

# Inhalt

Kurzdarstellung .....	1
Vorwort.....	2
1 Einleitung.....	3
2 Theoretische Grundlagen der Studie .....	6
2.1 Grundlagen des Wissensmanagements .....	6
2.2 Potsdamer Wissensmanagement-Modell .....	10
2.3 Unterstützende Modelle zur Herleitung der Hypothesen.....	14
2.3.1 PDCA-Zyklus.....	14
2.3.2 Implementierungsphasen für Wissensmanagement-Systeme .....	16
2.3.3 Anreiz- und Motivationssysteme .....	19
2.3.4 Prozessuale Wissensorganisation .....	22
2.3.5 Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen .....	24
2.3.6 Unternehmenspolitische Barrieren .....	26
2.3.7 Projektteamzusammenstellungen .....	27
2.4 Phasenmodell für empirische Erhebungen nach Diekmann .....	31
3 Aufbau der Studie .....	35
3.1 Methodologie der Studie.....	35
3.2 Konstruktion des Fragebogens.....	38
3.2.1 Hypothese Organisation .....	39
3.2.2 Hypothese Technik.....	42
3.2.3 Hypothese Kultur .....	44
3.2.4 Hypothese Wirtschaftlichkeit.....	46
3.2.6 Hypothese Politik .....	52
3.2.7 Hypothese Delta .....	54
4 Auswertung der Studienergebnisse .....	58
4.1 Demografische Auswertung.....	58
4.2 Hypothesenspezifische Auswertungen .....	65

4.2.1 Eingesetzte Wissensmanagement-Systeme unterliegen keinem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.....	65
4.2.2 Die technische Realisierung eingesetzter Wissensmanagement-Systeme wird nicht mittels phasen- und systemspezifischer Kennzahlen auf Erfolg evaluiert .....	74
4.2.3 Die Wichtigkeit von Motivationssystemen für Wissensmanagement-Aktivitäten wird im Unternehmen erkannt, realisiert und gelebt.....	79
4.2.4 Die operationale Umsetzung von Wissensmanagement-Systemen orientiert sich nicht an den Kernprozessen.....	85
4.2.5 Unternehmen scheuen Wissensmanagement-Systeme aus datenschutzrechtlichen und betrieblichen mitbestimmungsrechtlichen Gründen.....	91
4.2.6 In Folge von unternehmenspolitischen Entscheidungen kann ein bereichsübergreifendes Wissensmanagement nicht ungehindert realisiert werden.....	99
4.2.7 Projektteams werden nicht nach Wissensanforderungen zusammengestellt	105
4.3 Zusammenfassung der Studienergebnisse .....	117
5 Diskussion der Studienergebnisse .....	122
5.1 Kritische Würdigung.....	122
5.2 Handlungsempfehlungen .....	123
6 Fazit .....	125
7 Quellenverzeichnis .....	128
8 Anhang.....	135

# 1 Einleitung

Seit vielen Jahren schon ist der Übergang von der Industrie zur Wissens- und Informationsgesellschaft ein Aspekt, der in Theorie und Praxis gleichermaßen viel Beachtung findet und entsprechend häufig thematisiert wird. Um im internationalen Wettbewerb nicht den Anschluss zu verlieren, müssen sich Unternehmen zwangsläufig mit diesem Übergang beschäftigen und gleichzeitig hinterfragen, welche konkreten Maßnahmen sie zu diesem Zweck umsetzen müssen. In der Literatur haben sich Wissen und Informationen, neben klassischen Produktions- oder Dienstleistungs- und Landwirtschaftssektoren, bereits als eigenständiger Wirtschaftssektor etabliert (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 5ff.) und wie diese Studie neben weiteren Praxisorientierten Untersuchungen zeigen (vgl. Bahrs et al. 2007), dringt Wissen als Ressource in den letzten Jahren stärker in das Bewusstsein der Entscheidungsträger vieler organisationaler Ebenen und entwickelt sich seither zu einem dominanten Produktionsfaktor. Firmen wie Google, Facebook und auch Amazon zeigen sich als Vorreiter, indem sie moderne Techniken - z.B. aus dem „Big Data“-Bereich - einsetzen und es gelernt haben, aus Wissen und Informationen Kapital zu schlagen (vgl. Buxmann 2015, S. 140f.). Wissensmanagement ist aber auch durchaus bedeutsam für Unternehmen, die keine Vorreiterrolle einnehmen, da sie auch indirekt zur Wertschöpfung beitragen (vgl. Heisig 2001, S. 11) und so ist es erfreulich, dass insbesondere große Unternehmen ein Wissensmanagement in den vergangenen Jahren erfolgreich einführen, umsetzen und weiterentwickeln konnten. Kleinere Unternehmen zeigen hier noch häufig Probleme (vgl. Voigt/Seidel 2009, S. 1), weshalb KMU einen Fokus in der aktuellen Studie einnehmen sollen.

Klar hat sich mittlerweile das Wissensmanagement bereits als eigenständige Forschungsrichtung herauskristallisiert (vgl. Heisig 2007, S. 3), wenngleich es als interdisziplinäre Wissenschaft und abteilungsübergreifende Methode unzählige Facetten in der Theorie und Praxis abbildet (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 12f.). Korrekt angewandtes Wissensmanagement hält eine Vielzahl an Methoden, Techniken und Tools zur Generierung, Verteilung und Nutzung von Wissen bereit und hat somit

Einfluss auf sämtliche Geschäftsprozesse in einem Unternehmen (vgl. Bahrs/Gronau 2014, S. 5f.).

Um eine Forschungslücke systematisch näher charakterisieren zu können, wurde vorbereitend für die Aufstellung der Hypothesen in Kapitel 2.3 bereits publizierte Literatur zum Thema Wissensmanagement gesichtet. Dabei wurde sich auf eine Auswahl von Veröffentlichungen zwischen den Jahren 2009 und 2014 beschränkt, um auf aktuellen Ergebnissen aufbauen und identifizierte Schwächen näher beleuchten zu können. Herausgeber dieser Grundlagenliteratur sind hauptsächlich Organisationen und Institutionen, die sich mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen und in diesem Bereich verschiedene Schwerpunkte setzen. Anhang 1 listet diese in einer Übersicht.

Zum ersten diente die Vorgängerstudie aus dem Jahr 2007 (ID=1) als Grundlage für eine Hypothesenbildung, in welcher identifiziert wurde, dass eine Projektteambildung nicht nach Wissensanforderungen geschieht, wie in der Tabelle des Anhang 1 aus dem 5. Ergebnis hervorgeht.

Zum Zweiten stellt Haufe und das Institut für Marktforschung GmbH (ID=2) im Jahr 2014 fest, dass Prozesse mangelhaft gestaltet sind, was sich in einem erhöhten Aufwand und eingeschränkter Produktivität äußert (ID=2, Ergebnis 3 und 4), sodass sich eine mehrfache Forschungslücke in dem Bereich der Gestaltung von Kernprozessen und Untersuchungen im Bereich der Wirtschaftlichkeit zeigt. Die Technische Universität Chemnitz bestätigt Defizite in der kostenorientierten Gestaltung von WM-Aktivitäten mit der Befragung von insgesamt 3.401 Teilnehmern zwischen 2010 und 2011 zum Status quo ihrer Wissensmanagement-Initiativen.

Das Fraunhofer-Institut legte weiter in einer Online-Umfrage aus dem Jahr 2014 mit 139 Teilnehmern (ID=3) den Fokus auf die Wissensbilanzierung in Unternehmen mit Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Hier geht hervor, dass sich Deutschland auf dem Weg in eine wissensbasierte Wirtschaft befindet. Die Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen erfährt hier jedoch keine tiefergehende Ausgestaltung. Ebenso geht hervor, dass Manager Nachholbedarf bzgl. der Mitarbeitermotivation sehen. Dies wird von der fünften Studie (ID=5, Ergebnis 4) und der Studie 6 (ID=6, Ergebnis 5)

bestätigt, sodass ein Aufgreifen dieser beiden Forschungsbereiche in der aktuellen Studie als vielversprechend gesehen werden kann.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie identifiziert das Zusammenspiel der drei Dimensionen „Organisation“, „Mensch“ und „Technik“ als Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement in 2013 auf Basis von 1.209 Mitwirkenden (ID=7, Ergebnis 2). Angesichts der Erkenntnis, dass Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern kaum, bzw. gar nicht gesichert wird (Nordakademi von Studnitz Management Consultants, ID= 4, Ergebnis 4) sollen Barrieren entsprechend dieser drei vorausgesetzten Bereiche eine Forschungslücke greifbar machen.

Die Wichtigkeit von Messkriterien in vorhandenen Phasen identifiziert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (ID=7). Dass geeignete Strukturen zur Messung des Erfolgs allerdings in kaum einem Unternehmen vorhanden sind, zeigt der Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship der Universität Potsdam (ID=6) in 2013 auf Basis von 26 Interviews mit Verantwortlichen für ein Wissens- und Innovationsmanagements, sodass eine weitere Forschungslücke in der näheren Charakterisierung deutlich wird. Weiter identifiziert er, dass ein WM nicht ausreichend koordiniert wird und nur „on-the-fly“ erfolgt (ID=6, Ergebnis 1). Eine nachhaltige Betrachtung auf Basis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erfolgt als Organisations- bzw. Koordinierungsinstrument nicht, sodass ein Aufgreifen in der aktuellen Studie auch vielversprechend ist.

Angesichts der vielen Potenziale der analysierten Untersuchungen wird diese Studie demnach ein fokussiertes Spektrum des Wissensmanagements in der Praxis abdecken und sich hierfür an den Handlungsgegenständen bzw. den Rahmenbedingungen des Potsdamer Wissensmanagement-Modells orientieren. So versteht sich die vorliegende Studie als Fortsetzung einer ersten im Jahr 2007 durchgeführten Wissensmanagement-Studie des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und trägt aus diesem Grund den Titel „Wissensmanagement im Zeitalter der Digitalisierung“. Die Studie wird somit einen Einblick darüber gewähren, ob und inwieweit der adäquate Umgang mit der Ressource Wissen im Alltag der Unternehmen Anwendung findet und an welcher Stelle die Unternehmen folglich noch Defizite aufweisen bzw. Potenziale bergen.

## 2 Theoretische Grundlagen der Studie

„Ohne eine klare Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen ist Wissensmanagement zum Scheitern verurteilt.“ (Willke 2001, S. S. 18)

Nachfolgend werden zunächst begriffliche Grundlagen geklärt, bevor die Dichotomie des Wissens näher erläutert wird. Im Anschluss daran werden zwei zentrale Ansätze des Wissensmanagements vorgestellt: das SECI-Modell nach Nonaka und Takeuchi sowie das Potsdamer Wissensmanagement-Modell.

### 2.1 Grundlagen des Wissensmanagements

Um den Begriff des Wissensmanagements zielgerichtet zu erklären, eignet sich die Wissenstreppe von North (siehe Abbildung 1). Darauf aufbauend wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels die Terminologie des Wissensmanagements beleuchtet.

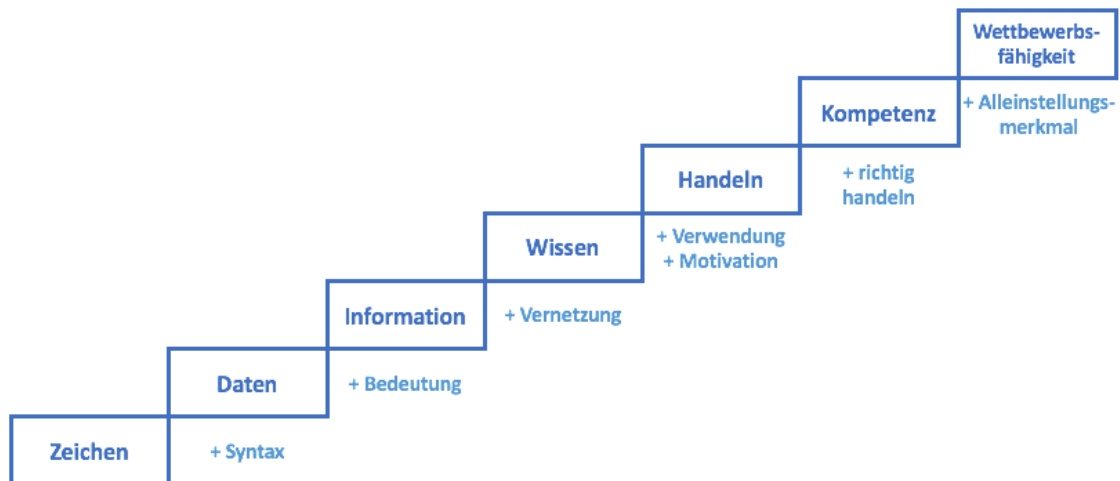


Abb. 1: Wissenstreppe (eigene Darstellung in Anlehnung an North 2002, S. 39)

Das von North entwickelte Modell beschreibt, wie ein Unternehmen durch das optimale Management der Ressource „Wissen“ Wettbewerbsvorteile erwerben kann. Um die Wissenstreppe nachvollziehen zu können, werden im Weiteren die im Kontext erwähnten Grundbegriffe erläutert.