist eine allgemein einsetzbare Definition für den Begriff des Wissensmanagements nicht möglich. Die Definition ist immer abhängig vom Verwendungszweck. (Lehner, 2014: S. 36)

Um einen besseren Überblick über die Vielfalt, der in der Literatur vorhandenen Definitionen zu geben, werden nachfolgend einige Definitionen exemplarisch vorgestellt:

*„Wissensmanagement meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des collective mind in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt.“ (Willke, 1998: S. 39)*

*„Wissensmanagement lässt sich aus den Grundfunktionen Führung, Planung und Organisation ableiten. Wissensmanagement ist integraler Bestandteil des Unternehmens und stellt eine Querschnittfunktion dar, die untrennbar mit der Führungsaufgabe verbunden ist.“ (Rehäuser & Krcmar, 1996)*

*„Wissensmanagement bildet ein integriertes Innovationskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisationalen Wissensbasis befaßt.“ (Romhardt, 1998: S. 45)*

*„Wissensorientierte Unternehmensführung beinhaltet daher das Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung der Unternehmensziele. Diese Aufgabe bzw. dieser Prozess werden auch als Wissensmanagement bezeichnet.“ (North, 2016)*

*„Alle Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um Wissenspotential für den Unternehmenserfolg zu mobilisieren und nutzbar zu machen.“ (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 41)*

In dieser Arbeit wird unter dem Begriff Wissensmanagement die Definition nach Willke (1998) verwendet.

### 2.2.3 Grundausrichtung des Wissensmanagements

Neben den in der Betriebswirtschaftslehre, der Wirtschaftsinformatik, den Organisations- und Informationswissenschaften, der Soziologie und der Psychologie entwickelten Teilansichten, bestehen zwei Grundausrichtungen im Wissensmanagement: der humanorientierte Ansatz und der technologische Ansatz. Beide Grundausrichtungen werden in einem integrativen Ansatz miteinander verbunden. (Lehner, 2014: S. 40)

#### **Humanorientierter Ansatz des Wissensmanagements**

Beim humanorientierten Ansatz wird das Individuum als zentraler Wissensträger und als zentrale Wissensträgerin betrachtet. Die kognitiven Fähigkeiten des Individuums sollen durch das Wissensmanagement unterstützt werden. Er ist durch psychologische und soziologische Erkenntnisse geprägt. (Lehner, 2014: S. 40)

Es geht dabei darum, wie ein Wandel im Unternehmen durchgeführt werden kann, um das organisationale Wissensmanagements im Unternehmen zu verankern und zu fördern, und wie Individuen dazu bewegt werden können, dass sie ihr persönliches Wissen mit anderen Mitgliedern der Organisation teilen. Beim humanorientierte Ansatz liegt der Schwerpunkt in der Einrichtung eines ganzheitlichen Konzeptes für das Wissensmanagement im Unternehmen. Wobei hier der personenunabhängigen Speicherung und Verarbeitung von Wissen mittels einer organisationalen Wissensbasis keine Beachtung geschenkt wird. (Lehner, 2014: S. 40)

#### **Technologischer Ansatz des Wissensmanagements**

Beim technologischen Ansatz wird versucht, durch die Entwicklung von Konzepten das Wissen in der Organisation zu erfassen, zu speichern und zu verteilen. Dabei werden innovative Technologien eingesetzt um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Auch wird von der Existenz einer organisationalen Wissensbasis ausgegangen. Die organisationale Wissensbasis wird durch technische Realisierungsformen aber eingeschränkt. Bei diesem Ansatz liegt der Fokus auf dem Einsatz computerunterstützter Informationsverarbeitung. (Lehner, 2014: S. 40)

Das Ziel des technologischen Ansatzes ist es, die Mitglieder der Organisation durch die Sammlung, Aufbereitung, Klassifizierung und Verteilung von Wissen zu unterstützen. Der Ansatz beschäftigt sich vor allem mit den Problemen, die beim Entwurf solcher Systeme entstehen. Die humanorientierte Perspektive wird hier vernachlässigt. (Lehner, 2014: S. 40)

### **Integrativer Ansatz des Wissensmanagements**

Im Wissensmanagement ist eine Entwicklung zu beobachten. Dabei wird versucht den humanorientierten Ansatz mit den technologieorientierten Ansatz in Form eines ganzheitlichen Konzeptes zu verbinden. Das bedeutet, dass es notwendig ist, die intellektuellen Fähigkeiten eines Individuums mit den informationsverarbeitenden Systemen zu verbinden, um Synergieeffekte zu erzielen. (Lehner, 2014: S. 41)

## **2.3 Konzepte im Wissensmanagement**

Die Konzepte im Wissensmanagement bieten eine Hilfe, um Teilaspekte oder die Gesamtaufgabe zu strukturieren. Sie schaffen Orientierung und unterstützen Unternehmen bei der Analyse des Ist-Zustandes. Aufgrund von unterschiedlichen Umsetzungsphilosophien haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Konzepte im Wissensmanagement entwickelt. Diese Konzepte konkurrieren zum Teil miteinander, sind nicht kompatibel oder repräsentieren verschiedene Sichten auf die Aufgaben eines Unternehmens. Eine Einigung auf ein Konzept hat bisher nicht stattgefunden. Daher wird im Wissensmanagement als Wissenschaft versucht eine Konsolidierung der vielen Konzepte zu einem integrierten Gesamtmodell herbeizuführen. (Lehner, 2014: S. 74-75)

In der Tabelle 2 werden nach Lehner (2014) ausgewählte Wissensmanagement-Konzepte aus der Literatur dargestellt.

<b>Jahr</b>	<b>Autor</b>	<b>Bezeichnung des Wissensmanagement-Konzepts</b>	
1985	Morin	Management nichtfinanzieller Ressourcen	
1989	Pautzke	Schichtenmodell des Wissens	
1991	Huber	Organisational Learning	
1993	Albrecht	Gestaltungsrahmen für das strategische Wissensmanagement	<b>i</b>
1994	Senge	The Art and Practice of the Learning Organization	
1995	Von Krogh, Venzin	Aktivitätenmodell	
1995	Stein, Zwass	Organisational Memory Information System	
1996	Rehäuser, Krcmar	Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements	<b>i</b>

<b>Jahr</b>	<b>Autor</b>	<b>Bezeichnung des Wissensmanagement-Konzepts</b>	
1996	Schüppel	Vier Akte zum Wissensmanagement	i
1997	Güldenbergr	Führungssystem in der lernenden Organisation	i
1997	Nonaka, Takeuchi	Wissensspirale	i
1997	Reinhardt, Pawlowsky	Modell des integrativen Wissensmanagements	
1997	Probst et al.	Bausteine des Wissensmanagements	i
1997	Willke	Systematisches Wissensmanagement	i
1998	Maier, Kunz	OIP-Modell	
1998	Davenport et al.	Erfolgskriterien beim Wissensmanagement	i
1998	Allweyer	Vier-Ebenen-Konzept	i
1998	North	Wissensmarkt-Konzept	i

**Tabelle 2: Überblick Konzepte im Wissensmanagement [eigene Darstellung nach (Lehner, 2014: S. 75; Schettgen, 2013: S. 153)]**

Auch Ende der 90er Jahre wurden noch weitere Wissensmanagement Konzepte entwickelt. Nach Lehner (2014) ist die Entwicklung sehr unübersichtlich geworden. Daher wird auf eine Auflistung weiterer Konzepte verzichtet. (Lehner, 2014: S. 75)

Eine besondere Rolle nehmen integrative Ansätze ein, die das gesamte Aufgabengebiet des Wissensmanagements versuchen abzubilden. Zu den integrativen Ansätzen zählen die in Tabelle 2 mit einem „i“ (für integrativ) gekennzeichneten Konzepte. (Schettgen, 2013: S. 153)

Die Darstellung aller in der Tabelle 2 aufgelisteten Konzepte würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und wäre auch nicht zielführend. Daher wird in dieser Arbeit ausschließlich auf das Konzept der „Wissensspirale“ nach Nonaka und Takeuchi (2012) und auf die „Bausteine des Wissensmanagements“ nach Probst et al. (2012) (siehe 2.4) näher eingegangen. Vor allem die „Bausteine des Wissensmanagements“ nach Probst et al. (2012) sind für die Beantwortung der Forschungsfrage maßgeblich.

## 2.4 Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012)

1997 stellten Probst et al. ein Modell des Wissensmanagements vor, das sehr weite Verbreitung gefunden hat und sich auch in der Praxis bei der Gestaltung von Wissensmanagement bewährt hat. (Lehner, 2014: S. 82) Dieses Modell nannten sie „Bausteine des Wissensmanagements“. (Probst et al., 2012: S. 33)

Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) sind nach zwei Prinzipien angeordnet: (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 46)

- **Innerer Kreislauf:** Der innere Kreislauf besteht aus den Bausteinen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Diese Bausteine stellen das operative Handlungsfeld des Wissensmanagements dar.
- **Äußerer Kreislauf:** Der äußere Kreislauf besteht aus den Bausteinen Wissensziele und Wissensbewertung. Diese erweitern das Konzept, wodurch sich ein Managementregelkreis ergibt. Diese Bausteine stellen das strategische Handlungsfeld des Wissensmanagements dar. (Probst et al., 2012: S. 33; Bodrow & Bergmann, 2003: S. 46; Klatte & Sackmann A., 2014: S. 57, 63)

Dieser Managementregelkreis mit den Bausteinen des Wissensmanagements wird in Abbildung 11 dargestellt.

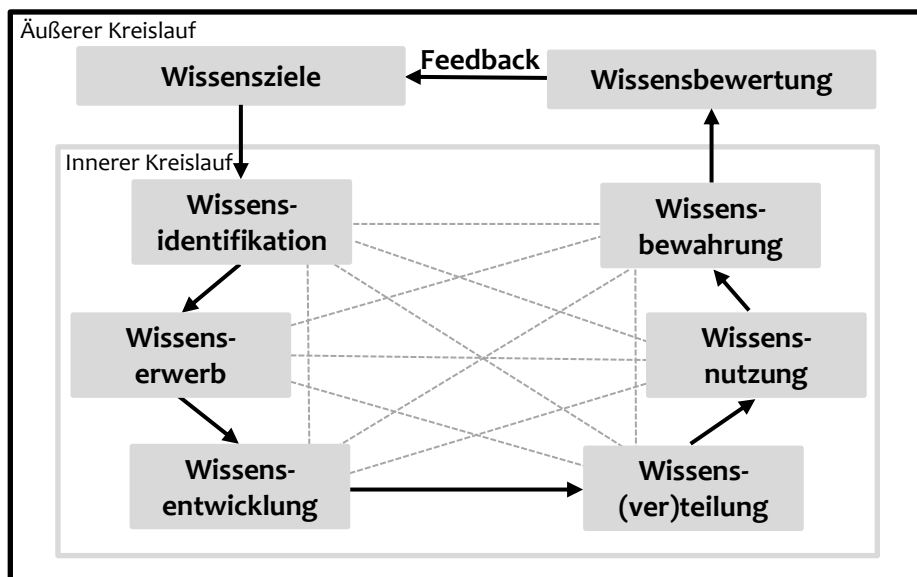


Abbildung 11: Bausteine des Wissensmanagements [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 34)]



Die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) beschreiben jeweils einen Teilaspekt im Wissensmanagement. Sie bilden einen umfassenden Ansatz zur Umsetzung von Wissensmanagement im Unternehmen. Das Konzept ist sehr gut für Unternehmen geeignet, die Wissensmanagement einführen wollen. Bei der Einführung von Wissensmanagement kann mit einem beliebigen Baustein begonnen werden. (Lehner, 2014: S. 82-83)

Die Bausteine sind nicht isoliert zu betrachten – es bestehen enge Verbindungen. Sie decken nicht nur die operativen, sondern auch die strategischen Bedürfnisse eines Unternehmens in Bezug auf die Ressource Wissen ab. (Lehner, 2014: S. 83)

Die Bausteine des inneren Kreislaufes beziehen sich auf operative Aufgaben, die Bausteine des äußeren Kreislaufes beziehen sich auf strategische Aufgaben. (Klatte & Sackmann A., 2014: S. 57, 63)

#### 2.4.1 Bausteine des äußeren Kreislaufes

##### **Wissensziele**

Eine Kernaufgabe des Managements ist die Definition von Zielen und die Ausrichtung der Prozesse im Unternehmen an den Zielen. Gerade bei der strategischen Planung ist die Definition von strategischen Zielen eine wichtige Aufgabe. Die definierten Ziele sind die Grundlage für Umsetzungs- und Kontrollaktivitäten im Unternehmen. (Probst et al., 2012: S. 39)

Auch im Wissensmanagement spielen Ziele eine wichtige Rolle. Durch die wachsende Bedeutung von Wissen als kritische Größe für den Erfolg eines Unternehmens, ist nach Probst et al. (2012) die Einbeziehung von Wissenszielen in die Unternehmensziele sehr wichtig. Die Zieldefinition bildet den ersten Schritt im Wissensmanagement und kann in Form einer bewussten Ergänzung von herkömmlichen Planungsaktivitäten erfolgen. (Probst et al., 2012: S. 39-42) Bei der Definition der Wissensziele muss auch immer die Messung des Erfolges betrachtet werden. (Probst et al., 2012: S. 61) Erst dann, wenn Ziele für organisationales Wissen definiert wurden, ist ein effizientes organisationales Lernen auch möglich. (Probst et al., 2012: S. 39-42)

Die Wissensziele können in Anlehnung an das Sankt Galler Managementkonzept in folgende drei Zielebenen unterschieden werden: (Probst et al., 2012: S. 42)

## **Normative Wissensziele**

*„Normative Wissensziele betreffen dabei die Ebene der grundlegenden unternehmenspolitischen Vision sowie alle unternehmenskulturellen Aspekte.“  
(Probst et al., 2012: S. 42)*

Die normativen Ziele stellen die Grundlage für die Auseinandersetzung mit den Wissensaspekten dar. Wissen sollte im Unternehmen eine zentrale Größe für den Unternehmenserfolg darstellen. (Probst et al., 2012: S. 42)

Normative Wissensziele sind die Voraussetzungen für die strategischen und operativen Wissensziele, sie richten sich an eine wissensbewusste Unternehmenskultur und erfordern entsprechenden Einsatz vom obersten Management. (Probst et al., 2012: S. 43)

Die Kommunikation der normativen Wissensziele im Unternehmen spielt eine wichtige Rolle und ist Aufgabe des obersten Managements. Vor allem das Engagement des obersten Managements ist hier von großer Bedeutung. Damit der Zusammenhang zwischen organisationalem Wissen und Unternehmenserfolg dargestellt werden kann, muss das Management über die Begriffe Wissen, Information und Lernen Bescheid wissen und das Wissensmanagement als Quelle von Wachstum und Gewinn ansehen. Ohne diese Einstellung ist eine Umsetzung von Wissensmanagementmaßnahmen auf strategischer und operativer Ebene kaum mit Erfolg möglich. (Probst et al., 2012: S. 43-44)

Im Leitbild eines Unternehmens werden die Visionen und Ideale, denen sich die Organisation verpflichtet fühlt, beschrieben. Um Wissen mehr in den Vordergrund zu stellen, kann die Organisation ein Wissensleitbild vorsehen. In diesem können grundlegende Aussagen bezüglich der Bedeutung und dem allgemeinen Umgang mit Wissen gemacht werden. (Probst et al., 2012: S. 45)

Wie wirksam das Wissensleitbild ist, ist abhängig wie gut es dem obersten Management gelingt die Handlungsrelevanz der im Leitbild festgelegten Grundsätze in der Organisation deutlich zu machen. Das Wissensleitbild sollte die Form einer Anleitung haben, in der das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschrieben ist. Ein Dokument, das ausschließlich für die Presse oder Aktionäre gedacht ist, ist nicht zielführend. Die Aktivitäten der Wissensentwicklung, des Wissenserwerbs sowie der Wissensverteilung sollten mit den Zielen des Leitbildes im Einklang stehen. (Probst et al., 2012: S. 45)

## **Strategische Wissensziele**

*„Strategische Wissensziele werden für langfristige Programme festgelegt, die zur Erreichung der Vision entwickelt werden.“ (Probst et al., 2012: S. 42)*

Strategische Wissensziele legen ein zukünftig angestrebtes Portfolio an Fähigkeiten fest. Dadurch legen sie das organisationale Kernwissen fest und ermöglichen eine strategische Orientierung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen. (Probst et al., 2012: S. 50)

Sie erfüllen zwei Funktionen: Wenn sie auf Basis einer bereits vorhandenen Strategie formuliert werden, dann ist die Bewertung der Umsetzbarkeit aus Wissenssicht leichter möglich. Wenn sie als eigenständige Ziele formuliert werden, dann können dadurch neue strategische Optionen erzeugt werden. (Probst et al., 2012: S. 48)

Die Definition von strategischen Wissenszielen in Ergänzung zu der bereits bestehenden strategischen Planung, fördert die Sicherung des organisationalen Wissensbestandes im Unternehmen. Dadurch erhält das Unternehmen Antworten auf die Frage, welche Fähigkeiten im Unternehmen bewahrt werden sollen, welche neu entwickelt werden sollen und welche nicht mehr benötigt werden. (Probst et al., 2012: S. 50)

Wenn die Ressource Wissen einen Basisfaktor im Unternehmen darstellen soll, dann muss das Unternehmen systematisch auf den Aufbau individueller und kollektiver Wissensbestände ausgerichtet werden. Das bedeutet auch, dass bei strategischen Entscheidungen immer die Betrachtung des zu bewahrenden und aufzubauenden organisationalen Wissens nicht vergessen werden darf. (Probst et al., 2012: S. 52)

Bei der Definition von wissensbasierten Strategien spielt die zeitliche Dynamik des Wettbewerbs eine sehr große Rolle. Das Wissen altert immer schneller. Heute aufgebaute Fähigkeiten können morgen schon einen Misserfolg bedeuten. Damit der zeitliche Vorsprung als ein zentrales Element einer wettbewerbsfähigen Wissensbasis dauerhaft gewahrt werden kann, müssen die strategischen Wissensziele proaktiv angepasst werden. (Probst et al., 2012: S. 52)

## **Operative Wissensziele**

*„Operative Wissensziele sollen schließlich die Umsetzung der strategischen Programme auf der Ebene der täglichen Aktivitäten des Unternehmens sichern helfen.“ (Probst et al., 2012: S. 42)*

Mit Hilfe der operativen Wissensziele wird die Umsetzung des Wissensmanagements auf der operativen Ebene gesichert. Es werden die normativen und strategischen Wissensziele in operationalisierbare und konkrete Teilziele übersetzt. Die Wissensziele optimieren die Infrastruktur im Wissensmanagement und sichern die Angemessenheit von Interventionen. (Probst et al., 2012: S. 54)

Die operativen Wissensziele stellen einerseits sicher, dass neben der Betrachtung von kurzfristigen, markt- und wettbewerbsorientierten Zielen auf Wissensprozesse und -bestände Rücksicht genommen wird, und andererseits durch das Definieren von operativen Wissenszielen das Wissensmanagement im Unternehmen auch gelebt wird und nicht auf der Strategieebene verkümmert. (Probst et al., 2012: S. 54)

Aus normativen und strategischen Zielen werden operative Wissensziele abgeleitet. Dieser Prozess kann auch als Übersetzungsprozess bezeichnet werden, der drei Phasen umfasst. (Probst et al., 2012: S. 54)

In der ersten Phase erfolgt eine Zuordnung von Zielgruppen und Zeitbezügen auf operative Ebene zu strategischen Wissenszielen. Dadurch ist es möglich, mehrere Abteilungen in die Umsetzung eines strategischen Wissensziels einzubinden. Die Umsetzung des Wissensziels kann verschiedene Zeithorizonte oder Zielgruppen betreffen. In der zweiten Phase werden die abgeleiteten Wissensziele mit bereits vorhandenen Zielebenen verbunden. Die operativen Wissensziele stellen nur einen Teil der operativen Ziele dar. In der dritten Phase werden die operativen Wissensziele, die einen bestimmten Unternehmensbereich betreffen, auf Abteilungen oder Gruppen heruntergebrochen. (Probst et al., 2012: S. 55)

Die Durchführung des Übersetzungsprozesses in Form eines top down Ansatzes ist nach Probst et al. (2012: S. 55) nicht erfolgsversprechend. Daher sollte es in jeder Phase die Möglichkeit geben, zurück zu einem höhergelagerten Wissensziel zu kommen, um die sich dort befindlichen Wissensziele noch einmal adaptieren zu können. (Probst et al., 2012: S. 55)

## **Wissensbewertung**

Der Baustein Wissensbewertung kann in zwei Phasen eingeteilt werden: Zu Beginn der Wissensbewertung steht die Wissensmessung. Hierbei geht es darum Veränderungen der organisatorischen Wissensbasis sichtbar zu machen. Im Anschluss an die Wissensmessung muss die festgestellte Veränderung anhand der Wissensziele interpretiert werden. Aufgabe der Wissensbewertung ist somit nicht die monetäre Bewertung von Wissen, sondern die Feststellung, ob die gesetzten Wissensziele erreicht wurden. (Probst et al., 2012: S. 225-226)

Aus den erhaltenen Informationen können im Unternehmen jene Bereiche aufgedeckt werden, in denen Ansatzpunkte für korrigierende Maßnahmen des Wissensmanagements bestehen. (Probst et al., 2012: S. 236)

Unternehmen, die keine Messung des Wissens und der eingetretenen Veränderungen durchführen, verfügen über einen unvollständigen Regelkreis des Wissensmanagements. Weiters erhalten sie kein Feedback über die (Nicht)Erreichung der gesetzten Wissensziele, woraus sie Informationen über etwaige Anpassungen der Bausteine des Wissensmanagements ableiten könnten. (Probst et al., 2012: S. 225-226)

Bei der Messung von Wissen können in Unternehmen mitunter einige Probleme auftreten:

- Unternehmen erkennen wettbewerbskritisches Wissen nicht oder nur ungenügend.
- Unternehmen verfügen über keine Monitoring-Systeme, die es ermöglichen Veränderungen in den Bausteinen des Wissensmanagements zu messen.
- Unternehmen messen individuelle Fähigkeiten, vernachlässigen aber kollektives Wissen.
- Unternehmen messen Inputs (zum Beispiel den Aufwand für eine Ausbildung), aber vernachlässigen Outputs (zum Beispiel den Erfolg der durch die Ausbildung entstanden ist).
- Unternehmen legen den Fokus auf quantitative Messgrößen und vernachlässigen qualitative Messgrößen (wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit).
- Unternehmen messen das, was einfach gemessen werden kann. Dabei wird aber nicht hinterfragt, wofür das Messergebnis benötigt wird. (Probst et al., 2012: S. 228-229)

Zur Messung der gesetzten Wissensziele können Wissensindikatoren, wie zum Beispiel die Balanced Scorecard verwendet werden. (Probst et al., 2012: S. 229)

Damit Wissensmanagement nicht isoliert betrachtet wird, ist es an im Unternehmen eingesetzte Steuerungs- und Controllingssysteme anzuschließen. (Probst et al., 2012: S. 229-230)

Dazu kann die von Kaplan und Norton (1997) entwickelte Balanced Scorecard eingesetzt werden. Das Unternehmen wird aus folgenden vier Perspektiven betrachtet: Kundenperspektive, finanzielle Perspektive, Perspektive der internen Geschäftsprozesse, Lern- und Wachstumsperspektive. Wissensmanagement kann an die Lern- und Wachstumsperspektive anknüpfen. Für jede Perspektive werden strategische Ziele, Messgrößen, operative Ziele und Maßnahmen festgelegt. (Probst et al., 2012: S. 229-230)

Bei der Balanced Scorecard werden zwei Grundüberzeugungen unterschieden:

- Bei der Festlegung der Ziele muss auch deren Messung, Operationalisierbarkeit, sowie die Anbindung an Maßnahmen festgelegt werden.
- Die Ziele sollten nicht nur für eine Perspektive formuliert werden. (Probst et al., 2012: S. 230-231)

Kaplan und Norton (1997) beschreiben in der Balanced Scorecard aber nicht die konkrete Operationalisierung der Wissensperspektive. Jedes Unternehmen muss die benötigten Indikatoren selbst definieren. Die Balanced Scorecard unterstützt vor allem die enge Verzahnung der Wissensziele mit der Wissensmessung, wodurch Feedbackprozesse schneller erfolgen können. (Probst et al., 2012: S. 231)

In der Abbildung 12 wird die Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (1997) dargestellt.

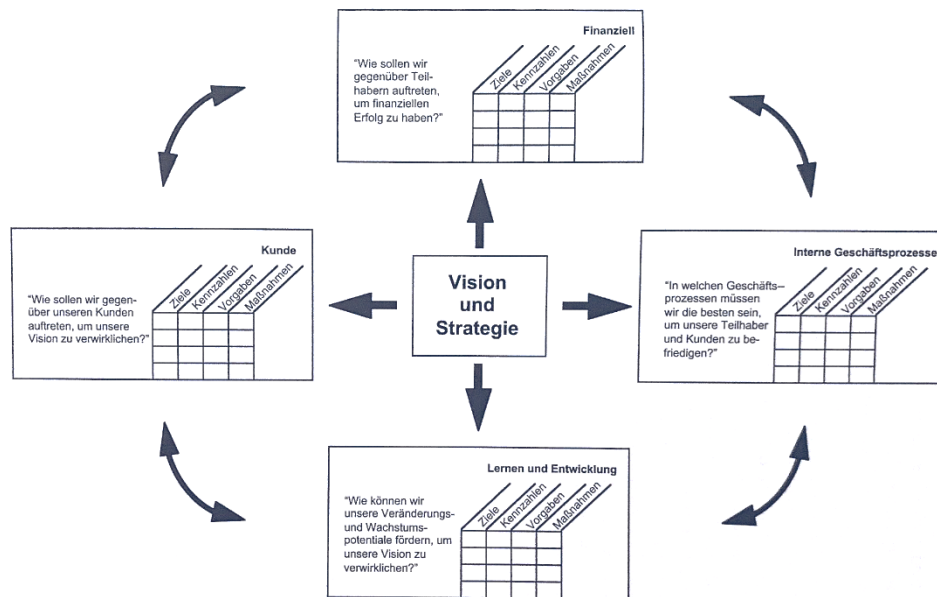


Abbildung 12: Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (1997) (Kaplan & Norton, 1997: S. 9)

Neben der Balanced Scorecard kann auch eine Wissensbilanz verwendet werden, um die Wissensziele messbar zu machen. Die Wissensbilanz besteht aus einem mehrstufigen Kennzahlensystem, das aus den folgenden vier Indikatorenklassen von Kennzahlen besteht: (Lehner, 2014: S. 243)

- **Organisationale Wissensbasis:** Die organisationale Wissensbasis umfasst den Bestand an Wissen in der Organisation qualitativ und quantitativ.
- **Interventionen:** Interventionen beschreiben Prozesse als auch Inputs (Aufwände) um die organisationale Wissensbasis zu verändern.
- **Zwischenerfolge und Übertragungseffekte:** In dieser Indikatorenklasse werden die Ergebnisse der Interventionen gemessen.
- **Ergebnisse der Geschäftstätigkeit:** Hier werden die Geschäftsergebnisse am Ende eines Zeitraumes gemessen. (Lehner, 2014: S. 243)

Die Wissensbilanz basiert auf den Zielen des Unternehmens. Zunächst werden aus den Unternehmenszielen Wissensziele abgeleitet. Die Wissensbilanz verläuft in einem Zyklus. Sie besteht aus den Kategorien Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, interne und externe Struktur. Diese werden durch Indikatoren der Klasse I beschrieben. Abhängig von den festgelegten Wissenszielen werden Maßnahmen umgesetzt um die Wissensbasis zu verändern. Dafür können Anreizsysteme eingesetzt werden oder Informationssysteme eingeführt werden. (Lehner, 2014: S. 244)

Der Aufwand dieser Maßnahmen wird in den Indikatoren der Klasse II beschrieben. Wenn die gesetzten Maßnahmen Zwischenerfolge erzielen, dann werden diese mittels eines Indikatorennetzwerkes dargestellt und in den Indikatoren der Klasse III beschrieben. Zwischenerfolge können zum Beispiel eine höhere Kundenzufriedenheit oder höhere Kundenaufträge sein. Diese werden in den Indikatoren der Klasse IV erfasst. Anschließend wird eine neue Wissensbilanz erstellt und es erfolgt ein Vergleich mit der vorherigen. Dadurch ergibt sich eine Bewegungsbilanz woraus alle Änderungen der Wissensbasis ersichtlich sind. (Lehner, 2014: S. 244)

In der Abbildung 13 wird der Ablauf der Wissensbewertung mittels einer Wissensbilanz veranschaulicht. (Lehner, 2014: S. 244)

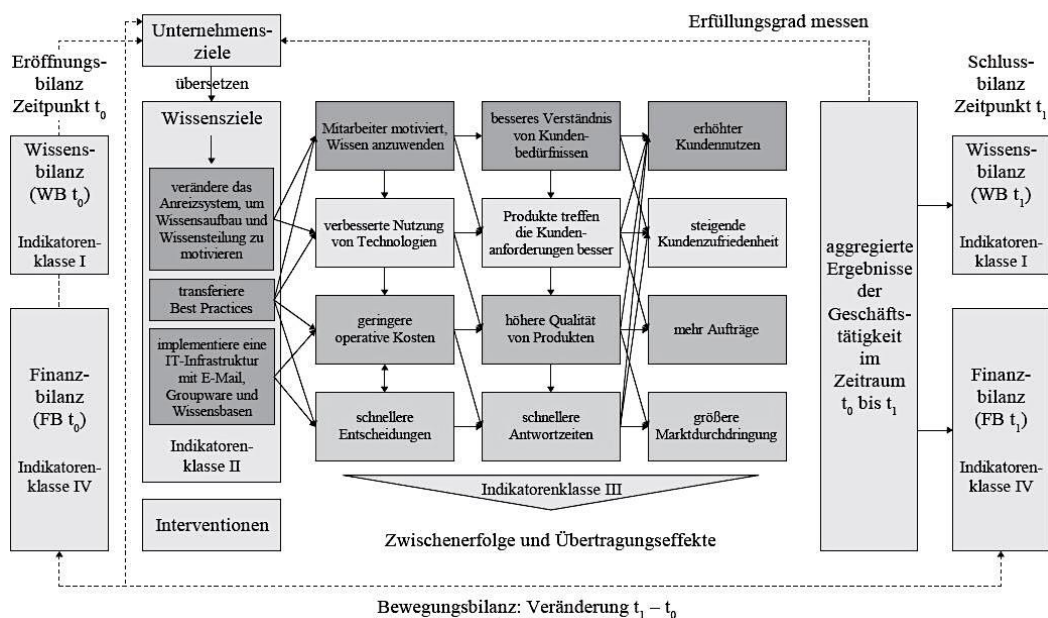


Abbildung 13: Ablauf der Bewertung von Wissen mit Hilfe einer Wissensbilanz (Lehner, 2014: S. 244)

## 2.4.2 Bausteine des inneren Kreislaufes

### Wissensidentifikation

In vielen Unternehmen herrscht nach Probst et al. (2012: S. 65) mangelnde Transparenz über die internen Fähigkeiten und die Wissensbestände. Führungskräfte verfügen heutzutage meist über zu viele Informationen, als über zu wenig Informationen. Trotzdem fühlen sie sich oft schlecht informiert. Das liegt daran, weil ihnen die Fähigkeit fehlt Transparenz in die Wissensumwelt zu bringen und interne sowie externe Wissensbestände zu identifizieren. (Probst et al., 2012: S. 65)



Wenn organisationale Kompetenzen aufgebaut werden sollen, dann ist eine angemessene Transparenz über die vorhandenen Wissensbestände erforderlich. Damit interne Transparenz geschaffen werden kann, muss der Status quo festgestellt werden. Die Organisation muss sich über ihre eigenen Fähigkeiten bewusst werden. Auch sollte bei der Wissensidentifikation das Wissensumfeld der Organisation betrachtet werden. Nach Probst et al. (2012: S. 66) nutzen Unternehmen wichtige Netzwerke außerhalb ihrer Organisationsgrenzen nicht. Dadurch verpassen sie aber eine günstige Gelegenheit des Wissensimports. Um die eigene Leistungsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz feststellen zu können, üben Unternehmen sehr häufig Benchmarking aus. Es wird zwischen externen und internen Benchmarking unterschieden. (Probst et al., 2012: S. 66)

Beim externen Benchmarking werden die eigenen Fähigkeiten und Leistungsdaten mit jenen der Konkurrenz verglichen. Oft gibt es auch innerhalb und außerhalb der Branche des Unternehmens bereits definierte Best Practices von Unternehmen, die in ihrer Branche allen anderen Konkurrenten überlegen sind. Dadurch ist es möglich Fähigkeitslücken im Unternehmen aufzuspüren und neue Wissensquellen und Fähigkeiten zu entdecken. (Probst et al., 2012: S. 66) Neben dem externen Benchmarking gibt es auch noch das interne Benchmarking, bei dem einzelne Abteilungen miteinander verglichen werden. Dadurch ist es möglich interne Best Practices zu identifizieren und diese anschließend auf andere Abteilungen umzulegen. (Probst et al., 2012: S. 65-66)

Die Zuständigkeit für die Identifikation von Wissen ist in Unternehmen sehr oft nicht eindeutig geregelt. Dies ist eine Ursache für mangelnde Wissenstransparenz. (Probst et al., 2012: S. 67) Sehr oft fehlt auch eine zentrale Transparenzschaffungsstelle im Organigramm. (Probst et al., 2012: S. 68)

Um die interne Wissenstransparenz zu erhöhen werden von Probst et al. (2012: S. 68) Maßnahmen / Instrumente vorgeschlagen:

- **Expertenverzeichnisse, Expertinnenverzeichnisse und Gelbe Seiten (Yellow Pages):**  
Expertenverzeichnisse und Expertinnenverzeichnisse sind eine sehr effektive und mit geringem Aufwand umsetzbare Methode um weltweit verteilte Experten, Expertinnen, Wissensträger und Wissensträgerinnen zu identifizieren. Dabei werden die Kenntnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhoben und die Informationen ähnlich einem Telefonbuch zusammengefasst. Auch besteht die Möglichkeit, dass Problemen die Namen von möglichen Problemlösern zugeordnet werden. (Probst et al., 2012: S. 69)

Mit Hilfe von Expertenverzeichnissen und Expertinnenverzeichnissen wird ein einfacher Zugriff auf interne Expertise geschaffen und die Kosten für die Suche nach Ansprechpartnern können gesenkt werden. (Probst et al., 2012: S. 69)

- **Wissenskarten:** Wissenskarten sind graphische Verzeichnisse, die Informationen über Wissensträger, Wissensträgerinnen, Wissensbestände, Wissensquellen, Wissensanwendungen und Wissensstrukturen enthalten. Dadurch wird die Suche nach Wissensträgern, Wissensträgerinnen und -quellen erleichtert. Die Informationen können durch technologische Visualisierungsmöglichkeiten einen großen Personenkreis zugänglich gemacht werden. (Probst et al., 2012: S. 69)
- **Wissenstopographie:** Mit Hilfe von Wissenstopographien wird dargestellt, welche Art von Wissen bei welchen Wissensträger vorhanden ist. Dieses System liefert in sehr kurzer Zeit einen guten Überblick darüber, was wer in welchem Detaillierungsgrad weiß. (Probst et al., 2012: S. 70)
- **Wissensbestandskarten:** Wissensbestandskarten informieren wo und in welcher Form Wissensbestände abgespeichert sind (zum Beispiel auf einem USB Stick, auf Papier). (Probst et al., 2012: S. 70)
- **Geographische Informationssysteme:** Geographische Informationssysteme stellen Wissensbestände nach geographischen Kriterien geordnet dar. Dadurch können Entscheidungen vom Management effektiver getroffen werden. (Probst et al., 2012: S. 71)
- **Wissensquellenkarten:** In Wissensquellenkarten ist ersichtlich, wer in einem Team oder der Organisation zu einer Aufgabe über entsprechendes Wissen verfügt. Die Experten werden optisch hervorgehoben. (Probst et al., 2012: S. 71)
- **Wissensmatrix:** In einer Wissensmatrix werden Wissensbestände oder Fähigkeiten im Verhältnis zu zwei Spannungsfeldern dargestellt. Durch die Verwendung von verschiedenen Leitunterscheidungen (zum Beispiel intern/extern, implizit/explicit) ergeben sich verschiedene Perspektiven auf die Wissensbasis im Unternehmen. (Probst et al., 2012: S. 72)

Dem Unternehmen sollte nicht nur das im Unternehmen vorhandene Wissen, sondern auch das extern vorhandene Wissensumfeld bekannt sein. Dabei sollte sich das Unternehmen über wichtige Trends informieren und die zentralen externen Wissensträger, Wissensträgerinnen und -quellen identifizieren. (Probst et al., 2012: S. 81)

Durch den Kontakt zu think tanks oder universitären Lehrstühlen kann die Nähe zu neuen Technologien aber auch zu neuen Theorien gesichert werden. Diese neuen Technologien oder Theorien haben langfristig Einfluss auf die Verbesserung der Fähigkeiten der Organisation. (Probst et al., 2012: S. 83)

Ein weiteres wichtiges Hilfsmittel zur Identifikation von Wissensträgern und -quellen sind Netzwerke. In Netzwerken herrscht ein gemeinsames Basisinteresse der Mitglieder, die Beziehungen beruhen auf einem Tauschprinzip und die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis. Neben Netzwerken existieren in der Gesellschaft auch Expertennetzwerke, Expertinnennetzwerke, die unabhängig von Branchen- und Unternehmensgrenzen sind. In Expertennetzwerken, Expertinnennetzwerken herrscht gegenseitiges Vertrauen. Dieses wird durch persönliche Kontakte aufgebaut und verstärkt. Dadurch entsteht ein informell-direkter Kommunikationsstil, der den Teilnehmern des Expertennetzwerkes ermöglicht, sich in einem rasch verändernden Umfeld schnell zu orientieren. (Probst et al., 2012: S. 84-85)

Durch die Wissensidentifikation wird Wissenstransparenz erzeugt. Diese ermöglicht den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine bessere Orientierung und einen besseren Zugriff auf das externe Wissensumfeld. Das Unternehmen kann Synergien erzielen, neue Kontakte knüpfen und Kooperationen schließen. Es werden interne und externe Ressourcen effizienter genutzt. Durch das Identifizieren von Wissenslücken und Fähigkeitsdefiziten wird Bewusstsein im Unternehmen geschaffen, das dazu beiträgt Fähigkeitsdefizite abzubauen und Wissenslücken zu schließen. (Probst et al., 2012: S. 67) Die Erfassung von Fähigkeiten kostet aber auch Zeit und verursacht Kosten. Der in die bessere Transparenz gesetzte Aufwand, muss sich für das Unternehmen auch lohnen. (Probst et al., 2012: S. 73)

### **Wissenserwerb**

Wissen kann von externen Wissensträgern, Wissensträgerinnen, von anderen Unternehmen, von Stakeholdern, Stakeholderinnen oder durch den Erwerb von Wissensprodukten erworben werden. (Probst et al., 2012: S. 97)

In Unternehmen sind in der Regel Angestellte, Arbeiter und Arbeiterinnen beschäftigt mit dem Ziel deren Fähigkeiten für die Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen zu nutzen. Wenn bestimmte Fähigkeiten im Unternehmen nicht vorhanden sind und diese auch nicht mit entsprechendem Aufwand entwickelt werden können, dann müssen diese auf externen Märkten eingekauft werden. (Probst et al., 2012: S. 100)

Werden diese Fähigkeiten nur kurz- bis mittelfristig benötigt, stellt die temporäre Anstellung eine gute Alternative zur klassischen Festanstellung dar, um die vorhandenen Wissenslücken zu schließen. Ähnlich verhält es sich mit der Anstellung von Beratern und Beraterinnen. (Probst et al., 2012: S. 100)

Durch den gezielten Einsatz von Experten und Expertinnen kann das Unternehmen auf qualitativ hochwertiges Know-how zugreifen ohne die Nachteile, die sich durch eine dauerhafte Anstellung ergeben. (Probst et al., 2012: S. 100)

Eine andere Möglichkeit Wissen zu erwerben ist über Kooperationen mit anderen Unternehmen. Dabei gibt es verschiedene Arten, die in Abbildung 14 dargestellt werden. (Probst et al., 2012: S. 102)

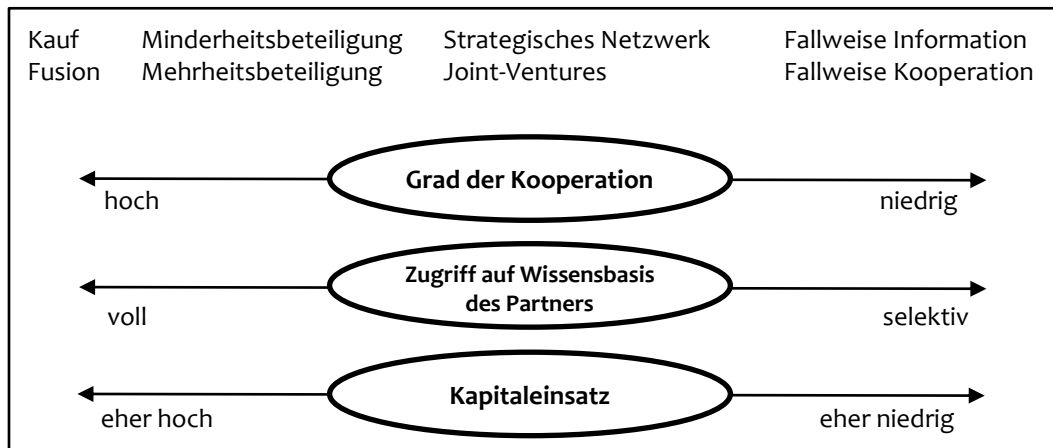


Abbildung 14: Kooperationskontinuum [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 103)]

Unternehmen können neues innovatives Wissen durch Akquisition erwerben. Neben dieser Art des Wissenserwerbs gibt es auch noch weniger radikale Formen der Kooperation, wie die strategische Allianz. Bei dieser werden zwischen den kooperierenden Unternehmen gemeinsame Ziele festgelegt. Dadurch wird erreicht, dass die Schwächen des jeweiligen Partners zum Teil kompensiert werden und physische Ressourcen sowie das Know-how des Partners erschlossen werden. (Probst et al., 2012: S. 102-104)

Externes Wissen kann aber auch durch den gezielten und konsequenten Umgang mit Stakeholdern und Stakeholderinnen des eigenen Unternehmens erworben werden. Stakeholder und Stakeholderinnen sind Personen oder Gruppen im Umfeld der Organisation, die ein besonderes Interesse am Unternehmen haben. (Probst et al., 2012: S. 105)

Neben den bereits genannten Möglichkeiten Wissen zu erwerben können Unternehmen zusätzliches Wissen durch den Kauf von personenunabhängigen Wissen (zum Beispiel Software) erwerben. (Probst et al., 2012: S. 108-109)

Hierbei muss aber beachtet werden, dass das Unternehmen durch den Kauf nicht automatisch neue organisatorische Fähigkeiten erlangt, sondern diese sich erst durch das menschliche Handeln und eine sinnvolle Integration in die bestehende Wissensbasis ergeben. (Probst et al., 2012: S. 108-109)

Mittels der Lizenznahme können vorhandene Defizite im Unternehmen geschlossen werden. Der Kauf von Softwarepaketen verändert den Umgang der Organisation mit Daten, Informationen und Wissen und beeinflusst die Prozesse der Wissensteilung. (Probst et al., 2012: S. 109) Neben Software können Unternehmen auch andere Wissensprodukte erwerben, wie zum Beispiel Bücher, Datenbanken oder Computer Based Trainings. Computer Based Trainings liefern der Organisation Lösungen für spezielle Fragestellungen. (Probst et al., 2012: S. 110)

### **Wissensentwicklung**

Die Wissensentwicklung hat die Aufgabe der Entwicklung von neuen Fähigkeiten, Produkten und Prozessen. Sie umfasst die Generierung von Fähigkeiten, die intern und extern noch nicht existieren. Wissen kann intern und extern entwickelt werden. Erfolgt die Entwicklung von Wissen intern, obwohl es extern erworben werden könnte, dann muss das Unternehmen über sehr gute ökonomische oder strategische Gründe verfügen. Eine Eigenentwicklung ist dann ökonomisch sinnvoll, wenn es dem Unternehmen möglich ist die Fähigkeit günstiger zu erstellen, als es diese am Markt einkaufen könnte. Ein anderer Grund für eine Eigenentwicklung ist, dass das Unternehmen aus strategischen Gründen die Kontrolle über die Fähigkeit erhalten möchte. (Probst et al., 2012: S. 115)

Die Entwicklung von Wissen erfolgt sehr oft in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Diese sind sehr häufig auf das Wissen von kompetenten externen Partnern und Partnerinnen angewiesen, die einen Teil des Entwicklungsprozesses entweder in Kooperation oder in vollständiger Unabhängigkeit übernehmen. (Probst et al., 2012: S. 115-116)

Neues Wissen muss nicht nur in Laboratorien entstehen. Es ist auch notwendig andere Unternehmenstätigkeiten zu analysieren, aus denen neues Wissen für das ganze Unternehmen entwickelt werden kann. (Probst et al., 2012: S. 117)

Dabei wird zwischen Produktinnovationen (zum Beispiel Entwicklung einer neuen Chipgeneration), Prozessinnovationen (Entwicklung von neuen Erkenntnissen über Prozesse) und Sozialinnovationen (zum Beispiel Einführung eines neuen Entlohnungssystems) unterschieden. Sehr oft führen Unternehmen aber nur eine dieser Formen durch. (Probst et al., 2012: S. 117)

Bei der Entwicklung von neuem Wissen sollten immer auch die festgelegten Wissensziele beachtet werden. (Probst et al., 2012: S. 118) Jedes Individuum entwickelt im Rahmen eines Lernprozesses neues persönliches Wissen. (Probst et al., 2012: S. 119)

Für das Unternehmen sind jene Lernprozesse von Individuen von großer Bedeutung, die für das gesamte Unternehmen eine Innovation darstellen. (Probst et al., 2012: S. 119) Neues innovatives Wissen ergibt sich nicht aus dem Nichts. Menschen sind durch Informationsmuster, die miteinander interagieren in der Lage neue Ideen zu generieren. Diese entstehen nach Probst et al. (2012) wahrscheinlich durch die Funktionsweise des menschlichen Gehirns. Diese Eigenschaft der Produktion von neuem innovativen Wissen hat für die Organisation großen Nutzen und wird Kreativität genannt. Neben der Kreativität sind Individuen in der Lage Probleme zu lösen und dadurch neue Erkenntnisse für die Organisation zu erzeugen. Die Kreativität und die individuelle Problemlösungskapazität zählen zu der individuellen Wissensentwicklung. Sie müssen gut zusammenspielen. (Probst et al., 2012: S. 142)

In bestimmten Kontexten ist der Mensch besser in der Lage neues Wissen zu entwickeln. (Probst et al., 2012: S. 120) Eine wichtige Bedingung für das Entstehen von neuen Ideen ist die Schaffung von Freiräumen. Sehr viele gute Ideen werden bereits zu Beginn abgelehnt. Um dies zu vermeiden sollten neue Ideen in Innovationsprojekte ausgelagert werden oder sie sollten von starken Stakeholdern unterstützt werden. Neben strukturellen Veränderungen können Freiräume geschaffen werden, in dem den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sabbaticals angeboten werden – Urlaubsphasen in denen sie ungestört ihren Ideen nachgehen können. (Probst et al., 2012: S. 121)

Neben der individuellen Entwicklung von Wissen gibt es auch noch die Entwicklung von Wissen auf der kollektiven Ebene. (Probst et al., 2012: S. 126-127)

Individuelles Wissen wird durch Kommunikation, Interaktion, Transparenz und Integration in kollektives Wissen umgewandelt. (Probst et al., 2012: S. 126-127) Die Kommunikation zwischen den Wissensträgern, Wissensträgerinnen ermöglicht es eigene und fremde Ideen sowie Erfahrungen auszutauschen. (Probst et al., 2012: S. 127)

Bestehen aber Kommunikationsbarrieren zwischen den Abteilungen, so ist dies nur eingeschränkt möglich. Um organisationale Intelligenz zu erzeugen, ist Interaktion notwendig. (Probst et al., 2012: S. 127)

Die Wissenstransparenz hat eine besondere Bedeutung für Unternehmen. Trotz der großen Bedeutung sind Unternehmen nicht in der Lage alle intern und extern zur Verfügung stehenden Fähigkeiten und Informationen in den Zentren der Wissensentwicklung zu verarbeiten. Durch unbekannte Experten und Expertinnen oder durch Parallelaktivitäten wird der Wissensentwicklungsprozess dadurch verlangsamt. Bei der Integration werden individuelle Fähigkeiten zu einem funktionalen Ganzen zusammengefasst. (Probst et al., 2012: S. 128)

Zu den Instrumenten der kollektiven Wissensentwicklung zählen think tanks, Lernarenen und lessons learned: (Probst et al., 2012: S. 142)

**Think tanks** entwickeln kritische Fähigkeiten und kritisches Wissen für das gesamte Unternehmen. Dies erfolgt meist in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. (Probst et al., 2012: S. 132)

**Lernarenen** werden für Lernprozesse oder Wissensfelder eingerichtet, die in Bezug auf die Unternehmensziele als kritisch oder besonders wichtig eingestuft werden. (Probst et al., 2012: S. 132-135) Die Lernarena ist eine Struktur, die die Aufbau- und Ablauforganisation überlagert, sie aber nicht ersetzt. Die Aufgabe der Lernarena ist die Steuerung der Lernprozesse im Unternehmen. (Probst et al., 2012: S. 158)

Erfahrungen, die durch die Mitglieder eines Projektes gemacht wurden sollten erhoben werden und der ganzen Organisation zur Verfügung gestellt werden. Dies wird auch als **lessons learned** bezeichnet. (Probst et al., 2012: S. 132-135)

### **Wissens(ver)teilung**

Damit Informationen und Erfahrungen für die Organisation nutzbar gemacht werden können, ist es notwendig diese zu (ver)teilen. Da der Baustein der Wissens(ver)teilung eine Hebelfunktion darstellt, dessen erfolgreiche Umsetzung auf alle weiteren Schritte positive Auswirkungen hat, ist er von großer Bedeutung für den Erfolg des Wissensmanagements. (Kumpfert, 2015: S. 39)

Der Baustein der Wissens(ver)teilung umfasst die folgenden drei Aufgaben:

- Multiplikation von Wissen mittels rascher Verteilung auf eine große Anzahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- Sichern und Teilen von vergangenen Erfahrungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Simultaner Wissensaustausch zur Entwicklung neuen Wissens (Probst et al., 2012: S. 178)

Damit Firmengeheimnisse nicht im Internet landen, muss eine inhaltliche Trennung von zu (ver)teilenden und nicht zu (ver)teilenden Wissen im Unternehmen stattfinden. Nicht jeder im Unternehmen muss alles wissen. Das Ziel der Wissens(ver)teilung ist, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Unternehmen den Zugang zu genau jenen Wissensbeständen zu ermöglichen, die sie benötigen um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Bei der Wissens(ver)teilung geht es also um die Nutzbarmachung von Wissen innerhalb von festgelegten Grenzen. Das menschliche Gehirn verfügt über eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität. Durch nicht selektierte Informationen kommt es zu einer Informationsflut, die Entscheidungsprozesse im Unternehmen verzögern kann. Daher ist eine Selektion bei der Wissensteilung unumgänglich. Wird dies nicht durchgeführt, werden die Vorteile der Arbeitsteilung aufgehoben. Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Wissens(ver)teilung spielt die Schutzwürdigkeit von Wissen. Wissen kann einer Geheimhaltungspflicht unterliegen oder muss vor der Imitation durch Wettbewerber und Wettbewerberinnen geschützt werden. Um dies sicherzustellen ist eine Einschränkung der (Ver-)Teilung im Unternehmen notwendig. (Probst et al., 2012: S. 152-153)

### **Wissensmultiplikation**

Das Wissen soll in kurzer Zeit an eine große Anzahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verbreitet werden und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen die Möglichkeit haben relativ schnell und dauerhaft auf neues Wissen zugreifen zu können. Dies ist die Aufgabe der Wissensmultiplikation, die durch eine zentrale Steuerung gekennzeichnet ist. Eine Maßnahme der Wissensmultiplikation ist beispielsweise die Schulung des Außendienstes eines Unternehmens in der Verwendung einer neuen Standardsoftware. (Probst et al., 2012: S. 154)

Die Wissensmultiplikation verfolgt eine push-Strategie. Es wird zentral festgelegt, welches Wissen in welchem Umfang verteilt werden soll. In weiterer Folge wird dieses Wissen über genau definierte Kanäle verteilt. (Probst et al., 2012: S. 157)

### **Wissensnetzwerk**

Im Unterschied zur Wissensmultiplikation verfolgt ein Wissensnetzwerk eine dezentrale Philosophie. Anstatt vorbestimmtes Wissen zentral zu verteilen stellt ein Wissensnetzwerk eine fallweise Zugriffsmöglichkeit zur Verfügung. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können spezifisch benötigtes Wissen fallweise suchen. (Kumpfert, 2015: S. 39-40; Probst et al., 2012: S. 155-156)



Das Wissen wird meist zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgetauscht, wobei auch hier die Regel gilt, dass das Mitteilen von Wissen zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht erzwungen werden kann. Sehr oft wird gerade durch die Schaffung von entsprechender Infrastruktur der Teilungsprozess erst ermöglicht. (Kumpfert, 2015: S. 39-40; Probst et al., 2012: S. 155-156)

Das Wissensnetzwerk verfolgt eine pull-Strategie. Der Wissensnutzer und die Wissensnutzerin sollen bei Bedarf benötigtes Wissen abrufen können (Holschuld). (Probst et al., 2012: S. 157)

Die Organisationsstruktur von Unternehmen ist sehr häufig nicht nach den Anforderungen des Wissensmanagements gestaltet, wodurch historisch gewachsene Barrieren eine effiziente Wissens(ver)teilung erschweren. Um ein effizientes Wissensnetzwerk aufbauen zu können, ist es notwendig, dass neben den funktionalen und geographischen Strukturen interessen- oder themengeleitete Strukturen eingesetzt werden. Dies können zum Beispiel Lernarenen oder Kompetenzzentren sein. Durch den Aufbau solcher Infrastrukturen können Wissensinseln in den Wissensfluss des Unternehmens wieder integriert werden. (Probst et al., 2012: S. 157-158)

Die Wissens(ver)teilung kann durch technische Infrastruktur unterstützt werden.

- **Intranet:** Das Intranet ist ein Datennetz, das nur von einem bestimmten Bereich genutzt werden kann und eine höhere Datensicherheit und Vertraulichkeit gegenüber dem Internet ermöglicht. Änderungen im Wissensbestand können ohne Verzögerung abgerufen werden. Der Einsatz des Intranets für die Wissens(ver)teilung hat auch Nachteile. Durch eine Intranet-Lösung kann zwar die Konsistenz des Wissens besser sichergestellt werden, als bei E-Mail-Systemen, das Problem liegt aber in der Ungerichtetheit der (Ver)teilung. Der Nutzer und die Nutzerin müssen nach dem benötigten Wissen einen entsprechenden Aufwand für die Suche hinnehmen. Dabei kann es sein, dass er aufgrund der großen Menge an Informationen den Überblick verliert. (Probst et al., 2012: S. 163)
- **Groupware:** Neben dem Intranet stellen Anwendungen, die mit dem Namen Groupware oder Computer-Supported Cooperative Work bezeichnet werden, eine gute Unterstützung der Wissens(ver)teilung dar. Der Vorteil dieser Systeme ist, dass die Konsistenz des Wissens sichergestellt wird und die Koordination der Wissens(ver)teilung mittels bestimmten Mechanismen erleichtert wird. (Probst et al., 2012: S. 163)

- **E-Mail-Systeme:** Für die Wissens(ver)teilung weniger geeignet sind E-Mail-Systeme. Dies liegt daran, weil E-Mail-Systeme keine Überprüfung der Konsistenz ermöglichen. Dadurch ist es möglich, dass redundante Informationen vorliegen. (Probst et al., 2012: S. 163)
- **LOTUS-Notes:** Mit Hilfe der Software LOTUS-Notes können verschiedene Typen von Servern und Desktops in einem Netzwerk miteinander verbunden werden. Die Software ermöglicht einen Überblick über die im Netzwerk verteilten Dateien, eine Überprüfung der Konsistenz in regelmäßigen Abständen und die zeitgleiche Bearbeitung von Dokumenten oder Dateien. (Probst et al., 2012: S. 164)

Damit Wissens(ver)teilung effizient erfolgen kann, sind organisatorische sowie technische Infrastrukturen erforderlich. Diese lösen aber den tatsächlichen Prozess der Wissens(ver)teilung noch nicht aus. Individuelle und kulturelle Barrieren können die Wissens(ver)teilung erschweren. Um diese Barrieren zu überwinden müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Diese liegen im Bereich der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenführung und in der Unternehmenskultur. (Probst et al., 2012: S. 167)

Individuelle Barrieren lassen sich in Teilungsfähigkeit und Teilungsbereitschaft auftrennen. Die Teilungsfähigkeit hängt vom Kommunikationstalent und vom Sozialverhalten des jeweiligen Mitarbeiters und der jeweiligen Mitarbeiterin ab. Die Teilungsbereitschaft ist abhängig von bestimmten Variablen wie zum Beispiel Besitzerstolz. (Probst et al., 2012: S. 167)

Kulturelle Barrieren umfassen unternehmenskulturelle Elemente, die im Unternehmen fehlen und die auf die Wissens(ver)teilung Einfluss nehmen. (Probst et al., 2012: S. 167)

Verfügt das Unternehmen über keine wissensorientierten Anreiz- und Evaluationsmechanismen, so ist eine Verbesserung der Wissens(ver)teilung nur sehr schwer möglich. Heutzutage entspricht nach Probst et al. (2012) die Einstellung zur (Ver-)Teilung von Wissen einer Holschuld. Diese kann aber mittels Führungssystemen in eine Bringschuld transformiert werden. Zum Beispiel kann die Beteiligung an Aktivitäten der Wissens(ver)teilung mit speziellen Anreizen belohnt werden. (Probst et al., 2012: S. 169)

### **Communities of Practice**

Einen aktuellen Trend in der Wissens(ver)teilung stellen nach Probst et al. (2012) die Communities of Practice dar. (Probst et al., 2012: S. 174-175)

Communities of Practice sind informelle Gruppen, die eine gemeinsame Leidenschaft für ein Wissensgebiet teilen und in einem Wissensgebiet intensiv miteinander zusammenarbeiten. Das Wissen wird in der Community of Practice spontan und dezentral geteilt und die Verantwortung liegt bei allen Mitgliedern gleichermaßen. Normalerweise entziehen sich Communities of Practice dem Eingriff des Managements. Heutzutage besteht aber die Tendenz dazu, die Community of Practice als ein Instrument der Wissens(ver)teilung einzusetzen. (Probst et al., 2012: S. 174-175)

### **Wissensnutzung**

Damit das mühsam entwickelte Wissen auch von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt wird, müssen entsprechende Kontexte im Unternehmen geschaffen werden. Darunter ist gemeint, dass das Arbeitsumfeld die Anwendung von neuem Wissen unterstützen muss und die Bereitschaft zur Nutzung des Wissens auf individueller und kollektiver Ebene fördern muss. Es muss also eine Nutzungsbereitschaft im Unternehmen bestehen. Die Nutzung von fremden Wissen wird sehr oft als widernatürlicher Akt betrachtet. Dies liegt daran, da durch die Routinisierung der Arbeitsabläufe die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihren Aufgaben vertraut sind und es dadurch umso schwerer fällt, die Bedeutung von neuem Wissen zu erkennen. Je mehr die Routine zunimmt, umso mehr sinkt die Bereitschaft neue Verfahren anzunehmen. Diese Tendenz wird auch als Betriebsblindheit bezeichnet. (Probst et al., 2012: S. 185)

Um die Nutzungsbereitschaft zu fördern stellen kulturbewusste Führungsmaßnahmen eine Möglichkeit dar. Weiters muss auf individueller Ebene die Bereitschaft zur Hinterfragung der bestehenden Arbeitsabläufe gefördert werden. Das Stellen von Fragen darf nicht als Zeichen von mangelnder Kompetenz angesehen werden, sondern als Bereitschaft zu Lernen. Wissen sollte auf kollektiver Ebene als eine Ressource verstanden werden, die zum Nutzen der Organisation eingesetzt werden muss. Die Quelle des Wissens spielt hier eine untergeordnete Rolle – wichtiger ist wie das Wissen auf die beste und effizienteste Weise für die Organisation nutzbar gemacht werden kann. (Probst et al., 2012: S. 186)

Die Wissensnutzung kann auch durch die Gestaltung von Arbeitskontexten gefördert werden. Dabei geht es um die richtige Anordnung von Arbeitsplätzen und Abteilungen. Die Arbeitsplätze sollten so angeordnet sein, dass eine kurze Distanz zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit relevanten Wissen vorliegt. Weiters sollten Arbeitsdokumente, Memos und interne Publikationen nutzungsfreundlich aufbereitet werden. (Probst et al., 2012: S. 189)

Mit Hilfe von grafischen Darstellungen und Kurzzusammenfassungen kann der Nutzwert deutlich gesteigert werden. (Probst et al., 2012: S. 189)

### **Wissensbewahrung**

Die Bewahrung von Wissen stellt einen sehr wichtigen Baustein im Konzept des Wissensmanagements dar. Vor allem deswegen, weil in vielen Unternehmen durch konsequentes Lean Management und Outsourcing Maßnahmen wertvolles Know-how das Unternehmen verlassen hat. Der Verlust von kritischen Informationen kann die Funktionstüchtigkeit eines Unternehmens beeinträchtigen. Daher ist es von großer Bedeutung das relevante Wissen im Unternehmen zu bewahren. (Probst et al., 2012: S. 199-200)

Probst et al. (2012, S. 203) teilen den Baustein der Wissensbewahrung in die Hauptprozesse Selegieren, Speichern und Aktualisieren ein. Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung und deren Reihenfolge wird in der Abbildung 15 dargestellt.



Abbildung 15: Hauptprozesse der Wissensbewahrung [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 203)]

### **Selegieren**

Sehr oft entstehen durch den Abgang eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin Lücken im Unternehmen. Während der Anstellungszeit wurde das Wissen meist nicht dokumentiert, weil dies einen entsprechenden Aufwand erfordert und der daraus entstehende Ertrag selten kurzfristig spürbar wird. Um das Wissen zu bewahren, muss es dokumentiert werden. Bei der Dokumentation des Wissens sollten wertvolle Erfahrungen von wertlosen getrennt werden. Nur wertvolle Daten, Informationen und Fähigkeiten sollten in organisatorischen Systemen dokumentiert werden. Es macht keinen Sinn, alles zu dokumentieren. (Probst et al., 2012: S. 203-204)

Schlüsselmitarbeiter und Schlüsselmitarbeiterinnen müssen identifiziert und an das Unternehmen gebunden werden, um einen kollektiven Gedächtnisschwund zu verhindern. (Probst et al., 2012: S. 207)

## Speichern

Nachdem das bewahrungswürdige Wissen festgestellt wurde, muss dieses im nächsten Schritt in einer angemessenen Form gespeichert werden. (Probst et al., 2012: S. 208)

Bei der Speicherung des bewahrungswürdigen Wissens werden die Speicherformen individuelle, kollektive und elektronische Bewahrung unterschieden. (Probst et al., 2012: S. 208)

- **Individuelle Bewahrung:** Kündigungen, Entlassungen, Pensionierungen oder Tod führen oft dazu, dass Unternehmen wertvolle Wissensträger und Wissensträgerinnen verlieren. Ist ein Verlust eingetreten, so kann dieser oft nur unter hohen Kosten und mit hohen Nebeneffekten begrenzt werden. Wenn sich der Wissensträger und die Wissensträgerin im sozialen Umfeld jedoch wohl fühlt, dann sind sie weniger anfällig für Angebote von außen. Mit Hilfe von Austrittsbarrieren, die soziale oder materielle Anreize umfassen und die an den Bedürfnissen des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin ausgerichtet sind, kann versucht werden die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und ihr Wissen an das Unternehmen zu binden. Eine andere Möglichkeit, um kritische Fähigkeiten zu bewahren ist der Aufbau eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin. Dies sollte eine längere Zeit vor dem Wechsel des Positionsinhabers, der Positionsinhaberin erfolgen. Europäischen Organisationen fällt diese Nachfolgeregelung schwer, da die Stelleninhaber oder die Stelleninhaberin bis zum letzten Tag ihre Machtposition bewahren wollen. Im Unterschied dazu gibt es bei Japanern das Managementprinzip sempai-kohai. Jeder Neueinsteiger, jede Neueinsteigerin (kohai) erhält einen älteren Mentor (sempai) zugewiesen, der ihm alle notwendigen Fähigkeiten auf Basis seiner Erfahrungen vermittelt. (Probst et al., 2012: S. 208-211)
- **Kollektive Bewahrung:** Eine Gruppe an Personen speichert Erfahrungen in einer anderen Form ab als eine Einzelperson. Gewisse Personen können andere Personen als erweiterten Speicher nutzen und dadurch die Kapazität ihrer Vergangenheitserinnerungen erweitern. (Probst et al., 2012: S. 211-212)
- **Elektronische Bewahrung:** Der Großteil der vorhandenen Wissensdokumente in Organisationen ist heutzutage digitalisiert. Probleme ergeben sich mit historisch gewachsenen Informationssystemen, die den Aufbau eines leistungsfähigen und nutzungsfreundlichen elektronischen Gedächtnisses erschweren. In Unternehmen gibt es unterschiedliche Datenklassen. (Probst et al., 2012: S. 214-216)

Dokumente, die in strukturierter Form abgespeichert sind (zum Beispiel in einer Datenbank) können leichter wiederaufgefunden werden, als Dokumente, die unstrukturiert abgespeichert sind (zum Beispiel Word-Dokumente). Eine Möglichkeit unstrukturiert abgespeicherte Dokumente besser auffinden zu können ist ihnen Schlagworte zuzuordnen. Diese Maßnahme ermöglicht eine bessere Zuordnung der Dokumente zu Handlungsfeldern des Unternehmens, verursacht aber auch einen hohen Pflegeaufwand. (Probst et al., 2012: S. 214-216)

### **Aktualisieren**

Nachdem eine hinreichende Selektion stattgefunden hat, das Wissen datengerecht gespeichert wurde, muss das Wissen in festgelegten Abständen aktualisiert werden. Wenn Unternehmen ihre Wissensbasis nicht aktualisieren, dann können dadurch erhebliche Kosten entstehen, weil zum Beispiel Investitionsentscheidungen auf Basis von veraltetem Wissen getroffen wurden. Die Verantwortung für die Aktualität der Wissensbestände trägt nach Probst et al. (2012) sehr häufig der Leiter und die Leiterin eines Kompetenzzentrums. Dadurch wird sichergestellt, dass veraltete Informationen entfernt werden und die Datenbanken relativ konstante Umfänge behalten. (Probst et al., 2012: S. 217)

#### **2.4.3 Kritik an den Bausteinen des Wissensmanagements**

Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) weisen einen sehr hohen Praxisbezug auf. (Richter, 2008: S. 44) Das liegt daran, dass Probst et al (2012) ein einfaches und in der Praxis nutzbares Konzept schaffen wollten. Es liefert als Gesamtmodell praxisnahe und umsetzbare Anregungen für Unternehmen, die Wissensmanagement im Unternehmen einführen möchten. (Lehner, 2014: S. 86)

Nach Richter (2008) ergeben sich bei der Umsetzbarkeit des Konzepts Probleme. Beim Implementieren, vor allem von Informationstechnologien wird praktischen Schwierigkeiten zu wenig Beachtung geschenkt. Auch wird die mangelnde theoretische Fundierung kritisiert. Dabei wird bemängelt, dass das Konzept es nicht schafft, die unzureichende theoretische Basis durch pragmatischen Praxisbezug auszugleichen. Weiters wird beanstandet, dass das Defizit an Theorie die Integrierbarkeit des Konzepts in bestehende Organisations- und Managementmodelle gefährde. Auch wird die Setzung von Zielen kritisiert. Dass die Unternehmensziele im Konzept implizit berücksichtigt werden, wird für gut befunden, trotzdem ist die Ableitung von Wissenszielen aus den Unternehmenszielen unklar. Weiters werden wissensfördernde Rahmenbedingungen nur implizit im Konzept berücksichtigt. (Richter, 2008: S. 44)

Obwohl sehr viele Punkte des Konzepts kritisiert werden steht nach Richter (2008) außer Frage, dass die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein Wissensmanagement Konzept sind, das sehr weit verbreitet ist und das in der Praxis und in der Wissenschaft akzeptiert und anerkannt ist. (Richter, 2008: S. 44)

Diese Sichtweise ist auf die intuitiv nachvollziehbare Pragmatik des Konzepts zurückzuführen. Durch die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) wird eine strukturierte Betrachtung von Wissensmanagement im Unternehmen ermöglicht. Es werden anwendbare Ansätze für die Intervention und die Optimierung im Unternehmen angeboten. Durch die Reduktion von Wissensmanagement auf einige wenige Bausteine wird es möglich das Wissen als Ressource nicht nur zu identifizieren und zu erfassen, sondern es auch im Unternehmen nutzbar zu machen. (Richter, 2008: S. 44)

## 2.5 Rollen im Wissensmanagement

Zur Unterstützung der Wissensmanagement Prozesse wurden von verschiedenen Autoren Rollen definiert und ihnen Aufgabengebiete zugeordnet. Die im Wissensmanagement typischen Rollen und deren Aufgabengebiete werden in der Tabelle 3 überblicksmäßig dargestellt. (Riemp, 2004: S. 82-83)

Rolle	Aufgabengebiet
Chief Knowledge Officer	<p>Der Chief Knowledge Officer (CKO) wird im deutschen Wissensmanagement, Wissensmanagerin genannt und gilt als Anwalt des Wissens, Anwältin des Wissens. Zu den wichtigsten Aufgaben zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung und Durchführung des Wissensmanagements</li> <li>• Management der Wissensmanagement Infrastruktur (Entwurf und Umsetzung der Infrastruktur)</li> <li>• Management externer Wissensquellen (Beziehungspflege zu Partnern)</li> <li>• Förderung der Wissensnutzung</li> <li>• Festlegung des Designs sowie der Umsetzung der Kodifizierung von Wissen (Koordination der Erfassung des Wissens im Unternehmen)</li> <li>• Durchführung einer Bewertung des Wissens sowie des Wissensmanagements</li> <li>• Management der Wissensarbeiter und der Wissensarbeiterinnen (Koordination der Zusammenarbeit der Wissensarbeiter und der Wissensarbeiterinnen)</li> <li>• Entwicklung und Umsetzung der Wissensstrategie</li> <li>• Aufbau einer Wissenskultur (Lehner, 2014: S. 305)</li> </ul>



<b>Rolle</b>	<b>Aufgabengebiet</b>
Wissensarbeiter Wissensarbeiterin	Wissensarbeiter und Wissensarbeiterinnen sind Personen, die von der Wissensmanagementinitiative betroffen sind und somit in der Wissensmanagementkultur leben. Es handelt sich dabei um hoch qualifizierte Experten und Expertinnen. Die Wissensarbeiter und Wissensarbeiterinnen wenden ihr Wissen in den Geschäftsprozessen an und erschaffen neues Wissen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Unternehmen mit Informationen und Fachkenntnissen arbeiten, sind Wissensarbeiter und Wissensarbeiterinnen. (Richter, 2008: S. 25)
Autor Autorin	Der Autor und die Autorin sind zuständig für die Explikation des Wissens in Informationsobjekte. Auch müssen sie das Wissen für die gesamte Organisation verfügbar machen. (Riempp, 2004: S. 83)
Experte Expertin	Dem Experten und der Expertin obliegen die Entwicklung und die Weiterentwicklung sowie die Weitergabe von Wissen mittels direkten Austausch oder in Form einer Dokumentation. (Riempp, 2004: S. 83)
Themenverantwortlicher Themenverantwortliche	Der Themenverantwortliche und die Themenverantwortliche sind für ein Thema verantwortlich. Sie sind zuständig für die Explikation ihres Themas. (Riempp, 2004: S. 83)
Team- / Project-Officer	Der Team- und Project-Officer fördert den Austausch sowie die Dokumentation, in aber auch zwischen (Projekt-)Gruppen. Der Team- und Project-Officer ist Ansprechpartner und Ansprechpartnerin für Wissensmanagement. (Riempp, 2004: S. 83)
Content Manager Content Managerin	Der Content Manager und die Content Managerin verwalten, bearbeiten, geben frei und archivieren Informationsobjekte. Auch obliegt ihnen die Pflege von Taxonomien. (Riempp, 2004: S. 83)
Skill Manager Skill Managerin	Der Skill Manager und die Skill Managerin müssen Kompetenzträger identifizieren und vernetzen. Ihnen obliegt es Kompetenzen mittels Trainings und Recruiting aufzubauen. (Riempp, 2004: S. 83)

<b>Rolle</b>	<b>Aufgabengebiet</b>
Knowledge Networker Knowledge Networkerin	Der Knowledge Networker und die Knowledge Networkerin machen Werbung für Wissensmanagement. Sie initiieren Communities und führen Wissensmanagementtrainings und kulturfördernde Maßnahmen durch. (Riempp, 2004: S. 83)
Moderator Moderatorin	Der Moderator und die Moderatorin sind zuständig für den Aufbau, die Moderation und auch die Motivation von Communities. Ihre Aufgabe ist es, relevante Ergebnisse dokumentieren. (Riempp, 2004: S. 83)
Redakteur Redakteurin	Der Redakteur und die Redakteurin erstellen, lokalisieren und überarbeiten Informationsobjekte. Sie gestalten das Layout und die Navigation von Portalen. (Riempp, 2004: S. 84)
Researcher	Der Researcher hat die Aufgabe Informationsobjekte auf internen und auch externen Quellen aufzufinden und verfügbar zu machen. Auch ist er zuständig für die Vermittlung von internen und externen Trägern von Kompetenzen. (Riempp, 2004: S. 84)

**Tabelle 3: typische Rollen im Wissensmanagement [eigene Darstellung nach(Riempp, 2004: S. 83-84)]**

Die in Tabelle 3 dargestellten Rollen können nach Riempp (2004) auch zusammengefasst werden und nur von einer Person verkörpert werden. Der Chief Knowledge Officer kann zum Beispiel auch Aufgaben eines Knowledge Networkers, Content Managers und Project Officers wahrnehmen. (Riempp, 2004: S. 84)

## 2.6 Informationssysteme für Wissensmanagement

Die Einführung und der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen ist in der heutigen Zeit ohne die Verwendung von Informationssystemen schwierig, wenn nicht sogar unmöglich. (Frey-Luxemburger, 2014: S. 2) Aufgrund der großen Komplexität und der Vielfalt der durchzuführenden Aufgaben im Wissensmanagement ist ein umfangreiches Angebot an softwaretechnischer Unterstützung entstanden. (Lehner, 2014: S. 255)

Die Wissensarbeiter und Wissensarbeiterinnen können bei der Ausführung der Prozesse des Wissensmanagements technisch mit Hilfe von Wissensmanagementsystemen und Wissensmanagementanwendungen unterstützt werden. In der Abbildung 16 werden Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement dargestellt. (Richter, 2008: S. 49)

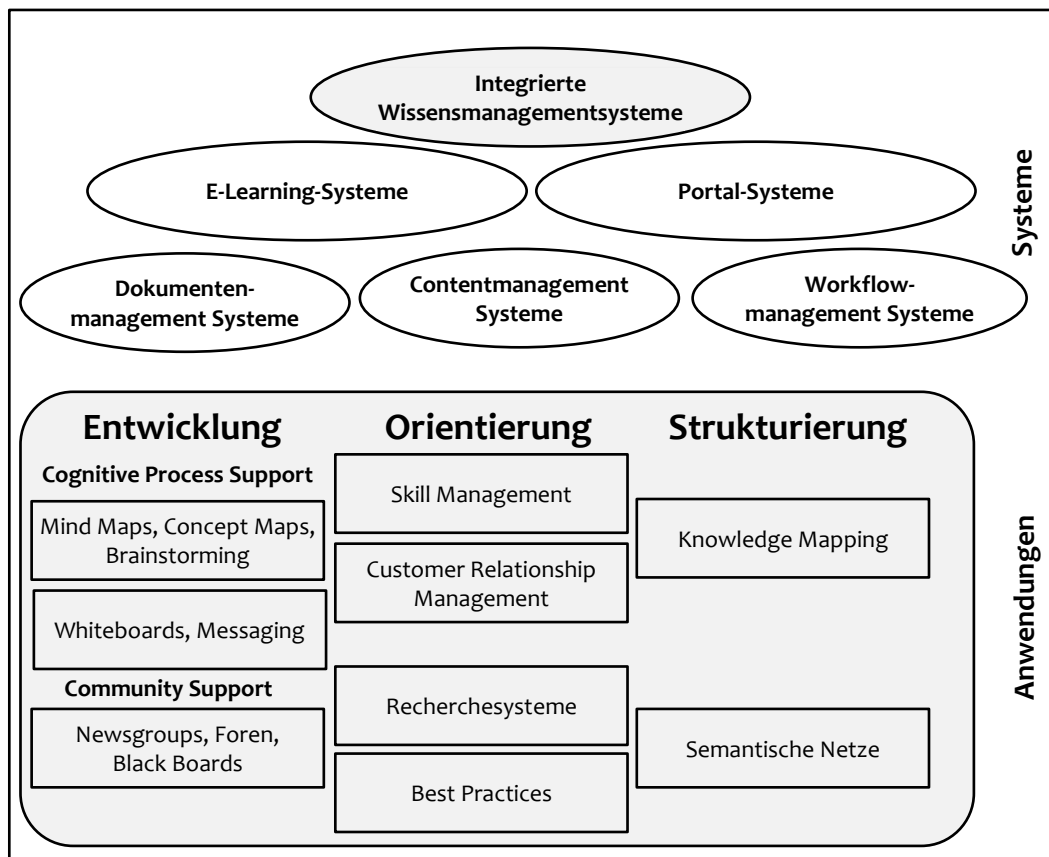


Abbildung 16: Systeme und Anwendungen für Wissensmanagement [eigene Darstellung nach (Richter, 2008: S. 49)]

### **(Integriertes) Wissensmanagementsystem (WMS)**

„Ein Wissensmanagementsystem (WMS) ist ein softwaretechnisches System, das idealerweise Funktionen zur Unterstützung der Identifikation, des Erwerbs, der Entwicklung, Verteilung, Bewahrung und Bewertung von Wissen (Information plus Kontext) bereitstellen sollte, wobei das organisatorische Lernen und die organisatorische Effektivität unterstützt werden sollen.“ (Lehner, 2014: S. 288)

Es kann einerseits aus unterschiedlichen Systemen zusammengesetzt werden oder andererseits ein integriertes System sein. (Lewerenz, 2011: S. 11) Ein Wissensmanagementsystem (WMS) sollte nach Riempp (2004) die in Tabelle 4 aufgelisteten Anforderungen erfüllen: (Richter, 2008: S. 61)

<b>Kategorie</b>	<b>Funktion</b>
Transaktionen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Data-Warehouse, Online Analytical Processing (OLAP)</li><li>• Abbildung und Steuerung von Geschäftsprozessen</li><li>• Prozessdokumentation und Benchmarking</li></ul>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verwaltung der Struktur von Informationsobjekten</li><li>• Erstellung von Informationsobjekten</li><li>• Publikation und Freigabe von Informationsobjekten</li><li>• Klassifikation von Informationsobjekten</li><li>• Syndizierung von Informationsobjekten</li><li>• Pflege und Archivierung von Informationsobjekten</li></ul>
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erheben von Kompetenzprofilen</li><li>• Expertenverzeichnis</li><li>• Wissenslandkarten</li><li>• Schulungen</li></ul>
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personen lokalisieren und kontaktieren</li><li>• Virtuelle Räume</li><li>• Communities of Practice</li><li>• Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbefragungen</li><li>• Instant Messaging</li></ul>
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Navigation</li><li>• Suche</li></ul>

Tabelle 4: Anforderung an Wissensmanagementsysteme [eigene Darstellung nach (Richter, 2008: S. 61)]

### **E-Learning Systeme**

Ein E-Learning System ist eine webbasierte Lernplattform, in der Inhalte mittels einer Datenbank verwaltet werden und den Lernenden bereitgestellt werden. (Richter, 2008: S. 61-62)

Mit dem E-Learning System sollen Lerninhalte vermittelt werden und die Lernprozesse der Organisation gefördert werden. Das E-Learning System stellt folgende Funktionen bereit:

- Erstellung und Präsentation von Lerninhalten
- Werkzeuge zum Lösen von Aufgaben und zur Erstellung von Fragen
- Verwaltung von Informationen über Lernende, Lehrende und Lehrinhalte
- Bereitstellung von synchronen und asynchronen Kommunikationswerkzeugen (Richter, 2008: S. 61-62)

### **Portal-Systeme**

Bei einem Portal-System handelt es sich um eine vernetzte Plattform, die unabhängig vom Ort den Nutzern und Nutzerinnen einen zentralen Zugang zu Ressourcen aus unterschiedlichen Quellen bereitstellt. Das Portal bietet den Nutzern und Nutzerinnen einen Überblick über die in einem Netzwerk vorhandenen Informationen und ermöglicht ihnen den Zugriff auf diese. In einem Portal kann zum Beispiel ein Contentmanagement System (CMS) integriert werden. (Richter, 2008: S. 60)

### **Dokumentenmanagement Systeme (DMS )**

Mit Dokumentenmanagement Systemen (DMS) können digitalisierte Dokumente beliebiger Struktur verwaltet werden. Das DMS ermöglicht die Erfassung von Dokumenten, die Bearbeitung von Dokumenten, die Archivierung von Dokumenten, die Suche nach Dokumenten und die Indexierung von Dokumenten durch Vergabe von Schlüsselwörtern. (Nikodemus, 2017: S. 218)

### **Contentmanagement Systeme (CMS )**

Contentmanagement Systeme (CMS) stellen eine Erweiterung von Dokumentenmanagement Systemen (DMS) dar. Sie umfassen alle Funktionen, die auch von DMS bereitgestellt werden. Im Unterschied zu DMS ermöglichen CMS die Darstellung von Inhalten in unterschiedlichen Formaten, Kontexten und Medien. CMS verfügen über folgende zentrale Funktionen: Beschaffung, Generierung, Darstellung, Veröffentlichung, Aufbereitung, Aktualisierung, Management, Organisation, Verteilung, Integration, Verarbeitung, Wiederverwendung von Inhalten. (Richter, 2008: S. 59-60)

## **Workflowmanagement Systeme**

Workflowmanagement Systeme werden eingesetzt, um Arbeitsabläufe im Unternehmen zu steuern und zu überwachen. (Nikodemus, 2017: S. 222)

Die zu bearbeitenden Dokumente werden automatisch an die zuständige Stelle weitergeleitet. Das Workflowmanagement System verwendet Anwendungen zur Textverarbeitung oder zur Tabellenkalkulation. Die Workflow-Engine steuert den korrekten Ablauf des Workflowmanagement Systems. (Nikodemus, 2017: S. 222)

### Anwendungen zur Entwicklung

#### **Cognitive Process Support**

Unter Cognitive Process Support fallen Anwendungen, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Strukturierung von Ideen unterstützen und die Zusammenarbeit erleichtern. Beispiele für Anwendungen sind Mind Maps, Concept Maps und Brainstorming. (Richter, 2008: S. 55)

#### **Community Support**

Wissen ist personengebunden. Daher sind Systeme, die eine strukturierte Dokumentenablage und Suchfunktionen ermöglichen nicht ausreichend um das Wissensmanagement mittels Anwendungen zu fördern. Es müssen auch soziokulturelle Aspekte des Wissensmanagements zum Beispiel in Form von Knowledge Communities beachtet werden. Die Mitglieder von Communities haben ein gemeinsames Interesse oder eine gemeinsame Aufgabenstellung mit der sie sich in der Organisation auseinandersetzen. Folgende Arten von Communities sind möglich: Newsgroups, Foren und Blackboards. In Newsgroups und Foren können Anwender und Anwenderinnen Informationen asynchron austauschen. In Blackboards wird mehreren Anwendern und Anwenderinnen eine Arbeitsfläche zum Austausch bereitgestellt. Blackboards sind für eine geringe Anzahl an Anwendern und Anwenderinnen ausgerichtet. (Gronau, 2009: S. 35)

### Anwendungen zur Orientierung

#### **Skill Management**

Das Skill Management setzt sich auf verschiedenen Ebenen mit dem Wissen, das sich in den Köpfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befindet auseinander. Die Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden in entsprechenden Kompetenzprofilen verwaltet. Diese können bei der Suche nach Experten, Expertinnen, bei der Beschaffung und Entwicklung von Personal bei der Zusammensetzung von Projektteams im Projektmanagement verwendet werden. (Richter, 2008: S. 55)

## **Customer Relationship Management (CRM )**

Mittels Customer Relationship Management wird versucht mit Hilfe von Informationstechnologien langfristig Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen. (Richter, 2008: S. 55-56)

## **Recherchesysteme**

Recherchesysteme unterstützen Anwender und Anwenderinnen beim Auffinden von Wissensobjekten wie zum Beispiel Dokumenten. Ein sehr bekanntes Recherchesystem sind Suchmaschinen im Internet. (Richter, 2008: S. 56)

## **Case-Based Reasoning**

Das Ziel von Case-Based Reasoning ist die Lösung von Problemen mittels Erinnerung an ähnliche Situationen in der Vergangenheit. Vorhandenes Wissen der damaligen Situation wird dabei auf die neue Situation angewendet. Ein Beispiel dafür sind Best Practices (Verfahren, die gegenüber anderen am Markt vorhandenen Verfahren marktgültig sind). (Richter, 2008: S. 57)

## Anwendungen zur Strukturierung

### **Knowledge Mapping – Wissenslandkarten**

Damit das unternehmensweite Wissen identifiziert und festgehalten werden kann, ist es notwendig die Wissensträger, die Wissensträgerin im Unternehmen zu identifizieren. Diese Aufgabe wird durch Wissenslandkarten unterstützt. Wissenslandkarten sind Systeme, die die Wissensbasis eines Unternehmens grafisch darstellen. Sie bestehen aus Mitarbeiterprofilen, in denen die Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfasst sind und enthalten auch vorhandene Informationsobjekte, die das Wissen kodifizieren. Zweck der Wissenslandkarten ist es, die Wissensbasis des Unternehmens elektronisch bereitzustellen und den Mitgliedern der Organisation den Standort von Wissensquellen, Wissensträgern und Wissensträgerinnen aufzuzeigen. Die Wissenslandkarte kann unterschiedliche Objekte enthalten: (Richter, 2008: S. 57-58)

- **Wissensträgerkarten** enthalten die im Unternehmen vorhandenen Wissensträger und Wissensträgerinnen eines bestimmten Fachgebietes und stellen die Beziehungen zwischen Wissensträgern und Wissensträgerinnen dar. Ein Beispiel dafür sind Expertenverzeichnisse, Expertinnenverzeichnisse, die auch Yellow Pages oder Gelbe Seiten genannt werden. (Richter, 2008: S. 57-58)
- In **Wissensbestandskarten** wird der Umfang und die Qualität des vorhandenen Wissens dargestellt. Dadurch ist es möglich Wissenslücken zu identifizieren. (Richter, 2008: S. 57-58)

- In **Wissensstrukturkarten und Wissensentwicklungskarten** werden die Beziehungen zwischen Wissensträgern, Wissensträgerinnen und Wissensbeständen dargestellt. Es werden darin Veränderungen der organisationalen Wissensbasis festgehalten. (Richter, 2008: S. 57-58)
- In **Wissensanwendungskarten** wird dargestellt, wie Wissensobjekte in der Wertschöpfungskette eingesetzt werden. (Richter, 2008: S. 57-58)

### **Semantische Netze**

Um die Datenablage zu strukturieren können semantische Netze eingesetzt werden. Das semantische Netz stellt die Beziehungen zwischen Objekten dar. (Richter, 2008: S. 58)



## 2.7 Kritische Erfolgsfaktoren

In der Tabelle 5 wird nach Riempp (2004: S. 79) eine Liste an Zielen dargestellt, die durch den Einsatz von Wissensmanagement erreicht werden sollen, eine Liste an Barrieren, die die Einführung von Wissensmanagement behindern und eine Liste an Faktoren, die die Einführung von Wissensmanagement fördern.

Ziele und Nutzen von Wissensmanagement	Barrieren für Wissensmanagement	Förderliche Faktoren für Wissensmanagement
Verbesserung von <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt- und Servicequalität</li> <li>• Produktivität</li> <li>• Innovationsfähigkeit</li> <li>• Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Marktstellung</li> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-zufriedenheit</li> <li>• Kommunikation, Wissensaustausch</li> <li>• Wissenstransparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitmangel</li> <li>• Fehlendes Bewusstsein</li> <li>• Unkenntnis des Wissensbedarfs</li> <li>• Hindernde Kultur und Werte</li> <li>• Fehlende Anreizsysteme</li> <li>• Ungeeignete, nicht benutzerfreundliche und lückenhafte Informationssysteme</li> <li>• Fehlende Austauschmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung und Vorleben durch das Management</li> <li>• Transparenz des Wissensbedarfs</li> <li>• Offene und vertrauensvolle Kultur</li> <li>• Einbindung von Wissensmanagement in Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungen und Mitarbeiterinnen-beurteilungen</li> <li>• Integrierte, leistungsfähige und benutzerfreundliche Informationssysteme</li> <li>• Organisierte Austauschmöglichkeiten</li> </ul>

Tabelle 5: Ziele, Nutzen, Barrieren und förderliche Faktoren von Wissensmanagement [eigene Darstellung nach (Riempp, 2004: S. 79)]

Nachfolgend wird auf die wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren eingegangen.

### **Offene und vertrauensvolle Kultur**

Die Unternehmenskultur hat einen großen Einfluss auf das Verhalten, als auch auf die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen und stellt somit einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement dar. (Wais, 2006: S. 59)

Die Unternehmenskultur wird von unterschiedlichen Autoren unterschiedlich definiert. Axel Wais definiert in Anlehnung an Kutschker die Unternehmenskultur folgendermaßen: (Wais, 2006: S. 60)

*„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt“.* (Wais, 2006: S. 60)

Die Unternehmenskultur kann nicht nur die Einführung von Wissensmanagement positiv beeinflussen, sondern sich auch negativ auf sie auswirken. (Klatte & Sackmann A., 2014: S. 86)

Im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement ist es notwendig eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die den offenen Umgang mit Wissen nicht nur unterstützt, sondern auch fördert. Eine Wissensmanagementinitiative kann erst dann erfolgreich sein, wenn die Unternehmenskultur einen offenen und pragmatischen Umgang mit Wissen unterstützt. (Wais, 2006: S. 60)

Eine wissensmanagementfreundliche Unternehmenskultur sollte Freiräume schaffen, eine gewisse Fehlertoleranz zulassen und die Kommunikation fördern. Die Freiräume ermöglichen es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen neue Ideen und neues Wissen für das Unternehmen zu schaffen. Der richtige Umgang mit Fehlern ist von großer Bedeutung, da dadurch es erst möglich ist eingetretene Pfade zu verlassen und nach Verbesserungen zu suchen, die eine effizientere Arbeitsweise ermöglichen. Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen muss bewusst gemacht werden, dass sie nicht für Fehler bestraft und bloßgestellt werden sondern, dass diese Fehler als Chance gesehen werden. Die Unternehmenskultur muss offen und kommunikationsfreudig sein. Dabei ist es wichtig, dass die informelle Kommunikation gefördert wird. (Jaspers & Fischer, 2008: S. 77-78)

Eine Unternehmenskultur, die positive Auswirkungen auf die Einführung von Wissensmanagement hat ist jene, die die Leistungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen würdigt, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum eigenverantwortlichen Handeln motiviert werden, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermutigt werden sich selbst einzubringen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über ein gewisses Mitspracherecht verfügen. Durch diese Unternehmenskultur bauen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Vertrauen zum Vorgesetzten auf und erhalten im Gegenzug Anerkennung als auch konstruktive Kritik um von dieser lernen zu können. (Jaspers & Fischer, 2008: S. 77-78)

### **Anreizsysteme**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Wissensaustausch stellen Anreizsysteme dar. Durch eine Honorierung im Zusammenhang mit dem Wissenscontrolling wird eine Verbesserung der organisationalen Wissensbasis erreicht. Anreizsysteme können auf materieller und immaterieller Ebene vorgesehen werden. (Götz, 2002: S. 53)

### **Unterstützung und Vorleben durch das Management**

Bei der Einführung von Wissensmanagement spielt das Top Management eine große Rolle. Die Umsetzung einer Wissensmanagement Initiative ohne Unterstützung des Top Managements wird wahrscheinlich scheitern. Die Wissensmanagement Initiative kann nur dann einen Mehrwert im Unternehmen bringen, wenn diese auch die Unternehmensstrategie unterstützt. Das bedeutet, dass die Wissensmanagementstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden muss und das Top Management der zentrale Ansprechpartner ist. Die Einführung von Wissensmanagement hat einen großen Einfluss auf die Geschäftsprozesse und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Diese Veränderungen müssen vom Top Management getragen werden. Das bedeutet, dass das Top Management den Auftrag zur Veränderung an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommunizieren muss und auch selbst glaubhaft vorleben muss. Wird vom Top Management mehr Offenheit und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefordert, dann sollte das Top Management dies auch vorleben und dieses Vorgehen auch vom mittleren Management einfordern. (Röllecke et al., 2016)

### **Integrierte, leistungsfähige und benutzerfreundliche Informationssysteme**

Das Wissensmanagementsystem sollte über eine intuitive Benutzeroberfläche verfügen und nicht von zu vielen Funktionen überladen werden. Es sollte für den langfristigen Einsatz ausgerichtet sein und Anpassungen zulassen. (Wais, 2006: S. 53)

### **Einbindung von Wissensmanagement in Zielvereinbarungen und Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbeurteilungen**

Wissensmanagement kann auch in Zielvereinbarungen eingebunden werden. Dies kann durch Integration der Wissensziele in die Geschäftsprozesse des Unternehmens erfolgen. Daran kann die Entlohnung abhängig gemacht werden. In die Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbeurteilung und in periodisch stattfindende Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengespräche können Kriterien für den Wissensaufbau und den Wissenstransfer eingegliedert werden. Dadurch wird langfristig erreicht, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf lange Sicht ihr Wissen nicht nur aufbauen, sondern dieses auch teilen und im Unternehmen weiter entwickeln. (North, 2016: S. 146)

### **Transparenz des Wissensbedarfs**

Wenn das Wissen gemanagt werden soll, dann ist es zunächst notwendig das im Unternehmen vorhandene Wissen zu erkennen, zu lokalisieren und zu strukturieren. (Götz, 2002: S. 52)

### **Organisierte Austauschmöglichkeiten**

Die direkte Kommunikation und der Austausch von Wissen um gemeinschaftlich eine Lösung für komplexe Aufgaben zu finden, stellen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. (Lehner, 2014: S. 314) Der Austausch von Wissen zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kann nicht erzwungen werden. (Probst et al., 2012: S. 156)

## 2.8 Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen

Sehr viele Unternehmen haben die Bedeutung von Wissensmanagement bereits erkannt und setzen Wissensmanagement bereits im Unternehmen ein. Es gibt aber auch noch unzählige Unternehmen, die überhaupt kein Wissensmanagement verfügen oder gerade dabei sind Wissensmanagement im Unternehmen einzuführen. (Lehner, 2014: S. 299)

Es gibt unzählige Gründe, die für die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen sprechen. Diese werden nachfolgend erläutert: (North, 2016)

- Jedes Unternehmen verfügt über eine organisationale Wissensbasis. Das Wissen, das im Unternehmen vorhanden ist wird in Unternehmensprozessen eingesetzt. Die Wissensbasis beeinflusst somit die gesamte Unternehmensleistung – also die Kosten, die Qualität, die Zeit, die Nachhaltigkeit der Erfolgsposition und wie flexibel ein Unternehmen ist. Die Wissensbasis stellt somit einen wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg dar. Daher ist es wichtig die Ressource Wissen zu entwickeln und in die Unternehmensprozesse gezielt einzubinden. Dies stellt aber für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Unternehmen nutzen oft nur einen Bruchteil des vorhandenen Wissens. (Amelingmeyer, 2004: S. 20)
- Durch die Entwicklung hin zur Informations- und Wissensgesellschaft und den damit verbundenen Strukturwandel wird die Ressource Wissen immer bedeutender. (Zauner, 2002: S. 24) Die Anzahl der informations- und wissensintensiven Aktivitäten nimmt ständig zu, wohingegen die Anzahl der arbeits- und kapitalintensiven Tätigkeiten abnimmt. (North, 2016) Das Wissen ist ein zentraler Bestandteil der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. (Zauner, 2002: S. 24) Die Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit werden immer unwichtiger. Die Bedeutung der Ressource Wissen hingegen nimmt immer mehr zu. (Althaus, 1999: S. 3, 6) Das Management von Wissen ist dadurch zu einer wichtigen Aufgabe von Unternehmen geworden. (Zauner, 2002: S. 24)

- Die Globalisierung der Wirtschaft führt zur internationalen Arbeitsteilung und erhöht den Wettbewerb, wodurch der Ressource Wissen als Wettbewerbsfaktor eine immer größere Bedeutung zu kommt. Die Industrienationen werden immer mehr zu Wissensnationen, die es sich nicht leisten können Wissen ungenutzt links liegen zu lassen. Damit Unternehmen vorhandene Wissenspotentiale vollständig nutzbar machen können ist es notwendig, dass sie Wissensmanagementaktivitäten einführen. (North, 2016; Zauner, 2002: S. 25)
- Informations- und Kommunikationstechnologien schaffen die Möglichkeit für preiswerte und schnelle Transaktionen sowie eine weltweite Transparenz von Informationen. (North, 2016) Das führt dazu, dass sich der Markt immer schneller verändert, die Geschwindigkeit von Innovationen immer schneller wird und schlussendlich es zu einem schnelleren Preisverfall, zu kürzeren Produktlebenszyklen, zur Individualisierung der Kundenbedürfnisse kommt und dadurch neue Geschäftsfelder entstehen. (North, 2016; Zauner, 2002: S. 25)
- Durch Outsourcing und Reengineering haben viele Unternehmen wichtige Wissensträger und Wissensträgerinnen verloren. Vor allem das mittlere Management wird als zentraler Wissensträger gesehen, der von diesen Entwicklungen sehr stark betroffen war und ist. Dadurch wurde erkannt, dass die Sicherung von über Jahre gewachsenen Wissens eine zentrale Aufgabe ist, die über Informationsmanagement hinausgeht. (Klabunde, 2003: S. 78)
- Nach Klabunde (2003) verdoppelt sich das global verfügbare Wissen alle fünf bis zehn Jahre. Für das Wissensmanagement als auch für die Produkt- und Prozessgestaltung wird die Zeit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Wie wettbewerbsfähig ein Unternehmen sein wird, wird in Zukunft davon abhängen wie gut es seine Wissenslogistik im Griff hat. (Klabunde, 2003: S. 78)
- Eine geringe Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenfluktuation ist ein Wunsch von vielen Unternehmen. Das liegt daran, weil durch die Abwanderung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Wissen dem Unternehmen verloren geht. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen langfristig an das Unternehmen gebunden werden – dadurch werden Wettbewerbsvorteile geschaffen. Dies ist möglich durch eine gerechte Entlohnung und den Aufbau einer familiären Atmosphäre. (Seeberg, 2013: S. 102)

Die dargestellten Gründe zeigen, dass der Umgang mit der Ressource Wissen einen zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt, der nicht vernachlässigt werden sollte. (Probst et al., 2012: S. 161)

Aus diesen Gründen wird im ANHANG B ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, in dem Aspekte aufgezeigt werden, die bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen beachtet werden müssen.

### 3. Empirische Untersuchung

Das Konzept der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012), das im Kapitel 2.4 beschrieben wird, wird in diesem Kapitel mittels einer quantitativen Studie untersucht.

#### 3.1 Forschungsziel

Um ein Forschungsvorhaben durchzuführen, bedarf es zunächst der Festlegung der Ziele als auch der Forschungsfrage. Die Wahl des Forschungsziels hat einen großen Einfluss auf die Wahl der Forschungsmethodik und auf das weitere Vorgehen. (Wais, 2006: S. 92)

Bei der Entwicklung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) arbeiteten zahlreiche Unternehmen zusammen, deren reale Problemstellungen die Grundlage für die Entwicklung des Konzeptes darstellten. (Lewerenz, 2011: S. 16)

Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) wurden entwickelt, um Unternehmen praxisnahe und umsetzbare Anregungen für die Einführung von Wissensmanagement sowie eine Handlungsanleitung zur Verfügung zu stellen, um Wissensprobleme im Unternehmen besser zu verstehen und behandeln zu können. (Lehner, 2014: S. 86; Al-Laham, 2016: S. 83)

In der Literatur findet man eine große Anzahl an empirischen Studien zum Wissensmanagement. Dabei werden die Einstellung und die Erwartung von Unternehmen zum Thema Wissensmanagement, die Bedeutung und der Nutzen von Wissensmanagement, die Verbreitung und die Nutzung von Wissensmanagementmethoden im organisationalen Bereich und in der Informationstechnologie sowie der Einsatz von Wissensmanagementsystemen, beleuchtet. (Amundsen, 2010; Müller R., 2000; Bahrs, 2007; Klosa, 2001)

Die Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012), die vor allem praxisorientierte Empfehlungen für Unternehmen geben, wurde bisher noch nicht erhoben. Aus diesem Grund verfolgt diese Studie das Ziel festzustellen, ab welcher Unternehmensgröße österreichische Unternehmen die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: „Ab welcher Unternehmensgröße setzen österreichische Unternehmen die Bausteine des Wissensmanagements ein, um ihr Wissen zu managen?“



Das gewonnene Datenmaterial stellt dabei die Grundlage für einen Leitfaden dar in dem Aspekte beschrieben sind, die bei der Einführung von Wissensmanagement beachtet werden müssen.

## **3.2 Forschungsdesign und Forschungsmethodik**

Abhängig von der Problemstellung, gibt es in der empirischen Sozialforschung verschiedene Methoden, die sich für die Bearbeitung dieser eignen. Es wird zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden unterschieden. (Röbken & Wetzel, 2016: S. 12)

Um feststellen zu können, ab welcher Unternehmensgröße österreichische Unternehmen die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) nutzen, wurde der quantitative Forschungsansatz dem qualitativen vorgezogen, weil dieser die soziale Realität als objektiv und mit Methoden erfassbar betrachtet. Dabei geht es darum Verhalten in Form von numerischen Daten und Modellen zu beschreiben und dieses vorhersagbar zu machen. Bei der quantitativen Forschung werden Daten gesammelt. Diese Daten müssen der Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen. Sie werden für die Prüfung der aufgestellten Theorien und Hypothesen verwendet. Die quantitative Forschung ermöglicht es statistische Zusammenhänge zu ermitteln, eine große Stichprobe mit geringen Kosten und geringen Zeitaufwand zu untersuchen, und ermöglicht eine größere Objektivität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse. (Röbken & Wetzel, 2016: S. 13, 15)

### **3.2.1 Fragebogen**

Als Messinstrument wurde der Fragebogen ausgewählt, weil damit mit geringem zeitlichen Aufwand eine große Gruppe leicht angesprochen werden kann. Zudem ermöglicht der Fragebogen einen hohen Standardisierungsgrad als auch eine einfache und rasche Auswertung von großen Datenmengen. Da bei einer schriftlichen Befragung kein persönlicher Kontakt mit dem Interviewer und der Interviewerin stattfindet, wird die Beantwortung der Fragen auch nicht durch einen Interviewer und eine Interviewerin beeinflusst. (Hofte-Fankhauser & Wälty, 2011: S. 58; Wesselmann & Hohn, 2017: S. 49)

Der Fragebogen enthält allgemeine Fragen zu Hauptfirmensitz, Unternehmensgröße, Nationalität und Branche der Unternehmen. Dabei handelte es sich um geschlossene Fragen (siehe ANHANG A). Diese Fragen wurden gestellt, um erforderliche statistische Informationen zu den Unternehmen zu erheben.

Die Frage nach dem Hauptfirmensitz dient dazu, um Unternehmen, die ihren Firmensitz nicht in Österreich haben, auszusortieren – da diese Unternehmen nicht für die Studie relevant sind.

Zudem wurden Fragen zu der Verwendung von Wissensmanagement, der Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012), der Nutzung von Rollen für das Wissensmanagement, sowie der Nutzung von Informationssystemen gestellt. Angaben zu dem Interesse an der Arbeit und die Erfassung der E-Mail Adresse des Unternehmens bilden den Schluss des Fragebogens (siehe ANHANG A).

Es wurden offene und geschlossene Fragen eingesetzt. Offene Fragen wurden nur dann verwendet, wenn aus der Literatur keine Antwortmöglichkeiten abgeleitet werden konnten, wie zum Beispiel „Aus welchen Gründen setzen Sie Wissensmanagement nicht ein?“.

Die einzelnen Fragen wurden mittels eines Brainstormings aus der im Kapitel 2 beschriebenen Literatur abgeleitet. Anschließend wurden die Fragen auf ihre Eignung in Bezug auf die Forschungsfrage analysiert und bei Bedarf umformuliert bzw. aussortiert.

Damit sichergestellt wird, dass die Fragen im Fragebogen einheitlich von dem und der Befragten verstanden werden, wurden bei der Formulierung der Fragen die Grundsätze nach (Kromrey et al., 2009, S. 349-350) beachtet:

*„Fragen sollen so einfach formuliert sein, wie es mit dem sachlichen Zweck der Fragestellung noch vereinbart werden kann.“*

*„Die Fragen und die verwendeten Begriffe sollen so eindeutig sein, das ein für alle Befragten einheitlicher Bezugsrahmen geschaffen wird.“*

*„Der Befragte darf nicht überfordert werden; d.h. sein Wissensstand darf nicht überstrapaziert, er darf nicht „überfragt“ werden.“*

*„Fragen sollen keine spezielle Antwortrichtung nahelegen. Sie dürfen nicht suggestiv wirken, sondern müssen so neutral wie eben möglich gestellt werden.“*

Nach der Entwicklung und Formulierung der Fragen wurden die in Tabelle 6 dargestellten Fragebogenitems definiert. Für jede Frage wurde eine Item-Nummer und eine Bezeichnung des Items vergeben. Jeder Antwortmöglichkeiten wurde eine eindeutige Nummer zugeordnet sowie Messkriterien und ein Skalenniveau festgelegt. Zu jedem Item wurde ein Ziel definiert.

Diese werden in Tabelle 7 dargestellt. Durch die Kodierung der Antwortmöglichkeiten und die Zuordnung von Messkriterien kann auch später noch die Bedeutung der Werte erschlossen werden. (Aeppli et al., 2016: S. 271)

### Fragebogenitems

Item-Nr.	Formulierung des Items	Antwortmöglichkeit	Messkriterien	Skalenniveau
1	Hauptfirmensitz in Österreich	1 = ja	Der Hauptfirmensitz befindet sich in Österreich.	nominal
		2 = nein	Der Hauptfirmensitz befindet sich nicht in Österreich.	
2	Unternehmensgröße	1 = Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter)	Das Unternehmen ist ein Kleinstunternehmen. Es hat bis zu neun Mitarbeiter.	ordinal
		2 = Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeiter)	Das Unternehmen ist ein Kleinunternehmen. Es hat zwischen 10 und 49 Mitarbeiter.	
		3 = Mittleres Unternehmen (50-249 Mitarbeiter)	Das Unternehmen ist ein Mittleres Unternehmen. Es hat zwischen 50 und 249 Mitarbeiter.	
		4 = Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiter)	Das Unternehmen ist ein Großunternehmen. Es hat ab 250 Mitarbeiter.	
3	Nationalität	1 = national	Das Unternehmen ist innerhalb von Österreich tätig.	nominal
		2 = international	Das Unternehmen ist außerhalb von Österreich tätig.	

Item-Nr.	Formulierung des Items	Antwortmöglichkeit	Messkriterien	Skalenniveau	
4	Branche	1 = Administration, Verwaltung, Bürowesen 2 = Automobil, Automobilzulieferer 3 = Banken 4 = Baugewerbe, Architektur 5 = Beratung, Consulting 6 = Bildung, Universität, FH, Schulen 7 = Chemie 8 = Dienstleistung 9 = Druck, Papier, Verpackung 10 = EDV, IT 11 = Einkauf, Beschaffung 12 = Energiewirtschaft 13 = Finanzen 14 = Forschung, Entwicklung, Wissenschaft 15 = Gesundheitswesen, Soziales, Pflege 16 = Handel, Konsum 17 = Handwerk 18 = Immobilien, Facility Management 19 = Industrie 20 = Internet, Multimedia	21 = Kunst, Kultur, Unterhaltung 22 = Marketing, Werbung, PR 23 = Marktforschung 24 = Maschinen, Anlagenbau 25 = Medien 26 = Medizin, Pharma 27 = Medizintechnik 28 = Nahrungsmittel, Landwirtschaft, Forstwirtschaft 29 = Personalwesen, Personalbeschaffung 30 = Rechtsberatung 31 = Seminar, Messeanbieter 32 = Sport, Fitness, Beauty 33 = Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung 34 = Telekommunikation 35 = Textilbranche 36 = Tourismus, Hotel, Gastronomie 37 = Vereine 38 = Verkehr, Transport, Logistik 39 = Versicherung 40 = Öffentliche Verwaltung 41 = Sonstige Branchen (Eingabefeld)	Das Unternehmen ist in einer der Branchen oder in mehreren Branchen tätig.	nominal

Item-Nr.	Formulierung des Items	Antwortmöglichkeit	Messkriterien	Skalenniveau
5	Nutzung Wissensmanagement	1 = ja	Wissensmanagement wird im Unternehmen verwendet.	nominal
		2 = nein	Wissensmanagement wird nicht im Unternehmen verwendet.	
6	Nutzung Wissensmanagement in Zukunft	1 = Wissensmanagement soll in naher Zukunft eingeführt werden	Wissensmanagement soll in naher Zukunft eingeführt werden.	nominal
		2 = Wissensmanagement wird gerade im Unternehmen eingeführt	Wissensmanagement wird gerade im Unternehmen eingeführt.	
		3 = Wissensmanagement soll auch in der Zukunft nicht eingesetzt werden	Wissensmanagement soll auch in der Zukunft nicht eingesetzt werden.	
7	Gründe für kein Wissensmanagement	/	Gründe, wieso Unternehmen Wissensmanagement nicht einsetzen.	/
8	Bausteine des Wissensmanagements Anzahl	1 = Alle Bausteine	Es werden die Bausteine Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung, Wissensbewertung im Unternehmen eingesetzt.	nominal
		2 = Einige Bausteine	Es werden einer bis sieben der folgenden acht Bausteine eingesetzt: Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung, Wissensbewertung	
		3 = Kein Baustein	Es wird kein Baustein eingesetzt.	

Item-Nr.	Formulierung des Items	Antwortmöglichkeit	Messkriterien	Skalenniveau
9	Konzepte im Wissensmanagement	/	Konzepte im Wissensmanagement, die Unternehmen einsetzen, die nicht die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) verwenden.	/
10	Bausteine des Wissensmanagements	1 = Wissensziele	Das Unternehmen setzt den Baustein Wissensziele ein.	nominal
		2 = Wissensidentifikation	Das Unternehmen setzt den Baustein Wissensidentifikation ein.	
		3 = Wissenserwerb	Das Unternehmen setzt den Baustein Wissenserwerb ein.	
		4 = Wissensentwicklung	Das Unternehmen setzt den Baustein Wissensentwicklung ein.	
		5 = Wissens(ver)teilung	Das Unternehmen setzt den Baustein Wissens(ver)teilung ein.	
		6 = Wissensnutzung	Das Unternehmen setzt den Baustein Wissensnutzung ein.	
		7 = Wissensbewahrung	Das Unternehmen setzt den Baustein Wissensbewahrung ein.	
		8 = Wissensbewertung	Das Unternehmen setzt den Baustein Wissensbewertung ein.	

Item-Nr.	Formulierung des Items	Antwortmöglichkeit	Messkriterien	Skalenniveau
11	Informationssysteme	1 = integriertes Wissensmanagementsystem	Das Unternehmen setzt ein integriertes Wissensmanagementsystem ein.	nominal
		2 = Wissenslandkarten	Das Unternehmen setzt Wissenslandkarten ein.	
		3 = E-Learning System	Das Unternehmen setzt ein E-Learning System ein.	
		4 = Intranet	Das Unternehmen setzt das Intranet ein.	
		5 = Portal System	Das Unternehmen setzt ein Portal-System ein.	
		6 = Dokumentenmanagement System	Das Unternehmen setzt ein Dokumentenmanagement System ein.	
		7 = Contentmanagement System	Das Unternehmen setzt ein Contentmanagement System ein.	
		8 = Workflowmanagement System	Das Unternehmen setzt ein Workflowmanagement System ein.	
		9 = Cognitive Process Support	Das Unternehmen setzt Cognitive Process Support ein.	
		10 = Community Support	Das Unternehmen setzt Community Support ein.	
		11 = Semantische Netze	Das Unternehmen setzt Semantische Netze ein.	
		12 = Weitere Informationssysteme	Das Unternehmen setzt weitere Informationssysteme ein.	
12	Rollen	1 = ja	Das Unternehmen hat eigene Rollen für das Management der Ressource Wissen eingeführt.	nominal
		2 = nein	Das Unternehmen hat keine eigenen Rollen für das Management der Ressource Wissen eingeführt.	



Item-Nr.	Formulierung des Items	Antwortmöglichkeit	Messkriterien	Skalenniveau
13	Welche Rollen	1 = Chief Knowledge Officer	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Chief Knowledge Officer zuständig.	nominal
		2 = Wissensarbeiter	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Wissensarbeiter zuständig.	
		3 = Autor	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Autor zuständig.	
		4 = Experte	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Experte zuständig.	
		5 = Themenverantwortlicher	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Themenverantwortlicher zuständig.	
		6 = Team- / Project-Officer	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Team- / Project-Officer zuständig.	
		7 = Content Manager	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Content Manager zuständig.	
		8 = Skill Manager	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Skill Manager zuständig.	
		9 = Knowledge Networker	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Knowledge Networker zuständig.	
		10 = Moderator	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Moderator zuständig.	
		11 = Redakteur	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Redakteur zuständig.	
		12 = Researcher	Für das Management der Ressource Wissen ist die Rolle Researcher zuständig.	
		13 = Weitere Rollen	Für das Management der Ressource Wissen sind weitere Rollen zuständig.	

Item-Nr.	Formulierung des Items	Antwortmöglichkeit	Messkriterien	Skalenniveau
14	Interesse	1 = ja	Das Unternehmen hat ein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit.	nominal
		2 = nein	Das Unternehmen hat kein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit.	
15	E-Mail Adresse	/	E-Mail Adresse des Unternehmens, das Interesse an den Ergebnissen der Arbeit hat.	/

Tabelle 6: Fragebogenitems

<b>Item-Nr.</b>	<b>Ziel der Frage</b>
<b>1</b>	Das Ziel der Frage 1 ist zu ermitteln, ob das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen seinen Hauptfirmensitz in Österreich hat. Die Frage 1 wurde gestellt, da sich die Forschungsfrage auf österreichische Unternehmen bezieht.
<b>2</b>	Das Ziel der Frage 2 ist festzustellen, wie groß die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen sind. Diese Frage wurde gestellt, um abhängig von der Unternehmensgröße feststellen zu können, ob ein Unterschied beim Einsatz von Wissensmanagement und bei den Bausteinen des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) besteht.
<b>3</b>	Die Frage 3 wurde gestellt, um feststellen zu können, ob ein Unterschied beim Einsatz von Wissensmanagement und bei den Bausteinen des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) abhängig davon, ob das Unternehmen national, national und international oder nur international tätig ist, besteht.
<b>4</b>	Die Frage 4 wurde gestellt, um feststellen zu können, ob ein Unterschied beim Einsatz von Wissensmanagement und bei den Bausteinen des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) abhängig von der Branche / von den Branchen in der/in denen das Unternehmen tätig ist, besteht.
<b>5</b>	Das Ziel der Frage 5 ist zu ermitteln, ob das teilnehmende Unternehmen Wissensmanagement einsetzt oder nicht. Diese Frage wurde gestellt, um differenziert nach den Antwortmöglichkeiten den weiteren Verlauf der Umfrage zu steuern.
<b>6</b>	Das Ziel von Frage 6 ist festzustellen, ob sich Unternehmen, die derzeit kein Wissensmanagement im Unternehmen einsetzen in der Zukunft mit Wissensmanagement auseinandersetzen möchten. Diese Frage wurde gestellt, um abhängig von der Branche und der Unternehmensgröße ermitteln zu können, ob Unterschiede zwischen den Unternehmen in Bezug auf die drei gestellten Antwortmöglichkeiten bestehen.
<b>7</b>	Das Ziel der Frage 7 ist festzustellen, aus welchen Gründen Unternehmen auch in der Zukunft Wissensmanagement nicht einsetzen. Die Frage 7 wurde gestellt, um abhängig von der Branche und der Unternehmensgröße ermitteln zu können, ob Unterschiede bei den Gründen für den Nichteinsatz von Wissensmanagement in der Zukunft, bestehen.
<b>8</b>	Das Ziel der Frage 8 ist zu ermitteln, wie viele Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen einsetzen. Diese Frage wurde gestellt, um herauszufinden, ob abhängig von der Unternehmensgröße Unterschiede bei den verwendeten Bausteinen des Wissensmanagements bestehen und um den weiteren Verlauf der Umfrage zu steuern.

<b>Item-Nr.</b>	<b>Ziel der Frage</b>
<b>9</b>	Das Ziel der Frage 9 ist festzustellen, welche Konzepte im Wissensmanagement von den Unternehmen genutzt werden, die nicht die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen. Die Frage 9 wurde gestellt um auszuwerten, ob es Gemeinsamkeiten bei den verwendeten Konzepten zwischen jenen Unternehmen gibt, die nicht die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) verwenden.
<b>10</b>	Mit der Frage 10 wird das Ziel verfolgt festzustellen, welche Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) von den an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen eingesetzt werden. Die Frage wurde gestellt um ermitteln zu können, ob es zwischen den Unternehmen Differenzen in Bezug auf den Einsatz der einzelnen Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) gibt.
<b>11</b>	Das Ziel der Frage 11 ist festzustellen, welche(s) Informationssystem(e) von den an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen eingesetzt wird/werden. Diese Frage wurde gestellt, um festzustellen, ob Unterschiede zwischen den an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen bei der Nutzung von Informationssystemen für das Management der Ressource Wissen bestehen.
<b>12</b>	Das Ziel der Frage 12 ist festzustellen, ob die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen eigene Rollen für das Management der Ressource Wissen im Unternehmen installiert haben. Diese Frage wurde gestellt, um den weiteren Verlauf der Umfrage zu steuern.
<b>13</b>	Das Ziel der Frage 13 ist festzustellen, welche Rollen von den an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen für das Management der Ressource Wissen eingeführt wurden. Diese Frage wurde gestellt, um zu ermitteln, ob abhängig von der Unternehmensgröße Unterschiede beim Einsatz von Rollen für das Management der Ressource Wissen bestehen.
<b>14</b>	Das Ziel der Frage 14 war festzustellen, ob ein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit besteht. Diese Frage wurde gestellt, damit die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen ihr Interesse an der Arbeit bekunden können.
<b>15</b>	Das Ziel der Frage 15 ist die Erhebung der E-Mail Adresse jener Unternehmen, die ein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit bekundet haben.

**Tabelle 7: Ziele der Fragen**

### 3.2.2 Pretest

Um festzustellen, ob der Fragebogen durchgängig, verständlich und fehlerfrei ist, wurde ein Pretest durchgeführt. Dieser dient dazu die Validität und die Reliabilität der Fragen zu überprüfen. Dabei bezeichnet die Reliabilität die Zuverlässigkeit der Datenerhebung. Die Validität bezeichnet die Gültigkeit einer Datenerhebung. Sie ist dann gegeben, wenn einzelnen Fragen auch jenes Merkmal messen, das sie messen sollen. So bezieht sich die Inhaltsvalidität darauf, ob die Fragen auch das zu messende Konstrukt in allen wichtigen Aspekten erfassen. (Döring & Bortz, 2016: S. 184; Schuckel & Toporowski, 2007: S. 117-119; Aeppli et al., 2016: S. 140)

Um dies festzustellen, wurde Studienkollegen und Studienkolleginnen, die mit dem Thema Wissensmanagement vertraut sind, als auch Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, die mit dem Thema Wissensmanagement nicht vertraut sind, der Fragebogen in der Kalenderwoche 6 2018 zugesendet.

Der Fragebogen wurde von allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen vollständig ausgefüllt.

Die Prüfung der Kriterien „Verständlichkeit“, „Fehlerfreiheit“, „Validität“, „Reliabilität“ und „Durchgängigkeit“ wurde folgendermaßen durchgeführt:

#### **Verständlichkeit, Fehlerfreiheit der Fragen**

Darunter wird verstanden, ob die Fragen für den Befragten und die Befragte sprachlich, aber auch inhaltlich, verständlich sind (Eckert, 2009: S. 113) und ob Fehler in der Rechtschreibung, Grammatik und Interpunktion enthalten sind.

Die Fragen waren für alle Testpersonen sprachlich als auch inhaltlich verständlich. Von den Testpersonen wurden Fehler in der Rechtschreibung, Grammatik und Interpunktion entdeckt. Mehrere Testpersonen wiesen darauf hin, dass die Hilfetexte zu lange waren. Ebenso wurde angemerkt, dass die Hilfetexte formatiert und Passagen hervorgehoben werden sollten.

#### **Reliabilität und Validität der Fragen**

Auch wurde im Rahmen des Pretests überprüft, ob die Fragen für die Testpersonen valide als auch reliable sind. Die Testpersonen merkten an, dass der Fragebogen die einzelnen Merkmale zuverlässig misst und die Fragen auch das messen, was sie messen sollen.

## Durchgängigkeit

Darunter wird verstanden, ob die Abfolge der Fragen verständlich und logisch ist, und ob der Fragebogen bis zum Ende durchlaufen werden kann. Um dies feststellen zu können, wurde den Testpersonen der im ANHANG A Abbildung 46 dargestellte Ablauf des Fragebogens zur Verfügung gestellt.

Die Abfolge der Fragen war für alle Testpersonen verständlich und logisch. Der Fragebogen konnte in jedem Test bis zum Ende durchlaufen werden.

Auch wurde gemessen, wie lange die Befüllung des Fragebogens dauert, da die Dauer den zu befragenden Unternehmen in der Nachricht zur Teilnahme am Fragebogen mitgesendet wurde.

Auf Basis des Feedbacks der Testpersonen wurde der Fragebogen überarbeitet.

### 3.2.3 Datenerhebung und Auswahl der zu befragenden Unternehmen

Da sich die Forschungsfrage auf österreichische Unternehmen bezieht, wurden als Zielgruppe dieser Arbeit all jene Unternehmen betrachtet, die ihren Hauptfirmensitz in Österreich haben.

Diese Unternehmen können auf der Webseite WKO Firmen A-Z der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) abgefragt werden. Die WKO stellt mit der Webseite WKO Firmen A-Z ein Firmenverzeichnis von allen österreichischen Unternehmen online bereit siehe Abbildung 17. (WKO Firmen A-Z Online Hilfe, 2018).

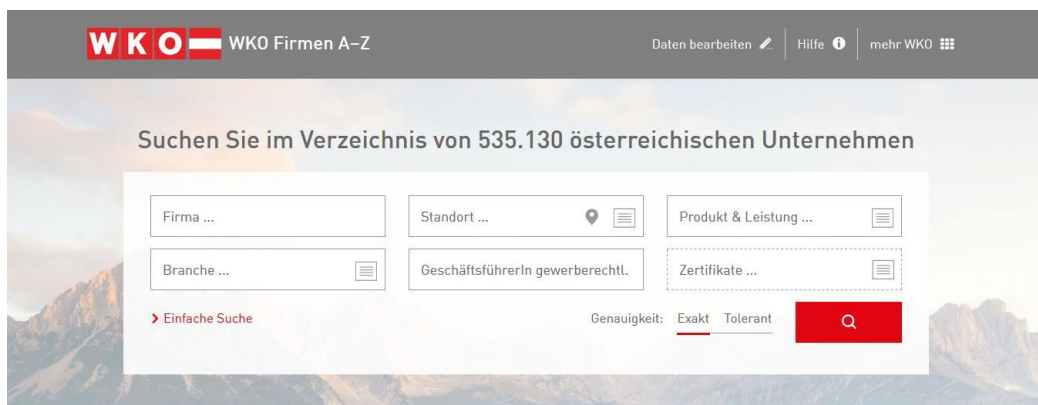


Abbildung 17: Webseite der WKO Firmen A-Z Detailsuche (WKO Firmen A-Z, 2018)

Um eine Liste von Unternehmen, die ihren Hauptfirmensitz in Österreich haben, zu erhalten, wurde Anfang Februar 2018 eine Detailsuche auf der Webseite der WKO durchgeführt. Es wurden mehrere Suchabfragen mit den in Tabelle 8 dargestellten Parametern durchgeführt.

Art der Suche	Branche / Branchenbaum	Genauigkeit	Treffer ohne Kontaktdaten
Detailsuche	Bank und Versicherung	Exakt	Anzeigen
Detailsuche	Gewerbe und Handwerk	Exakt	Anzeigen
Detailsuche	Handel	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Industrie	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Information und Consulting	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Tourismus und Freizeitwirtschaft	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Transport und Verkehr	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Banken und Bankiers (gesamt)	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Landes-Hypothekenbanken (gesamt)	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Pensionskassen (gesamt)	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Raiffeisenbanken (gesamt)	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Sparkassen (gesamt)	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Versicherungsunternehmen (gesamt)	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Volksbanken (gesamt)	Exakt	Verbergen
Detailsuche	Bau (gesamt)	Exakt	Verbergen

**Tabelle 8: Suchabfrage auf WKO Firmen A-Z [eigene Darstellung]**

Wie in Tabelle 8 ersichtlich, wurde eine Detailsuche durchgeführt, da bei der Detailsuche die Auswahl der Branche möglich war. Die Genauigkeit „Exakt“ wurde gewählt, da bei dieser Auswahl nur jene Treffer gefunden werden, die eindeutig mit dem eingegebenen Suchbegriff übereinstimmen und keine Wortanfänge verglichen werden. (WKO Firmen A-Z Online Hilfe, 2018) Da die österreichischen Unternehmen via E-Mail angeschrieben wurden, waren nur Unternehmen relevant, die auf der WKO Webseite Kontaktdaten angegeben haben. Daher wurde bei der Suchabfrage das Maskenfeld „Treffer ohne Kontaktdaten“ mit „Verbergen“ ausgewählt.

Die Suchabfrage lieferte insgesamt 3701 Treffer. Davon wurden Unternehmen abgezogen, die doppelt enthalten waren, weil sie über mehrere Firmensitze verfügen oder in mehreren Branchen tätig sind. Ebenso wurden Unternehmen, die keine E-Mail Adressen angegeben haben, nicht berücksichtigt. Zusätzlich zur WKO-Abfrage wurden 24 XING Kontakte und acht LinkedIN Kontakte der Untersuchungsleiterin angeschrieben.

Da nicht nur Unternehmen aus dem WKO Verzeichnis angeschrieben wurden, sondern auch Personen aus XING und LinkedIN aus dem Umfeld der Untersuchungsleiterin, besteht die Möglichkeit, dass ein XING- oder LinkedIN-Kontakt bei einem Unternehmen angestellt ist, das bereits angeschrieben wurde.

Auch wurde je Branche eine unterschiedliche Anzahl an Unternehmen angeschrieben, wodurch die Möglichkeit besteht, dass das Ergebnis etwas verzerrt ist.

#### 3.2.4 Stichprobe

In der Praxis ist es nach Albers et al. (2009) und Aeppli et al. (2016) in der Regel nicht möglich, das Forschungsproblem an allen betroffenen Objekten zu untersuchen. In diesen Fällen muss die Untersuchung an einer Stichprobe durchgeführt werden – also eine Untersuchung an einer Teilmenge aller möglichen Teilnehmenden. (Arrenberg, 2015: S. 2; Albers et al., 2009: S. 11; Aeppli et al., 2016: S. 141)

Deshalb wurde bei der Suche und Auswahl der Unternehmen die Stichprobenerhebung angewendet.

Mit den aus der Stichprobenerhebung gewonnenen Informationen kann auf die Grundgesamtheit geschlossen werden, sofern die Stichprobe auch repräsentativ ist. (Hetzl, 2012: S. 105)

*„Eine Stichprobe ist dann repräsentativ, wenn das Auswahlverfahren keine Elemente der Population in Bezug auf die interessierenden Merkmale bevorzugt. Dies lässt sich durch Zufallsauswahl der Elemente einer Population in die Stichprobe erreichen“ (Beller, 2004: S. 87)*

Die Stichprobe muss repräsentativ für die Grundgesamtheit sein und sie in Bezug auf zentrale Merkmale möglichst gut abbilden. (Aeppli et al., 2016: S. 141)

Ist dies nicht der Fall, dann liegt ein systematischer Fehler vor, der auch Bias genannt wird. Die Ergebnisse weichen systematisch von der Grundgesamtheit ab – sie streuen nicht zufällig um die gesuchten Parameter der Grundgesamtheit. (ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V., 2014: S. 30)

Die Größe der Stichprobe bestimmt die Messpräzision, nicht aber die Repräsentativität der Stichprobe. (ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V., 2014: S. 33)

Eine kleine Stichprobe ist daher nicht weniger repräsentativ, als eine große. Die Stichprobe muss über genau jene Größe verfügen, dass sie alle relevanten Gruppen der Grundgesamtheit abbildet. Die Größe der Stichprobe muss sicherstellen, dass alle untersuchten Untergruppen ausreichend groß für statistischen Berechnungen sind. (Möhring & Schlütz, 2010)

Um die Anzahl der Unternehmen festzustellen, die an der Umfrage teilnehmen müssen, wurde mit Hilfe der Webseite „Survey Monkey“ die Stichprobengröße berechnet.



Die **Stichprobengröße** ist die Anzahl der abgeschlossenen Beantwortungen. Sie repräsentiert nur einen Teil der Grundgesamtheit. Die Stichprobengröße wird mit der in Abbildung 18 dargestellten Formel berechnet. (Survey Monkey, 2018)

$$\text{Stichprobengröße} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Abbildung 18: Formel für Stichprobengröße (Survey Monkey, 2018)

In der Tabelle 9 werden die in Abbildung 18 enthaltenen Variablen beschrieben und die für die Variablen angenommenen Werte angeführt.

Variablen	Beschreibung	angenommene Werte
N	Populationsgröße	535.130
e	Fehlermarge als Dezimalzahl	0,05
z	Konfidenzniveau als z-Wert	1,96
p	Prozentwert als Dezimalzahl	0,5

Tabelle 9: Beschreibung der Variablen, der Formel der Stichprobengröße [eigene Darstellung nach (Survey Monkey, 2017)]

Die **Populationsgröße** (Variable N) ist die Gesamtanzahl der Personen, die mit Hilfe der Umfrage erreicht werden sollen. (Survey Monkey, 2018) Da sich die Forschungsfrage auf österreichische Unternehmen bezieht, liegt die Populationsgröße bei 535.130 Unternehmen. (WKO Firmen A-Z, 2018) Das sind jene Unternehmen, die aufgrund ihrer Gewerbeberechtigung(en) ein Mitglied der Wirtschaftskammer Österreichs sind. (WKO Firmen A-Z Online Hilfe, 2018)

Die **Fehlermarge** (Variable e) beschreibt, wie nahe die Antwort der Stichprobe an dem wahren Wert der Population liegt. Die Fehlermarge wird in Prozent angegeben. Als Fehlermarge wurden 5 % angenommen. (Survey Monkey, 2018)

Das **Konfidenzniveau** ist ein Maß, das festlegt, wie genau die Stichprobe die Grundgesamtheit unter Berücksichtigung der Fehlermarge widerspiegelt. In der Regel werden nach Bückler (2003) die folgenden Standardwerte eingesetzt: 90 %, 95 % oder 99 %. (Bückler, 2003: S. 184; Survey Monkey, 2018) Wenn als Konfidenzniveau 95 % angenommen wird, dann bedeutet dies, dass mit 95 %iger Wahrscheinlichkeit ein statistisch berechneter Wert auf Basis der Stichprobenerhebung auch für die Grundgesamtheit innerhalb des Konfidenzintervalls liegt. (statista, kein Datum) Als Konfidenzniveau wurden 95 % angenommen.

Bei der Berechnung der Stichprobengröße wird der z-Wert für das Konfidenzniveau verwendet. (Survey Monkey, 2017)

Der z-Wert gibt an, um wie viele Standardabweichungen die Beobachtung über oder unter dem Mittelwert der Population liegt. (tableau, kein Datum)

Die z-Werte und das dazugehörige Konfidenzniveau werden in der Tabelle 10 dargestellt.

Konfidenzniveau	z-Wert
90 %	1,65
95 %	1,96
99 %	2,58

Tabelle 10: Konfidenzniveau und Z-Werte [eigene Darstellung nach (Survey Monkey, 2017)]

Der **Prozentwert** p legt fest, wie die Antworten verteilt sind. Er wird mit 50 % (also 0,5) angenommen.

Nachdem die Werte in die Formel in Abbildung 18 eingesetzt wurden, ergab sich der Wert **383,88**. Dieser beträgt gerundet **384**.

Auch wurden die Werte für die Populationsgröße, das Konfidenzniveau und die Fehlermarge zum Abgleich in das Formular auf Survey Monkey eingegeben. Dies wird in Abbildung 19 dargestellt.

Als Stichprobengröße ergab sich der gleiche Wert (**384**), wie bei der manuellen Berechnung.

Berechnen Sie Ihre Stichprobengröße:

Populationsgröße:	<input type="text" value="535130"/>
Konfidenzniveau (%):	<input type="text" value="95"/>
Fehlermarge (%):	<input type="text" value="5"/>

---

Stichprobengröße: **384**

Abbildung 19: Berechnung der Stichprobengröße (Survey Monkey, 2018)

### 3.2.5 Auswertung des Fragebogens

Die Auswertung des Fragebogens erfolgte mithilfe Excel. Dazu wurden im ersten Schritt die Rohdaten von der Webseite [www.umfrageonline.com](http://www.umfrageonline.com) heruntergeladen.

Bevor mit der Auswertung begonnen wurde, wurde überprüft, ob die Dateneingaben korrekt durchgeführt wurden und ob Widersprüchlichkeiten vorliegen. Auch wurde bei offenen Fragen ermittelt, ob die entsprechende Frage von den Umfrageteilnehmern und Umfrageteilnehmerinnen auch korrekt verstanden worden ist. Die fehlerhaften Daten wurden aus den Rohdaten entfernt und bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Für die Auswertung der erhobenen Daten wurde die deskriptive Statistik angewendet.

*„Die Deskriptive Statistik befasst sich mit statistischen Methoden zur Beschreibung und Charakterisierung von Daten in Form von Tabellen, Grafiken und einzelnen Kennwerten.“ (Aeppli et al., 2016: S. 273)*

Mit Hilfe der Häufigkeitsverteilung wurden von den Antworten der Fragen 1 bis 5 und 10 bis 14 die absoluten Häufigkeiten berechnet. Damit man die Häufigkeitsverteilung der jeweiligen Frage rasch erkennen kann, wurde für die Darstellung der Häufigkeitsverteilung ein Sektordiagramm (Frage 1, 5, 12, 14) als auch ein Säulendiagramm (Frage 2 bis 4 und 10 bis 11, 13) gewählt. Das Sektordiagramm wurden für die Frage 1, 5, 12 und 14 gewählt, da die Fragen nur über zwei Merkmale (ja, nein) verfügen und es sich für die Darstellung von nominal skalierten Merkmalen gut eignet. Das Säulendiagramm wurde für die Fragen 2 bis 4, 10 bis 11 und die Frage 13 gewählt, die Fragen über mehr als zwei Merkmale verfügen und weil es sich vor allem für die Darstellung von nominal und ordinalskalierten Merkmalen eignet.

Um die Beziehung zwischen der Häufigkeitsverteilung von zwei oder mehreren Variablen zu ermitteln wurde eine Kreuztabelle erstellt.

*„In Kreuztabellen (Kontingenztabellen, Kontingenztafeln) werden die gemeinsamen Häufigkeitsverteilungen zweier nominal- oder ordinalskalierter Merkmale dargestellt.“ (Aeppli et al., 2016: S. 293)*

Es wurden die Häufigkeiten durch Kombination der jeweiligen Ausprägungen von zwei oder mehreren Variablen berechnet. (Aeppli et al., 2016: S. 293) Um die Größenunterschiede zwischen den kombinierten Variablen besser ablesen zu können, wurden die Häufigkeiten zum Teil in Prozent umgerechnet. Für die Darstellung der Häufigkeitsverteilung von mehreren Variablen wurde das Säulendiagramm verwendet.

## 4. Darstellung der Ergebnisse

Das Ziel der Umfrage mittels Fragebogen war, festzustellen, ab welcher Unternehmensgröße österreichische Unternehmen die Bausteine des Wissensmanagements einsetzen, um ihr Wissen zu managen. In diesem Kapitel werden die ausgewerteten Ergebnisse der Umfrage dargestellt.

### 4.1 Kontextinformationen

Die Befragung der im Kapitel 3.2.3 ermittelten Unternehmen erfolgte mit Hilfe eines Fragebogens (Die Fragen können im ANHANG A nachgelesen werden.). Das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen wurde zu Beginn des Fragebogens über das Ziel, die Dauer der Umfrage und dass es sich bei der Umfrage um eine anonyme Erhebung handelt, die Daten vertraulich behandelt werden und nur zu wissenschaftlichen Forschungszwecken verwendet werden, informiert. Das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen wurde über die oben genannten Inhalte informiert, um einen Überblick über die Inhalte des Fragebogens zu schaffen und über die weitere Verarbeitung der Daten zu informieren. Am Samstag, 10.02.2018 wurde den ermittelten österreichischen Unternehmen ein E-Mail und den XING- und LinkedIN-Kontakten der Untersuchungsleiterin eine Nachricht zugesendet. In der E-Mail und in der Nachricht befand sich ein Link zu der Webseite [www.umfrageonline.com](http://www.umfrageonline.com) mit Hilfe dieser der Fragebogen erstellt worden ist. (Die E-Mail und die Nachricht können im Kapitel ANHANG A nachgelesen werden.) Die angeschriebenen Unternehmen, XING- und LinkedIN Kontakte hatten bis zum Freitag, 16.02.2018 Zeit den Fragebogen auszufüllen.

An der Umfrage haben von den 3733 angeschriebenen Unternehmen, XING- und LinkedIN-Kontakten 519 teilgenommen.

In der Abbildung 20 wird der Verlauf der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an der Umfrage gegliedert nach Datum dargestellt. Anhand des Verlaufes ist ersichtlich, dass die Aussendung am Samstag, 10.02.2018 erfolgte und dass aufgrund des Wochenendes am Montag, 12.02.2018 die meisten Teilnehmer und Teilnehmerinnen an der Umfrage teilgenommen haben. Von den 519 Unternehmen, XING- und LinkedIN-Kontakten, die an der Umfrage teilgenommen haben, haben 419 den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

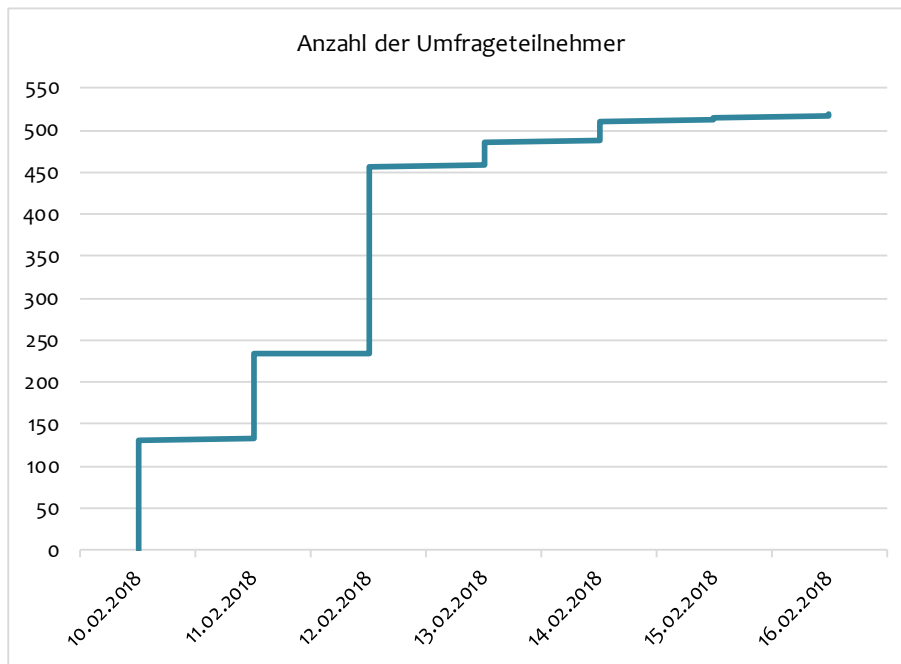


Abbildung 20: Verlauf Teilnehmeranzahl nach Datum [eigene Darstellung]

## 4.2 Anomalien in den Daten

Bei der Auswertung der Ergebnisse wurden folgende Anomalien in den Daten festgestellt:

100 Unternehmen haben den Fragebogen nicht bis zum Ende durchgeführt. Diese 100 Unternehmen werden daher bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Fünf Unternehmen haben bei der Umfrage widersprüchliche Angaben gemacht, wie zum Beispiel:

- Ein Unternehmen hat die Frage 5 „Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?“ mit „ja“ beantwortet und bei der Frage 6 die Antwortmöglichkeit „Wissensmanagement soll auch in der Zukunft nicht eingesetzt werden“ gewählt.
- Drei Unternehmen haben die Frage 5 „Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?“ mit „nein“ beantwortet und haben aber gleichzeitig bei der Frage 8 angegeben, dass sie „Einige Bausteine“ verwenden.
- Ein Unternehmen hat die Frage 8 mit „Alle Bausteine“ beantwortet und die Frage 10 aber nur mit „Wissensidentifikation“ und „Wissenserwerb“ beantwortet.

Diese Unternehmen werden bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

### **4.3 Besonderheiten**

Bei der Auswertung der Ergebnisse der Umfrage wurden die Antworten jener Unternehmen berücksichtigt, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben und die keine widersprüchlichen Angaben gemacht haben. Insgesamt wurden bei der Auswertung die Antworten von 414 teilnehmenden Unternehmen betrachtet.

Von den 414 Unternehmen haben sieben angegeben, dass sich ihr Hauptfirmensitz nicht in Österreich befindet. Da sich die wissenschaftliche Forschungsfrage auf österreichische Unternehmen bezieht, werden die Antworten der sieben Unternehmen, die ihren Hauptfirmensitz nicht in Österreich haben, nicht bei der Auswertung betrachtet.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage sind jene 124 Unternehmen relevant, die bei der Umfrage angegeben haben, dass sie Wissensmanagement im Unternehmen verwenden.

### **4.4 Auffälligkeiten**

Bei der Frage 11 „Welche Informationssysteme setzen Sie ein, um ihr Wissen zu managen?“ wurden im Eingabefeld „Weitere Informationssysteme“ Antworten eingegeben, die keine Informationssysteme darstellen (siehe Kapitel 4.10).

Bei der Frage 13 „Welche Rollen sind für das Management der Ressource Wissen zuständig?“ wurden im Eingabefeld „Weitere Rollen“ Antworten eingegeben, die keine Rollen darstellen (siehe Abbildung 41).

Bei dem Fragebogen hatten die teilnehmenden Unternehmen die Möglichkeit zu ihren vorher abgegebenen Antworten zurückzugehen. Die zuvor getroffenen Antworten wurden dabei aber nicht entfernt. Dadurch kam es zu Anomalien bei den Ergebnissen, die im Kapitel 4.2 beschrieben wurden.

Es haben sehr viele Unternehmen (100) die Umfrage abgebrochen. Um die Abbruchrate zu verringern hätte der Fragebogen um die Fragen 11 bis 13 gekürzt werden können. Diese Fragen haben keine enge Beziehung zu der Forschungsfrage. Die Angaben der Unternehmen, die die Umfrage abgebrochen haben wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

### **4.5 Merkmale der Stichprobe**

Nachfolgend werden die Merkmale der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, erläutert.

#### 4.5.1 Hauptfirmensitz

Die Mehrzahl der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, haben ihren Hauptfirmensitz in Österreich (407 Unternehmen). Lediglich sieben Unternehmen haben ihren Hauptfirmensitz nicht in Österreich. Dies wird in Abbildung 21 grafisch dargestellt.

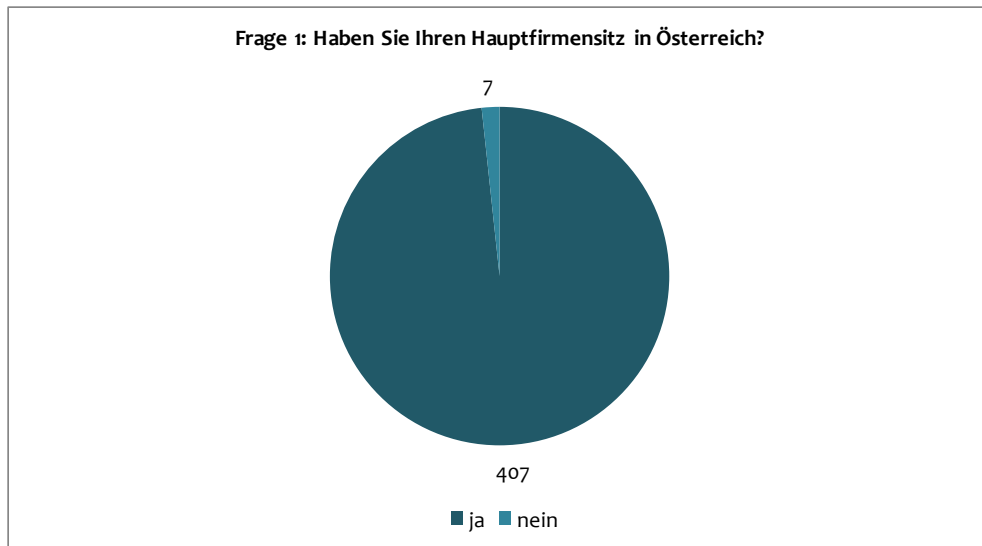


Abbildung 21: Ergebnisse Frage 1 „Haben Sie Ihren Hauptfirmensitz in Österreich?“ [eigene Darstellung]

#### 4.5.2 Unternehmensgröße

Aus der Abbildung 22 ist ersichtlich, dass an der Umfrage 240 Kleinstunternehmen, 84 Kleinunternehmen, 38 mittlere Unternehmen und 45 Großunternehmen teilgenommen haben. Diese Unternehmen haben alle ihren Hauptfirmensitz in Österreich.

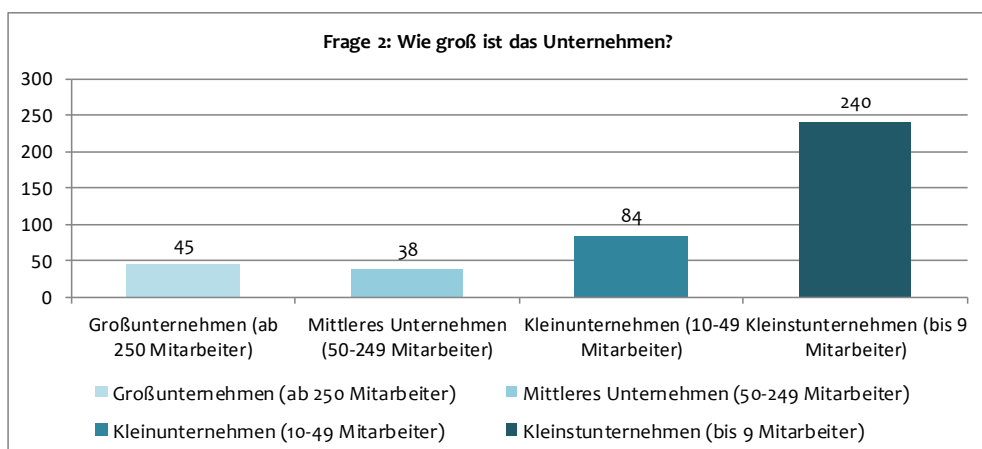


Abbildung 22: Ergebnisse Frage 2 „Wie groß ist das Unternehmen?“ [eigene Darstellung]

### 4.5.3 Nationalität

Aus der Abbildung 23 ist ersichtlich, dass die Mehrzahl der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, national (in Österreich) tätig sind (258 Unternehmen). International tätig sind 122 Unternehmen und 27 Unternehmen sind national und international tätig.

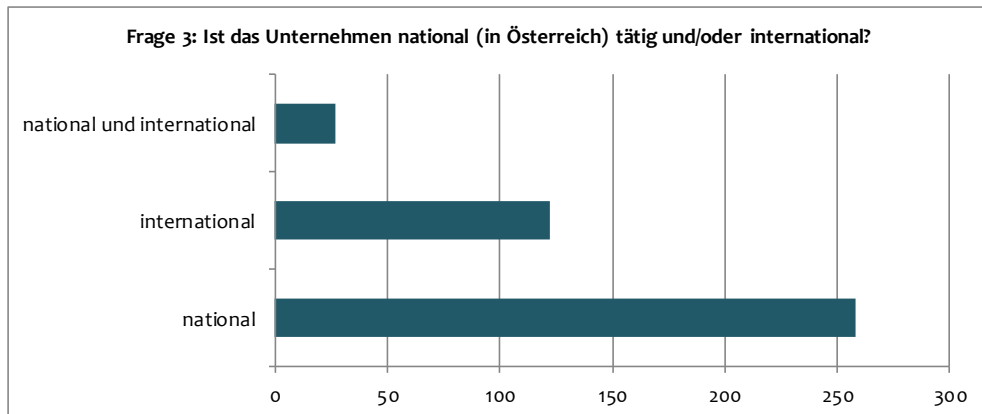


Abbildung 23: Ergebnisse Frage 3 „Ist das Unternehmen national (in Österreich) tätig und/oder international?“ [eigene Darstellung]

### 4.5.4 Branche

An der Frage 4 „In welcher Branche / welchen Branchen sind Sie tätig?“ haben 407 Unternehmen teilgenommen. Bei dieser Frage war eine Mehrfachauswahl möglich. Es haben Unternehmen fast jeder Branche an der Umfrage teilgenommen. Unternehmen der Branche „Rechtsberatung“ haben an der Umfrage nicht teilgenommen.

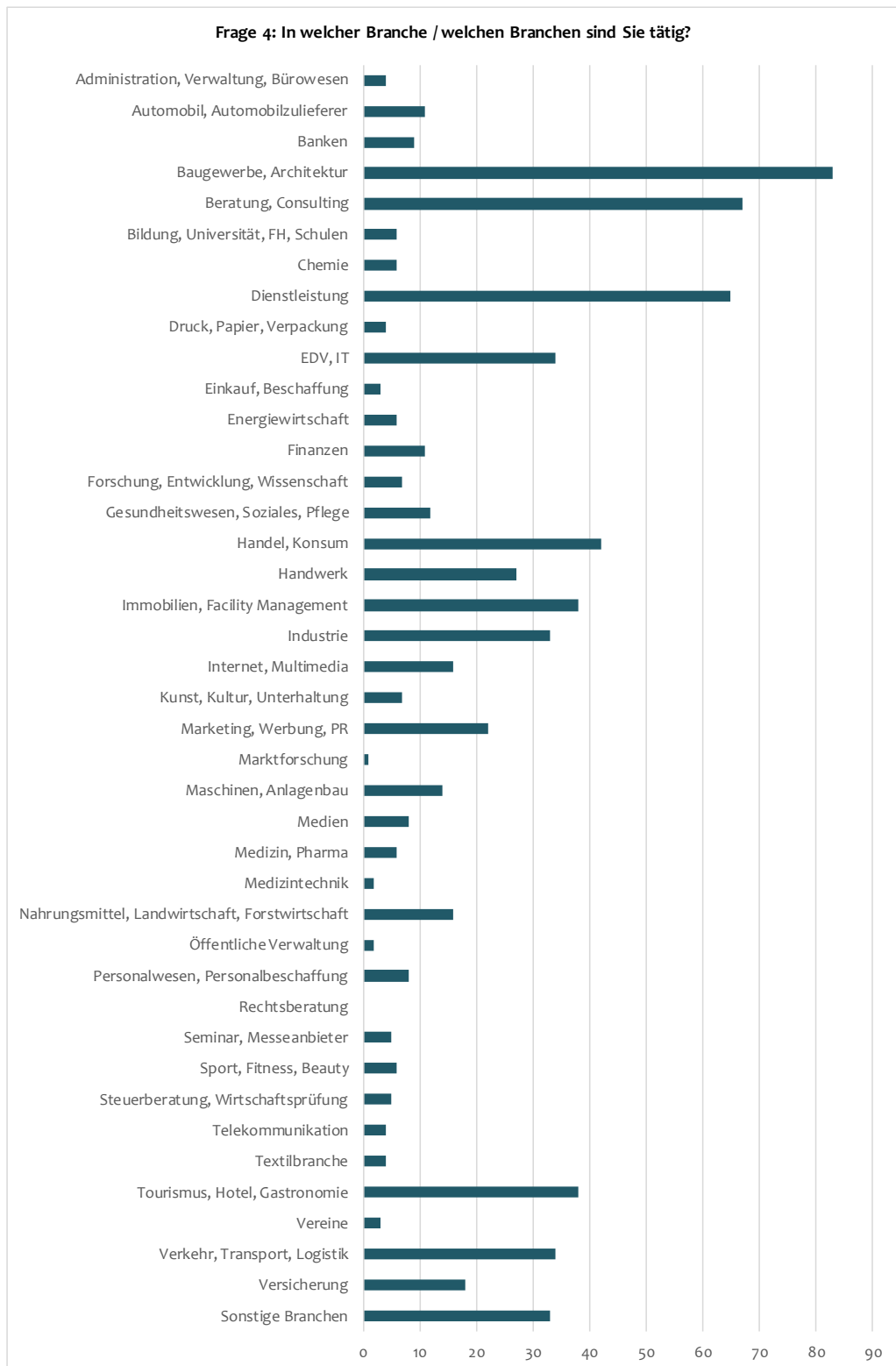
Die Mehrzahl der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, ist in den Branchen „Baugewerbe“, „Architektur“ (83 Unternehmen), „Beratung, Consulting“ (67 Unternehmen) und „Dienstleistung“ (65 Unternehmen) tätig. Die Ergebnisse werden in der Abbildung 24 dargestellt.

33 Unternehmen haben als Branche „Sonstige Branchen“ ausgewählt und die in der Tabelle 11 aufgelisteten Branchen bekanntgegeben.



<b>Sonstige Branchen</b>		
Bausachverständiger	Lebensmittel	Telekommunikation
Buchhaltung	Luxusgüter Erzeugung	Trinkwasseraufbereitung
Datenrettung	Mineralölwirtschaft	Umwelt, Umwelttechnik, Abfallwirtschaft
Eventmanagement	Nutzfahrzeuge, Landmaschinen, Schienenfahrzeuge	Unternehmensberatung
Freizeitbetrieb	Öffentlicher Dienst	Veranstaltungsbranche
Fremdenführer	Papierverarbeitung	Vermögensberatung, Versicherungsmakler, Wertpapierhandel, Pfandleihe
Güterverkehr	Personalentwicklung	Windenergie
Handel	Reisebüro	
Handelsvermittlung, Direktvertrieb	Recycling, Rohstoffgewinnung	
Ingenieurbüro	Säge- und Holzindustrie	
Kommunaldienste	Speiseöl und Fettindustrie	

Tabelle 11: Ergebnisse Frage 4 – Sonstige Branchen [eigene Darstellung]



**Abbildung 24: Ergebnisse Frage 4 „In welcher Branche / welchen Branchen sind Sie tätig?“ [eigene Darstellung]**

## 4.6 Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012)

Nachfolgend wird die Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) in Unternehmen mit Hauptfirmensitz in Österreich, beleuchtet.

In der Abbildung 25 werden österreichische Unternehmen, gegliedert nach der Unternehmensgröße und den im Unternehmen eingesetzten Bausteinen des Wissensmanagements, dargestellt.

Bei Betrachtung nur jener Unternehmen, die alle oder einige Bausteine einsetzen, ist ersichtlich, dass unabhängig von der Unternehmensgröße, der Großteil der Unternehmen einige Bausteine verwendet. Der Anteil der Unternehmen, die einige Bausteine einsetzen ist bei den Kleinstunternehmen (72 %) am größten und nimmt bei zunehmender Unternehmensgröße stetig ab. (von 72 % bei Kleinstunternehmen zu 61 % bei Großunternehmen).

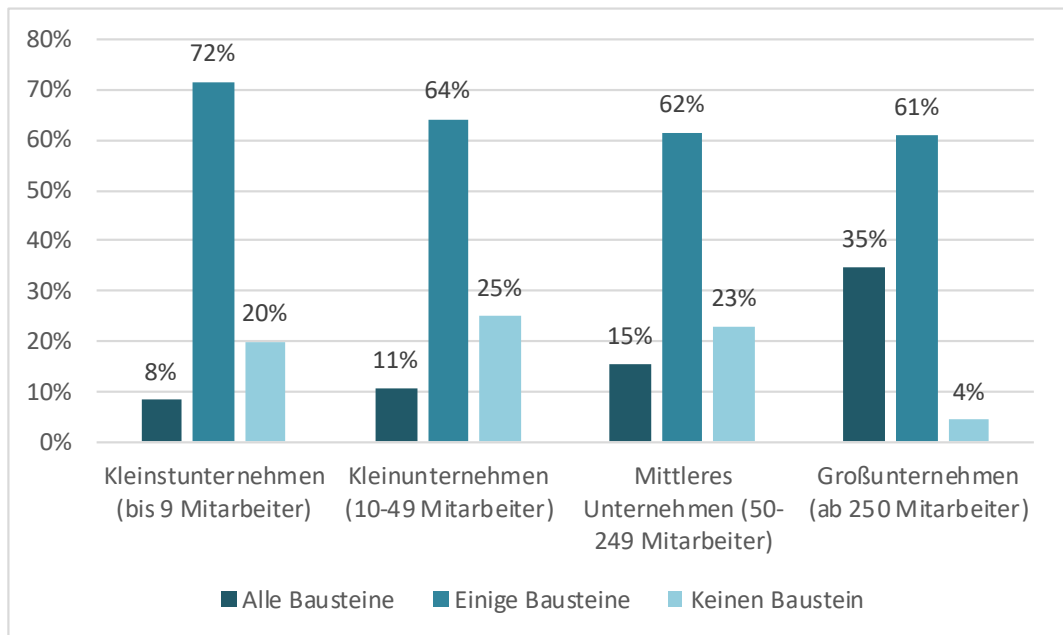
Lediglich 4 % (1 Unternehmen) der Großunternehmen setzen keinen Baustein ein. Mehr Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen setzen keinen Baustein ein, als alle Bausteine.

Bei den Kleinstunternehmen ist deutlich erkennbar, dass die überwiegende Anzahl „Einige Bausteine“ verwendet. Einige Kleinstunternehmen setzen „Keinen Baustein“ ein und eine sehr geringe Anzahl an Kleinstunternehmen verwendet „Alle Bausteine“.

Bei genauer Betrachtung der Kleinunternehmen ist erkennbar, dass die überwiegende Anzahl „Einige Bausteine“ einsetzt. Genauso wie bei den Kleinstunternehmen setzen auch einige Kleinunternehmen, nämlich genau 25 % „Keinen Baustein“ ein. Lediglich 11 % verwendet „Alle Bausteine“.

Bei den mittleren Unternehmen sieht die Situation ähnlich wie bei den Kleinst- und Kleinunternehmen aus. Der Großteil der mittleren Unternehmen setzt „Einige Bausteine“ ein. Rund 23 % setzen „Keinen Baustein“ ein und nur 15 % verwenden „Alle Bausteine“.

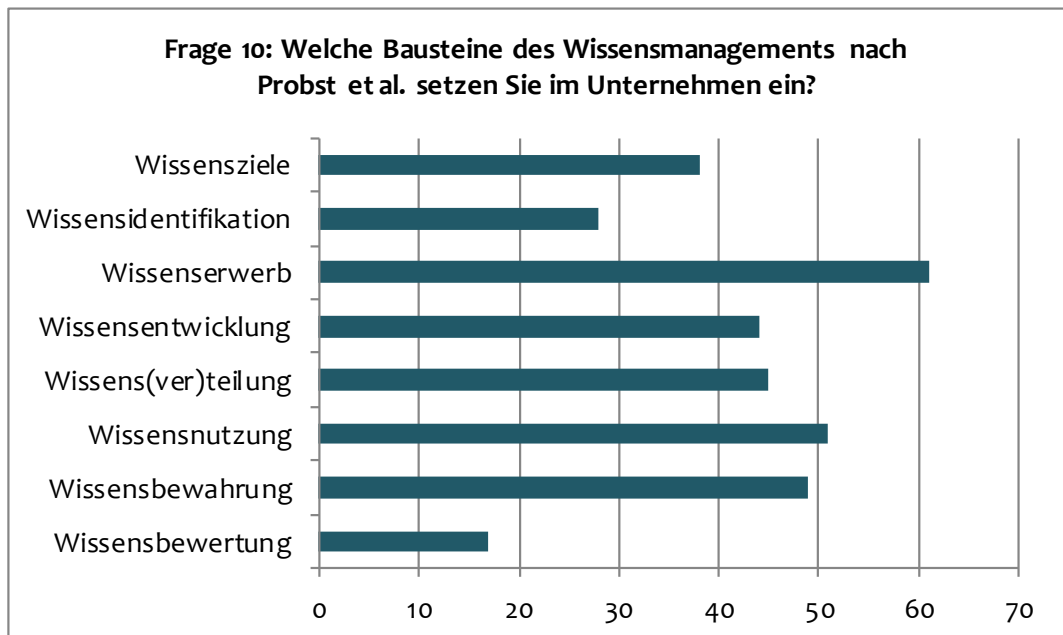
Rund 61 % der Großunternehmen verwenden „Einige Bausteine“. Im Unterschied zu den anderen Unternehmen verwenden 35 % der Großunternehmen „Alle Bausteine“ und eine sehr geringe Anzahl von 4 % verwendet „Keinen Baustein“.



**Abbildung 25: Anzahl der Unternehmen, die alle, einige oder keinen Baustein(e) des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) verwenden, unterteilt nach der Unternehmensgröße [eigene Darstellung]**

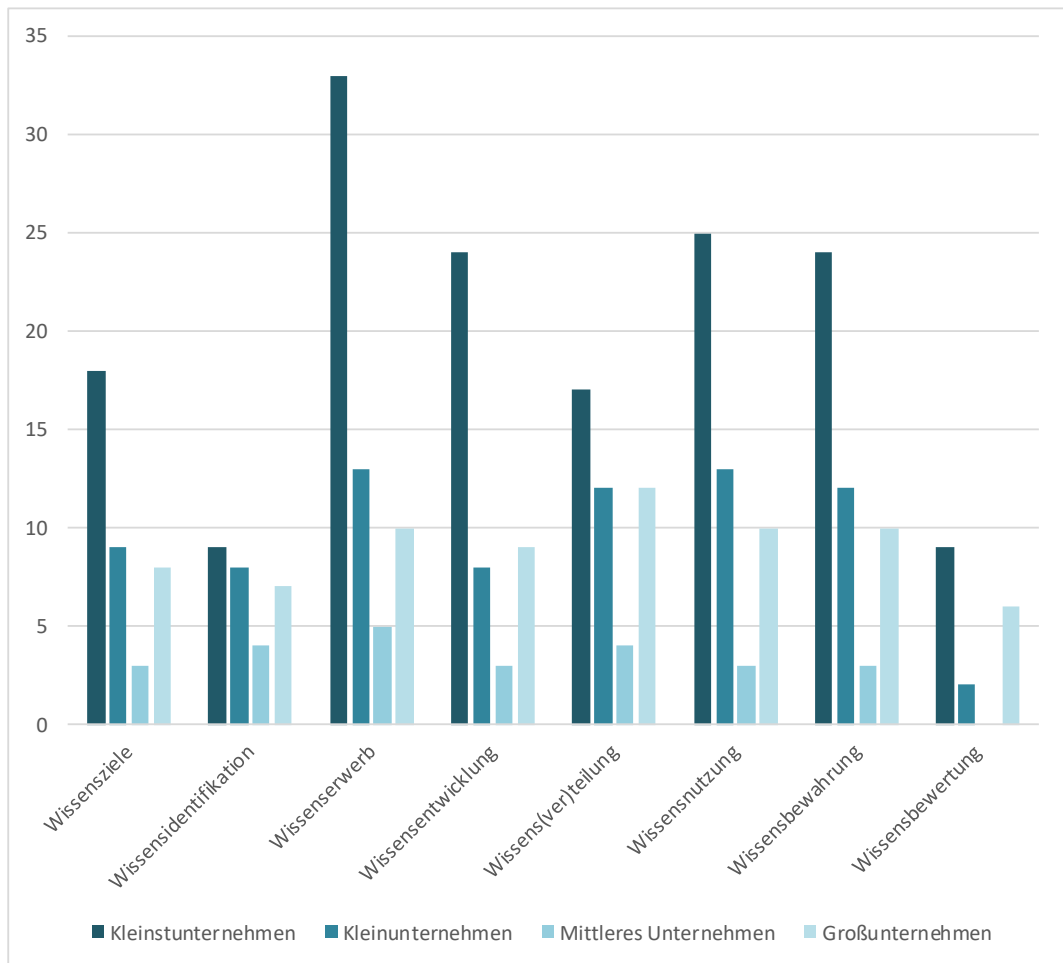
Um die Nutzung der einzelnen Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) genauer zu betrachten werden in der Abbildung 26 die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) dargestellt.

Aus der Abbildung 26 ist ersichtlich, dass in Summe alle Bausteine nach Probst et al. (2012) von den befragten Unternehmen genutzt werden. Die Mehrzahl der Unternehmen nutzt den Baustein Wissenserwerb. Im Vergleich zu den anderen Bausteinen des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) werden der Baustein „Wissensidentifikation“ und „Wissensbewertung“ von einer geringen Anzahl an Unternehmen verwendet.



**Abbildung 26: Ergebnisse Frage 10 „Welche Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. setzen Sie im Unternehmen ein? (Mehrfachauswahl möglich)“ [eigene Darstellung]**

Erweitert man die Abbildung 26 um die Unternehmensgröße, dann ergibt sich folgendes Bild: Aus der Abbildung 27 ist deutlich erkennbar, dass jeder Baustein mit Ausnahme des Bausteins „Wissensbewertung“, von Unternehmen in jeder Unternehmensgröße eingesetzt wird.



**Abbildung 27: Unternehmen gegliedert nach den verwendeten Bausteinen und nach Unternehmensgröße [eigene Darstellung]**

Aufgrund der zuvor getroffenen Aussagen kann die Forschungsfrage folgendermaßen beantwortet werden:

Bereits ab der Unternehmensgröße „Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter)“ setzen österreichische Unternehmen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.

Die Hypothese wurde bestätigt. Sie kann um folgende Aspekte erweitert werden:

Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.

## **Zusammenfassung und Gegenüberstellung mit der Literatur**

Unabhängig von der Unternehmensgröße setzt die Mehrheit der Unternehmen einige Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein. Im Vergleich dazu verwenden nur ein paar wenige Unternehmen alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012). Nach Bodrow und Bergmann (2003) sollten von Unternehmen alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) eingesetzt werden, damit der Wissenskreislauf störungsfrei funktioniert. (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 46)

Auch ist anzumerken, dass nach Gust von Loh (2009) kleine und mittelständische Unternehmen ihren Schwerpunkt des Wissensmanagements anders setzen müssen als Großunternehmen. Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen über andere Ressourcen als Großunternehmen und Konzerne. Sie benötigen nach Gust von Loh (2009) nicht ein allumfassendes Wissensmanagementsystem – es reicht die Implementierung von einigen Bausteinen des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) aus. (Gust von Loh, 2009: S. 54)

Dieser Sachverhalt wurde auch bei der Auswertung festgestellt. Die Anzahl der Unternehmen, die einige Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen, ist bei den Kleinstunternehmen am größten und nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße ab. Großunternehmen setzen viel häufiger alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein als Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen oder mittlere Unternehmen.

Die befragten Unternehmen setzen am häufigsten die Bausteine „Wissensziele“, „Wissenserwerb“, „Wissensentwicklung“, „Wissens(ver)teilung“, „Wissensnutzung“ und „Wissensbewahrung“ ein, die Bausteine „Wissensidentifikation“ und „Wissensbewertung“ werden nur von einigen Unternehmen genutzt (siehe Abbildung 26).

Auch Pöhner (2002) und Warth (2012) weisen darauf hin, dass der Baustein Wissensbewertung von vielen Unternehmen vernachlässigt wird. (Pöhner, 2002: S. 57; P. Warth, 2012: S. 17)

Gerade der Baustein Wissensbewertung ist wichtig, um feststellen zu können, ob die gesetzten Wissensziele auch erfüllt wurden. (Probst et al., 2012) Durch die Wissensbewertung können jene Stellen aufgedeckt werden, wo eventuell Ansatzpunkte für korrigierende Maßnahmen des Wissensmanagements bestehen. (Probst et al., 2012: S. 236) Unternehmen, die keine Messung des Wissens und der eingetretenen Veränderungen durchführen, erhalten kein Feedback über die (Nicht)Erreichung der gesetzten Wissensziele. (Probst et al., 2012: S. 225-226)

Auch die Durchführung der Wissensidentifikation ist von großer Bedeutung, da dadurch festgestellt wird, welches Wissen im Unternehmen überhaupt vorhanden ist. (Probst et al., 2012) In der Literatur konnte kein Hinweis darauf gefunden werden, dass Unternehmen in der Regel die Wissensidentifikation vernachlässigen. Förster (2004) weist darauf hin, dass vor allem die Identifikation von impliziten Wissen – also jenem Wissen, das nicht artikuliert werden kann – einen Problembereich darstellt. (Förster, 2004: S. 75)



#### **4.7 Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) gegliedert nach der Nationalität der Unternehmen**

Nachfolgend wird die Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) in Unternehmen mit Hauptfirmensitz in Österreich nach deren Nationalität, betrachtet:

In Abbildung 28 wird die Anzahl der Unternehmen, die alle, einige oder keinen Baustein(e) des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) verwenden, unterteilt nach Unternehmensgröße, und ob die Unternehmen „national“, „international“ oder „national und international“ tätig sind, in Prozent, dargestellt. Auf die zehn Unternehmen, die „national und international“ tätig sind wird nachfolgend nicht weiter eingegangen.

Bei den national (in Österreich) tätigen Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, mittleren Unternehmen und Großunternehmen verwendet die überwiegende Anzahl „einige Bausteine“ (77 % der Kleinstunternehmen, 67 % der Kleinunternehmen, 56 % der mittleren Unternehmen und 71 % der Großunternehmen). Die Anzahl der Unternehmen, die „alle Bausteine“ einsetzen ist bei den national tätigen Kleinst- und Kleinunternehmen verschwindend klein (5 % der Kleinstunternehmen, 7 % der Kleinunternehmen). Im Unterschied zu den national tätigen Kleinst- und Kleinunternehmen ist die Anzahl der mittleren Unternehmen und Großunternehmen, die „alle Bausteine“ oder „keinen Baustein“ einsetzen gleich groß (22 % der mittleren Unternehmen und 14 % der Großunternehmen verwenden alle Bausteine, 22 % der mittleren Unternehmen und 14 % der Großunternehmen verwenden keinen Baustein). Bei den national tätigen Kleinst- und Kleinunternehmen ist die Anzahl der Unternehmen, die „keinen Baustein“ einsetzen größer als die Anzahl der Unternehmen, die „alle Bausteine“ einsetzen.

Bei den international tätigen Kleinst- und Kleinunternehmen zeigt sich ein ähnliches Bild, wie bei den national tätigen Kleinst- und Kleinunternehmen. Auch hier überwiegt die Anzahl der Unternehmen, die „einige Bausteine“ einsetzen. Danach folgt die Anzahl der Unternehmen, die „keinen Baustein“ im Unternehmen verwenden und erst an dritter Stelle liegen Unternehmen, die „alle Bausteine“ einsetzen. Im Unterschied zu den national tätigen Kleinst- und Kleinunternehmen ist bei den international tätigen Kleinst- und Kleinunternehmen der Anteil der Unternehmen, die „alle Bausteine“ verwenden größer.

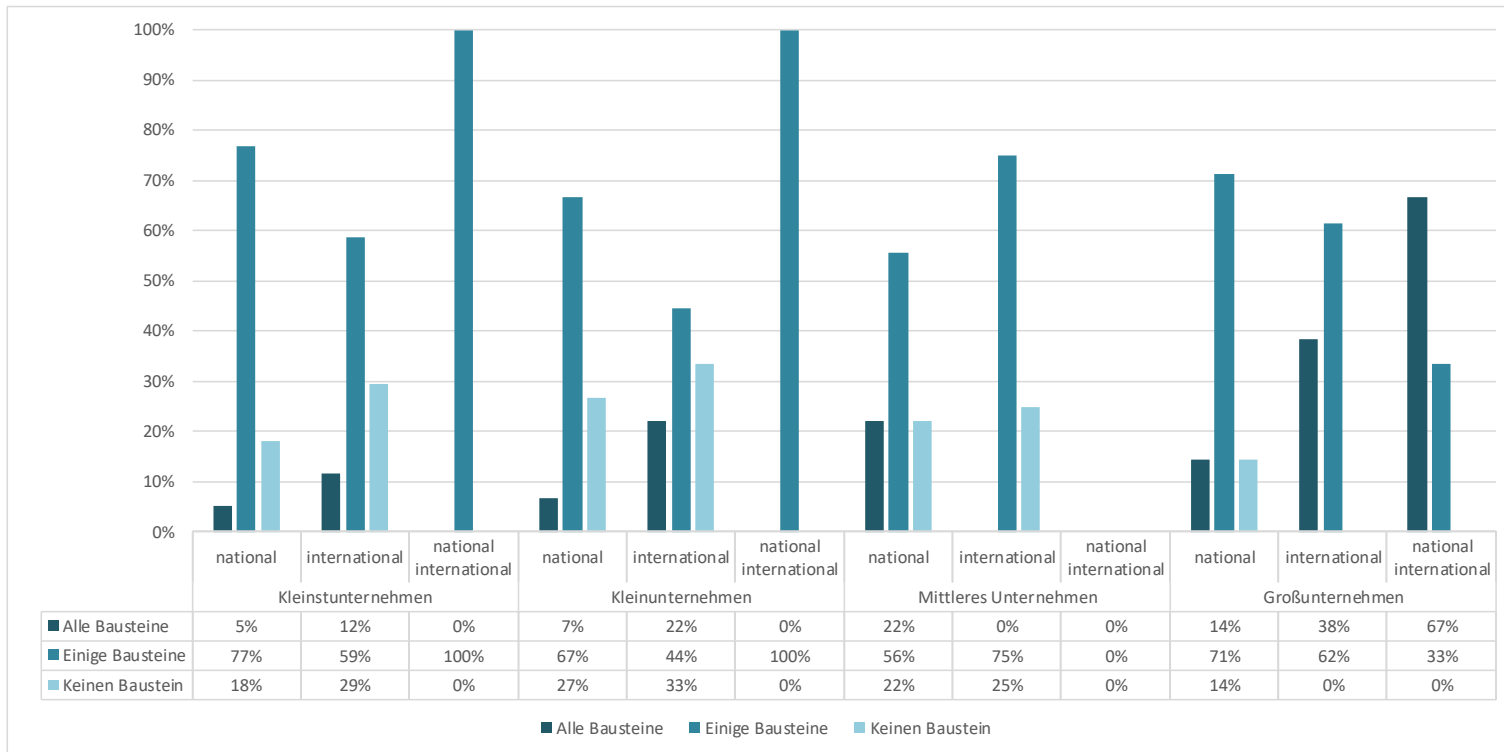
Bei den international tätigen mittleren Unternehmen setzt die Mehrheit einige Bausteine ein. Ein mittleres Unternehmen, das alle Bausteine verwendet, hat an der Umfrage nicht teilgenommen. Keinen Baustein verwenden 25 % international tätige mittlere Unternehmen.

Die Mehrheit der international tätigen Großunternehmen verwendet einige Bausteine. Einige international tätige Großunternehmen (38 %) verwenden alle Bausteine. Die Anzahl der Großunternehmen, die international tätig sind und alle Bausteine einsetzen ist bei den Großunternehmen größer als bei Klein- und Kleinstunternehmen. Ein international tätiges Großunternehmen, das keinen Baustein einsetzt hat an der Umfrage nicht teilgenommen.

Aufgrund der zuvor getroffenen Aussagen kann die Forschungsfrage folgendermaßen beantwortet werden:

- Österreichische Unternehmen, die national tätig sind setzen ab einer Unternehmensgröße von Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter) einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Österreichische Kleinst-, Klein- und Großunternehmen, die international tätig sind setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Österreichische mittelgroße Unternehmen, die international tätig sind setzen einige Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.

Die Hypothese kann bestätigt werden. Diese kann aufgrund der Ergebnisse um die Aspekte nur in Österreich tätig, nur international tätig erweitert werden und entspricht somit der Antwort der Forschungsfrage.



**Abbildung 28: Anzahl der Unternehmen, die alle, einige oder keinen Baustein(e) des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) verwenden, unterteilt nach Unternehmensgröße und ob die Unternehmen national, international oder national und international tätig sind in Prozent [eigene Darstellung]**

### **Zusammenfassung und Gegenüberstellung mit der Literatur**

Auch bei genauerer Betrachtung der Nationalität der Unternehmen ergibt sich ein ähnliches Bild, wie im Kapitel 4.6 erläutert.

Die Mehrheit der national oder international tätigen Unternehmen setzt einige Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein. Wenige der national oder international tätigen Unternehmen setzen alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein.

Nach Bodrow und Bergmann (2003) sollten von Unternehmen alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) eingesetzt werden, damit der Wissenskreislauf störungsfrei funktioniert. (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 46)

Meckl (2011) betont, dass Wissensmanagement für international tätige Unternehmen eine Herausforderung darstellt. Nach Meckl (2011) sind die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) auch für internationale Unternehmen relevant. (Meckl, 2011: S. 158) Dies konnte auch belegt werden, da auch international tätige Unternehmen die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen.

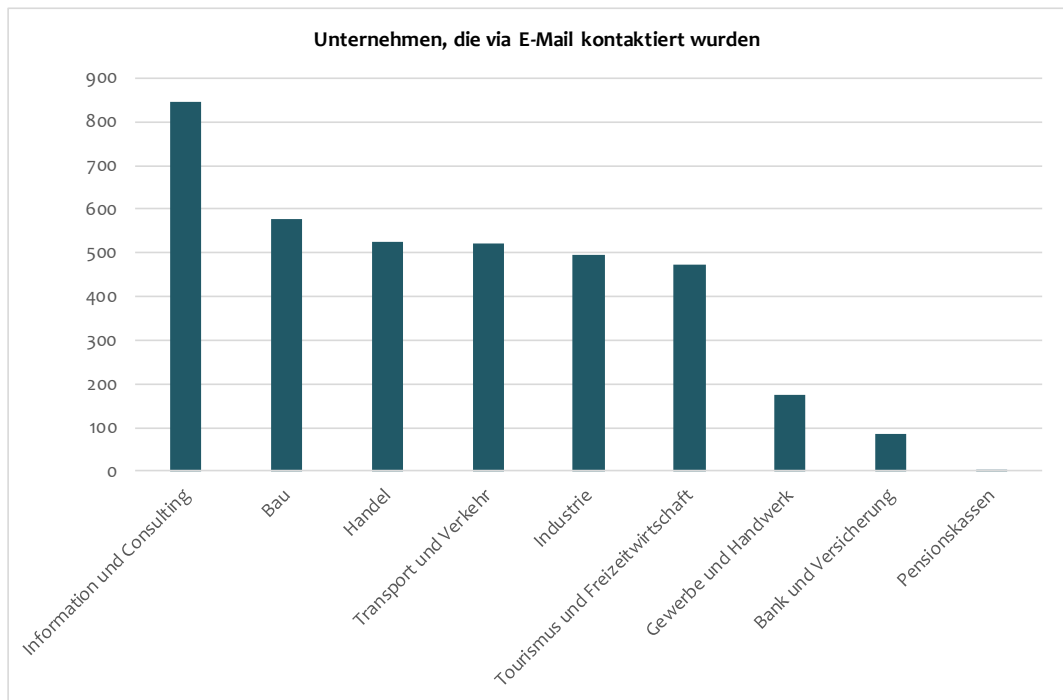
Auch ist die Anzahl der Unternehmen, die alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen, bei international tätigen Unternehmen höher als bei national tätigen Unternehmen. Dies ist nach Brauweiler (2002) darauf zurückzuführen, weil das Wissen als Auslöser, Grundlage und Erfolgsfaktor vor allem für international tätige Unternehmen eine integrative Rolle darstellt. (Brauweiler, 2002: S. 20)

#### **4.8 Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) gegliedert nach der Branche der Unternehmen**

Nachfolgend wird die Nutzung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) in Unternehmen mit Hauptfirmensitz in Österreich nach deren Branche, beschrieben:

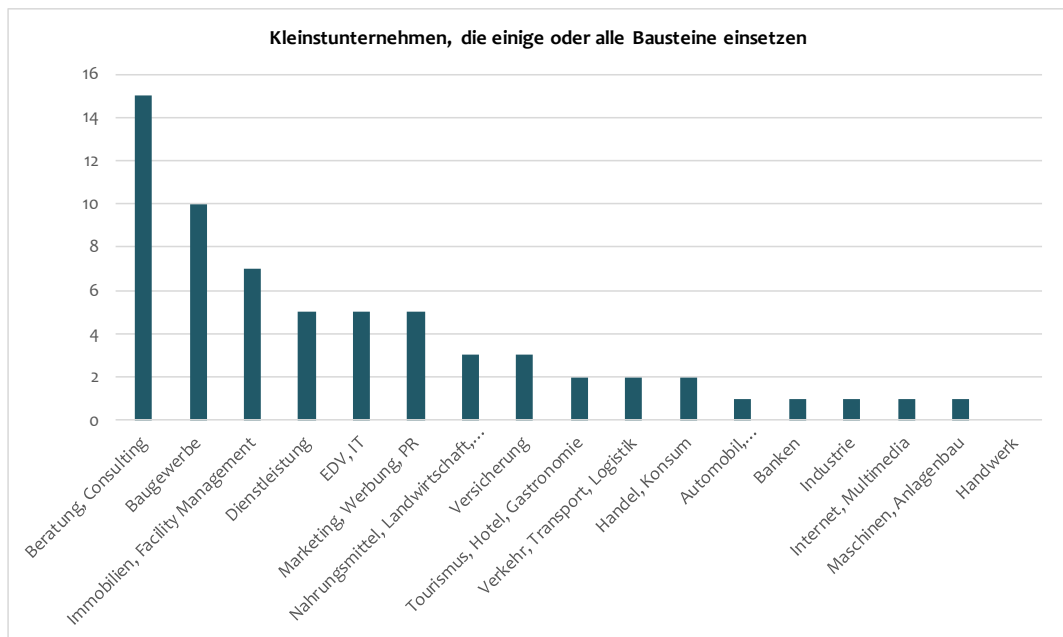
In der Abbildung 33 werden Unternehmen, die angegeben haben, dass sie einige oder alle Bausteine einsetzen, gegliedert nach Unternehmensgröße und Branche dargestellt. Jene Unternehmen, die als Branche „Sonstige Branchen“ angegeben haben, werden aufgrund der geringen Anzahl der teilnehmenden Unternehmen innerhalb der sonstigen Branche nicht näher betrachtet. Auch werden Branchen, die in Summe kein Unternehmen, ein, zwei oder nur drei Unternehmen ausgewählt hat, nicht betrachtet.

Es ist aus der Abbildung 33 deutlich erkennbar, dass bestimmte Branchen, wie zum Beispiel das „Baugewerbe“ und die Branche „Beratung und Consulting“ hervorstechen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in der Branche „Information und Consulting“ als auch in der Branche „Bau“ mehr Unternehmen eine E-Mail Adresse auf der Webseite firmen.wko.at angegeben haben, als in der Branche „Gewerbe und Handel“ und dadurch mehr Unternehmen angeschrieben werden konnten. Dieser Sachverhalt ist auch in der Abbildung 29 ersichtlich. Die Abbildung 29 stellt die Anzahl der Unternehmen, die via E-Mail angeschrieben wurden (exklusive XING- und LinkedIN-Kontakte) gegliedert nach Branchen (laut firmen.wko.at) grafisch dar.



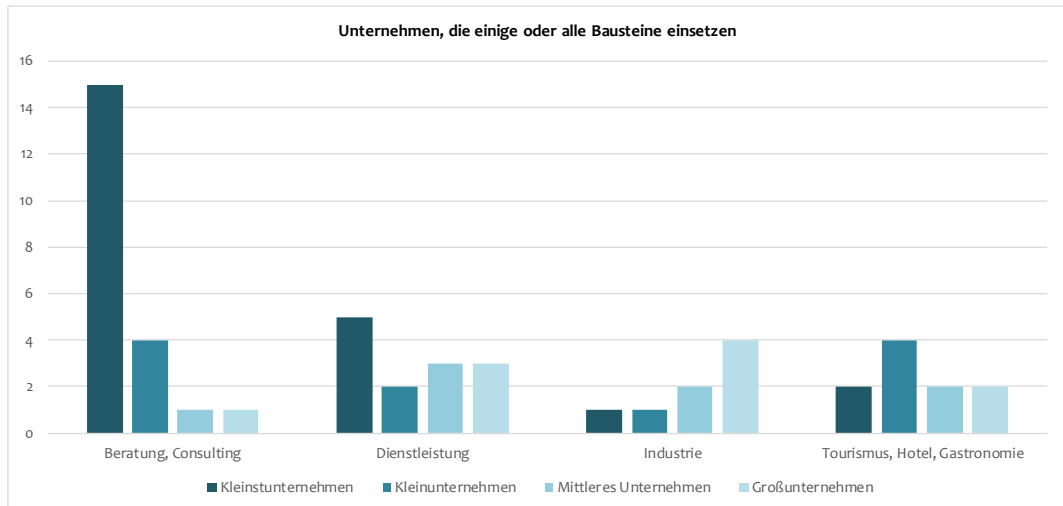
**Abbildung 29: Anzahl der Unternehmen gegliedert nach Branchen (Gliederung nach firmen.wko.at), die via E-Mail angeschrieben wurden, exklusive XING und LinkedIN Kontakte [eigene Darstellung]**

Aus der Abbildung 30 ist ersichtlich, dass in fast jeder Branche, ausgenommen der Branche „Handwerk“, Kleinunternehmen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen.



**Abbildung 30: Kleinunternehmen, die einige oder alle Bausteine einsetzen, dargestellt nach Branche [eigene Darstellung]**

Aus der Abbildung 31 geht hervor, dass in den dargestellten Branchen nicht nur Kleinstunternehmen sondern Unternehmen jeder Unternehmensgröße die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen.



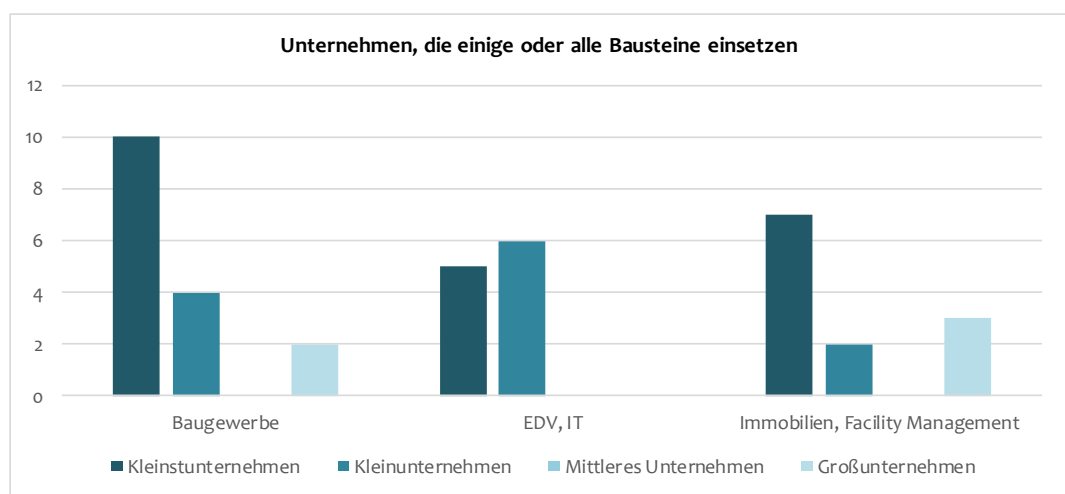
**Abbildung 31: Unternehmen, der Branchen „Beratung, Consulting“, „Dienstleistung“, „Industrie“ und „Tourismus, Hotel, Gastronomie“, die einige oder alle Bausteine einsetzen, dargestellt nach Unternehmensgröße [eigene Darstellung]**

Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Forschungsfrage für diese Branchen folgendermaßen beantwortet werden:

Unternehmen in der Branche „Beratung, Consulting“, „Dienstleistung“, „Industrie“ und „Tourismus, Hotel, Gastronomie“ setzen bereits ab der Unternehmensgröße Kleinstunternehmen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.

Auch die Hypothese trifft für die oben genannten Branchen zu, sie muss jedoch erweitert werden um Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen und mittlere Unternehmen und lautet somit: Unternehmen ab einer Unternehmensgröße Kleinstunternehmen in den Branchen „Beratung, Consulting“, „Dienstleistung“, „Industrie“ und „Tourismus, Hotel, Gastronomie“ setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.

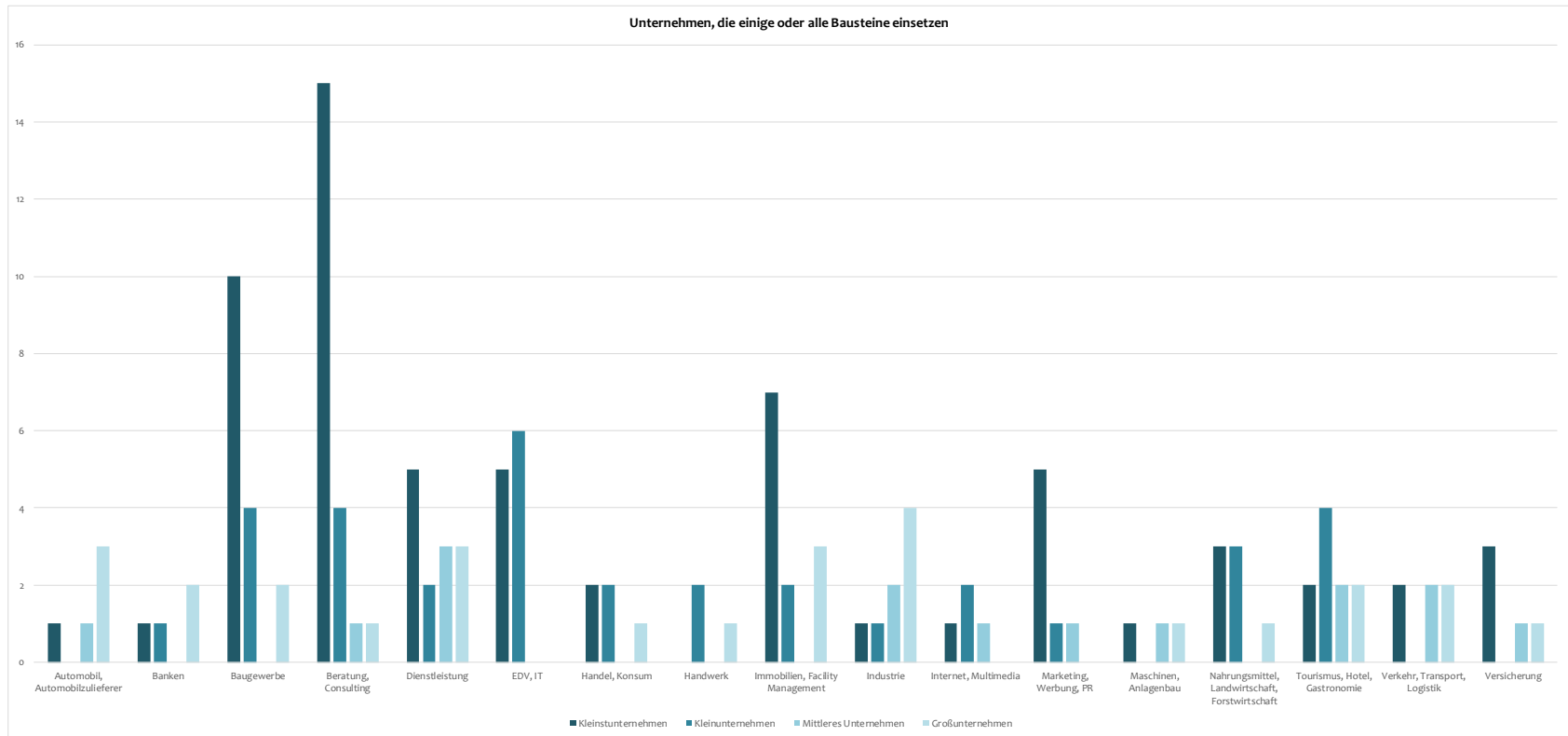
In der Abbildung 32 werden Unternehmen der Branchen „Baugewerbe“, „EDV, IT“ und „Immobilien, Facility Management“, die einige oder alle Bausteine einsetzen, nach Unternehmensgröße dargestellt. Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen und Großunternehmen in der Branche „**Baugewerbe**“ setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen. Kleinstunternehmen und Kleinunternehmen in der Branche „**EDV, IT**“ setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen. Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen und Großunternehmen in der Branche „**Immobilien, Facility Management**“ setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.



**Abbildung 32: Unternehmen der Branchen „Baugewerbe“, „EDV,IT“ und „Immobilien, Facility Management“, die einige oder alle Bausteine einsetzen, dargestellt nach Unternehmensgröße [eigene Darstellung]**

Da in den übrigen Branchen eine sehr geringe Anzahl von Unternehmen (insgesamt <8 Unternehmen) angegeben hat, dass sie einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) nutzen, kann aufgrund der Daten nicht auf die Grundgesamtheit geschlossen werden und somit zu diesen Branchen keine Aussage in Bezug auf die Forschungsfrage und Hypothese getroffen werden.





**Abbildung 33: Unternehmen, die einige oder alle Bausteine einsetzen dargestellt nach Unternehmensgröße und Branche [eigene Darstellung]**

## **Zusammenfassung und Gegenüberstellung mit der Literatur**

Nachdem die Ergebnisse für einzelne Branchen analysiert wurden, konnte ermittelt werden, dass Unternehmen ab einer Unternehmensgröße Kleinstunternehmen in den Branchen „Beratung, Consulting“, „Dienstleistung“, „Industrie“ und „Tourismus, Hotel, Gastronomie“ einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen, um ihr Wissen zu managen.

Nach Baumann (2001) hängt der Erfolg in der Beratungsbranche von den vorhandenen als auch von den unmittelbar verfügbaren Daten und Informationen ab. Welches Beratungsunternehmen vom Kunden ausgewählt wird hängt davon ab wie effizient die Erstellung und Weitergabe von Wissen in Form von Analysen erfolgt. Aus diesem Grund gilt nach Baumann (2001) gerade die Branche Beratung, Consulting als Vorreiter im Wissensmanagement. Bereits 67 % der Unternehmen der Beratungsbranche sollen Wissensmanagement eingeführt haben. Unternehmensberatungen investieren nach Baumann (2001) am meisten in Wissensmanagement-Projekte. (Baumann, 2001: S. 25) Dies konnte auch bei den ausgewerteten Ergebnissen festgestellt werden (siehe Abbildung 31).

Auch in der Branche „Dienstleistung“ werden einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) eingesetzt. Nach Pawlowsky (1998) möchten Unternehmen der Dienstleistungsbranche durch das Wissensmanagement Wachstumspotentiale ausnutzen. Durch eine effektive Nutzung des Wissens im Unternehmen soll die Erstellung von innovativen Dienstleistungen unterstützt werden. (Pawlowsky, 1998: S. 95)

Nach Borner (2005) zählten Unternehmen der Branche „Industrie“ neben Beratungsunternehmen zu den ersten, die sich mit Wissensmanagement auseinandergesetzt haben. (Borner, 2005: S. 28)

Nach Pikkemaat (2006) wird Wissensmanagement in der Branche „Tourismus, Hotel, Gastronomie“ nur ansatzweise durchgeführt. Wissen wird nur über Meetings oder persönliche Gespräche weitergegeben, unternehmensübergreifend werden mediale Informationsquellen bevorzugt. (Pikkemaat, 2006: S. 297)

## 4.9 Nutzung von Wissensmanagement

In der Abbildung 34 werden die Antworten auf die Frage 5 „Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?“ dargestellt.

Es ist deutlich erkennbar, dass Wissensmanagement nur 30 % der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben einsetzen. 70 % setzen kein Wissensmanagement im Unternehmen ein.

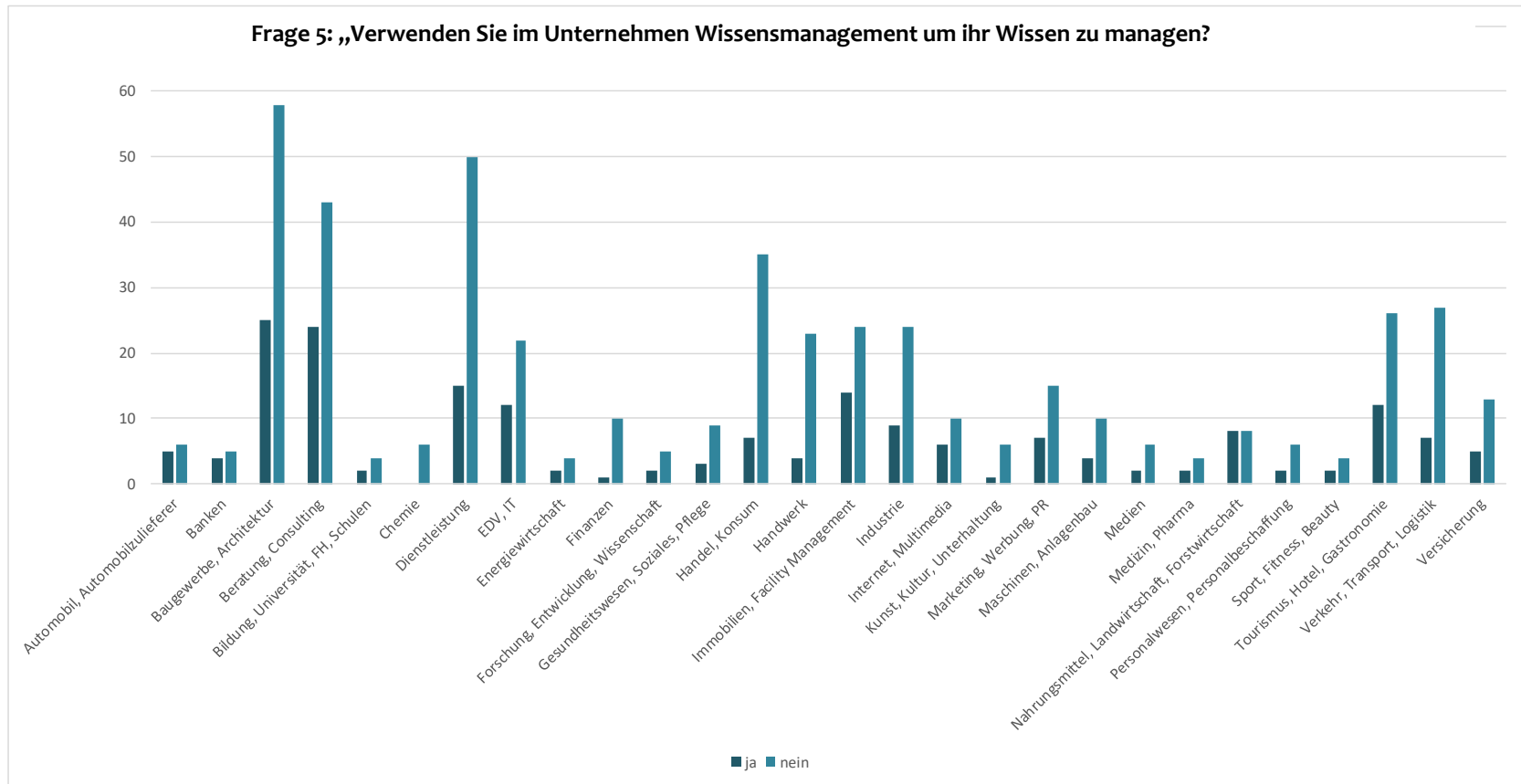


**Abbildung 34: Frage 5 „Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?“ [eigene Darstellung]**

Durch Detaillierung der Abbildung 34 um Branchen, ist aus der Abbildung 35 eindeutig erkennbar, dass in jeder Branche die Mehrheit der Unternehmen kein Wissensmanagement einsetzt. Ausgenommen ist die Branche „Nahrungsmittel, Landwirtschaft, Forstwirtschaft“ bei der die Anzahl der Unternehmen, die Wissensmanagement einsetzen oder nicht, gleich ist.

In der Abbildung 35 werden die Antworten auf die Frage 5 „Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?“ gegliedert nach den Branchen, die mindestens sechs Unternehmen ausgewählt haben, dargestellt.

Es ist deutlich erkennbar, dass in fast allen Branchen die Anzahl der Unternehmen überwiegt, die kein Wissensmanagement einsetzen.



**Abbildung 35: Frage 5: „Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?“ gegliedert nach den Branchen, die mindestens sechs Unternehmen ausgewählt haben [eigene Darstellung]**

In Abbildung 36 werden die Antworten von 283 Unternehmen, die angegeben haben, dass sie derzeit kein Wissensmanagement im Unternehmen verwenden, gegliedert nach der Unternehmensgröße und der in Frage 6 gewählten Antwort, dargestellt.

Die Mehrzahl der Kleinstunternehmen (77 %) möchte auch in der Zukunft Wissensmanagement nicht einsetzen. In der Abbildung 37 werden die fünf am häufigsten genannten Gründe dargestellt, wieso Kleinstunternehmen Wissensmanagement auch in der Zukunft nicht einsetzen möchten. Am häufigsten wurde „Kein Bedarf“ genannt. Darunter ist gemeint, dass Kleinstunternehmen keinen Bedarf für Wissensmanagement in ihrem Unternehmen sehen. Als zweithäufigster Grund wurde genannt, dass Wissensmanagement für Ein-Personen-Unternehmen nicht relevant ist. Ein-Personen-Unternehmen sind also der Meinung, dass aufgrund der Unternehmensgröße kein Bedarf besteht ein Wissensmanagement im Unternehmen zu installieren. Als dritthäufigster Grund wurde angegeben, dass der Betrieb zu klein ist. Als vierthäufigster Grund wurde genannt, dass die Unternehmen sich noch nicht mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigt haben. Als fünfhäufigster Grund wurde angeführt, dass im Unternehmen derzeit keine Ressourcen vorhanden sind. In der Tabelle 12 werden alle Gründe aufgelistet, die Unternehmen angegeben haben, wieso sie Wissensmanagement auch in der Zukunft nicht einsetzen möchten.

Gerade einmal 19 % der Kleinstunternehmen möchten Wissensmanagement in naher Zukunft einführen und 4 % der Kleinstunternehmen führen Wissensmanagement gerade im Unternehmen ein.

Bei den Kleinunternehmen stellt sich die Situation ähnlich dar. Die überwiegende Anzahl der Kleinunternehmen möchte auch in der Zukunft Wissensmanagement nicht einsetzen (63 %). 34 % der Kleinunternehmen möchten Wissensmanagement in naher Zukunft einführen und 4 % der Kleinunternehmen sind gerade dabei Wissensmanagement im Unternehmen einzuführen.

Genauso wie bei den Kleinst- und Kleinunternehmen möchte die überwiegende Anzahl der mittleren Unternehmen auch in der Zukunft Wissensmanagement nicht einsetzen (52 %). Einige wenige mittlere Unternehmen (34 %) möchten Wissensmanagement in naher Zukunft einführen. Nur (16 %) der mittleren Unternehmen führen Wissensmanagement im Moment im Unternehmen ein.

Bei Betrachtung der Großunternehmen in der Abbildung 36 ist ersichtlich, dass im Unterschied zu den Kleinst-, Kleinunternehmen und mittleren Unternehmen die überwiegende Mehrheit der Großunternehmen (59 %) Wissensmanagement in naher Zukunft einführen möchte. Danach folgt die Anzahl der Großunternehmen, die gerade Wissensmanagement im Unternehmen einführen (23 %).

Lediglich 18 % der Großunternehmen möchten Wissensmanagement auch in naher Zukunft nicht einführen.

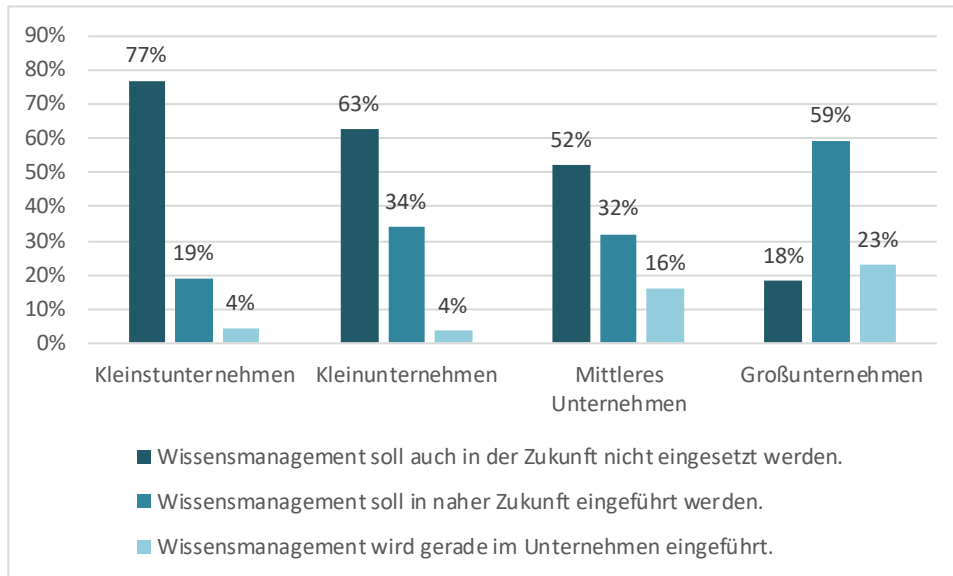


Abbildung 36: Unternehmen, die kein Wissensmanagement einsetzen gegliedert nach Unternehmensgröße, dargestellt in Prozent [eigene Darstellung]

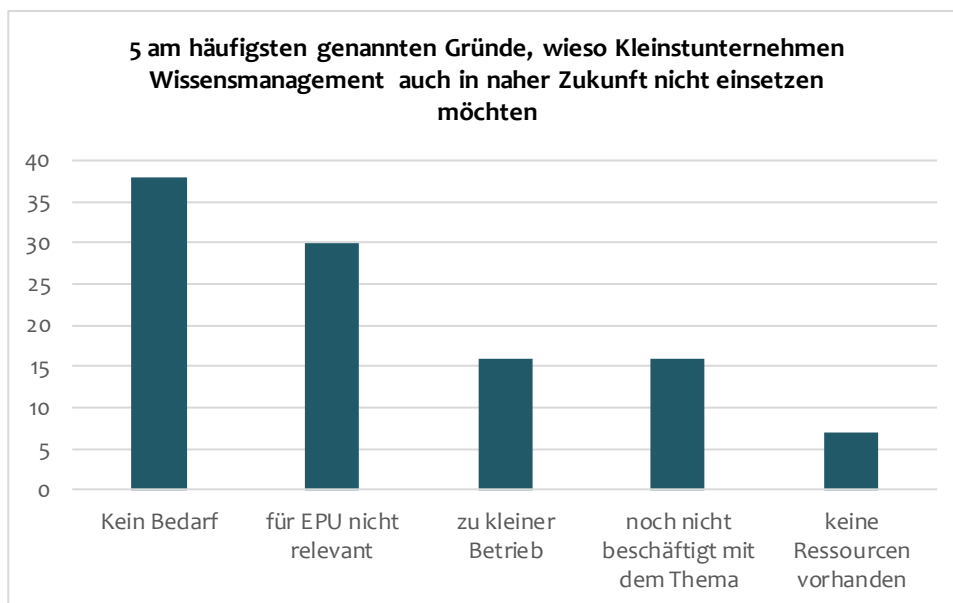


Abbildung 37: Die fünf am häufigsten genannten Gründe, wieso Kleinunternehmen auch in der Zukunft kein Wissensmanagement einsetzen möchten. [eigene Darstellung]

In der Tabelle 12 werden Gründe aufgelistet, wieso Wissensmanagement auch in der Zukunft nicht eingesetzt werden soll. Zu jedem Grund wird die Anzahl der Unternehmen angeführt, die diesen Grund angegeben haben. Ähnliche Gründe wurden zusammengefasst und persönliche Nachrichten wurden entfernt.

<b>Anzahl Unternehmen</b>	<b>Gründe, wieso Wissensmanagement nicht in der Zukunft eingesetzt werden soll</b>
42	Wissensmanagement wird nicht benötigt. Es besteht kein Bedarf.
25	Ich bin ein Ein-Personen-Unternehmen (EPU).
23	Ich habe mich damit noch nicht beschäftigt. Ich habe zu wenig Kenntnis über das Thema Wissensmanagement. Der Begriff Wissensmanagement ist mir unklar.
15	Der Betrieb ist zu klein.
11	Wissensmanagement ist derzeit nicht relevant.
9	Ich habe zu wenige Ressourcen und Kapazitäten um mich mit dem Thema Wissensmanagement auseinanderzusetzen.
8	Ich führe ein Ein-Personen-Unternehmen (EPU) und glaube, dass ich Wissensmanagement nicht brauche. Es hört sich kompliziert an.
6	Ich gehe bald in Pension, daher ist das Thema Wissensmanagement für mich nicht mehr relevant.
4	Wir verfügen über veraltete Firmenstrukturen. Die Geschäftsleitung ist zu blind zu erkennen, dass das notwendig wäre.
4	Die Einführung von Wissensmanagement ist zu aufwändig.
2	Das Unternehmen wird bald geschlossen.
2	Wissensmanagement ist keine Kernkompetenz.
2	Ich bilde mich laufend weiter.
1	Ich arbeite in einem sehr kleinen Betrieb. Der Wissens- und Erfahrungsaustausch erfolgt ohne eine Dokumentation.
1	Ich arbeite in einem sehr kleinen Betrieb. Der Leistungsbereich ist zu vielfältig.
1	Ich bin ein kleines Unternehmen und kenne das Wissen das benötigt wird.
1	Wissensmanagement wird unter anderen "Namen" sowieso gemacht.
1	Die gewachsene Struktur der Dokumentation und Weiterbildung funktioniert gut.
1	Wissensmanagement ist Individualaufgabe unserer Berater.
1	Da meine Kenntnisse für meinen Bedarf im Planungsbereich ausreichend sind.
1	Wissensmanagement ist branchenunüblich.
1	Da der Chef im nächsten Jahr voraussichtlich in Pension geht und er sein eigenes System hat.

Anzahl Unternehmen	Gründe, wieso Wissensmanagement nicht in der Zukunft eingesetzt werden soll
1	Meine Arbeit ist sehr individuell. Über meine Aus- und Weiterbildungen hinaus gibt es kein "allgemeingültiges" Wissen, das ich einsetzen könnte.
1	Wir beziehen unsere Informationen sehr oft von der Wirtschaftskammer Österreich oder der Bauinnung.
1	Wir arbeiten zu viert in einem bzw. zwei benachbarten Räumen mit offenen Türen. Das Wissen wird permanent ausgetauscht und weiter entwickelt, wenn auch unstrukturiert und nicht im Sinne eines eigenen Managementprozesses.
1	Unsere Tätigkeit ist nicht so anspruchsvoll, um Wissensmanagement zu erfordern.
1	Kein Added Value für spezifischen Unternehmensgegenstand.
1	Der Betrieb ist mit seiner Größe transparent genug.
1	Die Themen sind so kurzweilig, dass diese nicht unbedingt dokumentiert werden müssen.
1	Wir verfügen über einen speziellen Kundenkreis mit persönlichen langjährigen Kontakten.
1	Als Grenztankstelle sind wir ausschließlich vom Spritpreis sowie den politischen Entscheidungen der Länder abhängig. Solange der Treibstoff in Österreich billiger ist als in Deutschland und in Italien, machen wir gute Geschäfte. Wenn sich dies ändert, dann müssen wir reagieren oder aufhören.
1	Bei den Mitarbeitern gibt es zu wenige Überschneidungen beim Wissen.
1	Wir haben 52 Jahre Erfahrung gesammelt und holen uns diverse Anregungen, Erneuerungen und gesetzliche Vorschriften über das Internet und durch den Austausch mit Gleichgesinnten.
1	Das Wissen der Facharbeiter ist bekannt. Ansonsten haben wir Maschinisten, die auf ihre Fahrzeuge angelernt sind und sich dieses Fachwissen angeeignet haben.
1	Die Eigentümer wissen alles.
1	Bei einem Handwerksbetrieb wird Wissensmanagement automatisch durch die Handwerker untereinander betrieben. Wenn einer sich nicht auskennt, hilft ihm ein anderer. Aber das ist nicht gewollt und gesteuert, sondern selbstverständlich. Bei der Verwaltung und beim Vertrieb gibt es Wissensmanagement in der Art, dass Aufgabenlisten nach Möglichkeit abgearbeitet werden. Diese Aufgabenlisten verändern sich mit geänderten Voraussetzungen.

Tabelle 12: Ergebnisse Frage 7 „Aus welchen Gründen setzen Sie Wissensmanagement nicht ein?“  
[eigene Darstellung]



### **Zusammenfassung und Gegenüberstellung mit der Literatur**

Wissensmanagement wird von nur 30 % der Unternehmen mit Hauptfirmensitz in Österreich, eingesetzt. 70 % setzen kein Wissensmanagement im Unternehmen ein (siehe Abbildung 34).

Im Vergleich dazu setzen nach einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation aus dem Jahr 2001 in Deutschland bereits 40 % der Unternehmen Wissensmanagement ein. (Klatte, 2003: S. 7)

Obwohl nur 30 % der Unternehmen Wissensmanagement einsetzen ist nach Riempp (2004) ein Strukturwandel hin zur Wissensgesellschaft zu erkennen. Der Produktionsfaktor Wissen überflügelt die anderen Produktionsfaktoren wie Kapital, Boden und Arbeit. Durch diesen Wandel steigt die Bedeutung von Wissensmanagement in Unternehmen. (Riempp, 2004)

Aus der Auswertung geht hervor, dass die Mehrzahl der Großunternehmen, die derzeit kein Wissensmanagement einsetzen in naher Zukunft Wissensmanagement einführen möchten. Im Unterschied dazu möchte die Mehrzahl der Kleinst-, Kleinunternehmen und mittleren Unternehmen, die Wissensmanagement derzeit nicht einsetzen auch in der Zukunft Wissensmanagement nicht einführen (siehe Abbildung 36). Als Grund gibt die Mehrzahl der Kleinstunternehmen an, dass sie keinen Bedarf an Wissensmanagement sehen (siehe Abbildung 37).

Im Unterschied dazu meint Lehner (2014), dass Wissensmanagement für Großunternehmen geschaffen wurde und dass kleine und mittelständische Unternehmen in der Zwischenzeit das Potenzial erkannt haben und versuchen auch Wissensmanagement einzuführen. Nach Lehner (2014) ist für eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement in kleinen oder mittelständischen Unternehmen, die Anpassung der bisherigen Konzepte und Technologien an die besondere Situation der kleinen und mittelständischen Unternehmen erforderlich. (Lehner, 2014: S. 306)

#### 4.10 Einsatz von Informationssystemen für das Management der Ressource Wissen

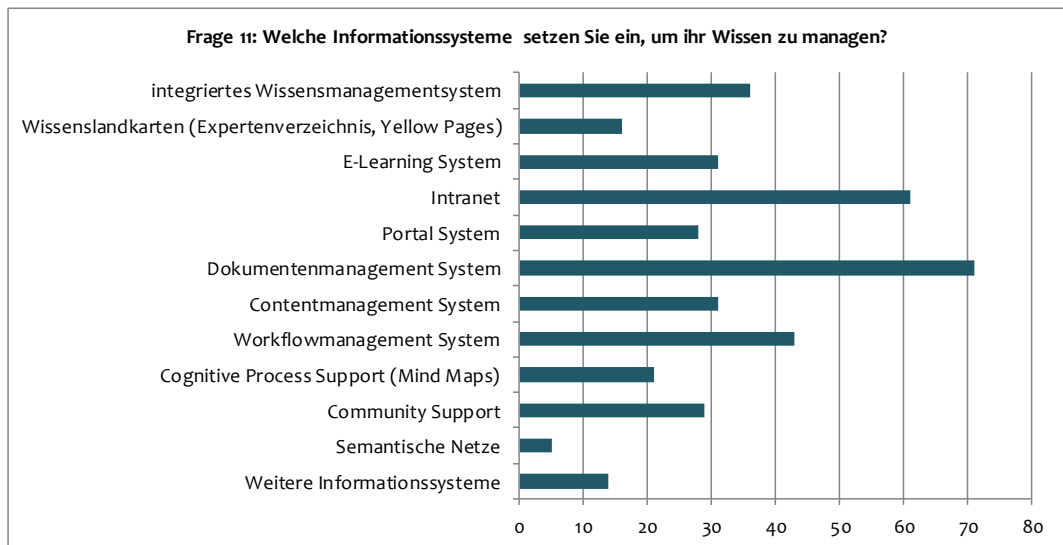
In der Abbildung 38 wird veranschaulicht, dass von den 124 Unternehmen, die Wissensmanagement im Unternehmen einsetzen, die Mehrzahl ein Dokumentenmanagement System (71 Unternehmen) nutzt, um ihr Wissen zu managen. Danach folgt das Intranet, das 61 Unternehmen einsetzen. An dritter Stelle liegen Workflowmanagement Systeme (43 Unternehmen). 36 Unternehmen verwenden ein integriertes Wissensmanagementsystem, 31 Unternehmen verwenden Contentmanagement Systeme, 31 Unternehmen nutzen E-Learning Systeme, 29 Unternehmen nutzen Community Support, 28 Unternehmen verwenden ein Portal System, 21 Unternehmen setzen Cognitive Process Support ein, 16 Unternehmen verwenden Wissenslandkarten, 14 Unternehmen nutzen Weitere Informationssysteme und 5 Unternehmen setzen Semantische Netze ein.

Als „Weitere Informationssysteme“ wurden von den teilnehmenden Unternehmen die nachfolgend aufgelisteten Werte angegeben.

- Eigenentwicklung
- Evernote auf lokalem Server
- Wiki

Die folgenden Angaben entsprechen keinen Informationssystemen:

- Besuch von Vorträgen, Arbeitskreise mit „Gleichgesinnten“
- Direkte persönliche Wissensweitergabe
- Fachbücher
- Fortbildung an der Uni
- Mappen für Abteilungen nach Themen
- Miteinander reden
- Seminare, gemeinsam erarbeitete Unterlagen
- Schulungen Wifi
- ÖN im Bauwesen, OIB, etc.



**Abbildung 38 Ergebnisse Frage 11 „Welche Informationssysteme setzen Sie ein, um ihr Wissen zu managen?“ [eigene Darstellung]**

In der Abbildung 39 werden Unternehmen, die einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen, nach ihrer Unternehmensgröße und nach den Informationssystemen, die sie im Unternehmen einsetzen, dargestellt.

Es ist deutlich erkennbar, dass die abgefragten Informationssysteme, bis auf semantische Netze von allen an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße genutzt werden.

Aus der Abbildung 39 ist erkennbar, dass Kleinstunternehmen jedes Informationssystem nutzen und, dass die überwiegende Anzahl der Kleinstunternehmen ein Dokumentenmanagement System verwendet. Das zweithäufigste von Kleinstunternehmen genutzte Informationssystem ist das Intranet. Danach folgt das integrierte Wissensmanagement System.

Der überwiegende Teil der Kleinunternehmen nutzt das Intranet. Das zweithäufigste genutzte Informationssystem bei Kleinunternehmen ist das Dokumentenmanagement System. Danach folgen das Portal System und das Workflowmanagement System.

Die meisten mittleren Unternehmen setzen ein integriertes Wissensmanagementsystem ein, um ihr Wissen zu managen. Am zweithäufigsten nutzen mittlere Unternehmen das Intranet, Dokumentenmanagement Systeme und Workflowmanagement Systeme.

Die Mehrzahl der Großunternehmen verwendet das Intranet. Danach folgt das Dokumentenmanagement System und das Workflowmanagement System.

Auch eine große Anzahl an Großunternehmen nutzt im Unterschied zu den Kleinst- und Kleinunternehmen ein E-Learning System.

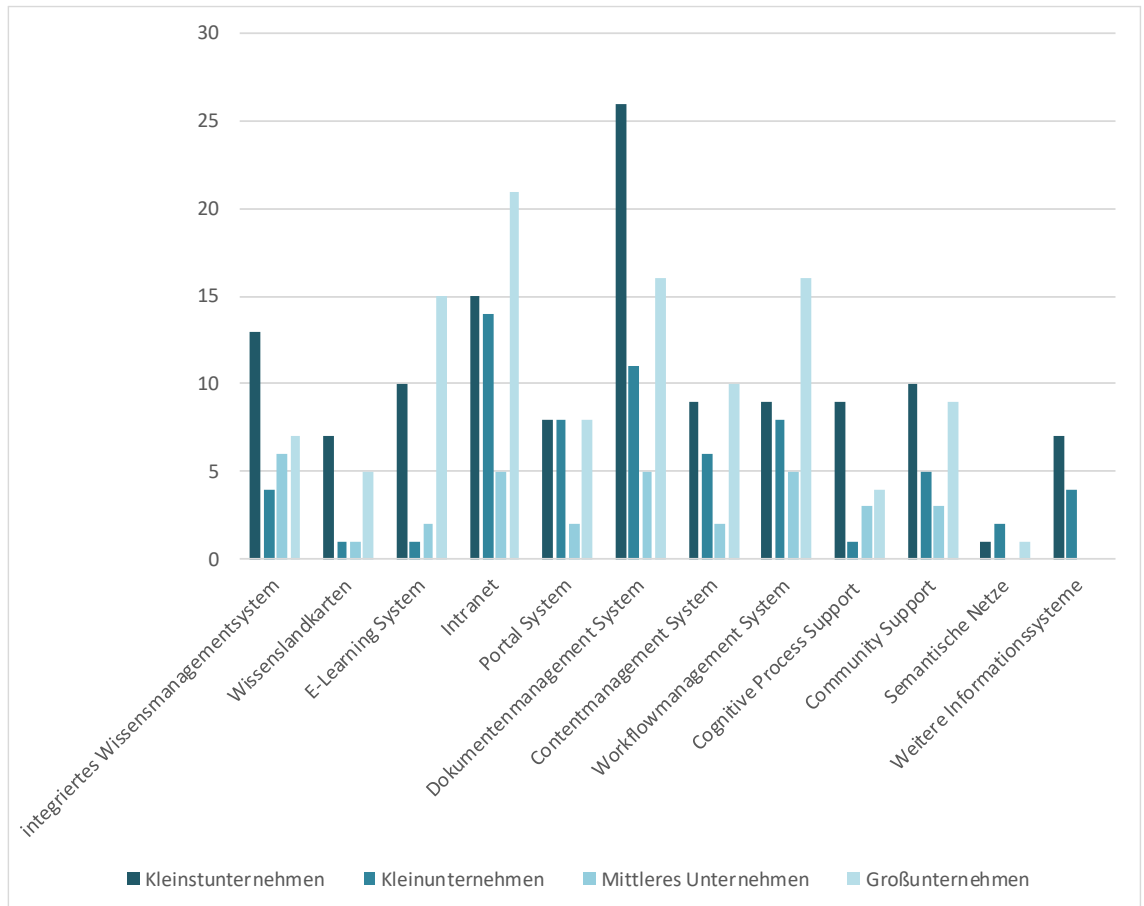


Abbildung 39: Unternehmen, die einige oder alle Bausteine einsetzen dargestellt nach Unternehmensgröße und genutzten Informationssystemen [eigene Darstellung]

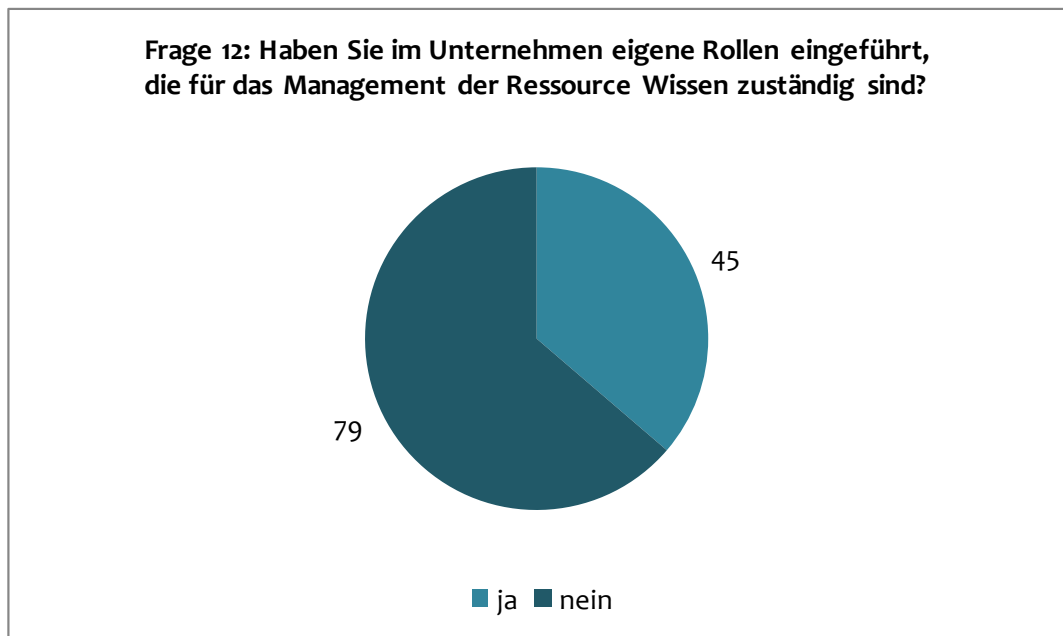
### **Zusammenfassung und Gegenüberstellung mit der Literatur**

Zum Managen der Ressource Wissen werden am häufigsten Dokumentenmanagement Systeme, das Intranet, integrierte Wissensmanagementsysteme, Portal Systeme und Workflowmanagement Systeme genutzt (siehe Abbildung 39).

Dokumentenmanagement Systeme sind nach Lehner (2014) der Vorläufer von integrierten Wissensmanagementsystemen. (Lehner, 2014: S. 265) Obwohl das integrierte Wissensmanagementsystem sehr viele Vorteile bietet, da alle wichtigen Funktionen zur Verwaltung des im Unternehmen vorhandenen Wissens in einem System zusammengefasst sind (Lehner, 2014: S. 288; Lewerenz, 2011: S. 11), werden Dokumentenmanagement Systeme, das Intranet sowie Workflowmanagement Systeme häufiger von den befragten Unternehmen eingesetzt. Nach Lux (2005) wird das Intranet wegen seiner netzwerkartigen Verknüpfung von Dokumenten und der einfachen multimedialen Strukturierung von Inhalten des Intranets, gerne für das Management von Wissen in Unternehmen eingesetzt. (Lux, 2005: S. 106)

#### 4.11 Einsatz von eigenen Rollen für das Management der Ressource Wissen

Aus der Abbildung 40 ist ersichtlich, dass 45 Unternehmen angegeben haben, dass sie eigene Rollen für das Management der Ressource Wissen eingeführt haben. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen (79 Unternehmen) hat keine eigenen Rollen eingeführt.

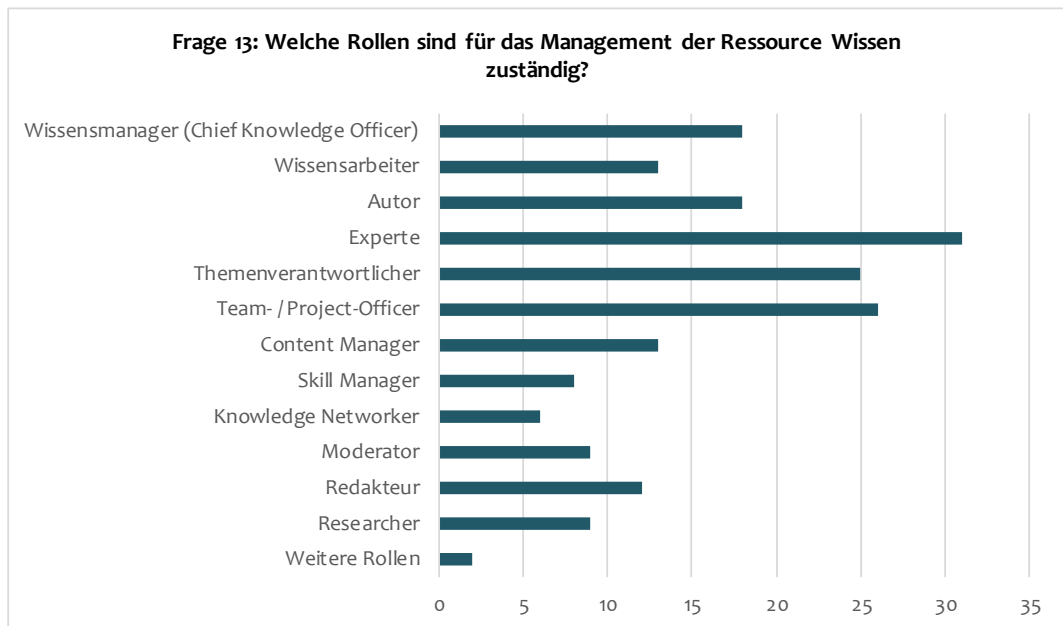


**Abbildung 40: Ergebnisse Frage 12 „Haben Sie im Unternehmen eigene Rollen eingeführt, die für das Management der Ressource Wissen zuständig sind?“ [eigene Darstellung]**

Aus der Abbildung 41 ist ersichtlich, dass von den 45 Unternehmen, die angegeben haben, dass sie für das Management der Ressource Wissen eigene Rollen eingeführt haben, der Großteil der Unternehmen die Rollen Experten (31 Unternehmen), Team- / Project-Officer (26 Unternehmen) und Themenverantwortliche (25 Unternehmen) eingeführt hat.

18 Unternehmen setzen einen Wissensmanager ein, 18 Unternehmen haben die Rolle Autor eingeführt, 13 Unternehmen verwenden Wissensarbeiter, 13 Unternehmen verwenden die Rolle Content Manager, 12 Unternehmen setzen einen Redakteur ein, 9 Unternehmen einen Researcher, 9 Unternehmen einen Moderator, 8 Unternehmen einen Skill Manager und 2 Unternehmen haben weitere Rollen angegeben.

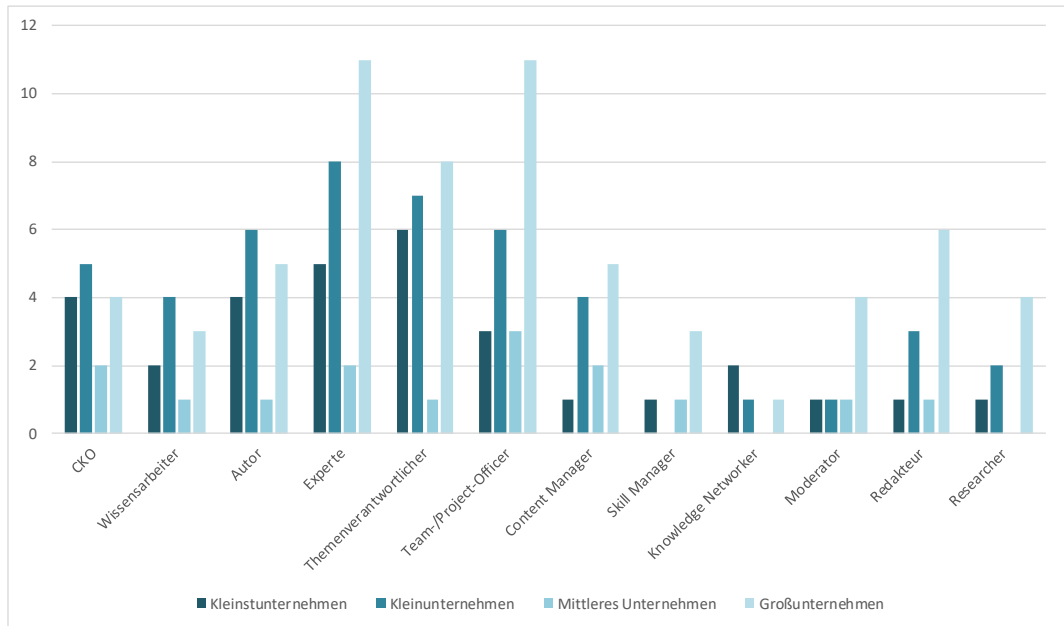
Als „Weitere Rollen“ wurden „Network System“ und „Umsetzen in der Praxis durch Schulung direkt beim Kunden“ angegeben. Die Daten, die unter „Weitere Rollen“ angegeben wurden stellen keine Rollen dar.



**Abbildung 41: Ergebnisse Frage 13 „Welche Rollen sind für das Management der Ressource Wissen zuständig?“ [eigene Darstellung]**

In der Abbildung 42 werden Unternehmen, die einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen, nach ihrer Unternehmensgröße gegliedert und nach den Rollen, die sie im Unternehmen einsetzen, dargestellt.

Der Großteil der Kleinstunternehmen verwendet für das Management des Wissens die Rolle des Themenverantwortlichen. Danach folgt die Rolle des Experten und die Rolle Chief Knowledge Officer und die Rolle Autor. Bei den Kleinunternehmen verwendet die überwiegende Anzahl die Rolle des Experten. Am zweithäufigsten wird die Rolle des Themenverantwortlichen eingesetzt. Danach folgt der Team-/Projekt-Officer. Die Rolle des Chief Knowledge Officers liegt an fünfter Stelle. Die überwiegende Anzahl der mittleren Unternehmen setzt die Rolle des Team-/Projekt-Officers ein. Knapp danach folgen die Rollen Chief Knowledge Officer, Experte und Content Manager. Der Großteil der Großunternehmen setzt die Rolle des Experten und des Team-/Project-Officers ein. Acht Großunternehmen setzen die Rolle Themenverantwortlicher ein und eine geringe Anzahl von vier Großunternehmen verwendet einen Chief Knowledge Officer.



**Legende:**

CKO Chief Knowledge Officer

**Abbildung 42: Unternehmen, die einige oder alle Bausteine einsetzen dargestellt nach Unternehmensgröße und Rollen [eigene Darstellung]**



## **Zusammenfassung und Gegenüberstellung mit der Literatur**

Von den befragten Unternehmen werden alle angeführten Rollen eingesetzt. Die fünf am häufigsten eingesetzten Rollen sind: „Themenverantwortlicher, Themenverantwortliche“, „Experte, Expertin“, „Team-/Projekt-Officer“, „Chief Knowledge Officer (CKO)“ und „Autor, Autorin“.

Der CKO stellt eine sehr wichtige Rolle im Wissensmanagement dar, da er sich intensiv mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzt und für die Einführung und Durchführung von Wissensmanagement verantwortlich ist. (Lehner, 2014: S. 305) Der CKO hat das Ziel Wissensmanagement im Unternehmen bekannt zu machen, den Aufbau und Ausbau von Wissensmanagement zu steuern. Er trägt die Verantwortung für das Wissensmanagement im Unternehmen. (Prange, 2002: S. 203)

Trotzdem, dass die Rolle des CKO eine wichtige Rolle darstellt, werden die Rollen Experte, Expertin, Themenverantwortlicher, Themenverantwortliche sowie der Team-/Project-Officer häufiger von den befragten Unternehmen eingesetzt (siehe Abbildung 42).

Russell-Walling (2014) weist darauf hin, dass immer mehr Unternehmen die Rolle des CKO einsetzen. (Russell-Walling, 2014: S. 105) Nach Lehner (2014) findet sich die Mehrzahl der CKO in Großunternehmen ab 500 Beschäftigten. (Lehner, 2014: S. 304) Diese Aussage trifft aber nicht ganz zu, da aus der Abbildung 42 ersichtlich ist, dass CKO auch in Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen eingesetzt werden.

## 4.12 Nutzung von alternativen Konzepten im Wissensmanagement

Nachfolgend werden nach Unternehmensgröße gegliedert die Konzepte aufgelistet, die Unternehmen verwenden, die keine Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen. Bei den angegebenen Konzepten, die die Unternehmen bei der Frage 7 „Welche Konzepte verwenden Sie um ihr Wissen im Unternehmen zu managen“ angegeben haben, handelt es sich nicht um Konzepte im Wissensmanagement. Die im Wissensmanagement vorhandenen Konzepte werden in der Tabelle 2 dargestellt.

Die angegebenen Informationen können als Maßnahmen angesehen werden, bei denen der Großteil einzelnen Bausteinen des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) zugeordnet werden kann.

Zum Beispiel können Seminare und Weiterbildung dem Baustein Wissensentwicklung zugeordnet werden. (Bohlander et al., 2011: S. 11)

### **Kleinstunternehmen**

- Seminare
- Selbst erstellte Organigramme
- Projektablaufschemata
- Interne Durchführung, Weiterbildungen
- Selbst entwickelte Konzepte
- WIKI System
- Zentrale Datenbank
- Spezifische Informationen, die vorher erarbeitet werden müssen
- Erfahrung
- ISO9001

### **Kleinunternehmen**

- Matrix Konzepte mit Job Profile & Know-how Anforderung
- Erfahrene und unerfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bewusst miteinander arbeiten lassen.
- Selbst entwickelte Konzepte
- Weiterbildung, Seminare
- Innovations-Datenbank; wachsender Kodex für Verhaltens- und Vorgehensweisen
- Regelmäßige Besprechungen
- Kommunikation, dauernde Weiterbildung, Erfahrungsaustausch

### **Mittlere Unternehmen**

- Kein Konzept
- Regelmäßige Besprechungen
- Beratung und Seminare von externen Betriebsberatern und Betriebswirten

### **Großunternehmen**

- Selbst entwickelte Konzepte

### 4.13 Interesse an den Ergebnissen

Aus der Abbildung 43 ist ersichtlich, dass die Mehrzahl der Unternehmen ein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit hat.

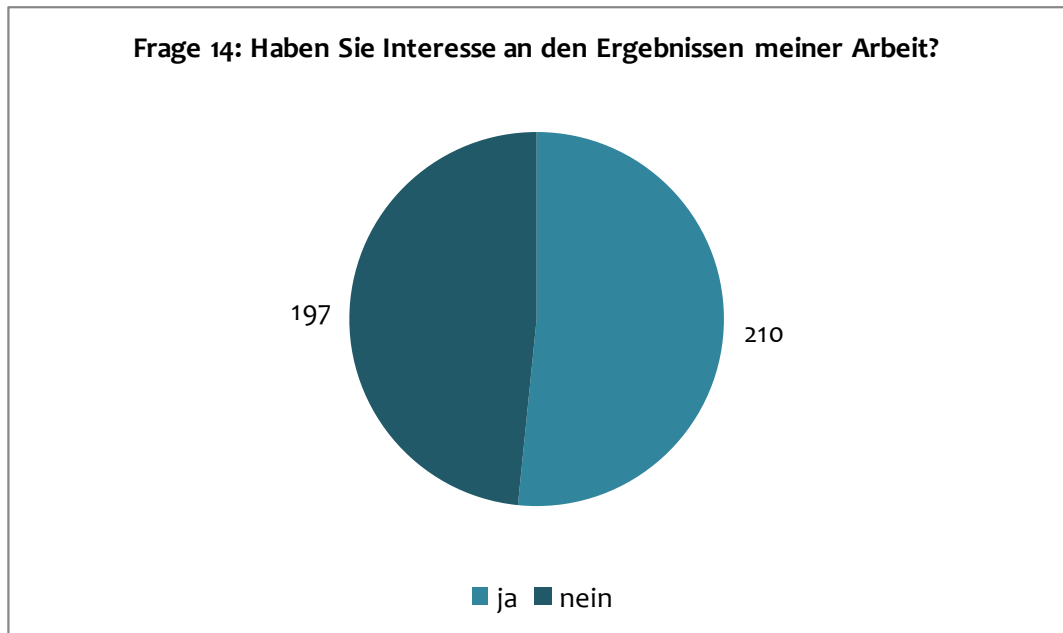
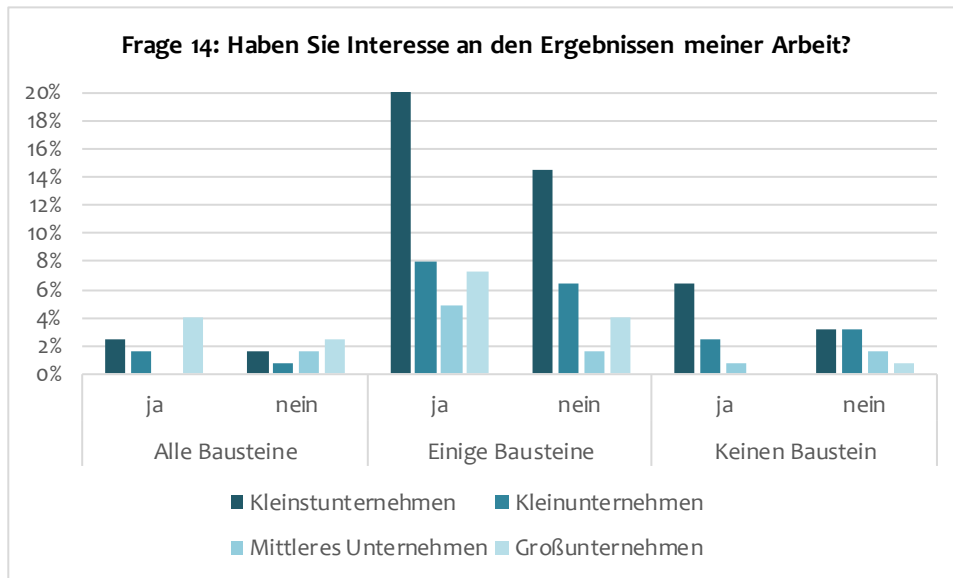


Abbildung 43: Ergebnisse Frage 14 „Haben Sie Interesse an den Ergebnissen meiner Arbeit?“ [eigene Darstellung]

Auch wenn die Frage 14 „Haben Sie Interesse an den Ergebnissen meiner Arbeit?“ nicht für das Forschungsziel relevant ist, so ist es doch auch interessant zu betrachten, ob es bei der Beantwortung Unterschiede zwischen Kleinst-, Kleinunternehmen, mittleren Unternehmen und Großunternehmen und zwischen Unternehmen, die alle, einige oder keinen Baustein(e) im Unternehmen einsetzen, gibt. Daher wurde die Abbildung 43 um die Parameter Unternehmensgröße und die eingesetzten Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) erweitert.

Aus der Abbildung 44 ist ersichtlich, dass die Mehrzahl der Kleinst-, Klein- und Großunternehmen, die alle Bausteine verwenden ein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit haben. Mittlere Unternehmen, die alle Bausteine einsetzen haben kein Interesse bekundet. Die überwiegende Anzahl der Kleinst- und Kleinunternehmen, die einige Bausteine einsetzen haben ein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit. Bei den mittleren und Großunternehmen, die einige Bausteine verwenden hat die Mehrzahl der Unternehmen ein Interesse an den Ergebnissen.

Die meisten Kleinstunternehmen, die keinen Baustein verwenden haben ein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit. Im Unterschied dazu, hat die Mehrzahl der Kleinunternehmen, mittleren Unternehmen und Großunternehmen, die keinen Baustein einsetzen, kein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit.



**Abbildung 44: Frage 14 Haben Sie Interesse an den Ergebnissen meiner Arbeit?, gegliedert nach Unternehmensgröße und nach allen, einigen, keinen Bausteinen in Prozent [eigene Darstellung]**

## 5. Erstellung des Leitfadens

Da in dieser Arbeit Aspekte, die bei der Einführung von Wissensmanagement zu beachten sind nicht beleuchtet werden, wurde ein Leitfaden entwickelt. Dieser Leitfaden hat das Ziel Unternehmen, die noch kein Wissensmanagement im Unternehmen verwenden, aber Wissensmanagement in naher Zukunft einführen möchten oder gerade dabei sind Wissensmanagement im Unternehmen einzuführen, für die Einführung von Wissensmanagement einen Ablauf als auch wichtige Aspekte, die bei der Einführung von Wissensmanagement zu beachten sind, zur Verfügung zu stellen.

Die Zielgruppe des Leitfadens sind Unternehmen jeder Unternehmensgröße, die Wissensmanagement in naher Zukunft einführen möchten oder Wissensmanagement gerade einführen. Zu der Zielgruppe gehören nicht Unternehmen, die bereits Wissensmanagement einsetzen, da sich der Leitfaden ausschließlich mit der Einführung von Wissensmanagement auseinandersetzt.

Da der Leitfaden ein eigenständiges Dokument darstellen soll wurde am Beginn des Leitfadens eine Definition des Begriffes Wissensmanagement nach Willke (1998) eingefügt. Dadurch ist bekannt, was unter dem Begriff „Wissensmanagement“ zu verstehen ist. Da bei der Einführung von Wissensmanagement eine positive Grundhaltung wichtig ist, wurden im Leitfaden Punkte aufgezählt, die zu einer positiven Grundhaltung gegenüber Wissensmanagement beitragen. (Lehner, 2014: S. 300) Auch wurden fünf wichtige Aspekte angeführt, die bei der Einführung von Wissensmanagement zu beachten sind.

Im Kapitel 2 wird kein Ablauf zur Einführung von Wissensmanagement beschrieben, da dieser nicht für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist. Daher wurde im Internet und in Büchern nach einer praxistauglichen Vorgehensweise gesucht. Die Unterlage „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Deutschland (2013) beinhaltet eine Schritt für Schritt Anleitung nach dem CEN-Modell, um Wissensmanagement im Unternehmen einzuführen und die Unternehmensabläufe zu optimieren. Das CEN ist das Europäische Komitee für Normung. Durch das CEN wurde eine internationale Expertengruppe aus der Unternehmenspraxis als auch aus der Wissenschaft initiiert, um ein Vorgehensmodell zur Einführung von Wissensmanagement in KMU zu entwickeln. (BMWI, 2013)

Im Leitfaden wurde auch ein Überblick über das Konzept der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) gegeben, da dieses Konzept einerseits ein in der Praxis nutzbares Konzept darstellt und andererseits umsetzbare Anregungen für Unternehmen liefert, die Wissensmanagement im Unternehmen einführen möchten. (Lehner, 2014: S. 86)

Weiters wurden in dem Leitfaden Ergebnisse der Umfrage dargestellt, die für Unternehmen, die Wissensmanagement im Unternehmen einführen möchten, relevant sind. In den Leitfaden wurde eine Auflistung der von den österreichischen Unternehmen genutzten Informationssystemen und Rollen aufgenommen. Diese Auflistung wurde aufgenommen, damit einerseits den Unternehmen, die Wissensmanagement im Unternehmen einführen möchten bekannt ist, welche Informationssysteme und Rollen Unternehmen nutzen, die bereits Wissensmanagement verwenden, und andererseits die Unternehmen, die noch kein Wissensmanagement einsetzen, daraus Schlüsse ziehen können, welche Informationssysteme und Rollen für ihr Unternehmen nützlich sein könnten.

Der Leitfaden befindet sich im Anhang B.

**B. ANHANG**

**LEITFADEN**

**Aspekte, die bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen beachtet werden müssen**

**Wissensmanagement Definition**

„Wissensmanagement meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des collective mind in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt.“ (Wilke, 1998)

Alle Maßnahmen zur Einrichtung eines institutionalisierten Wissensmanagements sind durch ein Projektmanagement zu begleiten. Das Wissensmanagement Projekt unterscheidet sich in ein paar Punkten von anderen Projekten. Von großer Bedeutung für ein Wissensmanagementprojekt ist die Unterstützung durch das Management, die Unternehmenskultur und die Bedeutung des Faktors Mensch. Wissensmanagement stellt eine dauerhafte Aufgabe im Unternehmen dar. (Lehner, 2014: S. 299-300)

**Wichtige Punkte, für eine positive Grundhaltung gegenüber Wissensmanagement:**

- Die Aufgaben des Wissensmanagements müssen genau festgelegt werden.
- Das Wissensmanagement muss für das Unternehmen einen Wertbeitrag liefern. Die Wissensmanagement Aktivitäten müssen zielorientiert und deren Wirkung und Erfolg überprüfbar sein.
- Jeder einzelne Mitarbeiter verfügt sehr oft nur über einen Teil des gesamten Organisationswissens. Im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement ist ein Wissens- und Informationsaustausch durchzuführen. Dieser ist durch eine entsprechende Unternehmenskultur zu unterstützen.
- Sehr oft befindet sich das Expertenwissen nicht dort, wo auch die Entscheidungen getroffen werden. Diese Kluft sollte durch geeignete Wissensmanagement Maßnahmen geschlossen werden.

**Wichtige Aspekte, bei der Einführung von Wissensmanagement:**

- Die Aufgabenbereiche des Wissensmanagements müssen festgelegt werden. Diese müssen vom Management unterstützt werden.
- Übergeordnete Ziele und Strategien für das Wissensmanagement müssen festgelegt werden.
- Für das Wissensmanagement müssen eigene Stellen und Organisationseinheiten geschaffen werden.
- Das Wissensmanagement muss in den Abläufen des Unternehmens in Form eines prozessorientierten Wissensmanagements verankert werden.
- Es müssen Instrumente für das Wissensmanagement im Unternehmen eingeführt werden. (Lehner, 2014: S. 300)

**Schritte zur Einführung von Wissensmanagement:**

Um Wissensmanagement erfolgreich im Unternehmen einzuführen ist ein enges Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik erforderlich. Nachfolgend wird ein Vorgehen zur Einführung von Wissensmanagement beschrieben. Wissensmanagement sollte in kleinen Projekten Schritt für Schritt umgesetzt werden. Die Schritte zur Einführung von Wissensmanagement werden in der Abbildung 1 dargestellt. Nach jeder Phase befindet sich ein Meilenstein mit dem der Erfolg der jeweiligen Phase reflektiert werden soll. Der Prozess der Einführung wurde absichtlich als Kreislauf dargestellt. Er verdeutlicht, dass es sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess handelt. (BMW, 2013)

Abbildung 45: Anhang B – Kurzdarstellung des Leitfadens

## 6. Zusammenfassung

Zu Beginn der Arbeit wurden die Problemstellung, die Forschungsfrage, die Hypothese, der Aufbau, die Zielsetzung und die Zielgruppe der Arbeit vorgestellt. Um in das Thema Wissensmanagement einzuführen wurden der Wissens- sowie der Wissensmanagement- Begriff erläutert. Anschließend wurden Konzepte im Wissensmanagement vorgestellt. Dabei wurde auf das Konzept der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) näher eingegangen. Anschließend wurden die im Wissensmanagement eingesetzten Rollen und Informationssysteme erläutert und kritische Erfolgsfaktoren aufgezeigt. Danach wurde auf die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen eingegangen. In den folgenden Kapiteln wurde beschrieben, wie die empirische Untersuchung durchgeführt wurde sowie wie die Ergebnisse der Untersuchung ausgewertet wurden. Anschließend wurden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Im Anhang A werden die Fragen des Fragebogens beschrieben. Im Anhang B wird ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, der Inhalte aus Theorie und Empirie umfasst und in dem Aspekte angeführt werden, die bei der Einführung von Wissensmanagement beachtet werden müssen.

Weiters wurde in dieser Arbeit beschrieben, dass nach Betrachtung der Antworten, der österreichischen Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, die den Fragebogen auch vollständig ausgefüllt haben und ihren Hauptfirmensitz in Österreich haben, Unternehmen bereits ab der Unternehmensgröße von Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter) die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) einsetzen, um ihr Wissen zu managen.

Daher kann die in dieser Arbeit gestellte Forschungsfrage folgendermaßen beantwortet werden:

- Bereits ab der Unternehmensgröße „Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter)“ setzen österreichische Unternehmen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Österreichische Unternehmen, die national tätig sind setzen ab einer Unternehmensgröße von Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter) einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Österreichische Kleinst-, Klein- und Großunternehmen, die international tätig sind setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Österreichische mittelgroße Unternehmen, die international tätig sind setzen einige Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.



- Unternehmen in der Branche „Beratung, Consulting“, „Dienstleistung“, „Industrie“ und „Tourismus, Hotel, Gastronomie“ setzen bereits ab der Unternehmensgröße Kleinstunternehmen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.

Die in dieser Arbeit aufgestellte Hypothese hat sich bestätigt. Sie kann aufgrund der Ergebnisse um folgende Aspekte erweitert werden:

- Nicht nur große österreichische Unternehmen ab einer Unternehmensgröße von 250 Mitarbeitern setzen die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen, sondern die überwiegende Mehrheit der Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße verwendet die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012).
- Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Österreichische Unternehmen, die national tätig sind setzen ab einer Unternehmensgröße von Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter) einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Österreichische Kleinst-, Klein- und Großunternehmen, die international tätig sind setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Österreichische mittelgroße Unternehmen, die international tätig sind setzen einige Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.
- Unternehmen ab einer Unternehmensgröße Kleinstunternehmen in den Branchen „Beratung, Consulting“, „Dienstleistung“, „Industrie“ und „Tourismus, Hotel, Gastronomie“ setzen einige oder alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein, um ihr Wissen zu managen.

Die befragten Unternehmen setzen am häufigsten die Bausteine Wissensziele, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung ein, die Bausteine Wissensidentifikation und Wissensbewertung werden weniger oft eingesetzt.

Die Mehrheit der Kleinstunternehmen setzt die Rolle des Themenverantwortlichen und der Themenverantwortlichen ein, die Mehrheit der Kleinunternehmen verwendet die Rolle des Experten und der Expertin, die überwiegende Anzahl der mittleren Unternehmen verwendet die Rolle des Team-/Projekt-Officers und der Großteil der Großunternehmen setzt die Rolle des Experten und der Expertin ein.

Die abgefragten Informationssysteme werden von allen an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße genutzt. Die Mehrheit der Kleinstunternehmen nutzt ein Dokumentenmanagement System, die Mehrheit der Kleinunternehmen das Intranet, die Mehrheit der mittleren Unternehmen ein integriertes Wissensmanagementsystem und die Mehrheit der Großunternehmen nutzt genauso wie die Kleinunternehmen das Intranet.

Außerdem wurde festgestellt, dass Wissensmanagement von nur 30 % der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben eingesetzt wird. 70 % setzen kein Wissensmanagement im Unternehmen ein.

Von jenen Kleinst-, Kleinunternehmen und mittleren Unternehmen, die derzeit kein Wissensmanagement einsetzen möchte der Großteil auch in Zukunft Wissensmanagement nicht im Unternehmen einsetzen. Als Gründe für diese Entscheidung wurden von Kleinstunternehmen am meisten kein Bedarf, für EPU nicht relevant und zu kleiner Betrieb, genannt. Im Unterschied dazu möchte die Mehrheit der Großunternehmen Wissensmanagement in naher Zukunft im Unternehmen einsetzen.

## 7. Ausblick

Obwohl nur 30 % der Unternehmen mit Hauptfirmensitz in Österreich Wissensmanagement einsetzen und die Mehrheit der Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen, die derzeit über kein Wissensmanagement verfügen auch in der Zukunft Wissensmanagement nicht einsetzen möchten, sprechen (Zauner, 2002: S. 24; North, 2016; Prange, 2002) von einem Strukturwandel hin zur Wissensgesellschaft. Großunternehmen, die derzeit kein Wissensmanagement einsetzen tendieren dazu in Zukunft Wissensmanagement im Unternehmen einzuführen. Ob sich in Zukunft immer mehr Unternehmen dazu entschließen werden Wissensmanagement im Unternehmen einzusetzen, wird die Zukunft zeigen. Damit auch Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen den Bedarf für ein Wissensmanagement sehen, bedarf es der Entwicklung von neuen Konzepten aber auch der Anpassung von bestehenden Konzepten im Wissensmanagement, die die Bedürfnisse der KMU abdecken. (Gust von Loh, 2009: S. 54)

Die Mehrheit der Unternehmen setzt unabhängig von der Unternehmensgröße einige Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein. Alle Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) werden von nur wenigen Unternehmen eingesetzt. Durch den Einsatz nicht aller Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) funktioniert der Wissenskreislauf aber nicht einwandfrei. (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 46) Ob Unternehmen, die bereits einige Bausteine eingeführt haben in Zukunft weitere Bausteine einführen möchten, bleibt offen.

Die durchgeführte Untersuchung könnte als Basis für weitere Untersuchungen verwendet werden. Folgende Fragen könnten dabei betrachtet werden:

- Welche Methoden verwenden Unternehmen, die auch in naher Zukunft kein Wissensmanagement einsetzen möchten, um ihr Wissen zu managen.
- Welche Veränderungen haben Unternehmen, die Wissensmanagement im Unternehmen eingeführt haben, festgestellt.
- Welche Faktoren tragen dazu bei, dass sich Unternehmen dazu entschließen Wissensmanagement im Unternehmen einzuführen.

## 8. Limitationen

Der Fragebogen war eine Woche online. Er hätte insgesamt 2-3 Wochen online gestellt werden können, um noch genauere Ergebnisse zu erhalten. Dadurch hätten mehr Unternehmen an der Umfrage teilnehmen können.

Obwohl eine sehr große Anzahl (3733 Unternehmen) an Unternehmen angeschrieben wurde, haben in bestimmten Branchen nur sehr wenige Unternehmen an der Umfrage teilgenommen. Es hätte ein größerer Mix an Unternehmen gewählt werden können, um mehr Unternehmen aus verschiedenen Branchen zu erreichen.

## 9. Literaturverzeichnis

- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. (2014). *Stichproben-Verfahren in der Umfrageforschung: Eine Darstellung für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Aeppli, J., Gasser, L., Gutzwiller, E., & Tettenborn, A. (2016). *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., & Wolf, J. (2009). *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Albrecht, F. (1993). *Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen*. Frankfurt am Main: Lang.
- Al-Laham, A. (2016). *Organisationales Wissensmanagement: Eine strategische Perspektive*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Althaus, H. (1999). *Die Notwendigkeit der Umsetzung von Wissensmanagement im Unternehmen sowie Anreize und Sanktionen*. Diplomica Verlag.
- Amelingmeyer, J. (2004). *Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Amundsen, S. (2010). *Aufgaben und Bedeutung des Wissensmanagements*. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Arrenberg, J. (2015). *Wirtschaftsstatistik für Bachelor*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Bahrs, J. (2007). *Wissensmanagement in der Praxis: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Berlin: GITO-Verlag.
- Bäppler, E. (2008). *Nutzung des Wissensmanagements im Strategischen Management: Zur interdisziplinären Verknüpfung durch den Einsatz von IKT*. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Baumann, S. (2001). *Theoretische und praktische Einführung von softwareunterstütztem Wissensmanagement in einem IT-Beratungsunternehmen*. Diplomica Verlag GmbH.
- Beller, S. (2004). *Empirisch forschen lernen: Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Tipps*. Bern: Huber.
- BMWl. (11 2013). Abgerufen am 30. 03 2018 von Fit für den Wissenswettbewerb, Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/wissensmanagement-in-kmu-erfolgreich-einfuehren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/wissensmanagement-in-kmu-erfolgreich-einfuehren.pdf?__blob=publicationFile&v=9)

- Bodrow, W., & Bergmann, P. (2003). *Wissensbewertung in Unternehmen: Bilanzieren von intellektuellem Kapital*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bohlander, H., Mühlbradt, T., & Kivik, M. (2011). *Ressource Wissen nutzen: Wissensmanagement strategierorientiert entwickeln*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG.
- Borner, R. (2005). *Prozessmodell für projekt- und erfolgsorientiertes Wissensmanagement zur kontinuierlichen Verbesserung in Bauunternehmen*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Brauweiler, J. (2002). *Benchmarking von umweltorientierten Wissen auf unterschiedlichen Aggregationsebenen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Bücker, R. (2003). *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Eckert, C. (2009). *Wissenstransfer im Auslandsentsendungsprozess: Eine empirische Analyse der Rolle des Expatriates als Wissenstransfer-Agent*. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Förster, K. (2004). *Personalisiertes E-Learning in Unternehmen: Anforderungen an die Ausgestaltung Web-basierter Lerneinheiten im Hinblick auf die Wirksamkeit und die Effizienz des Lernprozesses*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Frey-Luxemburger, M. (2014). *Wissensmanagement - Grundlagen und praktische Anwendung: Eine Einführung in das IT-gestützte Management der Ressource Wissen*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Fröming, J. (2009). *Ein Konzept zur Simulation wissensintensiver Aktivitäten in Geschäftsprozessen*. Berlin: GITO Verlag.
- Glathe, S. (2008). *Wissensmanagement im Unternehmen: Praxisnahe Wissensmanagement-Techniken*. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Glückstein, S. (2009). *Wissensmanagement - Eine neo-institutionalistische Perspektive*. Norderstedt: GRIN Verlag.
- Götz, K. (2002). *Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nichtwissen*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Gronau, N. (2009). *Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement: ein aktueller Überblick*. Berlin: GITO Verlag.

- Gust von Loh, S. (2009). *Evidenzbasiertes Wissensmanagement*. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Hetzel, C. (2012). *Arbeitsbedingungen und Gesundheit bei älteren Personen in Familienunternehmen: eine clusteranalytische Betrachtung*. Nürnberg: Digital Print Group.
- Hofte-Fankhauser, K., & Wälty, H. (2011). *Marktforschung: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar*. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Jantzen, M. (2009). *Transfer und Konservierung von Erfahrungswissen in Unternehmen*. Igel Verlag.
- Jaspers, W., & Fischer, G. (2008). *Wissensmanagement heute: Strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Katenkamp, O. (2011). *Implizites Wissen in Organisationen: Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH).
- Klabunde, S. (2003). *Wissensmanagement in der integrierten Produkt- und Prozessgestaltung: Best-Practice-Modelle zum Management von Meta-Wissen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Klatte, B. (2003). *Wissensmanagement und Kommunikation in Gruppen: Bestimmungsmerkmale, Ansprüche und Implikationen für die kommunikative Wissens(ver)teilung in Gruppen*. Diplomica Verlag.
- Klatte, B., & Sackmann A., S. (2014). *Kommunikative Wissensverteilung in Gruppen: Bestimmungsmerkmale, Ansprüche und Implikationen*. Hamburg: disserta Verlag.
- Klosa, O. (2001). *Wissensmanagementsysteme in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Krey, G. (2000). *Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen*. Diplomica Verlag.
- Kromrey, H., Roose, J., & Strübing, J. (2009). *Empirische Sozialforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- Kumpfert, S. (2015). *Wissensmanagement in der Pflege*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- kununu. (kein Datum). Abgerufen am 11. 02 2018 von Branchenübersicht Österreich: <https://www.kununu.com/at/branchen>
- Lehner, F. (2014). *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München: Carl Hanser Verlag.
- Lewerenz, E. (2011). *Wissensmanagement in der humanitären Logistik*. Hamburg: Diplomica Verlag.

- Lüthy, W., & Voit, E. (2002). *Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*. (T. Wehner, Hrsg.) Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Lux, T. (2005). *Intranet Engineering: Einsatzpotenziale und phasenorientierte Gestaltung eines sicheren Intranet in der Unternehmung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Meckl, R. (2011). *Internationales Management*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2010). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden.
- Müller, B. (2009). *Wissen managen in formal organisierten Sozialsystemen: Der Einfluss von Erwartungsstrukturen auf die Wissensretention aus systemtheoretischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Müller, J. (2009). *Projektteamübergreifender Wissensaustausch: Fehlervermeidung und organisationales Lernen durch interaktive Elemente einer Wissenskultur*. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Müller, R. (2000). *Wissensmanagement: Eine empirische Untersuchung über Einsatz und Perspektiven in deutschen Unternehmen*. Diplomica Verlag GmbH.
- Nikodemus, P. (2017). *Wissensmanagement und Innovation, Grundlagen, Integration und Referenzmodellierung im Business-to-Business-Marketing*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2012). *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- North, K. (2005). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- North, K. (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oberschulte, H. (1994). *Organisatorische Intelligenz: ein integrativer Ansatz des organisatorischen Lernens*. München: Hampp.
- Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. (2017). Abgerufen am 05. 12 2017 von Epistemologie: <http://lexikon.stangl.eu/8310/epistemologie/>
- P. Warth, C. (2012). *Wissenstransferprozesse in der Automobilindustrie: Entwicklung eines ganzheitlichen Modells auf der Grundlage einer Praxisfallstudie*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pawlowsky, P. (1998). *Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.



- Peterson, M. (2001). *Wissensmanagement in der strategischen Unternehmensberatung: Erfolgsfaktoren, Methoden und Konzepte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pikkemaat, B. (2006). *Innovationen im Tourismus: Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Pöhner, U. (2002). *Wissensmanagement im Innovationsmanagement*. Hamburg: diplomica Verlag GmbH.
- Prange, C. (2002). *Organisationales Lernen und Wissensmanagement, Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Prilla, M. (2010). *Wissensmanagement-Unterstützung für die Entwicklung und Nutzung von Prozessmodellen als wissensvermittelnde Artefakte*. Lohmar - Köln: Josef Eul Verlag.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rathswohl, S. (2014). *Entwicklung eines Modells zur Implementierung eines Wissensmanagement-Systems in kleinen und mittleren Bauunternehmen*. Kassel: kassel university press.
- Rehäuser, J., & Krcmar, H. (1996). *Wissensmanagement im Unternehmen* (Bde. Managementforschung Band 6 - Wissensmanagement). (G. Schreyögg, & P. Conrad, Hrsg.) Berlin: Springer.
- Richter, A. (2008). *IT-gestütztes Wissensmanagement: Theorie, Anwendungen und Barrieren*. Berlin: Volker Derballa Verlag.
- Riempp, G. (2004). *Integrierte Wissensmanagement-Systeme: Architektur und praktische Anwendung*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Röbken, H., & Wetzel, K. (2016). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden*. (C. v. -, Hrsg.) Oldenburg. Abgerufen am 13. 05 2018 von [https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user\\_upload/c3l/Studiengaenge/BABusinessAdmin/Download/Leseproben/bba\\_leseprobe\\_quli\\_quanti\\_forschungsmethoden.pdf](https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/c3l/Studiengaenge/BABusinessAdmin/Download/Leseproben/bba_leseprobe_quli_quanti_forschungsmethoden.pdf)
- Röllecke, T., Becker, L., & Dückert, S. (2016). *FAQ Wissensmanagement: 100 Fragen - 100 Antworten*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Romhardt, K. (1998). *Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ruf, M. (2014). *Systematische Finanzinformation und Kapitalmarktkommunikation: Modellarchitektur und Implementierungsansatz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Russell-Walling, E. (2014). *50 Schlüsselideen Management*. Spektrum Akademischer Verlag.
- Sauck, M. (2002). *Wissensmanagement in Unternehmen*. München: GRIN Verlag.

- Schettgen, G. (2013). *Kundenwissenscontrolling: Wissenschaftliche Einordnung, konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse im deutschen Textil- und Bekleidungseinzelhandel*. Lohmar: JOSEF EUL VERLAG.
- Schmid, W. (2013). *Wissensmanagementbedarf von Geschäftsprozessen: Operationalisierung, Einflussfaktoren und Managementimplikationen am Beispiel Operations*. Lohmar, Köln: Josef EUL Verlag.
- Schröder, K. (2003). *Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers: Identifikation von Einflussfaktoren am Beispiel von Projektteams*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schuckel, M., & Toporowski, W. (2007). *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Seeberg, B. (2013). *Nachhaltigkeitsverständnis in kleinen und mittleren Unternehmen: Strategieimplikationen zum nachhaltigen Wirtschaften*. Bremen: Europäischer Hochschulverlag.
- statista. (kein Datum). Abgerufen am 01. 03 2018 von <https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/75/konfidenzniveau/>
- Survey Monkey. (2017). Abgerufen am 15. 03 2018 von Berechnen der Anzahl der benötigten Befragten: <https://help.surveymonkey.com/articles/de/kb/How-many-respondents-do-I-need>
- Survey Monkey. (2018). Abgerufen am 15. 03 2018 von Stichprobenkalkulator: <https://de.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- tableau. (kein Datum). Abgerufen am 26. 02 2018 von Berechnen von Z-Werten: [https://onlinehelp.tableau.com/current/pro/desktop/de-de/calculating\\_z\\_scores.html](https://onlinehelp.tableau.com/current/pro/desktop/de-de/calculating_z_scores.html)
- Ullmann, A. (2014). *Instrumente einer Business Community: Praktische Ansätze für die Integration eines Wissensmanagement Systems*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Unterhalt, C. (2013). *Unternehmenswissen sichern, erweitern und übertragen: Wissensmanagement im demografischen Wandel*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Wais, A. (2006). *Wissensmanagement zur Unterstützung von Baustellen in Bauvertragsfragen: Entwicklung eines prozessorientierten Ansatzes auf Basis der Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer empirischen Studie bei Großprojekten im Hoch- und Tiefbau*. Norderstedt: Books on Demand .
- Wasserbauer, J. (2011). *Kompetenzbild und Ausbildung: der dipl. Gesundheits- und Krankenschwester/-pfleger in Österreich im Vergleich zur ICN und den Niederlanden*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Wesselmann, S., & Hohn, B. (2017). *Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

WKO Firmen A-Z. (2018). Abgerufen am 13. 2 2018 von <https://firmen.wko.at/Web/SearchComplex.aspx>

WKO Firmen A-Z Online Hilfe. (2018). Abgerufen am 10. 02 2018 von <https://firmen.wko.at/Web/SearchHelp.aspx>

Wunderlich, J. (2013). *Wissensmanagement in der Unternehmenskommunikation: Die Geschichten der Automobilkonzerne auf dem Prüfstand*. Münster : LIT Verlag.

Zauner, M. (2002). *Angewandtes Wissensmanagement: Grundlagen, Gestaltungsdimensionen, Technologien, Ausblick*. Diplomica Verlag .

## 10. Abkürzungsverzeichnis

CKO Chief Knowledge Officer  
CMS Contentmanagement System  
CRM Customer Relationship  
Management  
DMS Dokumentenmanagement  
System

OLAP Online Analytical Processing  
SECI Socialization, Externalization,  
Combination, Internalization  
WKO Wirtschaftskammer Österreich  
WMS Wissensmanagementsystem

## 11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissenstreppe nach North (2016) [eigene Darstellung nach (North, 2016)].....	6
Abbildung 2: Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie nach Probst et al. (2012) [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 16)].....	10
Abbildung 3: Das Kontinuum von Daten, Information zum Wissen [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 18)].....	10
Abbildung 4: Aufbau der organisationalen Wissensbasis [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 15)].....	12
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen expliziten und impliziten Wissen dargestellt als Eisberg-Modell [eigene Darstellung nach (Müller J., 2009: S. 27)].....	15
Abbildung 6: Spirale der Wissensumformung [eigene Darstellung nach (Lehner, 2014: S. 78)].....	17
Abbildung 7: Spirale der Wissensschaffung (Lehner, 2014: S. 79).....	19
Abbildung 8: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung (Lehner, 2014: S. 80).....	20
Abbildung 9: Kapital eines Unternehmens [eigene Darstellung nach (North, 2016)].....	25
Abbildung 10: Entwicklung vom Datenmanagement zum Wissensmanagement (Klatte, 2003: S. 169).....	28
Abbildung 11: Bausteine des Wissensmanagements [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 34)].....	33
Abbildung 12: Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (1997) (Kaplan & Norton, 1997: S. 9).....	40
Abbildung 13: Ablauf der Bewertung von Wissen mit Hilfe einer Wissensbilanz (Lehner, 2014: S. 244).....	41
Abbildung 14: Kooperationskontinuum [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 103)].....	45
Abbildung 15: Hauptprozesse der Wissensbewahrung [eigene Darstellung nach (Probst et al., 2012: S. 203)].....	53
Abbildung 16: Systeme und Anwendungen für Wissensmanagement [eigene Darstellung nach (Richter, 2008: S. 49)].....	60
Abbildung 17: Webseite der WKO Firmen A-Z Detailsuche (WKO Firmen A-Z, 2018).....	87
Abbildung 18: Formel für Stichprobengröße (Survey Monkey, 2018).....	90
Abbildung 19: Berechnung der Stichprobengröße (Survey Monkey, 2018).....	91
Abbildung 20: Verlauf Teilnehmeranzahl nach Datum [eigene Darstellung].....	94
Abbildung 21: Ergebnisse Frage 1 „Haben Sie Ihren Hauptfirmensitz in Österreich?“ [eigene Darstellung].....	96
Abbildung 22: Ergebnisse Frage 2 „Wie groß ist das Unternehmen?“ [eigene Darstellung].	96
Abbildung 23: Ergebnisse Frage 3 „Ist das Unternehmen national (in Österreich) tätig und/oder international?“ [eigene Darstellung].....	97

Abbildung 24: Ergebnisse Frage 4 „In welcher Branche / welchen Branchen sind Sie tätig?“ [eigene Darstellung] .....	99
Abbildung 25: Anzahl der Unternehmen, die alle, einige oder keinen Baustein(e) des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) verwenden, unterteilt nach der Unternehmensgröße [eigene Darstellung] .....	101
Abbildung 26: Ergebnisse Frage 10 „Welche Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. setzen Sie im Unternehmen ein? (Mehrfachauswahl möglich)“ [eigene Darstellung].....	102
Abbildung 27: Unternehmen gegliedert nach den verwendeten Bausteinen und nach Unternehmensgröße [eigene Darstellung] .....	103
Abbildung 28: Anzahl der Unternehmen, die alle, einige oder keinen Baustein(e) des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) verwenden, unterteilt nach Unternehmensgröße und ob die Unternehmen national, international oder national und international tätig sind in Prozent [eigene Darstellung] .....	108
Abbildung 29: Anzahl der Unternehmen gegliedert nach Branchen (Gliederung nach firmen.wko.at), die via E-Mail angeschrieben wurden, exklusive XING und LinkedIn Kontakte [eigene Darstellung].....	111
Abbildung 30: Kleinunternehmen, die einige oder alle Bausteine einsetzen, dargestellt nach Branche [eigene Darstellung].....	111
Abbildung 31: Unternehmen, der Branchen „Beratung, Consulting“, „Dienstleistung“, „Industrie“ und „Tourismus, Hotel, Gastronomie“, die einige oder alle Bausteine einsetzen, dargestellt nach Unternehmensgröße [eigene Darstellung] .....	112
Abbildung 32: Unternehmen der Branchen „Baugewerbe“, „EDV,IT“ und „Immobilien, Facility Management“, die einige oder alle Bausteine einsetzen, dargestellt nach Unternehmensgröße [eigene Darstellung].....	113
Abbildung 33: Unternehmen, die einige oder alle Bausteine einsetzen dargestellt nach Unternehmensgröße und Branche [eigene Darstellung].....	114
Abbildung 34: Frage 5 „Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?“ [eigene Darstellung].....	116
Abbildung 35: Frage 5: „Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?“ gegliedert nach den Branchen, die mindestens sechs Unternehmen ausgewählt haben [eigene Darstellung].....	117
Abbildung 36: Unternehmen, die kein Wissensmanagement einsetzen gegliedert nach Unternehmensgröße, dargestellt in Prozent [eigene Darstellung].....	119
Abbildung 37: Die fünf am häufigsten genannten Gründe, wieso Kleinunternehmen auch in der Zukunft kein Wissensmanagement einsetzen möchten. [eigene Darstellung].....	119
Abbildung 38 Ergebnisse Frage 11 „Welche Informationssysteme setzen Sie ein, um ihr Wissen zu managen?“ [eigene Darstellung].....	124
Abbildung 39: Unternehmen, die einige oder alle Bausteine einsetzen dargestellt nach Unternehmensgröße und genutzten Informationssystemen [eigene Darstellung].....	125

Abbildung 40: Ergebnisse Frage 12 „Haben Sie im Unternehmen eigene Rollen eingeführt, die für das Management der Ressource Wissen zuständig sind?“ [eigene Darstellung] .....	127
Abbildung 41: Ergebnisse Frage 13 „Welche Rollen sind für das Management der Ressource Wissen zuständig?“ [eigene Darstellung].....	128
Abbildung 42: Unternehmen, die einige oder alle Bausteine einsetzen dargestellt nach Unternehmensgröße und Rollen [eigene Darstellung] .....	129
Abbildung 43: Ergebnisse Frage 14 „Haben Sie Interesse an den Ergebnissen meiner Arbeit?“ [eigene Darstellung].....	133
Abbildung 44: Frage 14 Haben Sie Interesse an den Ergebnissen meiner Arbeit?, gegliedert nach Unternehmensgröße und nach allen, einigen, keinen Bausteinen in Prozent [eigene Darstellung].....	134
Abbildung 45: Anhang B – Kurzdarstellung des Leitfadens .....	136
Abbildung 46: Flow Chart vom Fragebogen [eigene Darstellung] .....	A-13

## 12. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale von explizitem und implizitem Wissen [eigene Darstellung nach (Glathe, 2008: S. 5-6; Jantzen, 2009: S. 25; Katenkamp, 2011)] .....	15
Tabelle 2: Überblick Konzepte im Wissensmanagement [eigene Darstellung nach (Lehner, 2014: S. 75; Schettgen, 2013: S. 153)] .....	32
Tabelle 3: typische Rollen im Wissensmanagement [eigene Darstellung nach (Riempp, 2004: S. 83-84)] .....	59
Tabelle 4: Anforderung an Wissensmanagementsysteme [eigene Darstellung nach (Richter, 2008: S. 61)] .....	61
Tabelle 5: Ziele, Nutzen, Barrieren und förderliche Faktoren von Wissensmanagement [eigene Darstellung nach (Riempp, 2004: S. 79)] .....	66
Tabelle 6: Fragebogenitems .....	83
Tabelle 7: Ziele der Fragen .....	85
Tabelle 8: Suchabfrage auf WKO Firmen A-Z [eigene Darstellung] .....	88
Tabelle 9: Beschreibung der Variablen, der Formel der Stichprobengröße [eigene Darstellung nach (Survey Monkey, 2017)] .....	90
Tabelle 10: Konfidenzniveau und Z-Werte [eigene Darstellung nach (Survey Monkey, 2017)] .....	91
Tabelle 11: Ergebnisse Frage 4 – Sonstige Branchen [eigene Darstellung] .....	98
Tabelle 12: Ergebnisse Frage 7 „Aus welchen Gründen setzen Sie Wissensmanagement nicht ein?“ [eigene Darstellung] .....	121



## A. ANHANG

### Frage 1: Haben Sie ihren Hauptfirmensitz in Österreich?

Das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen konnte bei der Frage 1 zwischen den folgenden ausschließenden Antwortmöglichkeiten wählen:

- ja (Hauptfirmensitz in Österreich)
- nein (Hauptfirmensitz nicht in Österreich)

Wenn die Frage 1 mit „ja“ beantwortet wurde, dann folgte die Frage 2. Wenn die Frage 1 mit „nein“ beantwortet wurde, dann wurde der folgende Hinweistext angezeigt:

Das Ziel dieser Studie ist festzustellen, ab welcher Unternehmensgröße Unternehmen mit Hauptfirmensitz in Österreich die Bausteine des Wissensmanagements einsetzen, um ihr Wissen zu managen. **Da sich ihr Hauptfirmensitz nicht in Österreich befindet, endet die Umfrage hier.** Bitte Klicken Sie noch auf Weiter.

### Frage 2: Wie groß ist das Unternehmen?

Das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen konnte bei der Frage 2 zwischen den folgenden ausschließenden Antwortmöglichkeiten wählen:

- Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter)
- Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeiter)
- Mittleres Unternehmen (50-249 Mitarbeiter)
- Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiter)

Unabhängig von der gewählten Antwort, folgte auf die Frage 2 immer die Frage 3.

### Frage 3: Ist das Unternehmen national (in Österreich) tätig und/oder international? (Mehrfachauswahl möglich)

Bei der Frage 3 konnte das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen zwischen den folgenden Antwortmöglichkeiten wählen. Eine Mehrfachauswahl war möglich.

- national
- international

**Frage 4: In welcher Branche / welchen Branchen sind Sie tätig? (Mehrfachauswahl möglich)**

Bei der Frage 4 bestand die Möglichkeit zwischen den nachfolgend aufgelisteten Antwortmöglichkeiten zu wählen. Eine Mehrfachauswahl war möglich.

- Administration, Verwaltung, Bürowesen
- Automobil, Automobilzulieferer
- Banken
- Baugewerbe, Architektur
- Beratung, Consulting
- Bildung, Universität, FH, Schulen
- Chemie
- Dienstleistung
- Druck, Papier, Verpackung
- EDV, IT
- Einkauf, Beschaffung
- Energiewirtschaft
- Finanzen
- Forschung, Entwicklung, Wissenschaft
- Gesundheitswesen, Soziales, Pflege
- Handel, Konsum
- Handwerk
- Immobilien, Facility Management
- Industrie
- Internet, Multimedia
- Kunst, Kultur, Unterhaltung
- Marketing, Werbung, PR
- Marktforschung
- Maschinen, Anlagenbau
- Medien
- Medizin, Pharma
- Medizintechnik
- Nahrungsmittel, Landwirtschaft, Forstwirtschaft
- Personalwesen, Personalbeschaffung
- Rechtsberatung
- Seminar, Messeanbieter
- Sport, Fitness, Beauty
- Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung
- Telekommunikation
- Textilbranche
- Tourismus, Hotel, Gastronomie
- Vereine
- Verkehr, Transport, Logistik
- Versicherung
- Öffentliche Verwaltung
- Sonstige Branchen (Eingabefeld)  
(kununu, kein Datum)

Unabhängig davon, welche Antwortmöglichkeit(en) gewählt wurde(n) folgte immer die Frage 5.

**Frage 5: Verwenden Sie im Unternehmen Wissensmanagement um ihr Wissen zu managen?**

Bei der Frage 5 konnte das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen zwischen den folgenden zwei einander ausschließenden Antwortmöglichkeiten wählen.

- ja (Wissensmanagement wird verwendet)
- nein (Wissensmanagement wird nicht verwendet)

Als Unterstützung wurde der folgende Hinweistext angezeigt:

**Wissensmanagement** beschäftigt sich mit dem **Gestalten, Lenken und Entwickeln einer organisationsweiten Wissensbasis** zur Erreichung der Unternehmensziele. Es sollen die **Kompetenzen der Organisationsmitglieder sichtbar gemacht und weiterentwickelt werden**. Es wird festgestellt, wie ein Wandel im Unternehmen durchgeführt werden kann, um das organisationale Wissensmanagement im Unternehmen zu verankern und den **Wissensaustausch zu fördern**. (North, 2016; Lehner, 2014: S. 40; Götz, 2002: S. 52)

Wenn die Antwortmöglichkeit „ja“ gewählt wurde, dann folgte auf die Frage 5 die Frage 8. Bei Wahl der Antwortmöglichkeit „nein“ folgte die Frage 6.

**Frage 6: Möchten Sie Wissensmanagement in naher Zukunft im Unternehmen einführen, sind Sie gerade dabei Wissensmanagement im Unternehmen einzuführen oder soll Wissensmanagement auch in Zukunft nicht eingesetzt werden?**

Bei der Frage 6 standen die folgenden sich einander ausschließenden Antwortmöglichkeiten zur Verfügung:

- Wissensmanagement soll in naher Zukunft eingeführt werden.
- Wissensmanagement wird gerade im Unternehmen eingeführt.
- Wissensmanagement soll auch in der Zukunft nicht eingesetzt werden

Wenn die Antwortmöglichkeit „Wissensmanagement soll in naher Zukunft eingeführt werden“ oder die Antwortmöglichkeit „Wissensmanagement wird gerade im Unternehmen eingeführt“ gewählt wurde, dann kam als nächstes die Frage 14. Wurde die Antwortmöglichkeit „Wissensmanagement soll auch in der Zukunft nicht eingesetzt werden“ ausgewählt, dann folgte die Frage 7.

### **Frage 7: Aus welchen Gründen setzen Sie Wissensmanagement nicht ein?**

Bei der Frage 7 konnten in einem mehrzeiligen Eingabefeld ohne Beschränkung der Anzahl der Zeichen die Gründe eingegeben werden, wieso Wissensmanagement im Unternehmen nicht eingesetzt wird.

Auf die Frage 7 folgte unabhängig von der Eingabe, immer die Frage 14.

### **Frage 8: Setzen Sie einige, alle oder keinen Baustein(e) des Wissensmanagements nach Probst et al. ein, um ihr Wissen zu managen?**

Das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen konnte bei der Frage 8 zwischen den folgenden sich ausschließenden Antwortmöglichkeiten wählen.

- Alle Bausteine
- Einige Bausteine
- Keinen Baustein

Als Hilfestellung für die Auswahl, wurde folgender Hinweistext angezeigt:

#### **Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012)**

**Wissensziele:** Die **normativen Wissensziele** stellen die Grundlage für die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement dar. Die **strategischen Wissensziele** legen ein zukünftig angestrebtes Portfolio an Fähigkeiten fest. Die **operativen Wissensziele** stellen sicher, dass Wissensprozesse und -bestände betrachtet werden und das Wissensmanagement im Unternehmen auch gelebt wird. (Probst et al., 2012: S. 42, 50, 54)

**Wissensidentifikation:** Es wird Transparenz über das vorhandenen Wissen im Unternehmen geschaffen. Durch das Identifizieren von Wissenslücken und Fähigkeitsdefiziten können diese geschlossen und abgebaut werden. (Probst et al., 2012: S. 66-67)

**Wissenserwerb:** Wissen kann von externen Wissensträgern und Wissensträgerinnen, von anderen Unternehmen, von Stakeholdern und Stakeholderinnen oder durch den Erwerb von Wissensprodukten erworben werden. Sind Fähigkeiten im Unternehmen nicht vorhanden, dann müssen diese selbst entwickelt oder auf externen Märkten eingekauft werden. (Probst et al., 2012: S. 97, 100)

**Wissensentwicklung:** Die Wissensentwicklung beschäftigt sich mit der Entwicklung von neuen Fähigkeiten, Produkten und Prozessen. Sie umfasst die Generierung von Fähigkeiten, die intern und extern noch nicht existieren. (Probst et al., 2012: S. 115)

**Wissens(ver)teilung:** Informationen und Erfahrungen müssen im Unternehmen verteilt werden. Dies wird technisch durch das Intranet, durch Groupware Systeme und durch E-Mail-Systeme unterstützt. (Kumpfert, 2015: S. 39; Probst et al., 2012: S. 163)

**Wissensnutzung:** Das entwickelte Wissen muss auch von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt werden. Um dies zu ermöglichen, können Maßnahmen festgelegt werden, wie zum Beispiel die richtige Anordnung von Arbeitsplätzen und Abteilungen. (Probst et al., 2012: S. 185, 189)

**Wissensbewahrung:** Die Aufgabe der Wissensbewahrung ist es, das relevante Wissen zu identifizieren, zu dokumentieren, zu speichern und in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Dadurch wird sichergestellt, dass das Wissen durch zum Beispiel Kündigungen, Pensionierungen oder natürliche Abgänge nicht verloren geht. (Probst et al., 2012)

**Wissensbewertung:** Bei der Wissensbewertung wird festgestellt, ob die gesetzten Wissensziele erreicht wurden. (Probst et al., 2012: S. 225-226)

Wenn die Antwortmöglichkeit „Alle Bausteine“ gewählt wurde, dann folgte die Frage 11. Wurde die Antwortmöglichkeit „Einige Bausteine“ gewählt, dann kam als nächstes die Frage 10. Bei der Auswahl der Antwortmöglichkeit „Keinen Baustein“ folgte die Frage 9.

#### **Frage 9: Welche Konzepte verwenden Sie um ihr Wissen im Unternehmen zu managen?**

Die Frage 9 konnte mit Hilfe eines mehrzeiligen Eingabefeldes ohne Beschränkung der Anzahl der Zeichen beantwortet werden.

Unabhängig davon, wie die Frage beantwortet wurde, folgte immer die Frage 11.

#### **Frage 10: Welche Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. setzen Sie im Unternehmen ein? (Mehrfachauswahl möglich)**

Bei der Frage 10 konnten folgende Antwortmöglichkeiten gewählt werden. Eine Mehrfachauswahl war möglich.

- Wissensziele
- Wissensidentifikation
- Wissenserwerb
- Wissensentwicklung
- Wissens(ver)teilung
- Wissensnutzung
- Wissensbewahrung
- Wissensbewertung

Als Hilfestellung für die Auswahl, wurde folgender Hinweistext angezeigt:

**Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012)**

**Wissensziele:** Die **normativen Wissensziele** stellen die Grundlage für die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement dar. Die **strategischen Wissensziele** legen ein zukünftig angestrebtes Portfolio an Fähigkeiten fest. Die **operativen Wissensziele** stellen sicher, dass Wissensprozesse und -bestände betrachtet werden und das Wissensmanagement im Unternehmen auch gelebt wird. (Probst et al., 2012: S. 42, 50, 54)

**Wissensidentifikation:** Es wird Transparenz über das vorhandenen Wissen im Unternehmen geschaffen. Durch das Identifizieren von Wissenslücken und Fähigkeitsdefiziten können diese geschlossen und abgebaut werden. (Probst et al., 2012: S. 66-67)

**Wissenserwerb:** Wissen kann von externen Wissensträgern und Wissensträgerinnen, von anderen Unternehmen, von Stakeholdern und Stakeholderinnen oder durch den Erwerb von Wissensprodukten erworben werden. Sind Fähigkeiten im Unternehmen nicht vorhanden, dann müssen diese selbst entwickelt oder auf externen Märkten eingekauft werden. (Probst et al., 2012: S. 97, 100)

**Wissensentwicklung:** Die Wissensentwicklung beschäftigt sich mit der Entwicklung von neuen Fähigkeiten, Produkten und Prozessen. Sie umfasst die Generierung von Fähigkeiten, die intern und extern noch nicht existieren. (Probst et al., 2012: S. 115)

**Wissens(ver)teilung:** Informationen und Erfahrungen müssen im Unternehmen verteilt werden. Dies wird technisch durch das Intranet, durch Groupware Systeme und durch E-Mail-Systeme unterstützt. (Kumpfert, 2015: S. 39; Probst et al., 2012: S. 163)

**Wissensnutzung:** Das entwickelte Wissen muss auch von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt werden. Um dies zu ermöglichen, können Maßnahmen festgelegt werden, wie zum Beispiel die richtige Anordnung von Arbeitsplätzen und Abteilungen. (Probst et al., 2012: S. 185, 189)

**Wissensbewahrung:** Die Aufgabe der Wissensbewahrung ist es, das relevante Wissen zu identifizieren, zu dokumentieren, zu speichern und in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Dadurch wird sichergestellt, dass das Wissen durch zum Beispiel Kündigungen, Pensionierungen oder natürliche Abgänge nicht verloren geht. (Probst et al., 2012)

**Wissensbewertung:** Bei der Wissensbewertung wird festgestellt, ob die gesetzten Wissensziele erreicht wurden. (Probst et al., 2012: S. 225-226)

Unabhängig von der/den Antwortmöglichkeit(en), folgte immer die Frage 11.

**Frage 11: Welche Informationssysteme setzen Sie ein, um ihr Wissen zu managen? (Mehrfachauswahl möglich)**

Bei der Frage 11 konnten folgende Informationssysteme ausgewählt werden. Eine Mehrfachauswahl war möglich.

- Integriertes Wissensmanagementsystem
- Wissenslandkarten (Expertenverzeichnis, Yellow Pages)
- E-Learning System
- Intranet
- Portal System
- Dokumentenmanagement Systeme
- Contentmanagement Systeme
- Workflowmanagement System
- Cognitive Process Support (Mind Maps)
- Community Support
- Semantische Netze
- Weitere Informationssysteme (Eingabefeld)

Unabhängig von der Auswahl der Antwortmöglichkeit(en) folgte immer die Frage 12. Als Hilfestellung für die Auswahl, wurde folgender Hinweistext angezeigt:

**Informationssysteme**

**integriertes Wissensmanagementsystem:** Ein integriertes Wissensmanagementsystem stellt Funktionen bereit, die die Identifikation, den Erwerb, die Entwicklung, die Verteilung, die Bewahrung und die Bewertung von Wissen unterstützen. (Lehner, 2014: S. 288)

**Wissenslandkarten:** Sie enthalten die im Unternehmen vorhandenen Wissensträger eines bestimmten Fachgebietes und stellen die Beziehungen zwischen Wissensträgern und Wissensträgerinnen dar. Beispiele für Wissenslandkarten sind zum Beispiel Expertenverzeichnisse oder Yellow Pages. (Richter, 2008: S. 57-58)

**E-Learning System:** Mit einem E-Learning System sollen Lerninhalte vermittelt werden und die Lernprozesse der Organisation gefördert werden. (Richter, 2008: S. 61-62)

**Intranet:** Das Intranet ist ein Datennetz, das nur von einem definierten Bereich genutzt werden kann und eine höhere Datensicherheit und Vertraulichkeit gegenüber dem Internet ermöglicht. (Probst et al., 2012: S. 163)

**Portal System:** Ein Portal System ist eine vernetzte Plattform, die unabhängig vom Ort den Nutzern und Nutzerinnen einen zentralen Zugang zu Ressourcen aus unterschiedlichen Quellen bereitstellt. (Richter, 2008: S. 60)

**Dokumentenmanagement System:** Mit Dokumentenmanagement Systemen können digitalisierte Dokumente beliebiger Struktur erfasst, bearbeitet, archiviert, gesucht und mit Schlagwörtern versehen werden. (Nikodemus, 2017: S. 218)

**Contentmanagement Systeme:** Contentmanagement Systeme sind zuständig für die Beschaffung, Generierung, Darstellung, Veröffentlichung, Aufbereitung, Aktualisierung, Verteilung, Integration, Verarbeitung, Wiederverwendung und die Organisation von Inhalten. (Richter, 2008: S. 59-60)

**Workflowmanagement Systeme:** Workflowmanagement Systeme werden eingesetzt, um Arbeitsabläufe im Unternehmen zu steuern und zu überwachen. (Nikodemus, 2017: S. 222)

**Cognitive Process Support:** Unter Cognitive Process Support fallen Anwendungen, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Strukturierung von Ideen unterstützen und die Zusammenarbeit erleichtern. Beispiele für Anwendungen sind Mind Maps, Concept Maps und Brainstorming. (Richter, 2008: S. 55)

**Community Support:** Die Mitglieder von Communities haben ein gemeinsames Interesse oder eine gemeinsame Aufgabenstellung mit der sie sich in der Organisation auseinandersetzen. (Gronau, 2009: S. 35)

**Semantische Netze:** Um die Datenablage zu strukturieren können semantische Netze eingesetzt werden. Das semantische Netz stellt die Beziehungen zwischen Objekten dar. (Richter, 2008: S. 58)



**Frage 12: Haben Sie im Unternehmen eigene Rollen eingeführt, die für das Management der Ressource Wissen zuständig sind?**

Bei der Frage 12 standen die folgenden ausschließenden Antwortmöglichkeiten zur Verfügung:

- ja (Im Unternehmen wurden eigene Rollen für das Management der Ressource Wissen eingeführt.)
- nein (Im Unternehmen wurden keine eigenen Rollen für das Management der Ressource Wissen eingeführt.)

Wenn die Frage mit „ja“ beantwortet wurde, dann folgte anschließend die Frage 13. Wurde die Antwortmöglichkeit „nein“ gewählt, dann folgte die Frage 14.

Als Hilfestellung für die Auswahl, wurde folgender Hinweistext angezeigt:

**Rollen im Wissensmanagement**

**Wissensmanager, Wissensmanagerin / Chief Knowledge Officer:** Einführung und Durchführung des Wissensmanagements, Management der Wissensmanagement Infrastruktur (Entwurf und Umsetzung der Infrastruktur) (Lehner, 2014: S. 305)

**Wissensarbeiter, Wissensarbeiterin:** Der Wissensarbeiter und die Wissensarbeiterin sind hoch qualifizierte Experten, die ihr Wissen in Geschäftsprozessen anwenden. (Richter, 2008: S. 25)

**Autor, Autorin:** Der Autor und die Autorin muss das Wissen dokumentieren und es für die Organisation verfügbar machen. (Riempp, 2004: S. 83)

**Experte, Expertin:** Dem Experten und der Expertin obliegt die Entwicklung und die Weiterentwicklung sowie die Weitergabe von Wissen mittels direktem Austausch oder in Form einer Dokumentation. (Riempp, 2004: S. 83)

**Themenverantwortlicher, Themenverantwortliche:** Der Themenverantwortliche und die Themenverantwortliche ist für ein Thema verantwortlich und zuständig für die Explikation des Themas. (Riempp, 2004: S. 83)

**Team- / Project-Officer:** Der Team- / Project-Officer fördert den Austausch sowie die Dokumentation in (Projekt-)Gruppen. Der Team- / Project-Officer ist Ansprechpartner und Ansprechpartnerin für das Wissensmanagement. (Riempp, 2004: S. 83)

**Content Manager:** Der Content Manager verwaltet, bearbeitet, gibt frei und archiviert elektronisch gespeichertes Wissen. (Riempp, 2004: S. 83)

**Skill Manager:** Der Skill Manager muss Kompetenzträger und Kompetenzträgerinnen identifizieren und vernetzen. Der Skill Manager baut Kompetenzen mittels Trainings auf. (Riempp, 2004: S. 83)

**Knowledge Networker:** Der Knowledge Networker macht Werbung für Wissensmanagement, initiiert Communities und führt kulturfördernde Maßnahmen durch. (Riempp, 2004: S. 83)

**Moderator, Moderatorin:** Der Moderator und die Moderatorin ist zuständig für den Aufbau, die Moderation und die Motivation von Communities. (Riempp, 2004: S. 83)

**Redakteur, Redakteurin:** Der Redakteur und die Redakteurin erstellt, lokalisiert und überarbeitet elektronisch gespeichertes Wissen. Er gestaltet das Layout und die Navigation von Portalen. (Riempp, 2004: S. 84)

**Researcher:** Der Researcher hat die Aufgabe, elektronisch gespeichertes Wissen in internen und externen Quellen zu finden und es verfügbar zu machen. (Riempp, 2004: S. 84)

**Frage 13: Welche Rollen sind für das Management der Ressource Wissen zuständig? (Mehrfachauswahl möglich)**

Bei der Frage 13 konnte zwischen den folgenden Antwortmöglichkeiten gewählt werden. Eine Mehrfachauswahl war möglich.

- Wissensmanager (Chief Knowledge Officer)
- Wissensarbeiter
- Autor
- Experte
- Themenverantwortlicher
- Team- / Project-Officer
- Content Manager
- Skill Manager
- Knowledge Networker
- Moderator
- Redakteur
- Researcher
- Weitere Rollen (Eingabefeld)

Unabhängig von der gewählten Antwortmöglichkeit(en), folgte auf die Frage 13 immer die Frage 14. Als Hilfestellung für die Auswahl, wurde folgender Hinweistext angezeigt:

**Rollen im Wissensmanagement**

**Wissensmanager, Wissensmanagerin / Chief Knowledge Officer:** Einführung und Durchführung des Wissensmanagements, Management der Wissensmanagement Infrastruktur (Entwurf und Umsetzung der Infrastruktur) (Lehner, 2014: S. 305)

**Wissensarbeiter, Wissensarbeiterin:** Der Wissensarbeiter und die Wissensarbeiterin sind hoch qualifizierte Experten, die ihr Wissen in Geschäftsprozessen anwenden. (Richter, 2008: S. 25)

**Autor, Autorin:** Der Autor und die Autorin muss das Wissen dokumentieren und es für die Organisation verfügbar machen. (Riempp, 2004: S. 83)

**Experte, Expertin:** Dem Experten und der Expertin obliegt die Entwicklung und die Weiterentwicklung sowie die Weitergabe von Wissen mittels direktem Austausch oder in Form einer Dokumentation. (Riempp, 2004: S. 83)

**Themenverantwortlicher, Themenverantwortliche:** Der Themenverantwortliche und die Themenverantwortliche ist für ein Thema verantwortlich und zuständig für die Explikation des Themas. (Riempp, 2004: S. 83)

**Team- / Project-Officer:** Der Team- / Project-Officer fördert den Austausch sowie die Dokumentation in (Projekt-)Gruppen. Der Team- / Project-Officer ist Ansprechpartner und Ansprechpartnerin für das Wissensmanagement. (Riempp, 2004: S. 83)

**Content Manager:** Der Content Manager verwaltet, bearbeitet, gibt frei und archiviert elektronisch gespeichertes Wissen. (Riempp, 2004: S. 83)

**Skill Manager:** Der Skill Manager muss Kompetenzträger und Kompetenzträgerinnen identifizieren und vernetzen. Der Skill Manager baut Kompetenzen mittels Trainings auf. (Riempp, 2004: S. 83)

**Knowledge Networker:** Der Knowledge Networker macht Werbung für Wissensmanagement, initiiert Communities und führt kulturfördernde Maßnahmen durch. (Riempp, 2004: S. 83)

**Moderator, Moderatorin:** Der Moderator und die Moderatorin ist zuständig für den Aufbau, die Moderation und die Motivation von Communities. (Riempp, 2004: S. 83)

**Redakteur, Redakteurin:** Der Redakteur und die Redakteurin erstellt, lokalisiert und überarbeitet elektronisch gespeichertes Wissen. Er gestaltet das Layout und die Navigation von Portalen. (Riempp, 2004: S. 84)

**Researcher:** Der Researcher hat die Aufgabe, elektronisch gespeichertes Wissen in internen und externen Quellen zu finden und es verfügbar zu machen. (Riempp, 2004: S. 84)

**Frage 14: Haben Sie Interesse an den Ergebnissen meiner Arbeit?**

Das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen konnte bei der Frage 14 sein Interesse an den Ergebnissen der Arbeit mit der Antwortmöglichkeit „ja“ bekunden. Wenn kein Interesse bestand, dann wurde die Antwortmöglichkeit „nein“ gewählt.

- ja (Interesse an den Ergebnissen der Masterarbeit)
- nein (kein Interesse an den Ergebnissen der Masterarbeit)

Wenn die Antwortmöglichkeit „ja“ gewählt wurde, dann folgte danach die Frage 15.

Hat das an der Umfrage teilnehmende Unternehmen die Antwortmöglichkeit „nein“ gewählt, dann wurde es darauf hingewiesen, dass die Umfrage beendet ist und das Fenster geschlossen werden kann.

**Frage 15: Bitte geben Sie hier Ihre E-Mail-Adresse bekannt. Sobald die Ergebnisse vorliegen werde ich Ihnen diese an die angegebene E-Mail-Adresse zusenden.**

Wenn bei der Frage 14 Interesse an der Arbeit bekundet wurde, dann konnte bei der Frage 15 die E-Mail Adresse, an die die Arbeit nach Fertigstellung gesendet werden soll, eingegeben werden. Nach einem Klick auf Weiter wurde das teilnehmende Unternehmen darauf hingewiesen, dass die Umfrage beendet ist und das Fenster geschlossen werden kann. Diese Frage wurde gestellt, damit die Ergebnisse der Arbeit den interessierten Unternehmen zugesendet werden können.

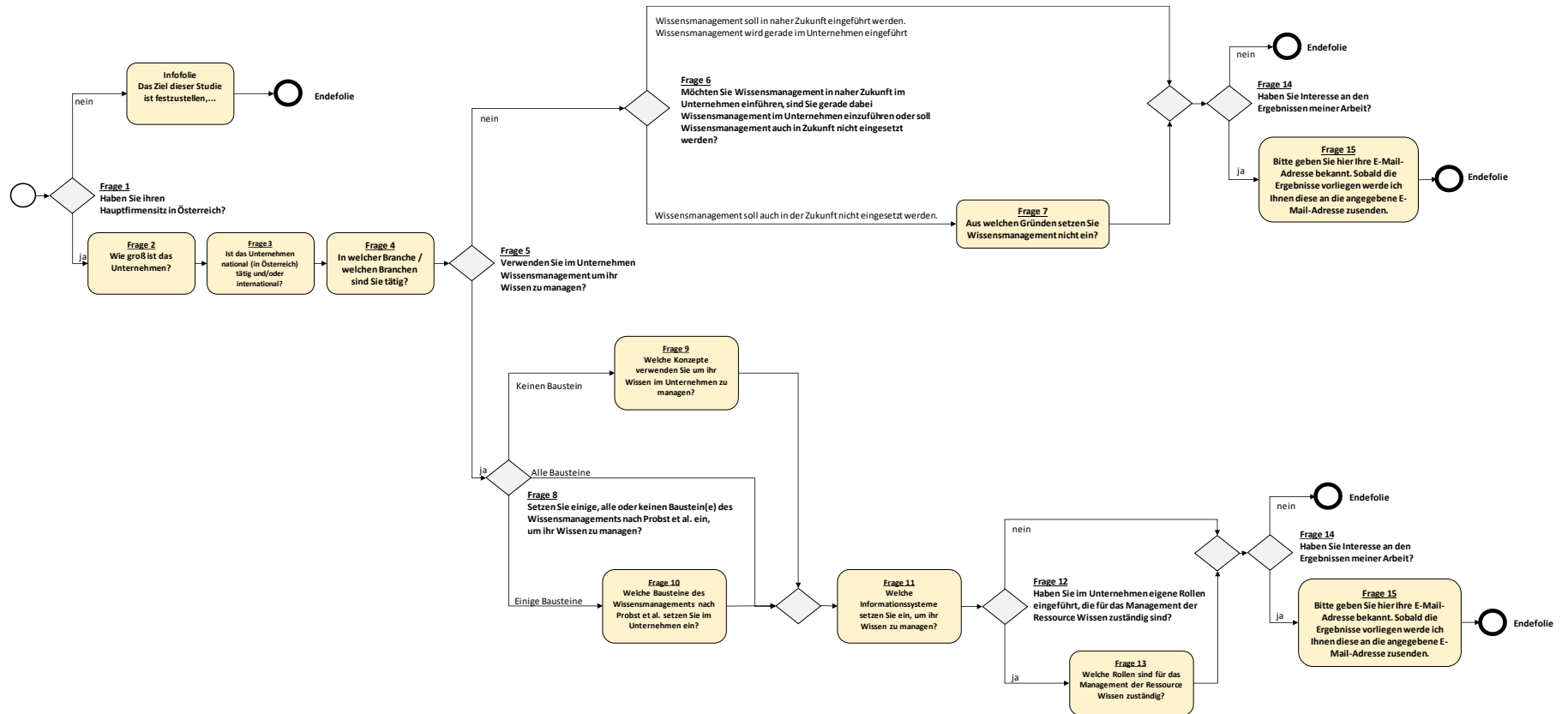


Abbildung 46: Flow Chart vom Fragebogen [eigene Darstellung]

## **Gestaltung der E-Mail und der Nachricht an die XING- und LinkedIn-Kontakte**

**E-Mail an 3701 Unternehmen via firmen.wko.at**

### **Betreff**

**Masterarbeit: Umfrage zum Thema Wissensmanagement in österreichischen Unternehmen**

### **Inhalt**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Michaela Rieger und ich bin Studentin im Master-Studiengang Wirtschaftsinformatik an der Ferdinand Porsche Fern FH.

Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich eine Umfrage zum Thema Wissensmanagement in österreichischen Unternehmen durch.

Ihre Kontaktdaten habe ich von der Internetseite der Wirtschaftskammer Österreich (firmen.wko.at) entnommen.

Ich ersuche Sie herzlich mich bei meiner Arbeit zu unterstützen und meinen Fragebogen auszufüllen.

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt **weniger als fünf Minuten** in Anspruch. Die Daten werden anonym erhoben.

Der Fragebogen kann unter folgendem Link aufgerufen werden:  
<https://www.umfrageonline.com/s/6d8d219>

Vielen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen

Michaela Rieger  
michaela.rieger@mail.fernfh.ac.at

## **Nachricht an 33 XING und LinkedIN Kontakte**

### **Inhalt**

#### **Masterarbeit: Umfrage zum Thema Wissensmanagement in österreichischen Unternehmen**

Sehr geehrte Frau xyz! / Sehr geehrter Herr xyz!

Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich eine Umfrage zum Thema Wissensmanagement in österreichischen Unternehmen durch.

Ich ersuche Sie herzlich mich bei meiner Arbeit zu unterstützen und meinen Fragebogen auszufüllen.

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt **weniger als fünf Minuten** in Anspruch. Die Daten werden anonym erhoben.

Der Fragebogen kann unter folgendem Link aufgerufen werden:

<https://www.umfrageonline.com/s/6d8d219>

Vielen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen

Michaela Rieger  
michaela.rieger@mail.fernfh.ac.at

## B. ANHANG

### LEITFADEN

#### Aspekte, die bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen beachtet werden müssen

##### Wissensmanagement Definition

„Wissensmanagement meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des collective mind in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt.“ (Willke, 1998)

Alle Maßnahmen zur Einrichtung eines institutionalisierten Wissensmanagements sind durch ein Projektmanagement zu begleiten. Das Wissensmanagement Projekt unterscheidet sich in ein paar Punkten von anderen Projekten. Von großer Bedeutung für ein Wissensmanagementprojekt ist die Unterstützung durch das Management, die Unternehmenskultur und die Bedeutung des Faktors Mensch. Wissensmanagement stellt eine dauerhafte Aufgabe im Unternehmen dar. (Lehner, 2014: S. 299-300)

##### Wichtige Punkte, für eine positive Grundhaltung gegenüber Wissensmanagement:

- Die Aufgaben des Wissensmanagements müssen genau festgelegt werden.
- Das Wissensmanagement muss für das Unternehmen einen Wertbeitrag liefern. Die Wissensmanagement Aktivitäten müssen zielorientiert und deren Wirkung und Erfolg überprüfbar sein.
- Jeder einzelne Mitarbeiter verfügt sehr oft nur über einen Teil des gesamten Organisationswissens. Im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement ist ein Wissens- und Informationsaustausch durchzuführen. Dieser ist durch eine entsprechende Unternehmenskultur zu unterstützen.
- Sehr oft befindet sich das Expertenwissen nicht dort, wo auch die Entscheidungen getroffen werden. Diese Kluft sollte durch geeignete

Wissensmanagement Maßnahmen geschlossen werden.

- Die Einführung und die damit verbundenen Maßnahmen sollten aktiv an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommuniziert werden. Dadurch soll der Nutzen der Maßnahmen für alle verständlich gemacht werden. (Lehner, 2014: S. 300)

##### Wichtige Aspekte, bei der Einführung von Wissensmanagement:

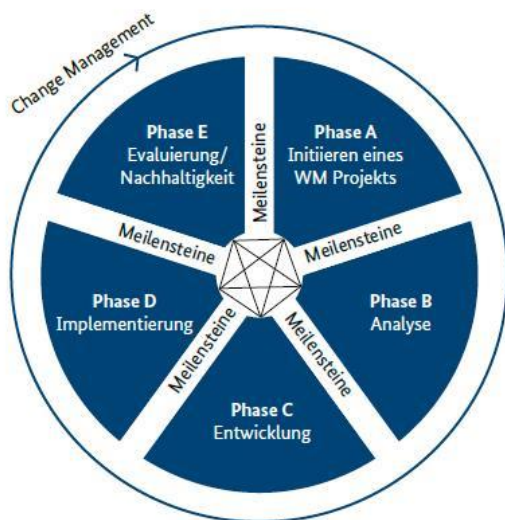
- Die Aufgabenbereiche des Wissensmanagements müssen festgelegt werden. Diese müssen vom Management unterstützt werden.
- Übergeordnete Ziele und Strategien für das Wissensmanagement müssen festgelegt werden.
- Für das Wissensmanagement müssen eigene Stellen und Organisationseinheiten geschaffen werden.
- Das Wissensmanagement muss in den Abläufen des Unternehmens in Form eines prozessorientierten Wissensmanagements verankert werden.
- Es müssen Instrumente für das Wissensmanagement im Unternehmen eingeführt werden. (Lehner, 2014: S. 300)

##### Schritte zur Einführung von Wissensmanagement:

Um Wissensmanagement erfolgreich im Unternehmen einzuführen ist ein enges Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik erforderlich. Nachfolgend wird ein Vorgehen zur Einführung von Wissensmanagement beschrieben. Wissensmanagement sollte in kleinen Projekten Schritt für Schritt umgesetzt werden. Die Schritte zur Einführung von Wissensmanagement werden in der Abbildung 1 dargestellt. Nach jeder Phase befindet sich ein Meilenstein mit dem der Erfolg der jeweiligen Phase reflektiert werden soll. Der Prozess der Einführung wurde absichtlich als Kreislauf dargestellt. Er verdeutlicht, dass es sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess handelt. (BMW, 2013)



Weiters sollte ein Changemanagement installiert werden, damit Wissensmanagement und die damit verbundenen Veränderungen auch akzeptiert werden. Es sollten alle relevanten Stakeholder und Stakeholderinnen in das Wissensmanagementprojekt einbezogen werden, eine entsprechende Offenheit erzeugt werden, Vertrauen aufgebaut werden und die verschiedenen Erwartungen der Anspruchsgruppen aufeinander abgestimmt werden. Wie die interne Kommunikation gestaltet ist, ist ein wichtiger Faktor für den Gesamterfolg des Wissensmanagementprojekts. (BMWI, 2013)



**Abbildung 1: Ablauf zur Einführung von Wissensmanagement (BMWI, 2013)**

### Phase A: Initiieren eines Wissensmanagement Projekts

Zu Beginn der ersten Phase sollten Ziele definiert werden. Dabei sollten folgende Fragen gestellt werden:

- Warum ist Wissensmanagement wichtig für uns und unsere Wettbewerbsfähigkeit?
- Was soll mit Wissensmanagement langfristig erreicht werden?

Danach sind die Mitglieder des Projektteams festzulegen und die Verantwortlichkeiten zu vergeben. Das Team sollte nicht nur aus fachlichen Experten und Expertinnen bestehen, sondern auch Personen mit einem entsprechenden Einfluss im Unternehmen beinhalten. Weiters sollte ein Zeitplan festgelegt werden. Damit die Einführung auch erfolgreich durchgeführt wird sollte zunächst ein Bereich im Unternehmen ausgewählt werden in dem Wissensmanagement gut eingesetzt und demonstriert werden kann. Neben den bisher genannten Punkten ist in dem ersten Schritt auch noch die interne Kommunikation wichtig. Das Unternehmen sollte sich überlegen wann und auch

wie Informationen über das Projekt an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergegeben werden sollen. (BMWI, 2013)

### Meilenstein Phase A

Nach Abschluss der Phase A sollten folgende Ergebnisse vorliegen:

- Es wurden Ziele für die Einführung von Wissensmanagement geklärt.
- Der Projektleiter, die Projektleiterin und das Projektteam wurden festgelegt.
- Ein Bereich im Unternehmen, der für die Einführung von Wissensmanagement besonders gut geeignet ist wurde ausgewählt und es wurde ein Projektplan erstellt.
- Die übrigen Mitarbeiter im Unternehmen wurden über das Vorhaben informiert. (BMWI, 2013)

### Phase B: Analyse

In der Phase B wird der Ist-Stand in Bezug auf das im Unternehmen vorhandene Wissensmanagement erhoben. In jedem Unternehmen gibt es bereits Vorgehensweisen, die festlegen, wie mit vorhandenem Wissen umgegangen wird. Nachdem die Methoden identifiziert wurden, sollten diese auf Zukunftsfähigkeit überprüft werden. Die Erhebung und Beurteilung kann zum Beispiel mittels Workshops oder Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeiterinnenbefragungen durchgeführt werden. Nachdem der Ist-Stand erhoben wurde sollte der identifizierte Verbesserungsbedarf an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen kommuniziert werden zum Beispiel in Form von internen Rundschreiben. (BMWI, 2013)

### Meilenstein Phase B

Nach Abschluss der Phase B sollten folgende Ergebnisse vorliegen:

- Es wurde ein Instrument zur Analyse ausgewählt.
- Der Ist-Stand wurde erhoben. Für gut befundene Praktiken und Handlungsfelder im Unternehmen wurden identifiziert.
- Die Ergebnisse wurden an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommuniziert. (BMWI, 2013)

### Phase C: Entwicklung

In der Phase C werden Lösungen für das Wissensmanagement im Unternehmen ermittelt und deren Implementierung geplant. Der Gestaltungsspielraum ist groß und geht vom Einsatz von rein technischen Systemen bis hin zu Methoden, die die Kommunikation von Wissen im Unternehmen verbessern sollen. (BMWI, 2013)

Wichtig ist zu beachten, dass eine rein technische Lösung nicht zum gewünschten Erfolg führt. Das gleiche gilt, wenn nur das Personal betrachtet wird. Eine Kombination von Wissensmanagement-instrumenten auf technischer und personeller Ebene ist anzustreben. Anschließend werden konkrete Ziele definiert und mit entsprechenden Messkriterien versehen. Nur so besteht die Möglichkeit, festzustellen, ob die gesetzten Ziele auch erreicht wurden. Danach sollten Lösungskonzepte erstellt werden, deren Machbarkeit bewertet werden und eine Kosten Nutzen Betrachtung durchgeführt werden. (BMW, 2013)

#### Meilenstein Phase C

Nach Abschluss der Phase C sollten folgende Ergebnisse vorliegen:

- Es wurden die Ziele der Wissensmanagementinitiative definiert.
- Lösungskonzepte liegen vor und wurden auf deren Machbarkeit überprüft.
- Die Wissensmanagement Lösung wurde ausgearbeitet.
- Entsprechende Wissensmanagement Methoden und Tools wurden ausgewählt. (BMW, 2013)

#### Phase D: Implementierung

In der Phase D wird die in der Phase C ausgewählte Wissensmanagement Lösung in dem ausgewählten Bereich im Unternehmen installiert. Dies kann eine Anpassung der Abläufe im Unternehmen erfordern, die Generierung von neuen Funktionen als auch die Installation von neuen IT-Systemen. Um die neuen Methoden und auch Werkzeuge in die Abläufe des Unternehmens zu integrieren sollten vorhandene Prozessbeschreibungen angepasst werden und Hilfsmittel und Vorlagen erstellt werden. Auch sollten in dieser Phase die Anwenderschulungen durchgeführt werden. Wenn das Projekt sehr lange dauert und keine Vorteile sichtbar sind, dann besteht die Gefahr, dass das Interesse im Unternehmen nachlässt. Daher sollten im Unternehmen entsprechende Startmaßnahmen umgesetzt werden, die einen schnellen ersten Erfolg spürbar machen. (BMW, 2013)

#### Meilenstein Phase D

Nach Abschluss der Phase D sollten folgende Ergebnisse vorliegen:

- Die Wissensmanagement Lösung wurde in einem ausgewählten Bereich im Unternehmen implementiert.
- Die Anwenderschulung wurde durchgeführt. (BMW, 2013)

#### Phase E: Evaluierung und Nachhaltigkeit

In der Phase E soll festgestellt werden, wie erfolgreich das Wissensmanagement ist. Es werden die Ergebnisse der Phase D betrachtet und der Gesamterfolg überprüft. Nach Auswertung der Ergebnisse können neue Maßnahmen abgeleitet werden oder laufende angepasst werden. Methoden der Erfolgsmessung müssen angewendet werden. Zum Abschluss des Wissensmanagementprojektes sollten jene Personen betrachtet werden, die an dem Projekt teilgenommen haben. Mit der Methode Projekt-Debriefing kann der Erfolg eines Projektes im Nachhinein bewertet werden. Mögliche Fragen, die den Projektmitarbeitern und Projektmitarbeiterinnen gestellt werden können sind:

- Was ist im Projekt gut abgelaufen?
- Was hat nicht so gut funktioniert und warum?
- Was sollten wir in Zukunft verbessern? (BMW, 2013)

#### Meilenstein Phase E

Nach Abschluss der Phase E sollten folgende Ergebnisse vorliegen:

- Die Auswertung des Wissensmanagement Projektes ist abgeschlossen.
- Erfolgskennzahlen liegen vor.
- Weitere Maßnahmen zur Verbesserung wurden identifiziert. (BMW, 2013)

#### **Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012)**

Neben den Schritten zur Einführung von Wissensmanagement stellt das Modell der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) ein in der Praxis nutzbares Konzept dar, das als Gesamtmodell praxisnahe und umsetzbare Anregungen für Unternehmen liefert, die Wissensmanagement im Unternehmen einführen möchten. (Lehner, 2014: S. 86)

Das Konzept ist in Form eines Kreislaufes aufgebaut, der einen äußeren und inneren Kreislauf umfasst. In diesen zwei Kreisläufen sind einzelne Bausteine definiert, die in der Abbildung 2 dargestellt werden. (Bodrow & Bergmann, 2003: S. 46)

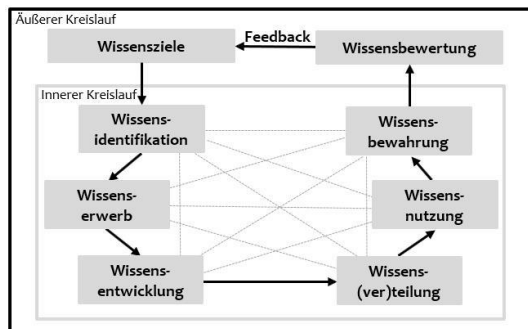


Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements [eigene Darstellung nach(Probst et al., 2012)]

### Wissensziele

Auch im Wissensmanagement spielen Ziele eine große Rolle. Daher müssen neben den Unternehmenszielen, Wissensziele definiert werden. Wichtig bei der Definition der Wissensziele ist, dass diese auch messbar sind um ihren Erfolg feststellen zu können. (Probst et al., 2012)

### Wissensidentifikation

In vielen Unternehmen herrscht mangelnde Transparenz über die Wissensbestände. Damit interne Transparenz geschaffen werden kann, muss der Status quo festgestellt werden. Die Organisation muss sich über ihre eigenen Fähigkeiten bewusst werden. Um die interne Wissenstransparenz zu erhöhen können folgende Instrumente eingesetzt werden: Expertenverzeichnis, Expertinnenverzeichnis, Yellow Pages, Wissenskarten, Wissenstopographie, Wissensbestandskarten, Geographische Informationssysteme, Wissensquellenkarten, Wissensmatrix. (Probst et al., 2012)

### Wissenserwerb

Wissen kann von externen Wissensträgern, Wissensträgerinnen, von anderen Unternehmen, von Stakeholdern, Stakeholderinnen oder durch den Erwerb von Wissensprodukten erworben werden. Wenn bestimmte Fähigkeiten im Unternehmen nicht vorhanden sind und diese auch nicht mit entsprechenden Aufwand entwickelt werden können, dann müssen sie auf externen Märkten eingekauft werden. Werden diese Fähigkeiten nur kurz- bis mittelfristig benötigt, stellt die temporäre Anstellung eine gute Alternative zur klassischen Festanstellung dar, um die vorhandenen Wissenslücken zu schließen. Ähnlich verhält es sich mit der Anstellung von Beratern. Eine andere Möglichkeit Wissen zu erwerben ist über Kooperationen mit anderen Unternehmen. (Probst et al., 2012)

### Wissensentwicklung

Die Wissensentwicklung hat die Aufgabe der Entwicklung von neuen Fähigkeiten, Produkten und Prozessen. Die Entwicklung von Wissen erfolgt sehr oft in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Neues Wissen muss nicht nur in Laboratorien entstehen. Es ist auch notwendig andere Unternehmenstätigkeiten zu analysieren, aus denen neues Wissen für das ganze Unternehmen entwickelt werden kann. Dabei wird zwischen Produktinnovationen, Prozessinnovationen und Sozialinnovationen unterschieden. (Probst et al., 2012)

### Wissens(ver)teilung

Damit Informationen und Erfahrungen für die Organisation nutzbar gemacht werden können, ist es notwendig diese zu (ver)teilen. (Kumpfert, 2015: S. 39) Der Baustein der Wissens(ver)teilung umfasst die folgenden drei Aufgaben: Multiplikation von Wissen mittels rascher Verteilung auf eine große Anzahl von Mitarbeitern, Sichern und Teilen von vergangenen Erfahrungen der Mitarbeiter, Simultaner Wissensaustausch zur Entwicklung neuen Wissens. Die Wissens(ver)teilung kann durch technische Infrastruktur unterstützt werden (Intranet, Groupware, E-Mail-Systeme und Lotus Notes). (Probst et al., 2012)

### Wissensnutzung

Damit das mühsam entwickelte Wissen auch von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt wird, müssen entsprechende Kontexte im Unternehmen geschaffen werden. Darunter ist gemeint, dass das Arbeitsumfeld die Anwendung von neuem Wissen unterstützen muss und die Bereitschaft zur Nutzung des Wissens auf individueller und kollektiver Ebene fördern muss. Um die Nutzungsbereitschaft zu fördern stellen kulturbewusste Führungsmaßnahmen eine Möglichkeit dar. Weiters muss auf individueller Ebene die Bereitschaft zur Hinterfragung der bestehenden Arbeitsabläufe gefördert werden. (Probst et al., 2012) Das Stellen von Fragen darf nicht als Zeichen von mangelnder Kompetenz angesehen werden, sondern als Bereitschaft zu Lernen. Wissen sollte auf kollektiver Ebene als eine Ressource verstanden werden, die zum Nutzen der Organisation eingesetzt werden muss. (Probst et al., 2012)

### Wissensbewahrung

In vielen Unternehmen hat durch konsequentes Lean Management und Outsourcing Maßnahmen wertvolles Know-how das Unternehmen verlassen. (Probst et al., 2012)

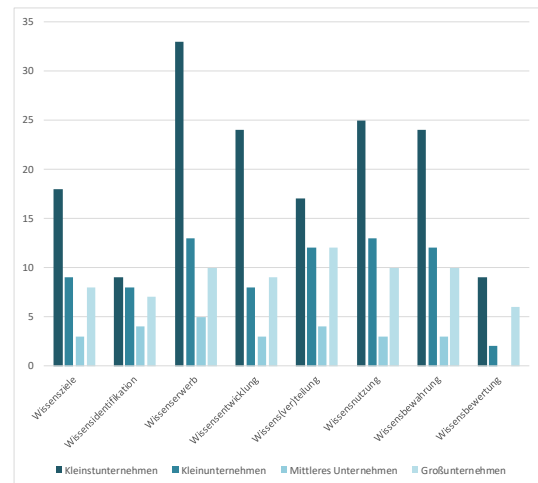
Der Verlust von kritischen Informationen kann die Funktionstüchtigkeit eines Unternehmens beeinträchtigen. Daher ist es von großer Bedeutung das relevante Wissen im Unternehmen zu bewahren. Der Baustein der Wissensbewahrung setzt sich aus folgenden Hauptprozessen zusammen: Selegieren, Speichern und Aktualisieren. Selegieren: Um das Wissen zu bewahren, muss es dokumentiert werden. Bei der Dokumentation des Wissens sollten wertvolle Erfahrungen von wertlosen getrennt werden. Nur wertvolle Daten, Informationen und Fähigkeiten sollten in organisatorischen Systemen dokumentiert werden. Speichern: Bei der Speicherung des bewahrungswürdigen Wissens werden die Speicherformen individuelle, kollektive und elektronische Bewahrung unterschieden. Aktualisieren: Das Wissen muss in festgelegten Abständen aktualisiert werden. Wird die Wissensbasis nicht aktualisiert, dann können dadurch erhebliche Kosten entstehen, weil zum Beispiel Investitionsentscheidungen auf Basis von veraltetem Wissen getroffen wurden. (Probst et al., 2012)

#### Wissensbewertung

Zu Beginn der Wissensbewertung steht die Wissensmessung. Hierbei geht es darum Veränderungen der organisatorischen Wissensbasis sichtbar zu machen. Im Anschluss an die Wissensmessung muss die festgestellte Veränderung anhand der Wissensziele interpretiert werden. Aus den erhaltenen Informationen können im Unternehmen jene Bereiche aufgedeckt werden, in denen Ansatzpunkte für korrigierende Maßnahmen des Wissensmanagements bestehen. Zur Messung der gesetzten Wissensziele können Wissensindikatoren wie zum Beispiel die Balanced Scorecard verwendet werden. (Probst et al., 2012)

#### **Ergebnisse der Umfrage**

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Umfrage, die im Rahmen der Masterarbeit „WISSENSMANAGEMENT Ein Einblick in das Management von Wissen österreichischer Unternehmen“ durchgeführt wurde dargestellt. Es werden jene Antworten der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben veranschaulicht, die für die Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen relevant sind.



**Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. gegliedert nach Unternehmensgröße [eigene Darstellung]**

In der Abbildung 3 werden die von österreichischen Unternehmen genutzten Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) gegliedert nach Unternehmensgröße dargestellt. Es ist somit aufgrund der ausgewerteten Ergebnisse ersichtlich, dass die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. (2012) nicht nur ein theoretisches Konstrukt sind, sondern auch bereits von Unternehmen jeder Unternehmensgröße eingesetzt werden.

#### **Genutzte Informationssysteme**

Nachfolgend werden jene Informationssysteme aufgelistet, die von den befragten Unternehmen am häufigsten genutzt werden (keine Reihenfolge). Diese Auflistung kann als Orientierungshilfe bei der Entscheidung für ein Informationssystem, dienen.

- Dokumentenmanagement System
- integriertes Wissensmanagement System
- Intranet
- Portal System
- Workflowmanagement System

#### **Eingesetzte Rollen**

Nachfolgend werden jene Rollen aufgelistet, die von den befragten Unternehmen am häufigsten genutzt werden (keine Reihenfolge). Diese Auflistung kann als Orientierungshilfe bei der Entscheidung für die Einführung einer neuen Rolle dienen.

- Chief Knowledge Officer
- Experte, Expertin
- Team-/Project-Officer
- Themenverantwortlicher, Themenverantwortlich