

Alfred Schaidler

Wissensmanagement in Kleinunternehmen

Prozesse und Methoden am Beispiel zweier
Wissensdienstleister

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Diplom.de
ISBN: 9783832444679

Alfred Schaider

Wissensmanagement in Kleinunternehmen

Prozesse und Methoden am Beispiel zweier Wissensdienstleister

Alfred Schaidler

Wissensmanagement in Kleinunternehmen

*Prozesse und Methoden am Beispiel zweier
Wissensdienstleister*

Diplomarbeit
an der Karls-Franzens-Universität Graz
Fachbereich Betriebswirtschaftslehre
Institut für Internationales Management,
Juni 2001 Abgabe



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____
Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____
agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 4467

Schaider, Alfred: Wissensmanagement in Kleinunternehmen: Prozesse und Methoden am Beispiel zweier Wissensdienstleister / Alfred Schaider - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: Graz, Universität, Diplom, 2001

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich, Alfred Schaidler, erkläre hiermit ehrenwörtlich, die vorliegende Diplomarbeit selbständig und nur unter Zuhilfenahme der angeführten Quellen verfasst und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben.

Ich versichere ferner, dass diese Arbeit bisher weder im Ausland noch im Inland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt wurde.

Graz, den 22. Juni 2001

Alfred Schaidler

Haydngasse 10
8010 Graz

*Denen, die danach streben,
ihr Leben frei, kreativ und selbstverantwortlich zu leben.*

Vorwort

*Der Mensch. Ein freies, kreatives, selbstverantwortliches Wesen.
In einem Umfeld, das diese Qualitäten nicht nur billigt, sondern sogar fördert.*

Kann ein Unternehmen dieses Idealbild verwirklichen, ohne seine wirtschaftliche Überlebensfähigkeit zu gefährden und kann es daraus sogar Vorteile ziehen? Ich denke ja.

Die Führung des Unternehmens mit besonderem Blick auf das Wissen – auf die Menschen – scheint eine Möglichkeit zu sein. Auch wenn die Hypothese, dass dieses Idealbild mit wirtschaftlichem Erfolg zu realisieren ist, nicht Forschungsziel dieser Arbeit ist, hat sie mich inspiriert und wird mich auch in Zukunft weiter antreiben.

An dieser Stelle möchte ich den Menschen **danken**, die direkt und indirekt zum Entstehen dieser Arbeit einen wertvollen Beitrag geleistet haben:

- ✿ Meinen Eltern, **Elfriede und Rainald**, die mir den sichersten Rahmen für meine Entwicklung und mein Studium geboten haben, den ich mir wünschen konnte;
- ✿ Meiner Betreuerin, **Prof. Dr. Ursula Schneider**, die mir das wissenschaftliche Arbeiten schmackhaft machte, meine Sichtweise von Wissensmanagement durch erfrischende Kritik im richtigen Moment immer wieder in Frage stellte, und mich dadurch zum Sehen „beider Seiten“ ermutigte ohne meinen Enthusiasmus für das Thema zu bremsen;
- ✿ Meinem Projektpartner, **Mag.^(FH) Michael Rath**, der mich erfahren ließ, was wahre Teamarbeit und Sich-auf-jemanden-verlassen-können bedeutet;
- ✿ Den **Mitgliedern von Organisation A und Organisation B**, die sich Zeit für Interviews und für das Ausfüllen des Fragebogens genommen haben;
- ✿ **Mag. Mischan Andiel** für die Beratung bei der Fragebogenerstellung;
- ✿ **Gernot Augustin**, für die rasche Auswertung der Erhebungsergebnisse mit SPSS;
- ✿ Denen, die mich durch ein Lächeln, Schulterklopfen oder den Verzicht auf gemeinsame Aktivitäten unterstützt haben;
- ✿ und ganz besonders **Lena**, für ihre Ermutigung, ihr Zuhören und das gemeinsame Sich-freuen.

Meine **Leserinnen** bitte ich freundlichst um Nachsicht. Aufgrund der Unzulänglichkeit der deutschen Sprache, auf Geschlechterunterschiede ohne Beeinträchtigung der „Flüssigen Lesbarkeit“ einzugehen, beschränke ich mich in dieser Arbeit auf die männliche Form von Artikeln, Pronomen und Substantivendungen.

Ein langer Weg ...

... beginnt mit dem ersten Schritt, sagt man. Wohin wird er führen und was wird einem dort begegnen?

Das sind Fragen, die man sich am Anfang eines Weges stellt, um zu entscheiden, ob man ihn gehen will oder ob man es lieber bleiben lässt. Soll man es wagen, wird es sich lohnen, ist es womöglich gefährlich? Wer weiß, was für neue Erkenntnisse dort lauern.

An dieser Stelle könnte man sich überlegen, welche Haltung man einnimmt, um dem Folgenden gegenüberzustehen: *Die Haltung des Suchers oder die Haltung des Forschers?*

Der Sucher hat möglicherweise etwas verloren, er weiß noch nicht genau was – vielleicht den Überblick über ein sehr großes Thema – er wird es wissen sobald er es gefunden hat, oder zumindest wird er den Weg erkennen, sobald er ihn sieht. Für Sucher ist es üblich, an dieser Stelle einen Überblick zu geben, welche Wege sie während der folgenden Ausführungen beschreiten können, und was sie dort ungefähr erwarten wird. Am besten eine Zusammenfassung, die schnell einen Überblick bietet, aber auch viel von der zu erwartenden Spannung nimmt, die einen auf einem neuen Weg begleitet. Wer sich für diese Haltung entschieden hat, dem wird Kapitel 8 diesen Wunsch erfüllen. Dort findet man die Zusammenfassung des Weges, und man kann anhand dessen entscheiden, ob man ihn gar nicht, teilweise oder ganz gehen will.

Der Forscher liebt geradezu die Spannung des noch Unbekannten. Ins Kino zu gehen, ohne die Vorschau gesehen zu haben; ein Buch zu kaufen, ohne den Klappentext gelesen zu haben, einen Weg zu verfolgen um zu sehen wohin er führt gibt einem dieses Gefühl der inneren Spannung. Vielleicht folgt man sogar einer inneren Ahnung, wohin der Weg führen könnte. Sobald diese innere Ahnung die leiseste Bestätigung erfährt stürmt man los.

Daher – für Forscher – folgende Information über den Weg:

Der Weg handelt vom Lernen; vom Wissen; vom Schaffen und Anwenden von Wissen, von strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen in Organisationen; von bewusster Beeinflussung und damit verbundenen Chancen und Risiken; von kleinen Unternehmen in einer sich schnell verändernden Umwelt, und im Mittelpunkt von all dem: von Menschen.

Executive Summary – Das Wichtigste in Kürze

Diese Arbeit stellt die Frage:

„Wie sieht die Praxis von Wissensmanagement in Kleinunternehmen aus?“

Dazu wird zuerst ein **theoretischer Bezugsrahmen** aufgestellt:

Wissen ist als „**an Personen gebunden**“ definiert und entsteht in einem Prozess des Lernens. Durch Lernen verändert sich die **Wissensbasis der Organisation**, die bestimmt, welches Wissen zugänglich ist, und in Entscheidungen einfließen kann. Daher wird im ersten Schritt ein Überblick darüber gegeben, wie einzelne Menschen lernen (individuelles Lernen). Weiters werden Umstände und Rahmenbedingungen beschrieben, unter denen man von Gruppenlernen und organisationalem Lernen sprechen kann.

Diese **drei Ebenen des Lernens** werden – der Anschaulichkeit wegen – zu einem **Kreislaufmodell** zusammengefasst, das einen Übergang bietet, zu **drei Kernprozessen des Wissensmanagement**: „Wissen schaffen bzw. beschaffen“, „Wissen speichern“ und „Wissen anwenden“ (d.h. kommunizieren, testen oder reflektieren).

Dann wird auf die spezielle **Situation von Kleinunternehmen** eingegangen und fünf Kriterien definiert, anhand derer die **Anwendbarkeit von Wissensmanagementmethoden** für Kleinunternehmen beurteilt werden kann.

Daraufhin werden einige exemplarische Methoden zu den Kernprozessen anhand von **fünf Spannungsfeldern** die sich aus der Betrachtung des Begriffs „Wissen“ ergeben, sowie im Spannungsfeld des **Kontroll- bzw. Ermöglichungsdenkens** näher beschrieben, und mittels der **fünf Anwendbarkeitskriterien** für Kleinunternehmen beurteilt.

Danach folgt der **praktische Teil**:

Eine Fallstudie der Prozesse, Methoden und Rahmenbedingungen in **zwei wissensintensiven Kleinunternehmen** – hier als Wissensdienstleister bezeichnet – die sich schon seit längerer Zeit mit Wissensmanagement beschäftigen.

Schließlich wird, im Anhang, **die Vorgangsweise der empirischen Erhebung reflektiert**, um bei Bedarf nachvollzogen und wiederholt werden zu können.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	I
EXECUTIVE SUMMARY – DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE	III
INHALTSVERZEICHNIS.....	IV
1 EIN LANGER WEG ... BEGINNT.....	1
2 DAS GRUNDSÄTZLICHE	5
2.1 WISSEN	5
2.2 WISSENSMANAGEMENT	7
2.3 KLEINUNTERNEHMEN (KU).....	10
2.4 WISSENSDIENSTLEISTER	11
3 WAS IST DIE WISSENSBASIS DER ORGANISATION?	12
4 LERNTHEORIEN – WIE VERÄNDERT SICH DIE WISSENSBASIS?	15
4.1 INDIVIDUELLES LERNEN	15
4.1.1 Behaviorismus	15
4.1.2 Kognitive Lerntheorien	17
4.1.3 Zusammenfassendes Beispiel.....	19
4.2 GRUPPENLERNEN	20
4.3 LERNEN VON ORGANISATIONEN.....	22
4.3.1 Was ist das „organisational“ am Lernen von Organisationen?	22
4.3.2 Anpassungslernen.....	24
4.3.3 Organisationskultureller Ansatz.....	27
4.3.4 Entwicklung der Wissensbasis.....	31
4.3.5 Organisationales Lernen als Prozess – eine Zusammenfassung	35
5 VOM ORGANISATIONALEN LERNEN ZUM WISSENSMANAGEMENT	39
6 WISSENSMANAGEMENT – WIE KANN MAN BEWUSST AUF DIE ORGANISATIONALE WISSENSBASIS EINWIRKEN?	41
6.1 DIE DREI KERNPROZESSE DES WISSENSMANAGEMENTS – SIE BEEINFLUSSEN DIE ORGANISATIONALE WISSENSBASIS.....	42
6.1.1 Neues Wissen (be)schaffen	42
6.1.2 Wissen speichern	43
6.1.3 Wissen anwenden	46
6.2 MIT WELCHER ART VON WISSEN HAT MAN ES BEI DIESEN PROZESSEN ZU TUN?	50
6.2.1 Fünf Spannungsfelder des Wissensbegriffs – ein Überblick	50
6.2.2 Was genau ist Erfahrungs- bzw. Rationalitätswissen?.....	52
6.2.3 Was genau ist implizites- bzw. explizites Wissen?.....	54
6.3 WISSENSMANAGEMENT IN KLEINUNTERNEHMEN	56
6.3.1 Was ist speziell an der Situation der Kleinunternehmen?.....	56
6.3.2 Wann sind Methoden für Kleinunternehmen geeignet?.....	57
6.4 EINIGE METHODEN – WIE WIRKEN SIE, UND WIE SIND SIE FÜR KLEINUNTERNEHMEN GEEIGNET?	58

6.4.1	Soll/Ist-Vergleich.....	59
6.4.2	Stakeholdermanagement – neues Wissen gemeinsam schaffen	60
6.4.3	Wissenslandkarte – Überblick und Wissen speichern.....	63
6.4.4	Wissensbroker – Wissen weitergeben	64
6.4.5	Regelmässige Treffen – Wissen testen und reflektieren	65
6.5	RAHMENBEDINGUNGEN FÜR WISSENSMANAGEMENT	67
6.6	ZUSAMMENFASSUNG UND ÜBERLEITUNG	70
7	FALLSTUDIE – WIE SIEHT WISSENSMANAGEMENT IN DER PRAXIS VON ZWEI WISSENSDIENSTLEISTERN AUS?.....	73
7.1	WELCHE ZIELE WURDEN MIT DER FALLSTUDIE VERFOLGT?	73
7.2	WELCHE ORGANISATIONEN WURDEN UNTERSUCHT?.....	73
7.3	WELCHE VORGANGSWEISE WURDE GEWÄHLT?	76
7.4	WAS SIND DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE BEI ORGANISATION A?	79
7.4.1	Rahmenbedingungen für Wissensmanagement in Organisation A	80
7.4.2	Angewandte Methoden des Wissensmanagements.....	83
7.5	WAS SIND DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE BEI ORGANISATION B?.....	85
7.6	WAS BRINGT DIE ZUKUNFT?	86
8	EIN LANGER WEG ... GELANGT AN EIN ZIEL.....	88
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	I
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
	QUELLENANGABE	III
	ANHANG 1 – REFLEXION	VIII
	ANHANG 2 – FRAGEBOGEN	XIII
	ANHANG 3 – ERGEBNISSE	XXIII
	ORGANISATION A – DIE EXAKTEN ERGEBNISSE.....	XXIII
	ORGANISATION B – DIE EXAKTEN ERGEBNISSE.....	XXXVI

1 Ein langer Weg ... beginnt

Wie sieht Wissensmanagement in Kleinunternehmen aus?

Wie wird es in der Praxis – hier von zwei Wissensdienstleistern – betrieben?

Welche Prozesse finden dabei statt, welche Methoden werden angewendet?

Welche Rahmenbedingungen sind förderlich, welche hinderlich?

Diesen Fragestellungen auf den Grund zu gehen, ist das Ziel dieser Arbeit.

Warum das für mich persönlich „wichtige“ Fragen sind, ist leicht zu erkennen: Seit einiger Zeit – seit 10 Monaten, um genau zu sein – bin ich für ein Kleinunternehmen tätig. Ein wissensintensives Kleinunternehmen, das schon vor mehreren Jahren damit begonnen hat, Wissensmanagement als ein für sich wichtiges Thema zu betrachten. Dieses Kleinunternehmen, und vor allem wie Wissensmanagement dort betrieben wird, zu analysieren und zu verstehen, könnte man als mein natürliches Bedürfnis, meine nähere Umwelt kennen zu lernen bezeichnen. In der Tat ist es jedoch mehr als das.

Wissensmanagement wurde in den letzten Jahren in akademischen Arbeiten, in Fachbüchern, Fachzeitschriften und in Internetforen bereits sehr ausgiebig diskutiert. Wie, für viele Modethemen üblich (vgl. Business-Process-Reengineering, Lernende Organisationen etc.) konzentrierte sich die Diskussion vorerst auf die Praxis des neuen Konzepts in Großunternehmen, und Wissensmanagement wurde (vielleicht gerade deswegen) auch vorwiegend in Großunternehmen eingeführt. Erst langsam beginnt sich nun das Interesse für Wissensmanagement bei kleineren Unternehmen zu regen. Diese haben jedoch, so lässt sich leicht vermuten, mit völlig anderen Voraussetzungen, anderen Vor- und Nachteilen, Chancen und Risiken umzugehen. Daher sind Konzepte, die z.B. häufig mit erheblichem personellen und/oder finanziellen Aufwand verbunden sind, nicht direkt in einem Kleinunternehmen umsetzbar. In Zukunft werden gerade für kleine Unternehmen – die 97% der Unternehmenslandschaft Österreichs ausmachen¹ – Wissensmanagementansätze, Erfahrungsberichte und Konzepte benötigt, die auf deren Schwächen Rücksicht nehmen und ihre Stärken noch besser zur Geltung bringen.

¹ Vgl. die Berechnung dazu in Kap. 2.3