Julia Müller

Projektteamübergreifender Wissensaustausch

GABLER RESEARCH

Strategisches Kompetenz-Management

Herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Klaus Bellmann,
Universität Mainz
Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann,
Universität Bremen
Univ.-Prof. Dr. Jörg Freiling (geschäftsführend),
Universität Bremen
Univ.-Prof. Dr. Hans Georg Gemünden,
Technische Universität Berlin
Univ.-Prof. Dr. Peter Hammann (†),
Universität Bochum
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans H. Hinterhuber,
Universität Innsbruck
Univ.-Prof. Dr. Thomas Mellewigt,
Freie Universität Berlin
Univ.-Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz,
Technische Universität Braunschweig
Univ.-Prof. Dr. Heike Proff,
Zeppelin University Friedrichshafen
Univ.-Prof. Dr. Christoph Rasche,
Universität Potsdam
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Specht,
Technische Universität Darmstadt
Univ.-Prof. Dr. Erich Zahn,
Universität Stuttgart

Der Resource-based View und – in enger Verbindung dazu – das Management von (Kern-)Kompetenzen haben in den vergangenen Jahren die Unternehmensführung nachhaltig beeinflusst. Wissenschaft und Praxis beteiligen sich gleichermaßen an Fragen der ressourcenorientierten Unternehmensführung und des Knowledge Managements. Die Schriftenreihe greift diese Entwicklung auf und schafft ein Forum für wissenschaftliche Beiträge und Diskussionen.

Julia Müller

Projektteamübergreifender Wissensaustausch

Fehlervermeidung und organisationales Lernen durch interaktive Elemente einer Wissenskultur

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber

GABLER RESEARCH

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.

Dissertation Universität Innsbruck, 2009

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Sabine Schöller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1926-7

Geleitwort

In einer wissensorientierten Wirtschaft ist die Kompetenz, strategisches Wissen zu erwerben und einen systematischen Wissensaustausch im gesamten Unternehmen zu ermöglichen, eine zentrale Herausforderung. Der verstärkte Einsatz von Projektteams führt dazu, dass so genannte Wissensinseln entstehen. Wissen und Erfahrungen bleiben auf ein Team beschränkt, sodass andere Teams davon nicht profitieren können. Um jedoch wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen unternehmensweit über Grenzen hinweg Wissen ausgetauscht und Lernprozesse eingeleitet werden. Dazu werden förderliche kulturelle Voraussetzungen benötigt, die projektteamübergreifende Wissensaustauschprozesse unterstützen.

Die Arbeit von Julia Müller ist im Schnittfeld von Wissensmanagement, Unternehmenskultur und Projektmanagement angesiedelt, das bisher wenig detailliert betrachtet wurde. Das Ziel dieser Arbeit ist, zu analysieren, welche interaktive Beziehung zwischen kulturellen Elementen und projektteamübergreifenden Wissensaustauschprozessen besteht. Dazu untersucht Julia Müller in einem mittelständischen, österreichischen Ingenieurbüro, wie Wissensaustausch über interne Grenzen hinweg, also beispielsweise zwischen Projektteams, funktioniert. Das ist neu; denn bisher wurde hauptsächlich Wissensaustausch auf der individuellen Ebene diskutiert.

Die Arbeit von Julia Müller geht aber über die Identifikation nötiger Kompetenzen für projektteamübergreifenden Wissensaustausch hinaus, indem sozio-kulturelle Faktoren als Voraussetzungen miteinbezogen werden. Dabei wird die Unternehmenskultur gemäß dem dynamischen Ansatz von Sackmann ganzheitlich betrachtet. Durch die Auswertung der Daten mit Hilfe von GABEK®, einer qualitativen Methode, die auf Wahrnehmungsgestalten basiert, kann gezeigt werden, dass kulturelle Wertvorstellungen und Manifestationen einen Einfluss auf Wissensaustauschprozesse haben und durch diese Prozesse wiederum beeinflusst werden. Auf Basis dieser Zusammenhänge entwickelt Julia Müller ein Modell zur interaktiven Beeinflussung von Unternehmenskultur und projektteamübergreifenden Wissensaustauschprozessen.

Hauptergebnisse dieser Studie sind, dass projektteamübergreifender Wissensaustausch spezifisches Kompetenzen auf der Projektleiter und -mitarbeiterInnen-Ebene benötigt, um auf derselben Ebene zu kommunizieren. Außerdem wird die Projektarbeit durch das Wechseln der Teammitglieder je nach Projektphase gefördert, da dadurch Expertenwissen in das Projekt eingebracht wird. Julia Müller gibt theoriegeleitete Empfehlungen, wie Projektberichte ausge-

tauscht werden und Strukturänderungen zu einem intensiveren unternehmensweiten Wissensaustausch beitragen können.
Wissensaustauschprozesse werden durch übergreifende kulturelle Manifestationen und Werte beeinflusst: Strukturen, Informations- und Kommunikationstechnologien, intangible Ressourcen wie Vertrauen, Offenheit, Fehlertoleranz bestimmen den Wissensaustausch und werden wiederum durch erfolgreiche Wissensaustauschprozesse beeinflusst. Dies zeigt Julia Müller durch die Anwendung der Methode GABEK® und die daraus resultierenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Durch das Verhalten der MitarbeiterInnen können die nötigen Voraussetzungen für Wissensaustauschprozesse entwickelt werden und in einer Wissenskultur verankert werden, in der das Motto herrscht: „Wissensaustausch gehört sich."
Das Thema der Arbeit ist also nicht nur wissenschaftlich interessant, sondern auch von hoher praktischer Aktualität. Denn in Krisenzeiten kann eine Wissenskultur die nötige Stabilität geben, damit Wissensaustauschprozesse auch über Projekt- und Unternehmensgrenzen hinweg stattfinden können. Frau Müller hat ihren Beitrag zur Wissensmanagement-Diskussion beigetragen, indem sie mit neuen empirischen Methoden bisher wenig erforschte Zusammenhänge von Unternehmenskultur und projektteamübergreifenden Wissensaustausch erschlossen hat. Ich hoffe, dass die vorgestellten Überlegungen und Denkansätze von Wissensmanagement-Forschern, Studierenden, Führungskräften und Kollegen gut aufgenommen und weiterentwickelt werden und wünsche dem Buch die Verbreitung, die es verdient.

Hans. H. Hinterhuber

Vorwort

Forschung findet nicht im „stillen Kämmerlein“ statt, sondern kann nur im Austausch und der Interaktion mit anderen entstehen. Der Austausch von Ideen, Wissen, Methoden und Literatur ist für das Gelingen von Forschungsvorhaben entscheidend. Genauso wichtig sind weiche Faktoren, wie Motivation und Inspiration, um Arbeiten zu verfassen. Deshalb möchte ich mich an dieser Stelle bei den Personen bedanken, ohne die diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre.

Zuerst möchte ich mich bei Hans Hinterhuber und Andrea Hemetsberger bedanken, die durch ihre konstruktive Kritik und gemeinsame Auseinandersetzung mit diesem Forschungsvorhaben entscheidende fachliche Impulse geliefert haben.

Weiters möchte ich meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut danken, die mich unterstützt und besonders in der Endphase dieser Arbeit entlastet haben. Speziell bedanke ich mich bei Kurt Matzler für seine Unterstützung, Birgit Renzl für die Inspiration zu diesem Thema, Andrea Mayr für die Begleitung durch den gesamten Prozess, Dagmar Abfalter für ihre Motivation zielstrebig an der Dissertation weiterzuarbeiten, Margit Raich für methodische Auseinandersetzungen mit GABEK® sowie, Lukas Siller und Sarah Plank für ihre wertvollen Hinweise.

Durch die Unterstützung des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank konnte die empirische Studie durchgeführt werden. Dafür möchte ich mich auf diesem Weg bei den Verantwortlichen bedanken.

Bezüglich der Durchführung der empirischen Studie bedanke ich mich bei Carina Baumgartner, Barbara Klein, Claudia Nuener, Katrin Schröcker und Jörg Trogmann für ihre Unterstützung, ihr zielstrebiges Vorgehen und die anregenden Diskussionen. Ich wünsche ihnen weiterhin viel Erfolg.

Natürlich bedanke ich mich herzlich bei den InterviewpartnerInnen und der Geschäftsführung des untersuchten Unternehmens. Durch ihr Interesse an dem Thema Wissensmanagement konnten die Interviews und Gruppendiskussionen durchgeführt und ein Einblick in „real-life-situations“ gewonnen werden.

Last but not least bedanke ich mich bei Heinz, Evi, Verena sowie Alice, Philipp, Andrea, Wibke und Christian, die viel Interesse, Geduld und Verständnis für mich und mein Dissertationsvorhaben bewiesen haben.

Julia Müller

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort V
Vorwort VII
Inhaltsverzeichnis IX
Abbildungsverzeichnis XI
Tabellenverzeichnis XIII
1 Einführung 1
1.1 Wissenschaftliches Problem und Fragestellung 1
1.2 Einordnung in die Wissenschaftstheorie – Sozialer Konstruktivismus 4
1.3 Methodische Vorgehensweise 5
1.4 Aufbau der Arbeit 7
2 Die Bedeutung von Wissen für Unternehmen 10
2.1 Vom ressourcenorientierten Ansatz zum wissensorientierten Ansatz 10
2.1.1 Ressourcenorientierter Ansatz, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile 11
2.1.2 Wissensgesellschaft, knowledge-intensive firms und der wissens-orientierte Ansatz 14
2.2 Der Begriff Wissen 20
2.2.1 Wissen vs. Information und Daten 22
2.2.2 Charakteristiken und Arten von Wissen 24
2.2.3 Handlungsorientierung von Wissen 29
2.2.4 Soziale Konstruktion von Wissen 33
3 Wissensaustausch als zentraler Prozess des Wissensmanagements 37
3.1 Entwicklungen des Wissensmanagements 37
3.1.1 Perspektiven des Wissensmanagements 38
3.1.2 Prozesse des Wissensmanagements 40
3.1.3 Ist Wissensmanagement ein Oxymoron? 43
3.1.4 Wissensmanagement und Organisationales Lernen 44
3.2 Wissensaustausch 48
3.2.1 Abgrenzung von artverwandten Begriffen und Definition von Wissensaustausch 51
3.2.2 Phasen des Wissensaustauschs 54
3.2.3 Wissensaustauschmechanismen 56
3.2.4 Einflussfaktoren und Herausforderungen beim Wissensaustausch 58
3.2.5 Wissensaustausch zwischen Projektteams 66
4 Unternehmenskultur – von anthropologischen Ursprüngen zum Unternehmenskontext 72
4.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur 74
4.1.1 Abgrenzung zu Unternehmensklima 74
4.1.2 Verschiedene Ansätze zu Unternehmenskultur 78
4.2 Aspekte der Unternehmenskultur im dynamischen Ansatz 93
4.2.1 Entstehung und Gestaltung von Unternehmenskultur 93
4.2.2 Erlernen und Weitergabe von Unternehmenskultur 97

4.2.3 Effekte von Unternehmenskultur ... 99
4.2.4 Dimensionen, Merkmale und Typen von Unternehmenskultur ... 102
5 Der interaktive Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Wissensaustauschprozesse ... 111
5.1 Erste Trends zum Zusammenhang von Kultur und Wissensmanagementprozessen ... 114
5.2 Elemente einer Wissenskultur der Unternehmenskultur als Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagementprozesse ... 119
5.2.1 Grundlegende Überzeugungen und Wertvorstellungen einer Wissenskultur ... 124
5.2.2 Manifestationen einer Wissenskultur ... 132
6 Ableitung der Forschungsfragen ... 140
7 Forschungsdesign ... 144
7.1 Qualitativer Forschungszugang und induktives Vorgehen ... 146
7.2 Messen von Wissensaustausch ... 148
7.3 Messen von Unternehmenskultur ... 149
7.4 Vorgehensweise und Methodik ... 155
7.4.1 Auswahl des Fallbeispiels, Beschreibung der Research Site und Auswahl der Interviewpartner ... 156
7.4.2 Methodentriangulation ... 158
8 Auswertung der Daten und Ergebnisse ... 164
8.1 Auswertung nach der Methode GABEK® ... 165
8.2 Ergebnisse der empirischen Studie ... 176
8.2.1 Einblicke in das Unternehmen ... 177
8.2.2 Einfluss von Unternehmenskultur auf Wissensaustauschprozesse zwischen Projektteams ... 202
9 Zusammenfassung, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse ... 214
9.1 Die ganzheitliche Betrachtung von individuellem Wissensaustausch ... 214
9.2 Wissensaustausch zwischen Projektteams ... 216
9.3 Interaktive und reziproke Elemente einer Wissenskultur ... 220
9.3.1 Unternehmenskultur als Wissensressource ... 220
9.3.2 Wissenskultur und ihr Einfluss auf unternehmensinterne und projektteamübergreifende Wissensaustauschprozesse ... 222
9.3.3 Wissensprozesse als Einflussfaktor der Unternehmenskultur ... 232
10 Resümee, Limitationen und Ausblick ... 236
Literaturverzeichnis ... 239
.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Aufbau der Arbeit 9
Abbildung 2 Barney's Modell der ressourcenorientierten Perspektive 13
Abbildung 3 Drei Triebkräfte zur Steigerung der Bedeutung von Wissen 15
Abbildung 4 Ausschnitt aus der Wissenstreppe 24
Abbildung 5 Eisbergmodell des Wissens 27
Abbildung 6 Modelle des Wissens 30
Abbildung 7 Bausteine des Wissensmanagements 40
Abbildung 8 Der Unterschied zwischen verschiedenen Wissens- und Lernkonzepten 44
Abbildung 9 Single-loop und double-learning 46
Abbildung 10 Zusammenhang von Organisationalem Lernen und Wissensmanagement 47
Abbildung 11 Phasen des Wissensaustauschs 55
Abbildung 12 Zusammenhang zwischen implizitem Wissen, Komplexität und Ambiguität 60
Abbildung 13 Wissensaustausch auf verschiedenen Ebenen 67
Abbildung 14 Drei Ebenen der Unternehmenskultur 82
Abbildung 15 Übersicht Unternehmenskulturansätze 88
Abbildung 16 Das kulturelle Eisbergmodell 89
Abbildung 17 Dynamisches Modell der Unternehmenskultur 90
Abbildung 18 Entstehung von Unternehmenskultur 94
Abbildung 19 Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur 96
Abbildung 20 Der typische Sozialisierungsprozess 99
Abbildung 21 Competing Values Framework 106
Abbildung 22: Der kulturelle Kontext des Unternehmens 109
Abbildung 23 Kultureller Einfluss auf den Umgang mit Wissen (und umgekehrt) 112
Abbildung 24 Erste Trends in der Literatur über Unternehmenskultur und Wissensmanagement 115
Abbildung 25 Einfluss von Care auf Wissensprozesse 127
Abbildung 26 Grundlegende Überzeugungen, Wertvorstellungen & Manifestationen einer Wissenskultur 138
Abbildung 27 Einfluss der Unternehmenskultur auf den Wissensaustauschprozess zwischen Teams 141
Abbildung 28 Forschungszugang und -design 145
Abbildung 29 Methodentriangulation 159
Abbildung 30 Raster für die field notes der Beobachtungen 160
Abbildung 31 Interviewleitfaden 162
Abbildung 32 Ablaufschema der GABEK® WinRelan®-Auswertung 165
Abbildung 33 Netzwerkgrafik „Wissensaustausch" ($n \geq 10$) 168
Abbildung 34 Legende zur Kausalcodierung 172
Abbildung 35 Kausalgrafik „Wissensaustausch" ($n \geq 4$) 173
Abbildung 36 Gestaltenbaum 175
Abbildung 37 Ausschnitt „Projektarbeit" des Gestaltenbaums 177
Abbildung 38 Ausschnitt aus erweiterter Netzwerkgrafik „Projekt" ($n \geq 4$) 178

Abbildung 39 Kausalgrafik „Projektleiter“ (n ≥ 2) 180
Abbildung 40 Ausschnitt „Wissensmanagement“ des Gestaltenbaums 182
Abbildung 41 erweiterte Kausalgrafik „Einführung_MA_neu“ (n ≥ 2) 183
Abbildung 42 erweiterte Kausalgrafik „Fortbildung“ (n ≥ 2) 185
Abbildung 43 erweiterte Kausalgrafik „Fehler_passieren“ (n ≥ 2) 186
Abbildung 44 erweiterte Kausalgrafik „Kommunikation_direkt/mündlich“ (n ≥ 2) 187
Abbildung 45 Ausschnitt aus erweiterter Netzwerkgrafik „Wissensarten“ (n ≥ 2) 189
Abbildung 46 Ausschnitt aus Netzwerkgrafik „Wissensaustausch“ (n ≥ 3) 190
Abbildung 47 erweiterte Kausalgrafik „Wissensweitergabe“ (n ≥ 2) 191
Abbildung 48 erweiterte Netzwerkgrafik „Wissensaustausch_formell“ (n ≥ 3) 192
Abbildung 49 Netzwerkgrafik „[Verbesserung]“ (n ≥ 4) (inkl. Bewertung in der SOLL-Liste) 193
Abbildung 50 Ausschnitt „Unternehmenskultur“ des Gestaltenbaums 195
Abbildung 51 Ausschnitt aus erweiterter Kausalgrafik „Unternehmenskultur“ (n ≥ 3) 196
Abbildung 52 Ausschnitt aus erweiterter Kausalgrafik „Unternehmenskultur“ (n ≥ 3) 198
Abbildung 53 Ausschnitt aus Netzwerkgrafik „[Unternehmenskultur]“ (n ≥ 3) (inkl. Bewertung in der SOLL-Liste) 201
Abbildung 54 Ausschnitt aus erweiterter Kausalgrafik „Wissensaustausch_zw_ Projektteams“ (n ≥ 2) 203
Abbildung 55 Ausschnitt aus Kausalgrafik „Wissensaustausch_zw_Projektteams“ (n ≥ 2) ... 205
Abbildung 56 Ausschnitt Manifestationen aus Kausalgrafik „Wissensaustausch_zw_Projektteams“ (n ≥ 2) 207
Abbildung 57: Ausschnitt Werte aus Kausalgrafik „Wissensaustausch_zw_Projektteams“ (n ≥ 2) 211
Abbildung 58 Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Studie 234

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Beispiele für tangible und intangible Ressourcen 12
Tabelle 2 Arten von wissensintensiven Unternehmen 18
Tabelle 3 Gegenüberstellung ressourcenorientierter versus wissensorientierter Ansatz..... 20
Tabelle 4 Wissenscharakteristiken 25
Tabelle 5 Unterschiedliche Perspektiven zu Wissen 32
Tabelle 6 Konstruktivistische und positivistische Sichtweise von Wissen 36
Tabelle 7 Einflussfaktoren auf Wissensaustauschprozesse 59
Tabelle 8 Unterschied zwischen Communities of Practice, formalen Arbeitsteams, Projektteams und informellen Netzwerken 70
Tabelle 9 Unterschiede zwischen Unternehmenskultur und -klima 76
Tabelle 10 Verschiedene Unternehmenskultur-Ansätze 87
Tabelle 11 Dynamischer Unternehmenskulturansatz 91
Tabelle 12 Einflussfaktoren der Nationalkulturen auf Wissensprozesse 117
Tabelle 13 Einflussfaktoren von Unternehmenskulturen auf Wissensprozesse 120
Tabelle 14 Basisannahmen einer lernenden Unternehmenskultur 125
Tabelle 15 A comparison of an inductive and deductive research approach 151
Tabelle 16 Strengths and limitations of qualitative research approaches in regard to cultural complexity 154
Tabelle 17 Kriteriendarstellung nach GABEK® 158
Tabelle 18 Auszug aus der Ausdruckliste 167
Tabelle 19 Bewertungsstatistik IST-Liste 169
Tabelle 20 Bewertungsstatistik SOLL-Liste 169
Tabelle 21 Auszug der rein postiven Bewertungen der IST-Liste (nach Häufigkeit) 170
Tabelle 22 Auszug der rein negativen Bewertungen der IST-Liste (nach Häufigkeit) 170
Tabelle 23 Auszug der positiven Bewertungen der SOLL-Liste (nach Häufigkeit) 171
Tabelle 24 Negative Bewertungen der SOLL-Liste (nach Häufigkeit) 171

1 Einführung

„*Wenn man erst bei Problemen anfängt zu reden,*
ist man relativ spät dran.“
(Aussage eines Interviewpartners)

1.1 Wissenschaftliches Problem und Fragestellung

Wissensmanagement, das auf die Einrichtung von Rahmenbedingungen für den effektiven Ablauf von Wissensprozessen im Unternehmen abzielt (Bennet & Bennet, 2003a: 26ff) und neben technologischen auch soziokulturelle und psychologische Aspekte inkludiert (Scarbrough et al., 1999), ist nach wie vor ein zentrales Thema in der Managementforschung (z.B. Matzler et al., 2005: 3; Renzl et al., 2006a). Besonders der Prozess des Wissensaustauschs spielt eine große Rolle in Unternehmen, da dadurch Innovationen vorangetrieben, Organisationales Lernen gefördert, neue Fähigkeiten entwickelt, Produktivität erhöht und Wettbewerbsvorteile gesichert werden können (Von Krogh, 1998; Hoopes & Postrel, 1999; Argote et al., 2000: 5). Uneingeschränkter Wissensaustausch kann allerdings für die Performance von Unternehmen problematisch sein (Haas & Hansen, 2005), da es beispielsweise ineffizient sein kann, wenn jedes Unternehmensmitglied alles weiß; allerdings ist es vorteilhaft, wenn relevantes Wissen, wie best practices[1] oder „transactive knowledge“[2], weit verbreitet ist (Brauner & Becker, 2006).

Der Wissensaustauschprozess hat, je nach Paradigma, verschiedene Definitionen. In dieser Arbeit, der Theorie des sozialen Konstruktivismus folgend, wird Wissensaustausch definiert als „*...the provision or receipt of task information, know-how, and feedback regarding a product or procedure*” (Cummings, 2004: 352; based on Hansen, 1999). Damit werden verschiedene Interaktionselemente hervorgehoben: Wissensaustausch umfasst mindestens zwei Personen, die bereit sind, einerseits Wissen zu teilen (*willingness to share*), andererseits dieses Wissen mit ihrem bisherigen Wissen zu kombinieren und anzuwenden (*willingness to accept*). Dabei wird nicht nur explizites Wissen (z.B. über Datenbanken oder Anweisungen), sondern auch *implizites Wissen* in Interaktion geteilt. Der Wissenssaustauschprozess funktioniert nicht durch eine Ein-Weg-Kommunikation von SenderInnen zu EmpfängerInnen, sondern durch kontinuierliche *soziale Interaktion*, wodurch Wissen nicht verbraucht, sondern bei allen Betei-

[1] Unter best practices werden „beste Praktiken“, Erfolgsrezepte und bewährte Praxis gemäß Müller-Stewens und Lechner (2005: 382) verstanden.

[2] „Transactive knowledge“ ist Wissen, was andere wissen (Brauner & Becker, 2006: 66).

ligten vermehrt wird. Der Austausch von relevantem Wissen in einem Unternehmen hängt von verschiedenen Faktoren ab, nämlich den Charakteristiken des Wissens (z.B. implizite Dimension; Polanyi, 1966), der Struktur des Unternehmens (z.B. geographisch verteilte Niederlassungen; Argote et al., 2000), den Beteiligten selbst (z.B. Persönlichkeit oder Vertrauen; Mooradian et al., 2006) und der Unternehmenskultur (z.B. Levin & Cross, 2004).

In der Wissensmanagementliteratur wird Unternehmenskultur als zentraler Einflussfaktor für die Effektivität von Wissensprozessen gesehen (z.B. Adler & Bartholomew, 1992; Von Krogh, 1998); denn Unternehmenskultur, die sowohl *Manifestationen* (Verhalten, Artefakte) als auch *grundlegende Überzeugungen und Werte* über Prioritäten, Prozesse, Ursachen und Verbesserungen umfasst, beeinflusst das Denken, Verhalten und Empfinden von MitarbeiterInnen (Schein, 1992: 16ff; Sackmann, 2000: 145). Deshalb sind Wissensmanagementinitiativen nur erfolgreich, wenn sie im Einklang mit der bestehenden Unternehmenskultur stehen und somit von den MitarbeiterInnen angenommen und umgesetzt werden (Davenport et al., 1998: 50). Bereits in den 1990er Jahren wurde festgestellt, dass die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle bei Wissensprozessen spielt (z.B. Adler & Bartholomew, 1992; vgl. „learning culture" bei Schein, 1992; Davenport et al., 1998; Von Krogh, 1998); denn die kulturellen Werte eines Unternehmens geben den MitarbeiterInnen einen Sinn und lassen sie an einem Strang ziehen (Leonard-Barton, 1995; Hinterhuber, 2004b: 73). Genauso vermitteln Unternehmenswerte ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das für den Wissensaustausch entscheidend ist. Zu diesem Zusammenhang gibt es bereits erste empirische Studien:

(1) Die meisten Studien untersuchen den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Wissensaustausch auf der individuellen (MitarbeiterInnen-)Ebene (Gold et al., 2001; Alavi et al., 2005; Bock et al., 2005; Oliver & Kandadi, 2006) oder innerhalb von Teams (Zárraga & Bonache, 2005). Wenn gruppenübergreifender Wissensaustausch untersucht wurde, standen bisher Berufsgruppen und nicht Projektteams im Vordergrund (Bechky, 2003; Tagliaventi & Mattarelli, 2006). In Unternehmen finden jedoch Projektteams immer mehr Verbreitung (Madhavan & Grover, 1998; Kirkmen & Rosen, 1999; Anand et al., 2003; Chowdhurry, 2005). Diese Projektteams, die oft aus MitarbeiterInnen mit unterschiedlichem Expertenwissen zusammengesetzt sind, sollen für bestimmte Herausforderungen Lösungen oder best practices finden, die für andere Teams im Unternehmen relevant sein könnten (Gardenswartz & Rowe, 1994). Deshalb ist es Ziel des Wissensmanagements, dass dieses relevante Wissen über Teamgrenzen hinweg ausgetauscht wird. Vorteilhaft können hier „itinerant members" (Gruenfeld et al., 2000) und „boundary objects" (Carlile, 2002; Swan et al., 2007) sein. Bisher wurden diese Untersuchungen aber meist nur auf individueller Ebene angestellt und wenn gruppenübergreifender Wissensaustausch analysiert wurde, wurde

der Fokus auf Wissensaustauschmechanismen gelegt und nicht auf Unternehmenskulturaspekte. *Folglich fehlen Studien, die sich mit Unternehmenskultur und projektteamübergreifendem Wissensaustausch beschäftigen*.

(2) Bisherige Studien über Wissensaustauschprozesse und Unternehmenskultur (Bock et al., 2005; Zárraga & Bonache, 2005; Lin, 2006b) zeigen mit Hilfe von quantitativen Untersuchungen, dass die Unternehmenskultur einen Einfluss auf diesen Prozess hat. Das bedeutet, dass hauptsächlich eine funktionalistische Perspektive der Unternehmenskultur herangezogen wird (siehe z.B. Pascale & Athos, 1981; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Wilkins & Ouchi, 1983; Barney, 1986; Saffold, 1988). Unternehmenskulturen bestehen demnach aus leicht beobachtbaren Elementen wie Werten, Anreizsystemen und können von Führungskräften beeinflusst werden („available to management for manipulation" Meek, 1988: 455; Fiol, 1991: 193ff; Schultz, 1995: 23ff). Inzwischen hat sich diese Sichtweise allerdings zur interpretativen (Jelinek et al., 1983: 331; Louis, 1983; Smircich, 1985: 63) bzw. dynamischen (Sackmann, 1990: 162; Hatch, 1993) Sichtweise ausgeweitet, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Einflussrichtung nicht nur eindimensional ist, sondern dass auch veränderte Prozesse (z.B. individueller und projektteamübergreifender Wissensaustausch) Auswirkungen auf kulturelle Elemente haben. Dies wurde bisher hauptsächlich in theoretischen Überlegungen erkannt (Darr & Kurtzberg, 2000; De Long & Fahey, 2000; Kayworth & Leidner, 2003; Sackmann, 2004), *empirische Studien zu diesen interaktiven und reziproken Beeinflussungsprozessen fehlen aber noch.*

(3) Da gemäß der funktionalistischen Perspektive der Unternehmenskultur leicht beobachtbare Phänomene wie Wertvorstellungen abgefragt werden, konzentrieren sich diese Studien in Bezug auf den Zusammenhang von Wissensmanagement und Unternehmenskultur v.a. auf zentrale Werte einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur, wie z.B. Fairness, Innovationsfreundlichkeit und Zugehörigkeitsgefühl (Bock et al., 2005), Care (Von Krogh, 1998; Zárraga & Bonache, 2005), Offenheit und Hilfsbereitschaft (Gold et al., 2001), sagen jedoch wenig über die anderen Elemente der Unternehmenskultur (Manifestationen und grundlegende Überzeugungen) aus, *weshalb Erkenntnisse über eine ganzheitliche Sicht einer Wissenskultur fehlen.*

(4) Darüber hinaus sind diese Studien hauptsächlich quantitativer Natur (Gold et al., 2001; Alavi et al., 2005; Bock et al., 2005; Oliver & Kandadi, 2006), wodurch sich interaktive und reziproke Beeinflussungsprozesse nur schwer abbilden lassen. Gemäß des dynamischen Ansatzes von Unternehmenskultur (Sackmann, 1990: 162; Hatch, 1993) können derartige Beziehungen nur mit qualitativen Methoden sichtbar gemacht werden. *Folglich fehlen detaillierte qualitative Erkenntnisse, die möglicherweise neue*

Einflussrichtungen aufdecken und dem Management Einflussmöglichkeiten aufzeigen, um kulturelle Aspekte vorteilhafter für individuelle und projektteamübergreifende Wissensaustauschprozesse zu gestalten.

(5) Die bisherigen Studien konzentrieren sich auf den asiatischen (z.B. Korea, Taiwan) bzw. angloamerikanischen Raum (z.B. USA, Kanada); wie Hofstede (2001) feststellte, hat die nationale Kultur einen Einfluss auf die Unternehmenskultur, beispielsweise durch die Dimensionen Machtdistanz, Vermeidung von Unsicherheit, Individualismus, Maskulinität und langfristige Orientierung. *Studien aus dem deutschsprachigen Raum fehlen bisher noch.*

Die Lücken, die sich aus diesem Literaturüberblick über den Einfluss von Unternehmenskultur auf den Wissensaustauschprozess ergeben, sollen in dieser Dissertation geschlossen werden, indem sie folgende Fragestellung beantwortet:

Welche interaktive Beziehung besteht zwischen kulturellen Elementen und Wissensaustauschprozessen zwischen Projektteams?

Das bedeutet, dass herausgefunden werden soll, wie projektteamübergreifender Wissensaustausch funktioniert, welchen Einfluss Manifestationen und grundlegende Überzeugungen und Werte auf die individuelle und kollektive Bereitschaft, explizites und implizites Wissen in Interaktionen zu teilen sowie anzunehmen und gemeinsam zu konstruieren, hat und wie Wissensaustauschprozesse diese kulturellen Elemente beeinflussen können.

1.2 Einordnung in die Wissenschaftstheorie – Sozialer Konstruktivismus

In dieser Dissertation sollen interaktive Beeinflussungsprozesse kultureller Elemente und projektteamübergreifender Wissensaustauschprozesse identifiziert werden. Da Wissensaustausch sowohl die Weitergabe, als auch die Annahme von Wissen umfasst, wird die soziale Konstruktion von Wissen hervorgehoben. Zentral hierbei ist die Mehr-Weg-Kommunikation, da durch Feedback und Nachfragen auch neues Wissen kreiert werden kann. Auch die dynamische Sichtweise der Unternehmenskultur hebt die gemeinsame Konstruktion von kulturellen Elementen hervor. Unternehmen haben Kulturen und sind gleichzeitig Kulturen. Dementsprechend wird in dieser Arbeit der soziale Konstruktivismus als wissenschaftstheoretische Sichtweise herangezogen.

Der soziale Konstruktivismus[3] ist eine Richtung der Soziologie, die durch das 1966 erschienene Buch „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit“ (Originaltitel: The social

[3] Neben dem Sozialkonstruktivismus gibt es auch andere Ausgestaltungen des Konstruktivismus, wie beispielsweise der kognitionsbiologische Konstruktivismus (Maturana & Varela, 1987), der radikale Konstruk-

construction of reality) von Peter L. Berger und Thomas Luckmann etabliert wurde (Fuchs-Heinritz et al., 1994: 363). Diese Perspektive geht davon aus, dass die Realität nicht objektiv wahrnehmbar ist und nicht unabhängig von den Überzeugungen und Handlungen der Beteiligten existiert. Das Verhalten wird stattdessen als multikausal und unvorhersehbar betrachtet (Berger & Luckmann, 1999: 23ff). Individuen versuchen, gemäß der Sichtweise des sozialen Konstruktivismus, Situationen und Handlungen Bedeutungen zuzuschreiben. Für die soziale Wirklichkeit sind die sozialen Beziehungsebenen entscheidend, die die Konstruktion von Wirklichkeiten beeinflussen. Durch fortwährende Interaktion und Kommunikation über die alltäglichen Abläufe, wird eine gemeinsame Grundlage für die Konstruktion der Wirklichkeit gelegt (Berger & Luckmann, 1999: 26). Demnach wird, was als Erfolg bei Wissensaustauschprozessen gilt, in Gruppen, wie Projektteams, festgelegt und förderliche oder hinderliche Einflussfaktoren identifiziert. Gemäß dieser Perspektive sind Fragestellungen, die die Art und Weise, wie Individuen Wirklichkeit konstruieren und zu neuen Erkenntnissen gelangen, zentral. Deshalb wird der Konstruktionsprozess betrachtet, wie Wissen produziert wird.
Gemäß dieser erkenntnistheoretischen Perspektive wird in dieser Arbeit auf qualitative Forschungsmethoden zurückgegriffen. Denn es geht um Kultur- und Wissensprozesse, die in ständiger Kommunikation und Interaktion zwischen den Beteiligten konstruiert werden.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Für den empirischen Teil wird auf ein qualitatives Forschungsdesign zurückgegriffen. Das Ziel der Dissertation ist, einerseits zur Plausibilisierung und Illustration quantitativer Ergebnisse beizutragen. Die bisherigen Erkenntnisse zur Beziehung zwischen kulturellen Elementen und Wissensaustauschprozessen werden dazu mit Hilfe von qualitativen Verfahren in dieser Arbeit untersucht. Dafür werden Teilpopulationen oder typische Vertreter der Stichprobe herangezogen (Lamnek, 1995a: 13f). Andererseits wird die empirische Studie zur Theoriebildung beitragen, indem durch umfangreiche, deskriptive Beschreibungen (Lamnek, 1995b: 11) erfahrungsbezogene, soziale und kulturelle Kontextfaktoren betrachtet werden, die unter der „Oberfläche“ liegen (Buber & Holzmüller, 2007). Da sich die Forschungsfrage dieser Arbeit mit einer bisher wenig untersuchten Art des Wissensaustauschs (nämlich zwischen Projektteams) sowie der Interaktivität und Reziprozität der Prozesse beschäftigt, sollen durch diese Einzelfallstudie neue Propositionen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen projektteamübergreifenden Wissensaustausch und der Unternehmenskultur aufgestellt werden. Dies ent-

tivismus (von Glasersfeld, 1996; von Foerster, 1997) oder der kommunikationstheoretische und psychotherapeutische Konstruktivismus (Watzlawick et al., 1974; Watzlawick, 1991).

spricht einer induktiven Vorgehensweise. Für kulturelle Studien, die der Tradition des Konstruktivismus entsprechend Hypothesen darüber aufstellen, was „in der Welt ‚wirklich' vorgeht" (Winter & Niederer, 2007: 404), empfiehlt sich eine Methodentriangulation. Dabei wird wie folgt vorgegangen:

- *Identifikation der geeigneten Unternehmen*: Geeignete Unternehmen haben wissensintensive Prozesse, in denen Projektteams arbeiten, die sich mit der Entwicklung von best practices beschäftigen, die für andere Teams interessant sein können. Zum Durchführungszeitpunkt der Studie müssen Projektteams vorhanden sein. In diesem Unternehmen werden mindestens zwei Projektteams untersucht.
- *Gewinnung von Daten*: Als Methoden im Sinne der Triangulation werden Einzelinterviews, Gruppendiskussionen, Dokumente und Beobachtungen verwendet. Die Einzelinterviews, die mit ausgewählten Mitgliedern der Projektteams geführt werden, dienen dazu, erste Einblicke in die Problemstellung zu erhalten (Mayring, 2002) und Einzelmeinungen, die vielleicht durch die Gruppendiskussionen, bei denen die Sichtweisen der Gruppen als Ganzes in den Vordergrund treten, mit zu berücksichtigen. Durch die Beobachtungen sollen Manifestationen (z.B. Verhaltensweisen, Gebäude, Büros, Kleidung) mit Hilfe von field notes festgehalten werden, die später als Input für die Gruppendiskussionen dienen (Mayring, 2002; Winter & Niederer, 2007). Mit Hilfe von Dokumenten, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, wie beispielsweise das Unternehmensleitbild oder der Verhaltenskodex, werden weitere Manifestationen und Einstellungen dargestellt. Durch die Gruppendiskussionen sollen sowohl Handlungsmuster im Bezug auf den Austauschprozess von relevantem Wissen zwischen den befragten Projektteams als auch Deutungsmuster bezüglich des Einflusses der Unternehmenskultur ermittelt werden (Lamnek, 1995b). Dabei wird basierend auf dem „klinischen" Ansatz von Schein (1992) die Bedeutung von Manifestation und Verhaltensweisen sowie von grundlegende Überzeugungen und Werten diskutiert. Die Fragestellungen in den Interviews bzw. Diskussionen folgen der Methode GABEK® (Josef Zelger ©), mit denen die transkribierten Texte analysiert werden.
- *Datenanalyse*: GABEK® ist eine qualitative Methode, mit deren Hilfe unstrukturierte Texte auf Basis von Wahrnehmungsgestalten analysiert werden, um qualitative Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge über einen bestimmten Sachverhalt zu erlangen (Zelger, 1999). Auf Basis dieser Zusammenhänge werden Propositionen formuliert, erstellt, Implikationen daraus abgeleitet und Handlungsempfehlungen gegeben.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beginnt mit einem theoretischen Teil, der der Darstellung des bisherigen Stands der Forschung bezogen auf Wissensaustausch, Unternehmenskultur und der Verknüpfung dieser zwei Theoriegebiete dient (vgl. auch Abbildung 1). Dazu wird in Kapitel 2 erläutert, welche Bedeutung Wissen für Unternehmen hat. Dass Wissen ein zentraler Wettbewerbsfaktor ist und für Unternehmen immer wichtiger wird, zeigt sich darin, dass eine eigene theoretische Perspektive – der wissensorientierte Ansatz – entwickelt wurde und Begriffe, wie Wissensgesellschaft und wissensintensive Unternehmen Eingang in die Literatur gefunden haben. Obwohl „Wissen" häufig verwendet wird, ist die Bedeutung dieses Begriffes unklar, weil es schwer von artverwandten Ausdrücken abgegrenzt werden kann. In dieser Arbeit wird die Bedeutung der impliziten Wissensdimension hervorgehoben, sowie die Handlungsorientierung und die soziale Konstruktion. Wissen ist demnach immer mit Personen, Handlungen und Interaktion verbunden.
Wissensaustausch ist ein zentraler Prozess des Wissensmanagements, worauf in Kapitel 3 eingegangen wird. Wissensmanagement ist eine sehr junge Disziplin des Managements und kann deshalb aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, sodass auch für die einzelnen Wissensprozesse unterschiedliche Sichtweisen bestehen. Da in dieser Arbeit der Fokus auf Wissensaustausch, der als Interaktion zwischen den Beteiligten betrachtet wird, liegt, werden die einzelnen Phasen, Mechanismen und Einflussfaktoren bezogen auf diesen Prozess erläutert. Besonders wichtig erscheint, dass der Wissensaustausch zwischen Projektteams funktioniert, damit best practices weitergeben werden können und das gesamte Unternehmen lernen kann.
Im 4. Kapitel wird der Forschungsstand zu Unternehmenskultur dargelegt. Dazu wird das Konzept von Unternehmensklima abgegrenzt und verschiedene Ansätze zu Unternehmenskultur erläutert. Da in dieser Arbeit der dynamische Ansatz von Sackmann verwendet wird, werden wichtige Teilaspekte von Unternehmenskultur gemäß dieser Sichtweise beschrieben. Der dynamische Unternehmenskulturansatz geht davon aus, dass Unternehmen komplexe Kultursysteme sind und sowohl ideelle als auch materielle Aspekte beinhalten.
In Kapitel 5 erfolgt eine Zusammenführung der theoretischen Grundlagen über Wissensaustausch und Unternehmenskultur. Dabei wird gezeigt, dass sich diese Konstrukte gegenseitig beeinflussen. Erste Trends, die einen Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und kulturellen Vorstellungen annehmen, gab es bereits in den 1990er Jahren. Allerdings wurde der Einfluss von Unternehmenskultur auf Wissensprozesse nicht systematisch untersucht und die Studien beziehen sich hauptsächlich auf die Individual- oder Unternehmensebene. Deshalb

erfolgt in Kapitel 6 die Ableitung der Forschungsfrage aus der ausführlichen Literaturrecherche.

Da Erkenntnisse über die Teamebene und eine ganzheitliche Betrachtung von Unternehmenskultur und Wissensaustausch fehlen, wird in der empirischen Studie der Frage nachgegangen, welchen Einfluss die verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur auf den Wissensaustausch zwischen Projektteams haben und umgekehrt. Dazu werden in Kapitel 7 ein qualitativer Forschungszugang und eine induktive Vorgehensweise herangezogen. Danach wird Grundsätzliches über die „Messung" von Wissensaustausch und Unternehmenskultur dargestellt und anschließend das Vorgehensweise und die Methodenauswahl für diese Arbeit vorgestellt. Für die Datensammlung wird ein österreichisches Ingenieurbüro, das ausschließlich in Projekten arbeitet als Extrembeispiel herangezogen. In diesem Unternehmen wurden Mitglieder von drei Projektteams bezüglich Wissensaustauschprozessen und Unternehmenskultur befragt und beobachtet. Im Sinne einer Methodentriangulation werden dabei Beobachtungen, Dokumente, die das Unternehmen bereitgestellt hat, Einzelinterviews mit Projektteammitgliedern und Gruppendiskussionen dieser Projektteams kombiniert.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt im 8. Kapitel mit der Methode GABEK® (GAnzheitliche BEwältigung von Komplexität, © Josef Zelger, Innsbruck) und dem Programm WinRelan® (Windows Relationen Analyse). Deshalb wird zuerst diese Methode erläutert, bevor die Ergebnisse zu den Projektteams, Wissensaustauschprozessen, der Unternehmenskultur und deren Zusammenspiel beschrieben werden.

Im 9. Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst, interpretiert und im Licht der bisherigen Literatur diskutiert. Dabei wird aufgezeigt, welche bisherigen Hypothesen durch die Ergebnisse der empirischen Studie illustriert werden. Dies bezieht sich auf die Fragen, welche Prozesse eine ganzheitliche Sicht von Wissensaustausch umfasst sowie durch welche Maßnahmen Wissensaustausch zwischen Projektteams in dem untersuchten Unternehmen funktioniert. Anschließend wird auf die Ergebnisse bezüglich der interaktiven Elemente einer Wissenskultur eingegangen, wobei Unternehmenskultur als Wissensressource, die weitergegeben wird, als Einflussfaktor auf Wissensaustauschprozesse und als Veränderung durch Wissensprozesse gesehen wird. Neue Erkenntnisse werden als Propositionen zusammengefasst.

Abschließend werden in Kapitel 10 der Beitrag dieser Studie für die wissenschaftliche Auseinandersetzung und für die Managementpraxis zusammengefasst sowie ein Ausblick für zukünftige Forschungsansätze gegeben.

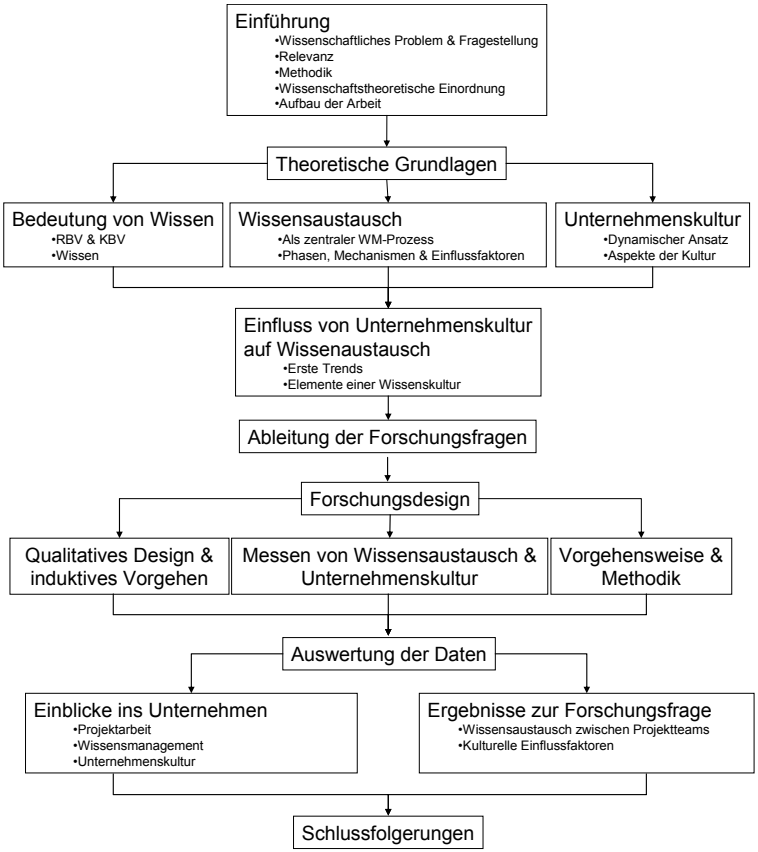

Abbildung 1 Aufbau der Arbeit[4]

[4] Quelle: Eigene Darstellung.

2 Die Bedeutung von Wissen für Unternehmen

„*Time accelerates. Distance shrinks. Networks expand. Interdependencies grow geometrically. Uncertainty dominates. Complexity overwhelms. Such is the environment and the context in which current organizations must survive and thrive.*"
(Bennet & Bennet, 2003b: 8)

Die Bedeutung von Wissen gerade im wirtschaftlichen Kontext nimmt immer mehr zu. Ein Grund für das steigende Interesse an der Ressource Wissen ist, dass sich in den letzten Jahrzehnten die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) stark weiterentwickelt haben, sodass es nun möglich ist, große Datenmengen aus unterschiedlichsten Quellen zu sammeln und zu verarbeiten. Darüber hinaus ist es wirtschaftlich realisierbar geworden, MitarbeiterInnen, die in verschiedenen Abteilungen, Niederlassungen und Ländern arbeiten, zu vernetzen, damit sie kommunizieren und Informationen austauschen können. Wissen ist für Unternehmen zu einer wertvollen Ressource geworden bedingt durch die zunehmende Globalisierung, die schnellere technologische Veränderungsrate und die verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Gerade in Bezug auf Innovationen – wenn neues Wissen generiert wird und mit bestehendem Wissen kombiniert wird – hat das systematische Managen von Wissensprozessen für Unternehmen an Bedeutung gewonnen (siehe z.B. Nonaka, 1994: 14; Leonard-Barton, 1995: 10; Argote et al., 2000: 2).

2.1 Vom ressourcenorientierten Ansatz zum wissensorientierten Ansatz

„*The basic economic resource ... is no longer capital, nor natural resources ..., nor labor ... It is and will be knowledge.*"
(Drucker, 1993b: 8)

In klassischen ökonomischen Theorien wird wirtschaftliches Wachstum als Funktion von Bevölkerungswachstum – womit die Menge an Arbeitskraft wächst – und von technologischem Fortschritt – womit die Qualität der Arbeitskraft steigt – gesehen. Wissen dagegen steht nicht im Fokus dieser ökonomischen Überlegungen, sondern wird als Faktor gesehen, der extern in den ökonomischen Prozess einfließt (uit Beijerse, 1999: 95; Müller-Stewens & Lechner, 2005: 11). Auch in der marktorientierten Sichtweise und der Industrieökonomik spielen interne Ressourcen keine Rolle. Vielmehr werden Wettbewerbsvorteile durch die Charakteristiken des Marktes generiert, der einerseits Chancen bietet, andererseits auch Risiken mit sich bringt

(Barney, 1991: 100). Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie sich besser an Rahmenbedingungen anpassen (Müller-Stewens & Lechner, 2005: 145). Wettbewerbsvorteile werden dadurch generiert, dass Unternehmen mit Hilfe von Strategien eine Position erreichen, die sie unangreifbar gegen neue Mitbewerber, härteren Wettbewerb und Substituten sowie die Macht der Lieferanten und KundInnen macht (Porter, 2004: 4ff).
Mit dem Aufkommen des ressourcenorientierten Ansatzes wuchs die Bedeutung von unternehmensinternen Ressourcen und damit auch von Wissen. Inzwischen wird akzeptiert, dass Wissen eine Schlüsselressource für Unternehmen und ökonomisches Wachstum ist.

2.1.1 Ressourcenorientierter Ansatz, Fähigkeiten und Wettbewerbsvorteile

In der Managementtheorie wird versucht, zu erklären, warum manche Firmen besser im internationalen Wettbewerb bestehen können, als andere. Dabei gibt es nicht nur eine Theorie, sondern verschiedene, die unterschiedliche Aspekte von Unternehmen und deren Performance analysieren (Grant, 1996b: 109). Die ressourcenorientierten Perspektive – die mit den Arbeiten von Penrose[5] in den 1960er Jahren begann und in den 1980er Jahren von Wernerfelt[6] weiterentwickelt wurde – konzentriert sich dabei auf unternehmensinterne Assets und Abläufe. Unternehmen werden als Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten gesehen; das Hauptziel des Managements besteht demnach darin, diese Ressourcen und Fähigkeiten so einzusetzen bzw. zu entwickeln, dass der Unternehmenswert maximiert wird. Dabei wird der Ressourcenbegriff weit gefasst: „*By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm*" (Wernerfelt, 1984: 172). Ressourcen inkludieren also tangible und intangible Vermögenswerte eines Unternehmens, wie beispielsweise Marken, Vertragsverbindungen, Maschinen, Kapital etc. (vgl. Tabelle 1).

[5] Vgl. „The Theory of the Growth of the Firm", 1959.
[6] Vgl. „A Resource-based View of the Firm", 1984.

Tabelle 1 Beispiele für tangible und intangible Ressourcen[7]

Tangible Ressourcen	
Physische Ressourcen	Gebäude, Grundstücke, Maschinen, Rohstoffe …
Finanzielle Ressourcen	Eigenkapital, Fremdkapital, Kreditwürdigkeit…
Technologische Ressource	Patente, Copyrights, Hardware, Software, Marken, Forschungseinrichtungen …
Intangible Ressourcen	
Humanressourcen	Wissen, Vertrauen, Ausbildung der MitarbeiterInnen, Unternehmerische Fähigkeiten, Ideen, Innovationspotenzial, persönliche Netzwerke …
Strukturelle Ressourcen	Aufbau- und Ablauforganisation, Managementsysteme, Organisationale Routinen …
Kulturelle Ressourcen	Unternehmenskultur, Kooperationsverhalten, Reputation der Firma (bei KundInnen, Lieferanten etc.), Markenwiedererkennung, Image …

Der ressourcenorientierte Ansatz besagt, dass unterschiedliche Ressourcenausstattung zu unterschiedlichem Erfolg führt. Da Unternehmen innerhalb einer Branche unterschiedliche Ressourcen haben können, sind diese Ressourcen nicht vollkommen mobil. Einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil können demnach die Firmen erreichen, die im Gegensatz zu ihren tatsächlichen und möglichen Konkurrenten einzigartige Ressourcen passend zu ihrer Unternehmensstrategie besitzen, sodass sie ihre Mitbewerber übertreffen können (Barney, 1991: 101f). Unternehmen können diese Position auf verschiedenen Wegen erlangen: Beispielsweise können sie durch Patente ein Monopol auf kritische Ressourcen haben oder kritische Ressourcen schneller als Mitbewerber entwickeln oder erwerben (first mover advantage) (Wernerfelt, 1984: 173f). Durch diese strategisch wichtigen Ressourcen kreieren Unternehmen Eintrittsbarrieren für mögliche neue Konkurrenten, die in den Markt eintreten wollen (Barney, 1991: 104).

Basierend auf den Arbeiten von Penrose und Wernerfelt, stellte Barney ein Modell auf und formalisierte damit die ressourcenorientierte Perspektive (vgl. Abbildung 2). Damit Ressourcen und Fähigkeiten das Potenzial haben, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darzustellen, müssen sie folgende Charakteristiken haben: (1) Sie müssen wertvoll sein, um die Chancen des Marktes zu nutzen und die Risiken zu minimieren; (2) sie müssen selten unter den möglichen und tatsächlichen Konkurrenten sein; (3) sie müssen schwer zu imitieren sein, was v.a. für komplexe, mehrdeutige und historisch entwickelte Ressourcen gilt (oder es darf sich nicht lohnen in die Imitation zu investieren; Cool et al., 2002: 66); (4) sie

[7] Quelle: Basierend auf Grant (1991: 101), Hall (1992: 137f), Renzl (2003: 11), Grant und Nippa (2006: 184).

dürfen keine gleichwertigen Substitute haben, die leicht für die Mitbewerber zu erlangen sind (Barney, 1991: 105ff).

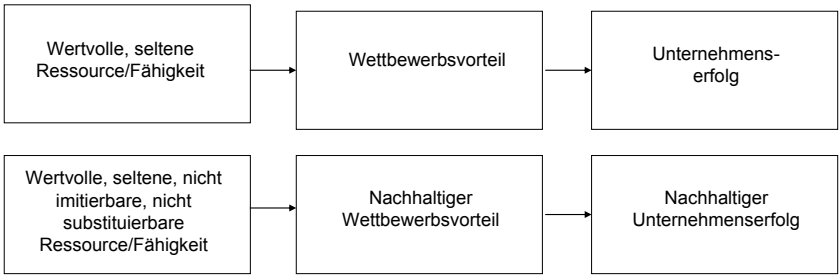

Abbildung 2 Barney's Modell der ressourcenorientierten Perspektive[8]

Allerdings wurde die ressourcenorientierte Perspektive dafür kritisiert, dass das aufgestellte Model in sich noch nicht konsistent ist und nicht geklärt ist, wie Unternehmen Ressourcen erlangen können und wie genau Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen (Priem & Butler, 2001: 34f). Außerdem ist das Modell zu statisch, was bedeutet, dass die zeitliche Komponente mit Ausnahme der historisch entwickelten Ressourcen, außer Acht gelassen wird (Priem & Butler, 2001: 35). Wie es einige ForscherInnen bereits in Studien getan haben (Miller & Shamsie, 1996; Brush & Artz, 1999), ist es nötig, dass diese Perspektive weiter verfeinert wird, speziell durch empirische Studien (Newbert, 2007). Nichtsdestotrotz hat die ressourcenorientierte Perspektive dazu beigetragen, dass sich die Strategische Management-Forschung neben den Einflussgrößen des Marktes verstärkt auf die internen Faktoren der Unternehmen konzentriert hat.

Wie bereits Penrose (1980: 25) erkannte, genügt es nicht, diese Ressourcen nur zu besitzen; Unternehmen müssen auch die Fähigkeiten (capabilities) entwickeln, diese Ressourcen gezielt einzusetzen (Grant, 1991: 104; Amit & Schoemaker, 1993: 35). Diese Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes wird fähigkeitenorientierter Ansatz (capability-based view) genannt. Fähigkeiten werden dabei folgendermaßen definiert: „*Capabilities, in contrast, refer to a firm's capacity to deploy resources usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end*" (Amit & Schoemaker, 1993: 35). Wenn Fähigkeiten eine strategische Bedeutung für das jeweilige Unternehmen haben, werden sie zu Kernkompetenzen, die folgendermaßen von Hinterhuber (2004b: 12) definiert werden: „*Kernkompetenzen sind in-*

[8] Quelle: Basierend auf Newbert (2007).

tegrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellungen,

- *die für den Kunden erkennbar wertvoll sind,*
- *gegenüber der Konkurrenz einmalig sind,*
- *schwer imitierbar sind und*
- *potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.*"

Durch die Weiterentwicklung von der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft zur Wissensgesellschaft bezieht sich der Wettbewerb vermehrt auf wissensintensive Produkte und Leistungen (Drucker, 1993a: 35; 1997: 21). Gerade deshalb kommt den Fähigkeiten, Kernkompetenzen und intangiblen Produkten eine immer größere Bedeutung zu, weshalb die ressourcenorientierte Perspektive zum wissensorientierten Ansatz weiterentwickelt wurde.

2.1.2 Wissensgesellschaft, knowledge-intensive firms und der wissensorientierte Ansatz

Unternehmen sind vermehrt mit größerer Komplexität von Produkten und Prozessen, kürzeren Produktlebenszyklen und schnelleren Lernprozessen konfrontiert (uit Beijerse, 1999). Auf Grund des rasanten technologischen Wandels, der höheren Innovationsgeschwindigkeit und wirtschaftlichen Entwicklungen, wie struktureller Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft, Globalisierung und Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie (siehe Abbildung 3), sind Wissen und andere intangible Ressourcen zur erfolgsbestimmenden Ressource geworden (Badaracco, 1991: 1; Edvinsson, 2004: 21; Hinterhuber & Stadler, 2006: 532).[9] Intangible Ressourcen haben besondere Eigenschaften: sie sind nicht leicht zu fassen und haben sich über längere Zeit durch komplexe interne und externe Interaktionen entwickelt. Deshalb sind sie schwer zu verstehen und imitieren (Spender, 1996b: 46), wie beispielsweise organisationale Routinen, die das Ergebnis von kollektiven Lernprozessen sind (Levitt & March, 1988: 320).

[9] Allerdings darf hierbei nicht übersehen werden, dass Wissen in der menschlichen Interaktion immer schon eine bedeutende Rolle gespielt hat (vgl. hierzu Ausführungen von Stehr, 1994: 32ff).

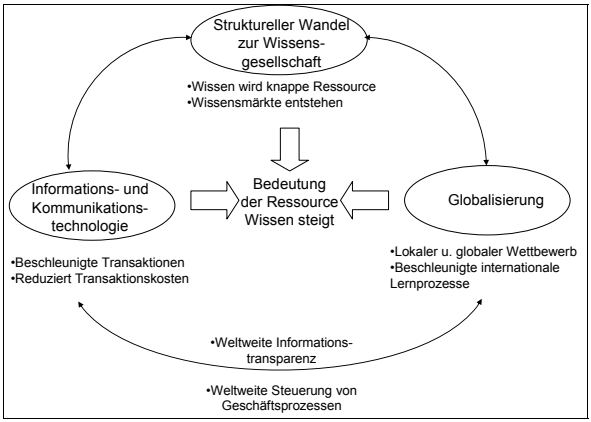

Abbildung 3 Drei Triebkräfte zur Steigerung der Bedeutung von Wissen [10]

Peter Drucker (1993a: 35) nennt das 21. Jahrhundert das Zeitalter der Knowledge Economy, in dem nicht mehr der Zugang zu Rohstoffen, wie Arbeit, Kapital und Boden, sondern zu Wissen für das Bestehen von Firmen entscheidend ist. Da die Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft von der Wissensgesellschaft[11] abgelöst wurde, sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die über ein großes Wissenspotenzial verfügen und dieses bestmöglich nutzen und managen können, unabhängig von Branche und Unternehmensgröße (Stewart, 1998: 28). Die Wissensgesellschaft ist eine Gesellschaft, die sich auf die Entwicklung und Nutzbarmachung von Wissen stützt und deren Rückgrat durch die Vernetzung und den Austausch von Wissen charakterisiert ist (Sammer, 2003: 432). Die OECD (1996) hat dazu in einer Studie herausgefunden, dass die Wirtschaft immer mehr von der Produktion, Verteilung und Verwendung von Wissen abhängt. Außerdem wird sie von den Faktoren Komplexität sowie Unsicherheit geprägt. Ein weiteres Merkmal ist, dass immer mehr Arbeitnehmer im wissensintensiven Sektor (z.B. Erziehung, Forschung, Informationsdienste etc.) tätig sind und Wissensgesellschaften deshalb stark von dem Einfluss von Wissenschaft und Technik abhängig sind (Stehr, 1994:

[10] Quelle: North (2005: 13).

[11] Erstmals wurde der Begriff von Lane (1966) verwendet; bekannt wurde er durch Bell (1973) und Drucker (1966: 650; 1993a). Lane (1966: 650) charakterisiert die „knowledgeable society" als Gesellschaft, deren Mitglieder „*(a) inquire into the basis of their beliefs about man, nature, and society; (b) are guided (perhaps unconsciously) by objective standards, and, at the upper levels of education, follow scientific rules of evidence and interference in inquiry; (c) devote considerable resources to this inquiry and thus have a large store of knowledge; (d) collect, organize, and interpret their knowledge in a constant effort to extract further meaning from it for the purpose at hand; (e) employ this knowledge to illuminate (and perhaps modify) their values and goals*."

12f).[12] Dies führt u.a. zur Verwissenschaftlichung aller Lebensbereiche, zur Veränderung der Herrschaftsstrukturen (z.B. Technokratie bzw. Expertenmacht), zur Entstehung eigener Wissenschafts- und Bildungspolitik und zu sozialer Ungleichheit basierend auf der Ungleichverteilung von Wissen (Stehr, 1994: 36f). Willke (2001: 291) definiert die Wissensgesellschaft folgendermaßen: „*Von einer Wissensgesellschaft oder einer wissensbasierten Gesellschaft lässt sich sprechen, wenn zum einen die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensystem gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden. Eine entscheidende zusätzliche Voraussetzung der Wissensgesellschaft ist, dass Wissen und Expertise einem Prozess der kontinuierlichen Revision unterworfen sind und damit Innovationen zum alltäglichen Bestandteil der Wissensarbeit werden.*“ (Hervorhebung im Original).

In diesem Umfeld wurden auch die Begriffe Wissensarbeit[13] und „knowledge-intensive firms“ geprägt. Wissensarbeit wird je nach theoretischem Zugang unterschiedlich definiert (Schultze, 2003). Folgt man der ökonomischen Perspektive zielt der Begriff darauf ab, Wissensarbeit von anderen Arten von Arbeit zu unterscheiden, um Auswirkungen von politischen Entscheidungen hervorzuheben. Machlup (1962: 47ff) unterschied zwischen Wissens- und Nicht-WissensarbeiterInnen, wobei erstere Wissen produzieren und weitergeben. Diese Arbeitskräfte besitzen abstraktes, theoretisches und esoterische Wissen, für das ein hoher Bildungsgrad erforderlich ist, und produzieren neues Wissen anstatt bestehendes Wissen zu adaptieren, wofür Kreativität benötigt wird. Sie verrichten ihre wissensbasierte Arbeit, die meist in der Bewältigung von komplexen Problemstellungen liegt, indem sie intellektuelle und symbolische Fähigkeiten einsetzen (Blackler, 1995: 1027). In der Arbeitsprozess-Perspektive geht es darum eine neue Klasse von ArbeiterInnenn zu schaffen. Sie werden deshalb oft auch „knowledge worker“ oder „gold collar worker“ (im Gegensatz zum „blue-collar worker“ = ArbeiterIn und dem „white-collar worker“ = Angestellte/r; vgl. Kelley, 1985). Zu diesen WissensarbeiterInnen gehören beispielsweise PhysikerInnen, ManagerInnen und AnwältInnen. Für ihre Arbeit benötigen sie eine lange Ausbildung, in der sie wissenschaftlich fundierte Kenntnisse für ihren Beruf erlangen. In Unternehmen bilden sie die „Mittelklasse“, was bedeutet, dass sie zwischen den ArbeiterInnen in der Produktion und den KapitaleignerInnen stehen. Von der Arbeitspraxis-Perpektive aus gesehenen wird der Fokus auf die Arbeit gelegt, die Wissensar-

[12] Allerdings gibt es AutorInnen, wie beispielsweise Niklas Luhmann, der ein Gegner dieser Annahme ist. Die moderne Gesellschaft wird seiner Ansicht nach dadurch charakterisiert, dass es eine historische einzigartige und umfassende funktionale Differenzierung gibt. Aus dieser Tatsache lassen sich alle weiteren Charakteristiken ableiten (Luhmann, 1981: 118).

[13] Erstmalige Erwähnung bei Galbraith (1968: 265).

beiterInnen verrichten anstatt auf das, was sie Wissen müssen, um ihre Arbeit zu verrichten (Blackler et al., 1993: 855).

Wissensintensive Firmen wurden so genannt, um zu verdeutlichen, dass im Gegensatz zu Arbeit und Kapital (vgl. labour and capital-intensive firms) auch Wissen ein bestimmender Wettbewerbsfaktor ist (Starbuck, 1992: 715). Der Begriff wissensintensive Firmen bezieht sich auf: „*... large firms, employing substantial numbers of people working with complex tasks that call for autonomy and the use of judgement, possibly rendering traditional forms of control inadequate or only partly relevant*" (Alvesson, 2004: 1f). Knowledge-intensive firms sind dadurch gekennzeichnet, dass sie WissensarbeiterInnen und ExpertInnen benötigen. In wissensintensiven Unternehmen ist das Wissen meist nicht in den Individuen zu finden, sondern in Gruppen, da die Arbeit auf Gruppenarbeit basiert (Starbuck, 1992: 718). Deshalb ist Kommunikation zur Problemlösung und Koordination essentiell, die meist durch entsprechende Infrastruktur der Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützt wird. Wissensintensive Firmen sind meist durch einen hohen Grad an Autonomie, wenig Hierarchie und ad-hocracy[14] gekennzeichnet (Sveiby & Lloyd, 1989: 80ff; Starbuck, 1992: 729; Alvesson, 2004: 23ff). Darüber hinaus arbeiten die WissensarbeiterInnen oft nicht in den Unternehmen, von denen sie eingestellt wurden, sondern in jenen der KlientInnen, um eine möglichst hohe Einbindung in die Prozesse zu gewährleisten (Newell et al., 2002: 27f).

Nach ihrem strategischen Fokus unterscheidet man folgende Arten von wissensintensiven Unternehmen (Newell et al., 2002: 25f): klientenbasierte, problemlösende und outputorientierte wissensintensive Firmen (vgl. auch Tabelle 2). Die erste Form sind beispielsweise Rechtsanwaltskanzleien, die für ihre KlientInnen die beste Lösung finden müssen. Diese Beratung geschieht meistens in Einzelgesprächen, sodass hauptsächlich auf das Wissen und die Fähigkeiten von einzelnen AnwältInnen zurückgegriffen wird. Im Gegensatz dazu sind beispielsweise Werbeagenturen auf das Problem der KundInnen fixiert und versuchen in Teams entsprechende Lösungen zu finden. Die dritte Form von wissensintensiven Firmen konzentriert sich auf den Output, der erzielt werden soll. Durch die Adaption von bereits vorhandenen Lösungen soll die Effizienz der Problemlösung gesteigert werden, wie das beispielsweise in großen Consulting-Agenturen der Fall ist.

[14] Ad-hocracy ist das Gegenteil von Bürokratie und gekennzeichnet durch minimale Hierarchie, Selbsorganisation, Teamarbeit, wenig formale Regeln und dezentralisierte Entscheidungsfindung (Mintzberg, 1993: 253ff).