

Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen

Band 6

Herausgegeben von Sibylle Peters

Mark Staiger

Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Systematische Gestaltung einer
wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN: 978-3-86618-266-0

DOI 10.1688/9783866182660

Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen: ISSN 1611-3519

1. Auflage, 2008

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Geleitwort von Hans-Jörg Bullinger

Der Wandel der wirtschaftlichen und sozialen Gesellschaft von der Industrie- zur Informations- und Wissensgesellschaft schreitet beständig voran. So ist der Wissensanteil an einer Wertschöpfungskette von Industrieprodukten in den letzten Jahren zunehmend gestiegen ist und wird zukünftig noch weiter zunehmen. Diese Entwicklung hat dazu beigetragen, dass Wissen zunehmend als eine ökonomische Ressource verstanden wird, die neben den traditionellen Produktionsfaktoren (z.B. Boden, Kapital, Arbeit) entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist. Weil der Faktor Wissen eine solch große Bedeutung erlangt, sind Organisationen geforderter effektiver und effizienter mit dieser Ressource umzugehen.

Die wachsenden Anforderungen an die Verfügbarkeit wettbewerbsrelevanten Wissens stellt hierbei nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) eine große Herausforderung dar, da auch sie sich der Notwendigkeit ausgesetzt sehen, sich an globale und ständig wandelnde Märkte anzupassen und ihre Produkte und Dienstleistungen immer schneller, differenzierter und kostengünstiger zu produzieren. Diese hat dazu geführt, dass das Thema Wissensmanagement, das anfangs meist ausschließlich von Beratungsorganisationen und großen Konzernen behandelt wurde, nun aber auch im Blickwinkel von KMU ist. Allerdings wurden die spezifischen Fragestellungen von KMU in der wissenschaftlichen Diskussion zum Wissensmanagement kaum berücksichtigt. So klafft zwischen den theoretischen Wissensmanagement-Ansätzen und den praktischen Fragestellungen hinsichtlich des Umgangs mit Wissen in KMU eine erhebliche Lücke. Hinzukommt, dass Wissensmanagement in KMU häufig nur mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien gleichgesetzt wird, ohne dass hierbei die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen näher betrachtet werden.

An dieser Diskrepanz setzt die vorliegende Arbeit an. So besteht das übergeordnete Ziel der Arbeit in der Konzeption eines Interventionsrahmens zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur, der die strukturellen und kulturellen Merkmale von KMU umfassend berücksichtigt. Damit wird ein wichtiger wissenschaftlicher Beitrag geleistet, um den Forschungsbereich des Wissensmanagements zu bereichern. Mit der Fokussierung auf die Struktur und Kultur werden zwei Bereiche bearbeitet, die bisher in der wissenschaftlichen Diskussion nur eine geringe Aufmerksamkeit erfahren haben, denen aber sowohl hinsichtlich des Einflusses auf die Wissensprozesse in Organisationen als auch für die praxisorientierte Ausgestaltung von Wissensmanagement-Konzepten in KMU ein großer Stellenwert beigemessen werden muss. Die Arbeit widmet sich damit einer wichtigen ökonomischen und bisher noch ungenügend bearbeiteten wissenschaftlichen Problemstellung.

Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger
Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft

Geleitwort von Rolf Hochreiter

Deutschland vollzieht momentan den vielzitierten Wandel zur Wissensgesellschaft. Wissen wird neben Arbeit, Kapital und Boden zum vierten Produktionsfaktor. Gerade für die deutsche Wirtschaft mit ihren im Weltmaßstab gesehen hohen Löhnen und Gehältern wird Wissen zum zentralen Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb. Eine wissensorientierten Unternehmensführung stellt damit eine unabdingbare Grundlage für die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen dar.

Während Verfahren des Wissensmanagements bei Großunternehmen bereits weitgehend Eingang gefunden haben, ist bei mittelständischen Unternehmen noch starke Zurückhaltung festzustellen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat sich deshalb das Ziel gesetzt, die Verbreitung des Wissensmanagements im Mittelstand zu fördern.

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Anwendungsprojektes „ProWis – Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU“. Das Projekt wurde im Rahmen der BMWi-Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ gefördert und vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) betreut. Das Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF (Magdeburg) und das Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK (Berlin) begleiteten gemeinsam ProWis als Forschungspartner. Ziel des Projektes war es, KMU bei der Ausgestaltung und Implementierung unternehmensspezifischer Wissensmanagement-Lösungen zu unterstützen. Hierzu wurden bewährte und aktuelle Wissensmanagement-Methoden und -Vorgehensweisen an die spezifischen Bedürfnisse von KMU angepasst. Um die Praxis-tauglichkeit der erarbeiteten Wissensmanagement-Konzepte sicherzustellen, wurden sie in Zusammenarbeit mit 15 KMU aus den Branchen Automobil, Maschinenbau und Elektro/Elektrotechnik entwickelt und erprobt. Der in dieser Arbeit entwickelte KMU-orientierte Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation wurde im Rahmen des Projektes bei drei Industriepartnern angewendet und überprüft. Mit dieser Arbeit liegt damit ein wissenschaftlich fundierter und praxiserprobter Ansatz vor, der zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur in KMU eingesetzt werden kann.

Die durch das BMWi initiierten Programme haben zur Verbreitung des Themas Wissensmanagement in KMU beigetragen und den wissenschaftlichen Dialog zu diesem Thema gefördert. Ich hoffe, dass die vorgestellte Arbeit nicht nur in wissenschaftlichen Kreisen intensiv diskutiert wird, sondern darüber hinaus auch KMU dabei unterstützt, systematischer mit der Ressource Wissen umzugehen.

Dr. Rolf Hochreiter

Ministerialrat im Bundesministerium
für Wirtschaft und Technologie

Vorwort

Durch die Arbeit mit vielen Organisationen bin ich zur Überzeugung gekommen, dass Unternehmen das Wissen ihrer Mitarbeiter nur unzureichend nutzen und entwickeln. Durch den derzeit stattfindenden Strukturwandel von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft werden allerdings zukünftig nur noch die Unternehmen erfolgreich sein können, die es schaffen die Potenziale ihrer Mitarbeiter konsequent weiterzuentwickeln und für neue Produkte und Dienstleistungen zu nutzen. Dem systematischen Umgang mit Wissen kommt damit eine zentrale Bedeutung hinsichtlich des Unternehmenserfolges zu. Allerdings stellt die Einführung von Wissensmanagement gerade für kleine und mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung dar, die sie aufgrund ihrer charakteristischen Merkmale nur schwer bewerkstelligen können. Im Rahmen dieser Arbeit wurde deshalb das Ziel verfolgt, einen praxisorientierten Beitrag zur Unterstützung dieser schwierigen und meist langwierigen Aufgabe zu leisten.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) in Magdeburg. In der Zeit von 2002 bis 2007 hatte ich hier die Gelegenheiten eine Vielzahl anwendungsorientierter Forschungsfragen zum Wissensmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten zu können. An dieser Stelle möchte ich Hans-Georg Schnauffer und Stefan Voigt für die fünf abwechslungs- und lehrreichen Jahre danken, in denen ich im Bereich Wissens- und Innovationsmanagement (WIM) mit ihnen zusammen arbeiten durfte. Sie waren mir in dieser Zeit nicht nur äußerst angenehme Kollegen, sondern sind mir auch zu sehr guten Freunden geworden. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Anwendungsprojektes „ProWis – Prozessorientiertes Wissensmanagement in KMU“, das ab Mai 2005 gemeinsam vom Fraunhofer IFF und Fraunhofer IPK durchgeführt wurde, konnte ich meine theoretischen Überlegungen an der Praxis von kleinen und mittelständischen Unternehmen spiegeln. Ohne die enge Zusammenarbeit mit der Praxis sowie den wertvollen Beiträgen der an diesem Projekt partizipierenden Unternehmensvertreter wäre diese Arbeit nicht in der vorliegenden Form möglich gewesen.

Besonders bedanken möchte ich mich bei meiner „Doktormutter“ Prof. Dr. Sibylle Peters, die mich stets motivierte konsequent an der Sache weiterzuarbeiten. Ihre Kritikpunkte und vor allem die Vielzahl an konstruktiven Vorschlägen haben nicht nur zu einer permanenten Schärfung des Untersuchungsgegenstandes beigetragen, sondern haben mir darüber hinaus auch vermittelt, dass es sich lohnt, eine wissenschaftliche Arbeit schrittweise zu verbessern. Prof. Dr. Michael Schenk danke ich für die wissenschaftlichen Freiheiten, die ich an seinem Institut genießen durfte und für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie die überaus interessante Diskussion meiner Arbeit. Den Mitgliedern meiner Dissertationskommission (Prof. Dr. Eckhard Dittrich, Prof. Dr. Urs Fuhrer, Prof. Dr. Klaus Jenewein, Prof. Dr. Thomas Spengler) sei für ihre Bereitschaft gedankt, sich auf mein Thema und meine Gedanken einzulassen. Die Kommission war mit diesen Professoren damit genau so interdisziplinär, wie die Forschungsfrage, mit der ich mich in den letzten Jahren intensiv auseinandergesetzt habe.

Allen Kollegen und studentischen Mitarbeitern, die mich während meiner Zeit am Fraunhofer IFF unterstützt haben, möchte ich auf diesem Wege vielen Dank sagen. Sie haben maßgeblich dazu beigetragen, dass ich nicht den Spaß an meiner wissenschaftlichen Arbeit verloren habe. Hierbei möchte ich mich vor allem bei Holger Seidel bedanken, der die

organisationalen Rahmenbedingungen am Fraunhofer IFF für diese Arbeit schuf und darüber hinaus auch häufig noch zur späten Stunde für eine bereichernde wissenschaftliche Diskussion zur Verfügung stand. Jörg von Garrel bin ich für das Korrekturlesen sowie seine unbestechliche Art der Motivation und Anteilnahme zu großem Dank verpflichtet. Darüberhinaus danke ich Rico Schady und Gregor Sallaba, die sich mit mir auf den teilweise leidvollen und einsamen Weg einer Promotion begeben haben, dafür, dass ich mit ihnen immer wieder den Entstehungsprozess einer solchen Arbeit umfassend reflektieren konnte. Für ihren stetigen Rückhalt und ihre immerwährende Motivation möchte ich mich vor allem bei Jessica Gatzke bedanken, sie trug sicherlich mit mir die emotionale Hauptlast dieser Arbeit.

Zudem danke ich ganz besonders meiner Familie, auf deren Rückhalt ich immer zählen konnte. Mein ganz besonderer Dank gilt abschließend meiner Partnerin Tanja Pavkovic, die mich während dieser Arbeit stets unterstützte und oft auch ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse für dieses sehr persönliche Ziel zurückgestellt hat. Ihr sei diese Arbeit gewidmet.

Pretoria (Südafrika), im Juli 2008

Mark Staiger

Inhaltsverzeichnis – Kurzversion

Geleitwort von Hans-Jörg Bullinger	V
Geleitwort von Rolf Hochreiter	VI
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis – Kurzversion	IX
Inhaltsverzeichnis – Langversion	XI
Abbildungen	XVI
Tabellenverzeichnis	XVIII
Abkürzungsverzeichnis	XX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Wissenschaftliches Vorgehen	5
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Untersuchungsgegenstand	12
2.1 Kleine und mittelständische Unternehmen als Forschungsobjekte	12
2.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU	16
3 Grundlagen zum Wissensmanagement	19
3.1 Systemtheoretisches Grundverständnis von Organisationen	19
3.2 Wissen	27
3.3 Wissensmanagement	36
3.4 Lernen	43
3.5 Organisationale Wissensbarrieren – Interventionsebenen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation	65
3.6 Zusammenfassung	70
4 Organisationsstruktur	72
4.1 Grundlagen zur Organisationsstruktur	72
4.2 KMU-Spezifika – Organisationsstruktur	80
4.3 Wissensorientierte Organisationsstrukturen	84
5 Organisationskultur	103
5.1 Grundlagen zur Organisationskultur	103
5.2 KMU-Spezifika – Organisationskultur	121
5.3 Wissensorientierte Organisationskultur	130
6 Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur in KMU	151
6.1 Organisationsveränderung – Möglichkeiten und Grenzen	151
6.2 Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur in KMU	164

6.3	Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	185
7	Fallstudien	214
7.1	Zielstellung, Forschungskontext und Vorgehen	214
7.2	Fallbeispiel 1 – Auto GmbH	220
7.3	Fallbeispiel 2 – Maschinenbau GmbH	230
7.4	Fallbeispiel 3 – Elektro GmbH	241
7.5	Übergeordnete Merkmale und Muster	252
7.6	Reflektion des Interventionsrahmens – Theorie-Praxis-Diskurs	263
8	Schlussbetrachtung	268
8.1	Zusammenfassung und Reflektion	268
8.2	Forschungsbedarf und Ausblick	276
9	Anhang	280
9.1	Kennzahlenfragebogen – Ermittlung von Vergleichskennzahlen	280
9.2	Teilstrukturierter Interviewleitfaden – Analyse der Organisationsstruktur	286
9.3	Schriftliche Befragung – Wissensmanagement-Audit	288
9.4	Teilstrukturierte Gruppeninterviews – GPO-WM Prozessanalyse	294
10	Literaturverzeichnis	296

Inhaltsverzeichnis – Langversion

Geleitwort von Hans-Jörg Bullinger	V
Geleitwort von Rolf Hochreiter	VI
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis – Kurzversion	IX
Inhaltsverzeichnis – Langversion	XI
Abbildungen	XVI
Tabellenverzeichnis	XVIII
Abkürzungsverzeichnis	XX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Wissenschaftliches Vorgehen	5
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Untersuchungsgegenstand	12
2.1 Kleine und mittelständische Unternehmen als Forschungsobjekte	12
2.1.1 Quantitative Abgrenzungskriterien von KMU	13
2.1.2 Qualitative Abgrenzungskriterien von KMU	14
2.1.3 Merkmale der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten KMU	15
2.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU	16
3 Grundlagen zum Wissensmanagement	19
3.1 Systemtheoretisches Grundverständnis von Organisationen	19
3.1.1 System	21
3.1.2 Systemarten	22
3.1.3 Eigenschaften von Organisationen als soziale Systeme	24
3.2 Wissen	27
3.2.1 Definitionen von Wissen	27
3.2.2 Eigenschaften von Wissen	29
3.2.3 Wissen in Organisationen	31
3.2.3.1 Wissensbasis der Organisation	31
3.2.3.2 Wissens- und Informationsträger der Organisation	33
3.3 Wissensmanagement	36
3.3.1 Wissensmanagement-Definitionen	36
3.3.2 Überblick über Modelle des Wissensmanagements und Verortung der Arbeit	39
3.4 Lernen	43
3.4.1 Individuelles Lernen	43
3.4.1.1 Individueller Lernzyklus – Erfahrungslernen nach Kolb (1976, 1984)	44
3.4.1.2 Individueller Kognitionsrahmen	46
3.4.1.3 Individuelle Wissensbasis	47
3.4.2 Organisationales Lernen	47
3.4.2.1 Einführung in die theoretischen Grundlagen des organisationalen Lernens	48

3.4.2.1.1	Lernformen des organisationalen Lernens	48
3.4.2.1.2	Lerntypen des organisationalen Lernens	50
3.4.2.1.3	Veränderungsprozesse des organisationalen Lernens	51
3.4.2.2	Interaktionistisch-systemische Modelle des organisationalen Lernens	53
3.4.2.2.1	Organisationaler Lernzyklus nach March/Olsen (1975)	53
3.4.2.2.2	Prozessmodell des organisationalen Lernens nach Müller-Stewens/Pautzke (1991)	54
3.4.2.2.3	Integriertes Modell des organisationalen Lernens nach Kim (1993a,b)	56
3.4.3	Organisationale Wissensprozesse – Prozesse im Umgang mit Wissen in Organisationen	57
3.4.4	Abgrenzung des Wissensmanagements vom organisationalen Lernen	62
3.5	Organisationale Wissensbarrieren – Interventionsebenen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation	65
3.6	Zusammenfassung	70
4	Organisationsstruktur	72
4.1	Grundlagen zur Organisationsstruktur	72
4.1.1	Begriff der Organisationsstruktur	72
4.1.2	Dimensionen der Organisationsstruktur	73
4.1.2.1	Spezialisierung	74
4.1.2.2	Koordination	75
4.1.2.3	Konfiguration	76
4.1.2.4	Entscheidungsdelegation	77
4.1.2.5	Formalisierung	78
4.1.3	Wechselbeziehung zwischen den Strukturdimensionen	78
4.2	KMU-Spezifika – Organisationsstruktur	80
4.3	Wissensorientierte Organisationsstrukturen	84
4.3.1	Spezialisierung	85
4.3.2	Koordination	88
4.3.2.1	Selbstabstimmung	89
4.3.2.2	Programmierung	91
4.3.3	Konfiguration	94
4.3.3.1	Invertierte Organisation	95
4.3.3.2	Netzwerk-Organisation	95
4.3.3.3	Hypertext-Organisation	96
4.3.3.4	Zusammenfassung	97
4.3.4	Entscheidungsdelegation	98
4.3.5	Formalisierung	100
4.3.6	Zusammenfassung	102
5	Organisationskultur	103
5.1	Grundlagen zur Organisationskultur	103
5.1.1	Begriff der Organisationskultur	105
5.1.2	Verständnisse von Organisationskultur	107
5.1.2.1	Objektivistische Perspektive	108
5.1.2.2	Subjektivistische Perspektive	108
5.1.2.3	Integrative Perspektive	109
5.1.2.4	Zusammenfassung und Verortung der Arbeit	110
5.1.3	Stärke der Organisationskultur	112
5.1.4	Subkulturen	116
5.1.5	Ebenen-Modell der Organisationskultur von Schein (1995)	117
5.1.5.1	Grundannahmen	118
5.1.5.2	Bekundete Werte	120
5.1.5.3	Artefakten	120
5.2	KMU-Spezifika – Organisationskultur	121

5.2.1	Kulturstärke	121
5.2.2	Kulturgestaltung	123
5.2.2.1	Kulturträger	124
5.2.2.2	Kontextbedingungen	125
5.2.2.2.1	Ressourcenausstattung	125
5.2.2.2.2	Organisationsstrategie – Planung, Durchführung und Kontrolle	126
5.2.2.2.3	Organisationsstruktur	127
5.2.2.2.4	Informations- und Kommunikationstechnologie	127
5.2.2.3	Führungskräfte	128
5.2.2.4	Zusammenfassung	129
5.3	Wissensorientierte Organisationskultur	130
5.3.1	Begriff der Wissenskultur	130
5.3.2	Bedeutung der Wissenskultur	131
5.3.3	Dimensionen einer Wissenskultur	133
5.3.3.1	Grundannahmen einer Wissenskultur	134
5.3.3.1.1	Annahmen über die Natur des Menschen – Menschenbilder und Motivation	135
5.3.3.1.2	Annahmen über die Natur des menschlichen Handelns – Wissensarbeit	137
5.3.3.2	Bekundete Werte einer Wissenskultur	139
5.3.3.2.1	Vertrauen	140
5.3.3.2.2	Zusammenarbeit	142
5.3.3.2.3	Fürsorge	143
5.3.3.2.4	Offenheit	144
5.3.3.2.5	Lernbereitschaft/-fähigkeit und Umgang mit Fehlern	145
5.3.3.2.6	Autonomie	147
5.3.3.3	Artefakte einer Wissenskultur	147
5.3.4	Zusammenfassung	149
6	Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur in KMU	151
6.1	Organisationsveränderung – Möglichkeiten und Grenzen	151
6.1.1	Veränderungsstrategien – Evolutionärer oder revolutionärer Wandel	152
6.1.2	Phasen einer Veränderung	155
6.1.3	Widerstand gegen Veränderungen	157
6.1.4	Wissensmanagement als Intervention in ein soziales System	159
6.2	Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur in KMU	164
6.2.1	Analyse der Organisationsstruktur	165
6.2.1.1	Perspektiven zur Erfassung der Organisationsstruktur	165
6.2.1.2	Erhebungsverfahren zur Erfassung der Dimensionen der Organisationsstruktur	166
6.2.1.3	Maße zur Erfassung der Organisationsstruktur	166
6.2.1.3.1	Spezialisierungsmaße	167
6.2.1.3.2	Koordinationsmaße	168
6.2.1.3.3	Konfigurationsmaße	168
6.2.1.3.4	Delegationsmaße	169
6.2.1.3.5	Formalisierungsmaße	170
6.2.1.3.6	Zusammenfassung	170
6.2.2	Bewertung der Organisationsstruktur	171
6.2.3	Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur in KMU	175
6.2.3.1	Spezialisierung	175
6.2.3.2	Koordination	177
6.2.3.3	Konfiguration	179
6.2.3.4	Entscheidungsdelegation	181
6.2.3.5	Formalisierung	183
6.2.3.6	Zusammenfassung	184

6.3	Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	185
6.3.1	Analyse der Organisationskultur	186
6.3.1.1	Erhebungsverfahren zur Erfassung der Organisationskultur	187
6.3.1.2	Analyse einer Wissenskultur	189
6.3.2	Bewertung der Organisationskultur	192
6.3.3	Interventionsebenen und Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	193
6.3.3.1	Interventionsebenen zur Gestaltung der Organisationskultur	194
6.3.3.1.1	Kulturträger	195
6.3.3.1.2	Kontextbedingungen	196
6.3.3.1.3	Führung	197
6.3.3.2	Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	199
6.3.3.2.1	Vertrauen	200
6.3.3.2.2	Zusammenarbeit	203
6.3.3.2.3	Fürsorge	206
6.3.3.2.4	Offenheit und Lernbereitschaft/-fähigkeit	208
6.3.3.2.5	Autonomie	211
6.3.3.3	Zusammenfassung	212
7	Fallstudien	214
7.1	Zielstellung, Forschungskontext und Vorgehen	214
7.1.1	Zielstellung	214
7.1.2	Forschungskontext	215
7.1.3	Vorgehensweise	216
7.1.3.1	Analyse	216
7.1.3.2	Bewertung und Zielsetzung	218
7.1.3.3	Methodenplanung und -umsetzung	219
7.2	Fallbeispiel 1 – Auto GmbH	220
7.2.1	Zentrale Analyseergebnisse	221
7.2.1.1	Organisationsstruktur	221
7.2.1.2	Organisationskultur	222
7.2.1.3	Wissensprozesse	224
7.2.2	Bewertung und Zielstellung	226
7.2.3	Methodenplanung und -umsetzung	227
7.2.3.1	Lessons Learned-Workshop	228
7.2.3.2	Schnittstellen-Workshop	228
7.2.3.3	Projektgruppen	229
7.2.3.4	Mitarbeiterbeurteilungen über Mitarbeitergespräche vor dem Hintergrund von Stellenbeschreibungen	229
7.3	Fallbeispiel 2 – Maschinenbau GmbH	230
7.3.1	Zentrale Analyseergebnisse	231
7.3.1.1	Organisationsstruktur	231
7.3.1.2	Organisationskultur	233
7.3.1.3	Wissensprozesse	235
7.3.2	Bewertung und Zielstellung	236
7.3.3	Methodenplanung und -umsetzung	237
7.3.3.1	Wiki	238
7.3.3.2	WM-Prozessassistent	239
7.3.3.3	Methodendatenbank	240
7.4	Fallbeispiel 3 – Elektro GmbH	241
7.4.1	Zentrale Analyseergebnisse	241
7.4.1.1	Organisationsstruktur	241
7.4.1.2	Organisationskultur	243

7.4.1.3	Wissensprozesse	246
7.4.2	Bewertung und Zielsetzung	248
7.4.3	Methodenplanung und -umsetzung	249
7.4.3.1	Systematische Kompetenzentwicklung	249
7.4.3.2	Lessons Learned-Workshop	250
7.4.3.3	Tag der Entwicklung und Experten-Netzwerk	250
7.4.3.4	Verbesserung des „Normen- und Gesetzesmanagements“	250
7.4.3.5	Content Management-System und Wiki	251
7.5	Übergeordnete Merkmale und Muster	252
7.5.1	Organisationsstruktur	252
7.5.2	Organisationskultur	256
7.5.3	Wissensprozesse in den einzelnen Wissensdomänen	258
7.6	Reflektion des Interventionsrahmens – Theorie-Praxis-Diskurs	263
8	Schlussbetrachtung	268
8.1	Zusammenfassung und Reflektion	268
8.2	Forschungsbedarf und Ausblick	276
9	Anhang	280
9.1	Kennzahlenfragebogen – Ermittlung von Vergleichskennzahlen	280
9.2	Teilstrukturierter Interviewleitfaden – Analyse der Organisationsstruktur	286
9.3	Schriftliche Befragung – Wissensmanagement-Audit	288
9.3.1	Fragebogen – Auszug aus dem Wissensmanagement-Audit	288
9.3.2	Ergebnisse der schriftlichen Befragung	291
9.3.2.1	Auto GmbH	291
9.3.2.2	Maschinenbau GmbH	292
9.3.2.3	Elektro GmbH	293
9.4	Teilstrukturierte Gruppeninterviews – GPO-WM Prozessanalyse	294
10	Literaturverzeichnis	296

Abbildungen

Abbildung 1: Forschungsprozess der anwendungsorientierten Forschung und dessen Anwendung im Rahmen der vorliegenden Arbeit	9
Abbildung 2: Aufbau der Forschungsarbeit	11
Abbildung 3: Grenzen eines Systems	22
Abbildung 4: Arten von Systemen	23
Abbildung 5: Abgrenzung zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen	28
Abbildung 6: Horizontales Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis	32
Abbildung 7: Individueller Lernzyklus nach Kolb	45
Abbildung 8: Operationale und konzeptionelle Ebenen beim individuellen Lernen	46
Abbildung 9: Individuelle Wissensbasis	47
Abbildung 10: Lerntypen des organisationalen Lernens	51
Abbildung 11: Organisationaler Lernzyklus nach March/Olsen	54
Abbildung 12: Organisatorischer Lernzyklus nach Müller-Stewens/Pautzke	55
Abbildung 13: Integriertes Modell individueller und kollektiver Lernprozesse nach Kim	56
Abbildung 14: Lernmodell einer ausdifferenzierten Organisation	57
Abbildung 15: Struktur- und Kulturveränderung als Anpassungs- und Veränderungslernen	70
Abbildung 16: Organisationalen Wissensprozesse im Spannungsfeld zwischen Organisationsstruktur und -kultur	71
Abbildung 17: Idealtypische Strukturen von Weisungsbeziehungen	77
Abbildung 18: Interdependenzen zwischen den einzelnen Strukturdimensionen	80
Abbildung 19: Stellenspezialisierung als Funktion der Organisationsgröße für verschiedene empirische Erhebungen	81
Abbildung 20: Zusammenhang zwischen Organisationswachstum und Koordination sowie Leitungsspanne	82
Abbildung 21: Invertierte Organisation	95
Abbildung 22: Hypertext-Organisation	97
Abbildung 23: Ebenen-Modell der Organisationskultur	118
Abbildung 24: Abhängigkeit zwischen Wissensmanagement und einer wissensorientierten Organisationskultur	132
Abbildung 25: Einfluss der Unternehmenskultur auf das Verhalten im Umgang mit Wissen	132
Abbildung 26: Bedürfnispyramide von Maslow	136
Abbildung 27: Zentrale Elemente einer Wissenskultur	150
Abbildung 28: Phasen einer Veränderung	157
Abbildung 29: Widerstände gegen Veränderung auf der individuellen Ebene	158
Abbildung 30: An einer Beratung beteiligte soziale Systeme	161
Abbildung 31: Gliederungstiefe und Leitungsspanne	169
Abbildung 32: Soll-Ist-Vergleich der Organisationskultur	190
Abbildung 33: Beispielhafte Ausprägung der Wissenskultur	192
Abbildung 34: Vorgehensweise zur Erstellung der Fallstudien	216
Abbildung 35: Organigramm der Auto GmbH	221
Abbildung 36: Charakteristika der Organisationsstruktur bei der Auto GmbH	222
Abbildung 37: Ausprägung der Wissenskulturwerte bei der Auto GmbH	223
Abbildung 38: Ausprägung der Wissensprozesse in den einzelnen Wissensdomänen bei der Auto GmbH	226
Abbildung 39: Organigramm der Maschinenbau GmbH	231
Abbildung 40: Charakteristika der Organisationsstruktur bei der Maschinenbau GmbH	233
Abbildung 41: Ausprägung der Wissenskulturwerte bei der Maschinenbau GmbH	234
Abbildung 42: Ausprägung der Wissensprozesse in den einzelnen Wissensdomänen bei der Maschinenbau GmbH	236
Abbildung 43: Organigramm der Elektro GmbH	242
Abbildung 44: Charakteristika der Organisationsstruktur bei der Elektro GmbH	243

Abbildung 45: Ausprägung der Wissenskulturwerte bei der Elektro GmbH	245
Abbildung 46: Ausprägung der Wissensprozesse in den einzelnen Wissensdomänen bei der Elektro GmbH	247
Abbildung 47: Wachstumsphasen nach Greiner	254

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen theoretischer und anwendungsorientierter Wissenschaft	6
Tabelle 2: Quantitative Abgrenzungskriterien nach der EU-Verordnung	13
Tabelle 3: Beispiele einer branchenbezogenen Festlegung von Klassengrenzen	14
Tabelle 4: Qualitative Abgrenzungskriterien zwischen KMU und Großunternehmen	15
Tabelle 5: Sichtweisen organisatorischer Zusammenhänge	20
Tabelle 6: Überblick über verschiedene Definitionen zum Wissensmanagement	38
Tabelle 7: Ziele und Inhalte der vier Cluster von Wissensmanagement-Ansätzen	41
Tabelle 8: Lernformen des organisationalen Lernens	49
Tabelle 9: Organisationale Wissensprozesse unter Berücksichtigung der verschiedenen Lerntypen	62
Tabelle 10: Differenzen zwischen Wissensmanagement und organisationalem Lernen	65
Tabelle 11: Wissensbarrieren in unterschiedlichen wissenschaftlichen Arbeiten	68
Tabelle 12: Spezifika von KMU hinsichtlich der Dimensionen der Organisationsstruktur	84
Tabelle 13: Vor- und Nachteile der Spezialisierung aus einer wissensorientierten Perspektive	88
Tabelle 14: Vor- und Nachteile der Selbstabstimmung aus einer wissensorientierten Perspektive	91
Tabelle 15: Vor- und Nachteile der Programmierung aus einer wissensorientierten Perspektive	93
Tabelle 16: Beurteilung verschiedener Konfigurationsformen aus einer wissensorientierten Perspektive	98
Tabelle 17: Vorteile der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung aus einer wissensorientierten Perspektive	100
Tabelle 18: Auswirkung des Formalisierungsgrades auf den Umgang mit Wissen	102
Tabelle 19: Kulturansätze im Überblick	110
Tabelle 20: Spezifika von KMU hinsichtlich der Ebenen zur Gestaltung der Unternehmenskultur	130
Tabelle 21: Menschenbilder – Theorie X und Theorie Y von McGregor	135
Tabelle 22: Artefakte einer wissensorientierten Unternehmenskultur	149
Tabelle 23: Merkmale evolutionären und revolutionären Wandels	154
Tabelle 24: Maße zur Erfassung der Dimensionen der Organisationsstruktur	171
Tabelle 25: Aspekte zur Bewertung des Spezialisierungsgrades im Zusammenhang mit den organisationalen Wissensprozessen	172
Tabelle 26: Aspekte zur Bewertung der Koordination im Zusammenhang mit den organisationalen Wissensprozessen	173
Tabelle 27: Aspekte zur Bewertung der Konfiguration im Zusammenhang mit den organisationalen Wissensprozessen	173
Tabelle 28: Aspekte zur Bewertung der Entscheidungsdelegation im Zusammenhang mit den organisationalen Wissensprozessen	174
Tabelle 29: Aspekte zur Bewertung des Formalisierungsgrades im Zusammenhang mit den organisationalen Wissensprozessen	174
Tabelle 30: Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur in KMU	184
Tabelle 31: Einsatz von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden im integrativen Kulturansatz	188
Tabelle 32: Operationalisierungsansätze und Zielstellungen zur empirischen Erfassung der Wissenskultur	191
Tabelle 33: Beispiele für kommunikations-, handlungs- und objektorientierte Symbole	199
Tabelle 34: Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationskultur in KMU	213
Tabelle 35: Zentrale Merkmale der drei Fallbeispiele hinsichtlich der Organisationsstruktur	256
Tabelle 36: Zentrale Merkmale der drei Fallbeispiele hinsichtlich der Organisationskultur	258
Tabelle 37: Zentrale Merkmale im Umgang mit Kundenwissen bei der Auto GmbH und der Elektro GmbH	259

Tabelle 38: Zentrale Merkmale im Umgang mit Markt-/Wettbewerbswissen bei der Maschinenbau GmbH und der Elektro GmbH	260
Tabelle 39: Zentrale Merkmale im Umgang mit Methodenwissen bei der Auto GmbH und der Maschinenbau GmbH	261
Tabelle 40: Zentrale Merkmale im Umgang mit Produktwissen bei der Auto GmbH und der Maschinenbau GmbH	262
Tabelle 41: Zentrale Merkmale im Umgang mit Organisationswissen bei der Auto GmbH und der Maschinenbau GmbH	262
Tabelle 42: Geplante Maßnahmen in den drei Fallbeispielen anhand unterschiedlicher Interventionsebenen	267
Tabelle 43: Wissensbedarf und -verfügbarkeit verschiedener Wissensdomänen bei der Auto GmbH	291
Tabelle 44: Ausprägung der Wissenskulturwerte bei der Auto GmbH	291
Tabelle 45: Wissensbedarf und -verfügbarkeit verschiedener Wissensdomänen bei der Maschinenbau GmbH	292
Tabelle 46: Ausprägung der Wissenskulturwerte bei der Maschinenbau GmbH	292
Tabelle 47: Wissensbedarf und -verfügbarkeit verschiedener Wissensdomänen bei der Elektro GmbH	293
Tabelle 48: Ausprägung der Wissenskulturwerte bei der Elektro GmbH	293

Abkürzungsverzeichnis

APQC	American Productivity and Quality Center
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
bspw.	Beispielsweise
CoP	Communities of Practice
CRM	Customer Relationship Management
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
F&E	Forschung und Entwicklung
IuK-Technologien	Informations- und Kommunikationstechnologien
i.S.v.	Im Sinne von
k.A.	Keine Angaben
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
No.	Nummer (engl.)
o.O.	Ohne Ort
Vol.	Jahrgang (engl.)

1 Einleitung

Die fortschreitende Globalisierung stellt Unternehmen¹ vor immer neue Herausforderungen. Die Deregulierung der Märkte führt zu einem stetig steigenden Wettbewerbsdruck, der immer kürzere Produktlebenszyklen erfordert. Gleichzeitig verändert die sich zunehmend stärker abzeichnende Entwicklung hin zu einer Informations- und Wissensgesellschaft das Handeln der Unternehmen. So weist Drucker (1993) in seiner Analyse der postkapitalistischen Gesellschaft darauf hin, dass die Wissensproduktivität in zunehmendem Maße der bestimmende Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes, einer Branche oder eines Unternehmens sein wird. Diese Entwicklung manifestiert sich u.a. darin, dass der Anteil der rein physischen Produktion am Sozialprodukt stetig zurück geht. Hatte der Wissensanteil an einer Wertschöpfungskette von Industrieprodukten früher noch einen Anteil von 10 Prozent, so liegt er inzwischen bei bis zu 60 Prozent.² Als wichtige Indikatoren für den Wandel von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft werden häufig auch die verkürzten Halbwertszeiten des Wissens sowie die quantitative Wissensexplosion angeführt.³

Dieser Strukturwandel von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft führt dazu, dass Wissen zunehmend als ein zentraler Wettbewerbsfaktor erkannt wird. Während früher traditionelle Produktionsfaktoren (Boden, Kapital, Arbeit) entscheidend für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens waren, stellt heute Wissen eine Schlüsselressource für den nachhaltigen Unternehmenserfolg dar. So wird Wissen von Nonaka (1992, S. 86) als die einzige sichere Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gesehen, den es gezielt für den Unternehmenserfolg zu bewirtschaften gilt. In diesem Verständnis werden nur die Unternehmen langfristig erfolgreich sein, die konsequent neues Wissen entwickeln, es innerhalb des gesamten Unternehmens schnell verteilen und nachhaltig sichern, um dieses Wissen in neuen Technologien und Produkten umzusetzen.

Grundsätzlich ist der Umgang mit Wissen in Unternehmen nicht neu, so tauschen z.B. Mitarbeiter bei ihrer Arbeit schon immer Erfahrungen untereinander aus und in der Berufsausbildung vermitteln Ausbilder praxisorientierte Fertigkeiten und Können an Lehrlinge. Erst in der jüngeren Vergangenheit erlangt allerdings der effektive und effiziente Umgang mit der Ressource Wissen unter dem Begriff „Wissensmanagement“ nicht nur in der Unternehmenspraxis, sondern auch in der Wissenschaft eine große Aufmerksamkeit.⁴ Im Fokus des Wissensmanagements steht die grundsätzliche Idee, die organisatorischen Fähigkeiten auf allen Organisationsebenen durch einen systematischen Umgang mit Wissen

¹ Da diese Arbeit auf kleine und mittelständische Unternehmen fokussiert, werden die Begriffe Organisation und Unternehmen synonym verwendet. Hierbei muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass der Begriff der Organisation durchaus auch weitergefasst werden kann. So stellt z.B. Fankhauser (1996, S. 6) heraus, dass zwar einerseits jedes Unternehmen eine Organisation hat, aber andererseits nicht jede Organisation ein Unternehmen ist.

² Vgl. Jahn (2005), S. 85.

³ So weist Kreibich (1986, S. 26) darauf hin, dass 80% aller bisherigen wissenschaftlichen und technologischen Erkenntnisse und über 90% der gesamten wissenschaftlichen und technischen Informationen in dieser Welt im 20. Jahrhundert produziert wurden, wohingegen Naisbitt (1984) nachweist, dass die Erzeugung wissenschaftlicher und technischer Informationen einer exponentiellen Wachstumslinie folgen.

⁴ Diese Entwicklung kann anhand einer Vielzahl von Indikatoren belegt werden. So liegt in der Zwischenzeit eine nicht mehr überschaubare Anzahl von Publikationen zu diesem Thema vor und es haben sich sowohl im englisch- als auch im deutschsprachigen Raum Zeitschrift und regelmäßig durchgeführte Fachkonferenzen zum Thema Wissensmanagement etabliert. Darüber hinaus wurde das Thema Wissensmanagement inzwischen auch in spezifische Studiengänge und -schwerpunkte aufgenommen.

umfassend zu verbessern, um damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu stärken.⁵

1.1 Problemstellung

Die wachsenden Anforderungen an die Verfügbarkeit wettbewerbsrelevanten Wissens im Zeichen globalisierter Märkte und weltweiter digitaler Vernetzung stellen nicht nur für Großunternehmen, sondern insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) eine große Herausforderung dar. Da sich KMU branchenübergreifend in besonderer Weise auf Marktnischen und die Entwicklung von spezifischen Kompetenzen konzentrieren, sind sie besonders gefordert, ihren Kompetenzvorsprung zu halten bzw. stetig auszubauen, um sich gegen inländische und zunehmend auch ausländische Konkurrenten behaupten zu können. So haben Wettbewerber aus aller Welt aufgrund der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) Zugang zu wichtigen Informationen. Dies führt dazu, dass vorhandene wettbewerbsentscheidende Wissens- und Informationsvorsprünge stetig schrumpfen und wettbewerbsrelevantes Spezialwissen von Unternehmen von einem Tag auf den anderen entwertet sein kann. Gleichwohl haben KMU mit einer ganzen Palette weiterer Probleme zu kämpfen, die eng mit dem Faktor Wissen zusammenhängen (z.B. geringe Dokumentation, geringer Wissensaustausch mit anderen Unternehmen). Diese Probleme haben dazu geführt, dass das Thema Wissensmanagement, das anfangs meist ausschließlich von Beratungsorganisationen (z.B. Arthur Andersen, McKinsey & Company) und großen Konzernen (z.B. Siemens, Daimler Benz, Hewlett Packard) behandelt wurde, zunehmend in den Blickwinkel von KMU gerät. So ist nach Willke (2000) ein „Trickle-Down-Effekt“ hin zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen festzustellen, die Wissensmanagement für sich entdecken und (Miss-)Erfolge von Großunternehmen für eigene Wissensmanagement-Aktivitäten auswerten.⁶ Trotz dieser Entwicklungen mangelt es in der Praxis noch an erfolgreichen Umsetzungsbeispielen und auch in den theoretischen Ausarbeitungen sind bisher nur wenige Arbeiten vorgelegt worden, die sich auf den Untersuchungsgegenstand von KMU fokussieren. Die geringe Berücksichtigung KMU-spezifischer Fragestellungen in der wissenschaftlichen Diskussion hat dazu beigetragen, dass zwischen den theoretischen Ansätzen der Wissensdebatte und den praktischen Fragen hinsichtlich eines systematischen Umgangs mit Wissen in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine erhebliche Lücke klafft. Dieses Defizit wurde auch von Seiten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) erkannt. Dies hat dazu geführt, dass mit den beiden Forschungsprogrammen „Wissensmedia“⁷ und „Fit für den Wissenswettbewerb“⁸ zwei impulsgebende Initiativen gestartet wurden, mit denen das vornehmliche Ziel verfolgt wird, durch eine wissensorientierte Unternehmensführung die Grundlage für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher mittelständischer Unternehmen zu schaffen. Darüber hinaus tragen diese Programme

⁵ Vgl. Probst/Romhardt (1997), S. 130.

⁶ Experteninterview im Rahmen der BMWi-Studie „Bedeutung und Entwicklung des multimediebasierten Wissensmanagements in der mittelständischen Wirtschaft. Vgl. KPMG (2001), S. 15.

⁷ Die Initiative „WissensMedia“ fördert die Entwicklung und Erprobung von neuen Technologien zum Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie öffentlichen Verwaltungen.

⁸ Die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ will erprobte Konzepte und Methoden des Wissensmanagements in die Praxis transferieren, um für dieses Thema im Mittelstand Nachhaltigkeit zu erzeugen.

auch zu einer Intensivierung des wissenschaftlichen Dialogs zum Thema „Wissensmanagement in KMU“ bei.

In KMU wird Wissensmanagement allerdings häufig nur mit dem Einsatz von IuK-Technologien gleichgesetzt. So werden in der Praxis sehr häufig IuK-Technologien zum Wissensmanagement eingeführt, ohne hierbei die Defizite im Umgang mit Wissen näher zu betrachten. Dies führt häufig dazu, dass die initiierten Wissensmanagement-Maßnahmen nicht zu einem nachhaltigen Erfolg im Umgang mit Wissen beitragen, weil der Gedanke des Wissensmanagements nicht umfassend im Unternehmen gelebt wird. So sind in den letzten Jahren eine Vielzahl von sehr aufwendigen und kostspieligen Projekten zum Aufbau von „Wissensdatenbanken“ durchgeführt worden, die aber häufig nur zu wenig genutzten „Datenfriedhöfen“ geführt haben, weil z.B. die kulturellen Aspekte im Umgang mit Wissen nur unzureichend bei der Ausgestaltung berücksichtigt wurden. Zur nachhaltigen Verbesserung der Wissens- und Lernprozesse in einem Unternehmen erscheint es deshalb zwingend notwendig, auch die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen für einen systematischen Umgang mit Wissen in Organisationen zu schaffen.⁹ In der wissenschaftlichen Diskussion wird die Bedeutung dieser Faktoren für den systematischen Umgang mit Wissen vielfach herausgestellt. So stellt Wissensmanagement einerseits neue Anforderungen an die Struktur von Organisationen, denen traditionelle Organisationsmodelle häufig nicht mehr gerecht werden können. Drucker (2004, S. 68) sieht deshalb in der Schaffung von Organisationsformen, die die Wissensressourcen einer Gesellschaft nutzbar machen, den künftigen Schwerpunkt des Managements. Andererseits reicht es für eine effektive und effiziente Nutzung der Ressource Wissen in einem Unternehmen nicht aus, wenn nur die organisationsstrukturellen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden. Vielmehr hängt ein erfolgreiches Wissensmanagement darüber hinaus auch davon ab, ob in einem Unternehmen ein kulturelles Umfeld vorhanden ist, das den systematischen Umgang mit Wissen fördert. So zeichnet sich für Herbst (2000, S. 33ff.) eine Kultur, die den Umgang mit Wissen positiv beeinflusst, durch eine hohe Lernbereitschaft der Mitarbeiter und eine Offenheit gegenüber neuen Ideen sowie einer hohen Fehlertoleranz aus. Für Pemberton/Stonehouse (2002, S. 89) sind neben der Offenheit auch noch Vertrauen und individuelle Verantwortung für eine wissensorientierte Organisationskultur von hoher Relevanz.

Die Bedeutung einer solchen „wissensorientierten“ Organisationsstruktur und -kultur auf den systematischen Umgang mit Wissen wird auch in einer Reihe von empirischen Untersuchungen herausgestellt.¹⁰ So wurden u.a. in der von Heisig/Vorbeck (1998) durchgeführten Studie „Benchmarking Knowledge Management – Best Practices in Germany and Europe“, in der die führenden europäischen Unternehmen zu ihren Erfahrungen im Wissensmanagement befragt wurden, die Unternehmenskultur sowie die Strukturen und Pro-

⁹ Viele Autoren weisen auf die Bedeutung der organisatorischen Rahmenbedingungen bei der Ausgestaltung von Wissensmanagement hin. Anstatt von Rahmendingungen wird häufig auch von Gestaltungsebenen (Vgl. Heisig (2005)), Handlungsdimensionen (Vgl. Gissler/Spallek (2002)), Enabling Environments (Vgl. Ó'Dell/Grayson (1999)) oder auch Erfolgsfaktoren (Vgl. Schmitz (2002)) gesprochen. Während die Bezeichnungen „Enabling Environment“ und „Erfolgsfaktoren“ den Einfluss der Rahmenbedingungen auf den Erfolg bzw. Misserfolg von Wissensmanagement-Aktivitäten herausstellen, somit also eher beschreibend sind, stellen die Bezeichnungen „Gestaltungsebene“ und „Handlungsebene“ die aktive Beeinflussung der Rahmenbedingungen heraus.

¹⁰ Im Rahmen dieser Arbeit sollen Organisationen, die über strukturelle und kulturelle Merkmale verfügen, die den Umgang mit Wissen nachhaltig fördern, als „wissensorientierte Organisationen“ bezeichnet werden. Dementsprechend werden die strukturellen bzw. kulturellen Merkmale, die den Umgang mit Wissen unterstützen als „wissensorientierte Organisationsstrukturen“ bzw. „wissensorientierte Organisationskulturen“ bezeichnet.

zesse eines Unternehmens als die zentralsten Faktoren für ein erfolgreiches Wissensmanagement ermittelt.¹¹ Obwohl in einer Vielzahl von Veröffentlichungen der Einfluss der Organisationsstruktur und -kultur auf den Umgang mit Wissen herausgestellt wird, liegen bisher nur wenige Arbeiten vor, die umfassend die zentralen Faktoren einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur beschreiben sowie Hinweise zu deren Gestaltung geben. Diese Problemlage in der wissenschaftlichen Debatte zum Wissensmanagement soll deshalb im Rahmen dieser Arbeit aufgegriffen und näher untersucht werden.

Zusammenfassend ergibt sich die Problemstellung dieser Arbeit damit aus den beiden folgenden Forschungsfeldern.

- **Forschungsfeld 1:** Systematischer Umgang mit Wissen in kleinen und mittelständischen Unternehmen. (Wissensmanagement in KMU)
- **Forschungsfeld 2:** Bedeutung der strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen auf den systematischen Umgang mit Wissen. (Wissensorientierte Organisationsstruktur und -kultur)

Aufbauend auf der dargelegten Problemstellung in den beiden Forschungsfeldern kann die Zielsetzung für das Forschungsvorhaben präzisiert werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit liegt in der Konzeption eines Interventionsrahmens zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur, der die strukturellen und kulturellen Merkmale von KMU als komplexe soziale Systeme berücksichtigt. Zur Erreichung dieses Hauptzieles sind die folgenden Teilschritte vorgesehen:

- **Konzeption eines theoretischen Bezugsrahmens:** Aufgrund der interdisziplinären Fragestellungen des Wissensmanagements liegen vielfältige und heterogene Ansätze zum Wissensmanagement vor, die sich in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen (z.B. Pädagogik, Betriebswirtschaftslehre, Soziologie, Informatik) verorten lassen. Für eine wissenschaftliche Arbeit ist es deshalb in einem ersten Schritt notwendig, ein geeignetes theoretisches Fundament zu konzipieren, das als Bezugsrahmen für die weitere Arbeit herangezogen werden kann. In einem solchen Bezugsrahmen muss sowohl das Organisationsverständnis als auch das Verständnis von Wissen und Lernen dargelegt werden. Darüber hinaus beinhaltet dies auch die Darlegung der theoretischen Grundlagen zur Organisationsstruktur und -kultur, um hierdurch ein einheitliches Begriffsverständnis für die Arbeit zu schaffen.
- **Ermittlung der strukturellen und kulturellen Merkmale von KMU:** Für die Konzeption eines KMU-geeigneten Interventionsrahmens zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation erscheint es zwingend erforderlich, die Merkmale der Zielgruppe hinsichtlich der herangezogenen Beschreibungs- und Gestaltungsdimensionen zu identifizieren. Im Rahmen dieser Arbeiten gilt es deshalb, die strukturellen und kulturellen Be-

¹¹ In der Studie wurden Unternehmen befragt, die zu den Top 1000 (Deutschland) bzw. Top 200 (Europa) zählen. Insgesamt nahmen an der Studie 144 Unternehmen (Rücklaufquote 12%) aus verschiedenen Branchen teil.

sonderheiten von KMU herauszuarbeiten, um damit eine zielgruppenorientierte Entwicklung des Interventionsrahmens zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur gewährleisten zu können.

- **Identifikation von strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen, die den Umgang mit Wissen fördern:** Der effektive und effiziente Umgang mit der Ressource Wissen in einem Unternehmen hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die den systematischen Umgang mit Wissen unterstützen. Da es sich bei diesen beiden Dimensionen um sehr unterschiedliche Phänomene handelt, sind zur Identifikation der zentralen wissensorientierten Aspekte unterschiedliche Vorgehensweisen von Bedeutung. So bietet es sich hinsichtlich der Analyse der Organisationsstruktur an, verschiedene Dimensionen, die für die Struktur eines Unternehmens kennzeichnend sind (z.B. Spezialisierung, Formalisierung, etc.), hinsichtlich ihres Einflusses auf die Prozesse im Umgang mit Wissen in Organisationen näher zu betrachten.¹² Da es sich bei der Organisationskultur sowohl um sichtbare als auch unsichtbare Elemente handelt, die nur sehr schwer erfasst werden können, gilt es hier, die zentralen Werte einer Kultur herauszuarbeiten, die den Umgang mit der Ressource Wissen nachhaltig beeinflussen. Sowohl hinsichtlich der Organisationsstruktur als auch der Organisationskultur sollen hierdurch die zentralen strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen identifiziert werden, die den Umgang mit Wissen nachhaltig fördern und unterstützen.

Aufbauend auf diesen drei Teilergebnissen wird der Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur für KMU konzipiert. Da Organisationen im Rahmen dieser Arbeit als soziale Systeme verstanden werden, kann bei Veränderungen nicht von einfachen Wandlungsprozessen im Sinne von Reiz-Reaktions-Verknüpfungen ausgegangen werden. Deshalb muss der zu konzipierende Interventionsrahmen ein Vorgehen aufzeigen, wie im Zuge eines Veränderungsprojektes soziale Systeme mit Veränderungsmöglichkeiten konfrontiert werden können, ohne hierbei die Selbstbestimmung der Systeme zu ignorieren.

1.3 Wissenschaftliches Vorgehen

Das primäre Ziel dieser Arbeit ist wie dargelegt in der Untersuchung einer praxisorientierten Problemstellung und der Entwicklung eines theoretisch fundierten Handlungsrahmens zu sehen. Aus diesem Grund muss sich diese Arbeit am Kriterium der Nützlichkeit und Problemlösungskraft der zu entwickelnden Konzepte für die Praxis orientieren. Damit basiert die Arbeit auf einer Forschungstradition, welche sich als angewandte Wissenschaft versteht. Eine solche anwendungsorientierte Forschung unterscheidet sich grundsätzlich von einer Wissenschaft, die nur rein theoretische Problemstellungen bearbeitet. Die zentralen Unterschiede zwischen einer theoretischen und angewandten Wissenschaft können hierbei wie folgt dargestellt werden (Vgl. Tabelle 1):

¹² Die Prozesse im Umgang mit Wissen in Organisationen werden im Rahmen dieser Arbeit auch als „Organisationale Wissensprozesse“ bezeichnet. Vgl. hierzu auch die ausführliche Herleitung und Darstellung dieser organisationalen Wissensprozesse in Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

Merkmale	Theoretische Wissenschaft	Angewandte Wissenschaft
Entstehung der Probleme	In der Wissenschaft selbst	In der Praxis
Art der Probleme	Disziplinär	Interdisziplinär
Forschungsziele	Theorie-Entwicklung und -Prüfung, Erklärung der Wirklichkeit	Entwurf möglicher Wirklichkeiten
Angestrebte Aussagen	Deskriptiv, wertfrei	Normativ, wertend
Forschungsregulativ	Wahrheit	Nützlichkeit
Forschungskriterien	Allgemeingültig, Bestätigungsgrad, Erklärungskraft, Prognosekraft von Theorie	Praktische Problemlösungskraft von Modellen und Regeln

Tabelle 1: Unterschiede zwischen theoretischer und anwendungsorientierter Wissenschaft. (Quelle: In Anlehnung an Ulrich (1995), S. 165)

Bereits anhand dieser wenigen Merkmale wird deutlich, dass eine anwendungsorientierte Forschung grundsätzlich andere Ziele, Methoden und Vorgehensweisen erfordert als eine theoretische Wissenschaft. Da es sich hierbei meist um die Erfassung sehr komplexer und mehrdimensionaler Phänomene handelt, stellt die Erfassung der Probleme, die Untersuchung des Zusammenhangs verschiedener Lösungsansätze sowie deren Überprüfung eine große Herausforderung dar, die ein anderes methodisches Instrumentarium erfordert, wie es die Grundlagenwissenschaften anbietet.¹³ Als Vorgehen für die angewandte Wissenschaft stellt Ulrich (1981, S. 20) einen Forschungsprozess vor, der weder die deduktive Logik außer Kraft setzt noch eine „theorielose“ Empirie bedeutet, aber dem Praxisbezug an mehreren Stellen des Forschungsprozesses einen anderen Stellenwert beimisst als eine rein auf Hypothesenüberprüfung ausgerichtete theoretische Wissenschaft (Vgl. Abbildung 1). Im Folgenden werden die einzelnen Phasen dieses Forschungsprozesses vorgestellt und deren Anwendung auf die vorliegende Arbeit übertragen.

Phase 1: In der ersten Phase, die den Ausgangspunkt für die anwendungsorientierte Wissenschaft darstellt, gilt es, die praxisrelevanten Probleme zu erfassen und zu typisieren. Hierauf aufbauend werden die Ziele und Fragestellungen für das Forschungsvorhaben abgeleitet. Die für diese Arbeit praxisrelevante Problemstellung sowie die sich daraus ergebenden Forschungsfragen werden in Abschnitt 1.1 bzw. 1.2 ausführlich dargelegt.

Phase 2: Bei einer anwendungsorientierten Forschung lassen sich meist weder die Problemstellung noch die daraus abgeleiteten Fragestellungen eindeutig einer Wissenschaftsdisziplin zu ordnen.¹⁴ Dies bedeutet, dass für die wissenschaftliche Bearbeitung praxisrelevanter Problemstellungen sowie den sich daraus ergebenden Forschungsfragen relevante Theorien und Hypothesen in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen identifiziert werden müssen, die dazu beitragen, einzelne Aspekte der Problemstellung zu erklären. In der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit müssen in diesem Zusammenhang die für die Zielstel-

¹³ Vgl. Ulrich (1981), S. 19.

¹⁴ So hält Ulrich (1982, S. 4) kritisch fest, dass sich die in der Praxis vorhandenen Probleme nicht nach den Disziplinen der Grundlagenwissenschaften klassifizieren lassen, denn nur hier gibt es rein psychologische oder physikalische Problem- und Fragestellungen.

lung und für die Bearbeitung der Problemstellung relevanten Theorien identifiziert und interpretiert werden. Hierzu wird eine Literaturanalyse zu den Themen „KMU“, „Wissensmanagement bzw. Organisationales Lernen“, „Organisationsstruktur“ und „Organisationskultur“ durchgeführt (Desk-Research). Im Rahmen der Literaturanalyse werden neben fundierten theoretischen auch ausgewählte empirische Arbeiten (z.B. Befragungen, Fallstudien) herangezogen. Als Quellen werden sowohl deutsch- als auch englischsprachige Arbeiten analysiert und ggf. verwendet. Der aktuelle theoretische Forschungsstand zu diesen vier Themenfelder wird dargelegt, bevor diese in einem Interventionsrahmen inhaltlich miteinander verknüpft werden. Hierbei fließen Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen (z.B. Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Pädagogik oder Informatik) in die Arbeit ein.

Phase 3: Hierauf aufbauend muss in einem weiteren Schritt der relevante Anwendungszusammenhang der praxisorientierten Problem- und Fragestellung erfasst und untersucht werden. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, dass ein wissenschaftlich fundiertes und umfassendes Verständnis für den Problem- und Kontextzusammenhang geschaffen wird, um auf dieser Basis Ansatzpunkte für Lösungsansätze in der Praxis erarbeiten zu können.¹⁵ Diesbezüglich ist es notwendig, eine geeignete Eingrenzung des Untersuchungsobjektes als auch den konkreten (Beobachtungs-)Fokus der Untersuchung vorzunehmen. Bezogen auf die vorliegende Arbeit wird in diesem Zusammenhang eine Eingrenzung hinsichtlich der praktischen Anwendbarkeit der Ergebnisse vorgenommen. Hierzu wird einerseits der Untersuchungsgegenstand der betrachteten KMU eingegrenzt und andererseits der Fokus der Untersuchung auf die Prozesse im Umgang mit Wissen in Organisationen sowie die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen gelegt, die diese organisationalen Wissensprozesse beeinflussen. Durch die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands auf diese Bereiche soll sichergestellt werden, dass sowohl bei der Untersuchung der verschiedenen Aspekte als auch bei der Erfassung der Interdependenzen der Untersuchungsbereiche der Anwendungszusammenhang umfassend berücksichtigt wird. Hierdurch soll die Transferierbarkeit der entwickelten Ergebnisse auf die Praxis unterstützt werden.

Phase 4: Eine der zentralsten Aufgaben der anwendungsorientierten Wissenschaften ist es, auf Basis der entwickelten Erkenntnisse ein wissenschaftlich fundiertes Handeln in der Praxis zu ermöglichen.¹⁶ Der im Rahmen dieser Arbeit angestrebte Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur entspricht hierbei einem Gestaltungsmodell zur Veränderung der sozialen Wirklichkeit. Bei der postulierten Problemstellung geht es um die Frage, wie wissenschaftlich fundiertes Handeln im Rahmen eines komplexen Systems geartet sein sollte, um den Umgang mit Wissen zu verbessern. Damit stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltbarkeit von Organisationen. Da Organisationen in dieser Arbeit als soziale Systeme verstanden werden, kann in diesem Verständnis nicht von einem einfachen-universellen Er-

¹⁵ Hinsichtlich der Erfassung des Anwendungszusammenhangs geht es in diesem Verständnis vor allem darum, die Frage zu klären, wie die Komplexität von realen Systemen wissenschaftlich beobachtet und modellhaft abgebildet werden kann. Vgl. Ulrich (1981), S. 9.

¹⁶ Im Wesentlichen lassen sich die praxisorientierten Aussagen einer anwendungsorientierten Wissenschaft hierbei in die folgenden vier Kategorien zusammenfassen: (1) Ausarbeitung von inhaltlichen Lösungen für konkrete Probleme der Praxis, (2) Ausarbeitung von Verfahren zur Lösung konkreter Probleme der Praxis, (3) Entwurf von Gestaltungsmodellen zur Veränderung der sozialen Wirklichkeit und (4) Ausarbeitung von Regeln für die Entwicklung von Gestaltungsmodelle in der Praxis. Vgl. Ulrich (1981), S. 11.

folgsrezept für Veränderungen ausgegangen werden.¹⁷ Diese Restriktion muss bei der Entwicklung des Interventionsrahmens zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation Berücksichtigung finden. Auf Basis dieses Organisationsverständnisses wird der Interventionsrahmen aus der Theorie deduktiv abgeleitet.¹⁸

Phase 5: Im Anschluss erfolgt die Prüfung der erarbeiteten Regeln und Modelle im Anwendungszusammenhang.¹⁹ Im Rahmen dieser Arbeit wird der entwickelte Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur direkt im Anwendungskontext anhand von drei ausgewählten empirischen Beispielen angewendet. Um ein möglichst umfassendes Bild des relevanten Untersuchungsgegenstands zu erhalten, werden hierzu sowohl quantitative (z.B. Schriftliche Befragung) als auch qualitative Forschungsinstrumente (z.B. Teilstrukturierte Interviews) eingesetzt.²⁰ Anhand dieser drei Praxisanwendungen wird der Interventionsrahmen kritisch reflektiert.

Phase 6: In der letzten Phase werden die Ergebnisse der anwendungsorientierten Forschung durch Beratung in die Praxis transferiert. Diese stellt keinen zeitlichen Schlusspunkt in Form einer Expertise dar, sondern wird als ein iterativer Prozess verstanden, in dem die anwendungsorientierte Forschung ihre Erkenntnisse stetig weiterentwickelt und kontinuierlich an der Praxis spiegelt. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Praxisbezug durch die wissenschaftliche Begleitung von drei mittelständischen Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement kontinuierlich gewährleistet. Der entwickelte Interventionsrahmen wird hierbei stetig an der empirischen Realität gespiegelt. Darüber hinaus ist in einer weiteren Ausbau- und Transferstufe die Evaluierung des Konzeptes anhand von zwölf weiteren Unternehmen vorgesehen.

Zusammenfassend wird der vorgestellte Forschungsprozesse von Ulrich (1981) sowie dessen Anwendung im Rahmen dieser Arbeit in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

¹⁷ Dies bedeutet nicht, dass hiermit eine systemtheoretische Arbeit vorliegt. Vielmehr werden im Laufe der Untersuchung auch andere Erklärungen auf den Untersuchungsgegenstand angewendet, gleichwohl wird die systemtheoretische Perspektive auf die Organisation aufgrund ihrer Tragfähigkeit für die Problemstellung präferiert. So nimmt die Argumentation immer wieder Bezug auf die zentralen Merkmale des systemtheoretischen Denkens (z.B. Selbststeuerung, operative Geschlossenheit).

¹⁸ Bei der deduktiven Vorgehensweise werden ausgehend von theoretischen Vorüberlegungen Hypothesen gebildet, die dann anschließend in der Praxis getestet werden. Umgekehrt wird bei der induktiven Vorgehensweise ausgehend von „quasi-naiven“ Realitätsbetrachtungen versucht Unterscheidungen, Gemeinsamkeiten und Muster zu erkennen. Hierbei werden keine aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen herangezogen. Vielmehr werden die Hypothesen erst im Forschungsprozess entwickelt und anschließend an der vorhandenen Theorie gespiegelt, um so zu neuen Einsichten zu gelangen. Vgl. Trillitzsch (2005), S. 23f.

¹⁹ Es kann hierbei zwischen einer direkten und indirekten Prüfung differenziert werden. Bei der direkten Kontrolle werden die Theorien und Modelle unmittelbar im Anwendungskontext überprüft. Bei der indirekten Prüfung erfolgt diese anhand der vor- oder nachgelagerten Modelle bzw. Theorien.

²⁰ Für eine ausführliche Darstellung der in den Praxisbeispielen eingesetzten Erhebungsinstrumenten vgl. Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

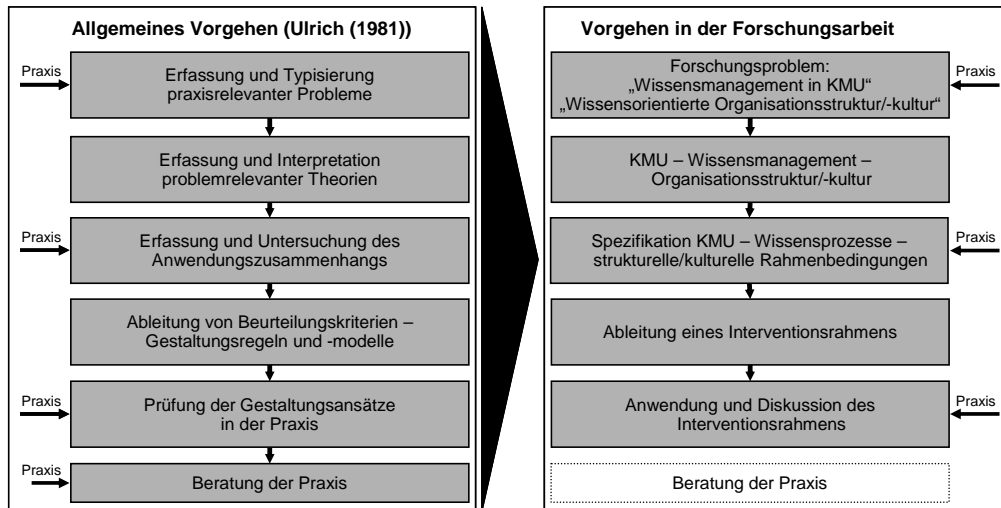


Abbildung 1: Forschungsprozess der anwendungsorientierten Forschung und dessen Anwendung im Rahmen der vorliegenden Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung)

1.4 Aufbau der Arbeit

Im **ersten Kapitel** werden die Problemstellung und die Zielstellung der Arbeit herausgearbeitet. Darauf aufbauend werden das methodische Vorgehen und der daraus resultierende forschungslogische Ablauf der Arbeit beschrieben.

Im **zweiten Kapitel** wird der Untersuchungsgegenstand näher vorgestellt. Hierzu werden KMU von Großunternehmen anhand von quantitativen und qualitativen Kriterien abgegrenzt. Im Anschluss daran wird die Situation und wirtschaftliche Bedeutung von KMU näher betrachtet, um die Relevanz der vorliegenden Arbeit herauszustellen.

Im **dritten Kapitel** wird der theoretische Bezugsrahmen als Basis für die weitere Forschungsarbeit geschaffen. In einem ersten Schritt wird das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Organisationen als soziale Systeme dargelegt. Anschließend erfolgt eine Präzisierung des Wissensbegriffs, um auf dieser Basis das Verständnis für die Wissensbasis einer Organisation sowie verschiedenen in Organisationen vorhandenen Wissens- und Informationsträger zu schärfen. Hierauf aufbauend werden im nächsten Schritt verschiedene Definitionsansätze und Richtungen des Wissensmanagements vorgestellt und die Arbeit in den lern- und entwicklungsorientierten Wissensmanagement-Ansätzen wissenschaftstheoretisch verortet. Da der Umgang mit Wissen in diesen Ansätzen vor dem Hintergrund umfassender Lern- und Reflexionsprozesse in und von Organisationen betrachtet wird, erscheint eine detaillierte Untersuchung des eng mit dem Wissen in Verbindung stehenden Lernens auf individueller sowie kollektiver Ebene notwendig. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt dabei auf den interaktionistisch-systemischen Ansätzen des organisationalen Lernens, auf deren Basis die zentralen Prozesse im Umgang mit Wissen spezifiziert und näher analysiert werden. Abschließend wird der Frage nachgegangen, welche Rahmenbedingungen auf der Ebene der Organisation einen systematischen Umgang mit Wissen behindern und damit als Interventionsebenen für die Gestaltung einer wissensorientierten Organisation herangezogen werden können.

Im **vierten Kapitel** wird auf die strukturellen Faktoren der Organisation eingegangen, die den systematischen Umgang mit Wissen in KMU beeinflussen. Hierzu wird in einem ersten Schritt der Begriff der Organisationsstruktur spezifiziert, um hierauf aufbauend verschiedene Dimensionen der Organisationsstruktur vorzustellen. Anhand dieser Dimensio-

nen werden die Besonderheiten von KMU dargestellt sowie der Einfluss der Organisationsstruktur auf den Umgang mit Wissen näher betrachtet.

Im **fünften Kapitel** wird auf die kulturellen Faktoren der Organisation eingegangen, die den systematischen Umgang mit Wissen in KMU beeinflussen. Hierzu werden zunächst die Grundlagen zur Organisationskultur dargestellt und verschiedene Aspekte dieses Phänomens aufgezeigt. Hierauf aufbauend werden die Besonderheiten herausgearbeitet, die KMU hinsichtlich der Organisationskultur auszeichnen. Abschließend wird die Kultur einer Organisation unter dem Gesichtspunkt eines systematischen Umgangs mit Wissen detailliert betrachtet.

Im **sechsten Kapitel** wird der Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur entwickelt. Nach der Darlegung des grundsätzlichen Verständnisses von Organisationsveränderungen werden die Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungsprojekten aufgezeigt und Wissensmanagement als eine Intervention in ein soziales System diskutiert. Hierauf aufbauend wird ein systemtheoretisch-orientiertes Veränderungsprogramm zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation vorgeschlagen, das sowohl Aspekte der Selbstbeschreibung beinhaltet als auch Orientierung zur Gestaltung von wissensorientierten Rahmenbedingungen aufzeigt.

Im **siebten Kapitel** wird der konzipierte Interventionsrahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Organisation anhand von drei Praxisfällen überprüft. Hierzu wird im ersten Schritt der wissenschaftliche Rahmen für die Erstellungen dieser drei Fallbeispiele dargelegt. Hierauf aufbauend werden die drei Fallbeispiele anhand der aufgezeigten Phasen des Veränderungsprogramms beschrieben. Abschließend werden die übergeordneten Merkmale und Muster herausgearbeitet, die sich in den dargelegten Fallbeispielen abzeichnen.

Im **achten Kapitel** werden die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zusammengefasst und kritisch reflektiert. Darüber hinaus wird der Forschungsbedarf für weitere Arbeiten u.a. hinsichtlich einer „wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur“ sowie einem „Wissensmanagement in KMU“ aufgezeigt.

In der nachfolgenden Abbildung wird der Aufbau der Forschungsarbeit grafisch dargestellt (Vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Aufbau der Forschungsarbeit. (Quelle: Eigene Darstellung)