

Florian Offergelt
Sebastian Hofreiter
Thomas Steiner *Hrsg.*

Wissensmanagement in modernen Organisationen

Impulse aus der Forschung und
Erkenntnisse aus der Praxis



Springer Gabler

Wissensmanagement in modernen Organisationen

Florian Offergelt • Sebastian Hofreiter •
Thomas Steiner
Hrsg.

Wissensmanagement in modernen Organisationen

Impulse aus der Forschung und
Erkenntnisse aus der Praxis

Hrsg.
Florian Offergelt
quantics plus Unternehmensberatung
München, Deutschland

Sebastian Hofreiter
quantics plus Unternehmensberatung
München, Deutschland

Thomas Steiner
quantics plus Unternehmensberatung
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-68382-8 ISBN 978-3-662-68383-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68383-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Inhaltsverzeichnis

1 Informationen, Daten, Wissen – die Bedeutung von Wissen in modernen Organisationen	1
Florian Offergelt, Sebastian Hofreiter und Thomas Steiner	

Teil I Impulse aus der Forschung

2 Wissensmanagement in Organisationen: Diagnose des Status quo und Gestaltung des Umgangs mit Wissen	7
Florian Offergelt, Sebastian Hofreiter und Thomas Steiner	
3 Treiber und Barrieren der Wissensweitergabe in Organisationen: eine Darstellung und Abgrenzung bekannter Phänomene	19
Florian Offergelt	
4 Wann ist zu wenig zu viel? Die Rolle von Wissen in Kreativitätsprozessen ...	37
Sebastian Hofreiter	
5 Sei schlau, stell dich dumm? Über die Vor- und Nachteile des Verbergens von Wissen im Arbeitsleben	51
Laura Venz	
6 Unlocking the Non-sharing Behavior of Knowledge: A Case of SKARP (Sharing Knowledge and Research as Pleasure)	63
Amitabh Anand	
7 Verzerrungen in der Bewertung, Verarbeitung und Weitergabe von Wissen	71
Roland Quabis	
8 „Ich hatte gute Gründe dafür!“ Motive für Knowledge Hiding in Organisationen	87
Kristin Knipfer und Sebastian Mangold	
9 Die Dualität von Kundenwissen	99
Lukas Stein und Moritz Steinwender	

10	Relationale Modelle und Wissensaustausch in Organisationen	123
	Johannes F. W. Arendt	
11	Wissen in unsicheren Zeiten – von Antifragilität profitieren	139
	Thomas H. Steiner und Christian Hager	
12	Menschliche und künstliche Intelligenz im Wissensmanagement: eine Reflexion auf Basis von Daten, Information, Wissen und Weisheit	151
	Sabrina Renz, Jeanette Kalimeris und Matthias Spörrle	
Teil II Erkenntnisse aus der Praxis		
13	Influencing for Good – Generieren und Evaluieren von Wissen durch einen kreativen und kollaborativen Produktentwicklungsansatz	169
	Bertram List	
14	Wissensweitergabe in einer stark wachsenden Organisation – die ZAWI-Treuhand Steuerberatungsgesellschaft als Praxisbeispiel	177
	Sascha Kapfer, Jennifer Heckl und Verena Sailer	
15	Was macht erfolgreiches Verhalten in Firmen aus? Wie mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) implizite Verhaltensweisen messbar und nutzbar gemacht werden	187
	Christoph Hohenberger	
16	Nachfolge und Wissensweitergabe in Familienunternehmen – ein persönlicher Erfahrungsbericht	211
	David Bircks	



Informationen, Daten, Wissen – die Bedeutung von Wissen in modernen Organisationen

1

Florian Offergelt, Sebastian Hofreiter und Thomas Steiner

Zusammenfassung

Dieses Buch beleuchtet die entscheidende Rolle des Wissensmanagements in modernen Organisationen. Im Mittelpunkt steht die These, dass Wissen für Organisationen in Situationen von Risiko und knappen Ressourcen nicht nur als Selbstzweck, sondern als strategische Komponente unverzichtbar ist. Wir betrachten Organisationen als „Entscheidungsfabriken“, in denen Daten, Informationen und schließlich Wissen kombiniert werden, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Das Buch beleuchtet, wie das Wissensmanagement von Organisationen in den vergangenen Jahren beispielsweise durch digitale Entwicklungen und dynamische Karrierepfade zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Ziel ist es, ein Bewusstsein für den richtigen Umgang mit Wissen zu schaffen. Dazu werden sowohl theoretische Grundlagen als auch konkrete Unternehmensbeispiele vorgestellt, die praktische Impulse vermitteln. Das Buch ist wie folgt aufgebaut: Es beginnt mit der Bedeutung der Organisationsdiagnose, gefolgt von Beiträgen zu Themen Wissensweitergabe, Kreativität und Innovation, dem bewussten Zurückhalten von Wissen und der Rolle der Künstlichen Intelligenz im Wissensmanagement. Im zweiten Teil des Buches stehen Praxisbeispiele im Mittelpunkt. Diese reichen von Start-ups bis zu etablierten Unternehmen und behandeln Themen wie den Einfluss von KI auf den Wissenstransfer und den Wissensweitergabeprozess im Nachfolge-Management. Dieses Buch ist eine wesentliche Ressource für Führungskräfte und wissenschaftlich interessierte Praktiker*innen, die die Bedeutung von Wissen in der

F. Offergelt (✉) · S. Hofreiter · T. Steiner
quantics plus Unternehmensberatung, München, Deutschland
E-Mail: florian.offergelt@quanticsplus.com; sebastian.hofreiter@quanticsplus.com;
thomas.steiner@quanticsplus.com

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

F. Offergelt et al. (Hrsg.), *Wissensmanagement in modernen Organisationen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-68383-5_1

1

heutigen Geschäfts- und Organisationslandschaft verstehen und den gewinnbringenden Vorteil guten Wissensmanagements nutzen möchten. Es bietet tiefe Einblicke und praktische Strategien für effektives Wissensmanagement, um Organisationen erfolgreich durch eine sich ständig verändernde Welt zu navigieren.

Wissen ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Organisationen. In Situationen, die durch Risiko, unvollständige Informationen, begrenzte Ressourcen und mangelnde Kompetenzen gekennzeichnet sind, ermöglicht Wissen die richtigen Entscheidungen und zielgerichtetes Handeln. Für moderne Organisationen ist Wissen dabei aber kein Selbstzweck in dem Sinne, dass mehr Wissen immer besser ist, sondern wird als wichtige strategische Komponente verstanden. Dazu ist es notwendig, den Aufbau, die Weitergabe, die Nutzung und die Speicherung von Wissen zu meistern. Mit anderen Worten: Gutes Wissensmanagement ist von entscheidender Bedeutung.

Organisationen können als Entscheidungsfabriken verstanden werden, welche gesetzten Zielen dienlich sein sollen. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung von Daten, Informationen und Wissen deutlich. Daten sind für sich genommen zunächst reine Symbole und haben noch keinen Wert für eine Entscheidung. Informationen hingegen sind aufbereitete Daten, die Antworten auf Fragen liefern können. Wissen ist die Kombination von Daten und Informationen, ergänzt um Erfahrungen, die ein Verstehen ermöglichen. Verständnis darüber, wie etwas funktioniert, beeinflusst oder verändert werden kann. Wissen ist somit die treibende Kraft für Entscheidungen in Organisationen.

Wissensmanagement hat in den letzten zwei Jahrzehnten sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis an Bedeutung gewonnen. Verantwortlich dafür sind eine Vielzahl von Treibern. Die Digitalisierung mit den damit verbundenen Möglichkeiten immer mehr Daten zu sammeln, die stärkere Vernetzung von Expert*innen über verschiedenste Organisationen hinweg oder die Tatsache, dass Karrierepfade heute dynamischer sind als früher, lange Betriebszugehörigkeit zunehmend die Ausnahme anstelle der Regel sind und individuell erworbenes Wissen in Organisationen nicht dauerhaft zur Verfügung steht, sind nur einige der Treiber für den Bedeutungszuwachs von Wissensmanagement.

Ziel dieses Buches ist es, ein Bewusstsein für die Bedeutung des richtigen Umgangs mit Wissen bei Führungskräften und wissenschaftlich interessierten Praktiker*innen zu schaffen. Dazu sollen neben der Vermittlung theoretischer Grundlagen auch konkrete Beispiele aus Unternehmen Impulse für die Praxis geben. Es ist allen Beteiligten an diesem Werk wichtig, gedankliche Strukturen und Anstöße zu vermitteln, die für die Leser*innen im eigenen organisationalen und unternehmerischen Alltag hilfreich sind.

Das Buch ist wie folgt aufgebaut: Um Wissensmanagement in Organisation zu etablieren oder weiterzuentwickeln, ist es notwendig, den Status quo zum aktuellen Umgang mit Wissen zu ermitteln. **Offergelt, Hofreiter und Steiner** geben hierfür einen grundlegenden Einblick in die Bedeutung der Organisationsdiagnose, um Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen oder bereits laufende Maßnahmen zu evaluieren. Des Weiteren werden die Aspekte von vorhandenem Wissen und damit verbundenen Prozessen, fehlendem Wissen und hilfreiche Prinzipien im Umgang mit (fehlendem) Wissen behandelt. Nach-

folgend liefert der Beitrag von **Offergelt** eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand zu Treibern und Barrieren der Wissensweitergabe. Dabei werden neben positiven Wissensphänomenen auch schädliche Verhaltensweisen im Organisationsalltag thematisiert, die trotz ihrer negativen Auswirkungen in der organisationalen Praxis bisher kaum Beachtung finden. Neben Wissen ist Kreativität und Innovation für den nachhaltigen Unternehmenserfolg bedeutsam. Wie Wissen auf Kreativitätsprozesse wirkt, insbesondere, ob es Wissen benötigt, um kreativ zu sein, und wenn ja, wie viel davon notwendig ist, thematisiert der Beitrag von **Hofreiter**. Hierzu werden konkrete Impulse für die Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen und die Rolle von Führungskräften näher betrachtet und liefern neben theoretischen Grundbausteinen auch umsetzbare Ideen für Entscheider*innen zur Förderung von Kreativität und Innovation. **Venz** geht in ihrem Beitrag vertiefend auf das Phänomen der aktiven Wissenszurückhaltung (Knowledge Hiding) ein, welche Vor- und Nachteile dies für Personen und Organisationen hat und was Organisationen beachten müssen, um langfristig negative Folgen zu vermeiden. Im Anschluss erläutert der Beitrag von **Anand**, anhand eines angewandten Konzepts namens SKARP (Sharing Knowledge And Research as Pleasure), wie das Zurückhalten von Wissen aufgebrochen werden kann. An diesem konkreten Beispiel werden Ansätze aufgezeigt, wie sich Perspektiven und Verhaltensweisen ändern müssen, um Wissen innerhalb von Organisationen und über deren Grenzen hinaus zu teilen. Der Beitrag von **Quabis** beleuchtet persönliche Motive und selbstdienliche Verzerrungen im Umgang mit Wissen. Die Erkenntnisse verdeutlichen, dass Organisation aktiv Wissensmanagement betreiben sollten, um Wissen bestmöglich zu managen. Denn das Vertrauen auf Einzelpersonen mit unbewussten Verzerrungen schränkt die Zugänglichkeit und den Nutzen des geteilten Wissens ein. Nachdem zunächst Motive generell im Umgang mit Wissen aufgezeigt wurden, liefert der Beitrag von **Knipfer und Mangold** eine spezifische Auseinandersetzung mit den Motiven für Knowledge Hiding. Neben organisationalen Aspekten, wie dem Organisationsklima und sozialen Normen wird insbesondere die Rolle der Führungskraft bei der Entstehung und Vermeidung dieses schädlichen Wissensverhaltens thematisiert. Bisher wurde Wissen in den Beiträgen vor allem allgemein verstanden und es wurden organisationsinterne Verhaltensweisen adressiert. Der Beitrag von **Stein und Steinwender** richtet die Perspektive explizit auf das Kundenwissen. Sie stellen ein duales Modell vor, welches das Wissen über Kund*innen innerhalb der Organisation und das konsumrelevante Wissen der Kund*innen umfasst. Dies wird vor dem Hintergrund der Konsumentenpsychologie und anhand eines Praxisbeispiels vertieft. Wissen zu teilen ist ein kooperatives Verhalten, das durch die Beziehung zwischen der teilenden und empfangenden Person beeinflusst wird. Dazu schafft der Beitrag von **Arendt** zunächst ein grundlegendes Verständnis zu relationalen Modellen und verdeutlicht dann anhand empirischer Befunde den Einfluss relationaler Modelle auf das Teilen und absichtliche Verbergen von Wissen. Der Beitrag von **Steiner und Hager** thematisiert die Bedeutung von Wissen für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Organisationen sind zahlreichen Stressoren ausgesetzt, die sich als volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige (VUCA) Umwelt beschreiben lassen. Um davon

nachhaltig zu profitieren und dauerhaft erfolgreich zu sein, bedarf es organisationaler Anpassungsfähigkeit. Dazu wird das Konzept der Antifragilität im Kontext des Wissensmanagements vorgestellt und mit konkreten Impulsen für die Gestaltung versehen. Abschließend diskutiert der Beitrag von **Renz, Kalimeris und Spörrle** im Kontext von Daten, Information, Wissen und Weisheit die Rolle von Künstlicher Intelligenz im Wissensmanagementprozess und beleuchtet die Potenziale der Zusammenarbeit mit dieser Technologie.

Im zweiten Teil des Buches werden konkrete Beispiele aus der Praxis vorgestellt. In dem Beitrag „Influencing for Good“ gibt **List** einen Einblick in die Prozessgestaltung zum Wissensaufbau und dessen Evaluierung. Dazu wird ein Einblick in das Impact-Start-up Yuniti gegeben und wie dort zukünftige Geschäftsmodelle durch den Einsatz von Design Thinking und Co-Design Methoden mit Kundenintegration verbunden werden. Der Praxisbeitrag von **Kapfer, Heckl und Sailer** geht auf eine andere Phase der Organisationsentwicklung ein. Weg von der Start-up-Perspektive, hin zum schnell wachsenden Unternehmen in der Steuer- und Finanzbranche. Wissen ist in dieser Branche besonders relevant, da nicht nur Wissen über Mandanten und Prozesse innerhalb der Organisation geteilt wird, sondern auch ständig neues Wissen über veränderte Rahmenbedingungen und Gesetzesgrundlagen adaptiert werden muss. Dies in Kombination mit einem schnellen Wachstum stellt eine Organisation vor besondere Herausforderungen. Der Beitrag zeigt hierzu elementare Grundpfeiler auf, die für ein erfolgreiches Wissensmanagement in der Organisation essenziell sind. Abschließend zeigt der Beitrag von **Hohenberger**, welche Rolle Künstliche Intelligenz (KI) bei der Wissensvermittlung, insbesondere bei zwischenmenschlichem Experten- und Erfahrungswissen, spielen kann. Als Forschungsprojekt an der TU München gestartet, ist mit *retorio* inzwischen eine videobasierte Behavioral Intelligence Talentmanagement Plattform entstanden, die den Wissenstransfer in Organisationen erleichtert. Neben der Differenzierung zwischen implizitem und explizitem Wissen werden die Kosten des konventionellen und des KI-unterstützten Onboardings von Mitarbeiter*innen gegenübergestellt. Abschließend beschreibt **Bircks**, wie der Prozess des Wissenstransfers im Nachfolgemangement in der Praxis ablaufen kann. Als Firmenerbe und Mitglied einer Unternehmerfamilie beschreibt er den Prozess der Wissensentwicklung und -weitergabe bei der Übergabe von Organisationen aus seiner persönlichen Sicht.

Wir danken an dieser Stelle allen, die an diesem Werk mitgewirkt haben. Allen voran den Autorinnen und Autoren, die ein Beitrag aus der Forschung oder Praxis beigesteuert haben.

Teil I

Impulse aus der Forschung



Wissensmanagement in Organisationen: Diagnose des Status quo und Gestaltung des Umgangs mit Wissen

2

Florian Offergelt, Sebastian Hofreiter und Thomas Steiner

„Wissen heißt wissen, wo es geschrieben ist“

Albert Einstein

Inhaltsverzeichnis

2.1	Warum Organisationsdiagnose im Wissensmanagement?	8
2.2	Die Bedeutung von Wissensmanagement für Organisationen	9
2.3	Diagnose im Wissensmanagement: Erhebung des Status quo	10
2.3.1	Welches Wissen und welche Prozesse sind vorhanden?	11
2.3.2	Welches Wissen verlässt das Unternehmen? (Nachfolgemangement)	12
2.3.3	Welches Wissen fehlt für die Zukunft?	12
2.4	Der Umgang mit (nicht vorhandenem) Wissen: Rahmenlinien und Grundsätze im Management von Wissen	13
2.5	Fazit und Impulse	15
	Literatur	16

Zusammenfassung

Eine Organisationsdiagnose im Bereich Wissensmanagement ist von großer Bedeutung, um das komplexe und einzigartige Wissen einer Organisation und ihrer Mitglieder zu erfassen und effektive Maßnahmen zur Verbesserung des Umgangs mit die-

F. Offergelt (✉) · S. Hofreiter · T. Steiner
quantics plus Unternehmensberatung, München, Deutschland
E-Mail: florian.offergelt@quanticsplus.com; sebastian.hofreiter@quanticsplus.com;
thomas.steiner@quanticsplus.com

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil
von Springer Nature 2024

F. Offergelt et al. (Hrsg.), *Wissensmanagement in modernen Organisationen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-68383-5_2

sem Wissen zu implementieren. Gutes Wissensmanagement bietet viele Vorteile, wie etwa bessere Entscheidungsfindung, Effizienzsteigerung und verbesserte Zusammenarbeit, während unzureichendes Wissensmanagement zu Fehlern, Wissensverlust und schlechter Zusammenarbeit führt. Eine fundierte Organisationsdiagnose im Wissensmanagement erfordert die Erhebung des aktuellen Status quo, die Identifikation von vorhandenem Wissen und Prozessen sowie die Berücksichtigung des Nachfolge-managements, um Wissensabfluss zu vermeiden. Dieses Kapitel erläutert das Vorgehen und die relevantesten Punkte einer Organisationsdiagnose mit Fokus auf das Wissensmanagement und liefert Rahmenlinien und Prinzipien für das Wissensmanagement.

2.1 Warum Organisationsdiagnose im Wissensmanagement?

Obwohl das Eingangszitat von Albert Einstein die Komplexität von Wissensmanagementprozessen nicht vollständig erfasst, verdeutlicht es zwei Aspekte, die in der Auseinandersetzung mit Wissen in Organisationen von besonderer Bedeutung sind. Jedes Unternehmen hat eine einzigartige Organisation und Nutzung von Wissen, das gezielt eingesetzt wird, um die Organisation wirtschaftlich erfolgreich zu machen oder auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten. Der Umgang mit Wissen ist jedoch komplex und insbesondere in schnell wachsenden oder historisch gewachsenen Organisationen entwickelt das Wissen und seine Gewinnung, Nutzung und Verteilung häufig ein Eigenleben, da es nicht systematisch erfasst und genutzt wird (Alderfer, 1980; Durst & Runar Edvardsson, 2012). Obwohl dieses Eigenleben im Regelbetrieb funktional sein kann, stellt es bei organisatorischen Veränderungen eine besondere Herausforderung dar, da es für Beteiligte nicht immer klar ist, wo das Wissen zu finden oder darauf zuzugreifen ist. Als Reaktion darauf werden in der Praxis komplexe Wissensmanagementsysteme konzipiert und in Organisationen implementiert, um Wissensprozesse zu organisieren. Häufig fehlt jedoch eine vorangehende Analyse des Status quo, um festzustellen, welches Wissen vorhanden ist, wie es genutzt wird und welches Wissen möglicherweise fehlt. Die Folge ist, dass die entsprechend gestalteten Systeme fehlerhaft sind, da sie ohne eine Datenbasis konzipiert wurden und häufig auf Bauchentscheidungen beruhen.

Das Zitat von Einstein verdeutlicht auch die Problematik des Faktors Mensch im Kontext des Wissensmanagements. Die gestalteten Wissenssysteme scheitern meist nicht am System selbst, sondern an den zugrundeliegenden psychologischen Prozessen der am Wissensmanagement beteiligten Individuen (Storey & Barnett, 2000). Es ist nicht immer der Fall, dass Menschen wissen, wo sie das benötigte Wissen finden können oder dass sie überhaupt danach suchen wollen. Die Berücksichtigung psychologischer Merkmale wie die Einstellung zur Wissensweitergabe oder die wahrgenommene Nützlichkeit von Wissensdatenbanken kann helfen, solche Verhaltensweisen zu erklären. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer detaillierten Analyse der psychologischen Prozesse und Muster, die im Prozess des Wissensmanagements vorrangig wirksam sind. Der Einsatz einer fun-

dierten und ganzheitlichen Organisationsdiagnose (unter Berücksichtigung struktureller und psychologischer Aspekte) im Bereich des Wissensmanagements hilft daher, die Gestaltung des Umgangs mit Wissen weniger dem Zufall zu überlassen und den Erfolg von Maßnahmen zur Verbesserung des Umgangs mit Wissen zu implementieren. Dieser Beitrag soll anhand praktischer Fallbeispiele und wissenschaftlicher Erkenntnisse den Ablauf einer solchen Organisationsdiagnose mit Fokus auf das Wissensmanagement aufzeigen und Unternehmen einen praktischen Leitfaden an die Hand geben, wie Organisationsdiagnosen in Unternehmen umgesetzt werden können.

2.2 Die Bedeutung von Wissensmanagement für Organisationen

Wissensmanagement ist für alle Organisationen, egal ob gewinnorientiert, NGOs oder Vereine, von essenzieller Bedeutung (Sokoh & Okolie, 2021). Dabei spielt es keine Rolle, wo sich diese Organisationen auf der Welt befinden oder in welchen Branchen sie tätig sind (Anand et al., 2021; Wang & Noe, 2010). Daten, Informationen und Wissen sind zu einem der wertvollsten Güter geworden, die Organisationen besitzen können. Dieses wertvolle Gut muss heute über ein umfangreiches Wissensmanagement verwaltet, investiert und gesteuert werden. Gelingt dies, kann das weitreichende positive Konsequenzen haben:

Wissen stellt für Organisationen einen Wettbewerbsvorteil dar, da sie in der Lage sind, bessere Entscheidungen zu treffen. Durch die Analyse von Daten und Wissen können Entscheidungen genauer und effizienter in Echtzeit getroffen werden (Moskowitz et al., 2011). Leicht zugängliches Wissen, das unter anderem ein Qualitätsmerkmal guten Wissensmanagements ist, erspart Organisationsmitgliedern und Teams Zeit, da sie nicht lange nach Informationen suchen oder Wissen aufbauen müssen. Dies erhöht die Effizienz und Produktivität der Mitarbeitenden (Haas & Hansen, 2007). Gutes Wissensmanagement fördert zudem den Austausch von Informationen zwischen Organisationsmitgliedern. Durch Wissensaustausch können Teams und Einzelpersonen Ideen teilen und voneinander lernen, was zu einer besseren Zusammenarbeit und höheren Leistungen führt (Wang & Noe, 2010). Dies sind nur wenige Beispiele dafür, wie Organisationen und Menschen von gutem Wissensmanagement profitieren können.

Unzureichendes Wissensmanagement hingegen hat nachweislich weitreichende negative Konsequenzen für Organisationen. Organisationen und Teams machen als Folge eines mangelnden Wissensmanagements häufiger Fehler und wiederholen diese auch öfter (Gold et al., 2001), etwa als Folge von fehlenden Lernprozessen. Eine weitere ressourcenintensive Konsequenz ist der Verlust von Fachwissen (Bogner & Bansal, 2007). Nach Panopto (2018) kann allein der durchschnittliche jährliche Produktivitätsverlust durch Wissensabfluss in einem US-amerikanischen Unternehmen mit 1000 Mitarbeitenden auf rund 2,7 Mio. USD geschätzt werden. Wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen oder in den Ruhestand gehen, geht auch das von ihnen gehaltene Fachwissen verloren. Wenn die Organisation nicht über ein gutes Wissensmanagement verfügt,

kann dies dazu führen, dass wertvolles Wissen verloren geht und in der Zukunft nicht mehr zur Verfügung steht. Schließlich leidet auch die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern und Teams. Ohne gutes Wissensmanagement fällt es den Personen schwerer, zusammenzuarbeiten und Informationen auszutauschen. Dies kann zu Silos innerhalb der Organisation führen, in denen Informationen nicht zwischen Abteilungen geteilt werden und eine reibungslose Zusammenarbeit erschwert wird (Bundred, 2006).

Es wird also deutlich, dass Organisationen Wissensmanagement priorisieren sollten, was jedoch in der organisationalen Praxis nach wie vor oft nicht der Fall ist. Gutes Wissensmanagement bringt Vorteile auf allen Ebenen, vom Individuum über die Teams und Abteilungen bis hin zur Gesamtorganisation. Wie aber können Organisationen und ihre Führungskräfte herausfinden, wie es um ihr eigenes Wissensmanagement bestellt ist? Ist es erfolgreich oder gibt es eklatante Missstände? Eine Lösung hierfür ist eine fundierte Organisationsdiagnose, die sich (unter anderem) auf den Bereich des Wissensmanagements konzentriert. Wir wollen auf den folgenden Seiten skizzieren, wie eine solche Diagnose im Teilbereich des Wissensmanagements abläuft und wie Organisationen mit den Erkenntnissen aus einer solchen Diagnose Maßnahmen umsetzen können, die zu einer Leistungssteigerung des Unternehmens und erhöhtem Wohlbefinden der Mitarbeitenden führen kann.

2.3 Diagnose im Wissensmanagement: Erhebung des Status quo

Die Organisationsdiagnose beschreibt einen Analyseprozess, bei dem Expertinnen und Experten eine Vielzahl unterschiedlicher Datenarten erheben, auswerten und auf Basis der Ergebnisse Handlungsimpulse geben. Eine Organisationsdiagnose im Bereich des Wissensmanagements erfordert den Einsatz von Personen, die Expertise im Bereich Wissensmanagement in Organisationen und den dazugehörigen Wissensphänomenen (z. B. Wissensweitergabe, absichtliches Zurückhalten von Wissen) besitzen.

Den Expertinnen und Experten stehen verschiedene Methoden und Möglichkeiten zur Verfügung, um die benötigten Daten und Informationen zu sammeln (Alderfer, 1980). Beispielsweise können (teil)strukturierte Interviews mit relevanten Personen (z. B. Führungskräften, Betroffenen etc.) geführt, Daten in Form von Umfragen erhoben oder vorhandene Dokumente (z. B. Organisationsdiagramme, Kommunikationsleitfäden etc.) gesichtet werden. Darüber hinaus bestehen weitere Möglichkeiten, wie etwa die Verhaltensbeobachtungen vor Ort, Work Shadowing (die Begleitung am Arbeitsplatz) oder die Befragung von Kunden und Partnern. Auch wenn eine Organisationsdiagnose unternehmensintern konzipiert und durchgeführt werden kann, empfiehlt es sich, externe Perspektiven mit einzubeziehen, um so unvoreingenommene Sichtweisen zu ermöglichen und die Problematik der Betriebsblindheit gezielt zu vermeiden.

2.3.1 Welches Wissen und welche Prozesse sind vorhanden?

Als Grundlage für zukünftige Handlungsempfehlungen sollte immer ein vollständiger und umfangreicher aktueller Stand (Status quo) der Situation vorliegen. Das verlangt von Organisationen zunächst eine Analyse, welche Prozesse im Bereich Wissensmanagement vorliegen, welches Wissen in der Organisation bereits vorhanden ist, welches Wissen noch aufgebaut werden sollte und welches Wissen unter Umständen auch wieder vergessen werden muss (z. B. veraltete oder fehlerhafte Prozesse).

- ▶ Manchmal ist es ratsam, dass Organisationen bestimmtes Wissen wieder „vergessen“, z. B. damit fehlerhafte oder veraltete Prozesse nicht weiter in der Organisation praktiziert werden.

In den internen Unternehmensprozessen wird zunächst identifiziert, wie in der Organisation Wissen gewonnen und abgespeichert wird. Ist klar geregelt, welche Mitarbeitenden sich in regelmäßigen Abständen fortbilden, gibt es klare Prozesse, die beschreiben, wie Wissen aufgebaut wird, das unbedingt benötigt wird (z. B. nach gesetzlichen Änderungen im Personalwesen)? Darüber hinaus muss analysiert werden, ob und wie Wissen in der Organisation zugänglich gemacht wird, damit es zum richtigen Zeitpunkt von den relevanten Personen auffindbar ist. Die Organisationsdiagnose geht der Frage nach, welche Prozesse und Tools eingesetzt werden. Gibt es eine Wissensdatenbank, die regelmäßig und sinnvoll gepflegt wird? Wer hat Zugang zu dieser Wissensdatenbank und sind deren Zweck und Nutzen bei den Mitarbeitenden ausreichend bekannt? Hierbei ist auch zu berücksichtigen, welche Möglichkeiten und Prozesse Organisationen entwickelt haben, um relevantes Wissen aktiv zu teilen. Gibt es etwa Softwarelösungen und Tools (z. B. Teams-Gruppen, Slack), die die Mitarbeitenden beim Wissensaustausch unterstützen, und welche Prozesse (z. B. regelmäßige Termine wie tägliche Stand-up-Meetings, Quartalsberichte, Mentor-Mentee-Programme) werden von den Organisationsmitgliedern gelebt?

- ▶ Eine Wissensdatenbank ist immer nur so gut und wertvoll, wie sie gepflegt wird. Nur die Tatsache, eine Wissensdatenbank zu besitzen, hilft Organisationen in der Praxis meist nicht.

Parallel zu den Prozessen, die insbesondere den Wissensfluss in der Organisation adressieren, sollte in einer Organisationsdiagnose auch ermittelt werden, welches Wissen bereits vorhanden ist oder wo sich größere Wissenslücken zeigen, die geschlossen werden müssen. In Gesprächen mit relevanten Personengruppen sollte ein umfassendes Verständnis darüber geschaffen werden, welcher Bedarf in der Organisation besteht, wo Wissen gänzlich fehlt oder wo Wissen vorhanden ist, aber noch nicht ausreichend geteilt wird. Gibt es Wissen (und Prozesse), die veraltet sind und nicht mehr in der Organisation zirkulieren sollten? Eine umfangreiche quantitative und qualitative Datenerhebung ermöglicht den Diagnostizierenden einen detaillierten Einblick in interne Unternehmensprozesse und Vorgänge, die im operativen Alltag oft nicht zum Vorschein kommen – oder den internen Akteuren nicht direkt zugänglich waren.

2.3.2 Welches Wissen verlässt das Unternehmen? (Nachfolgemangement)

Ein oft unterschätzter Faktor im Wissensmanagement ist das Nachfolgemangement (z. B., Busine & Watt, 2005). Während der Fokus häufig darauf liegt, wie Organisationen Wissen besser speichern und teilen können, wird dem Abfluss von Wissen zu wenig Aufmerksamkeit zuteil. Zunächst muss hierfür das Bewusstsein geschärft werden, dass Wissen nicht nur durch das Ausscheiden von Mitarbeitenden und Führungskräften abfließen kann, sondern auch auf anderen Wegen die Organisation verlässt, etwa durch den Eintritt in den Ruhestand sowie Abteilungs- oder Standortwechsel (Durst et al., 2015). Wissen kann nicht nur auf der obersten Führungsebene abfließen und verloren gehen, häufig erfolgt in Organisationen auf diesen Ebenen ohnehin bereits eine strategische Nachfolgeplanung, vielmehr ist es oft essenzielles Wissen auf den Ebenen darunter, das verloren zu gehen droht (Busine & Watt, 2005). Dementsprechend ist für Organisationen zu empfehlen, Bemühungen anzustreben, ein professionelles Nachfolgemangement auf allen Ebenen, insbesondere unterhalb des Topmanagements, zu etablieren (Fleischmann, 2000).

Im Rahmen der Organisationsdiagnose gilt es dabei zu erheben, welche wichtigen Schlüsselpositionen mit welchem Wissen verbunden sind und welche Altersstrukturen auf diesen Positionen vorliegen. Ist absehbar, dass relevante Personen die Organisation in den kommenden 3–5 Jahren verlassen? Gibt es bereits designierte Nachfolgerinnen und Nachfolger und wurden bereits klare Entwicklungspläne für die nachfolgenden Personen ausgearbeitet? Häufig wird die Prozessdauer der Einarbeitung und Weitergabe von explizitem (z. B. Produktfunktionen) und implizitem (z. B. Einführung in Netzwerke) Wissen stark unterschätzt. Ein Übergabezeitraum von mindestens 3 Jahren sollte besonders für netzwerkintensive Positionen eingeplant werden. Eine Organisationsdiagnose im Wissensmanagement kann neben kritischen Positionen auch relevantes Wissen identifizieren. Darüber hinaus liefert sie Hinweise, wann bestimmte Prozesse angestoßen werden sollten und welche Personen für bestimmte Aufgaben und Rollen in Frage kommen, etwa aufgrund ihrer Rollenpassung aus psychologischer und kompetenzorientierter Sicht (Rothstein & Goffin, 2006).

- ▶ Eine Organisationsdiagnose erweist sich damit auch im Nachfolgemangement als sinnvolle Begleitmethodik.

2.3.3 Welches Wissen fehlt für die Zukunft?

Ein weiterer wichtiger Bestandteil einer Organisationsdiagnose im Wissensmanagement ist die Identifikation von fehlendem Wissen und zukünftig relevantem Wissen. Das ist wichtig, damit sich eine Organisation auf die notwendigen Entwicklungsschritte und Veränderungen vorbereiten kann. Dies unterstützt Organisationen auch bei zukünftigen Veränderungen oder Krisen. Wie etwa während der Corona-Pandemie, wo sich das intellektuelle Kapital (Fähigkeiten und Wissen) als besonders relevant für die organisationale Resilienz und damit

Widerstandsfähigkeit zeigte (Agostini & Nosella, 2022). Im Rahmen einer Organisationsdiagnose kann es daher durchaus sinnvoll sein, eine Zukunftsperspektive einzunehmen und zu analysieren, welches zukünftige Wissen über Kunden und Märkte relevant ist, um auf Veränderungen angemessen reagieren zu können. Ein gutes Beispiel hierfür sind die neuen EU-Rahmenlinien, besser bekannt unter dem Namen EU Green Deal.¹ Dieses Rahmenwerk liefert Regularien, die zukünftig im Bereich Nachhaltigkeit – Umwelt, Soziales und Governance (ESG) (Li et al., 2021) – für alle Organisationen, unabhängig von Branche und Größe, in Europa relevant werden. Das bedeutet, dass Unternehmen bereits heute Wissen aufbauen können (und sollten), das zukünftig verpflichtend von hoher Relevanz sein wird. Organisationen, die frühzeitig mit dem Aufbau von Wissen in diesem Bereich beginnen, können sich einen großen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Die Identifikation kritischer Themen durch externe Personen hilft, Wissenslücken in der Organisation aufzudecken und zu schließen, die womöglich intern bisher nicht bekannt waren. Häufig zeigt sich jedoch, dass das Wissen über fehlendes Know-how in der Organisation selbst vorhanden ist, Versuche, dieses aufzubauen, aber oft an Resignation oder aufgrund der Intensität und den Prioritäten im operativen Alltag scheitern. Ist das fehlende Wissen identifiziert, kann es nach seiner Bedeutung und Dringlichkeit für die Organisation gefiltert werden. Entsprechend dieser Kategorisierung sollten dann Maßnahmenpläne entwickelt und umgesetzt werden.

2.4 Der Umgang mit (nicht vorhandenem) Wissen: Rahmenlinien und Grundsätze im Management von Wissen

Nachdem im Rahmen einer Organisationsdiagnose der Status quo des vorhandenen Wissens und des Wissensmanagements erhoben wurde, gilt es nun, die daraus abgeleiteten Maßnahmen konsequent umzusetzen. Dabei gibt es allgemeine Grundsätze, die den Organisationen und ihren Mitgliedern bewusst sein sollten und die dem Umgang mit Wissen einen Rahmen geben. Diese Leitplanken müssen an alle kommuniziert und vor allem von den Führungskräften gelebt werden, die im Wissensmanagement eine Art Multiplikatorenrolle einnehmen (Offergelt et al., 2019; Offergelt & Venz, 2022).

- ▶ Führungskräfte nehmen in Organisationen eine Multiplikatorenrolle ein, da sie als Rollenmodelle und Treiber für den Umgang mit Wissen fungieren und durch ihr Handeln und ihre Entscheidungen eine Kultur des Teilens und Nutzens von Wissen fördern (im Positiven wie im Negativen). Führungskräfte nehmen in ihrer kulturprägenden Funktion Einfluss auf eine große Anzahl an Mitarbeitenden und nicht nur auf direkte Kolleginnen und Kollegen. Sie können daher dazu beitragen, dass das Wissen in der Organisation effektiver genutzt und weiterentwickelt wird.

¹ https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

Zunächst gilt der Grundsatz: Wissen ist für die Organisation essenziell und muss innerhalb der Organisation verfügbar sein und sinnvoll geteilt werden. Eine Führungskraft sollte sich immer dem Ganzen (der Organisation) verpflichtet fühlen und nicht versuchen, sich durch vermeintliches Expertentum zu profilieren oder das Kollegium bzw. das eigene Team durch das Zurückhalten von Wissen zu schwächen. Eine Möglichkeit, dies zu vermeiden, ist die richtige Incentivierung der Mitarbeitenden bzw. der Führungskräfte. Führungskräfte sollten nicht nur aus einer reinen Leistungsperspektive motiviert werden, sondern auch daran gemessen werden, wie sie ihr Umfeld fördern und entwickeln. Das Teilen und Weitergeben von Wissen ist dabei ein entscheidender Faktor (Srivastava et al., 2006; Xue et al., 2011). Organisationen sind daher gut beraten, die Beurteilung und möglicherweise auch die variable Vergütung an der Förderung und Entwicklung der geführten Teams und Personen mit auszurichten. Relevante Key Performance Indicators, an denen sich Führungskräfte messen lassen können, um den Wissensprozess bestmöglich zu fördern, sind beispielsweise die Mitarbeiterbindungsquote, das Mitarbeiterengagement oder das Team-Empowerment. Psychologische Messgrößen, die den Win-Win-Faktor des Wissenstransfers widerspiegeln.

Sollte man sich dazu entscheiden, Wissensweitergabe explizit zu incentivieren, dann ist zu berücksichtigen, dass die richtigen Impulse gesetzt werden. Es ist nicht zielführend, möglichst *viel* Wissen an *alle* zu verteilen, sondern die Qualität des Wissens in den Vordergrund zu stellen, also zu fördern, dass das relevante Wissen weitergegeben wird. Einfach viel Wissen zu verteilen, hilft weder der Organisation noch den Mitarbeitenden, wenn dieses Wissen keinerlei Bedeutung hat oder die Filterung relevanten Wissens zu viel Zeit im operativen Alltag einnimmt. Werden die falschen Impulse bei den Mitarbeitenden gesetzt und wahllos jedes Wissen geteilt, kann das zu einem anderen Phänomen des Wissensmanagements mit weitreichenden negativen Folgen führen, dem Information Overload. Der Information Overload bezieht sich auf Situationen, in denen Personen oder Teams aufgrund einer überwältigenden Menge an verfügbaren Informationen Schwierigkeiten haben, die relevanten Informationen zu identifizieren und zu verarbeiten (Edmunds & Morris, 2000). Dies kann zu Entscheidungsblockaden, Stress, verminderter Produktivität und letztlich zu Fehlentscheidungen führen (Eppler & Mengis, 2004).

Ein weiterer Grundsatz betrifft die Speicherung und Archivierung von Daten. Informationen und Wissen müssen für Mitarbeiter ubiquitär verfügbar sein, weshalb sich Cloud-Lösungen, auf die alle Berechtigten zugreifen können, bewährt haben und eher die Regel als die Ausnahme sind. Wichtig ist, dass die Wissensdatenbanken und Tools regelmäßig gepflegt und aktualisiert werden. Dies betrifft nicht nur die Inhalte, sondern auch das ständige Hinterfragen der Nutzungsgewohnheiten. Zum Beispiel: Werden die Datenbanken regelmäßig genutzt oder: Ist die Nützlichkeit der Datenbank wirklich gegeben? Kann die Datenbank sinnvoll in den operativen Alltag integriert werden? Dementsprechend kann es sinnvoll sein, mit allen Organisationsmitgliedern als Teil ihrer Rolle und Aufgabe das Ablegen und Speichern von neuem und relevantem Wissen als Standardprozess zu vereinbaren. Regelmäßige Schulungen zum Umgang mit Wissen und zur richtigen Pflege und Ablage von Wissen können die Rahmenlinien im Umgang mit Wissen stärken. Ein zusätz-

licher Trainingseffekt ergibt sich, wenn Mitarbeitende immer wieder die Bedeutung von guten (z. B. Wissensweitergabe) und schlechten (z. B. Wissenssabotage) Praktiken des Wissensmanagements erfahren, was wiederum die Wahrscheinlichkeit einer Verhaltensänderung bei den Mitarbeitenden erhöht.

2.5 Fazit und Impulse

Um ein effizientes Wissensmanagement in Organisationen zu implementieren, ist eine umfassende Analyse der Ausgangssituation und des aktuellen Status quo der Wissensprozesse ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Nur durch eine Diagnose der Wissensprozesse können zielgerichtete und praxisnahe Maßnahmen entwickelt werden, die nicht nur nachhaltig in den operativen Alltag integriert werden können, sondern auch tatsächlich einen Mehrwert für die Organisation und ihre Mitglieder schaffen. Die Implementierung von Wissensmanagementprozessen scheitert in der Praxis häufig an der mangelnden Relevanz, da das Management die Nutzung und die Notwendigkeit von Wissen entweder unter- oder überschätzt und eine aktive Nutzung von Datenbanken oder Prozessen nicht realisiert wird. Dies ist häufig auf eine unzureichende Analyse des Status quo zurückzuführen. Es ist daher empfehlenswert, eine solche Diagnose ganzheitlich anzugehen und sich auf die drei wesentlichen Kernbereiche zu konzentrieren: Prozesse (z. B. tatsächliche Nutzung von Wissen), Menschen (z. B. Einstellungen zum Wissensaustausch) und IT (z. B. Analyse von Wissensdatenbanken). Auf diese Weise können relevante und praxisorientierte Maßnahmen entwickelt werden, die nicht nur nachhaltig in den operativen Alltag integriert werden können, sondern auch einen echten Mehrwert für die Organisation und ihre Mitglieder bieten (Shanrak, 2009). Wichtig ist jedoch auch, diese drei Einheiten nicht ausschließlich getrennt voneinander zu betrachten, sondern deren Wechselwirkungen gezielt in den Fokus der Analyse zu rücken (Bhatt, 2001). In der Praxis wird häufig vernachlässigt, dass der Faktor Mensch und die zugrunde liegenden psychologischen Prozesse beim Umgang und der Interaktion mit Wissen eine entscheidende Rolle spielen. Bei der Analyse sollten insbesondere die tatsächliche Nutzung von Wissen und die damit verbundenen Prozesse (z. B. teamübergreifende Zusammenarbeit oder eine Unternehmenskultur, die Wissenstransfer aktiv fördert) sowie die Akkumulation von Wissen (z. B. die Nutzung einer Wissensdatenbank im operativen Alltag oder die systematische Verwaltung von Wissen) näher betrachtet werden. Darauf aufbauend empfiehlt es sich, die Entstehung, Verinnerlichung und Verteilung von Wissen genauer zu betrachten (Lee et al., 2005). Die Organisationsdiagnose schafft bei allen Beteiligten nicht nur die Bereitschaft, sich mit dem Thema Wissen intensiver zu beschäftigen, sondern ist auch ein initiiertes Signal für Verhaltensänderungen. Für die konsequente Umsetzung von Maßnahmen, die auf Basis der Analyse entwickelt wurden, empfehlen sich folgende Prinzipien, um realistische organisationale Veränderungen zu bewirken: (1) ein Bewusstsein und Verständnis für die Vorteile des Wissensmanagements zu schaffen, (2) eine ganzheitliche Integration des Wissensmanagements in Unternehmensstrategien und andere Initiativen, (3) die Unterstützung durch das Top-Managements und

die Führungskräfte, (4) Anerkennung und Anreizsetzung von Verhaltensweisen, die positiv zu einem guten Wissensmanagement beitragen (z. B. das Teilen von Wissen), und so ein entsprechend förderliches Organisationsklima schaffen, und letztlich (5) die Implementierung einer geeigneten IT-Infrastruktur, die das Wissensmanagement unterstützt. Gleichzeitig ist es wichtig, zu betonen, dass die IT-Struktur alleine nicht ausschlaggebend für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist und individuelle, menschliche Faktoren den Erfolg maßgeblich mitbestimmen (Ragab & Arisha, 2013).

Literatur

- Agostini, L., & Nosella, A. (2022). Intellectual capital and resilience: Evidence from two cases of SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2103047>
- Alderfer, C. P. (1980). The methodology of organizational diagnosis. *Professional Psychology*, 11, 459–468. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.459>
- Anand, A., Offergelt, F., & Anand, P. (2021). Knowledge hiding – A systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438–1457. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0336>
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165–188. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00667.x>
- Bundred, S. (2006). Solutions to silos: Joining up knowledge. *Public Money & Management*, 26(2), 125–130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2006.00511.x>
- Busine, M., & Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 225–237. <https://doi.org/10.1177/1038411105055060>
- Durst, S., & Runar Edvardsson, I. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879–903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Durst, S., Aggestam, L., & Ferenhof, H. A. (2015). Understanding knowledge leakage: A review of previous studies. *VINE*, 45(4), 568–586. <https://doi.org/10.1108/VINE-01-2015-0009>
- Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: A review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(1), 17–28. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00051-1)
- Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325–344. <https://doi.org/10.1080/01972240490507974>
- Fleischmann, S. T. (2000). Succession management for the entire organization. *Employment Relations Today*, 27(2), 53–62. <https://doi.org/10.1002/ert.3910270207>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2007). Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1133–1153. <https://doi.org/10.1002/smj.631>
- Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information & management*, 42(3), 469–482.