

**„Wissensorientierte Unternehmenskultur –  
theoretische Analyse  
und Gestaltungsmöglichkeiten“**

Von der Philosophischen Fakultät  
der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
zur Erlangung des Grades eines  
Doktors der Philosophie (Dr. phil.) genehmigte  
Dissertation

von Dipl.-Ök. Daniel Gurnhofer  
geboren am 18. Februar 1980 in Hildesheim

Referent: Prof. Dr. Lothar Schöffner

Korreferentin: Prof. Dr. Steffi Robak

Tag der mündlichen Prüfung: 10. August 2015

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit führt auf theoretischer Basis die Konstrukte der Unternehmenskultur und des Wissensmanagements zusammen, um daraus Möglichkeiten zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur abzuleiten. Vor dem Hintergrund eines erkenntnistheoretischen Reflexionsrahmens, der zwischen den Paradigmen des Realismus und des Konstruktivismus unterscheidet, werden zunächst mögliche Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Aspekten des Wissensmanagements epistemologisch separiert dargestellt. Zur inhaltlichen Strukturierung dient dabei das Bausteinmodell des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt (2006). Es wird deutlich, dass sowohl aus Sicht des Realismus als auch aus Sicht des Konstruktivismus ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen der Kultur eines Unternehmens und dem Umgang mit Wissen im Unternehmen besteht. Auf dieser Grundlage werden nachfolgend – ebenfalls erkenntnistheoretisch differenziert – Gestaltungsmöglichkeiten zur Förderung einer wissensorientierten Unternehmenskultur herausgearbeitet. Als zentrales Gestaltungsfeld wird dabei der Bereich der Personalentwicklung dargestellt, weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten im organisatorischen und partizipativen Bereich ergänzen die Betrachtungen. Die Analyse zeigt, dass die Kulturgestaltung aus Sicht des Realismus eine direkte Steuerbarkeit unterstellt, während die Förderung einer wissensorientierten Unternehmenskultur aus Sicht des Konstruktivismus insbesondere durch die Begünstigung kommunikativer Rahmenbedingungen zu bewältigen ist.

This thesis combines the constructs of corporate culture and knowledge management on a theoretical basis in order to provide opportunities for the design of a knowledge-oriented corporate culture. Against the background of an epistemologic reflexion framework, which differentiates between the paradigms of realism and constructivism, possible interactions between corporate culture and aspects of knowledge management are depicted and classified into distinct epistemological categories. For substantial structuring the thesis uses the model of knowledge management according to Probst/Raub/Romhardt (2006). It becomes clear that both realism and constructivism perspectives see an interdependent relationship between the company's culture and its handling of knowledge. This insight leads to different, epistemologically differentiated design possibilities for the stimulation of a knowledge-oriented corporate culture. The human resources development is used as an example for a central design field area and is presented in detail. Furthermore, the reflections will be completed by design possibilities in the organizational and participatory area. This analysis shows that while realism

implies a direct controllability of the cultural design, constructivism rather sees a stimulation of knowledge-oriented corporate culture through encouraging communicative conditions.

### **Schlagworte**

Wissensmanagement

Unternehmenskultur

Epistemologie

### **Keywords**

knowledge management

corporate culture

epistemology

**Inhaltsverzeichnis**

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 Einführung in den Themenkomplex wissensorientierter Unternehmens-</b>	
<b>kultur .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zur aktuellen Bedeutung von Wissen und Kultur im Unternehmen .....	1
1.2 Wissensorientierte Unternehmenskultur und deren Gestaltung als theoretische Problemstellung .....	3
1.3 Überblick über den grundlegenden Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Erkenntnistheoretische Grundlagen als Ausgangspunkt einer analytischen</b>	
<b>Betrachtung wissensorientierter Unternehmenskultur .....</b>	<b>8</b>
2.1 Allgemeine Überlegungen zum Inhaltsbereich von Erkenntnistheorien.....	8
2.2 Realismus als traditionelle Erkenntnistheorie im Rahmen wissenschaftlicher Betrachtungen.....	9
2.2.1 Grundlegende Darstellung der Erkenntnistheorie des Realismus .....	9
2.2.2 Bedeutende Spielarten des Realismus .....	10
2.2.2.1 Naiver Realismus .....	11
2.2.2.2 Kritischer und hypothetischer Realismus.....	11
2.3 Konstruktivismus als alternative Erkenntnistheorie im Rahmen wissen- schaftlicher Betrachtungen .....	13
2.3.1 Grundlegende Darstellung der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus .....	13
2.3.2 Bedeutende Spielarten des Konstruktivismus .....	14
2.3.2.1 Radikaler Konstruktivismus .....	15
2.3.2.2 Sozialer Konstruktivismus .....	19
2.3.2.3 Gegenüberstellung von radikalem Konstruktivismus und sozialem Konstruktivismus .....	22
2.4 Gegenüberstellung von Realismus und Konstruktivismus und Vergleich der Kernaussagen.....	23

2.5	Zwischenfazit: Bedeutung der dargestellten Erkenntnistheorien für die weiterführenden Betrachtungen.....	24
<b>3</b>	<b>Theoretische und konzeptionelle Vorüberlegungen zur Unternehmenskultur .....</b>	<b>26</b>
3.1	Begriffliche Grundlagen.....	27
3.1.1	Allgemeiner Kulturbegriff.....	27
3.1.2	Der Begriff der Unternehmenskultur .....	29
3.1.2.1	Einführung in den Begriff der Unternehmenskultur und Darstellung allgemeiner Unternehmenskulturelemente .....	30
3.1.2.2	Symbole als kulturelle Bedeutungsträger.....	32
3.1.2.3	Funktionen von Unternehmenskultur .....	34
3.1.2.4	Das Ebenenmodell der Unternehmenskultur nach Schein .....	39
3.1.2.5	Darstellung bedeutender Unternehmenskulturdefinitionen in der Literatur .....	43
3.1.2.6	Abgrenzung des Unternehmenskulturbegriffs von ähnlichen betriebswirtschaftlichen Konzepten.....	44
3.2	Unternehmenskulturforschung im Rahmen betriebswirtschaftlicher Betrachtungen.....	48
3.2.1	Entwicklungen der Unternehmenskulturforschung im Überblick.....	48
3.2.2	Klassifikation von Unternehmenskulturansätzen .....	51
3.2.2.1	Objektivistische Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung .....	52
3.2.2.2	Subjektivistische Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung.....	54
3.2.2.3	Gegenüberstellung der objektivistischen und der subjektivistischen Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung.....	57
3.2.2.4	Exkurs: Integrative Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung .....	58
3.3	Verbindung der erkenntnistheoretischen Grundgedanken mit den erarbeiteten unternehmenskulturellen Grundlagen .....	60
3.4	Zwischenfazit: Zusammenfassende Beurteilung des Phänomens Unternehmenskultur und Arbeitsdefinition .....	65

<b>4</b>	<b>Theoretische und konzeptionelle Vorüberlegungen zum Wissens-</b>	
	<b>management.....</b>	<b>67</b>
4.1	Begriffliche Grundlagen.....	67
4.1.1	Wissen als zentrale Inhaltsdimension der Wissensgesellschaft .....	68
4.1.2	Der Begriff des Wissensmanagements.....	70
4.1.2.1	Wissen und bedeutende Wissensarten.....	70
4.1.2.1.1	Der Wissensbegriff in der Betriebswirtschaftslehre.....	71
4.1.2.1.2	Bedeutende Wissensarten im betriebswirtschaftlichen Kontext.....	76
4.1.2.1.3	Exkurs: Kompetenz als erweiterte Zieldimension wissensorientierter Unternehmensführung .....	80
4.1.2.2	Der Begriff des Managements im Unternehmen.....	86
4.1.2.3	Wissensmanagement als Verbindung von Wissens- und Managementaspekten im Unternehmen .....	91
4.1.2.4	Inhaltsbereiche eines zielorientierten Wissensmanagements.....	92
4.1.2.5	Darstellung bedeutender Wissensmanagementdefinitionen in der Literatur .....	95
4.1.2.6	Abgrenzung des Wissensmanagements vom organisationalen Lernen .....	96
4.2	Ansätze des Wissensmanagements im Rahmen betriebswirtschaftlicher Betrachtungen.....	99
4.2.1	Zentrale Entwicklungslinien des Wissensmanagements im Überblick.....	99
4.2.2	Bedeutende Modelle im Bereich des Wissensmanagements .....	101
4.2.2.1	Klassifikationsschema von Wissensmanagementmodellen .....	101
4.2.2.2	Bausteine des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt ..	104
4.2.2.3	Konstruktivistisches Bausteinmodell des Wissensmanagements nach Meinsen.....	108
4.2.2.4	Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi .....	112
4.2.3	Instrumentell-technisches, humanorientiertes und ganzheitliches Wissensmanagement .....	115
4.3	Verbindung der erkenntnistheoretischen Grundgedanken mit den erarbeiteten Grund- lagen des Wissensmanagements.....	120
4.4	Zwischenfazit: Zusammenfassende Beurteilung des Wissensmanagements und Arbeitsdefinition.....	125

<b>5</b>	<b>Die wechselseitige Beziehung von Unternehmenskultur und Wissen im Unternehmen.....</b>	<b>128</b>
5.1	Einführende Überlegungen zum Verhältnis von Unternehmenskultur und Wissen im Unternehmen .....	128
5.1.1	Der reziproke Zusammenhang von Unternehmenskultur und Wissen.....	129
5.1.2	Dimensionen einer Wissenskultur nach Sollberger.....	130
5.1.2.1	Vertrauen und Zusammenarbeit .....	131
5.1.2.2	Offenheit und Autonomie.....	134
5.1.2.3	Lernbereitschaft und Fürsorge .....	135
5.1.2.4	Ergänzende Dimensionen: Fehlertoleranz und Umgang mit Macht.....	137
5.1.2.5	Die Bedeutung der Dimensionen einer Wissenskultur für die weiterführenden Betrachtungen .....	139
5.2	Bezugsrahmen zur Analyse einer wissensorientierten Unternehmenskultur und Arbeitsdefinition.....	142
5.3	Darstellung des Modells wissensorientierter Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	145
5.3.1	Vorüberlegungen zur Darstellung der Schnittstellen zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus.....	145
5.3.2	Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement systematisiert nach dem Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt .....	147
5.3.2.1	Wissensziele und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	148
5.3.2.2	Wissensidentifikation und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	153
5.3.2.3	Wissenserwerb und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	157
5.3.2.4	Wissensentwicklung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	162
5.3.2.5	Wissens(ver)teilung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	167

5.3.2.6	Wissensnutzung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	172
5.3.2.7	Wissensbewahrung und die Bedeutung von Unternehmens- kultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	176
5.3.2.8	Wissensbewertung und die Bedeutung von Unternehmens- kultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	181
5.3.3	Zusammenfassende Darstellung der erarbeiteten Zusammenhänge .....	187
5.4	Darstellung des Modells wissensorientierter Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	189
5.4.1	Vorüberlegungen zur Darstellung der Schnittstellen zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	189
5.4.2	Dimensionen einer Wissenskultur aus Sicht des Konstruktivismus .....	191
5.4.3	Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Wissens- management systematisiert nach dem konstruktivistisch erweiterten Bausteinmodell nach Meinsen .....	194
5.4.3.1	Wissensziele und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	195
5.4.3.2	Wissensidentifikation und die Bedeutung von Unternehmens- kultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus.....	200
5.4.3.3	Wissenserwerb und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	204
5.4.3.4	Wissensentwicklung und die Bedeutung von Unternehmens- kultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus.....	209
5.4.3.5	Wissens(ver)teilung und die Bedeutung von Unternehmens- kultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus.....	214
5.4.3.6	Wissensnutzung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	219
5.4.3.7	Wissensbewahrung und die Bedeutung von Unternehmens- kultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus.....	224
5.4.3.8	Wissensbewertung und die Bedeutung von Unternehmens- kultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus.....	228
5.4.4	Zusammenfassende Darstellung der erarbeiteten Zusammenhänge .....	233
5.5	Gegenüberstellung der Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur .....	236

5.5.1	Gemeinsamkeiten der Modelle.....	238
5.5.2	Unterschiede der Modelle .....	243
5.6	Zwischenfazit: Die Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur als Basis für zielorientierte Gestaltungsmöglichkeiten .....	252
<b>6</b>	<b>Personalentwicklung als zentrales Gestaltungsfeld einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....</b>	<b>255</b>
6.1	Begriffliche Grundlagen.....	256
6.1.1	Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung .....	256
6.1.2	Epistemologische Einordnung der Personalentwicklung.....	259
	6.1.2.1 Realistisch orientierte Personalentwicklung .....	260
	6.1.2.2 Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung.....	260
6.2	Personalentwicklung und die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur.....	261
6.2.1	Der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Unternehmenskultur .....	262
6.2.2	Der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Wissensmanagement .....	264
6.2.3	Der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur.....	267
6.3	Personalentwicklung als Gestaltungsinstrument einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....	271
6.3.1	Einführende Überlegungen zur Zweckdienlichkeit der Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....	271
6.3.2	Realistisch orientierte Personalentwicklung und die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....	272
	6.3.2.1 Zieldimensionen der Gestaltung aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	273
	6.3.2.2 Gestaltungsstrategien aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	274
	6.3.2.3 Personalentwicklung als Gestaltungsinstrument aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	278
	6.3.2.3.1 Bereitstellung technologischer Infrastruktur.....	279
	6.3.2.3.2 Wissensorientierte Weiterbildungsveranstaltungen .....	282
	6.3.2.3.3 Wissensorientierte Zielvereinbarungen.....	287

6.3.3	Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung und die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....	291
6.3.3.1	Zieldimensionen der Gestaltung aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	291
6.3.3.2	Gestaltungsstrategien aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	292
6.3.3.3	Personalentwicklung als Gestaltungsinstrument aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	295
6.3.3.3.1	Wissensorientiertes Mentoring.....	295
6.3.3.3.2	Wissensorientiertes Coaching .....	299
6.3.3.3.3	Wissensnetzwerke .....	303
6.4	Zwischenfazit: Personalentwicklung als Ausgangspunkt einer epistemologisch bedingten Kulturgestaltung .....	306
<b>7</b>	<b>Weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....</b>	<b>313</b>
7.1	Weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus .....	313
7.1.1	Wissensorientiertes Leitbild .....	314
7.1.2	Symbolische Repräsentation .....	317
7.1.3	Wissensorientierte Personalplanung.....	320
7.1.4	Wissensorientierte Anreizgestaltung.....	324
7.1.5	Gelebte Wertsysteme.....	326
7.2	Weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus .....	328
7.2.1	Kultursensibles Management .....	329
7.2.2	Kulturkonforme Organisationsgestaltung .....	332
7.2.3	Kulturkonforme Kommunikation.....	335
7.2.4	Konsensorientiertes Management .....	338
7.2.5	Evolutionäres Management.....	343
7.3	Zwischenfazit: Zusammenfassender Überblick über die weiterführenden Gestaltungsmöglichkeiten einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....	350

<b>8</b>	<b>Zusammenfassende Beurteilung: Wissensorientierte Unternehmenskultur und die Bedeutung erkenntnistheoretischer Grundpositionen .....</b>	<b>355</b>
8.1	Zusammenfassung der Kerngedanken: Wissensorientierte Unternehmenskultur als erkenntnistheoretisches Betrachtungsobjekt .....	355
8.2	Wissensorientierte Unternehmenskultur als Anregung für weiterführende Forschungsarbeiten .....	361
8.3	Schlussbetrachtung: Wissen und Unternehmenskultur – Ein Schnittfeld im Rahmen fortschreitender Globalisierungstendenzen .....	365
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>368</b>

**Abbildungsverzeichnis**

	<b>Seite</b>
Abbildung 1: Gesamtübersicht über die Vorgehensweise.....	7
Abbildung 2: Das Spektrum einer Unternehmenskultur .....	32
Abbildung 3: Ebenen der Kultur nach Schein .....	41
Abbildung 4: Hauptrichtungen der Unternehmenskulturforschung.....	52
Abbildung 5: Die Wissenstreppe nach North .....	85
Abbildung 6: Handlungsebenen des Managements .....	89
Abbildung 7: Vier Cluster von Wissensmanagementmodellen.....	102
Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements .....	105
Abbildung 9: Die Wissensspirale und die vier Formen der Wissensumwandlung .....	113
Abbildung 10: Denkansätze des Wissensmanagements .....	116
Abbildung 11: Gesamtmodell wissensorientierter Unternehmenskultur .....	143
Abbildung 12: Vorgehensweise zur Analyse der Inhaltsbereiche einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....	147
Abbildung 13: Beeinflussungspotenzial von Unternehmenskultur und Wissensmanagement aus Sicht des Realismus .....	189
Abbildung 14: Beeinflussungspotenzial von Unternehmenskultur und Wissensmanagement aus Sicht des Konstruktivismus .....	236
Abbildung 15: Vorgehensweise zum Vergleich der Modelle einer wissensorientierten Unternehmenskultur .....	237
Abbildung 16: Ablauf der Fallstudie .....	284
Abbildung 17: Die Konzeption einer zweidimensionalen Führungsrationalität .....	340
Abbildung 18: Maßnahmen zur Steigerung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung .....	354

**Tabellenverzeichnis**

	<b>Seite</b>
Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen radikalem Konstruktivismus und sozialem Konstruktivismus .....	23
Tabelle 2: Symboltypen.....	34
Tabelle 3: Positive und negative Funktionen einer starken Unternehmenskultur.....	39
Tabelle 4: Exemplarische Auswahl von Unternehmenskulturdefinitionen.....	44
Tabelle 5: Gegenüberstellung zentraler Positionen der Unternehmenskultur- forschung .....	57
Tabelle 6: Exemplarische Auswahl von Wissensdefinitionen in der betriebs- wirtschaftlichen Literatur .....	71
Tabelle 7: Exemplarische Auswahl von Kompetenzdefinitionen in der Literatur .....	81
Tabelle 8: Exemplarische Auswahl von Managementdefinitionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur .....	88
Tabelle 9: Beispiele für Zielsetzungen des Wissensmanagements .....	93
Tabelle 10: Beispiele für Aufgaben des Wissensmanagements .....	94
Tabelle 11: Exemplarische Auswahl von Wissensmanagementdefinitionen .....	96
Tabelle 12: Gegenüberstellung zentraler Positionen des Wissensmanagements .....	119
Tabelle 13: Merkmale einer Wissenskultur.....	139
Tabelle 14: Überblick über die Schnittfelder zwischen den Elementen einer Wissenskultur und den Bausteinen des Wissensmanagements .....	141
Tabelle 15: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensziele aus Sicht des Realismus .....	151
Tabelle 16: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensidentifikation aus Sicht des Realismus .....	155
Tabelle 17: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein des Wissenserwerbs aus Sicht des Realismus .....	160
Tabelle 18: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensentwicklung aus Sicht des Realismus .....	165
Tabelle 19: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissens(ver)teilung aus Sicht des Realismus .....	170

Tabelle 20:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensnutzung aus Sicht des Realismus .....	174
Tabelle 21:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewahrung aus Sicht des Realismus .....	179
Tabelle 22:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewertung aus Sicht des Realismus .....	184
Tabelle 23:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensziele aus Sicht des Konstruktivismus.....	197
Tabelle 24:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensidentifikation aus Sicht des Konstruktivismus.....	202
Tabelle 25:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein des Wissenserwerbs aus Sicht des Konstruktivismus .....	207
Tabelle 26:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensentwicklung aus Sicht des Konstruktivismus.....	211
Tabelle 27:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissens(ver)teilung aus Sicht des Konstruktivismus .....	216
Tabelle 28:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensnutzung aus Sicht des Konstruktivismus.....	221
Tabelle 29:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewahrung aus Sicht des Konstruktivismus .....	226
Tabelle 30:	Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewertung aus Sicht des Konstruktivismus.....	231
Tabelle 31:	Gemeinsamkeiten zwischen den epistemologisch divergierenden Modellen wissensorientierter Unternehmenskultur.....	243
Tabelle 32:	Unterschiede zwischen den epistemologisch divergierenden Modellen wissensorientierter Unternehmenskultur.....	250
Tabelle 33:	Exemplarische Auswahl von Definitionen der Personalentwicklung .....	256
Tabelle 34:	Inhalte der Personalentwicklung .....	258
Tabelle 35:	Beispiele für technologische und technologiebegleitende Maßnahmen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung .....	281
Tabelle 36:	Beispiele für Aktivitäten während der Weiterbildung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung .....	285
Tabelle 37:	Beispiele für die Inhalte wissensorientierter Zielvereinbarungen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung.....	289

Tabelle 38:	Beispiele für Umsetzung und Inhalte eines Mentoringprozesses zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung.....	298
Tabelle 39:	Beispiele für Umsetzung und Inhalte eines Coachingprozesses zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung.....	301
Tabelle 40:	Beispiele für Umsetzung und Inhalte von Wissensnetzwerken zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung.....	304
Tabelle 41:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den epistemologisch divergierenden Gestaltungsansätzen zur Steigerung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur.....	310
Tabelle 42:	Beispiele für Inhaltsbereiche eines Leitbildes zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung .....	316
Tabelle 43:	Beispiele für den Einsatz von handlungs- und objektorientierten Symbolen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung .....	318
Tabelle 44:	Beispiele für Aktivitäten der Personalplanung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung .....	322
Tabelle 45:	Beispiele für eine Anreizgestaltung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung.....	325
Tabelle 46:	Beispiele für ein gelebtes Wertesystem zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung .....	327
Tabelle 47:	Beispiele für ein kultursensibles Management zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung.....	331
Tabelle 48:	Beispiele für Geschichten, Erzählungen, Anekdoten, Legenden und Mythen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung.....	337
Tabelle 49:	Beispiele für das Vorgehen im Rahmen eines konsensorientierten Managements zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung .....	342
Tabelle 50:	Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Selbstreflexion auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur .....	345
Tabelle 51:	Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur .....	346

Tabelle 52:	Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Vernetzung durch Kommunikation und Reflexion auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur .....	348
Tabelle 53:	Zentrale allgemeingültige und epistemologisch bedingte Erkenntniswerte der vorliegenden Arbeit.....	360

**Abkürzungsverzeichnis**

AMR	Academy of Management Review
Anm.	Anmerkung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CMA	Certified Management Accountant
d.	des
d.h.	das heißt
et al.	und andere
etc.	etcetera
f.	folgend(e)
ff.	fortfolgend(e)
ggfs.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IHK	Industrie- und Handelskammer
I&K	Information und Kommunikation
IM	Information Management
io	industrielle Organisation
Jg.	Jahrgang
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
PE	Personalentwicklung
S.	Seite(n)
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
ZfCM	Zeitschrift für Controlling und Management
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
z.T.	zum Teil

*„There are more things in heaven and earth [.]*

*Than are dreamt of in your philosophy.“*

- William Shakespeare -

## **1 Einführung in den Themenkomplex wissensorientierter Unternehmenskultur**

Das Thema Wissen hat im betrieblichen Kontext in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen. Dieser Zusammenhang liegt darin begründet, dass Wissen als zentrale Ressource unternehmerischer Wertschöpfung angesehen werden kann, die Unternehmen das Potenzial bietet, trotz komplexer Umweltdynamiken und steigender Globalisierungstendenzen die eigene Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu erhalten oder sogar auszubauen.<sup>1</sup> Das Management der unternehmerischen Wissensressourcen wird in diesem Zusammenhang zu einem zentralen Themenfeld betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Der Erfolg eines zielorientierten Wissensmanagements hängt dabei nicht zwangsläufig von instrumentell-technischen Lösungen ab, welche in der Unternehmenspraxis häufig mit Umsetzungsschwierigkeiten verbunden sein können.<sup>2</sup> Erst durch das Zusammenspiel von kulturellen und wissensbezogenen Aspekten können in einem Unternehmen Wissenspotenziale freigesetzt werden, die einen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung leisten. Die vorliegende Arbeit besitzt den Anspruch, die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement auf theoretischer Ebene zu analysieren und daraus folgend Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur abzuleiten.

### **1.1 Zur aktuellen Bedeutung von Wissen und Kultur in Unternehmen**

Unsichere Unternehmensumwelten in Kombination mit globalisierten Märkten besitzen das Potenzial, lokale Krisenszenarien in weltweite wirtschaftliche Rezessionen zu transferieren. So zeichnet es sich ab, dass die im Jahr 2007 durch die US-Immobilienkrise („Subprimekrise“) ausgelöste Finanzkrise die weltweite Realwirtschaft für viele Jahre schwächen wird. Ähnliches gilt für die europäische Währungskrise mit ihren Höhepunkten in den Jahren 2011 und 2012. Neben beträchtlichen Folgen für die international verknüpften Volkswirtschaften sind auch Unternehmen der Privatwirtschaft betroffen, die beispielsweise durch Nachfrageausfälle oder Exportrückgänge in eine nur schwerlich zu überwindende Situation geraten kön-

---

<sup>1</sup> Vgl. North (2011), S. 1f.

<sup>2</sup> Vgl. Surenbrock (2008), S. 203ff.; vgl. zum Themenfeld des instrumentell-technischen Wissensmanagements auch Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

nen.<sup>3</sup> Eigentümer, Aktionäre, Manager, Mitarbeiter sowie weitere Stakeholder und Anspruchsgruppen von Unternehmen sind dadurch in ihrer wirtschaftlichen Existenz gefährdet.<sup>4</sup> Es ist von entscheidender Bedeutung, die Produktionsfaktoren und den Humaneinsatz im Unternehmen effizient und effektiv zu gestalten, um somit die Wettbewerbsfähigkeit am Markt trotz eines allgemeinen wirtschaftlichen Abschwungs zu erhalten. In diesem Kontext kommt dem Faktor Wissen eine besondere Bedeutung zu, er nimmt eine zentrale Position innerhalb der Abläufe der Produktion und im Bereich der Dienstleistungserstellung der Privatwirtschaft ein. In Zeiten eines wirtschaftlichen Abschwungs erweist es sich daher als sinnvoll, Wissen durch eine aktive Planung zielführend zu generieren, einzusetzen, zu verwalten und zu speichern. Dieser Zusammenhang wird noch verstärkt, wenn Wissen als fachlich-methodische Grundlage für die Schaffung von Mitarbeiterkompetenzen betrachtet wird. Kompetenzen begünstigen Innovationen und Wertschöpfungen im Unternehmen, indem sie dazu beitragen, dass Mitarbeiter in komplexen und neuartigen Situationen selbstorganisiert und kreativ handlungsfähig sind.<sup>5</sup> Passende Kompetenzspektren der Mitarbeiter können dementsprechend die Bewältigung gesamtwirtschaftlicher Krisenszenarien gezielt unterstützen.<sup>6</sup>

Die genannten Überlegungen rücken das Management des Faktors Wissen in den Mittelpunkt betrieblicher Betrachtungen. In diesem Kontext ist zu beachten, dass der unreflektierte Zukauf und Einsatz von Wissensmanagement-Tools, wie dies oftmals in der Praxis geschieht, im Unternehmen mit Problemen verbunden sein kann. Die Vernachlässigung von Reflexionsprozessen und eine fehlende unternehmenskulturelle Anpassung von Standardlösungen sind vor allen Dingen im Bereich instrumentell-technischer Wissensmanagementansätze nicht zu unterschätzende Risikopotenziale, die zum Scheitern des Wissensmanagements führen können und insbesondere in Krisenzeiten die Wettbewerbsposition und die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens gefährden.<sup>7</sup> Surenbrock (2008) stellt hierzu auf Grundlage einer empirischen Analyse unter 248 Unternehmen fest: „Der Einsatz spezifischer Wissensmanagement-Technologien und -Tools sowie die durch die Informationstechnologie empfundene Unterstützung zeigen [...] keinen Einfluss auf den innerbetrieblichen Wissenstransfer.“<sup>8</sup> Die kombi-

---

<sup>3</sup> So prognostizierte der „Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ im Jahresgutachten 2014/2015 eine verhaltene wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Konjunktur im Jahr 2015 mit einer erwarteten Zuwachsrates des Bruttoinlandsprodukts von 1,0%. (vgl. Sachverständigenrat (2014) S. 1).

<sup>4</sup> Der besseren Lesbarkeit halber wird im Verlauf der Arbeit die grammatikalisch maskuline Form verwendet. Es ist darauf hinzuweisen, dass das grammatikalische Femininum zwar nicht expliziert wird, aber dennoch eine analoge Gültigkeit besitzt.

<sup>5</sup> Vgl. Erpenbeck (2012), S. 16.

<sup>6</sup> Vgl. zum Themenfeld der Kompetenz auch Abschnitt 4.1.2.1.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>7</sup> Vgl. zum Themenbereich des instrumentell-technischen Wissensmanagements auch Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>8</sup> Surenbrock (2008), S. 204f. Es ist zu bemerken, dass dieses und alle weiteren wörtlichen Zitate in ihrer jeweiligen Rechtschreibung unverändert übernommen werden.

nierte Betrachtung von Unternehmenskultur und Wissensmanagement sowie deren Wechselwirkungen trägt dazu bei, mögliche Einsatzrisiken zu minimieren und leistet dadurch einen Beitrag zur Überlebensfähigkeit von Unternehmen.

## **1.2 Wissensorientierte Unternehmenskultur und deren Gestaltung als theoretische Problemstellung**

Die Aktualität des Themenfeldes macht deutlich, dass eine analytische Betrachtung von Wissensaspekten im Unternehmen notwendig ist, um auch in Zeiten globaler Wirtschaftskrisen und unsicherer Unternehmensumwelten die unternehmerische Wertschöpfung zu erhalten. Dabei kommt unternehmenskulturellen Aspekten eine herausragende Bedeutung zu, da diese im unmittelbaren Zusammenhang mit Wissensaspekten im Unternehmen stehen und darüber hinaus insbesondere den Erfolg oder den Misserfolg eines gezielten Wissensmanagements beeinflussen können. Diese Einschätzung über die Bedeutsamkeit der Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement wird von zahlreichen Autoren innerhalb der einschlägigen Literatur sowie von Praktiker geteilt.<sup>9</sup> So konnten beispielsweise Weissenberger-Eibl/Spieth (2009) im Rahmen einer empirischen Stichprobe unter 168 IHK-Mitgliedern nachweisen, dass die Themen Wissenskultur und kultureller Wandel auch in der unternehmerischen Praxis als wesentliche Erfolgsfaktoren für den Bereich des Wissenstransfers angesehen werden.<sup>10</sup> Und auch Alex/Becker/Stratmann (2002) stellen in ihrem Ansatz fest: „Die Förderung einer Knowledge Culture sowie die Erzielung eines kulturellen Wandels ist sicherlich eine der grössten Herausforderungen des Wissensmanagements. Häufig wird in ihr der entscheidende Erfolgsfaktor gesehen, der über den Erfolg bzw. Misserfolg aller geplanten Maßnahmen entscheidet.“<sup>11</sup> Trotz der hohen Relevanz wird innerhalb der einschlägigen Literatur bisher keine systematische Integration von Unternehmenskultur und Wissensmanagement erreicht, die den Anspruch einer theoretisch orientierten Zusammenführung erfüllen kann.<sup>12</sup> Diese Forschungslücke soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschlossen werden, indem das *wechselseitige* Verhältnis von Unternehmenskultur und Wissensmanagement analysiert wird.

---

<sup>9</sup> Vgl. z.B. Reinmann-Rothmeier (2001), S. 17; Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 206; Willke (2007), S. 68; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 247; Sollberger (2012), S. 33.

<sup>10</sup> Vgl. Weissenberger-Eibl/Spieth (2009), S. 312f.

<sup>11</sup> Alex/Becker/Stratmann (2002), S. 62. Die Begrifflichkeiten der Wissenskultur und der Knowledge Culture werden im Folgenden synonym verwendet.

<sup>12</sup> Vgl. auch Weissenberger-Eibl/Spieth (2009), S. 311.

In diesem Kontext ist es notwendig, die inhaltlichen Zusammenhänge des Konstruktes wissensorientierter Unternehmenskultur zu präzisieren. Dies geschieht durch eine gezielte Analyse unternehmenskultureller Inhaltsbereiche sowie durch eine Systematisierung der Inhaltsdimensionen des Wissensmanagements. Erst durch die Präzisierung auf inhaltlicher Ebene kann eine zielorientierte Zusammenführung beider Ansätze erreicht werden. Zusätzlich zur Analyse und Zusammenführung der Inhaltsbereiche wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Betrachtung auf der Metaebene durchgeführt, indem epistemologische Überlegungen in die Untersuchung einbezogen werden. Dadurch wird der theoretische Anspruch erfüllt, die verschiedenen Ansätze zur Unternehmenskultur und zum Wissensmanagement gezielt zu systematisieren und somit einen theoretischen Analyserahmen zu schaffen, auf dem eine Verbindung von kulturellen und Wissensaspekten aufsetzen kann. Als relevante Erkenntnistheorien werden die Epistemologie des Realismus sowie als Alternative die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus verwendet. Wie im Verlauf der vorliegenden Arbeit gezeigt wird, sind beide Epistemologien maßgeblich an den theoretischen Diskussionen zum Thema Unternehmenskultur und Wissensmanagement beteiligt und beeinflussen die Sichtweisen und Schlussfolgerungen der jeweiligen Autoren auf entscheidende Weise. Die Dichotomie der erkenntnistheoretischen Darstellung dient im Folgenden einerseits dazu, eine theoretische Reflexion des aktuellen Forschungsstands in den Bereichen Unternehmenskultur und Wissensmanagement zu erreichen. Andererseits werden sowohl der Realismus als auch der Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Grundlagenpositionen für die Schnittstellenanalyse und die Gestaltungsempfehlungen im Hauptteil der vorliegenden Arbeit eingesetzt. Dadurch wird eine Ein-dimensionalität, wie sie oftmals innerhalb des betriebswirtschaftlichen Schrifttums zu finden ist, innerhalb der Überlegungen vermieden und darüber hinaus eine theoretische Systematisierung ermöglicht, die die unterschiedlichen Denktraditionen innerhalb der einschlägigen Literatur aufgreift und gezielt weiterführt.

### **1.3 Überblick über den grundlegenden Aufbau der Arbeit**

Nach einem knappen Überblick über die Aktualität, theoretische Bedeutung und Vorgehensweise der Arbeit erscheint es sinnvoll, in einem nächsten Schritt die wesentlichen Merkmale der Epistemologien des Realismus und Konstruktivismus zu umreißen. Dafür werden in *Abschnitt zwei* neben allgemeinen Merkmalen auch verschiedene Spielarten des Realismus und des Konstruktivismus dargestellt. Abgeschlossen wird der epistemologische Grundlagenteil

durch eine Gegenüberstellung von Realismus und Konstruktivismus, welche im weiteren Verlauf der Arbeit als Analyserahmen auf der Metaebene dienen wird.

Da die im Rahmen dieser Arbeit durchzuführende Analyse als eine Verbindung zentraler Elemente der Bereiche Unternehmenskultur und Wissensmanagement zu verstehen ist und auf den entsprechenden theoretischen Zusammenhängen aufbaut, ist eine umfassende Darstellung der beiden theoretischen Einzelbereiche notwendig. Dafür werden in *Abschnitt drei* grundlegende Überlegungen zu unternehmenskulturellen Zusammenhängen präsentiert. Aufbauend auf einem allgemeinen Kulturbegriff werden eingangs wesentliche unternehmenskulturelle Begrifflichkeiten auf der Inhaltsebene definiert. Ergänzt werden die inhaltlichen Ausführungen durch Betrachtungen auf der Metaebene, wobei eine Systematisierung der Ausrichtungen der Unternehmenskulturforschung in objektivistisch, subjektivistisch und integrativ erfolgt. Eine Verbindung dieser Forschungsrichtungen mit den zuvor erarbeiteten erkenntnistheoretischen Überlegungen schließt diesen Teilbereich ab und dient der grundsätzlichen Zuordnung des epistemologischen Realismus und Konstruktivismus zu den genannten Ausrichtungen der Unternehmenskulturforschung. Hierdurch sollen die für diese Arbeit bedeutenden Verknüpfungen zwischen Epistemologie und Erkenntnisobjekt verdeutlicht werden, wodurch letztendlich eine reflektierte Sicht auf die Ausrichtungen der Unternehmenskulturforschung möglich und eine effektive Basis für die Entwicklung der Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur im Hauptteil erreicht wird.

Ähnlich wird auch in *Abschnitt vier* der vorliegenden Arbeit mit dem Schwerpunkt auf Wissensmanagement vorgegangen. Nach einer kurzen Einführung in die Kernelemente der Wissensgesellschaft wird der Begriff des Wissensmanagements inhaltlich systematisiert. Dies geschieht durch eine Analyse des Wissensbegriffs, des Managementbegriffs und durch eine abgeleitete Darstellung zentraler Inhaltsbereiche des Wissensmanagements. Darauf folgend werden neben zentralen Entwicklungslinien auch bedeutende Modelle des Wissensmanagements präsentiert. Im Anschluss daran erfolgt eine Systematisierung von wesentlichen Forschungsrichtungen, die durch das instrumentell-technische, das humanorientierte sowie das ganzheitliche Wissensmanagement repräsentiert werden. Eine Verbindung dieser Forschungsrichtungen mit den zuvor erarbeiteten Epistemologien des Realismus und des Konstruktivismus wird abschließend analog zum Bereich Unternehmenskultur abgeleitet.

In *Abschnitt fünf* werden die theoretischen Vorüberlegungen zur Unternehmenskultur und zum Wissensmanagement zusammengeführt. Dabei wird auf die zentralen Werte und Normen einer Wissenskultur nach Sollberger (2006) hingewiesen, die als Ausgangspunkte für die weiterführenden Betrachtungen dienen. Aufbauend auf diesen Dimensionen wird ein Bezugsrah-

men entwickelt, durch den die relevanten Schnittstellen zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement identifiziert werden können. Inhaltlich wird dieser Bezugsrahmen zunächst durch die Perspektive des erkenntnistheoretischen Realismus gefüllt. Als Analyserahmen dient dabei das realistisch orientierte Modell der Wissensbausteine nach Probst/Raub/Romhardt (2010). Die einzelnen Bausteine des Modells werden mit unternehmenskulturellen Inhalten der objektivistischen Unternehmenskulturforschung verknüpft, um somit zu einem Modell zu gelangen, durch welches Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement dargestellt werden können und das durch den erkenntnistheoretischen Realismus geprägt ist. Im Anschluss daran wird der Fokus auf die konstruktivistische Epistemologie gelegt, indem das konstruktivistisch veränderte Bausteinmodell nach Meinsen (2003) als Analyserahmen eingesetzt wird. Auch hier werden die reziproken Verbindungen zur Unternehmenskultur hergestellt, in diesem Fall allerdings durch die Anwendung der subjektivistischen Perspektive der Unternehmenskulturforschung. Beendet wird dieser Teilbereich durch eine Gegenüberstellung der erarbeiteten Modelle.

*Abschnitt sechs* verknüpft dann die zuvor entwickelten Zusammenhänge mit den Inhalten der Personalentwicklung. Nach einer kurzen Einführung in das Themengebiet der Personalentwicklung wird deren Bedeutung als zentrales Gestaltungsfeld zur Generierung einer wissensorientierten Unternehmenskultur verdeutlicht. Neben der allgemeinen Analyse von Zielfelder und Strategien zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur werden schwerpunktmäßig Instrumente der Personalentwicklung präsentiert, durch welche eine wissensorientierte Unternehmenskultur sinnvoll unterstützt werden kann. Der bisherigen Vorgehensweise folgend, werden die inhaltlichen Zusammenhänge dabei sowohl aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus als auch aus Sicht des Konstruktivismus dargestellt.

Aufbauend auf den bis dahin erlangten Erkenntnissen beschäftigt sich *Abschnitt sieben* schließlich mit weiterführenden Möglichkeiten der Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur, welche nicht unmittelbar dem Bereich der Personalentwicklung zuzuordnen sind. Dabei stehen neben strukturorientierten Maßnahmen auch interaktionsorientierte Instrumente im Fokus der Betrachtungen. Ebenso wie in den vorhergehenden Abschnitten wird auch hierbei die dichotome epistemologische Einteilung beibehalten.

Abgeschlossen wird die vorliegende Arbeit durch eine zusammenfassende Beurteilung in *Abschnitt acht*, die neben einem Resümee der Kerngedanken und theoretischen Ergebnisse auch einen Ausblick auf weiterführenden Forschungsbedarf und einen Aktualitätsbezug bietet. Bevor im folgenden Abschnitt die benötigten erkenntnistheoretischen Grundlagen präsentiert werden, gibt Abbildung 1 noch einmal den Aufbau der Arbeit in graphischer Gestalt wieder.

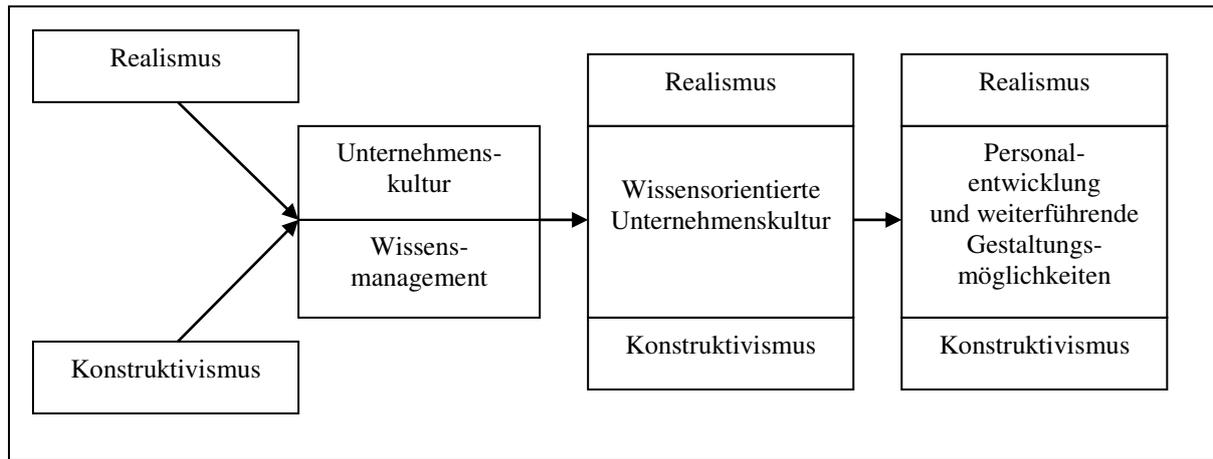


Abbildung 1: Gesamtübersicht über die Vorgehensweise

(Quelle: Eigene Darstellung)

*„I am plagued by doubts.*

*What if everything is an illusion and nothing exists?*

*In that case, I definetly overpaid my carpet.”*

- Woody Allen -

## **2 Erkenntnistheoretische Grundlagen als Ausgangspunkt einer analytischen Betrachtung wissensorientierter Unternehmenskultur**

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, wird als grundlegender Ansatzpunkt zur Systematisierung einer wissensorientierten Unternehmenskultur eine erkenntnistheoretische Vorüberlegung durchgeführt. Hierbei werden in einem ersten Schritt allgemeine Grundlagen von Erkenntnistheorien erarbeitet. Darauf aufbauend werden die für diese Arbeit relevanten erkenntnistheoretischen Grundpositionen des Realismus und Konstruktivismus präsentiert und in einem weiteren Schritt miteinander verglichen. Dieses Vorgehen ist notwendig, da die Analyse im Hauptteil der vorliegenden Arbeit aus Sicht der zwei genannten erkenntnistheoretischen Perspektiven erfolgt. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einem Zwischenfazit, das noch einmal auf die Verknüpfung zwischen den erarbeiteten erkenntnistheoretischen Grundlagen und dem weiteren Verlauf der Arbeit eingeht.

### **2.1 Allgemeine Überlegungen zum Inhaltsbereich von Erkenntnistheorien**

Schon in der Antike entwickelte sich eine Debatte darüber, zu welchen Erkenntnissen wir mit unseren Sinnen gelangen können.<sup>13</sup> Es entfaltete sich eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema Erkenntnis, die bis heute andauert.<sup>14</sup>

Erkenntnistheorie beschäftigt sich damit, wie Menschen Erkenntnis oder Wissen erlangen können. Die in der Alltagswelt als zweifellos angesehene Meinung, dass Wahrnehmungen immer reale Dinge betreffen und die Sinne die Realität abbilden, wird in der Erkenntnistheorie kritisch hinterfragt. So kann argumentiert werden, dass nicht alles, was die menschlichen Sinnesorgane aufnehmen, per se einer objektiven Wahrheit entspricht.<sup>15</sup> Vereinfacht betrachtet kreisen epistemologische Erörterungen um zwei Extrempunkte. Zum einen wird ange-

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Hauk (1998), S. 19ff.; Janich (2000), S. 22ff.; Meyer (2000), S. 68ff.; Baumann (2006), S. 3f.

<sup>14</sup> Für eine tiefere Betrachtung epistemologischer Fragestellungen und Zusammenhänge kann beispielsweise auf Wetzel (1978); Rotenstreich (1983); Merk (1985); Scheidt (1986); Kriz/Lück/Heidbrink (1987); Gabriel (1993); Musgrave (1993); Meinefeld (1995); Hauk (1998); Schneider (1998); Janich (2000); Meyer (2000); BonJour (2002); Vogel/Wingert (2003); Ruß (2004); Baumann (2006) sowie Schnädelbach (2008) verwiesen werden.

<sup>15</sup> Vgl. Kriz/Lück/Heidbrink (1987), S. 13.

nommen, dass objektive Erkenntnis durch die Sinnesorgane ohne Einschränkungen erreichbar ist. Man kann aus dieser Sichtweise davon ausgehen, dass sich die Wirklichkeit der Außenwelt so abspielt, wie man sie mit den eigenen Sinnen erfasst.<sup>16</sup> Diese Auffassung wird größtenteils in der Alltagswelt vertreten und ist zum Überleben notwendig, innerhalb der wissenschaftlichen Betrachtung bedarf sie allerdings einer kritischen Reflexion.<sup>17</sup> Zum anderen existiert ein Extrempunkt, der besagt, dass genau jene Art der objektiven Erkenntnis eine Unmöglichkeit darstellt. Die eigenen Sinne können sich täuschen und die Subjektivität der Sinneswahrnehmungen kann nur zur Folge haben, dass objektive Erkenntnis nicht möglich erscheint.<sup>18</sup> Zwischen diesen Extremen finden sich zahlreiche Spielarten, die innerhalb der Erkenntnistheorie diskutiert werden.

## **2.2 Realismus als traditionelle Erkenntnistheorie im Rahmen wissenschaftlicher Betrachtungen**

Die Erkenntnistheorie des Realismus wird nachfolgend als ein erster Grundpfeiler der für diese Arbeit relevanten erkenntnistheoretischen Diskussion dargestellt. Sie ist dabei eine bedeutende Position innerhalb erkenntnistheoretischer Betrachtungen. Nach einer Einführung in die zentralen Grundlagen des Realismus werden dessen wichtigste Spielarten erörtert.

### **2.2.1 Grundlegende Darstellung der Erkenntnistheorie des Realismus**

Der Realismus aus erkenntnistheoretischer Sicht bezieht Stellung zur epistemologischen Frage, ob Erkenntnis in Bezug auf die Außenwelt erreichbar sein kann oder nicht.<sup>19</sup> Es ist möglich, sich der Beantwortung der epistemologischen Fragestellung durch eine der Grundaussagen des Realismus zu nähern. Diese lautet, dass die Wirklichkeit von unserem Denken, unse-

---

<sup>16</sup> Vgl. Ruß (2004), S. 110. Der Begriff der „Wirklichkeit“ kann in diesem Zusammenhang vom Begriff der „Realität“ abgegrenzt werden. In der einschlägigen Literatur wird der Begriff der „Realität“ zumeist verwendet, um eine Welt zu beschreiben, wie sie objektiv existiert. „Wirklichkeit“ hingegen bezeichnet das Ergebnis unserer Wahrnehmungen bzw. Konstruktionen (vgl. Ameln (2004), S. 3). Im Rahmen der folgenden Betrachtungen wird der Begriff der „Wirklichkeit“ sowohl aus Sicht des Realismus als auch aus Sicht des Konstruktivismus verwendet, um dadurch eine begriffliche Analogie für den Hauptteil der vorliegenden Arbeit zu schaffen.

<sup>17</sup> Insbesondere für die Wissenschaft, die methodologisch mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung verbunden ist, wird eine epistemologische Diskussion zur Grundlage. Die daraus abgeleitete Wissenschaftstheorie ist ein „Sammelbegriff für alle metawissenschaftlichen Erörterungen über Wissenschaft, zu denen insbesondere die logische Analyse der Begriffe der Wissenschaft, der wissenschaftlichen Methoden und der Wissenschaftsvoraussetzungen gehört.“ (Kern (1994), S. 749).

<sup>18</sup> Vgl. Musgrave (1993), S. 19; BonJour (2002), S. 257ff. Im Extremfall des Skeptizismus wird sogar davon ausgegangen, dass keinerlei Art von Erkenntnis stattfinden kann (vgl. Baumann (2006), S. 22ff.).

<sup>19</sup> Neben der erkenntnistheoretischen Auslegung dient der Begriff des Realismus beispielsweise zur Bezeichnung von Kunststilen, zur Klassifikation einer nüchterner Einstellungen in Alltag und Politik sowie als Terminus im Rahmen mittelalterlicher Philosophie (vgl. Willaschek (2003), S. 7).

ren Erfahrungen und vom Erkennen unabhängig ist.<sup>20</sup> Das Vorhandensein und die Beschaffenheit der Wirklichkeit stehen also nicht in Konnotation zu dem, was Menschen darüber denken, sagen oder wissen.<sup>21</sup> Diese Aussage wird in der Literatur als *ontologische oder metaphysische Definition des Realismus* bezeichnet und stellt eine wichtige Vorbedingung zum erkenntnistheoretischen Realismus dar.<sup>22</sup> Die für die Erkenntnistheorie entscheidende Aussage des Realismus kann aus der ontologischen Realismusdefinition abgeleitet werden. Im *erkenntnistheoretischen Realismus* wird davon ausgegangen, dass die Möglichkeit besteht, die Wirklichkeit objektiv unter Einbezug der Sinnesorgane zum Teil oder vollkommen zu erfassen.<sup>23</sup> Diese Überlegung baut auf der weiten Definition des ontologischen Realismus auf, indem sie die Unabhängigkeit der Wirklichkeit als Vorbedingung für die Erkennbarkeit der Welt annimmt. Daraus folgt, dass die Wirklichkeit kein Konstrukt unseres eigenen Denkens ist und dass die Außenwelt nicht nur existiert, sondern dass sie darüber hinaus durch den Menschen erkannt werden kann.

Der erkenntnistheoretische Realismus ist ebenfalls für wissenschaftliche Überlegungen relevant, denn die Annahme der Erkennbarkeit der Welt spielt im Bereich wissenschaftlicher Forschung eine bedeutende Rolle. Eine Vielzahl an Wissenschaftlern setzt den erkenntnistheoretischen Realismus für ihre Forschungsarbeit voraus, wenn auch nicht immer in derselben Ausgestaltungen. Dabei wird oftmals ohne explizite Reflexion von der Annahme ausgegangen, dass eine denkunabhängige und erkennbare Wirklichkeit vorhanden ist. Diese Aussage gilt insbesondere für die Naturwissenschaften, allerdings zu einem großen Teil auch für die Sozialwissenschaften.<sup>24</sup>

### **2.2.2 Bedeutende Spielarten des Realismus**

Es können verschiedene Varianten in Bezug auf die Vollständigkeit der Erkenntnis im Realismus unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist für die wissenschaftliche Betrachtung des Realismus von großer Relevanz, da aus ihr eine Differenzierung der wissenschaftlichen Grundannahmen resultiert. Im Folgenden werden drei wichtige Positionen des Realismus im Überblick dargestellt: der naive, der kritische sowie der hypothetische Realismus.

---

<sup>20</sup> Vgl. Willaschek (2003), S. 1.

<sup>21</sup> Vgl. Willaschek (2000), S. 10.

<sup>22</sup> Vgl. Lenk (1995), S. 27.

<sup>23</sup> Vgl. Lenk (1995), S. 27; Meinefeld (1995), S. 98.

<sup>24</sup> Vgl. Merk (1985), S. 100; Rosenstiel (1993), S. 16f.

### 2.2.2.1 Naiver Realismus

Der *naive Realismus* ist als Extremform des Realismus zu betrachten, da er ohne Einschränkungen die Qualität der Sinnesorgane in Bezug auf die Erkennbarkeit der Welt hervorhebt. Die Frage nach der Erkennbarkeit der Wirklichkeit durch den Menschen wird in dieser Spielart des Realismus eindeutig beantwortet. So ist die wesentliche Annahme des naiven Realismus, dass eine direkte Verknüpfung zwischen der Erkenntnis und der Außenwelt besteht,<sup>25</sup> die Wirklichkeit kann in direkter Weise und unmittelbar durch die Sinnesorgane erfasst werden.<sup>26</sup> Diese radikale Sichtweise birgt durch die unreflektiert wirkende Idee der vollständigen Abbildungen der Außenwelt durch die Sinnesorgane einige erkenntnistheoretische Probleme in sich, die einen wissenschaftlichen Einsatz des naiven Realismus fraglich erscheinen lassen. Als einfachstes Argument zur Widerlegung des naiven Realismus kann das so genannte „Argument der Illusion“ angeführt werden.<sup>27</sup> Optische Täuschungen, Illusionen, Halluzinationen und ähnliches können durch eine naiv realistische Position nicht erklärt werden.<sup>28</sup> Ein wissenschaftlicher Einsatz des naiven Realismus kann als wenig zielführend eingeschätzt werden, da der Nutzen der dadurch gewonnenen Erkenntnisse gering ist. Eine verstärkte Reflexion der Grundannahmen des Realismus bieten alternative Realismuskonzepte, die die Problematiken des naiven Realismus zu umgehen versuchen. Die für die wissenschaftliche Betrachtung bedeutendsten sind dabei der kritische sowie der hypothetische Realismus.

### 2.2.2.2 Kritischer und hypothetischer Realismus

#### Kritischer Realismus

Der *kritische Realismus* baut auf der allgemeinen Realismusdefinition auf, verändert diese aber in entscheidenden Details, um somit eine erkenntnistheoretische Grundlage für die Wissenschaft zu bilden. Es wird angenommen, dass eine Außenwelt existiert, die durch den Menschen allerdings nicht direkt zu erfassen ist, wie dies im naiven Realismus unterstellt wird. Der Grund dafür liegt in den eingeschränkten Sinnesqualitäten des Menschen, die der Kritische Realismus begreift und daraus folgend versucht, die Erkenntnis von ihren subjektiven

---

<sup>25</sup> Vgl. Lenk (1995), S. 37.

<sup>26</sup> Vgl. Musgrave (1993), S. 280; Lenk (1995), S. 37.

<sup>27</sup> Vgl. Lenk (1995), S. 37f.

<sup>28</sup> Lenk (1995) expliziert diesen Zusammenhang am Beispiel eines Tisches. Ein runder Tisch wirkt von oben betrachtet kreisförmig, etwas von der Seite aus gesehen allerdings eher elliptisch. Schaut man den Tisch komplett von der Seite an, kann man ihn nur noch als Linie wahrnehmen. Daraus kann dennoch nicht geschlossen werden, dass der Tisch gleichzeitig kreis- und ellipsen- und linienförmig ist. Die menschliche Wahrnehmung stößt also bereits in diesem einfachen Beispiel an ihre Grenzen (vgl. Lenk (1995), S. 37f.).

Beschränkungen zu befreien.<sup>29</sup> Eine indirekte Annäherung an die Außenwelt ist im kritischen Realismus für die Wissenschaft lediglich im Rahmen eines approximativen Prozesses möglich. Dabei erfolgt eine schrittweise Annäherung an die Wirklichkeit, bedingt durch die Einschränkungen der Sinnesqualitäten kann allerdings auch ein vermeintlich „falscher“ Weg eingeschlagen werden.<sup>30</sup> Die Fehlbarkeit der Wahrnehmung wird durch diese Vorgehensweise betont.<sup>31</sup>

Bedeutung für die Wissenschaft erlangt der Ansatz des kritischen Realismus durch die Verbindung zur Wissenschaftstheorie des *kritischen Rationalismus*.<sup>32</sup> Die dort angewandte Methode der Falsifikation empirischer Ergebnisse basiert im Wesentlichen auf der Annahme, dass erlangtes Wissen über die Welt nur vorläufig bestehen bleibt und dass grundsätzlich die Möglichkeit besteht, dass sich das erlangte Wissen als „falsch“ erweist. Deshalb betont der kritische Rationalismus, dass wissenschaftliche Theorien nicht auf Dauer begründbar sind, sondern jederzeit revidierbar sein sollten.<sup>33</sup> So stellt auch Popper (1970), der gemeinhin als Gründungsvater des kritischen Rationalismus gilt, fest: „Ich behaupte, dass der Realismus weder beweisbar noch widerlegbar ist. [...] Aber man kann für ihn argumentieren, und die Argumente sprechen überwältigend für ihn.“<sup>34</sup>

### **Hypothetischer Realismus**

Der *hypothetische Realismus* nimmt an, dass die Realität eine Art Hypothese sei, mit der sowohl Wissenschaftler als auch Menschen im Alltag arbeiten können. Es wird unterstellt, dass die Außenwelt hypothetisch vorhanden ist, auch wenn diese Hypothese nicht bestätigt werden kann.<sup>35</sup> Im Alltagsleben dominiert aus lebenspraktischen Gründen fast zwangsläufig diese pragmatische Auffassung. Es ist zum Überleben unabwendbar, dass man die Existenz einer Außenwelt annimmt. Aber auch in der Wissenschaft bildet diese „Als ob“-Hypothese des hypothetischen Realismus einen wichtige Ausgangspunkt für zahlreiche Forschungsarbeiten. Sie ist beispielsweise Grundlage für einige Wissenschaftler im Rahmen der evolutionären Er-

---

<sup>29</sup> Vgl. Albert (1987), S. 45f.

<sup>30</sup> Vgl. Lenk (1995), S. 43.

<sup>31</sup> Vgl. Musgrave (1993), S. 281.

<sup>32</sup> Vgl. Scheidt (1986), S. 220f.; Lenk (1995), S. 43f.

<sup>33</sup> Vgl. Magee (1986), S. 23f. Für eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Theoriegebäude des Kritischen Rationalismus vgl. z.B. Magee (1986); Miller (1995); König/Zedler (2002).

<sup>34</sup> Popper (1970), S. 205. Popper (1970) begründet seine Fürsprache in Bezug auf den Realismus durch fünf Argumentationsstränge: 1. Die starke Verbindung des Realismus mit der Alltagswelt, 2. Die Dominanz des Realismus in der Wissenschaft, 3. Die Verwendung von Sprache als Beweis für Realismus, 4. Die Absurdität des Idealismus, 5. Die Gegenstandslosigkeit epistemologischer Fragestellungen beim Zutreffen des Antirealismus (vgl. Popper (1970), S. 207f.).

<sup>35</sup> Vgl. Lenk (1995), S. 56f.

kenntnistheorie, die bei der Frage nach der Existenz der Außenwelt von vorneherein ein hypothetisches Vorhandensein unterstellen.<sup>36</sup>

## 2.3 Konstruktivismus als alternative Erkenntnistheorie im Rahmen wissenschaftlicher Betrachtungen

Der Konstruktivismus stellt sich gegen das Wissenschaftsverständnis im Sinne des erkenntnistheoretischen Realismus. Die zentrale These lautet hier, dass Erkenntnis das Ergebnis menschlicher Konstruktionen ist.<sup>37</sup> Die äußere Realität ist dem Menschen aus konstruktivistischer Sicht nur bedingt bzw. überhaupt nicht zugänglich, es wird nicht wie im erkenntnistheoretischen Realismus von einer möglichen Erkennbarkeit der Außenwelt ausgegangen.<sup>38</sup> Damit stellt der Konstruktivismus eine Alternative gegenüber jenem Wissenschaftsverständnis dar, das nach einer möglichst objektiven Wiedergabe der Wirklichkeit sucht.<sup>39</sup>

### 2.3.1 Grundlegende Darstellung der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus

Der Konstruktivismus ist ein eher heterogenes Feld mit vielen verschiedenen Ausprägungen. Bevor die wichtigsten Schulen im nächsten Abschnitt erörtert werden, werden einleitend einige übergreifende konstruktivistische Thesen erläutert.<sup>40</sup>

1. *Der Konstruktivismus stellt sich gegen die klassische Annahme des erkenntnistheoretischen Realismus, die besagt, dass die Übereinstimmung mit der Wirklichkeit das wichtigste Merkmal für Wissenschaftlichkeit ist.*

So kann das Übereinstimmungs-Postulat des erkenntnistheoretischen Realismus mit einem Verweis auf neurophysiologische Argumente kritisiert werden. Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, kann aus Sicht des Konstruktivismus als unsere „Erfindung“ angesehen werden.<sup>41</sup>

2. *Es gibt keine vom Beobachter unabhängige Erkenntnis, denn Erkenntnis und Beobachter gehören zusammen.*

---

<sup>36</sup> Vgl. Lenk (1995), S. 57f.

<sup>37</sup> Vgl. König/Zedler (2002), S. 227.

<sup>38</sup> Vgl. Siebert (2005a), S. 11ff.

<sup>39</sup> Vgl. Reich (1998a), S. 23. Zur Vertiefung der Ansichten und Zusammenhänge im Themenfeld des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus kann auf folgende Literatur verwiesen werden: Maturana/Varela (1987); Rusch/Schmidt (1992); Rusch/Schmidt (1994); Glasersfeld (1997); Searle (1997); Reich (1998a,b); Jensen (1999); Hejl (2001); Gergen (2002); Schmidt (2003); Ameln (2004); Berger/Luckmann (2004); Harbach (2004); Moser (2004); Watzlawick (2004a); Gumin/Meier (2005); Siebert (2005a,b); Unger (2005); Watzlawick (2005); Rusch (2006); Simon (2006).

<sup>40</sup> Vgl. im Folgenden König/Zedler (2002), S. 230ff.

<sup>41</sup> Vgl. Foerster (2004), S. 40f.

Die Wirklichkeit entsteht aus Sicht des Konstruktivismus ausschließlich in den Köpfen der Beobachter. Menschen konstruieren ihr Wissen auf der Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen. Diese Erfahrungen müssen daher stets subjektiv bleiben.<sup>42</sup>

3. *Beobachtungen und Beschreibungen setzen Unterscheidungen voraus, die vom jeweiligen Beobachter getroffen werden und sich nicht aus der Wirklichkeit ergeben.*

Erkennen ist kein passives Empfangen, sondern entsteht als Ergebnis eines aktiven Prozesses.<sup>43</sup> Der Beobachter vollzieht eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Gegenständen oder Verhaltensweisen, indem er sie als unterschiedlich betrachtet oder als gleich auffasst. Jede Erfassung der Wirklichkeit baut auf einer solchen Unterscheidung auf.

4. *Unterscheidungen stehen in Handlungszusammenhängen. Die Brauchbarkeit in den Handlungszusammenhängen bestimmt über die Angemessenheit der Unterscheidung.*

Der Konstruktivismus steht vor dem Problem der Beliebigkeit und Subjektivität zu verfallen. Um diesem Problem zu entgehen, wird ein Kriterium benötigt, mit dem sich die Verlässlichkeit der Erkenntnis beurteilen lässt. Der radikale Konstruktivist Ernst von Glasersfeld entwickelte in diesem Zusammenhang den Begriff der *Viabilität*. Diese ist „[...] eine Handlungs- oder Denkweise, die an allen Hindernissen vorbei (den ontischen wie den aus der Handlung selbst erwachsenden) zum erwünschten Ziel führt.“<sup>44</sup> Die Objektivität von Erkenntnis durch Abbildung der Wirklichkeit wird also im (radikalen) Konstruktivismus durch den Begriff der Viabilität, des „Passens“, ersetzt.

### 2.3.2 Bedeutende Spielarten des Konstruktivismus

Ähnlich wie im Realismus lassen sich auch im Konstruktivismus verschiedene Varianten und Ausprägungen differenzieren, die zwar grundlegend von den gleichen Annahmen geprägt sind, dabei aber unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Siebert (2005a) stellt in diesem Zusammenhang fest: „Der Konstruktivismus ist keine eigene Wissenschaftsdisziplin, sondern ein inter- und transdisziplinäres ‚Paradigma‘, eine Perspektive, die sich vor allem von ontologischen und metaphysischen Wahrheitsansprüchen distanziert.“<sup>45</sup> Er ergänzt: „In der Tat wird die konstruktivistische Diskussion zunehmend differenzierter und unübersichtlicher [...].“<sup>46</sup> Die bedeutendste Unterscheidung innerhalb des Konstruktivismus kann zwischen dem radika-

---

<sup>42</sup> Vgl. Glasersfeld (1997), S. 22.

<sup>43</sup> Vgl. Glasersfeld (2004), S. 30.

<sup>44</sup> Glasersfeld (2005), S. 30. Eine ergänzende Betrachtung zur „Viabilität“ findet sich in Abschnitt 2.3.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>45</sup> Siebert (2005a), S. 11.

<sup>46</sup> Siebert (2005a), S. 14.

len Konstruktivismus und dem sozialen Konstruktivismus ausgemacht werden.<sup>47</sup> Diese beiden Positionen werden in den nächsten Abschnitten einer näheren Betrachtung unterzogen.

### 2.3.2.1 Radikaler Konstruktivismus

Der *radikale Konstruktivismus* geht davon aus, dass das Erkennen der Außenwelt unmöglich ist. Die Wirklichkeit, wie wir sie wahrnehmen, ist unsere eigene Erfindung bzw. Konstruktion. Wahrheitsansprüche, wie sie im erkenntnistheoretischen Realismus zum Großteil angestrebt werden, sind im radikalen Konstruktivismus nicht möglich.<sup>48</sup> Als radikal ist diese Form des Konstruktivismus vor allen Dingen deshalb einzustufen, weil sie radikal davon ausgeht, dass die aktiv entstandenen Wirklichkeitskonstruktionen subjektiv sind, keine Ähnlichkeit mit der Außenwelt aufweisen und diese keinesfalls genau abbilden.<sup>49</sup>

König/Zedler (2002) unterscheiden drei Hauptpositionen des radikalen Konstruktivismus, die einen systematisierenden Orientierungsrahmen bieten:<sup>50</sup>

1. *Eine biologische bzw. neurophysiologische Variante*, die ihre Begründung in den Resultaten der modernen Gehirnforschung findet. Als wichtige Vertreter sind hierbei Humberto Maturana, Francisco Varela, sowie im deutschsprachigen Raum Gerhardt Roth zu nennen.
2. *Eine wissenschaftstheoretische Variante*, die insbesondere durch die Arbeiten von Ernst von Glasersfeld, Heinz von Foerster sowie Paul Watzlawick geprägt wurde.
3. *Eine fachspezifische Variante mit Rezeption in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen*, wobei der Fokus beispielsweise die Sozialwissenschaften (z.B. Matthias Grundmann oder Peter Hejl), die Organisationstheorie (z.B. Gilbert Probst oder Lothar Wildmann), die Psychologie (z.B. Gebhard Rusch oder Harald Simon), die Erziehungswissenschaft (z.B. Kersten Reich oder Horst Siebert) oder andere Fachrichtungen betreffen kann.

Im Folgenden werden die Ansätze von Maturana/Varela, Glasersfeld sowie Probst umrissen, wodurch jede der angesprochenen Varianten exemplarisch durch die Präsentation eines An-

---

<sup>47</sup> Eine weitere wichtige Spielart des Konstruktivismus ist laut König/Zedler (2002) der methodische Konstruktivismus, der in den 1970er Jahren von Paul Lorenz und Wilhelm Kamlah begründet wurde. Dieser beschäftigt sich mit der neuzeitlichen Naturwissenschaft, die nicht als Beschreibung der Wirklichkeit, sondern als Ergebnis menschlicher Konstruktion aufgefasst wird (vgl. König/Zedler (2002), S. 227ff.) Da diese naturwissenschaftliche Variante des Konstruktivismus im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine Bedeutung finden wird, wird sie im Folgenden keiner weiterführenden Betrachtung unterzogen.

<sup>48</sup> Vgl. Siebert (2005a), S. 11.

<sup>49</sup> Vgl. Glasersfeld (2004), S. 19; Simon (2006), S. 69.

<sup>50</sup> Vgl. im Folgenden König/Zedler (2002), S. 228ff.

satzes gewürdigt wird. Dabei ist jedoch darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur die Kerngedanken der jeweiligen Theoriegebäude wiedergegeben werden können. Entscheidend ist, dass sämtlichen Spielarten des radikalen Konstruktivismus eine subjektbezogene Ausrichtung zugrunde liegt.<sup>51</sup>

### **Biologische bzw. neurophysiologische Variante**

*Humberto Maturana* und *Francisco Varela* verbinden in ihrem Buch „Der Baum der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln menschlichen Denkens“ biologische Erkenntnisse mit systemtheoretischen Kategorien.<sup>52</sup> Dabei führen sie den Begriff der *Autopoiesis* ein, einen der wichtigsten Grundpfeiler innerhalb des konstruktivistischen Gedankengebäudes.<sup>53</sup> Wörtlich bedeutet Autopoiesis Selbsterzeugung oder Selbsterhaltung und weist in seiner biologischen Bedeutung darauf hin, dass sich Zellen ohne direkte Fremdeinwirkungen allein durch Zellteilung vermehren. Der Begriff kann aber ebenso als Metapher für das menschliche Bewusstsein oder soziale Organisationen benutzt werden.<sup>54</sup> In Bezug auf das menschliche Gehirn soll dadurch ausgedrückt werden, dass unsere Kognitionen und Sinneswahrnehmungen die äußere Welt nicht exakt, wie im naiven Realismus angenommen, abbilden, sondern eine eigene Wirklichkeit konstruieren.<sup>55</sup> Diesem Gedankengang folgend ist davon auszugehen, dass ein objektives Abbild der Realität nicht möglich und die von uns erlebte Wirklichkeit unsere eigene Konstruktion ist.<sup>56</sup> Allerdings ist zu ergänzen, dass auch autopoietische Systeme nicht absolut isoliert leben. Sie sind *strukturell an ihre Umwelt gekoppelt*, indem sie mit ihrer Umwelt interagieren. So stellt Maturana (1984) fest: „Die strukturelle Kopplung zweier unabhängiger strukturell plastischer Einheiten ist [...] eine notwendige Folge ihrer Interaktion und um so stärker, je mehr Interaktion stattfindet.“<sup>57</sup> Verändert sich die Umwelt, so wird auch im psychischen System eine Veränderung verursacht und umgekehrt.<sup>58</sup> Für die Arbeit in Therapie,

<sup>51</sup> Vgl. Siebert (2005b), S. 55.

<sup>52</sup> Vgl. Maturana/Varela (1987); Siebert (2005b), S. 37.

<sup>53</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 62.

<sup>54</sup> Vgl. Maturana (1994), S. 36; Siebert (2005b), S. 37.

<sup>55</sup> Vgl. Siebert (2005b), S. 37. Arnold/Lermen (2009) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die These der autopoietischen Geschlossenheit kognitiver Systeme „[...] durch die Ergebnisse der neurobiologischen Forschung und deren Fortschritte in den letzten Jahren zunehmend bestätigt [wird (Anm. d. Verf.)].“ (Arnold/Lermen (2009), S. 26).

<sup>56</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 64f. In diesem Zusammenhang werden oftmals der Begriffe der operationalen Geschlossenheit und Selbstreferenz erwähnt. Unter *operationaler Geschlossenheit* ist „die informationelle Geschlossenheit autopoietischer Systeme bei gleichzeitiger energetischer Offenheit [...]“ (Ameln (2004), S. 65) zu verstehen. Die *Selbstreferenz* des Gehirns bezieht sich ebenfalls auf dessen Operationalität. Das Gehirn: „[...] entscheidet selbst über sinnvolle und bedeutungsvolle Wahrnehmungen. Dieses Referenzsystem ist im Laufe der Sozialisation und der Gattungsgeschichte geprägt worden, so dass sich Selbstreferenz und Fremdreferenz nicht eindeutig trennen lassen.“ (Siebert (2005b), S. 26).

<sup>57</sup> Maturana (1984), S. 150.

<sup>58</sup> Vgl. Siebert (2005b), S. 41.

Beratung und Bildungskontexten findet dabei insbesondere der Begriff der *Perturbation* Anwendung. Dieser besagt, dass Einflüsse von außen zwar Strukturveränderungen eines Systems auslösen können, letztendlich aber das System selbst bestimmt, durch welche Reize die Veränderungen angestoßen werden. Dementsprechend muss aus Sicht des (radikalen) Konstruktivismus der Begriff der Instruktionen durch den Begriff der *Perturbation* ersetzt werden.<sup>59</sup> Die Überlegungen führen in einem weiteren Schritt zum Begriff des *Beobachters*. Zentral ist dabei die Annahme, dass Erkenntnis immer auf der Unterscheidung eines Beobachters beruht und dass eine beobachterunabhängige Erkenntnis aus konstruktivistischer Sicht unmöglich ist.<sup>60</sup> Alle Erkennenden sind Beobachter und müssen Unterscheidungen treffen, um Handlungen durchführen zu können.<sup>61</sup> Maturana (1984) betont diesen Gedankengang, indem er feststellt: „Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.“<sup>62</sup> Aus dieser Überlegung folgt eine untrennbare Verbindung zwischen dem Erkenntnisobjekt und dem Erkenntnissubjekt.<sup>63</sup> „Für die Wissenschaftstheorie resultiert daraus die Forderung, die grundlegende Subjektabhängigkeit allen wissenschaftlichen Handelns und aller wissenschaftlichen Erkenntnis anzuerkennen.“<sup>64</sup>

### **Wissenschaftstheoretische Variante**

Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung gelangt *Ernst von Glasersfeld*. In seinem Theoriegebäude stellt er heraus, dass Wissen nicht passiv durch die Sinnesorgane oder Kommunikation aufgenommen, sondern vom denkenden Subjekt aktiv aufgebaut wird.<sup>65</sup> In Bezug auf Kognition kommt Glasersfeld (1997) zu folgenden Ergebnis: „Die Funktion der Kognition ist adaptiver Art, und zwar im biologischen Sinne des Wortes, und zielt auf Passung oder Viabilität.“<sup>66</sup> Dies führt er weiter aus, indem er folgert: „Kognition dient der Organisation der Erfahrungswelt des Subjekts und nicht der ‚Erkenntnis‘ einer objektiven ontologischen Realität.“<sup>67</sup> Siebert (2005b) bezeichnet Glasersfeld Theorie als „Wissenstheorie“ und erklärt in diesem Kontext, dass Wissen im Sinne Glasersfelds im Gegensatz zur Information bedeutungsvoll ist.<sup>68</sup> „[...] Bedeutungen werden aber von dem Individuum aufgrund seiner Lebenserfahrung

---

<sup>59</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 68.

<sup>60</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 75.

<sup>61</sup> Vgl. Siebert (2005b), S. 40.

<sup>62</sup> Maturana (1984), S. 34.

<sup>63</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 77.

<sup>64</sup> Ameln (2004), S. 76.

<sup>65</sup> Vgl. Glasersfeld (2004), S. 30.

<sup>66</sup> Glasersfeld (1997), S. 96.

<sup>67</sup> Glasersfeld (1997), S. 43.

<sup>68</sup> Vgl. Siebert (2005b), S. 43.

konstruiert, sie sind daher einmalig und können nicht direkt anderen mitgeteilt werden. Kommunikation ist nur als Annäherung, als ‚Vermutung‘ möglich.“<sup>69</sup>

Insbesondere der Begriff der *Viabilität* ist in Glasersfelds Überlegungen von Bedeutung. Wie bereits in Abschnitt 2.3.1 definiert, ist unter Viabilität eine Art Passungsverhältnis zwischen Realität und Erkenntnis zu verstehen.<sup>70</sup> Der Begriff erklärt die von uns wahrgenommene Stabilität der Welt und bietet damit einen Lösungsvorschlag für eine der Grundproblematiken des radikalen Konstruktivismus an, indem er auf die Korrelation zwischen Wahrnehmung und Außenwelt eingeht.<sup>71</sup> „Viabel ist, was passt, was sich bewährt, was funktioniert.“<sup>72</sup> Nicht nur bezüglich der individuellen Realitätskonstruktion ist dies von Bedeutung, auch wissenschaftliche Theorien sollten mit Hilfe des Kriteriums der Viabilität geprüft werden, denn auch hier müssen Forscher ihre menschlichen Erkenntnisapparate einsetzen. Aus konstruktivistischer Sicht wird also auch im Forschungsprozess niemals objektiv eine Kategorisierung in „wahr“ oder „falsch“ vorgenommen, vielmehr wird die Nützlichkeit des Erforschten als Beurteilungskriterium herangezogen.<sup>73</sup> „Der Begriff der Viabilität ersetzt jenen der ontischen Wahrheit: das heißt, die Bestätigung des Wissens wird nicht in einem unmöglichen Vergleich mit der Realität gesucht, sondern in seiner Brauchbarkeit angesichts der Hindernisse, denen wir beim Verfolgen unserer Ziele begegnen. Daraus folgt, dass die Lösung eines Problems nie als die einzig mögliche betrachtet werden darf.“<sup>74</sup>

### **Fachspezifische Variante (Organisationstheorie)**

*Gilbert Probst* präsentiert mit seinem Modell der *Selbstorganisation* eine Anwendung konstruktivistischer Grundgedanken in einem betriebswirtschaftlichen Kontext.<sup>75</sup> So bezieht er im Rahmen seiner Theoriebildung konstruktivistische Überlegungen zur Rolle des Beobachters ein: „Um Selbstorganisation handelt es sich, weil eine resultierende Ordnung vom Beobachter aus unabhängig seiner Intervention oder der Intervention isolierbarer einzelner Gestalter/Gestaltungssysteme und Lenker/Lenkungssysteme feststellbar ist. Ein selbstorganisierendes System wird intuitiv durch folgende Eigenschaften charakterisiert: Komplex, redundant, dynamisch, nicht-deterministisch, prozeßorientiert, interaktiv, selbstreferentiell, autonom. [...] Selbstorganisation und Ordnung sind vom *Beobachter* definiert, denn er ‚konstruiert‘ aufgrund seiner Erfahrungen über Veränderungen, daß sich das System ‚spontan‘ organisiert

---

<sup>69</sup> Siebert (2005b), S. 43.

<sup>70</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 94.

<sup>71</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 93f.

<sup>72</sup> Siebert (2005b), S. 43.

<sup>73</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 95.

<sup>74</sup> Glasersfeld (1998), S. 510.

<sup>75</sup> Vgl. Probst (1987); vgl. auch Klimecki/Probst/Eberl (1994), S. 72ff.

hat und Ordnung entstanden ist; und zwar unabhängig von seinen eigenen Aktivitäten oder von einer erkennbaren Intervention.“<sup>76</sup> Neben den konstruktivistischen Aspekten basiert das Modell nach Probst vor allen Dingen auf systemischen und kybernetischen Grundlagen.<sup>77</sup> Das Ziel seiner Überlegungen liegt darin begründet, durch dieses theoretische Fundament ein erweitertes Organisationsverständnis zu entwickeln und Selbstorganisation als Metakzept für das Verstehen organisationaler Zusammenhänge einzuführen.<sup>78</sup> Neben der Darstellung seines Modells leitet Probst ebenfalls Empfehlungen für das Organisieren in selbstorganisationalen Systemen ab und wird dadurch der betriebswirtschaftlichen Forderung nach Gestaltungsmöglichkeiten gerecht.<sup>79</sup>

Bevor im Folgenden auf die Spielart des sozialen Konstruktivismus eingegangen wird, sollen die Kernaspekte des radikalen Konstruktivismus noch einmal resümierend für die nachfolgenden Betrachtungen nutzbar gemacht werden. Hierzu wird eine Definition nach Siebert (2005a) verwendet: „Die Kernthese des Konstruktivismus lautet: Menschen sind autopoietische, selbstreferenzielle, operational geschlossene Systeme. Die äußere Realität ist uns sensorisch und kognitiv unzugänglich. Wir sind mit der Umwelt lediglich strukturell gekoppelt, d.h. wir wandeln Impulse von außen in unserem Nervensystem ‚strukturdeterminiert‘, d.h. auf der Grundlage biografisch geprägter psycho-physischer kognitiver und emotionaler Strukturen, um. Die so erzeugte Wirklichkeit ist keine Repräsentation, keine Abbildung der Außenwelt, sondern eine funktionale, viable Konstruktion, die von anderen Menschen geteilt wird und die sich biografisch und gattungsgeschichtlich als lebensdienlich erwiesen hat. Menschen als selbst gesteuerte ‚Systeme‘ können von der Umwelt nicht determiniert, sondern allenfalls perturbiert, d.h. ‚gestört‘ und angeregt werden.“<sup>80</sup>

### 2.3.2.2 Sozialer Konstruktivismus<sup>81</sup>

Ebenso wie der radikale Konstruktivismus nimmt auch der *soziale Konstruktivismus* an, dass Konstruktionsprozesse nötig sind, um Wirklichkeit zu erzeugen. Allerdings liegt das Scherengewicht der Argumentation in diesem Fall nicht auf individuellen Wirklichkeitskonstruktio-

---

<sup>76</sup> Probst (1987), S. 11, Hervorhebung im Original.

<sup>77</sup> Vgl. Probst (1987), S. 26ff.

<sup>78</sup> Vgl. Probst (1987), S. 15, 68ff.

<sup>79</sup> Vgl. Probst (1987), S. 15, 91ff.

<sup>80</sup> Siebert (2005a), S. 11.

<sup>81</sup> Im Folgenden wird der Begriff des „sozialen Konstruktivismus“ anstatt der des „sozialen Konstruktivismus“ gebraucht, da im Mittelpunkt des vorliegenden Abschnittes die Theorie des Sozialpsychologen Kenneth Gergen steht. Dieser bezeichnet sein Theoriegebäude als sozialen Konstruktivismus.

nen eines operational geschlossenen Systems, sondern betrifft soziale Konstruktionen.<sup>82</sup> Die Bedeutung gemeinsamen sozialen Handelns im Rahmen der Wirklichkeitskonstruktionen wird betont.<sup>83</sup> „Der Radikale Konstruktivismus geht von der Subjektgebundenheit aller Erfahrungen und allen Wissens aus. [...] Der Soziale Konstruktivismus stellt demgegenüber die soziale Eingebundenheit allen Wissens und aller Erfahrungen in den Mittelpunkt.“<sup>84</sup>

Laut von Ameln (2004) ist der soziale Konstruktivismus grundlegend aus drei Quellen entstanden: Der Soziologie, der postmodernen Philosophie sowie aus der Theorie des Sozialpsychologen Kenneth Gergen.<sup>85</sup> Impulsgeber von soziologischer Seite waren Berger/Luckmann (1969), die in ihrem Buch „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit“ drei Konzepte gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktionen entwickelten.<sup>86</sup> Von der postmodernen Philosophie stammt als weitere Anregung ein Wissenschaftsideal, in dem es keinen umfassenden Anspruch auf Wahrheit gibt und die Komplexität der Wirklichkeit nur aus unterschiedlichen Perspektiven abgebildet werden kann.<sup>87</sup> Als dritten Pfeiler entwickelte Gergen seine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus und setzte den Fokus seiner Betrachtungen auf den Bereich der Sprache.<sup>88</sup> Sprache ist bei Gergen „[...] Konstruktion von Wirklichkeit, Persönlichkeitsausdruck und soziale Handlung zugleich.“<sup>89</sup> Gergen (2002) verdeutlicht sein Konzept der sozialen Konstruktion anhand von vier Arbeitshypothesen:<sup>90</sup>

1. *„Die Begriffe, mit denen wir die Welt und uns selbst verstehen, ergeben sich nicht zwangsläufig aus dem, was ist.“*<sup>91</sup>

Was in der Welt existiert, zieht nicht definitiv eine gewisse Anordnung von Silben oder Wörtern nach sich. Es ist sprachlich unmöglich eine unabhängige Welt abzubilden.

2. *„Wie wir beschreiben, erklären und darstellen leitet sich aus Beziehungen ab.“*<sup>92</sup>

Sprache erhält ihre Bedeutung durch Beziehungen. „Sinn und Bedeutungen ergeben sich aus aufeinander bezogenen Interaktionen zwischen Menschen – aus Diskussion, Verhandlungen und Übereinstimmungen. Aus dieser Sicht sind Beziehungen die Grundlage für alles, was verstehbar ist. [...] Das heißt, dass alle Wörter, Sätze und

---

<sup>82</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 179.

<sup>83</sup> Vgl. König/Zedler (2002), S. 230.

<sup>84</sup> Westermeyer (2002), S. 5.

<sup>85</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 180ff.

<sup>86</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 180; vgl. auch Berger/Luckmann (1969). Die drei Konzepte gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktionen bezeichnen Berger/Luckmann als Externalisierung, Objektivierung sowie Internalisierung (vgl. Ameln (2004), S. 180).

<sup>87</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 181.

<sup>88</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 181.

<sup>89</sup> Siebert (2005b), S. 56f.

<sup>90</sup> Vgl. im Folgenden Gergen (2002), S. 66ff.

<sup>91</sup> Gergen (2002), S. 66, Hervorhebungen im Original.

<sup>92</sup> Gergen (2002), S. 67, Hervorhebungen im Original.

Aussagen, die uns heute als sinnvoll erscheinen, unter anderen Beziehungsverhältnissen vollkommen unsinnig wirken können.“<sup>93</sup>

3. *„So, wie wir beschreiben, erklären oder anderweitig darstellen, so gestalten wir unsere Zukunft.“*<sup>94</sup>

Sprache bildet die Grundlage für das Sozialleben. Wäre nichts an Sprache gebunden, so wären auch alle kulturellen Institutionen jederzeit auflösbar. Neue Formen der Sprache, neue Interpretationen der Welt und neue Muster der Darstellung können sich auf die Zukunft auswirken und das soziale Leben zukünftig verändern.<sup>95</sup>

4. *„Das Nachdenken über unsere Formen des Verstehens ist für unser zukünftiges Wohlergehen von entscheidender Bedeutung.“*<sup>96</sup>

Der soziale Konstruktivismus empfiehlt eine hohe reflexive Sensibilität in Bezug auf die eigenen Vorannahmen und Traditionen, da diese bereits Konstruktionen der Wahrheit enthalten und stillschweigend Alternativen ausblenden. Es wird dazu angeregt, dem Offensichtlichen zu misstrauen und andere Standpunkte zu bedenken. Eine positive Gestaltung der Zukunft erfolgt vor allen Dingen dann, wenn eine kritische Reflexion der eigenen Standpunkte und Grundannahmen stattfindet.<sup>97</sup>

Insgesamt wird die Dominanz von Sprache in Gergens Theoriegebäude deutlich. Objektivität und Exaktheit, wie sie im Realismus postuliert wird, wird von ihm abgelehnt. Das bedeutet auch, dass im Rahmen wissenschaftlicher Betrachtungen der Wissenschaftler als Co-Konstrukteur von Realität erscheint.<sup>98</sup> Das Ziel der Wissenschaft ist daher nicht Objektivität, sondern die Darstellung möglichst vieler Alternativen der Weltkonstruktion. Eine entsprechende Theorie würde nach dieser Denkweise bestehende Annahme in Frage stellen und alternative Vorgehensweisen eröffnen.<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup> Gergen (2002), S. 67.

<sup>94</sup> Gergen (2002), S. 68, Hervorhebungen im Original.

<sup>95</sup> Vgl. Gergen (2002), S. 68f.

<sup>96</sup> Gergen (2002), S. 69, Hervorhebungen im Original.

<sup>97</sup> Vgl. Gergen (2002), S. 69f.

<sup>98</sup> Vgl. Ameln (2004), S. 182.

<sup>99</sup> Vgl. Gergen (1991), S. 147f.

### 2.3.2.3 Gegenüberstellung von radikalem Konstruktivismus und sozialem Konstruktivismus

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt beschrieben, gibt es eine Vielzahl von grundlegenden Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen dem radikalen Konstruktivismus und dem sozialen Konstruktivismus. Diese sollen an dieser Stelle im Überblick dargestellt werden.<sup>100</sup>

*Gemeinsam* ist beiden Denkansätzen, dass sie die Möglichkeit objektiver Erkenntnis ablehnen. Dies ist besonders für die wissenschaftliche Betrachtung von Bedeutung und drückt ferner aus, dass beide konstruktivistische Spielarten eine Gegenposition zum Positivismus und Empirizismus bilden sowie realistische Grundannahmen verwerfen. Dabei wird die Wirklichkeit sowohl im radikalen Konstruktivismus als auch im sozialen Konstruktivismus als Konstruktion betrachtet und in beiden Fällen als etwas aktiv Erworbenes angesehen.

Ein erster *Unterschied* ergibt sich in Bezug auf die Frage nach der Erkennbarkeit der Realität. Radikal konstruktivistische Autoren beantworten die Frage allgemein dadurch, dass sie eine Erkennbarkeit der Außenwelt verneinen. Im sozialen Konstruktivismus wird die Frage hingegen ausgeklammert und nur distanziert beantwortet. Hierzu erklärt Gergen (2002): „Der Konstruktivismus [versucht (Anm. d. Verf.)] nicht, darüber zu entscheiden, was grundsätzlich real ist und was nicht.“<sup>101</sup> Ebenso prägnant ist der Unterschied zwischen den beiden Denkgebäuden in Bezug auf die Ausgestaltung der Konstruktionsprozesse. Es ist offensichtlich, dass der radikale Konstruktivismus Konstrukte hauptsächlich auf der Ebene des Individuums thematisiert, während der soziale Konstruktivismus den Schwerpunkt auf soziale Konstruktionsprozesse legt. Wissen und Erfahrungen sind aus Sicht des radikalen Konstruktivismus subjektgebunden, der soziale Konstruktivismus geht hingegen von einer sozialen Eingebundenheit aus.<sup>102</sup> Ein zusätzlicher Unterschied besteht im Bereich der theoretischen Fundierung. Während radikal konstruktivistische Forscher wie Maturana oder von Foerster eine empirische Verankerung ihrer Argumentationen suchen, verzichtet der soziale Konstruktivismus darauf. Gergen (2002) schreibt: „[...] der Konstruktivismus [erhebt (Anm. d. Verf.)] keinen Anspruch auf bestimmte Grundlagen; er bietet keine Ansätze, um sich selbst zu rechtfertigen.“<sup>103</sup> Tabelle 1 fasst stichwortartig die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen radikalem Konstruktivismus und sozialem Konstruktivismus zusammen. Für die wei-

---

<sup>100</sup> Vgl. im Folgenden Ameln (2004), S. 183f.

<sup>101</sup> Gergen (2002), S. 276.

<sup>102</sup> Vgl. Westermeyer (2002), S. 5.

<sup>103</sup> Gergen (2002), S. 292.

terführenden Überlegungen sind dabei insbesondere die Annahmen des radikalen Konstruktivismus von Bedeutung.

	<b>Radikaler Konstruktivismus</b>	<b>Sozialer Konstruktivismus</b>
<b>Gemeinsamkeiten</b>	Ablehnung der Vorstellung von objektiver Erkenntnis.	
	Realistische Grundannahmen werden verworfen.	
	Wirklichkeit wird als aktiv erworbenes Konstrukt angesehen.	
<b>Unterschiede</b>	Erkennbarkeit der Außenwelt wird verneint.	Erkennbarkeit der Außenwelt wird ausgeklammert.
	Thematisierung der Konstruktionsprozesse auf der Ebene des Individuums.	Thematisierung der Konstruktionsprozesse auf sozialer Ebene.
	Subjektgebundenheit von Wissen und Erfahrungen.	Soziale Eingebundenheit von Wissen und Erfahrungen.
	Empirische Verankerung der Argumentation.	Kein Anspruch auf empirische Verankerung der Argumentation.

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen radikalem Konstruktivismus und sozialem Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

## 2.4 Gegenüberstellung von Realismus und Konstruktivismus und Vergleich der Kernaussagen

Im Folgenden werden Realismus und Konstruktivismus anhand zentraler Kernthesen gegenübergestellt. Entscheidend sind hierbei nicht die einzelnen Spielarten der jeweiligen Erkenntnistheorie, sondern die allgemein vertretenen Grundannahmen. Dadurch wird ein Überblick über die Positionierungen und Unterschiede der beiden Erkenntnistheorien geschaffen und eine Strukturierung für die weiterführenden Betrachtungen der vorliegenden Arbeit erreicht.<sup>104</sup>

### Erkennbarkeit der Wirklichkeit

#### **Realismus**

Es ist möglich, die Wirklichkeit zum Teil oder auch vollständig durch unsere Sinnesorgane zu erkennen. Die Wirklichkeit ist dem Menschen zugänglich und vom Denken, den Erfahrungen und vom Erkennen unabhängig.<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Die folgende Gegenüberstellung erfolgt in gekürzter Form in Anlehnung an Fried (2003), S. 48f. Die Autorin spricht allerdings nicht ausdrücklich von Realismus, sondern von einer naiven Auffassung vom menschlichen Wissen.

<sup>105</sup> Vgl. auch Willaschek (2003), S. 1.

### **Konstruktivismus**

Die Wirklichkeit ist dem Menschen nicht direkt zugänglich und entsteht ausschließlich in den Köpfen der Menschen. Sie ist ein Konstrukt unseres eigenen Denkens und Ergebnis eines aktiven Prozesses. Jegliche Erkenntnis ist im Zusammenhang mit einem Beobachter zu sehen.

### **Verhältnis von Wissen und Wirklichkeit**

#### **Realismus**

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit einer Übereinstimmung zwischen Wissen und Wirklichkeit. Wissen ist das Ergebnis eines Abbildungsprozesses der äußeren Wirklichkeit.

#### **Konstruktivismus**

Wissen ist in einem konstruktivistischen Kontext als das Ergebnis einer spezifischen Konstruktion von Wirklichkeit anzusehen. Es ist nicht das Abbild einer äußeren Wirklichkeit, sondern entsteht aus menschlicher Erfahrung.

### **Wissenschaftsideal**

#### **Realismus**

Das grundsätzliche Kriterium für Wissenschaftlichkeit ist die Übereinstimmung der Forschungsergebnisse mit der Wirklichkeit bzw. eine Annäherung an die Wirklichkeit. Objektive Erkenntnis ist möglich und wird als Wissenschaftsideal angesehen.

#### **Konstruktivismus**

Nicht die objektive Übereinstimmung mit der Wirklichkeit ist das Ziel der Wissenschaft, sondern es wird die subjektive Komponente des Forschungsprozesses betont. Die Verlässlichkeit der Erkenntnis wird nicht anhand der Übereinstimmung mit der Realität beurteilt, sondern maßgeblich ist das Kriterium der Viabilität.

## **2.5 Zwischenfazit: Bedeutung der dargestellten Erkenntnistheorien für die weiterführenden Betrachtungen**

Erkenntnistheoretische Grundpositionen laufen prinzipiell immer im Hintergrund von wissenschaftlichen, aber auch alltäglichen Betrachtungen ab, deren Kenntnis ist daher für eine gezielte und reflexive Analyse von Sachverhalten unerlässlich. In der vorliegenden Arbeit bilden die vorgestellten Erkenntnistheorien des Realismus und des Konstruktivismus einen Orientierungsrahmen und ermöglichen eine zielführende Aufteilung und Betrachtung des Themenfeldes wissensorientierter Unternehmenskultur. Die beiden Erkenntnistheorien wurden

ausgewählt, weil ihre jeweilige Bedeutung im wissenschaftlichen Diskurs als hoch einzuschätzen ist. Besonders die Epistemologie des Realismus ist dabei stark verbreitet, insbesondere in den Naturwissenschaften. Allerdings wird auch oftmals in den Sozialwissenschaften stillschweigend unterstellt, „[...] dass eine vom menschlichen Denken *unabhängige*, aber im menschlichen Denken *erkennbare* Wirklichkeit als Gegenstand der Erfahrung und Erkenntnis vorhanden ist.“<sup>106</sup> Als Gegenvorschlag dazu dient die Theorie des Konstruktivismus. Immer mehr sozialwissenschaftliche Autoren verwenden diese Sichtweise und verschaffen dem Konstruktivismus somit einen wichtigen Stellenwert und ein nicht zu unterschätzendes Renommee als epistemologische Alternative zum Realismus. So stellen Backhausen/Thommen (2007) fest: „Inzwischen wächst in den Wirtschaftswissenschaften und deren Anwendungsfeldern die Einsicht, dass die klassischen, sprich von einem Beobachter unabhängigen Begründungen nicht mehr so selbstverständlich aufrecht zu erhalten sind. [...] Erkenntnis kann nicht rein objektiv verstanden werden, sondern enthält unvermeidlich infolge der notwendigen Wahl zwischen relevant und vernachlässigbar einen subjektiven Faktor.“<sup>107</sup> Aufgrund der hohen Bedeutung der Denkansätze für die nachfolgenden Überlegungen werden beide als Grundlage der vorliegenden Arbeit dienen und in die Betrachtungen einfließen. Dadurch wird ein analytischer Vergleich der unterschiedlichen Positionen in den Bereichen Unternehmenskultur, Wissensmanagement und schließlich auch im Themenfeld wissensorientierter Unternehmenskultur ermöglicht.

---

<sup>106</sup> Merk (1985), S. 100, Hervorhebungen im Original. Kieser/Walgenbach (2007) betonen, dass auch innerhalb der Organisationstheorie eine Fokussierung auf das Objektivitätspostulat des Realismus zu beobachten ist (vgl. Kieser/Walgenbach (2007), S. 59).

<sup>107</sup> Backhausen/Thommen (2007), S. 97ff.

*„Virtues! Who knows what the virtues are?*

*Not you. Not I. Not any one.“*

- Oscar Wilde -

### **3 Theoretische und konzeptionelle Vorüberlegungen zur Unternehmenskultur**

Die Diskussion um die Unternehmenskultur wird bereits seit den frühen 1980er Jahren verstärkt geführt. Besondere Bedeutung erlangte dabei die erstmals im Jahr 1982 erschienene populärwissenschaftliche Publikation „In Search of Excellence“ der Managementberater Thomas Peters und Robert Waterman, die in den Vereinigten Staaten Millionenauflagen erreichte.<sup>108</sup> In ihrem pragmatischen Managementleitfaden betonen die beiden Unternehmensberater die Bedeutung von Werten für eine Organisation und präsentieren damit ihre unternehmenskulturellen Überlegungen einer breiten Leserschaft. So stellen die beiden Autoren fest: „Wertvorstellungen werden gewöhnlich nicht durch formale schriftliche Verfahren übermittelt. Häufiger ist die Verbreitung durch ‚weichere‘ Mittel, vor allem durch Anekdoten, Mythen, Legenden und Metaphern [...]“<sup>109</sup> Damit rückten „weiche“ Aspekte<sup>110</sup> einer Organisation in den Mittelpunkt betrieblicher Betrachtungen, insbesondere in den Bereichen Organisations- und Managementtheorie.<sup>111</sup> Eine verstärkte Erörterung der Kultur eines Unternehmens in der theoretischen und praxisorientierten Literatur kann als unmittelbares Ergebnis des Erfolges von „In Search of Excellence“ betrachtet werden.<sup>112</sup> Diese Entwicklung setzte sich fort und spätestens mit der Veröffentlichung des viel zitierten Werkes „Organizational Culture and Leadership“ von Edgar Schein im Jahr 1985 festigte die Unternehmenskulturdiskussion ihren Stellenwert in der Betriebswirtschaftslehre.<sup>113</sup>

Im folgenden Abschnitt werden theoretische und konzeptionelle Vorüberlegungen zur Unternehmenskultur dargestellt, die für den Verlauf und das Verständnis der vorliegenden Arbeit von Relevanz sind. Neben einer begrifflichen Darstellung wesentlicher Bestandteile einer Unternehmenskultur wird insbesondere die wissenschaftliche Disziplin der Unternehmenskultur-

<sup>108</sup> Vgl. Holleis (1987), S. 15; vgl. auch Peters/Waterman (1982).

<sup>109</sup> Peters/Waterman (1990), S. 324.

<sup>110</sup> „Weiche“ Aspekte unterscheiden sich von „harten“ vor allen Dingen dadurch, dass sie quantitativ schlecht erfassbar, technisch wenig machbar und rational nicht restlos aufzuklären sind (vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 11).

<sup>111</sup> Vgl. Holleis (1987), S. 15.

<sup>112</sup> Weitere bedeutende Managementratgeber, die ebenfalls am Erfolg der Diskussion beteiligt waren, sind z.B. Ouchi (1981): „Theory Z – How American Business can meet the Japanese Challenge“; Pascale/Athos (1981): „The Art of Japanese Management – Applications for American Executives“ sowie Deal/Kennedy (1982): „Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life“.

<sup>113</sup> Für eine detaillierte Abgrenzung der Entwicklungslinien der Unternehmenskulturforschung vgl. Abschnitt 3.2.1 der vorliegenden Arbeit.

forschung erörtert. Dabei wird eine Systematisierung der Forschungsansätze in objektivistisch, subjektivistisch sowie integrativ orientierte Konzeptionen vorgenommen. Der Teilbereich wird abgeschlossen, indem die dargestellten Forschungsansätze mit den in *Kapitel zwei* vorgestellten erkenntnistheoretischen Grundpositionen verbunden werden.

### **3.1 Begriffliche Grundlagen**

In diesem Abschnitt erfolgt eine Klärung der begrifflichen Grundlagen im Bereich Unternehmenskultur, auf denen die weiterführenden Betrachtungen aufbauen. Dazu bedarf es einer kurzen Erörterung des allgemeinen Kulturbegriffs, bevor auf die Inhalte des Unternehmenskulturbegriffs eingegangen wird. Zu dessen Erläuterung werden eingangs allgemeine Unternehmenskulturelemente präsentiert, bevor darauf aufbauend Symbole als allgemeine Bedeutungsträger einer Unternehmenskultur vertiefend dargelegt werden. Die Funktionen einer Unternehmenskultur werden im Anschluss daran veranschaulicht. Mit dem Ebenenmodell nach Schein wird ein bedeutendes Modell im Bereich Unternehmenskultur dargestellt. Anschließend werden wichtige Unternehmenskulturdefinitionen aus der Literatur wiedergegeben. Eine Abgrenzung des Konzeptes der Unternehmenskultur von ähnlichen betriebswirtschaftlichen Konzepten wird in einem letzten Unterpunkt dieses Teilabschnittes vorgenommen.

#### **3.1.1 Allgemeiner Kulturbegriff**

Der Begriff Kultur entstammt in seinem lateinischen Ursprung dem Wort „cultura“<sup>114</sup>, das zunächst die landwirtschaftliche Tätigkeit des Ackerbaus bezeichnete. Im Laufe der Zeit entwickelte sich aus dem agrarisch geprägten Begriff eine Metapher, die sinnbildlich für gute und moralische Sitten stand.<sup>115</sup> Der Begriff der Kultur unterlag in seiner Folgezeit einigen Wandlungen und Mehrfachbedeutungen, basierte aber trotz unterschiedlicher Bedeutungsinhalte grundsätzlich immer noch auf seinem lateinischen Ursprung.<sup>116</sup> So entwickelte sich z.B. ein kulturanthropologisch-soziologisches Verständnis von Kultur. Taylor (1873) als ein Gründungsvater der Kulturanthropologie erläutert seinen Kulturbegriff wie folgt: „Kultur oder Zivilisation im weitesten ethnographischen Sinne ist jener Inbegriff von Wissen, Glauben,

---

<sup>114</sup> „Cultura“ kann in seiner ursprünglichen Bedeutung als Bearbeitung, Bebauung, Anbau oder Pflege übersetzt werden (vgl. Stowasser (1994), S. 132).

<sup>115</sup> Vgl. Dill (1986), S. 19; Jost (2003), S. 9.

<sup>116</sup> Vgl. Hofstede/Hofstede (2005), S. 3ff.

Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.“<sup>117</sup>

Forschungsspezifische Schwerpunktsetzungen führen dazu, dass eine eindeutige wissenschaftliche Auslegung des Kulturbegriffs kaum möglich ist.<sup>118</sup> Die Forschung im Bereich Kultur stammt häufig aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen, die oftmals uneinheitliche Grundorientierungen aufweisen. Darüber hinaus sind auch die theoretischen Präferenzen und Ziele der jeweiligen Forscher von Bedeutung.<sup>119</sup> Als lohnend haben sich in diesem Zusammenhang Ansätze herausgestellt, die durch Charakterisierung von Kulturmerkmalen unterschiedliche Auffassungen zusammenbringen. Exemplarisch hierfür ist eine Einteilung nach Keller (1982), der im Rahmen kulturvergleichender Forschung acht Charakteristika von Kultur herausarbeitet:<sup>120</sup>

- Kultur ist von Menschen geschaffen.
- Kultur ist ein überindividuelles und soziales Phänomen.
- Kultur wird erlernt.
- Kultur wird durch Symbole übermittelt und schlägt sich in ihnen nieder.
- Kultur steuert durch Regeln und Normen das Verhalten.
- Kultur strebt durch möglichst nicht-widersprüchliche Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen nach innerer Konsistenz.
- Kultur ist ein Instrument, durch das das tägliche Überleben gesichert wird.
- Kultur ist anpassungsfähig und unterliegt einem fortwährenden Wandel.

Neben dieser Systematisierung von Kultur kann zur Kategorisierung kultureller Inhalte aus anthropologischer Sicht eine Unterscheidung zwischen einem deskriptiven und einem explikativen Kulturbegriff als zweckdienlich angesehen werden.<sup>121</sup> Im Mittelpunkt des *deskriptiven Kulturbegriffs* stehen dabei Kulturcharakteristika, die durch Beobachtung wahrgenommen werden können. Dazu gehören beispielsweise Literatur, Kunst oder Architektur.<sup>122</sup> Der *explikative Kulturbegriff* stellt hingegen nicht die beobachtbaren Elemente in den Vordergrund, sondern fokussiert deren geistigen und normativen Überbau. Hierzu zählen neben weltan-

<sup>117</sup> Taylor (1873), zitiert nach Keller (1982), S. 113.

<sup>118</sup> Vgl. Dormayer/Kettern (1997), S. 50ff. Kroeber/Kluckhohn (1963) haben in diesem Kontext nahezu 170 verschiedene Definitionen von Kultur mit dem Schwerpunkt auf angloamerikanischer Kulturanthropologie zusammengetragen, die sie verschiedenen Hauptkategorien zuordnen. Als Hauptkategorien werden in ihrem Systematisierungsansatz genannt: Deskriptive, historische, normative, psychologische, strukturalistische sowie genetische Definitionen (vgl. Kroeber/Kluckhohn (1963), S. 75ff.).

<sup>119</sup> Vgl. Keller (1982), S. 114.

<sup>120</sup> Vgl. im Folgenden Keller (1982), S. 114ff.

<sup>121</sup> Vgl. Keller (1982), S. 120ff.

<sup>122</sup> Vgl. Keller (1982), S. 121ff.

schaulichen und religiösen Haltungen auch Verhaltensnormen, Einstellungen, Motive und Werte.<sup>123</sup> Als Synonym für den deskriptiven Kulturbegriff wird oft das Schlagwort „Perzeptas“ verwendet, für den explikativen Kulturbegriff der Ausdruck „Konzeptas“. „*Perzeptas*“ sind dabei in Analogie zum deskriptiven Begriff empirisch beobachtbare Sachverhalte, die sich in materiellen Kulturprodukten manifestieren. Das können zum Beispiel Architektur, Kunst oder Rituale sein. „*Konzeptas*“ stehen hingegen im Zusammenhang mit dem explikativen Kulturbegriff und sind Motive, Einstellungen, Anschauungen oder Verhaltensnormen, die aus dem empirisch ermittelten Verhalten zurückermittelt werden müssen und nicht direkt beobachtbar sind.<sup>124</sup> Die Klassifikation des Begriffs in die Kategorien deskriptiv und explikativ kann helfen, den Kulturbegriff zu systematisieren.<sup>125</sup> Für die weiteren Ausführungen ist von Bedeutung, dass sowohl ein deskriptives als auch ein explikatives Verständnis von Kultur im Bereich der Unternehmenskulturforschung eine Rolle spielt. So stellt beispielsweise Schein (1995) in seinem populären Ebenenmodell heraus, dass eine Unternehmenskultur sowohl aus Artefakten, also deskriptiven Elementen, als auch aus Werten, Normen und Grundannahmen, also explikativen Elementen, besteht.<sup>126</sup>

### 3.1.2 Der Begriff der Unternehmenskultur

„Alltagstheoretisch scheinen ‚Kultur‘ und ‚Unternehmung‘ weit auseinander zu liegen.“<sup>127</sup> Dies ist vor allen Dingen dadurch begründbar, dass der Begriff der Kultur in der Alltagssprache vielfach gleichbedeutend für den Begriff der „Kunst“ benutzt wird.<sup>128</sup> Die Folge daraus ist, dass Kultur und Unternehmen als zwei relativ gegensätzliche Begriffe eingestuft werden, die kaum miteinander kompatibel erscheinen. Im Folgenden wird Unternehmenskultur daher als Begrifflichkeit auf inhaltlicher Ebene erörtert.

---

<sup>123</sup> Vgl. Dill (1986), S. 26.

<sup>124</sup> Vgl. Kellner (1982), S. 121ff.; Dill (1986), S. 26ff.; Krulis-Randa (1990), S. 8f.; Dormayer/Kettern (1997), S. 55ff.

<sup>125</sup> Dormayer/Kettern (1997) stellen als Problemfeld des Ansatzes heraus, dass die Klassifikation von Kultur in ein deskriptives und ein explikatives Konzept vor allen Dingen die Interdependenzen, die beide Konzepte aufweisen können, außen vor lässt (vgl. Dormayer/Kettern (1997), S. 57).

<sup>126</sup> Vgl. Schein (1995). Das Modell nach Schein wird in Abschnitt 3.1.2.4 der vorliegenden Arbeit erläutert.

<sup>127</sup> Holleis (1987), S. 16.

<sup>128</sup> Vgl. Holleis (1987), S. 16.

### 3.1.2.1 Einführung in den Begriff der Unternehmenskultur und Darstellung allgemeiner Unternehmenskulturelemente

Das Kulturkonzept in der Unternehmenskulturforschung ist relativ unbestimmt.<sup>129</sup> Staehle (1999) versucht diese Unbestimmtheit auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu bringen, indem er allen Kulturdefinitionen unterstellt, dass es sich bei Kultur grundsätzlich „[...] um ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale handelt.“<sup>130</sup> Eine Annäherung an den Begriff der Unternehmenskultur bietet auch Heinen (1997), indem er feststellt: „Mit dem Begriff der Unternehmenskultur soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Betriebswirtschaften in ihrem Agieren eine gewisse wert- und normenbezogene Eigenständigkeit entwickeln können, durch welche sie sich voneinander und u.U. auch bis zu einem gewissen Grade vom Wert- und Normengefüge der Gesamtgesellschaft abheben können.“<sup>131</sup> *Werte und Normen* sind demzufolge als zentrale Begrifflichkeiten im Rahmen der Unternehmenskulturforschung einzustufen. Sie besitzen das Potenzial, handlungsleitende Wirkungen im Unternehmen zu entfalten, und können langfristig durch unternehmensspezifische Sozialisationsprozesse und symbolische Handlungen verändert werden.<sup>132</sup> Laut Heinen (1997) sind Werte und Normen sogar die wesentlichsten Elemente einer Unternehmenskultur, da sie zusammen das Ideensystem von Organisationsmitgliedern bilden.<sup>133</sup> Es bietet sich daher an, diese beiden grundlegenden Begrifflichkeiten einer für die nachfolgenden Betrachtungen relevanten Darstellung zu unterziehen.

#### Werte

Ein *Wert* kann allgemein definiert werden als eine „[...] bewusste oder unbewusste Vorstellung des Gewünschten, die sich als Präferenz bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen nie-

<sup>129</sup> Vgl. Ebers (1985), S. 40f.; Prott (2004), S. 24ff. Jost (2003) bezieht diese definitorische Unbestimmtheit ebenfalls auf die unternehmerische Praxis, indem er eine schlaglichtartige Umfrage unter Führungskräften zum Thema Unternehmenskultur präsentiert. Die Heterogenität der dargestellten Definitionsversuche lässt darauf schließen, dass auch innerhalb der betriebswirtschaftlichen Praxis eine definitorische Unbestimmtheit vorherrscht, die von „Alle ziehen am gleichen Strick.“ bis zu „Werte und Normen, die in einer Unternehmung glaubwürdig und für alle spürbar gelebt werden.“ reicht (vgl. Jost (2003), S. 11ff.).

<sup>130</sup> Staehle (1999), S. 498.

<sup>131</sup> Heinen (1997), S. 2.

<sup>132</sup> Vgl. Simon (1990), S. 23; Friedrichs (1994), S. 739; Heinen (1997), S. 23. Heinen (1997) stellt hierzu fest: „Dabei sind die Sozialisationsprozesse allerdings nicht nur in einem engen behavioristischen Sinne zu verstehen, sondern vielmehr als soziale symbolvermittelte Interaktionen von Individuen in einem spezifischen sozialen Kontext.“ (Heinen (1997), S. 23).

<sup>133</sup> Vgl. Heinen (1997), S. 22. Neben den zentralen Begrifflichkeiten der Werte und Normen werden innerhalb des betriebswirtschaftlichen Schrifttums auch weitere Elemente einer Unternehmenskultur diskutiert, die die genannten Begrifflichkeiten ergänzen und vertiefen. So stellt Schein (1995) als weiterführende Elemente einer Unternehmenskultur folgende Inhaltskategorien heraus: Wiederkehrende Verhaltensweisen in der Interaktion, Gruppennormen, bekundete Werte, offizielle Philosophie, Spielregeln, Klima, verwurzelte Talente, Denkgewohnheiten, gemeinsame Bedeutungen, Symbole mit Integrationskraft (vgl. Schein (1995), S. 21f.).

derschlägt.<sup>134</sup> Die Vorstellung des Gewünschten kann sich sowohl auf einzelne Gegenstände der materiellen Realität als auch auf Eigenschaften und Zustände einzelner Individuen, sozialer Systeme oder ganzer Gesellschaften beziehen.<sup>135</sup> In den meisten Fällen werden Werte als nicht gegenstandsbezogene Orientierungspunkte verstanden, die zwar auf einem hohen Abstraktionsniveau liegen, in konkreten Situationen allerdings zu handlungsleitenden Einstellungen werden können.<sup>136</sup> Im Zusammenspiel mit dem individuellem Können, dem sozialen Dürfen und der situativen Ermöglichung können sie Verhalten auslösen.<sup>137</sup>

## Normen

*Normen* sind als Verhaltensstandards oder Richtlinien aufzufassen, um die bestehenden Wertvorstellungen auf vorgegebenen Wegen zu erreichen.<sup>138</sup> Sie unterscheiden sich von Werten insbesondere durch ihren deutlichen Sollcharakter.<sup>139</sup> Normen wirken dabei „[.] als ‚moralisches Druckmittel‘ im Hinblick auf angestrebte, der Unternehmenskultur entsprechende Handlungen in bestimmten Situationen und lassen nur bestimmte Handlungsweisen als richtig erscheinen. Demzufolge beeinflussen auch sie die Denkmuster und Aktivitäten der Organisationsmitglieder.“<sup>140</sup> Normen dienen insbesondere der Standardisierung,<sup>141</sup> Verstöße gegen eine bestehende Norm werden je nach Verbindlichkeit in verschiedenen Ausmaßen sanktioniert.<sup>142</sup>

Die wichtigsten Differenzen zwischen Werten und Normen werden durch folgende Gegenüberstellung deutlich:<sup>143</sup>

1. Werte sind internaler und persönlicher Natur, Normen eher externalen Art.
2. Werte transzendieren Situationen, Normen sind Verhaltensanordnungen in spezifischen Situationen.
3. Werte beziehen sich oftmals nicht auf bestimmte Handlungsweisen, Normen hingegen haben ihren Bezugspunkt immer in spezifischen Verhaltensweisen.

---

<sup>134</sup> Friedrichs (1994), S. 739.

<sup>135</sup> Vgl. Heinen (1997), S. 22.

<sup>136</sup> Vgl. zum Überblick über verschiedene Definitionen des Wertbegriffs z.B. Holleis (1987), S. 56ff.

<sup>137</sup> Vgl. Rosenstiel (1990), S. 132f.

<sup>138</sup> Vgl. Wiswede (1998), S. 45.

<sup>139</sup> Vgl. Hofbauer (1991), S. 50.

<sup>140</sup> Dill (1986), S. 64.

<sup>141</sup> Vgl. Scholz/Hofbauer (1990), S. 19.

<sup>142</sup> Vgl. Kasper/Holzmüller (1990), S. 211f.; Wiswede (1998), S. 45.

<sup>143</sup> Vgl. im Folgenden Rokeach (1973), S. 19; Gontard (2002), S. 10.

### 3.1.2.2 Symbole als kulturelle Bedeutungsträger

Der Stellenwert von *Symbolen* als kulturelle Bedeutungsträger ist als hoch einzuschätzen. Der folgende Abschnitt trägt diesem Umstand Rechnung, indem er neben einer einführenden Definition von Symbolen deren zentrale Inhalte in systematisierter Form wiedergibt. Bevor jedoch auf die inhaltliche Definition von Symbolen eingegangen wird, präsentiert die nachfolgende Abbildung 2 den Zusammenhang zu den bisher erarbeiteten Grundlagen. Dabei sind Symbole als Medien der Unternehmenskultur einzuschätzen, die durch Werte und Normen geprägt werden, gleichzeitig aber auch das Potenzial besitzen, diese zu verändern.<sup>144</sup>

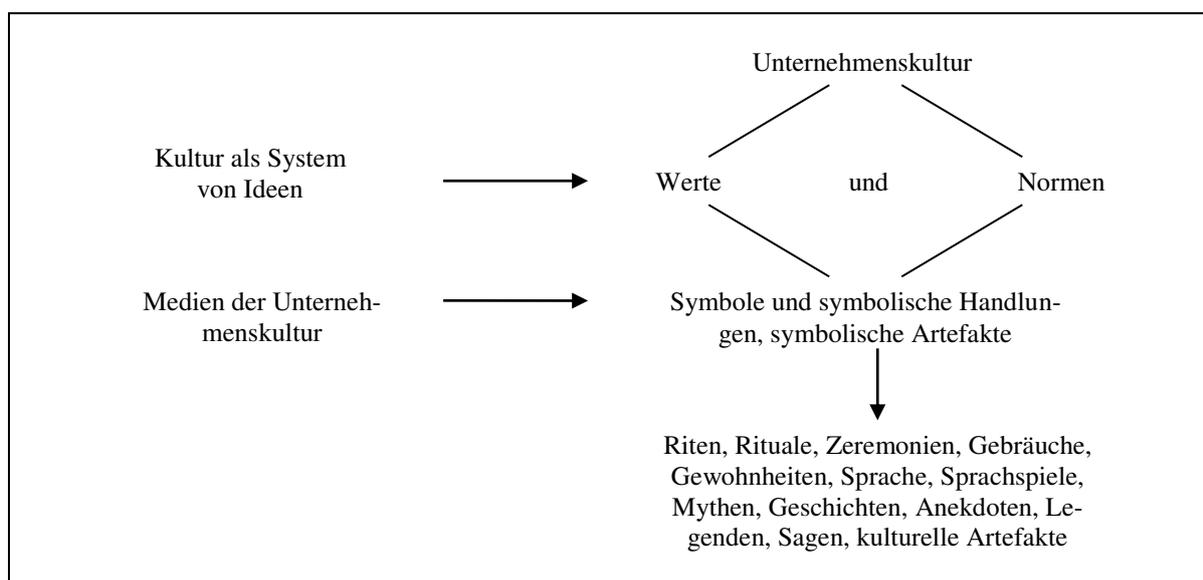


Abbildung 2: Das Spektrum einer Unternehmenskultur

(Quelle: Gussmann/Breit (1997), S. 109)<sup>145</sup>

Allgemein ist ein Symbol ein Medium, in dem ein Zeichen mit einem Bedeutungsinhalt verknüpft wird. Entscheidend ist, dass ein Symbol über das denotative Verständnis hinaus komplexerer Kommunikationsinhalte vermitteln kann.<sup>146</sup> In einem Symbole kann ein Zeichen beispielsweise mit einer Erklärung, einer Empfehlung oder einer Tradition zusammengefügt werden. „A symbol is a sign which denotes something much greater than itself [...]“<sup>147</sup> Dies verweist darauf, dass Symbole eine zusätzliche Bedeutungsebene besitzen und somit gewisse

<sup>144</sup> Vgl. Simon (1990), S. 23; Gussmann/Breit (1997), S. 108ff.

<sup>145</sup> Vgl. auch Dill (1986), S. 69.

<sup>146</sup> Vgl. Morgan/Frost/Pondy (1983), S. 4f.; Dill (1986), S. 70; Ulrich (1990), S. 283f.

<sup>147</sup> Morgan/Frost/Pondy (1983), S. 4.

Assoziationen hervorrufen können.<sup>148</sup> Eine allgemeine Definition von Symbolen, die sich auf Kultur bezieht und durch passende Beispiele unterlegt ist, wählen Hofstede/Hofstede (2005), indem sie über Symbole schreiben: „*Symbols* are words, gestures, pictures and objects that carry a particular meaning only recognized as such by those who share the culture. The words in a language or jargon belong to this category, as do dress, hairstyles, flags, and status symbols. New symbols are easily developed and old ones disappear; symbols from one cultural group are regularly copied by others.“<sup>149</sup> Sie deuten dabei bereits auf einige Inhaltskategorien von Symbolen hin. Um die Unübersichtlichkeit in diesem Bereich zu bewältigen, bedarf es einer grundsätzlichen Kategorisierung der Inhaltsdimensionen. Zwei für die nachfolgenden Betrachtungen relevante Kategorisierungssysteme werden im Folgenden vorgestellt.

Dill (1986) sowie Gussmann/Breit (1997) unterscheiden in ihren Kategorisierungen zwei Dimensionen von unternehmenskulturellen Symbolen. Sie unterteilen diese in die Kategorien „Sprache“ und „symbolische Handlungsartefakte“.<sup>150</sup> *Sprache* ist für sie von besonderer Bedeutung, da sie ein elementares Symbolsystem darstellt und Werte und Normen auf einfache Weise vermittelt.<sup>151</sup> Gussmann/Breit (1997) folgern daraus: „Sprache und Kultur sind untrennbar miteinander verbunden.“<sup>152</sup> Sprache kann nach Ansicht der Autoren dazu beisteuern, Erfahrung und Wissen in einem Unternehmen zu binden und in ein zweckmäßiges Ganzes zu integrieren.<sup>153</sup> Darüber hinaus ist sie ein Kulturträger, indem sie zur Entwicklung und Festigung von Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Kultur beiträgt.<sup>154</sup> Als wichtige sprachliche Symbole systematisieren die Autoren Geschichten, Erzählungen, Anekdoten und Mythen.<sup>155</sup> Als zweite Kategorie von Symbolen nennen die Autoren *symbolische Handlungsartefakte*, denen sie einen Bestätigungscharakter für unternehmensbezogene Werte und Normen zusprechen. „Sie ‚verkörpern‘ die Unternehmenskultur und tragen dazu bei, die in einer Unternehmung anzutreffenden ‚generativen Mechanismen‘ an die Oberfläche zu bringen.“<sup>156</sup> Als symbolische Handlungsartefakte identifizieren die Autoren Riten, Rituale sowie Zeremonien.<sup>157</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Morgan/Frost/Pondy (1983), S. 4f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 27; Fankhauser (1996), S. 8.

<sup>149</sup> Hofstede/Hofstede (2005), S. 7, Hervorhebung im Original.

<sup>150</sup> Vgl. Dill (1986), S. 72ff.; Gussmann/Breit (1997), S. 111ff.

<sup>151</sup> Vgl. Gussmann/Breit (1997), S. 112.

<sup>152</sup> Gussmann/Breit (1997), S. 111f.

<sup>153</sup> Vgl. Dill (1986), S. 72.

<sup>154</sup> Vgl. Dill (1986), S. 72.

<sup>155</sup> Vgl. Dill (1986), S. 74ff.; Gussmann/Breit (1997), S. 113ff.

<sup>156</sup> Gussmann/Breit (1997), S. 116.

<sup>157</sup> Vgl. Gussmann/Breit (1997), S. 116ff. Zur genaueren Definition und Abgrenzung von Riten, Ritualen und Zeremonien vgl. Gussmann/Breit (1997), S. 117f.

Eine erweiterte Art der Systematisierung von Symbolen wählen Dandridge/Mitroff/Joyce (1980), die einzelne Symbole in drei Kategorien einteilen und somit drei grundsätzliche Symboltypen unterscheiden.<sup>158</sup> Als Kategorien führen sie *kommunikations-, handlungs- und objektorientierte Symbole* auf.<sup>159</sup> Die gewählte Systematisierung erfolgt aus pragmatischen Gründen und besitzt keinen Anspruch auf Überschneidungsfreiheit.<sup>160</sup> Tabelle 2 ordnet beispielhaft einige Symbole den entsprechenden Kategorien zu.

<b>kommunikationsorientiert</b>	<b>handlungsorientiert</b>	<b>objektorientiert</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschichten: Mythen, Anekdoten, Parabeln, Legenden, Sagen, Märchen</li> <li>• Slogans, Mottos, Maximen</li> <li>• Sprachregelungen: Jargon, Argon</li> <li>• Lieder, Hymnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riten, Zeremonien, Traditionen, Feiern, Festessen, Jubiläen, Konferenzen, Tagungen, Organisationsentwicklung, Auswahl und Einführung neuer Mitarbeiter, Beförderung, Degradierung, Entlassung, Beschwerden</li> <li>• „Magische Handlungen“ wie Mitarbeiterauswahl und strategische Planung</li> <li>• Tabus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statussymbole</li> <li>• Abzeichen, Embleme, Fahnen</li> <li>• Logos</li> <li>• Geschenke, Preise, Urkunden</li> <li>• Incentive Reisen</li> <li>• Idole, Totems, Fetische</li> <li>• Kleidung, äußere Erscheinung</li> <li>• Architektur</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> <li>• Arbeitsplätze</li> <li>• Arbeitsmittel</li> <li>• Äußere Erscheinung</li> <li>• Art der Überwachung</li> <li>• Plakate, Broschüren</li> <li>• Schriftlich fixierte Systeme</li> </ul>

Tabelle 2: Symboltypen

(Quelle: Hofbauer (1991), S. 82)<sup>161</sup>

### 3.1.2.3 Funktionen von Unternehmenskultur

Nachdem die Inhaltsbereiche einer Unternehmenskultur beschrieben wurden, werden im vorliegenden Abschnitt die Funktionen einer Unternehmenskultur erläutert.<sup>162</sup> Von besonderem Interesse innerhalb der entsprechenden Literatur sind dabei die positiven Funktionen, die eine Unternehmenskultur ausüben kann, denn gerade diese haben dazu geführt, dass die Bedeutung der Unternehmenskulturdiskussion in Theorie und Praxis einen hohen Stellenwert erreichte.

<sup>158</sup> Vgl. Dandridge/Mitroff/Joyce (1980), zitiert nach Hofbauer (1991), S. 82. Ähnlich verfahren auch Neuberger/Kompa (1987), S. 57f.

<sup>159</sup> Neuberger/Kompa nennen diese Kategorien: Sprachliche Äußerungen, Handlungen und Kulturgüter (vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 57).

<sup>160</sup> Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 57.

<sup>161</sup> Die Abbildung nach Hofbauer (1991) bezieht sich auf Neuberger/Kompa (1987), S. 57ff.

<sup>162</sup> Die im Folgenden dargestellten Funktionen und Dysfunktionen einer starken Unternehmenskultur sind insbesondere durch die Epistemologie des Realismus geprägt. Aus Sicht des Konstruktivismus ist hingegen weder davon auszugehen, dass die Stärke einer Unternehmenskultur messtechnisch erfasst werden kann, noch dass allgemeingültige Aussagen über funktionale Aspekte einer Unternehmenskultur getroffen werden können. Stattdessen sind Viabilitätsaspekte ausschlaggebend, die allerdings auch die im Folgenden genannten Funktionsbereiche betreffen können.

Eine Unternehmenskultur wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur für gewöhnlich als positiv bewertet, wenn sie eine gewisse Stärke aufweist und dadurch das Handeln der Mitarbeiter beeinflusst.<sup>163</sup> Zur Bestimmung der *Kulturstärke* können nach Schreyögg (2008) drei Merkmale herangezogen werden.<sup>164</sup> Zum einen sollte eine starke Unternehmenskultur den Mitarbeitern ein deutliches, konsistentes und umfassendes Orientierungsmuster verschaffen und Vorstellungen darüber vermitteln, was erwünscht ist und was nicht (*Prägnanz*). Weiterhin ist eine starke Kultur dadurch geprägt, dass sie das Handeln sehr vieler Mitarbeiter durch den von ihr aufgestellten Orientierungsrahmen leitet (*Verbreitungsgrad*). Das letzte Merkmal einer starken Kultur ist die *Verankerungstiefe*. Starke Kulturen beeinflussen das Handeln ihrer Mitglieder, indem kulturelle Muster selbstverständliche Voraussetzungen für Wahrnehmung, Verstehen und Entscheidung werden.<sup>165</sup>

Bevor die positiven Funktionen einer starken Kultur erörtert werden, muss darauf hingewiesen werden, dass in der einschlägigen Literatur darüber diskutiert wird, ob überhaupt ein Kausalzusammenhang zwischen einer starken Kultur und einem positiven Unternehmenserfolg besteht. Steinmann/Schreyögg (2005) gehen noch einen Schritt darüber hinaus und stellen die möglichen *negativen Auswirkungen* einer starken Unternehmenskultur dar.<sup>166</sup>

- *Tendenz zur Abschließung*

Internalisierte Werte können die Denk- und Handlungsweisen der Unternehmensmitglieder stark dominieren. Kritische Anmerkungen, die mit der Unternehmenskultur schlecht vereinbar sind, werden nicht einbezogen.

- *Blockierung neuer Orientierungen*

Neue Ideen werden in starken Kulturen vorzeitig blockiert. Vertrauen wird nur Erfolgsmustern entgegengebracht, die auf gemeinsamen Werten basieren und sich in der Vergangenheit bewährt haben.

- *Implementationsbarrieren*

Auch wenn neue Ideen im Unternehmen umgesetzt werden sollen, wird in starken Kulturen oftmals offener oder verdeckter Widerstand gegen diese Maßnahmen geleistet.

- *Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster*

Starke Kulturen können eine Bindung an erfolgreiche Vorgehensweisen schaffen und somit neue Pläne und Projekte blockieren.

---

<sup>163</sup> Vgl. z.B. Deal/Kennedy (1987), S. 72ff.; Dill/Hügler (1997), S. 146.

<sup>164</sup> Vgl. im Folgenden Steinmann/Schreyögg (2005), S. 722ff.; Schreyögg (2008), S. 376ff. Es ist zu bemerken, dass eine quantitative Messung der Kulturstärke primär der Epistemologie des Realismus zuzuordnen ist.

<sup>165</sup> Vgl. auch Gussmann/Breit (1997), S. 121ff.

<sup>166</sup> Vgl. im Folgenden Steinmann/Schreyögg (2005), S. 730f.

- *Kollektive Vermeidungshaltung*  
Starke Kulturen können Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit verhindern und somit neue Ideen blockieren. Durch die kollektive Vermeidungshaltung werden kritische Argumente für illegitim erklärt.
- „*Kulturdenken*“  
Starke Kulturen können Konformität erzwingen. Die Erhaltung des kulturellen Rahmens übertrifft dabei von der Tendenz her die Bereitschaft, Widerspruch zu artikulieren.
- *Mangel an Flexibilität*  
Starke Kulturen sind wenig flexibel, starr und es fehlt ihnen oftmals an Anpassungsfähigkeit. Für Unternehmen, die sich in schnell wandelnden Märkten befinden, ist diese Problematik von besonderem Interesse.

Trotz dieser negativen Auswirkungen, die eine starke Unternehmenskultur aufweisen kann, finden sich zahlreiche positive Funktionen.<sup>167</sup> Eine Systematisierung der Funktionen einer starken Unternehmenskultur kann beispielsweise nach Dill/Hügler (1997) sowie Dill (1986) durch die Kategorien *originär* sowie *derivativ* erfolgen.<sup>168</sup> Originäre Funktionen resultieren direkt aus der Unternehmenskultur und sind unmittelbar. Derivative Funktionen hingegen sind eine Folge der originären Funktionen. Sie ergeben sich mittelbar, wenn unternehmenskulturelle Werte und Normen wirksam werden. Die Funktionen einer Unternehmenskultur bedingen sich gegenseitig und können Synergieeffekte freisetzen.<sup>169</sup>

### **Originäre Funktionen einer Unternehmenskultur<sup>170</sup>**

Die *originären Funktionen* einer Unternehmenskultur ergeben sich vor allem aus der Einwirkung von geteilten Werten und Normen auf die Beziehungen in einem Unternehmen. Auch Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Unternehmensangehörigen werden dabei von den unternehmenskulturellen Werten und Normen beeinflusst. Um die zentralen Charak-

---

<sup>167</sup> Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die positiven Funktionen einer Unternehmenskultur vor allen Dingen im Rahmen des Variablenansatzes der Unternehmenskulturforschung sowie unter den Prämissen des epistemologischen *Realismus* diskutiert werden (vgl. Sackmann (1990), S. 156ff.; vgl. auch Abschnitt 3.2.2.1).

<sup>168</sup> Eine abweichende Darstellung der positiven Effekte einer Unternehmenskultur findet sich beispielsweise bei Steinmann/Schreyögg (2005), die sieben Vorteile einer starken Kultur definieren: Handlungsorientierung, reibungslose Kommunikation, rasche Entscheidungshilfen, umgehende Einführung, geringer Kontrollaufwand, Motivation/Teamgeist sowie Stabilität (vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 728ff.).

<sup>169</sup> Vgl. Dill (1986), S. 138ff.; Dill/Hügler (1997), S. 146 ff. Dill/Hügler (1997) weisen darauf hin, dass die von ihnen genannten Funktionen einer Unternehmenskultur primär aus singulären Beobachtungen der Unternehmenspraxis resultieren (vgl. Dill/Hügler (1997), S. 146).

<sup>170</sup> Vgl. zur folgenden Darstellung der originären Funktionen einer Unternehmenskultur Dill (1986), S. 140ff.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; vgl. z.B. auch Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Staehle (1999), S. 512; Lehner (2009), S. 25.

teristika der originären Funktionen der Unternehmenskultur aufzuzeigen, werden diese Funktionen durch die Aspekte der *Koordination*, der *Integration* und der *Motivation* beschrieben.

Die *Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur* bezieht sich auf den Koordinationsbedarf, der in arbeitsteiligen Unternehmen entsteht. Unter Koordination versteht man in der entscheidungsorientierten Perspektive die Abstimmung interdependenter Entscheidungen. Herkömmlicherweise wird in Unternehmen versucht, diese durch strukturelle Koordinationsinstrumente zu regeln, indem beispielsweise Pläne oder Programme zur Koordination entwickelt werden. Diese Instrumente haben allerdings den Nachteil, dass sie als fremdgesetzte Regelungen die Motivation und die situative Anpassungsfähigkeit verringern sowie darüber hinaus zu hohen Transaktionskosten führen können. Als Alternative bietet sich eine starke Unternehmenskultur als nicht-strukturelles Koordinationsinstrument an. „Eine starke, systemkompatible und damit funktionale Unternehmenskultur sichert der Unternehmung einen tragfähigen Basiskonkonsens und ein geteiltes Grundverständnis über fundamentale organisationale Fragen sowie damit verbunden ein kommunikatives Verständigungspotenzial, auf deren Boden auch in ‚schwierigen‘ Zeiten und/oder in sozialen Konfliktsituationen befriedigende Formen der Zusammenarbeit sowie Lösungsmöglichkeiten zur Handhabung anstehender Gegenwartsprobleme gefunden und erarbeitet werden können.“<sup>171</sup> Durch eine starke Unternehmenskultur kann der Koordinationsbedarf an formalen Regeln verringert werden. Die unternehmenskulturellen Werte und Normen reduzieren die Divergenzen zwischen Individualzielen und Unternehmenszielen und bieten somit eine Motivationsgrundlage für zielkonforme Handlungen der Unternehmensmitglieder. Außerdem können die unternehmenskulturellen Werte und Normen als gemeinsame Informationsquelle angesehen werden, auf die jedes Unternehmensmitglied im Rahmen seiner Entscheidungsfindung zurückgreifen kann. Dies kann auch dadurch begründet werden, dass die Zahl der Alternativen in einer Entscheidungssituation durch unternehmenskulturell konforme Werte und Normen beschränkt wird.

Die zweite wichtige Funktion im originären Bereich stellt die *Integrationsfunktion der Unternehmenskultur* dar. „In systemtheoretischer Terminologie wird Integration als eine spezifische Form der Verknüpfung von Elementen zum Ganzen eines Systems verstanden.“<sup>172</sup> Diese allgemeine Aussage kann auf Unternehmen übertragen werden. Als problematisch stellt sich im betrieblichen Alltag vor allen Dingen ein „Abteilungs- oder Ressortegoismus“, einhergehend mit wachsendem Konkurrenzdenken, heraus. Die grundlegende Überlegung ist hierbei, dass jedes Unternehmensmitglied stärker an den Aktivitäten und Entscheidungen des eigenen Funktionsbereichs, der eigenen Abteilung oder der eigenen Division interessiert ist als an den

---

<sup>171</sup> Dill/Hügler (1997), S. 151f., Hervorhebungen nicht übernommen.

<sup>172</sup> Dill/Hügler (1997), S. 152.

Interessen des Gesamtunternehmens. Dies kann daran liegen, dass in einem Subsystem wie einer Abteilung ein besonders intensiver Gedankenaustausch stattfindet, der, kombiniert mit entsprechenden abteilungsspezifischen Interaktions- und Sozialisationsprozessen, den Abteilungs- oder Ressortegoismus fördert. Unterstützt wird dieser Zusammenhang oftmals zusätzlich durch weitgehende Autonomie der Subsysteme. Das dadurch entstehende Konkurrenzdenken kann zu einer Bedrohung für das Gesamtunternehmen werden. Eine starke Unternehmenskultur wirkt dieser Entwicklung entgegen und begünstigt den Zusammenhalt der einzelnen Subsysteme. Gemeinsam geteilte Werte und Normen dienen dabei einer verstärkten Kohäsion<sup>173</sup> innerhalb des Unternehmens und lassen die Interessen einzelner Personen oder Gruppen in den Hintergrund treten. Das Integrationspotenzial einer starken Unternehmenskultur kann und sollte zwar Subkulturen nicht verhindern, die Werte und Normen der Gesamtkultur können jedoch dazu im Stande sein, diese in geeignete Bahnen zu lenken. Die Integrationsfunktion einer starken Unternehmenskultur ist besonders für dezentralisierte und divisionalisierte Unternehmen von Bedeutung.

Die letzte originäre Funktion ist die *Motivationsfunktion der Unternehmenskultur*. Von Motivation ist dann zu sprechen, wenn eine Person Anregungsbedingungen in einer spezifischen Situation in der Art wahrnimmt, dass dadurch eine Verhaltensintention ausgelöst wird.<sup>174</sup> Im Rahmen betrieblicher Betrachtungen ist insbesondere die Arbeitsmotivation von Bedeutung. Durch diesen Begriff ist jener Teil der Motivation charakterisiert, der für einen Menschen zur Erfüllung seiner Aufgaben und Pflichten in einem Unternehmen notwendig ist. Die Werte und Normen einer starken Unternehmenskultur können dazu beitragen, dass eine Vermittlung der Sinnzusammenhänge des unternehmerischen Handelns an die Unternehmensmitglieder erfolgt, wodurch deren Bedürfnisbefriedigung erhöht und die Arbeitsmotivation verbessert wird. Dieser Grundgedanke wird auch unter Einbezug der Zwei-Faktoren-Theorie der individuellen Motivation nach Herzberg et al. (1959) deutlich, in der zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren unterschieden wird.<sup>175</sup> Motivatoren, wie z.B. Leistungserfolg, Anerkennung oder Verantwortung, sind wesentliche Bestimmungsgründe für die Entwicklung von Arbeitszufriedenheit. Hygienefaktoren hingegen können helfen, Unzufriedenheit zu verringern oder zu vermeiden. In diese Kategorie fallen beispielsweise monetäres Entgelt, Status, Arbeitsbedingungen oder zwischenmenschliche Beziehungen. Es kann angenommen werden, dass eine

---

<sup>173</sup> Der Begriff der Kohäsion bezeichnet „[...] die durchschnittliche Attraktivität, welche die Gruppe bei ihren Mitgliedern genießt.“ (Gebert/Rosenstiel (2002), S. 142).

<sup>174</sup> Vgl. Rosenstiel (2007), S. 240.

<sup>175</sup> Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman (1959), zitiert nach Dill/Hügler (1997), S. 155; vgl. auch Meier (2006), S. 210; Ridder (2009), S. 265.

starke Unternehmenskultur sowohl zur Verbesserung der Motivation als auch zum Abbau von Unzufriedenheiten beisteuert.

### **Derivative Funktionen einer Unternehmenskultur<sup>176</sup>**

*Derivative Funktionen* einer Unternehmenskultur werden nicht direkt durch unternehmenskulturelle Werte und Normen herbeigeführt, sondern ergeben sich indirekt durch den herrschenden Konsens. Unter der Voraussetzung einer starken Unternehmenskultur, die die originären Funktionen im Bereich Koordination, Integration und Motivation erfüllt, kann von einer *effizienz-, effektivitäts- und produktivitätssteigernden Wirkung* im derivativen Bereich ausgegangen werden. Es wird erwartet, dass dadurch letztendlich der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst wird. Deal/Kennedy (1987) stellen in diesem Zusammenhang fest: „Die Wirkung einer starken Kultur auf die Produktivität ist erstaunlich.“<sup>177</sup> Konkretisierte effizienz-, effektivitäts- und produktivitätssteigernde Potenziale sind beispielsweise eine gesteigerte Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter, gesteigerte Mitarbeiterloyalität oder eine schnellere Implementierung von Plänen, Projekten und Programmen. Tabelle 3 fasst noch einmal die positiven Funktionen und Problemfelder einer starken Unternehmenskultur zusammen.

<b>Positive Funktionen einer starken Unternehmenskultur</b>	<b>Negative Funktionen einer starken Unternehmenskultur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur</li> <li>• Integrationsfunktion der Unternehmenskultur</li> <li>• Motivationsfunktion der Unternehmenskultur</li> <li>• Effizienzsteigernde Wirkungen</li> <li>• Effektivitätssteigernde Wirkungen</li> <li>• Produktivitätssteigernde Wirkungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenz zur Abschließung</li> <li>• Blockierung neuer Orientierungen</li> <li>• Implementationsbarrieren</li> <li>• Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster</li> <li>• Kollektive Vermeidungshaltung</li> <li>• „Kulturdenken“</li> <li>• Mangel an Flexibilität</li> </ul>

Tabelle 3: Positive und negative Funktionen einer starken Unternehmenskultur

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dill/Hügler (1997), S. 147ff. sowie Steinmann/Schreyögg (2005), S. 730f.)

#### **3.1.2.4 Das Ebenenmodell der Unternehmenskultur nach Schein**

Das Ebenenmodell nach Schein (1995) besitzt eine hohe Relevanz in Theorie und Praxis. Zentrale Begrifflichkeiten des Bereichs Unternehmenskultur finden sich in ihm wieder und können somit das Themenfeld der Unternehmenskultur näher beleuchten. An dieser Stelle wird der

<sup>176</sup> Vgl. zur Darstellung der derivativen Funktionen Dill (1986), S. 163ff.; Dill/Hügler (1997), S. 157ff.

<sup>177</sup> Deal/Kennedy (1987), S. 81.

Ansatz nach Schein exemplarisch für ein bedeutendes Modell im Rahmen unternehmenskultureller Betrachtungen erläutert.<sup>178</sup>

Schein bietet mit seinem Modell eine Betrachtungsweise an, die die Inhalte des Phänomens Unternehmenskultur in eine systematisierte Form bringt.<sup>179</sup> Der Kern des Modells besteht in der Unterscheidung verschiedener Kulturebenen innerhalb eines Unternehmens. „Diese Schichten reichen von den ohne weiteres sichtbaren, spürbaren und offenkundigen Erscheinungsformen bis hin zu den tief verwurzelten, unbewussten Grundprämissen [...]“<sup>180</sup> Insgesamt unterscheidet Schein drei verschiedene Ebenen einer Unternehmenskultur. Die oberste Ebene der *Artefakte* ist dabei noch am deutlichsten wahrzunehmen. Die mittlere Schicht bezeichnet Schein als *bekundete Werte*. Diese Ebene wird nur zum Teil bewusst wahrgenommen. Die unterste Schicht der *Grundprämissen* schließlich prägt eine Unternehmenskultur am deutlichsten, da Grundprämissen von den Unternehmensmitgliedern als selbstverständlich angesehen werden. Schein wendet damit die in Abschnitt 3.1.1 dargestellte Einteilung in ein deskriptives („Perzepta“) und ein explikatives Kulturkonzept („Konzepta“) auf unternehmenskulturelle Inhalte an und versucht diese Konzepte in ein Gesamtmodell zu integrieren. Abbildung 3 verdeutlicht die Zusammenhänge und verschafft so einen Überblick über die Unternehmenskulturebenen, bevor nachfolgend die einzelnen Schichten näher erläutert werden.

---

<sup>178</sup> Das Modell nach Schein (1995) ist aufgrund der Kombination einer Tiefenanalyse mit Interventionsabsichten schwerpunktmäßig der integrativen Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung zuzuordnen (vgl. Gontard (2002), S. 17); vgl. zur Diskussion um die verschiedenen Richtungen der Unternehmenskulturforschung auch Abschnitt 3.2.2, speziell zum integrativen Ansatz Abschnitt 3.2.2.4.

<sup>179</sup> Vgl. im Folgenden Schein (1995), S. 29ff.

<sup>180</sup> Schein (1995), S. 29.

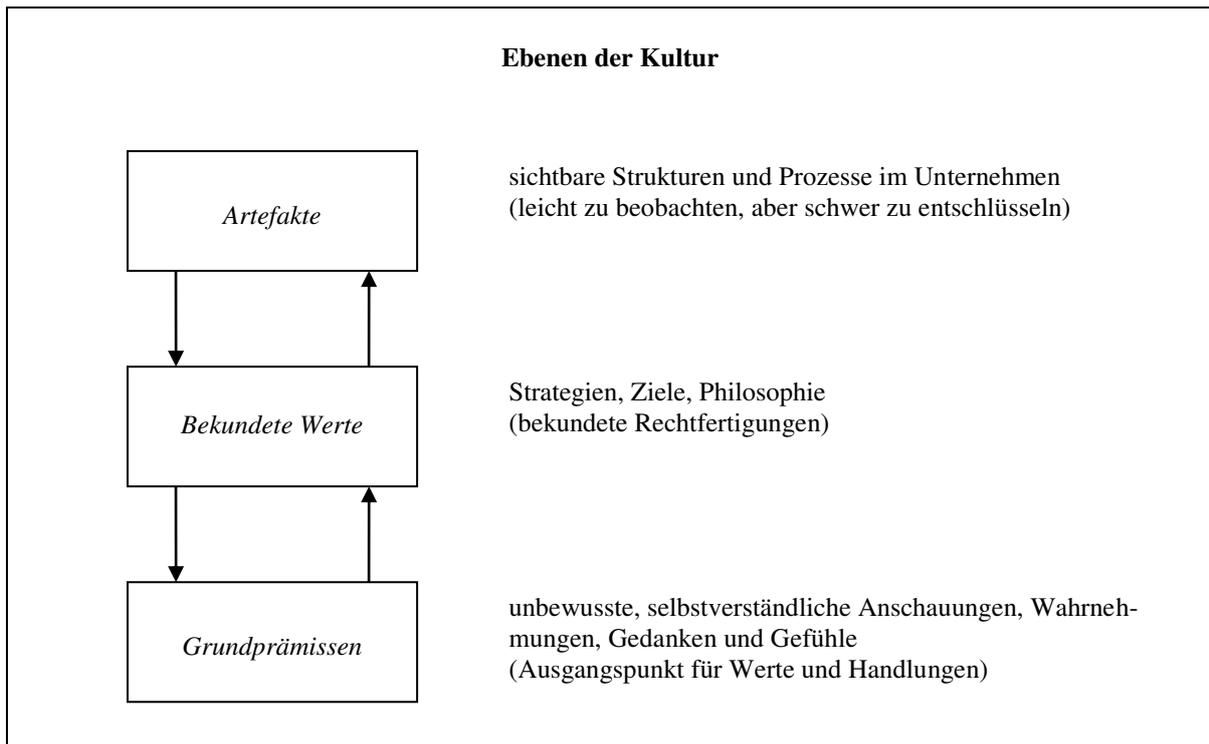


Abbildung 3: Ebenen der Kultur nach Schein

(Quelle: Schein (1995), S. 30)

### **Artefakte<sup>181</sup>**

Die Ebene der *Artefakte* beinhaltet alle Phänomene, „[...] die man sieht hört und fühlt, wenn man einer neuen Gruppe mit einer noch unbekanntem Kultur begegnet.“<sup>182</sup> In einem Unternehmen lassen sich zahlreiche dieser kulturellen Artefakte ausmachen. Hierzu zählen beispielsweise Architektur, Technologie, Kleidung, Kunst, Sprechweisen, Rituale oder Zeremonien. Durch die Hervorhebung der symbolischen Bedeutung von Artefakten in Unternehmen werden Identifikationsräume für die Mitarbeiter geöffnet. Laut Schein ist den meisten Artefakten dabei gemeinsam, dass sie sich leicht beobachten lassen, dass ihre Entschlüsselung aber nicht unkompliziert ist. Das Problem für einen Beobachter liegt nicht in der Beschreibung der Artefakten, sondern in der Rekonstruktion dessen, was die Artefakte in einer bestimmten Gruppe ausdrücken und ob sie die wesentlichen Grundannahmen widerspiegeln. Erst durch eine Verknüpfung mit der Ebene der Werte und der Ebene der Grundprämissen lassen sich die möglichen Bedeutungszusammenhänge der Artefakte überprüfen.

<sup>181</sup> Vgl. im Folgenden Schein (1995), S. 30f.

<sup>182</sup> Schein (1995), S. 30.

### **Bekundete Werte**<sup>183</sup>

Ganz allgemein sind *Werte* im Modell nach Schein als bewusste oder unbewusste Verhaltensrichtlinien zu verstehen, die von den Unternehmensmitgliedern geteilt werden. Auf der individuellen Ebene bieten Werte eine Grundlage, die das Individuum in unbekanntem Situationen seinen Problemlösungen zugrunde legt. Somit sind Werte eine Richtschnur, die angibt, welches Verhalten angemessen oder unangemessen erscheint.<sup>184</sup> Schein bringt diese individuelle Sichtweise auf eine Gruppenebene, indem er die Entstehung von Gruppenwerten verdeutlicht. Die Ausgangslage ist dabei, dass eine Gruppe vor einem zu lösenden Problem steht. Die Gruppenmitglieder werden verschiedene Lösungsvorschläge diskutieren und denjenigen Vorschlag auswählen, der ihnen am sinnvollsten im Rahmen der Problemstellung erscheint. Wenn die Lösung funktioniert und der Erfolg gemeinsam wahrgenommen wird, wird der entsprechende Wert, der zuvor einem einzelnen Individuum zugeordnet werden konnte, in einem Prozess kognitiver Umwandlung „[...] in einen *gemeinsamen Wert* und letztlich in eine *gemeinsame Grundprämisse* verwandelt.“<sup>185</sup> Schein weist allerdings darauf hin, dass sich Werte oftmals widersprechen oder nicht zum beobachteten Verhalten passen. Deswegen muss seiner Ansicht nach zur Entschlüsselung einer Kultur eine weitere Ebene berücksichtigt werden, die Ebene der Grundprämissen.

### **Grundprämissen**<sup>186</sup>

*Grundprämissen* entstehen aus Werten, die sich im Unternehmen bewährt haben und im Laufe der Zeit als selbstverständlich betrachtet werden. Charakteristisch für Grundprämissen ist, dass sie im gesamten Unternehmen Gültigkeit besitzen und nur geringe Abweichungen zu finden sind. Grundprämissen stellen zumeist unbewusste kognitive Tiefenstrukturen dar, durch die die Handlungs-, Interaktions- und Entscheidungsmuster der Gruppenmitglieder präformiert werden sollen.<sup>187</sup> Ohne die Kenntnis der vorhandenen Grundprämissen können weder Artefakte noch bekundete Werte vollständig entschlüsselt werden. Schein weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine einzelne Prämisse für einen Betrachter eventuell keinen Sinn ergibt und erst das Zusammenspiel von mehreren Grundprämissen das Verhalten und den Erfolg eines Unternehmens erklären kann.<sup>188</sup>

<sup>183</sup> Vgl. im Folgenden Schein (1995), S. 31f.

<sup>184</sup> Vgl. auch Gontard (2002), S. 27. Schein (1995) weicht in seiner Definition bekundeter Werte vom allgemeinen Wertbegriff ab, indem er Werte als Verhaltensrichtlinien definiert. Für die vorliegende Arbeit ist hingegen der allgemeine Wertbegriff von Relevanz, welcher in Abschnitt 3.1.2.1 definiert wurde.

<sup>185</sup> Schein (1995), S. 32, Hervorhebungen im Original.

<sup>186</sup> Vgl. im Folgenden Schein (1995), S. 33.

<sup>187</sup> Vgl. May (1997), S. 81.

<sup>188</sup> Vgl. Schein (1995), S. 55.

Zu den vorgestellten Ebenen der Unternehmenskultur ist anzumerken, dass diese im Ansatz nach Schein keine isolierten Phänomene sind, sondern in steter Interaktion miteinander stehen. Entsprechend bauen beispielsweise Artefakte und Werte auf Grundprämissen auf und bringen diese im Unternehmen zum Ausdruck. Demgegenüber festigen Artefakte, die sich in einem Unternehmen beobachten lassen, die Werte und Grundprämissen der Mitarbeiter.<sup>189</sup> Zur empirischen Analyse von Unternehmenskulturen empfiehlt Schein alle drei Kulturebenen einzubeziehen, um etwaige Wechselwirkungen zu identifizieren.<sup>190</sup> Insgesamt wird dadurch der integrative Anspruch des Modells erfüllt, eine ganzheitliche Analyse und Veränderung von Unternehmenskulturen zu erreichen.

### 3.1.2.5 Darstellung bedeutender Unternehmenskulturdefinitionen in der Literatur

Die Auswahl an Definitionen im Bereich Unternehmenskultur ist vielfältig, es hat sich bisher keine Standarddefinition durchgesetzt.<sup>191</sup> Dies liegt vor allen Dingen an der schweren Fassbarkeit des Phänomens Unternehmenskultur sowie an den divergierenden Zielsetzungen der Unternehmenskulturforscher. Die meisten Definitionen haben jedoch gemeinsam, dass sich in ihnen zentrale unternehmenskulturelle Begrifflichkeiten, wie beispielsweise Werte oder Normen, wieder finden.<sup>192</sup> Die im Folgenden ausgewählten Definitionen sind nicht als allgemeingültig zu verstehen, sondern sollen noch einmal die zentralen Begriffe zusammenfassen und somit einen Überblick über das bisher Erarbeitete geben. Sie sind exemplarischer Natur und dienen weiterhin dazu, einen Einblick über die Vielfalt an Definitionsmöglichkeiten im Rahmen der Unternehmenskulturforschung zu vermitteln.<sup>193</sup> Tabelle 4 präsentiert diese in chronologischer Reihenfolge der jeweils zugrunde liegenden Publikationen.

---

<sup>189</sup> Vgl. Gontard (2002), S. 27.

<sup>190</sup> Die von Schein (1995) verwendete empirische Forschungsmethode zur Untersuchung von Unternehmenskulturen bezeichnet er als „klinischen“ Ansatz. In diesem wird versucht durch ein systematisiertes Vorgehen Einblicke in die Kultur eines Unternehmens zu bekommen. Schein charakterisiert den Ansatz, indem er dessen Interventionsabsicht betont: „Der ‚klinische‘ Ansatz setzt voraus, daß sich eine Kultur nicht ohne weiteres offenbart und daß man aus diesem Grund aktiv eingreifen muß, um die bestehenden Rituale, die bekundeten Werte und die gemeinsamen Grundprämissen zu bestimmen.“ (Schein (1995), S. 37); vgl. zum Vorgehen innerhalb des klinischen Ansatzes Schein (1995), S. 35ff., 142ff.

<sup>191</sup> Vgl. Macharzina (2003), S. 217.

<sup>192</sup> Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 17.

<sup>193</sup> Eine Einordnung der verschiedenen Definitionen in die unterschiedlichen Ansätze der Unternehmenskulturforschung findet an dieser Stelle aufgrund der noch fehlenden Grundlagen in diesem Bereich nicht statt. Die Klassifikation von Unternehmenskulturansätzen in objektivistische, subjektivistische und integrative Kategorien wird in Abschnitt 3.2.2 vorgenommen.

Autor	Definition
Dill (1986), S. 100	„Unter einer Unternehmenskultur wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert.“
Holleis (1987), S. 17	„Unternehmenskultur (Organisationskultur) im engeren Sinn ist die Gesamtheit der im Unternehmen (in einer Organisation) – bewusst oder unbewusst – symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, wie sie im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen (Organisationsangehörigen) regelmäßig zum Ausdruck kommt.“
Schnyder (1989), S. 61	„Unternehmenskultur ist ein soziokulturelles, immaterielles unternehmungsspezifisches Phänomen, welches die Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, das Wissen und die Fähigkeiten sowie die Sinnvermittlungspotentiale umfasst, die von einer Mehrzahl der Organisationsmitglieder geteilt und akzeptiert werden.“
Schein (1995), S. 25	Die Kultur einer Gruppe ist „[...] ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“

Tabelle 4: Exemplarische Auswahl von Unternehmenskulturdefinitionen  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Schon durch diesen kurzen Einblick wird deutlich, dass das Angebot an Definitionen im Bereich Unternehmenskultur unüberschaubar ist. Die Möglichkeit der Einteilung von Unternehmenskulturansätzen wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit thematisiert, bevor darauf aufbauend eine eigene Definition von Unternehmenskultur entwickelt wird.<sup>194</sup> Zuvor wird jedoch der Abschnitt der begrifflichen Grundlagen mit einer Abgrenzung des Unternehmenskulturbegriffs von verwandten Konzepten abgeschlossen.

### 3.1.2.6 Abgrenzung des Unternehmenskulturbegriffs von ähnlichen betriebswirtschaftlichen Konzepten

Der Begriff der Unternehmenskultur wird oftmals im Zusammenhang mit anderen betriebswirtschaftlichen Konzepten verwendet, die in der Literatur in einem ähnlichen Kontext diskutiert werden. Im Folgenden werden deshalb die Konzepte der *Corporate Identity* (Unternehmensidentität) sowie *des Organisationsklimas* vorgestellt und vom Bereich Unternehmenskultur abgegrenzt.

<sup>194</sup> Vgl. zur eigenen Definition von Unternehmenskultur Abschnitt 3.4 der vorliegenden Arbeit.

## Corporate Identity

Der Begriff der *Corporate Identity* wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion vor allen Dingen innerhalb der Marketingwissenschaft gebraucht. Innerhalb dieser betriebswirtschaftlichen Disziplin kann Corporate Identity als „[...] ein Ziel, eine anzustrebende Eigenart/Einmaligkeit/Persönlichkeit eines Unternehmens, die ein Unternehmen unverwechselbar macht, die es damit den relevanten Bezugsgruppen der Umwelt erlaubt, das Unternehmen in seiner Eigenart und Einmaligkeit zu erkennen, die es außerdem den Mitarbeitern eines Unternehmens erlaubt, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, verstanden werden.“<sup>195</sup> Die Corporate Identity ist also das selbst erzeugte Erscheinungsbild eines Unternehmens und stellt auf einer strategischen Ebene vor allen Dingen den einheitlichen Auftritt in den Mittelpunkt.<sup>196</sup> Als wichtigste Komponenten der Corporate Identity sind Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behavior zu nennen.<sup>197</sup> *Corporate Design* ist dabei der äußerliche Charakter eines Unternehmens und betrifft beispielsweise die Architektur, das Produkt- oder das Graphikdesign eines Unternehmens. *Corporate Communications* bezeichnet die interne und externe Kommunikationspolitik des Unternehmens und äußert sich zum Beispiel in Werbung, Presse- oder Öffentlichkeitsarbeit.<sup>198</sup> Unter *Corporate Behavior* wird schließlich der Verhaltensstil der Mitarbeiter nach innen und außen verstanden. Hierbei wird ein einheitliches Mitarbeiterverhalten angestrebt.<sup>199</sup>

Der wesentlichste *Unterschied* zwischen den Terminologien der Unternehmenskultur und der Corporate Identity ist deren Machbarkeitsannahme. Eine Unternehmenskultur entsteht durch initiatives und selbständiges Handeln der Mitarbeiter und ist in der Regel nicht künstlich gestaltet. Die Werte und Normen der Mitarbeiter sind nicht durch eine zentrale Institution gesteuert, sondern entfalten sich im Rahmen der Unternehmensentwicklung und beeinflussen schließlich die Handlungen der Gruppenmitglieder. Die Corporate Identity hingegen ist die selbst erstellte Darstellung eines Unternehmens, durch die ein gewisser Grad an Außenwirkung erzielt und Einheitlichkeit gesichert werden soll. Insbesondere das Corporate Design und die Corporate Communications werden oftmals gezielt als Führungsinstrumente eingesetzt, um die Homogenität eines Unternehmens zu betonen.<sup>200</sup> Der Bereich des Corporate Behavior steht in diesem Kontext noch am ehesten in Zusammenhang mit den grundsätzlichen

<sup>195</sup> Bruhn/Homburg (2001), S. 110.

<sup>196</sup> Vgl. Hinterhuber/Winter (1991), S. 194.

<sup>197</sup> Vgl. Bruhn/Homburg (2001), S. 110. Birkigt/Stadler (2002) übersetzten die Komponenten durch die Begrifflichkeiten Unternehmenserscheinungsbild, Unternehmenskommunikation und Unternehmensverhalten (vgl. Birkigt/Stadler (2002), S. 19ff.).

<sup>198</sup> Vgl. Hinterhuber/Winter (1991), S. 194.

<sup>199</sup> Vgl. Bruhn/Homburg (2001), S. 110. Hinterhuber/Winter (1991) bezeichnen diesen Bereich als Corporate Attitude (vgl. Hinterhuber/Winter (1991), S. 194f.).

<sup>200</sup> Vgl. Hinterhuber/Winter (1991), S. 196ff.

Annahmen der Unternehmenskulturdiskussion. Gemeinsame Werte und Normen haben für das darin angestrebte einheitliche Mitarbeiterverhalten eine hohe Relevanz.<sup>201</sup> Dennoch wird auch im Rahmen des Corporate Behavior wenigstens teilweise von der Möglichkeit einer kurz- bis mittelfristigen Gestaltbarkeit des Mitarbeiterverhaltens ausgegangen.<sup>202</sup> Fank (1997) stellt über die Machbarkeitsannahme hinaus noch einen weiteren grundlegenden Unterschied zwischen Corporate Identity und Unternehmenskultur fest, indem er den Orientierungshorizont der jeweiligen Konzepte betrachtet. Das Konzept der Corporate Identity ist durch die starke Fokussierung auf das Erscheinungsbild des Unternehmens eher nach außen orientiert, während das Konzept der Unternehmenskultur stärker nach innen gerichtet ist.<sup>203</sup> Diese Überlegung unterstreicht, dass das Corporate Identity Konzept vor allen Dingen einen einheitlichen Auftritt am Markt sichern soll und somit strategisch eingesetzt wird, während das Konzept der Unternehmenskultur die Werte und Normen der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt und somit eine eigenständige Sichtweise auf Unternehmen anbietet.<sup>204</sup>

### **Organisationsklima**

Das *Organisationsklima* ist ebenso wie die Unternehmenskultur ein schwer zu erfassendes Konstrukt, das in unterschiedlichen Ansätzen, Definitionen und Forschungsperspektiven seinen Ausdruck findet.<sup>205</sup> Ganz allgemein beschreibt das Organisationsklima die organisationale Wirklichkeit aus der Perspektive der Organisationsmitglieder.<sup>206</sup> Nach Conrad/Sydow (1991) können dem Organisationsklima darüber hinaus folgende Eigenschaften zugeschrieben werden:<sup>207</sup>

- *Kollektivität*  
Die Wahrnehmung des Organisationsklimas wird von mehreren Organisationsmitgliedern geteilt.
- *Differenzierungspotenzial*  
Das Organisationsklima ist ein Merkmal zur Unterscheidung von Organisationen oder Subsystemen.

---

<sup>201</sup> Vgl. Bruhn/Homburg (2001), S. 110.

<sup>202</sup> Vgl. Hinterhuber/Winter (1991), S. 198f.

<sup>203</sup> Vgl. Fank (1997), S. 254.

<sup>204</sup> Zur Vertiefung des Bereichs der Corporate Identity können die Abhandlung von Wache/Brammer (1993) sowie der Herausgeberband von Birkigt/Stadler/Funck (2002) verwendet werden.

<sup>205</sup> Einen Überblick über verschiedene Ansätze und Forschungsperspektiven bietet beispielsweise Gontard (2002), S. 36ff.

<sup>206</sup> Vgl. Conrad/Sydow (1991), S. 98.

<sup>207</sup> Vgl. im Folgenden Conrad/Sydow (1984), S. 10f.; Conrad/Sydow (1991), S. 98.

- *Mehrdimensionalität*

Das Organisationsklima wird durch mehrere Dimensionen beschrieben. Hierzu können beispielsweise die individuelle Autonomie oder der Strukturierungsgrad gehören.

- *Stabilität*

Die Veränderung des Organisationsklimas erfordert Umorientierungen, zum Beispiel im Führungsverhalten.

- *Abstraktheit*

Das Organisationsklima ist nicht nur auf direkte Arbeitssituationen bezogen, sondern fokussiert auch die Makroperspektive.

Die Konzepte der Unternehmenskultur und des Organisationsklimas sind eng miteinander verbunden, teilweise werden die beiden Begrifflichkeiten in der Literatur sogar synonym gebraucht.<sup>208</sup> Ohne vertiefend die divergierenden Forschungsperspektiven der Organisationsklimaforschung zu erläutern, können jedoch grundsätzliche *Unterschiede* zwischen den Ansätzen der Unternehmenskultur und dem Organisationsklima identifiziert werden.<sup>209</sup> Eine wichtige Unterscheidung betrifft die inhaltliche Dimension beider Ansätze. Während sich das Organisationsklima primär mit den Wahrnehmungen der Unternehmensmitglieder auseinandersetzt, liegt der Fokus unternehmenskultureller Betrachtungen auf den tiefer liegenden Werten und Normen.<sup>210</sup> Die Unternehmenskultur kann dabei zum Einflussfaktor für das Organisationsklima werden, indem sie die Wahrnehmungen der Unternehmensmitglieder beeinflusst. Andererseits ist vom Organisationsklima zu erwarten, dass es die Handlungswirksamkeit unternehmenskultureller Artefakte, wie zum Beispiel von Ritualen oder Zeremonien, begünstigt oder hemmt.<sup>211</sup> Zusätzlich zu diesen inhaltlichen Überlegungen liegt eine weitere Unterscheidung im temporären Horizont der beiden Ansätze begründet. Eine Unternehmenskultur ist meist längerfristiger Natur, das Organisationsklima hingegen eher kurzfristiger und wechselhafter.<sup>212</sup> Daraus resultiert auch, dass eine Unternehmenskultur in der Regel wesentlich konstanter als das Organisationsklima einzuschätzen ist. Das Klima ist leichter wandelbar und einfacher als eine Unternehmenskultur zu gestalten.<sup>213</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Fank (1997), S. 250f.; Gontard (2002), S. 55.

<sup>209</sup> Eine detaillierte Unterscheidung der Konzeptionen der Unternehmenskultur und des Organisationsklimas, aufgegliedert nach differierenden Forschungsperspektiven, bietet Gontard (2002), S. 55ff. Hierbei ist besonders auf eine tabellarische Übersicht hinzuweisen, die die verschiedenen Unternehmenskultur- und Organisationsklimakonzepte gegenüberstellt (vgl. Gontard (2002), S. 69).

<sup>210</sup> Vgl. Conrad/Sydow (1991), S. 101.

<sup>211</sup> Vgl. Conrad/Sydow (1984), S. 20; Dill (1986), S. 113; Fank (1997), S. 250f.

<sup>212</sup> Vgl. Dill (1986), S. 113.

<sup>213</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 497.

### 3.2 Unternehmenskulturforschung im Rahmen betriebswirtschaftlicher Betrachtungen

Im folgenden Abschnitt wird eine differenziertere Betrachtung des Themenfelds Unternehmenskultur durchgeführt, wobei das Augenmerk insbesondere auf die unterschiedlichen Forschungsansätze gerichtet wird. Begonnen wird dabei mit der Darstellung der grundsätzlichen Entwicklung der Unternehmenskulturforschung. Danach werden die wesentlichen Forschungsansätze in diesem Bereich erläutert, indem eine Einteilung der Ansätze in objektivistisch, subjektivistisch und integrativ vorgenommen wird. Diese Überlegungen ermöglichen eine abschließende Verknüpfung mit erkenntnistheoretischen Fragestellungen.

#### 3.2.1 Entwicklungen der Unternehmenskulturforschung im Überblick

Die Entwicklung der Unternehmenskulturforschung ist mit mehreren Auslösern verknüpft, durch die das Thema eine wichtige Bedeutung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre erlangt hat. Seinen Höhepunkt erreichte die Diskussion dabei in den 1980er Jahren, in denen das Konstrukt Unternehmenskultur zu einem „Allheilmittel“ zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stilisiert wurde. In diesem Kontext werden in der Literatur zum Thema Unternehmenskultur zahlreiche Auslöser diskutiert, durch die die Entstehung dieser großen Resonanz rückblickend erklärt werden kann. Als wichtigste gesellschaftliche und wirtschaftliche Gründe für den Aufstieg des Konstruktes Unternehmenskultur in der Betriebswirtschaftslehre sind zu nennen:<sup>214</sup>

1. Die *dominante Stellung der japanischen Wirtschaft* und die gleichzeitige Rezession in den USA führten Ende der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts dazu, dass interkulturelle Vergleiche zwischen amerikanischen und japanischen Unternehmen durchgeführt wurden. Diese Analysen waren Grundlage für die These, dass die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens durch die Unternehmenskultur beeinflusst wird.<sup>215</sup>
2. *Zunehmende Globalisierungstendenzen* von Unternehmen und die damit verbundenen Akquisitionen und Fusionen führten zu einer verstärkten Beschäftigung mit den Wertsystemen der Unternehmensangehörigen. Insbesondere die Abstimmung von schwer

<sup>214</sup> Vgl. im Folgenden Gontard (2002), S. 2.

<sup>215</sup> Vgl. auch Heinen (1997), S. 4f. Zur den Besonderheiten der Entwicklung Japans in den 1970er Jahren vgl. beispielsweise Ouchi (1981) oder Pascal/Athos (1981).

zu vereinbarenden Wertsystemen machte eine Beschäftigung mit unternehmenskulturellen Fragestellungen notwendig.<sup>216</sup>

3. Die *Tendenz zum Wertewandel* innerhalb der westlichen Industriegesellschaften tangierte in den 1970er Jahren auch den Arbeitsbereich. Zentrale Werte wie Einordnung, Unterordnung und Leistung wurden durch individuelle Werte wie Lebensgenuss, Selbstentfaltung und Autonomie ersetzt. In diesem Kontext sollte eine Anpassung der Unternehmenskultur den geänderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen gerecht werden, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu gewährleisten.<sup>217</sup>
4. Die in der Organisationswissenschaft bis Ende der 1970er Jahre dominierenden Struktur- und Kontingenzansätze wurden den komplexen Vorgängen im Unternehmen nur unzulänglich gerecht. Der Einbezug unternehmenskultureller Zusammenhänge sollte dazu dienen, die *Realität des Unternehmens genauer abzubilden* und dadurch eine hohe Akzeptanz in der Praxis schaffen.<sup>218</sup>

Der Aufschwung des Themas Unternehmenskultur wurde über diese gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Impulse hinaus vor allen Dingen durch das gemeinsame Interesse von Managern, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern intensiviert. Die Zusammenarbeit dieser drei Gruppen begünstigte in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts den Aufstieg unternehmenskultureller Inhalte in Theorie und Praxis, da trotz unterschiedlicher Motivlagen die Grundgedanken von Unternehmenskultur einem breiten Zielpublikum zugänglich gemacht wurden. Die dadurch entstandene gegenseitige Verstärkung kann die damalige Popularität des Themenfeldes Unternehmenskultur erklären.<sup>219</sup> Um die bisherigen Erkenntnisse einer *historisch-chronologischen Einteilung* zu unterziehen, wird auf eine Abgrenzung nach Dülfer zurückgegriffen. Dieser identifiziert im Jahr 1991 drei wesentliche Diskussionsrunden, die bis zu diesem Zeitpunkt im Rahmen unternehmenskultureller Betrachtungen im deutschsprachigen Raum durchgeführt wurden.<sup>220</sup> Den *Ausgangspunkt* für die Unternehmenskulturdiskussion sieht Dülfer in dem großen internationalen Erfolg der „New Management Thinkers“, die zeitlich gesehen die ersten Autoren waren, die einen Wechsel vom „harten“ zum „weichen“

---

<sup>216</sup> Vgl. auch Scholz/Hofbauer (1990), S. 13.

<sup>217</sup> Vgl. auch Rosenstiel (1990), S. 131ff.; Schäffner (1991), S. 40ff.; Härle (1992), S. 75ff.

<sup>218</sup> Vgl. auch Ebers (1991), S. 43.

<sup>219</sup> Vgl. Ebers (1991), S. 43ff.

<sup>220</sup> Vgl. im Folgenden Dülfer (1991), S. 8ff; vgl. auch Heene (1995), S. 15ff.

Denken vollzogen haben.<sup>221</sup> Im Mittelpunkt der *zweiten Diskussionsrunde* steht für Dülfer die Rezeption der grundlegenden Konzepte der „New Management Thinkers“ im deutschsprachigen Raum. Neben einfachen Wiedergaben in Lehrschriften griffen vor allen Dingen Unternehmensberater in der Bundesrepublik Mitte der 1980er Jahre die Überlegungen auf und verwendeten sie für ihre Beratungsprogramme. Der endgültige Durchbruch des Themas Unternehmenskultur gelang mit der deutschen Erstübersetzung des Werkes „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ von Peters/Waterman im Jahr 1985.<sup>222</sup> Dülfer äußert sich in diesem Zusammenhang jedoch kritisch gegenüber einer unreflektierten Nachahmung dieser Konzepte im deutschsprachigen Raum, da die angenommenen Rahmenbedingungen und grundsätzlichen Haltungen der „New Management Thinkers“ sich nicht vollständig mit den hiesigen decken. Die *dritte Diskussionsrunde*, die ab Mitte der 1980er Jahre angesiedelt ist, ist anfangs durch unterschiedliche Ansichten und Standpunkte sowohl auf theoretischer als auch auf praktischer Ebene geprägt. Für Dülfer liegt der Schwerpunkt dieses Stadiums daher in der wissenschaftlichen Prüfung und methodologischen Einordnung der vorgetragenen Impressionen, Forschungsergebnisse und Meinungen sowie in der Etablierung der Erkenntnisse in der Disziplin der Betriebswirtschaftslehre. Als Beispiele für Systematisierungsversuche unternehmenskultureller Inhalte nennt Dülfer dabei die Ansätze von Edgar Schein<sup>223</sup> oder im deutschsprachigen Raum von Edmund Heinen.<sup>224</sup> Die Analyse von Dülfer wurde im Jahr 1991 durchgeführt. Die Entwicklung der Diskussion um die Unternehmenskultur endet allerdings nicht an dieser Stelle, sondern dauert bis heute an. Der Schwerpunkt der *Diskussion nach dem Jahr 1991* liegt neben der immer noch fortwährenden Systematisierung unternehmenskultureller Zusammenhänge vor allen Dingen in der Anwendung der Unternehmenskulturkonzeptionen auf spezifische betriebswirtschaftliche Disziplinen.<sup>225</sup> Diese Disziplinen sind beispielsweise im Bereich Personalentwicklung, Informationsmanagement oder organisationalen Lernens zu verorten.<sup>226</sup> Darüber hinaus wird verstärkt der Versuch unternommen, eine empirische Verankerung des Unternehmenskulturkonzeptes zu erreichen<sup>227</sup> bzw. unterneh-

---

<sup>221</sup> Dülfer (1991) zählt zu der Gruppe der „New Management Thinkers“: Ouchi (1981); Pascale/Athos (1981); Deal/Kennedy (1982) sowie Peters/Waterman (1982) (vgl. Dülfer (1991), S. 8ff.).

<sup>222</sup> Vgl. auch Peters/Waterman (1990).

<sup>223</sup> Vgl. Schein (1995); vgl. auch Abschnitt 3.1.2.4.

<sup>224</sup> Vgl. Heinen (1987); vgl. auch Heinen/Fank (1997).

<sup>225</sup> Als Beispiele für die Anwendung des Unternehmenskulturkonzeptes auf unterschiedliche betriebswirtschaftliche Disziplinen können Hofbauer (1991); Grudowski (1995); Heene (1995); Marré (1997); Gontard (2002); Kayworth/Leidner (2003); Risch (2004) sowie Sollberger (2006) genannt werden.

<sup>226</sup> Der Bereich Personalentwicklung wird z.B. von Marré (1997) aufgegriffen, das Feld des Informationsmanagements wird durch Grudowski (1995) mit dem Bereich Unternehmenskultur verknüpft, Konzepte des organisationalen Lernens werden beispielsweise durch Kayworth/Leidner (2003) oder Risch (2004) in Zusammenhang mit unternehmenskulturellen Überlegungen gebracht.

<sup>227</sup> Als Beispiele für den Versuch einer empirischen Verankerung des Unternehmenskulturkonzeptes können Kern (1991); Fankhauser (1996); Krause (1998) sowie Gontard (2002) angegeben werden.

menskulturnelle Überlegungen theoretisch zu untermauern, beispielsweise durch Anwendung von Systemtheorie oder Kybernetik.<sup>228</sup>

### 3.2.2 Klassifikation von Unternehmenskulturansätzen

Im Rahmen der Unternehmenskulturforschung gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, die sich zwar zum Teil inhaltlich unterscheiden, aber dennoch aufgrund ihrer übereinstimmenden epistemologischen und methodologischen Grundhaltungen eine Systematisierung ermöglichen.<sup>229</sup> In der Literatur zum entsprechenden Thema wird dabei vor allen Dingen eine *Zweiteilung* diskutiert, bei der die Einteilung der unterschiedlichen Unternehmenskulturansätze anhand ihrer Grundannahmen in objektivistisch und subjektivistisch erfolgt.<sup>230</sup> Die zwei Kategorien können als Paradigmen<sup>231</sup> bezeichnet werden und lassen sich einerseits durch die unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Haltungen der jeweiligen Unternehmenskulturforscher erklären, sind aber andererseits auch auf die Übertragung verschiedener Konzeptionen, beispielsweise aus der Anthropologie oder Soziologie, auf den Bereich Unternehmenskultur zurückzuführen.<sup>232</sup> Während die objektivistische Perspektive der Unternehmenskulturforschung in enger Verbindung mit der Managementlehre steht, kann die subjektivistischen Perspektive insbesondere der Organisationstheorie zugeordnet werden.<sup>233</sup> Ergänzt wird diese grundlegende Einteilung durch eine integrative Sichtweise, die versucht die beiden genannten Perspektiven durch die Entwicklung einer eigenständigen Ausrichtung zu vereinen.<sup>234</sup> Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Hauptrichtungen der Unternehmenskulturforschung.

---

<sup>228</sup> Als Beispiele für die Analyse von Unternehmenskultur auf theoretischer Grundlage können Hofbauer (1991); Wildmann (1995); Jacobsen (1996); Kolbeck/Nicolai (1996); May (1997) sowie Schmidt (2005) angeführt werden.

<sup>229</sup> Vgl. Gontard (2002), S. 11.

<sup>230</sup> Als Beispiel für eine andere Art der Klassifikation kann May (1997) genannt werden. Dieser identifiziert drei pragmatische Sichtweisen von Organisationskultur: Die Integrationsperspektive, die Differenzierungsperspektive und die Ambiguitäts- oder Fragmentierungsperspektive (vgl. May (1997), S. 89ff.).

<sup>231</sup> Ein Paradigma bezeichnet eine wissenschaftliche Leistung, die von den Mitgliedern einer Disziplin als vorbildlich anerkannt wird und eine wissenschaftliche Tradition begründet (vgl. Klima (1994), S. 485). Zum Begriff des Paradigmas vgl. auch Kuhn (1976), S. 193ff.

<sup>232</sup> Vgl. Tuppinger (2003), S. 109.

<sup>233</sup> Vgl. Hofbauer (1991), S. 2.

<sup>234</sup> Vgl. Tuppinger (2003), S. 110.

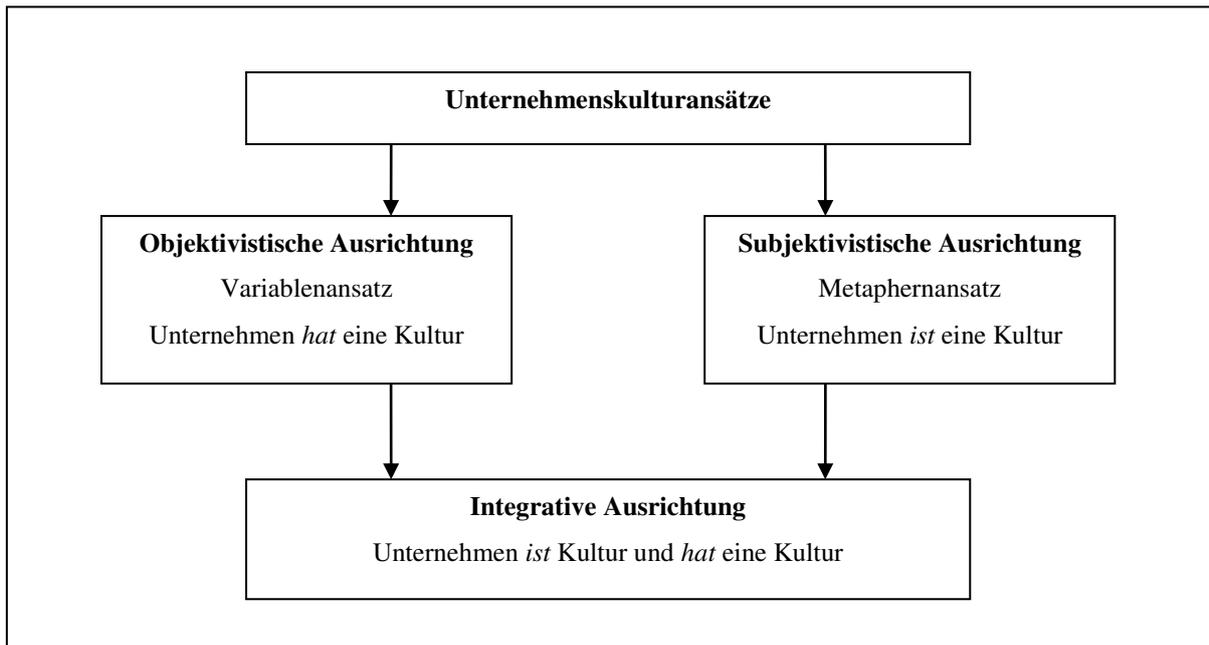


Abbildung 4: Hauptrichtungen der Unternehmenskulturforschung

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gontard (2002), S. 11 sowie Sollberger (2006), S. 89)

### 3.2.2.1 Objektivistische Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung

Die *objektivistische Ausrichtung* der Unternehmenskulturforschung ist in der angewandten Betriebswirtschaftslehre geläufig und wird oftmals als *Variablenansatz* bezeichnet. Der Ausdruck deutet bereits darauf hin, dass die Unternehmenskultur in dieser Betrachtungsweise als beeinflussbare Variable angesehen wird. Der Variablenansatz basiert auf vier wesentlichen Grundannahmen:<sup>235</sup>

1. Die Unternehmenskultur stellt eine von mehreren organisatorischen Variablen dar.
2. Die Unternehmenskultur als Variable besteht aus Teilprodukten, die sich zu einem homogenen Ansatz verbinden und sich sichtbar in Artefakten und tradierten, kollektiven Verhaltensweisen ausdrücken.
3. Die Unternehmenskultur übt wichtige Funktionen aus, die für die Zielerreichung und den Unternehmenserfolg eine entscheidende Rolle spielen.
4. Die Unternehmenskultur wird vom Management geschaffen, entwickelt und verändert.

<sup>235</sup> Vgl. im Folgenden Sackmann (1990), S. 155f.

Die Vertreter des objektivistischen Zweigs der Unternehmenskulturforschung sehen Unternehmen als Institutionen, die neben der Produktion von Gütern und Dienstleistungen das Nebenprodukt Kultur erzeugen, das sich vor allen Dingen in unternehmenskulturellen Artefakten und Verhaltensweisen manifestiert. Unternehmenskultur wird als eine von mehreren erfolgsbeeinflussenden Gestaltungsvariablen im Unternehmen angesehen.<sup>236</sup> Dieser Zusammenhang wird durch eine Umschreibung unterstrichen, die in der Literatur oftmals in Bezug auf den Variablenansatz angeführt wird – Das Unternehmen *hat* eine Kultur.<sup>237</sup> Die Unternehmenskultur besitzt aus dieser Perspektive also einen instrumentellen Charakter.<sup>238</sup> Es wird davon ausgegangen, dass sie sich ebenso wie etwa die Strategie oder die Struktur durch das Management beeinflussen lässt.<sup>239</sup> Dies hebt auch Sackmann (1991) hervor, wenn sie schreibt: „Culture is treated as another organizational variable that may be controlled once it is known.“<sup>240</sup> Das Ziel des Managements der Unternehmenskultur liegt dabei primär in der Schaffung einer starken Kultur, da diese als wesentlich für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens angesehen wird.<sup>241</sup> Führungskräfte spielen innerhalb des Variablenansatzes eine bedeutende Rolle, da ihnen das Potenzial zugeschrieben wird, eine Kultur zu beeinflussen.<sup>242</sup> Prinzipiell nehmen Vertreter dieses Ansatzes an, dass sämtliche Bestandteile der Unternehmenskultur gestalt- und veränderbar sind. Dabei wird ein Vergleich zwischen Ist- und Soll-Kultur durchgeführt, indem die vorhandene Kultur identifiziert und mit der Soll-Kultur verglichen wird.<sup>243</sup> Danach erfolgt eine Veränderung der Ist-Kultur in die gewünschte Richtung. Die konkreten Instrumente, die Vertreter dieses Ansatzes zur Anpassung der Kultur vorschlagen, sind vielfältig. Die Maßnahmen reichen von personenbezogen über strukturell bis hin zu organisatorisch.<sup>244</sup> Es gibt in der objektivistisch geprägten Literatur eine Vielzahl an Checklisten mit entsprechenden Instrumenten zur Kulturgestaltung.<sup>245</sup>

---

<sup>236</sup> Vgl. Heinen (1997), S. 15. Zu den namhaften Vertretern, die sich der objektivistischen Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung gewidmet haben, zählen beispielsweise Deal/Kennedy (1982); Peters/Waterman (1982); Dill (1986) oder auch Rüttinger (1986).

<sup>237</sup> Vgl. z.B. Ebers (1985), S. 30f.; Neuberger/Kompa (1987), S. 23ff.; Schwarz (1989), S. 35.

<sup>238</sup> Vgl. Beck/Bentner (1997), S. 28.

<sup>239</sup> Vgl. Schwarz (1989), S. 35.

<sup>240</sup> Sackmann (1991), S. 20.

<sup>241</sup> Vgl. Dill (1986), S. 138ff. Zur Diskussion um die Eigenschaften sowie positiven und negativen Effekte einer starken Unternehmenskultur vgl. auch Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>242</sup> Vgl. Neubauer (2003), S. 76.

<sup>243</sup> König/Volmer (1999) definieren Ist- und Soll-Kultur wie folgt: „Die Ist-Kultur ist durch den tatsächlich vorhandenen gemeinsamen Bestand an Bedeutungs- und Handlungsregeln eines sozialen Systems gekennzeichnet, also durch die Regeln, die tatsächlich Geltung besitzen und das Verhalten bestimmen. [...] Die Soll-Kultur ist das Regelsystem, das erreicht werden soll.“ (König/Volmer (1999), S. 200).

<sup>244</sup> Vgl. Rühli (1990), S. 189ff.; Sackmann (1990), S. 158; vgl. auch Abschnitt 6.3.2 sowie Abschnitt 7.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>245</sup> Als Beispiel für ein Vorgehen durch Checklisten kann auf Wever (1990) verwiesen werden, welcher empfiehlt, kulturelle Veränderungen durch folgende Maßnahmen durchzuführen: Modifikation der Regeln und

Das *Methodenverständnis* der objektivistischen Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung basiert auf den oben beschriebenen Zusammenhängen. Im Fokus steht dabei die Analyse der Ist-Kultur, die in möglichst objektiver Art und Weise erfasst werden soll.<sup>246</sup> Dies geschieht vor allen Dingen durch Erhebungsmethoden der empirischen Sozialforschung, die im quantitativen Bereich anzusiedeln sind.<sup>247</sup> Das Instrumentarium umfasst zum Beispiel standardisierte Fragebögen oder Interviews, da diese von den betreffenden Forschern als objektiv eingeschätzt werden und Vergleiche untereinander ermöglichen. Die Untersuchung der Kultur wird oftmals durch einen außenstehenden Berater durchgeführt, der sich auf die Diagnose von leicht zu erfassenden Merkmalen konzentriert. Hierzu zählen beispielsweise Symbole, beobachtbare Verhaltensweisen oder geäußerte Unternehmenswerte und -normen. Die dahinter liegende Annahme ist, dass diese Merkmale die Unternehmenskultur ohne Verzerrung widerspiegeln und Rückschlüsse auf die Werthaltungen und Normensysteme der Unternehmensmitglieder zulassen. Nach der Erfassung der Ist-Kultur erfolgt dann eine Veränderung hin zur erwünschten Soll-Kultur. Dies geschieht durch geeignete Gestaltungsmaßnahmen.<sup>248</sup>

### 3.2.2.2 Subjektivistische Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung

Die *subjektivistische Ausrichtung* der Unternehmenskulturforschung wird in der Literatur häufig als Metaphernansatz bezeichnet und stellt eine paradigmatische Gegenposition zum Variablenansatz dar. Kultur wird in dieser Sichtweise als Metapher für Organisationen verwendet, um ein besseres Verständnis von Unternehmen und deren Prozessen zu erreichen.<sup>249</sup> Der *Metaphernansatz* basiert auf drei Grundannahmen:<sup>250</sup>

1. Unternehmenskultur ist eine Perspektive, die zum Verständnis von Organisationen beiträgt.
2. Unternehmenskultur kann als Konstruktion organisatorischer Wirklichkeit verstanden werden. Sie „[...] ergibt sich aus den Deutungen und Interpretationen der jeweils beteiligten Personen.“<sup>251</sup>

---

Richtlinien, Einstellung neuer Mitarbeiter, Neuorientierung der Mitarbeiter, flexibler Einsatz der Mitarbeiter sowie verbessertes Kommunikationsverhalten (vgl. Wever (1990), S. 136ff.).

<sup>246</sup> Die dahinter liegende epistemologische Denkweise entspricht der Erkenntnistheorie des Realismus, die in Abschnitt 2.2 vorgestellt wurde. Eine Verbindung der Forschungsperspektiven mit den epistemologischen Grundgedanken bietet Abschnitt 3.3.

<sup>247</sup> Vgl. Neubauer (2003), S. 76.

<sup>248</sup> Vgl. Gontard (2002), S. 13.

<sup>249</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 161.

<sup>250</sup> Vgl. im Folgenden Sackmann (1990), S. 161.

<sup>251</sup> Rosenstiel (1993), S. 18.

### 3. Unternehmenskultur beinhaltet Orientierungshilfen für Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln.

Die Vertreter des Metaphernansatzes wenden sich von einer objektivistischen und instrumentellen Sichtweise auf Unternehmenskultur ab und fokussieren eine subjektive Interpretation der Strukturen und Prozesse einer Organisation.<sup>252</sup> Es wird nicht wie im Variablenansatz davon ausgegangen, dass ein Unternehmen eine Kultur hat, die als Variable beliebiger Gestaltbarkeit unterliegt, sondern Kultur wird zu einer „root metaphor“ erhoben, die im Sinne eines erkenntnisleitenden Grundbegriffs der Organisationsforschung verwendet wird.<sup>253</sup> „Kultur als ‚root metaphor‘ organisationstheoretischer Erkenntnis verweist auf die Tatsache, daß die Organisation als Ausdruck und Manifestation menschlichen Bewusstseins gesehen wird.“<sup>254</sup> Die Unternehmenskultur wird folglich nicht mehr als eine von vielen Variablen in einem Unternehmen betrachtet, sondern sie bildet den Ursprung für Strukturen und Prozesse im Unternehmen.<sup>255</sup> Dieser Zusammenhang wird auch durch die in der Literatur geläufige Umschreibung unterstrichen, die oftmals in Bezug auf den Metaphernansatz gebraucht wird – Das Unternehmen *ist* eine Kultur.<sup>256</sup> Unternehmen sind in dieser Sichtweise Miniaturgesellschaften, die erst durch die Interpretationen der Unternehmensmitglieder Bedeutung erlangen. Wirklichkeit ist nicht objektiv gegeben, sondern wird durch die Unternehmensangehörigen konstruiert.<sup>257</sup> Die Bedeutung der Unternehmensmitglieder im Metaphernansatz hebt auch Sackmann (1990) hervor, indem sie feststellt: „Jedes Organisationsmitglied ist zugleich Kulturträger und Kulturgestalter, da jeder aktiv die organisatorische(n) und damit auch kulturelle(n) Wirklichkeit(en) einer Unternehmung mit konstruiert.“<sup>258</sup> Das bedeutet allerdings auch, dass der Führungskraft im Metaphernansatz weniger Einfluss auf die Gestaltung der Kultur als im Variablenansatz zugesprochen wird.<sup>259</sup> Statt einer gezielten Kulturbeeinflussung sind Vertreter dieses Ansatzes an einem besseren Verständnis von Unternehmen und zusätzlichen Er-

---

<sup>252</sup> Zahlreiche Darstellungen bezüglich des Metaphernansatzes fokussieren hingegen eine soziale Interpretation der Unternehmenskultur (vgl. z.B. Kasper (1987), S. 66f.; Beck/Bentner (1997), S. 29). Für die vorliegende Arbeit erscheint es allerdings zweckdienlich, von einer subjektiv geprägten Konstruktion der unternehmerischen Wirklichkeit auszugehen. Dies liegt vor allen Dingen darin begründet, dass eine Analogie zum humanorientierten Wissensmanagement geschaffen sowie eine diametrale Gegenposition zum Gedankengebäude des epistemologischen Realismus präsentiert werden soll. Vgl. zur Übereinstimmung des Metaphernansatzes mit der Epistemologie des Konstruktivismus auch Abschnitt 3.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>253</sup> Vgl. Heinen (1997), S. 17. Zu den namhaften Vertretern dieses Ansatzes gehören beispielsweise Pody/Mitroff (1979) oder Smircich (1983).

<sup>254</sup> Heinen (1997), S. 18f.

<sup>255</sup> Vgl. Schnyder (1989), S. 23.

<sup>256</sup> Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 21ff.; Schwarz (1989), S. 36f.

<sup>257</sup> Vgl. Scholz/Hofbauer (1990), S. 48.

<sup>258</sup> Sackmann (1990), S. 161.

<sup>259</sup> Vgl. Kaschube (1993), S. 106.

kenntnissen durch Einbezug der Kulturmetapher interessiert.<sup>260</sup> Sackmann empfiehlt in diesem Zusammenhang statt der klassischen Gestaltungsinstrumente, wie sie im Variablenansatz benutzt werden, die Kulturgestaltung durch kulturell sensibles oder kulturbewusstes Management durchzuführen.<sup>261</sup>

Das *Methodenverständnis* des subjektivistischen Ansatzes unterscheidet sich aufgrund der getroffenen Annahmen offenkundig von dem des objektivistischen Ansatzes. Die Erfassung der sozial konstruierten Realität erfordert vom subjektivistisch orientierten Forscher den Dialog mit den Organisationsmitgliedern und eine interpretative Entzifferung von Bedeutungsinhalten. „Der Kulturanalytiker ist nicht mehr außerhalb der sozialen Welt, sondern versucht in Zusammenarbeit mit den Organisationsmitgliedern durch seine eigene Interpretationsleistung die internen Sinnfindungsprozesse der Mitarbeiter zu rekonstruieren.“<sup>262</sup> Das Ziel dieser gemeinsamen Interpretations- und Deutungshandlungen ist ein tiefgründiges Verständnis der Organisation. Es wird die Einzigartigkeit jedes Unternehmens und der jeweiligen Kultur hervorgehoben, wodurch allerdings weder Vergleiche zwischen verschiedenen Unternehmenskulturen noch Generalisierungen möglich sind.<sup>263</sup> Interpretative Instrumente wie die teilnehmende Beobachtung oder das narrative Interview können dazu beitragen, unternehmenskulturelle Phänomene aus Sicht der Mitarbeiter zu verstehen.<sup>264</sup> Die Zieldimension der subjektivistischen Ausrichtung steht damit im Gegensatz zum Forschungsziel des objektivistischen Ansatzes, bei dem die zweckorientierte Nutzbarkeit der Unternehmenskultur im Vordergrund steht.

Die Wahl der konkreten Untersuchungsmethodik ist eine Folge dieses Grundverständnisses. Die Erforschung der Unternehmenskultur erfolgt im Metaphernansatz durch Einzelfallstudien, in denen vornehmlich qualitative Methoden, wie beispielsweise narrative Techniken oder teilnehmende Beobachtungen, eingesetzt werden. Dies bedeutet allerdings auch, dass die Person

---

<sup>260</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 161f.

<sup>261</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 162; vgl. auch Abschnitt 6.3.3 sowie Abschnitt 7.2 der vorliegenden Arbeit. Der subjektivistische Ansatz der Unternehmenskulturforschung kann noch weiter differenziert werden, indem eine Unterscheidung in eine symbolische und eine kognitivistische Forschungsrichtung vorgenommen wird. Beiden Ansätzen ist gemein, dass sie von einer Konstruktion der Realität ausgehen. Unterschiede ergeben sich allerdings im Hinblick auf die Analyseebene, auf der die organisationale Realität zu rekonstruieren ist. Der symbolische Ansatz versucht die Bedeutungsinhalte von Symbolen zu rekonstruieren, um dadurch die Unternehmenskultur zu erfassen. Der kognitivistische Ansatz hingegen stellt die Untersuchung kognitiver Prozesse in den Mittelpunkt, durch die die Unternehmensmitglieder den Sachverhalten symbolhafte Bedeutung übertragen (vgl. Gussmann/Breit (1997), S. 107; Gontard (2002), S. 14f.). Aus Praktikabilitätsgründen wird im Folgenden auf eine Differenzierung innerhalb des subjektivistischen Ansatzes verzichtet, um ein homogenes Bild des Metaphernansatzes für anknüpfende Betrachtungen zu ermöglichen.

<sup>262</sup> Scholz/Hofbauer (1990), S. 50.

<sup>263</sup> Gontard (2002) hebt hervor, dass im Rahmen der subjektivistisch orientierten Kulturerfassung konsequenterweise auf die klassischen Gütekriterien der Sozialforschung verzichtet wird (vgl. Gontard (2002), S. 16). „Angestrebt wird vornehmlich die Dokumentation eines nachvollziehbaren Rahmens der empirischen Untersuchung, um so deren intersubjektive Überprüfung zu gewährleisten.“ (Gontard (2002), S. 16).

<sup>264</sup> Vgl. Fankhauser (1996), S. 85.

des Forschers das Untersuchungsergebnis durch ihre subjektiven Einwirkungen beeinflusst, was allerdings aufgrund der oben dargestellten Zielsetzung des Metaphernansatzes von untergeordneter Bedeutung ist.<sup>265</sup>

### 3.2.2.3 Gegenüberstellung der objektivistischen und der subjektivistischen Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung

Nachdem die beiden zentralen Perspektiven der Unternehmenskulturforschung in den letzten beiden Abschnitten dargestellt wurden, wird daran anknüpfend eine *Gegenüberstellung der unterschiedlichen Sichtweisen* vorgenommen. Der Vergleich erfolgt dabei in tabellarischer Form und soll die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Grundlagenpositionen der Unternehmenskulturforschung beleuchten. Die nachfolgende Tabelle 5 gibt die zuvor dargestellten Unternehmenskulturansätze wieder und fasst die unterschiedlichen Positionen stichwortartig zusammen.

	<b>Objektivistische Perspektive</b>	<b>Subjektivistische Perspektive</b>
<b>Epistemologische Ebene</b>	Die Organisationsrealität ist objektiv beobachtbar.	Die Organisationsrealität ist durch die Unternehmensmitglieder konstruiert.
<b>Konstruktverständnis</b>	Kultur ist eine von mehreren Gestaltungsvariablen.	Kultur ist erkenntnisleitender Grundbegriff.
<b>Repräsentanz</b>	Unternehmenskultur ist objektiv beobachtbar.	Repräsentanz in Symbolen bzw. in den Kognitionen der Organisationsmitglieder.
<b>Forschungsziel</b>	Funktionale Nutzung der Unternehmenskultur.	Verstehende Beschreibung der als einzigartig betrachteten Kultur.
<b>Erhebungseinheit</b>	Kollektiv	Kollektiv (kumuliert)
<b>Erhebungsmethode</b>	Methoden der klassischen Sozialforschung.	Qualitative, interpretative Verfahren in Einzelfallstudien.
<b>Wesentliche Lücken im methodischen Vorgehen</b>	z.B. Ausblendung des Forschungskontextes, Scheinobjektivität der Standardisierung, Messartefakte	z.B. ungeklärte Standards, offene Methodenfragen, Zuverlässigkeit von Beschreibungen, Vermittelbarkeit von Ergebnissen
<b>Managementverständnis</b>	Problemlose Steuerbarkeit der Unternehmenskultur.	Unternehmenskultur als sich selbst steuerndes und entwickelndes System.
<b>Aufgaben des Managements</b>	Zweckorientierte Steuerung der Variable Unternehmenskultur.	Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen für die kulturelle Entwicklung.

Tabelle 5: Gegenüberstellung zentraler Positionen der Unternehmenskulturforschung  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gontard (2002), S. 18)

<sup>265</sup> Vgl. Scholz/Hofbauer (1990), S. 50f.; Gontard (2002), S. 15f.

### 3.2.2.4 Exkurs: Integrative Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung

Um ein vollständiges Bild der Forschungsperspektiven der Unternehmenskulturforschung zu erreichen, wird im Folgenden die integrative Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung erörtert, die zwar für die nachfolgenden Betrachtungen der vorliegenden Arbeit keine weiterführende Relevanz aufweist, dennoch innerhalb der einschlägigen Literatur einen breite Rezeption erfährt. Die *integrative Ausrichtung* der Unternehmenskulturforschung verbindet den Variablen- mit dem Metaphernansatz und kann als Synthese und Weiterentwicklung beider Ausrichtungen verstanden werden.<sup>266</sup> Der integrative Ansatz stützt sich auf folgende vier Grundannahmen:<sup>267</sup>

1. Unternehmenskultur ist ein komplexes und dynamisches Konstrukt, das durch menschliche Interaktionen und Aktionen gegenüber Problemen entsteht und aus unterschiedlichen ideellen und materiellen Aspekten zusammengesetzt ist.
2. Einzelne dieser Aspekte sind sichtbar, andere sind nur nachvollziehbar, indem ihr Einfluss auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln erfasst wird.
3. Die einzelnen Aspekte sind in komplexer, multikausaler Weise miteinander verbunden.
4. Jede Unternehmenskultur ist für sich genommen weder gut noch schlecht. Durch ihre Existenz erfüllt sie automatisch gewisse Funktionen in förderlicher oder hinderlicher Weise, muss dabei allerdings nicht bewusst wahrgenommen werden.

Die Vertreter der integrativen Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung verwenden in ihren Betrachtungen sowohl Bestandteile der objektivistischen als auch der subjektivistischen Forschungsperspektive.<sup>268</sup> „Unternehmen *sind* also Kulturen und *haben* zugleich kulturelle Aspekte.“<sup>269</sup> Es wird, wie oben ausgeführt, davon ausgegangen, dass eine Unternehmenskultur aus unterschiedlichen materiellen und ideellen Facetten besteht, die in komplexer und multikausaler Weise miteinander in Interaktion stehen und die sich dem Betrachter nur teilweise durch einfache Sichtung erschließen.<sup>270</sup> Die Existenz einer objektiven Realität wird nicht wie im subjektivistischen Ansatz bestritten, sondern man erwartet einen Zusammenhang zwischen der objektiven und sozialen Konstitution der Wirklichkeit.<sup>271</sup> Der integrative Ansatz geht davon aus, dass die Entstehung einer Unternehmenskultur auf soziale Lernprozesse der Unter-

<sup>266</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 162. Sackmann (1990) bezeichnet den obigen Ansatz nicht als integrativ, sondern nennt ihn ein „dynamisches Konstrukt“ (vgl. Sackmann (1990), S. 162ff.).

<sup>267</sup> Vgl. im Folgenden Sackmann (1990), S. 162f.

<sup>268</sup> Zu den bekanntesten Vertretern zählen beispielsweise Sackmann (1990) oder Schein (1995).

<sup>269</sup> Sackmann (1990), S. 162, Hervorhebungen im Original.

<sup>270</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 162f.; Gontard (2002), S. 16.

<sup>271</sup> Vgl. Gontard (2002), S. 22.

nehmensmitglieder zurückzuführen ist.<sup>272</sup> Jeder Mitarbeiter wird als ein Träger der Unternehmenskultur angesehen. „Das bedeutet aber auch, dass die Kulturträger einer Unternehmung zugleich auch – meist nicht beabsichtigt – Kulturgestalter sind und so zur evolutionären Weiterentwicklung der kulturellen Perspektiv(en) beitragen.“<sup>273</sup> Insbesondere die Synthesefunktion zwischen Variablen- und Metaphernansatz wird im integrativen Ansatz hervorgehoben. Einerseits besteht der Zusammenhang zur subjektivistischen Ausrichtung darin, dass der integrative Ansatz den Anspruch besitzt, ein tiefgründiges Verständnis der Wirkungszusammenhänge einer Unternehmenskultur zu entwickeln. Eine umfassende Analyse der grundlegenden Annahmen einer Kultur ist für die Vertreter der integrativen Perspektive eine zwingend notwendige Bedingung. Andererseits kann die pragmatische Verwertbarkeit der Verstehens- und Erklärungsfortschritte als Verbindung zur objektivistischen Ausrichtung angesehen werden. Die Untersuchungsergebnisse dienen nicht ausschließlich der theoretischen Betrachtung, sondern sollten zweckdienlich eingesetzt werden, um funktionalistische Ziele im Rahmen der Kulturgestaltung zu erfüllen. Dadurch wird der betrieblichen Forderung nach Praxisorientierung Rechnung getragen.<sup>274</sup> Zur Gestaltung der Unternehmenskultur befürwortet Sackmann auf der Grundlage eines gezielten kulturellen Bewusstwerdungsprozesses und der Schaffung kultureller Sensibilität auch konkrete Handlungen. Zu diesen gehören Maßnahmen bezüglich der Kulturträger, der Kontextbedingungen und der Führung.<sup>275</sup>

Das *Methodenverständnis* des integrativen Ansatzes der Unternehmenskulturforschung ist aus den oben getroffenen Überlegungen abgeleitet. Die Ausprägungen einer Unternehmenskultur werden im integrativen Ansatz durch eine möglichst tiefgehende Untersuchung der Werte und Normen der Mitarbeiter erschlossen. Um diesem Zusammenhang gerecht zu werden, präferiert eine Vielzahl der Forscher qualitative Erhebungsmethoden. Diese bieten im Gegensatz zu quantitativen Methoden den Vorteil, dass es durch sie möglich wird, die Unternehmenskultur zusammen mit den Unternehmensmitgliedern zu erleben und ein tiefgehendes Verständnis über deren Grundannahmen zu erhalten. Nach Ansicht der meisten integrativen Unternehmenskulturforscher sind quantitative Instrumente aufgrund ihrer Standardisierung als alleinige Erhebungsmethodik zur Analyse einer Kultur nur geringfügig geeignet.<sup>276</sup> Allerdings kann eine Methodenkombination, bestehend aus quantitativen und qualitativen Erhebungsmetho-

---

<sup>272</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 162f.; Gontard (2002), S. 16f. Gontard (2002) führt in diesem Zusammenhang als Beispiel den Problemlösungsprozess einer Gruppe an. Vertritt ein Gruppenmitglied eine Meinung in Bezug auf eine Problemlösung und bewährt sich dieser Lösungsweg über einen längeren Zeitraum hinweg, wird er von den anderen Mitgliedern akzeptiert und im Laufe der Zeit als selbstverständlich betrachtet (vgl. Gontard (2002), S. 16f.; vgl. auch Schein (1995), S. 31ff.).

<sup>273</sup> Sackmann (1990), S. 163.

<sup>274</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 163f.; Gontard (2002), S. 16.

<sup>275</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 164ff.

<sup>276</sup> Vgl. Treichler (1995), S. 48ff.; Gontard (2002), S. 17.

den, im integrativen Ansatz als zielführend angesehen werden. „So können die oberflächlichen und leicht beobachtbaren Kulturebenen durch ein falsifizierbares quantitatives Verfahren systematisch erhoben und ggfs. mit den Daten anderer Organisationen verglichen werden. Für die abstrakteren, tieferliegenden Kultur-Ebenen scheint dagegen ein offenes qualitatives Vorgehen adäquat.“<sup>277</sup>

### **3.3 Verbindung der erkenntnistheoretischen Grundgedanken mit den erarbeiteten unternehmenskulturellen Grundlagen**

Anhand der vorhergehenden Überlegungen kann eine epistemologische Zuordnung der verschiedenen Ausrichtungen der Unternehmenskulturforschung durchgeführt werden. Dabei werden die zuvor erarbeiteten erkenntnistheoretischen Grundlagenpositionen des *Realismus* und des *Konstruktivismus* in Bezug auf ihre Verbindung zum objektivistischen und subjektivistischen Paradigma der Unternehmenskulturforschung untersucht. Damit wird eine Grundlage geschaffen, um im Hauptteil der vorliegenden Arbeit zwei Konzepte wissensorientierter Unternehmenskultur zu entwickeln, die jeweils durch eine der epistemologischen Theorien gestützt werden. Um die Verknüpfung mit der Erkenntnistheorie in eine systematisierte Form zu bringen, wird als Analyserahmen der bereits in Abschnitt 2.4 präsentierte Vergleich der Kernaussagen des Realismus und des Konstruktivismus verwendet. Die verschiedenen Unternehmenskulturausrichtungen werden den dort erarbeiteten Grundaussagen der jeweiligen Epistemologie gegenübergestellt, um somit eine Verbindung der Paradigmen der Unternehmenskulturforschung mit den Erkenntnistheorien zu erreichen.<sup>278</sup>

#### **Erkennbarkeit der Wirklichkeit**

##### **Realismus**

Es ist möglich, die Wirklichkeit zum Teil oder auch vollständig durch unsere Sinnesorgane zu erkennen. Die Wirklichkeit ist dem Menschen zugänglich und vom Denken, den Erfahrungen und vom Erkennen unabhängig.<sup>279</sup>

---

<sup>277</sup> Gontard (2002), S. 23.

<sup>278</sup> Die Gegenüberstellung der Epistemologien erfolgt in gekürzter Form in Anlehnung an Fried (2003), S. 48f.; vgl. auch Gontard (2002), S. 18.

<sup>279</sup> Vgl. auch Willaschek (2003), S. 1.

### Objektivistischer

Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussagen des Realismus vor. Innerhalb des objektivistischen Paradigmas der Unternehmenskulturforschung wird davon ausgegangen, dass die Wirklichkeit vollständig erfasst werden kann. Dabei wird angenommen, dass eine Beobachtung der Unternehmensrealität und -kultur auf objektive Art möglich ist. Die Unternehmensrealität ist in dieser Sichtweise vom Denken, den Erfahrungen und vom Erkennen unabhängig.

### Subjektivistischer

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Innerhalb des subjektivistischen Paradigmas wird eine vom menschlichen Denken unabhängige Wirklichkeit und deren einfache Erfassung durch die Sinnesorgane bestritten.

## **Konstruktivismus**

Die Wirklichkeit ist dem Menschen nicht direkt zugänglich und entsteht ausschließlich in den Köpfen der Menschen. Sie ist ein Konstrukt unseres eigenen Denkens und Ergebnis eines aktiven Prozesses. Jegliche Erkenntnis ist im Zusammenhang mit einem Beobachter zu sehen.

### Objektivistischer

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Die Beobachtung und Erfassung einer Unternehmenskultur ist aus dieser Perspektive objektiv möglich, sie wird nicht als Konstrukt eines aktiven Beobachters betrachtet. Die Rolle des Beobachters wird ausgeklammert.

### Subjektivistischer

Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Im subjektivistischen Paradigma wird angenommen, dass die Unternehmensrealität und -kultur durch die Unternehmensmitglieder konstruiert wird. Im Rahmen der Kulturerfassung wird die Rolle des Beobachters und die Subjektgebundenheit von Erkenntnis betont.

## Verhältnis von Wissen und Wirklichkeit

### **Realismus**

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit einer Übereinstimmung zwischen Wissen und Wirklichkeit. Wissen ist das Ergebnis eines Abbildungsprozesses der äußeren Wirklichkeit.

#### Objektivistischer

Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Der objektivistische Ansatz geht davon aus, dass die Unternehmensmitglieder die Unternehmensrealität und -kultur durch Abbildungsprozesse erfassen können. Gleiches gilt für Unternehmenskulturforscher, die ihr Wissen über eine Unternehmenskultur objektiv aus der äußeren Wirklichkeit entnehmen können.

#### Subjektivistischer

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Das Wissen über die Unternehmensrealität und -kultur entsteht nicht über einen Abbildungsprozess, sondern ist das Ergebnis eines aktiven Konstruktionsprozesses durch einen Beobachter.

### **Konstruktivismus**

Wissen ist in einem konstruktivistischen Kontext als das Ergebnis einer spezifischen Konstruktion von Wirklichkeit anzusehen. Es ist nicht das Abbild einer äußeren Wirklichkeit, sondern entsteht aus menschlicher Erfahrung.

#### Objektivistischer

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Wissen wird im objektivistischen Ansatz als objektiv betrachtet und nicht als spezifische Konstruktion von Wirklichkeit angesehen. Dies manifestiert sich in der Annahme, dass unternehmenskulturelles Wissen objektiv erfassbar ist.

#### Subjektivistischer

Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Menschliche Erfahrungen spielen in der subjektivistischen Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung eine dominante Rolle. Unternehmenskultur wird als Konstruktion von Wirklichkeit angesehen, ihre Erforschung bedarf einer tiefgehenden Analyse und spezifischer Einzelfallstudien.

## Wissenschaftsideal

### Realismus

Das grundsätzliche Kriterium für Wissenschaftlichkeit ist die Übereinstimmung der Forschungsergebnisse mit der Wirklichkeit bzw. eine Annäherung an die Wirklichkeit. Objektive Erkenntnis ist möglich und wird als Wissenschaftsideal angesehen.

#### Objektivistischer

Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Die wichtigste Zieldimension objektivistischer Unternehmenskulturforschung liegt in der objektiven Beobachtung von Unternehmenskulturen und deren funktionaler Gestaltung im Sinne einer Variable. Die zur Erfassung einer Kultur verwendeten quantitativen Methoden streben eine Annäherung der Forschungsergebnisse an die Wirklichkeit an.

#### Subjektivistischer

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Im subjektivistischen Ansatz wird angenommen, dass die Repräsentanz einer Kultur in Symbolen und Kognitionen der Unternehmensmitglieder liegt. Die Unternehmensrealität und -kultur ist konstruiert, eine objektive Annäherung an die Wirklichkeit ist nicht möglich.

### Konstruktivismus

Nicht die objektive Übereinstimmung mit der Wirklichkeit ist das Ziel der Wissenschaft, sondern es wird die subjektive Komponente des Forschungsprozesses betont. Die Verlässlichkeit der Erkenntnis wird nicht anhand der Übereinstimmung mit der Realität beurteilt, sondern maßgeblich ist das Kriterium der Viabilität.

#### Objektivistischer

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Es findet im Rahmen objektivistischer Unternehmenskulturforschung keine Betonung der subjektiven Komponente des Forschungsprozesses statt, die Verlässlichkeit der Erkenntnis wird anhand der Übereinstimmung mit der Realität beurteilt.

#### Subjektivistischer

Ansatz: Es liegt eine **teilweise Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Die subjektive Komponente des Forschungsprozesses wird vor allen Dingen durch die Wahl qualitativer und interpretati-

ver Forschungsmethoden zur Analyse von Unternehmenskulturen betont. Allerdings wird im subjektivistischen Ansatz nicht explizit auf das Konstrukt der Viabilität hingewiesen, um die Verlässlichkeit der Forschungsergebnisse zu beurteilen.

Die vorangehende Darstellung hat deutlich gemacht, dass eine Verknüpfung der erkenntnistheoretischen Grundpositionen des Realismus und des Konstruktivismus mit den erarbeiteten Ansätzen innerhalb der Unternehmenskulturforschung möglich ist. Es ist offensichtlich, dass insbesondere eine Verbindung zwischen der Erkenntnistheorie des Realismus und der objektivistischen Unternehmenskulturforschung sowie zwischen der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus und der subjektivistischen Unternehmenskulturforschung besteht. Dabei werden sämtliche epistemologische Aussagen des Realismus durch den objektivistischen Ansatz bestätigt. Ebenso liegt eine Übereinstimmung zwischen einem Großteil der erkenntnistheoretischen Aussagen des Konstruktivismus und dem subjektivistischen Ansatz der Unternehmenskulturforschung vor. Eine Ausnahme bildet der Begriff der *Viabilität*, der im Rahmen des Konstruktivismus eingesetzt wird, allerdings nur eine eingeschränkte Verwendung innerhalb des subjektivistischen Ansatzes findet.<sup>280</sup>

Für die nachfolgenden Betrachtungen sind die Kausalzusammenhänge zwischen der Erkenntnistheorie des Realismus und dem objektivistischen Paradigma der Unternehmenskulturforschung sowie zwischen der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus und dem subjektivistischen Ansatz der Unternehmenskulturforschung grundlegend. Dies liegt darin begründet, dass im Hauptteil der vorliegenden Arbeit zwei Ansätze wissensorientierter Unternehmenskultur entwickelt werden, die durch die Perspektive des Realismus bzw. die Perspektive des Konstruktivismus geprägt sind. Neben den unterschiedlichen Sichtweisen im Bereich Wissensmanagement sind vor allen Dingen die unternehmenskulturellen Grundlagen für eine zielgerichtete Entwicklung beider Ansätze maßgeblich. Hierzu werden die in diesem Abschnitt vorgestellten Unternehmenskulturansätze als Ausgangspunkt verwendet.

---

<sup>280</sup> Auch Lay (1997) kommt in seiner Analyse verschiedener Ausrichtungen der Unternehmenskulturforschung zu der Schlussfolgerung, dass der subjektivistische Ansatz mit den Inhalten einer konstruktivistischen Epistemologie übereinstimmt, indem er feststellt: „Erst die Interpretation bestimmt die Kultur, das Unternehmen. Dieser Ansatz erscheint mit einem erkenntnistheoretischen Konstruktivismus verträglich.“ (Lay (1997), S. 104).

### **3.4 Zwischenfazit: Zusammenfassende Beurteilung des Phänomens Unternehmenskultur und Arbeitsdefinition**

Der vorhergehende Abschnitt hat die Beziehung zwischen Unternehmen und Kultur näher beleuchtet und durch die Analyse der Inhalte des Begriffs der Unternehmenskultur den Ausgangspunkt für die weitergehenden Betrachtungen dieser Arbeit geschaffen. Dabei wurde einleitend der allgemeine Kulturbegriff in Hinblick auf das Ebenenmodell nach Schein (1995) erläutert, indem insbesondere eine Unterscheidung zwischen einem explikativen sowie einem deskriptiven Kulturbegriff vorgenommen wurde. Im Anschluss daran wurden die Basiselemente einer Unternehmenskultur als Grundlage der Betrachtungen präsentiert. Zentral in diesem Zusammenhang stellten sich die Begrifflichkeiten der Werte und Normen dar, deren Inhaltsbereiche durch Querschnittsdefinitionen erfasst und voneinander abgegrenzt wurden. Nach dieser Darstellung des Ideensystems einer Unternehmenskultur wurde in einem weiteren Schritt auf die Bedeutung von Symbolen als zentrale kulturelle Bedeutungsträger eingegangen. Durch die Präsentation verschiedener Kategorisierungssysteme konnte die wesentliche Bedeutsamkeit von Symbolen im Rahmen unternehmenskultureller Betrachtungen herausgestellt werden. Hierauf aufbauend wurden die Funktionen einer Unternehmenskultur erörtert. Neben den zentralen Funktionen im originären (Koordination, Integration, Motivation) sowie derivativen Bereich (Effizienzsteigerung, Effektivitätssteigerung, Produktivitätssteigerung) wurde auch auf die negativen Funktionen einer starken Unternehmenskultur hingewiesen, um dadurch ein ganzheitliches Bild der Funktionen einer Unternehmenskultur zu erhalten. Nachfolgend ergänzte die Darstellung eines konkreten Unternehmenskulturmodells die allgemeinen inhaltlichen Ausführungen. Aufgrund der Bedeutung innerhalb der theoretischen und praxisorientierten Literatur wurde hierzu das Ebenenmodell der Unternehmenskultur nach Schein (1995) ausgewählt. Durch die abschließende Vorstellung wichtiger Unternehmenskulturdefinitionen innerhalb der Literatur wurde deutlich, dass im Rahmen unternehmenskultureller Untersuchungen keine definatorische Einheitlichkeit in Bezug auf die Inhalte und Komponenten von Unternehmenskultur besteht. Nach einer kurzen Abgrenzung von ähnlichen betriebswirtschaftlichen Konzepten (Corporate Identity sowie Organisationsklima) wurde schließlich der Schwerpunkt der Betrachtungen auf den Bereich der Unternehmenskulturforschung gelegt. Dabei wurde eingangs die allgemeine Entwicklung der Unternehmenskulturforschung dargestellt und systematisiert, bevor eine gezielte Klassifikation von Unternehmenskulturanätzen stattfand. Insbesondere die in der Literatur geläufige Unterscheidung in eine objektivistische und eine subjektivistische Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung wurde in die-

sem Zusammenhang fokussiert. Die Vorstellung der integrativen Perspektive wurde zusätzlich als Exkurs durchgeführt. Anschließend wurde eine Verknüpfung der Perspektiven mit den erkenntnistheoretischen Grundsatzpositionen des Realismus und des Konstruktivismus vorgenommen. Anhand des benutzten Analyserasters wurde ersichtlich, dass der objektivistische Ansatz größtenteils mit den Annahmen des Realismus übereinstimmt, während der subjektivistische Ansatz überwiegend mit den Prämissen des Konstruktivismus einhergeht.

Die gewählte Vorgehensweise diente dem Zweck, ein möglichst vollständiges Bild über die Inhalte von Unternehmenskulturen und die Perspektiven der Unternehmenskulturforschung zu erhalten. Die präsentierten Inhaltsbereiche einer Unternehmenskultur unterstützen dabei eine systematische Verbindung kultureller Gesichtspunkte mit den Ausprägungen des Wissensmanagements. Von besonderer Bedeutung ist zusätzlich die Zuordnung der Paradigmen der Unternehmenskulturforschung zu den entsprechenden Erkenntnistheorien. Dieser Zusammenhang ist für die weiterführenden Betrachtungen maßgeblich, da die epistemologischen Grundgedanken in die Gesamtmodelle einfließen und durch die frühe Verknüpfung bereits im Vorfeld des Hauptteils wichtige Zusammenhänge geklärt wurden.

Resümierend werden nun noch einmal die zentralen Aspekte des vorliegenden Abschnittes durch eine Arbeitsdefinition von Unternehmenskultur kompakt zusammengefasst, bevor im folgenden Abschnitt eine grundlegende Darstellung des Wissensmanagements durchgeführt wird. Durch den epistemologischen Schwerpunkt dieser Arbeit ist es von Nöten zusätzlich zu den Inhaltsbereichen von Unternehmenskultur auch einen Hinweis auf die erkenntnistheoretische Verortung der Ausrichtungen der Unternehmenskulturforschung zu geben:<sup>281</sup>

*Unter einer Unternehmenskultur versteht man die Gesamtheit an Werten und Normen, die das Denken und Verhalten der Unternehmensmitglieder prägen und die für das Arbeitsumfeld relevanten sind. Diese können in Form von Artefakten, Handlungsweisen, allgemeinen Symbolen und Kognitionen zum Ausdruck kommen. Je nach epistemologischem Vorverständnis ist es möglich, eine Unternehmenskultur als objektiv erkennbar (Realismus) oder als Ergebnis eines Konstruktionsprozesses (Konstruktivismus) einzuschätzen.*

---

<sup>281</sup> Vgl. zur folgenden Arbeitsdefinition auch Sollberger (2006), S. 119.

*„Zwar weiß ich viel,  
doch möcht' ich alles wissen.“*  
- Johann Wolfgang von Goethe -

## 4 Theoretische und konzeptionelle Vorüberlegungen zum Wissensmanagement

„Es vollzieht sich ein struktureller Wandel von arbeitsintensiven zu wissensintensiven Geschäftsfeldern.“<sup>282</sup> Wissen wird damit zur Basis der unternehmerischen Wertschöpfung.<sup>283</sup> Die stetigen Globalisierungstendenzen der Weltwirtschaft, einhergehend mit einer dynamischen Unternehmensumwelt, erschweren es Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu erhalten oder auszubauen, wenn der Produktionsfaktor Wissen nicht bestmöglich genutzt wird.<sup>284</sup> Das gezielte Management von Wissen wird dadurch zu einem Erfolgsfaktor, um Wettbewerbsvorteilen am Markt zu generieren.<sup>285</sup> Die theoretischen und praktischen Aspekte des Wissensmanagements stellen eine pragmatische Weiterentwicklung der Theorien und Perspektiven des organisationalen Lernens dar,<sup>286</sup> indem sie ihren Schwerpunkt auf den Einsatz von Instrumenten in Unternehmen legen, „[...] die sich thematisch um Identifikation, Erwerb, Entwicklung, Verteilung, Nutzung und Bewahrung von Wissen bemühen.“<sup>287</sup> Wie genau das Management des Faktors Wissen durchgeführt wird und welche theoretischen Grundlagen für das Verständnis des Wissensmanagements nötig sind, wird in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

### 4.1 Begriffliche Grundlagen

Im Folgenden werden die begrifflichen Grundlagen des Wissensmanagements präsentiert. Dazu wird durch das Phänomen der Wissensgesellschaft in das Themenfeld eingeführt, bevor auf die zentralen Inhaltsdimensionen des Wissensmanagements eingegangen wird. Zur systematischen Erörterung wird dafür eingangs der Begriff des Wissens erläutert, indem insbesondere die für den betrieblichen Kontext bedeutenden Wissensarten dargestellt werden. Nachfolgend wird der Wissensbegriff in einem Exkurs vom Begriff der Kompetenz abgegrenzt. Durch die Veranschaulichung des Managementbegriffs wird anschließend eine gezielte Hin-

---

<sup>282</sup> North (2011), S. 1.

<sup>283</sup> Vgl. Boch/Echter/Haidvogel (1997), S. 5.

<sup>284</sup> Vgl. North (2011), S. 1f.

<sup>285</sup> Vgl. Schüppel/Müller-Stewens/Gomez (1998), S. 223; Venzin/Krogh/Roos (1998), S. 29; Alex/Becker/Stratmann (2002), S. 47; Götz/Schmid (2004), S. 9; Kaiser/Müller-Seitz (2005), S. 68.

<sup>286</sup> Vgl. Fried/Baitsch (2002), S. 33ff.; Kilian/Krismer/Loreck/Sagmeister (2007), S. 16.

<sup>287</sup> Fried/Baitsch (2002), S. 33f.; vgl. zur Abgrenzung zum organisationalen Lernen auch Abschnitt 4.1.2.6.

führung zum Thema Wissensmanagement erreicht. Dieses wird im darauf folgenden Abschnitt durch seine Inhaltsbereiche analysiert und stellt eine Verbindung von Wissens- und Managementaspekten dar. Nach der inhaltlichen Klärung werden im anknüpfenden Abschnitt die Funktionen des Wissensmanagement dargelegt, bevor im darauf folgenden Unterpunkt bedeutende Wissensmanagementdefinitionen aus der Literatur wiedergegeben werden. Eine Abgrenzung des Wissensmanagements vom Organisationalen Lernen schließt den Abschnitt der begrifflichen Grundlagen ab.

#### 4.1.1 Wissen als zentrale Inhaltsdimension der Wissensgesellschaft

Die herausragende Bedeutung des Faktors Wissen lässt sich unter Einbezug des Begriffs der Wissensgesellschaft verdeutlichen.<sup>288</sup> Allgemein ist eine *Wissensgesellschaft* eine Gesellschaftsform, „[...] in der alle Lebensbereiche und Institutionen vom Wissen durchdrungen sind und in der Wissen zum wichtigsten Produktionsfaktor avanciert ist.“<sup>289</sup> Der Faktor Wissen ergänzt in Wissensgesellschaften also Arbeit, Boden und Kapital als wertvollste volkswirtschaftliche Ressourcen.<sup>290</sup> Der Wert von Wissen wird in Wissensgesellschaften aber auch für Unternehmen offensichtlich. „Der dominierende Faktor für kontinuierliche Wertsteigerungen wird die bessere, zeitaktuellere und umfassende Nutzung des Wissens bzw. das Wissensmanagement sein, weil Informationen und Wissen den Charakter eines komparativen Wettbewerbsvorteiles besitzen.“<sup>291</sup> Unter diesen Voraussetzungen wird Wissen zum wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen.<sup>292</sup>

---

<sup>288</sup> Neumann (2000) bezeichnet den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft als einen wichtigen Begründungszusammenhang für die steigende Bedeutung von Wissen im betrieblichen Kontext. Folgende Faktoren werden von ihm in diesem Zusammenhang zusätzlich dazu identifiziert: Zunahme an Wissensbasierten Arbeitsbereichen, steigende Anzahl an wissensintensiven Unternehmen, Wissen als Produktionsfaktor, Wissen als verwertbares Produkt, konvergente Produkte und Dienstleistungen sowie die Steigerung des Markt- und Börsenwertes durch intellektuelles Kapital (vgl. Neumann (2000), S. 17ff.). Auch North (2011) begreift die Wissensgesellschaft als Triebkraft für die steigende Bedeutsamkeit der Ressource Wissen. Er ergänzt seine Einschätzung, indem er als weitere Triebkräfte allgemeine Globalisierungstendenzen sowie die verstärkte Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie ausmacht (vgl. North (2011), S. 14ff.).

<sup>289</sup> Roehl (2002), S. 24f. Eine andere Art der Definition verwenden z.B. Reinmann-Rothmeier/Mandl (1997), indem sie unter Bezug auf Frühwald (1996) die besondere Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie in einer Wissensgesellschaft herausstellen: „Eine Wissensgesellschaft zeichnet sich dadurch aus, daß sie ihre Lebensgrundlagen aus reflektiertem und bewertetem Wissen gewinnt und von den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien einen bewußten und lebenserleichternden, sozial nicht zerstörenden Gebrauch macht.“ (Reinmann-Rothmeier/Mandl (1997), S. 15).

<sup>290</sup> Vgl. Drucker (1992), S. 95; Neumann (2000), S. 17; Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 16; Jaspers/Hildebrandt (2007), S. 33. Willke (2001) identifiziert die Ressource Wissen in der Wissensgesellschaft als Steuerungsressource, die die traditionellen Infrastrukturen der Macht und des Geldes mit zunehmendem Gewicht ergänzt (vgl. Willke (2001), S. 290).

<sup>291</sup> Jänig (2004), S. 6.

<sup>292</sup> Vgl. Kanevsky/Housel (1998), S. 269.

Roehl (2002) präsentiert exemplarisch vier Indizien, die die Existenz der Wissensgesellschaft untermauern:<sup>293</sup>

- *Medialer Umbruch*

Durch den Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere des Internets, wird der Horizont des Wissbaren für Menschen und Organisationen erweitert. Die Transaktionskosten für die Verbreitung von Informationen tendiert gegen Null, die Erreichbarkeit von Wissen war nie so hoch wie heute.

- *Ende der Expertenherrschaft*

In der Wissensgesellschaft existiert kein wahres, vollständiges und sicheres Wissen mehr. Wissen unterliegt einer immer kürzeren Halbwertszeit, auch wissenschaftliches Wissen wird in Bezug auf den gesellschaftlichen Nutzen relativiert. Zusätzlich dazu sind Informationen durch den medialen Umbruch für jedes Individuum leicht zugänglich. Diese Faktoren führen zu einer zunehmenden Anfechtbarkeit und Strittigkeit von Expertenwissen.

- *Expansion gesellschaftlicher Bildung*

Unternehmen und Staat investieren zunehmend in Bildung, um die Wissensbasis ihrer Mitarbeiter und der Gesellschaft zu erhöhen. Sie erhoffen sich dadurch im internationalen Wettbewerb langfristige Vorteile. Insgesamt steigt das Bildungsniveau in Europa kontinuierlich an.

- *Wissensökonomie*

Wissensintensive Wertschöpfung, beispielsweise durch Forschung, Entwicklung und Beratung, wird in Wissensgesellschaften zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil von Organisationen und verdrängt damit die vormals dominante Stellung der materiellen Produktion. Diese wird zunehmend von Maschinen durchgeführt oder in Länder mit geringen Lohnkosten verlagert. Geistige Dienstleistung wird dadurch zur zentralen Herausforderung für Unternehmen. „Die Schlüsselressource im Know-how-Unternehmen ist weder das Geldkapital noch der Produktionsprozeß, sondern der Mensch.“<sup>294</sup>

In der Wissensgesellschaft wandelt sich der Fokus der unternehmerischen Aktivitäten von einer reinen Produktionsorientierung hin zu wissensbasierten Produkten und Dienstleistungen. Hierzu müssen qualifizierte Mitarbeiter gefunden und langfristig an das Unternehmen gebun-

---

<sup>293</sup> Vgl. im Folgenden Roehl (2002), S. 25ff. Eine andere Möglichkeit, die wachsende Bedeutung von Information und Wissen in der gegenwärtigen Gesellschaft und Wirtschaft darzustellen, wählt beispielsweise Lehner (2000), indem er folgende Argumente kategorisiert: Veränderung von Wirtschaftsstrukturen, zunehmender Informationsanteil in Arbeitsprozessen, Information Overload und Überinformation, Wert von Informationen und Wissen, Information als Produktionsfaktor, Information als Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor (vgl. Lehner (2000), S. 6ff.).

<sup>294</sup> Sveiby/Lloyd (1990), S. 14.

den werden. Entscheidend ist dabei eine gelungene Integration der individuellen Wissensbestände in die organisationale Wissensbasis. Wissen wird zur wichtigsten unternehmerischen Ressource und bildet den Kern des immateriellen Vermögens eines Unternehmens.<sup>295</sup> Für Unternehmen in der Wissensgesellschaft wird es überlebenswichtig, Wissen im Unternehmen zu halten und gezielt zu managen.<sup>296</sup>

#### **4.1.2 Der Begriff des Wissensmanagements**

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Bedeutsamkeit von Wissen in der Wissensgesellschaft herausgestellt wurde, liegt der Fokus im Folgenden auf den Inhaltsdimensionen von Wissen. Der besondere Schwerpunkt der Betrachtungen wird dabei auf dem Management des Faktors Wissen liegen. Dafür ist es notwendig, im Vorfeld den betriebswirtschaftlichen Wissensbegriff abzugrenzen und die für Unternehmen relevanten Arten von Wissen zu systematisieren.

##### **4.1.2.1 Wissen und bedeutende Wissensarten**

Obwohl der Begriff des Wissens in der Umgangssprache und im wissenschaftlichen Bereich einen Grundbegriff darstellt, ist er definitorisch kaum greifbar und je nach Betrachtungsweise unterschiedlich abgegrenzt.<sup>297</sup> Die gewählte Definition ist in der wissenschaftlichen Diskussion oftmals von der Fragestellung der jeweiligen Autoren und deren wissenschaftstheoretischen Hintergrund geprägt, teilweise wird in wissenschaftlichen Ausführungen auch auf eine gezielte Abgrenzung verzichtet und vielmehr auf ein undefiniertes Vorverständnis zurückgegriffen.<sup>298</sup> Im Folgenden werden die für diese Arbeit wesentlichen Gesichtspunkte und Elemente des Wissensbegriffs erläutert. Dabei wird versucht, die für das Wissensmanagement relevanten Aspekte herauszustellen.

---

<sup>295</sup> Als Berechnungsgrundlage des immateriellen Vermögens kann die Differenz zwischen Markt- und Buchwert eines Unternehmens dienen. Der Marktwert wird bei börsennotierten Unternehmen durch die Multiplikation der Zahl der Aktien mit dem aktuellen Börsenkurs errechnet. Der Buchwert hingegen dokumentiert die Summe der (meist materiellen) Vermögensgegenstände. Die Differenz charakterisiert diejenige Wertschöpfung, die durch die im Unternehmen vorhandenen (immateriellen) Wissensbestände ermöglicht wird (vgl. Prange (2002), S. 20).

<sup>296</sup> Vgl. Prange (2002), S. 20ff.

<sup>297</sup> Vgl. Roehl (1999), S. 22; Amelingmeyer (2002), S. 40.

<sup>298</sup> Vgl. Amelingmeyer (2002), S. 40f.; Meinsen (2003), S. 16. Amelingmeyer (2002) unternimmt den Versuch verschiedene Wissensdefinitionen im Wandel der Zeit darzustellen und vermittelt somit einen Eindruck über die Vielfalt der definitorischen Facetten des Wissensbegriffs. Dabei präsentiert sie 19 verschiedene Definitionen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Bereichen und Zeiträumen in tabellarischer Form (vgl. Amelingmeyer (2002), S. 41f.). Ähnlich verfahren auch Nonaka/Takeuchi (1997), die die Fragestellung „Was ist Wissen?“ durch eine philosophiegeschichtliche Herleitung der Wissensdiskussion beantworten (vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 33ff.).

#### 4.1.2.1.1 Der Wissensbegriff in der Betriebswirtschaftslehre

In der *betriebswirtschaftlichen Diskussion* wird Wissen oftmals als Faktor angesehen, der zu Wettbewerbsvorteilen führen kann.<sup>299</sup> Die Qualität des Wissens, die unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen zugrunde liegt, bestimmt maßgeblich die Stellung eines Unternehmens im Wettbewerb.<sup>300</sup> Dennoch konnte sich bisher keine einheitliche Definition von Wissen im Rahmen betriebswirtschaftlicher Betrachtungen durchsetzen.<sup>301</sup> Tabelle 6 unterstreicht diesen Zusammenhang, indem sie einen Überblick über verschiedene Wissensdefinitionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur präsentiert und die differente Verwendung des Wissensbegriffs im Rahmen betriebswirtschaftlicher Überlegungen darstellt. Dabei soll der Beispielcharakter der präsentierten Definitionen hervorgehoben werden.

Autor	Definition
Nonaka/Takeuchi (1997), S. 70	Wir betrachten Wissen „[...] als dynamischen menschlichen Prozeß der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die ‚Wahrheit‘.“ (Hervorhebungen nicht übernommen)
Davenport/Prusak (1999), S. 32	„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bieten. Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen.“
Wilkesmann/Rascher (2004), S. 13	„Wissen ist die persönliche Fähigkeit, durch die ein Individuum eine bestimmte Aufgabe ausführen kann. Wissen kann nicht außerhalb des Individuums existieren, wohl aber in Interaktion mit anderen Individuen generiert werden.“ (Hervorhebung nicht übernommen)
Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 23	„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“

Tabelle 6: Exemplarische Auswahl von Wissensdefinitionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur

(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Folgenden wird versucht, sich einem *dynamischen Verständnis von Wissen* anzunähern, um den zumeist statischen Charakter betriebswirtschaftlicher Wissensdefinitionen zu über-

<sup>299</sup> Vgl. Glückstein (2003), S. 22. Reinhardt (2002) identifiziert den Produktionsfaktoransatz und die Erfahrungs- und Lernkurven als wichtigste betriebswirtschaftliche Begründungen für die Bedeutung von Wissen im unternehmerischen Kontext (vgl. Reinhardt (2002), S. 86ff.).

<sup>300</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 32.

<sup>301</sup> Vgl. Bodrow/Bergmann (2003), S. 35.

winden. Eine Annäherung an den Wissensbegriff erfolgt dabei durch Abgrenzung zum Daten- und Informationsbegriff.<sup>302</sup> Die Begrifflichkeiten werden durch charakteristische Merkmale aus Sicht des *Realismus* sowie aus der Perspektive des *Konstruktivismus* erläutert. Die dabei verwendete Abgrenzung besitzt für die weiteren Ausführungen der vorliegenden Arbeit definitorischen Charakter.<sup>303</sup>

## Daten

Aus Sicht des epistemologischen *Realismus* können Daten durch folgende Merkmale beschrieben werden.<sup>304</sup>

1. Daten sind Zeichenfolgen.
2. Daten haben Potenzialcharakter.
3. Daten sind objektiv und zweckfrei.

Daten sind in dieser Sichtweise in erster Linie eine Reihe von Zeichen, die für den Menschen erkennbar sind. Ihr Potenzialcharakter deutet darauf hin, dass sie aus beliebigen Zeichenfolgen bestehen und dass sie darüber hinaus keine eigene Bedeutung besitzen. Daten sind aus realistischer Perspektive objektiv und dienen der Abbildung der Realität. Ihre Zweckgebundenheit entsteht erst, wenn sie in ihrer weiteren Verarbeitung zu Informationen oder Wissen transferiert werden.

Diese grundlegenden Annahmen, die vor allen Dingen in der betriebswirtschaftlichen Diskussion mit dem Datenbegriff einhergehen, ändern sich, wenn Daten aus *konstruktivistischer Sicht*<sup>305</sup> betrachtet werden:

1. Daten sind subjektiv.
2. Daten sind zweckgerichtet.

---

<sup>302</sup> Eine Verwendung der genannten Begrifflichkeiten findet sich in ähnlicher Art z.B. bei Davenport/Prusak (1999), S. 26ff.; Hertog/Huizenga (2000), S. 25f.; Reinmann-Rothmeier/Mandl/Erlach/Neubauer (2001), S. 15f.; Morawietz (2002), S. 65ff.; Al-Laham (2003), S. 27ff.; Bodrow/Bergmann (2003), S. 37f.; Glückstein (2003), S. 16ff.; Güldenbergl (2003), S. 157ff.; Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 37ff.; Wilkesmann/Rascher (2004), S. 13f.; Falk (2007), S. 19ff.; Hasler Roumois (2007), S. 32ff.; Wiater (2007), S. 15ff.; Willke (2007), S. 28ff.; Ederer (2008), S. 27ff.; Schütt (2009), S. 10ff.; Katenkamp (2011), S. 53ff. oder North (2011), S. 36f.

<sup>303</sup> Die folgende Abgrenzung des Daten-, Informations- und Wissensbegriffs erfolgt in thematisch angepasster Form in Anlehnung an Meinsen (2003), S. 28ff.; vgl. auch Willke (2001), S. 7ff.; Meinsen (2006), S. 13ff.

<sup>304</sup> Meinsen (2003) ersetzt in seiner Begriffsbestimmung den Begriff des Realismus durch den Begriff der Ontologie: „Im Rahmen des ontologischen Modells orientiert sich somit Erkenntnis daran, dass versucht wird, ein möglichst genaues Abbild der Realität zu gewinnen. Wissenschaftliche Methoden werden deshalb dazu eingesetzt, menschliche Welt-Erklärungen in eine möglichst große Korrespondenz zur Realität zu bringen. Hierdurch lässt sich wiederum in einem ersten Schritt auf das ontologische Wissensverständnis ableiten, dass sich die Gültigkeit von Wissen in erster Linie an der Güte der Realitätsabbildung messen lassen muss“ (Meinsen (2003), S. 23f.). Trotz der unterschiedlichen Terminologie wird im Folgenden das ontologische Verständnis nach Meinsen mit dem hier erarbeiteten erkenntnistheoretischen Realismus gleichgesetzt, da eine inhaltliche Übereinstimmung zwischen beiden Begrifflichkeiten vorliegt.

<sup>305</sup> In diesem Zusammenhang wird von Meinsen (2003) die radikal konstruktivistische Erkenntnistheorie als Grundlage zur Diskussion von Daten, Informationen und Wissen zugrunde gelegt (vgl. Meinsen (2003), S. 38).

### 3. Daten haben eingeschränkte Kodierungsmöglichkeiten.

Die verwendeten Instrumente und Verfahren zur Datengewinnung werden aufgrund individueller Entscheidungen ausgewählt, das generierte Datenmaterial ist also abhängig vom Individuum und kann als subjektiv eingeschätzt werden. Hieraus lässt sich ableiten, dass Daten bereits bei ihrer Entstehung zweckgerichtet sein müssen. Sie werden von Individuen für einen bestimmten Zweck generiert, eine zweckfreie Datengewinnung wäre sinnlos. Darüber hinaus sind Daten in ihren Kodierungsmöglichkeiten eingeschränkt. Nach Willke (2001) können Daten in drei Formen kodiert sein: Zahlen, Sprache/Text und Bilder. Alles, was darüber hinaus geht (bspw. Mimik oder Gestik), muss transformiert werden. Durch diese Transformation besteht bereits im Bereich der Daten ein breiter Interpretationsspielraum.<sup>306</sup>

## Informationen

Aus der Perspektive des *Realismus* besteht eine unmittelbare Verbindung zwischen Daten und Informationen. Folgende Eigenschaften werden Informationen zugeschrieben:

1. Informationen sind mit Bedeutung versehene Daten.
2. Informationen sind subjektiv.
3. Informationen sind zweckgerichtet.

Informationen sind aufbereitete Daten, die in einen Kontext gestellt wurden. Die unterschiedliche Auswahl und Zusammenstellung der Ausgangsdaten wird dabei durch ein Individuum vorgenommen. Die Subjektivität der Auswahl meint in diesem Zusammenhang allerdings nicht die Interpretation oder das Einflechten subjektiver Meinungen, dies kommt einer Datenfälschung gleich. Die Datenzusammenstellung erfolgt nicht absichtslos, sondern folgt einem bestimmten Zweck, beispielsweise dient sie als Entscheidungsgrundlage.

Aus Sicht des *Konstruktivismus* können drei Merkmale zur Beschreibung von Informationen herangezogen werden:

1. Informationen sind das Ergebnis subjektiver Auswahlkriterien.
2. Informationen sind situationsspezifisch.
3. Informationen können nicht (vollständig) ausgetauscht werden.

Es ist möglich aus ein- und derselben Datenbasis durch subjektive Auswahl verschiedene Informationen herauszulesen, Informationen sind folglich subjektgebunden. Eine besondere Rolle spielen dabei auch situationsspezifische Umstände, da sie eine Art externes Auswahlkriterium für Informationen darstellen. Auf Grundlage dieser Überlegungen wird deutlich, dass

---

<sup>306</sup> Vgl. Willke (2001), S. 7f.

Informationen nicht (vollständig) ausgetauscht werden können. Jedes Individuum bewertet und interpretiert eine Information anhand seiner persönlichen Relevanzkriterien.

## **Wissen**

Wissen wird aus Sicht des *Realismus* aus Informationen generiert, indem diese mit vorhandenem Wissen verknüpft werden. Der für die vorliegende Arbeit relevante Wissensbegriff ist durch sechs Merkmale gekennzeichnet, die teilweise auch für den konstruktivistischen Wissensbegriff Bedeutung besitzen:

### 1. Akkumulativität und Synergiefähigkeit

Wissen kann nicht verbraucht werden, sein Wert wird sogar durch ständigen Gebrauch erhöht. Wissens Elemente lassen sich vernetzen und können Wissen hervorbringen, das über die einzelnen Bestandteile hinausgeht.

### 2. Quasi-Subjektbezogenheit

Das Individuum wählt Informationsbestandteile auf der Grundlage subjektiver Entscheidungskriterien aus und verarbeitet diese zu Wissen weiter. Dabei fließen individuelle Vorstellungen, Perspektiven, Erfahrungen etc. in das Wissen ein. Zwar ist davon auszugehen, dass das Wissen zwischen zwei Menschen aufgrund differierender kognitiver Prozesse nie vollständig identisch ist, dennoch ist aus Sicht des Realismus eine prinzipielle Weitergabe von Wissen z.B. durch Kommunikation oder Verschriftlichung möglich.

### 3. Quasi-Simultaneität

Wissen wird ausschließlich geteilt. Wenn ein Wissensträger sein Wissen an einen anderen weitergibt, behält er sein Wissen trotz der Weitergabe, es entsteht eine Art „Wissens-Multiplikation“.

### 4. Kontextbezogenheit

Die Relevanz von Wissen ist zeit- und ortsgebunden. Die Umgebung hat einen großen Einfluss auf die Informationen, die ein Individuum sich aneignet.

### 5. Quasi-Speicherfähigkeit

Wissen kann durch die Verwendung unterschiedlichster Speicher (bspw. Dokumente, Computer, Gehirn etc.) zwischengelagert werden und ist dadurch theoretisch dauerhaft verfügbar.

### 6. Universalität

Prinzipiell ist Wissen für jedes Wissenssubjekt zugänglich. Allerdings gibt es trotz der grundlegenden Universalität von Wissen viele Möglichkeiten Wissen bzw. seine Vorstu-

fen zurückzuhalten. Im unternehmerischen Umfeld spielt dabei vor allen Dingen der Faktor „Wissen ist Macht“ eine dominante Rolle.

Wissen im *konstruktivistischen* Sinne baut auf den Merkmalen der realistischen Betrachtungen auf. Grundsätzlich können aus der Perspektive des Konstruktivismus die realistisch geprägten Eigenschaften der „Akkumulativität und Synergiefähigkeit“, der „Quasi-Simultaneität“ und der „Universalität“ keine Verwendung finden. So ist Wissen aus konstruktivistischer Sicht zwar eine Ressource, die sich nicht abnutzt, der Aspekt der Wissensvermehrung steht hierbei allerdings nicht im Fokus, sondern dessen Funktionalität bzw. Viabilität. Somit kann der Begriff der „Akkumulativität und Synergiefähigkeit“ durch den Begriff der „Erfahrungsqualität“ ersetzt werden. Die „Quasi-Simultaneität“ ist aus konstruktivistischer Sicht ebenfalls problematisch, da Wissensaustausch im Höchstfall nur sehr eingeschränkt möglich ist. Dementsprechend kann dieser Begriff im Rahmen konstruktivistischer Betrachtungen nicht als Eigenschaft von Wissen identifiziert werden. Gleiches gilt für die „Universalität“, da durch den subjektiven und kontextbezogenen Charakter, den bereits Daten und Informationen besitzen, die einfache Verfügbarkeit von Wissen eine untergeordnete Rolle spielt. Folgende Eigenschaften können Wissen in der konstruktivistischen Ausprägung für die vorliegende Arbeit definieren:

#### 1. Intangibilität

Die Nicht-Stofflichkeit von Wissen gilt im konstruktivistischen Kontext uneingeschränkt. Wissen ist an Wissensträger gebunden, eine stoffliche Repräsentation, beispielsweise durch Bücher, führt zu einem Verlust des Wissensstatus.

#### 2. Erfahrungsqualität

Die Qualität der Wissensbildung wird durch die Intensität, Menge und Reflexion von Lebenserfahrungen determiniert.

#### 3. Subjektbezogenheit

Es ist aus konstruktivistischer Sicht nur sehr eingeschränkt möglich, Daten bzw. Informationen auszutauschen. Gleiches gilt auch für Wissen, das zusätzlich durch einen intensiven individuellen Verarbeitungsprozess gebildet wurde.

#### 4. Kontextbezogenheit

Ein- und dasselbe Wissen kann in unterschiedlichen Kontexten und Situationen hilfreich sein, in anderen hingegen nicht. Kontextbezogenheit ist auch aus konstruktivistischer Sicht eine Eigenschaft von Wissen.

#### 5. Quasi-Speicherfähigkeit

Wissen kann grundsätzlich konserviert werden. Subjekt- und Kontextbezogenheit schränken die Möglichkeit des Speicherns von Wissen allerdings erheblich ein. Die Betonung des Begriffs „Quasi-Speicherfähigkeit“ liegt also auf der Bezeichnung „Quasi“.

#### 6. Modellcharakter von Wissen

Wissen besitzt Modellcharakter, um bestimmte Beobachtungen zu erklären. Hierdurch wird die zeitliche Beschränkung von Wissen betont. Daraus folgt auch, dass Wissen Teil einer persönlichen Anschauung ist und nicht in die Kategorien „Richtig“ oder „Falsch“ eingeteilt werden kann.

#### 7. Zweckbezogenheit

Wissen ist auf einen bestimmten Zweck bezogen, es unterliegt dem Kriterium der Viabilität. Der Nutzen und die Funktionalität von Wissen können in Hinblick auf das angestrebte Ziel oder den verfolgten Zweck überprüft werden.

#### 8. Prozesscharakter von Wissen

Wissen entsteht im Prozess der Wissensentwicklung und stellt dessen Ergebnis dar. Dieser Prozess ist Teil einer beinahe endlosen Abfolge von Prozessen, die nötig sind, um die Wirklichkeit zu begründen und zu bewältigen. Unter der Prämisse, dass Wissen nicht überdauert, sollte beachtet werden, dass Prozesse der Wissensentwicklung eher wiederholbar sind als deren Ergebnisse übertragbar.

### 4.1.2.1.2 Bedeutende Wissensarten im betriebswirtschaftlichen Kontext

Eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem Begriff des Wissens kann durch eine Systematisierung nach dessen Wesensmerkmalen bzw. daraus abgeleiteten *Wissensarten* erfolgen. In der entsprechenden Literatur werden hierzu oftmals Unterscheidungen in zwei oder mehrere Kategorien durchgeführt, durch welche eine Systematisierung des Wissensbegriffs erreicht werden soll.<sup>307</sup> Dabei existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Klassifizierungsversuchen, die je nach Themenfokussierung des jeweiligen Autors andere Schwerpunkte setzen.<sup>308</sup> Im Folgenden werden zwei Möglichkeiten der Kategorisierungen präsentiert, die für die nachfolgenden Betrachtungen, insbesondere im Hauptteil der vorliegenden Arbeit, von Relevanz sind und innerhalb der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis eine herausra-

<sup>307</sup> Prange (2002) stellt dazu fest: „Am weitesten verbreitet ist wohl der Ansatz, sich dem Wissensbegriff zunächst durch die Unterscheidung dichotomer Wissenskategorien zu nähern.“ (Prange (2002), S. 26).

<sup>308</sup> Vgl. zum Überblick über Klassifikationsschemata und weitere relevante Wissensarten in der betriebswirtschaftlichen Diskussion z.B. Morawietz (2002), S. 64 oder Lehner (2009), S. 50ff.

gende Stellung einnehmen. Dabei werden die Wissensarten des *impliziten* und des *expliziten Wissens* sowie die des *individuellen* und *kollektiven Wissens* einer näheren Betrachtung unterzogen.<sup>309</sup>

### **Implizites und explizites Wissen**

Die Kategorisierung in eine *implizite* und eine *explizite* Wissensdimension geht auf den ungarischen Biologen und Wissenschaftstheoretiker Michael Polanyi zurück, der den Begriff des „tacit knowledge“, in der deutschen Übersetzung „implizites Wissen“ genannt, prägte.<sup>310</sup> Polanyis Überlegungen basieren auf der Annahme, „[...] daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.“<sup>311</sup> Die Unterteilung in eine implizite und eine explizite Wissensdimension ist besonders für das unternehmerische Wissensmanagement von großer Bedeutung.<sup>312</sup> So baut beispielsweise das im betriebswirtschaftlichen Schrifttum oftmals zitierte Wissensmanagementmodell der japanischen Ökonomen Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi auf Polanyis Kategorisierungssystem auf.<sup>313</sup>

*Implizites Wissen* umfasst sämtliches Wissen, das eine Person auf der Grundlage ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Tätigkeiten und ihres Lernens im Sinne eines „Know-how“ besitzt.<sup>314</sup> Es wird oftmals automatisch und unbewusst angewendet,<sup>315</sup> ist sowohl kontextspezifisch als auch persönlich und dadurch nur schwer kommunizierbar.<sup>316</sup> Als problematisch stellt sich die Formalisierung, Übertragung und Speicherung impliziten Wissens dar.<sup>317</sup> Diese Problematik wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass eine Person nicht unbedingt wissen muss, dass sie ein bestimmtes Wissen besitzt und darüber hinaus oftmals das den eigenen Handlungen

---

<sup>309</sup> Die Auswahl der genannten Wissensarten ergibt sich primär aufgrund ihrer Bedeutung innerhalb des relevanten Schrifttums (vgl. auch Katenkamp (2011), S. 61f.). Zusätzlich stellt insbesondere der für die folgenden Ausführungen bedeutungsvolle Ansatz nach Meinsen (2003) die Kategorisierungen in implizites/explizites Wissen sowie in individuelles/kollektives Wissen in den Mittelpunkt der Betrachtungen (vgl. Meinsen (2003) S. 55).

<sup>310</sup> Vgl. z.B. Freimuth/Haritz (1997), S. 16; Al-Laham (2003), S. 32; Meinsen (2003), S. 64; Hasler Roumois (2007), S. 39; Lehner (2009), S. 53; Fanz (2010), S. 52; vgl. auch Polanyi (1958) sowie Polanyi (1985).

<sup>311</sup> Polanyi (1985), S. 14.

<sup>312</sup> Vgl. Willke (2001), S. 12; Gerhards/Trauner (2007), S. 10; Hasler Roumois (2007), S. 39.

<sup>313</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 72. Das Modell der Wissensgenerierung nach Nonaka/Takeuchi (1997) wird in Abschnitt 4.2.2.4 der vorliegenden Arbeit in einer ausführlichen Darstellung präsentiert.

<sup>314</sup> Vgl. Willke (2001), S. 12; Hasler Roumois (2007), S. 40. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass der Begriff des impliziten Wissens je nach Theoriekontext eine andere Verwendung findet. Neuweg (1999) identifiziert sieben verschiedene Zugänge zum Begriff des impliziten Wissens: 1. Unbewusste Verhaltenssteuerung und Intuition, 2. Implizites Gedächtnis, 3. Implizites Regelwissen, 4. Nicht-Verbalisierbarkeit, 5. Nicht-Formalisierbarkeit, 6. Erfahrungsgebundenheit sowie 7. „Cognitive View“ vs. „tacit knowing view“ (vgl. Neuweg (1999), S. 12ff.).

<sup>315</sup> Vgl. Prange (2002), S. 25f.

<sup>316</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 72; Katenkamp (2011), S. 63.

<sup>317</sup> Vgl. Freimuth/Haritz (1997), S. 16; Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 42.

zugrunde liegende Wissen nicht erklären kann.<sup>318</sup> Eine besondere Rolle zur Übertragung von implizitem Wissen spielt der Sozialisationsprozess, durch den die Weitergabe des impliziten Wissens ermöglicht wird.<sup>319</sup>

Im Gegensatz dazu ist das *explizite Wissen* ein Wissen, das verbal beschrieben werden kann.<sup>320</sup> Es lässt sich „[...] in formaler, systematischer Sprache weitergeben.“<sup>321</sup> So ist es beispielsweise möglich, explizites Wissen in grammatischen Sätzen, mathematischen Ausdrücken, technischen Daten oder Handbüchern zu artikulieren. Die Weitergabe des expliziten Wissens von einer Person zur anderen ist aufgrund der sprachlichen Artikulationsfähigkeit der Wissensinhalte möglich.<sup>322</sup> Von besonderer Relevanz ist dabei, dass explizites Wissen ein Wissen ist, „[...] von dem der Wissende weiß und über das er sprechen kann.“<sup>323</sup> Im Unterschied zum impliziten Wissen ist sich der Wissensträger also seines expliziten Wissens bewusst.

Innerhalb der realistisch geprägten Managementliteratur wird überwiegend davon ausgegangen, dass explizites und implizites Wissen zwei klar voneinander abgrenzbare Begrifflichkeiten darstellen, Wissen kann in diesem Kontext entweder in expliziter oder impliziter Form vorkommen. Konstruktivistisch orientierte Publikationen beschreiben diesen Zusammenhang differenzierter.<sup>324</sup> So weisen z.B. Nonaka/Umemoto/Sasaki (1998) darauf hin, dass implizites und explizites Wissen keine strikten Gegensatzpaare darstellen, sondern komplementären Charakter besitzen.<sup>325</sup>

### **Individuelles und kollektives Wissen**

Eine weitere Möglichkeit den umfangreichen Begriff des Wissens zu systematisieren, liegt in dessen Kategorisierung nach Wissensträgern. In der Literatur zum Thema Wissen und Wissensmanagement existieren zahlreiche Ansätze, Wissen unter Einbezug von Wissensträgern

<sup>318</sup> Vgl. Willke (2001), S. 13. Hasler Roumois (2007) nennt diese Dimension des impliziten Wissens „stilles Wissen“ und versteht darüber hinaus „bewusstes Wissen“ und „latentes Wissen“ als weitere Dimensionen innerhalb der Kategorie des impliziten Wissens (vgl. Hasler Roumois (2007), S. 40ff.).

<sup>319</sup> Vgl. Wilkesmann/Rascher (2004), S. 15. Die zentralen Aspekte der Sozialisation sowie weitere Möglichkeiten der Umwandlung von Wissen werden im Rahmen des Modells der Wissensgenerierung nach Nonaka/Takeuchi (1997) in Abschnitt 4.2.2.4 dargestellt.

<sup>320</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 64; Wilkesmann/Rascher (2004), S. 15.

<sup>321</sup> Nonaka/Takeuchi (1997), S. 72.

<sup>322</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 8; Reinmann-Rothmeier/Mandl/Erlach/Neubauer (2001), S. 17; Wilkesmann/Rascher (2004), S. 15. Es ist allerdings zu bemerken, dass die Wissensinhalte durch ihre Artikulation und Weitergabe einen anderen Status erreichen. Wissen wird durch den Prozess der Explizierung zu Daten, die wiederum den Ausgangspunkt für die Wissensanreicherung einer anderen Person bilden (vgl. Hasler Roumois (2007), S. 43). Trotz dieser definitorischen Divergenzen wird aufgrund der gängigen Terminologien im Rahmen betriebswirtschaftlicher Untersuchungen auch im Folgenden der Begriff des Wissens in Bezug auf die Wissensexplizierung verwendet.

<sup>323</sup> Willke (2001), S. 13.

<sup>324</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 21.

<sup>325</sup> Vgl. Nonaka/Umemoto/Sasaki (1998), S. 146.

zu systematisieren. Eine oftmals gewählte Einteilung unterscheidet dabei zwischen *individuellem* und *kollektivem* Wissen.<sup>326</sup> Diese Systematisierung wird dadurch begründet, dass Wissen zwar grundsätzlich an Personen gebunden ist, allerdings gerade in Unternehmen auch in kollektiven Zusammenhängen beobachtet werden kann.<sup>327</sup> Das Vorhandensein und Zusammenspiel dieser individuellen und kollektiven Wissensbestände macht in einem Unternehmen die organisationale Wissensbasis aus.<sup>328</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich daher primär auf unternehmerische Zusammenhänge.

*Individuelles Wissen*, in der Literatur teilweise auch personales Wissen genannt,<sup>329</sup> besitzt einen wichtigen Stellenwert im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Diskussion zum Thema Wissensmanagement. Nonaka (1994) bekräftigen diesen Zusammenhang: „At a fundamental level, knowledge is created by individuals. An organization cannot create knowledge without individuals.“<sup>330</sup> Individuelles Wissen ist an das Individuum gebunden, es umfasst sämtliche Kenntnisse und Fähigkeiten, über die eine Person verfügt.<sup>331</sup> Dementsprechend bildet der Erfahrungsschatz eines Individuums die Basis des individuellen Wissens.<sup>332</sup> Individuelles Wissen kann dabei sowohl in impliziter als auch in expliziter Form vorliegen.<sup>333</sup> Durch Explizierung kann es prinzipiell von einer Person zur anderen weitergegeben werden,<sup>334</sup> allerdings sind etwaige Transformationsverluste oder -gewinne nicht auszuschließen.<sup>335</sup> Meinsen (2006) empfiehlt daher, individuelle Wissensbestände ausschließlich am Handlungsergebnis, also am umgesetzten Wissen, zu überprüfen.<sup>336</sup>

Der Begriff des *kollektiven Wissens* deutet bereits darauf hin, dass nicht das Individuum der alleinige Träger dieses Wissens ist, sondern mehrere Personen eine Beteiligung finden. Krebs (1998) unterscheidet zwei Formen des kollektiven Wissens in Unternehmen. Zum einen definiert er kollektives Wissen als das Wissen mehrerer Personen in einem Unternehmen, das von

---

<sup>326</sup> Teilweise wird innerhalb der einschlägigen Literatur mit dem Begriff des organisationalen Wissens eine dritte Kategorie geschaffen. Organisationales Wissen ist dabei als ein kommunizierbares, konsensfähiges und integriertes Wissen zu verstehen, das von allen Unternehmensmitgliedern geteilt wird oder das allen Unternehmensmitgliedern ohne Probleme zugänglich gemacht werden kann (vgl. Duncan/Weiss (1979), S. 85ff.). Eine abweichende Art der Systematisierung unterscheidet beispielsweise zwischen personellen Wissensträgern, materiellen Wissensträgern (druckbasierte, audiovisuelle, computerbasierte und produktbasierte Wissensträger) und kollektiven Wissensträgern (vgl. Amelingmeyer (2002), S. 54). Einen Überblick über verschiedene betriebswirtschaftliche Entwürfe zur Einteilung von Wissen nach Wissensträgern findet sich bei Amelingmeyer (2002), S. 53.

<sup>327</sup> Vgl. Meinsen (2006), S. 18.

<sup>328</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 23.

<sup>329</sup> Vgl. z.B. Wiater (2007), S. 25.

<sup>330</sup> Nonaka (1994), S. 17.

<sup>331</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 17; Sollberger (2006), S. 35.

<sup>332</sup> Vgl. Prange (2002), S. 27.

<sup>333</sup> Vgl. Wiater (2007), S. 25.

<sup>334</sup> Vgl. Prange (2002), S. 27. Diese Überlegung ist durch die Erkenntnistheorie des Realismus geprägt.

<sup>335</sup> Vgl. Meinsen (2006), S. 18. Diese Überlegung ist durch die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus geprägt.

<sup>336</sup> Vgl. Meinsen (2006), S. 18f.

diesen gemeinsam geteilt wird. Dieses Wissen liegt allen Mitgliedern eines Kollektivs, im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang also beispielsweise innerhalb einer Abteilung oder einer Projektgruppe, vor. Es kann sich zum Beispiel in Form von Büchern, Checklisten oder Handlungsrountinen manifestieren. Zum anderen weist Krebs darauf hin, dass kollektives Wissen auch durch Relationen und Verknüpfungsmuster zwischen Wissens-elementen entstehen kann und sich dadurch von einzelnen Personen ablösen lässt. Diese Art des kollektiven Wissens ist in teilweise ungeschriebenen Regeln oder Interaktionsstrukturen dokumentiert.<sup>337</sup> Meinsen (2003, 2006) entwickelt unter der Prämisse, dass Wissen und Informationen nicht ohne erhebliche Transformationsverluste getauscht werden können, eine (radikal) konstruktivistische Alternative zu der zuvor präsentierten realistischen Begriffsbestimmung. Er betont, dass kollektives Wissen die Wissensbestände einer Gruppe umfasst, deren Mitglieder sich kennen und die auf Grundlage einer gemeinsamen Datenbasis individuelles Wissen erarbeiten. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass es sich beim kollektiven Wissen aus konstruktivistischer Sicht nie um das identische Wissen verschiedener Individuen handelt, sondern um eine Art Schnittmenge unterschiedlicher individueller Wissensinhalte.<sup>338</sup> Ähnliches gilt auch für das emergente Wissen auf kollektiver Ebene. Durch intensive Reflexion und Auseinandersetzung kann dieses in Form sozialer Regeln zur kollektiven Organisation (z.B. Ablauf von Besprechungen) und zum kollektiven Umgang (z.B. Art und Weise der Kommunikation) entstehen, um so Orientierungs- und Verhaltenssicherheit zu schaffen.<sup>339</sup>

#### **4.1.2.1.3 Exkurs: Kompetenz als erweiterte Zieldimension wissensorientierter Unternehmensführung**

Zusätzlich zu den Inhaltsbereichen des Wissens hat der Begriff der *Kompetenz* insbesondere in pädagogischen Publikationen an Stellenwert gewonnen. Dies kann beispielsweise dadurch begründet werden, dass Wissen stetig verkürzten Veralterungszyklen unterliegt und dessen autodidaktische Aneignung als eine der Kernaufgaben der Erwachsenenbildung angesehen werden kann.<sup>340</sup> Um die theoretische und praktische Relevanz des Kompetenzbegriffs zu

---

<sup>337</sup> Vgl. Krebs (1998), S. 159ff.

<sup>338</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 58f.; Meinsen (2006), S. 19.

<sup>339</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 58f.

<sup>340</sup> Vgl. Arnold (1998), S. 87f.; vgl. zur argumentativen Begründung der kompetenzorientierte Wende in der Weiterbildung auch Arnold (1998), S. 88f.

würdigen, werden dessen zentrale Inhaltsbereiche im Folgenden als Exkurs dargestellt und anschließend vom Wissensbegriff abgegrenzt.<sup>341</sup>

Kompetenz als Begrifflichkeit unterliegt einer Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Die daraus resultierende Unübersichtlichkeit ist primär durch die Verwendung des Kompetenzbegriffs in unterschiedlichen Fachdisziplinen begründet.<sup>342</sup> Tabelle 7 vermittelt einen ersten Überblick über verschiedene Kompetenzdefinitionen in der einschlägigen Literatur. Dabei ist auf den Beispielcharakter und die chronologische Reihenfolge der ausgewählten Definitionen hinzuweisen.

Autor	Definition
Mudra (2004), S. 363	„Grundsätzlich stellt Kompetenz eine Passung zwischen den spezifischen Fähigkeiten (Verhaltensoptionen) eines Menschen und den Anforderungen in einer spezifischen Situation her. Mangelnde Kompetenz kann man sich als das Fehlen einer Kompatibilität zwischen dem Kompetenzprofil der Person und den Anforderungen vorstellen [...].“(Hervorhebungen nicht übernommen)
Arnold (2010a), S. 172f.	„Kompetenz bezeichnet das Handlungsvermögen einer Person. [...] Kompetenz umfasst nicht nur inhaltliches bzw. fachliches Wissen und Können, sondern auch außerfachliche bzw. überfachliche Fähigkeiten, die häufig mit Begriffen wie Methodenkompetenz („know how to do“), Sozialkompetenz, Personalkompetenz oder auch Schlüsselqualifikationen umschrieben werden.“
Erpenbeck (2012), S. 16	Kompetenzen beschreiben „[...] die Fähigkeiten, in unerwarteten, offenen, zuweilen chaotischen Situationen selbstorganisiert und kreativ Handeln zu können.“
Becker (2013), S. 9	Kompetenz ist aufzufassen „[...] als die Zuschreibung von Berechtigung, Befähigung und Bereitschaft einer Person, ein Amt, eine Handlung ausführen zu können, zu wollen und zu dürfen.“

Tabelle 7: Exemplarische Auswahl von Kompetenzdefinitionen in der Literatur

(Quelle: Eigene Darstellung)

Trotz unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen bezieht sich der Begriff der Kompetenz in den meisten individuumszentrierten Definitionen auf „[...] die Entwicklung eines subjektiven Potenzials zum selbständigen Handeln in unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen. Dieses subjektive Handlungsvermögen ist nicht allein an Wissenserwerb gebunden, es umfasst vielmehr auch die Aneignung [...] von Orientierungsmaßstäben und die Weiterentwicklung der

<sup>341</sup> Es ist zu beachten, dass aufgrund des Exkurs-Charakters der folgenden Betrachtungen auf eine epistemologische Diskussion des Kompetenzbegriffs verzichtet und stattdessen ein Überblick über allgemeine Inhaltsbereiche gegeben wird. Gleichzeitig wird der Kompetenzbegriff primär auf der Ebene des Individuums thematisiert. Aus organisationaler Sicht sind Kompetenzen hingegen definiert als „[...] wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile.“ (Freiling/Gersch/Goeke (2006), S. 57). Für eine erweiterte Abgrenzung verschiedener Kompetenzebenen im Unternehmen kann z.B. auf Probst/Deussen/Eppler/Raub (2000) oder Wilkens/Keller/Schmette (2006) verwiesen werden.

<sup>342</sup> Vgl. Pawlowsky/Menzel/Wilkens (2005), S. 343ff.; Wilkens/Keller/Schmette (2006), S. 124.

Persönlichkeit.“<sup>343</sup> Kompetenzen werden hierbei als operationalisierbare Konstrukte menschlicher Leistung aufgefasst, welche zwar nicht direkt überprüfbar, aber rückblickend durch die Realisierung der Fähigkeiten aus den Handlungsausführungen beobachtbar und bewertbar sind.<sup>344</sup> Neben der Vermittlung durch institutionalisierte Lernprozesse entwickeln sich Kompetenzen insbesondere durch selbstgesteuertes Lernen.<sup>345</sup> Diesen Gedankengang erweiternd, wird eine Kompetenzdefinition nach Erpenbeck/Rosenstiel (2007) präsentiert, welche die Bedeutung von Selbstorganisationsprozessen betont und die für die nachfolgenden Betrachtungen im Sinne einer Arbeitsdefinition Verwendung findet:

„Kompetenzen bezeichnen [...] Selbstorganisationsdispositionen physischen und psychischen Handelns, wobei unter Dispositionen die bis zu einem bestimmten Handlungszeitpunkt entwickelten inneren Voraussetzungen zur Regulation der Tätigkeit verstanden werden. Damit umfassen Dispositionen nicht nur individuelle Anlagen sondern auch Entwicklungsergebnisse [...]. Kompetenzen sind folglich eindeutig handlungszentriert und primär auf divergent- selbstorganisative Handlungssituationen bezogen.“<sup>346</sup>

Aufbauend auf obiger Darstellung wird durch eine Präsentation zentraler Kompetenzarten auf der Ebene des Individuums ein erweiterter Zugang zum Begriff der Kompetenz erreicht. Die folgende Differenzierung in vier *Grundkompetenzen* besitzt insbesondere für organisationale Zusammenhänge Relevanz.<sup>347</sup> Die daraus folgende Zieldimension des kompetenten Handelns ist abhängig von einer Kombination bzw. Synthese der dargestellten Kompetenzarten und den entsprechenden Anforderungen in einer Problemsituation.<sup>348</sup> Um ein vollständiges Bild zu erhalten, werden den vier vorgestellten Grundkompetenzen jeweils drei entsprechende Teilkompetenzen exemplarisch zugeordnet, welche speziell auf den Unternehmensalltag bezogen sind.<sup>349</sup>

---

<sup>343</sup> Arnold (2010a), S. 173.

<sup>344</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck (1997), S. 95; Kromrei (2006), S. 15f.; Erpenbeck (2007), S. 489. Aufgrund der hohen Relevanz innerhalb der Unternehmenspraxis soll an dieser Stelle auf das von Heyse/Erpenbeck initiierte Verfahren der *Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung (KODE®)* hingewiesen werden. Als Verfahren zur Bestimmung eines individuellen Kompetenzspektrums im Unternehmensalltag ermöglicht es „[...] die Weiterentwicklung vorhandener, die Entwicklung neuer, den Ausgleich stark differierender und die Dämpfung ‚überzogener‘ Kompetenzen.“ (Erpenbeck (2007), S. 490). Für eine tiefergehende Darstellung des KODE®-Verfahrens in Theorie und Praxis vgl. auch Erpenbeck (2007), Heyse/Erpenbeck (2007) sowie Schäffner (2014).

<sup>345</sup> Vgl. Arnold (2010a), S. 173.

<sup>346</sup> Erpenbeck/Rosenstiel (2007), S. XXXVI, Hervorhebungen nicht übernommen.

<sup>347</sup> Die im Folgenden präsentierten Grundkompetenzen werden in der einschlägigen Literatur in unterschiedlicher Weise ausdifferenziert. So sind die *aktivitäts- und umsetzungsbezogenen Kompetenzen* zum Teil nicht als eigenständige Grundkompetenz definiert, sondern werden als Schnittmenge aus Fach-, Methoden- Sozial- und Personalkompetenz beschrieben. Die *Fachlich-methodischen Kompetenzen* hingegen werden teilweise in zwei eigenständige Kategorien eingeteilt, welche mit Fachkompetenzen sowie Methodenkompetenzen überschrieben werden (vgl. Schäffner (2004), S. 13).

<sup>348</sup> Vgl. Wiesner/Wolter (2005), S. 30.

<sup>349</sup> Vgl. zur folgenden Darstellung zentraler Grundkompetenzen Erpenbeck (2004), S. 58ff.; Erpenbeck/Heyse (2007), S. 158ff.; Erpenbeck/Rosenstiel (2007), S. XXIIIff.; Erpenbeck/Sauter (2007), S. 70ff.

### **Personale Kompetenzen**

*Personale Kompetenzen* umfassen die Selbstorganisationsfähigkeiten, das eigene Handeln selbstreflexiv und kritisch zu hinterfragen und daraus produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder abzuleiten. Dadurch unterstützen personale Kompetenzen die Entfaltung von Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätzen und begünstigen die Fähigkeit, sich am Arbeitsplatz und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen. Beispiele für Teilkompetenzen im Bereich der personalen Kompetenzen sind Selbstreflexionsbereitschaft, Lernbereitschaft und Offenheit.

### **Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen**

*Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen* beinhalten die Selbstorganisationsfähigkeiten, aktiv zu handeln und das eigene Handeln sowie die erzielten Ergebnisse willensstark und kraftvoll auf die Umsetzung auszurichten. Neben dem Einbezug der eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen stehen insbesondere die Integration weiterer Grundkompetenzen (personal, fachlich-methodisch, sozial-kommunikativ) in die Willensantriebe sowie die Realisation von Handlungen im Mittelpunkt dieser Grundkompetenzen. Entscheidungsfähigkeit, Gestaltungswille und Initiative sind als exemplarische Teilkompetenzen der aktivitäts- und umsetzungsbezogenen Kompetenzen anzusehen.

### **Fachlich-methodische Kompetenzen**

*Fachlich-methodische Kompetenzen* umfassen die Selbstorganisationsfähigkeiten, mithilfe eines ausgeprägten und einzigartigen fachlichen und methodischen Wissens schier unlösbare Herausforderungen schöpferisch bewältigen zu können. Neben der Einordnung, Bewertung und Anwendung von Wissen schließt dies die methodische Gestaltung von Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen sowie die Weiterentwicklung von entsprechenden Methoden ein. Das relevante Sach- und Fachwissen wird dabei durch Regel-, Wert-, Norm- und Erfahrungswissen ergänzt, so dass Prozesse und Produkte verwirklicht werden können, die einzigartig und nichtimitierbar sind. Als relevante Teilkompetenzen können Fachwissen, konzeptionelle Fähigkeiten und analytisches Denken angesehen werden.

### **Sozial-kommunikative Kompetenzen**

*Sozial-kommunikative Kompetenzen* beinhalten die Selbstorganisationsfähigkeiten, sich kommunikations-, gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten. Neben der Optimierung und dem kreativen Einsatz von Kommunikations- und Kooperationsprozesse, schließt dies insbe-

sondere die Minimierung von Konfliktpotenzialen in Gruppen ein, um dadurch gemeinsam neue Pläne und Ziele entwickeln zu können. Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit sind als exemplarische Teilkompetenzen der sozial-kommunikativen Kompetenzen einzuordnen.

Bereits durch die inhaltliche Darstellung der vier Grundkompetenzen wird deutlich, dass *Wissen und Kompetenzen* in einem engen Abhängigkeitsverhältnis stehen, jedoch nicht deckungsgleich sind. Wissensaspekte im betriebswirtschaftlichen Sinne können vorwiegend den fachlich-methodischen Kompetenzen zugeordnet werden und bilden durch entsprechende Teilkompetenzen wie Fachwissen oder konzeptionelle Fähigkeiten die Basis für die selbstorganisationale Regulation von Tätigkeiten. Die Entwicklung von Kompetenzen erfordert dabei einen ausreichenden Wissensbestand sowie eine angemessene Wissensentwicklung.<sup>350</sup> Erpenbeck/Heyse (2007) erörtern den Zusammenhang: „Voraussetzung jeder Kompetenzentstehung und -entwicklung ist die Verfügbarkeit von Wissen. Kompetenzen schließen das unumgänglich notwendige, exponentiell wachsende Wissen stets in verfügungs- und handlungsrelevante Beziehungen ein. Sie setzen Wissen voraus, sind aber nicht mit Wissen gleichzusetzen.“<sup>351</sup> Wissen bildet also die Grundlage für Kompetenzen,<sup>352</sup> besitzt jedoch im Gegensatz zur Kompetenz keine subjektive Handlungsrelevanz und ist nicht zwangsläufig mit einem starken Umsetzungswillen verbunden.<sup>353</sup> Im Extremfall bedeutet dies, dass eine Person zwar über relevantes Wissen in Bezug auf eine spezifische Problemstellung verfügen kann, dieses Wissen aufgrund unzureichender Umsetzungskompetenzen allerdings nicht zur Lösung der Problemstellung eingesetzt wird. Ein entscheidender Aspekt für Innovation und Wertschöpfung ist also nicht ausschließlich die beliebige Verfügbarkeit von Wissen, sondern dessen Integration in kompetente Handlungen.<sup>354</sup>

North (2011) ordnet die Begrifflichkeiten graphisch in einen organisationalen Gesamtzusammenhang ein und stellt die Beziehung zwischen Wissen und Kompetenz vereinfacht am Beispiel einer hierarchisch gegliederten Wissenstreppe dar. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die inhaltlichen Verknüpfungen.<sup>355</sup>

---

<sup>350</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck (1997), S. 96.

<sup>351</sup> Erpenbeck/Heyse (2007), S. 163.

<sup>352</sup> Vgl. Erpenbeck/Sauter (2007), S. 19.

<sup>353</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 181.

<sup>354</sup> Vgl. Kromrei (2006), S. 9.

<sup>355</sup> Es ist zu beachten, dass der informationstheoretische Ansatz nach North (2011) aufgrund seiner inhaltlichen Spezifikationen insbesondere der Epistemologie des *Realismus* zuzuordnen ist.

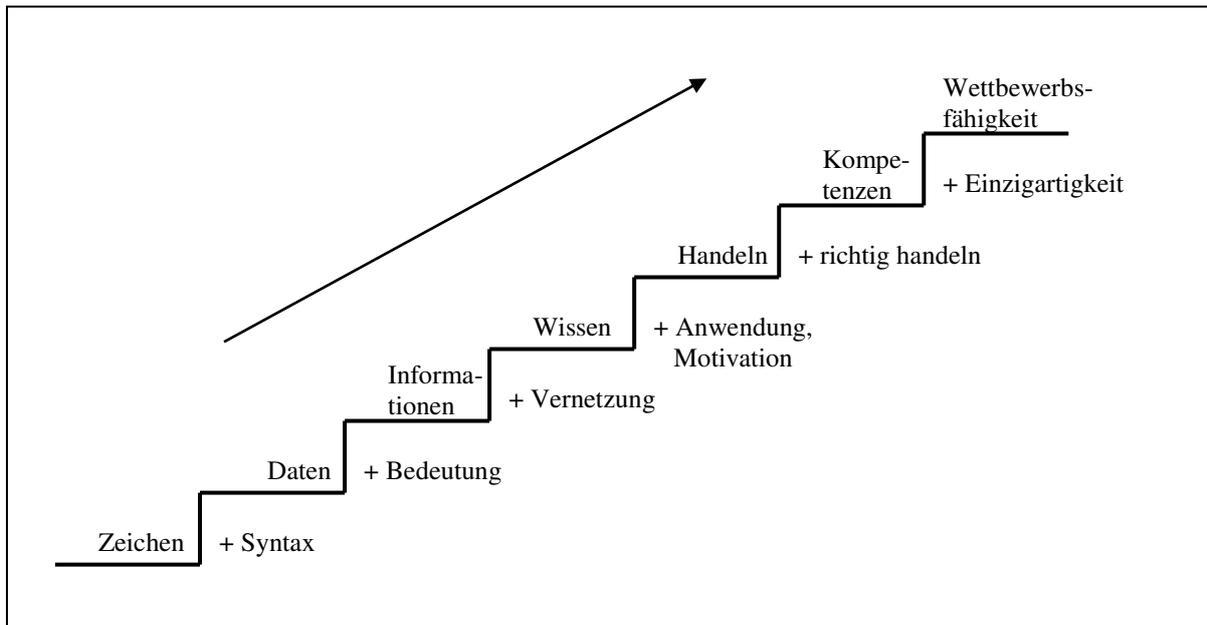


Abbildung 5: Die Wissenstreppe nach North

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an North (2011), S. 36)

Die Stufen der Wissenstreppe zeigen, dass Wissen eine erforderliche Grundlage zur Schaffung von Kompetenzen bildet, allerdings erst durch Anwendung und Motivation sowie durch die Überführung in richtiges und somit kompetentes Handeln seine volle Wirksamkeit entfaltet.<sup>356</sup> North (2011) stellt zum Kompetenzaufbau fest: „Es genügt nicht, dass Mitarbeiter in Seminaren Wissen erwerben, sondern das Umsetzen von Wissen in Fertigkeiten (Können) muss geübt werden. [...] Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung.“<sup>357</sup> Liegt im Unternehmen zusätzlich eine Einzigartigkeit bzw. synergetische Kombination individueller Kompetenzen vor, kann außerdem die Zieldimension der Wettbewerbsfähigkeit unterstützt werden.<sup>358</sup>

Die vorgestellten Zusammenhänge haben verdeutlicht, dass der Begriff der Kompetenz sowohl innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion als auch innerhalb der Unternehmenspraxis eine hohe Relevanz aufweist. Dabei wurde deutlich, dass es sich bei Kompetenzen um keine spezifischen Fähigkeiten handelt, „[...] sondern um bestimmte Befähigungen, die ein kreatives Handeln unter Unsicherheit, bei offenem Handlungsausgang, bei großer Komplexität der

<sup>356</sup> Vgl. North (2011), S. 36ff.

<sup>357</sup> North (2011), S. 38.

<sup>358</sup> Vgl. North (2011), S. 38f.

Handlungsbedingungen ermöglichen.“<sup>359</sup> Eine Synthese bzw. Kombination der vier dargestellten Grundkompetenzen – personal, aktivitäts- und umsetzungsbezogen, fachlich-methodisch sowie sozial-kommunikativ – bildet dabei die Grundlage für kompetentes und selbstorganisiertes Handeln in komplexen und offenen Situationen.<sup>360</sup> Wissen ist in diesem Spektrum primär den fachlich-methodischen Kompetenzen zuzuordnen und stellt eine wesentliche Grundlage für die Schaffung von Mitarbeiterkompetenzen dar. Die Förderung und Entwicklung von Wissen begünstigt dementsprechend den Aufbau von Kompetenzen im Unternehmen.<sup>361</sup> Obwohl die vorliegende Arbeit aufgrund des gewählten Analyserahmens und der damit verbundenen Schwerpunktsetzung Wissensaspekte thematisiert, muss die Bedeutung von Kompetenzen für den Unternehmenserfolg dennoch als wesentlich eingeschätzt werden. Neben der Förderung von Wissen, wie sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht wird, sollte in der Unternehmenspraxis daher ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung geeigneter Kompetenzspektren der Unternehmensmitglieder gelegt werden. Aus dieser Sichtweise muss die Förderung von Kompetenzen als erweiterte Zieldimension wissensorientierter Unternehmensführung herausgestellt werden.

#### 4.1.2.2 Der Begriff des Managements im Unternehmen

Das Themenfeld des *Managements* ist in der Wirtschaftspraxis existent, seit sich Menschen mit der Gestaltung von Arbeit beschäftigen.<sup>362</sup> Der Begriff des Managements findet sich heute grundsätzlich in zwei verschiedenen Ausprägungen wieder, die in der Literatur häufig erörtert werden: die institutionelle und die funktionale Begriffsbestimmung.<sup>363</sup> Management als *Institution* umfasst „[...] alle Instanzen in der Unternehmung, die über Kompetenzen zur Festlegung, Steuerung und Koordination der Aktivitäten untergeordneter Stellen verfügen.“<sup>364</sup> In diesem Sinne beinhaltet das Management alle Aufgaben- und Funktionsträger in einem Unternehmen, die Entscheidungs- und Anordnungsbefugnisse besitzen.<sup>365</sup> Institutionell gesehen

---

<sup>359</sup> Erpenbeck/Sauter (2007), S. 65.

<sup>360</sup> Vgl. Wiesner/Wolter (2005), S. 30.

<sup>361</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck (1997), S. 96.

<sup>362</sup> Vgl. Kieser (2006), S. 93; Kieser/Walgenbach (2007), S. 32. Eine Betrachtung der historischen Entwicklung des Managements und der Managementforschung im angloamerikanischen Sprachraum bietet z.B. Wren (2005).

<sup>363</sup> Die Einteilung in eine institutionelle und eine funktionelle Begriffsbestimmung findet sich beispielsweise bei Staehle (1992), S. 66ff.; Albrecht (1993), S. 14ff.; Ulrich/Fluri (1995), S. 13ff.; Staehle (1999), S. 71; Güldenberger (2003), S. 223; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 6ff.; Hungenberg/Wulf (2007), S. 21ff.; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 113f.

<sup>364</sup> Ulrich/Fluri (1995), S. 13.

<sup>365</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 113.

beschreibt der Begriff des Managements also die Personengruppen, die Managementaufgaben in einem Unternehmen wahrnehmen.<sup>366</sup>

Management als *Funktion* hingegen fokussiert keine bestimmten Positionen oder Personen,<sup>367</sup> sondern beinhaltet „[...] alle zur Bestimmung der Ziele, der Struktur und der Handlungsweisungen des Unternehmens sowie zu deren Verwirklichung notwendigen Aufgaben, die nicht ausführender Art sind.“<sup>368</sup> Die funktionale Sichtweise des Managementbegriffs umfasst also sämtliche Aufgaben, die zur Steuerung eines Unternehmens nötig sind.<sup>369</sup> Der französische Ingenieur Henry Fayol formulierte bereits Anfang des 20. Jahrhunderts eine Systematisierung von Managementfunktionen, die er auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen entwickelte. Er unterschied zwischen folgenden allgemeinen Funktionen: 1. Vorschau und Planung (*prévoir*), 2. Organisation (*organiser*), 3. Leitung (*commander*), 4. Koordination (*coordonner*) sowie 5. Kontrolle (*contrôler*).<sup>370</sup> Aufbauend auf seinen Überlegungen entstanden zahlreiche Modelle mit dem Ziel, die Funktionen des Managements zu systematisieren.<sup>371</sup> Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum finden sich zahlreiche Definitionen zum Begriff des Managements. In folgender Tabelle 8 werden einige dieser Definitionen im Sinne eines Querschnittes dargestellt, um dadurch die Vielseitigkeit des Managementbegriffs in der Literatur zu betonen.

---

<sup>366</sup> Vgl. Staehle (1992), S. 77; Staehle (1999), S. 71.

<sup>367</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 6.

<sup>368</sup> Ulrich/Fluri (1995), S. 14.

<sup>369</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 113.

<sup>370</sup> Vgl. Staehle (1992), S. 86; Ulrich/Fluri (1995), S. 16; Nolte (1999), S. 4; Simon (2002), S. 27; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 8f.; Wren (2005), S. 209ff.; vgl. auch Fayol (1929).

<sup>371</sup> Eine herausragende Bedeutung im Rahmen der Weiterentwicklungen des Ansatzes nach Fayol (1929) besitzt dabei die Systematisierung der Managementforscher Gulick/Urwick (1937), die in ihrem bekannten POSDCORB-Konzept folgende Managementfunktionen formulieren: Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting, Budgeting (vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 9; Ulrich/Fluri (1995), S. 16 sowie Gulick/Urwick (1937)). Auch der klassische Fünferkanon der Managementfunktionen, der durch die Bereiche Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle repräsentiert wird, ist auf die Überlegungen nach Fayol zurückzuführen (vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 10ff.; vgl. auch Koontz/O'Donnell (1955)).

Autor	Definition
Albrecht (1993), S. 14	„Management [...] umfasst die Gesamtheit aller Bestimmungshandlungen, welche das zukünftige Verhalten des Gesamtsystems Unternehmen festlegt. Management kann sich aber auch auf ein Subsystem des Systems Unternehmen beziehen.“
Ulrich/Fluri (1995), S. 13	„Management ist die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden.“
Steinmann/Schreyögg (2005), S. 7	„Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen.“
Willke (2007), S. 17	„Management meint eine systematische und disziplinierte Steuerung von Ressourcen zur Erreichung bestimmter Ziele. Während auch einzelne Personen sich oder andere Personen managen können, bezieht sich das Management im Kontext von Organisationen auf eine systematische Steuerung von Ressourcen zur Erreichung der Ziele von Organisationen.“

Tabelle 8: Exemplarische Auswahl von Managementdefinitionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur

(Quelle: Eigene Darstellung)

In der betriebswirtschaftlichen Literatur hat sich eine *Dreiteilung der Handlungsebenen* des Managements durchgesetzt, durch die eine Unterscheidung in normatives, strategisches und operatives Management vorgenommen wird. Das *normative Management* liegt dabei auf der obersten Ebene und beschäftigt sich mit den generellen Zielen des Unternehmens. Es soll die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten.<sup>372</sup> Von besonderer Bedeutung ist die Schaffung einer gesellschaftlichen Legitimation des unternehmerischen Handelns.<sup>373</sup> Das *strategische Management* ist mittig angesiedelt und befasst sich mit dem systematischen Aufbau, der Pflege und der Ausschöpfung von strategischen Erfolgspotenzialen.<sup>374</sup> Dabei liegt der Fokus auf einer qualitativen Steuerung, die durch die Formulierung einer klaren Unternehmensstrategie die strategische Ungewissheit und Komplexität im Markt mindern soll.<sup>375</sup> Das *operative Management* beschreibt schließlich die unterste Managementebene und dient der Umsetzung der normativen und strategischen Erfolgspotenziale in Operationen und Ergebnisse, die sich an Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens orientieren.<sup>376</sup> Der Schwerpunkt liegt auf der unmittelbaren Steuerung des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses.<sup>377</sup> Abbildung 6 gibt die dargestellten Managementebenen im Überblick wieder.

<sup>372</sup> Vgl. Bleicher (2004), S. 80f.

<sup>373</sup> Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 22.

<sup>374</sup> Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 20f.; Bleicher (2004), S. 81f.

<sup>375</sup> Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 21.

<sup>376</sup> Vgl. Bleicher (2004), S. 82ff.

<sup>377</sup> Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 20.

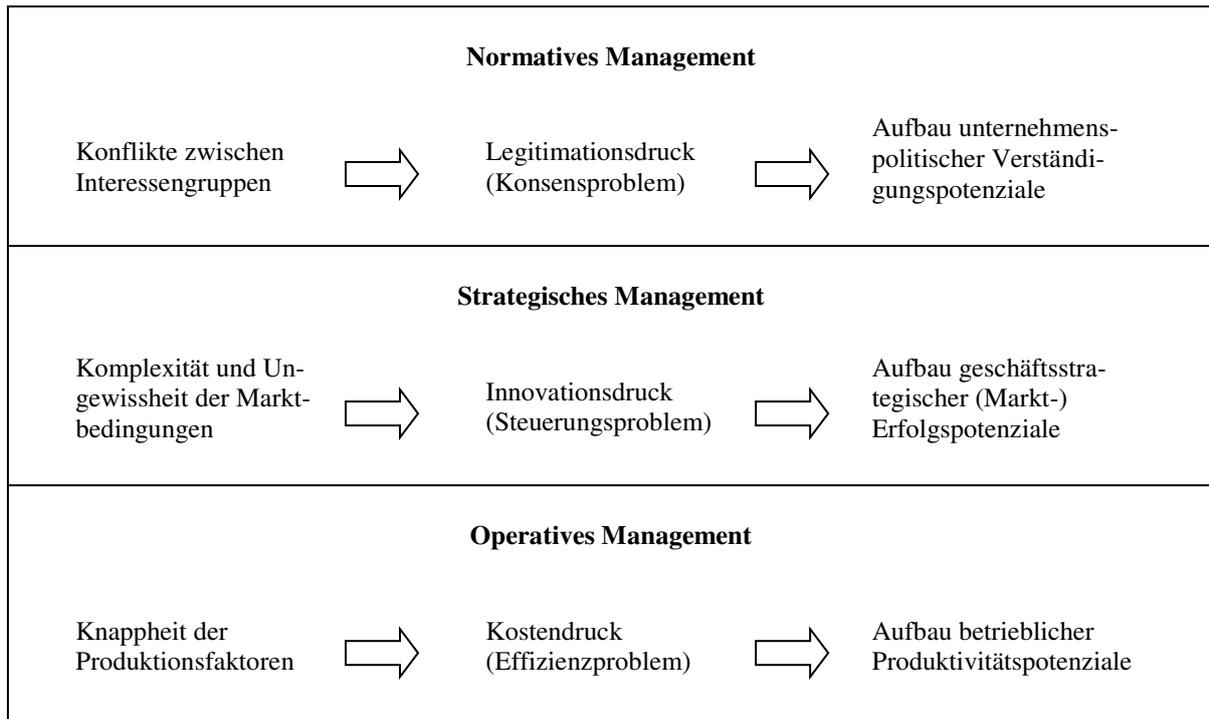


Abbildung 6: Handlungsebenen des Managements

(Quelle: Ulrich/Fluri (1995), S. 19)

„Manager sind – allgemein – die Führungskräfte eines Unternehmens, die in arbeitsteiliger Weise an der Zielerreichung mitwirken und die mit jeweils unterschiedlichen Kompetenzen (Machtbefugnissen) ausgestattet sind.“<sup>378</sup> Zur Erreichung ihrer Ziele wenden Manager oftmals spezifische Methoden und Techniken an. Der Fokus kann z.B. auf den so genannten „*Management by*“-Methoden liegen, die bestimmte Aufgaben und Eigenschaften des Managers in den Vordergrund rücken. Bei der Anwendung von Managementmethoden ist zu beachten, dass diese nicht unreflektiert verwendet werden sollten. „Die vielen vorhandenen Methoden müssen vielmehr flexibel eingesetzt und nach Analyse der spezifischen Bedingungen vor Ort und zu einer bestimmten Zeit gewählt werden.“<sup>379</sup>

- *Management by Objectives*

Durch die Methode des „Management by Objectives“ („Management durch Zielvereinbarungen“) wird eine zielorientierte Unternehmensführung gefördert.<sup>380</sup> Dabei werden Zielhierarchien gebildet, bei denen eine partizipative Ableitung operationaler Unterziele aus den obersten Unternehmenszielen erfolgt. Dies geschieht auf jeder hierarchischen Ebene,

<sup>378</sup> Koreimann (1999), S. 14.

<sup>379</sup> Wiater (2007), S. 50.

<sup>380</sup> Vgl. Koreimann (1999), S. 35.

so dass für sämtliche Leitungsstellen ein vollständiges Zielsystem entsteht. Nach Ablauf einer im Vorfeld fixierten Zeitperiode überprüfen Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam die Zielerreichung und leiten bei etwaigen Abweichungen Verbesserungsmaßnahmen für die nächste Periode ein.<sup>381</sup>

- *Management by Delegation*

Im Rahmen des „Management by Delegation“ („Management durch Delegation“) überträgt das Management Aufgaben und Zuständigkeiten an Instanzen und Personen, die hierarchisch nachgeordnet sind. Die Auswahl der Instanzen und Personen erfolgt anhand der zu erwartenden Zielerfüllung. Durch die Delegation sollen drei wichtige Zieldimensionen erreicht werden: Komplexitätsreduzierung, Entlastung des Managements sowie Entwicklung von Eigenverantwortung.<sup>382</sup>

- *Management by Control*

Eine Systematisierung der Kontrollaktivitäten mit dem Ziel der Ergebnisbeeinflussung und Leistungskorrektur wird durch die Methode des „Management by Control“ („Management durch Kontrolle“) erreicht. Als Kontroll-Typen sind in diesem Zusammenhang die Ergebniskontrolle, die Planfortschrittskontrolle und die Prämissenkontrolle zu nennen, die methodisch vor allen Dingen durch Messungen, Beobachtungen und gezielte Analysen durchgeführt werden können. Als Resultat entstehen Aussagen über Plan- und Zielabweichungen sowie allgemein über potenzielle Fehlentwicklungen. Diese Problemfelder sollen schließlich durch Ausschaltung von Störfaktoren sowie durch Verhaltens- und Plankorrektur beseitigt werden.<sup>383</sup>

- *Management by Walking Around*

Das „Management by Walking Around“ („Management durch Umhergehen“) ist als unterstützende Technologie der Kontaktpflege zu verstehen, welche zum ständigen Austausch zwischen Management und Mitarbeitern beiträgt. Neben einem positiven Einfluss auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter wird durch die regelmäßige Präsenz des Managements insbesondere die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen gefördert. Peters/Waterman (1990) stellen hierzu fest: „Wenn das Management sich öfter vom Schreibtisch wegbewegt, so fördert auch das den informellen Gedankenaus-

---

<sup>381</sup> Vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 245; Hentze/Graf (2005), S. 297f.

<sup>382</sup> Vgl. Koreimann (1999), S. 40; Hentze/Graf (2005), S. 296f.

<sup>383</sup> Vgl. Koreimann (1999), S. 45ff.

tausch.“<sup>384</sup> Als Resultat können die Flexibilität und die Aktionsorientierung im Unternehmen steigen.<sup>385</sup>

#### 4.1.2.3 Wissensmanagement als Verbindung von Wissens- und Managementaspekten im Unternehmen

Der Begriff des *Wissensmanagements* deutet auf eine Verknüpfung der Wissens- und Managementaspekte im betriebswirtschaftlichen Kontext hin und bietet durch seine Inhalte ein professionalisiertes Fundament für das Management des Faktors Wissen in Unternehmen.<sup>386</sup>

Die Professionalisierung des Wissensmanagements in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis erfolgte schwerpunktmäßig erst seit den frühen 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts.<sup>387</sup> Roehl (1999, 2000, 2002) identifiziert drei wesentliche Entwicklungslinien, auf die sich eine Vielzahl an Ansätze zum Wissensmanagement stützen. Neben der wirtschaftswissenschaftlichen Entwicklungslinie sind für ihn sowohl die Ingenieurwissenschaft als auch die Soziologie maßgeblich am Erfolg des Themas Wissensmanagement beteiligt.<sup>388</sup>

Aufgrund der unterschiedlichen disziplinären Entwicklungslinien ist es schwierig, Wissensmanagement auf allgemeine Weise zu beschreiben. Eine Standarddefinition hat sich bisher nicht durchgesetzt, in der Literatur existieren allerdings zahlreiche Versuche, eine allgemeingültige Charakterisierung der Inhaltsbereiche des Wissensmanagements zu formulieren.<sup>389</sup> So versuchen beispielsweise Helm/Meckl/Sodeik (2005) unter Bezugnahme auf Eck (1997) eine allgemeine Definition von Wissensmanagement zu entwickeln: „Unter dem Begriff ‚Wissensmanagement‘ lassen sich grundsätzlich Konzepte und Instrumente subsumieren, die Unternehmen zur Schaffung optimaler Entstehungs- und Verwertungsbedingungen für die Ressource Wissen anregen sollen.“<sup>390</sup>

Von wesentlicher Bedeutung im Bereich des Wissensmanagements ist die Verbindung von Wissens- und Managementaspekten. Die im Bereich des allgemeinen Managements präsen-

---

<sup>384</sup> Peters/Waterman (1990), S. 152.

<sup>385</sup> Vgl. Peters/Waterman (1990), S. 152f.

<sup>386</sup> Vgl. auch Reinbacher (2010).

<sup>387</sup> Vgl. Krogh/Ichijo/Nonaka (2000), S. 3; Hislop (2005), S. 2f.; Wiater (2007), S. 45. Roehl (1999) weist allerdings darauf hin, dass eine Verknüpfung zwischen Management und Wissen unter dem Namen „Knowledge Management“ erstmals 1976 bei Rickson erfolgte (vgl. Roehl (1999), S. 14).

<sup>388</sup> Vgl. Roehl (1999), S. 25ff; Roehl (2000), S. 88ff. Eine ausführliche Darstellung der Entwicklungslinien des Wissensmanagements erfolgt in Abschnitt 4.2.1.

<sup>389</sup> Vgl. z.B. Hilse (2000), S. 70f.; Bodrow/Bergmann (2003), S. 43; Glückstein (2003), S. 63; Helm/Meckl/Sodeik (2005), S. 3; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 519ff.

<sup>390</sup> Helm/Meckl/Sodeik (2005), S. 3; vgl. auch Eck (1997), S. 158. Für eine vertiefende Darstellung verschiedener Definitionen des Begriffs Wissensmanagement wird auf Abschnitt 4.1.2.5 der vorliegenden Arbeit verwiesen, in dem unterschiedliche Definitionen in einer Gegenüberstellung präsentiert werden.

tierten Zusammenhänge haben also zum großen Teil auch im Bereich des Wissensmanagements ihre Gültigkeit, sind dabei allerdings nicht auf allgemeine Ressourcen, sondern auf den Faktor Wissen bezogen. Dieser Zusammenhang wird im Folgenden verdeutlicht, indem die zuvor allgemein präsentierte manageriale Differenzierung in eine institutionelle sowie eine funktionale Sichtweise auf den Bereich des Wissensmanagements übertragen wird. Analog zur allgemeinen Betrachtungsweise des Managements als Institution werden im Rahmen der *institutionellen Sichtweise* auf das Wissensmanagement diejenigen Personen, Abteilungen oder sonstigen Einheiten eines Unternehmens betrachtet, die mit Aufgaben des Wissensmanagements betraut sind.<sup>391</sup> „Ein mögliches Ergebnis ist ein Organigramm, das die Beiträge einzelner Personen zum Wissensmanagement im Unternehmen aufzeigt.“<sup>392</sup> Eine ähnliche Analogie gilt auch für die *funktionale Sichtweise*. Während Management als Funktion im allgemeinen Sinne sämtliche Aufgaben, die zur Steuerung eines Unternehmens nötig sind, betrachten,<sup>393</sup> wird in Bezug auf das Wissensmanagement insbesondere analysiert, welche Aufgaben zum Wissensmanagement zählen und der Optimierung der Ressource Wissen dienen.<sup>394</sup> „Als Ergebnis der funktionalen Betrachtungsweise ist eine funktionsorientierte Einordnung des Wissensmanagements in das Management des gesamten Unternehmens möglich.“<sup>395</sup>

#### 4.1.2.4 Inhaltsbereiche eines zielorientierten Wissensmanagements

Die Analyse des Wissensmanagements kann vereinfacht werden, indem dessen *Inhaltsbereiche* systematisiert werden. Im Folgenden wird dabei eine Einteilung verwendet, die in Ziele, Aufgaben sowie Ebenen des Wissensmanagements differenziert.<sup>396</sup>

#### Zielsetzungen des Wissensmanagements

Die *Zielsetzungen* des Wissensmanagements sind in der Literatur relativ uneinheitlich definiert, d.h. es können keine allgemeingültigen Aussagen über Zieldimensionen des Wissensmanagements getroffen werden. Dieser Zusammenhang kann durch die unterschiedlichen Blickwinkel bzw. Forschungsschwerpunkte der jeweiligen Autoren sowie durch die Verwendung differierender Wissensbegriffe begründet werden.<sup>397</sup> Folgende Tabelle 9 gibt einen

<sup>391</sup> Vgl. Amelingmeyer (2002), S. 22.

<sup>392</sup> Amelingmeyer (2002), S. 22.

<sup>393</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 113.

<sup>394</sup> Vgl. Amelingmeyer (2002), S. 21.

<sup>395</sup> Amelingmeyer (2002), S. 21.

<sup>396</sup> Vgl. auch Amelingmeyer (2002), S. 28ff.

<sup>397</sup> Vgl. Amelingmeyer (2002), S. 29.

Überblick über verschiedene Zielsetzungen des Wissensmanagements und vermittelt somit einen Eindruck über die Heterogenität innerhalb der entsprechenden Literatur.

Autor	Zielsetzung
Albrecht (1993), S. 97	„Ziel des Wissensmanagements ist es, das im Unternehmen vorhandene Potential an Wissen derart aufeinander abzustimmen, daß ein integriertes unternehmensweites Wissenssystem entsteht, welches eine effiziente gesamtunternehmerische Wissensverarbeitung im Sinne der Unternehmensziele gewährleistet.“
Strasser (1993), S. 2	„Wissensmanagement heißt [...] Methoden zu kennen und anzuwenden, mit Hilfe derer ‚gegenwärtiges‘ organisatorisches Wissen analysiert und in seinem Lernpotential eingeschätzt werden kann mit dem Ziel, Führungsentscheidungen einen größeren ‚lerntheoretischen‘ und [...] pädagogischen Wert zu geben.“
Alex/Becker/Stratmann (2002), S. 49	„Wesentliches Ziel von Wissensmanagement ist sicherlich die Erhöhung der Effizienz, der Effektivität und der Qualität von Prozessen und Strukturen und somit die Verbesserung des Marktwertes durch Wissen.“
Glückstein (2003), S. 63	„Ziel und Zweck des Wissensmanagements ist es, Informationen und Wissen sowie Erfahrungen, die im Unternehmen vorhanden sind, für alle Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.“

Tabelle 9: Beispiele für Zielsetzungen des Wissensmanagements

(Quelle: Eigene Darstellung)

### Aufgaben des Wissensmanagements

Auch die *Aufgaben* des Wissensmanagements sind nicht eindeutig zu bestimmen und variieren innerhalb des umfangreichen Schrifttums zum Thema Wissensmanagement. Amelingmeyer (2002) stellt hierzu fest: „Ein Vergleich der verschiedenen Gliederungsansätze macht deutlich, daß sich insbesondere der Detaillierungsgrad der Aufgabengliederungen je nach der zugrunde gelegten Fragestellung sowie nach der gewählten Perspektive zum Teil deutlich unterscheidet.“<sup>398</sup> Tabelle 10 gibt eine Auswahl verschiedener Aufgabengliederungen des Wissensmanagements innerhalb der relevanten Literatur wieder.

<sup>398</sup> Amelingmeyer (2002), S. 29.

Autor	Aufgabenbereich
Krogh/Venzin (1995), S. 425ff.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung von Wissen</li> <li>• Entwicklung von Wissen</li> <li>• Kompetenzbildung</li> <li>• Innovationsmanagement</li> </ul>
Amelingmeyer (2002), S. 31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenserweiterung</li> <li>• Wissensnutzung</li> <li>• Wissenssicherung</li> </ul>
Steinmann/Schreyögg (2005), S. 519	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generierung und Erwerb neuen Wissens</li> <li>• Wissensrepräsentation, -speicherung und -kontrolle</li> <li>• Wissensbereitstellung und -verteilung</li> <li>• Herstellung eines wissensförderlichen Kontextes</li> </ul>
Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 27ff.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensziele</li> <li>• Wissensidentifikation</li> <li>• Wissenserwerb</li> <li>• Wissensentwicklung</li> <li>• Wissens(ver)teilung</li> <li>• Wissensnutzung</li> <li>• Wissensbewahrung</li> <li>• Wissensbewertung</li> </ul>

Tabelle 10: Beispiele für Aufgaben des Wissensmanagements  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### Ebenen des Wissensmanagements

Auch im Bereich des Wissensmanagements kann vergleichbar dem allgemeinen Management zwischen einer normativen, strategischen und operativen Handlungsebene unterschieden werden.<sup>399</sup> Der *normative Bereich* schafft die Grundlagen zur Auseinandersetzung mit Wissensaspekten.<sup>400</sup> In diesem Bereich spielt vor allen Dingen die Gestaltung einer wissensbewussten und wissensfreundlichen Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle.<sup>401</sup> Außerdem werden auf der normativen Ebene die Voraussetzungen für das strategische sowie das operative Wissensmanagement implementiert.<sup>402</sup> Im *strategischen Bereich* ergänzen Wissensaspekte die allgemeinen strategischen Überlegungen, wodurch Wissenspotenziale in Abstimmung mit den Strategien und Zielen des Unternehmens sowohl gesichert als auch geschaffen werden.<sup>403</sup> Al-Laham (2003) betont darüber hinaus, dass strategische Entscheidungen ohne Berücksichtigung der Wissensperspektive nicht nur den Aufbau neuer Fähigkeiten behindern können, son-

<sup>399</sup> Vgl. z.B. Simon (2002), S. 277; Al-Laham (2003), S. 48f.; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 41ff.; vgl. auch Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>400</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 41.

<sup>401</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 48; Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 109; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 40f. Die normative Ebene des Wissensmanagements stellt einen bedeutenden Schnittpunkt zwischen den Bereichen Unternehmenskultur und Wissensmanagement dar. Es ist schon an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Annahme einer normativen Gestaltung der Unternehmenskultur grundlegend die objektivistische Perspektive der Unternehmenskulturforschung fokussiert, die auf den erkenntnistheoretischen Grundannahmen des Realismus basiert.

<sup>402</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 48; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 41.

<sup>403</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 102.

dern darüber hinaus auch die Möglichkeit der Erosion vorhandener Fähigkeiten besteht.<sup>404</sup> Auf der *operativen Ebene* werden schließlich alle Maßnahmen betrachtet, die zur Integration des Wissensmanagements in das operative Tagesgeschäft nötig sind.<sup>405</sup> Unter dem Schlagwort des operativen Wissensmanagements sind Maßnahmen zu subsumieren, die dafür sorgen, dass das in der Wertschöpfungskette notwendige Wissen in der erforderlichen Menge und Qualität zum passenden Zeitpunkt an der richtigen Stelle vorhanden ist.<sup>406</sup>

#### **4.1.2.5 Darstellung bedeutender Wissensmanagementdefinitionen in der Literatur**

Wie bereits dargestellt, ist im Bereich des Wissensmanagements die Auswahl an Definitionen als vielfältig einzuschätzen. Obwohl eine Vielzahl an Publikationen vorhanden ist, ist eine einheitliche konzeptionelle und terminologische Basis des Wissensmanagementbegriffs bislang nicht vorhanden.<sup>407</sup> Hilse (2000) expliziert diesen Zusammenhang: „Wissensmanagement ist auf eine spezielle Art und Weise zugleich unterdefiniert und überdefiniert. Unterdefiniert deshalb, weil der Begriff [...] nur in einem Bruchteil der Veröffentlichungen überhaupt einer expliziten Klärung zugeführt wird. Zumeist wird vorausgesetzt, daß der Leser ein übereinstimmendes Verständnis von Wissensmanagement an die Texte herantrage. Die Überdefinition rührt von dem Bedeutungsüberschuß, welchen solche Nicht-Definitionen oder aber die Verschiedenartigkeit von einzelnen Definitionen erzeugen. Wer immer etwas über Wissensmanagement wissen oder etwas dazu mitteilen will, ist in seiner Bedeutungsgebung dem Thema gegenüber sehr frei und ungebunden.“<sup>408</sup> Die im Folgenden ausgewählten Definitionen sind nicht als allgemeingültig zu verstehen, sondern sollen einen exemplarischen Einblick über die Vielfalt an Definitionsmöglichkeiten im Rahmen des Schrifttums zum Wissensmanagement geben. Tabelle 11 stellt die ausgewählten Definitionen in chronologischer Reihenfolge dar. Eine eigene Arbeitsdefinition erfolgt in Abschnitt 4.4 der vorliegenden Arbeit.

---

<sup>404</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 48.

<sup>405</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 48.

<sup>406</sup> Vgl. Albrecht (1993), S. 104.

<sup>407</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 45.

<sup>408</sup> Hilse (2000), S. 71.

Autor	Definition
Allweyer (1998), S. 44	„Wissensmanagement umfasst die Entwicklung, Unterstützung, Überwachung und Verbesserung von Strategien, Prozessen, Organisationsstrukturen und Technologien zur Wissensverarbeitung im Unternehmen.“
Willke (2001), S. 39	„Wissensmanagement meint die Gesamtheit korporativer Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten‘ Organisation.“
Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 24	„Wissensmanagement bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst.“
North (2011), S. 177	„Wissensorientierte Unternehmensführung beinhaltet [...] das Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung der Unternehmensziele. Diese Aufgabe bzw. dieser Prozess wird auch als Wissensmanagement bezeichnet.“

Tabelle 11: Exemplarische Auswahl von Wissensmanagementdefinitionen

(Quelle: Eigene Darstellung)

#### 4.1.2.6 Abgrenzung des Wissensmanagements vom organisationalen Lernen

Wissensmanagement im betriebswirtschaftlichen Sinne ist nicht die erste Strömung wissensbasierter Ansätze mit organisationalem Bezug. Insbesondere das Themenfeld des *organisationalen Lernens* identifiziert Wissen als Ressource, Substrat und Ergebnis organisationaler Lernprozesse.<sup>409</sup> Ein gezielter Umgang mit der organisationalen Wissensbasis wird bereits in Ansätzen des organisationalen Lernens thematisiert.<sup>410</sup>

„Der Begriff des Lernens bezeichnet, wie auch immer gefasst, eine Bewegung; er verweist auf veränderte Reaktionsweisen, Meinungen usw., die im Zuge des Lernprozesses entstanden sind und einen Zustand herbeigeführt haben, der sich von dem ursprünglichen unterscheidet.“<sup>411</sup>

Diese allgemeine Begriffsbestimmung des Lernens wird innerhalb betriebswirtschaftlicher Betrachtungen oftmals durch eine Unterteilung in eine individuelle sowie eine organisationale Ebene des Lernens präzisiert.<sup>412</sup> Individuelles Lernen ist dabei als Grundlage des organisationalen Lernens anzusehen, wobei organisationales Lernen mehr darstellt als die Summe individueller Lernprozesse.<sup>413</sup> Eine kurze Darstellung beider Lernebenen soll diesen Zusammenhang untermauern.

##### *Lernen auf individueller Ebene*

Die Lernprozesse auf individueller Ebene können grundlegend in die behavioristische sowie die kognitive Lerntheorie eingeteilt werden. Verkürzt formuliert untersuchen Vertreter der

<sup>409</sup> Vgl. Roehl (2000), S. 103; vgl. auch Willke (2001), S. 39.

<sup>410</sup> Vgl. Roehl (2002), S. 74. Oelsnitz/Hahmann (2003) weisen jedoch darauf hin, dass das Themenfeld des organisationalen Lernens in der Praxis nur eine geringe Aufnahme erfahren hat (vgl. Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 63).

<sup>411</sup> Steinmann/Schreyögg (2005), S. 506.

<sup>412</sup> Pawlowsky (1992) stellt vor allen Dingen die Wechselwirkungen zwischen den Lernebenen als charakteristisch für das Wissenssystem Organisation heraus (vgl. Pawlowsky (1992), S. 199).

<sup>413</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 104f.

ersten Schule insbesondere die Lernergebnisse, während die zweite Schule sich überwiegend mit Lernprozessen befasst.<sup>414</sup> Die *behavioristische Forschung* stellt dabei die Erforschung des beobachtbaren Verhaltens eines Individuums in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen, nicht-beobachtbare Phänomene wie Bewusstsein, Gefühle oder kognitive Strukturen werden ausgeklammert. Der Mensch wird in dieser Sichtweise als passives Subjekt begriffen, dessen Verhalten weitgehend durch Umweltreize determiniert wird.<sup>415</sup> Die *kognitive Lerntheorie* betrachtet den Menschen hingegen nicht auf der Grundlage eines einfachen Reiz-Reaktions-Modells, sondern stellt die bewussten Erkenntnisprozesse in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Der Mensch wird als reflexives Subjekt wahrgenommen, das sich aktiv mit seiner Umwelt auseinandersetzt. Von hoher Bedeutung ist dabei, in welcher Weise Menschen Wissen aufbauen, neue Erfahrungen mit bestehendem Wissen verknüpfen und wie Wissen im Gedächtnis organisiert wird.<sup>416</sup>

#### *Lernen auf organisationaler Ebene*

Konzepte des organisationalen Lernens knüpfen an individuelle Lerntheorien an und stellen dabei insbesondere die Wechselwirkungen von Individuum und Organisation in den Vordergrund.<sup>417</sup> Zwar hat sich auch im Bereich des organisationalen Lernens keine einheitliche Definition durchgesetzt, Pawlowsky (1992) unternimmt allerdings den Versuch die Kernaussagen verschiedener Vertreter des organisationalen Lernens zu kumulieren, indem er dieses folgendermaßen abgrenzt: „Organisationales Lernen ist ein Prozeß, der eine Veränderung der Wissensbasis der Organisation beinhaltet; der im Wechselspiel zwischen Individuen und der Organisation abläuft; der in Interaktion mit der internen und/oder der externen Umwelt stattfindet; der durch Bezugnahme auf existierende Handlungstheorien in der Organisation erfolgt und der zu einer Systemanpassung der internen bzw. an die externe Umwelt und/oder zu erhöhter Problemlösungsfähigkeit des Systems beiträgt.“<sup>418</sup> Auch im Bereich des organisationalen Lernens kann grundlegend zwischen einer behavioristischen und einer kognitiven Ausrichtung unterschieden werden.<sup>419</sup> Im Rahmen der *behavioristischen Ausrichtung* des organisationalen Lernens werden die beobachtbaren Verhaltensweisen von Organisationen fokussiert. Wettbewerbsverhaltensweisen, strategische Programme etc. werden im Sinne des Reiz-Reaktions-Modells als Reaktionen auf gegebene Umweltstimuli interpretiert.<sup>420</sup> Die *kognitive*

<sup>414</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 52.

<sup>415</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 52.

<sup>416</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 53; vgl. zur kognitiven Lerntheorie insbesondere Bandura (1979).

<sup>417</sup> Vgl. Ridder (2009), S. 182.

<sup>418</sup> Pawlowsky (1992), S. 204.

<sup>419</sup> Vgl. Neumann (2000), S. 77.

<sup>420</sup> Vgl. Neumann (2000), S. 78. Als bedeutende Vertreter der behavioristischen Ausrichtung des organisationalen Lernens sind Cyert/March (1963) hervorzuheben, deren Ausgangsmodell durch March/Olsen (1976) zu ei-

*Lerntheorie* hingegen stellt den Erwerb neuen Wissens und die kognitiven Strukturen sozialer Systeme in das Zentrum ihrer Überlegungen. Organisationen werden als sozial intelligente Systeme aufgefasst, die im Laufe der Zeit Erfahrungen sammeln, speichern und weiterverarbeiten können.<sup>421</sup>

Nach diesem kurzen Einblick in die Inhaltsbereiche des organisationalen Lernens werden im Folgenden die wesentlichen *Unterschiede* zwischen den Konzepten des organisationalen Lernens und dem Themenbereich des Wissensmanagements im Überblick herausgearbeitet:

- Der Aspekt der *zielorientierten Gestaltung* von Wissen in Organisationen wird in Konzepten des Wissensmanagements verstärkt betont. „Während organisationales Lernen Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis beschreibt, verfolgt Wissensmanagement [...] eine Interventionsabsicht.“<sup>422</sup>
- Die *Reichweite und das Wirkungsvermögen* des Wissensmanagements sind kleiner als die des organisationalen Lernens einzuschätzen. So ist im Bereich des Wissensmanagements die Organisation als Reflexionsobjekt ausgegrenzt.<sup>423</sup>
- Die *Zielsetzungen* des Wissensmanagements sind kürzer als die des organisationalen Lernens. Interventionen im Bereich des Wissensmanagements zielen insbesondere darauf ab, Experten- und Produktwissen zu bewahren, zu erweitern und zu ordnen.<sup>424</sup>
- Die *Steuerung der Prozesse* des Wissensmanagements ist zentralisiert und auf Gruppen konzentriert, die eigens dafür benannt wurden.<sup>425</sup> Demgegenüber sind im Rahmen der

---

nem Zyklus des organisatorischen Wahlverhaltens erweitert und präzisiert wurde (vgl. Al-Laham (2003), S. 56ff.). An dieser Stelle wird aufgrund der Themenstellung der vorliegenden Arbeit keine weitere Darstellung und Diskussion des Modells nach March/Olsen stattfinden, stattdessen wird auf die Originalquelle verwiesen.

<sup>421</sup> Vgl. Neumann (2000), S. 78f. Als bedeutende Vertreter der kognitiven Ausrichtung des organisationalen Lernens sind insbesondere Argyris/Schön (1978) anzuführen (vgl. Neumann (2000), S. 79). In ihrem Buch „Organizational Learning – A Theory of Action Perspective“ konzentrieren sie sich weniger auf den Umweltbezug des organisationalen Lernens, sondern vielmehr auf interne Lernzirkel. Auf der Basis von Handlungstheorien (Argyris/Schön unterteilen diese in „espoused Theories“ und „Theories-in-use“) entwickeln sie dabei unterschiedliche Formen des organisationalen Lernens, die sie als Single-Loop-, Double-Loop- und Deutero-lerning bezeichnen (vgl. Ridder/Conrad/Schirmer/Bruns (2001), S. 140ff.; Ridder (2009), S. 186ff.). An dieser Stelle wird aufgrund der Themenstellung der vorliegenden Arbeit keine weitere Diskussion des Modells nach Argyris/Schön durchgeführt, stattdessen wird auf die Originalquelle verwiesen.

<sup>422</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 24.

<sup>423</sup> Vgl. Fried/Baitsch (2002), S. 37f.; Glückstein (2003), S. 46.

<sup>424</sup> Vgl. Fried/Baitsch (2002), S. 38; Glückstein (2003), S. 46. „Produktwissen ist expliziter Natur und bezieht sich auf Produkte, Verfahren und die bedienten Märkte eines Unternehmens. [...] Produktwissen stammt in einer Organisation aus unterschiedlichen Quellen: von Mitarbeitern mit unterschiedlichsten Berufen, Funktionen und Aufgaben, von Kunden, Beratern, Partnern.“ (Fried/Baitsch (2002), S. 37, Hervorhebung nicht übernommen). Expertenwissen beinhaltet Informationen, wie beispielsweise betriebswirtschaftliche Elemente anders gestaltet werden können. Es umfasst vor allen Dingen das Wissen über die relevanten Umwelten eines Unternehmens (vgl. Fried/Baitsch (2002), S. 37).

<sup>425</sup> Vgl. Fried/Baitsch (2002), S. 38; Glückstein (2003), S. 46.

Konzepte des organisationalen Lernens die Prozesse dezentral an die Systemmitglieder delegiert.<sup>426</sup>

- Die *Anzahl der Akteure* im Bereich des Wissensmanagements ist als geringer einzustufen, als im Bereich des organisationalen Lernens.<sup>427</sup>

Insgesamt ist festzustellen, dass Konzepte des Wissensmanagements eine eher pragmatischere Orientierung aufweisen als Konzepte des organisationalen Lernens. Fried/Baitsch (2002) bezeichnen Wissensmanagement daher als „[...] domestizierte Variante des Organisationalen Lernens.“<sup>428</sup> Sie stellen resümierend fest, dass Wissensmanagement weniger „bedrohlich“ erscheint als organisationales Lernen. „Der Prozess scheint kontrollierbar, die agierenden Personen haben einen Auftrag zu erfüllen, dessen Ergebnis überprüfbar ist. Das Produkt und seine Grenzen sind vorhersehbar, Erfolg wie Misserfolg werden zurechenbar.“<sup>429</sup>

## **4.2 Ansätze des Wissensmanagements im Rahmen betriebswirtschaftlicher Betrachtungen**

Vor dem Hintergrund der bisher dargestellten Inhaltsbereiche werden im Folgenden einige bedeutende *Ansätze des Wissensmanagements* illustriert, die innerhalb der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur einen hohen Stellenwert besitzen und der vorliegenden Arbeit als Grundlage dienen. Die Auswahl wurde dahingehend vorgenommen, die für diese Arbeit relevanten erkenntnistheoretischen Standpunkte einzubeziehen. Bevor die Modelle im Einzelnen präsentiert werden, wird ein Überblick über die zentralen Entwicklungslinien des Wissensmanagements aus Sicht der wissenschaftlichen Theorie gegeben.

### **4.2.1 Zentrale Entwicklungslinien des Wissensmanagements im Überblick**

Schon die zuvor dargestellten Zusammenhänge und Unterschiede zwischen organisationalem Lernen und Wissensmanagement lassen eine lineare Entwicklung des Themenfeldes Wissensmanagement in der Literatur als fraglich erscheinen. Dennoch kann im Rahmen theoretischer Betrachtungen der Versuch unternommen werden, die Entwicklungslinien des Wissensmanagements zu systematisieren. Roehl (1999, 2000, 2002) identifiziert im Rahmen einer

---

<sup>426</sup> Vgl. Fried/Baitsch (2002), S. 36.

<sup>427</sup> Vgl. Fried/Baitsch (2002), S. 36; Glückstein (2003), S. 46.

<sup>428</sup> Fried/Baitsch (2002), S. 43.

<sup>429</sup> Fried/Baitsch (2002), S. 42.

Analyse bestehender Wissensmanagementansätze im Sinne einer entwicklungsgeschichtlichen Rekonstruktion eine ingenieurwissenschaftliche, eine wirtschaftswissenschaftliche sowie eine soziologische Entwicklungslinie.<sup>430</sup>

Die *ingenieurwissenschaftliche Entwicklungslinie* ist eng verbunden mit der Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Neben der Daten- und Informationsverarbeitung ist ein wichtiges Ziel die Rationalisierung und Effektivierung von Wissensressourcen.<sup>431</sup> Die Betonung des Wissensaspektes macht die Ingenieurwissenschaft zu einer wichtigen Grundlage der Wissensperspektive.<sup>432</sup> „Wissen wird hier als teilbar, positiv gegeben und weder körper- noch kontextgebunden aufgefaßt. Aus diesem Grunde gibt es aus dieser Perspektive auch keinen Grund, warum Prozesse der Weitergabe und Nutzung einen Einfluß auf die Wissensqualität haben sollten.“<sup>433</sup> Die Anwendungsbereiche der künstlichen Intelligenz, der Expertensysteme, der elektronischen Systeme zur Entscheidungsunterstützung sowie der infrastrukturellen Netzwerke rücken Wissensprozesse in den Vordergrund und sind durch ihre oftmals organisationsbezogene Schwerpunktsetzung für den Bereich des Wissensmanagements maßgebend.<sup>434</sup>

In der *wirtschaftswissenschaftlichen Entwicklungslinie* stehen hingegen die nutzen- und effizienzorientierte Bewirtschaftung des Wissens im Vordergrund der Betrachtungen. Wissen wird als Werkzeug angesehen, das sowohl strategiegerecht als auch rational in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einfließen soll. Die Forschungsfelder, die besonderen Anteil an der Entwicklung des Wissensmanagements hatten, sind neben dem organisationalen Lernen vor allen Dingen die Organisationsentwicklung, das Informationsmanagement, die Unternehmenskulturforschung sowie das Human-Resource-Management.<sup>435</sup>

Mit der *soziologischen Entwicklungslinie* identifiziert Roehl einen letzten Impulsgeber der derzeitigen Wissensmanagementdiskussion. Zwar dominieren innerhalb soziologischer Überlegungen zum Wissen weniger steuerungskonzeptionelle Überlegungen als in den anderen

---

<sup>430</sup> Vgl. Roehl (1999), S. 15f.; Roehl (2000), S. 88ff.; Roehl (2002), S. 71ff. Im einschlägigen Schrifttum zum Wissensmanagement existieren weitere entwicklungsgeschichtliche Einteilungen. So räumt Amelingmeyer (2002) unter Einbezug managementbezogener und wissensbezogener Grundlagen folgenden Disziplinen einen besonderen Stellenwert im Rahmen der Entwicklung des Wissensmanagements ein: Allgemeine Managementlehre, Personalwirtschaft, Innovationsmanagement, Informationsmanagement, Recht, Volkswirtschaftslehre, Soziologie, Wissenschaftstheorie, Naturwissenschaften, Technikwissenschaften, Informatik, Philosophie, Pädagogik und Psychologie (vgl. Amelingmeyer (2002), S. 3ff.).

<sup>431</sup> Vgl. Roehl (1999), S. 15.

<sup>432</sup> Vgl. Roehl (2002), S. 71f.,

<sup>433</sup> Roehl (2002), S. 72. Es ist an dieser Stelle darauf zu verweisen, dass zentrale Begrifflichkeiten, wie der Wissensbegriff, in den unterschiedlichen Disziplinen zum Teil anderen definitorischen Annahmen unterliegen als denen, die in der bisherigen Arbeit getroffen wurden.

<sup>434</sup> Vgl. Roehl (2002), S. 73. Zur Erläuterung der genannten Anwendungsbereiche vgl. Roehl (2000), S. 95ff., Roehl (2002), S. 73.

<sup>435</sup> Vgl. Roehl (2000), S. 102ff.; Roehl (2002), S. 73ff. Zur Erläuterung der genannten Forschungsfelder vgl. Roehl (2000), S. 102ff.; Roehl (2002), S. 73ff.

Bereichen, allerdings verstehen einschlägige soziologische Konzeptionen die Organisation als Wissenssystem und sprechen ihr eine eigene Lernfähigkeit und spezifische Kompetenzen im Umgang mit eigenem und fremdem Wissen zu.<sup>436</sup> Als wichtige soziologische Gebiete mit Wissensbezug können die Wissenssoziologie, die soziologische Systemtheorie sowie die soziologisch geprägten Ansätze der systemischen Organisationsberatung genannt werden.<sup>437</sup>

## **4.2.2 Bedeutende Modelle im Bereich des Wissensmanagements**

Nachdem in den letzten Abschnitten die Grundlagen des Wissensmanagements präsentiert wurden, werden im Folgenden die für die weiterführenden Betrachtungen relevanten Modelle des Wissensmanagements erläutert. Zuvor wird jedoch ein Klassifikationsschema dargestellt, das einen Überblick über zentrale Modellausrichtungen im Bereich Wissensmanagement bietet.

### **4.2.2.1 Klassifikationsschema von Wissensmanagementmodellen**

Hilse (2000) unternimmt den Versuch innerhalb der Modelle des Wissensmanagements nach übergeordneten *Klassifikationskategorien* zu suchen, durch die die Unübersichtlichkeit des Forschungsfeldes reduziert werden soll.<sup>438</sup> Er identifiziert dabei vier Cluster, die er als „Management- und steuerungorientierte Modelle“, „Innovationsorientierte Modelle“, „Lern- und entwicklungsorientierte Modelle“ sowie „Informations- und kommunikationstechnologische Modelle“ bezeichnet. Abbildung 7 gibt einen ersten Überblick über die vier Cluster von Wissensmanagementmodellen nach Hilse.

---

<sup>436</sup> Vgl. Roehl (1999), S. 15; Roehl (2002), S. 75f.

<sup>437</sup> Vgl. Roehl (2002), S. 76. Zur Erläuterung der genannten soziologischen Gebiete vgl. Roehl (2000), S. 135ff.; Roehl (2002), S. 76.

<sup>438</sup> Vgl. im Folgenden Hilse (2000), S. 72ff.

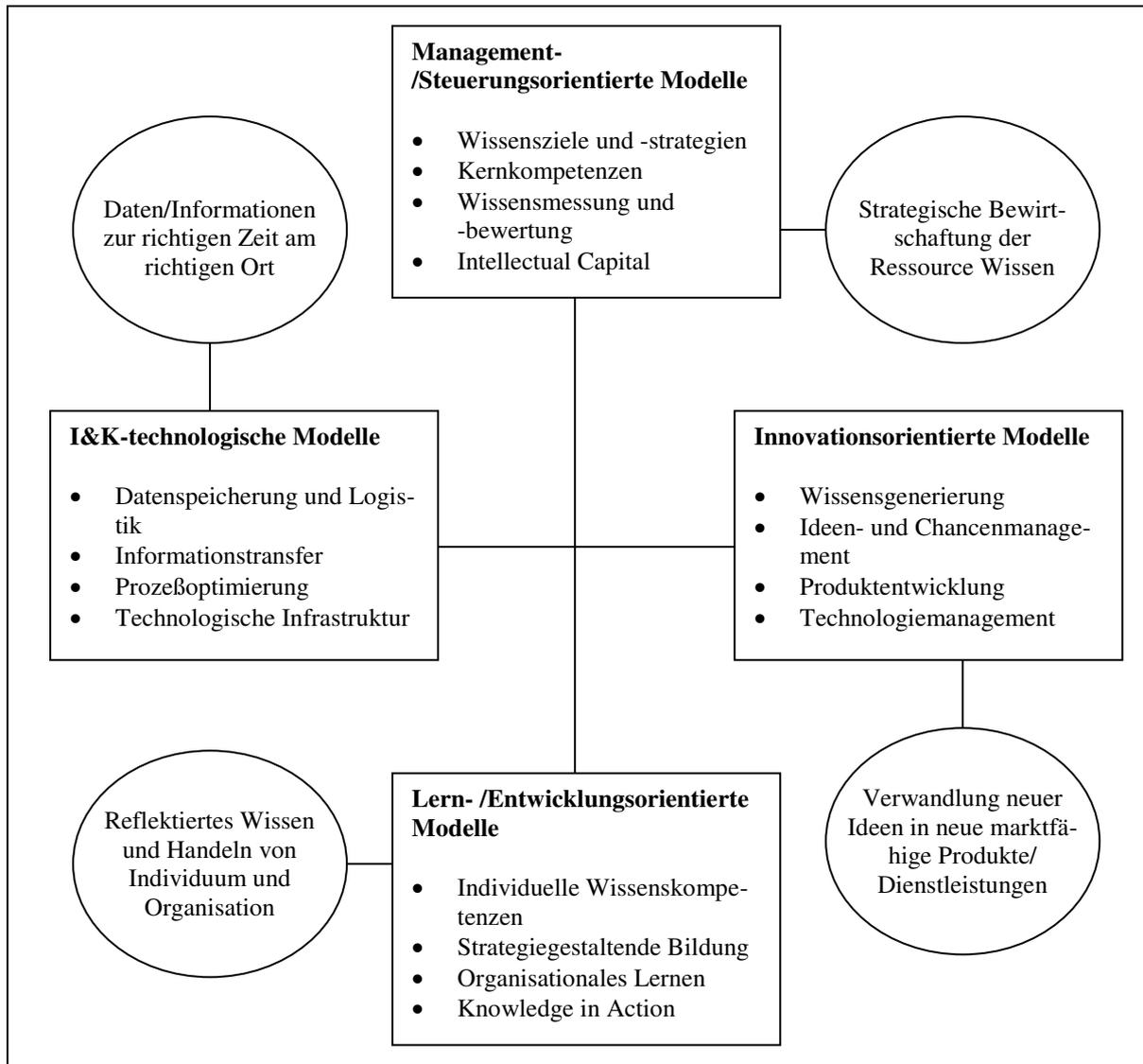


Abbildung 7: Vier Cluster von Wissensmanagementmodellen

(Quelle: Hilse (2000), S. 80)

### Management- und steuerungsorientierte Modelle

Wissen wird in diesen Modellen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor erkannt, der in Analogie zu klassischen Ressourcen einer gezielten Bewirtschaftung bedarf. *Management- und steuerungsorientierte Wissensmanagementmodelle* knüpfen an klassische Managementfunktionen, wie Planung, Organisation oder Kontrolle an. „Ziel ist es, Organisationen durch eine gezieltere Entwicklung und eine effizientere Nutzung von Wissen im Wettbewerb erfolgreich zu machen.“<sup>439</sup> Innerhalb dieser Gruppe lassen sich drei Schwerpunktsetzungen unterschei-

<sup>439</sup> Hilse (2000), S. 73.

den: Modelle mit einem Strategie- und Kompetenzschwerpunkt,<sup>440</sup> Modelle mit einem integrativ-operativen Fokus<sup>441</sup> sowie Modelle mit einem Controlling-Schwerpunkt.<sup>442</sup>

### **Innovationsorientierte Modelle**

*Innovationsorientierte Modelle* stellen den Prozess der Wissensgenerierung in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen, da Wissen im Unternehmen als Grundlage neuer oder verbesserter Produkte, Dienstleistungen, Systeme und Verfahren angesehen wird. „Ziel ist es, mittels einer kontinuierlichen Erzeugung von neuem Wissen und Ideen dafür zu sorgen, daß es zu einer permanenten Differenzierung der eigenen Leistung im Wettbewerb kommt.“<sup>443</sup> Innerhalb der entsprechenden Modelle herrscht Uneinheitlichkeit in Bezug auf den Prozess der Wissensgenerierung. Teilweise wird Faktoren wie Intuition oder Kreativität ein hohes Potenzial zugeschrieben, teilweise werden eher instrumentell-technische Lösungen verwendet.<sup>444</sup>

### **Lern- und entwicklungsorientierte Modelle**

*Lern- und entwicklungsorientierte Modelle* fokussieren Wissen vor dem Hintergrund von Lern- und Reflexionsprozessen in Unternehmen. „Ziel ist weniger die Beschaffung und Nutzung von bestimmtem Wissen als vielmehr die Institutionalisierung oder Freisetzung von organisationaler Lernfähigkeit, das heißt die regelmäßige Überprüfung und Hinterfragung des eigenen Wissens.“<sup>445</sup> In diesem Zusammenhang werden Interventionen bevorzugt, die Lernkontexte schaffen und Lernbarrieren abbauen können. Ebenso wird der Selbstorganisation ein hoher Stellenwert eingeräumt. Innerhalb der Gruppe der lern- und entwicklungsorientierten Modelle kann eine dichotome Unterscheidung bezüglich der Schwerpunktlegung der Lernprozesse ausgemacht werden: Während die eine Gruppe ihren Schwerpunkt auf individuelle Lernprozesse legt,<sup>446</sup> stellt die andere Gruppe die organisationalen Lernprozesse in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen.<sup>447</sup>

### **Informations- und kommunikationstechnologische Modelle**

Aufbauend auf Ansätzen des Informationsmanagements stellt diese Gruppe enge Bezüge zwischen einem verbesserten Umgang mit Wissen und den Möglichkeiten der *Informations- und*

---

<sup>440</sup> Bedeutende Vertreter mit Strategie- und Kompetenzschwerpunkt sind z.B. Krogh/Venzin (1995); Krogh/Rogulic (1996); Krüger/Homp (1997) sowie Bach/Homp (1998).

<sup>441</sup> Bedeutende Vertreter mit integrativ-operativem Fokus sind z.B. Davenport/Prusak (1999); Zucker/Schmitz (2000); Probst/Raub/Romhardt (2010) sowie North (2011).

<sup>442</sup> Bedeutende Vertreter mit Controlling-Schwerpunkt sind z.B. Edvinsson/Malone (1997); Stewart (1997) sowie Sveiby (1997).

<sup>443</sup> Hilse (2000), S. 74.

<sup>444</sup> Bedeutende Vertreter innovationsorientierter Modelle sind z.B. Hedlund/Nonaka (1993); Leonard-Barton (1995) sowie Nonaka/Takeuchi (1997).

<sup>445</sup> Hilse (2000), S. 76.

<sup>446</sup> Bedeutende Vertreter mit dem Schwerpunkt auf individuellen Lernprozessen sind z.B. Reinmann-Rothmeier/Mandl (1997) sowie Probst/Eppler (1998).

<sup>447</sup> Bedeutende Vertreter mit dem Schwerpunkt auf organisationalen Lernprozessen sind z.B. Pautzke (1989); Pawlowsky/Reinhardt (1997); Schüppel (1997) sowie Willke (2001).

*Kommunikationstechnologie* her. Die informationstechnologischen Instrumente sollen dabei zur Suche, Speicherung und Distribution von Informationen eingesetzt werden. „Allgemeines Ziel ist es, in Organisationen dafür zu sorgen, daß relevante Information und relevantes Wissen zur rechten Zeit am rechten Ort verfügbar ist.“<sup>448</sup> Auch in diesem Cluster kann eine weitere Unterscheidung ausgemacht werden. Während die eine Gruppe Herangehensweisen für die Wissensversorgung von Organisationen und deren Mitgliedern entwickeln möchte,<sup>449</sup> versucht die andere Gruppe eine verbesserte Wissensverarbeitung zu erreichen.<sup>450</sup>

#### 4.2.2.2 Bausteine des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt

Das Modell der *Bausteine des Wissensmanagements* nach Probst/Raub/Romhardt ist derjenige Wissensmanagementansatz, der seit seiner Erstveröffentlichung im Jahr 1997 im deutschsprachigen Raum die meiste Rezeption erfahren hat.<sup>451</sup> Im Rahmen der zuvor präsentierten Einteilung nach Hilse (2000) ist das Bausteinmodell den *management- und steuerungsorientierten Modellen* des Wissensmanagements zuzuordnen,<sup>452</sup> da sowohl die Anwendungsorientierung des Modells im Vordergrund steht als auch darüber hinaus Interventionsabsichten verfolgt werden.<sup>453</sup> Forschungsmethodisch wurde durch die Verwendung des Action-Research-Ansatzes eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis angestrebt.<sup>454</sup> Probst/Raub/Romhardt beschreiben ihr methodisches Vorgehen wie folgt: „In Zusammenarbeit mit Führungskräften verschiedenster Branchen wurden praktische Probleme identifiziert, die einen eindeutigen Bezug zum Bereich Wissen in Organisationen aufzuweisen hatten. Hierzu wurden zahlreiche Interviews und Workshops durchgeführt sowie etliche detaillierte Fallstudien erarbeitet.“<sup>455</sup> Dementsprechend sind die Aktivitäten des vorgelegten Modells aus Wissensproblemen der Unternehmenspraxis abgeleitet.<sup>456</sup> Im Einzelnen identifizieren Probst/Raub/Romhardt sechs Kernprozesse des Wissensmanagements, die mehr oder weniger in enger Verbindung zueinander stehen: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wis-

<sup>448</sup> Hilse (2000), S. 78.

<sup>449</sup> Bedeutende Vertreter mit dem Schwerpunkt auf einer verbesserten Wissensversorgung sind z.B. Picot (1988) sowie Rehäuser/Krcmar (1996).

<sup>450</sup> Bedeutende Vertreter mit dem Schwerpunkt auf einer verbesserten Wissensverarbeitung sind z.B. Allweyer (1998) sowie Warneck/Gissler/Stammwitz (1998).

<sup>451</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 82. Im Folgenden wird die 6. Auflage des Buches „Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“ nach Probst/Raub/Romhardt verwendet, welche im Jahr 2010 erschienen ist.

<sup>452</sup> Vgl. Hilse (2000), S. 73; vgl. auch Abschnitt 4.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>453</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 24.

<sup>454</sup> Zu weiteren Ausführungen bzgl. des Action-Research-Ansatzes des vorliegenden Modells vgl. Probst/Raub (1995).

<sup>455</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 28.

<sup>456</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 28.

sens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Ergänzt werden diese sechs Kernprozesse durch zwei weitere Aktivitäten, die das Modell zu einem Regelkreis vervollständigen: Wissensziele und Wissensbewertung.<sup>457</sup> Dadurch weist die Struktur des Modells eine weitgehende Übereinstimmung mit einem einfachen Managementregelkreis auf, der aus den Komponenten Zielsetzung, Realisation und Bewertung besteht.<sup>458</sup> Bevor im Folgenden detailliert auf die einzelnen Bausteine eingegangen und dadurch der Regelkreis des Modells erläutert wird, verdeutlicht Abbildung 8 die Zusammenhänge in einem ersten Überblick.

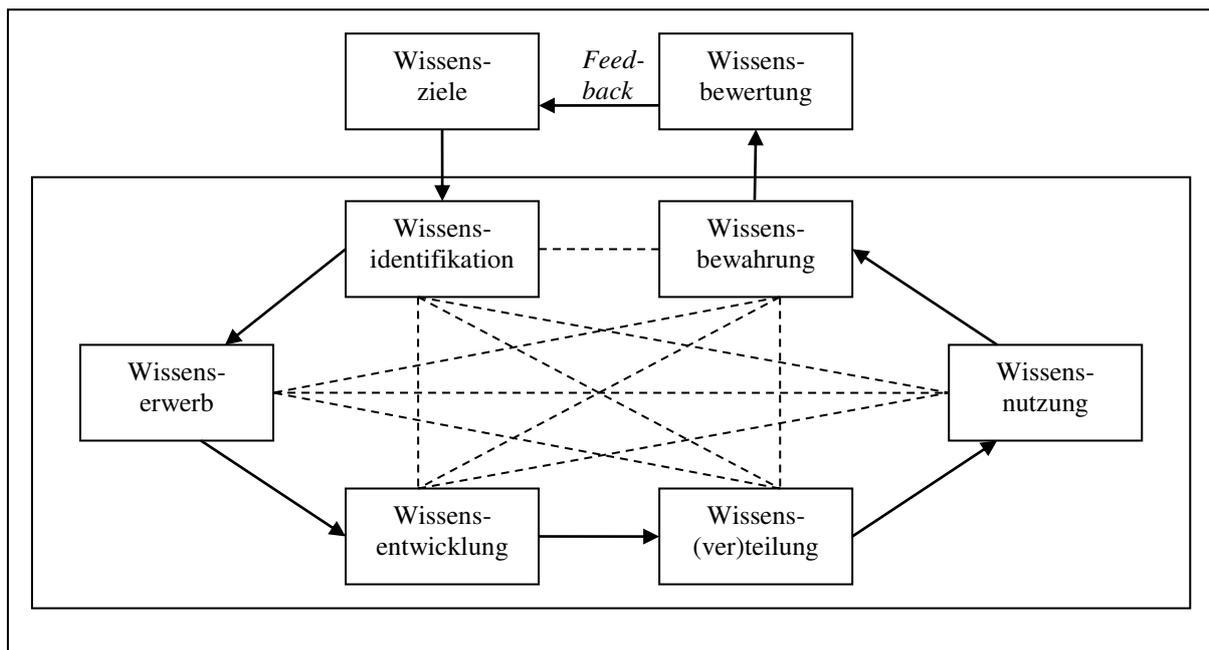


Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements

(Quelle: Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 32)

### Wissensziele

Die Formulierung von Wissenszielen gibt den Aktivitäten des Wissensmanagements eine grundsätzliche Ausrichtung. Dabei werden Wissensziele in drei Ebenen eingeteilt: Normative, strategische sowie operative Ziele.<sup>459</sup> *Normative Wissensziele* dienen als Voraussetzung für ein effektives Wissensmanagement, indem sie auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur abzielen und somit die Teilung und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten fokussieren. *Strategische Wissensziele* definieren das organisationale Kernwissen, wodurch der zukünftige Kompetenzbedarf eines Unternehmens festgelegt wird. Die Konkreti-

<sup>457</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 28ff.

<sup>458</sup> Vgl. Schimmel (2002), S. 304.

<sup>459</sup> Die Gliederung der Wissensziele erfolgt in Analogie zu der betriebswirtschaftlichen Einteilung des Managements in Ebenen; vgl. auch Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

sierung der normativen und strategischen Zielvorgaben wird schließlich durch *operative Wissensziele* erreicht, die die Umsetzung des Wissensmanagements im Unternehmen gewährleisten.<sup>460</sup>

### **Wissensidentifikation**

Unter dem Schlagwort der Wissensidentifikation wird die Schaffung einer Transparenz über das interne und externe Wissensumfeld eines Unternehmens verstanden. Eine mangelnde Transparenz über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten kann zu Ineffizienzen, uninformierten Entscheidungen und Doppelspurigkeiten führen. Daher muss ein effektives Wissensmanagement ein hinreichendes Maß an interner und externer Transparenz ermöglichen sowie den einzelnen Mitarbeiter bei seinen Suchaktivitäten unterstützen.<sup>461</sup>

### **Wissenserwerb**

Da Organisationen einen erheblichen Teil ihres Wissensbedarfs aus Quellen importieren, die außerhalb des eigenen Unternehmens liegen, sind systematische Beschaffungsstrategien notwendig. Durch Rekrutierung von Experten oder Akquisitionsmaßnahmen von besonders innovativen Unternehmen können Wissenspotenziale erworben werden, die die eigene Organisation nicht selbständig generieren kann. Möglichkeiten zur Erschließung dieser Potenziale müssen daher im Rahmen einer systematischen Umsetzung des Wissensmanagements berücksichtigt werden.<sup>462</sup>

### **Wissensentwicklung**

Wissensentwicklung ist als komplementärer Baustein zum Wissenserwerb zu verstehen. „Im Mittelpunkt steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Wissensentwicklung umfasst alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewusst um die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder gar um die Kreierung intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht.“<sup>463</sup> Für den Unternehmenserfolg relevantes Wissen kann dabei in allen Bereichen des Unternehmens entstehen. Dementsprechend muss im Rahmen der Wissensentwicklung der Umgang des Unternehmens mit neuen Ideen sowie die Nutzung der Mitarbeiterkreativität analysiert werden.<sup>464</sup>

### **Wissens(ver)teilung**

Die Wissens(ver)teilung ist eine zwingende Voraussetzung, um das in der Organisation bereits vorhandene Wissen bestmöglich nutzbar zu machen. Dabei ist entscheidend, dass sich

<sup>460</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 52; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 31.

<sup>461</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 53; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 29.

<sup>462</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 53; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 29.

<sup>463</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 29.

<sup>464</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 53f.; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 29.

nicht jedes Unternehmensmitglied sämtliches Wissen aneignen muss und nicht jeder Mitarbeiter dasselbe Wissen benötigt, sondern dass durch eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissens(ver)teilungsumfangs das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung beachtet wird. Daher ist vor der Verbreitung der internen Wissensbestände eine zielgerichtete Analyse durchzuführen.<sup>465</sup>

### **Wissensnutzung**

Die Wissensnutzung, die den produktiven Einsatz des organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens umfasst, kann als Kernaufgabe des Wissensmanagements bezeichnet werden. Eine erfolgreiche Wissensidentifikation und Wissens(ver)teilung sind als Voraussetzungen anzusehen, stellen die Nutzung des vorhandenen Wissens allerdings noch nicht sicher. Eine grundlegende Aufgabe des Wissensmanagements besteht also darin, die zahlreichen psychologischen und strukturellen Barrieren zu identifizieren und zu beseitigen, die die Nutzung fremden Wissens behindern können.<sup>466</sup>

### **Wissensbewahrung**

Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung, sondern müssen durch gezielte Maßnahmen im Rahmen der Wissensbewahrung gesichert werden. Neben der Selektion des Bewahrungswürdigen und der angemessenen Speicherung sollte auch die regelmäßige Aktualisierung bewusst durch das Wissensmanagement gestaltet werden. Im Prozess der Wissensbewahrung müssen verschiedenste organisationale Speichermedien für Wissen effizient genutzt und eingesetzt werden.<sup>467</sup>

### **Wissensbewertung**

Entsprechend der eingangs gesetzten normativen, strategischen und operativen Wissensziele sind Methoden notwendig, um den Erfolg des Wissensmanagements messen und beurteilen zu können. Die Qualität der Beurteilung wird demgemäß bereits im Rahmen der Formulierung der Wissensziele festgelegt. Obwohl der Controlling-Prozess als essentielle Voraussetzung für wirksame Kurskorrekturen angesehen wird, können Wissensmanager in der Praxis bisher auf kein erprobtes Instrumentarium an Indikatoren und Messverfahren zurückgreifen.<sup>468</sup>

Die Bausteine des Wissensmanagements bieten eine *ganzheitliche Heuristik* für die Unternehmenspraxis, die die Abgehobenheit und mangelnde Anschlussfähigkeit vieler Wissensmanagementkonzepte überwinden will.<sup>469</sup> „Die Bausteine sind dabei generisch, d.h. sie können

---

<sup>465</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 54; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 30.

<sup>466</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 54; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 30.

<sup>467</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 54f.; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 30.

<sup>468</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 55; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 31.

<sup>469</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 55.

Wissensprozesse auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus modellieren. Sie strukturieren den Managementprozeß und bieten Ansätze für Interventionen.“<sup>470</sup> Dabei stehen die Kernprozesse in einer mehr oder weniger engen Verbindung zueinander, so dass Interventionen durch das Wissensmanagement zwar generell in einzelnen Bausteinen möglich sind, aber sich fast zwangsläufig Auswirkungen auf andere Bereiche ergeben.<sup>471</sup> Der letztendliche Anspruch des Bausteinmodells liegt in der Übersetzung bestehender Managementprobleme in Wissensprobleme, wodurch eine tiefgreifende Verankerung der Basisvariable Wissen im Unternehmen ermöglicht werden soll.<sup>472</sup>

#### 4.2.2.3 Konstruktivistisches Bausteinmodell des Wissensmanagements nach Meinsen

Meinsen (2003) entwickelt, aufbauend auf dem bereits präsentierten Bausteinmodell des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt,<sup>473</sup> eine (radikal) *konstruktivistische Konzeption des Wissensmanagements*, welche aufgrund ihrer Analogie zum Ursprungsmodell ebenfalls den *management- und steuerungorientierten Wissensmanagementmodellen* zuzurechnen ist.<sup>474</sup> Dabei stellt er fest, dass es sich beim Ausgangsmodell nach Probst/Raub/Romhardt zwar nicht um ein konstruktivistisches Modell handelt, dieses aber den Vorteil bietet „[...] eine umfassende manageriale Ausgangsbasis und damit ein gutes Fundament zu bilden, auf dem konstruktivistische Ideen zum Wissensmanagement aufsetzen können.“<sup>475</sup> Dementsprechend werden im Ansatz nach Meinsen die grundlegenden Bausteine des Modells nach Probst/Raub/Romhardt übernommen, diese werden aber inhaltlich durch (radikal) konstruktivistische Überlegungen verändert.<sup>476</sup> So präzisiert Meinsen die Position seines Modells: „Insgesamt handelt es sich bei dieser Konzeption um ein Modell im konstruktivistischen Sinn, welches aufgrund seiner Nützlichkeit bzw. Viabilität, d.h. durch praktisches Ausprobieren zu bewerten ist.“<sup>477</sup> Im Folgenden werden analog zum Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt die einzelnen Bausteine nach Meinsen präsentiert, wobei der besondere Fokus auf die konstruktivistisch orientierten Inhaltsbereiche gelegt wird.<sup>478</sup>

---

<sup>470</sup> Romhardt (1998), S. 55.

<sup>471</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 85.

<sup>472</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 32.

<sup>473</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Probst/Raub/Romhardt (2010).

<sup>474</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>475</sup> Meinsen (2003), S. 86.

<sup>476</sup> Meinsen verwendet dazu einen konstruktivistischen Wissensbegriff; vgl. auch Abschnitt 4.1.2.1.1.

<sup>477</sup> Meinsen (2003), S. 87.

<sup>478</sup> Vgl. im Folgenden Meinsen (2003), S. 86ff.; vgl. zur Übersicht über die einzelnen Bausteine des Modells auch Abbildung 8 der vorliegenden Arbeit.

### **Wissensziele**

Wissensziele werden auch im Modell nach Meisen in die Bereiche operativ, strategisch und normativ eingeteilt. Der besondere Fokus wird dabei allerdings weniger auf die Darstellung der einzelnen Ebenen, sondern vielmehr auf die Implementierung eines Zielvereinbarungssystems gelegt. Grundvoraussetzung ist ein auf gesamtorganisationaler Ebene verankertes Zielssystem, durch das erreicht werden soll, dass der Faktor Wissen seitens der Führungsspitze als „Produktionsfaktor“ angesehen und in strategische Überlegungen integriert wird. Erst, wenn die Relevanz von Wissensmanagement durch die Unternehmensleitung explizit herausgehoben wird, können untergeordnete Wissensziele verfolgt werden. In diesem Fall kann Wissensmanagement in das Zielvereinbarungssystem eines Unternehmens aufgenommen und Wissensziele können von der Führungsspitze auf alle darunter liegenden Ebenen konkretisiert und heruntergebrochen werden.

### **Wissensidentifikation**

Im Rahmen eines (radikal) konstruktivistisch orientierten Modells ist der Aspekt der Wissensidentifikation nicht als Schaffung einer statischen internen und externen Transparenz sämtlicher Wissensbestände zu sehen, im Mittelpunkt steht vielmehr die Auswertung von Erfahrungen, die im Rahmen spezifischer Fragestellungen gesammelt und fixiert wurden. „Wissensidentifikation bedeutet demnach weniger, öffentlich zu machen welche Datenmengen jemand in Form von akademischen oder schulischen Lehrinhalten im Laufe seines Lebens bzw. seiner Berufslaufbahn angesammelt hat, sondern wie er diese in Form von Handlungen in die Entwicklung viabler Lösungen eingebracht hat.“<sup>479</sup> Diese Sichtweise impliziert, dass Wissen kein statischer Besitzstand ist, sondern sich anhand gesammelter Erfahrungen vermehren lässt. Durch diese Auffassung werden die Unternehmensmitglieder dazu animiert, Wissen anzubieten, um es dadurch wiederum für sich selbst zu vermehren. Die Zurückhaltung im Rahmen der Wissensweitergabe durch Unternehmensmitglieder kann vermieden werden.

### **Wissenserwerb**

Wissen ist aus (radikal) konstruktivistischer Sicht kein abstrakter Gegenstand, der durch Kauf erworben werden kann, sondern das Ergebnis eines individuellen Entwicklungs- bzw. Konstruktionsprozesses mit Bezug auf spezifische Situationen oder Konstellationen. Dementsprechend kann Wissen nicht einfach extern erworben werden, sondern der Fokus des Wissenserwerbs liegt im Versuch einer Integration von Individuen, die ihre internalen Wissensentwicklungsprozesse in Handlungen umsetzen, die für das Gesamtsystem erfolgreich sind. Es geht also bei der Auswahl von Mitarbeitern mit dem Ziel des Wissenserwerbs nicht (nur) darum,

---

<sup>479</sup> Meinsen (2003), S. 88, Hervorhebung nicht übernommen.

welche im Gedächtnis abgespeicherten Datenbestände diese abrufen können, sondern vor allem, wie die Mitarbeiter Daten und Informationen in Wissen und erfolgreichen Handlungen umsetzen können.

### **Wissensentwicklung**

Die Wissensentwicklung findet aus (radikal) konstruktivistischer Sicht ausschließlich auf individueller Ebene statt. Trotzdem kann es sich als hilfreich erweisen, in kleinen Gruppen zusammenzuarbeiten, um sich gegenseitig zu unterstützen oder die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zu überprüfen. Zur gezielten Unterstützung der Wissensentwicklung ist es sinnvoll, diese als Bestandteil der individuellen Zielvereinbarungen zu integrieren. Auch Fort- und Weiterbildungen können zur Wissensentwicklung beitragen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass nicht nur Daten vermittelt werden, um dadurch den individuellen Datenbestand zu erhöhen, sondern darüber hinaus verschiedene Methoden angeboten werden, um Daten in Wissen zu transferieren. Zusätzlich dazu spielt die Fehlertoleranz aus konstruktivistischer Sicht eine entscheidende Rolle, um Wissen zu entwickeln, denn nur dadurch kann gesichert werden, dass Neues entwickelt und ausprobiert wird.

### **Wissens(ver)teilung**

(Radikal) konstruktivistische Überlegungen legen nahe, dass ein gezielter Wissensaustausch aufgrund der getroffenen erkenntnistheoretischen Grundannahmen nicht möglich ist. Da Wissen durch einen individuellen Verarbeitungsprozess entsteht, kann es bestenfalls zu einer Verteilung von Daten kommen. Dazu sollten Möglichkeiten und Gelegenheiten geschaffen werden, bei denen Unternehmensmitglieder in Kontakt zueinander treten und direkte Kommunikation stattfindet. Dadurch erhalten die Unternehmensangehörigen die Gelegenheit, sich mit Datenmaterialien zu versorgen, welche sie für ihre eigene Arbeit benötigen. Im Gegensatz zu technischen Systemen, wie Datenbanken, werden durch gegenseitige Kommunikation die Möglichkeiten der Datenflut und Reaktanz vermieden. Auch ist ein solcher direkter Austausch aus konstruktivistischer Sicht die einzige Möglichkeit, um zu verhindern, dass Wissen beim Transfer zu stark und zu ungewollt verfremdet wird.

### **Wissensnutzung**

Wissens- und Datenbestände werden genutzt, wenn sie eine individuelle Relevanz und Wichtigkeit besitzen und darüber hinaus relativ einfach zu erreichen sind. Aus (radikal) konstruktivistischer Sicht kann niemandem vorgeschrieben werden, welche Daten er für seinen individuellen Wissensentwicklungsprozess benötigt. Individuen wählen diejenigen Datensätze aus und entwickeln sie zu Wissen weiter, von denen sie annehmen, dass sie für ihre Arbeit nötig sind und von denen erwartet wird, dass sie zu viablen Ergebnissen führen. Daraus folgt, dass

Mitarbeitern nicht ein besonders breiter, sondern ein möglichst effizienter Zugang zu Daten ermöglicht werden sollte.

### **Wissensbewahrung**

Eine statische Wissensbewahrung durch technische Lösungen erscheint vom (radikal) konstruktivistischen Standpunkt aus als zweifelhaft. Im Mittelpunkt der Wissensbewahrung steht aus (radikal) konstruktivistischer Sicht nicht der Faktor Wissen an sich, sondern vielmehr die Dokumentation von Wissens- bzw. Entwicklungsprozessen und der dazugehörigen Handlungen. Diese Art der Dokumentation umfasst nicht nur die Reflexion des Prozessergebnisses, sie rückt vielmehr den Gesamtprozess in den Vordergrund. Durch Mitarbeiterfluktuation geht der Organisation ein bestimmter Wissensbestand verloren, der Fähigkeiten, Sichtweisen und Perspektiven umfasst. Um die Folgen eines solchen Verlustes einzugrenzen, muss deshalb ein Unternehmensumfeld geschaffen werden, in dem Lern- und Austauschmöglichkeiten zwischen Mitarbeitern unterstützt werden.

### **Wissensbewertung**

Die Wissensbewertung steht in engem Zusammenhang mit den zuvor definierten Wissenszielen. Dabei ist vom (radikal) konstruktivistischen Standpunkt aus zu beachten, dass der Bewertungsprozess dynamisch gestaltet wird und quantitative Elemente lediglich eine untergeordnete Rolle spielen. Es ist notwendig, das Wissen nicht an einem Außenkriterium, wie beispielsweise der Realität, zu messen, sondern Subjektivität und qualitative Elemente in den Vordergrund zu rücken. „Direkte Beteiligte, bzw. entscheidungsrelevante Personen einigen sich darauf, ob Wissensmanagement insgesamt oder einzelne Bausteine davon, ihre Funktion erfüllt haben oder auch nicht. Das heißt, es werden von unterschiedlicher Seite Wirklichkeitskonstruktionen zusammengetragen und hinsichtlich der Zuschreibung der Funktionalität von Wissensmanagement ausgewertet.“<sup>480</sup>

Insgesamt schlägt der Ansatz nach Meinsen eine Brücke zwischen dem Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt und den Denktraditionen des radikalen Konstruktivismus. Die Systematisierung der Bausteine bietet ein Grundgerüst, das durch konstruktivistische Inhalte gefüllt wird. Es wird deutlich, dass das Grundmodell der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt sowohl aus realistischer als auch aus konstruktivistischer Sichtweise als zweckmäßig angesehen werden kann, da es beiden erkenntnistheoretischen Theoriegebäuden gerecht wird und inhaltlich beiden Epistemologien einen strukturellen Rahmen bietet. Diese Überlegung wird auch im Verlauf der vorliegenden Arbeit weiter verfolgt, indem das

---

<sup>480</sup> Meinsen (2003), S. 98.

Bausteinmodell für beide Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur als Systematisierungsrahmen Verwendung finden wird.

#### 4.2.2.4 Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi

Basierend auf empirischen Untersuchungen in japanischen Unternehmen haben Nonaka/Takeuchi (1997) einen Ansatz der *Wissenserzeugung in Organisationen* entwickelt, der insbesondere das Zusammenspiel von implizitem und explizitem Wissen fokussiert.<sup>481</sup> Sie gehen davon aus, dass der wirtschaftliche Erfolg und die Innovationsfähigkeit japanischer Unternehmen maßgeblich auf deren Umgang mit Wissen zurückzuführen sind.<sup>482</sup> Das aus diesen Erkenntnissen resultierende Modell der Wissensspirale ist im Rahmen der Einteilung nach Hilse (2000) den *innovationsorientierten Modellen* des Wissensmanagements zuzuordnen, da dem Prozess der Wissens- und Innovationsgenerierung ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird.<sup>483</sup> Dabei wird das Individuum als potenzielle Quelle neuen Wissens angesehen.<sup>484</sup> Die Wissensspirale veranschaulicht, wie das implizite Wissen des Individuums für das gesamte Unternehmen nutzbar gemacht werden kann.<sup>485</sup> Bevor auf die einzelnen Prozesse im Rahmen der Wissensgenerierung nach Nonaka/Takeuchi eingegangen wird, stellt folgende Abbildung 9 die Wissensspirale und die entscheidenden Formen der Wissensumwandlung im Überblick dar.

---

<sup>481</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 9. Das Modell der Wissenserzeugung nach Nonaka/Takeuchi (1997) wurde durch eine Erhebung unter 105 japanischen Mittelmanagern empirisch überprüft und bestätigt (vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 107). Nonaka/Takeuchi definieren explizites und implizites Wissen in ihrem Ansatz wie folgt: „Wir klassifizieren menschliches Wissen in zwei Kategorien: auf der einen Seite *explizites Wissen*, das sich formal, das heißt in grammatischen Sätzen, mathematischen Ausdrücken, technischen Daten, Handbüchern und dergleichen artikulieren lässt. Diese Form des Wissens kann problemlos von einem Menschen zum anderen weitergegeben werden; in der westlichen Philosophietradition nimmt sie eine beherrschende Stellung ein. Demgegenüber steht jedoch ein wichtigerer Wissenstyp, *implizites Wissen*, der sich dem formalen sprachlichen Ausdruck entzieht. Dieses Wissen baut auf die Erfahrung des einzelnen und betrifft schwer faßbare Faktoren wie persönliche Überzeugungen, Perspektiven und Wertsysteme.“ (Nonaka/Takeuchi (1997), S. 8, Hervorhebungen im Original). Vgl. zur Definition und Abgrenzung von implizitem und explizitem Wissen auch Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit. Schütt (2006) stellt in Bezug auf die Einteilung nach Nonaka/Takeuchi allerdings kritisch heraus: „Das Modell in seiner Originalform verkürzt dabei die Tatsache, dass Wissen typisch nicht in Extremen vorliegt, sondern im Kontinuum dazwischen.“ (Schütt (2006), S. 14).

<sup>482</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 13ff.

<sup>483</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>484</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 86.

<sup>485</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 38.

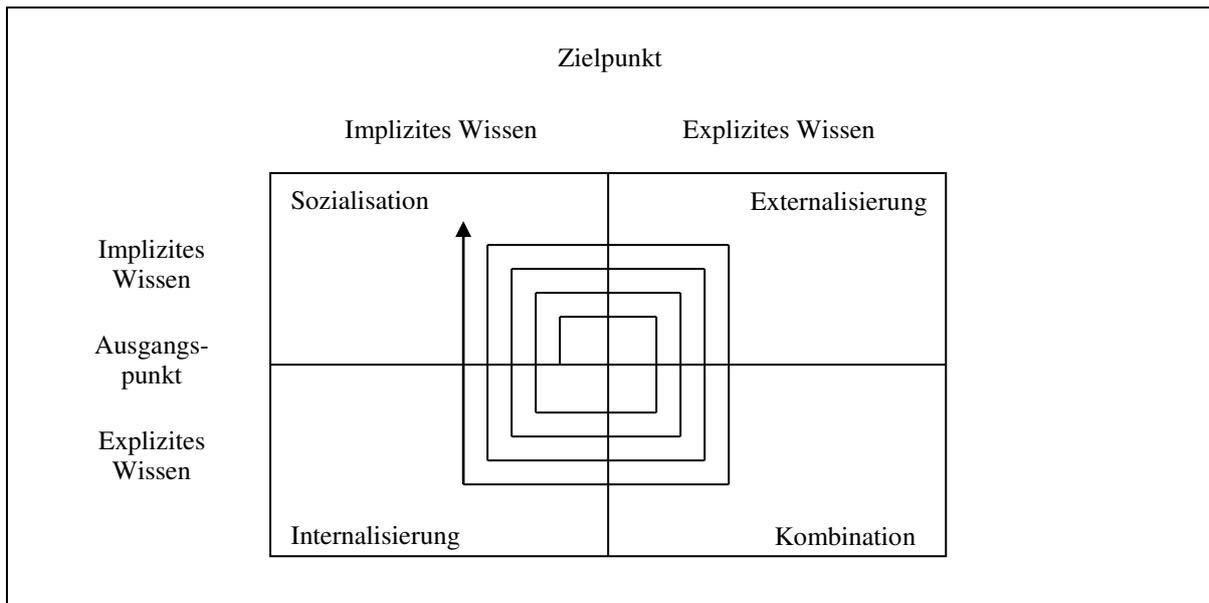


Abbildung 9: Die Wissensspirale und die vier Formen der Wissensumwandlung

(Quelle: Nonaka/Takeuchi (1997), S. 85f.)

Durch das Zusammenwirken von expliziten und impliziten Formen des Wissens soll im Modell nach Nonaka/Takeuchi eine Wissensschaffung für das Unternehmen erreicht werden.<sup>486</sup>

Dazu unterscheiden die Autoren *vier verschiedene Formen der Wissensumwandlung*.<sup>487</sup>

### 1. **Sozialisation: von implizit zu implizit**

Ausgangspunkt der Wissensspirale ist die *Sozialisation*. Hierbei erwirbt ein Individuum implizites Wissen unmittelbar von einem anderen Individuum. Dieser Prozess erfolgt nach Nonaka/Takeuchi nicht durch den Einsatz von sprachlichen Mitteln, sondern durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis. Die gemachten Erfahrungen werden ohne Explizierung der Hintergründe in eigene Fähigkeiten umgewandelt.

### 2. **Externalisierung: von implizit zu explizit**

Durch *Externalisierung* wird implizites Wissen in eine explizite Form gebracht. Dabei kann die Umwandlung vom impliziten in explizites Wissen durch den sequentiellen Gebrauch von Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen erfolgen. Trotz eingeschränkter Kommunizierbarkeit ist es dadurch möglich, aus implizitem Wissen neue explizite Konzepte zu bilden. Im Rahmen der Wissensschaffung im Unternehmen kommt dem Prozess der Externalisierung eine herausragende Bedeutung zu. Nona-

<sup>486</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 74.

<sup>487</sup> Vgl. im Folgenden Nonaka/Takeuchi (1997), S. 74ff.

ka/Takeuchi sehen die Externalisierung als den „[...] Schlüssel zur Wissensschaffung [...]“.<sup>488</sup>

### 3. **Kombination: von explizit zu explizit**

Im Rahmen der *Kombination* wird explizites Wissen über verschiedene Medien, wie beispielsweise Dokumente, Besprechungen, Telefon oder Computernetzwerke weitergegeben und neu konfiguriert. Kombination kann dabei als Prozess beschrieben werden, in dem Konzepte innerhalb eines Wissenskomplexes erfasst und dadurch verschiedene Bereiche expliziten Wissens miteinander verbunden werden.

### 4. **Internalisierung: von explizit zu implizit**

*Internalisierung* beschreibt einen Prozess, bei dem explizites Wissen in implizites Wissen umgewandelt wird. Entscheidend für die Internalisierung ist die körperliche Erfahrung, bei der neues explizites Wissen von den Mitarbeitern aktiv angewendet wird, in deren impliziten Wissensbestand einfließt und letztendlich mit diesem Wissensbestand verbunden wird. Unterstützung findet diese Form der Wissensumwandlung durch Wissen, das in Dokumenten, Handbüchern oder mündlichen Geschichten festgehalten ist. Diese Dokumente helfen bei der Internalisierung von Erfahrungen und erleichtern die Weitergabe von explizitem Wissen an andere.

Durch eine gezielte Förderung der Interaktion zwischen explizitem und implizitem Wissen kann die Wissensbasis eines Unternehmens vergrößert werden, wodurch mittel- bis langfristige Wettbewerbsvorteile entstehen können.<sup>489</sup> Die vier Formen der Umwandlung von Wissen können im Unternehmen auf verschiedenen Ebenen ablaufen, die vom Individuum bis hin zur Gesamtorganisation reichen. Den Vorgang der Wissensumwandlung von einer niedrigeren in eine höhere organisationale Ebene symbolisieren Nonaka/Takeuchi durch die Wissensspirale.<sup>490</sup> „Die Wissensschaffung im Unternehmen ist somit ein Spiralprozeß, der ausgehend von der individuellen Ebene immer mehr Interaktionsgemeinschaften erfasst und die Grenzen von Sektionen, Abteilungen, Divisionen und sogar Unternehmen überschreitet.“<sup>491</sup>

Der Wert des Modells nach Nonaka/Takeuchi liegt darin begründet, dass neben der Form des expliziten Wissens, wie es in der westlichen Managementtradition von dominanter Bedeutung ist, auch implizites Wissen, das vor allen Dingen von japanischen Unternehmen fokussiert

<sup>488</sup> Nonaka/Takeuchi (1997), S. 79.

<sup>489</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 39.

<sup>490</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997) S. 84ff.

<sup>491</sup> Nonaka/Takeuchi (1997), S. 86.

wird, einen Bedeutungszuwachs erfährt. Dementsprechend stellt Schimmel (2002) zusammenfassend fest: „Nicht zuletzt wollen *Nonaka/Takeuchi (1997)* mit ihrem Ansatz dazu beitragen, historisch begründete Unterschiede bei der Wissensentwicklung zwischen japanischen und westlich geprägten Organisationen abzubauen, so daß der Ansatz im Zeitalter der Globalisierung kulturübergreifend angewendet werden kann.“<sup>492</sup>

### **4.2.3 Instrumentell-technisches, humanorientiertes und ganzheitliches Wissensmanagement**

Nachdem einige zentrale Modelle des Wissensmanagements präsentiert und somit die Vielschichtigkeit im Bereich der Wissensmanagementmodelle verdeutlicht wurde, werden im Folgenden die in der Literatur bedeutenden *Forschungsansrichtungen des Wissensmanagements* präzisiert. Schneider (1996) und Al-Laham (2003) identifizieren in der gegenwärtigen Diskussion zum Themenfeld Wissensmanagement im Wesentlichen zwei konträre Strömungen, die auf der Grundlage unterschiedlicher Annahmen sowie erkenntnis- und wissenschaftstheoretischer Implikationen entstanden sind: Das instrumentell-technische sowie das humanorientierte Wissensmanagement.<sup>493</sup> In der Divergenz dieser beiden Denkansätze sehen sie eine wesentliche Ursache für die terminologischen und inhaltlichen Unterschiede, die im Themenbereich des Wissensmanagements auch gegenwärtig zu finden sind.<sup>494</sup> Es ist allerdings schon an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die im weiteren Verlauf besprochenen Varianten des Wissensmanagements als „Extrempositionen“ zu verstehen sind.<sup>495</sup> Bevor im Folgenden auf die Inhaltsbereiche und Unterschiede der genannten Sichtweisen sowie als Exkurs auf den Versuch einer Synthese im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes eingegangen wird, gibt folgende Abbildung 10 die unterschiedlichen Denkansätze der gegenwärtigen Diskussion zum Wissensmanagement in einem ersten Überblick wieder.

---

<sup>492</sup> Schimmel (2002), S. 303, Hervorhebungen im Original; vgl. zum Thema Wissensmanagement in Japan auch Haghirian (2006) sowie zur allgemeinen Unterscheidung zwischen der asiatischen und westlichen Denktradition Nisbett (2003).

<sup>493</sup> Vgl. z.B. auch Welter (2006), S. 59f. Eine analytische erkenntnistheoretische Einordnung der Ansätze wird in Abschnitt 4.3 der vorliegenden Arbeit stattfinden. Etwaige erkenntnistheoretische Überlegungen werden an dieser Stelle nur en passant erfolgen.

<sup>494</sup> Vgl. Schneider (1996), S. 17ff.; Al-Laham (2003), S. 49.

<sup>495</sup> Vgl. auch North (2011), S. 181.

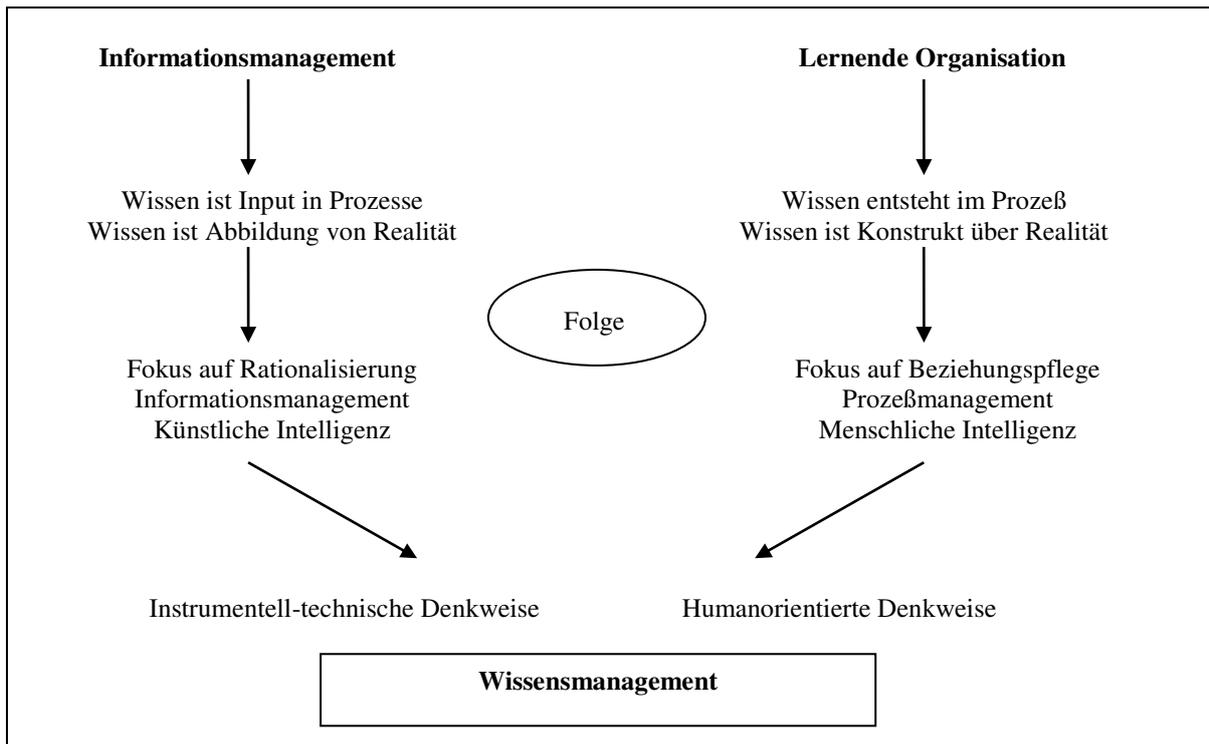


Abbildung 10: Denkansätze des Wissensmanagements

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Al-Laham (2003), S. 49)

### Instrumentell-technisches Wissensmanagement

Das *instrumentell-technische Wissensmanagement* „[...] geht von der Annahme aus, dass Wissen objektiv gegeben, folgenlos teilbar, weder körper- noch kontextgebunden ist und mittels Informations- und Kommunikationstechnologie bearbeitet, erweitert, gespeichert und bewertet werden kann. Es wird ferner angenommen, dass sich Wissen als Inputfaktor durch die Prozesse seiner Nutzung nicht verändert.“<sup>496</sup> Der Faktor Wissen wird als ebenso steuerbar wie andere Unternehmensressourcen angesehen.<sup>497</sup> Dadurch wird der Transfer von Wissen primär zu einem Transportproblem zwischen einem Wissenssender und einem Wissensempfänger, wodurch die Konzentration der Aktivitäten tendenziell auf Koordinationsaspekte gelegt wird.<sup>498</sup> Insbesondere der Aspekt der maschinellen Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnologien wird im Rahmen instrumentell-technischer Ansätze betont, da von der Annahme ausgegangen wird, dass Wissen durch den Einsatz entsprechender Technologien schneller und zielführender verarbeitet werden kann.<sup>499</sup> Wissensmanagement in die-

<sup>496</sup> Al-Laham (2003), S. 49. Dem instrumentell-technischen Wissensmanagement liegt der in Abschnitt 4.1.2.1.1 definierte Wissensbegriff des Realismus zugrunde. Vgl. auch Meinsen (2003), S. 33ff.

<sup>497</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 79; Reinbacher (2010), S. 45.

<sup>498</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 26.

<sup>499</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 49; Lehner (2009), S. 36.

sem Sinne ist als eine Weiterführung des Informationsmanagements zu verstehen.<sup>500</sup> Die Begriffe des Wissens und der Information werden daher auch nicht trennscharf voneinander abgegrenzt, sondern oftmals synonym verwendet.<sup>501</sup> Instrumentell-technische Ansätze unterstellen, dass aus den Unternehmenszielen deduktiv eindeutige Wissensziele abgeleitet und diese durch rationale Managementprozesse erreicht werden können. Entscheidend ist die Zentralität der Maßnahmen, durch die Planung, Steuerung und Messung des Wissensaufbaus und der Wissensnutzung erfolgen sollen.<sup>502</sup> Als problematisch erweist sich im Bereich instrumentell-technischer Ansätze die Nichtberücksichtigung von Lernprozessen und das Problem der Generierung von Wissen, das nur unzureichend thematisiert wird. Des Weiteren sind die mangelnde Berücksichtigung der Personengebundenheit von Wissen und die damit unscharfe Abgrenzung vom Informationsbegriff als kritisch zu betrachten.<sup>503</sup> Rein implizite Formen des Wissens finden in instrumentell-technischen Ansätzen kaum Berücksichtigung, der Schwerpunkt liegt eindeutig auf der Kodifizierung und Verteilung von expliziten Wissensinhalten.<sup>504</sup> Die hohe Technologieorientierung setzt voraus, dass Mitarbeiter ihr explizites Wissen ohne Einschränkungen teilen und die dazu angebotenen technologischen Systeme verwenden. Widerstände gegenüber technologischen Lösungen werden weder beachtet, noch werden die notwendigen Implikationen des Personalmanagements ausreichend fokussiert. Zusätzlich dazu erfährt die Möglichkeit einer Informationsüberflutung („information overload“) als praxisorientiertes Problemfeld keine ausreichende Thematisierung.<sup>505</sup>

### **Humanorientiertes Wissensmanagement**

Das *humanorientierte Wissensmanagement* stellt nicht die Technologie, sondern den Menschen als Wissensträger in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen.<sup>506</sup> „Diese Sichtweise geht davon aus, dass Wissen in Lernprozessen und durch Interaktion zwischen Individuen, d.h. durch Nutzung und Teilung, erworben und verändert wird. Wissen ist somit nicht objektiv gegeben, sondern kontextgebunden und personenabhängig.“<sup>507</sup> Die Generierung von Wissen durch Lernprozesse besitzt in dieser Sichtweise eine besondere Bedeutung. Wissen ist abhängig von Entstehungs- und Lernkontexten sowie darüber hinaus auch von der Person des Wis-

<sup>500</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 49.

<sup>501</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 26.

<sup>502</sup> Vgl. Reinmann-Rothmeier (1999), S. 44.

<sup>503</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 26.

<sup>504</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.1.2.1.2.

<sup>505</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 61.

<sup>506</sup> In der Literatur zum Thema wird das humanorientierte Wissensmanagement teilweise auch als Wissensökologie oder konstruktivistisches Wissensmanagement bezeichnet, was bereits auf ein konstruktivistisches Vorverständnis des Faktors Wissen schließen lässt (vgl. z.B. Thiel (2002), S. 27; North (2011), S. 181ff.).

<sup>507</sup> Al-Laham (2003), S. 50. Dem humanorientierten Wissensmanagement liegt der in Abschnitt 4.1.2.1.1 definierte Wissensbegriff des Konstruktivismus zugrunde. Vgl. auch Meinsen (2003), S. 46ff.

sensempfängers, da der Lernprozess auf den Erfahrungen und dem bisherigen Wissen des Lernenden aufbaut. Eine direkte Steuerung des Wissens, wie es in instrumentell-technischen Ansätzen angenommen wird, wird im Rahmen humanorientierter Ansätze zum großen Teil ausgeschlossen.<sup>508</sup> Humanorientiertes Wissensmanagement konzentriert sich vor allen Dingen auf die Schaffung und Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen und Kontexte, die eine Wissensentwicklung und -weitergabe fördern.<sup>509</sup> Die wichtigste Aufgabe ist es, durch entsprechende Maßnahmen dafür zu sorgen, dass Unternehmensmitglieder ihre Kenntnisse und Fähigkeiten entwickeln, so dass diese im vollen Umfang vom Unternehmen genutzt werden können.<sup>510</sup> Rehäuser/Krcma (1996) stellen auf dieser Grundlage eine Verbindung zwischen Wissensmanagement und organisationalem Lernen her, indem sie betonen, dass das Wissensmanagement aus humanorientierter Sicht die Aufgaben übernimmt „[...] die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine lernende Organisation zu schaffen, damit die organisatorische Wissensbasis genutzt, verändert und fortentwickelt werden kann.“<sup>511</sup> Als ein wesentliches Problemfeld im Rahmen humanorientierter Ansätze ist der ungenügende ökonomische Bezug zu nennen, der durch die nachhaltige Fokussierung auf die Lernproblematik häufig stark eingeschränkt ist. Zusätzlich dazu findet die Managementorientierung des humanorientierten Wissensmanagements in weiten Teilen nur eine mangelhafte Berücksichtigung, obwohl der allgemeine Anspruch des Wissensmanagements insbesondere auf Management- und Gestaltungsaspekten liegt. Dieses Argument wird auch durch fehlende Messgrößen, eine eingeschränkte Zielorientierung, eine mangelnde Anschlussfähigkeit an existierende Konzepte der strategischen Planung sowie eine wesentliche Distanz zum operativen Tagesgeschäft unterstrichen.<sup>512</sup>

Bevor im Folgenden als Exkurs auf das ganzheitliche Wissensmanagement als Versuch einer Synthese zwischen instrumentell-technischen und humanorientierten Ansätzen eingegangen wird, werden aufgrund der hohen Relevanz für die weiterführenden Betrachtungen die *Unterschiede zwischen instrumentell-technischen und humanorientierten Wissensmanagementansätzen* in Tabelle 12 gegenüber gestellt.

---

<sup>508</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 27.

<sup>509</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 79.

<sup>510</sup> Vgl. Al-Laham (2003), S. 50.

<sup>511</sup> Rehäuser/Krcmar (1996), S. 18.

<sup>512</sup> Vgl. Reinhardt (1998), S. 235ff.; Thiel (2002), S. 27.

	<b>Instrumentell-technische Ansätze</b>	<b>Humanorientierte Ansätze</b>
<b>Epistemologische Ebene</b>	Die Organisationsrealität ist objektiv beobachtbar.	Die Organisationsrealität ist durch die Mitglieder konstruiert.
<b>Konstruktverständnis</b>	Wissen ist weder personen- noch kontextgebunden und daher problemlos teilbar.	Wissen ist personen- und kontextgebunden und wird durch die Unternehmensmitglieder konstruiert.
<b>Repräsentanz</b>	Wissen als Objekt.	Wissen als dynamischer und individueller Prozess.
<b>Forschungsziel</b>	Funktionale Verteilung und Nutzung des Wissens zur Steigerung der Unternehmenseffizienz.	Veränderung der Wissensbasis auf der Grundlage einer verstehenden Beschreibung.
<b>Erhebungseinheit</b>	Kollektiv	Kollektiv (kumuliert)
<b>Erhebungsmethode</b>	Methoden der klassischen Sozialforschung.	Qualitative, interpretative Verfahren in Einzelfallstudien.
<b>Wesentliche Lücken im methodischen Vorgehen</b>	z.B. Ausblendung des Forschungskontextes, Scheinobjektivität der Standardisierung, Messartefakte	z.B. ungeklärte Standards, offene Methodenfragen, Zuverlässigkeit von Beschreibungen, Vermittelbarkeit von Ergebnissen
<b>Managementverständnis</b>	Problemlöse Steuerbarkeit von Wissen im Unternehmen.	Unternehmen als dynamisch lernendes und sich selbst steuerndes System.
<b>Aufgaben des Managements</b>	Steuerung der Wissenslogistik.	Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer.

Tabelle 12: Gegenüberstellung zentraler Positionen des Wissensmanagements

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thiel (2002), S. 28)

### **Exkurs: Ganzheitliches Wissensmanagement**

*Ganzheitliche Ansätze des Wissensmanagements* sind als Mischform der beiden zuvor genannten Denkrichtungen zu verstehen, da sie durch eine Kombination von Elementen aus dem instrumentell-technischen sowie dem humanorientierten Bereich versuchen, die jeweiligen Schwächen einer einzelnen Richtung zu reduzieren.<sup>513</sup> Ziel ist es, eine optimale Ausschöpfung der Potenziale des Wissensmanagements zu erreichen.<sup>514</sup> Die Verknüpfung der beiden Bereiche dient vor allen Dingen dazu, „[...] die Ressource Wissen in ihrer unternehmensweiten Mehrdimensionalität zu erfassen und zu steuern. [...] Dazu bedarf es vor allem der Gestaltung des gesamten Wissens des Unternehmens unter gleichberechtigtem Einsatz natürlicher wie künstlicher Ressourcen zur Wissensverwaltung und -verarbeitung.“<sup>515</sup> Neben der informationstechnologischen Perspektive, die insbesondere die Benutzerfreundlichkeit von Informations- und Kommunikationstechnologie fokussiert, sind also auch organisatorische Aspekte und die Perspektive des Menschen in die Gestaltung des Wissensmanagements einzubeziehen.

<sup>513</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 28.

<sup>514</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 63. So stellt z.B. Minonne (2010) in diesem Kontext fest, dass eine Integration von Methoden der technischen und humanorientierten Ansätze dazu beiträgt, die Zielerreichung des Wissensmanagements zu verbessern (vgl. Minonne (2010), S. 9).

<sup>515</sup> Albrecht (1993), S. 97. Da der Wissensbegriff innerhalb der unterschiedlichen Ansätze des ganzheitlichen Wissensmanagements stark variiert, ist eine einheitliche Definition diesbezüglicher Wissenscharakteristika nicht möglich.

hen.<sup>516</sup> Al-Laham (2003) präzisiert diese Zusammenhänge, indem er zwei gleichgewichtige Dimensionen differenziert, die für das ganzheitliche Wissensmanagement von einschlägiger Bedeutung sind:<sup>517</sup>

- Die *prozessuale Dimension* umfasst Wissensmanagement als bewusste Gestaltung der Rahmenbedingungen für organisationale Lernprozesse. Lernen ist dabei als Prozess definiert, durch den die Wissensbasis verändert wird.
- Im Rahmen der *objektbezogenen Dimension* wird Wissensmanagement als Möglichkeit zum Aufbau, zur Nutzung und zur Veränderung der organisationalen Wissensbasis verstanden. Wissen ist sowohl die Ausgangs- als auch die Ergebnisgröße des Wissensmanagements.

Eine Darstellung der Problemfelder des ganzheitlichen Wissensmanagements ist im allgemeinen Sinne nicht möglich, da die ganzheitliche Perspektive nicht einheitlich als theoretische Grundposition zu verstehen ist, sondern sich durch eine Vielzahl an inhaltlichen Überlegungen und Vorgehensweisen auszeichnet. So kann der Fokus der Betrachtungen in ganzheitlichen Ansätzen sowohl im Bereich instrumentell-technischer Überlegungen als auch im Rahmen humanorientierten Zusammenhängen gelegt werden, zahlreiche Mischformen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen sind vorhanden.<sup>518</sup> Aufgrund dieser Divergenzen innerhalb des ganzheitlichen Denkgebäudes wäre nur eine Einzelfallkritik möglich, die allerdings an dieser Stelle als wenig zweckmäßig einzuschätzen ist.

### **4.3 Verbindung der erkenntnistheoretischen Grundgedanken mit den erarbeiteten Grundlagen des Wissensmanagements**

Auch im Bereich des Wissensmanagements können die vorherrschenden Forschungsausrichtungen epistemologisch zugeordnet werden. Dabei werden, analog zum Themenfeld der Unternehmenskulturforschung, die Verbindungen der unterschiedlichen Forschungsausrichtungen des Wissensmanagements mit den erkenntnistheoretischen Positionen des Realismus und des Konstruktivismus untersucht. Dadurch wird eine Grundlage geschaffen, um im Hauptteil der vorliegenden Arbeit zwei Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur zu entwickeln, die jeweils durch die Epistemologien des Realismus und des Konstruktivismus geprägt sind. Zur Analyse wird auch hier auf den in Abschnitt 2.4 vorgestellte Systematisierungsrahmen zurückgegriffen. Das instrumentell-technische und humanorientierte Wissensmanagement

---

<sup>516</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 63ff.

<sup>517</sup> Vgl. im Folgenden Al-Laham (2003), S. 50.

<sup>518</sup> Vgl. Thiel (2002), S. 28.

wird den dort erarbeiteten Grundaussagen der jeweiligen Epistemologie mit dem Ziel gegenübergestellt, eine Zuordnung der Ausrichtungen des Wissensmanagements zu den präsentierten Erkenntnistheorien zu erreichen.<sup>519</sup>

### Erkennbarkeit der Wirklichkeit

#### **Realismus**

Es ist möglich, die Wirklichkeit zum Teil oder auch vollständig durch unsere Sinnesorgane zu erkennen. Die Wirklichkeit ist dem Menschen zugänglich und vom Denken, den Erfahrungen und vom Erkennen unabhängig.<sup>520</sup>

Instrumentell-

technischer Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Innerhalb instrumentell-technischer Ansätze wird davon ausgegangen, dass es ohne Probleme möglich ist, die Wirklichkeit zu erfassen. Sie wird als vom Menschen unabhängig und dem Menschen zugänglich angesehen. Dieser Zusammenhang wird insbesondere durch die Annahme der objektiven Gegebenheit von Wissen betont.

Humanorientierter

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Die Wirklichkeit wird innerhalb humanorientierter Ansätze nicht als objektive Größe angesehen, ihre Erfassung wird vielmehr als kontextgebunden und personenabhängig eingestuft.

#### **Konstruktivismus**

Die Wirklichkeit ist dem Menschen nicht direkt zugänglich und entsteht ausschließlich in den Köpfen der Menschen. Sie ist ein Konstrukt unseres eigenen Denkens und Ergebnis eines aktiven Prozesses. Jegliche Erkenntnis ist im Zusammenhang mit einem Beobachter zu sehen.

Instrumentell-

technischer Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Jegliches Wissen wird als Abbildung der Realität verstanden. Die Person des Beobachters wird in dieser Perspektive ausgeklammert.

---

<sup>519</sup> Die Gegenüberstellung der Epistemologien erfolgt in gekürzter Form in Anlehnung an Fried (2003), S. 48f.; vgl. auch Gontard (2002), S. 18.

<sup>520</sup> Vgl. auch Willaschek (2003), S. 1.

### Humanorientierter

Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Im Rahmen humanorientierter Ansätze wird angenommen, dass Wissen ein Konstrukt über Realität darstellt und das Ergebnis eines aktiven Prozesses ist. Erkenntnis ist subjektgebunden und wird im engen Zusammenhang mit der Person des Beobachters gesehen.

## Verhältnis von Wissen und Wirklichkeit

### Realismus

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit einer Übereinstimmung zwischen Wissen und Wirklichkeit. Wissen ist das Ergebnis eines Abbildungsprozesses der äußeren Wirklichkeit.

#### Instrumentell-

technischer Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Der instrumentell-technische Ansatz geht davon aus, dass Wissen objektiv gegeben ist und mit der Wirklichkeit übereinstimmen kann. Wissen wird somit als Abbildung der Realität verstanden. Es ist auf einfache Weise teilbar und kann mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie bearbeitet werden.

### Humanorientierter

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Die Entstehung von Wissen wird aus humanorientierter Sicht als aktiver Konstruktionsprozess aufgefasst, der insbesondere die Personenabhängigkeit von Wissen in den Vordergrund stellt.

### Konstruktivismus

Wissen ist in einem konstruktivistischen Kontext als das Ergebnis einer spezifischen Konstruktion von Wirklichkeit anzusehen. Es ist nicht das Abbild einer äußeren Wirklichkeit, sondern entsteht aus menschlicher Erfahrung.

#### Instrumentell-

technischer Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Wissen wird im instrumentell-technischen Ansatz als objektiv betrachtet und nicht als spezifische Konstruktion von Wirklichkeit angesehen. Dieser Zusammenhang wird durch die Annahme unter-

strichen, dass Wissen als weder kontext- noch personengebunden eingeschätzt wird.

Humanorientierter

Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Menschliche Erfahrungen sind aus Sicht des humanorientierten Ansatzes von besonderer Bedeutung für die Generierung von Wissen. Wissen wird dabei als ein Konstrukt über die Wirklichkeit angesehen. Es ist kontextgebunden und personenabhängig.

### Wissenschaftsideal

#### **Realismus**

Das grundsätzliche Kriterium für Wissenschaftlichkeit ist die Übereinstimmung der Forschungsergebnisse mit der Wirklichkeit bzw. eine Annäherung an die Wirklichkeit. Objektive Erkenntnis ist möglich und wird als Wissenschaftsideal angesehen.

Instrumentell-

technischer Ansatz: Es liegt eine **Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Das instrumentell-technische Wissensmanagement begreift Wissen als objektiv gegeben. Die objektive Erkenntnis ist als Wissenschaftsideal dieser Ansätze anzusehen, eine Annäherung an die Wirklichkeit wird dabei angestrebt.

Humanorientierter

Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Realismus vor. Im Rahmen humanorientierter Ansätze wird angenommen, dass Wissen keine Abbildung der Realität sein kann, sondern ein kontext- und personengebundenes Konstrukt darstellt. Dementsprechend wird objektive Erkenntnis, die sich an einer Übereinstimmung mit der Realität misst, in humanorientierten Ansätzen nicht als Wissenschaftsideal angesehen.

#### **Konstruktivismus**

Nicht die objektive Übereinstimmung mit der Wirklichkeit ist das Ziel der Wissenschaft, sondern es wird die subjektive Komponente des Forschungsprozesses betont. Die Verlässlichkeit der Erkenntnis wird nicht anhand der Übereinstimmung mit der Realität beurteilt, sondern maßgeblich ist das Kriterium der Viabilität.

## Instrumentell-

technischer Ansatz: Es liegt **keine Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Die subjektive Komponente des Forschungsprozesses wird im Rahmen instrumentell-technischer Ansätze ausgeklammert bzw. abgelehnt. Vielmehr wird die Übereinstimmung mit der Realität als Forschungsideal angesehen, um darauf aufbauend zielgerichtete Interventionen, insbesondere durch Informations- und Kommunikationstechnologie, vornehmen zu können.

## Humanorientierter

Ansatz: Es liegt eine **teilweise Übereinstimmung** mit dieser Aussage des Konstruktivismus vor. Zwar wird die subjektive Komponente der Erkenntnis im Rahmen humanorientierter Ansätze betont, allerdings wird das Konstrukt der Viabilität nicht explizit als Kriterium eingesetzt, um die Verlässlichkeit der Erkenntnis zu untermauern.

Die vorangehende Darstellung hat deutlich gemacht, dass eine Verbindung der erkenntnistheoretischen Grundpositionen des Realismus und des Konstruktivismus mit den zwei präsentierten Grundlagenpositionen des Wissensmanagements möglich ist. Anhand des Analyserasters konnte festgestellt werden, dass die Erkenntnistheorie des Realismus mit den instrumentell-technischen Ansätzen des Wissensmanagements übereinstimmt, während der erkenntnistheoretische Konstruktivismus als Grundlage der humanorientierten Ansätze des Wissensmanagements angesehen werden kann. Dabei werden sämtliche epistemologische Aussagen des Realismus durch den instrumentell-technischen Ansatz bestätigt. Ebenso liegt eine Übereinstimmung zwischen einem Großteil der erkenntnistheoretischen Aussagen des Konstruktivismus und den humanorientierten Ansätzen des Wissensmanagements vor. Allerdings findet der Begriff der *Viabilität*, ebenso wie bereits im Bereich der subjektivistischen Unternehmenskulturforschung dargestellt, auch innerhalb humanorientierter Ansätze des Wissensmanagements keine explizite Verwendung.

Für die nachfolgenden Überlegungen sind die festgestellten Kausalzusammenhänge zwischen dem erkenntnistheoretischen Realismus und den instrumentell-technischen Ansätzen des Wissensmanagements sowie zwischen dem erkenntnistheoretischen Konstruktivismus und den humanorientierten Ansätzen des Wissensmanagements von wesentlicher Bedeutung. Die Ausführungen im Hauptteil der vorliegenden Arbeit werden zum einen unter der Prämisse des Realismus, zum anderen unter der Prämisse des Konstruktivismus durchgeführt. Dabei wird

der Bereich des Wissensmanagements entsprechend der in diesem Abschnitt präzisierten Systematisierung aus Sicht des Realismus durch den instrumentell-technischen Ansatz repräsentiert, der Konstruktivismus hingegen durch den humanorientierten Ansatz. Bevor die Modelle im Folgenden entwickelt werden, wird ein Zwischenfazit noch einmal die hier präsentierten Inhalte zum Thema Wissensmanagement zusammenfassen. Darüber hinaus wird eine Arbeitsdefinition des Wissensmanagements für die vorliegende Arbeit entwickelt.

#### **4.4 Zwischenfazit: Zusammenfassende Beurteilung des Wissensmanagements und Arbeitsdefinition**

Der vorhergehende Abschnitt hat die Bedeutung von Wissen für unternehmerische Zusammenhänge beleuchtet und mit Managementaspekten kombiniert. Durch die Analyse der Inhaltsdimensionen des Wissensmanagements wurde somit der Ausgangspunkt für die weitergehenden Betrachtungen dieser Arbeit geschaffen. Dabei wurde eingangs die Bedeutsamkeit von Wissen im Rahmen der aktuellen Diskussion um die Wissensgesellschaft herausgestellt. Aufbauend auf diesen Überlegungen wurde der Wissensbegriff interdisziplinär erörtert. Der Schwerpunkt lag in diesem Kontext auf der Darstellung des betriebswirtschaftlichen Wissensbegriffs, der aufbauend auf den Begrifflichkeiten von Daten und Informationen im Sinne des erkenntnistheoretischen Realismus und Konstruktivismus abgeleitet wurde. Eine Kategorisierung unterschiedlicher Wissensarten sowie eine Abgrenzung zum pädagogisch bedeutenden Kompetenzbegriff ergänzten die Beschreibung. Darauf folgend wurde der Themenbereich des Managements einer systematischen Darstellung unterzogen. Es wurde hervorgehoben, dass Management sowohl aus institutioneller als auch aus funktioneller Sicht betrachtet werden kann, wobei insbesondere die zweite Sichtweise eine maßgebliche Bedeutung für die vorliegende Arbeit aufweist. Der darauf folgende Abschnitt führte die zuvor erarbeiteten Aspekte zum Wissen und zum Management im Unternehmen zusammen, indem der Begriff und die Inhaltsbereiche des Wissensmanagements systematisiert wurden. Dabei wurden eingangs die Ziele, Aufgaben und Ebenen des Wissensmanagements präzisiert, bevor daran anknüpfend ausgewählte Definitionen dargestellt wurden. Eine Abgrenzung des Wissensmanagements von theoretischen Überlegungen zum organisationalen Lernen vervollständigte die allgemeinen inhaltlichen Erläuterungen. Hierbei wurde festgestellt, dass Wissensmanagement eine eher pragmatischere Grundorientierung besitzt als entsprechende Konzepte des organisationalen Lernens. Vor dem Hintergrund der Inhaltsbereiche wurden zentrale Entwicklungslinien der Wissensmanagementdiskussion im Überblick präsentiert, die vor allen Dingen in den Be-

reichen der Ingenieurwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft und Soziologie ausgemacht wurden. Auf der Grundlage einer Einteilung nach Hilse (2000) wurden danach mit den Modellen nach Probst/Raub/Romhardt (2010), Meinsen (2003) sowie Nonaka/Takeuchi (1997) drei bedeutende Wissensmanagementmodelle im Detail erörtert. Durch eine Einteilung der Forschungsperspektiven zum Wissensmanagement in instrumentell-technische, humanorientierte und als Exkurs in ganzheitliche Ansätze wurde abschließend eine Meta-Ebene präsentiert, durch die eine Verbindung erkenntnistheoretischer Grundgedanken mit Konzeptionen zum Wissensmanagement ermöglicht wurde. Dabei wurden durch den Einsatz eines Analyse-rahmens eine Verbindung instrumentell-technischer Ansätze mit der Erkenntnistheorie des Realismus und eine Verknüpfung humanorientierter Ansätze mit der konstruktivistischen Epistemologie festgestellt.

Die gewählte Vorgehensweise im vorangegangenen Abschnitt diente dem Zweck, ein möglichst vollständiges Bild über zentrale Inhaltsbereiche und Forschungsperspektiven des Wissensmanagements zu erhalten. Neben der Klärung zentraler Begrifflichkeiten und Entwicklungslinien, die für die nachfolgende Arbeit von Bedeutung sind, stand dabei die Verknüpfung epistemologischer Grundgedanken mit den Forschungsperspektiven im Bereich Wissensmanagement im Vordergrund. Gerade dieser Zusammenhang ist für die Betrachtungen im Hauptteil der vorliegenden Arbeit wesentlich, da dort der Versuch unternommen wird, unter unterschiedlichen erkenntnistheoretischen Prämissen Überlegungen zum Wissensmanagement mit unternehmenskulturellen Konzepten zu verbinden. Aus Sicht des Wissensmanagements sind dabei insbesondere das Bausteinmodelle nach Probst/Raub/Romhardt (2010) sowie dessen konstruktivistische Erweiterung durch Meinsen (2003) von Bedeutung.

Bevor die Entwicklung der Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur im Hauptteil stattfindet, wird eine Arbeitsdefinition des Wissensmanagements den vorliegenden Grundlagenteil abschließen. Durch den erkenntnistheoretischen Fokus der vorliegenden Arbeit ist es dabei nötig, neben den Inhaltsbereichen des Wissensmanagements auch eine epistemologische Verortung in die Definition einfließen zu lassen:

*Der Begriff des Wissensmanagements bezeichnet Maßnahmen, die sich mit der Möglichkeit der Gestaltung von Wissen im Unternehmen befassen. Dieses Wissen kann in unterschiedlichen Formen vorliegen, die von der individuellen bis zur kollektiven Ebene reichen und darüber hinaus in unterschiedliche Wissensarten kategorisiert werden können. Je nach epistemologischem Vorverständnis ist es dabei möglich, Wissen als objektiv erkennbare Größe (Realismus) oder als Ergebnis eines Konstruktionsprozesses (Konstruktivismus) einzuschätzen.*

*Die erkenntnistheoretische Verortung wirkt sich im Wissensmanagement insbesondere auf dessen Gestaltungsaspekt aus.*

*„Es gibt keine Grenzen. Weder für Gedanken, noch für Gefühle.*

*Es ist die Angst, die immer Grenzen setzt.“*

- Ingmar Bergman -

## **5 Die wechselseitige Beziehung von Unternehmenskultur und Wissen im Unternehmen**

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die theoretischen Grundlagen des Themenbereichs Unternehmenskultur und des Wissensmanagements erarbeitet. Dabei wurden sowohl die Inhaltsbereiche als auch die unterschiedlichen Forschungstraditionen beider Themenfelder analysiert. Im Folgenden werden diese bisher separiert untersuchten theoretischen Zusammenhänge miteinander verknüpft, um daraus folgend Schnittfelder zu generieren, die zum einen durch die Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus, zum anderen durch die Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus geprägt sind. Dabei steht vor allen Dingen die *wechselseitige* Beziehung zwischen unternehmenskulturellen und Wissensaspekten im Vordergrund. Nach einigen einführenden Überlegungen zum Verhältnis von Unternehmenskultur und Wissen wird darauf aufbauend ein Modellrahmen entwickelt, der die Verknüpfung beider Bereiche unter den verschiedenen erkenntnistheoretischen Prämissen ermöglicht. Die Inhaltsbereiche dieses Gesamtmodells werden im Anschluss daran einerseits unter den Bedingungen des Realismus und andererseits unter den Prämissen des Konstruktivismus erörtert. Dadurch entstehen zwei epistemologisch divergierende Konzeptionen, die den Einfluss der Erkenntnistheorie auf den Forschungsgegenstand betonen. Abschließend werden diese Ansätze einem Vergleich unterzogen, um etwaige Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

### **5.1 Einführende Überlegungen zum Verhältnis von Unternehmenskultur und Wissen im Unternehmen**

Die Bedeutung des wechselseitigen Verhältnisses zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement wird aus theoretischer Sicht in zahlreichen Ansätzen unterstrichen. So akzentuiert Reinmann-Rothmeier (2001) den Stellenwert der Unternehmenskultur für das Wissensmanagement: „Wissensmanagement [...] wurzelt in der Kultur von Organisationen und kann ohne diese weder ausreichend verstanden noch wirksam in seinen Potenzialen ausgeschöpft werden.“<sup>521</sup> Auch Oelsnitz/Hahmann (2003) heben die Bedeutung der Unternehmens-

---

<sup>521</sup> Reinmann-Rothmeier (2001), S. 17.

kultur für das Wissensmanagement hervor: „Die Unternehmenskultur stellt die soziale Infrastruktur des Wissensmanagements dar. Sie spiegelt die von den Unternehmensmitgliedern vertretenen Werte und Grundannahmen wider und wirkt sich sowohl auf den Wissenserwerb als auch auf die Wissensteilung und -nutzung aus.“<sup>522</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010) argumentieren vergleichbar, indem sie feststellen: „Die Sensibilisierung für die eigene Unternehmenskultur und ihren Einfluss auf den Umgang mit Wissen ist unserer Meinung nach ein sehr wichtiger Schritt zur Einführung eines effektiven Wissensmanagements.“<sup>523</sup> Surenbrock (2008) kommt auf Grundlage einer empirischen Untersuchung zu einer ähnlichen Schlussfolgerung. In ihren Überlegungen „[...] stellt der Gestaltungsbereich der Unternehmenskultur den bedeutendsten Faktor im Hinblick auf die innerbetriebliche Wissensteilung dar und sollte bei der Förderung des Wissenstransfers daher mit höchster Priorität berücksichtigt werden.“<sup>524</sup> Willke (2007) bezieht seine Überlegungen hingegen auf die Bedeutung des Wissensmanagements für die Unternehmenskultur: „Die Einführung von Wissensmanagement als neuem und zusätzlichem Teil eines allgemeinen Managements einer Organisation muss realistischerweise als Kulturveränderung, manchmal sogar als Kulturrevolution verstanden werden.“<sup>525</sup>

Als erste Annäherung an die Inhaltsdimensionen einer wissensorientierten Unternehmenskultur kann auf eine allgemeine Definition nach Weissenberger-Eibl/Ebert (2010) zurückgegriffen werden, die eine wissensorientierte Unternehmenskultur wie folgt explizieren: Bei einer Wissenskultur „[...] handelt es sich um eine Ausprägung der Organisationskultur, die durch einen besonders positiven Umgang mit Wissen gekennzeichnet ist. In diesem Zustand wird Wissen bereitwillig ausgetauscht, zielgerichtet in die tägliche Arbeit eingebaut und dabei ständig vermehrt.“<sup>526</sup> Welche Inhaltsbereiche für eine wissensorientierte Unternehmenskultur von Relevanz sind, wird im Folgenden erörtert.

### 5.1.1 Der reziproke Zusammenhang von Unternehmenskultur und Wissen

Der Zusammenhang zwischen der Kultur eines Unternehmens und Wissensaspekten ist allgemein als *wechselseitig* anzunehmen.<sup>527</sup> Unternehmenskulturelle Werte und Normen können grundlegend das Verhältnis zum Faktor Wissen und damit auch die Einstellung zum Management desselben beeinflussen. Dieser Zusammenhang ist von wesentlicher Bedeutung für

---

<sup>522</sup> Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 206.

<sup>523</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 247.

<sup>524</sup> Surenbrock (2008), S. 185.

<sup>525</sup> Willke (2007), S. 68.

<sup>526</sup> Weissenberger-Eibl/Ebert (2010), S. 361.

<sup>527</sup> Vgl. auch Weissenberger-Eibl/Ebert (2010), S. 360ff.

den Erfolg des Wissensmanagements, denn ohne wissensorientierte Werte und Normen ist eine Sensibilisierung der Unternehmensmitarbeiter für den Faktor Wissen und für das Wissensmanagement in nicht ausreichendem Maße gegeben.<sup>528</sup> So erfolgt beispielsweise die Weitergabe von Wissen im Umfeld einer wissensunfreundlichen Unternehmenskultur oftmals nicht in befriedigendem Maße. Dies kann z.B. dadurch begründet werden, dass in einem solchen Szenario Wissen mit Macht gleichgesetzt wird und dessen Weitergabe einem Machtverlust gleichkommen würde.<sup>529</sup> Schon dieses Einzelbeispiel in Bezug auf die Wissens(ver)teilung macht deutlich, dass der Stellenwert der Unternehmenskultur für den Umgang mit Wissen im Unternehmen als wesentlich einzuschätzen ist. Allerdings ist zu beachten, dass das Verhältnis zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement nicht nur einseitige Auswirkungen besitzt, sondern dass darüber hinaus auch das Wissensmanagement einen Einfluss auf die Unternehmenskultur ausüben kann. So ist beispielsweise anzunehmen, dass die Einführung eines Wissensmanagements als symbolischer Wandel zu verstehen ist und zu einer Veränderung der Wertesysteme der Mitarbeiter führt, indem dem Faktor Wissen ein erhöhter Stellenwert eingeräumt wird. Dies kann wiederum dazu beitragen, die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu stärken. Simon (1990) stellt hierzu allgemeingültig fest: „Ein Wandel der Unternehmenskultur ist [...] immer ein Wandel der Symbole und der entsprechenden Bedeutungsinhalte.“<sup>530</sup>

Es ist von Bedeutung, im Vorfeld der Analyse einen Systematisierungsrahmen zu schaffen, um die wechselseitige Beziehung von Unternehmenskultur und Wissen zu untersuchen. In einem ersten Schritt werden dazu die Dimensionen einer Wissenskultur nach Sollberger (2006) dargestellt, durch welche bereits erste Schnittfelder zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten deutlich werden.

### **5.1.2 Dimensionen einer Wissenskultur nach Sollberger**

Sollberger (2006) beschäftigt sich in ihrem Ansatz mit dem Themenfeld der Wissenskultur, die sie als Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Management einstuft.<sup>531</sup> Dabei identifiziert sie

---

<sup>528</sup> An dieser Stelle ist auf die Koordinations-, die Integrations- und die Motivationsfunktion einer starken Unternehmenskultur hinzuweisen. Es ist davon auszugehen, dass die genannten Funktionen das Wissensmanagement unterstützen und dadurch im derivativen Bereich effizienz-, effektivitäts- und produktivitätssteigernde Wirkungen entfalten. Vgl. zu den originären und derivativen Funktionen einer starken Unternehmenskultur auch Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>529</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 72.

<sup>530</sup> Simon (1990), S. 23.

<sup>531</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 29ff. Sollberger (2006) bietet mit ihrer Analyse keine systematisierte Zusammenführung der Konstrukte der Unternehmenskultur und des Wissensmanagements, sondern zielt durch ihre theoretischen Erörterungen zum großen Teil darauf ab, den Status-quo des relevanten Schrifttums komprimiert darzu-

auf Grundlage einer Auswertung theoretischer und empirischer Quellen verschiedene Werte und Normen, die eine wissensfreundliche Unternehmenskultur ausmachen und die sowohl von theoretischer als auch von praktischer Seite als relevant für dieses Themenfeld eingeschätzt werden können.<sup>532</sup> Bereits in ihrer Definition von Wissenskultur kommen diese grundsätzlichen Charakteristika zum Ausdruck: „Die *Wissenskultur* ist Teil der Unternehmenskultur und umfasst die Gesamtheit der Normen und Werte in einer Unternehmung, die die Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im täglichen Umgang mit Wissen prägen. Werte der Wissenskultur sind Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, wahrgenommene Autonomie, Lernbereitschaft und Fürsorge.“<sup>533</sup> Die von ihr genannten Werte und Normen einer Wissenskultur werden innerhalb der folgenden Abschnitte einer näheren Betrachtung unterzogen, da sie für den weiteren Verlauf der Arbeit eine prägende Rolle spielen und als zentral für die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur einzuschätzen sind. Zusätzlich zu den bereits genannten Elementen werden durch „Fehlertoleranz“ und dem „konstruktiven Umgang mit Macht“ zwei weitere Dimensionen erörtert, die für die vorliegende Arbeit als gewinnbringend einzustufen sind.<sup>534</sup>

### 5.1.2.1 Vertrauen und Zusammenarbeit

#### Vertrauen

„Vertrauen ist die Bereitschaft, Urteile und Handlungen anderer Personen sowie das Verhalten von Institutionen hinsichtlich der Auswirkungen auf die eigene Person ohne eingehende Prüfung als positiv anzunehmen und in das eigene Urteilen und Handeln einzubeziehen.“<sup>535</sup> *Vertrauen* kompensiert dabei fehlendes Wissen und erleichtert trotz dieses Mangels den Aufbau von Beziehungen und verbessert die Kommunikation.<sup>536</sup> Es ist als reziprok einzuschätzen, da beide Interaktionsparteien Vertrauen zeigen müssen, um sich zu öffnen und dadurch ihre Handlungsspielräume zu erweitern.<sup>537</sup> Prägnant formuliert kann Vertrauen als ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität beschrieben werden.<sup>538</sup> Dabei wird im Wesentlichen zwischen persönlichem Vertrauen, das durch Interaktion ausgebildet wird, und institutionel-

---

stellen. Dies liegt darin begründet, dass die theoretischen Grundlagen ihrer Untersuchung vornehmlich den Zweck verfolgen, eine Basis für eine darauf folgende empirische Untersuchung zu bieten. Dementsprechend spielen auch epistemologische Überlegungen in Sollbergers Ansatz eine eher untergeordnete Rolle.

<sup>532</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 115ff.

<sup>533</sup> Sollberger (2006), S. 119, Hervorhebung im Original.

<sup>534</sup> Vgl. auch Sollberger (2006), S. 119.

<sup>535</sup> Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 38.

<sup>536</sup> Vgl. Fuhr (2009), S. 40.

<sup>537</sup> Vgl. Jones/George (1998), S. 531; Krogh (1998), S. 137; Sollberger (2006), S. 120.

<sup>538</sup> Vgl. Luhmann (2000).

lem Vertrauen, das auf Regeln, Normen und Strukturen basiert, differenziert.<sup>539</sup> Vertrauensquellen sind beispielsweise positive Erfahrungen bzw. fehlende negative Erfahrungen mit Personen oder Organisationen, beobachtetes Verhalten oder Erwartungen an das zukünftige Verhalten von Personen oder Organisationen.<sup>540</sup>

Für das Wissensmanagement kann Vertrauen als wichtige Voraussetzung eingeschätzt werden, um das eigene Wissen weiterzugeben.<sup>541</sup> Ist das Vertrauen in Personen oder Institutionen hoch, kann von einem zuverlässigen Umgang mit Wissen im Unternehmen ausgegangen werden.<sup>542</sup> Auch technisch perfekt gestaltete und ausreichend kommunizierte Wissensmanagementlösungen sind ohne entsprechendes Vertrauen zum Scheitern verurteilt.<sup>543</sup> Jeder Mitarbeiter, der die entsprechenden Lösungsansätze und das damit verbundene Wissen nutzen soll, muss Vertrauen in die Quelle haben und davon überzeugt sein, dass diese glaubwürdig ist.<sup>544</sup> Davenport/Prusak (1999) sehen Vertrauen als eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagements an. Sie erörtern drei wesentliche Vorbedingungen, die in diesem Kontext erfüllt sein müssen:<sup>545</sup>

1. *Vertrauen muss sichtbar sein.* Das Prinzip der gegenseitigen Wissensweitergabe muss direkte Anerkennung erfahren. Andeutungen im Rahmen der Vision oder der Leitsätze reichen dabei zum Vertrauensaufbau nicht aus. Vielmehr müssen offensichtliche Beweise geschaffen werden, durch die der Stellenwert der Wissensweitergabe betont und anerkannt wird.
2. *Vertrauen muss allgegenwärtig sein.* Ein zielführendes Wissensmanagement kann nur durchgeführt werden, wenn Vertrauen allgegenwärtig ist. Ein partieller Vertrauensverlust schränkt die Effizienz des Wissensmanagements durch die Entwicklung einer Asymmetrie ein.

---

<sup>539</sup> Vgl. Sammer (2003), S. 442; vgl. auch Sollberger (2006), S. 123.

<sup>540</sup> Vgl. Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 39; Sollberger (2006), S. 122. Neubauer/Rosemann (2006) identifizieren in diesem Kontext Bedingungen, die insbesondere das personelle Vertrauensgefühl fördern: „Passung individueller impliziter Vertrauensatheorien mit dem Bild der wahrgenommenen anderen Person, Wahrnehmung von Emotionalität in der wechselseitigen Beziehung, geteilte Werte und Überzeugungen, Vertrauenshandlungen der anderen Person wie Selbstoffenbarung oder die Wahrnehmung emotionaler Ereignisse usw.“ (Neubauer/Rosemann (2006), S. 124).

<sup>541</sup> Vgl. Jones/George (1998), S. 541; Sollberger (2006), S. 121; Surenbrock (2008), S. 180, 186f.

<sup>542</sup> Surenbrock (2008) konnte in diesem Kontext anhand einer Befragung unter 248 Unternehmen die Hypothese bestätigen, dass zwischen Wissensteilung und dem personellen Vertrauen im Unternehmen ein empirisch messbarer Zusammenhang besteht (vgl. Surenbrock (2008), S. 180, 186f.).

<sup>543</sup> Vgl. Davenport/Prusak (1999), S. 83.

<sup>544</sup> Vgl. Cameron (2002), S. 22; Sollberger (2006), S. 121.

<sup>545</sup> Vgl. im Folgenden Davenport/Prusak (1999), S. 83f. Dahm/Waldhaim (2011) beschreiben eine Führungskraft als vertrauenswürdig, wenn folgende Aufgabenbereiche durch diese erfüllt werden: Die vollständige Persönlichkeit des Mitarbeiters wahrnehmen, an Gesprächen unter Kollegen teilnehmen, die Mitarbeiter einbeziehen, eine positive Fehlerkultur gestalten, glaubhaft handeln und sprechen (vgl. Dahm/Waldhaim (2011), S. 50).

3. *Vertrauenswürdigkeit muss an der Spitze beginnen.* Die Vorbildfunktion der Unternehmensführung hat wesentliche Auswirkungen auf die Werte und Normen eines Unternehmens. Nur, wenn die oberste Hierarchieebene vertrauenswürdig erscheint, kann das Vertrauen im Gesamtunternehmen aufgebaut werden und die Kultur prägen. Dies liegt in der Annahme begründet, dass Vertrauen in der Regel von oben nach unten fließt.

### **Zusammenarbeit**

Eine hohe kulturelle Bedeutung der *Zusammenarbeit* trägt zur Förderung einer Wissenskultur bei. „Collaboration may be defined as the degree to which people in a group actively help one another in their work.“<sup>546</sup> Ohne Zusammenarbeit in Form der Interaktion zwischen mehreren Personen sind Wissensprozesse im Unternehmen nur schwerlich zu optimieren. Ein hoher Grad an Zusammenarbeit begünstigt dabei die Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten.<sup>547</sup> Zusätzlich wird die Entwicklung von kollektivem Wissen in Teams oder Arbeitsgruppen unterstützt.<sup>548</sup> Dabei spielt die Kommunikations- und Interaktionsintensität eine wesentliche Rolle, da durch diese Vertrauen aufgebaut und darüber hinaus ein Verständnis für die Fähigkeiten der anderen Gruppenmitglieder geschaffen wird.<sup>549</sup> Hierzu stellen Probst/Raub/Romhardt (2010) fest: „Teams werden [...] wichtige Aufgaben oder Projekte übertragen, bei deren Bewältigung in der Regel neue Erkenntnisse für die Gesamtorganisation gewonnen und gleichzeitig individuelle Fähigkeiten ausgebaut werden.“<sup>550</sup> Eine intensive Zusammenarbeit ist speziell im Rahmen des Transfers von implizitem Wissen als wesentlich einzustufen.<sup>551</sup> Sollberger (2006) führt in diesem Zusammenhang eine Studie nach Fedor et al. (2003) an, die zu dem Ergebnis kommt, dass für Teammitglieder insbesondere die Möglichkeit eines Transfers ihres entwickelten Wissens von Bedeutung ist. Unternehmen, die die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern nicht in ausreichendem Maße fördern, sind dabei mit zwei Problemfeldern konfrontiert: Zum einen geht Wissen verloren, indem der Wissenstransfer im Unternehmen nur mangelhaft stattfindet. Zum anderen stufen Teammitglieder ihren Einfluss auf die Unternehmensleistung nur als ungenügend ein.<sup>552</sup>

<sup>546</sup> Lee/Choi (2003), S. 190; Sollberger (2006), S. 123.

<sup>547</sup> Surenbrock (2008) stellt auf Grundlage einer empirischen Befragung unter 248 Unternehmen fest: „Je stärker sich die Mitarbeiter [...] ihrem Vorgesetzten und den Kollegen – auch über die Belange des Arbeitsplatzes hinaus – verbunden fühlen, desto mehr Wissen teilen sie mit ihnen.“ (Surenbrock (2008), S. 185).

<sup>548</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 126. Im Folgenden werden die Begriffe des Teams und der Gruppe synonym verwendet.

<sup>549</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 123.

<sup>550</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 126.

<sup>551</sup> Vgl. Cameron (2002), S. 23; Sollberger (2006), S. 123.

<sup>552</sup> Vgl. Fedor/Ghosh/Caldwell/Maurer/Singhal (2003), S. 533, zitiert nach Sollberger (2006), S. 124.

### 5.1.2.2 Offenheit und Autonomie

#### Offenheit

Ein bedeutender Faktor für den Erfolg des Wissenstransfers in Unternehmen ist die *Offenheit*, mit der Unternehmensmitglieder ihr jeweiliges Wissen teilen.<sup>553</sup> Offenheit spielt vor allen Dingen für den Transfer von implizitem Wissen eine bedeutende Rolle.<sup>554</sup> Sie basiert auf Vertrauen und begünstigt neben der Weitergabe von Wissen ebenso die gezielte Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen und Organisationseinheiten.<sup>555</sup> Sollberger erörtert in diesem Kontext: „Offenheit bezieht sich auf die Bereitschaft, sich aktiv und konstruktiv mit der eigenen Umwelt auseinanderzusetzen.“<sup>556</sup> Ein offener Umgang mit Wissensinhalten äußert sich wie folgt:<sup>557</sup>

- im Interesse an Themenfelder, die den eigenen unmittelbaren Aufgabenbereich verlassen
- in der Bereitschaft, Ideen und Denkanstöße von außen aktiv aufzunehmen und zu verwenden
- in der Bereitwilligkeit, sich von den Ideen anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen und diesen gleichzeitig Lernpotenziale zu eröffnen
- in der konstruktiven Beschäftigung mit konträren Meinungen
- in der Aufgeschlossenheit, Wissen mit anderen Unternehmensmitgliedern zu teilen
- in der Fähigkeit, Spannungen zu begegnen und sich mit diesen auseinanderzusetzen

#### Autonomie

Durch *Autonomie* besitzen Individuen oder Gruppen die Freiheit und Unabhängigkeit ihre benötigten Handlungen und deren Ausführung selbst zu bestimmen.<sup>558</sup> Ist das unternehmerische Umfeld autonomiefeindlich, befürchten Unternehmensmitglieder für mögliche Fehler sanktioniert zu werden. In Kombination mit fehlendem Vertrauen wird Wissen in einem autonomiefeindlichen Umfeld nur ungern umgesetzt.<sup>559</sup> Neben der Bereitschaft Wissen anzuwenden, kann Autonomie auch den Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern unterstützen, ins-

<sup>553</sup> Vgl. Wathne/Roos/Krogh (1996), S. 60; Sollberger (2006), S. 124.

<sup>554</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 124.

<sup>555</sup> Vgl. Ahmed/Lim/Loh (2002), S. 63; Sollberger (2006), S. 124; Surenbrock (2008) bekräftigt auf Grundlage einer empirischen Auswertung unter 248 Unternehmen, dass Offenheit und Vertrauensaspekte im Unternehmen sich gegenseitig bedingen, indem sie erklärt, „[...] dass primär Vertrauen zwischen den Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten die Basis eines offenen Wissens- und Informationsaustausch bildet und sich Offenheit als Folge von Vertrauen einstellt.“ (Surenbrock (2008), S. 189).

<sup>556</sup> Sollberger (2006), S. 124.

<sup>557</sup> Vgl. im Folgenden Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 38f.; Sollberger (2006), S. 125.

<sup>558</sup> Vgl. Janz/Prasarnphanich (2003), S. 359; Sollberger (2006), S. 125.

<sup>559</sup> Vgl. Felbert (1998), S. 139f.; Sollberger (2006), S. 125.

besondere in Gruppen.<sup>560</sup> So betont auch Surenbrock (2008) die Bedeutung der Autonomie für Prozesse der Wissensteilung im Unternehmen: „Je größer diese [die Autonomie (Anm. d. Verf.)] empfunden wird, desto eher sind die Mitarbeiter bereit, ihr Wissen mit Kollegen und Vorgesetzten zu teilen.“<sup>561</sup> Eine autonomiefreundliche Unternehmenskultur ermutigt und fördert infolgedessen die Entwicklung von neuem Wissen durch die Mitarbeiter, die Wissensteilung sowie die Kommunikation untereinander.<sup>562</sup>

Autonomie drückt sich im unternehmerischen Kontext in der Bereitwilligkeit aus, die Konsequenzen für das eigene Handeln zu übernehmen.<sup>563</sup> Dieses eigenverantwortliche Handeln spiegelt sich in folgenden Punkten wider:<sup>564</sup>

- Aktives Handeln und Eigeninitiative
- Leistungen im Innovationsbereich und Durchführung der eigenen Ideen
- Herstellung, Sicherung und Nutzung von Handlungsspielräumen
- Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte und diesbezüglichen Aktivitäten, Äußerungen und Entwicklungen sowie Übernahme der resultierenden Verantwortlichkeiten
- Konstruktiver Umgang mit Unsicherheiten und Bereitschaft zu Risiken
- Ausgeprägte Leistungsmotive intrinsischer Natur

### 5.1.2.3 Lernbereitschaft und Fürsorge

#### Lernbereitschaft

„Unter Lernbereitschaft und -fähigkeit wird die Bereitschaft und Fähigkeit zum Erwerb von Wissen und der resultierenden Handlungskompetenz verstanden.“<sup>565</sup> Für Unternehmen können in diesem Kontext problematische Situationen entstehen, wenn Fehler nicht reflektiert werden und die dadurch resultierenden Schlüsse für die Zukunft unterbleiben. Für den langfristigen Unternehmenserfolg ist es daher notwendig, dass die Unternehmenskultur Fehler toleriert und diese als nicht zu vermeidenden Teil von Innovationsprozessen ansieht. Diese psychologische Sicherheit kann die Mitarbeiter dazu befähigen, ihre *Lernbereitschaft* und ihr Lernverhalten zu verbessern, indem sie z.B. Fragen stellen, Rückmeldungen und neue Erfahrungen suchen, Resultate reflektieren sowie Fehler und unerwartete Ergebnisse diskutieren.<sup>566</sup>

<sup>560</sup> Vgl. Janz/Prasarnphanich (2003), S. 359; Sollberger (2006), S. 125.

<sup>561</sup> Surenbrock (2008), S. 196. Die genannte Aussage basiert auf einer Befragung unter 248 Unternehmen.

<sup>562</sup> Vgl. Pemberton/Stonehouse (2002), S. 87; Sollberger (2006), S. 125.

<sup>563</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 125.

<sup>564</sup> Vgl. im Folgenden Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 38; Sollberger (2006), S. 126f.

<sup>565</sup> Sollberger (2006), S. 126; vgl. auch Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 38.

<sup>566</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 126.

Das Verhalten des Managements unterstützt diese kulturellen Rahmenbedingungen beispielsweise durch die Art und Weise, wie mit Fehlern umgegangen wird oder welche Konsequenzen dieselben haben. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter führt daraus resultierend zu einer Kultur, die vorwiegend durch Angst oder im anderen Extrem durch Offenheit gekennzeichnet ist.<sup>567</sup>

Lernbereitschaft und die stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten drücken sich durch folgende Merkmale aus:<sup>568</sup>

- verändertes Verhalten im Zeitablauf
- Übernahme von äußeren Anregungen in das eigene Handeln
- Berücksichtigung von Schlüssen und Konsequenzen des eigenen Handelns für neue Situationen
- Anforderung von Feedback in Bezug auf das eigene Verhalten
- Erkennen und offenes Ansprechen von Fehlern, damit diese als Ansatzpunkte für die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten genutzt werden können

### **Fürsorge**

*Fürsorge* umfasst im Themenfeld des Wissensmanagements die Bereitschaft, einer anderen Person beim Lernen behilflich zu sein, ihr Bewusstsein für wichtige Ereignisse und deren Konsequenzen zu vergrößern und ihre Wissensentwicklung und -teilung zu unterstützen. „Dabei gilt, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Wissensteilung umso größer ist, je stärker sie sich von ihrem Vorgesetzten bei der Verrichtung ihrer Arbeitsaufgaben unterstützt fühlen und je eher das Begehen von bzw. das Lernen aus Fehlern sowie die Inanspruchnahme von Hilfe als positiv bewertet werden.“<sup>569</sup> Gleichzeitig ist anzunehmen, dass bei mangelnder Fürsorge persönliches Wissen nur suboptimal geteilt wird und darüber hinaus neue Ideen aus Angst vor negativen Sanktionen nur geringfügig kommuniziert werden.<sup>570</sup> Fürsorge drückt sich in verschiedenen Verhaltensdimensionen aus, von denen die folgenden als besonders bedeutsam einzuschätzen sind:<sup>571</sup>

- Fürsorge begünstigt Vertrauen, welches wiederum die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bildet.

---

<sup>567</sup> Vgl. Bettinger (1989), S. 39; Sollberger (2006), S. 126.

<sup>568</sup> Vgl. im Folgenden Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 39f.; Sollberger (2006), S. 127.

<sup>569</sup> Surenbrock (2008), S. 199. Die genannte Aussage basiert auf einer Befragung unter 248 Unternehmen.

<sup>570</sup> Vgl. Krogh (1998), S. 137ff.; Sollberger (2006), S. 127.

<sup>571</sup> Vgl. im Folgenden Krogh (1998), S. 137f.; Sollberger (2006), S. 127.

- Fürsorge unterstützt die Bildung von Empathie, durch die Gefühle und Bedürfnisse anderer Menschen besser eingeschätzt werden können.
- Fürsorge führt zu mehr Unterstützung und Hilfeleistung untereinander, beispielsweise indem eine Weitergabe des eigenen Wissens erfolgt.
- Fürsorge drückt sich in freundlicheren Bewertungen anderer Mitarbeiter aus, z.B. im Bereich der Fehleranalyse.
- Fürsorge äußert sich im unternehmensinternen Kontext im „Mut“, den die Unternehmensmitglieder untereinander aufbringen. „Mut“ wird dabei benötigt, um die eigenen Meinungen und Ideen zu artikulieren, Rückmeldungen zu geben oder anderen Mitarbeitern Handlungsspielräume für Experimente einzuräumen.

#### **5.1.2.4 Ergänzende Dimensionen: Fehlertoleranz und Umgang mit Macht**

Sollberger (2006) weist in ihren Ausführungen auf zwei ergänzende Dimensionen einer Wissenskultur hin, die sie allerdings keiner detaillierten Darstellung unterzieht und die in ihrem Ansatz nur durch eine kurze Definition präzisiert werden: „Fehlertoleranz“ und „konstruktiver Umgang mit Macht“. Da sie allerdings für die nachfolgenden Überlegungen als ebenso wesentlich eingeschätzt werden können, wie die zuvor identifizierten Dimensionen, werden sie im Folgenden ebenfalls präsentiert.

#### **Fehlertoleranz**

„In einer Unternehmung, in der Fehlertoleranz vorhanden ist, erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, Experimente durchzuführen oder nach neuen Lösungen zu suchen, ohne in einen stetigen Legitimationszwang zu geraten.“<sup>572</sup> *Fehlertoleranz* spiegelt sich in einem hohen Grad an Innovationsbereitschaft sowie einem breiten Spektrum an Handlungsspielräumen wider. Fehler sollten in einem wissensorientierten Unternehmen daher weniger als Versagen verstanden, sondern eher als Weg zur richtigen Lösung interpretiert werden.<sup>573</sup> Insbesondere für Innovationen ist eine Kultur der Fehlertoleranz unerlässlich.<sup>574</sup> So akzentuiert auch Surenbrock (2008) die Bedeutung der Fehlertoleranz für Wissensprozesse: „Je eher das Begehen von bzw. das Lernen aus Fehlern sowie die Inanspruchnahme von Hilfe als positiv bewertet werden, desto mehr Wissen teilen Mitarbeiter untereinander sowie mit ihrem Vorgesetz-

---

<sup>572</sup> Sollberger (2006), S. 119.

<sup>573</sup> Vgl. Surenbrock (2008), S. 200.

<sup>574</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 120.

ten.“<sup>575</sup> Ist die Kultur eines Unternehmens hingegen nicht tolerant in Bezug auf Fehler, werden diesbezügliche Sanktionen durch die Mitarbeiter befürchtet. Dieser Zusammenhang wurde bereits im Bereich der Autonomie erörtert, der in engem Zusammenhang mit dem Merkmal der Fehlertoleranz steht. Eine Unternehmenskultur, die fehlertolerant ist, ist ähnlich wie eine autonomiefreundliche Kultur einzuschätzen. Sie fördert die Entwicklung von neuem Wissen durch die Unternehmensmitglieder, begünstigt die Wissensteilung und verstärkt die Kommunikation untereinander.<sup>576</sup>

### **Konstruktiver Umgang mit Macht**

„Unter konstruktivem Umgang mit Macht wird die Fähigkeit verstanden, die zur Verfügung stehenden Machtmittel zu erkennen, deren Wirkung einzuschätzen und zum Wohle der Unternehmung einzusetzen.“<sup>577</sup> Insbesondere Selbstreflexionsprozesse unterstützen die *Konstruktivität des Machtumgangs*. Allgemein kann Macht dabei als Möglichkeit verstanden werden, den eigenen Willen in einer sozialen Beziehung auch gegen Widerstreben durchzusetzen.<sup>578</sup> Innerhalb von Unternehmen gibt es unterschiedliche Formen von Macht, die im Rahmen einer Wissenskultur konstruktiv und zum Wohle der Unternehmung eingesetzt werden sollten, um eine autoritäre Machtkultur zu vermeiden.<sup>579</sup> Surenbrock (2008) unterstreicht die Problematik eines autoritären Machtumgangs für Wissensprozesse: „Erfolgt die Koordination der Tätigkeiten überwiegend durch Weisungen des Vorgesetzten, hemmt dies die innerbetriebliche Wissensteilung.“<sup>580</sup> Demgegenüber stärkt die Unterstützung durch Vorgesetzte die Bereitschaft von Unternehmensmitgliedern, Wissen im Unternehmen zu teilen.<sup>581</sup> Es ist daher anzunehmen, dass eine Unternehmenskultur, die durch einen konstruktiven Umgang mit Macht geprägt ist, die Mitarbeiter dazu anregt, ihren Umgang mit Wissen zu verbessern und Vertrauen aufzubauen. Für den langfristigen Unternehmenserfolg ist es daher notwendig, eine

---

<sup>575</sup> Surenbrock (2008), S. 182. Die genannte Hypothese wurde auf Grundlage einer empirischen Analyse unter 248 Unternehmen bestätigt.

<sup>576</sup> Vgl. Pemberton/Stonehouse (2002), S. 87; Sollberger (2006), S. 125.

<sup>577</sup> Sollberger (2006), S. 119.

<sup>578</sup> Vgl. Weber (1976), S. 28; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 688; Neubauer/Rosemann (2006), S. 42.

<sup>579</sup> French/Raven (1959) unterscheiden fünf verschiedene Machtgrundlagen im Unternehmen: (1) Macht durch Legitimation, (2) Macht durch Belohnung, (3) Macht durch Bedrohung/Bestrafung, (4) Macht durch Wissen und Fähigkeiten sowie (5) Macht durch Persönlichkeitswirkung (vgl. French/Raven (1959); Steinmann/Schreyögg (2005), S. 689ff.). Insbesondere die „Macht durch Wissen und Fähigkeiten“ spielt im Bereich des Wissensmanagements eine nicht zu unterschätzende Rolle. In engem Zusammenhang mit dieser Machtgrundlage steht ein weiteres Einflusspotenzial, das die fünf Machtdimensionen nach French/Raven ergänzt und als „Informationsmacht“ bezeichnet werden kann. Damit ist der Zugang und/oder die Kontrolle über exklusive Informationen gemeint (vgl. Raven/Kruglanski (1970); Steinmann/Schreyögg (2005), S. 692).

<sup>580</sup> Surenbrock (2008), S. 179. Die genannte Hypothese wurde auf Grundlage einer empirischen Analyse unter 248 Unternehmen bestätigt.

<sup>581</sup> Vgl. Surenbrock (2008), S. 182, 191f., 200.

Kultur zu fördern, in der Machthaber Fehler tolerieren, Sanktionen begrenzen, Kontrollen minimieren und autoritäres Verhalten einschränken.

### 5.1.2.5 Die Bedeutung der Dimensionen einer Wissenskultur für die weiterführenden Betrachtungen

Die Dimensionen einer Wissenskultur sind auch für die vorliegende Arbeit von Bedeutung. Bevor dieser Zusammenhang erläutert wird, gibt Tabelle 13 einen Überblick über die in den letzten Abschnitten dargestellten Dimensionen einer Wissenskultur und kombiniert diese mit den wichtigsten angloamerikanischen und deutschsprachigen Literaturquellen.

Werte der Wissenskultur	Autoren/(Jahr)/Seitenzahl(en)	Kurzbeschreibung
<b>Vertrauen</b>	Nonaka/Takeuchi (1997), S. 85; Rosenstiel (2000), S. 153; Fullan (2001), S. 82; Haun (2002), S. 21; Kuhn (2003), S. 166; Lee/Choi (2003), S. 190f.; Neubauer/Rosemann (2006), S. 117ff.; Bleicher (2009), S. 73ff.; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 229f.	Vertrauen äußert sich in der Bereitschaft, die Auswirkungen von Handlungsweisen anderer Personen oder Institutionen ohne eingehende Prüfung als positiv anzunehmen und in das eigene Urteil und Handeln mit einzubeziehen. Ist das Vertrauen hoch, kann von einem zuverlässigen Umgang mit Wissen im Unternehmen ausgegangen werden.
<b>Zusammenarbeit</b>	Allee (1997), S. 179; Miles/Miles/Perrone/Edvinsson (1998), S. 286; Haun (2002), S. 21; Lee/Choi (2003), S. 190; Janz/Prasarnphanich (2003), S. 355f.	Zusammenarbeit ist durch einen hohen Grad an Unterstützungsleistungen und Hilfestellungen in einem Unternehmen charakterisiert. Zusammenarbeit begünstigt die Kommunikations- und Interaktionsintensität und steigert die Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten.
<b>Offenheit</b>	Wathne/Roos/Krogh (1996), S. 60; Allee (1997), S. 72; Rosenstiel (2000), S. 153; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 229f.	Offenheit äußert sich in der Bereitschaft, sich aktiv und konstruktiv mit der eigenen Umwelt auseinanderzusetzen und sich neuen Aufgaben zu stellen. Sie drückt sich insbesondere in einem offenen Umgang mit Wissensinhalten aus.
<b>Autonomie</b>	Allee (1997), S. 103; Nonaka/Takeuchi (1997), S. 75f.; Janz/Prasarnphanich (2003), S. 359f.	Autonomie bezeichnet den Freiraum und die Selbstständigkeit, die ein Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern zugesprochen erhält, um eigene Entscheidungen zu fällen und deren beste Ausführung zu bestimmen. Neben einem hohen Grad an Selbstreflexion wird eigenverantwortliches Handeln durch Autonomie begünstigt.
<b>Lernbereitschaft</b>	Allee (1997), S. 72.; Haun (2002), S. 196f.	Lernbereitschaft unterstützt die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen unternehmerischer Prozesse. Sie äußert sich in der Bereitschaft und der Fähigkeit, sich neues Wissen und die daraus resultierenden Handlungskompetenzen anzueignen.
<b>Fürsorge</b>	Krogh (1998), S. 136f.; Fullan (2001), S. 54ff.	Fürsorge bezeichnet die Bereitschaft, anderen Personen zu helfen und sie zu umsorgen. Neben einem hohen Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen wird ebenfalls die Empathie des Handelns durch einen hohen Grad an Fürsorge determiniert.
<b>Fehlertoleranz</b>	Nonaka/Takeuchi (1997), S. 232;	In einem Unternehmen, in dem Fehlertoleranz vor-

	Haun (2002), S. 21; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 120.	handen ist, erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, ohne Legitimationszwang Experimente durchzuführen oder nach neuen Lösungen zu suchen. Fehlertoleranz spiegelt sich in einem hohen Grad an Innovationsbereitschaft sowie einem breiten Spektrum an Handlungsspielräumen wider.
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 40; Neubauer/Rosemann (2006), S. 41ff.	Unter konstruktivem Umgang mit Macht wird die Fähigkeit verstanden, die zur Verfügung stehenden Machtmittel zu erkennen, deren Wirkung einzuschätzen und zum Wohle der Unternehmung einzusetzen. Neben einem hohen Grad an Selbstreflexion erfordert ein konstruktiver Umgang mit Macht auch die Einschränkung von Kontrollen und Sanktionen.

Tabelle 13: Merkmale einer Wissenskultur

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sollberger (2006), S. 119)

Die Dimensionen einer Wissenskultur repräsentieren unternehmenskulturelle Werte und Normen, die für Wissensprozesse im Unternehmen von Bedeutung sind. Die erarbeiteten Dimensionen bieten für den weiteren Verlauf der Arbeit eine theoretische Grundlage, durch die erste Verbindungspunkte von Unternehmenskultur und Wissensmanagement abgeleitet werden können. In den nachfolgenden Betrachtungen sind diese Schnittfelder als Basis zu verstehen, auf die zurückgegriffen wird, um Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen zu begründen. Dabei werden jedem Element zwei theoretisch abgeleitete, charakteristische Merkmale zugeordnet, durch welche die Wirkungen des jeweiligen Elements auf den Umgang mit Wissen exemplarisch dargestellt werden können. Aus Gründen der Praktikabilität werden dabei insbesondere die *Auswirkungen des Kulturelements auf den jeweiligen Baustein* untersucht. Es ist unter der Annahme einer Wechselbeziehung zwischen Kultur- und Wissensaspekten allerdings davon auszugehen, dass auch die Durchführung des jeweiligen Bausteins Auswirkungen auf die Dimensionen einer Wissenskultur besitzt.<sup>582</sup> Allgemein kann angenommen werden, dass eine positive Durchführung der Bausteine positive Effekte für die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur aufweist, indem Wissensaspekte bzw. die einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur akzentuiert und hervorgehoben werden.<sup>583</sup> Eine negative Durchführung des jeweiligen Bausteins zieht hingegen negative Auswirkungen nach sich, z.B. durch die Entstehung eines „Information Over-

<sup>582</sup> Vgl. Heinen (1997), S. 22ff.

<sup>583</sup> Aus Sicht des Realismus ist davon auszugehen, dass eine Betonung der jeweiligen Wissenskulturdimension direkt durch die Unternehmensmitglieder wahrgenommen wird und sich dadurch positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt. Aus Sicht des Konstruktivismus wird hingegen angenommen, dass die Wahrscheinlichkeit von Perturbationen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder durch eine positive Durchführung des jeweiligen Bausteins gesteigert werden kann und sich kulturelle Auswirkungen erst durch Kumulation der einzelnen Wirklichkeitskonstruktionen ergeben.

loads“.<sup>584</sup> Aufgrund der zu erwartenden Redundanzen innerhalb und zwischen den einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur und der dadurch mangelnden Erkenntniswerte wird auf eine Explizierung der Zusammenhänge innerhalb der tabellarischen Betrachtungen verzichtet. Es kann stattdessen auf die allgemeinen Zusammenhänge sowie die exemplarische Darstellung einer spezifischen Wissenskulturdimension innerhalb des jeweiligen Fließtextes verwiesen werden. Weiterhin ist zu beachten, dass die im Folgenden ausgewählten Merkmale lediglich als beispielhafte Schlaglichter zu verstehen sind, durch welche die einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur umrissen werden können, ein Anspruch auf Ganzheitlichkeit ist aus Praktikabilitätsgründen nicht gegeben. Tabelle 14 gibt die für die nachfolgenden Betrachtungen relevanten Merkmale der Wissenskulturelemente wieder.

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf den jeweiligen Baustein des Wissensmanagements</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i></li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i></li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i></li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i></li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i></li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i></li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i></li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i></li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i></li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i></li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i></li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i></li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i></li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i></li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i></li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i></li> </ul>

Tabelle 14: Überblick über die Schnittfelder zwischen den Elementen einer Wissenskultur und den Bausteinen des Wissensmanagements

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>584</sup> Aus der Perspektive des Realismus kann auch im Rahmen einer negativ verlaufenden Durchführung des jeweiligen Wissensbausteins eine direkte Kulturbeeinflussung postuliert werden, während sich unter den Prämissen des Konstruktivismus kulturelle Effekte erst durch eine Kumulation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen ergeben.

## 5.2 Bezugsrahmen zur Analyse einer wissensorientierten Unternehmenskultur und Arbeitsdefinition

Die Schnittstellen zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten können aufgrund von Analogien im Systematisierungszusammenhang aus beiden epistemologischen Perspektiven *einheitlich strukturiert* werden, um eine konvergente Vorgehensweise und einen abschließenden Vergleich der erkenntnistheoretisch divergierenden Inhaltsbereiche zu ermöglichen. Dabei bildet das Modell der Wissensbausteine den Ausgangspunkt für die inhaltlichen Betrachtungen. Probst/Raub/Romhardt (2010) erörtern die theoretische Bedeutung des Bausteinmodells: „Ein entscheidender Vorteil des hier entwickelten Konzeptes liegt darin, dass es die Ressource Wissen als ausschließliches integrierendes Gliederungsprinzip in den Mittelpunkt stellt. Die Bausteine des Wissensmanagements stellen ausnahmslos Aktivitäten dar, die unmittelbar wissensbezogen sind und deren Beziehung zueinander keiner anderen externen Logik folgt. Nur mit einem solchen Konzept scheint uns die Übersetzung von bestehenden Managementproblemen in Wissensprobleme und damit eine wirklich tiefgreifende Verankerung der Basisvariable Wissen möglich zu sein.“<sup>585</sup> Die Bausteine sind sowohl aus Sicht des Realismus als auch aus Sicht des Konstruktivismus einheitlich durch die Bereiche Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung und Wissensbewertung repräsentiert.<sup>586</sup> Bevor der theoretische Rahmen präzisiert wird, gibt folgende Abbildung 11 die Zusammenhänge wieder. Sie dient für die weiteren Betrachtungen sowohl aus realistischer als auch aus konstruktivistischer Sicht als Bezugspunkt und strukturiert darüber hinaus das Vorgehen innerhalb der folgenden Abschnitte.<sup>587</sup>

---

<sup>585</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 32. Zwar merken Wilkesmann/Rascher (2004) an, dass der Ansatz nach Probst/Raub/Romhardt lediglich als Systematisierung praktischer Erfahrungen anzusehen ist (vgl. Wilkesmann/Rascher (2004), S. 18), dennoch ist durch die hohe Bedeutung innerhalb des relevanten Schrifttums und die praxisorientierte Verbreitung des Ansatzes die strukturbildende Relevanz für die vorliegende Arbeit gegeben.

<sup>586</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.2.2.2 sowie Abschnitt 4.2.2.3.

<sup>587</sup> Es ist an dieser Stelle zu bemerken, dass eine stringente und trennscharfe Verwendung des Wissensbegriffs aufgrund der uneinheitlichen Anwendung innerhalb der Bausteinmodelle des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt (2010) sowie Meinsen (2003) auch im Rahmen der folgenden Schnittstellenanalyse z.T. nicht vollständig möglich ist. So sind z.B. die Begriffe der Wissensidentifikation und Wissens(ver)teilung aus beiden epistemologischen Perspektiven eher als Identifikation bzw. Verteilung von Informationen oder Daten zu verstehen. Dennoch werden die bestehenden Begrifflichkeiten der Bausteinmodelle aufgrund ihrer Relevanz im betriebswirtschaftlichen Schrifttum auch für die folgenden Ausführungen verwendet.

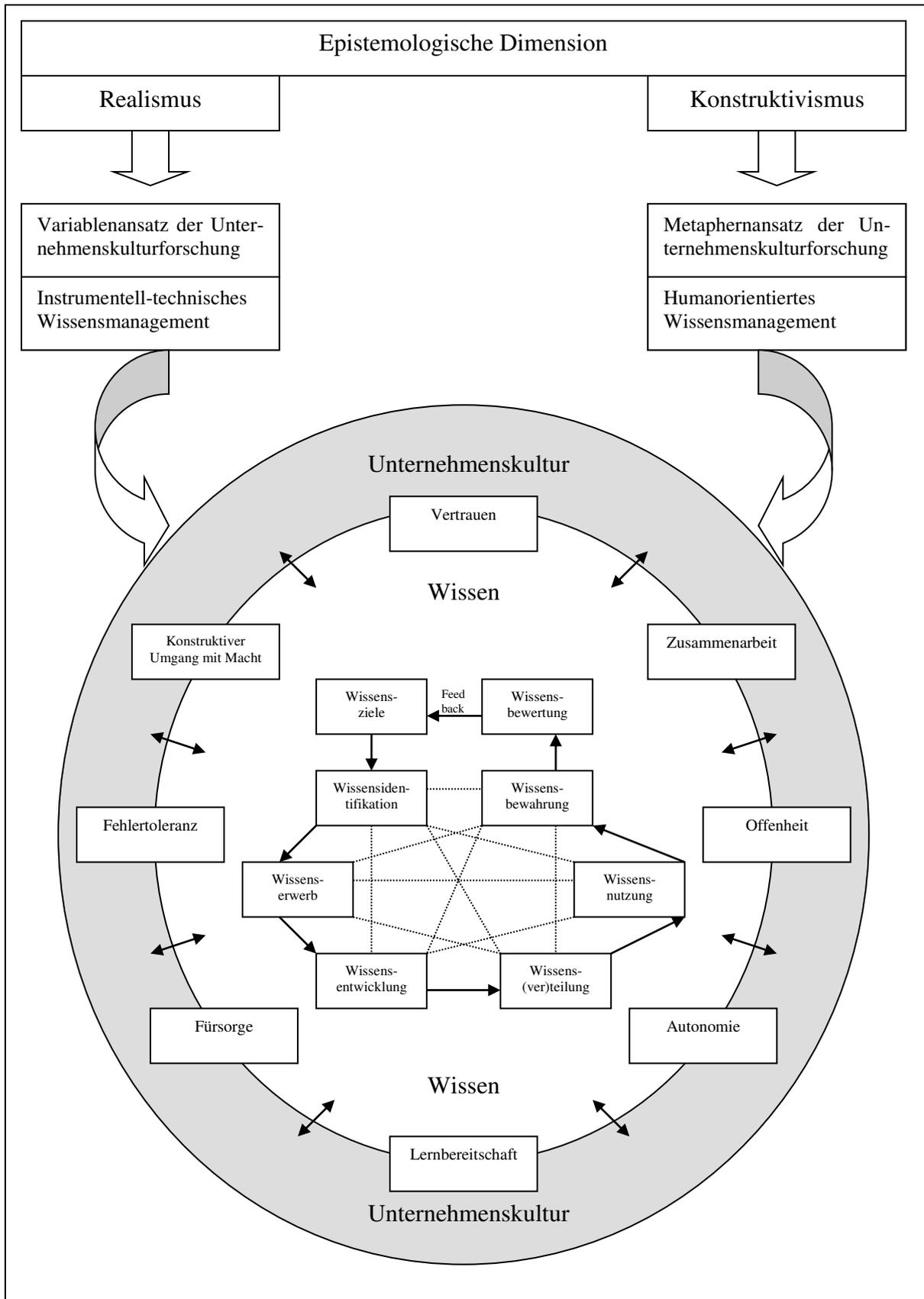


Abbildung 11: Gesamtmodell wissensorientierter Unternehmenskultur

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Bausteine des Wissensmanagements bilden das Zentrum des Gesamtmodells und dienen der Strukturierung. Aus Sicht des *Realismus* und des instrumentell-technischen Wissensmanagements findet dabei das Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt (2010) Verwendung, aus Sicht des *Konstruktivismus* und des humanorientierten Wissensmanagements das analog strukturierte, aber konstruktivistisch erweiterte Bausteinmodell nach Meinsen (2003). Neben den sechs Kernprozessen, die untereinander verknüpft sind, bieten beide Bausteinmodelle durch die Dimensionen der Wissensziele und der Wissensbewertung einen Strukturierungsrahmen, der den Anspruch besitzt, sämtliche Wissensaspekte im Unternehmen in eine systematisierte Form zu bringen. Die Wissensaspekte der Bausteinmodelle werden mit den entsprechenden unternehmenskulturellen Perspektiven verbunden, um die Inhaltsdimensionen einer wissensorientierten Unternehmenskultur zu erörtern.

Die bereits durch Sollberger (2006) identifizierten Dimensionen einer Wissenskultur nehmen dabei einen besonderen Stellenwert ein, da sie die innerhalb der relevanten Literatur am häufigsten diskutierten Verbindungspunkte zwischen unternehmenskulturellen und Wissensaspekten darstellen. Der theoretischen Bedeutung dieser wissensorientierten Werte und Normen wird dadurch Rechnung getragen, dass sie bereits innerhalb des Strukturierungsrahmens eine explizite Darstellung erhalten. Dabei ist zu beachten, dass die Analyse der Wissenskulturdimensionen lediglich einen Beispielcharakter besitzt.<sup>588</sup>

Der Überbau des Modells ist durch die epistemologische Dimension repräsentiert, die sich im Rahmen dieser Arbeit in den bereits erörterten Erkenntnistheorien des Realismus und des Konstruktivismus widerspiegelt. Beide Dimensionen nehmen Einfluss auf die Inhaltsaspekte einer wissensorientierten Unternehmenskultur. Um die Auswirkungen der gewählten Erkenntnistheorien auf den Untersuchungsgegenstand darzustellen, wird trotz der ansonsten analogen Strukturierung eine separate Analyse für jede epistemologische Sichtweise durchgeführt. Dabei wird aus Sicht des *Realismus* der Variablenansatz der Unternehmenskulturforschung mit dem instrumentell-technischen Wissensmanagement verbunden,<sup>589</sup> aus Sicht des *Konstruktivismus* der Metaphernansatz der Unternehmenskulturforschung mit dem humanorientierten Wissensmanagement.<sup>590</sup> Wie im Rahmen des Grundlagenteils der vorliegenden Arbeit deutlich wurde, repräsentieren die genannten Verbindungen die jeweiligen Epistemologien in ihrem Forschungsfeld und sind aufgrund konvergenter Annahmen miteinander kombinierbar. Bevor der entwickelte Bezugsrahmen im Folgenden mit inhaltlichen Überlegungen

---

<sup>588</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2. der vorliegenden Arbeit.

<sup>589</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 sowie Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>590</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.2 sowie Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

gefüllt wird, wird eine Arbeitsdefinition die bisherigen Erkenntnisse zur Wissensorientierung einer Unternehmenskultur zusammenfassen.<sup>591</sup>

*Unter einer wissensorientierten Unternehmenskultur versteht man die Gesamtheit an Werten und Normen, die für den Umgang mit Wissensaspekten im Unternehmen von Relevanz sind und die das Denken und Verhalten der Unternehmensmitglieder prägen. Als zentrale Werte und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur sind Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz sowie ein konstruktiver Umgang mit Macht herauszustellen. Diese können sich in Form von Artefakten, Handlungsweisen, allgemeinen Symbolen und Kognitionen ausdrücken. Je nach epistemologischem Vorverständnis ist es möglich, eine wissensorientierte Unternehmenskultur als objektiv erkennbar (Realismus) oder als Ergebnis eines Konstruktionsprozesses (Konstruktivismus) einzuschätzen. Die erkenntnistheoretische Verortung wirkt sich insbesondere auf die Gestaltungsaspekt einer wissensorientierten Unternehmenskultur aus.*

### **5.3 Darstellung des Modells wissensorientierter Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus**

Die Bausteine des Modells nach Probst/Raub/Romhardt (2010) werden im Folgenden getrennt voneinander in Bezug auf ihre wechselseitigen Zusammenhänge zur Unternehmenskultur geprüft, um dadurch zu einer ausführlichen Darstellung der Inhaltsbereiche einer wissensorientierten Unternehmenskultur zu gelangen. Diese Synthese wird innerhalb der kommenden Abschnitte vorerst aus Sicht des erkenntnistheoretischen *Realismus* durchgeführt.

#### **5.3.1 Vorüberlegungen zur Darstellung der Schnittstellen zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus**

Wie bereits dargestellt, bietet das Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt (2010) einen systematisierten Bezugsrahmen, der die nachfolgenden Ausführungen strukturiert. Jeder einzelne Baustein wird durch das gleiche Analyseschema abgebildet, um eine einheitliche Darstellung der Zusammenhänge zu gewährleisten. Dabei wird (1) eine kurze *Erläuterung des jeweiligen Bausteins* vorgenommen. Die anfängliche Darstellung der Bausteine baut auf den in Abschnitt 4.2.2.2 getroffenen Überlegungen auf. Im Anschluss daran erfolgt (2) eine *Präzi-*

---

<sup>591</sup> Vgl. zur folgenden Arbeitsdefinition auch Sollberger (2006), S. 119.

*sierung der Wissensaspekte*, die im Fokus des jeweiligen Bausteins stehen. Die Kategorisierung umfasst neben einer Einteilung in Wissensträger, die im individuellen oder kollektiven Bereich zu finden sind, auch eine Systematisierung in implizite und explizite Wissensbestandteile. Dadurch wird bereits eingangs festgelegt, welche Formen des Wissens im jeweiligen Baustein von besonderer Bedeutung sind. Nach der Klärung der relevanten Wissensbestandteile wird (3) eine *allgemeine Verknüpfung mit unternehmenskulturellen Aspekten* vorgenommen, die in diesem Fall durch die Sicht des Variablenansatzes geprägt sind. In diesem Kontext wird untersucht, ob Werte und Normen im Zusammenhang mit den systematisierten Wissensaspekten stehen und welche reziproken Abhängigkeitsverhältnisse existieren. Die Prüfung erfolgt in einem ersten Schritt bezüglich der *Kulturwirkung* auf den jeweiligen Baustein, in einem zweiten Schritt wird hingegen die *Bausteinwirkung* auf die Kultur analysiert. Nach der allgemeinen Prüfung wird (4) eine *Analyse der Dimensionen einer Wissenskultur in Bezug auf den jeweiligen Wissensbaustein* im Sinne eines exemplarischen Schlaglichtes durchgeführt, da diese die in der Literatur am Häufigsten diskutierten Schnittstellen zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen darstellen. Nach der Präsentation einer spezifischen Wissenskulturdimension im Fließtext werden die Kulturelemente der Übersicht halber in Tabellenform untersucht, indem erörtert wird, inwieweit ein Zusammenhang zum jeweils erörterten Wissensbaustein besteht. Zur Einhaltung einer stringenten Vorgehensweise werden die bereits in Abschnitt 5.1.2.5 präzisierten Merkmale für jedes Wissenskulturelement verwendet. Nach der Zusammenführung der unternehmenskulturellen und der Wissensaspekten und den damit präzisierten Inhaltsbereichen im jeweiligen Baustein fasst (5) ein kurzes *Resümee* die gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

Folgende Abbildung 12 gibt die hier erläuterte Vorgehensweise in graphischer Form wieder. Es wird in diesem Kontext von einer allgemeinen Form des Realismus ausgegangen, wie sie in Abschnitt 2.2.1 und Abschnitt 2.4 der vorliegenden Arbeit erörtert wurde und im betriebswirtschaftlichen Schrifttum oftmals ohne epistemologische Verortung eingesetzt wird. Einzelne Spielarten sind dabei von untergeordneter Bedeutung, vielmehr finden durch die allgemein vertretenen Grundannahmen die wichtigsten erkenntnistheoretischen Überlegungen zum Realismus Verwendung.

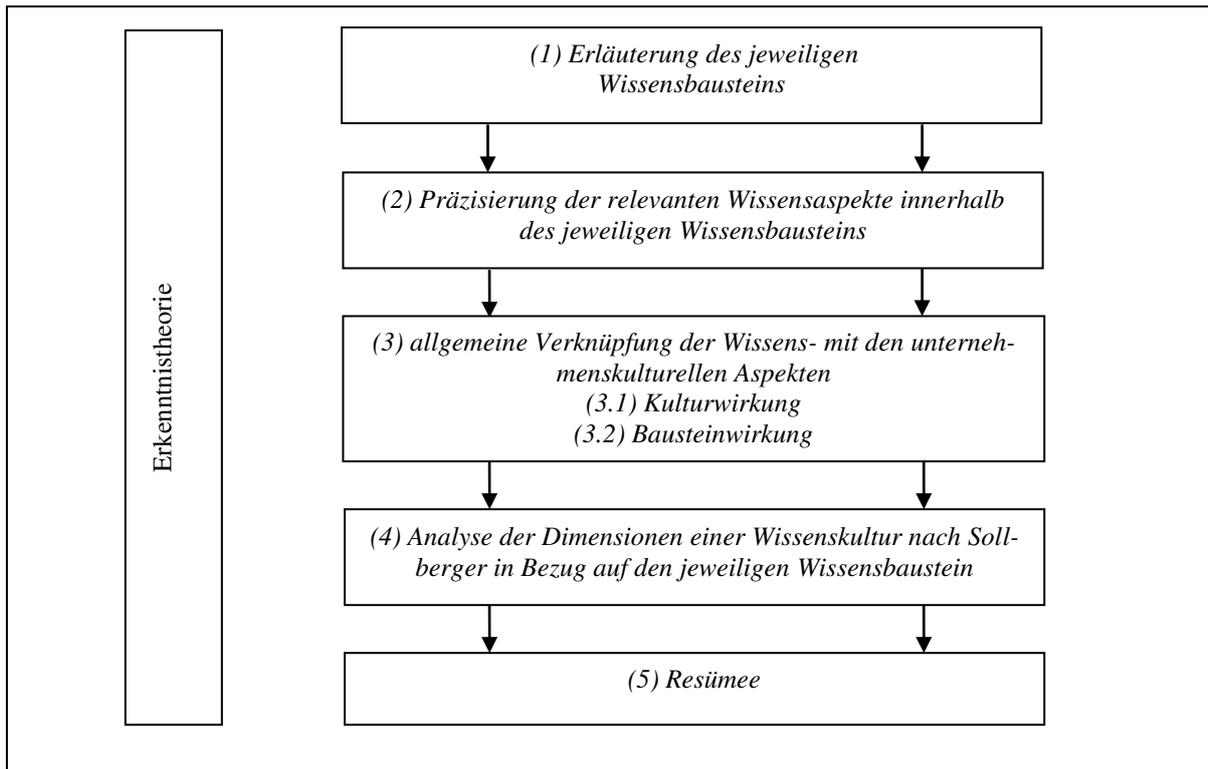


Abbildung 12: Vorgehensweise zur Analyse der Inhaltsbereiche einer wissensorientierte Unternehmenskultur

(Quelle: Eigene Darstellung)

### 5.3.2 Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement systematisiert nach dem Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt

Die Vorgehensweise erfolgt aus Sicht des erkenntnistheoretischen *Realismus* anhand der Systematisierung des Bausteinmodells nach Probst/Raub/Romhardt (2010). Der dabei verwendete vollständige Regelkreis bietet im Gegensatz zur isolierten Darstellung der Kernprozesse den Vorteil, dass seine Struktur eine weitgehende Übereinstimmung mit einem einfachen Managementregelkreis aufweist, der aus den Komponenten Zielsetzung, Realisation und Bewertung besteht.<sup>592</sup> Es ist darauf hinzuweisen, dass trotz des Strukturierungsrahmens zwangsläufig inhaltliche Redundanzen innerhalb und zwischen den zu untersuchenden Bausteinen bzw. in Bezug auf die Dimensionen einer Wissenskultur vorliegen können.

<sup>592</sup> Vgl. Schimmel (2002), S. 304; vgl. auch Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

### 5.3.2.1 Wissensziele und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus

Den Aktivitäten des Wissensmanagements wird durch die Formulierung von Wissenszielen eine grundsätzliche Ausrichtung gegeben. Wissensziele sind „[...] die wissensbezogene Übersetzung der Unternehmensziele.“<sup>593</sup> Diese werden in drei Ebenen eingeteilt: Normative, strategische sowie operative Ziele.<sup>594</sup> *Normative Wissensziele* dienen als Voraussetzung für ein effektives Wissensmanagement. *Strategische Wissensziele* definieren das organisationale Kernwissen, wodurch der zukünftige Kompetenzbedarf eines Unternehmens festgelegt wird. Die Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben soll schließlich durch *operative Wissensziele* erreicht werden, die die Umsetzung des Wissensmanagements im Unternehmen sicherstellen.<sup>595</sup>

Das instrumentell-technische Wissensmanagement legt im Baustein der Wissensziele einen besonderen Fokus auf *explizite Wissensbestandteile*. Es wird davon ausgegangen, dass sämtliche Wissensaspekte in eine explizite Form zu bringen sind, um dadurch für das Unternehmen nutzbar zu sein. Dieser Zusammenhang gilt für *individuelles* ebenso wie für *kollektives Wissen*. Entscheidend ist dabei, dass die Festlegung der Wissensziele aus Sicht instrumentell-technischer Ansätze die Basis für eine spätere Kontrolle im Baustein der Wissensbewertung bietet, da dieser Baustein als Spiegelfunktion der Wissensziele anzusehen ist. Da nur explizierbare Inhalte einer späteren Kontrolle unterzogen werden können, sind implizite Wissensbestandteile in diesem Baustein von geringer Relevanz.<sup>596</sup>

**Kulturwirkung:** Die Wissensorientierung der Unternehmenskultur besitzt das Potenzial, sich auf die Entwicklung *normativer Wissensziele* auszuwirken. Ist die Wissensorientierung der Unternehmenskultur hoch, wird durch die erhöhte Relevanz des Themenbereichs die Definition der normativen Wissensziele prozessual, im Ergebnis und in der Umsetzung vorteilhafter ausfallen, als dies in einer wissensunfreundlichen Kultur der Fall wäre. Dies kann insbesondere durch die Motivationsfunktion einer Unternehmenskultur begründet werden.<sup>597</sup> Auch die *strategischen Wissensziele* können in Zusammenhang mit unternehmenskulturellen Elementen gebracht werden. Strategische Wissensziele sind normativ abgeleitet und stehen in engem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie, indem sie festlegen, welches Wissen im Un-

<sup>593</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 59.

<sup>594</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>595</sup> Vgl. Romhardt (1998), S. 52.

<sup>596</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>597</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

ternehmen aufgebaut werden soll.<sup>598</sup> „Werden strategische Entscheide unter Vernachlässigung der Wissensperspektive getroffen, kann dies nicht nur den Aufbau neuer Fähigkeiten verhindern sondern auch zur Erosion des vorhandenen Bestandes an Fähigkeiten beitragen.“<sup>599</sup> Wird Wissen durch die strategischen Entscheider und die normativ agierende Unternehmensführung als bedeutsam eingestuft, erfolgt eine gezielte Herunterbrechung der normativen Wissensziele auf die strategische Ebene. In diesem Kontext kommt der Koordinations- und der Integrationsfunktion einer starken Unternehmenskultur eine besondere Rolle zu.<sup>600</sup> Ist die Bedeutung von Wissen allerdings weder durch kulturelle Werte noch durch Normen untermauert, werden Wissensziele auf der strategischen Ebene weniger beachtet und durch die vorhandene Unternehmenskultur gehemmt. Gleiches gilt verstärkt auch für *operative Wissensziele*, da diese nicht nur abstrakt formuliert sind, sondern auf der operativen Ebene eine konkrete Umsetzung erfahren. Die gelebte Kultur eines Unternehmens kommt hierbei besonders zum Tragen. Probst/Raub/Romhardt (2010) heben die Bedeutung operativer Wissensziele hervor: „Operative Wissensziele ermöglichen eine systematische Steuerung und Kontrolle des Wissensaspektes im Rahmen operativer Projekte und Implementierungsprozesse. Gerade dort, wo sich kurzfristige, markt- und wettbewerbsorientierte Zielsetzungen naturgemäß in den Vordergrund schieben, ist es am wichtigsten, auf zugrunde liegende Wissensbestände und -prozesse hinzuweisen.“<sup>601</sup> Es ist davon auszugehen, dass auch auf dieser Ebene wissensorientierte Werte und Normen den Erfolg operativer Wissensziele beeinflussen und die Herunterbrechung der Ziele ebenso wie die Umsetzung motivational begünstigen.<sup>602</sup>

**Bausteinwirkung:** Die Formulierung *normativer Wissensziele* durch das Management kann sich auf die Kultur auswirken. So stellen Probst/Raub/Romhardt (2010) bereits in ihrem Ursprungsmodell fest: „Normative Wissensziele bilden die aus wissensorientierter Perspektive relevanten unternehmenspolitischen und -kulturellen ‚Leitplanken‘ des Managements. Im normativen Bereich werden die Grundlagen für die generelle Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Wissensaspekten geschaffen. Grundlegende Voraussetzung für ein an Wissenszielen orientiertes Management ist die Grundeinstellung, dass Wissen eine zentrale Größe für den Unternehmenserfolg darstellt. Man könnte auch sagen, dass das dominierende Wissensziel auf normativer Ebene die Schaffung einer wissensbewussten beziehungsweise wissens-

---

<sup>598</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 45.

<sup>599</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 45.

<sup>600</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

<sup>601</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 52.

<sup>602</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

freundlichen Unternehmenskultur ist.“<sup>603</sup> Entsprechend den Annahmen des instrumentell-technischen Wissensmanagements und des Variablenansatzes der Unternehmenskulturforschung dient die Formulierung von Wissensziele also vorwiegend dem Zweck, die Bedeutung des Faktors Wissen bzw. die Bedeutung der Elemente einer Wissenskultur in die bestehende Unternehmenskultur zu integrieren.<sup>604</sup> Zusätzlich kann die Formulierung *strategischer bzw. operativer Wissensziele* die Werte und Normen der Unternehmenskultur entscheidend determinieren. Wird eine Akzentuierung auf Wissensaspekte bzw. die Dimensionen einer Wissenskultur gelegt, wird die Bedeutung dieser Aspekte für das Unternehmen hervorgehoben. Surenbrock (2008) stellt hierzu fest: „Je länger und je intensiver sich ein Unternehmen systematisch mit Wissensmanagement beschäftigt, desto größer ist das Ausmaß der Wissensteilung von Mitarbeitern mit Vorgesetzten und Kollegen.“<sup>605</sup> Durch eine *symbolische Betonung* können sich dabei die Werte und Normen der Unternehmensmitglieder langfristig hin zur Wissensorientierung verändern.<sup>606</sup> Im genannten Kontext bedeutet dieser Zusammenhang, dass durch eine Betonung von Wissen sowie durch eine positive Bewertung von Wissensprozessen wissensbezogene Werte und Normen im Unternehmen entstehen können. Gleiches gilt, wenn die Herunterbrechung der Wissensziele positiv verläuft und den Mitarbeitern dadurch die Relevanz der Wissensaspekte deutlich wird. Diese Überlegung kann zusätzlich dadurch begründet werden, dass die Ausbildung unternehmensbezogener Werte und Normen als Ergebnis unternehmensspezifischer Sozialisationsprozesse aufgefasst werden kann.<sup>607</sup> Sowohl auf normativer als auch auf strategischer bzw. operativer Ebene kann zusätzlich angenommen werden, dass flexible und handlungsspielraumöffnende Wissensziele den Umgang mit Wissen im Unternehmen verbessern, während restringierende und starre Wissensziele vorwiegend negative Effekte aufweisen.<sup>608</sup> Sämtliche Bausteinwirkungen sind aus Sicht des Realismus mithilfe geeigneter Verfahren messbare und können daher als planbare Variable betrachtet werden.<sup>609</sup> Zusätzlich zu diesen allgemeinen Auswirkungen beeinflussen auch die Dimensionen einer Wissenskultur die Wissenszielbildung unabhängig von der jeweiligen Zielebene. So ist aus Sicht des Realismus z.B. davon auszugehen, dass *Vertrauen* die Einbringung von Wissensinhalten während der Wissenszielbildung unterstützt. Gleichzeitig werden Wissensziele, welche

<sup>603</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 41.

<sup>604</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 42f.

<sup>605</sup> Surenbrock (2008), S. 181. Surenbrock (2008) konnte ihre Aussage anhand einer Befragung unter 248 Unternehmen empirisch bestätigen (vgl. Surenbrock (2008), S. 181).

<sup>606</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>607</sup> Vgl. Heinen (1997), S. 22ff.; vgl. auch Abschnitt 3.1.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>608</sup> Diese Überlegung ist darauf zurückzuführen, dass flexible und handlungsspielraumöffnende Wissensziele insbesondere die Dimensionen einer Wissenskultur nach Sollberger (2006) determinieren und dadurch positive Effekte für die Wissensorientierung der Unternehmenskultur aufweisen.

<sup>609</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

Vertrauen betonen, unmittelbare Auswirkungen auf die entsprechenden Werte und Normen der Unternehmensmitglieder besitzen. Vertrauensaspekte innerhalb der Unternehmenskultur können dadurch gestärkt werden.<sup>610</sup> Die Auswirkungen der Dimensionen einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensziele werden in folgender Tabelle 15 exemplarisch dargestellt. Dabei wird die epistemologische Perspektive des Realismus eingenommen.<sup>611</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensziele</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Eine positive Verhaltensbewertung von Personen und Institutionen trägt dazu bei, dass im Prozess der Wissenszielbildung unterschiedliche Hierarchieebenen einbezogen werden und die Einbringung unterschiedlicher Wissensinhalte verbessert wird. Umsetzung und Herunterbrechung der Wissensziele werden dadurch begünstigt.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Wird ein zuverlässiger Umgang mit Wissen erwartet, werden die Unternehmensmitglieder bemüht sein, ihre individuellen Wissensvorräte in die Wissenszielbildung einfließen zu lassen. Sowohl die Umsetzung als auch das Ergebnis der Wissenszielbildung werden dadurch gefördert.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten trägt dazu bei, dass die Wissenszielbildung begünstigt wird. Dies liegt darin begründet, dass unter einer solchen Prämisse von einer erhöhten Motivation der Beteiligten auszugehen ist, durch welche die individuellen Wissensvorräte vermehrt in den Prozess der Wissenszielbildung einfließen.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Durch einen hohen Grad an Kommunikation und Interaktion wird die Quantität der Wissensinhalte erhöht, die in den Prozess der Wissenszielbildung einfließen. Zusätzlich werden etwaige Abstimmungsprobleme eingeschränkt, wodurch auch qualitative Potenziale ausgeschöpft werden können. Beides trägt dazu bei, dass die Wissenszielbildung im Prozess und Ergebnis unterstützt wird.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt verbessert den Einbezug und die Einbringung verschiedener Hierarchieebenen in den Wissenszielbildungsprozess. Neben motivationalen Effekten werden ergebnisorientierte Potenziale eröffnet, welche die Wissenszielbildung unterstützen.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> In einer offenen Kultur sind Unternehmensmitglieder bemüht, ihr eigenes Wissen verstärkt weiterzugeben. Die Wissenszielbildung wird dadurch begünstigt, da unterschiedliche Hierarchieebenen in die relevanten Prozesse einbezogen werden und ein offener Umgang mit Wissensinhalten ergebnisorientierte Potenziale freisetzen.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Ein hoher Grad an Selbstreflexion verbessert den Prozess und das Ergebnis der Wissenszielbildung, indem die eigenen Wissensinhalte vor der Kommunikation einer kritischen Reflexion unterzogen werden. Etwaige Missverständnisse, Redundanzen oder Fehleinschätzungen werden dadurch vermieden.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln während der Wissenszielbildung löst motivationale Effekte aus. Es ist allerdings zu beachten, dass die Wissenszielbildung als Einschränkung des eigenverantwortlichen Handelns angesehen werden kann. Ein zu hoher Grad an Autonomie kann dabei kontraproduktiv wirken.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen trägt dazu bei, dass der Wissenszielbildung ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Einbezug und Einbringung verschiedener Hierarchieebenen in den Wissenszielbildungsprozess werden dadurch unter-</li> </ul>

<sup>610</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>611</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

	<p>stützt. Prozess und Ergebnis werden quantitativ und qualitativ verbessert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Die stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten unterstützt die Wissenszielbildung. Dies liegt darin begründet, dass motivationale Effekte der Beteiligten den Prozess der Zielbildung verbessern. Auch das Ergebnis des Zielbildungsprozesses wird positiv determiniert.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen tragen dazu bei, dass Unternehmensmitglieder unabhängig von ihrem hierarchischen Status in den Zielbildungsprozess einbezogen werden. Zusätzlich dazu wird der Prozess der Wissenszielbildung durch Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht verbessert.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathisches Handeln unterstützt den Zielbildungsprozess, indem die Gefühle und Bedürfnisse hierarchisch divergierender Unternehmensmitglieder erkannt werden und der Einbezug verschiedener Hierarchieebenen in die Wissenszielbildung durch gezielte Hilfestellungen erleichtert wird. Prozess und Ergebnis der Wissenszielbildung werden quantitativ und qualitativ verbessert.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Innovationsbereitschaft trägt dazu bei, dass Wissensinhalte während des Prozesses der Wissenszielbildung vermehrt zur Verfügung gestellt werden. Dies kann dadurch begründet werden, dass Unternehmensmitglieder mit einem hohen Grad an Innovationsbereitschaft eine erhöhte Motivation zur Wissenszielbildung aufweisen.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Die Wissenszielbildung wird gefördert, wenn etwaige Handlungsspielräume gewährt und genutzt werden. Dies ist durch motivationale Effekte eines selbstständigen Arbeitens zu begründen. Allerdings ist zu beachten, dass ein zu breites Spektrum an Handlungsspielräumen unter Umständen zu einer Ausnutzung durch die Unternehmensmitglieder führen kann.<sup>612</sup></li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Führungskräfte, die im Vorfeld und im Prozess der Wissenszielbildung ihr eigenes Machtverhalten reflektieren und konstruktive Elemente akzentuieren, schränken Sanktionen und Kontrollen ein. Die Wissenszielbildung wird verbessert, indem motivationale Potenziale geschaffen werden.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Ein Verzicht auf Sanktionen und Kontrollen wirkt sich positiv auf die Wissenszielbildung aus, insbesondere wenn ein heterogenes Feld hierarchischer Ebenen einbezogen wird. Die Motivation zur Wissenszielbildung steigt, wodurch Prozess und Ergebnis verbessert werden. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht das Potenzial besitzt, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu reduzieren.<sup>613</sup></li> </ul>

Tabelle 15: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensziele aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>612</sup> In diesem Kontext sowie für die folgenden Betrachtungen ist auf die Menschenbildtheorie nach McGregor (1960) hinzuweisen. Dieser stellt einen Zusammenhang zwischen Führungsentscheidungen und Hypothesen über die menschliche Natur her und entwickelt daraus zwei divergierende Kategorien von Menschenbildern. Im Rahmen der Theorie X wird unterstellt, dass Menschen versuchen, Arbeit zu meiden und daher durch Kontrollen, Sanktionen und Führungsaktivitäten zur Arbeitsleistung bewogen werden müssen. Demgegenüber stellt die Theorie Y heraus, dass Menschen Arbeit als Quelle der Zufriedenheit ansehen, Eigeninitiative entwickelt und durch Eigenverantwortung zur Arbeit motiviert werden (vgl. McGregor (1960), S. 33ff.; vgl. auch Staehle (1999), S. 192). Je nach vorliegendem Menschenbild der Führungskraft ist also davon auszugehen, dass gebotene Handlungsspielräume durch die Mitarbeiter ausgenutzt werden (Theorie X) oder aber motivationale Effekte auslösen (Theorie Y).

<sup>613</sup> Auch an dieser Stelle können die Annahmen der Theorie X und Theorie Y Verwendung finden. Je nach vorliegendem Menschenbild der Führungskraft ist anzunehmen, dass eingeschränkte Kontrollen und Sanktionen durch die Mitarbeiter ausgenutzt werden (Theorie X) oder aber motivationale Effekte auslösen (Theorie Y) (vgl. McGregor (1960), S. 33ff.; vgl. auch Staehle (1999), S. 192).

Es wurde deutlich, dass bereits bei der Formulierung von Wissenszielen das Verhältnis von Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen eine entscheidende Rolle spielt. Wie gezeigt wurde, können die unternehmenskulturellen Werte und Normen im Baustein der Wissensziele Einfluss auf den Erfolg eines Wissensmanagements nehmen, da die Formulierung der Ziele auf allen Handlungsebenen von der gegebenen Unternehmenskultur abhängt. Dieser Zusammenhang konnte auch in Bezug auf die Dimensionen einer Wissenskultur bestätigt werden. Gleichzeitig ist die Festlegung von Wissenszielen ein wesentlicher Einflussfaktor für die Entwicklung einer wissensorientierten Unternehmenskultur. Es ist aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus bereits in diesem Baustein möglich, eine Beeinflussung der Unternehmenskultur hin zu einer Wissenskultur zu unterstützen, indem wissensorientierten Werten innerhalb der Zielformulierungen ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird bzw. flexible und handlungsspielraumöffnende Wissensziele definiert werden.

### **5.3.2.2 Wissensidentifikation und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus**

Wissensidentifikation bezeichnet die Schaffung einer Transparenz über das interne und externe Wissensumfeld eines Unternehmens. Durch diese Transparenz über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten können uninformierte Entscheidungen, Ineffizienzen und Doppelspurigkeiten vermieden werden. Aus diesem Grund sollte ein effektives Wissensmanagement ein ausreichendes Maß an interner und externer Transparenz ermöglichen und das individuelle Unternehmensmitglied bei seinen Suchaktivitäten unterstützen.<sup>614</sup> Dabei ist zu beachten, dass eine absolute Transparenz nicht zweckdienlich erscheint: „Wenn wir organisationale Kompetenz aufbauen wollen, brauchen wir in einem ersten Schritt eine angemessene Transparenz über kritische Wissensbestände, die es uns ermöglicht, Ansatzpunkte für die Erfüllung der Wissensziele [...] zu identifizieren. Wer nach absoluter Transparenz sucht, der wird seine Kräfte verzetteln und letztlich scheitern. Die Wissensziele weisen aber bereits die Richtung auf Wissensfelder und Wissensquellen, in denen wir suchen müssen, um unsere Kompetenzen zu stärken oder neue aufzubauen.“<sup>615</sup>

Im Rahmen der Wissensidentifikation wird aus Sicht des instrumentell-technischen Wissensmanagements ein besonderer Schwerpunkt auf *explizite Wissensinhalte* gelegt. Probst/Raub/Romhardt (2010) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass implizite Wissensbestandteile zwar im Sinne einer Externalisierung expliziert werden können, diese

<sup>614</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.2; vgl. auch Romhardt (1998), S. 53; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 29.

<sup>615</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 63f.

aber im Rahmen der Wissensidentifikation nur eine untergeordnete Rolle spielen: „Es wird behauptet, dass erst durch die Formalisierung der unbewussten Wissensbestandteile das Expertenwissen für organisatorische Innovationen nutzbar gemacht werden kann. Der Aufwand der Hebung dieses Expertenwissens kann allerdings sehr hoch sein und in keinem Verhältnis zum zu erwartenden Ertrag stehen.“<sup>616</sup> Dabei sind sowohl *individuelle* als auch *kollektive Wissensbestandteile* in die Erhebung einzubeziehen.<sup>617</sup>

**Kulturwirkung:** Das instrumentell-technische Wissensmanagement in Kombination mit dem Variablenansatz der Unternehmenskulturforschung bieten eine realistische Grundorientierung, die davon ausgeht, dass Wissensbestandteile auf allen organisationalen Ebenen identifiziert werden können. Allerdings kann die bestehende Unternehmenskultur durch ihre Werte und Normen die Identifikation von Wissen positiv oder negativ beeinflussen. So kann beispielsweise ein hoher Grad an Individualismus innerhalb der bestehenden Kultur negative Einflüsse auf die Wissensidentifikation besitzen. Mitarbeiter, die davon ausgehen, dass Wissen eine Machtgrundlage darstellt, werden im Regelfall ihr bestehendes Wissen, auch wenn es in einer explizierbaren Form vorliegt, nicht zur Identifikation freigeben.<sup>618</sup> Die *Integrationsfunktion* einer wissensorientierten Unternehmenskultur kann dieser Entwicklung entgegenwirken und die Wissensidentifikation begünstigen. Zusätzlich können durch eine gesteigerte *Motivation* der Mitarbeiter sowie durch eine verbesserte *Koordination* weitere Identifikationspotenziale ausgeschöpft werden.<sup>619</sup> Diese Zusammenhänge sind in Bezug auf individuelle Wissensträger von besonderer Relevanz. Kollektives Wissen hingegen wird im Regelfall weniger kulturell determiniert sein. Dies liegt darin begründet, dass innerhalb eines Kollektivs, wie einer Abteilung, einer Arbeitsgruppe oder sogar der Gesamtorganisation, zwar auch unternehmenskulturelle Werte und Normen Gültigkeit besitzen, die entscheidenden Wissensbestandteile allerdings bereits eine Teilung erfahren haben.<sup>620</sup> Durch das mehrfache Vorliegen und Redundanzen ist es vereinfacht möglich, eine Identifikation vorzunehmen.

**Bausteinwirkung:** Die Wissensidentifikation erhöht die Aufmerksamkeit der Unternehmensmitglieder in Bezug auf den Faktor Wissen. Surenbrock (2008) stellt hierzu fest: „Sowohl die Intensität der Beschäftigung mit Wissensmanagement im Unternehmen als auch ein gezieltes Engagement des Managements steigern das Bewusstsein der Mitarbeiter für diese

---

<sup>616</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 71.

<sup>617</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>618</sup> Vgl. zur Bedeutung von Macht im Kontext einer Wissenskultur auch Abschnitt 5.1.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>619</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

<sup>620</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

Thematik.“<sup>621</sup> Dieser *symbolische Bedeutungszuwachs* kann dazu führen, dass der Stellenwert von Wissensprozessen innerhalb der Unternehmenskultur verbessert wird. Dadurch können sich unternehmensspezifische Werte und Normen herausbilden, in denen Wissen und dessen Identifikation bzw. Teilung eine herausragende Rolle spielen.<sup>622</sup> Demgegenüber ist allerdings ebenfalls ein Szenario denkbar, in dem die dominante Akzentuierung von Wissen im Baustein der Wissensidentifikation zu Reaktanz auf Seiten der Mitarbeiter führt.<sup>623</sup> Welche Veränderungen die Wissensidentifikation mit sich bringt, kann aus Sicht des Realismus messtechnisch festgelegt werden, indem der Status-quo der Kultur vor und nach der Wissensidentifikation erhoben wird.<sup>624</sup>

Neben diesen allgemeinen Zusammenhängen besitzen auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf die Wissensidentifikation. So ist z.B. davon auszugehen, dass ein hoher Grad an *Zusammenarbeit* die Motivation zur Wissensidentifikation erhöht. Gleichzeitig kann eine gelebte und positiv empfundene Zusammenarbeit während der Wissensidentifikation die Bedeutung der Zusammenarbeit als Wissenskulturelement vergrößern.<sup>625</sup> In Tabelle 16 werden die Auswirkungen der Dimensionen einer Wissenskultur exemplarisch erörtert. Dabei ist die Epistemologie des Realismus als erkenntnistheoretische Prämisse anzusehen.<sup>626</sup>

<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensidentifikation</b>	
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Werden Personen oder das Gesamtunternehmen positiv bewertet, wird aufgrund des bereits entwickelten Vertrauens Wissen erleichtert zur Identifikation freigegeben. Die Wissensidentifikation wird dadurch quantitativ und qualitativ unterstützt.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Wenn die Unternehmensmitglieder davon ausgehen, dass ihr Wissen im Zuge der Wissensidentifikation zuverlässig behandelt wird und sie nach der Wissensidentifikation nicht wertlos für das Unternehmen werden, werden sie ihre Wissensinhalte vermehrt zur Identifikation freigeben.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten trägt dazu bei, dass die Wissensidentifikation begünstigt wird. Dies liegt darin begründet, dass die Beteiligten unter einer solchen Prämisse eine erhöhte Motivation zur Wissensidentifikation aufweisen. Die Weitergabe von Wissensinhalten zum Zweck der Identifikation wird gefördert.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität trägt dazu bei, dass die Quantität der zu identifizierenden Wissensinhalte ansteigt. Dies ist als notwendige Voraus-</li> </ul>

<sup>621</sup> Surenbrock (2008), S. 188.

<sup>622</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>623</sup> Fröhlich (2000) definiert Reaktanz als Auffassung, „[...] daß eine tatsächliche oder antizipierte Einengung des Verhaltensspielraum einen Zustand der Erregung [...] bewirkt, der sich gegen jede weitere Beschränkung richtet und auf Wiedergewinnung der verlorenen Handlungsfreiheit hinwirkt.“ (Fröhlich (2000), S. 369, Hervorhebungen nicht übernommen).

<sup>624</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>625</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>626</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

	setzung anzusehen, um die Wissensidentifikation in Prozess und Ergebnis zu unterstützen.
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt erhöht die individuelle Relevanz der Wissensidentifikation für die Unternehmensmitglieder. Die damit einhergehenden motivationalen Effekte tragen dazu bei, dass die Wissensidentifikation quantitativ und qualitativ in Prozess und Ergebnis verbessert wird.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> In einer offenen Unternehmenskultur sind Unternehmensmitglieder bemüht, ihr eigenes Wissen verstärkt weiterzugeben. Die Wissensidentifikation wird durch diesen Zusammenhang begünstigt, da ein offener Umgang mit Wissensinhalten die Identifikation von Wissen unterstützt.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Die Wissensidentifikation wird durch einen hohen Grad an Selbstreflexion in Prozess und Ergebnis verbessert, wenn Wissensinhalte vor der Weitergabe einer kritischen Reflexion unterzogen werden. Etwaige Redundanzen oder potenzielle Fehler werden dadurch bereits im Vorfeld der Identifikation erkannt.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Es ist davon auszugehen, dass eigenverantwortliches Arbeiten motivationale Effekte auslöst. Diese Effekte können die Wissensidentifikation begünstigen. Allerdings ist zu beachten, dass die Wissensidentifikation auch als Einschränkung des eigenverantwortlichen Handelns interpretiert werden kann. Ein zu hoher Grad an Autonomie kann dabei kontraproduktiv wirken.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen trägt dazu bei, dass dem Prozess der Wissensidentifikation ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Dies liegt motivational darin begründet, dass das Ergebnis der Wissensidentifikation als gewinnbringend für den eigenen Wissenserwerb eingeschätzt wird. Prozess und Ergebnis der Wissensidentifikation werden quantitativ und qualitativ verbessert.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten erhöht die Bereitschaft der Unternehmensmitglieder zur Wissensidentifikation. Das Ergebnis der Wissensidentifikation wird dabei als wesentlich zur Verbesserung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten eingeschätzt. Die damit einhergehenden motivationalen Effekte begünstigen die Wissensidentifikation.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen vereinfachen die Identifikation von Wissen und erhöhen das wechselseitige Vertrauen im Unternehmen. Der Prozess der Wissensidentifikation wird durch Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht verbessert.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathisches Handeln trägt dazu bei, dass die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt werden und ein gezielter und durch Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen geprägter Einbezug sämtlicher Unternehmensmitglieder in den Prozess der Wissensidentifikation stattfindet. Die Motivation zur Freigabe von Wissensinhalten steigt an, die Wissensidentifikation wird in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Innovationsbereitschaft trägt dazu bei, dass Wissensinhalte während des Prozesses der Wissensidentifikation vermehrt zur Verfügung gestellt werden. Dies kann dadurch begründet werden, dass Unternehmensmitglieder mit einem hohen Grad an Innovationsbereitschaft eine erhöhte Motivation zur Weitergabe und Anwendung von Wissen aufweisen.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Die Wissensidentifikation wird vereinfacht, wenn diesbezügliche Handlungsspielräume durch die Unternehmensmitglieder genutzt werden. Dies kann dadurch begründet werden, dass selbstständiges Arbeiten die Motivation der Unternehmensmitglieder zur Identifikation von Wissen erhöht. Allerdings ist zu beachten, dass ein zu</li> </ul>

	breites Spektrum an Handlungsspielräumen unter Umständen zu einer Ausnutzung durch die Unternehmensmitglieder führen kann. <sup>627</sup>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Eine stetige Reflexion des Machtumgangs durch die Führungskräfte stellt eine wesentliche Grundlage dar, um die positiven Wirkungen eines konstruktiven Machtumgangs festzustellen. Sanktionen und Kontrollen werden daraus folgend eingeschränkt. Die Wissensidentifikation wird durch motivationale Potenziale unterstützt.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Einschränkung von Kontrollen und Sanktionen während der Wissensidentifikation unterstützt die Freigabe von Wissen. Die Motivation zur Wissensidentifikation steigt an, wodurch deren Prozess und das Ergebnis verbessert werden. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht das Potenzial besitzt, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu reduzieren.<sup>628</sup></li> </ul>

Tabelle 16: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensidentifikation aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Baustein der Wissensidentifikation steht in engem Zusammenhang mit unternehmenskulturellen Werten und Normen, indem er von diesen beeinflusst wird und selber Einfluss auf diese ausübt. Von besonderer Bedeutung sind explizite Wissensinhalte, da diese aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus ohne Probleme identifiziert und weitergegeben werden können. Es wurde deutlich, dass der Erfolg der Wissensidentifikation entscheidend von der Kultur des jeweiligen Unternehmens abhängt. Dies wurde auch in Bezug auf die einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur nachgewiesen. Gleichzeitig kann sich die Durchführung der Wissensidentifikation positiv oder negativ auf die Wissensorientierung der Unternehmenskultur auswirken. Die Epistemologie des Realismus legt in diesem Kontext nahe, dass der Zusammenhang zwischen Wissensidentifikation und Unternehmenskultur durch den Einsatz geeigneter Methoden erkannt und beeinflusst werden kann.

### 5.3.2.3 Wissenserwerb und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus

Der Baustein des Wissenserwerbs bezieht sich auf systematische Beschaffungsstrategien, durch die der Wissensbedarf eines Unternehmens gedeckt werden kann. Dabei spielt der Wissensimport aus unternehmensexternen Quellen eine besondere Rolle. Durch Rekrutierung von Experten oder Akquisitionsmaßnahmen können Wissenspotenziale erworben werden, die die

<sup>627</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

<sup>628</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

eigene Organisation nicht selbständig generieren kann.<sup>629</sup> Neben dem Import von Fähigkeiten von Wissensträgern und Experten steht in diesem Baustein aus Sicht des Realismus der Kauf von personenunabhängigen Datenträgern, wie beispielsweise Software, im Vordergrund.<sup>630</sup>

Die Akquisition neuer Mitarbeitern und Experten bezieht sich sowohl auf deren *explizites* als auch deren *implizites individuelles Wissen* und den daraus resultierenden Fähigkeiten, die für das Unternehmen nutzbar gemacht werden sollen. Allerdings können im Vorfeld des Wissenserwerbs vornehmlich die expliziten Wissensbestandteile der Mitarbeiter geprüft werden. Die implizite Dimension des zu erwerbenden Wissens, durch die z.B. Sozialisationsprozesse im Unternehmen angeregt werden können,<sup>631</sup> entzieht sich hingegen in den meisten Fällen einer eingehenden Prüfung, da sie ohne den aufwendigen Prozess der Explizierung nicht verbalisierbar erscheint. Anders verhält sich dieser Zusammenhang in Bezug auf statische Quellen wie Datenträger. Diese stellen per definitionem nur explizite Inhaltsdimensionen dar und dienen lediglich als Datengrundlage zur Entwicklung von Mitarbeiterwissen. Inwieweit sich aus Datenträgern Mitarbeiterwissen entwickeln kann, ist allerdings als situativ divergierend einzuschätzen. Probst/Raub/Romhardt (2010) erörtern diesen Zusammenhang: „Durch den Ankauf solcher Wissenskonserven gelangt die Organisation aber nicht automatisch in den Besitz von organisatorischen Fähigkeiten. In der Regel wird ihr Potenzial erst durch menschliches Handeln und eine sinnvolle Integration in die bestehende Wissensbasis realisiert.“<sup>632</sup>

**Kulturwirkung:** Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und den Aspekten des Wissenserwerbs ist auf zwei Ebenen zu analysieren. Auf der Ebene der *Akquisition von Mitarbeitern* sind dabei andere Zusammenhänge von Relevanz als auf der Ebene des Zukaufs von Datenträgern. In ersterer spielt der Einfluss der Kultur eine dominante Rolle. Der Erwerb von Wissen durch „Zukauf“ von Mitarbeitern wird von der bestehenden Unternehmenskultur beeinflusst. Stehen hierbei Aspekte der Rationalität und Autorität im Vordergrund und spielen zwischenmenschliche Faktoren im kulturellen Bereich eine untergeordnete Rolle, wird die Akquisition neuer Mitarbeitern mit dem Ziel der Wissenserweiterung der internen Wissensentwicklung vorgezogen. Umgekehrt kann eine Unternehmenskultur, die zwischenmenschliche Faktoren in den Vordergrund rückt, den externen Wissenserwerb hemmen, indem sie versucht, etwaige Wissensdefizite durch interne Entwicklungsmaßnahmen auszugleichen. Probst/Raub/Romhardt (2010) stellen hierzu resümierend fest: „Zwischen innen und außen besteht eine Vielfalt von Abhängigkeiten, die entscheiden, wie mit dem externen Wissen um-

<sup>629</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.2; vgl. auch Romhardt (1998), S. 53; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 29, 93ff.

<sup>630</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 106f. Es ist zu bemerken, dass Probst/Raub/Romhardt (2010) die Inhalte von Software oder Speichermedien in ihrem Ansatz z.T. als Wissen bezeichnen.

<sup>631</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>632</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 106; vgl. auch Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

gegangen wird.“<sup>633</sup> Neben dem potenziellen Einfluss auf die Akquisition ist davon auszugehen, dass in einer wissensorientierten Unternehmenskultur der Stellenwert von Wissen für das Gesamtunternehmen als hoch eingeschätzt und daher auch die Bedeutung des Wissens neuer Mitarbeiter anerkannt wird. In einem solchen Szenario ist anzunehmen, dass eine hohe kulturelle Wissensorientierung durch *motivationale, koordinative und insbesondere integrationsorientierte Effekte* die Einführung neuer Mitarbeiter fördert.<sup>634</sup> Auch der *Erwerb von Datenträgern*, die der Wissensgenerierung dienen, hängt von der bestehenden Wissensorientierung der Unternehmenskultur ab. Eine Kultur, in der innovative Maßnahmen, technische Lösungen oder allgemein Neues und Innovationen positiv bewertet werden, wird aus Sicht des Variablenansatzes den Zukauf von statischen Datenträgern im Rahmen des Wissenserwerbs ebenso wie deren Integration begünstigen. Sind diese kulturellen Faktoren hingegen nicht gegeben, wird der Zukauf bzw. die Integration gehemmt. Dabei kann aus Sicht des Realismus eine kulturbezogene Prüfung im Vorfeld des Produktkaufs die Integration der Wissensprodukte begünstigen.<sup>635</sup>

**Bausteinwirkung:** Aus Sicht des Variablenansatzes kann das Management durch den gezielten Erwerb von humanen und technischen Wissensträgern die Unternehmenskultur in eine gewünschte Richtung verändern.<sup>636</sup> So kann der Zukauf extern *akquirierter Wissensträger* eine Unternehmenskultur maßgeblich beeinflussen. Wie jeder neue Mitarbeiter wirken auch „zugekaufte“ Wissensträger durch ihre Persönlichkeit und Sozialisation auf die jeweilige Unternehmenskultur ein.<sup>637</sup> „So lassen sich durch neue Mitarbeiter bestehende kulturelle Annahmen, Denk- und Verhaltensweisen weiter verstärken, aber auch allmählich verändern.“<sup>638</sup> Die Stärke der Beeinflussung hängt dabei allerdings maßgeblich von der Unternehmensgröße ab, wobei in kleinen Unternehmen ein erhöhtes Beeinflussungspotenzial besteht. Eine insgesamt positive Durchführung der Akquisition kann zusätzlich die Bedeutung von Wissen im Unternehmen *symbolisch* begünstigen und dazu führen, dass sich langfristig wissensorientierte Werte und Normen herausbilden.<sup>639</sup> Allerdings kann auch eine Kultur des Misstrauens durch eine externe Wissensakquisition gefördert werden, indem auf symbolische Weise das Sicherheitsempfinden der Mitarbeiter gestört wird: „Der Import von neuem Wissen destabilisiert diese Sicherheit und ruft daher in der Organisation häufig starke Emotionen und Ab-

<sup>633</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 94.

<sup>634</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

<sup>635</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 106.

<sup>636</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>637</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 172f.

<sup>638</sup> Sackmann (1990), S. 172.

<sup>639</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

wehreaktionen hervor. Neue Mitarbeiter mit ungewöhnlichen Profilen (zum Beispiel Frauen im Topmanagement, Betriebswirte als Forschungsleiter) müssen große Barrieren überwinden. Ideen von externen Experten konkurrieren mit internen Studien und können deren Verfasser blamieren oder diskreditieren. [...] Zwischen innen und außen besteht eine Vielfalt von Abhängigkeiten, die entscheiden, wie mit dem externen Wissen umgegangen wird.“<sup>640</sup> Zusätzlich kann auch durch den *Erwerb von Datenträgern* eine Kulturveränderung stattfinden. Wird der Nutzen der Datenträger durch die Unternehmensmitglieder erkannt und die Generierung von Wissen durch diese begünstigt, kann eine wissens- und technikfreundliche Unternehmenskultur mit entsprechenden Werten und Normen resultieren. Erweisen sich hingegen die technischen Lösungen als problematisch und nicht ausreichend für die Erweiterung der unternehmerischen Wissensbestände, wird im Gegenzug eine Kultur gefördert, die sich als resistent gegenüber technisch innovativen Lösungen im Wissensbereich erweist.<sup>641</sup>

Neben diesen allgemeinen Zusammenhängen besitzen auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf den Wissenserwerb. So ist z.B. davon auszugehen, dass ein hoher Grad an *Offenheit* die Integration neu akquirierter Mitarbeiter und technischer Lösungen verbessert, wenn eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt vorhanden ist. Gleichzeitig kann gelebte Offenheit während des Wissenserwerbs die Bedeutung der Offenheit als Wissenskulturelement vergrößern, wenn Mitarbeitern deutlich wird, dass ein offener Umgang mit Wissen die Erreichung individueller und unternehmerischer Ziele begünstigt.<sup>642</sup> In folgender Tabelle 17 werden die acht Dimensionen einer Wissenskultur betrachtet und exemplarisch auf ihre Wirkungen bezüglich des Wissenserwerbs aus Sicht des Realismus untersucht.<sup>643</sup>

<b>Auswirkungen des Kulturelements auf den Wissenserwerb</b>	
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Eine positive Bewertung neu akquirierter Mitarbeiter wirkt sich vorteilhaft auf den Wissenserwerb aus. Gleiches gilt, wenn das Verhalten von Entscheidungsträgern oder der Gesamtorganisation positiv bewertet wird. Sowohl personelle als auch technische Lösungen werden dadurch eher akzeptiert.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Ein zuverlässiger Umgang mit Wissen im Unternehmen unterstützt die Bereitschaft neu akquirierter Mitarbeiter, ihre Wissensinhalte zur Verfügung zu stellen. Der Wissenserwerb wird dadurch insbesondere auf personeller Ebene gefördert.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten im Unternehmen bewegt neu akquirierte Mitarbeiter dazu, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig werden Unternehmensmitglieder neu erworbenes Wissen sowohl auf</li> </ul>

<sup>640</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 94.

<sup>641</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>642</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>643</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

	<p>personeller als auch auf technischer Ebene vermehrt nutzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität unterstützt die Integration neu akquirierter Mitarbeiter in das bestehende Unternehmen. Auch technische Lösungen werden begünstigt, indem deren Funktionsweisen kommuniziert und dadurch etwaige Nutzungsschwellen abgebaut werden.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt erhöht die Relevanz des Wissenserwerbs. Personell und technisch vermitteltes Wissen gelangt dadurch verstärkt in den Fokus der Mitarbeiterbetrachtungen, der Wissenserwerb wird in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Stellen neu akquirierte Unternehmensmitgliedern fest, dass ein offener Umgang mit Wissensinhalten gepflegt wird, wird dadurch die eigene Wissensweitergabe gefördert. Der Wissenserwerb wird positiv unterstützt. Gleiches gilt, wenn vorhandene Unternehmensmitglieder personell oder technisch vermitteltes Wissen vermehrt nutzen.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Ein hohes Maß an Selbstreflexion begünstigt den Wissenserwerb, indem neu akquirierte Mitarbeiter ihre eigenen Wissensinhalte unternehmensbezogen reflektieren und bestehende Mitarbeiter Anknüpfungspunkte für neue Wissensinhalte finden. Der Wissenserwerb kann dadurch auf personeller und technischer Ebene unterstützt werden.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln unterstützt den Wissenserwerb, indem z.B. eine selbstständige Integration neuer Mitarbeiter oder eine autonome Beschäftigung mit technischen Lösungen erfolgt. Motivationale Effekte treten dadurch vermehrt auf. Allerdings ist zu beachten, dass der Wissenserwerb als allgemeine Einschränkung des eigenverantwortlichen Handelns betrachtet werden kann. Ein zu hoher Grad an Autonomie kann daher kontraproduktiv wirken.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Durch eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von fremden Wissensinhalten wird die Integration neu akquirierter Mitarbeiter und technischer Lösungen motivational verbessert. Der Wissenserwerb kann dadurch in Prozess und Ergebnis gefördert werden.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten erhöht die Bereitschaft der Unternehmensmitglieder zum Erwerb von fremden Wissensinhalten. Die Integration neu akquirierter Mitarbeiter wird gefördert, die Einführung technischer Lösungen unterstützt.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Ein hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen führt dazu, dass neu akquirierte Mitarbeiter vereinfacht in das bestehende Unternehmen integriert werden. Auf technischer Ebene wird die Nutzung technischer Medien begünstigt. Beide Prozesse tragen dazu bei, dass der Wissenserwerb in qualitativer Hinsicht gefördert wird.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathisches Handeln trägt dazu bei, dass die Gefühle und Bedürfnisse neu akquirierter Mitarbeiter erkannt und diese vereinfacht in das Unternehmen integriert werden. Zusätzlich werden Hilfestellungen bezüglich technischer Lösungen durch Empathie gefördert. Der Wissenserwerb wird dadurch in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft führt dazu, dass neu akquirierte Mitarbeiter und deren Wissen vereinfacht in das bestehende Unternehmen integriert werden. Technische Lösungen werden begünstigt, da eine hohe Innovationsbereitschaft mit der intensiven Nutzung technischer Medien einhergeht.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Handlungsspielräume unterstützen den Wissenserwerb, indem z.B. eine selbstständige Integration oder eine selbstständige Verwendung technischer Lösungen gefördert wird. Allerdings ist zu beachten, dass ein zu hoher Grad an Fehlertoleranz unter Umständen zu einer Ausnutzung durch die Unternehmensmitglieder führen kann.<sup>644</sup></li> </ul>
<b>Konstruktiver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i></li> </ul>

<sup>644</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

<b>Umgang mit Macht</b>	<p>Eine Selbstreflexion des eigenen Machtumgangs trägt dazu bei, dass dessen Konstruktivität hinterfragt wird. Der Wissenserwerb wird personell und technisch unterstützt, wenn resultierend Sanktionen, Kontrollen und ein autoritäres Verhalten der Führungskräfte eingeschränkt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen während des Wissenserwerbs erhöht die Bereitschaft, dass neu akquirierte Mitarbeiter ihr Wissen bereitstellen und technische Lösungen ohne Angst vor Sanktionen eingeübt werden. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht das Potenzial besitzt, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu reduzieren.<sup>645</sup></li> </ul>
-------------------------	--

Tabelle 17: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein des Wissenserwerbs aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Reziprozität im Verhältnis von Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen konnte auch im Baustein des Wissenserwerbs bestätigt werden. Neben den expliziten Wissensinhalten, wie sie insbesondere von statischen Datenträgern vermittelt werden, spielen im Rahmen des Wissenserwerbs auch implizite Faktoren eine Rolle, da die Akquisition von Wissensträger den Zukauf expliziter und impliziter Wissensbestandteile beinhaltet. Dabei beeinflusst die bestehende Unternehmenskultur einerseits den Wissenserwerb, andererseits besitzt dieser auch das Potenzial, eine Kultur zur Wissensfreundlichkeit oder Wissensfeindlichkeit zu verändern. Die realistische Grundorientierung des vergangenen Abschnittes lässt darauf schließen, dass eine Kultur in Bezug auf etwaige Problemfelder untersucht werden und eine Veränderung im Sinne einer Variable stattfinden kann.

#### 5.3.2.4 Wissensentwicklung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus

„Wissensentwicklung umfasst alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewusst um die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder gar um die Kreierung intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht.“<sup>646</sup> Wissensentwicklung betrifft dabei nicht nur die reinen Forschung und Entwicklungsprozesse, sondern sämtliche Unternehmensbereiche, in denen kritisches Wissen für das Unternehmen erzeugt wird. Dementsprechend muss im Rahmen der Wissensentwicklung der Umgang des Unternehmens mit neuen Ideen sowie die Nutzung der Mitarbeiterkreativität analysiert werden.<sup>647</sup> Im Gesamt-

<sup>645</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

<sup>646</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 29.

<sup>647</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.2; vgl. auch Romhardt (1998), S. 53f.; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 29, 138.

kontext stellt die Wissensentwicklung folglich einen komplementären Baustein zum Wissenserwerb dar. Allerdings ist zu beachten, dass eine interne Wissensentwicklung aus ökonomischer Sicht nur sinnvoll erscheint, wenn man die zu entwickelnden Fähigkeiten günstiger intern erstellen kann als sie über einen externen Markt zu beziehen.<sup>648</sup>

Im Rahmen der Wissensentwicklung spielen *implizite* und *explizite Wissensbestandteile* eine dominante Rolle. Zentral ist in diesem Baustein die Überführung impliziter Wissensinhalte in eine explizite Form im Sinne einer Externalisierung.<sup>649</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010) stellen hierzu fest: „Kritisches implizites Wissen, oder tacit knowledge, muss durch Externalisierung sichtbar und bewusst gemacht werden. Damit wird es für die ganze Organisation nutzbar. Wir werden jedoch nicht alles Wissen explizit machen können und müssen mit hohen Kosten rechnen.“<sup>650</sup> Neben der Bedeutung der Externalisierung impliziter Wissensbestandteile kann eine weitere Differenzierung der in diesem Baustein relevanten Wissensaspekte in eine *individuelle* und eine *kollektive Dimension* vorgenommen werden. Im Modell nach Probst/Raub/Romhardt werden auf individueller Ebene persönliche Lernprozesse betrachtet, die Innovationen begründen.<sup>651</sup> In der kollektiven Dimension stehen hingegen insbesondere Innovationsprozesse im Vordergrund, die auf Gruppenleistungen zurückzuführen sind und ohne die das Zusammenspiel innerhalb der Gruppe nicht erklärt werden können.<sup>652</sup> Entsprechend dieser Überlegungen werden sowohl individuelle als auch kollektive Bestandteile des Wissens in die weiteren Ausführungen zur Wissensentwicklung einbezogen.<sup>653</sup>

**Kulturwirkung:** Eine Unternehmenskultur, die mit ihren Werten und Normen dem Faktor Wissen im Unternehmen einen hohen Stellenwert einräumt, wird die individuellen und kollektiven Lernprozesse, die im Rahmen der Wissensentwicklung für Innovationen ausschlaggebend sind, durch eine erhöhte *Motivation* sowie durch verbesserte *Koordinations- und Integrationsprozesse* unterstützen.<sup>654</sup> Im umgekehrten Fall wird eine wissensfeindliche Unternehmenskultur die Wissensentwicklung hemmen oder sogar verhindern, da in dieser individuelle oder kollektive Lernprozesse einen geringen Stellenwert einnehmen und im Unternehmensalltag die Entwicklung von Wissen entsprechend wenig oder gar nicht gefördert wird. Aus Sicht des instrumentell-technischen Wissensmanagements können zur Wissensentwicklung auch gezielte Maßnahmen eingesetzt werden, durch welche Wissen intern entwickelt

<sup>648</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 113.

<sup>649</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>650</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 138.

<sup>651</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 117ff.

<sup>652</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 124f.

<sup>653</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>654</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

wird. Dabei steht die interne Wissensentwicklung in Konkurrenz zum externen Wissenserwerb. Neben ökonomischen Einflussfaktoren, die eine Rolle bei der Wahl zwischen Entwicklung und Erwerb spielen,<sup>655</sup> können auch unternehmenskulturelle Faktoren diese Wahl beeinflussen. Ist eine Kultur gegeben, in der Wissen eine hohe Bedeutung zukommt und in der darüber hinaus die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten anerkannt und gefördert werden, kann auch unter ökonomisch schlechteren Bedingungen eine interne Wissensentwicklung dem externen Zukauf von Wissen vorgezogen werden. Dies kann dadurch begründet werden, dass eine interne Wissensentwicklung insbesondere in einer starken Wissenskultur weniger Abwehrreaktionen hervorruft als der externe Wissenserwerb.<sup>656</sup>

**Bausteinwirkung:** Der Baustein der Wissensentwicklung wirkt sich auch auf unternehmenskulturelle Zusammenhänge aus. Wird die Wissensentwicklung systematisch durch das Management unterstützt, indem beispielsweise Freiräume für Lernprozesse geschaffen oder gezielte Maßnahmen zur Wissensentwicklung durchgeführt werden, werden der Wert des Wissens und die Bedeutung von individuellen und kollektiven Lernprozessen für das Unternehmen hervorgehoben.<sup>657</sup> Durch diese *symbolischen Handlungen* wird den Mitarbeiter die Wichtigkeit dieser Faktoren bewusst, wodurch sich wissensfreundliche Werte und Normen in der gelebten Unternehmenskultur herausbilden können.<sup>658</sup> So stellt auch Surenbrock (2008) auf der Grundlage einer empirischen Analyse unter 248 Unternehmen fest, dass entsprechende Entwicklungsmaßnahmen dazu beitragen, „[...] dass die Mitarbeiter ihrerseits gewillt sind, ihr Wissen im Leistungserstellungsprozess des Unternehmens aktiv einzubringen und es mit Kollegen und Vorgesetzten zu teilen.“<sup>659</sup> Eine Überbetonung der Bedeutsamkeit von Wissen für die Gesamtorganisation birgt allerdings auch die allgemeine Gefahr, dass die Mitarbeiter Wissen als Machtfaktor verstehen, sich dieser Zusammenhang in der Kultur widerspiegelt und dadurch eine Kultur resultiert, in der Mitarbeiter ihr individuelles Wissen anderen Unternehmensmitgliedern nicht mehr zugänglich machen.<sup>660</sup> Aus Sicht des Variablenansatzes kann dieses Risiko allerdings durch eine im Vorfeld durchgeführte Analyse der Ist-Kultur verringert werden.<sup>661</sup>

---

<sup>655</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 113.

<sup>656</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 94. In diesem Zusammenhang ist das so genannte „Not-invented-here-Syndrom“ herauszustellen. Dabei werden teure Eigenentwicklungen kostengünstigeren externen Lösungen aufgrund kultureller Gegebenheiten vorgezogen (vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 94).

<sup>657</sup> Vgl. zu den Möglichkeiten der Personalentwicklung Abschnitt 6 der vorliegenden Arbeit.

<sup>658</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>659</sup> Surenbrock (2008), S. 199.

<sup>660</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 72.; vgl. zum Thema Macht Abschnitt 5.1.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>661</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

Neben diesen allgemeinen Zusammenhängen determinieren auch die Dimensionen einer Wissenskultur die Wissensentwicklung. So kann z.B. *Autonomie* als Element einer Wissenskultur die Motivation für Lern- und Entwicklungsprozesse durch Eigenverantwortlichkeit fördern. Gleichzeitig besitzt eine Betonung des selbstständigen Handelns während der Wissensentwicklung das Potenzial, eine Kultur der Autonomie zu begünstigen. Dies kann z.B. durch eine Förderung von Freiräumen zur Selbstreflexion oder gewährte Handlungsspielräume unterstützt werden.<sup>662</sup> In folgender Tabelle 18 werden die Dimensionen einer Wissenskultur auf ihre Wirkungen bezüglich der Wissensentwicklung analysiert. Dabei ist der exemplarische Charakter der Ausführungen zu beachten.<sup>663</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensentwicklung</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Werden Personen oder das Gesamtunternehmen von den Mitarbeitern positiv bewertet, werden aufgrund des bereits entwickelten Vertrauens Lern- und Innovationsprozesse begünstigt. Die Wissensentwicklung wird dadurch in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen Unternehmensmitglieder davon aus, dass ihr Wissen während der Wissensentwicklung zuverlässig behandelt wird, werden sie ihr eigenes Wissen zur Verfügung stellen und fremdes Wissen annehmen. Prozess und Ergebnis der Wissensentwicklung werden dadurch qualitativ und quantitativ gefördert.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten trägt dazu bei, dass die Wissensentwicklung begünstigt wird. Dies liegt darin begründet, dass die Motivation zur Wissensentwicklung unter einer solchen Prämisse als hoch einzuschätzen ist. Insbesondere die Anwendung von neu entwickeltem Wissen im Unternehmensalltag wird gefördert.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität trägt dazu bei, dass Wissen während des Prozesses der Wissensentwicklung vereinfacht weitergegeben wird. Dies ist als notwendige Voraussetzung anzusehen, um die Wissensentwicklung allgemein zu unterstützen sowie Lern- und Innovationsprozesse anzuregen.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt erhöht die individuelle Relevanz der Wissensentwicklung. Die damit einhergehenden motivationalen Effekte bewirken, dass Wissen unkomplizierter vermittelt und die Wissensentwicklung unterstützt wird.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Ein offener Umgang mit Wissensinhalten trägt dazu bei, dass Unternehmensmitglieder ihr eigenes Wissen weitergeben und darüber hinaus die Inhalte der Wissensentwicklung anwenden. Die Wissensentwicklung wird dadurch im Prozess und im Ergebnis unterstützt.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte können Redundanzen reduzieren, potenzielle Fehler vermeiden und die Identifikation von Anknüpfungspunkten für Lern- und Innovationsprozesse begünstigen. Die Wissensentwicklung wird dadurch qualitativ und quantitativ gefördert.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Lern- und Innovationsprozesse werden durch eigenverantwortliches Handeln motivational gefördert. Der Wissenserwerb wird dadurch unterstützt. Allerdings ist zu be-</li> </ul>

<sup>662</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>663</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

	<p>achten, dass die Wissensentwicklung als allgemeine Einschränkung des eigenverantwortlichen Handelns betrachtet werden kann. Ein zu hoher Grad an Autonomie kann daher kontraproduktiv wirken.</p>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen fördert Lern- und Innovationsprozesse und trägt motivational zum Erfolg der Wissensentwicklung bei. Dies liegt darin begründet, dass das Ergebnis der Wissensentwicklung als gewinnbringend für die Qualität und Quantität des individuellen Wissensbestands eingeschätzt wird.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten erhöht die Bereitschaft der Unternehmensmitglieder für Lern- und Innovationsprozesse. Das Ergebnis der Wissensentwicklung wird dabei als wesentlich zur Verbesserung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten eingeschätzt. Die damit einhergehenden motivationalen Effekte begünstigen den Prozess der Wissensentwicklung.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen begünstigen die Wissensentwicklung, indem sie auftretende Problemfelder reduzieren und die Kommunikation und Interaktion zwischen den Unternehmensmitgliedern anregen. Die Motivation während der Wissensentwicklung wird gesteigert, Prozess und Ergebnis werden in qualitativer und quantitativer Hinsicht verbessert.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathisches Handeln trägt dazu bei, dass die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt werden. Dies führt dazu, dass Lern- und Entwicklungsprozesse gezielt zugeschnitten und durch sinnvolle Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen gefördert werden. Die Motivation zur Wissensentwicklung steigt an, wodurch diese in Prozess und Ergebnis unterstützt wird.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft begünstigt Lern- und Innovationsprozesse. Dies kann dadurch begründet werden, dass Unternehmensmitglieder mit einem hohen Grad an Innovationsbereitschaft eine erhöhte Motivation zur Weitergabe und Anwendung von Wissen aufweisen. Die Wissensentwicklung wird dadurch unterstützt.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Die Wissensentwicklung wird vereinfacht, wenn diesbezügliche Handlungsspielräume durch die Unternehmensmitglieder genutzt werden. Dies kann dadurch begründet werden, dass selbstständiges Arbeiten die Motivation der Unternehmensmitglieder für Lern- und Innovationsprozesse begünstigt. Allerdings ist zu beachten, dass ein zu breites Spektrum an Handlungsspielräumen unter Umständen zu einer Ausnutzung durch die Unternehmensmitglieder führen kann.<sup>664</sup></li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Eine stetige Reflexion des Machtumgangs durch die Führungskräfte stellt eine wesentliche Grundlage dar, um die positiven Wirkungen eines konstruktiven Machtumgangs festzustellen. Sanktionen und Kontrollen werden daraus folgend eingeschränkt, Lern- und Innovationsprozesse werden durch einen Verzicht auf autoritäres Verhalten gefördert.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen unterstützt die Motivation zur Wissensentwicklung. Lern- und Innovationsprozesse können ohne Angst vor Sanktionen durchgeführt werden. Prozess und Ergebnis der Wissensentwicklung werden verbessert. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht das Potenzial besitzt, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu reduzieren.<sup>665</sup></li> </ul>

Tabelle 18: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensentwicklung aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>664</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

<sup>665</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

Der vergangene Abschnitt hat gezeigt, dass eine Verknüpfung zwischen dem Baustein der Wissensentwicklung und unternehmenskulturellen Aspekten besteht. Dabei sind sowohl implizites als auch explizites Wissen unmittelbar betroffen. So ist schon die Entscheidung, ob eine interne Wissensentwicklung gegenüber einem externen Wissenserwerb bevorzugt wird, zu einem Großteil kulturell determiniert. Darüber hinaus wirkt sich die Wissensentwicklung aber auch auf die Unternehmenskultur aus. Einerseits weist die Bevorzugung der internen Wissensentwicklung gegenüber dem externen Zukauf einen Symbolcharakter auf, durch den der Stellenwert der Mitarbeiter im Unternehmen hervorgehoben wird. Andererseits können der Prozess und das Ergebnis der Wissensentwicklung Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen. Der Zusammenhang zwischen Wissensentwicklung und Unternehmenskultur kann aus Sicht des Realismus durch den Einsatz geeigneter Methoden erkannt und beeinflusst werden.

### **5.3.2.5 Wissens(ver)teilung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus**

Die Wissens(ver)teilung ist notwendig, um das in der Organisation bereits vorhandene Wissen bestmöglich nutzbar zu machen. Das zu verteilende Wissen kann dabei aus internen (Wissensentwicklung) oder externen Quellen (Wissenserwerb) stammen und sollte im Idealfall für den potenziellen Nutzer erkennbar und auffindbar sein (Wissensidentifikation).<sup>666</sup> Dabei ist entscheidend, dass nicht jeder Mitarbeiter dasselbe Wissen benötigt und sich daher nicht jedes Unternehmensmitglied sämtliches Wissen aneignen muss. Vielmehr sollte das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung beachtet werden, das durch eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissens(ver)teilungsumfangs erfüllt wird.<sup>667</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010) spezifizieren die Aufgaben der Wissens(ver)teilung folgendermaßen: „Die Aufgaben der Wissens(ver)teilung lassen sich schematisch in drei Gebiete einteilen. (1) Die Multiplikation von Wissen durch rasche Verteilung auf eine Vielzahl von Mitarbeitern. (2) Die Sicherung und Teilung vergangener Erfahrungen und (3) den simultanen Wissenstausch, der in die Entwicklung neuen Wissens mündet.“<sup>668</sup>

Da im Rahmen der Wissens(ver)teilung primär auf explizierte Inhalte der Wissensentwicklung und des Wissenserwerbs zurückgegriffen wird, stehen *explizite Wissensbestandteile* im Vordergrund der diesbezüglichen Betrachtungen. Dies ist auch den Überlegungen der instru-

<sup>666</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 141.

<sup>667</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.2; vgl. auch Romhardt (1998), S. 54; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 30.

<sup>668</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 172.

mentell-technischen Ausrichtung des Wissensmanagements geschuldet, das explizites Wissen als durch Kombination oder Externalisierung verteilbar einstuft. Darüber hinaus können allerdings auch *implizite Bestandteile* des Wissens für die Wissens(ver)teilung Bedeutung erlangen. Nicht immer müssen Wissensinhalte expliziert werden, um sie weitergeben zu können. Neben einer Weitergabe durch Externalisierung kann implizites Wissen auch implizit weitergegeben werden. Dabei kann auf die Überlegungen nach *Nonaka/Takeuchi* (1997) verwiesen werden, die in ihrem Modell der Wissensspirale die Sozialisation als Möglichkeit zur Weitergabe von implizitem Wissen herausgestellt haben. Beobachtung, Nachahmung und Praxis sind in diesem Kontext als vorrangige Möglichkeiten anzusehen, durch Sozialisationsprozesse Wissen im Unternehmen weiterzugeben.<sup>669</sup> Es ist allerdings zu beachten, dass die Verteilung impliziter Wissensbestandteile weniger durch das Management beeinflusst werden kann als dies in Bezug auf explizites Wissen der Fall ist, wodurch die Bedeutung des impliziten Wissens für eine gezielte Wissens(ver)teilung als niedriger einzustufen ist. In Bezug auf die Wissensträger sind im Rahmen der Wissens(ver)teilung darüber hinaus *individuelle und kollektive Ebenen* von Bedeutung.<sup>670</sup>

**Kulturwirkung:** Probst/Raub/Romhardt (2010) weisen auf die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Wissens(ver)teilung hin: „Kulturelle Teilungsbarrieren bezeichnen das Fehlen unternehmenskultureller Elemente, welche legitimierend oder unterstützend auf die Wissens(ver)teilung Einfluss nehmen.“<sup>671</sup> Die Bedeutung von Wissen im Rahmen der bestehenden Unternehmenskultur wirkt sich unter den Prämissen des Variablenansatzes und des instrumentell-technischen Wissensmanagements auf die Effektivität der Wissens(ver)teilung aus. Unter der Annahme, dass Wissen einen geringen kulturellen Stellenwert besitzt, wird die Wissens(ver)teilung unvorteilhafter verlaufen als dies im Rahmen einer Unternehmenskultur der Fall wäre, in der Wissen einen hohen Stellenwert aufweist. Ist die Bedeutsamkeit von Wissen innerhalb der Kultur als wesentlich einzuschätzen, können unternehmensinterne Wissensnetzwerke entstehen, die ohne diese positive Konnotation nicht entstanden wären und in denen Wissen im Unternehmen multipliziert wird.<sup>672</sup> Dies liegt darin begründet, dass eine Wissenskultur neben einer gesteigerten *Motivation* zur Wissens(ver)teilung ebenfalls *koordinative und integrative Effekte* begünstigt.<sup>673</sup> Es ist in diesem Kontext allerdings zu beachten, dass eine übermäßige Betonung von Wissen im Unternehmen zu einer Problemsituation füh-

---

<sup>669</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 74ff.; vgl. auch Abschnitt 4.2.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>670</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>671</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 161.

<sup>672</sup> Vgl. zum Themenfeld der Wissensnetzwerke auch Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 151ff.

<sup>673</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

ren kann, in der Wissen mit Macht gleichgesetzt wird. Ist dieses Phänomen gegeben, wird Wissen trotz einer hohen kulturellen Bedeutsamkeit nicht geteilt, sondern als Machtgrundlage missbraucht. Dadurch wird die Wissens(ver)teilung grundlegend eingeschränkt.<sup>674</sup>

**Bausteinwirkung:** Verläuft die gegenseitige Teilung und Verteilung von Wissen positiv, wird den Unternehmensmitgliedern deutlich, dass Wissen im geteilten Zustand nicht an Wert verliert, sondern an Wert gewinnt. Die damit verbundene *Symbolik* erhöht den Stellenwert der wechselseitigen Wissensteilung und führt langfristig zu einer Unternehmenskultur, in der Wissen und dessen (Ver)teilung zu bedeutenden kulturellen Elementen werden.<sup>675</sup> Werden die Mitarbeiter hingegen im Prozess der Wissens(ver)teilung mit Informationen überhäuft, die ihnen nicht relevant erscheinen und die für sie nicht nutzbar sind, wird die Wissens(ver)teilung negativ bewertet und kann letztendlich zu einer wissensunfreundlichen Unternehmenskultur führen. „Wissens(ver)teilung ist nur innerhalb gewisser Grenzen möglich und sinnvoll. Ihr eigentlicher Sinn liegt darin, Individuen oder Gruppen Zugang zu jenen Wissensbeständen zu ermöglichen, die für ihre spezifische Aufgabenerfüllung und damit für den reibungslosen Ablauf organisatorischer Prozesse notwendig sind.“<sup>676</sup> Organisatorische und technische Infrastrukturen sind dabei eine notwendige Voraussetzung für die Effizienz der Wissens(ver)teilung.<sup>677</sup> Eine Analyse der benötigten Wissensbestandteile, die im Idealfall bereits im Vorfeld der Wissens(ver)teilung vorgenommen wird, trägt aus Sicht des Realismus dazu bei, negative Einflüsse auf die Unternehmenskultur zu vermeiden.<sup>678</sup> Das Management kann aus Sicht des Variablenansatzes die Wissens(ver)teilung beispielsweise durch die Schaffung von Infrastrukturen fördern und dadurch die bestehende Unternehmenskultur zielorientiert verändern.<sup>679</sup>

Neben diesen allgemeinen Zusammenhängen besitzen auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf die Wissens(ver)teilung. So ist z.B. davon auszugehen, dass ein hoher Grad an *Lernbereitschaft* die Motivation zur personellen Wissens(ver)teilung und zur Anwendung technischer Verteilungslösungen anregt. Gleichzeitig kann gelebte Lernbereitschaft während der Wissens(ver)teilung dazu führen, dass die kulturelle Bedeutung des entsprechenden Wissenskulturelements ansteigt. Dies wäre z.B. der Fall, wenn stetige Feedbackprozesse die Bedeutsamkeit der Lernbereitschaft vergrößern.<sup>680</sup> Die Dimensionen einer Wis-

<sup>674</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>675</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>676</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 147.

<sup>677</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 161.

<sup>678</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 147ff.

<sup>679</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>680</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

senskultur werden in Tabelle 19 einer Prüfung bezüglich ihrer Auswirkungen auf den Baustein der Wissens(ver)teilung unterzogen. Dabei stehen zum einen technische Verteilungsmedien, zum anderen die personelle Wissensteilung im Vordergrund.<sup>681</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissens(ver)teilung</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Werden Personen oder das Gesamtunternehmen von den Mitarbeitern positiv bewertet, werden aufgrund des bereits entwickelten Vertrauens Prozesse der Wissens(ver)teilung begünstigt. Personelles Wissen sowie technische Verteilungslösungen werden verstärkt angewendet.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen Unternehmensmitglieder davon aus, dass Wissen während des Prozesses der Wissens(ver)teilung zuverlässig behandelt wird, werden sie fremdes Wissen in eigene Abläufe integrieren. Prozess und Ergebnis der Wissens(ver)teilung werden dadurch auf personeller und technischer Ebene unterstützt.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten trägt dazu bei, dass die Wissens(ver)teilung begünstigt wird. Dies liegt darin begründet, dass die Motivation zur Wissens(ver)teilung auf personeller Ebene sowie in Bezug auf technische Verteilungslösungen unter einer solchen Prämisse hoch einzuschätzen ist.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität ist für die Wissens(ver)teilung insbesondere auf personeller Ebene wesentlich, da sie dazu beiträgt, dass Wissen vereinfacht verteilt werden kann. Aber auch technische Lösungen werden begünstigt, da technische Funktionsweisen kommuniziert und dadurch Nutzungsschwellen abgebaut werden.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt unterstützt die Motivation zur personellen Verteilung von Wissen. Gleichzeitig wird die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit technischen Medien erhöht. Beides verbessert die Wissens(ver)teilung in qualitativer und quantitativer Hinsicht.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Ein offener Umgang mit Wissensinhalten trägt dazu bei, dass Unternehmensmitglieder fremdes Wissen annehmen und technischen Verteilungslösungen gegenüber aufgeschlossen sind. Die Wissens(ver)teilung wird dadurch in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte können Redundanzen reduzieren und individuelle Anknüpfungspunkte für das zu verteilende Wissen begünstigen. Die Wissens(ver)teilung wird dadurch sowohl auf personeller als auch auf technischer Ebene unterstützt.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Die Wissens(ver)teilung wird durch eigenverantwortliches Handeln gefördert, da selbstständiges Arbeiten motivationale Effekte nach sich zieht. Allerdings ist zu beachten, dass die Wissens(ver)teilung als allgemeine Einschränkung des eigenständigen Handelns betrachtet werden kann. Ein zu hoher Grad an Autonomie kann sich daher kontraproduktiv auf die Wissens(ver)teilung auswirken.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen trägt motivational zum Erfolg der Wissens(ver)teilung bei. Dies liegt darin begründet, dass fremdes Wissen verstärkt in individuelle Arbeitsabläufe integriert wird. Neben der personellen Wissens(ver)teilung wird auch die Auseinandersetzung mit technischen Medien begünstigt.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten erhöht die Motivation zur per-</li> </ul>

<sup>681</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

	sonellen Wissens(ver)teilung und zur Anwendung technischer Verteilungslösungen. Die Wissens(ver)teilung wird dabei als wesentlich zur Verbesserung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten eingeschätzt.
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen begünstigen die Wissens(ver)teilung, indem sie die Kommunikation und Interaktion zwischen den Unternehmensmitgliedern anregen und auftretende Problemfelder insbesondere im technischen Bereich reduzieren. Die Motivation zur Wissensentwicklung wird erhöht, Prozess und Ergebnis werden verbessert.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathisches Handeln trägt dazu bei, dass die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt werden. Dies führt dazu, dass die personelle ebenso wie die technische Wissens(ver)teilung durch zielgerichtete Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen gefördert und etwaige Problemfelder reduziert werden.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft begünstigt die Motivation zur personellen Wissens(ver)teilung. Zusätzlich wird die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit technischen Verteilungsmedien erhöht. Die Wissens(ver)teilung wird in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Gewährte Handlungsspielräume begünstigen die Wissens(ver)teilung auf personeller und technischer Ebene, da davon auszugehen ist, dass durch selbstständige Arbeit motivationale Effekte erzielt werden. Allerdings ist zu beachten, dass ein zu breites Spektrum an Handlungsspielräumen unter Umständen zu einer Ausnutzung durch die Unternehmensmitglieder führen kann.<sup>682</sup></li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexion bezüglich des eigenen Machtumgangs führt dazu, dass ein autoritärer Machteinsatz vermieden und ein konstruktiver Machteinsatz begünstigt wird. Die daraus folgende Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen verbessert sowohl die personelle als auch die technische Wissens(ver)teilung aufgrund verminderter Sanktionsangst.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen verbessert die Wissens(ver)teilung aufgrund verringerter Sanktionsangst. Die damit einhergehenden motivationalen Effekte können sich sowohl auf die personelle als auch auf die technische Wissens(ver)teilung beziehen. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht das Potenzial besitzt, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu reduzieren.<sup>683</sup></li> </ul>

Tabelle 19: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissens(ver)teilung aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmenskultur und der Baustein der Wissens(ver)teilung stehen aus Sicht des Realismus in einem Abhängigkeitsverhältnis. Dabei ist explizites Wissen von besonderer Bedeutung, wird aber insbesondere im Rahmen personeller Wissensverteilung durch implizite Wissensbestandteile ergänzt. Ist die kulturelle Bedeutung von Wissen allgemein als hoch einzuschätzen, können unternehmensinterne Wissensnetzwerke entstehen, die Wissen multiplizieren und somit die Wissens(ver)teilung unterstützen. Anhand der Dimensionen einer Wissenskultur

<sup>682</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

<sup>683</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

wurden diese Zusammenhänge in Bezug auf eine technische und eine personelle Dimension verdeutlicht. Gleichzeitig beeinflusst die Wissens(ver)teilung aber auch die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur, indem bei einem positiven Verlauf der Wissens(ver)teilung Wissen kulturell an Bedeutsamkeit gewinnt.

### **5.3.2.6 Wissensnutzung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus**

Die Wissensnutzung beinhaltet den produktiven Einsatz des Wissens im Unternehmen und kann als Kernaufgabe des Wissensmanagements bezeichnet werden. Probst/Raub/Romhardt (2010) erörtern diesen Zusammenhang: „Letztlich müssen alle Bausteine des Wissensmanagements auf die effiziente Nutzung individuellen und organisationalen Wissens im Sinne einer Zielsetzung des Unternehmens ausgerichtet sein. [...] Denn nur durch die produktive Anwendung von Wissen können die Anstrengungen des Wissensmanagements in fassbare Resultate umgesetzt werden.“<sup>684</sup> Voraussetzung für eine zielgerichtete Wissensnutzung sind eine erfolgreiche Wissensidentifikation und Wissens(ver)teilung. Diese sind notwendig, stellen aber die Nutzung des vorhandenen Wissens noch nicht sicher. Eine grundlegende Aufgabe des Wissensmanagements besteht darin, die zahlreichen psychologischen und strukturellen Barrieren zu erkennen und zu beseitigen, die die Nutzung fremden Wissens einschränken können.<sup>685</sup> Diese Barrieren können insbesondere auf Betriebsblindheit, Angst vor Bloßstellung der individuellen Schwächen oder auf einem grundsätzlichen Misstrauen gegenüber fremdem Wissen beruhen.<sup>686</sup>

Im Rahmen der Wissensnutzung stehen sämtliche Wissensarten und -träger im Mittelpunkt der Betrachtungen. Neben *expliziten* und *impliziten Wissensbestandteilen* ist sowohl *individuelles* als auch *kollektives Wissen* in die Überlegungen zu integrieren. Dieser Gedankengang ist dadurch nachzuvollziehen, dass nur durch den Einbezug sämtlicher Wissensarten eine umfassende Wissensnutzung im Unternehmen sichergestellt werden kann. Dementsprechend muss innerhalb des Bausteins der Wissensnutzung ein Rahmen geschaffen werden, durch welchen sämtliche Wissensreserven eines Unternehmens eine zweckdienliche Anwendung durch die Mitarbeiter erfahren. Dadurch wird sichergestellt, dass das zuvor identifizierte und nutzbar gemachte Wissen auf allen Ebenen einen optimalen Einsatz findet. „Wissensmanagement muss daher Kontexte schaffen, in denen das mühsam erarbeitete Wissen auch tatsächlich ge-

<sup>684</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 177.

<sup>685</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.2; vgl. auch Romhardt (1998), S. 54; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 30.

<sup>686</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 189.

nutzt wird. Das persönliche Arbeitsumfeld muss die Anwendung des Neuen unterstützen und die Bereitschaft zur Nutzung von Wissen auf individueller und kollektiver Ebene fördern.“<sup>687</sup>

**Kulturwirkung:** Die Unternehmenskultur nimmt aktiven Einfluss auf die Wissensnutzung. Unter dem Stichwort „kulturelle Barrieren“ liefern Probst/Raub/Romhardt erste Hinweise auf die negative Wirkung kultureller Mechanismen: „Neben dem generellen Beharrungsvermögen in Bezug auf altvertrautes Wissen existieren dabei oft geheime Spielregeln, welche die Nutzung fremden Wissens blockieren.“<sup>688</sup> Eine Unternehmenskultur, die wenig Wissensorientierung aufweist, kann selbst eine Barriere darstellen, die die aktive Nutzung von Wissensbeständen verhindert. Wenn eine Kultur des Misstrauens vorherrscht und die Bedeutung von Wissen als wichtiger Produktionsfaktor für das Unternehmen allgemein unterschätzt wird, sind die Aussichten auf eine einträgliche Nutzung der zuvor erarbeiteten Wissensbestände als gering einzuschätzen. Dies ist insbesondere auf eine mangelnde Motivation zur Wissensnutzung zurückzuführen. Demgegenüber ist es möglich, dass eine Unternehmenskultur, in welcher Wissen eine große Bedeutung besitzt, die konkrete Verwendung der verfügbaren Wissensbestände unterstützt. Probst/Raub/Romhardt (2010) weisen insbesondere auf die Bedeutung des individuellen Arbeitsumfelds hin: „Das persönliche Arbeitsumfeld muss die Anwendung des Neuen unterstützen und die Bereitschaft zur Nutzung von Wissen auf individueller und kollektiver Ebene fördern.“<sup>689</sup> Die positive Wirkung einer wissensorientierten Unternehmenskultur auf das persönliche Arbeitsumfeld kann dementsprechend dazu beitragen, Nutzungsbarrieren zu überwinden und die generelle Nutzung von Wissen zu fördern. So kann eine wissensorientierte Unternehmenskultur beispielsweise aufgrund *motivationaler Potenziale* die Angst vor Bloßstellung der individuellen Schwächen oder das grundsätzlichen Misstrauen gegenüber fremdem Wissen mindern.<sup>690</sup>

**Bausteinwirkung:** Die Reziprozität des Verhältnisses von Unternehmenskultur und Wissensnutzung lässt darauf schließen, dass neben den genannten Aspekten die Wissensnutzung auch Einfluss auf die bestehende Unternehmenskultur ausübt. Wenn die Mitarbeiter im Prozess der Wissensnutzung das Gefühl erhalten, dass sie als Wissensanwender ernst genommen werden und wenn ihnen darüber hinaus die Angst vor der Nutzung fremden Wissens genommen wird, können durch diese *symbolischen Handlungen* unternehmenskulturelle Werte und Normen

---

<sup>687</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 179; vgl. auch Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>688</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 180.

<sup>689</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 179.

<sup>690</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

resultieren, in denen Wissen und dessen Nutzung einen hohen Stellenwert erhalten.<sup>691</sup> Aus Sicht des Variablenansatzes besitzen dabei insbesondere die Handlungen des Managements eine kulturprägende Rolle.<sup>692</sup> Die veränderte Unternehmenskultur besitzt dann das Potenzial, Nutzungsbarrieren allgemein einzuschränken, Blockaden zu überwinden und den Stellenwert von Wissen für das Gesamtunternehmen hervorzuheben. „Dabei kommt es nicht darauf an, aus welcher Quelle das Wissen stammt, sondern ausschließlich darauf, wie es auf die beste und effizienteste Weise organisational nutzbar gemacht werden kann.“<sup>693</sup> Gleichzeitig kann durch einen positiven Verlauf der Wissensnutzung gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden, welches sich wiederum günstig auf sämtliche Prozesse des Wissensmanagements auswirkt. Ist die Wissensnutzung hingegen negativ verlaufen, indem z.B. Nutzungsbarrieren nur unzureichend überwunden wurden, wird die Wissensnutzung durch die Mitarbeiter negativ bewertet. Die Entwicklung einer wissensunfreundlichen Unternehmenskultur wird in diesem Szenario gefördert.

Neben diesen allgemeinen Wechselbeziehungen determinieren auch die Dimensionen einer Wissenskultur die Wissensnutzung. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass durch einen hohen Grad an *Fürsorge*, der sich z.B. durch Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen ausdrückt, etwaige Nutzungsbarrieren überwunden werden können. Die Motivation zur Wissensnutzung steigt dadurch an. Gleichzeitig kann gelebte Fürsorge während der Wissensnutzung dazu führen, dass die kulturelle Bedeutung der Fürsorge vergrößert wird. Dies wäre z.B. der Fall, wenn Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen während des Prozesses der Wissensnutzung explizit gefördert und als positiv bewertet werden.<sup>694</sup> Inwieweit die weiteren Dimensionen einer Wissenskultur Einfluss auf die Wissensnutzung und insbesondere auf die Überwindung etwaiger Nutzungsbarrieren besitzen, wird in Tabelle 20 geprüft.<sup>695</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensnutzung</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Werden Personen und Institutionen positiv bewertet, werden dadurch die Angst vor Bloßstellung und das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen eingeschränkt. Betriebsblindheit wird hingegen kaum vermieden.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Wird ein zuverlässiger Umgang mit Wissen während der Wissensnutzung erwartet, wird die Angst vor Bloßstellung ebenso wie das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen eingeschränkt. Auswirkungen auf die Betriebsblindheit ergeben sich nur geringfügig.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i></li> </ul>

<sup>691</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>692</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>693</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 180.

<sup>694</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>695</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

	<p>Wird die Nutzung von Wissensinhalten durch die Unternehmensmitglieder als wesentlich eingeschätzt, werden dadurch die Angst vor Bloßstellung und das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen überwunden. Betriebsblindheit wird hingegen kaum verringert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität senkt die Betriebsblindheit, schränkt die Angst vor Bloßstellung ein und verringert das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen. Die Wissensnutzung wird dadurch in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der eigenen Umwelt senkt die Betriebsblindheit. Aber auch das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen und die Angst vor Bloßstellung sinken durch eine intensive Auseinandersetzung mit der Umwelt. Die Wissensnutzung wird dadurch qualitativ und quantitativ verbessert.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Wird die Nutzung von Wissensinhalten durch die Unternehmensmitglieder als wesentlich eingeschätzt, werden dadurch die Angst vor Bloßstellung und das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen überwunden. Die Betriebsblindheit der Mitarbeiter wird hingegen kaum verringert.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse tragen dazu bei, die Betriebsblindheit zu senken, die Angst vor Bloßstellung zu verringern und das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen zu reduzieren. Die Wissensnutzung wird in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Durch eigenverantwortliches Handeln resultieren motivationale Effekte für die Wissensnutzung, die allerdings nicht primär auf die Überwindung von Nutzungsbarrieren bezogen sind. Zusätzlich ist zu beachten, dass eine geplante Wissensnutzung als Einschränkung des eigenverantwortlichen Handelns angesehen werden kann. Ein zu hoher Grad an Autonomie kann kontraproduktiv wirken.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen senkt das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen, aber auch die Angst vor Bloßstellung wird gesenkt. Die Betriebsblindheit der Mitarbeiter wird hingegen nur marginal verringert.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten unterstützt die Überwindung von Betriebsblindheit, aber auch die Angst vor Bloßstellung und das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen werden dadurch reduziert. Es ergeben sich quantitative und qualitative Potenziale für die Wissensnutzung.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Ein hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen trägt dazu bei, dass sämtliche Nutzungsbarrieren überwunden werden. Die Motivation während der Wissensnutzung wird gesteigert, Prozess und Ergebnis werden in qualitativer und quantitativer Hinsicht verbessert.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie trägt dazu bei, dass sowohl das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen als auch die Angst vor Bloßstellung verringert werden. Die durch ein empathisches Handeln begünstigten Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen fördern zusätzlich die Überwindung der Betriebsblindheit. Es ergeben sich quantitative und qualitative Potenziale für die Wissensnutzung.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft senkt das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen sowie die Angst vor Bloßstellung. Auswirkungen auf die Betriebsblindheit ergeben sich hingegen lediglich im marginalen Bereich.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Werden Handlungsspielräume zur Wissensnutzung durch die Unternehmensmitglieder ausgeschöpft, resultieren allgemein positive und motivationale Effekte. Allerdings ist zu beachten, dass kaum Auswirkungen auf Nutzungsbarrieren bestehen und ein zu</li> </ul>

	breites Spektrum an Handlungsspielräumen unter Umständen zu einer Ausnutzung durch die Unternehmensmitglieder führen kann. <sup>696</sup>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse von Machthabern und ein daraus resultierender konstruktiver Machtumgang tragen dazu bei, die Angst vor Bloßstellung zu verringern und motivationale Potenziale im Rahmen der Wissensnutzung zu fördern. Das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen sowie die Betriebsblindheit werden hingegen nur geringfügig vermindert.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen verringert die Angst vor Bloßstellung und steigert die Motivation zur Wissensnutzung. Das Misstrauen gegenüber fremdem Wissen sowie die Betriebsblindheit werden hingegen nur geringfügig dezimiert. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht das Potenzial besitzt, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu reduzieren.<sup>697</sup></li> </ul>

Tabelle 20: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensnutzung aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der letzte Abschnitt hat deutlich gemacht, dass innerhalb des Bausteins der Wissensnutzung aus Sicht des Realismus zahlreiche Verknüpfungen zu unternehmenskulturellen Inhaltsbereichen existieren und dass dabei sämtliche Wissensarten betroffen sind. Insbesondere die Überwindung von Barrieren der Wissensnutzung hat sich innerhalb der Betrachtungen als relevant herausgestellt. Dabei sind vor allen Dingen die Sorge vor Bloßstellung, die Angst vor der Verwendung fremden Wissens und die Betriebsblindheit als Barrieren identifiziert worden, die den Erfolg der Wissensnutzung einschränken können und im Zusammenhang mit unternehmenskulturellen Elementen stehen. Insgesamt konnte festgestellt werden, dass eine wissensorientierte Unternehmenskultur und die entsprechenden Wissenskulturelemente positive Effekte auf die Nutzung von Wissen im Unternehmen besitzen und etwaige Nutzungsbarrieren restringieren können. Gleichzeitig besitzt aber auch die Wissensnutzung kulturprägende Effekte, die die Herausbildung einer wissensorientierten Unternehmenskultur tangieren können.

### 5.3.2.7 Wissensbewahrung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus

Der Baustein der Wissensbewahrung zielt darauf ab, die einmal erworbenen Fähigkeiten im Unternehmen zu erhalten. Diese stehen dem Unternehmen nicht automatisch für die Zukunft

<sup>696</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

<sup>697</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

zur Verfügung, sondern müssen durch gezielte Maßnahmen gesichert werden. Neben der Selektion des Bewahrungswürdigen und der angemessenen Speicherung muss auch die regelmäßige Aktualisierung bewusst durch das Wissensmanagement gestaltet werden. Dementsprechend stehen die Prozesse der Selegierung, Speicherung und Aktualisierung im Mittelpunkt der Betrachtungen.<sup>698</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010) erörtern diesen Zusammenhang: „Organisationen, welche ihre Erfahrungen gezielt managen und sie damit auch in der Zukunft abrufbereit haben sollen, müssen zumindest drei Grundprozesse des Wissensmanagement beherrschen. Sie müssen aus der Vielzahl organisatorischer Ereignisse, Personen und Prozesse die bewahrungswürdigen selegieren, sollten in der Lage sein, ihre Erfahrungen in angemessener Form zu speichern und in einem letzten Schritt die Aktualisierung des organisatorischen Gedächtnisses sicherstellen.“<sup>699</sup> Im Prozess der Wissensbewahrung sollten aus Sicht des instrumentell-technischen Wissensmanagements verschiedenste organisationale Speichermedien für Wissen effizient genutzt und eingesetzt werden. Diese können im individuellen Bereich, im kollektiven Gedächtnis oder auf elektronischer Ebene vorhanden sein.<sup>700</sup> Aufgrund der besonderen Relevanz der eigentlichen Wissensbewahrung durch den Prozess der Speicherung wird dieser im Fokus der nachfolgenden Betrachtungen stehen.

Das instrumentell-technische Wissensmanagement fokussiert im Baustein der Wissensbewahrung sowohl *implizite* als auch *explizite Wissensselemente*. Im Rahmen der elektronischen Wissensbewahrung spielen explizite Wissensselemente eine herausragende Rolle, die Speicherung auf individueller oder auf kollektiver Ebene kann allerdings ebenso implizite Inhaltsdimensionen umfassen. Anhand der dargestellten Speichermedien wird darüber hinaus deutlich, dass sowohl *individuelle* als auch *kollektive Wissensbestandteile* betroffen sein können. Individuelle Wissensselemente können einerseits auf der Ebene des Individuums und andererseits elektronisch gesichert werden, kollektive Elemente hingegen sowohl im individuellen Bereich als auch im kollektiven Gedächtnis oder elektronisch. Dabei ist auch von Relevanz, ob explizite oder implizite Inhaltsdimensionen betroffen sind.<sup>701</sup>

**Kulturwirkung:** Bereits während der *Selegierung* der relevanten Wissensbestandteile nimmt die Unternehmenskultur Einfluss auf den Auswahlprozess und dessen Erfolg. Die kulturellen Gegebenheiten determinieren, welches Wissen als relevant für die Zukunft angesehen werden kann. Dies gilt auch für die *Wissensaktualisierung*, während der die unternehmenskulturellen Werte und Normen Einfluss auf die Entscheidung nehmen, welches Wissen für das Unter-

---

<sup>698</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.2; vgl. auch Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 197ff.

<sup>699</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 197.

<sup>700</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 202ff.

<sup>701</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

nehmen als aktualisierungswürdig empfunden wird. Der wichtigste Prozess der Wissensbewahrung ist allerdings in der konkreten *Speicherung* von Wissen zu sehen, die individuell, kollektiv oder elektronisch erfolgen kann. Auch hier bedingen sich Kultur und Speicherung gegenseitig. So wirkt sich eine wissensfreundliche Kultur positiv auf die Speicherung aus, da der Stellenwert von Wissen als wesentlich erkannt wird und *motivationale Effekte* resultieren. Zusätzlich wird durch *integrative und koordinative Effekte* die Speicherung erleichtert.<sup>702</sup> Sämtliche Wissensbestandteile und -träger werden so zur gezielten Speicherung angeregt, wodurch ein positiver Effekt für dieselbe gegeben ist. Probst/Raub/Romhardt (2010) stellen hierzu fest: „Zunächst muss das Schaffen und Erhalten einer eigentlichen Wissenskultur sowohl als Ziel des Gesamtunternehmens definiert sein als auch in den operativen Geschäftseinheiten sowie in den individuellen Zielen jedes einzelnen Mitarbeiters festgehalten werden. [...] Jede und jeder Mitarbeitende wird auf dieser individuellen Basis direkt in die Wissenspflege eingebunden und verpflichtet sich dazu mit persönlichem Engagement.“<sup>703</sup> Im gegensätzlichen Fall kann eine wissensfeindliche Kultur allerdings negative Effekte für die Speicherung aufweisen. Speicherungsprozesse werden gehemmt und die Wissensspeicherung selbst wird von den betroffenen Unternehmensmitgliedern als unbedeutend eingestuft. Darüber hinaus ist es möglich, die Unternehmenskultur in einem wissensfreundlichen Unternehmen selber als Speichermedium zu nutzen. Dieser Zusammenhang ist insbesondere auf kollektiver Ebene als hoch einzuschätzen, da kollektives Wissen in Werten und Normen bewahrt werden kann.<sup>704</sup> Eine Kultur, die auf Wissensprozesse ausgelegt ist, kann Werte und Normen ausbilden, um auf deren Grundlage relevante Wissensbestandteile zu speichern. Dies kann sich beispielsweise im Lernverhalten oder in kollektiven Handlungsrouninen ausdrücken.

**Bausteinwirkung:** Den Unternehmensmitgliedern wird durch die *Selegierung* und *Aktualisierung* deutlich, welchen Stellenwert Wissen im Unternehmen aufweist und welche Wissensbestandteile dabei als „bewahrungswürdig“ angesehen werden. Zielgerecht ausgeführte Selegierungs- und Aktualisierungsprozesse können die Kultur eines Unternehmens beeinflussen, indem sie die Bedeutsamkeit von Wissensprozessen *symbolisch* betonen. Dadurch entstehen spezifische Werte und Normen, die einer Wissenskultur dienlich sind.<sup>705</sup> Allerdings kann eine wenig systematisch durchgeführte Selegierung und Aktualisierung auch zu Abwehrreaktionen der Mitarbeiter führen, wodurch der kulturelle Stellenwert von Wissen im Zeitablauf ab-

---

<sup>702</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

<sup>703</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 198.

<sup>704</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 205ff.

<sup>705</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

nimmt. Aber auch die direkte *Speicherung* beeinflusst die Wissensorientierung der Unternehmenskultur. Wird der Speicherungsprozess von den Unternehmensmitgliedern positiv bewertet, wird auch langfristig Wissen im Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Ist der Prozess hingegen unvorteilhaft verlaufen, indem beispielsweise keine klar erkennbare Systematisierung im Rahmen der Speicherung vollzogen oder die Selegierung im Vorfeld der Speicherung nur ungenügend durchgeführt wurde, wird durch die damit verbundene *Symbolik* auch der Stellenwert von Wissen innerhalb der Unternehmenskultur abnehmen.<sup>706</sup> Aus Sicht des Variablenansatzes kommt dem Management in den genannten Prozessen eine besondere Rolle als Kulturgestalter zu.<sup>707</sup>

Neben diesen allgemeinen Auswirkungen sind auch die Dimensionen einer Wissenskultur für die Wissensbewahrung von Relevanz. So ist z.B. davon auszugehen, dass durch einen hohen Grad an *Fehlertoleranz* motivationale Effekte entstehen, die sich positiv auf die individuelle, kollektive und elektronische Speicherung auswirken. Gleichzeitig kann gelebte Fehlertoleranz während der Wissensbewahrung in Kombination mit gewährten Handlungsspielräumen dazu beitragen, dass die kulturelle Bedeutung der Fehlertoleranz ansteigt. Dies gilt insbesondere, wenn auf Kontrollen und Sanktionen verzichtet wird.<sup>708</sup> Die Dimensionen einer Wissenskultur werden in Tabelle 21 exemplarisch in Bezug auf den Baustein der Wissensbewahrung geprüft. Dabei steht aus Praktikabilitätsgründen der Prozess der Wissensspeicherung im Vordergrund. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die einzelnen Elemente einer Wissenskultur vergleichbare Auswirkungen auf Selegierungs- und Aktualisierungsprozesse besitzen.<sup>709</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensbewahrung</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Werden Personen oder Institutionen positiv bewertet, werden aufgrund des bereits entwickelten Vertrauens die kollektive sowie die elektronische Speicherung begünstigt. Die individuelle Speicherung setzt aufgrund ihres individuumszentrierten Charakters hingegen nicht zwangsläufig eine positive Verhaltensbewertung von Personen und Institutionen voraus.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Wird ein zuverlässiger Umgang mit Wissen im Unternehmen angenommen, werden die kollektive und die elektronische Speicherung unterstützt. Prozess und Ergebnis der Wissensbewahrung werden dadurch gefördert. Die individuelle Speicherung setzt hingegen nicht zwangsläufig einen zuverlässigen Umgang mit Wissen durch das Unternehmen voraus.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe von Wissensinhalten wirkt sich positiv auf die kollektive und elektronische Speicherung aus. Besteht hingegen eine hohe Bereitschaft zur Nutzung von Wissensinhalten, ergeben sich positive Effekte für die indivi-</li> </ul>

<sup>706</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>707</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>708</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>709</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

	<p>duelle, kollektive und elektronische Speicherung. Die Wissensbewahrung wird dadurch allgemein gefördert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität unterstützt primär die kollektive Wissensspeicherung. Die elektronische Speicherung wird durch die Kommunikation von technischem Know-how begünstigt. Auf individueller Ebene ergeben sich hingegen nur geringfügige Effekte, die von der Kommunikations- und Interaktionsintensität abhängen.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt wirkt sich positiv auf die individuelle, die kollektive und die elektronische Speicherung aus. Dies liegt darin begründet, dass unter einer solchen Prämisse generell eine hohe Bereitschaft zur Speicherung von Wissen vorhanden ist und motivationale Effekte resultieren.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Eine offene Weitergabe von Wissensinhalten erzeugt positive Effekte bezüglich der kollektiven und elektronischen Wissensspeicherung. Ist hingegen von einer offenen Nutzung von Wissensinhalten auszugehen, ergeben sich positive Effekte für die individuelle, kollektive und elektronische Speicherung.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse begünstigen die individuelle, kollektive und elektronische Speicherung. Anknüpfungspunkte zur Wissensspeicherung werden durch Selbstreflexion eher ausgemacht, das zu speichernde Wissen wird besser identifiziert und Redundanzen werden vermieden. Die Wissensbewahrung wird dadurch qualitativ und quantitativ gefördert.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln begünstigt die individuelle, kollektive und elektronische Speicherung durch motivationale Effekte. Es ist allerdings zu beachten, dass die Wissensbewahrung als Einschränkung des eigenverantwortlichen Handelns angesehen werden kann. Ein zu hoher Grad an Autonomie kann kontraproduktiv wirken.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen wirkt sich positiv auf die individuelle, kollektive und elektronische Speicherung aus. Dies liegt darin begründet, dass unter einer solchen Prämisse eine generell hohe Motivation zum Umgang mit Wissen vorhanden ist.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten begünstigt sämtliche Arten der Wissensspeicherung. Das Ergebnis der Wissensspeicherung wird dabei als wesentlich zur Verbesserung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten eingeschätzt. Die damit einhergehenden motivationalen Effekte unterstützen den Prozess der Wissensbewahrung.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Werden Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen angeboten, werden dadurch insbesondere die kollektive und elektronische Speicherung begünstigt. Aber auch die individuelle Wissensspeicherung wird durch einen hohen Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen durch motivationale Effekte determiniert.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathisches Handeln begünstigt durch die Förderung von Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen insbesondere die kollektive und elektronische Speicherung. Motivationale Effekte können zusätzlich dazu beitragen, dass auch die individuelle Wissensspeicherung unterstützt wird. Die Wissensbewahrung wird dadurch qualitativ und quantitativ gefördert.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft wirkt sich positiv auf die individuelle, kollektive und elektronische Speicherung aus. Dies liegt darin begründet, dass unter einer solchen Prämisse generell eine hohe Bereitschaft zur Speicherung von Wissen und eine hohe Motivation bezüglich wissensorientierter Problemstellungen vorhanden sind.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Handlungsspielräume begünstigen die individuelle, kollektive und elektronische Wissensspeicherung durch motivationale Effekte. Allerdings ist zu beachten, dass ein zu breites Spektrum an Handlungsspielräumen unter Umständen zu einer Ausnutzung</li> </ul>

	durch die Unternehmensmitglieder führen kann. <sup>710</sup>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich des Machtverhaltens fördern die individuelle, kollektive und elektronische Speicherung. Selbstreflexionsprozesse von Machtinhabern begünstigen einen konstruktiven Umgang mit Macht, Sanktionen und Kontrollen werden daraus folgend eingeschränkt.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Werden Sanktionen und Kontrollen durch einen konstruktiven Machtumgang eingeschränkt, wirkt sich dies positiv auf sämtliche Arten der Wissensspeicherung aus. Dies liegt darin begründet, dass unter einer solchen Prämisse die Motivation zur Speicherung von Wissen ansteigt und die Angst vor Sanktionen vermindert wird. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht das Potenzial besitzt, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu reduzieren.<sup>711</sup></li> </ul>

Tabelle 21: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewahrung aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Baustein der Wissensbewahrung steht in engem Zusammenhang mit unternehmenskulturellen Werten und Normen, indem er von diesen beeinflusst wird und selber Einfluss auf diese ausübt. Dabei sind neben impliziten insbesondere explizite Wissensbestandteile von Bedeutung, da diese durch das Management unproblematisch erfasst werden können. Die Unternehmenskultur beeinflusst neben der Selegierung und Aktualisierung auch die konkrete Speicherung von Wissen, die auf elektronischer, individueller und kollektiver Ebene stattfinden kann. Insbesondere die Speicherung durch „natürliche“ Wissensträger wird in diesem Kontext kulturell determiniert. Dies wurde auch anhand der Dimensionen einer Wissenskultur nachgewiesen. Gleichzeitig beeinflusst die Wissensbewahrung aber auch die Kultur eines Unternehmens. Allgemein wird der Stellenwert von Wissen im Unternehmen durch den Prozess der Wissensbewahrung betont. Dadurch können positive Effekte im Zeitverlauf entstehen und es kann sich eine wissensfreundliche Unternehmenskultur entwickeln.

### 5.3.2.8 Wissensbewertung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus

Im Rahmen der Wissensbewertung werden die eingangs gesetzten normativen, strategischen und operativen Wissensziele überprüft, um den Erfolg des Wissensmanagements messen und beurteilen zu können. Die Beurteilungsqualität wird bereits im Rahmen der Formulierung der Wissensziele festgelegt. So stellen auch Probst/Raub/Romhardt (2010) diesbezüglich fest:

<sup>710</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

<sup>711</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

„Der Prozess der Wissensbewertung muss hierbei in zwei Phasen unterteilt werden. Die Wissensmessung bemüht sich um die Sichtbarmachung von Veränderungen der organisatorischen Wissensbasis, während die Interpretation dieser Veränderung mit Hilfe von Wissenszielen erst nachgelagert erfolgen kann. [...] Mit Wissensbewertung ist somit nicht die monetäre Bewertung von Wissen gemeint, sondern die Frage, ob Wissensziele erreicht worden sind oder nicht. Verzichten Unternehmen auf die Messung ihres Wissens und seiner Veränderung, bleibt der Regelkreis des Wissensmanagements unvollständig, und es fehlt das Feedback für allfällige Anpassungen der Interventionen in den Bausteinen des Wissensmanagements.“<sup>712</sup> Obwohl der Controlling-Prozess als wesentliche Voraussetzung für wirksame Kurskorrekturen angesehen wird, können Wissensmanager in der Praxis bisher auf kein erprobtes Instrumentarium an Messverfahren und Indikatoren zurückgreifen.<sup>713</sup> Dies liegt zumeist darin begründet, dass mit dem Controlling nicht-monetärer Größen in der Praxis wenig Erfahrung besteht und dass darüber hinaus der Erfolg der Interventionen in der Wissensbasis durch eine mangelnde Operationalisierung von Wissenszielen nur schwerlich abgeschätzt werden kann.<sup>714</sup> Dennoch existieren in der Praxis zahlreiche Versuche einer Wissensbewertung, z.B. durch den Einsatz der Balance Scorecard, des Intangible Assets Monitors<sup>715</sup> oder durch die Verwendung von Wissensbilanzen.<sup>716</sup>

Als Spiegelfunktion der Wissensziele legt die Wissensbewertung aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus einen besonderen Fokus auf *explizite Wissensbestandteile*, sowohl im Bereich der Messung als auch im Bereich der Interpretation. Zentrale Wissensaspekte sollten in einer expliziten Form vorliegen, um eine Überprüfung und Abstimmung mit den zuvor formulierten Wissenszielen zu ermöglichen. Dieser Zusammenhang gilt sowohl für *individuelles* als auch für *kollektives Wissen*. Implizites Wissen bedarf zur Überprüfung einer gezielten Explizierung und kann nur in dieser Form gemessen und bewertet werden. Dabei sind allerdings im Vorfeld ökonomische Überlegungen durchzuführen, da die Explizierung impliziter Wissensbestandteile aus Sicht des instrumentell-technischen Wissensmanagements zwar möglich erscheint, dennoch aber mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden ist.<sup>717</sup>

**Kulturwirkung:** Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und dem Baustein der Wissensbewertung ist unter den Prämissen des Variablenansatzes und des instrumentell-

<sup>712</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 217f.

<sup>713</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.2; vgl. auch Romhardt (1998), S. 55; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 31.

<sup>714</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 218f.

<sup>715</sup> Vgl. zu den genannten Konzepten Lehner (2009), S. 223f., 227f. sowie Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 221ff.; Müthel/Högl (2008) bieten einen Überblick über Messskalen, durch welche verschiedene Wissensaspekte in den Bereichen Humankapital, organisationales Kapital sowie soziales Kapital erfasst werden sollen (vgl. Müthel/Högl (2008), S. 175ff.).

<sup>716</sup> Vgl. Lehner (2009) S. 228ff.; vgl. auch Mertins/Alwert/Heisig (2005); Soelberg (2010).

<sup>717</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

technischen Wissensmanagements in zwei Bereichen zu betrachten. Zum einen muss die Verknüpfung zwischen Unternehmenskultur und Wissensmessung überprüft werden, zum anderen der Einfluss der Unternehmenskultur in Bezug auf die Interpretation durch die zuvor festgelegten Wissensziele.<sup>718</sup> Im Rahmen der *Messung* wird im erkenntnistheoretischen Realismus unter der Prämisse geeigneter Methoden die Möglichkeit einer exakten Erfassung der veränderten Wissensbestände erwogen.<sup>719</sup> Die Unternehmenskultur kann dabei, je nach gewählter Methode, die Messung zeitlich und inhaltlich beeinflussen. In einer wissensorientierten Kultur werden die Mitarbeiter ihre individuellen und kollektiven Wissensbestände im expliziten Bereich ohne Probleme zur Bewertung freigeben und produktiv an der Messung mitwirken. Darüber hinaus werden sie bemüht sein, implizite Wissensinhalte zu explizieren, um sie somit messbar zu machen und dadurch die Wissensbewertung zu unterstützen. Dies ist insbesondere durch *motivationale, integrationsorientierte oder koordinative Effekte* einer starken Wissenskultur zu begründen.<sup>720</sup> Ist die Kultur hingegen als wissensfeindlich einzuschätzen, werden die Unternehmensmitglieder ihre jeweiligen Wissensbestände nur widerstrebend zur Bewertung freigeben oder der Wissensbewertung gegenüber Gleichgültigkeit an den Tag legen. Dies führt dazu, dass die Messung der individuellen und kollektiven Wissensbestände unter dieser Prämisse zwar grundsätzlich möglich erscheint, allerdings nur unter erschwerten Bedingungen stattfinden kann. Aber auch die *Interpretation* der Messdaten und deren Abgleich mit den zuvor entwickelten Wissenszielen ist zum Teil kulturell determiniert. Interpretationsleistungen, die durch das Management durchgeführt werden, können in einer wissensfreundlichen Kultur anders ausfallen als in einer wissensfeindlichen Kultur. Dies ist aus Sicht des Realismus vor allen Dingen im Rahmen qualitativ orientierter Verfahren zu erwarten, die allerdings innerhalb des Variablenansatzes der Unternehmenskulturforschung oder des technisch-instrumentellen Wissensmanagements eine eher untergeordnete Rolle spielen.<sup>721</sup> Dementsprechend ist aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus eine kulturelle Determination der Messinterpretation zeitlich, durch *motivationale, integrationsorientierte oder koordinative Aspekte*,<sup>722</sup> möglich, inhaltlich allerdings aufgrund der oftmals quantitativen Durchführung und des damit verbundenen Objektivitätspostulats als unwahrscheinlich einzuschätzen.

---

<sup>718</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 217f.

<sup>719</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>720</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

<sup>721</sup> Vgl. auch Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>722</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 140ff.; Sackmann (1990), S. 156f.; Heene (1995), S. 34f.; Dill/Hügler (1997), S. 147ff.; Staehle (1999), S. 512.

**Bausteinwirkung:** Aus Sicht des Variablenansatzes kann das Management durch eine gezielte Förderung der Wissensbewertung die Wissensorientierung der Unternehmenskultur verändern.<sup>723</sup> So kann die Wissensorientierung der Kultur in einem ersten Schritt durch die *Messung* gesteigert werden. Im Prozess der Wissensmessung erfährt der Faktor Wissen einen *symbolischen* Bedeutungszuwachs, was sich langfristig auch kulturell in veränderten Werten und Normen der Unternehmensmitglieder niederschlagen kann.<sup>724</sup> Dabei ist zu beachten, dass trotz der dominanten Auseinandersetzung mit Wissen Reaktanz bezüglich dieses Faktors zu vermeiden ist.<sup>725</sup> Diese kann im Extremfall dazu führen, dass wegen des zu hohen Bedeutungszuwachses der Faktor Wissen als störend empfunden wird und somit die Wissensfreundlichkeit der Mitarbeiter allgemein sinkt. Zusätzlich besteht ein Einfluss der *Interpretation* auf die Kultur. Wenn die Interpretationsleistungen sowie der Abgleich mit den zuvor präzisierten Wissenszielen die Bedeutung von Wissen im Unternehmen erhöhen und darüber hinaus eine Veränderung der Wissensziele bewirken, resultiert eine Kultur, in der Wissen einen erhöhten Stellenwert besitzt. Andererseits können negative Effekte eintreten, wenn die Wissensbewertung zu dem Ergebnis führt, dass Wissensziele nicht erfüllt wurden und dadurch Sanktionen befürchtet werden.<sup>726</sup>

Neben den präsentierten allgemeinen Zusammenhängen besitzen auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf die Wissensbewertung. So ist z.B. davon auszugehen, dass ein *konstruktiver Machtumgang* die Wissensmessung und Interpretation durch motivationale Effekte anregt. Dies kann durch die Einschränkung von Kontrollen und Sanktionen begründet werden. Gleichzeitig kann ein konstruktiver Umgang mit Macht während der Wissensbewertung dazu führen, dass die kulturelle Bedeutung des entsprechenden Wissenskulturelements ansteigt. Dies wäre z.B. der Fall, wenn Unternehmensmitglieder mit Machtgrundlage während der Wissensbewertung einen konstruktiven Machtumgang pflegen und sich diese Vorgehensweise als erfolgreich erwiesen hat.<sup>727</sup> Die Auswirkungen der Dimensionen einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewertung werden in Tabelle 22 dargestellt.<sup>728</sup>

<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensbewertung</b>	
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Wird das Verhalten von Personen oder der Gesamtinstitutionen positiv bewertet, wird die Wissensmessung begünstigt, da Wissensbestände mit höherer Motivation weiter-</li> </ul>

<sup>723</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>724</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>725</sup> Vgl. zum Begriff der Reaktanz auch Fröhlich (2000), S. 369.

<sup>726</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>727</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>728</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

	<p>gegeben und expliziert werden. Die Interpretation der Messergebnisse wird in zeitlicher Hinsicht verbessert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Ein zuverlässiger Umgang mit Wissen erhöht die Bereitschaft, Wissensbestände zur Wissensmessung weiterzugeben und zu explizieren. Die Interpretation der Messergebnisse wird verkürzt, da unter der vorliegenden Prämisse motivationale Effekte auftreten.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten trägt dazu bei, dass Wissensbestände im Rahmen der Wissensmessung mit höherer Motivation weitergegeben und expliziert werden. Die Interpretation der Ergebnisse wird durch eine verkürzte Auswertungszeit begünstigt.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität unterstützt die Messung der vorhandenen Wissensbestände, da die Weitergabe der erarbeiteten Wissensbestände im Rahmen der Wissensbewertung durch Kommunikation und Interaktion erfolgt. Die Interpretation der Messergebnisse wird durch einen hohen Grad an Kommunikation und Interaktion in zeitlicher Hinsicht verbessert. Dies gilt insbesondere für die Auswertung durch eine Arbeitsgruppe.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur offenen Auseinandersetzung mit der Umwelt trägt dazu bei, dass Wissensbestände im Rahmen der Wissensmessung mit höherer Motivation weitergegeben und expliziert werden. Die Interpretation der Ergebnisse wird durch eine verkürzte Auswertungszeit unterstützt.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Ein offener Umgang mit Wissensinhalten unterstützt die Weitergabe und Explizierung von Wissensbeständen im Rahmen der Wissensmessung durch motivationale Effekte. Die Interpretation der Ergebnisse wird durch eine verkürzte Auswertungszeit begünstigt.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte tragen dazu bei, dass Mitarbeiter ihre eigenen Wissensinhalte unternehmensbezogen reflektieren, Redundanzen erkennen und durch eine gezielte Selektion die Weitergabe der Wissensbestände zur Wissensbewertung begünstigen. Ebenso wird die Auswertungszeit verkürzt.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln unterstützt die Wissensbewertung, da selbstständiges Arbeiten motivationale Effekte nach sich zieht. Sowohl die Messung der Wissensbestände als auch deren Interpretation werden dadurch begünstigt. Es ist allerdings zu beachten, dass die Wissensbewertung als Einschränkung des eigenverantwortlichen Handelns angesehen werden kann. Ein zu hoher Grad an Autonomie kann kontraproduktiv wirken.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen trägt dazu bei, dass Wissensbestände im Rahmen der Wissensmessung mit höherer Motivation weitergegeben und expliziert werden, da Mitarbeiter davon ausgehen, dass das bewertete Wissen zukünftig zur Erhöhung ihrer eigenen Wissensbasis zur Verfügung steht. Gleiches gilt für die Interpretation der Ergebnisse, die dadurch eine verkürzte Auswertungszeit aufweist.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten unterstützt die Wissensbewertung, da sowohl die Wissensmessung als auch die Interpretation der Messergebnisse durch eine erhöhte Motivation geprägt sind. Dies ist mit der Annahme verbunden, dass das bewertete Wissen genutzt wird, um Verbesserungen im Unternehmen durchzuführen.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen begünstigen die Erfassung der Wissensbestände während der Wissensmessung. Gleichzeitig wird die Interpretation der Messergebnisse in zeitlicher Hinsicht verbessert. Dies gilt insbesondere, wenn die Auswertung durch Arbeitsgruppen durchgeführt wird.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie trägt dazu bei, dass die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt</li> </ul>

	werden. Die Wissensmessung wird ebenso wie die Interpretation der Messergebnisse durch empathische Handlungen begünstigt. Neben allgemeinen Auswirkungen von Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen ergeben sich insbesondere motivationale Effekte.
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Eine hohe Innovationsbereitschaft trägt dazu bei, dass Wissensbestände im Rahmen der Wissensmessung mit erhöhter Motivation weitergegeben und expliziert werden. Die Interpretation der Ergebnisse wird durch eine verkürzte Auswertungszeit begünstigt. Dies ist mit der Annahme verbunden, dass das bewertete Wissen genutzt wird, um Innovationen im Unternehmen zu begünstigen.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Gewährte Handlungsspielräume tragen dazu bei, dass sowohl die Messung der Wissensbestände als auch deren Interpretation begünstigt wird. Dies ist durch die motivationale Wirkung selbstständiger Arbeit zu begründen. Allerdings ist zu beachten, dass ein zu breites Spektrum an Handlungsspielräumen unter Umständen zu einer Ausnutzung durch die Unternehmensmitglieder führen kann.<sup>729</sup></li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich des eigenen Machtumgangs tragen dazu bei, dass ein konstruktiv eingesetzter Machteinsatz einem autoritären Machteinsatz vorgezogen wird. Als Konsequenz folgt eine Wissensmessung und -interpretation, die durch wenig Kontrollen und Sanktionen geprägt ist und dadurch die Motivation der Mitarbeiter stärkt.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen begünstigt die Wissensmessung durch eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter, da diese ihr Wissen ohne Angst vor Sanktionen weitergeben können. Die Interpretation der Messergebnisse wird dadurch in zeitlicher Hinsicht verbessert. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht das Potenzial besitzt, die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu reduzieren.<sup>730</sup></li> </ul>

Tabelle 22: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewertung aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Es wurde im vorangehenden Abschnitt deutlich, dass der Baustein der Wissensbewertung aus Sicht des Realismus in einem reziproken Abhängigkeitsverhältnis zur Unternehmenskultur steht. Besondere Bedeutung besitzen in diesem Zusammenhang explizite Wissensbestandteile, da nur durch diese eine Überprüfung und Abstimmung mit den zuvor formulierten Wissenszielen möglich erscheint. Eine allgemein wissensfreundliche Kultur unterstützt dabei die Messung und Ergebnisinterpretation, da die Mitarbeiter unter einer solchen Prämisse ihre individuellen und kollektiven Wissensbestände zur Bewertung freigeben und produktiv an der Messung und Interpretation mitwirken. Umgekehrt liegt auch ein Einfluss der Wissensbewertung auf die Unternehmenskultur vor. Ein stringentes Vorgehen im Rahmen der Wissensmessung und -interpretation betont allgemeine Wissensaspekte im Unternehmen und erhöht dadurch die Wissensorientierung. Die Epistemologie des Realismus legt in diesem Kontext nahe, dass

<sup>729</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

<sup>730</sup> Vgl. zur Theorie X und Theorie Y McGregor (1960), S. 33ff.; Staehle (1999), S. 192.

der Zusammenhang zwischen Wissensbewertung und Unternehmenskultur durch den Einsatz geeigneter Methoden erkannt und beeinflusst werden kann.

### 5.3.3 Zusammenfassende Darstellung der erarbeiteten Zusammenhänge

In den vergangenen Abschnitten wurde deutlich, dass zahlreiche Verknüpfungspunkte zwischen dem Konstrukt der Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen bestehen. Neben der Darstellung allgemeiner Zusammenhänge wurde dies insbesondere anhand der Elemente einer Wissenskultur ersichtlich. Die Auswirkungen zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten wurden durch diese Elemente in eine systematisierte Form gebracht, um somit eine gezielte Analyse der Zusammenhänge zu ermöglichen. Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz und ein konstruktiver Umgang mit Macht als zentrale Elemente einer Wissenskultur, die sich als unternehmenskulturelle Werte oder Normen manifestieren können, sind aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg eines Wissensmanagements im Unternehmen und wirken sich durch *motivationale, integrationsorientierte oder koordinative Effekte* auf Wissensaspekte aus. Dies wurde durch die vorangehenden Überlegungen zum Großteil bestätigt. So ist beispielsweise Vertrauen als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den zweckmäßigen Umgang mit Wissen im Unternehmen einzuschätzen. Nur, wenn eine adäquate Vertrauensgrundlage im Unternehmen gegeben ist, werden die Mitarbeiter ihr Wissen in sämtlichen Prozessen zur Verfügung stellen und mit fremdem Wissen arbeiten. Dieser Zusammenhang gilt für sämtliche Bausteine des Wissensmanagements. Dabei sind allerdings Ausnahmen zu beachten. So bieten die Elemente der Autonomie, der Fehlertoleranz oder des konstruktiven Machtumgangs bei einer übermäßigen Betonung das Potenzial, eine Ausnutzung von Freiheitsgraden durch die Unternehmensmitglieder zu begünstigen und dadurch kontraproduktiv auf den Erfolg des Wissensmanagements zu wirken. Allerdings ist zu bemerken, dass die an dieser Stelle durchgeführten Überlegungen theoretischer Natur sind und durch die Notwendigkeit der Systematisierung im Rahmen einer theoretisch geprägten Arbeit situative Effekte und Wirkungen, die sich durch das Zusammenspiel der Kulturelemente ergeben, keine Beachtung finden konnten. Insbesondere Verknüpfungen zwischen den Kulturbestandteilen beinhalten das Potenzial, Einfluss auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen über die einzelnen Effekte hinaus zu besitzen. Inwieweit solche Effekte bestehen, kann auf theoretischer Ebene nicht erörtert werden und würde die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit überschreiten. Allerdings kann aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus angenommen

werden, dass durch eine empirische Prüfung unter Einbezug quantitativer Verfahren eine objektive Analyse der Zusammenhänge erreicht werden kann. Durch den Einsatz entsprechender statistischer Methoden können daraus folgend die Effekte der einzelnen Kulturelemente überprüft und deren gemeinsame Wirkungen auf Wissensaspekte analysiert werden.<sup>731</sup> Die vorliegende Arbeit bietet dabei das Potenzial, als theoretische Basis für entsprechende Folgeuntersuchungen zu dienen.

Es wurde darüber hinaus in den vergangenen Abschnitten ersichtlich, dass auch der Umgang mit Wissen im Unternehmen Auswirkungen auf die Wissenskultur besitzen kann. Je nach Durchführung der einzelnen Bausteine können *symbolische Wirkungen* positive oder negative Effekte in Bezug auf die Wissensfreundlichkeit der Unternehmenskultur auslösen. So können sich sämtliche Bausteine des Wissensmanagements positiv auf die unternehmenskulturelle Wissensorientierung auswirken. Dies ist der Fall, wenn Wissen während der einzelnen Prozesse betont wird und insgesamt einen hohen Stellenwert besitzt. Wird hingegen während der einzelnen Prozesse des Wissensmanagements Misstrauen betont, indem z.B. autoritäre Entscheidungen durchgeführt oder durch starke Kontrollen und Sanktionen Handlungsspielräume eingeschränkt werden, kann dadurch eine Misstrauenskultur, die allgemein als wissensunfreundlich einzuschätzen ist, begünstigt werden. Aus Sicht des Variablenansatzes obliegt es dem Management, eine gezielte Veränderung der Unternehmenskultur durch die zuvor genannten Bausteinwirkungen herbeizuführen.<sup>732</sup> Auch in Bezug auf diese Überlegungen kann auf Basis der vorliegenden Arbeit aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus eine quantitativ geprägte Untersuchung als Folgeprojekt dienen, da diese die theoretisch erarbeiteten Zusammenhänge empirisch untermauert. Dabei können auch etwaige Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bausteinen und deren Einflüsse auf die Unternehmenskultur betrachtet werden. Wenn eine positive Stärkung wissensfreundlicher Kulturelemente durch die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements stattfindet, wird dabei gleichzeitig der Erfolg für weitere Durchführungen gewährleistet. So kann im Optimum eine Art Spirale entstehen, in der die Prozesse des Wissensmanagements die Kultur eines Unternehmens in Bezug auf ihre Wissensfreundlichkeit positiv beeinflussen, wodurch wiederum die Prozesse des Wissensmanagements positiv determiniert werden. Eine solche Abfolge ist als Ideal zu verstehen, da sowohl die Wissensfreundlichkeit der Kultur gesteigert als auch der Erfolg des Wissensmanagements optimiert wird. Abbildung 13 gibt dieses Idealbild wieder und bietet gleichzeitig noch einmal einen Überblick über die bisher erörterten Zusammenhänge.

---

<sup>731</sup> Zur Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung kann z.B. auf Diekmann (2008) verwiesen werden.

<sup>732</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

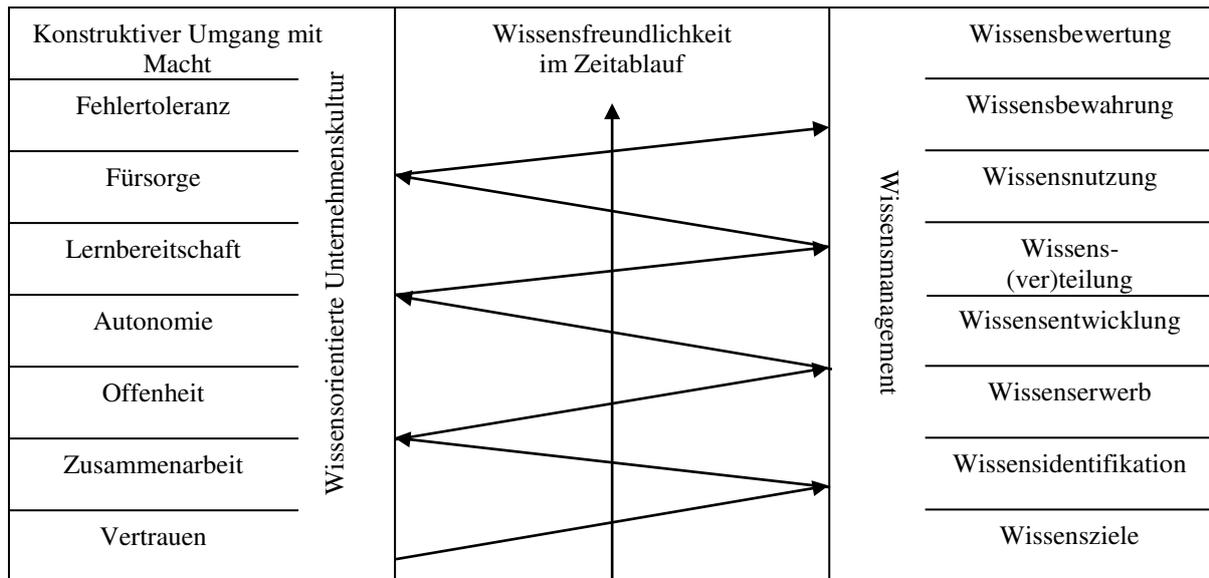


Abbildung 13: Beeinflussungspotenzial von Unternehmenskultur und Wissensmanagement aus Sicht des Realismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

#### 5.4 Darstellung des Modells wissensorientierter Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Unter der Prämisse des erkenntnistheoretischen *Konstruktivismus* ändern sich relevante Inhaltsaspekte des Modells wissensorientierter Unternehmenskultur. Zentral ist dabei, dass die konstruktivistische Denktradition durch den Metaphernansatz der Unternehmenskulturforschung sowie das humanorientierte Wissensmanagement vertreten wird.<sup>733</sup> Inwieweit eine inhaltliche Veränderung vorliegt und wie das Modell wissensorientierter Unternehmenskultur durch die Anwendung der konstruktivistischen Epistemologie beeinflusst wird, wird in den folgenden Abschnitten geklärt.

##### 5.4.1 Vorüberlegungen zur Darstellung der Schnittstellen zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Auch die Untersuchung aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus muss einen theoretischen Zugang zum Themenfeld wissensorientierter Unternehmenskultur bieten. Wie bereits erörtert dient dabei das konstruktivistisch orientierte Bausteinmodell nach Meinsen

<sup>733</sup> Vgl. Abschnitt 3.3 und Abschnitt 4.3 der vorliegenden Arbeit.

(2003) als Orientierungsrahmen, da dieses eine epistemologisch veränderte Variante des bereits unter realistischer Prämisse verwendeten Bausteinmodells nach Probst/Raub/Romhardt (2010) darstellt. Der Aufbau wird dabei analog zum Modell aus Sicht des Realismus durchgeführt: Neben (1) einer *kurzen Erläuterung des Bausteins*, wird (2) eine *Präzisierung der Wissensaspekte* vorgenommen. Darauf folgt (3) eine *allgemeine Verknüpfung mit unternehmenskulturellen Aspekten* in den Bereichen *Kulturwirkung* und *Bausteinwirkung*, bevor (4) eine *Analyse der Dimensionen einer Wissenskultur in Bezug auf den jeweiligen Wissensbaustein* im Sinne eines exemplarischen Schlaglichtes erfolgt. Ein kurzes *Resümee* fasst (5) die allgemein gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Für die nachfolgenden Betrachtungen erscheint es zweckmäßig, von einer allgemeinen Form des Konstruktivismus auszugehen und diese schwerpunktmäßig mit radikal konstruktivistischen Elementen zu verbinden. Dadurch resultiert ein allgemeingültig orientiertes Modell wissensorientierter Unternehmenskultur, das die grundlegenden Annahmen des Konstruktivismus repräsentiert und durch seine radikal konstruktivistische Akzentuierung gleichzeitig das Potenzial bietet, eine Abgrenzung zum realistisch geprägten Modell zu erreichen. Es gelten für die folgenden Ausführungen die generellen Charakteristika des Konstruktivismus, wie sie in den Abschnitten 2.3.1 und 2.4 der vorliegenden Arbeit erörtert wurden und zusätzlich dazu die Merkmale des radikalen Konstruktivismus, die in Punkt 2.3.2.1 dargestellt wurden.<sup>734</sup> Grundsätzlich zeichnet sich die hier verwendete Form des Konstruktivismus dadurch aus, dass realistische Grundannahmen verworfen werden, indem die Objektivität von Erkenntnis in Frage gestellt und die Wirklichkeit als Konstrukt angesehen wird. Zusätzlich dazu sind allgemeine radikal konstruktivistische Elemente von Relevanz, was bedeutet, dass die generelle Erkennbarkeit der Außenwelt verneint und Konstruktionsprozesse auf der Ebene des Individuums thematisiert werden.<sup>735</sup> *Strukturelle Kopplungen* an die Umwelt, die vorwiegend durch Kontexte sowie durch Kommunikation und Interaktion bedingt werden, bieten dabei das Potenzial, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder zu verändern.<sup>736</sup> So stellt Siebert (2005a) fest: „Auf Grund gemeinsamer sprachlicher Sozialisation und ähnlicher Lebenswelten sind ‚strukturelle kommunikative Kopplungen‘ möglich, aber die Differenzen zwischen den interindividuellen Bedeutungswelten bleiben bestehen.“<sup>737</sup> Für die nachfolgenden Betrachtungen findet dabei insbesondere der Begriff der Perturbation Anwendung. Dieser besagt, dass Einflüsse von außen zwar Strukturveränderungen eines Systems auslösen können, letztendlich

---

<sup>734</sup> Vgl. insbesondere die resümierende Kernthese des Konstruktivismus nach Siebert (2005a), die in Abschnitt 2.3.2.1 der vorliegenden Arbeit präsentiert wird; vgl. auch Siebert (2005a), S. 11.

<sup>735</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>736</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Maturana/Varela (1987), S. 85ff.

<sup>737</sup> Siebert (2005a), S. 56.

aber das System selbst bestimmt, durch welche Reize die Veränderungen angestoßen werden. Dementsprechend muss der realistisch orientierte Begriff der zielorientierten Instruktionen durch den Begriff der *Perturbation* ersetzt werden.<sup>738</sup> Von den genannten konstruktivistischen Annahmen sind nicht nur allgemeine Zusammenhänge betroffen, sondern auch die Dimensionen einer Wissenskultur. Inwieweit eine epistemologische Veränderung dieser Elemente unter den Prämissen des radikalen Konstruktivismus vorliegt, wird im kommenden Abschnitt erläutert, bevor darauf folgend die einzelnen Bausteine präzisiert werden.

#### **5.4.2 Dimensionen einer Wissenskultur aus Sicht des Konstruktivismus**

Auch aus konstruktivistischer Perspektive können die Dimensionen einer Wissenskultur Anwendung finden. Allerdings sind epistemologisch bedingte Veränderungen innerhalb der jeweiligen Definitionen vorzunehmen.

*Vertrauen:* Vertrauen wird aus radikal konstruktivistischer Sicht im Individuum gebildet und ist als Ergebnis eines aktiven Konstruktionsprozesses einzuschätzen. Eine Messbarkeit des Vertrauens, beispielsweise durch standardisierte Testverfahren, kann ausgeschlossen werden. Der Vertrauensaufbau kann durch Interaktionen oder Kommunikation zwischen verschiedenen Individuen beeinflusst werden, eine Kontextbeeinflussung kann zusätzlich den Aufbau von Vertrauen positiv oder negativ beeinflussen. Die wesentlichen Vorbedingungen für den Vertrauensaufbau, wie sie im Realismus Anwendung finden, sind auch aus Sicht des Konstruktivismus gültig, sie sind hierbei aber eher als Kontextschaffung zu verstehen: (1) Vertrauen muss sichtbar sein, (2) Vertrauen muss allgegenwärtig sein (3) Vertrauenswürdigkeit muss an der Spitze beginnen.<sup>739</sup>

*Zusammenarbeit:* Der Grad an Zusammenarbeit wird primär durch die Kommunikationsintensität geprägt. Allerdings ist davon auszugehen, dass Wissensinhalte aus Sicht des Konstruktivismus nicht ohne weiteres von einer Person zur anderen transferiert werden können. „Kommunikation ist nur als Annäherung, als ‚Vermutung‘ möglich.“<sup>740</sup> Zusätzlich dazu ist es aus konstruktivistischer Sicht nicht möglich, die Stärke der Zusammenarbeit zu messen. Dies liegt darin begründet, dass der Stellenwert der Zusammenarbeit durch die jeweiligen Mitarbeiter individuell und aktiv konstruiert ist.<sup>741</sup>

---

<sup>738</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1; vgl. auch Maturana/Varela (1987), S. 106; Ameln (2004), S. 68.

<sup>739</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.1 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Davenport/Prusak (1999), S. 83.

<sup>740</sup> Siebert (2005b), S. 43.

<sup>741</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.1 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Sollberger (2006), S. 123.

*Offenheit:* Sollberger (2006) definiert aus Sicht des Realismus: „Offenheit bezieht sich auf die Bereitschaft, sich aktiv und konstruktiv mit der eigenen Umwelt auseinanderzusetzen.“<sup>742</sup> Aus Sicht des Konstruktivismus geht mit Offenheit eine erhöhte Bereitschaft einher, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zu verändern. Offenheit kennzeichnet sich in diesem Zusammenhang durch verschiedene Merkmale, die teilweise in Übereinstimmung mit den Charakteristika des Realismus stehen: (1) Im Interesse an Themenfelder, die den eigenen Aufgabenbereich verlassen, (2) in der Bereitschaft, seine eigenen Wirklichkeitskonstruktionen durch externe Kontexte beeinflussen zu lassen, (3) in der Fähigkeit, Spannungen zu begegnen und sich mit diesen auseinanderzusetzen. Andere Bestandteile von Offenheit weisen aus Sicht des Konstruktivismus hingegen Probleme auf. So ist es ausgeschlossen, die Ideen von anderen Unternehmensmitgliedern objektiv aufzunehmen oder das eigene Wissen ohne Reibungsverluste mit anderen zu teilen.<sup>743</sup>

*Autonomie:* Autonomie ist auch aus Sicht des Konstruktivismus als wesentlich einzustufen. Dies liegt primär darin begründet, dass autonome Konstruktionsprozesse auf der Ebene des Individuums mit den Prämissen des radikalen Konstruktivismus einhergehen. Der Fokus der Autonomie muss aus Sicht des Konstruktivismus auf der Freiheit von Individuen liegen, die ihre benötigten Handlungen und deren Ausführung selbst bestimmen. Im Einzelnen können sämtliche Charakteristika der Autonomie auch aus radikal konstruktivistischer Betrachtungsweise Geltung besitzen, solange sie primär die Ebene des Individuums tangieren: (1) Aktives Handeln und Eigeninitiative, (2) Leistungen im Innovationsbereich und Durchführung eigener Ideen, (3) Herstellung, Sicherung und Nutzung von Handlungsspielräumen, (4) Reflexion der eigenen Aktivitäten, Äußerungen und Entwicklungen sowie Übernahme der diesbezüglichen Verantwortlichkeiten, (5) konstruktiver Umgang mit Unsicherheiten und Bereitschaft zu Risiken sowie (6) ausgeprägte Leistungsmotivation intrinsischer Natur. Eine Messung von Autonomie wird aus Sicht des Konstruktivismus weder angestrebt noch wird diese als möglich erachtet.<sup>744</sup>

*Lernbereitschaft:* „Unter Lernbereitschaft und -fähigkeit wird die Bereitschaft und Fähigkeit zum Erwerb von Wissen und der daraus resultierenden Handlungskompetenz verstanden.“<sup>745</sup> Diese realistisch geprägte Definition ist aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus als problematisch einzustufen. Aufgrund der Annahme, dass die Außenwelt nicht objek-

---

<sup>742</sup> Sollberger (2006), S. 124.

<sup>743</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 38f.; Sollberger (2006), S. 125.

<sup>744</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 38; Sollberger (2006), S. 126f.

<sup>745</sup> Sollberger (2006), S. 126.

tiv erkennbar ist, kann davon ausgegangen werden, dass auch der Wissenserwerb durch externe Quellen nur eingeschränkt möglich ist. Äußere Anregungen werden nicht zwangsläufig zur Grundlage des eigenen Handelns, können durch strukturelle Kopplungen aber Perturbationen auslösen. Lernbereitschaft äußert sich in diesem Kontext durch folgende Merkmale: (1) Verändertes Verhalten im Zeitablauf, (2) Berücksichtigung von Schlüssen und Konsequenzen des eigenen Handelns für neue Situationen sowie (3) Selbstreflexion als Ansatzpunkt für die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten.<sup>746</sup>

*Fürsorge:* Fürsorge umfasst die Bereitschaft, anderen beim Lernen behilflich zu sein, ihr Bewusstsein für wichtige Ereignisse und deren Konsequenzen zu vergrößern und ihre Wissensentwicklung und -teilung zu unterstützen. Aus Sicht des radikalen Konstruktivismus können Unterstützungsleistungen und Hilfestellungen zur Perturbation der individuellen Konstruktionen führen, niemals aber die individuellen Konstruktionsprozesse zielorientiert verändern. Allerdings kann Fürsorge als Maßnahme dienen, um Kontexte zu schaffen, die sich positiv auf die Wissensorientierung auswirken. Aus dieser Sichtweise ist Fürsorge als Element einer Wissenskultur zu legitimieren. Eine Messung der Fürsorge ist hingegen aus Sicht des Konstruktivismus als nicht zweckdienlich zu erachten, eine objektive Erfassung derselben nicht möglich.<sup>747</sup>

*Fehlertoleranz:* Sollberger (2006) definiert Fehlertoleranz aus Sicht des Realismus wie folgt: „In einer Kultur, in der Fehlertoleranz vorhanden ist, erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, Experimente durchzuführen oder nach neuen Lösungen zu suchen, ohne in einen stetigen Legitimationszwang zu geraten.“<sup>748</sup> Aus Sicht des radikalen Konstruktivismus können Sanktionen und Kontrollen die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen pertubieren und die individuelle Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Wissen hemmen. Ein hoher Grad an Fehlertoleranz besitzt hingegen positive Auswirkungen und kann wissensorientierte Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen begünstigen. Die Bedeutung der Fehlertoleranz für die Wissensorientierung im Unternehmen ist daher auch aus Sicht des Konstruktivismus gegeben. Fehlertoleranz unterstützt zusätzlich die Autonomie im Unternehmen. Wie bereits gezeigt wurde, ist eine autonomieorientierte Kultur aus Sicht des Konstruktivismus bedeutend, da diese mit dessen epistemologischen Prämissen einhergeht und die Handlungen von Individuen betont.<sup>749</sup>

---

<sup>746</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Armutat/Krause/Linde/Rump/Striening/Weidemann (2002), S. 39f.; Sollberger (2006), S. 127.

<sup>747</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Krogh (1998), S. 137; Sollberger (2006), S. 127.

<sup>748</sup> Sollberger (2006), S. 119.

<sup>749</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.4 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Sollberger (2006), S. 119.

*Konstruktiver Umgang mit Macht:* Macht kann allgemein als Möglichkeit beschrieben werden, den eigenen Willen in einer sozialen Beziehung auch gegen Widerstreben durchzusetzen. Da aus konstruktivistischer Sicht davon auszugehen ist, dass die Wirklichkeit lediglich ein individuelles Konstrukt darstellt, liegt es nahe, auch die allgemeingültige Bedeutsamkeit von Macht als weniger aufschlussreich einzuschätzen als dies im Realismus postuliert wird. Allerdings ist anzunehmen, dass z.B. Einschränkungen von Sanktionen und Kontrollen durch strukturelle Kopplungen zu einer Veränderung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter führen können.<sup>750</sup>

### **5.4.3 Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement systematisiert nach dem konstruktivistisch erweiterten Bausteinmodell nach Meinsen**

Die folgende Systematisierung baut grundsätzlich auf dem bereits verwendeten Analyseraster nach Probst/Raub/Romhardt (2010) auf, allerdings wird für die weiteren Überlegungen eine Erweiterung dieses Modells nach Meinsen (2003) Verwendung finden. Die konstruktivistisch modifizierte Variante nach Meinsen systematisiert das Themenfeld des Wissens im Unternehmen in analoger Weise zum Modell nach Probst/Raub/Romhardt, besitzt jedoch für die folgenden Erörterungen den Vorteil, dass es bereits konstruktivistische Inhaltsdimensionen beinhaltet.<sup>751</sup> Die einzelnen Bausteine werden dabei ebenfalls durch die Darstellung eines vollständigen Regelkreises systematisiert. Die Struktur dieses Regelkreises weist eine weitgehende Übereinstimmung mit einem einfachen Managementregelkreis auf, der aus den Prozessen der Zielsetzung, Realisation und Bewertung besteht.<sup>752</sup> Auch an dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass trotz des verwendeten Strukturierungsrahmens inhaltliche Redundanzen innerhalb und zwischen den zu untersuchenden Bausteinen bzw. in Bezug auf die zuvor definierten Dimensionen einer Wissenskultur bestehen können.

---

<sup>750</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.4 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Weber (1976), S. 28; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 688.

<sup>751</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.3 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Meinsen (2003), S. 86ff.

<sup>752</sup> Vgl. Schimmel (2002), S. 304.

### 5.4.3.1 Wissensziele und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Wissensziele werden auch im konstruktivistischen Modell in die Bereiche normativ, strategisch und operativ eingeteilt. Meinsen (2003) stellt hierzu in Analogie zum Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt (2010) fest: „*Wissensziele* dienen dazu, den Wissensentwicklungsprozess in Organisationen eine Richtung zu geben. Eine Unterscheidung in normative (z.B. Wissensleitbild, Unternehmenskultur), strategische (z.B. Kernkompetenzen, Fähigkeitenportfolio) und operationale (konkrete Projekte) Ziele [...] erscheint dabei sinnvoll und hilfreich.“<sup>753</sup> Voraussetzung dafür ist ein Zielsystem, das gesamt-organisational verankert ist und Wissen als „Produktionsfaktor“ in die strategischen Überlegungen integriert. Erst, wenn die Bedeutung von Wissensmanagement durch die Unternehmensleitung herausgestellt wird, können untergeordnete Wissensziele verfolgt werden. Danach können Aspekte des Wissensmanagements in das Zielvereinbarungssystem des Unternehmens aufgenommen und die Zielvereinbarungen auf die hierarchisch darunter liegenden Ebenen heruntergebrochen werden.<sup>754</sup> Wissen ist aus konstruktivistischer Sicht an das Individuum gekoppelt.<sup>755</sup> Die Entstehung kollektiven Wissens, wie es in der realistischen Sichtweise dargestellt wird, ist aus konstruktivistischer Sicht nicht ohne weiteres möglich. Auf Grundlage konstruktivistischer Überlegungen kann aber eine kollektive Datenbasis bestehen, aus der sich kollektives Wissen entwickeln kann. „Wichtig ist dabei zu bedenken, dass es sich beim Wissen eines Kollektivs nicht um das *identische* Wissen verschiedener Individuen handelt.“<sup>756</sup> Aus diesem Verständnis heraus sollten *individuelle Wissensziele* im Vordergrund stehen, die in einem gemeinsamen Prozess mit den verschiedenen Anspruchsgruppen erarbeitet wurden. Kollektive Wissensziele spielen hingegen eine untergeordnete Rolle, können aber situativ und unter Viabilitätsgesichtspunkten ebenfalls von Bedeutung sein. Da Wissen aus konstruktivistischer Sicht stets subjektiv und funktionell ist<sup>757</sup> kann davon ausgegangen werden, dass *implizite Wissensbestandteile* nicht nur den Hauptbestandteil sämtlicher Inhaltsdimensionen des Wissens ausmachen, sondern darüber hinaus eine einfache Externalisierung, wie sie im Realismus postuliert wird, mit Problemen einhergeht. Demnach sollte bereits im Baustein der Wissensziele nicht das Wissen

---

<sup>753</sup> Meinsen (2003), S. 96, Hervorhebung im Original.

<sup>754</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 96.

<sup>755</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>756</sup> Meinsen (2003), S. 58, Hervorhebung im Original.

<sup>757</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 67.

selbst, sondern dessen Funktionalität für Arbeitssituationen hervorgehoben und mit den Wissenszielen verknüpft werden.<sup>758</sup>

**Kulturwirkung:** Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und dem Baustein der Wissensziele unterliegt aus konstruktivistischer Sicht den Prämissen des Metaphernansatzes der Unternehmenskulturforschung und des humanorientierten Wissensmanagements. Die Wissensfreundlichkeit einer Unternehmenskultur kann dabei in einem ersten Schritt die *normativen Zielsetzungen* beeinflussen. Ist die Wissensfreundlichkeit der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter als hoch einzuschätzen, wird die Zielformulierung begünstigt. Dies kann insbesondere durch die Entfaltung motivationaler Potenziale der involvierten Individuen begründet werden.<sup>759</sup> Ist die individuelle Relevanz von Wissen hingegen als niedrig einzuschätzen, ist den Mitarbeitern die Bedeutsamkeit von Wissenszielen nicht deutlich und die Zielbildung wird durch fehlende Kommunikations- und Interaktionsprozesse eingeschränkt. Ähnliche Zusammenhänge gelten auch für *strategische und operative Wissensziele*, die aus den normativen abgeleitet sind und deren Abstraktionsgrad weniger hoch ist. Auch hier ist davon auszugehen, dass die individuelle Bedeutung von Wissen die Zielformulierung bzw. den Entwicklungsprozess auf strategischer und operativer Ebene positiv oder negativ verändern kann. Meinsen (2003) stellt insbesondere die Bedeutung der Unternehmensleitung für die Wissenszielbildung heraus: „Erst wenn die Relevanz von Wissensmanagement von der Organisationsleitung explizit zum Ausdruck gebracht wird, können untergeordnete, gestaffelte Wissensziele ernsthaft verfolgt werden.“<sup>760</sup>

**Bausteinwirkung:** „Die organisationale Wirklichkeit unterliegt einem permanenten Wandlungsprozeß.“<sup>761</sup> So können die *normativen Wissensziele* die Kultur beeinflussen, indem sie die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens auf kultureller Ebene definieren. Es ist davon auszugehen, dass durch eine Betonung der Wissensziele auf normativer Ebene und strukturelle Kopplungen *Perturbationen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen* ausgelöst werden können, durch welche die Bedeutung von Wissen gesteigert wird. Dies ist dadurch zu begründen, dass durch eine Veränderung von Kontexten neue individuelle Interpretationen der Kultur geschaffen werden.<sup>762</sup> Flexible und handlungsspielraumöffnende Wissensziele sind dabei als vorteilhafter zu erachten als starre und restringierende Wissensziele. Die Steigerung der Wissensfreundlichkeit einer Kultur ergibt sich allerdings erst durch Kumu-

---

<sup>758</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>759</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>760</sup> Meinsen (2003), S. 96.

<sup>761</sup> Hofbauer (1991), S. 85.

<sup>762</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

lation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen.<sup>763</sup> Auch auf *strategischer und operativer Ebene* trägt die Betonung von Wissen während der Wissenszielbildung dazu bei, die Konstruktion der Mitarbeiter wissensorientiert zu verändern, insbesondere wenn Wissensziele auf diesen Ebenen nicht einfach vorgegeben, sondern die Mitarbeiter aktiv in die Herunterbrechung der Ziele einbezogen werden. Klimecki/Probst (1990) stellen hierzu fest: „Wenn alle Aktivitäten gestalten, dann hat auch jede Aktivität ihre Wirkungen und Nebenwirkungen und ist Einflussgrösse und Beeinflussungsfaktor.“<sup>764</sup> Ziele, die Flexibilität aufweisen und Restriktionen vermeiden, unterstützen auch auf diesen Ebenen die individuelle Wissensorientierung. Inwieweit eine Verbindung zwischen der Auswahl der Wissensziele und dem Bedeutungszuwachs von Wissen gegeben ist, kann dabei nicht objektiviert werden. Es ist aus konstruktivistischer Sicht in diesem Kontext zweckdienlich, nicht die Bedeutung des Wissens an sich als Zieldimension festzulegen, sondern dessen Funktionalität und Viabilität für Arbeitssituationen hervorzuheben.<sup>765</sup> Dadurch wird im weiteren Verlauf des Wissensmanagements eine Kontrolle trotz der Annahme begünstigt, dass Wissen an Individuen gekoppelt ist.

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Effekten besitzen auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf die Wissenszielbildung. So ist aus Sicht des Konstruktivismus z.B. davon auszugehen, dass *Vertrauen* die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Veränderung ihrer Wirklichkeitskonstruktionen erhöht und dadurch die Wissenszielbildung unterstützt. Gleichzeitig werden Wissensziele, welche Vertrauen betonen und Sanktionen vermeiden, Perturbationen auslösen, durch welche das Vertrauen individuell gesteigert und kumuliert eine Vertrauenskultur gefördert wird.<sup>766</sup> In folgender Tabelle 23 werden die Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur in Bezug auf den Baustein der Wissensziele aus Sicht des Konstruktivismus geprüft.<sup>767</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensziele</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Eine positive Bewertung des Verhaltens von Personen oder Institutionen führt dazu, dass Mitarbeiter während der Wissenszielbildung eine erhöhte Bereitschaft für Veränderung ihrer individuellen Wirklichkeitskonstruktionen aufweisen. Die dadurch gesteigerte Motivation erhöht die Viabilität der Wissensziele.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen Unternehmensmitglieder davon aus, dass ihr Wissen während der Wissenszielbildung zuverlässig verwendet wird, erhöht sich dadurch deren Perturbationsbereitschaft. Dies trägt dazu bei, dass die Wissenszielbildung im Prozess und im Ergebnis verbessert wird.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i></li> </ul>

<sup>763</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>764</sup> Klimecki/Probst (1990), S. 60.

<sup>765</sup> Vgl. Glasersfeld (1998), S. 510.

<sup>766</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>767</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.4.2 sowie Abschnitt 5.1.2.5 der vorliegenden Arbeit.

	<p>Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten geht mit einer erhöhten Bereitschaft einher, die eigenen Konstruktionen durch Außenimpulse beeinflussen zu lassen. Die Bildung von Wissenszielen wird prozessual und in Bezug auf die Ergebnisviabilität unterstützt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Kommunikations- und Interaktionsprozesse sind wesentlich, um Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen auszulösen. Die Wissenszielbildung wird dadurch unterstützt, der Zielbildungsprozess und die Viabilität der Wissensziele verbessert.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt hat zur Folge, dass die motivationale Bereitschaft, sich von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen, ansteigt. Die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen wird dadurch erhöht, der Prozess der Zielbildung und die Viabilität der Wissensziele können verbessert werden.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Unternehmensmitglieder, die davon ausgehen, dass ihr Wissen während der Wissenszielbildung zuverlässig verwendet wird, werden offen mit Wissensinhalten umgehen und dadurch eine erhöhte Pertubationsbereitschaft aufweisen. Dies trägt dazu bei, dass die Wissenszielbildung in Prozess und Ergebnis verbessert wird.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte führen dazu, dass die Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen ansteigt. Neben positiven Auswirkungen auf den Prozess der Wissenszielbildung wird ebenso die Viabilität der Wissensziele gesteigert.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln trägt motivational dazu bei, dass die individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter verändert werden. Es ist allerdings zu beachten, dass ein autonomieorientierter Mitarbeiter die Wissenszielbildung als Einschränkung seines eigenverantwortlichen Handelns ansehen kann. Der Prozess und die Viabilität der Wissensziele können dadurch beeinträchtigt werden.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen bewirkt, dass die Bereitschaft, sich von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen ebenso wie das individuelle Interesse am Themenfeld Wissen hoch sind. Die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen wird dadurch vergrößert, der Prozess der Zielbildung und die Viabilität der Wissensziele können verbessert werden.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten geht mit einer hohen Bereitschaft einher, die individuellen Konstruktionen bezüglich wissensorientierter Fragestellungen pertubieren zu lassen. Die Wissenszielbildung wird dadurch in Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Unterstützungsleistungen und Hilfestellungen verbessern die Wissenszielbildung in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht und erhöhen die Viabilität der Wissensziele. Dies liegt darin begründet, dass durch Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen notwendige Kommunikations- und Interaktionsprozesse stattfinden, die die individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter verändern können.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie begünstigt die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern pertubieren zu lassen. Gleichzeitig erfahren Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen durch empathisches Handeln eine Bedeutungssteigerung. Beide Prozesse unterstützen die Wissenszielbildung und erhöhen die Viabilität der Wissensziele.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Eine hohe Innovationsbereitschaft bewirkt, dass das individuelle Interesse am Themenfeld Wissen ebenso wie die Bereitschaft, sich von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen, hoch sind. Die Wahrscheinlichkeit einer Perturbation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen wird dadurch vergrößert.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i></li> </ul>

	<p>Gewährte Handlungsspielräume tragen motivational dazu bei, dass die individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter pertubiert werden. Allerdings ist zu beachten, dass ein individuell als zu breit eingeschätztes Spektrum an Handlungsspielräumen eine Ausnutzung durch die Mitarbeiter nach sich ziehen kann.</p>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich des Machtumgangs sind gleichzeitig Reflexionen der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen. Diese Reflexionsprozesse erhöhen die Konstruktivität des Machtumgangs und verbessern dadurch die Kommunikations- und Interaktionsintensität zwischen den Unternehmensmitgliedern. Die Wissenszielbildung wird im Prozess und Ergebnis unterstützt.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Die Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen während der Wissenszielbildung führt dazu, dass die Kommunikation und Interaktion zwischen den Unternehmensmitgliedern aufgrund verminderter Sanktionsangst ansteigt. Die Wissenszielbildung wird dadurch unterstützt, da der Zielbildungsprozess und die Viabilität der Wissensziele verbessert werden können. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht die Konstruktionen der Mitarbeiter dahingehend pertubieren kann, dass diese ihre Arbeitsleistung einschränken.</li> </ul>

Tabelle 23: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensziele aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Grundsätzlich wurde im vergangenen Abschnitt deutlich, dass wechselseitige Zusammenhänge zwischen dem Baustein der Wissensziele und der Unternehmenskultur bestehen. Aufgrund der Paradigmen des Konstruktivismus sind diese vorwiegend auf individueller Ebene zu finden und betreffen sowohl die normativen, strategischen als auch die operativen Wissensziele. Ein hoher Grad an Wissensorientierung begünstigt dabei die Wissenszielbildung. Im Detail betrachtet wurde dies durch sämtliche Dimensionen einer Wissenskultur bestätigt. Dieses Ergebnis entspricht dem Ergebnis der Analyse aus Sicht des Realismus, unterscheidet sich allerdings im Begründungszusammenhang. Aus Sicht des Konstruktivismus trägt eine hohe Wissensorientierung dazu bei, dass die *Viabilität* der Wissenszielbildung verbessert wird. Gleichzeitig werden durch die Wissensziele die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter pertubiert, wodurch der Stellenwert von Wissen verändert werden kann. Die Epistemologie des Konstruktivismus legt in diesem Kontext durch die Prämisse der aktiv gebildeten Wirklichkeitskonstruktionen nahe, dass der Zusammenhang zwischen Wissenszielbildung und Unternehmenskultur weder objektiviert noch gezielt beeinflusst werden kann.

### 5.4.3.2 Wissensidentifikation und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Wissensidentifikation bedarf nach Meinsen (2003) aus konstruktivistischer Sicht eines vom realistisch geprägten Ursprungsmodell nach Probst/Raub/Romhardt (2010) divergierenden Betrachtungsansatzes. Für ihn ist im Rahmen eines konstruktivistisch orientierten Modells der Baustein der Wissensidentifikation nicht als Schaffung einer statischen interner und externer Transparenz sämtlicher Wissensbestände zu sehen, sondern als Auswertung von Erfahrungen, die im Rahmen spezifischer Fragestellungen gesammelt und fixiert wurden. „Wissensidentifikation bedeutet demnach weniger, öffentlich zu machen welche Datenmengen jemand in Form von akademischen oder schulischen Lehrinhalten im Laufe seines Lebens bzw. seiner Berufslaufbahn angesammelt hat, sondern wie er diese in Form von Handlungen in die Entwicklung viabler Lösungen eingebracht hat. [...] Wie bereits gezeigt entwickelt sich daraus dann erst individuell Wissen.“<sup>768</sup> Wissen ist aus dieser Sichtweise kein statischer Besitz, sondern lässt sich durch gesammelte Erfahrungen vermehren.<sup>769</sup>

Im Baustein der Wissensidentifikation liegt ein besonderer Fokus auf *individuellen Wissensbestandteilen*. *Kollektives Wissen* ist zwar auch aus konstruktivistischer Sicht prinzipiell möglich und besitzt somit auch im Baustein der Wissensidentifikation Relevanz, es darf aber nicht als identisches Wissen verschiedener Individuen missverstanden werden.<sup>770</sup> Wie bereits durch Meinsen hervorgehoben, stehen sowohl im individuellen als auch im kollektiven Bereich nicht die explizierten Datenmengen im Vordergrund der Wissensidentifikation, es sollen vielmehr *implizite Erfahrungen* viabler Lösungen einer Identifikation unterzogen werden. Damit unterscheidet sich das konstruktivistische Verständnis vom realistischen Standpunkt, der eine Explizierung impliziter Wissensbestandteile als notwendig ansieht, wenn dies ökonomisch vertretbar ist und dessen Wissensidentifikation im Extremfall einer Datensammlung gleicht. Aus Sicht des Konstruktivismus ist eine Explizierung der impliziten Wissensinhalte zur Wissensidentifikation eher als kontraproduktiv anzusehen, da es weder möglich noch zweckdienlich erscheint sämtliches implizites Wissen zu explizieren. Dies liegt primär darin begründet, dass viable Lösungswege das für das Wissensmanagement entscheidende Faktum darstellen, wodurch nicht das Wissen selbst, sondern dessen Funktionalität für die Arbeitssituation hervorgehoben wird.<sup>771</sup>

---

<sup>768</sup> Meinsen (2003), S. 88, Hervorhebung nicht übernommen.

<sup>769</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.3; vgl. auch Meinsen (2003), S. 88f.

<sup>770</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 58.

<sup>771</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

**Kulturwirkung:** Die individuell gebildeten Werte und Normen besitzen auch aus einem konstruktivistischem Blickwinkel Einfluss auf die Wissensidentifikation. So kann allgemein angenommen werden, dass eine gelebte Wissensfreundlichkeit im Unternehmen die Identifikation von viablen Erfahrungswegen verbessert, indem Wissen in einer solchen Kultur einen höheren Stellenwert besitzt und somit den Mitarbeitern als wesentliches Element des Unternehmenserfolgs erscheint. Dies ist insbesondere *motivational* begründet.<sup>772</sup> Die Wissensorientierung im Unternehmen wirkt sich dabei verstärkt auf die relevanten Prozesse aus, wenn sie beginnend bei der Unternehmensleitung über alle hierarchischen Ebenen gelebt wird.<sup>773</sup> Ist hingegen der individuelle Grad an Wissensorientierung als niedrig einzuschätzen, indem beispielsweise Wissen im Unternehmen allgemein als unbedeutend eingestuft, Symbole und entsprechende Artefakte als kulturelle Medien missachtet werden und dadurch entsprechende Werte und Normen innerhalb der Mitarbeiterkonstruktionen fehlen, kann davon auch der Prozess der Wissensidentifikation negativ betroffen sein. Viablen Erfahrungswege werden dann auf individueller und kollektiver Ebene weniger kommuniziert bzw. weniger durch Interaktionen herausgestellt.

**Bausteinwirkung:** Auch der Baustein der Wissensidentifikation besitzt das Potenzial, den Grad an Wissensfreundlichkeit der Unternehmenskultur zu beeinflussen. Staehle (1999) stellt hierzu fest: „[...] Organisationsmitglieder produzieren im Wege wechselseitiger Beeinflussung ihre Umwelt(en) selbst.“<sup>774</sup> Wird während des Prozesses der Wissensidentifikation Wissen über alle Hierarchieebenen hinweg als bedeutsam herausgestellt, können dadurch die Konstruktionen der Mitarbeiter pertubiert werden, was letztendlich zu einem höheren Grad an Wissensorientierung im Unternehmen führen kann.<sup>775</sup> Diese Überlegung wird durch die Annahmen der humanorientierten Ausrichtung des Wissensmanagements unterstützt, die quantitative Wissensidentifikationsziele ausschließt und stattdessen viable Lösungswege als Grundlage der Identifikation bevorzugt.<sup>776</sup> Durch diese Vorgehensweise wird nicht nur dem konstruktivistischen Paradigma gefolgt, es bietet darüber hinaus im Gegensatz zu rein quantitativen Verfahren den Vorteil, dass die einzelnen Unternehmensmitglieder bezüglich ihres Erfahrungsschatzes ernst genommen und als bedeutend und einzigartig für den Erfolg des Unternehmens eingestuft werden. Die dadurch resultierende positive Konnotation fördert diejenigen individuellen Werte und Normen, die positiv mit einer Wissensorientierung verknüpft

---

<sup>772</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>773</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 96.

<sup>774</sup> Staehle (1999), S. 516.

<sup>775</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>776</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

sind. Wird hingegen die Wissensidentifikation dermaßen durchgeführt, dass Wissen entweder unterbetont oder im entgegengesetzten Extrem stark überbetont wird, kann dieser Zusammenhang die individuellen Konstruktionen negativ beeinflussen und dafür sorgen, dass insgesamt wissensfeindliche Werte und Normen herausgebildet werden. Gleiches gilt beispielsweise, wenn die Mitarbeiter ihre Handlungsspielräume durch den Prozess der Wissensidentifikation eingeschränkt sehen.<sup>777</sup>

Es ist davon auszugehen, dass neben diesen allgemeinen Effekten auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf die Wissensidentifikation besitzen. So kann z.B. eine hohe Bedeutung der *Zusammenarbeit* die Bereitswilligkeit der Mitarbeiter erhöhen, ihre individuellen Konstruktionen durch Außenimpulse beeinflussen zu lassen und zusätzlich ihre Kommunikationsintensität steigern. Beide Prozesse unterstützen die Wissensidentifikation. Gleichzeitig kann der Prozess der Wissensidentifikation eine Kultur der Zusammenarbeit fördern. Werden während der Wissensidentifikation z.B. Kontexte für einen Erfahrungsaustausch geschaffen und wird dies positiv bewertet, können die Konstruktionen der Mitarbeiter zusammenarbeitsorientiert verändert werden. Kumuliert wird eine Kultur der Zusammenarbeit begünstigt.<sup>778</sup> Die Auswirkungen der Dimensionen einer Wissenskultur auf die Wissensidentifikation werden in Tabelle 24 unter den Prämissen des Konstruktivismus präsentiert.<sup>779</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensidentifikation</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Eine positive Bewertung des Verhaltens von Personen oder der Gesamtorganisation führt dazu, dass Mitarbeiter während der Wissensidentifikation eine erhöhte Bereitschaft aufweisen, ihre Erfahrungen und viablen Lösungswege weiterzugeben. Die Viabilität der Wissensidentifikation wird gesteigert.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen Unternehmensmitglieder davon aus, dass ihr Wissen während der Wissensidentifikation zuverlässig verwendet wird, erhöht sich dadurch die Bereitschaft, eigene Erfahrungen zur Identifikation freizugeben. Die ansteigende Intensität der Kommunikation und Interaktion trägt dazu bei, dass die Ergebnisviabilität der Wissensidentifikation verbessert wird.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitswilligkeit zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten ist notwendig, um viable Lösungswege und Erfahrungen zu kommunizieren. Zusätzlich wird dadurch die Bereitschaft gefördert, die individuellen Konstruktionen durch Außenimpulse beeinflussen zu lassen. Der Prozess und das Ergebnis der Wissensidentifikation werden dadurch unterstützt.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass viable Lösungswege und Erfahrungen weitergegeben und die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen pertubiert werden. Die Wissensidentifikation wird dadurch in Prozess und Ergebnis gefördert.</li> </ul>

<sup>777</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>778</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>779</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.4.2 sowie Abschnitt 5.1.2.5 der vorliegenden Arbeit.

<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt ist notwendig, um die eigenen viablen Lösungswege und Erfahrungen im Prozess der Wissensidentifikation weiterzugeben. Zusätzlich steigt die Bereitschaft, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Unternehmensmitglieder, die davon ausgehen, dass ihr Wissen während der Wissensidentifikation zuverlässig verwendet wird, werden offen mit eigenen Erfahrungen und viablen Lösungswegen umgehen und zusätzlich eine erhöhte Bereitschaft zur Veränderung ihrer individuellen Wirklichkeitskonstruktionen aufweisen. Die Wissensidentifikation wird dadurch begünstigt.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte sind notwendig, um viable Lösungswege und Erfahrungen vor der Weitergabe zu identifizieren und etwaige Redundanzen zu vermeiden. Zusätzlich steigt durch Selbstreflexion die Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen an.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln im Rahmen der Wissensidentifikation steigert die Bereitschaft zur Weitergabe viabler Lösungswege und Erfahrungen. Dies kann durch motivationale Effekte selbstständiger Arbeit begründet werden. Es ist allerdings zu beachten, dass ein autonomieorientierter Mitarbeiter die Wissensidentifikation als Einschränkung seines eigenverantwortlichen Handelns ansehen kann. Der Prozess und die Viabilität der Wissensidentifikation können dadurch beeinträchtigt werden.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen ist eine wesentliche Vorbedingung, um die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern pertubieren zu lassen. Zusätzlich dazu werden die viablen Lösungswege und Erfahrungen durch eine hohe Lernbereitschaft vermehrt kommuniziert. Beide Prozesse fördern die Wissensidentifikation.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten geht mit einer hohen Bereitschaft einher, die individuellen Konstruktionen bezüglich wissensorientierter Fragestellungen zu verändern. Die Wissensidentifikation wird dadurch gefördert, viable Lösungswege und Erfahrungen vermehrt kommuniziert.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Eine hohe Bedeutung der Fürsorge geht mit Unterstützungs- und Hilfeleistungen einher, durch welche die Bereitschaft erhöht wird, anderen Unternehmensmitgliedern bei der Erörterung ihrer Erfahrungen zu helfen. Die Wissensidentifikation wird dadurch in zeitlicher Hinsicht sowie unter Viabilitäts Gesichtspunkten unterstützt.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie fördert die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen. Zusätzlich werde Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen durch empathisches Handeln in ihrer Bedeutung gesteigert. Prozess und Viabilität der Wissensidentifikation werden dadurch begünstigt.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft unterstützt die Bereitwilligkeit, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen verändern zu lassen. Zusätzlich werden die viablen Lösungswege und Erfahrungen unter der Prämisse einer hohen Innovationsbereitschaft vermehrt kommuniziert. Beide Prozesse sind notwendig, um die Wissensidentifikation zu fördern.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Gewährte Handlungsspielräume betonen den Wert selbstständiger Arbeit und steigern motivational die Bereitschaft zur Weitergabe viabler Lösungswege und Erfahrungen. Allerdings ist zu beachten, dass ein individuell als zu breit eingeschätztes Spektrum an Handlungsspielräumen eine Ausnutzung durch die Mitarbeiter nach sich ziehen kann.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse erhöhen die Konstruktivität des Machtumgangs und verbessern dadurch die Kommunikations- und Interaktionsintensität zwischen den Unternehmensmitgliedern. Die Wissensidentifikation wird sowohl im Prozess als auch im Ergebnis unterstützt.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Vermeidung von Sanktionen und Kontrollen unterstützt die Wissensidentifikation durch eine Erhöhung der Kommunikation und Interaktion und einer verminderten Sanktionsangst. Dies gilt besonders für die Anfangsphase, in der gewährleistet werden sollte, dass sämtliche Unternehmensmitglieder in die relevanten Identifikationsprozesse einbezogen werden. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht die Konstruktionen der Mitarbeiter dahingehend pertubieren kann, dass diese ihre Arbeitsleistung einschränken.</li> </ul>
--	--

Tabelle 24: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensidentifikation aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der vorangehende Abschnitt hat herausgestellt, dass auch aus konstruktivistischer Sicht zwischen dem Baustein der Wissensidentifikation und der Unternehmenskultur zahlreiche Schnittfelder bestehen. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass nicht die objektive Identifikation von statischen Wissensbeständen der Unternehmensmitglieder im Mittelpunkt steht, sondern Erfahrungen und viable Lösungswege identifiziert und kommuniziert werden sollen. Dies gilt sowohl für individuelle als auch für kollektive Zusammenhänge. Durch eine wissensfreundliche Kultur wird der Stellenwert von Wissen im Unternehmen betont und die Identifikation viabler Lösungswege verbessert. Wie gezeigt wurde, gilt dieser Zusammenhang grundsätzlich auch für die Elemente einer Wissenskultur. Umgekehrt besitzt eine gelebte Wissensorientierung während der Wissensidentifikation das Potenzial, die Konstruktionen der Mitarbeiter hin zu wissensorientierten Werten und Normen zu verändern. Kumuliert wird dadurch eine wissensorientierte Unternehmenskultur begünstigt.

#### **5.4.3.3 Wissenserwerb und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus**

Wissen ist aus Sicht des Konstruktivismus kein abstrakter Gegenstand, den man durch Zukauf erwerben kann. Es ist vielmehr als Ergebnis eines individuellen Konstruktionsprozesses zu sehen und bezieht sich auf eine bestimmte Situation oder Konstellation. Meinsen (2003) unternimmt den Versuch, die Möglichkeiten des Wissenserwerbs aus konstruktivistischer Sicht zu beleuchten: „Was in diesem Zusammenhang im konstruktivistischen Rahmen möglich ist, ist der Versuch einer Integration von Individuen in Organisationen, von denen man erwartet oder erhofft, dass sie ihre Erfahrungen und Kompetenzen für diese Organisation einsetzen und sich dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass wünschenswerte Ergebnisse ‚produziert‘

werden. Es kann also nicht Wissen an sich als eine Art Gegenstand erworben werden, sondern es können Menschen in Prozesse einbezogen werden, die in der Lage sind, ihre internalen Wissensentwicklungsprozesse in für das Gesamtsystem erfolgreiche Handlungen umzusetzen.“<sup>780</sup> Dementsprechend müssen im Rahmen des Wissenserwerbs die potenziellen Mitarbeiter nicht nur anhand ihrer abrufbaren Datenbestände ausgewählt werden, sondern vor allen Dingen anhand ihrer Fähigkeit, Daten und Informationen in Wissen und erfolgreiche Handlungen umzusetzen. Die Auswahl der Mitarbeiter sollte weniger bezüglich der von ihnen absolvierten Ausbildungsgänge erfolgen, sondern vielmehr anhand der Quantität und Qualität der Projekte, an denen sie aktiv und erfolgreich mitgewirkt haben.<sup>781</sup>

Wissen ist aus konstruktivistischer Sicht an das Individuum gebunden. Der Baustein des Wissenserwerbs betont daher *individuelle Wissensbestände* und schließt kollektives Wissen weitgehend aus. Neben der Akzentuierung individueller Wissensinhalte stehen auch im Baustein des Wissenserwerbs nicht die expliziten Datenmengen im Vordergrund der Betrachtungen, die Überlegungen fokussieren vielmehr die *impliziten Erfahrungswege* der zugekauften Mitarbeiter, die in der Vergangenheit zu viablen Lösungen geführt haben. Damit unterscheidet sich das konstruktivistische Verständnis vom realistisch geprägten Standpunkt, der seinen Fokus auf explizite Wissensinhalte legt und diese als einfach übertragbar in die bestehende Organisation annimmt. Durch die konstruktivistische Sichtweise mit ihrem Fokus auf individuellen und impliziten Wissensbestandteilen werden weiterhin Datenzukaufe elektronischer Art verworfen, da diese zwar zahlreiche Datenbestände liefern können, allerdings die entsprechende Kontexte und individuellen Kopplungen fehlen. Dementsprechend können Datenbanken weder Erfahrungen noch viable Lösungswege liefern, sie sind im Rahmen des Wissenserwerbs konstruktivistischer Prägung als nicht zweckdienlich einzustufen und werden im Folgenden keiner näheren Betrachtung unterzogen.<sup>782</sup>

**Kulturwirkung:** Meinsen (2003) betont den Zusammenhang zwischen Wissenserwerb und Unternehmenskultur, indem er herausstellt: „[...] dass innerhalb der erwerbenden Organisation eine Kultur vorherrschen sollte, die es Externen ermöglicht, ihr Wissen erfolgreich einbringen zu können.“<sup>783</sup> So kann sich die Wissensorientierung einer Kultur auf die Eingliederung neuer Mitarbeiter und deren Erfahrungen auswirken. Wird eine Kultur durch neue Mitarbeiter als wissensorientiert und offen für Neues empfunden und pertubiert diese Einschätzung deren individuelle Wirklichkeitskonstruktionen, können sich diese Zusammenhänge

---

<sup>780</sup> Meinsen (2003), S. 90.

<sup>781</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.3; vgl. auch Meinsen (2003), S. 89f.

<sup>782</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>783</sup> Meinsen (2003), S. 90.

positiv auf den Wissenserwerb auswirken.<sup>784</sup> Neue Mitarbeiter gehen davon aus, dass sie in einer solchen Kultur ernst genommen und ihre Erfahrungen nicht als Bedrohung gewohnheitsmäßiger Routinen, sondern als gewinnbringend für sämtliche Unternehmensmitglieder eingestuft werden. Dadurch wird ihr eigener Eingliederungsprozess *motivational* verbessert, ihre Erfahrungen und viablen Lösungswege werden verstärkt kommuniziert und es kann infolgedessen zu einer schnellen und positiv verlaufenden Integration der zuvor externen Erfahrungen in die Organisation kommen. Werden die vorherrschenden unternehmenskulturellen Werte und Normen hingegen von vorneherein als wissensfeindlich und wenig offen empfunden, indem beispielsweise entsprechende Symbole, Artefakte oder sonstige kulturelle Medien einen solchen Eindruck vermitteln, kann dies durch strukturelle Kopplungen dazu führen, dass die Erfahrungen der neu erworbenen Mitarbeiter nur schwerlich in das bestehende Unternehmen integriert werden können.<sup>785</sup>

**Bausteinwirkung:** „Eine Organisationskultur wird in sozialer Interaktion und Kommunikation kontinuierlich produziert [...].“<sup>786</sup> Es ist daher davon auszugehen, dass eine Betonung von Wissen ebenso wie eine hierarchieübergreifend gelebte Wissensfreundlichkeit während des Prozesses des Wissenserwerbs durch strukturelle Kopplungen die Integration externer Mitarbeiter fördert und zusätzlich die individuellen Konstruktionen sämtlicher Unternehmensmitglieder wissensorientiert verändert. Werden externe Mitarbeiter hingegen im Baustein des Wissenserwerbs als Bedrohungen oder Störfaktoren angesehen, durch die Handlungsspielräume eingeschränkt und deren Erfahrungen gemieden oder als wenig produktiv für das Unternehmen eingestuft werden, besitzt dies insgesamt negative Auswirkungen auf die allgemeine Wissensorientierung im Unternehmen. Die individuellen Werte und Normen können dadurch zur Wissensfeindlichkeit verändert werden, wodurch sämtliche Bausteine des Wissensmanagements negativ betroffen sein können.<sup>787</sup>

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Zusammenhängen besitzen auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf den Wissenserwerb. So kann z.B. eine hohe Bedeutung der *Offenheit* dazu beitragen, neue Mitarbeiter in das Unternehmen zu integrieren und die Bereit-

---

<sup>784</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 90.

<sup>785</sup> An dieser Stelle ist auf das Konstrukt der selbsterfüllenden Prophezeiungen nach Watzlawick (2004b) hinzuweisen, das im Rahmen der Diskussion zum Konstruktivismus einen hohen Stellenwert besitzt. Watzlawick stellt fest: „Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung ist eine Annahme oder Voraussage, die rein aus der Tatsache heraus, dass sie gemacht wurde, das angenommene, erwartete oder vorhergesagte Ereignis zur Wirklichkeit werden läßt und so ihre eigene ‚Richtigkeit‘ bestätigt“ (Watzlawick (2004b), S. 91). Im Falle einer als wissensfeindlich wahrgenommenen Unternehmenskultur kann diese Einschätzung dazu führen, dass man die eigenen Erfahrungen nicht kommuniziert und die Kultur dadurch tatsächlich langfristig zur Wissensfeindlichkeit tendiert.; vgl. zum Konzept der selbsterfüllenden Prophezeiungen auch Watzlawick (2004b).

<sup>786</sup> Franzpötter (1997), S. 63.

<sup>787</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

willigkeit steigern, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen durch Außenimpulse beeinflussen zu lassen. Gleichzeitig kann der Prozess der Wissensidentifikation eine Kultur der Offenheit fördern. Wird während des Wissenserwerbs Offenheit hierarchieübergreifend gelebt, z.B. indem neue Mitarbeiter ihre Erfahrungen offen kommunizieren, können dadurch Veränderungen der individuellen Konstruktionen ausgelöst werden. Kumuliert wird eine Kultur der Offenheit gefördert.<sup>788</sup> In folgender Tabelle 25 werden die Elemente einer Wissenskultur in Bezug auf den Baustein des Wissenserwerbs geprüft, um etwaige Auswirkungen aus Sicht des Konstruktivismus zu präzisieren.<sup>789</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf den Wissenserwerb</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Eine positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen führt dazu, dass neue Mitarbeiter eine erhöhte Bereitschaft aufweisen, ihre Erfahrungen und viablen Lösungswege kommunikativ weiterzugeben. Gleichzeitig werden bestehende Mitarbeiter neue Erfahrungen und viable Lösungswege eher annehmen und dadurch eine Integration neuer Mitarbeiter erleichtern.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen neu akquirierte Unternehmensmitglieder davon aus, dass ihr Wissen zuverlässig verwendet wird, erhöht sich dadurch die Bereitschaft, eigene Erfahrungen weiterzugeben. Die ansteigende Intensität der Kommunikation und Interaktion trägt dazu bei, dass der Wissenserwerb in Prozess und Ergebnis unterstützt wird.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitwilligkeit zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten ist notwendig, damit neu akquirierte Mitarbeiter ihre viablen Lösungswege und Erfahrungen kommunizieren. Zusätzlich wird die Bereitschaft gefördert, dass die bestehenden Mitarbeiter ihre individuellen Konstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern pertubieren lassen.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität zwischen neu akquirierten und bestehenden Mitarbeitern ist wesentlich, um die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder zu pertubieren und somit viable Lösungswege und Erfahrungen weiterzugeben. Auch die Integration neuer Mitarbeiter wird durch Kommunikation und Interaktion gefördert.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt ist erforderlich, um neue Mitarbeiter verstärkt in das Unternehmen zu integrieren und viable Lösungen und Erfahrungen zu kommunizieren. Zusätzlich steigt die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Neu akquirierte Unternehmensmitglieder, die davon ausgehen, dass ihr Wissen zuverlässig verwendet wird, werden offen mit Erfahrungen und viablen Lösungswegen umgehen und motivationale Potenziale ausschöpfen. Neben einer vereinfachten Integration trägt dies dazu bei, dass der Wissenserwerb im Prozess und im Ergebnis verbessert wird.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse sind notwendig, damit neu akquirierte Mitarbeiter viable Lösungswege und Erfahrungen vor der Weitergabe identifizieren und etwaige Redundanzen oder vermeintliche Fehleinschätzungen erkennen. Zusätzlich steigt durch Selbstreflexion die Bereitschaft der bestehenden Mitarbeiter zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen an.</li> </ul>

<sup>788</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>789</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.4.2 sowie Abschnitt 5.1.2.5 der vorliegenden Arbeit.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln verbessert die Integration neu akquirierter Mitarbeiter in das Unternehmen und begünstigt deren Bereitschaft zur Weitergabe viabler Lösungswege und Erfahrungen. Es ist allerdings zu beachten, dass ein autonomieorientierter Mitarbeiter die Wissensidentifikation als Einschränkung seines eigenverantwortlichen Handelns ansehen kann. Der Prozess und die Viabilität des Wissenserwerbs können dadurch beeinträchtigt werden.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen ist eine Voraussetzung, um die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von neu akquirierten Unternehmensmitgliedern pertubieren zu lassen. Gleichzeitig werden viable Lösungswege und Erfahrungen der neu akquirierten Mitarbeiter vermehrt kommuniziert.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten erhöht die Bereitschaft, die individuellen Konstruktionen zu verändern. Der Wissenserwerb wird dadurch begünstigt, da die viablen Lösungswege und Erfahrungen neuer Mitarbeiter vermehrt kommuniziert und in bestehende Strukturen integriert werden.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Unterstützungs- und Hilfeleistungen erhöhen die Bereitschaft, neu akquirierten Unternehmensmitgliedern bei der Integration sowie der Kommunikation ihrer Erfahrungen und viablen Lösungswege zu helfen. Der Wissenserwerb wird dadurch in zeitlicher Hinsicht und unter Viabilitätsgesichtspunkten unterstützt.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie fördert die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen und viable Lösungswege sowie Erfahrungen weiterzugeben. Zusätzlich werden Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen durch empathisches Handeln begünstigt. Prozess und Viabilität des Wissenserwerbs werden dadurch unterstützt.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft unterstützt die Bereitwilligkeit, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen durch die Erfahrungen und viablen Lösungswege neu akquirierter Mitarbeiter pertubieren zu lassen. Zusätzlich werden die viable Lösungswege und Erfahrungen vermehrt kommuniziert.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Handlungsspielräumen zur Integration neuer Mitarbeiter im Unternehmen steigern aufgrund motivationaler Effekte deren Bereitschaft zur Weitergabe viabler Lösungswege und Erfahrungen. Allerdings ist zu beachten, dass ein individuell als zu breit eingeschätztes Spektrum an Handlungsspielräumen eine Ausnutzung durch die Mitarbeiter nach sich ziehen kann.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse verbessern die Konstruktivität des Machtumgangs und vereinfachen die Integration neuer Mitarbeiter und deren Erfahrungen in das Unternehmen. Der Wissenserwerb wird dadurch sowohl im Prozess als auch im Ergebnis unterstützt.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen unterstützt den Wissenserwerb durch eine Erhöhung der Kommunikation und Interaktion sowie eine verbesserte Integration neu akquirierter Mitarbeiter. Erfahrungen und viable Lösungswege werden ohne Sanktionsangst eher kommuniziert und in bestehende Strukturen integriert. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht die Konstruktionen der Mitarbeiter dahingehend pertubieren kann, dass diese ihre Arbeitsleistung einschränken.</li> </ul>

Tabelle 25: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein des Wissenserwerbs aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Grundsätzlich wurde im vergangenen Abschnitt deutlich, dass inhaltliche Zusammenhänge zwischen dem Baustein des Wissenserwerbs und der Unternehmenskultur bestehen. Dabei stehen Erfahrungen und viable Lösungswege im Mittelpunkt der Betrachtungen. Allgemein konnte im vorangehenden Abschnitt festgestellt werden, dass sich ein hoher Grad an Wissensorientierung positiv auf den Wissenserwerb auswirkt. Neue Mitarbeiter gehen in einem solchen Szenario davon aus, dass sie nicht als Bedrohung wahrgenommen und ihre Erfahrungen als gewinnbringend eingestuft werden. Der dadurch verbesserte Integrationsprozess kann sich positiv auf die Interaktion und Kommunikation auswirken, wodurch Veränderungen der individuellen Konstruktionen begünstigt und Erfahrungen sowie viable Lösungswege vermehrt weitergegeben werden. Dies gilt grundlegend auch für die einzelnen Elemente einer Wissenskultur. Umgekehrt besitzt der Wissenserwerb auch das Potenzial, die Wissensorientierung im Unternehmen zu beeinflussen. Gelebte Wissensorientierung mit dem Ziel der bestmöglichen Integration neuer Mitarbeiter kann durch strukturelle Kopplungen langfristig die Konstruktionen der Mitarbeiter zur Wissensfreundlichkeit bewegen.

#### **5.4.3.4 Wissensentwicklung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus**

Die Wissensentwicklung bezieht sich aus Sicht des Konstruktivismus primär auf die Fort- und Weiterbildung im Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass Wissen immer individuell entwickelt wird und die Wissensentwicklung daher individuell zugeschnitten sein sollte. Meinsen (2003) unterteilt die Wissensentwicklung in zwei Bereiche. Zum einen sollen Daten vermittelt werden, die dazu beitragen können, dass sich der individuelle Datenbestand erhöht. Dies kann z.B. durch die Vermittlung von bekannten Verfahren oder Theorien geschehen. „Auf einer zweiten Ebene setzt Fort- und Weiterbildung in der Vermittlung von Methoden an, die helfen, aus Daten Wissen zu machen. Da die entsprechenden Verarbeitungsprozesse sehr individuell sind, bedeutet dies, dass verschiedene Möglichkeiten und Wege offeriert werden sollten, um Daten in Wissen weiterverarbeiten zu können.“<sup>790</sup> Meinsen betont in diesem Kontext insbesondere die Bedeutung der Fehlertoleranz, denn nur durch diese kann im Rahmen der Wissensentwicklung gesichert werden, dass Neues entwickelt und ausprobiert wird.<sup>791</sup>

Den Prämissen des (radikalen) Konstruktivismus folgend, nimmt das *individuelle Wissen* eine herausragende Stellung innerhalb der Wissensentwicklung ein, die Entwicklung kollektiven Wissens ist hingegen aus konstruktivistischer Perspektive nur von geringfügiger Relevanz.

---

<sup>790</sup> Meinsen (2003), S. 91.

<sup>791</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.3; vgl. auch Meinsen (2003), S. 90f.

Dennoch ist die Rolle von Gruppen auch in diesem Baustein nicht zu unterschätzen, da hauptsächlich in diesen Fort- und Weiterbildungsprozesse stattfinden. Die Beutung *expliziter Wissensbestandteile* ist innerhalb der Wissensentwicklung relativ hoch, wenn man diese Bestandteile nicht als Wissen, sondern als Daten auffasst. So ist eine Zieldimension von Fort- und Weiterbildungen die Erhöhung des individuellen Datenbestandes. Dabei sollte versucht werden, durch Kommunikation und Interaktion die unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder zu pertubieren. *Implizites Wissen* ist auch in diesem Baustein von hoher Bedeutung. Methoden, die dazu beitragen aus Daten Wissen zu machen, können insbesondere im impliziten Bereich verortet werden.<sup>792</sup>

**Kulturwirkung:** Im Rahmen der Vermittlung von Daten ist davon auszugehen, dass in einem Unternehmen, in dem die Mitarbeiter Wissen individuell als bedeutend einstufen und somit einen hohen Grad an Wissensorientierung aufweisen, eine Datenvermittlung vereinfacht stattfinden kann. Dies liegt darin begründet, dass den Mitarbeitern der Wert sowie die gesamtunternehmerische und individuelle Bedeutung der vermittelten Daten eher bewusst sind und zusätzlich die Kommunikation und Interaktion aufgrund *motivationaler, integrationsorientierter sowie koordinativer Prozesse* angeregt wird.<sup>793</sup> Die durch strukturelle Kopplungen erreichten Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen führen dazu, dass der individuelle Datenbestand erhöht wird. Gleiches gilt für die Vermittlung von Methoden, die helfen aus Daten Wissen zu machen. Wenn Wissen eine bedeutende Stellung im Unternehmen einnimmt, wird auch die Methodenvermittlung durch die Individuen als hoch eingeschätzt. Es resultiert eine motivational begründete Erhöhung von Kommunikation und Interaktion,<sup>794</sup> durch welche die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung der individuellen Konstruktionen vergrößert wird und zusätzlich dazu die Wahrscheinlichkeit ansteigt, eine individuell passende Methode zu erlangen. Ist hingegen die allgemeine Bedeutung von Wissen im Unternehmen als niedrig einzustufen, ist den entsprechenden Mitarbeitern die Bedeutsamkeit der Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen nicht deutlich und es kann zu einer suboptimalen Weitergabe von Daten und den entsprechenden Verarbeitungsmethoden kommen. Kommunikation und Interaktion werden dabei durch fehlende Motivation der Mitarbeiter eingeschränkt und zielführende Veränderungen der Mitarbeiterkonstruktionen unwahrscheinlich.

**Bausteinwirkung:** Im Baustein der Wissensentwicklung wird die Bedeutung von Wissen für den Erfolg des Individuums und die Stellung des gesamten Unternehmens allgemein betont. Insbesondere die Vermittlung von Methoden zur Verarbeitung von Daten in Wissen stellt

---

<sup>792</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>793</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>794</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

heraus, dass Wissen als wesentlicher Einsatzfaktor zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Diese grundsätzliche Betonung besitzt das Potenzial, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter zu verändern, wodurch sich kumuliert positive Effekte für die unternehmenskulturelle Wissensorientierung ergeben.<sup>795</sup> Dieser Zusammenhang gilt vor allen Dingen, wenn die Wissensentwicklung motivationale Effekte auslöst und dabei nicht Allgemeinphrasen vermittelt werden, sondern spezifisch auf das Individuum eingegangen wird.<sup>796</sup> Auch Staehle (1999) hebt die Bedeutung des Individuums hervor, indem er feststellt: „Was wirklich ist in Organisationen, ist also nicht etwa vom Management vorgegeben, sondern das Ergebnis von Deutungs-, Interpretations-, Gestaltungs- und Aushandlungsprozessen.“<sup>797</sup> Wird hingegen die Wissensentwicklung weniger positiv durchgeführt, indem den Mitarbeitern beispielsweise der Wert der vermittelten Methoden nicht deutlich wird oder die individuellen Anforderungen keinen Einbezug finden, unterbleiben im Extremfall motivationale Effekte. Es kann dadurch trotz der Betonung von Wissensaspekten Reaktanz entstehen.<sup>798</sup> Diese kann dazu führen, dass kumuliert betrachtet die Wissensorientierung im Unternehmen gemindert wird und die Bedeutung von Wissen als Bestandteil der Werte und Normen sinkt.<sup>799</sup>

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Zusammenhängen wird die Wissensentwicklung auch durch die Dimensionen einer Wissenskultur determiniert. So kann z.B. *Autonomie* dazu beitragen, durch eigenverantwortliches Handeln und Selbstreflexionsprozesse individuelle Anknüpfungspunkte für Daten und Methoden zu finden. Gleichzeitig kann der Prozess der Wissensentwicklung positive Auswirkungen auf die Autonomie besitzen. So tragen z.B. Handlungsspielräume während der Wissensentwicklung dazu bei, dass die Bedeutung der Autonomie innerhalb der Mitarbeiterkonstruktionen gesteigert wird. Kumuliert wird dadurch eine Kultur der Autonomie gefördert.<sup>800</sup> Die Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensentwicklung werden in Tabelle 26 aus Sicht des Konstruktivismus erörtert.<sup>801</sup>

<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensentwicklung</b>	
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Eine positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen führt dazu, dass Mitarbeiter während der Wissensentwicklung eine erhöhte Bereitschaft aufweisen, ih-</li> </ul>

<sup>795</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>796</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 91.

<sup>797</sup> Staehle (1999), S. 517, Hervorhebung nicht übernommen.

<sup>798</sup> Vgl. zum Begriff der Reaktanz auch Fröhlich (2000), S. 369.

<sup>799</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>800</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>801</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.4.2 sowie Abschnitt 5.1.2.5 der vorliegenden Arbeit.

	<p>re individuellen Wirklichkeitskonstruktionen pertubieren zu lassen. Dies gilt sowohl für die Ebene der Daten-, als auch für die Ebene der Methodenvermittlung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen Unternehmensmitglieder davon aus, dass Wissen zuverlässig behandelt wird, erhöht sich dadurch ihre motivationale Bereitschaft, fremde Erfahrungen im Rahmen der Daten- und Methodenvermittlung in die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zu integrieren. Die Wissensentwicklung wird dadurch unterstützt.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Durch eine hohe Bereitwilligkeit zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten wird die Bereitschaft gefördert, die individuellen Konstruktionen durch Außenimpulse beeinflussen zu lassen. Der Prozess und das Ergebnis der Wissensentwicklung werden sowohl auf der Ebene der Daten- als auch auf der Ebene der Methodenvermittlung unterstützt.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen pertubiert und somit Daten und Methoden vermittelt werden können. Der Prozess der Wissensentwicklung wird dadurch unterstützt, die Viabilität des entwickelten Wissens verbessert.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt ist eine notwendige Vorbedingung, um die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen. Die Daten- und Methodenentwicklung wird dadurch motivational gefördert.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Unternehmensmitglieder, die davon ausgehen, dass die zu vermittelnden Daten und Methoden während der Wissensentwicklung zuverlässig und offen verwendet werden, werden eine erhöhte Bereitschaft zur Veränderung ihrer individuellen Wirklichkeitskonstruktionen aufweisen. Dies trägt dazu bei, dass die Wissensentwicklung im Prozess und im Ergebnis verbessert wird.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte sind notwendig, um individuelle Anknüpfungspunkte für Daten und Methoden zu finden und Redundanzen sowie etwaige Fehleinschätzungen zu vermeiden. Zusätzlich steigt durch Selbstreflexion die Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen an.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln steigert die Bereitschaft, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen während der Vermittlung von Daten und Methoden beeinflussen zu lassen. Es ist allerdings zu beachten, dass ein autonomieorientierter Mitarbeiter die Wissensentwicklung als Einschränkung seines eigenverantwortlichen Handelns ansehen kann. Der Prozess und die Ergebnisviabilität können dadurch beeinträchtigt werden.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen ist eine wesentliche Vorbedingung, um die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen im Rahmen der Daten- und Methodenvermittlung zu verändern. Zusätzlich dazu werden durch das Interesse am Themenfeld Wissen kommunikative Prozesse begünstigt.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten geht mit einer hohen Bereitschaft einher, die individuellen Konstruktionen im Rahmen der Wissensentwicklung durch Daten und Methoden beeinflussen zu lassen. Die Wissensentwicklung wird dadurch im Prozess und in der Ergebnisviabilität gefördert.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen erleichtern die Daten- und Methodenvermittlung. Dies liegt darin begründet, dass durch Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen notwendige Kommunikations- und Interaktionsprozesse stattfinden, die die individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter pertubieren können. Die Wissensentwicklung wird in zeitlicher Hinsicht sowie bezüglich der Ergebnisviabilität unterstützt.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie fördert die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von ande-</li> </ul>

	ren Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen. Gleichzeitig werden Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen durch empathisches Handeln in ihrer Bedeutung gesteigert. Die Daten- und Methodenvermittlung im Rahmen der Wissensentwicklung wird dadurch begünstigt.
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Eine hohe Innovationsbereitschaft bewirkt, dass die Bereitschaft, sich von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen, ebenso wie das individuelle Interesse am Themenfeld Wissen hoch sind. Die Wahrscheinlichkeit einer Perturbation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen wird dadurch vergrößert, die Daten- und Methodenvermittlung unterstützt.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Handlungsspielräume steigern die motivationale Bereitschaft, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen im Rahmen der Daten- und Methodenvermittlung verändern zu lassen. Allerdings ist zu beachten, dass ein individuell als zu breit eingeschätztes Spektrum an Handlungsspielräumen eine Ausnutzung durch die Mitarbeiter nach sich ziehen kann.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse erhöhen die Konstruktivität und Reflexivität des Machtumgangs und verbessern dadurch die Daten- und Methodenvermittlung. Kommunikative Prozesse werden begünstigt, die Wissensentwicklung wird sowohl im Prozess als auch im Ergebnis unterstützt.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Vermeidung von Sanktionen und Kontrollen unterstützt die Wissensentwicklung durch eine Erhöhung von Kommunikation und Interaktion. Diese entsteht durch eine Verminderung der Sanktionsangst. Daten und Methodenkompetenzen werden dadurch vereinfacht vermittelt. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht die Konstruktionen der Mitarbeiter dahingehend pertubieren kann, dass diese ihre Arbeitsleistung einschränken.</li> </ul>

Tabelle 26: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensentwicklung aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Es bestehen zahlreiche Schnittfelder zwischen dem Baustein der Wissensentwicklung und der Unternehmenskultur. Neben der Vermittlung von Daten spielt dabei insbesondere die Methodenvermittlung eine herausragende Rolle. Allgemein konnte festgestellt werden, dass sich eine wissensorientierte Unternehmenskultur positiv auf die Wissensentwicklung im Unternehmen auswirken kann. Dies betrifft sowohl die Ebene der Daten- als auch die Ebene der Methodenvermittlung. Wie festgestellt werden konnte, besitzen auch die einzelnen Elemente einer Wissenskultur einen positiven Einfluss auf die Wissensentwicklung. Reziprok betrachtet kann sich der Baustein der Wissensentwicklung auch auf die bestehende Unternehmenskultur auswirken. Während des Prozesses der Wissensentwicklung wird die Bedeutung von Wissen für das Individuum und das Gesamtunternehmen betont. Dies kann durch strukturelle Koppungen die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen verändern und den Stellenwert von Wissen individuell erhöhen. Kumuliert wird so eine wissensorientierte Unternehmenskultur begünstigt.

### 5.4.3.5 Wissens(ver)teilung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Aus Sicht des Konstruktivismus ist die Wissens(ver)teilung nur begrenzt möglich. Dies liegt darin begründet, dass Wissen durch einen individuellen Verarbeitungsprozess entsteht, an das Individuum gekoppelt ist und darüber hinaus in dieser epistemologischen Sichtweise von einer eingeschränkten Erkennbarkeit der Außenwelt ausgegangen wird. Meinsen (2003) stellt hierzu pragmatisch fest: „Grundsätzlich sollte man sich aber keinen Illusionen darüber hingeben, dass Wissen verteilt werden kann: dies funktioniert bestenfalls bei Daten.“<sup>802</sup> Um die Möglichkeit einer Perturbation individueller Wirklichkeitskonstruktionen zu unterstützen, sollten im Rahmen der Wissens(ver)teilung Kontexte in zeitlicher und räumlicher Hinsicht geschaffen werden, in denen Unternehmensmitglieder in Kontakt zueinander treten können und in denen direkte Kommunikation gefördert wird. Im Idealfall können dadurch Daten ausgetauscht werden, die zur täglichen Arbeit benötigt werden, wobei von Reibungsverlusten auszugehen ist. Eine technische Wissensverteilung, wie sie im Realismus beispielsweise durch die Einrichtung von Datenbanken gefordert wird, ist aus Sicht des Konstruktivismus als nicht sinnvoll einzuschätzen, da sie zu einer Datenflut und damit zur Überlastung und Reaktanz führen kann.<sup>803</sup> Technische Verfahren sollten eher dazu eingesetzt werden, ein vernetztes System zu bilden, in dem jeder erfahren kann, bei welchem Mitarbeiter er welche Information oder Hilfestellung finden kann. Ein Austausch sollte dann wieder auf der Ebene der direkten Kommunikation stattfinden.<sup>804</sup>

Innerhalb der Wissens(ver)teilung nimmt das *individuelle Wissen* eine dominante Stellung ein. Dabei ist anzumerken, dass unter Umständen auch kollektives Wissen im Fokus der Wissens(ver)teilung stehen kann. Die Bedeutung *expliziter Wissensbestandteile* ist im Baustein der Wissens(ver)teilung als hoch einzuschätzen, wenn diese nicht als Wissen, sondern als Daten aufgefasst werden. So wird insbesondere durch Kommunikation ein Austausch von Daten angeregt, Veränderungen der Mitarbeiterkonstruktionen werden gefördert. Aber auch *implizite Wissensbestandteile* können beispielsweise durch Interaktionen weitergegeben werden. Eine direkte Austauschsituation besitzt dabei das Potenzial, verbale und non-verbale Elemente innezuhaben und somit auch implizite Wissensbestandteile für die Wissens(ver)teilung nutzbar zu machen. Eine gezielte Explizierung impliziter Bestandteile scheint

---

<sup>802</sup> Meinsen (2003), S. 92.

<sup>803</sup> Vgl. zum Begriff der Reaktanz auch Fröhlich (2000), S. 369.

<sup>804</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.3; vgl. auch Meinsen (2003), S. 92f.

allerdings aus der Perspektive des Konstruktivismus weder möglich noch ökonomisch sinnvoll.<sup>805</sup>

**Kulturwirkung:** Ist die kulturelle Wissensorientierung hoch, werden Vorgesetzte ihren Mitarbeitern vermehrt Kontexte schaffen, in denen Kommunikation und Interaktion mit dem Zweck der Wissens(ver)teilung durchgeführt werden können und zusätzlich dazu technische Lösungen implementieren, durch die jeder Mitarbeiter erfahren kann, bei welchem Unternehmensmitglied er welche Information oder Hilfestellung finden kann. Dadurch können die individuellen Konstrukte der Mitarbeiter perturbiert werden, die Verteilung von Daten wird gesteigert.<sup>806</sup> Die Kontexte können dabei sowohl in zeitlicher als auch in räumlicher Hinsicht durch die Vorgesetzten gefördert werden, indem temporäre Freiräume und örtliche Gegebenheiten zum Austausch geschaffen werden. Die Schaffung dieser Freiräume ist insbesondere *motivational* zu begründen.<sup>807</sup> Gleichzeitig werden im Rahmen einer wissensfreundlichen Kultur die Mitarbeiter die entstehenden Möglichkeiten zur Kommunikation und Interaktion vermehrt nutzen. Die mit einem hohen Grad an Wissensorientierung einhergehende Offenheit gegenüber Neuem kann zusätzlich die (Ver)teilung unterstützen, indem die Mitarbeiter neue Zusammenhänge annehmen und offen für Veränderungen ihrer eigenen Konstruktionen sind. Auch dieser Zusammenhang ist motivational begründet.<sup>808</sup> Ist die Wissensorientierung hingegen allgemein als niedrig einzuschätzen, werden die Vorgesetzten die Bedeutung der Wissens(ver)teilung für das Gesamtunternehmen unterbewerten, diesbezüglich weder zeitliche noch räumliche Kontexte schaffen und auch technische Lösungen zur Unterstützung persönlicher Interaktionen vermeiden. Auch die Mitarbeiter werden in einem solchen Szenario den Sinn der Wissens(ver)teilung unterschätzen. Kommunikation und Interaktion werden nur geringfügiger stattfinden, die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung der individuellen Konstruktionen wird verringert.

**Bausteinwirkung:** Auch die Wissens(ver)teilung besitzt das Potenzial, sich auf die individuelle und kumuliert auch auf die kulturelle Wissensorientierung im Unternehmen auszuwirken. Wird die Wissens(ver)teilung durch die Schaffung von Kontexten unterstützt, wird dadurch die Bedeutung von Wissen für das Gesamtunternehmen betont. Die veränderten Kontexte bieten eine Basis für eine Neuinterpretation der kulturellen Wirklichkeit.<sup>809</sup> Auf individueller Ebene können die Mitarbeiter dadurch Werte und Normen entwickeln, in denen Wissen eine gesteigerte Bedeutsamkeit erlangt. Bei einem positiven Verlauf der Wissens(ver)teilung kann

---

<sup>805</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>806</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 92.

<sup>807</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>808</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>809</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 161.

darüber hinaus auch den Vorgesetzten die Relevanz von Wissen im Unternehmen verstärkt deutlich werden.<sup>810</sup> Diese positiven Wirkungen können kumuliert eine Wissenskultur entstehen lassen und dadurch die allgemeine Bedeutung von Wissen im Unternehmen erhöhen.<sup>811</sup> Ist die Wissens(ver)teilung hingegen negativ verlaufen oder wird ausschließlich durch technische Medien vermittelt, kann es im Extremfall zu einer Datenflut und Reaktanz kommen.<sup>812</sup> Diese Faktoren wirken sich durch strukturelle Kopplungen negativ auf die individuelle Bedeutung von Wissen aus, langfristig werden die individuellen Werte und Normen negativ beeinflusst. Auch die Vorgesetzten werden einen negativen Verlauf der Wissens(ver)teilung möglicherweise zum Anlass nehmen, ihre wissensbezogenen Aktivitäten zu verringern oder einzustellen.<sup>813</sup> Es besteht die Gefahr, dass kumuliert betrachtet die Wissensorientierung im Unternehmen abnimmt.

Es ist davon auszugehen, dass neben diesen allgemeinen Effekten auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf die Wissens(ver)teilung besitzen. So kann z.B. *Lernbereitschaft* motivationale Effekte auslösen, die dazu führen, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen pertubieren zu lassen und eigene Erfahrungen und Lösungswege zu kommunizieren. Gleichzeitig kann der Prozess der Wissens(ver)teilung positive Auswirkungen auf die Lernbereitschaft besitzen. So tragen Kontexte zum Erfahrungsaustausch oder stetige Feedbackprozesse während der Wissens(ver)teilung dazu bei, dass die Bedeutung der Lernbereitschaft innerhalb der Mitarbeiterkonstruktionen gesteigert wird. Kumuliert wird dadurch eine Kultur der Lernbereitschaft gefördert.<sup>814</sup> In Tabelle 27 werden die Zusammenhänge zwischen den Elementen einer Wissenskultur und dem Baustein der Wissens(ver)teilung aus Sicht des Konstruktivismus betrachtet.<sup>815</sup>

<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissens(ver)teilung</b>	
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Wenn das Verhalten von Personen/Institutionen positiv bewertet wird, werden vermehrt Kontexte zur Wissens(ver)teilung eingeräumt und genutzt. Die dadurch erhöhte Kommunikations- und Interaktionsintensität begünstigt eine Veränderung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen Unternehmensmitglieder davon aus, dass ihr Wissen während der Wissens(ver)teilung zuverlässig verwendet wird, erhöht sich dadurch deren Bereitschaft, Kontexte anzunehmen, eigene Erfahrungen weiterzugeben und neue Erfahrungen anzunehmen. Die dadurch ansteigende Intensität der Kommunikation und Interaktion</li> </ul>

<sup>810</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>811</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>812</sup> Vgl. zum Begriff der Reaktanz auch Fröhlich (2000), S. 369.

<sup>813</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>814</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>815</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.4.2 sowie Abschnitt 5.1.2.5 der vorliegenden Arbeit.

	begünstigt Perturbationen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen.
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten ist notwendig, um eigene Lösungswege und Erfahrungen weiterzugeben und Außenimpulse anzunehmen. Zusätzlich werden eher Kontexte zur Wissens(ver)teilung geschaffen und durch die Unternehmensmitglieder genutzt.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die eigenen Erfahrungen und viablen Lösungswege weitergegeben und die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen pertubiert werden. Die Wissens(ver)teilung wird dadurch begünstigt.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt ist notwendig, um eigene Erfahrungen weiterzugeben und fremde Erfahrungen anzunehmen. Zusätzlich werden unter einer solchen Prämisse zeitliche und räumliche Kontexte zur Wissens(ver)teilung eher geschaffen und genutzt.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Ein offener Umgang mit Wissensinhalten begünstigt die Kommunikation eigener Erfahrungen, erhöht die Bereitschaft zur Veränderung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen und unterstützt die Schaffung von Kontexten zur Wissens(ver)teilung. Dies trägt dazu bei, dass die Wissens(ver)teilung in Prozess und Ergebnis verbessert wird.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte sind notwendig, um viable Lösungswege und Erfahrungen vor der Wissens(ver)teilung zu identifizieren und Redundanzen bzw. etwaige Fehleinschätzungen zu vermeiden. Zusätzlich steigt durch Selbstreflexion die Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen an. Insgesamt wird die Viabilität der Wissens(ver)teilung gesteigert.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln unterstützt die Motivation für notwendige Kommunikationsprozesse im Rahmen der Wissens(ver)teilung. Es ist allerdings zu beachten, dass ein autonomieorientierter Mitarbeiter die Wissens(ver)teilung als Einschränkung seines eigenverantwortlichen Handelns ansehen kann. Der Prozess und die Viabilität der Wissens(ver)teilung können dadurch beeinträchtigt werden.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen ist eine Voraussetzung, um die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern pertubieren zu lassen. Zusätzlich werden eigene Erfahrungen und Lösungswege vermehrt kommuniziert. Beide Prozesse unterstützen die Wissens(ver)teilung.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Die stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten erhöht die motivationale Bereitschaft, die individuellen Konstruktionen bezüglich wissensorientierter Fragenstellungen zu verändern. Viable Lösungswege und Erfahrungen werden zwischen Unternehmensmitgliedern vermehrt kommuniziert und die Schaffung von Kontexte zur Wissens(ver)teilung begünstigt.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Ein hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen erhöht die Bereitschaft, anderen Unternehmensmitgliedern bei der Weitergabe ihrer Erfahrungen zu helfen und schöpft kommunikative Potenziale aus. Die Wissens(ver)teilung wird dadurch in zeitlicher Hinsicht und unter Viabilitätsgesichtspunkten begünstigt.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie fördert die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern pertubieren zu lassen. Gleichzeitig werden Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen durch empathisches Handeln in ihrer Bedeutung gesteigert. Prozess und Viabilität der Wissens(ver)teilung werden dadurch begünstigt.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft geht mit einem hohen Interesse am Themenfeld Wissen einher und unterstützt die Bereitschaft, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen wissensbezogen pertubieren zu lassen. Zusätzlich dazu werden eigene Erfahrungen und Lösungswege vermehrt kommuniziert. Beide Prozesse sind notwendig, um die Wissens(ver)teilung zu fördern.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Die Nutzung von zeitlichen und räumlichen Handlungsspielräumen zur Wissens(ver)teilung steigert die Bereitschaft zur Kommunikation viabler Lösungswege und Erfahrungen. Allerdings ist zu beachten, dass ein individuell als zu breit eingeschätztes Spektrum an Handlungsspielräumen eine Ausnutzung durch die Mitarbeiter nach sich ziehen kann.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse erhöhen die Konstruktivität und Reflexivität des Machtumgangs und verbessern durch eine Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen die Kommunikations- und Interaktionsintensität zwischen den Unternehmensmitgliedern. Die Wissens(ver)teilung wird sowohl im Prozess als auch im Ergebnis unterstützt.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Vermeidung von Sanktionen und Kontrollen unterstützt die Wissens(ver)teilung durch eine Erhöhung der Kommunikation und Interaktion. Die Sanktionsangst wird gemindert, viable Lösungswege und Erfahrungen werden unter einer solchen Prämisse vermehrt kommuniziert. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht die Konstruktionen der Mitarbeiter dahingehend pertubieren kann, dass diese ihre Arbeitsleistung einschränken.</li> </ul>

Tabelle 27: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissens(ver)teilung aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der vergangene Abschnitt machte deutlich, dass auch aus Sicht des Konstruktivismus zahlreiche Zusammenhänge zwischen dem Baustein der Wissens(ver)teilung und der Unternehmenskultur bestehen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass aus der Perspektive des Konstruktivismus nicht Wissen, sondern im besten Falle Daten zwischen den Individuen übertragen werden können. Im Fokus stehen dabei direkte und personelle Lösungen. Es konnte festgestellt werden, dass ein hoher Grad an allgemeiner Wissensorientierung im Unternehmen dazu führen kann, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitern Freiräume zur Wissens(ver)teilung zugestehen. Die dadurch geschaffenen Kontexte können die Kommunikations- und Interaktionsintensität der Mitarbeiter begünstigen und dadurch die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen erhöhen. Diese grundsätzlichen Aussagen treffen auch auf die Elemente einer Wissenskultur zu. Gleichzeitig kann sich der Baustein der Wissens(ver)teilung auch auf die individuelle und kumuliert die kulturelle Wissensorientierung im Unternehmen auswirken. Wird die Bedeutung von Wissen im Rahmen der Wissens(ver)teilung betont, steigt dadurch der individuelle Stellenwert von Wissen innerhalb der Mitarbeiterkonstruktionen an.

### 5.4.3.6 Wissensnutzung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Wissens- bzw. Datenbestände werden genutzt, wenn sie sowohl eine individuelle Relevanz als auch eine einfache Erreichbarkeit innehaben. Dies liegt darin begründet, dass aus konstruktivistischer Sicht keinem Individuum vorgeschrieben werden kann, welche Daten für die persönlichen Wissensentwicklungsprozesse benötigt werden. Meinsen (2003) präzisiert diesen Zusammenhang: „Eine Wissensarbeiterin wird sich intellektuell tatsächlich nur mit solchen Datensätzen beschäftigen und diese weiter zu Wissen verarbeiten, von denen sie selber annimmt und überzeugt ist, dass sie für ihre Arbeit notwendig sind und damit im Rahmen ihrer Wirklichkeitskonstruktionen zu viablen Lösungen führen können. Alle anderen Millionen von Datensätzen, die grundsätzlich existieren und potenziell zur Verfügung stehen, sind dagegen wie Rauschen.“<sup>816</sup> Daraus folgt auch, dass Mitarbeitern nicht ein besonders breiter, sondern ein möglichst *effizienter* Zugang zu Daten ermöglicht werden sollte. Es müssen nicht sämtliche Daten permanent erreichbar sein, sondern die Individuen müssen dazu befähigt werden, die Datengewinnung auf dem für sie präferierten Weg optimal zu gestalten.<sup>817</sup>

*Individuelles Wissen* nimmt aufgrund der Prämissen des (radikalen) Konstruktivismus einen wesentlichen Stellenwert ein, kollektives Wissen wird hingegen weitgehend ausgeschlossen. Im Rahmen der Wissensnutzung spielen sowohl *explizite Datenbestände* als auch *implizite Wissensinhalte* eine entscheidende Rolle. Zwar ist unter den Prämissen des Konstruktivismus davon auszugehen, dass Wissen nicht vollständig von einer Person zur anderen transferiert werden kann, dennoch können explizite Datenbestände ebenso wie implizite Wissensbestandteile die Individuen dazu anregen, individuelles Wissen zu bilden. Wie bereits erörtert, ist entscheidend, dass den Individuen ein effizienter Zugang zu den für sie relevanten Datenbeständen gewährt wird. Dies kann z.B. durch eine effiziente Wissens(ver)teilung geschehen, die auf die Bedürfnisse der Unternehmensmitglieder abgestimmt ist und die Gefahr einer Datenflut vermeidet.<sup>818</sup>

**Kulturwirkung:** Unter den Prämissen des Metaphernansatzes und des humanorientierten Wissensmanagements betrachtet bedingen sich Unternehmenskultur und der Baustein der Wissensnutzung gegenseitig. Dabei geht es weniger um Barrieren, die kulturell zu überwinden sind, sondern vielmehr um die Schaffung geeigneter Kontexte, die die Wissensnutzung

---

<sup>816</sup> Meinsen (2003), S. 94.

<sup>817</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.3; vgl. auch Meinsen (2003), S. 93f.

<sup>818</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

unterstützen und gleichzeitig einen kulturellen Bezug besitzen.<sup>819</sup> Im konstruktivistisch erweiterten Bausteinmodell nach Meinsen (2003) wird davon ausgegangen, dass jeder Mitarbeiter individuell und entsprechend seiner Bedürfnisse Wissen bzw. Daten aus unterschiedlichen Quellen generiert.<sup>820</sup> Eine wissensorientierte Unternehmenskultur unterstützt schon im Vorfeld die Schaffung von Freiräumen, die für die individuelle Wissensnutzung notwendig sind. Vorgesetzte werden dabei eher geneigt sein, die Wissensnutzung durch die Errichtung von Freiräumen zu unterstützen. Zusätzlich dazu werden sie Kanäle und Kontexte schaffen, in denen jedes Individuum Daten für den persönlichen Wissensentwicklungsprozess generieren kann. Die Schaffung dieser Freiräume, Kanäle und Kontexte ist insbesondere *motivational* begründet.<sup>821</sup> Die Unternehmensmitglieder wiederum werden diese bereitgestellten Freiräume, Kanäle und Kontexte in einer wissensorientierten Kultur eher verwenden als in einer Kultur mit geringer Wissensorientierung. Dies liegt darin begründet, dass den Individuen durch einen hohen Grad an Wissensorientierung die persönliche und unternehmerische Bedeutung von Wissensaspekten bewusst ist und sie dementsprechend motiviert sein werden, die wissensbezogenen Freiheitsgrade zu nutzen.<sup>822</sup> Wissen wird in einem solchen Szenario entsprechend der jeweiligen Bedürfnisse generiert und verwendet, die Wissensnutzung wird allgemein gestärkt. Ist hingegen der Grad an Wissensorientierung individuell als niedrig einzuschätzen, werden Vorgesetzte weniger geneigt sein, Freiräume, Kanäle und Kontexte zu schaffen, durch die die Mitarbeiter ihre Wissensnutzung den individuellen Bedürfnissen entsprechend ausrichten können. Die Mitarbeiter werden den Wert etwaiger Freiräume, Kanäle und Kontexte für die individuelle und unternehmerische Entwicklung nicht erkennen und ihre Nutzung von angebotenen Daten zur Wissensgenerierung einschränken.

**Bausteinwirkung:** „Durch soziale Prozesse schaffen sich die Organisationsmitglieder ihre (subjektive) Realität [...].“<sup>823</sup> Der Prozess der Wissensnutzung führt dementsprechend dazu, dass die individuellen Konstruktionen der Unternehmensmitglieder durch eine gesteigerte Betonung von Wissen verändert werden. Dadurch werden Werte und Normen begünstigt, in denen Wissen an Bedeutung gewinnt. Dies wird noch verstärkt, wenn die Unternehmensmitglieder die Zweckdienlichkeit der Wissensnutzung für den individuellen und unternehmerischen Erfolg erfassen, die Wissensnutzung vorwiegend positiv verläuft und darüber hinaus als

---

<sup>819</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 93f.

<sup>820</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 93f.

<sup>821</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>822</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>823</sup> Scholz/Hofbauer (1990), S. 49.

positiv bewertet wird.<sup>824</sup> Dies ist beispielsweise der Fall, wenn keine standardisierten und allgemeingültigen Lösungen angeboten werden, sondern den Individuen die Möglichkeit eröffnet wird, ihre Kanäle zur Datengewinnung und damit zur Wissensnutzung entsprechend ihrer eigenen Bedürfnisse zu wählen.<sup>825</sup> Auch hierbei können die individuellen Werte und Normen durch strukturelle Kopplungen hin zur Wissensfreundlichkeit verändern werden, wodurch kumuliert eine wissensorientierte Unternehmenskultur unterstützt wird. Verläuft die Wissensnutzung hingegen suboptimal, indem z.B. weder Freiräume geschaffen noch Kanäle oder Kontexte durch die Vorgesetzten eröffnet werden, kann infolgedessen die allgemeine Bedeutung von Wissen sinken.<sup>826</sup> Dies bedeutet kumuliert, dass die Ausbildung einer wissensorientierten Unternehmenskultur gehemmt wird.<sup>827</sup>

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Zusammenhängen wird die Wissensnutzung auch durch die Dimensionen einer Wissenskultur tangiert. *Fürsorge* kann z.B. kommunikative Prozesse begünstigen und die Schaffung und Verwendung von Freiräumen, Kanälen und Kontexten zur Wissensnutzung fördern. Gleichzeitig kann der Prozess der Wissensnutzung den kulturellen Stellenwert der Fürsorge erhöhen. So tragen z.B. Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen während der Wissensnutzung dazu bei, dass die Bedeutung der Fürsorge innerhalb der Mitarbeiterkonstruktionen gesteigert wird. Kumuliert wird eine Kultur der Fürsorge begünstigt.<sup>828</sup> Die Elemente einer Wissenskultur werden in Tabelle 28 bezüglich ihrer Auswirkungen auf den Baustein der Wissensnutzung aus Sicht des Konstruktivismus geprüft.<sup>829</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensnutzung</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Wenn das Verhalten von Personen/Institutionen positiv bewertet wird, werden vermehrt Freiräume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung eingeräumt und verwendet. Eine Veränderung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen wird durch kommunikative Prozesse sowie eine steigende Motivation begünstigt.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Ist davon auszugehen, dass Unternehmensmitglieder und das Gesamtunternehmen während der Wissensnutzung zuverlässig mit Wissen umgehen, ist die Verwendung von individuell zugeschnittenen Freiräumen, Kanälen und Kontexten gewährleistet. Die Wissensnutzung wird dadurch motivational unterstützt, die Ergebnisviabilität erhöht.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten ist wesentlich, um Lösungswege und Erfahrungen weiterzugeben und Wissen individuell zu nutzen. Zusätzlich dazu werden unter dieser Prämisse vermehrt Freiräume, Kontexte</li> </ul>

<sup>824</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>825</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 93.

<sup>826</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>827</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>828</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>829</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.4.2 sowie Abschnitt 5.1.2.5 der vorliegenden Arbeit.

	<p>und Kanäle zur Wissensnutzung geschaffen und durch die Unternehmensmitglieder verwendet. Der Prozess und das Ergebnis der Wissensnutzung werden dadurch unterstützt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder perturbiert werden. Die Wissensnutzung wird dadurch unterstützt. Gleichzeitig wird die Schaffung von kommunikationsorientierten Freiräumen, Kanälen und Kontexten zur Wissensnutzung begünstigt.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt hat zur Folge, dass die motivationale Bereitwilligkeit, Wissen zu nutzen, ansteigt. Gleichzeitig werden zeitliche und räumliche Freiräume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung eher geschaffen und verwendet. Die Wissensnutzung wird dadurch in Prozess und Ergebnisviabilität verbessert.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Ein offener Umgang mit Wissensinhalten begünstigt die wissensbezogene Kommunikation zwischen den Unternehmensmitgliedern. Gleichzeitig werden unter einer solchen Prämisse vermehrt Freiräume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung geschaffen und verwendet.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte sind notwendig, um benötigte Lösungswege und Erfahrungen während der Wissensnutzung zu identifizieren sowie Redundanzen und vermeintliche Fehleinschätzungen zu vermeiden. Die Bereitschaft zur Verwendung von Freiräumen, Kanälen und Kontexten der Wissensnutzung steigt dadurch an.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln begünstigt die Wissensnutzung, da individuell zugeschnittenen Freiräumen, Kanälen und Kontexten unter einer solchen Prämisse vermehrt geschaffen und durch die Mitarbeiter angewendet werden. Es ist allerdings zu beachten, dass ein autonomieorientierter Mitarbeiter eine organisational unterstützte Wissensnutzung als Einschränkung seines eigenverantwortlichen Handelns ansehen kann. Der Prozess und die Viabilität der Wissensnutzung können dadurch beeinträchtigt werden.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen ist eine wesentliche Voraussetzung, um Wissen individuell effizient zu generieren und zu verwenden. Gleichzeitig werden Freiräume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung eher geschaffen und verwendet. Die Wissensnutzung kann dadurch in Prozess und Ergebnis verbessert werden.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Die stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten erhöht die motivationale Bereitschaft, Wissen zu nutzen und die individuellen Konstruktionen bezüglich wissensorientierter Fragenstellungen zu verändern. Zusätzlich werden unter einer solchen Prämisse individuell zugeschnittene Freiräume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung eher geschaffen und verwendet.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Ein hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen vergrößert die Wahrscheinlichkeit, dass Freiräume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung adäquat verwendet werden. Zusätzlich werden kommunikative Potenziale gefördert. Die Wissensnutzung wird dadurch in zeitlicher Hinsicht und unter Viabilitätsgesichtspunkten begünstigt.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie fördert die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen. Freiräume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung werden unter dieser Prämisse vermehrt verwendet. Zusätzlich werden Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen durch empathisches Handeln in ihrer Bedeutung gesteigert. Prozess und Viabilität der Wissensnutzung werden dadurch begünstigt.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft unterstützt die effiziente Generierung und Verwendung von Wissen durch eine erhöhte Motivation. Gleichzeitig werden Frei-</li> </ul>

	<p>räume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung eher geschaffen und verwendet. Die Wissensnutzung wird dadurch in Prozess und Ergebnis verbessert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Die Schaffung und Anwendung von individuell zugeschnittenen Freiräumen, Kanälen und Kontexten ist bedeutend, um die Wissensnutzung motivational zu begünstigen. Allerdings ist zu beachten, dass ein individuell als zu breit eingeschätztes Spektrum an Handlungsspielräumen eine Ausnutzung durch die Mitarbeiter nach sich ziehen kann.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse erhöhen die Konstruktivität und Reflexivität des Machtumgangs und unterstützen dadurch die Schaffung individuell zugeschnittener Freiräume, Kanäle und Kontexte zur Wissensnutzung. Der Prozess der Wissensnutzung wird ebenso wie die Viabilität des Ergebnisses verbessert.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Vermeidung von Sanktionen und Kontrollen unterstützt die Wissensnutzung, indem individuell zugeschnittene Freiräume, Kanäle und Kontexte unter einer solchen Prämisse eher geschaffen und verwendet werden. Die Wissensnutzung wird dadurch in Prozess und Ergebnisviabilität verbessert. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht die Konstruktionen der Mitarbeiter dahingehend pertubieren kann, dass diese ihre Arbeitsleistung einschränken.</li> </ul>

Tabelle 28: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensnutzung aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Im vergangenen Abschnitt wurde deutlich, dass auch aus Sicht des Konstruktivismus zahlreiche Verbindungen zwischen unternehmenskulturellen Elementen und dem Baustein der Wissensnutzung bestehen. Dabei ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter die zur Wissensnutzung benötigten Datenbestände selbständig auswählen und ihnen daher ein möglichst effizienter und individuell zugeschnittener Datenzugang durch die Förderung von Datenkanälen sowie durch die Schaffung von Freiräumen und Kontexten ermöglicht werden sollte. Allgemein konnte festgestellt werden, dass ein hoher Grad an Wissensorientierung innerhalb der individuellen Konstruktionen Vorgesetzte dazu bewegen kann, Freiräume, Kontexte und Kanäle zu schaffen, durch die die Wissensnutzung unterstützt wird. Die Unternehmensmitglieder wiederum werden in einem solchen Szenario bereit sein, diese Freiräume, Kontexte und Kanäle entsprechend ihrer jeweiligen Bedürfnisse zu verwenden. Dies gilt grundsätzlich auch für die Elemente einer Wissenskultur. Umgekehrt besitzt der Baustein der Wissensnutzung auch aus konstruktivistischer Sicht Einfluss auf die Wissensorientierung im Unternehmen. Im Idealfall entstehen Werte und Normen, in denen Wissen einen hohen Stellenwert einnimmt und die kumuliert die Wissensfreundlichkeit im Unternehmen steigern.

#### 5.4.3.7 Wissensbewahrung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Aus Sicht des (radikalen) Konstruktivismus ist eine statische Wissensbewahrung beispielsweise durch reine Ergebnisquantifizierung als problematisch einzustufen. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Erörterung von Wissens- bzw. Entwicklungsprozessen, die zu viablen Lösungen geführt haben. Die Dokumentation dieser Prozesse sollte dabei nicht nur die Prozessergebnisse reflektieren, sondern darüber hinaus auch den Gesamtprozess und die entsprechenden Handlungen fokussieren. Meinsen (2003) stellt hierzu kritisch fest: „Wenn hier von Prozessdokumentation gesprochen wird, dann steht dahinter nicht die naive Annahme, dass allein durch eine solche Dokumentation Wissen bewahrt wird, denn zunächst einmal beinhalten Dokumentationen lediglich eine Anzahl Daten.“<sup>830</sup> Dementsprechend erscheint es sinnvoll, neben dem Niederschreiben von Erfahrungen auch kommunikative Austauschsituationen zwischen den Prozessbeteiligten zu unterstützen. Dadurch wird zusätzlich verhindert, dass der Organisation durch Mitarbeiterfluktuationen ein bestimmter Wissensstand verloren geht, der Fähigkeiten, Sichtweise und Perspektiven umfasst. Die Förderung von Lern- und Austauschmöglichkeiten zwischen den Mitarbeitern ist dabei als wichtiges Element der Wissensbewahrung anzusehen. Die häufige und intensive Zusammenarbeit in diesen Situationen trägt dazu bei, dass viable Arbeits- und Denkweisen untereinander weitergegeben werden.<sup>831</sup>

Für die Wissensbewahrung ist insbesondere *individuelles Wissen* von Bedeutung. Allerdings nehmen auch *kollektive Wissensbestandteile* aufgrund des hohen Stellenwerts der Zusammenarbeit mit dem Ziel der Wissensbewahrung eine nicht unwesentliche Rolle innerhalb der folgenden Betrachtungen ein. Die Bedeutung *expliziter Wissensbestandteile* ist in diesem Kontext zwar als hoch anzusehen, dennoch spielen im Rahmen der Wissensbewahrung auch *implizite Wissensbestandteile* eine herausragende Rolle. Während es möglich erscheint, explizierbare Bestandteile schriftlich als Daten zu fixieren ist die Weitergabe impliziter Bestandteile vor allen Dingen durch direkte Austauschsituationen zwischen den Prozessbeteiligten möglich. Eine häufige Zusammenarbeit trägt durch strukturelle Kopplungen dazu bei, dass die impliziten Wissensbestandteile in die Konstruktionen der unterschiedlichen Unternehmensmitglieder eingehen.<sup>832</sup>

**Kulturwirkung:** Die Unternehmenskultur und der Baustein der Wissensbewahrung bedingen sich auch unter den Prämissen des Metaphernansatzes der Unternehmenskulturforschung und

---

<sup>830</sup> Meinsen (2003), S. 95.

<sup>831</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.3; vgl. auch Meinsen (2003), S. 94f.

<sup>832</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

des humanorientierten Wissensmanagements gegenseitig. Wenn die Wissensorientierung im Unternehmen als hoch einzuschätzen ist, werden die Unternehmensmitglieder den individuellen und unternehmerischen Wert der Wissensbewahrung erkennen, ihre explizierbaren Datenbestände in einer sinnvollen Form dokumentieren und motiviert sein, etwaige Freiräume und Kontexte zur Wissensbewahrung zu nutzen. Gleichzeitig werden Vorgesetzte in einer Wissenskultur zeitliche und inhaltliche Freiräume sowie Kontexte schaffen, in denen die Mitarbeiter ihre Erfahrungen austauschen und somit auch nicht explizierbare Wissensbestandteile im Unternehmen bewahrt werden können. Die genannten Prozesse sind insbesondere *motivational* bedingt.<sup>833</sup> Durch Nutzung der Lern- und Austauschmöglichkeiten wird zusätzlich die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern angeregt und die Wahrscheinlichkeit einer Perturbation der individuellen Mitarbeiterkonstruktionen erhöht.<sup>834</sup> Ist der Grad an kultureller Wissensorientierung im Unternehmen hingegen als niedrig anzusehen, indem z.B. dem einzelnen Mitarbeiter der Wert von Wissen für die individuelle Entwicklung und den unternehmerischen Fortbestand nicht deutlich ist, geht dies mit einer geringeren Motivation bezüglich der Wissensbewahrung einher. Vorgesetzte werden in einem solchen Szenario weniger geneigt sein, ihren Mitarbeitern Freiräume und Kontexte zum Wissensaustausch zur Verfügung zu stellen und deren freie Kommunikation durch die Implementierung von Austauschmöglichkeiten zu fördern. Die Mitarbeiter wiederum werden weder bereit sein, Zeit zur Dokumentation ihrer Erfahrungen aufzuwenden, noch etwaige Freiräume zum Lernen, gegenseitigen Austausch und erfahrungsbezogener Kommunikation zu nutzen.

**Bausteinwirkung:** Unter der Annahme, dass die organisationale Wirklichkeit einem ständigen Wandel unterliegt,<sup>835</sup> besitzt der Baustein der Wissensbewahrung das Potenzial, sich auf die Wissensorientierung im Unternehmen auszuwirken. Wenn die allgemeine Bedeutung von Wissen durch dessen Thematisierung im Rahmen der Wissensbewahrung ansteigt, wird dadurch der Stellenwert von Wissen für das Individuum und das Gesamtunternehmen betont. Es können individuelle Werte und Normen resultieren, in denen Wissen eine gesteigerte Bedeutung annimmt und die kumuliert eine wissensorientierte Unternehmenskultur unterstützen. Dies kann zusätzlich gefördert werden, indem die Vorgesetzten Freiräume und Kontexte zur Wissensbewahrung schaffen und dadurch den Stellenwert von Wissen erhöhen.<sup>836</sup> Wird hingegen im Rahmen der Wissensbewahrung Wissen überbetont, kann Reaktanz bei den Mitarbeitern entstehen, die dazu führt, dass die Bedeutung von Wissen individuell sinkt und

---

<sup>833</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>834</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 95.

<sup>835</sup> Vgl. Hofbauer (1991), S. 85; vgl. auch Gussmann/Breit (1997), S. 119.

<sup>836</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

dadurch kumuliert eine weniger wissensorientierte Unternehmenskultur resultiert.<sup>837</sup> Gleiches ist anzunehmen, wenn Wissen allgemein unterbetont wird oder die Wissensbewahrung zu statisch und durch Kontrollen und Sanktionen formalisiert abläuft.

Es ist davon auszugehen, dass neben den allgemeinen Effekten auch die Dimensionen einer Wissenskultur Auswirkungen auf die Wissensbewahrung besitzen. So kann z.B. ein hoher Grad an *Fehlertoleranz* die motivationale Bereitschaft erhöhen, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen während der Wissensbewahrung pertubieren zu lassen und eigene Erfahrungen und viable Lösungswege weiterzugeben. Gleichzeitig kann der Prozess der Wissensbewahrung den kulturellen Stellenwert der Fehlertoleranz erhöhen. Wird Sanktionsfreiheit und Fehlertoleranz während der Wissensbewahrung gelebt, indem z.B. individuelle Handlungsspielräume geschaffen werden, kann die Bedeutung der Fehlertoleranz innerhalb der Mitarbeiterkonstruktionen gesteigert werden. Kumuliert wird eine Kultur der Fehlertoleranz gefördert.<sup>838</sup>

In Tabelle 29 werden die weiteren Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewahrung geprüft.<sup>839</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensbewahrung</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Eine positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen führt dazu, dass Mitarbeiter während der Wissensbewahrung eine erhöhte Bereitschaft aufweisen, ihre Erfahrungen und viable Lösungswege kommunikativ oder schriftlich weiterzugeben. Gleichzeitig werden Lern- und Austauschmöglichkeiten unter dieser Prämisse verstärkt gefördert.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen Unternehmensmitglieder davon aus, dass ihr Wissen während der Wissensbewahrung zuverlässig verwendet wird, erhöht sich dadurch deren Bereitschaft, eigene Erfahrungen zu kommunizieren oder niederzuschreiben. Die ansteigende Intensität der Kommunikation trägt dazu bei, dass die Wissensbewahrung unterstützt wird.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten ist notwendig, um viable Lösungswege und Erfahrungen in Lern- und Austauschsituationen zu kommunizieren bzw. niederzuschreiben. Zusätzlich dazu wird die Bereitschaft gefördert, die individuellen Konstruktionen pertubieren zu lassen. Der Prozess und das Ergebnis der Wissensbewahrung werden dadurch unterstützt.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität ist wesentlich, um viable Lösungswege und Erfahrungen in Lern- und Austauschsituationen weiterzugeben. Die Wahrscheinlichkeit einer Perturbation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen steigt durch kommunikative Prozesse an.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt ist notwendig, um die eigenen viable Lösungswege und Erfahrungen im Rahmen von Lern- und Austauschsituationen zu kommunizieren bzw. niederzuschreiben. Zusätzlich steigt die motivationale Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i></li> </ul>

<sup>837</sup> Vgl. zum Begriff der Reaktanz auch Fröhlich (2000), S. 369.

<sup>838</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>839</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.4.2 sowie Abschnitt 5.1.2.5 der vorliegenden Arbeit.

	<p>Unternehmensmitglieder, die davon ausgehen, dass ihr Wissen während der Wissensbewahrung zuverlässig verwendet wird, werden ihre Erfahrungen und viablen Lösungswege offen kommunizieren bzw. niederschreiben und zusätzlich eine erhöhte Bereitschaft zur Veränderung ihrer individuellen Wirklichkeitskonstruktionen aufweisen.</p>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte sind notwendig, um viable Lösungswege und Erfahrungen vor der Weitergabe in Lern- und Austauschsituationen zu identifizieren. Gleichzeitig steigt durch Selbstreflexionsprozesse die Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen an.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln im Rahmen informeller Lern- und Austauschsituationen steigert die motivationale Bereitschaft zur Weitergabe viabler Lösungswege und Erfahrungen. Es ist allerdings zu beachten, dass ein autonomieorientierter Mitarbeiter die Wissensbewahrung als Einschränkung seines eigenverantwortlichen Handelns ansehen kann. Der Prozess und die Viabilität der Wissensbewahrung können dadurch beeinträchtigt werden.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen ist eine wesentliche Vorbedingung, um die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern pertubieren zu lassen. Zusätzlich dazu werden viable Lösungswege und Erfahrungen im Rahmen von Lern- und Austauschsituationen vermehrt kommuniziert bzw. schriftlich niedergelegt.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten geht mit einer hohen Bereitschaft einher, die individuellen Konstruktionen bezüglich wissensorientierter Fragestellungen zu verändern. Viable Lösungswege und Erfahrungen werden dadurch vermehrt kommuniziert bzw. niedergeschrieben.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Ein hoher Grad an Unterstützungs- und Hilfeleistungen trägt dazu bei, anderen Unternehmensmitgliedern bei der Kommunikation ihrer Erfahrungen in Lern- und Austauschsituationen bzw. bei deren Niederschrift zu helfen. Die Wissensbewahrung wird dadurch in zeitlicher Hinsicht sowie unter Viabilitätsgesichtspunkten unterstützt.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie fördert die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern anregen zu lassen und anderen Unternehmensmitgliedern bei der Kommunikation und Dokumentation ihrer Erfahrungen im Rahmen von Lern- und Austauschsituationen zu helfen. Prozess und Viabilität der Wissensbewahrung werden dadurch begünstigt.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Ein hoher Grad an Innovationsbereitschaft unterstützt die Bereitwilligkeit, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen durch Außenimpulse pertubieren zu lassen. Zusätzlich dazu werden die viablen Lösungswege und Erfahrungen im Rahmen von Lern- und Austauschsituationen vermehrt kommuniziert bzw. schriftlich fixiert. Beide Prozesse sind notwendig, um die Wissensbewahrung zu fördern.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Handlungsspielräumen, die z.B. durch informelle Lern- und Austauschsituationen geboten werden, steigern die motivationale Bereitschaft zur Weitergabe viabler Lösungswege und Erfahrungen. Allerdings ist zu beachten, dass ein individuell als zu breit eingeschätztes Spektrum an Handlungsspielräumen eine Ausnutzung durch die Mitarbeiter nach sich ziehen kann.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse erhöhen die Konstruktivität und Reflexivität des Machtumgangs und unterstützen die Schaffung von sanktions- und kontrollfreien Lern- und Austauschsituationen im Rahmen der Wissensbewahrung. Der Prozess der Wissensbewahrung wird dadurch ebenso wie dessen Ergebnisviabilität verbessert.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Vermeidung von Sanktionen und Kontrollen unterstützt die Wissensbewahrung, indem kommunikationsorientierte Lern- und Austauschsituationen unter einer solchen Prämisse eher geschaffen und ohne Sanktionsangst verwendet werden. Die Wissensbewahrung wird dadurch in Prozess und Ergebnis verbessert. Allerdings ist zu beach-</li> </ul>

	ten, dass ein Machtverzicht die Konstruktionen der Mitarbeiter dahingehend pertubieren kann, dass diese ihre Arbeitsleistung einschränken.
--	--

Tabelle 29: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewahrung aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Im letzten Abschnitt wurden die zentralen Zusammenhänge zwischen unternehmenskulturellen Faktoren und dem Baustein der Wissensbewahrung beleuchtet. Dabei sollten aus Sicht des Konstruktivismus Erfahrungen und viable Lösungswege bewahrt werden, indem diese dokumentiert bzw. in Lern- und Austauschsituationen kommunikativ weitergegeben werden. Allgemein konnte festgestellt werden, dass auch aus konstruktivistischer Perspektive ein hoher Grad an kultureller Wissensorientierung die Wissensbewahrung positiv beeinflussen kann. Vorgesetzte mit hoher Wissensorientierung werden Freiräume zur Wissensbewahrung schaffen, die Unternehmensmitglieder wiederum werden in einem solchen Szenario diese Freiräume zur Dokumentation und Kommunikation ihrer viablen Erfahrungswege nutzen. Grundsätzlich treffen diese Aussagen auch auf die einzelnen Elemente einer Wissenskultur zu. Umgekehrt wirkt sich die Wissensbewahrung auch auf die Wissensorientierung im Unternehmen aus. Wenn Wissen im Rahmen der Wissensbewahrung thematisiert wird, Freiräume zum Austausch geschaffen und diese als positiv bewertet werden, können die individuellen Konstruktionen hin zur Wissensorientierung verändert werden. Kumuliert wird dadurch eine wissensorientierte Unternehmenskultur begünstigt.

#### **5.4.3.8 Wissensbewertung und die Bedeutung von Unternehmenskultur aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus**

Der Baustein der Wissensbewertung schließt den Regelkreis des Wissensmanagements, indem eine Evaluation der zuvor definierten Wissensziele stattfindet. Im Gegensatz zum Verständnis des epistemologischen Realismus „[...] gibt es im Konstruktivismus kein Außenkriterium, wie z.B. die Realität, an der Wissen gemessen werden kann. Deshalb ist Wissensbewertung im konstruktivistischen Wissensmanagement grundsätzlich subjektiver und qualitativer Art.“<sup>840</sup> Der Bewertungsprozess sollte daher dynamisch gestaltet werden. Durch den Verzicht auf ein Außenkriterium wird dieser Dynamik Rechnung getragen. Die Wissensbewer-

<sup>840</sup> Meinsen (2003), S. 97, Hervorhebung nicht übernommen.

tung kann z.B. erfolgen, indem direkte Beteiligte und entscheidungsrelevante Personen ihre Wirklichkeitskonstruktionen zusammentragen und erörtern, ob das Wissensmanagement oder einzelne Bestandteile ihre Funktionen erfüllt haben. Die Funktionalität und Viabilität des Wissensmanagements wird auf diese Weise durch die Wirklichkeitskonstruktionen der einzelnen Mitarbeiter und im kommunikativen Austausch bewertet.<sup>841</sup>

*Individuelle Wissensbestandteile* und Wirklichkeitskonstruktionen stehen im Fokus der konstruktivistischen Betrachtungen zur Wissensbewertung. Durch den kommunikativen Austausch der am Prozess des Wissensmanagements Beteiligten können zusätzlich auch kollektive Daten- bzw. Wissensbestandteile fokussiert werden. *Kollektive Wissensbestandteile* ergeben sich z.B., wenn verschiedene Individuen ähnliche Situationen durchlaufen und dabei ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Ferner kann auch im Rahmen der Wissensbewertung eine Unterscheidung in explizierbare und implizite Wissensbestandteile getroffen werden. Insbesondere *explizierbare Erfahrungen* spielen aufgrund der Dominanz der Kommunikation im Rahmen der Wissensbewertung eine wesentliche Rolle. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass *implizite Wissens- und Erfahrungsbestandteile* durch Interaktionen vermittelt werden, die im Rahmen direkter Austauschsituationen gegeben sind.<sup>842</sup>

**Kulturwirkung:** Ist der Grad der kulturellen Wissensorientierung hoch einzuschätzen, ergeben sich positive Effekte für die Wissensbewertung. Da die Wissensbewertung aus Sicht des Konstruktivismus nicht als statische Größe anzusehen ist, sondern einer gewissen Dynamik unterliegt, werden insbesondere direkte Austauschsituationen zwischen den Unternehmensmitgliedern fokussiert.<sup>843</sup> Ein hoher Grad an Wissensorientierung trägt in diesem Kontext dazu bei, dass den Individuen die Bedeutung von Wissen und deren Bewertung auf individueller und gesamtunternehmerischer Ebene bewusst wird, durch strukturelle Kopplungen steigt die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung der individuellen Konstruktionen während der Wissensbewertung an. Dies liegt darin begründet, dass eine wissensorientierte Unternehmenskultur *motivational* dazu beiträgt, dass sich die Unternehmensmitglieder anderen Wirklichkeitskonstruktionen gegenüber öffnen.<sup>844</sup> Ist die Wissensorientierung der Unternehmensmitglieder hingegen als niedrig einzustufen, kann sich dies negativ auf die Wissensbewertung auswirken. Es ist davon auszugehen, dass Individuen mit einer niedrigen Wissensorientierung den Wert von Wissen allgemein unterschätzen und somit auch die Bedeutung der Wissensbewertung verkannt wird. In einem solchen Szenario werden die Unternehmensmitglieder im

---

<sup>841</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.3; vgl. auch Meinsen (2003), S. 97f.

<sup>842</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>843</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 97f.

<sup>844</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.3 der vorliegenden Arbeit.

direkten Austausch ihre Kommunikationsbemühungen einschränken und sich auch weniger offen gegenüber den Wirklichkeitskonstruktionen der anderen Mitarbeiter zeigen. Die Wahrscheinlichkeit einer Perturbation der individuellen Konstruktionen sinkt und das Ziel, das in der gegenseitigen Bewertung der Bestandteile des Wissensmanagements liegt, wird unter Umständen nicht erreicht.

**Bausteinwirkung:** Wenn im Rahmen der Wissensbewertung Wissen einen Bedeutungszuwachs erhält, kann dadurch die individuelle Wissensorientierung ansteigen. Dies wird zusätzlich verstärkt, wenn der Prozess der Wissensbewahrung positiv verläuft und das Wissensmanagement deshalb insgesamt als bedeutend für die unternehmerische und individuelle Entwicklung eingestuft wird.<sup>845</sup> Dies kann dadurch begründet werden, dass sich aus Sicht des Metaphernansatzes die Kultur „[...] aus den Deutungen und Interpretationen der jeweils beteiligten Personen“<sup>846</sup> ergibt. Kumuliert kann eine solche Bewertung dazu beitragen, dass unternehmenskulturelle Werte und Normen entstehen, in denen die Wissensorientierung an Stellenwert gewinnt.<sup>847</sup> Wird Wissen hingegen während des Prozesses der Wissensbewertung überbetont, kann Reaktanz ausgelöst werden, die dazu führt, dass der Stellenwert von Wissen individuell sinkt.<sup>848</sup> Gleiches gilt, wenn die Wissensbewertung negativ verläuft, indem beispielsweise Kontrollen, Sanktionen oder hierarchisch autoritäres Verhalten angewandt oder die Bedeutung von Wissen für das Individuum und das Gesamtunternehmen individuell als zu niedrig eingeschätzt wird. Diese individuellen Konstruktionen können kumuliert dazu führen, dass durch die Wissensbewertung unternehmenskulturelle Werte und Normen entstehen, in denen Wissen insgesamt an Stellenwert verliert.<sup>849</sup>

Neben den allgemeinen Auswirkungen sind auch die Dimensionen einer Wissenskultur für die Wissensbewertung von Relevanz. So fördert beispielsweise ein *konstruktiver Machtumgang* kommunikative Prozesse zum Abgleich verschiedener Wirklichkeitskonstruktionen, indem vermehrt sanktions- und kontrollfreie Austauschsituationen geschaffen werden. Gleichzeitig kann der Prozess der Wissensbewertung den kulturellen Stellenwert eines konstruktiven Machtumgangs erhöhen. Wird Macht während der Wissensbewertung konstruktiv eingesetzt, wird dadurch die Bedeutung eines konstruktiven Machtumgangs innerhalb der Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter erhöht. Kumuliert wird eine Kultur des konstruktiven Mach-

---

<sup>845</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

<sup>846</sup> Rosenstiel (1993), S. 18.

<sup>847</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>848</sup> Vgl. zum Begriff der Reaktanz auch Fröhlich (2000), S. 369.

<sup>849</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Klimecki/Probst (1990), S. 58ff.; Sackmann (1990), S. 161f.; Scholz/Hofbauer (1990), S. 48ff.; Staehle (1999), S. 516f.

tumgangs unterstützt.<sup>850</sup> In Tabelle 30 werden die einzelnen Elemente einer Wissenskultur in Bezug auf den Baustein der Wissensbewertung untersucht. Dabei wird eine konstruktivistische Perspektive eingenommen.<sup>851</sup>

	<b>Auswirkungen des Kulturelements auf die Wissensbewertung</b>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positive Bewertung des Verhaltens von Personen/Institutionen</i> Eine positive Bewertung des Verhaltens von Personen und Institutionen führt dazu, dass Mitarbeiter während der Wissensbewertung eine erhöhte motivationale Bereitschaft aufweisen, ihre individuellen Wirklichkeitskonstruktionen in Austauschsituationen kommunikativ weiterzugeben und abzugleichen. Die Viabilität der Wissensbewertung kann dadurch gesteigert werden.</li> <li>• <i>Zuverlässiger Umgang mit Wissen</i> Gehen Unternehmensmitglieder davon aus, dass ihr Wissen während der Wissensbewertung zuverlässig verwendet wird, erhöht sich dadurch die Bereitschaft, eigene Wirklichkeitskonstruktionen in kommunikativen Austauschsituationen zu präsentieren und abzugleichen. Die ansteigende Intensität der Kommunikation trägt dazu bei, dass verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen in die Wissensbewertung einbezogen werden und erhöht dadurch deren Ergebnisviabilität.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten</i> Eine hohe Bereitschaft zur Weitergabe und Nutzung von Wissensinhalten ist notwendig, um individuelle Wirklichkeitskonstruktionen in kommunikativen Austauschsituationen zu präsentieren. Zusätzlich dazu wird die Bereitwilligkeit gefördert, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen durch Außenimpulse pertubieren zu lassen und mit anderen Wirklichkeitskonstruktionen abzugleichen. Der Prozess und das Ergebnis der Wissensbewertung können dadurch verbessert werden.</li> <li>• <i>Hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität</i> Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität ist wesentlich, um individuelle Wirklichkeitskonstruktionen in Austauschsituationen weiterzugeben und abzugleichen. Zusätzlich steigt die Wahrscheinlichkeit einer Perturbation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen durch kommunikative Prozesse an.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt</i> Eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt ist notwendig, um die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen in entsprechenden Austauschsituationen zu kommunizieren und abzugleichen. Gleichzeitig steigt die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen von anderen Unternehmensmitgliedern pertubieren zu lassen.</li> <li>• <i>Offener Umgang mit Wissensinhalten</i> Unternehmensmitglieder, die davon ausgehen, dass ihr Wissen während und nach der Wissensbewertung zuverlässig verwendet wird, werden offen kommunikative Prozesse durchführen und zusätzlich eine erhöhte Bereitschaft zum Abgleich verschiedener Wirklichkeitskonstruktionen aufweisen. Die Wissensbewertung wird dadurch unterstützt.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion der eigenen Wissensinhalte</i> Selbstreflexionsprozesse bezüglich der eigenen Wissensinhalte sind notwendig, um viable Lösungswege und Erfahrungen vor der Weitergabe und dem Abgleich zu identifizieren und etwaige Redundanzen und Fehleinschätzungen zu reduzieren. Gleichzeitig steigt durch Selbstreflexionsprozesse die Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen an.</li> <li>• <i>Eigenverantwortliches Handeln</i> Eigenverantwortliches Handeln in Austauschsituationen steigert die motivationale Bereitschaft zur Kommunikation und zum Abgleich von Wirklichkeitskonstruktionen. Es ist allerdings zu beachten, dass ein autonomieorientierter Mitarbeiter die Wissensbewertung als Einschränkung seines eigenverantwortlichen Handelns ansehen kann. Der Prozess und die Viabilität der Wissensbewertung können dadurch beeinträchtigt</li> </ul>

<sup>850</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>851</sup> Vgl. zur folgenden Tabelle auch Abschnitt 5.4.2 sowie Abschnitt 5.1.2.5 der vorliegenden Arbeit.

	werden.
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen</i> Eine hohe Bereitschaft zum Erwerb von Wissen ist notwendig, um individuelle Wirklichkeitskonstruktionen in kommunikativen Austauschsituationen zu präsentieren. Gleichzeitig steigt die motivationale Bereitwilligkeit zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen an. Die Wissensbewertung kann dadurch in Prozess und Ergebnis verbessert werden.</li> <li>• <i>Stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten</i> Eine stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten geht mit einer hohen Bereitschaft einher, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen in kommunikativen Austauschsituationen zu präsentieren und mit anderen Wirklichkeitskonstruktionen abzugleichen. Zusätzlich steigt die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen durch andere Unternehmensmitglieder pertubieren zu lassen.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen</i> Ein hoher Grad an Unterstützungs- und Hilfeleistungen trägt dazu bei, anderen Unternehmensmitgliedern bei der Kommunikation ihrer Wirklichkeitskonstruktionen in Austauschsituationen bzw. beim Abgleich mit anderen Wirklichkeitskonstruktionen zu unterstützen. Die Wissensbewertung wird dadurch in zeitlicher Hinsicht sowie unter Viabilitätsgesichtspunkten unterstützt.</li> <li>• <i>Empathisches Handeln</i> Empathie fördert die Bereitschaft, die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen anregen zu lassen und andere Unternehmensmitglieder bei der Kommunikation ihrer Wirklichkeitskonstruktionen zu unterstützen. Ein Abgleich der Wirklichkeitskonstruktionen wird dadurch gefördert, der Prozess der Wissensbewertung begünstigt.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hoher Grad an Innovationsbereitschaft</i> Eine hoher Grad an Innovationsbereitschaft begünstigt die Präsentation individueller Wirklichkeitskonstruktionen in kommunikativen Austauschsituationen und deren Abgleich. Gleichzeitig steigt die Bereitwilligkeit zur Veränderung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen an. Die Wissensbewertung kann dadurch in Prozess und Ergebnisviabilität verbessert werden.</li> <li>• <i>Handlungsspielräume</i> Handlungsspielräumen, die selbstständiges Arbeiten in Austauschsituationen ermöglichen, steigern die motivationale Bereitschaft zur Kommunikation und zum Abgleich von Wirklichkeitskonstruktionen. Allerdings ist zu beachten, dass ein individuell als zu breit eingeschätztes Spektrum an Handlungsspielräumen eine Ausnutzung durch die Mitarbeiter nach sich ziehen kann.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selbstreflexion des Machtumgangs</i> Selbstreflexionsprozesse können die Konstruktivität und Reflexivität des Machtumgangs erhöhen und dadurch die Schaffung von sanktions- und kontrollfreien Austauschsituationen zum Abgleich verschiedener Wirklichkeitskonstruktionen unterstützen. Der Prozess der Wissensbewertung wird dadurch ebenso wie dessen Ergebnisviabilität verbessert.</li> <li>• <i>Einschränkung von Sanktionen und Kontrollen</i> Eine Vermeidung von Sanktionen und Kontrollen unterstützt die Wissensbewertung, da kommunikationsorientierte Austauschsituationen unter einer solchen Prämisse eher geschaffen und ohne Sanktionsangst verwendet werden. Die Wissensbewertung wird dadurch in Prozess und Ergebnisviabilität begünstigt. Allerdings ist zu beachten, dass ein Machtverzicht die Konstruktionen der Mitarbeiter dahingehend pertubieren kann, dass diese ihre Arbeitsleistung einschränken.</li> </ul>

Tabelle 30: Auswirkungen der Elemente einer Wissenskultur auf den Baustein der Wissensbewertung aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

Wie dargestellt gibt es auch aus konstruktivistischer Sicht zahlreiche Schnittstellen zwischen unternehmenskulturellen Elementen und dem Baustein der Wissensbewertung. Dabei wurde grundsätzlich festgestellt, dass sich die Wissensbewertung aus konstruktivistischer Sicht an keinem Außenkriterium orientiert, sondern die subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen der relevanten Unternehmensmitglieder im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Ein hoher Grad an Wissensorientierung bewirken daher, dass den Unternehmensmitgliedern die Bedeutung der Wissensbewertung bewusst wird. Eine ausführliche Präsentation der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen wird ebenso wie die Offenheit gegenüber fremden Wirklichkeitskonstruktionen wahrscheinlicher. Diese Aussagen treffen auch auf die einzelnen Elemente einer Wissenskultur zu. Umgekehrt kann sich die Wissensbewertung aber auch auf die Wissensorientierung im Unternehmen auswirken. Wenn die Bedeutung von Wissen durch die Wissensbewertung betont wird und entsprechende Prozesse als positiv eingeschätzt werden, werden dadurch wissensorientierte Werte und Normen auf individueller und kollektiver Ebene gefördert.

#### **5.4.4 Zusammenfassende Darstellung der erarbeiteten Zusammenhänge**

In den vergangenen Abschnitten wurde deutlich, dass aus Sicht des epistemologischen Konstruktivismus sowie unter den damit einhergehenden Prämissen des Metaphernansatzes der Unternehmenskulturforschung und des humanorientierten Wissensmanagements zahlreiche Verknüpfungen zwischen dem Konstrukt der Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen bestehen. Analog zur Vorgehensweise im Bereich des erkenntnistheoretischen Realismus wurde dabei eine Systematisierung anhand der zentralen Bausteine des Wissensmanagements vorgenommen. Die dabei verwendeten Bausteine nach Meinsen (2003) sind als konstruktivistische Erweiterung der realistisch geprägten Bausteine des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt (2010) zu verstehen, wobei die grundlegende Systematisierungsstruktur des Ausgangsmodells erhalten bleibt. Neben einer Darstellung allgemeiner Zusammenhänge zwischen dem jeweiligen Baustein und zentralen Unternehmenskulturaspekten wurden insbesondere die Elemente einer Wissenskultur in die Überlegungen einbezogen. Hierfür wurde eine konstruktivistische Erweiterung der Elemente entwickelt, um durch diese einheitlich konstruktivistische Sichtweise eine Zusammenfügung zu ermöglichen. Anhand der vergangenen Erörterungen wurde deutlich, dass auch aus Sicht des epistemologischen Konstruktivismus von starken Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen auszugehen ist. Entscheidend sind dabei die Annahmen, dass Objektivität nicht gegeben ist, die Erkennbarkeit der Außenwelt verneint wird, die Wirklichkeit ein

individuelles Konstrukt darstellt und lediglich Perturbationen durch strukturelle Kopplungen eine Veränderung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen auslösen können. Auch unter diesen Voraussetzungen konnte eine Verknüpfung zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen festgestellt werden. Die individuelle Konstruktion der Kultur ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagements, wobei Wissensprozesse im Unternehmen reziprok betrachtet gleichzeitig die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen und kumuliert die Unternehmenskultur verändern können. Neben den allgemeinen Zusammenhängen zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten, die in Hinsicht auf die jeweiligen Bausteine identifiziert werden konnten, wurden auch die einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Bausteine geprüft. Auch hierbei wurden zahlreiche Verknüpfungspunkte festgestellt. So ist beispielsweise auch aus Sicht des Konstruktivismus Vertrauen ein wesentliches Erfolgselement für den Umgang mit Wissen im Unternehmen. Allerdings ist hierbei aufgrund der Prämissen des Konstruktivismus der individuell konstruierte und dadurch subjektiv determinierte Grad an Vertrauen ausschlaggebend. Ist dieser hoch, werden Mitarbeiter davon ausgehen, dass ihr eigenes Wissen bzw. ihre Erfahrungen im Unternehmen nicht missbraucht werden und gleichzeitig fremdes Wissen bzw. Erfahrungen eher annehmen. Die Intensität der interpersonellen Kommunikation und Interaktion steigt folglich in sämtlichen Bausteinen an, wodurch eine Perturbation der individuellen Konstruktionen begünstigt wird. Ähnliche Zusammenhänge gelten für die überwiegende Anzahl der Elemente einer Wissenskultur, die dadurch als wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagements anzusehen sind. Wesentliche Ausnahmen bilden dabei die kulturellen Elemente der Autonomie, der Fehlertoleranz und des konstruktiven Machtumgangs. Das mit diesen Elementen einhergehende Spektrum an Handlungsspielräumen und Freiheitsgraden kann zu einer Ausnutzung durch die Unternehmensmitglieder führen und dadurch die Realisierung des Wissensmanagements schwächen. Allerdings ist auch in Bezug auf die präsentierten konstruktivistischen Erörterungen anzumerken, dass die in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Überlegungen rein theoretischer Natur sind und etwaige situative bzw. synergetische Effekte, die sich durch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Kulturelemente ergeben, nicht in die Überlegungen einbezogen werden konnten. Diese können beispielsweise durch Einbezug qualitativer Tiefenanalysen in Bezug auf spezifische Einzelunternehmen festgestellt werden.<sup>852</sup> Generalisierende Aussagen, die über das jeweilige Beobachtungsobjekt hinweg Allgemeingültigkeit aufweisen, sind nicht als Ziel konstruktivistischer Forschung anzusehen und müssen im Rahmen konstruktivistischer Überlegungen ver-

---

<sup>852</sup> Zur Einführung in die Methoden der qualitativen Sozialforschung kann z.B. auf Lamnek (2005) oder Flick (2010) verwiesen werden.

worfen werden. Entsprechend können durch Folgeuntersuchungen, die sich mit den Phänomenen Unternehmenskultur und Wissen im Unternehmen auf praktischer Ebene auseinandersetzen, aus Sicht des Konstruktivismus lediglich situative Zusammenhänge für spezifische Einzelunternehmen analysiert werden.

Aus Sicht des Konstruktivismus kann zusätzlich angenommen werden, dass sämtliche wissensbezogenen Aktivitäten Einfluss auf die individuelle Wissensorientierung besitzen können.<sup>853</sup> Kumuliert ist dadurch auch die Wissensorientierung der Unternehmenskultur betroffen.<sup>854</sup> So ist z.B. davon auszugehen, dass Wissensprozesse, in denen Wissens Elemente betont, gelebt und durch die Individuen positiv bewertet werden, die Konstruktionen der Unternehmensmitglieder positiv verändern. Kumuliert wird dadurch eine Kultur gestützt, in der Wissen einen Bedeutungszuwachs erhält. Wird hingegen während der einzelnen Bausteine des Wissensmanagements Misstrauen betont und gelebt, indem z.B. Kontrollen und Sanktionen einen dominanten Stellenwert erhalten, können dadurch die individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter hin zu einer Misstrauensorientierung verändert werden. Kumuliert resultiert eine Kultur des Misstrauens, die sich auch negativ auf weitere Wissensprozesse im Unternehmen auswirkt. Von großer Bedeutung ist dabei die individuelle Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter, da aus Sicht des Konstruktivismus eine allgemeingültige Objektivität abgestritten wird.<sup>855</sup> Erst kumuliert können die einzelnen Wahrnehmungen die Werte und Normen der Unternehmenskultur beeinflussen und dadurch die Bedeutung der relevanten Kulturelemente verstärken oder mindern.

Letztendlich kann also auch unter der Prämisse des Konstruktivismus von einer wechselseitigen Beeinflussung von Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen ausgegangen werden. Wenn eine positive Stärkung wissensfreundlicher Kulturelemente durch die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements stattfindet, wird dabei gleichzeitig der Erfolg für weitere Durchführungen gewährleistet. So kann auch unter konstruktivistischer Prämisse im Optimum eine Art Spirale entstehen. Allerdings ist aus Sicht des Konstruktivismus zu beachten, dass die Prozesse des Wissensmanagements in erster Linie die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter pertubieren und die Kultur eines Unternehmens erst kumuliert in Bezug auf ihre Wissensfreundlichkeit beeinflusst wird. Die gesteigerte kulturelle Wissensorientierung kann dann weitere Perturbationen begünstigen, die wiederum die Prozesse des Wissensmanagements unterstützen. Die realistische Annahme, dass dabei eine gezielte und messbare Kulturbeeinflussung möglich ist, ist allerdings aus konstruktivistischer Sicht zu verwerfen.

---

<sup>853</sup> Vgl. Klimecki/Probst (1990), S. 60.

<sup>854</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>855</sup> Vgl. Abschnitt 2.3 der vorliegenden Arbeit.

Abbildung 14 zeigt noch einmal die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen aus Sicht des epistemologischen Konstruktivismus und dient gleichzeitig als Resümee der vorhergehenden Betrachtungen.

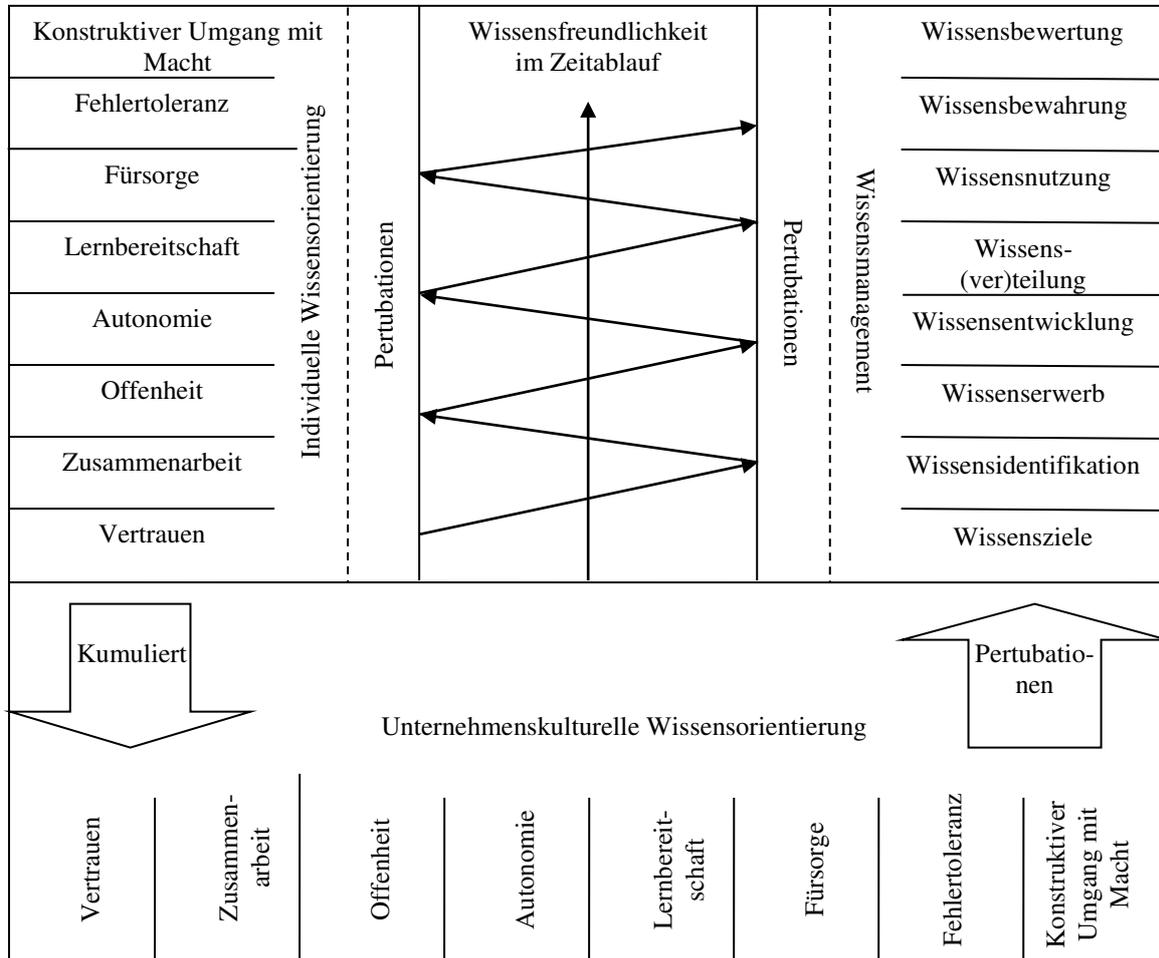


Abbildung 14: Beeinflussungspotenzial von Unternehmenskultur und Wissensmanagement aus Sicht des Konstruktivismus

(Quelle: Eigene Darstellung)

### 5.5 Gegenüberstellung der Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur

Im Folgenden werden die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem zuvor erarbeiteten realistischen sowie dem konstruktivistischen Modell wissensorientierter Unternehmenskultur erläutert und einem systematischen Vergleich unterzogen. Zur Systematisierung werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in unterschiedlichen Abschnitten

erörtert, die allerdings einem analogen Aufbau folgen.<sup>856</sup> Dabei wird (1) kurz auf die allgemeinen *epistemologischen Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede* zwischen den Modellen wissensorientierter Unternehmenskultur eingegangen. Dies geschieht, um erneut eine erkenntnistheoretische Reflexion des Themenbereichs zu erreichen. Darauf aufbauend werden (2) *allgemeine Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den entwickelten Modellen* erörtert. Diese beziehen sich auf generelle Zusammenhänge der vergangenen Betrachtungen und explizieren die wesentlichen, für sämtliche Bausteine gültigen Überlegungen. Nach der Darstellung dieser allgemeinen Betrachtungen werden (3) die *bausteinspezifischen Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den beiden Modellen* wissensorientierter Unternehmenskultur herausgestellt. Die Reihenfolge der zu analysierenden Bausteine orientiert sich dabei an der bisher verwendeten Einteilung und führt diese Überlegungen fort. Den Abschluss bildet (4) ein *Fazit* für den jeweiligen Bereich, welches die zuvor durchgeführten Gedankengänge resümiert. Abbildung 15 stellt noch einmal den grundsätzlichen Ablauf des folgenden Vergleichs in graphischer Form dar.

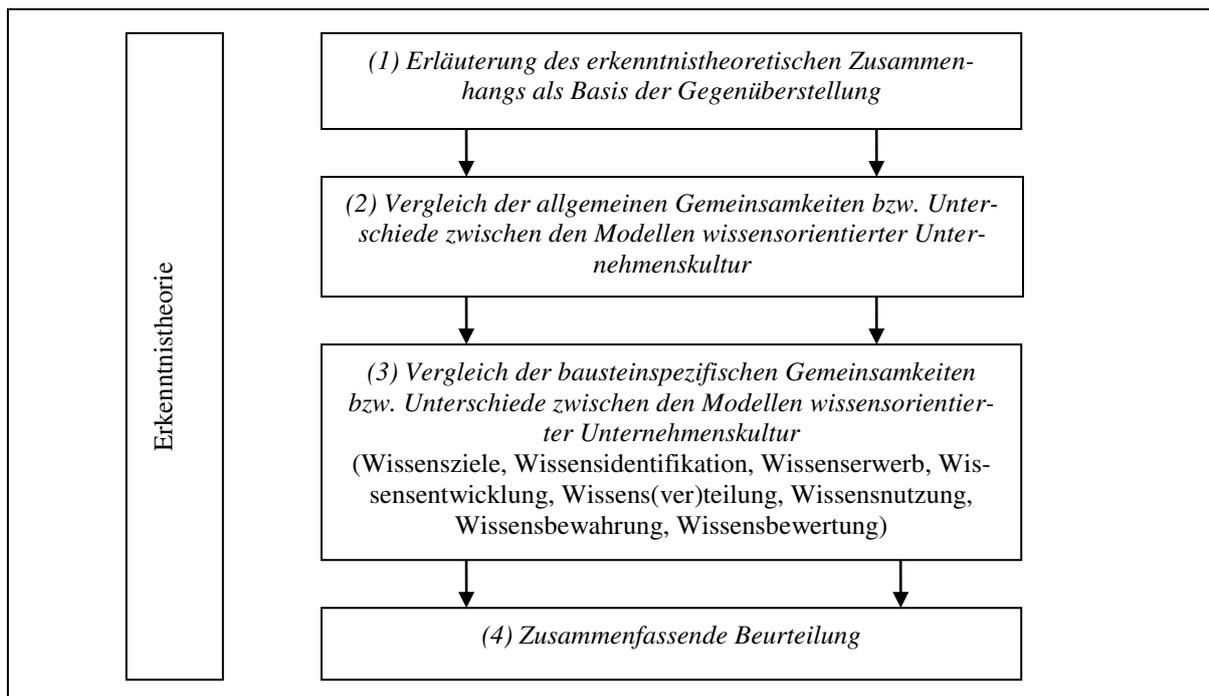


Abbildung 15: Vorgehensweise zum Vergleich der Modelle einer wissensorientierten Unternehmenskultur

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>856</sup> Es ist zu bemerken, dass etwaige Schnittmengen und Redundanzen zwischen den verschiedenen Teilabschnitten bestehen. Dies liegt darin begründet, dass eine trennscharfe Einteilung in Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den betrachteten Modellen nicht ohne weiteres möglich, da beide Felder ebenso wie ihre jeweiligen Begründungszusammenhänge eng miteinander verbunden sind.

### 5.5.1 Gemeinsamkeiten der Modelle

Auf *erkenntnistheoretischer Ebene* sind die Gemeinsamkeiten zwischen den Modellen als marginal einzustufen. So wird beispielsweise in beiden Modellen davon ausgegangen, dass grundsätzlich eine Außenwelt existiert, deren Erfassbarkeit ist dagegen unterschiedlich zu interpretieren. Der *Realismus* geht davon aus, dass die Außenwelt durch die Individuen erkennbar sei, der (radikale) *Konstruktivismus* verneint hingegen diese Annahme. Trotz dieser Unterschiede ist die Existenz einer Außenwelt auch aus Sicht des Konstruktivismus gegeben.<sup>857</sup> Da das Vorhandensein der Außenwelt allerdings außerhalb des epistemologischen Diskussionsbereichs liegt, bestehen auf dieser Ebene keine wesentlichen bzw. diskussionswürdigen Gemeinsamkeiten.

Auf *inhaltlicher Ebene* sind hingegen zahlreiche Gemeinsamkeiten feststellbar. Dies liegt darin begründet, dass zwar divergierende erkenntnistheoretische Prämissen hinter den jeweiligen Zusammenhängen stehen, die Ergebnisse der Modellbildung allerdings trotz dieser Unterschiede inhaltlich und vor allen Dingen in Bezug auf ihr Ergebnis zahlreiche Parallelen aufweisen. So stehen sowohl aus Sicht des *Realismus* als auch aus Sicht des *Konstruktivismus* Unternehmensmitglieder im Mittelpunkt der Betrachtungen, deren Wahrnehmungen und Handlungen die Kultur des Unternehmens determinieren und die selber durch kulturelle Gegebenheiten beeinflusst werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass aus beiden epistemologischen Sichtweisen ein reziprokes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement vorhanden ist. Ein hoher Grad an individueller bzw. unternehmenskultureller Wissensorientierung trägt generell dazu bei, dass die Unternehmensmitglieder den Wert von Wissen als bedeutend einschätzen und dadurch eher motiviert sind, sich mit Wissensaspekten auseinanderzusetzen bzw. die diesbezügliche Kommunikations- und Interaktionsintensität zu erhöhen. Insgesamt ist daher anzunehmen, dass durch eine hohe Wissensorientierung der Unternehmenskultur Wissensprozesse im Unternehmen begünstigt werden. Gleichzeitig beeinflussen Prozesse des Wissensmanagements aus beiden Perspektiven die Kultur eines Unternehmens je nach Art ihrer Durchführung positiv oder negativ. Eine Betonung von Wissensaspekten bzw. positiv verlaufende Wissensprozesse besitzen das Potenzial, die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu steigern. Eine Überbetonung von Wissen bzw. negativ verlaufende Wissensprozesse können hingegen die Wissensorientierung im Unternehmen senken. Diese grundsätzlichen Aussagen gelten für beide epistemologischen Sichtweisen. Allerdings ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass zwar die Ergebnisse der

---

<sup>857</sup> Vgl. Abschnitt 2 der vorliegenden Arbeit.

präsentierten Modelle als ähnlich und zum großen Teil identisch einzustufen sind, der Begründungszusammenhang hingegen unterschiedlich ausfällt. So ist aus Sicht des *Realismus* davon auszugehen, dass die Kultur eines Unternehmens unmittelbare Auswirkungen auf deren Wissensorientierung besitzt. Aus Sicht des *Konstruktivismus* liegt dieser Begründungszusammenhang hingegen primär auf der Ebene des Individuums. Dieses beeinflusst durch seine individuellen Konstruktionen die eigene Wahrnehmung der Kultur, erst durch Kumulation wird der Status eines kulturellen Elements erreicht.<sup>858</sup> Inwieweit diese generellen Aussagen durch die betrachteten Wissensbausteine gestützt werden können, wird im weiteren Verlauf detailliert erörtert.

**Wissensziele:** In beiden Modellen erfolgt eine Einteilung in normative, strategische und operative Wissensziele. Diese Ziele dienen in beiden Modellen dazu, dem Wissensentwicklungsprozess in der Organisation eine Richtung zu geben. Dementsprechend werden in beiden Modellen die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement anhand der Zielebenen differenziert. *Kulturwirkung:* Wissensziele werden besser angenommen, wenn bereits ein gewisser Grad an Wissensfreundlichkeit im Unternehmen besteht, aus Sicht des Realismus auf kultureller Ebene, aus Sicht des Konstruktivismus auf individueller Ebene. Detailliert betrachtet unterstützen die Kulturelemente aus beiden Perspektiven vor allen Dingen die Kommunikation und Motivation. Dies ist aus Sicht des Realismus notwendig, um Wissen bezüglich der Zielbildung weiterzugeben. Aus Sicht des Konstruktivismus wird dadurch sichergestellt, dass Veränderungen der individuellen Konstruktionen stattfinden und eine gemeinsame Zielbildung ermöglicht wird. *Bausteinwirkung:* Wissensziele können sich auf die Wissensorientierung im Unternehmen auswirken, da sie zu einer generellen Bedeutungserhöhung von Wissensaspekten im Unternehmen führen, zum einen als objektiv messbares Phänomen, zum anderen in Bezug auf die Mitarbeiterkonstruktionen. Aus beiden epistemologischen Perspektiven sind dabei flexible und handlungsspielraumöffnende Wissensziele restringierenden und starren Wissenszielen vorzuziehen.<sup>859</sup>

**Wissensidentifikation:** Im Mittelpunkt beider Modelle stehen die Wissens- und Erfahrungsinhalte der Unternehmensmitglieder. *Kulturwirkung:* Im Rahmen der Wissensidentifikation ist aus beiden Perspektiven davon auszugehen, dass ein hoher Stellenwert von Wissen innerhalb der Kultur bzw. innerhalb der individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter die Wissensidentifikation begünstigt und die Unternehmensmitglieder dazu veranlasst ihr Wissen bzw. ihre Erfahrungen verstärkt zur Identifikation freizugeben bzw. zu kommunizieren. *Bausteinwir-*

<sup>858</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2 sowie Abschnitt 5.4.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>859</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.1 sowie Abschnitt 5.4.3.1 der vorliegenden Arbeit.

*kung*: Aus Sicht beider Epistemologien wird deutlich, dass eine Betonung von Wissen dessen Bedeutung innerhalb der Kultur bzw. innerhalb der Konstruktionen der Individuen steigern kann. Es werden unternehmenskulturelle bzw. individuelle Werte und Normen begünstigt, in denen Wissen eine Bedeutungssteigerung erfährt. In Bezug auf die Elemente einer Wissenskultur besteht vor allen Dingen eine Gemeinsamkeit bezüglich der Kommunikation und Interaktion, die zur Wissensidentifikation aus beiden Perspektiven notwendig sind.<sup>860</sup>

**Wissenserwerb:** Trotz unterschiedlicher Definitionen stehen sowohl aus Sicht des Realismus als auch aus Sicht des Konstruktivismus die Integration neuer Mitarbeiter und deren Wissens- bzw. Erfahrungsschatzes im Mittelpunkt des Wissenserwerbs. *Kulturwirkung*: Aus beiden Perspektiven kann eine hohe kulturelle bzw. individuelle Bedeutung von Wissen die Integration neuer Mitarbeiter fördern. Dies liegt darin begründet, dass die Bedeutung des durch die neuen Mitarbeiter erworbenen Wissens für das Gesamtunternehmen in einem solchen Szenario größtenteils als wesentlich eingeschätzt wird. *Bausteinwirkung*: In beiden Fällen ist davon auszugehen, dass eine positive Durchführung der Mitarbeiterakquisition zu einer Bedeutungssteigerung von Wissensaspekten im Unternehmen führen kann und dadurch die Wissensorientierung begünstigt wird. Es bilden sich im Fall des Realismus unternehmenskulturelle Werte und Normen heraus, in denen Wissen als bedeutend eingestuft wird. Im Falle des Konstruktivismus kann es zu einer Perturbation der individuellen Mitarbeiterkonstruktionen kommen.<sup>861</sup>

**Wissensentwicklung:** Im Mittelpunkt der Wissensentwicklung stehen sowohl aus Sicht des Realismus als auch aus Sicht des Konstruktivismus Individuen, deren Fähigkeiten beispielsweise durch Fort- und Weiterbildungen erweitert werden sollen. *Kulturwirkung*: Aus beiden epistemologischen Sichtweisen ist davon auszugehen, dass eine Unternehmenskultur mit hoher Wissensorientierung die Wissensentwicklung erleichtert. Wenn Mitarbeiter kulturbedingt oder aufgrund ihrer individuellen Konstruktionen Wissen als bedeutend einstufen, kann diese Wertschätzung den Prozess der Wissensentwicklung aufgrund einer erhöhten Motivation verbessern. *Bausteinwirkung*: Die Wissensentwicklung besitzt aus beiden Perspektiven das Potenzial, die Wissensfreundlichkeit der Kultur zu verändern. Die Betonung von Wissen während der Wissensentwicklung kann dazu führen, dass Werte und Normen aufgebaut werden, in denen Wissen allgemein eine höhere Gewichtung zukommt.<sup>862</sup>

**Wissens(ver)teilung:** Auch im Mittelpunkt der Wissens(ver)teilung stehen aus beiden epistemologischen Perspektiven die Individuen im Unternehmen. Während im Rahmen des Realismus davon ausgegangen wird, dass eine Teilung von Wissen generell möglich ist, schränkt

---

<sup>860</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.2 sowie Abschnitt 5.4.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>861</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.3 sowie Abschnitt 5.4.3.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>862</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.4 sowie Abschnitt 5.4.3.4 der vorliegenden Arbeit.

der Konstruktivismus diese Möglichkeit ein, indem im Höchstfall eine Datenverteilung postuliert wird. *Kulturwirkung*: Trotz unterschiedlicher Inhaltsbereiche kann in beiden Fällen grundsätzlich angenommen werden, dass eine wissensorientierte Unternehmenskultur die Wissens(ver)teilung positiv beeinflusst. Dies ist insbesondere durch motivationale Effekte begründet. *Bausteinwirkung*: Werden während der Wissens(ver)teilung Wissensaspekte betont und wird deren Teilung als positiv empfunden, können sowohl aus Sicht des Realismus als auch unter konstruktivistischer Prämisse positive Effekte für die Unternehmenskultur entstehen.<sup>863</sup>

**Wissensnutzung**: Durch den Baustein der Wissensnutzung wird aus beiden epistemologischen Perspektiven sichergestellt, dass die Unternehmensmitglieder das für sie relevante Wissen bzw. die relevanten Datenbestände anwenden. *Kulturwirkung*: Eine hohe Wissensorientierung begünstigt aus beiden erkenntnistheoretischen Sichtweisen die Wissensnutzung. Aus Sicht des Realismus werden etwaige Nutzungsbarrieren überwunden, aus Sicht des Konstruktivismus unterstützt eine hohe individuelle Wissensorientierung die Schaffung von Freiräume, Kanälen und Kontexten, die zur individualisierten Wissensnutzung notwendig sind. *Bausteinwirkung*: Die Wissensnutzung wirkt sich aus beiden Perspektiven ähnlich auf die individuelle bzw. kulturelle Wissensorientierung im Unternehmen aus. So führen eine erhöhte Akzentuierung von Wissen und eine positive Bewertung der Wissensnutzung aus beiden Perspektiven dazu, dass die Wissensorientierung im Unternehmen ansteigt.<sup>864</sup>

**Wissensbewahrung**: Beide erkenntnistheoretischen Ansätze stellen die Speicherung von Wissen in den Mittelpunkt, wobei insbesondere eine humanorientierte Wissensbewahrung durch Kommunikation und Interaktion als übereinstimmendes Merkmal identifiziert werden kann. *Kulturwirkung*: Eine wissensfreundliche Unternehmenskultur begünstigt aus beiden Perspektiven die Speicherung von Wissen, da die Wissensträger zur Kommunikation und Interaktion angeregt werden. *Bausteinwirkung*: Die Wissensbewahrung wirkt sich unter den Prämissen beider Epistemologien auf den individuellen und kulturellen Stellenwert von Wissen im Unternehmen aus. Für beide erkenntnistheoretischen Ausrichtungen gilt dabei grundsätzlich, dass eine positiv verlaufende Wissensbewahrung den Stellenwert von Wissen erhöht und dadurch zu einer verstärkten Wissensorientierung im Unternehmen führen kann.<sup>865</sup>

**Wissensbewertung**: Während die Wissensbewertung im Realismus meist anhand quantitativ orientierter Messverfahren operationalisiert wird, ist aus Sicht des (radikalen) Konstruktivismus davon auszugehen, dass ein objektives Außenkriterium nicht gegeben ist. Trotz dieser

---

<sup>863</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.5 sowie Abschnitt 5.4.3.5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>864</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.6 sowie Abschnitt 5.4.3.6 der vorliegenden Arbeit.

<sup>865</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.7 sowie Abschnitt 5.4.3.7 der vorliegenden Arbeit.

wesentlichen inhaltlichen Differenzen und Unterschiede in der Vorgehensweise stehen aus beiden Perspektiven die Individuen im Mittelpunkt der Wissensbewertung. *Kulturwirkung*: Eine wissensorientierte Unternehmenskultur trägt aus Sicht beider Epistemologien dazu bei, dass die Unternehmensmitglieder den individuellen und gesamtorganisationalen Wert des Wissens erkennen und unterstützt dadurch die Wissensbewertung. *Bausteinwirkung*: Aus beiden Perspektiven kann der Faktor Wissen durch die Wissensbewertung einen kulturellen bzw. individuellen Bedeutungszuwachs erfahren, da im Rahmen der Wissensbewertung die Wichtigkeit von Wissen für das Individuum und die Gesamtorganisation herausgestellt wird. Es können aus Sicht des Realismus unternehmenskulturelle Werte und Normen entstehen, in denen Wissen an Bedeutung gewinnt. Aus Sicht des Konstruktivismus werden individuelle Werte und Normen gefördert, die Wissen fokussieren.<sup>866</sup>

Grundsätzlich konnte festgestellt werden, dass eine wissensorientierte Unternehmenskultur positive Effekte auf das Wissensmanagement besitzt. Dies gilt für beide erkenntnistheoretische Positionen und für sämtliche Bausteine des Wissensmanagements. Detailliert betrachtet weist die Mehrzahl der Elemente einer Wissenskultur in einem gewissen Ausprägungsgrad eine positive Wirkung auf das Wissensmanagement auf. Diese allgemeingültige Aussage muss im Begründungszusammenhang allerdings epistemologisch differenziert betrachtet werden. Sind die Elemente einer Wissenskultur stark ausgeprägt, kann aus realistischer Sicht davon ausgegangen werden, dass eine solche Unternehmenskultur den Umgang mit Wissen im Unternehmen positiv und ohne Zwischenschritt determiniert. Aus Sicht des Konstruktivismus liegt der Begründungszusammenhang hingegen auf individueller Ebene. Demgegenüber konnte ebenso festgestellt werden, dass beide Modelle auch im umgekehrten Fall zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen, die Durchführung des Wissensmanagements besitzt das Potenzial, die Kultur im Unternehmen positiv oder negativ zu verändern. Insgesamt kann als vorläufiges Ergebnis des Modellvergleichs festgehalten werden, dass beide Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur in ihrem Ergebnis zahlreiche Analogien enthalten, der jeweilige Begründungszusammenhang allerdings durch die Verwendung unterschiedlicher Erkenntnistheorien divergiert. Bevor in Abschnitt 5.5.2 vertiefend auf die Unterschiede zwischen den beiden Modellen eingegangen wird, gibt Tabelle 31 noch einmal einen abschließenden Überblick über die Gemeinsamkeiten zwischen dem realistischen und dem konstruktivistischen Modell wissensorientierter Unternehmenskultur und resümiert damit die bisher erörterten Ergebnisse.

---

<sup>866</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.8 sowie Abschnitt 5.4.3.8 der vorliegenden Arbeit.

	<b>Realismus</b>	<b>Konstruktivismus</b>
<b>Generelle Gemeinsamkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Existenz einer Außenwelt wird in beiden Modellen angenommen.</li> <li>• Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen aus beiden Sichtweisen Unternehmensmitglieder, die durch ihre Wahrnehmungen und Handlungen die Kultur im Unternehmen beeinflussen.</li> </ul>	
<b>Allgemeine Gemeinsamkeiten innerhalb der Unternehmenskulturwirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein hoher Grad an individueller bzw. unternehmenskultureller Wissenorientierung besitzt positive Effekte auf Wissensaspekte im Unternehmen und das Management des Faktors Wissen.</li> <li>• Ein hoher Grad an individueller bzw. unternehmenskultureller Wissenorientierung trägt dazu bei, dass die Unternehmensmitglieder den Wert von Wissen als bedeutend einschätzen und dadurch eher motiviert sind, sich mit Wissensaspekten auseinanderzusetzen.</li> <li>• Ein hoher Grad an individueller bzw. unternehmenskultureller Wissenorientierung trägt dazu bei, dass die Kommunikations- und Interaktionsintensität gesteigert wird, die aus beiden Perspektiven für den Erfolg eines Großteils der Bausteine des Wissensmanagements notwendig ist.</li> </ul>	
<b>Allgemeine Gemeinsamkeiten innerhalb der Bausteinwirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Abwicklung der einzelnen Bausteine des Wissensmanagements verändert den Grad an individueller bzw. unternehmenskultureller Wissenorientierung je nach Art der Durchführung positiv oder negativ.</li> <li>• Eine Betonung der Bedeutsamkeit von Wissen besitzt das Potenzial, die Wissenorientierung im Unternehmen zu steigern.</li> <li>• Eine Überbetonung der Bedeutsamkeit von Wissen löst Reaktanz aus und senkt dadurch die Wissenorientierung im Unternehmen.</li> <li>• Ein positiv verlaufendes Wissensmanagement, das durch die Unternehmensmitglieder persönlich und gesamtorganisational als gewinnbringend empfunden wird, steigert die Wissenorientierung im Unternehmen.</li> <li>• Ein negativ verlaufendes Wissensmanagement, dessen Wert durch die Unternehmensmitglieder nur gering eingeschätzt wird, senkt die Wissenorientierung im Unternehmen.</li> </ul>	

Tabelle 31: Gemeinsamkeiten zwischen den epistemologisch divergierenden Modellen wissensorientierter Unternehmenskultur

(Quelle: Eigene Darstellung)

### 5.5.2 Unterschiede der Modelle

Trotz der zuvor dargestellten Gemeinsamkeiten weisen die Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur aus den verschiedenen epistemologischen Perspektiven zahlreiche Unterschiede auf. Eine grundsätzliche Begründung für diesen Zusammenhang findet sich in den Unterschieden zwischen den verwendeten *Erkenntnistheorien*. Während aus Sicht des *Realismus* eine Erkennbarkeit der Außenwelt und die damit verbundene Möglichkeit von Objektivität postuliert wird, kann aus (radikal) *konstruktivistischer Sicht* lediglich von einer individuellen Konstruktion der Wirklichkeit ausgegangen werden. Daraus folgt grundsätzlich, dass Wissen bzw. kulturelle Aspekte aus Sicht des Realismus verhältnismäßig einfach von einer Person zur anderen weitergegeben werden können, während unter konstruktivistischer Prä-

misser eine solche reibungsverlustfreie Weitergabe auszuschließen ist.<sup>867</sup> Im Folgenden werden die inhaltlichen Unterschiede beider Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur erörtert.

Grundsätzlich bestehen in Bezug auf die *Inhaltsdimensionen* der Modelle zahlreiche Unterschiede. Wie bereits erörtert, sind die inhaltlichen Differenzen allerdings nicht im Ergebnis zu sehen, sondern liegen eher im Begründungszusammenhang. Aus Sicht des *Realismus* ist davon auszugehen, dass sowohl kulturelle als auch Wissensaspekte im Unternehmen für sämtliche Unternehmensmitglieder erkennbare und damit messbare Größen darstellen. Generell gilt, dass eine hohe Wissensorientierung einer starken Unternehmenskultur positiv auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen wirkt. Dieser Kausalzusammenhang ist durch entsprechende quantitativ orientierte Verfahren erfassbar und für das Individuum objektiv erkennbar. Ein hoher kollektiver Stellenwert von Wissen führt dazu, dass sämtliche Bausteine des Wissensmanagements vereinfacht durchgeführt werden können. Gleichzeitig können die Bausteine des Wissensmanagements unter den Prämissen des Variablenansatzes gezielt eingesetzt werden, um eine Kultur in eine spezifische Richtung zu verändern. Dem Management kommt dabei eine tragende Rolle als wichtigster Kulturgestalter im Unternehmen zu. Aus Sicht des (radikalen) *Konstruktivismus* ändern sich diese Überlegungen grundsätzlich. Zwar kann auch hier davon ausgegangen werden, dass sich Unternehmenskultur und Wissensaspekte im Unternehmen gegenseitig bedingen, beide Elemente sind aber weder messbar noch objektiv erkennbar, sondern vom Individuum selbst konstruiert. Unter einer solchen Prämisse sind Allgemeingültigkeiten und kollektive Determinationen ausgeschlossen, vielmehr liegen die Zusammenhänge auf der Ebene des Individuums. Wenn dieses eine hohe individuelle Wissensorientierung aufweist, wird dadurch auch der Umgang mit Wissen im Unternehmen positiv beeinflusst. Zusätzlich kann ein positiv durchgeführtes Wissensmanagement die individuelle Bedeutung von Wissen erhöhen. Es ist allerdings zu beachten, dass dem Management als einer unter vielen Kulturträgern eine geringere Bedeutung als im Realismus zukommt und sich die Wissensorientierung der Unternehmenskultur erst kumuliert durch die individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter verändert. Entscheidend ist dabei, dass die Außenwelt nicht unmittelbar auf das Individuum einwirkt und dadurch z.B. Wissen einfach weitergegeben werden kann, sondern dass lediglich eine Perturbation der individuellen Konstruktionen möglich erscheint. Dabei besitzen vor allen Dingen Kommunikation und Interaktion eine herausragende

---

<sup>867</sup> Vgl. Abschnitt 2 der vorliegenden Arbeit.

Rolle.<sup>868</sup> Die Unterschiede werden im Folgenden anhand der Bausteine des Wissensmanagements systematisiert herausgearbeitet.

**Wissensziele:** Beide epistemologischen Modelle folgen einer Einteilung in normative, strategische und operative Wissensziele, inhaltlich sind jedoch Differenzen festzustellen. Während aus realistischer Sicht die Ziele so formuliert sein müssen, dass etwaige Kontrollen im Rahmen der Wissensbewertung möglich sind, ist aus Sicht des Konstruktivismus eher deren Funktionalität und Viabilität für Arbeitssituationen entscheidend. *Kulturwirkung:* Aus realistischer Sicht begünstigt ein hoher Grad an kultureller Wissensorientierung die Formulierung und das Herunterbrechen von Wissenszielen unmittelbar, da die Bedeutung von Wissen als wesentlich eingeschätzt werden kann. Aus Sicht des Konstruktivismus gilt dies ebenfalls, allerdings ist davon auszugehen, dass die Wissensorientierung als individuelles Konstrukt hoch sein muss, um die Zielbildung positiv zu determinieren. *Bausteinwirkung:* Aus Sicht des Realismus wird unterstellt, dass normative, strategische und operative Wissensziele zur zweckbezogenen Beeinflussung der Unternehmenskultur dienen, da durch diese die Werte und Normen der Unternehmensmitglieder gezielt verändert werden können. Aus Sicht des Konstruktivismus dienen normative, strategische und operative Ziele ebenfalls der Bedeutungssteigerung von Wissen im Unternehmen, dies wird allerdings durch mögliche Perturbationen der individuellen Konstruktionen begründet.<sup>869</sup>

**Wissensidentifikation:** Bereits die Definition der Inhalte der Wissensidentifikation weist Unterschiede zwischen den verschiedenen Modellen auf. Während aus Sicht des Realismus die Schaffung einer internen und externen Transparenz sämtlicher Wissensbestände fokussiert wird, wird aus konstruktivistischer Sicht die Identifikation von Erfahrungen und viablen Lösungswegen in den Vordergrund gestellt. *Kulturwirkung:* Der Realismus verknüpft eine hohe kulturelle Wissensorientierung mit der Möglichkeit, die Wissensidentifikation positiv zu stärken. Dies liegt darin begründet, dass in einer wissensorientierten Unternehmenskultur die Bedeutung von Wissen als wesentlich erscheint und Mitarbeiter eine erhöhte Motivation aufweisen, ihr Wissen zu explizieren bzw. zur Identifikation freizugeben. Der Konstruktivismus argumentiert hingegen erneut auf der Ebene des Individuums. Besitzt das einzelne Unternehmensmitglied wissensorientierte Werte und Normen, kann angenommen werden, dass Erfahrungen und viable Lösungswege vermehrt kommuniziert und dadurch die zur Wissensidentifikation notwendigen Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen verstärkt ausgelöst werden. *Bausteinwirkung:* Aus Sicht des Realismus führt eine verstärkte Beschäfti-

<sup>868</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2 sowie Abschnitt 5.4.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>869</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.1 sowie Abschnitt 5.4.3.1 der vorliegenden Arbeit.

gung mit dem Themenfeld Wissen zu einer insgesamt höheren unternehmenskulturellen Wissensensorientierung, wobei etwaige Reaktanzen nicht auszuschließen sind. Aus Sicht des Konstruktivismus liegt ein ähnliches Ergebnis vor, dabei ist allerdings primär die Ebene des Individuums betroffen.<sup>870</sup>

**Wissenserwerb:** Aus Sicht des Realismus wird unterstellt, dass Wissen als eine Art Produkt, beispielsweise in Form von Experten oder personenunabhängige Datenträger, einfach erworben und in das Unternehmen eingegliedert werden kann. Aus Sicht des Konstruktivismus liegt der Fokus des Wissenserwerbs hingegen auf der Integration von neuen Mitarbeitern und deren Erfahrungen und Kompetenzen in das bestehende Unternehmen. *Kulturwirkung:* Eine starke kulturelle Wissensensorientierung, die die Zweckrationalität der wissensorientierten Handlungen unterstreicht, trägt aus Sicht des Realismus dazu bei, dass der Wissenserwerb unterstützt wird. Auch Datenträger werden vor dem Hintergrund einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur vereinfacht in das Unternehmen integriert, da die Mitarbeiter aufgrund ihrer Wissensensorientierung wissensförderlichen Lösungen gegenüber positiv eingestellt sind. Aus Sicht des Konstruktivismus unterstützt ein hoher individueller Grad an Wissensensorientierung die Eingliederung neuer Mitarbeiter und neuer Erfahrungen in das Unternehmen. *Bausteinwirkung:* Aus Sicht des Realismus wirken neue Mitarbeiter durch ihre Persönlichkeit auf die Wissensensorientierung der Kultur ein und können diese positiv oder negativ beeinflussen. Die gelungene oder fehlgeschlagene Anwendung von Datenträgern besitzt ebenfalls einen positiven oder negativen Einfluss auf die bestehende Kultur. Unter konstruktivistischer Prämisse wird hingegen ausschließlich die Ebene des Individuums fokussiert. Wird während des Wissenserwerbs Wissensfreundlichkeit im Unternehmen gelebt und wird dieses von den Individuen wahrgenommen, kann durch Perturbation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen die Wissensensorientierung ansteigen. Werden neue Mitarbeiter hingegen als Bedrohung interpretiert, kann die individuelle Wissensensorientierung sinken.<sup>871</sup>

**Wissensentwicklung:** Aus Sicht des Realismus liegt der Fokus der Wissensentwicklung auf der internen Erzeugung von individuellen und kollektiven Wissensbeständen, die zum Überleben eines Unternehmens im Wettbewerb notwendig sind. Das konstruktivistische Modell fokussiert in seiner Definition indessen die individuelle Wissensentwicklung durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. *Kulturwirkung:* Eine hohe Wissensensorientierung der Unternehmenskultur unterstützt aus der Perspektive des Realismus die Wissensentwicklung, da Lernprozesse, die zur Erweiterung der individuellen und kollektiven Wissensbestände erforderlich sind, gefördert werden. Zusätzlich dazu wird bei einem hohen Grad an Wissensensorientierung

---

<sup>870</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.2 sowie Abschnitt 5.4.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>871</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.3 sowie Abschnitt 5.4.3.3 der vorliegenden Arbeit.

die interne Entwicklung dem externen Zukauf von Wissen vorgezogen. Aus Sicht des Konstruktivismus ist ein hoher individueller Grad an Wissensorientierung mit einem hohen Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen verbunden. Die für erfolgreiche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erforderliche Intensität der Kommunikations- und Interaktionsprozesse wird unter dieser Bedingung erhöht, Veränderungen der individuellen Konstruktionen werden in ihrer Wahrscheinlichkeit gesteigert. *Bausteinwirkung*: Aus Sicht des Realismus können sich positive Effekte für die Wissensorientierung der Unternehmenskultur ergeben, wenn die Wissensentwicklung z.B. durch Freiräume für Lernprozesse unterstützt und dadurch die Wesentlichkeit von Wissen für das Unternehmen und das Individuum akzentuiert wird. Dem Management kommt dabei eine besondere Rolle als Kulturgestalter zu. Aus Sicht des Konstruktivismus können solche Allgemeingültigkeiten ausgeschlossen werden, vielmehr können hier eine grundsätzliche Betonung von Wissen und eine positive Konnotation der Wissensentwicklung Veränderungen der individuellen Konstruktionen auslösen und dadurch die individuelle Wissensorientierung ansteigen lassen.<sup>872</sup>

**Wissens(ver)teilung:** Die Inhaltsbereiche der Wissens(ver)teilung sind aufgrund der jeweiligen erkenntnistheoretischen Prämissen unterschiedlicher Natur. Während aus Sicht des Realismus postuliert wird, dass bereits identifiziertes Wissen insbesondere durch technische Infrastruktur auf eine Vielzahl von Mitgliedern verteilt und dadurch gesichert wird, steht das konstruktivistische Modell diesem Postulat kritisch gegenüber. Dementsprechend werden aus Sicht des Konstruktivismus technische Lösungen zur Wissens(ver)teilung zum Großteil abgelehnt, vielmehr steht die Schaffung von Kontexten, in denen Unternehmensmitglieder in Kommunikation und Interaktion treten können, im Vordergrund. *Kulturwirkung*: In Bezug auf die Effekte, die eine wissensorientierte Unternehmenskultur auf die Wissens(ver)teilung ausüben kann, wird aus realistischer Perspektive vor allen Dingen die Reduktion von Teilungsbarrieren fokussiert. Ein hoher Grad an Wissensorientierung trägt dazu bei, dass Teilungsbarrieren abgeschwächt und die Anwendungen der vorwiegend technischen Lösungen zur Wissens(ver)teilung unterstützt werden. Aus Sicht des Konstruktivismus fördert eine hohe individuelle Wissensorientierung hingegen primär die Kommunikation und Interaktion. Vorgesetzte werden in einem solchen Szenario Kontexte zur Kommunikation und Interaktion schaffen, die Unternehmensmitglieder werden diese Kontexte verstärkt annehmen, wodurch die Wahrscheinlichkeit von Perturbationen der individuellen Konstruktionen ansteigt. *Bausteinwirkung*: Unter realistischer Prämisse kann davon ausgegangen werden, dass den Unternehmensmitgliedern durch eine barrierefreie Wissens(ver)teilung deutlich wird, dass Wissen durch Tei-

---

<sup>872</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.4 sowie Abschnitt 5.4.3.4 der vorliegenden Arbeit.

lung an Wert gewinnt. Aus der Perspektive des Konstruktivismus ist dieser Zusammenhang ähnlich einzuschätzen, läuft aber primär auf individueller Ebene ab. Eine positiv ausgeführte Wissens(ver)teilung in Kombination mit der Schaffung und Betonung wissensorientierter Kontexte, trägt dazu bei, dass die individuelle Bedeutung von Wissen ansteigt und kumuliert eine Wissenskultur begünstigt wird.<sup>873</sup>

**Wissensnutzung:** Unter der Prämisse des Realismus ist grundsätzlich von einer zweckmäßigen Wissensnutzung durch die Mitarbeiter auszugehen, der Fokus der Betrachtungen in diesem Baustein liegt auf etwaigen Nutzungsbarrieren. Diese können primär in Betriebsblindheit, Angst vor Bloßstellung der individuellen Schwächen sowie dem Misstrauen gegenüber fremdem Wissen beruhen. Aus Sicht des Konstruktivismus ist hingegen nicht grundsätzlich von einer objektiv zweckmäßigen Wissensnutzung auszugehen, da keinem Unternehmensmitglied vorgeschrieben werden kann, welche Daten es zur individuellen Wissensnutzung benötigt. Statt der Nutzungsbarrieren steht die Effizienz des Datenzugangs im Mittelpunkt der Betrachtungen. *Kulturwirkung:* Eine wissensorientierte Unternehmenskultur dient aus Sicht des Realismus vornehmlich dem Zweck, die genannten Nutzungsbarrieren zu überwinden. Ist die kulturelle Wissensorientierung hoch, werden wissensfreundliche Werte und Normen dazu beitragen, dass Wissen genutzt wird. Aus Sicht des Konstruktivismus sollte hingegen eine individuell hohe Wissensorientierung Vorgesetzte dazu anregen, Freiräume, Kanäle und Kontexte zu schaffen, in denen die Mitarbeiter ihre persönliche Wissensnutzung vollziehen können. Gleichzeitig werden unter einer solchen Prämisse die Mitarbeiter die bereitgestellten Freiräume, Kanäle und Kontexte eher nutzen. *Bausteinwirkung:* Im realistischen Modell kann die kulturelle Wissensorientierung positiv unterstützt werden, wenn den Mitarbeitern im Rahmen der Wissensnutzung deutlich wird, dass sie als Wissensanwender ernst genommen werden und ihnen zusätzlich die Angst vor der Verwendung fremden Wissens genommen wird. Dem Management kommt hierbei eine wesentliche Rolle als Kulturgestalter zu. Auch im konstruktivistischen Modell kann der individuelle Stellenwert von Wissen durch die Wissensnutzung erhöht werden. Dies ist der Fall, wenn Wissen verstärkt akzentuiert und zusätzlich die Wissensnutzung durch die Mitarbeiter positiv bewertet wird. Durch Perturbationen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen können individuelle Werte und Normen entstehen, die eine erhöhte Wissensorientierung aufweisen und kumuliert zu einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur beitragen.<sup>874</sup>

**Wissensbewahrung:** Aus Sicht des epistemologischen Realismus stehen im Mittelpunkt der Wissensbewahrung Prozesse der Selektion, Speicherung und Aktualisierung von Wissen.

---

<sup>873</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.5 sowie Abschnitt 5.4.3.5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>874</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.6 sowie Abschnitt 5.4.3.6 der vorliegenden Arbeit.

Diese können im individuellen Bereich, im kollektiven Gedächtnis oder auf elektronischer Ebene stattfinden. Im konstruktivistischen Modell stehen hingegen aufgrund der erkenntnistheoretischen Prämissen keine statischen Bewahrungsprozesse im Fokus, sondern Lern- und Austauschsituationen, in denen die Mitarbeiter durch Kommunikation und Interaktion ihre jeweiligen Erfahrungen und viablen Lösungswege weitergeben können. Eine elektronische bzw. rein medienvermittelte Speicherung wird hierbei ausgeschlossen. *Kulturwirkung*: Ist die Wissensorientierung der Kultur hoch, kann sich dies unter realistischer Prämisse nicht nur darauf auswirken, inwieweit Wissen selektiert und aktualisiert wird, sondern die Unternehmensmitglieder werden darüber hinaus dazu angeregt, ihr relevantes Wissen individuell, kollektiv oder elektronisch abzuspeichern. Aus Sicht des Konstruktivismus kann eine hohe individuelle Wissensorientierung hingegen dazu beitragen, die Motivation zur Wissensspeicherung zu erhöhen, da der individuelle und gesamtorganisationale Wert von Erfahrungen und viablen Lösungswegen unter dieser Voraussetzung erkannt wird. Zusätzlich dazu werden Vorgesetzte mit einer hohen Wissensorientierung Lern- und Austauschsituationen schaffen, durch welche die Mitarbeiter zur Kommunikation und Interaktion angeregt werden. *Bausteinwirkung*: Inhaltlich betrachtet wirken sich aus Sicht des Realismus Selektion, Speicherung und Aktualisierung auf die kulturelle Wissensorientierung aus, indem der Faktor Wissen einen Bedeutungszuwachs erfährt. Insbesondere eine positiv bewertete Wissensspeicherung unterstützt die Ausbildung wissensorientierter Werte und Normen. Aus Sicht des Konstruktivismus stellt sich dieser Zusammenhang ähnlich dar, ist aber auf die Ebene des Individuums fokussiert. Eine positive Wissensbewahrung kann die individuellen Konstruktionen pertubieren und dadurch Werte und Normen unterstützen, in denen Wissen einen erhöhten Stellenwert besitzt. Dies wird zusätzlich gefördert, wenn Vorgesetzte Freiräume zur Wissensbewahrung schaffen und dadurch die Bedeutung von Wissen akzentuieren.<sup>875</sup>

**Wissensbewertung:** Aus Sicht des Realismus dient die Wissensbewertung dem Zweck, die Erreichung der zuvor definierten Wissensziele möglichst objektiv zu messen und dadurch den Erfolg des Wissensmanagements zu quantifizieren. Der damit verbundene Controlling-Prozess ist ebenfalls eine Voraussetzung für wirksame Kurskorrekturen. Aus Sicht des Konstruktivismus gibt es hingegen kein objektives Außenkriterium, an dem Wissen gemessen werden kann. Die Wissensbewertung muss dynamisch gehalten werden, indem entscheidungsrelevante Personen ihre Wirklichkeitskonstruktionen präsentieren und im kommunikativen Austausch die Viabilität des Wissensmanagements erörtern. *Kulturwirkung*: Unter der Prämisse des Realismus wirkt sich eine wissensfreundliche Unternehmenskultur sowohl auf

---

<sup>875</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.7 sowie Abschnitt 5.4.3.7 der vorliegenden Arbeit.

die direkte Messung als auch auf die Interpretation der Wissensbestände aus, indem die Motivation der Mitarbeiter zur Mitarbeit in einem solchen Szenario ansteigt. Aus der Perspektive des Konstruktivismus kann hingegen unterstellt werden, dass eine hohe individuelle Wissensorientierung die Bereitschaft zur Präsentation der eigenen Wirklichkeitskonstruktion steigert und darüber hinaus die Kommunikation und Interaktion anregt. *Bausteinwirkung*: Aus Sicht des Realismus erhöht sich durch die Messung und Interpretation von Wissen dessen unternehmenskulturelle Bedeutung. Dies kann sich kulturell in der Steigerung der Wissensorientierung der Werte und Normen niederschlagen. Im konstruktivistischen Modell wird ähnlich argumentiert, hierbei wirkt sich eine erfolgreich verlaufende Wissensbewertung in einem ersten Schritt positiv auf die individuelle Wissensorientierung aus. In einem zweiten Schritt können dann kumuliert unternehmenskulturelle Werte und Normen begünstigt werden, in denen der Stellenwert von Wissen ansteigt.<sup>876</sup>

Wie im Rahmen der vergangenen Betrachtungen deutlich geworden ist, besitzen die erkenntnistheoretisch begründeten Unterschiede eine durchgehende Bedeutung für sämtliche Bausteine des Wissensmanagements. So kann insgesamt festgehalten werden, dass beide Modelle zwar in ihrem Ergebnis ähnlich sind, der Begründungszusammenhang aber in sämtlichen Bausteinen eine starke Divergenz aufweist. Bevor auf dieser Grundlage im kommenden Abschnitt Gestaltungsempfehlungen für eine wissensorientierte Unternehmenskultur gegeben werden, fasst Tabelle 32 noch einmal die grundsätzlichen Unterschiede zwischen dem realistischen und dem konstruktivistischen Modell wissensorientierter Unternehmenskultur zusammen und resümiert damit die bisher erarbeiteten Ergebnisse.

	<b>Realismus</b>	<b>Konstruktivismus</b>
<b>Generelle Unterschiede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Realismus argumentiert vorwiegend auf kultureller Ebene und sieht die Unternehmenskultur als ganzheitliche Größe an.</li> <li>• Der Realismus geht von einer einfachen Explizierung und Weitergabe von Wissensinhalten zwischen verschiedenen Personen aus.</li> <li>• Unter realistischer Prämisse können allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten erkannt werden, die zielgerichtete Gestaltung einer Kultur ist möglich.</li> <li>• Wissen und Kultur sind objektive und messbare Phänomene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der (radikale) Konstruktivismus argumentiert ausschließlich auf der Ebene des Individuums. Die Unternehmenskultur ergibt sich erst kumuliert aus den individuellen Konstruktionen.</li> <li>• Der (radikale) Konstruktivismus geht davon aus, dass ausschließlich durch strukturelle Kopplungen und Perturbation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen eine Verbindung zur Außenwelt erreicht werden kann.</li> <li>• Aus Sicht des (radikalen) Konstruktivismus ist eine Kultur immer individuell konstruiert, Gesetzmäßigkeiten sind daher</li> </ul>

<sup>876</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.2.8 sowie Abschnitt 5.4.3.8 der vorliegenden Arbeit.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Lösungen unterstützen die Maßnahmen des Wissensmanagements.</li> <li>• Statische Lösungen werden dynamischen Maßnahmen aufgrund besserer Quantifizierbarkeit teilweise vorgezogen oder mit dynamischen Lösungen kombiniert.</li> </ul>	<p>ausgeschlossen und eine zielgerichtete Gestaltung der Kultur nicht möglich.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen und Kultur sind vom Individuum konstruiert und an das Individuum gebunden.</li> <li>• Maßnahmen, die Kommunikation und Interaktion fokussieren, werden technischen Lösungen vorgezogen.</li> <li>• Dynamische Maßnahmen werden statischen Lösungen vorgezogen.</li> </ul>
<b>Allgemeine Unterschiede innerhalb der Unternehmenskulturwirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein hoher Grad an unternehmenskultureller Wissensorientierung räumt Wissensaspekten einen hohen Stellenwert ein und vereinfacht dadurch das Wissensmanagement.</li> <li>• Eine hohe unternehmenskulturelle Wissensorientierung verbessert die motivationale Bereitschaft zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit Wissensaspekten.</li> <li>• Eine hohe unternehmenskulturelle Wissensorientierung trägt dazu bei, dass die Explikation und Weitergabe von Wissensinhalten unterstützt wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine individuell hohe Wissensorientierung führt dazu, dass dem Umgang mit Wissen ein hoher Stellenwert eingeräumt und dadurch das Wissensmanagement verbessert wird.</li> <li>• Eine hohe individuelle Wissensorientierung erhöht die Bereitschaft von Vorgesetzten, Kontexte für das Wissensmanagement zu schaffen und veranlasst Mitarbeiter dazu, diese Kontexte verstärkt anzunehmen.</li> <li>• Eine hohe individuelle Wissensorientierung trägt dazu bei, dass Kommunikation und Interaktion angeregt werden. Eine Perturbation der individuellen Konstruktionen wird dadurch begünstigt.</li> </ul>
<b>Allgemeine Unterschiede innerhalb der Bausteinwirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Umgang mit Wissen im jeweiligen Baustein führt dazu, dass die Unternehmenskultur positiv oder negativ in Bezug auf die Wissensorientierung determiniert wird.</li> <li>• Die Bausteine des Wissensmanagements können als Symbole eingesetzt werden, um eine Unternehmenskultur zweckbezogen zu gestalten.</li> <li>• Dem Management kommt eine tragende Rolle als Kulturgestalter zu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Umgang mit Wissen im jeweiligen Baustein führt dazu, dass die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen pertubiert werden. Durch Kumulation wird die unternehmenskulturelle Wissensorientierung verändert.</li> <li>• Die Bausteine des Wissensmanagements können nicht allgemeingültig als zielgerichtete Maßnahme zur Unternehmenskulturgestaltung eingesetzt werden.</li> <li>• Das Management ist lediglich einer unter vielen Kulturträgern und nimmt nur begrenzten Einfluss auf die Veränderungen individueller Wirklichkeitskonstruktionen.</li> </ul>

Tabelle 32: Unterschiede zwischen den epistemologisch divergierenden Modellen wissensorientierter Unternehmenskultur

(Quelle: Eigene Darstellung)

## 5.6 Zwischenfazit: Die Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur als Basis für zielorientierte Gestaltungsmöglichkeiten

Die in den letzten Abschnitten entwickelten Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur basieren auf den Epistemologien des Realismus und des Konstruktivismus und stellen eine Verknüpfung unternehmenskultureller Inhalte mit den Wissensaspekten im Unternehmen dar. Eine Eindimensionalität der Betrachtungen, wie sie im Rahmen zahlreicher betriebswirtschaftlicher Erörterungen zu finden ist, wird dadurch überwunden und durch eine umfassende Betrachtungsweise ersetzt. Gleichzeitig wird den bedeutendsten Ansätzen der Unternehmenskulturforschung und des Wissensmanagements durch die ganzheitliche Betrachtung ein gleichbedeutender Stellenwert eingeräumt. Der Vergleich der beiden Modelle ermöglicht es ferner, die Auswirkungen der erkenntnistheoretischen Prämissen auf den Forschungsgegenstand zu illustrieren. Insbesondere die festgestellten Differenzen zwischen den Modellen machen dabei deutlich, dass die Wahl der Epistemologie einen wesentlichen Einfluss auf das Forschungsergebnis besitzt. Die durchgeführte Modellentwicklung kann dazu dienen, den Einfluss der Epistemologie auf die jeweiligen Forschungsergebnisse exemplarisch hervorzuheben. Dies ist insbesondere notwendig, da im Rahmen betriebswirtschaftlicher Betrachtungen oftmals stillschweigend von den Grundannahmen des Realismus ausgegangen wird, ohne eine Reflexion der erkenntnistheoretischen Prämissen durchzuführen oder alternative Epistemologien in Erwägung zu ziehen.<sup>877</sup>

Eingangs wurden dabei die wichtigsten Dimensionen einer Wissenskultur erörtert, die durch Sollberger (2006) identifiziert wurden und die für den weiteren Verlauf der Modellentwicklung eine systematisierte Grundlage geboten haben.<sup>878</sup> Diese Dimensionen, die einleitend primär aus Sicht des Realismus definiert wurden, stellen diejenigen unternehmenskulturellen Werte und Normen dar, die auf der Grundlage einer Literaturanalyse am häufigsten in Kombination mit Wissensaspekten im Unternehmen diskutiert werden: Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz sowie Umgang mit Macht. Nach der Definition der Elemente einer Wissenskultur wurden die zuvor erörterten Ansätze der Unternehmenskulturforschung und des Wissensmanagements miteinander verbunden, um einen systematisierten Bezugsrahmen für die Inhaltsbereiche einer wissensorientierten Unternehmenskultur zu erhalten. Der gemeinsame Rahmen bot dabei den Vorteil, dass ein analoges Vorgehen aus beiden erkenntnistheoretischen Sichtweisen ebenso wie ein gezielter Vergleich beider Modelle im Anschluss an die Erörterung der Inhaltsbereiche möglich

<sup>877</sup> Vgl. Merk (1985), S. 100; Kieser/Walgenbach (2007), S. 59.

<sup>878</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 115ff.

geworden ist. Anfangs wurden die Inhaltsbereiche einer wissensorientierten Unternehmenskultur dabei aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus definiert. Nach einleitenden Vorüberlegungen wurden die Wechselwirkungen von Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen anhand des Bausteinmodells nach Probst/Raub/Romhardt (2010) erörtert. Insgesamt konnte dabei aus Sicht des Realismus festgestellt werden, dass die Wissensorientierung der Unternehmenskultur einen starken Einfluss auf die Wissensaspekte im Unternehmen besitzt. Dies gilt für sämtliche Bausteine und den überwiegenden Teil der Elemente einer Wissenskultur. Auch der umgekehrte Fall ist von großer Bedeutung, da davon auszugehen ist, dass der Umgang mit Wissen während des Wissensmanagements die Wissensorientierung im unternehmenskulturellen Sinne verändern kann. Insbesondere das Management besitzt dabei eine wesentliche Funktion als Kulturgestalter. Nach der inhaltlichen Erörterung aus Sicht des Realismus wurde analog auch aus Sicht des Konstruktivismus verfahren. Neben einer Einführung in die veränderten epistemologischen Zusammenhänge wurden die Elemente einer Wissenskultur einer konstruktivistischen Umgestaltung unterzogen. Gleiches wurde auch in Bezug auf das Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt (2010) vollzogen, das durch die Verwendung einer Erweiterung nach Meinsen (2003) den notwendigen konstruktivistischen Prämissen entsprach. Das Vorgehen innerhalb der Darstellung der inhaltlichen Zusammenhänge wurde dann unter Anwendung der veränderten Vorbedingungen analog zum Vorgehen innerhalb des realistischen Modells durchgeführt. Insgesamt konnte auch aus Sicht des (radikalen) Konstruktivismus festgestellt werden, dass sich Unternehmenskultur und Wissensaspekte im Unternehmen wechselseitig bedingen und dass sich ein hoher Grad an Wissensorientierung positiv auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen auswirkt. Der Begründungszusammenhang für diese Feststellung ist dabei allerdings abweichend vom realistisch geprägten Modell, da aus der Perspektive des Konstruktivismus von einer stärkeren Fokussierung auf das Individuum und dessen individuelle Wirklichkeitskonstruktionen auszugehen ist. Nach der Klärung der Inhaltsbereiche hat eine Gegenüberstellung der beiden Modelle den Bereich der Modellentwicklung abgeschlossen und die zentralen inhaltlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den epistemologisch divergierenden Modellen wissensorientierter Unternehmenskultur aufgezeigt. Neben einer erneuten Auseinandersetzung mit den Inhaltsbereichen beider Modelle hat die Gegenüberstellung deutlich gemacht, dass eine Veränderung der erkenntnistheoretischen Prämissen auch zu inhaltlichen Abweichungen bzw. Abweichungen im Begründungszusammenhang führen kann. Daraus folgt, dass eine Reflexion der zugrunde liegenden Epistemologie notwendig ist, da ansonsten inhaltliche

Überlegungen zu neu entwickelten oder erweiterten Modellen auch durch den sachkundigen Leser nicht oder nur unvollständig nachvollzogen werden können.

Die Divergenzen der Modelle wirken sich auch auf die Einschätzung bezüglich der Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur aus. Während auf der Grundlage des realistisch geprägten Modells davon ausgegangen werden kann, dass eine wissensorientierte Unternehmenskultur durch zweckbezogene Maßnahmen gestaltet werden kann und dadurch eine gezielte Beeinflussung der Kultur möglich ist, wird diese Annahme im konstruktivistischen Modell verworfen. Wie eine aus unternehmerischer Sicht gewinnbringende Gestaltung einer Wissenskultur unter den Prämissen des Realismus bzw. des Konstruktivismus im Detail durchgeführt werden kann, wird in den folgenden Abschnitten geklärt.

„Jeder Mensch ist ein einmaliger Mensch und  
tatsächlich, für sich gesehen, das größte  
Kunstwerk aller Zeiten.“

- Thomas Bernhard -

## **6 Personalentwicklung als zentrales Gestaltungsfeld einer wissensorientierten Unternehmenskultur**

Wie in den vergangenen Abschnitten gezeigt wurde, wirkt sich ein hoher Grad an unternehmenskultureller Wissensorientierung positiv auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen aus. Unabhängig von epistemologischen Prämissen konnte dabei festgestellt werden, dass die Bausteine des Wissensmanagements im Idealfall die kulturelle Wissensorientierung begünstigen. Zusätzlich zu den erarbeiteten Zusammenhängen wird innerhalb der nachfolgenden Abschnitte die Möglichkeit einer Kulturgestaltung mithilfe spezifischer Gestaltungsinstrumente diskutiert. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwieweit die wissensorientierten Werte und Normen einer Unternehmenskultur durch geeignete Maßnahmen oder Kontexte verändert werden können. Als zentral erweist sich in diesem Zusammenhang der Stellenwert der *Personalentwicklung* (PE). So ist davon auszugehen, dass die Personalentwicklung die Wertbildung innerhalb eines Unternehmens aktiv unterstützen kann, indem sie die relevanten Werte bekannt macht und die Mitarbeiter zu wertorientiertem Handeln verpflichtet.<sup>879</sup> Damit erfüllt sie insbesondere informierende und gestaltende Aufgaben.<sup>880</sup>

Bevor in Abschnitt 7 weiterführende Gestaltungsmaßnahmen präsentiert werden, unterstreicht der vorliegende Abschnitt die besondere Bedeutung der Personalentwicklung zur Generierung einer wissensorientierten Unternehmenskultur. Neben der begrifflichen Klärung wesentlicher Bestandteile der Personalentwicklung werden hierfür die Zusammenhänge zwischen der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur und der Personalentwicklung analysiert. Eine epistemologisch differenzierte Präsentation zentraler Instrumente der Personalentwicklung zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur schließt den vorliegenden Abschnitt ab.

---

<sup>879</sup> Vgl. Becker (2013), S. 159.

<sup>880</sup> Vgl. Becker (2013), S. 159.

## 6.1 Begriffliche Grundlagen

Im Folgenden werden die begrifflichen Grundlagen der Personalentwicklung dargestellt, auf welchen die weiterführenden Betrachtungen aufbauen. Dazu werden eingangs zentrale Inhaltsbereiche präsentiert, indem insbesondere Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung erörtert werden. Dem grundsätzlichen Aufbau der Arbeit folgend wird der Begriff der Personalentwicklung im Anschluss daran epistemologisch differenziert betrachtet. Die gewählte Vorgehensweise bildet den Ausgangspunkt zur Darstellung der Personalentwicklung als Gestaltungsinstrumente einer wissensorientierten Unternehmenskultur.

### 6.1.1 Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung

Die Entwicklung von Personal ist ein wesentlicher Kernbereich gegenwärtiger Personalarbeit im Unternehmen.<sup>881</sup> Aufgrund des interdisziplinären Charakters der Personalentwicklung als Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaftslehre, Berufspädagogik und Organisationspsychologie,<sup>882</sup> existieren in der einschlägigen Literatur eine Vielzahl divergierender Schwerpunktsetzungen. Während die Betriebswirtschaftslehre Personal als einen unter mehreren zu optimierenden Produktionsfaktor einschätzt, stellt die Berufspädagogik die Mitarbeiterperspektive in den Fokus, indem individuelle Qualifizierungs- und Entwicklungsansprüche thematisiert werden.<sup>883</sup> Die psychologische Sicht fokussiert schließlich insbesondere die Veränderbarkeit des menschlichen Verhaltens in Organisationen.<sup>884</sup> Tabelle 33 unterstreicht diesen Zusammenhang, indem sie einen Überblick über verschiedene inhaltliche Definitionen des Begriffs der Personalentwicklung in der relevanten Literatur präsentiert. Dabei soll der Beispielcharakter der vorgestellten Definitionen sowie die Chronologie der Einteilung hervorgehoben werden.

Autor	Definition
Faulstich (1998), S. 9	Personalentwicklung ist „[...] ein strukturbestimmter Aushandlungsprozeß zwischen Management und Personal bezogen auf Entfaltungs- und Bildungsmöglichkeiten eingebunden in interne und externe Kontexte.“
Götz (2000), S. 77	„Zweck der Personalentwicklung ist die Nutzbarmachung der in der Person angelegten Potentiale zur Erreichung der Unternehmensziele.“
Arnold (2010b), S. 237	Personalentwicklung bezeichnet alle Aktivitäten, „[...] mit deren Hilfe die Kompetenzen des Personals bzw. des Mitarbeiterstamms einer Organisation systematisch gefördert und entwi-

<sup>881</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 5.

<sup>882</sup> Vgl. Mudra (2010), S. 23.

<sup>883</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 103; vgl. zum weiterführenden Überblick über den pädagogischen Diskurs zum Themenfeld der Personalentwicklung auch Sausele-Bayer (2011), S. 35ff.

<sup>884</sup> Vgl. Sonntag (2006), S. 21.

	ckelt werden können.“
Becker (2013), S. 5	„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“

Tabelle 33: Exemplarische Auswahl von Definitionen der Personalentwicklung  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Arnold/Bloh (2001) unternehmen den Versuch, den Begriff der Personalentwicklung durch vier zentrale Charakteristika allgemein zu umschreiben:<sup>885</sup>

1. Personalentwicklung bezeichnet eine systematische, d.h. zielgerichtete unternehmerische Aktivität.
2. Personalentwicklung im direkten bzw. interaktiven Sinn besitzt einen Qualifikations- und Verhaltensbezug, indem Qualifikationen verbessert sowie Verhaltenspotenziale der Mitarbeiter aufgebaut, gefördert und genutzt werden sollen.
3. Personalentwicklung im indirekten bzw. strukturellen Sinn bezweckt „[...] die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für selbstorganisiertes, strategieumsetzendes und organisationales Lernen zu schaffen [...]“<sup>886</sup>
4. Personalentwicklung steht in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zur Organisationsentwicklung, da Organisationen die Medien für die Personalentwicklung bilden.

Aus der Darstellung folgt, dass Personalentwicklung im weiten Sinne sowohl klassische Bildungsarbeit als auch die Bereiche der Mitarbeiterförderung sowie der Organisationsentwicklung umfasst.<sup>887</sup> *Bildung* bezieht sich dabei auf die Vermittlung von Qualifikationen, welche zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben im Unternehmen erforderlich sind.<sup>888</sup> Neben der erstmaligen Berufsausbildung werden hierzu insbesondere Aktivitäten der Weiterbildung gezählt.<sup>889</sup> *Förderung* beschäftigt sich mit Aufgaben, welche auf die Position im Unternehmen sowie die berufliche Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters ausgelegt sind.<sup>890</sup> Im Mittelpunkt stehen unterstützende, fördernde und entwickelnde Angebote für die Unternehmensmitglieder.<sup>891</sup> Spezifische Maßnahmen der Förderung sind z.B. Karriereplanung, Mitarbeitergesprä-

<sup>885</sup> Vgl. im Folgenden Arnold/Bloh (2001), S. 6f.

<sup>886</sup> Arnold/Bloh (2001), S. 7.

<sup>887</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 142; Falk (2007), S. 14ff.; Becker (2013), S. 3ff.

<sup>888</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 150.

<sup>889</sup> Vgl. Falk (2007), S. 15.

<sup>890</sup> Vgl. Mentzel (1997), S. 16.

<sup>891</sup> Vgl. Müller-Vorbrüggen (2010), S. 8.

che, Coaching oder Mentoring.<sup>892</sup> Der Bereich der *Organisationsentwicklung* lässt sich schließlich pragmatisch definieren „[...] als dauerhafter, managementgeleiteter zielbezogener Prozess der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.“<sup>893</sup> Teamentwicklung, Projektarbeit oder fachliche Netzwerke können unter den Bereich der Organisationsentwicklung subsumiert werden.<sup>894</sup> Tabelle 34 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die zentralen Aufgabebereiche der Personalentwicklung. Dabei wird eine Einteilung präsentiert, die zwischen dem Begriff der Personalentwicklung im engen Sinn, im erweiterten Sinn und im weiten Sinn differenziert.

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung inklusive duale Hochschulausbildung</li> <li>• Fachhochschul- und Hochschulbildung</li> <li>• Berufliche und allgemeine Weiterbildung</li> <li>• Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräftebildung</li> <li>• Arbeitsplatznahe und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen</li> <li>• Umschulung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenbündel</li> <li>• Auswahl und Einarbeitung</li> <li>• Arbeitsplatzwechsel</li> <li>• Auslandseinsatz</li> <li>• Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>• Strukturiertes Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische Entwicklungsberatung</li> <li>• Peer Supervision, kollegiale Beratung</li> <li>• Coaching, Mentoring</li> <li>• Supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Projektarbeit</li> <li>• Sozio-technische Systemgestaltung</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• Change Management</li> <li>• Großgruppenveranstaltungen</li> <li>• Fachliche Netzwerke und soziale Netzwerke</li> <li>• Events und Kulturveranstaltungen</li> <li>• Betriebsfeiern, Newsletter und Betriebszeitungen</li> </ul>
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Tabelle 34: Inhalte der Personalentwicklung

(Quelle: Becker (2013), S. 4)

Für die nachfolgenden Betrachtungen findet die Personalentwicklung im weiten Sinn unter Einbezug von Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung Verwendung. Dies liegt darin begründet, dass das damit verbundene Spektrum an Personalentwicklungsmaßnahmen einen breiten Zugang zur Gestaltung einer wissensorientierten Unterneh-

<sup>892</sup> Vgl. Becker (2013), S. 4.

<sup>893</sup> Becker (2013), S. 722.

<sup>894</sup> Vgl. Becker (2013), S. 4.

menskultur bietet und somit bestmöglich zur Überwindung der damit verbundenen Herausforderungen beiträgt.

Von den genannten Inhalten ausgehend können zentrale *Zielfelder* der Personalentwicklung bestimmt werden. Diese sind in einem Spektrum zwischen Mitarbeiterorientierung und Unternehmensorientierung auszumachen.<sup>895</sup> *Unternehmensbezogen* dient die Personalentwicklung insbesondere der Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens durch Sicherung und Anpassung arbeitsplatzbezogener Qualifikationen und Förderung von Nachwuchskräften.<sup>896</sup> Personalentwicklung ist aus dieser Sichtweise ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.<sup>897</sup> *Mitarbeiterbezogen* stärkt die Personalentwicklung die Entwicklungspotenziale und Selbstentfaltung der Mitarbeiter, stimuliert dadurch individuelle Bedürfnisse<sup>898</sup> und steigert die Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>899</sup> Durch die Berücksichtigung spezifischer Interessen im Entwicklungsprozess wird die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter zusätzlich gestärkt und die Forderung nach Individualisierung befriedigt.<sup>900</sup> Falk (2007) erörtert zusammenfassend: „Personalentwicklung hat [...] zum Ziel, sowohl die ökonomischen Bedürfnisse der Organisation, als auch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen und diese aufeinander abzustimmen.“<sup>901</sup>

### 6.1.2 Epistemologische Einordnung der Personalentwicklung

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Inhaltsdimensionen der Personalentwicklung epistemologisch eingeordnet und dadurch für die weiterführenden Betrachtungen nutzbar gemacht. Dabei wird dem grundlegenden Aufbau der vorliegenden Arbeit gefolgt, indem die Erkenntnistheorien des Realismus und des Konstruktivismus im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen.

---

<sup>895</sup> Vgl. Falk (2007), S. 16. Als erweitertes Zielfeld kann die *Gesellschaftsorientierung* der Personalentwicklung definiert werden. Gesellschaftsbezogen unterstützt die Personalentwicklung die Humanisierung der Arbeitswelt und trägt dadurch zur Umsetzung gesellschaftspolitischer Vorstellungen von Staat, Gesellschaft und Gesetzgeber bei (vgl. Kitzmann/Zimmer (1982), S. 28; Mudra (2004), S. 131).

<sup>896</sup> Vgl. Kitzmann/Zimmer (1982), S. 27; Mudra (2004), S. 130.

<sup>897</sup> Vgl. Becker (2013), S. 3; Holtbrügge (2013), S. 131.

<sup>898</sup> Vgl. Kitzmann/Zimmer (1982), S. 27f.; Mudra (2004), S. 130f.

<sup>899</sup> Vgl. Holtbrügge (2013), S. 131.

<sup>900</sup> Vgl. Falk (2007), S. 16.

<sup>901</sup> Falk (2007), S. 16.

### 6.1.2.1 Realistisch orientierte Personalentwicklung

Wie gezeigt wurde, postuliert der epistemologische *Realismus* eine grundlegende Erkennbarkeit der Wirklichkeit.<sup>902</sup> Wird dieser Gedankengang auf die Inhalte der Personalentwicklung übertragen, ist davon auszugehen, dass qualifikatorische Defizite objektiv erkannt und durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen und ohne nennenswerte Reibungsverluste optimiert werden können. Die Aktivitäten der Personalentwicklung können dementsprechend „[...] zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“<sup>903</sup>

Modelle der Ablaufplanung schematisieren in diesem Kontext den idealtypischen Personalentwicklungsprozess und folgen dadurch den epistemologischen Prämissen des Realismus. Grundsätzlich werden dabei (1) Anforderungen an die Qualifikationen der Unternehmensmitglieder definiert, bevor (2) eine Prüfung etwaiger Deckungslücken zum Sollzustand innerhalb des Unternehmens erfolgt. Danach erfolgt (3) eine Auswahl geeigneter Adressaten sowie (4) eine Festlegung zweckmäßiger Qualifizierungsmaßnahmen. Der Entwicklungsprozess wird (5) durch die Durchführung und Erfolgskontrolle der zuvor bestimmten Entwicklungsmaßnahmen abgeschlossen.<sup>904</sup> Die in der Ablaufplanung eingesetzten Qualifizierungsmaßnahmen dienen insbesondere der Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie der Einübung arbeitsplatzrelevanter Verhaltensweisen und können strukturell in die Bereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung eingeteilt werden.<sup>905</sup> Unter realistischer Prämisse ist in diesem Kontext gewährleistet, dass die Maßnahmen der Personalentwicklung nicht nur präzise vorbereitet, umgesetzt und bewertet werden, sondern von den Unternehmensmitgliedern ebenso bewusst wahrgenommen und verwirklicht werden können.<sup>906</sup>

### 6.1.2.2 Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung

Während aus Sicht des epistemologischen Realismus die Prozesse der Personalentwicklung anhand objektiver Kriterien in einer schematischen Ablaufplanung systematisiert werden können, ist dieses Vorgehen aus der Perspektive des epistemologischen *Konstruktivismus* als kritisch einzuschätzen. Dies liegt darin begründet, dass der Konstruktivismus eine objektive Erkennbarkeit der Außenwelt ausschließt und Erkenntnis als Ergebnis menschlicher Kon-

<sup>902</sup> Vgl. Abschnitt 2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>903</sup> Becker (2013), S. 5.

<sup>904</sup> Vgl. Ridder (1999), S. 207ff.; vgl. auch Ridder (2009); S. 95ff.

<sup>905</sup> Vgl. Becker (2013), S. 115.

<sup>906</sup> Vgl. zur exemplarischen Darstellung realistisch orientierter Maßnahmen der Personalentwicklung auch Abschnitt 6.3.2.3 der vorliegenden Arbeit.

struktionen einschätzt.<sup>907</sup> Aufgrund der Dominanz individueller Konstruktionsprozesse ist es weder möglich noch sinnvoll, eine an Objektivitätskriterien orientierte Analyse der Mitarbeiterqualifikationen vorzunehmen. Gleiches gilt für die Durchführung allgemeingültiger und kontextunabhängiger Personalentwicklungsmaßnahmen sowie für eine entsprechend ausgerichtete Evaluation.

Basierend auf den genannten Grundannahmen ist die Rolle des Managements im konstruktivistischen Personalentwicklungsprozess als verändert einzuschätzen. Statt sich wie im epistemologischen Realismus an Machbarkeits- und Objektivitätsmaßstäben zu orientieren, begrenzt sich der Einfluss des Managements aus konstruktivistischer Sicht insbesondere auf die Förderung der Mitarbeiter vor Ort.<sup>908</sup> Im Zentrum stehen die Moderation von Selbstorganisationsprozessen sowie das Arrangieren adäquater Lernsituationen und Rahmenbedingungen.<sup>909</sup> Nach Arnold/Bloh (2001) sollten Personalentwickler dabei versuchen „[...] Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen zu befähigen, ihre Probleme selbst zu identifizieren, diese hinsichtlich ihrer Ursachen zu analysieren und Lösungen bzw. Lösungshilfen möglichst eigenständig zu ‚organisieren‘.“<sup>910</sup> Das genannte Vorgehen rückt neben Prozessen der Selbstorganisation auch Kommunikations- und Interaktionsprozesse in den Fokus der Personalentwicklung. Statt einer objektivitätsorientierten Evaluation gibt das Kriterium der Viabilität Aufschluss über die Nützlichkeit der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen.

## **6.2 Personalentwicklung und die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur**

Nach der Darstellung zentraler Inhaltebereiche der Personalentwicklung wird im Folgenden eine Verknüpfung zur Wissensorientierung einer Unternehmenskultur hergestellt. Dabei wird zunächst das Verhältnis zwischen Personalentwicklung und Unternehmenskultur beleuchtet, bevor die Beziehung zwischen Personalentwicklung und dem Management von Wissensaspekten im Unternehmen erörtert wird. Daraus abgeleitet werden anschließend die Zusammenhänge zwischen den Inhalten der Personalentwicklung und der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur analysiert.

---

<sup>907</sup> Vgl. Abschnitt 2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>908</sup> Vgl. Arnold/Bloh (2001), S. 23.

<sup>909</sup> Vgl. Arnold/Bloh (2001), S. 22ff.

<sup>910</sup> Arnold/Bloh (2001), S. 23.

### 6.2.1 Der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Unternehmenskultur

Ausgehend von den zentralen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ist der Zusammenhang zwischen der Personalentwicklung und der Kultur eines Unternehmens als wechselseitig anzunehmen. Auf der einen Seite prägen die im Unternehmen vorherrschenden Werte und Normen das Verhalten der Unternehmensmitglieder und beeinflussen dadurch auch die Bedeutung und die Anwendung der Personalentwicklung im jeweiligen Unternehmen. In diesem Kontext stellt Mudra (2004) fest: „[...] die Entscheidung für den Aufbau oder die Bereitstellung eines PE-Bereichs bzw. -angebots kann per se bereits als Ausdruck einer spezifischen Unternehmenskultur interpretiert werden.“<sup>911</sup> Auch auf die inhaltlichen Aktivitäten der Personalentwicklung besitzen die unternehmenskulturellen Werte und Normen einen wesentlichen Einfluss. So ist z.B. davon auszugehen, dass ein Unternehmen mit einer an Kosten- und Nutzenoptimierung orientierten Kultur nicht die persönliche Weiterentwicklung des Individuums in den Fokus der Personalentwicklung rückt, sondern den Mitarbeitern ausschließlich Entwicklungsmaßnahmen anbietet, welche diese konkret für ihren Arbeitsplatz benötigen und welche einen feststellbaren Unternehmensnutzen generieren.<sup>912</sup> Ein Unternehmen mit partizipativen Werten und Normen wird der Personalentwicklung hingegen in der Regel größere Handlungs- und Gestaltungsspielräume gewähren und dabei neben unternehmerischen Zieldimensionen ebenfalls die individuelle Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter fördern.<sup>913</sup> Auf der anderen Seite besitzen die Aktivitäten der Personalentwicklung das Potenzial, die Werte und Normen der Unternehmenskultur zu verändern. Becker (2013) unterstreicht in diesem Zusammenhang den Bezug zu den Handlungsebenen des Managements: „Die Personalentwicklung beeinflusst die Grundannahmen, die Werteebenen und die Artefakte, indem sie das implizite kulturelle Fundament in Vision- und Mission-Statements explizit macht, mit den Unternehmens-, Führungs- und Verhaltensgrundsätzen die konkrete Wertebasis absteckt und in konkreten Trainingsmaßnahmen den Akteuren das werteorientierte Verhalten vermittelt und begründet.“<sup>914</sup> Während erstere Aspekte die normative bzw. strategische Bedeutung der Personalentwicklung in Bezug auf die Unternehmenskultur betonen, konkretisiert letzterer Aspekt die Aktivitäten der Personalentwicklung als Instrumente der Kulturgestaltung auf der Ebene des Individuums. Dabei vermitteln insbesondere Maßnahmen der Bildung und Förderung den Unternehmensmitgliedern Anforderungen und Verhaltensstandards im Unternehmen

---

<sup>911</sup> Mudra (2004), S. 226.

<sup>912</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 226.

<sup>913</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 226.

<sup>914</sup> Becker (2013), S. 157.

und erzeugen, vertiefen und verändern dadurch das unternehmenskulturelle Fundament.<sup>915</sup> Die folgende Darstellung differenziert die bisherigen Betrachtungen, indem sie die Zusammenhänge erkenntnistheoretisch aufgliedert.

### **Epistemologischer Realismus**

Aus Sicht des epistemologischen Realismus ist der Zusammenhang zwischen der Personalentwicklung und der Kultur eines Unternehmens unmittelbar erfassbar. So kann aus Sicht des Realismus allgemein angenommen werden, dass eine Unternehmenskultur, in welcher Werte wie Vertrauen, Offenheit oder Lernbereitschaft einen hohen Stellenwert besitzen, die Prozesse der Personalentwicklung generell begünstigt. Im Ergebnis wird die Entwicklung des Personals vorteilhafter ausfallen, als in einem Unternehmen, in dem die entsprechenden Werte und Normen einen niedrigen Stellenwert besitzen. Dies kann insbesondere durch die Motivationsfunktion einer Unternehmenskultur begründet werden.

Umgekehrt können Personalentwicklungsmaßnahmen dazu beitragen, die Kultur eines Unternehmens zu verändern. Einhergehend mit den Prämissen des Variablenansatzes der Unternehmenskulturforschung kann die Kultur eines Unternehmens durch planbare Aktivitäten verändert werden.<sup>916</sup> In diesem Kontext dienen Personalentwicklungsmaßnahmen als Gestaltungsinstrumente, um eine Kulturveränderung gezielt herbeizuführen. Neben entsprechenden Aktivitäten in den Bereichen Bildung und Förderung können ebenfalls Maßnahmen der Organisationsentwicklung einen Kulturwandel unterstützen. Dabei „[...] erfüllt die Personalentwicklung analytische, gestaltende, informierende und transformierende Wertbildung.“<sup>917</sup> Modelle der Ablaufplanung strukturieren in diesem Kontext den idealtypischen Personalentwicklungsprozess und folgen dadurch den epistemologischen Prämissen des Realismus.<sup>918</sup>

### **Epistemologischer Konstruktivismus**

Im Gegensatz zur Sichtweise des epistemologischen Realismus stehen aus Sicht des Konstruktivismus nicht allgemeingültige Werte und Normen einer Unternehmenskultur im Fokus der Betrachtungen, sondern die individuellen Werte und Normen der einzelnen Unternehmensmitglieder. So kann argumentiert werden, dass Unternehmensmitglieder, deren Wertesysteme einen hohen Grad an Vertrauen, Offenheit oder Lernbereitschaft aufweisen, ebenfalls eine hohe Bereitschaft für die Aktivitäten der Personalentwicklung besitzen. Die Wahrschein-

---

<sup>915</sup> Vgl. Becker (2013), S. 172.

<sup>916</sup> Vgl. auch Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>917</sup> Becker (2013), S. 159.

<sup>918</sup> Vgl. z.B. Ridder (1999), S. 207ff.; Ridder (2009); S. 95ff.

lichkeit, durch Maßnahmen der Personalentwicklung die individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter zu verändern, steigt in einem solchen Szenario an. Sind die entsprechenden Werte und Normen innerhalb der individuellen Mitarbeiterkonstruktionen hingegen untergeordnet, können die Aktivitäten der Personalentwicklung negativ betroffen sein, etwaige Entwicklungsziele werden unter Umständen nicht erreicht.

Gleichzeitig besitzen Maßnahmen der Personalentwicklung ebenfalls das Potenzial, die individuellen Konstruktionen der Unternehmensmitglieder zu pertubieren und dadurch kumuliert die Unternehmenskultur zu verändern. Einhergehend mit den Prämissen des Metaphernansatzes sollten Personalentwicklungsaktivitäten zur Gestaltung einer Unternehmenskultur weniger quantifizierbare Instrumente fokussieren, sondern insbesondere den Bereich der Moderation sowie die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen betonen.<sup>919</sup> Arnold/Bloh (2001) heben in diesem Kontext den Aspekt der Selbstorganisation hervor: Der Beitrag der Personalentwicklung und des Bildungsmanagements „[...] zur Entwicklung der Organisationskultur ist darin zu sehen, dass sie systematisch Angebote zur Moderation der betrieblichen Selbstorganisation ‚unterbreiten‘, damit allmählich das Vertrauen in die eigenen Kräfte stärken und die Lern- und Bildungswirksamkeit der alltäglichen betrieblichen Kooperation intensivieren helfen.“<sup>920</sup> Entsprechende Aktivitäten in den Bereichen Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sollten Selbstorganisations- sowie Kommunikations- und Interaktionsprozesse fokussieren.

## **6.2.2 Der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Wissensmanagement**

Die Zusammenhänge zwischen den Inhalten der Personalentwicklung und den Aspekten des Wissensmanagements sind aus zwei unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Einerseits kann das Management von Wissensaspekten als grundlegende Aktivität der Personalentwicklung im Unternehmen eingeschätzt werden. Aus dieser Sichtweise ist Wissensmanagement ein Instrument der Personalentwicklung, welches an die Bereiche der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung anknüpft und diese um eine Managementperspektive ergänzt. Eck (2010) stellt die Bedeutung des Wissensmanagements für die Personalentwicklung heraus, indem er unter Wissensmanagement den Versuch versteht, „[...] die intensiven und dauernden Lern- und Bildungsprozesse in einer Organisation unter einer Zentralperspektive zu fassen und zu managen.“<sup>921</sup> Dabei muss es das Anliegen der Personalentwicklung sein, bei der

---

<sup>919</sup> Vgl. auch Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>920</sup> Arnold/Bloh (2001), S. 23.

<sup>921</sup> Eck (2010), S. 266.

Implementierung und Gestaltung des Wissensmanagements mitzuarbeiten und die entsprechenden Prozesse zu steuern.<sup>922</sup> Durch das genannte Vorgehen wird gleichzeitig ein innovatorientiertes Umfeld unterstützt, welches auch die allgemeinen Aktivitäten der Personalentwicklung begünstigt. Unternehmenskulturelle Werte und Normen, wie z.B. Offenheit oder Lernbereitschaft, werden durch das Management des Faktors Wissen in ihrer Bedeutung gesteigert,<sup>923</sup> weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen können dadurch vereinfacht durchgeführt werden.

Andererseits können die Aktivitäten der Personalentwicklung als Instrumente eingesetzt werden, um die Prozesse des Wissensmanagements effektiv umzusetzen und zu gestalten. Becker (2013) stellt hierzu fest: „Zentrale Aufgabe der PE besteht in der Umsetzung geeigneter organisatorischer und technologischer Maßnahmen, um die Gewinnung, Nutzung und Veränderung von Wissen systematisch organisieren zu können.“<sup>924</sup> Hierbei ist es erforderlich, dass die Inhalte der Personalentwicklung mit den Inhalten des Wissensmanagements abgestimmt werden und die Personalentwicklung ihre unterstützenden Aufgaben bezüglich der Wissensprozesse im Unternehmen wahrnimmt.<sup>925</sup> So sollte sich z.B. der Bildungs- und Förderungsbedarf aus den unternehmerischen und individuellen Wissenszielen ergeben, die im Rahmen des Regelkreises des Wissensmanagement aufgestellt wurden.<sup>926</sup> Aber auch die konkrete Veränderung der Wissenspotenziale der Mitarbeiter sowie die Förderung entsprechender Rahmenbedingungen sind aus dieser Sichtweise dem Aufgabenbereich der Personalentwicklung zuzuordnen.<sup>927</sup> Falk (2007) konkretisiert die zentralen Aufgaben der Personalentwicklung im Bereich des Wissensmanagements: „Der Personalentwicklung kommen in diesem Kontext die Aufgaben zu, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen die richtigen Annahmen zu treffen, eine wissensfreundliche Kultur zu schaffen und die für die Wissenskonstruktion relevanten Daten und Informationen zur Verfügung zu stellen.“<sup>928</sup> Im Folgenden werden die erörterten Zusammenhänge epistemologisch differenziert betrachtet.

### **Epistemologischer Realismus**

Aus Sicht des Realismus können sowohl die Aktivitäten der Personalentwicklung als auch die Inhalte des Wissensmanagements durch zielorientierte Maßnahmen systematisch gestaltet, miteinander verbunden und abgestimmt werden. Im Rahmen der Personalentwicklung stehen

---

<sup>922</sup> Vgl. Müller-Vorbrüggen (2010), S. 18.

<sup>923</sup> Vgl. auch Abschnitt 5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>924</sup> Becker (2013), S. 898.

<sup>925</sup> Vgl. Falk (2007), S. 42.

<sup>926</sup> Vgl. Falk (2007), S. 56.

<sup>927</sup> Vgl. Falk (2007), S. 56.

<sup>928</sup> Falk (2007), S. 56.

dabei Aktivitäten in den Bereichen Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung im Fokus, im Bereich des Wissensmanagements vor allen Dingen instrumentell-technische Lösungen, wie z.B. die Schaffung einer informationstechnologischen Infrastruktur.<sup>929</sup>

Dieser Grundlage entsprechend sind die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Personalentwicklung und Wissensmanagement aus beiden zuvor beschriebenen Sichtweisen möglich. Wissensmanagement kann also entweder als wesentliche Aktivität der Personalentwicklung eingeschätzt werden oder die Maßnahmen der Personalentwicklung können als Instrumente dienen, um die Prozesse und Ziele des Wissensmanagements zu unterstützen und umzusetzen. Aus Sicht des Realismus erfolgt die gegenseitige Optimierung der genannten Prozesse unmittelbar und ist dadurch vom Management funktional steuerbar. Welche der beiden Vorgehensweisen sich als sinnvoll erweist, kann im Vorfeld durch gezielte Analysen und einem darauf aufbauenden Abstimmungsprozess systematisch festgelegt werden.

### **Epistemologischer Konstruktivismus**

Aus der Perspektive des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus sind Abhängigkeiten zwischen der Personalentwicklung und dem Management des Faktors Wissen nicht objektiv erfassbar, dennoch sind Analogien und Schnittpunkte zwischen beiden Ansätzen feststellbar. Aus Sicht des Konstruktivismus konzentrieren sich Maßnahmen der Personalentwicklung insbesondere auf die Förderung der Mitarbeiter vor Ort, d.h. auf die Moderation von Selbstorganisationsprozessen oder auf das Arrangieren von Rahmenbedingungen.<sup>930</sup> Ähnliche Annahmen gelten auch für die Aktivitäten des Wissensmanagements, welche im epistemologischen Konstruktivismus den Prämissen des humanorientierten Ansatzes folgen. „Diese Sichtweise geht davon aus, dass Wissen in Lernprozessen und durch Interaktion zwischen Individuen, d.h. durch Nutzung und Teilung, erworben und verändert wird. Wissen ist somit nicht objektiv gegeben, sondern kontextgebunden und personenabhängig.“<sup>931</sup> Dementsprechend steht auch hier die Schaffung und Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen im Vordergrund, durch welche individuelle Wissensprozesse gefördert werden können.<sup>932</sup>

Den genannten Annahmen entsprechend, ist der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Wissensmanagement aus Sicht des Konstruktivismus ebenfalls aus zwei Perspektiven denkbar. So kann z.B. die Gestaltung von wissensorientierten Rahmenbedingungen im Kontext eines humanorientierten Wissensmanagements als Aktivität der Personalentwicklung

<sup>929</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.2.3 sowie Abschnitt 6.1.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>930</sup> Vgl. Arnold/Bloh (2001), S. 22ff.

<sup>931</sup> Al-Laham (2003), S. 50. Dem humanorientierten Wissensmanagement liegt der in Abschnitt 4.1.2.1.1 definierte Wissensbegriff des Konstruktivismus zugrunde; vgl. auch Meinsen (2003), S. 46ff.

<sup>932</sup> Vgl. Meinsen (2003), S. 79.

eingesetzt werden, um dadurch Perturbationen der individuellen Mitarbeiterkonstruktionen auszulösen. Umgekehrt kann die Personalentwicklung als Instrument des Wissensmanagements Verwendung finden und dabei durch strukturelle Kopplungen ebenfalls die individuellen Mitarbeiterkonstruktionen pertubieren. Zentral ist in diesem Zusammenhang die Förderung der Mitarbeiter vor Ort durch Moderation von Selbstorganisationsprozessen oder das Arrangieren adäquater Rahmenbedingungen. Das Kriterium der Viabilität gibt Aufschluss über Nützlichkeit der durchgeführten Aktivitäten im einzelnen Unternehmen.

### **6.2.3 Der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur**

Die vorhergehenden Betrachtungen können als Ausgangspunkt dienen, um eine Verbindung zwischen der Personalentwicklung und der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur herzustellen. Grundlegend lässt sich aus den bisherigen Überlegungen ableiten, dass auch zwischen der Personalentwicklung und der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur ein Abhängigkeitsverhältnis besteht, welches auf Wechselseitigkeiten beruht. Auf der einen Seite begünstigt eine Unternehmenskultur, welche eine hohe Wissensorientierung aufweist, die Prozesse der Personalentwicklung. Insbesondere die zentralen Werte und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur begründen diesen Zusammenhang.<sup>933</sup> Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz und der konstruktive Umgang mit Macht bilden dabei nicht nur die Grundlage für Wissensprozesse im Unternehmen, sondern können darüber hinaus durch ihren partizipativen Charakter die Bedeutung und Anwendung der Prozesse der Personalentwicklung unterstützen. Neben der grundsätzlichen Entscheidung über die Bereitstellung von Personalentwicklungsaktivitäten wirken sich die genannten Werte und Normen ebenfalls auf die inhaltliche Umsetzung der Personalentwicklung aus.<sup>934</sup> So ist anzunehmen, dass in einer wissensorientierten Unternehmenskultur die Personalentwicklung nicht ausschließlich unternehmensbezogene Zieldimensionen verfolgt, sondern individuelle Entwicklungsziele in den Fokus der Betrachtungen rücken.<sup>935</sup> Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der grundsätzliche Stellenwert der Personalentwicklung durch hohe Handlungs- und Gestaltungsspielräume gewürdigt wird.<sup>936</sup> In einem solchen Szenario werden die Mitarbeiter eine starke Neigung zu unternehmerischen

---

<sup>933</sup> Vgl. zu den zentralen Werten und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Sollberger (2006), S. 119ff.

<sup>934</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 226.

<sup>935</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 226.

<sup>936</sup> Vgl. Mudra (2004), S. 226.

bzw. individuellen Bildungs- und Veränderungsprozesse aufweisen, Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung können dadurch vereinfacht durchgeführt werden. Sind die wissensorientierten Werte und Normen im Unternehmen hingegen unterrepräsentiert, wird davon auch die Personalentwicklung negativ betroffen sein. Neben der fehlenden Bereitschaft, Maßnahmen der Personalentwicklung bereitzustellen, kann daraus auch die mangelnde Bereitwilligkeit der Mitarbeiter folgen, die Aktivitäten der Personalentwicklung anzunehmen bzw. umzusetzen. Dies kann durch die geringfügige Ausprägung wissensorientierter Werte und Normen, wie z.B. unzureichende Lernbereitschaft oder fehlende Offenheit, begründet werden.

Auf der anderen Seite kann die Personalentwicklung als wesentliches Gestaltungsinstrument eingesetzt werden, um die Werte und Normen einer Unternehmenskultur wissensorientiert zu verändern. „Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Werte eines Unternehmens mit zu entwickeln, die beschlossenen Werte bekannt zu machen und die Mitarbeiter zu wertbezogenem Denken und Handeln zu verpflichten.“<sup>937</sup> Insbesondere die Umsetzung der wissensorientierten Werte und Normen im Unternehmensalltag kann in diesem Kontext als Aufgabe der Personalentwicklung angesehen werden.<sup>938</sup> Infolgedessen sollten Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung eingesetzt werden, um die Wissensorientierung innerhalb der Unternehmenskultur zu steigern. So können beispielsweise Bildungsveranstaltungen zum Umgang mit Wissen oder Schulungen zur Verwendung technologischer Infrastrukturen (z.B. Wissensdatenbanken) wissensorientierte Verhaltensweisen vermitteln und dadurch die Bildung wissensorientierter Werte und Normen unterstützen.<sup>939</sup> Aber auch Aktivitäten der Förderung, wie z.B. ein wissensorientiertes Mentoring oder ein wissensorientiertes Coaching, sind dazu geeignet, die Wissensorientierung der Unternehmenskultur positiv zu verändern.<sup>940</sup> Dabei besitzt bereits die Betonung von Wissensaspekten während der Personalentwicklung das Potenzial, die Wissensorientierung der Werte und Normen im Unternehmen zu fördern. Diese Überlegung basiert auf einer symbolische Bedeutungssteigerung während der Prozesse der Personalentwicklung. Innerhalb der nachfolgenden Betrachtungen werden die inhaltlichen Überlegungen epistemologisch zugeordnet.

---

<sup>937</sup> Becker (2013), S. 159.

<sup>938</sup> Vgl. Becker (2013), S. 175.

<sup>939</sup> Vgl. auch Abschnitt 6.3.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>940</sup> Vgl. auch Abschnitt 6.3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

### **Epistemologischer Realismus**

Aus Sicht des epistemologischen Realismus unterstützen die Werte und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur die Prozesse der Personalentwicklung unmittelbar. Dies kann durch deren partizipativen Charakter begründet werden. Neben der grundlegenden Entscheidung für Personalentwicklungsmaßnahmen können durch wissensorientierte Werte und Normen ebenfalls die Inhalte und Entwicklungsziele der Personalentwicklung determiniert werden. So ist davon auszugehen, dass im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmenskultur neben den generellen Unternehmenszielen auch die individuellen Entwicklungsziele der Mitarbeiter in die Planungs- und Umsetzungsprozesse integriert werden. Gleichzeitig wird aufgrund der Motivationsfunktion einer Unternehmenskultur in einem solchen Szenario die Umsetzung der ausgewählten Entwicklungsmaßnahmen vereinfacht stattfinden. Sind die wissensorientierten Werte und Normen im Unternehmen hingegen lediglich geringfügig ausgeprägt, wird die Entwicklung des Personals unter Umständen weniger vorteilhaft verlaufen. Bereits die Entscheidung über die Aktivitäten der Personalentwicklung kann dann negativ ausfallen, aber auch der Einbezug der persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiter in die Zielplanung wird in diesem Zusammenhang gehemmt. Zusätzlich werden die Aktivitäten der Personalentwicklung in einem solchen Szenario nur erschwert umgesetzt. Aus Sicht des epistemologischen Realismus können Analysen dazu beitragen, die genannten Zusammenhänge im Unternehmen zu evaluieren und darauf aufbauend zielorientiert zu verändern.

Umgekehrt ist die Personalentwicklung aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus als zentrale Aktivität zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur anzusehen. Grundlage für diese Überlegung ist der Variablenansatz der Unternehmenskulturforschung.<sup>941</sup> Der Personalentwicklung kommt in diesem Kontext die Aufgabe zu, die Entstehung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur zu fördern.<sup>942</sup> Neben der allgemeinen Wissensorientierung der Unternehmenskultur gilt dieser Zusammenhang auch für die zentralen Werte und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur.<sup>943</sup> Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung können in diesem Kontext als planbare Gestaltungsinstrumente eingesetzt werden, um die Herausbildung wissensorientierter Werte und Normen gezielt zu unterstützen.<sup>944</sup> Als Strukturierungsrahmen bieten sich aus dieser Sichtweise Mo-

---

<sup>941</sup> Vgl. auch Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>942</sup> Vgl. Falk (2007), S. 56.

<sup>943</sup> Vgl. auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. auch Sollberger (2006), S. 119ff.

<sup>944</sup> Vgl. zu ausgewählten Maßnahmen der Personalentwicklung zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur aus Sicht des Realismus auch Abschnitt 6.3.2.3 der vorliegenden Arbeit.

delle der Ablaufplanung an, welche den Personalentwicklungsprozess schematisieren und dadurch den epistemologischen Prämissen des Realismus entsprechen.<sup>945</sup>

### **Epistemologischer Konstruktivismus**

Aus Sicht des epistemologischen Konstruktivismus besitzen Unternehmensmitglieder, deren individuelles Wertespektrum einen hohen Grad an Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz und konstruktivem Machtumgang aufweist, durch den partizipativen Charakter der genannten Werte und Normen eine grundsätzlich hohe Bereitschaft für Perturbationen während der Prozesse der Personalentwicklung. Infolgedessen steigt die Wahrscheinlichkeit an, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter durch Aktivitäten der Personalentwicklung zu verändern. Liegt hingegen ein Szenario vor, in welchem die individuelle Wissensorientierung der Unternehmensmitglieder als niedrig einzuschätzen ist, werden davon auch die Prozesse der Personalentwicklung negativ betroffen sein. Die Wahrscheinlichkeit durch Aktivitäten der Personalentwicklung Perturbationen innerhalb der Mitarbeiterkonstruktionen auszulösen sinkt, Entwicklungsziele werden möglicherweise nicht erreicht.

Gleichzeitig können die Prozesse der Personalentwicklung auch aus Sicht des Konstruktivismus als Instrumente der Kulturgestaltung eingesetzt werden. Zwar ist eine zielgerichtete und an Ablaufplanungen orientierte Kulturgestaltung auszuschließen, dennoch kann durch geeignete Maßnahmen die Wahrscheinlichkeit vergrößert werden, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter zu verändern. Einhergehend mit den Prämissen des Metaphernansatzes der Unternehmenskulturforschung sind dabei Aktivitäten der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zu bevorzugen, die im Bereich der Moderation sowie in der Schaffung adäquater Rahmenbedingungen liegen.<sup>946</sup> Die damit verbundenen Kommunikations- und Interaktionsprozesse begünstigen eine Perturbation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen. Die Wahrscheinlichkeit, die individuellen Werte und Normen der Unternehmensmitglieder zu verändern, steigt dadurch an, kumuliert wird die Wissensorientierung der Unternehmenskultur erhöht. Neben der allgemeinen Wissensorientierung gilt dieser Zusammenhang auch für die Werte und Normen einer Wissenskultur nach Sollberger (2006).

---

<sup>945</sup> Vgl. Abschnitt 6.1.2.1 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Ridder (1999), S. 207ff.; Ridder (2009); S. 95ff.

<sup>946</sup> Vgl. zu ausgewählten Maßnahmen der Personalentwicklung zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur aus Sicht des Konstruktivismus auch Abschnitt 6.3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

### 6.3 Personalentwicklung als Gestaltungsinstrument einer wissensorientierten Unternehmenskultur

Die vorhergehenden Betrachtungen haben deutlich gemacht, dass Personalentwicklung grundlegend dazu geeignet ist, eine Veränderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung herbeizuführen. Dies gilt sowohl für die epistemologische Sichtweise des Realismus als auch für die des Konstruktivismus. Dementsprechend können die Bereiche der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung als *zentrale Gestaltungsfelder* zur Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur angesehen werden und besitzen für die inhaltlichen Überlegungen zur Kulturgestaltung im Folgenden besondere Relevanz.

Zur Systematisierung der weiteren Zusammenhänge im Bereich Kulturgestaltung bietet sich eine inhaltliche Dreiteilung an, welche innerhalb der Betriebswirtschaftslehre vielfach angewandt wird: „Mit den Leistungszielen offenbart das Management, *wie viel* es erreichen will; die Strategie zeigt auf, *was* zur Zielerreichung getan werden muss, und die operative Taktik bestimmt, *wie* es getan wird.“<sup>947</sup> Die folgenden Abschnitte unterstreichen diesen Zusammenhang, indem sie neben Zieldimensionen der Gestaltung und Gestaltungsstrategien auch ausgewählte Instrumente der Personalentwicklung darstellen, welche das Potenzial besitzen, die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur zu erhöhen. Die präsentierten Inhalte werden dabei den Epistemologien des Realismus sowie des Konstruktivismus zugeordnet. Inwieweit eine Kulturgestaltung aus dem Blickwinkel der genannten Erkenntnistheorien grundsätzlich sinnvoll erscheint, wird im folgenden Abschnitt erörtert.

#### 6.3.1 Einführende Überlegungen zur Zweckdienlichkeit der Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur

Die Zweckdienlichkeit einer Kulturgestaltung ist den bereits erörterten Annahmen des Realismus und des Konstruktivismus unterworfen. Wie gezeigt wurde, ist die Gestaltung einer Unternehmenskultur aus Sicht des *Realismus* grundsätzlich möglich, sinnvoll und zweckdienlich. Dies geht ebenfalls aus den Überlegungen des Variablenansatzes der Unternehmenskulturforschung hervor. So stellt Sackmann (1990) fest: „Die Gestaltung von Unternehmenskultur ist innerhalb des Variablenansatzes wenig problematisch. Nach dem Grundsatz ‚culture follows strategy‘ gilt es, die vorhandene Ist-Kultur zu identifizieren und in Kontingenzmanier in Richtung der Soll-Kultur zu verändern. [...] Aus dem Vergleich von Ist- und Soll-Kultur

---

<sup>947</sup> Kotler/Bliemel (2007), S. 115, Hervorhebungen im Original; vgl. z.B. auch Dill/Hügler (1997), S. 159ff.; Wöhe/Döring (2008), S. 52ff.

ergeben sich die unerwünschten Diskrepanzen der Kulturprägung. Diese können mithilfe direkter und indirekter Mittel angepasst werden.“<sup>948</sup> Dieser Maxime folgend kann auch die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur durch Gestaltungsmaßnahmen gesteigert werden, wenn etwaige Diskrepanzen festgestellt werden. Die Prämissen des Realismus implizieren, dass die Unternehmensmitglieder Gestaltungsmaßnahmen objektiv erkennen und entsprechende Reaktionen zeigen. Die Instrumente der Kulturgestaltung können aus Sicht des Realismus zu einer zielorientierten Veränderung der Unternehmenskultur führen und unmittelbar eine Steigerung der Wissensorientierung zur Folge haben.

Aus Sicht des *Konstruktivismus* ändert sich diese grundlegend positive Konnotation zwischen zielgerichteten Gestaltungsmaßnahmen und gesteigerter unternehmenskultureller Wissensorientierung. Einhergehend mit den Prämissen des Metaphernansatzes der Unternehmenskulturforschung ist davon auszugehen, dass die Gestaltung der Wissensorientierung weniger durch konkrete Instrumente, sondern vielmehr durch die Schaffung von wissensorientierten Kontexten erreicht werden kann. Dies liegt im Interesse der Vertreter des Metaphernansatzes begründet, die eine kontrollinteressierte Gestaltung von Kultur ausschließen und stattdessen evolutive Prozesse und ein kulturell sensibles bzw. kulturbewusstes Management in den Fokus ihrer Betrachtungen rücken.<sup>949</sup> Dementsprechend wird auch die reine Zweckorientierung etwaiger Gestaltungsinstrumente aus Sicht des Konstruktivismus als ungewiss eingestuft. Eine epistemologische Begründung für diese Überlegung findet sich in der Annahme des Konstruktivismus, dass eine objektive Wahrnehmung der Wirklichkeit nicht möglich ist, sondern lediglich strukturelle Kopplungen und Perturbationen die individuellen Konstruktionen beeinflussen können. Welche Maßnahmen der Kulturgestaltung aus Sicht des Konstruktivismus zu einer Veränderung der Unternehmenskultur führen, wird in Abschnitt 6.3.3 sowie in Abschnitt 7.2 erörtert. Zuvor wird jedoch die Kulturgestaltung aus Sicht des epistemologischen Realismus fokussiert.

### **6.3.2 Realistisch orientierte Personalentwicklung und die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur**

Bevor im Folgenden exemplarische Instrumente der Personalentwicklung präsentiert werden, durch welche die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur aus Sicht des Realismus erhöht werden kann, werden in einem ersten Schritt allgemeine Zieldimensionen und Gestaltungsstrategien herausgearbeitet. Die im Folgenden dargestellten Zusammenhänge besitzen

---

<sup>948</sup> Sackmann (1990), S. 158.

<sup>949</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 162.

dabei sowohl für Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur durch Aktivitäten der Personalentwicklung als auch für die in Abschnitt 7.1 präsentierten weiterführenden Gestaltungsinstrumente Gültigkeit.

### 6.3.2.1 Zieldimensionen der Gestaltung aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus

Durch Ziele werden im unternehmerischen Sinne erwünschte Zustände formuliert, die eine Organisation in der Zukunft erreichen soll.<sup>950</sup> Detaillierter betrachtet können Ziele beschrieben werden als „[...] Aussagen mit normativem Charakter, die einen von einem Entscheidungsträger gewünschten, von ihm oder anderen anzustrebenden, auf jeden Fall zukünftigen Zustand der Realität beschreiben.“<sup>951</sup> Entsprechen der genannten Definition ist ein hoher Grad an Wissensorientierung ein anzustrebender Zustand, der in der Zukunft durch Gestaltungsmaßnahmen erreicht werden sollte. Aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus stellt daher das *Leitziel* der zu erörternden Kulturgestaltung eine objektiv erfassbare Erhöhung der Wissensorientierung innerhalb der Unternehmenskultur dar. Es kann angenommen werden, dass diese Kulturveränderung aufgrund der unterstellten Objektivität der Erkenntnisse geplant und ohne nennenswerte Reibungsverluste durchgeführt werden kann. Dazu bedarf es in einem ersten Schritt der Ist-Analyse der bestehenden Kultur und einer Messung der Wissensorientierung der bestehenden Unternehmenskultur. Darauf folgend kann eine Soll-Kultur definiert werden. Auf dieser Grundlage basiert die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen, durch welche eine Kulturveränderung erreicht werden soll. Nach Durchführung der Maßnahmen kann eine abschließende Analyse die Wissensorientierung der nun veränderten Unternehmenskultur überprüfen.<sup>952</sup>

Neben der allgemeinen Wissensorientierung der Kultur kann aufgrund der bisherigen Ausführungen auch davon ausgegangen werden, dass die durch Sollberger (2006) definierten und durch das vorliegende Modell wissensorientierter Unternehmenskultur theoretisch analysierten Dimensionen einer Wissenskultur einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg im Umgang mit Wissen im Unternehmen leisten. Sie bieten das Potenzial, die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu unterstützen.<sup>953</sup> Neben dem Leitziel der allgemeinen Erhöhung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen können als *Unterziele* also die kulturellen Bedeutungssteigerungen der einzelnen Elemente

---

<sup>950</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 440.

<sup>951</sup> Hauschildt (1977), S. 9.

<sup>952</sup> Vgl. auch Sackmann (1990), S. 158; vgl. zum Bereich realistisch orientierter Wissensziele auch Abschnitt 5.3.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>953</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 115ff.; vgl. auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

einer Wissenskultur angegeben werden. Auch hier werden die bestehenden und anzustrebenden Zustände als objektiv messbar angenommen, wodurch die Gestaltungsmaßnahmen zielgerichtet formuliert und ausgeführt werden können. Für den Bereich des Vertrauens bedeutet dies beispielsweise, dass neben einer Einbindung in die Gesamtgestaltungsstrategie Maßnahmen zur kulturellen Bedeutungssteigerung von Vertrauen gefunden und durchgeführt werden müssen. Gleiches gilt analog für die Bereiche der Zusammenarbeit, Offenheit, Lernbereitschaft und Fürsorge. Wesentliche Ausnahmen bilden die kulturellen Elemente der Autonomie, der Fehlertoleranz und des konstruktiven Machtumgangs. Hierbei konnte in der bisherigen theoretischen Untersuchung aus Sicht des Realismus festgestellt werden, dass eine zu starke Betonung der genannten Elemente das Problem mit sich bringen kann, den allgemeinen Umgang mit Wissen durch eine Ausnutzung von Freiheitsgraden zu schwächen. Dementsprechend empfiehlt es sich, diese kulturellen Elemente nicht im gleichen Maße durch Gestaltungsinstrumente zu steigern, wie die übrigen Elemente einer Wissenskultur. Dieser Zusammenhang ist bereits im Rahmen der Zielformulierung zu beachten, muss allerdings durch einen analytischen Abgleich des Ist- mit dem Sollzustand den situativen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. Hierbei kann sich die Festlegung einer Gestaltungsstrategie als zweckdienlich erweisen.

### **6.3.2.2 Gestaltungsstrategien aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus**

„Strategische Entscheidungsprozesse stellen einen andauernden Prozeß der Lösungssuche für gegenwärtige und mögliche zukünftige Probleme dar. Sie befassen sich sowohl mit der Entwicklung von strategischen Zielen als auch mit der Formulierung von Strategien. Die Notwendigkeit strategischer Überlegungen ergibt sich für die Unternehmung vor allem aus zwei Bedingungen: zum einen aus der wachsenden Komplexität von Unternehmen und ihren Umwelten und zum anderen aus der zunehmenden Dynamik von Veränderungsprozessen in sozialen Systemen und deren Umwelt.“<sup>954</sup> Auch in Bezug auf die Gestaltung einer Wissenskultur besitzen strategische Überlegungen einen bedeutenden Stellenwert. Auf ihrer Grundlage werden die zu verwendenden Gestaltungsmaßnahmen systematisiert und abgestimmt, wodurch die zuvor entwickelten Gestaltungsziele in eine geplante und fixierte Konzeption umgewandelt werden können. Die *Gestaltungsstrategien* übernehmen dabei eine Art Mittelfunktion zwischen den meist normativ ausgerichteten Zieldimensionen und den operativen Gestaltungsmaßnahmen. Im Falle einer wissensorientierten Unternehmenskultur bedeutet dies, dass

---

<sup>954</sup> Dill/Hügler (1997), S. 172.

das Oberziel, welches in einer Steigerung der kulturellen Wissensorientierung zu sehen ist, und die Unterziele, die durch eine Steigerung der einzelnen Elemente einer Wissenskultur definiert sind, strategisch abgestimmt und darüber hinaus mit konkreten Gestaltungsmaßnahmen zur Zielerreichung verknüpft werden sollten. Aus Sicht des epistemologischen Realismus erscheint eine solche Vorgehensweise sinnvoll, da davon ausgegangen werden kann, dass die Erfassung unternehmensinterner und -externer Zusammenhänge möglich ist und die Formulierung bzw. Abstimmung von Gestaltungsmaßnahmen durch sämtliche Unternehmensmitglieder nachvollzogen werden kann.

Als Beispiel für eine mögliche Vorgehensweise im Rahmen der Gestaltungsstrategie wird im Folgenden die Erweiterung des Harvard-Konzepts der Strategieentwicklung nach Hinterhuber (1984) dargestellt.<sup>955</sup> Das *marktorientierte Modell* nach Hinterhuber ist ein Klassiker der strategischen Planung im deutschen Sprachraum, da es den Ansatz des Portfolio-Managements in die Konzeption der Unternehmensstrategie integriert. Das von Hinterhuber entwickelte Fünf-Phasen-Modell, das sich in traditioneller Sichtweise auf die Gesamtstrategie eines Unternehmens bezieht, wird im Folgenden bezüglich der Themenstellung der vorliegenden Arbeit modifiziert. Das Ausgangsmodell bietet dabei einen generellen Rahmen, der inhaltlich mit den strategischen Überlegungen zur Steigerung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur gefüllt wird.<sup>956</sup>

### *1. Phase: Analyse der Ausgangsposition und des Ausblicks*

Hinterhuber verweist in dieser Phase auf Analysen und Prognosen der Ausgangsposition, der Umwelt, des Unternehmens, der kulturellen Maßstäbe, der Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft sowie auf eine Bestimmung des strategischen Ausblicks. Diese Phase dient vornehmlich dazu, das zuvor bestimmte Leitziel der kulturellen Wissenssteigerung sowie die

---

<sup>955</sup> Das Konzept nach Hinterhuber (1984) besitzt für die folgenden Ausführungen exemplarischen Charakter. Zwar wurden wesentliche Teilbereiche bis dato modifiziert, allerdings bildet das hier verwendete Konzept aufgrund seiner Stringenz und Simplizität eine konvenable Struktur, auf der Folgeüberlegungen beispielhaft aufbauen können. (vgl. zur modifizierten Version des Konzepts auch Hinterhuber (2004), S. 38ff.). Zusätzlich ist zu bemerken, dass innerhalb der einschlägigen Literatur zur strategischen Planung und Strategieentwicklung zahlreiche weitere Konzepte und Modelle existieren (vgl. zur Übersicht z.B. Staehle (1999), S. 603ff.). In Bezug auf die Gestaltung einer Wissenskultur zur Steigerung des Wissenstransfers ist insbesondere auf das strategische Konzept nach Weissenberger-Eibl/Spieth (2009) hinzuweisen. Die Autoren empfehlen aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus vier Schritte zur wissensorientierten Veränderung einer Kultur: 1. Bestimmung des Ist-Zustands der Kultur und der Wissensbestände, 2. Konzeptualisierung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur, 3. Formulierung des Wissensbedarfs, 4. Einführung von Wissenstransferprozessen und Verankerung der wissensfreundlichen Unternehmenskultur (vgl. Weissenberger-Eibl/Spieth (2009), S. 313ff.).

<sup>956</sup> Vgl. im Folgenden Hinterhuber (1984), S. 34ff.; Staehle (1999), S. 605. Es muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der marktorientierte Strategieansatz nach Hinterhuber (1984) externe Faktoren in den Mittelpunkt rückt und interne Ressourcen vernachlässigt. Da es sich bei unternehmenskulturellen Überlegungen um unternehmensinterne Ressourcen handelt, erscheint die Auswahl eines externen Konzepts als diffizil. Dass diese Auswahl dennoch getroffen wurde, liegt zum einen am Beispielcharakter und der hohen betriebswirtschaftlichen Relevanz der Ausführungen, zum anderen an der stringenten epistemologischen Übereinstimmung mit den Grundannahmen des Realismus.

damit einhergehenden Unterziele zu verifizieren. Der Umgang mit Wissen und die Notwendigkeit einer Verbesserung des Wissensumgangs werden im Rahmen der Umwelt- und Unternehmensanalyse und -prognose untersucht. Kann eine Lücke zwischen bestehendem und notwendigem Wissensumgang festgestellt werden, sind kulturelle Gestaltungsmöglichkeiten erforderlich. Ferner kann eine zusätzliche Analyse der kulturellen Maßstäbe der Unternehmensleitung dazu beitragen, dass die Unternehmenskultur als wissensorientierte Gestaltungsdimension auch auf hohen hierarchischen Ebenen fokussiert wird. Die Prämissen des Realismus sind in dieser Phase offensichtlich, da stillschweigend davon ausgegangen wird, dass eine objektive Analyse und Prognose der Unternehmenssituation möglich ist. Auch die Möglichkeit einer gezielten Veränderung der bestehenden Ausgangsposition wird nicht in Frage gestellt.

## *2. Phase: Formulierung der Strategien*

Hinterhuber geht in dieser Phase davon aus, dass aufgrund der vorigen Analyse eine Strategieformulierung auf der Ebene des Gesamtunternehmens bzw. auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten erfolgen sollte. Da die Gestaltung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung allerdings nicht als Gesamtstrategie eines Unternehmens zu sehen ist, sondern lediglich einen Spezialbereich der allgemeinen Unternehmensstrategie darstellt, ist das Zentrum der Betrachtungen zu verändern. So sollten in dieser Phase auf der Basis der vorangegangenen Überlegungen konkrete Gestaltungsinstrumente entwickelt werden, die zu der erwünschten Soll-Kultur führen können. Der Abstimmung dieser Instrumente untereinander sowie mit der Gesamtstrategie des Unternehmens ist dabei eine hohe Priorität einzuräumen, um ein fehlerloses Zusammenspiel der unterschiedlichen Gestaltungsinstrumente zu ermöglichen und Redundanzen sowie mögliche negative Wechselwirkungen zu vermeiden. Als Ergebnis resultiert eine Strategie, in der sowohl das Leitziel der Steigerung der allgemeinen Wissensorientierung als auch die Unterziele, die sich auf eine Verbesserung der Wissenskulturelemente beziehen, miteinander abgestimmt und mit der Gesamtstrategie des Unternehmens ins Verhältnis gesetzt werden. Die Gestaltungsinstrumente müssen im Idealfall soweit formuliert und entwickelt sein, dass sie im Rahmen der Strategieumsetzung eingesetzt werden können. Die Grundannahmen des Realismus werden auch in dieser Phase eingehalten, da davon ausgegangen werden kann, dass eine objektive Strategieentwicklung und -abstimmung auf der Grundlage einer vorherigen Analyse ebenso wie eine gezielte Umsetzung der Strategie durch Gestaltungsinstrumente möglich ist.

### *3. Phase: Ausarbeitung der funktionalen Politiken*

In dieser Phase müssen Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche ausgearbeitet und zusätzlich die strategische Planung überprüft und gegebenenfalls revidiert werden. Für die Gestaltung einer Wissenskultur bedeutet dieser Zusammenhang z.B., dass die Personalpolitik mit der Gestaltungsstrategie abgestimmt werden muss. Dies kann dadurch begründet werden, dass sich beispielsweise der Zukauf neuer Mitarbeiter kontraproduktiv auf die Gestaltungsstrategie der Wissenskultur auswirken kann. Gleiches gilt auch für andere funktionale Bereiche, wie z.B. die Marketingpolitik oder die Forschungs- und Entwicklungspolitik des Unternehmens. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es sich bei der entwickelten Gestaltungsstrategie zur kulturellen Wissenssteigerung um keine Gesamtstrategie des Unternehmens handelt und sie daher keine Leitfunktion besitzt. Eine etwaige Veränderung der funktionalen Bereiche durch Politiken und Aktionsprogramme ist daher der Gesamtstrategie unterzuordnen. Eine zuvor durchgeführte Abstimmung zwischen Gestaltungs- und Gesamtstrategie ist infolgedessen unvermeidlich.

### *4. Phase: Gestaltung der Organisation*

Die vierte Phase dient der Vorbereitung der Organisation auf die Durchführung der Strategie. So sollte nach Hinterhuber die Organisationsstruktur an die Strategie angepasst<sup>957</sup> und eine strategieorientierte Entwicklung der Führungskräfte, Mitarbeiter und der Organisation durchgeführt werden. Bezüglich der Gestaltung einer Wissenskultur sind diese gesamtorganisationalen Überlegungen zur Vorbereitung einer Strategie einzuschränken, da die Gestaltung einer Wissenskultur nicht als Gesamtstrategie eines Unternehmens einzustufen ist. Dementsprechend sind eine Vorbereitung der Strategieumsetzung und insbesondere eine Umstrukturierung der Gesamtorganisation nur in geringfügigem Ausmaß notwendig. Eventuell müssen Führungskräfte und Mitarbeiter auf die zukünftigen operativen Gestaltungsmaßnahmen zur Wissenssteigerung vorbereitet werden, indem z.B. Führungskräfte in ihre spezifischen Umsetzungsaufgaben eingeführt oder den Unternehmensmitgliedern bereits vor der eigentlichen Strategieumsetzung die allgemeinen Inhaltsbereiche und Zielsetzungen der Gestaltungsmaßnahmen präsentiert werden. Dadurch wird gewährleistet, dass ein grundlegendes Verständnis für die Steigerung der kulturellen Wissensorientierung bereits vor der eigentlichen Umsetzung der Strategie in sämtlichen Unternehmensbereichen vorhanden ist. Aus Sicht des Realismus kann eine solche Vorgehensweise als zweckdienlich eingestuft werden, da grundsätzlich da-

---

<sup>957</sup> Hinterhuber (1984) folgt dabei der bekannten These nach Chandler (1962), der aufgrund umfangreicher Analysen verschiedener Unternehmen feststellte, dass unterschiedliche Organisationsstrukturen als Ergebnis unterschiedlicher Wachstumsstrategien aufzufassen sind („Structure follows Strategy“); vgl. auch Chandler (1962).

von auszugehen ist, dass die Erörterung der Gestaltungs- und Zieldimensionen von den Unternehmensmitgliedern erfasst und verarbeitet werden kann.

#### *5. Phase: Durchführung der Strategie und Aktionspläne*

Die Phase der Durchführung bezieht sich auf die konkrete Umsetzung der Strategie und beschäftigt sich im Ansatz nach Hinterhuber insbesondere mit einer zuvor festgelegten Durchführungsplanung sowie Überwachungen der Strategieumsetzung. Für die Erhöhung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur bedeutet dies, dass die zuvor formulierten operativen Gestaltungsmaßnahmen durchgeführt und strategisch begleitet werden. Strategisch betrachtet sollte im Rahmen der Durchführungsplanung bereits im Vorfeld festgelegt werden, welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt verwirklicht werden, um die zuvor festgesetzten Gestaltungsziele bestmöglich zu erreichen. Eine stetige Überwachung der Umsetzung kann aus strategischer Sicht zusätzlich dazu beitragen, dass etwaige Zielabweichungen sofort erkannt und korrigiert werden können. Insgesamt ist eine strategische Begleitung der operativen Durchführung notwendig, um Umsetzungsprobleme zu vermeiden und die einzelnen Gestaltungsmaßnahmen miteinander abzustimmen. Dabei ist die Strategie am Leitziel, der Steigerung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung, sowie an den Unterzielen, die sich auf einen Bedeutungszuwachs der Elemente einer Wissenskultur beziehen, auszurichten. Aus der Perspektive des erkenntnistheoretischen Realismus ist die dafür erforderliche Transparenz der operativen Umsetzung gegeben, die Abstimmung und Überprüfung der Gestaltungsmaßnahmen ist objektiv möglich und verbessert die Aussicht auf eine zweckorientierte Kulturgestaltung.

#### **6.3.2.3 Personalentwicklung als Gestaltungsinstrument aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus**

Auf Grundlage der zuvor erarbeiteten normativen und strategischen Ansatzpunkte wird im Folgenden auf die *operativen Gestaltungsmöglichkeiten* einer Wissenskultur eingegangen. Im Fokus stehen dabei zunächst Aktivitäten der Personalentwicklung.<sup>958</sup> Die Maßnahmen verfolgen das Leitziel, die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur zu steigern. Auch auf die Unterziele, die durch die Steigerung der einzelnen Elemente einer Wissenskultur definiert wurden, wird eingegangen, um dadurch ein vollständiges Bild der Gestaltungsmaßnahmen zu erhalten. Die im Folgenden präsentierten Gestaltungsinstrumente sind vor ihrer Umsetzung strategisch und situativ abzustimmen, um Divergenzen untereinander bzw. mit der bestehen-

---

<sup>958</sup> Zum exemplarischen Überblick über weiterführenden Gestaltungsmöglichkeiten einer wissensorientierten Unternehmenskultur aus Sicht des Realismus vgl. auch Abschnitt 7.1 der vorliegenden Arbeit.

den Gesamtstrategie des Unternehmens zu vermeiden. Weiterhin ist zu beachten, dass die folgende Darstellung nicht den Anspruch besitzt, sämtliche Aktivitäten der Personalentwicklung, die zur Gestaltung einer Wissenskultur eingesetzt werden, aufzuzeigen. Dies liegt darin begründet, dass eine solche Vorgehensweise den Umfang der vorliegenden Arbeit überschreiten würde und nicht praktikabel erscheint. Stattdessen werden exemplarisch Instrumente der Personalentwicklung aus Sicht des Realismus erörtert, um dadurch das realistisch orientierte Wissenskulturmodell mit ersten Praxisimplikationen zu versehen.<sup>959</sup> Begonnen wird mit der Bereitstellung technologischer Infrastruktur.

### 6.3.2.3.1 Bereitstellung technologischer Infrastruktur

Wie innerhalb der bisherigen Betrachtungen gezeigt wurde, erhöht die Betonung von Wissensprozessen die Aufmerksamkeit der Unternehmensmitglieder in Bezug auf den Faktor Wissen.<sup>960</sup> Dieser symbolische Bedeutungszuwachs kann dazu führen, dass der Stellenwert von Wissensprozessen innerhalb der Unternehmenskultur verbessert wird und dadurch unternehmensspezifische Werte und Normen unterstützt werden, in denen Wissen eine herausragende Rolle spielt.<sup>961</sup> So kann schon die Bereitstellung einer technologischen Infrastruktur zur Organisation von Wissensprozessen die Bedeutung von Wissen innerhalb der Unternehmenskultur steigern. Exemplarisch sollen im Folgenden zwei technologische Ansatzpunkte hervorgehoben werden, durch welche Wissensprozesse im Unternehmen allgemein gefördert werden können.

Zum einen kann eine adäquate technologische Infrastruktur als *elektronisches Gedächtnis* zur Wissensbewahrung dienen.<sup>962</sup> Dabei spielt die Nutzung von Datenbanken eine wesentliche Rolle. North (2011) verdeutlicht den Zusammenhang: „Elemente des expliziten Wissens können als Informationen in Datenbanken abgespeichert werden, so z.B. Projektprofile, Kundenkontakte oder Präsentationen. [...] Technische Systeme sind auch geeignet, einen selektiven Zugang zu Informationen, Labors oder Gebäuden zu regeln, und damit nur spezifischen Mitarbeitern Zugang zu Informationen und Wissen zu ermöglichen.“<sup>963</sup> Zu den genannten Datenbanken können beispielsweise Weblogs, Wikiwebs oder Yellow Pages gezählt werden.<sup>964</sup> Der

<sup>959</sup> Es ist zu bemerken, dass die präsentierten Gestaltungsinstrumente theoretisch hergeleitet und daher keiner empirischen Überprüfung unterzogen wurden.

<sup>960</sup> Vgl. insbesondere Abschnitt 5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>961</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2.1 und Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit; vgl. z.B. auch Dill (1986), S. 87ff.; Simon (1990), S. 23; Heinen (1997), S. 22ff.; Surenbrock (2008), S. 181, 188.

<sup>962</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 208ff.; vgl. auch Abschnitt 5.3.2.7 der vorliegenden Arbeit.

<sup>963</sup> North (2011), S. 260.

<sup>964</sup> Vgl. zu den genannten Technologien Becker (2013), S. 894ff.

Einsatz von Datenbanken entspricht der Sicht des instrumentell-technischen Wissensmanagements sowie der Epistemologie des Realismus, da aus dieser Sichtweise von der verlustfreien Explizierung von Wissensbestandteilen sowie von der Zweckmäßigkeit einer technologischen Speicherung ausgegangen werden kann.<sup>965</sup> Zum anderen können durch entsprechende Technologien Prozesse der Kommunikation unterstützt werden. *Kommunikationstechnologien* verbinden die Unternehmensmitglieder untereinander, regen gezielt zu Diskussionen an und fördern die fachspezifische Kommunikation.<sup>966</sup> Auf dieser Grundlage kann die Entstehung von Wissen gezielt gefördert werden. Zu den relevanten Kommunikationstechnologien gehören z.B. webbasierten Lösungen wie Social Networks oder Instant Communication.<sup>967</sup> Aus Sicht des instrumentell-technischen Wissensmanagements sowie des erkenntnistheoretischen Realismus ist der Einsatz von Kommunikationstechnologien sinnvoll, da aus dieser Sichtweise davon ausgegangen wird, dass Mitarbeiter ihr explizites Wissen teilen und die angebotenen technologischen Systeme ohne Einschränkungen verwenden.<sup>968</sup> Dadurch werden sämtliche Bausteine des Wissensmanagements positiv determiniert, insbesondere betrifft dieser Zusammenhang jedoch den Prozess der Wissens(ver)teilung.<sup>969</sup>

Aktivitäten der Personalentwicklung können die Einführung und Anwendung der genannten Informations- und Kommunikationstechnologien gezielt unterstützen. Dies gilt vor allem, wenn entsprechende Anlern- und Umsetzungsprozesse professionalisiert vermittelt werden sollen. Becker (2013) stellt hierzu fest: „Aufgabe der Personalentwicklung ist die Vermittlung von Fähigkeiten und Kenntnissen im Umgang mit webbasierten und elektronischen Medien.“<sup>970</sup> Aus Sicht des Realismus sind neben Fördermaßnahmen insbesondere Maßnahmen aus dem Bereich der Bildung geeignet, die Nutzung der technologischen Infrastruktur zu fördern. Diese Überlegung wird dadurch begründet, dass unter den Prämissen des Realismus davon auszugehen ist, dass die Inhalte von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen durch die Unternehmensmitglieder unmittelbar erfasst und im Unternehmensalltag zielgerichtet umgesetzt werden.<sup>971</sup> Neben der Vermittlung der inhaltlichen Zusammenhänge kann bereits die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen die Unternehmenskultur verändern.<sup>972</sup> So erhöht eine Betonung von Wissen während der Anlernprozesse dessen allgemeine Bedeutung im

<sup>965</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>966</sup> Vgl. North (2011), S. 29.

<sup>967</sup> Vgl. zu den genannten Technologien Becker (2013), S. 894.

<sup>968</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>969</sup> Vgl. Sollberger (2006), S. 73; vgl. auch Abschnitt 5.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>970</sup> Becker (2013), S. 897.

<sup>971</sup> Es ist darauf hinzuweisen, dass im Folgenden der Begriff der Fortbildung durch den Begriff der Weiterbildung ersetzt wird. Mudra (2004) stellt diesbezüglich fest: „Im allgemeinen Sprachgebrauch sowie in der bildungspolitischen Diskussion und wissenschaftlichen Literatur hat sich mittlerweile der Begriff der beruflichen ‚Weiterbildung‘ durchgesetzt [...].“ (Mudra (2004), S. 66, Hervorhebung nicht übernommen).

<sup>972</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 174.

Unternehmen sowie für das einzelne Unternehmensmitglied. Durch diesen symbolischen Bedeutungszuwachs werden unternehmenskulturelle Werte und Normen begünstigt, in welchen Wissen einen erhöhten Stellenwert einnimmt. Tabelle 35 präsentiert *exemplarisch* verschiedene technologische und technologiebegleitende Maßnahmen zur Förderung der allgemeinen Wissensorientierung einer Unternehmenskultur und zur Bedeutungssteigerung der einzelnen Elemente einer wissensorientierten Unternehmenskultur. Dabei wird die Perspektive des epistemologischen Realismus verwendet.

	<b>Beispiele für technologische und technologiebegleitende Maßnahmen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Datenbanken zur Wissensspeicherung.</li> <li>• Einsatz von Technologien zur Unterstützung der Mitarbeiterkommunikation.</li> <li>• Weiterbildungsveranstaltungen bezüglich der Nutzung der technologischen Infrastruktur.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisierung teamorientierter Weiterbildungsveranstaltungen bezüglich der Verwendung von Datenbanken.</li> <li>• Durchführung von Kick-Off-Veranstaltungen zur Einführung von Datenbanken oder Kommunikationsplattformen.</li> <li>• Organisation persönlicher Treffen von Mitgliedern eines webbasierten Wissensnetzwerks.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von webbasierten Wissensnetzwerken.</li> <li>• Einsatz von Social Networks zur Steigerung der Kommunikation.</li> <li>• Anwendung von Instant Communication zur Ermöglichung einer Echtzeitkommunikation zwischen Unternehmensmitgliedern.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug der Mitarbeiterbedürfnisse bei der Implementierung von Datenbanken.</li> <li>• Förderung persönlich erarbeiteter Profile innerhalb der Yellow Pages.</li> <li>• Bildung von zeitlichen und inhaltlichen Freiräumen zur selbständigen Nutzung unternehmensinterner Social Networks.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Nutzungszwang von Datenbanken und Kommunikationstechnologien.</li> <li>• Förderung selbstständig erarbeiteter Weblogs.</li> <li>• Unterstützung von selbstständigem Handeln im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der technologischen Infrastruktur durch Weiterbildungsveranstaltungen.</li> <li>• Einsatz webbasierter Lernplattformen.</li> <li>• Schaffung von zeitlichen und inhaltlichen Freiräumen zur selbständigen Nutzung von Datenbanken.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung einer telefonischen „Hotline“ beim Auftreten technologischer Problemen.</li> <li>• Einsatz von Coachingmaßnahmen bezüglich der Nutzung der technologischen Infrastruktur.</li> <li>• Organisation persönlicher Mitgliedertreffen eines webbasierten Wissensnetzwerks zur Förderung gegenseitiger Hilfestellungen.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Sanktionen für Einspeisungen in Datenbanken, welche sich im Nachhinein als fehlerhaft erwiesen.</li> <li>• Förderung von Weblogs zum sanktionsfreien Protokollieren von Arbeitsprozessen und -ergebnissen.</li> <li>• Bildung von zeitlichen und inhaltlichen Freiräumen zur sanktionsfreien Nutzung unternehmensinterner Social Networks.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen zum Technologieeinsatz unter Einbezug sämtlicher Hierarchieebenen.</li> <li>• Einsatz von Kommunikationstechnologien ohne hierarchische Differenzierung.</li> <li>• Förderung von Datenbanken und Kommunikationsplattformen durch das Einräu-</li> </ul>

	men zeitlich flexibler Nutzungskontingente.
--	---

Tabelle 35: Beispiele für technologische und technologiebegleitende Maßnahmen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>973</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Es wurde gezeigt, dass die aufgeführten Technologien und technologiebegleitenden Maßnahmen die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur unterstützen können. Dabei ist insbesondere deren Symbolwirkung von Bedeutung, da diese unmittelbaren Auswirkungen auf die Werte und Normen der Unternehmenskultur besitzt. Es ist in diesem Kontext allerdings zu beachten, dass die genannten Maßnahmen auf theoretischer Grundlage abgeleitet wurden und daher in der Unternehmenspraxis situativ abgestimmt werden müssen. Dies gilt insbesondere für die kombinierte Verwendung verschiedener Maßnahmen und Maßnahmenbündel.

### 6.3.2.3.2 Wissensorientierte Weiterbildungsveranstaltungen

Wie bereits skizziert bieten *Weiterbildungsmaßnahmen* eine professionalisierte Grundlage, um eine Unternehmenskultur bewusst zu gestalten.<sup>974</sup> Allgemein umfasst Weiterbildung dabei „[...] alle Formen der Fortsetzung oder Wiederaufnahme des Lernens außerhalb der Bildungsgänge des Schulwesens und der beruflichen Erstausbildung.“<sup>975</sup> Nachdem im vorherigen Abschnitt die Bedeutung von Weiterbildungsveranstaltungen zur Anwendung der technologischen Infrastruktur dargestellt wurde, werden im vorliegenden Abschnitt Veranstaltungen thematisiert, welche sich direkt auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen beziehen. Neben der Vermittlung von Sachwissen dient Weiterbildung in diesem Kontext insbesondere der Vermittlung spezifischer Fähigkeiten und Einstellungen, welche zur Bewältigung beruflicher Anforderungen erforderlich sind.<sup>976</sup> Diesem Anspruch folgend empfiehlt Becker (2013) den Einsatz von Weiterbildungsveranstaltungen zur Weitergabe unternehmenskulturell erwünschter Werte und Normen: „Maßnahmen der Bildung (Aus- und Weiterbildung) weiten den Horizont der Belegschaft, öffnen sie für die Anforderungen und Verhaltensstandards der Unternehmen.“<sup>977</sup> Wird diese Überlegung auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur

<sup>973</sup> Die präsentierten Beispiele für technologische und technologiebegleitende Maßnahmen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Becker (2013) entwickelt (vgl. Becker (2013), S. 892ff.).

<sup>974</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 174ff.

<sup>975</sup> Kultusminister Konferenz (2014); vgl. auch Schiersmann (2007), S. 41; Sauter (2010), S. 35f.

<sup>976</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 884.

<sup>977</sup> Becker (2013), S. 172.

übertragen, ist davon auszugehen, dass Weiterbildungsveranstaltungen den Mitarbeitern eines Unternehmens den erwünschte Umgang mit Wissen verdeutlichen können und gleichzeitig unternehmenskulturelle Werte und Normen mit hoher Wissensorientierung fördern. Dabei wird durch eine Betonung von Wissensprozessen während der Aktivitäten der Weiterbildung die Aufmerksamkeit der Unternehmensmitglieder in Bezug auf den Faktor Wissen erhöht, wodurch eine symbolische Bedeutungssteigerung von Wissen innerhalb der Unternehmenskultur erreicht wird. Unter den Prämissen des Variablenansatzes der Unternehmenskulturforschung sowie des epistemologischen Realismus sind entsprechende Trainings- und Verhaltensseminare im Vorfeld planbar, gezielt durchführbar und durch quantifizierende Methoden in ihrem Erfolg evaluierbar. Diesen Annahmen entsprechend wird im Folgenden ein systematisierter Funktionszyklus der Weiterbildungsarbeit präsentiert und um die Zieldimension der Steigerung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung erweitert.<sup>978</sup>

### *1. Systematische Bedarfsermittlung und Zielsetzung*

„Die Feststellung von Weiterbildungsbedarfen bildet [...] den Ausgangspunkt sinnvoller Planung.“<sup>979</sup> Dabei sollten zukünftige Aufgaben oder existierende Mängel im Unternehmen erkannt und daraus folgend ein durch Weiterbildungsmaßnahmen zu erreichender Soll-Zustand definiert werden. Im Rahmen der vorliegenden Betrachtungen entspricht die Analyse des Weiterbildungsbedarfs grundsätzlich den in Abschnitt 6.3.2.1 dargestellten Zieldimensionen zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur und sollte dementsprechend mit diesen abgestimmt werden. Ein bewusster Umgang mit Wissensprozessen und daraus folgend ein hoher Grad an Wissensorientierung ist dabei ein anzustrebender Zustand, der im Kontext von Bildungsaktivitäten mithilfe gezielter Weiterbildungsmaßnahmen erreicht werden kann. Neben dem Leitziel der allgemeinen Erhöhung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung können als Unterziele auch die Bedeutungssteigerungen der einzelnen Elemente einer Wissenskultur nach Sollberger (2006) angegeben werden.<sup>980</sup> Aus Sicht des Realismus werden die bestehenden und anzustrebenden Zustände als objektiv messbar angenommen, wodurch den Weiterbildungsmaßnahmen eine zweckmäßige Entwicklungsgrundlage geboten wird.

### *2. Kreative Gestaltung und Durchführung der Maßnahmen*

Vor der Durchführung konkreter Weiterbildungsmaßnahmen sollte eine zielgruppenorientierte Segmentierung der betrieblichen Weiterbildung stattfinden. Der Vorteil einer solchen Vorgehensweise liegt darin, dass Weiterbildungsmaßnahmen personengruppenbezogen geplant

---

<sup>978</sup> Die folgende Systematisierung und Darstellung der allgemeinen Inhaltsbereiche von Weiterbildungsprozessen erfolgt in Anlehnung an Becker (2009), S. 286ff. Eine tiefergehend schematisierte Ablaufplanung von Weiterbildungsprozessen bietet z.B. Langosch (1993), S. 39ff.

<sup>979</sup> Faulstich (1998), S. 105.

<sup>980</sup> Vgl. auch Abschnitt 5.1.2 der vorliegenden Arbeit.

werden können und eine Ablehnung der Teilnahme an den Aktivitäten der Weiterbildung vermieden wird. Für die Vermittlung wissensorientierter Verhaltensweisen bedeutet dieser Zusammenhang, dass z.B. vorrangig Teilnehmer ausgewählt werden sollten, welche sich in ihrem Arbeitsalltag aktiv mit Wissensprozessen auseinandersetzen oder als Führungskraft eine Vorbildfunktion besitzen. Nach der Bestimmung der relevanten Zielgruppen sind dann Weiterbildungsaktivitäten durchzuführen, welche der zuvor ausgewählten Zielsetzung sowie der Teilnehmerauswahl entsprechen. Zwar ist aus Sicht des Realismus davon auszugehen, dass bereits klassische Vorträge die Zielerreichung zweckorientiert unterstützen, dennoch soll im Folgenden mit dem Konzept der *Fallstudie* („Harvard-Methode“) exemplarisch eine Weiterbildungsmethode umrissen werden, welche aktiv die Bildung von Schlüsselqualifikationen unterstützt. Abbildung 16 gibt einen ersten Überblick über den Ablauf der Fallstudie.<sup>981</sup>

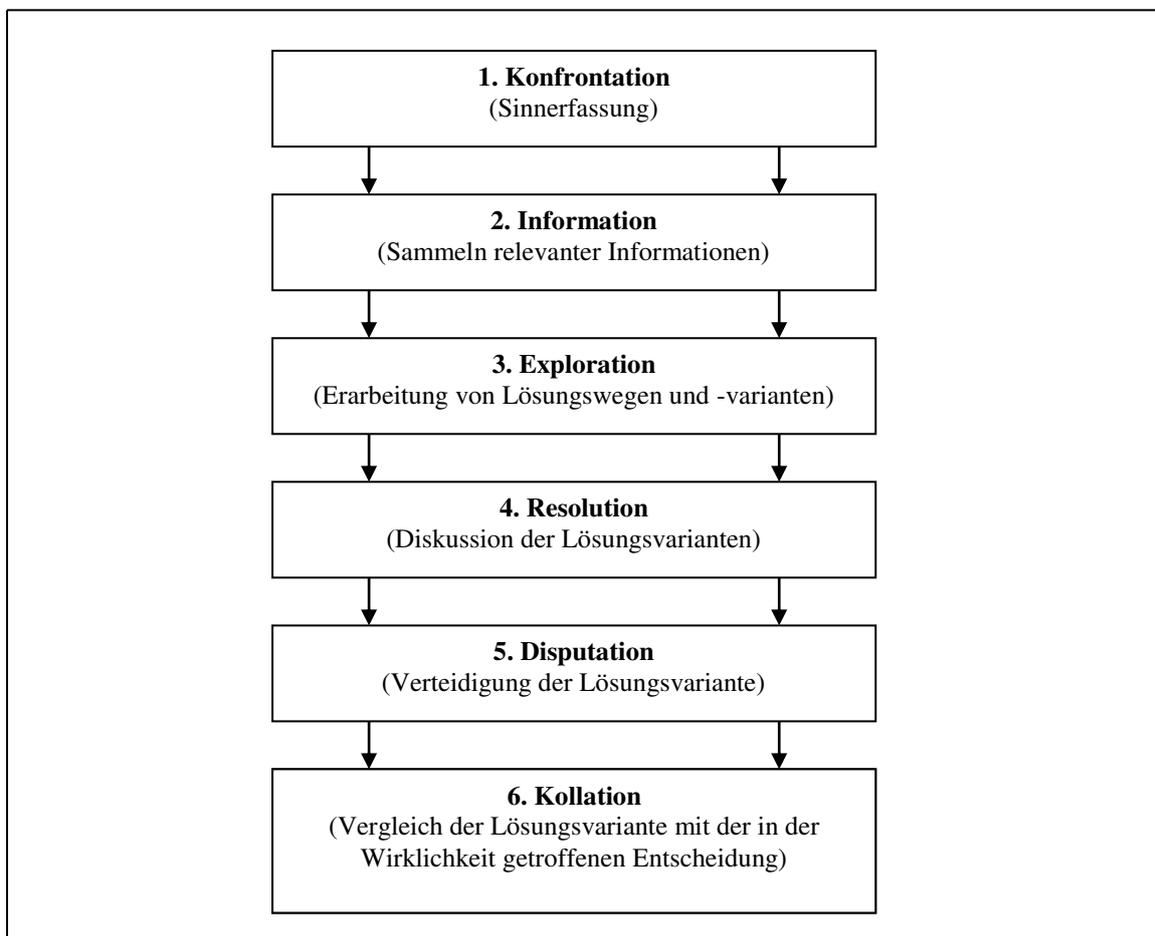


Abbildung 16: Ablauf der Fallstudie

(Quelle: Becker (2013), S. 401)<sup>982</sup>

<sup>981</sup> Vgl. zu den Betrachtung bezüglich des Konzepts der *Fallstudie* Bonz (2009), S. 144ff.; vgl. auch Becker (2009), S. 366f.; Becker (2013), S. 400f. Für einen Überblick über weitere Methoden der beruflichen Bildungsarbeit vgl. z.B. Bonz (2009) oder Peterßen (2009).

<sup>982</sup> Vgl. auch Bonz (2009), S. 144ff.

Ziel der Fallstudie ist es, hypothetische Fälle betrieblicher Problem- und Entscheidungssituationen zu simulieren und dadurch theoretisches Wissen in praktische Erfahrungen umzusetzen. Neben dem Erwerb von Fachwissen werden dabei weiterführende Fähigkeiten gefördert, wie z.B. das selbständige Handeln, das Analysevermögen oder die Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion.<sup>983</sup> Für die Vermittlung wissensorientierter Verhaltensweisen kann ein Problem des Unternehmensalltags, wie beispielsweise die individuelle Wissensentwicklung und Wissensanwendung bezüglich einer konkreten Problemstellung, als Fallbeispiel dienen. Nach der Situationserfassung und der Sammlung relevanter Informationen erfolgt im Fallmodell eine Erarbeitung verschiedener Lösungswege und -varianten, bevor schließlich die erarbeiteten Lösungsvarianten kritisch diskutiert, verteidigt und mit der Wirklichkeit abgeglichen werden. Die genannte Vorgehensweise entspricht grundlegend der Epistemologie des Realismus, da davon ausgegangen wird, dass eine erfassbare Verknüpfung zwischen den erarbeiteten Erkenntnissen und dem Unternehmensalltag besteht. Aus dieser Sichtweise ist zusätzlich gewährleistet, dass die erworbenen Inhalte unmittelbar durch die Mitarbeiter erfasst und auf die entsprechenden Arbeitsprozesse im Unternehmen übertragen werden können.

### 3. Erfolgskontrolle und Transfersicherung

Der Funktionszyklus systematischer Weiterbildungsarbeit wird durch eine Erfolgskontrolle der Lerninhalte sowie durch eine Überprüfung des Transfererfolgs in der betrieblichen Praxis abgeschlossen. So sollte der im Rahmen der Bedarfsermittlung und Zielsetzung definierte Umgang mit Wissensprozessen im Anschluss an die Weiterbildungsaktivitäten zielführend im Unternehmensalltag evaluiert und mit den Zielsetzungen abgeglichen werden. Aus Sicht des Realismus sind die Erfolge dabei objektiv messbar, allerdings kommt auch den Führungskräften eine wesentliche Rolle im Rahmen der Evaluation zu. Becker (2009) erörtert den Zusammenhang: „Eine durchgehende Thematisierung der wechselseitigen Erwartungen von Teilnehmern und Vorgesetzten sowie eine Kriterienfestlegung von Erfolgen erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines Umsetzungserfolgs.“<sup>984</sup> Tabelle 36 präsentiert *exemplarisch* verschiedene Möglichkeiten zur Bedeutungssteigerung der allgemeinen Wissensorientierung einer Unternehmenskultur sowie der einzelnen Elemente einer wissensorientierten Unternehmenskultur nach Sollberger (2006) während der Aktivitäten der Weiterbildung.

	<b>Beispiele für Aktivitäten während der Weiterbildung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltliche Betonung von Wissen als Erfolgsfaktor für die individuelle und unternehmerische Entwicklung.</li> </ul>

<sup>983</sup> Vgl. zum Themenbereich der Kompetenz auch Abschnitt 4.1.2.1.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>984</sup> Becker (2009), S. 299.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausstellung der Wissensweitergabe als bedeutende Erfolgsgröße für die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen.</li> <li>• Förderung von Kommunikation und Interaktion während des Weiterbildungsprozesses durch gezielten Einbezug der Teilnehmer.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kick-Off durch Vorstellungsrunde der Teilnehmer.</li> <li>• Offene Kommunikation zwischen Weiterbildungsexperten und Teilnehmern.</li> <li>• Verzicht auf hierarchische Differenzierungen während des Weiterbildungsprozesses.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen in Arbeitsgruppen.</li> <li>• Herausstellung der Zusammenarbeit als Einflussfaktor für den Erfolg von Weiterbildungsaktivitäten.</li> <li>• Verzicht auf Frontalunterricht und Methoden der Herstellungsdiagnostik.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung des offenen Gedankenaustausches während der Weiterbildungsaktivitäten.</li> <li>• Einsatz der Brainstorming-Methode zur gemeinsamen Problemlösung.</li> <li>• Verzicht auf einschränkende Methoden der Herstellungsdiagnostik.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug der Mitarbeiterbedürfnisse während des Weiterbildungsprozesses.</li> <li>• Förderung eigenständig erarbeiteter Problemlösungen.</li> <li>• Integration individueller Problemlösungswege in den Weiterbildungsprozess.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung der Bedeutung von Lernprozessen während der Weiterbildung.</li> <li>• Integration der individuellen Lernvorlieben der Teilnehmer in den Weiterbildungsprozess.</li> <li>• Unterstützender Einsatz webbasierter Lernprogramme.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot stetiger Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen durch den Weiterbildungsexperten.</li> <li>• Bildung von Arbeitsgruppen mit möglichst kleiner Teilnehmerzahl, um gegenseitige Hilfestellungen zu fördern.</li> <li>• Herausstellung von Fürsorge als wesentliches Element im Rahmen zielführender Weiterbildungsprozesse.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung von Fehlern als notwendige Schritte zur Problemlösung.</li> <li>• Betonung von Fehlertoleranz als wesentliche Quelle für den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen.</li> <li>• Verzicht auf Sanktionen während der Weiterbildung trotz hierarchisch legitimer Machtgrundlage.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkung hierarchischer Differenzierungen während der Weiterbildungsaktivitäten.</li> <li>• Akzentuierung der wissensfeindlichen Wirkung eines autoritären Machtumgangs für Wissensprozesse im Unternehmen.</li> <li>• Mitbestimmungsrecht der Teilnehmer bezüglich der Inhalte und der Strukturierung der Weiterbildungsaktivitäten.</li> </ul>

Tabelle 36: Beispiele für Aktivitäten während der Weiterbildung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>985</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Alle genannten Ansatzpunkte tragen dazu bei, dass die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur während der Weiterbildung gefördert wird. Neben der inhaltlichen Vermittlung wissensbezogener Verhaltensweisen ist davon auszugehen, dass bereits die zielorientierte Durchführung der Weiterbildungsaktivitäten zu einer Steigerung der Wissensorientierung

<sup>985</sup> Die präsentierten Beispiele für Aktivitäten während der Weiterbildung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung.

einer Unternehmenskultur führen kann. Dieser Zusammenhang bezieht sich sowohl auf die allgemeine Wissensorientierung als auch auf die einzelnen Werte und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur.

### 6.3.2.3.3 Wissensorientierte Zielvereinbarungen

Aus Sicht des epistemologischen Realismus können die Aktivitäten der Personalentwicklung durch ein *wissensorientiertes Zielvereinbarungssystem* ergänzt werden. Grundsätzlich schafft die Vereinbarung von Zielen einen Handlungsrahmen, welcher den Mitarbeitern hilft, sich auf die wesentliche Aufgabe zu konzentrieren und dadurch effektiver zum Erfolg zu gelangen.<sup>986</sup> Als Instrument der Förderung bietet ein partizipativ gestalteter Zielvereinbarungsprozess zusätzlich das Potenzial, das Leistungs- und Kooperationsverhaltens der Mitarbeiter in Bezug auf die Zielerreichung zu erhöhen. Dies kann motivational durch eine gesteigerte Zielidentifikation begründet werden.<sup>987</sup> Probst/Raub (2001) erläutern den Zusammenhang in Bezug auf den Faktor Wissen: „Das Erreichen bestimmter Fähigkeitsniveaus in bestimmten Wissensbereichen wird [...] als persönliches Entwicklungsziel vereinbart. Ein solches ‚Management by Knowledge Objectives‘ ist unproblematisch umzusetzen und erhöht im Zusammenwirken mit anderen Maßnahmen die Effizienz einer fähigkeitsorientierten Personalentwicklungsstrategie.“<sup>988</sup> Diese Überlegung entspricht der Erkenntnistheorie des Realismus, da von einer Abstimmung der Aktivitäten der Personalentwicklung mit den zuvor ausgehandelten Wissenszielen der Unternehmensmitglieder ausgegangen wird und die zu erreichenden Fähigkeitsniveaus als plan-, mess- und evaluierbar angesehen werden. Auch in Bezug auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur ist anzunehmen, dass der Einsatz eines partizipativen Zielvereinbarungssystems die Entstehung erwünschter Werte und Normen im Unternehmen unterstützt. Neben der generellen Verbesserung des Fähigkeitsniveaus im Umgang mit Wissen ist dieser Gedankengang insbesondere der Symbolwirkung eines wissensorientierten Zielvereinbarungssystems zuzuschreiben. So erhöhen wissensorientierte Zielvereinbarungen die Aufmerksamkeit der Unternehmensmitglieder in Bezug auf den Faktor Wissen und schaffen dadurch eine Grundlage für eine wissensorientierte Unternehmenskultur.

In der praktischen Umsetzung empfiehlt es sich, die Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter kaskadenförmig aus den Unternehmenszielen abzuleiten und bis hin zur operativen Ebene zu

<sup>986</sup> Vgl. Büser/Gülpen (2010), S. 691.

<sup>987</sup> Vgl. Becker (2013), S. 571f.

<sup>988</sup> Probst/Raub (2001), S. 136; vgl. zur Darstellung des „Management by Objectives“-Begriffs auch Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

konkretisieren.<sup>989</sup> Da Wissensziele als wissensorientierte Übersetzung der Unternehmensziele aufgefasst werden können,<sup>990</sup> gilt der genannte Zusammenhang analog für den Prozess wissensorientierter Zielvereinbarungen. Dementsprechend erweist es sich als sinnvoll, auch die Wissensziele zunächst auf Unternehmensebene zu vereinbaren und dann bis zur operativen Ebene partizipativ herunterzubrechen.<sup>991</sup> Im Folgenden wird ein allgemeiner Ablaufprozess der Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter präsentiert und durch spezifische Wissensinhalte ergänzt und erweitert.<sup>992</sup>

### *1. Vereinbarung von Zielen*

In dieser Phase werden Ziele zwischen Führungskraft und dem Mitarbeiter vereinbart. Dabei sollten wechselseitige Erwartungen über den Inhalt und die Dimension der Entwicklungsziele diskutiert und miteinander abgestimmt werden. „Für den Erfolg eines Zielvereinbarungsgesprächs ist von ausschlaggebender Bedeutung, dass das Gespräch in einer offenen, vertrauensvollen und angstfreien Atmosphäre abläuft, die konstruktive Dialoge unterstützt und den gleichberechtigten Austausch von Argumenten ermöglicht.“<sup>993</sup> Eine gemeinsame Festlegung der Leistungsstufen für die Beurteilung schließt diese Phase ab. In Bezug auf Wissensziele können z.B. eine erfolgreiche Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen,<sup>994</sup> die Mitarbeit in Communities of Practice<sup>995</sup> oder regelmäßige Einspeisungen in Wissensdatenbanken<sup>996</sup> als erwünschte Zieldimensionen herausgearbeitet werden.

### *2. Umsetzung der vereinbarten Ziele*

„Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist die kooperative Einstellung des Führenden.“<sup>997</sup> In der zweiten Phase obliegt es daher der Führungskraft, den Mitarbeiter in Bezug auf die Erreichung der zuvor festgelegten Ziele zu unterstützen. Gleichzeitig verpflichtet sich der Mitarbeiter, die Führungskraft regelmäßig über den aktuellen Stand der Zielerreichung zu informieren. Bezüglich der zuvor festgelegten Wissensziele kann die Führungskraft z.B. zeitliche Ressourcen zur Nutzung von Wissensdatenbanken zur Verfügung stellen oder die Mitarbeit in Communities of Practice durch die Vermittlung von Kontakten fördern. Die dabei erreichten Erfolge sind dann durch den Mitarbeiter in wiederkehrenden Abständen darzulegen.

<sup>989</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 853.

<sup>990</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 59.

<sup>991</sup> Vgl. auch Abschnitt 5.3.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>992</sup> Die folgende Systematisierung und Darstellung der allgemeinen Inhaltsbereiche des Zielvereinbarungsprozesses erfolgt in Anlehnung an Becker (2013), S. 574ff. Eine ähnlich schematisierte Ablaufplanung des Zielvereinbarungsprozesses bieten z.B. Berkel/Lochner (2001), S. 69ff.

<sup>993</sup> Schmidt/Kleinbeck (2006), S. 43.

<sup>994</sup> Vgl. auch Abschnitt 6.3.2.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>995</sup> Vgl. auch Abschnitt 6.3.3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>996</sup> Vgl. auch Abschnitt 6.3.2.3.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>997</sup> Berkel/Lochner (2001), S. 88.

### 3. Messung und Beurteilung der Zielerfüllung

In der dritten Phase erläutert die Führungskraft in einem Mitarbeitergespräch die Zielerfüllung. Bezugskriterien sind dabei die in Phase eins gemeinsam festgelegten Leistungsstufen für die Beurteilung. Dem Mitarbeiter wird in diesem Kontext die Gelegenheit gegeben, seine eigene Sicht bezüglich der Zielerfüllung darzustellen. In Bezug auf die zuvor festgelegten Wissensziele können z.B. die praktische Umsetzung der in Weiterbildungsveranstaltungen erlernten Inhalte oder die Anzahl und qualitative Güte von Einspeisungen in Wissensdatenbanken als Stufen zur Leistungsbeurteilung dienen.

### 4. Anerkennung der erzielten Leistungen

In der abschließenden Phase wird der Mitarbeiter entsprechend der erreichten Leistungsmenge und Leistungsgüte entlohnt.<sup>998</sup> Dieser variable Anteil der Vergütung muss so bemessen sein, dass motivationale Prozesse bestmöglich gefördert werden. Bezüglich der Unterstützung einer Wissenskultur bietet es sich an, neben rein monetären Anreizen auch nicht-monetäre Elemente, wie z.B. die Erweiterung von Handlungsspielräumen oder das Mitspracherecht in spezifischen Entscheidungssituationen, in die Anerkennung der Leistungen einfließen zu lassen. Dabei ist zu beachten, dass die Gewährung von Anreizen immer eine symbolische Funktion besitzt und dadurch die Werte und Normen einer Unternehmenskultur positiv oder negativ verändern kann.<sup>999</sup> Im Anschluss an die letzte Phase wird ein erneuter Zielvereinbarungsprozess initiiert. Dadurch wird gewährleistet, dass eine stetige Entwicklung der Mitarbeiter stattfindet und veränderte Rahmenbedingungen in die Zielvereinbarungen einfließen können. Tabelle 37 gibt einen *exemplarischen* Überblick über die Inhalte wissensorientierter Zielvereinbarungen zur Förderung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur.

	<b>Beispiele für die Inhalte wissensorientierter Zielvereinbarungen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme an wissensorientierten Weiterbildungsveranstaltungen.</li> <li>• Fortwährende Mitarbeit in Communities of Practice.</li> <li>• Regelmäßige Einspeisungen in Wissensdatenbanken.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung feedbackorientierter Mitarbeitergespräche.</li> <li>• Regelmäßige Teilnahme an abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen.</li> <li>• Mitwirkung an persönlichen Treffen von Mitgliedern eines webbasierten Wissensnetzwerks.</li> </ul>

<sup>998</sup> Eyer/Hausmann (2001) weisen darauf hin, dass eine generelle Verbindung von Zielvereinbarungen mit einem variablen Entlohnungssystem in der Praxis nicht zwingend notwendig ist: „Ein Zielvereinbarungssystem ist ein Führungsinstrument, das zur Kommunikation von Leistungserwartungen, zur Leistungsbeurteilung, zur Leistungsmotivation und zur Leistungsdifferenzierung dienen soll. Die Kopplung eines Zielvereinbarungssystems an ein variables Vergütungssystem ist in diesem Sinne nur eine mögliche, aber keineswegs zwingende Ergänzung.“ (Eyer/Hausmann (2001), S. 75). Dennoch wird die Anerkennung von Leistungszielen aufgrund der Vollständigkeit in den Ablaufprozess der Zielvereinbarungen integriert.

<sup>999</sup> Vgl. Dill (1986), S. 317ff.; vgl. zur Darstellung einer wissensorientierten Anreizgestaltung auch Abschnitt 7.1.4 der vorliegenden Arbeit.

<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beständige Verwendung von Social Networks zur Steigerung von Kommunikationsprozessen.</li> <li>• Aktive Beteiligung an webbasierten Wissensnetzwerken.</li> <li>• Teilnahme an gruppenorientierten Weiterbildungsveranstaltungen.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendung zeitlicher Freiräumen für Nutzung von Social Networks.</li> <li>• Eigenverantwortliche Verwendung unternehmensinterner Wissensdatenbanken.</li> <li>• Selbständige Nutzung von webbasierten Lernmöglichkeiten.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von Freiräumen für selbstorganisierte Lernprozesse.</li> <li>• Selbständige Einspeisungen in firmeninterne Datenbanken.</li> <li>• Verfassen eines eigenständig erarbeiteten Weblogs.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Nutzung webbasierter Lernmöglichkeiten.</li> <li>• Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen zur Nutzung der technologischen Infrastruktur.</li> <li>• Erarbeitung fachspezifischer Zertifizierungen.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme an persönlichen Mitgliedertreffen eines webbasierten Wissensnetzwerks.</li> <li>• Erarbeitung eines Profils innerhalb der unternehmensinternen Yellow Pages zur Steigerung der Erreichbarkeit bezüglich fachspezifischer Herausforderungen.</li> <li>• Abteilungsübergreifendes Angebot von Unterstützungsleistungen in Bezug auf Wissensprobleme.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von Weblogs zum Protokollieren von Arbeitsprozessen.</li> <li>• Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen zum Thema Fehlerkultur.</li> <li>• Verwendung unternehmensinterner Social Networks zur wertfreien Diskussion über etwaige Fehlprozesse.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung zeitlicher Freiräumen für selbstorganisierte Wissensprozesse.</li> <li>• Teilnahme an hierarchieübergreifenden Weiterbildungsveranstaltungen.</li> <li>• Aktive Mitarbeit in Communities of Practice trotz hierarchischer Unterschiede.</li> </ul>

Tabelle 37: Beispiele für die Inhalte wissensorientierter Zielvereinbarungen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1000</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Wie gezeigt wurde, können Zielvereinbarungen eingesetzt werden, um die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur zu steigern. Bereits der partizipative Charakter des Zielvereinbarungsprozesses ist dazu geeignet, das Leistungs- und Kooperationsverhaltens der Mitarbeiter zu erhöhen und gleichzeitig wissensorientierte Werte und Normen wie Vertrauen, Offenheit oder Fehlertoleranz zu fördern. Aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus ist dabei gewährleistet, dass die Zielvereinbarungen und die weiteren Instrumente der Personalentwicklung systematisch abgestimmt und bezüglich der Generierung einer Soll-Kultur gezielt eingesetzt werden können. Inwiefern sich diese Sichtweise unter der Prämisse des epistemologischen Konstruktivismus verändert, wird im nachfolgenden Abschnitt beleuchtet.

<sup>1000</sup> Die präsentierten Beispiele für die Inhalte wissensorientierter Zielvereinbarungen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung.

### **6.3.3 Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung und die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur**

Aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus ist eine an Objektivitätskriterien orientierte Unternehmenskulturgestaltung als kritisch einzuschätzen. Unter dieser erkenntnistheoretischen Prämisse wird eine objektive Erkennbarkeit der Außenwelt ausgeschlossen, Erkenntnis wird als Ergebnis menschlicher Konstruktionen eingeschätzt.<sup>1001</sup> Bevor im Folgenden Aktivitäten der Personalentwicklung dargestellt werden, welche grundsätzlich den Annahmen des Konstruktivismus entsprechen, werden in Analogie zum Abschnitt 6.3.2 zunächst allgemeine Zieldimensionen und Gestaltungsstrategien aus Sicht des Konstruktivismus präsentiert. Die dabei ausgeführten Zusammenhänge besitzen sowohl für die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur durch Personalentwicklungsmaßnahmen als auch für die in Abschnitt 7.2 präsentierten weiterführenden Gestaltungsinstrumente aus Sicht des Konstruktivismus Relevanz.

#### **6.3.3.1 Zieldimensionen der Gestaltung aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus**

Während aus Sicht des epistemologischen Realismus Gestaltungsziele immer eine normative Form besitzen und bereits im Vorfeld der Gestaltung einer Wissenskultur detailliert definiert werden müssen, ist dies aus Sicht des epistemologischen Konstruktivismus nur unter Einschränkungen möglich. Zwar können grundsätzliche Zieldimensionen der Gestaltung festgelegt werden, allerdings ist zu beachten, dass diese Zielvorgaben keine quantifizierenden Größen darstellen, sondern eher den Charakter von Leitmaximen besitzen müssen. So kann eine generelle Betonung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung zwar als Leitziel definiert werden, es ist allerdings aus Sicht des Konstruktivismus von einer quantifizierten Messung der Wissenskulturveränderung abzusehen. Fankhauser (1996) stellt in diesem Kontext fest: „Die Entwicklung der Kultur kann [...] nicht als planbarer oder gar zielgerichteter Prozess betrachtet werden, denn nicht nur das Management beeinflusst die Organisationskultur, sondern vielmehr jedes Organisationsmitglied.“<sup>1002</sup> Diese Überlegung geht mit der radikal konstruktivistischen Prämisse einher, dass die Kultur eines Unternehmens durch das einzelne Unternehmensmitglied individuell konstruiert wird. Aus dieser Sicht erscheint es ebenfalls wenig sinnvoll, eine quantifizierende Analyse der Ist-Kultur vorzunehmen, um diese dann zu

<sup>1001</sup> Vgl. Abschnitt 2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1002</sup> Fankhauser (1996), S. 349.

einer gewünschten Soll-Kultur umzuwandeln. Stattdessen erweist es sich als zweckmäßig, generelle Ziele der Kulturveränderung entweder auf der Basis von qualitativen Tiefenanalysen oder durch pragmatisches Entscheidungsverhalten des Managements, im Idealfall unter Einbezug verschiedener Hierarchieebenen, in einem ersten Schritt zu definieren und in einem zweiten Schritt unternehmensweit zu kommunizieren. Durch die Kommunikation der Zieldimensionen können aufgrund struktureller Kopplungen die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter bereits vor der Durchführung der eigentlichen Gestaltungsmaßnahmen pertubiert werden.

Das bedeutendste *Leitziel* für die vorliegende Arbeit stellt die Steigerung der Wissensorientierung der Unternehmenskultur dar. Grundsätzlich ist auch aus Sicht des Konstruktivismus davon auszugehen, dass ein individuell hoher Grad an Wissensorientierung mit einer Verbesserung der wissensbezogenen Handlungen der Unternehmensmitglieder einhergeht.<sup>1003</sup> Eine Kumulation der individuellen Wissensorientierungen führt in diesem Kontext zu einer gesteigerten Wissensorientierung der Unternehmenskultur. Neben der Leitmaxime der Steigerung der Wissensorientierung können auch aus Sicht des Konstruktivismus die Dimensionen einer Wissenskultur als *Unterziele* identifiziert werden. Diese sind als wesentliche Elemente einer Wissenskultur einzuschätzen und bieten das Potenzial, die grundlegende Wissensorientierung der Unternehmensmitglieder zu unterstützen.<sup>1004</sup> Auch hierbei gilt aus der Perspektive des Konstruktivismus, dass eine quantifizierende Analyse des Ist-Zustandes und ein Abgleich mit einer erwünschten Soll-Dimension wenig zweckdienlich erscheint. Dennoch sollten auch die Elemente einer Wissenskultur im Sinne von Leitmaximen durch Kommunikation und Interaktion hervorgehoben werden, um dadurch die individuellen Konstruktionen der Unternehmensmitglieder bereits vor der eigentlichen Kulturgestaltung zu determinieren.

### 6.3.3.2 Gestaltungsstrategien aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Aus Sicht des Konstruktivismus besitzt das Management keine vollständigen und objektiven Informationen zur Entwicklung einer Strategie und muss die Strategieformulierung eher anhand pragmatischer Gesichtspunkte durchführen. Entscheidend ist dabei vor allen Dingen die Viabilität der entwickelten *Gestaltungsstrategien*. Dies bedeutet gleichzeitig, dass zwar Ablaufpläne zur Strategieentwicklung eingesetzt werden können, eine vollständige Erfassung sämtlicher Rahmenbedingungen und deren Integration in eine Strategie allerdings nicht mög-

---

<sup>1003</sup> Vgl. auch Abschnitt 5.4 sowie zum Bereich konstruktivistisch orientierter Wissensziele insbesondere Abschnitt 5.4.3.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1004</sup> Vgl. auch Abschnitt 5.4.2 der vorliegenden Arbeit.

lich erscheint. So kann unter Viabilitätsaspekten auch das bereits in Abschnitt 6.3.2.2 präsentierte marktorientierte Modell nach Hinterhuber (1984) exemplarisch verwendet werden, um eine Abstimmung der einzusetzenden Gestaltungsinstrumente untereinander sowie mit den zuvor pragmatisch entwickelten Gestaltungszielen zu demonstrieren.<sup>1005</sup> Die Vorgehensweise des Ursprungsmodells wird im Folgenden auf die Strategieentwicklung im Bereich einer wissensorientierten Unternehmenskultur bezogen und mit konstruktivistischen Überlegungen kombiniert.<sup>1006</sup>

### *1. Phase: Analyse der Ausgangsposition und des Ausblicks*

Die erste Phase dient vorwiegend dazu, die im Rahmen der Gestaltungsziele bestimmten Leit- und Unterziele in Abstimmung mit verschiedenen Hierarchieebenen zu analysieren. Unter den Prämissen des Konstruktivismus sind an Objektivitätskriterien orientierte Ergebnisse, wie z.B. verifizierbare Deckungslücken zwischen einer Ist- und einer Soll-Kultur, grundsätzlich ausgeschlossen. Stattdessen können entweder strukturiert eingesetzte, qualitative Tiefenanalysen verwendet werden, um die bestehende Unternehmenskultur zu verstehen und daraus etwaige Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten, oder es kann formlos der Versuch unternommen werden, die subjektiv geprägten Wirklichkeitsvorstellungen der relevanten Mitarbeiter pragmatisch in Folgeüberlegungen einzubeziehen. So kann beispielsweise ein niedriger Grad an kultureller Wissensorientierung durch die relevanten Unternehmensmitglieder als zu korrigierendes Problemfeld eingeschätzt werden.

### *2. Phase: Formulierung der Strategien*

In der zweiten Phase muss aufbauend auf den vorherigen Betrachtungen die Strategie durch die Formulierung konkreter Gestaltungsinstrumente entwickelt werden. Soll dabei den Prämissen des Konstruktivismus gefolgt werden, sind insbesondere Instrumente auszuwählen, die auf einer konstruktivistischen Grundlage entwickelt wurden. Da sich die auszuwählenden Gestaltungsinstrumente auf jedes Individuum und in jeder situativen Gegebenheit anders auswirken können, erscheint eine exakte Prognose über ein fehlerloses Zusammenspiel, negative Wechselwirkungen oder etwaige Redundanzen auf der Basis objektiver Grundlagen problematisch. Stattdessen sollte auch an dieser Stelle die Viabilität der auszuwählenden Gestal-

---

<sup>1005</sup> Das Ursprungsmodell des marktorientierten Strategieansatzes ist grundsätzlich der Epistemologie des Realismus zuzuordnen und rückt darüber hinaus externe Faktoren statt interner Ressourcen in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Die exemplarische Verwendung dieses Ansatzes als Rahmengerüst auch aus Sicht des Konstruktivismus erklärt sich in dem Anliegen, eine Analogie zu der bereits durchgeführten Strategieentwicklung aus Sicht des epistemologischen Realismus zu erreichen. Darüber hinaus muss auf den Beispielcharakter des verwendeten Modells verwiesen werden. Andere Ansätze, die z.B. eine Ressourcenorientierung im Rahmen der Strategieentwicklung fokussieren, können als adäquate Alternativen zu den hier präsentierten Überlegungen angesehen werden und sind unter Viabilitäts Gesichtspunkten einzusetzen. Vgl. zur Vorgehensweise im Rahmen eines ressourcenorientierten Ansatzes z.B. Rühli (1994).

<sup>1006</sup> Vgl. im Folgenden Hinterhuber (1984), S. 34ff.; vgl. auch Staehle (1999), S. 605 sowie Abschnitt 6.3.2.2 der vorliegenden Arbeit.

tungsinstrumente im Vordergrund stehen. Den Grundannahmen des Konstruktivismus wird durch eine entsprechend pragmatische Vorgehensweise unter Einbezug möglichst heterogener Wirklichkeitskonstruktionen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen Rechnung getragen.

### *3. Phase: Ausarbeitung der funktionalen Politiken*

In dieser Phase müssen Politiken und Aktionsprogramme zur Steigerung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung pragmatisch für die funktionalen Bereiche eines Unternehmens ausgearbeitet und mit der Gesamtstrategie abgestimmt werden. Aus Sicht des Konstruktivismus sind dabei insbesondere Mitarbeiter der betroffenen Funktionsbereiche in die Planung einzubeziehen. Eine Ausarbeitung der Programme in einer hierarchisch und funktional heterogenen Gruppe kann dazu beitragen, dass unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen einbezogen werden. Dieses Vorgehen unterstützt zusätzlich die Wahrscheinlichkeit, dass die ausgearbeiteten Politiken und Aktionsprogramme einen hohen Grad an Viabilität aufweisen.

### *4. Phase: Strategiegerechte Gestaltung der Organisation*

Aus Sicht des Konstruktivismus kann angenommen werden, dass eine gezielte und planbare Anpassung der Unternehmensstruktur an die Strategie aufgrund der mangelnden Erkennbarkeit der Außenwelt nicht möglich erscheint. Der Fokus dieser Phase muss daher primär auf die Entwicklung der Mitarbeiter gelegt werden. Dabei ist es aus konstruktivistischer Perspektive sinnvoll, die gewünschte strategische Ausrichtung des Unternehmens in möglichst kleinen Arbeitsgruppen zu kommunizieren und zusätzlich auch die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter im Sinne eines Dialogs in die Ausführungen zu integrieren. Durch eine solche Vorgehensweise wird die Wahrscheinlichkeit einer Perturbation der individuellen Mitarbeiterkonstruktionen begünstigt. Insgesamt werden die Mitarbeiter dadurch in das Themenfeld Wissen eingeführt, weiterführende Gestaltungsmaßnahmen zur Steigerung der Wissensorientierung werden unterstützt.

### *5. Phase: Durchführung der Strategie*

Die Phase der Durchführung beschäftigt sich im Ursprungsmodell nach Hinterhuber mit der Einhaltung der Durchführungsplanung sowie der Überwachung der Strategieumsetzung. Es ist offensichtlich, dass aus konstruktivistischer Sicht eine vorgegebene und an objektiven Kriterien orientierte Durchführungsplanung sowie -überwachung nicht zweckdienlich erscheint. Dennoch kann versucht werden, den Einsatz der zuvor entwickelten Gestaltungsmaßnahmen zur Steigerung der Wissensorientierung pragmatisch abzustimmen. Auch in diesem Kontext bietet es sich an, einen Ablaufplan in hierarchisch und funktional heterogenen Gruppen zu entwickeln. Dadurch wird gewährleistet, dass verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen in die Vorgehensweise einbezogen werden, wodurch die Viabilität der Planung und Durchfüh-

nung erhöht werden kann. Es ist zusätzlich davon auszugehen, dass eine an Viabilitätsgesichtspunkten orientierte Begleitung der Gestaltungsmaßnahmen zweckdienlich erscheint, da hierdurch Kommunikationspotenziale eröffnet werden, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die individuellen Konstruktionen der Mitarbeiter pertubiert werden. Kumuliert wird dadurch eine Unternehmenskultur unterstützt, in der Wissensaspekte an Bedeutung gewinnen.

### **6.3.3.3 Personalentwicklung als Gestaltungsinstrument aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus**

Die dargestellten normativen und strategischen Ansatzpunkte bieten eine Grundlage für die *operativen Gestaltungsmöglichkeiten* einer wissensorientierten Unternehmenskultur. Bevor in Abschnitt 7.2 weiterführende Instrumente zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur präsentiert werden, liegt der Fokus der nachfolgenden Abschnitte auf Aktivitäten der Personalentwicklung, welche auf den Prämissen des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus sowie auf dem Metaphernansatz der Unternehmenskulturforschung aufbauen.<sup>1007</sup> Die präsentierten Gestaltungsinstrumente besitzen nicht den Anspruch, einen vollständigen kulturellen Umbruch herbeizuführen bzw. die Kultur eines Unternehmens zielgerichtet zur Wissensorientierung zu verändern. Vielmehr sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, durch welche die Mitarbeiter für Wissensaspekte im Unternehmen sensibilisiert werden können. Letztendlich kann durch diese Vorgehensweise die Wissensorientierung der Unternehmenskultur auch ohne eine gezielte und auf möglichst große Einflussnahme ausgelegte Planung des Wandels unterstützt werden. Exemplarisch werden dafür im Folgenden wissensorientierte Mentoring- und Coachingprozesse sowie die Bildung von Wissensnetzwerken thematisiert.<sup>1008</sup>

#### **6.3.3.3.1 Wissensorientiertes Mentoring**

Aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus besitzen kommunikative Prozesse, Handlungen und Verhaltensweisen des Managements das Potenzial, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder zu pertubieren und damit kumuliert auch die Kultur eines Unternehmens zu prägen.<sup>1009</sup> Unter dieser Prämisse sind *Mentoringprozesse*, welche als Instrument der Förderung eingesetzt werden, geeignet, um die Wissensorientierung

---

<sup>1007</sup> Vgl. auch Abschnitt 2.3 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1008</sup> Es ist zu bemerken, dass die präsentierten Gestaltungsinstrumente theoretisch hergeleitet und daher keiner empirischen Überprüfung unterzogen wurden.

<sup>1009</sup> Vgl. Fankhauser (1996), S. 352; vgl. auch Abschnitt 2.3 sowie Abschnitt 7.2.1 der vorliegenden Arbeit.

einer Unternehmenskultur zu erhöhen. „Kernstück des Mentoring ist eine 1:1-Beziehung zwischen einer erfahrenen Person, dem Mentor, und einer jüngeren Person, dem Mentee. Der Mentor begleitet und unterstützt den Mentee eine Zeit lang in seiner Persönlichkeitsentwicklung [...] und auf seinem beruflichen Weg [...].“<sup>1010</sup> Grundsätzlich wird dabei das Ziel verfolgt, das Fähigkeitsprofil des Mentee seinem Anforderungsprofil im Unternehmen anzunähern.<sup>1011</sup> Neben einer schrittweisen Einführung in neue Aufgabenbereiche und einer damit verbundenen Steigerung der Verantwortungsübernahme wird durch Mentoringprozesse gleichzeitig die Eigenständigkeit und Kompetenzentwicklung des Mentees gefördert.<sup>1012</sup> Werden in diesem Kontext schwerpunktmäßig Wissensprozesse thematisiert und dabei wissensbezogene Erfahrungen und viable Lösungswege zwischen Mentor und Mentee beständig kommuniziert, erhöht sich zusätzlich die Wahrscheinlichkeit, dass die Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder diesbezüglich pertubiert werden und die individuelle Bedeutung von Wissen innerhalb der Wirklichkeitskonstruktionen ansteigt. Damit Mentoringprozesse bestmöglich eingesetzt werden können, empfiehlt es sich, den Prozessverlauf in Teilabschnitten zu betrachten, wobei sämtliche Phasen durch die Personalentwicklung inhaltlich und organisatorisch begleitet werden sollten. Im Folgenden werden zentralen Phasen eines Mentoringprozesses präsentiert, durch Wissensprozesse erweitert und in Bezug auf die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus abgewandelt.<sup>1013</sup>

### *1. Vorbereitung*

Die Vorbereitungsphase umfasst die Auswahl und das Zusammenfinden von Mentoren und Mentees. Mentoren sollten dabei in Bezug auf ihren Umgang mit Wissen ausgewählt werden und gleichzeitig motiviert sein, ihre Rolle als Mentor anzunehmen. Mentees sollten ihre Mentoren frei wählen können und das Recht besitzen, vorgeschlagene Mentoren abzulehnen. Aus Sicht des Konstruktivismus erscheint diese Vorgehensweise als sinnvoll, da durch eine persönliche Vorauswahl die Wahrscheinlichkeit von wissensbezogenen Perturbationen während des Mentoringprozesses ansteigt.

### *2. Vereinbarung*

In der Vereinbarungsphase werden die grundsätzlichen Ziele und Inhalte, die allgemeinen „Spielregeln“ sowie der zeitliche Rahmen des Mentoringprozesses festgelegt. Aus Sicht des Konstruktivismus sollten diesbezügliche Aushandlungsprozesse in direkter Kommunikation

<sup>1010</sup> Reichelt (2010), S. 439, Hervorhebung nicht übernommen.

<sup>1011</sup> Vgl. Gurtner/Habermayr/Schmid (2008), S. 162.

<sup>1012</sup> Vgl. Zech (2010), S. 182; vgl. zum Themenbereich der Kompetenz auch Abschnitt 4.1.2.1.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1013</sup> Die folgende Systematisierung und Darstellung der allgemeinen Inhaltsbereiche eines Mentoringprozesses erfolgt in Anlehnung an Becker (2013), S. 670ff. Eine ähnlich schematisierte Ablaufplanung des Mentoringprozesses bietet z.B. Reichelt (2010), S. 445ff.

und Interaktion zwischen den Beteiligten stattfinden, da dadurch die Wahrscheinlichkeit einer Perturbation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen erhöht wird. Zur Steigerung der Wissensorientierung sollten bereits in dieser Phase Wissensprozesse thematisiert und als zentrale Zieldimension integriert werden.

### *3. Durchführung*

Im Zentrum der Arbeitsphase stehen persönliche Treffen zwischen Mentor und Mentee, welche durch Vorbereitung und Nachbereitung der Begegnungen vervollständigt werden. Der persönliche Charakter der Treffen unterstützt dabei die Wahrscheinlichkeit, dass die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten während der Arbeitsphase pertubiert werden. Eine Thematisierung von wissensbezogenen und fachspezifischen Erfahrungen und viablen Lösungswegen sowie die Herstellung von Kontakten, z.B. bezüglich der Mitglieder eines Wissensnetzwerks,<sup>1014</sup> begünstigen in diesem Kontext die Bedeutung von Wissensprozessen innerhalb der Wirklichkeitskonstruktionen des Mentees.

### *4. Transfer*

In der Transferphase werden die Inhalte der Arbeitsphase in den Unternehmensalltag des Mentees übernommen. So können z.B. Anwendungen viabler Lösungswege im Umgang mit Wissen oder der Eintritt in ein Wissensnetzwerk in dieser Phase als wünschenswerte Zieldimensionen angeführt werden. Aus Sicht des Konstruktivismus ist dabei allerdings anzunehmen, dass in der Transferphase zwangsläufig Reibungsverluste auftreten und die Intentionen des Mentors nicht zwangsläufig in entsprechende Handlungsabläufe des Mentees integriert werden.

### *5. Auswertung*

Den Abschluss des Mentoringprozesses bildet die Phase der Auswertung. Auf Grundlage einer Analyse der gemeinsamen Arbeit sowie der entsprechenden Umsetzungen im Unternehmensalltag wird der Erfolg des Mentorings bewertet. Zentrales Element ist dabei ein Gespräch zwischen Mentor und Mentee. Dabei können beispielsweise die Teilnahme an Wissensnetzwerken oder die Umsetzung viabler Erfahrungswege im Umgang mit Wissen diskutiert werden. Aus Sicht des Konstruktivismus ist zwar eine an Objektivitätskriterien orientierte Bewertung des Mentoringprozesses ausgeschlossen, dennoch bieten Prozesse der Kommunikation und Interaktion das Potenzial, gemachte Erfahrungen mitzuteilen und den Verlauf des Mentorings dadurch abzuschließen. Tabelle 38 gibt einen *beispielhaften* Überblick über mögliche thematische und umsetzungsorientierte Ansatzpunkte eines Mentoringprozesses zur Förderung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur.

---

<sup>1014</sup> Vgl. zum Themenfeld der Wissensnetzwerke auch Abschnitt 6.3.3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

	<b>Beispiele für Umsetzung und Inhalte eines Mentoringprozesses zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erörterung viabler Erfahrungswege des Mentors im Umgang mit Wissen.</li> <li>• Herstellung von Kontakten zu den Mitgliedern unternehmensinterner Wissensnetzwerke.</li> <li>• Diskussion aktueller Problemfelder des Mentees bezüglich der Nutzung von Wissen im Unternehmensalltag.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung wissensbezogener Fehlschlägen, welche der Mentor in seiner eigenen Karriere gemacht hat.</li> <li>• Verständnisvolles Eingehen auf etwaige Probleme des Mentees im Umgang mit Wissen.</li> <li>• Unterstützung des Mentors bei der Integration des Mentees in Wissensnetzwerke.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussion über die Bedeutung von Zusammenarbeit für Wissensprozesse im Unternehmen.</li> <li>• Herstellung von Kontakten in Bezug auf spezifische Problemfelder bei Fachthemen.</li> <li>• Erörterung der Rolle des Mentees im Rahmen von Wissensnetzwerken.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offener Umgang des Mentors mit dem eigenen Fachwissen.</li> <li>• Betonung der Relevanz eines offenen Gedankenaustausches für Wissensprozesse im Unternehmen.</li> <li>• Anregung zu offenem Verhalten in Wissensnetzwerken.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung der Relevanz eigenständiger Wissenserarbeitung vor dem Eintritt in Wissensnetzwerke.</li> <li>• Herausstellung notwendiger Freiheitsgrade bei der Wissensnutzung.</li> <li>• Darstellung von Eigeninitiative, welche den Mentor bei der Lösung einer spezifischen Problemstellung weitergebracht hat.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung einer Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten als Erfolgsfaktor im Unternehmen.</li> <li>• Herstellung von Kontakten zu Wissensnetzwerken zur Förderung der Lernbereitschaft.</li> <li>• Betonung stetiger Lernprozesse als wichtige Faktoren für den Erfolg des Mentees im Unternehmen.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Unterstützungsleistungen während des Mentoringprozesses durch den Mentor.</li> <li>• Angebot von Hilfestellungen zur Kontaktaufnahme mit Wissensnetzwerken.</li> <li>• Akzentuierung gelebter Fürsorge als Erfolgsgröße in Bezug auf Wissensprozesse.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toleranter Umgang des Mentors in Bezug auf etwaiges Fehlverhalten des Mentees während des Mentoringprozesses.</li> <li>• Darstellung eigener Fehler des Mentors im Umgang mit Wissen und deren Überwindung.</li> <li>• Herausstellung der Relevanz einer Fehlerkultur zur bestmöglichen Generierung von Wissen.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Kontrollen des Mentees bezüglich des Verhaltens im Rahmen der Vor- und Nachbereitung des Mentoringprozesses.</li> <li>• Betonung des Kontroll- und Sanktionsverzichts innerhalb der unternehmensinternen Wissensnetzwerke.</li> <li>• Schaffung zeitlicher und inhaltlicher Freiräume für Reflexionsprozesse während des Mentorings.</li> </ul>

Tabelle 38: Beispiele für Umsetzung und Inhalte eines Mentoringprozesses zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1015</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>1015</sup> Die präsentierten Beispiele für die Inhalte eines Mentoringprozesses zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Becker (2013) entwickelt (vgl. Becker (2013), S. 672f.).

Die angeführten Beispiele für die Umsetzung und die Inhalte eines Mentoringsprozesses sind aus Sicht des Konstruktivismus dazu geeignet, die Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder zu pertubieren und dadurch die individuelle Bedeutung von Wissen zu steigern. Dabei ist allerdings eine individuelle Interpretation durch die Unternehmensmitglieder zu beachten. So kann z.B. das Angebot von Hilfestellungen des Mentors zur Kontaktaufnahme mit einem Wissensnetzwerk einerseits als Fürsorgeleistung verstanden werden, andererseits kann dieses Vorgehen auch als Einschränkung der persönlichen Freiheit des Mentees gedeutet werden. Ein hoher Grad an Sensibilität des Mentors ist dementsprechend als grundlegende Voraussetzung für den Erfolg des Mentoringprozesses anzusehen.

### 6.3.3.2 Wissensorientiertes Coaching

Als weiteres Förderinstrument der Personalentwicklung zur Steigerung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung ist der Bereich des *Coachings* herauszustellen. Geißler (2010) versteht unter Coaching „[...] eine professionelle berufs- bzw. managementbezogene Beratung vor allem von Einzelpersonen, aber auch Gruppen oder Organisationseinheiten. Ziel ist Hilfe zur Selbsthilfe durch systematisch angeleitete Selbstreflexion und so geförderte Problemlösungsfähigkeit.“<sup>1016</sup> Im Sinne einer Prozessberatung besteht die wesentliche Leistung des Beraters (Coaches) darin, den Ratsuchenden (Coachee) in Problemsituationen zu unterstützen und ihn zu eigenständigen Problemlösungen anzuregen, ohne ihm gleichzeitig Entscheidungen oder konkrete Arbeitsleistungen abzunehmen.<sup>1017</sup> Dieses Vorgehen entspricht grundsätzlich der Epistemologie des Konstruktivismus, da eine an Objektivitätskriterien orientierte Weitergabe standardisierter Lösungen abgelehnt und stattdessen Selbstreflexion sowie eigenständige Problemlösung gefördert wird. Eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität während des Coachingprozesses bietet dabei eine notwendige Grundlage, die Wirklichkeitskonstruktionen des Coachees zu pertubieren.<sup>1018</sup> Demgemäß ist davon auszugehen, dass eine Erörterung wissensorientierter Fragestellungen die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen des Ratsuchenden wissensorientiert verändern kann und dadurch kumuliert eine wissensorientierte Unternehmenskultur unterstützt wird. Der Coachingprozess kann dabei grundlegend in die Phasen Problemwahrnehmung, Problemanalyse, Lösungssuche, Umsetzung und Evaluierung eingeteilt werden. Der Coach unterstützt den Coachee dabei „[...] seine Ziele zu klären, neue Sichtweisen über seine Situation zu gewinnen, Entscheidungen zu

<sup>1016</sup> Geißler (2010), S. 57.

<sup>1017</sup> Vgl. König/Volmer (2012), S. 13ff.; Thommen (2008), S. 143.

<sup>1018</sup> Vgl. auch Abschnitt 2.3.

treffen und neue Verhaltensweisen auszuprobieren.“<sup>1019</sup> Im Folgenden werden zentrale Elemente eines Coachingprozesses schematisch dargestellt, in Bezug auf Wissensaspekte ergänzt und an die Prämissen des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus angepasst.<sup>1020</sup>

### *1. Problemwahrnehmung*

Die Phase der Problemwahrnehmung umfasst eine Situationsanalyse, durch welche vorherrschende Probleme zu identifizieren sind. Diese sind insbesondere in den Bereichen Misserfolg, Konflikt oder Unzufriedenheit zu verorten. In Bezug auf Wissensaspekte können sich Problemfelder z.B. durch eine mangelnde Integration von Wissensprozessen in den Unternehmensalltag ausdrücken. Aus Sicht des Konstruktivismus ist eine an Objektivitätskriterien ausgelegte Problemwahrnehmung dabei ausgeschlossen, vielmehr stehen die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der betroffenen Unternehmensmitglieder im Fokus der Betrachtungen.

### *2. Problemanalyse*

Im Rahmen der Problemanalyse werden die wahrgenommenen Probleme vom Coachee dargestellt und gemeinsam mit dem Coach in Gesprächsrunden erörtert. „Aufgabe des Coaches ist es, dem Coachee zu helfen, das Problem aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.“<sup>1021</sup> Auf diese Weise sollte z.B. ergründet werden, ob die Ursachen für eine mangelnde Integration von Wissensprozessen eher im zeitlichen Bereich, in einem mangelnden technischen Verständnis oder in einer grundsätzlichen Ablehnung gegenüber Fremdwissen liegen. Unter konstruktivistischer Prämisse ist diese Vorgehensweise als sinnvoll einzustufen, da die Wirklichkeitskonstruktionen des Coachees im Vordergrund stehen und Prozesse der Kommunikation und Interaktion gefördert werden.

### *3. Lösungssuche*

Aufbauend auf der Problemanalyse werden in einem nächsten Schritt gemeinsam Problemlösungen gesucht und Verhaltensziele vereinbart. „Durch die gemeinsame Definition von Zielen für die Person des Coachees, dessen Rolle sowie die Organisation werden die Grundlagen einer abschließenden Erfolgsevaluation gelegt.“<sup>1022</sup> Dabei werden dem Coachee keine Lösungswege vorgeschrieben, sondern der Coach begleitet die eigenständige Problemlösung des Coachees im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe. In Bezug auf Wissensaspekte können z.B. Zeitplanungen für die Nutzung von Wissen oder die Integration des Coachees in fachspezifi-

---

<sup>1019</sup> Berkel/Lochner (2001), S. 134.

<sup>1020</sup> Die folgende Systematisierung und Darstellung der allgemeinen Inhaltsbereiche eines Coachingprozesses erfolgt in Anlehnung an Becker (2013), S. 661f. Eine ähnlich schematisierte Ablaufplanung des Coachingprozesses bieten z.B. Rauen (2003), S. 162ff. oder Stenzel (2010), S. 426ff.

<sup>1021</sup> Becker (2013), S. 661.

<sup>1022</sup> Stenzel (2010), S. 429.

sche Wissensnetzwerke als Umsetzungsziele formuliert werden. Aus Sicht des Konstruktivismus ist dieses Vorgehen zweckmäßig, wenn einerseits auf Vorgaben verzichtet wird, welche an Objektivitätskriterien ausgerichtet sind, und andererseits die individuellen Bedürfnisse des Coachees in den Mittelpunkt der Betrachtungen rücken.

#### 4. Umsetzung

In der Umsetzungsphase werden die im Rahmen der Problemlösung gemeinsam erarbeiteten Zieldimensionen durch den Coachee angewendet. So können z.B. regelmäßige Zeitfenster für die Wissensnutzung oder die Teilnahme an Wissensnetzwerken die Integration von Wissen in den Unternehmensalltag verbessern. Unter konstruktivistischer Prämisse ist in dieser Phase wesentlich, dass verschiedene Lösungswege durch den Coachee erprobt werden, um dadurch ein breites Spektrum an möglichen Verhaltensweisen abzudecken. Dieses Vorgehen bietet eine Grundlage für die Auswahl viabler Lösungswege.

#### 5. Evaluierung

Den Abschluss des Coachingprozesses bildet eine Phase der Evaluierung. Verhaltensweisen, welche sich im Unternehmensalltag bewährt haben, sollten dabei in das Verhaltensrepertoire des Coachee aufgenommen werden. Hat sich z.B. die Teilnahme an einem Wissensnetzwerk als praktikable Möglichkeit erwiesen, Wissensprozesse in den Unternehmensalltag zu integrieren, sollten auch in Zukunft Wissensnetzwerke besucht werden. Aus Sicht des Konstruktivismus entspricht diese Vorgehensweise grundsätzlich dem Kriterium der Viabilität. Im Anschluss an den Coachingprozess muss entschieden werden, ob das Coaching beendet, unverändert oder verändert fortsetzen wird. Tabelle 39 gibt einen *exemplarischen Überblick* über mögliche inhaltliche und umsetzungsorientierte Ansatzpunkte eines Coachingprozesses zur Förderung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur.

	<b>Beispiele für Umsetzung und Inhalte eines Coachingprozesses zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der inhaltlichen und zeitlichen Potenziale des Coachees im Umgang mit Wissen.</li> <li>• Integration des Coachees in unternehmensinterne Wissensnetzwerke.</li> <li>• Unterstützung wissensbezogener Selbstreflexionsprozesse.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauliche Diskussion der Probleme des Coachees im Umgang mit Wissen.</li> <li>• Förderung der Integration des Coachees in Wissensnetzwerke.</li> <li>• Unterstützung des Coachees bei der zeitlichen Integration von Wissensprozessen in den Unternehmensalltag.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussion über die Bedeutung von Zusammenarbeit für Wissensprozesse.</li> <li>• Förderung der Kommunikationsintensität im Rahmen des Coachingprozesses sowie im Unternehmensalltag.</li> <li>• Unterstützung bei der Suche nach Kontakten in Bezug auf spezifische Fachthemen.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offener Umgang zwischen Coach und Coachee während des Coachingprozesses.</li> <li>• Anregung zu offenem Verhalten des Coachees bezüglich eigener Wissensinhalte.</li> <li>• Förderung einer Auseinandersetzung des Coachees mit der eigenen Umwelt.</li> </ul>

<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung des Coachees bei der Reflexion der eigenen wissensbezogenen Aktivitäten.</li> <li>• Förderung von Eigeninitiative des Coachees im Rahmen des Coachingprozesses.</li> <li>• Diskussion über den konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten in Bezug auf Wissensprozesse.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung der Relevanz wissensbezogener Selbstreflexionsprozesse im Unternehmensalltag.</li> <li>• Betonung von Lernprozessen als wesentliche Faktoren für den Erfolg des Coachees im Unternehmen.</li> <li>• Integration des Coachees in unternehmensinterne Wissensnetzwerke zur Förderung der individuellen Lernbereitschaft.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot von Hilfestellungen zur Kontaktaufnahme mit Wissensnetzwerken.</li> <li>• Unterstützung des Coachees bei der Integration von Wissensprozessen in den Unternehmensalltag.</li> <li>• Betonung gelebter Fürsorge als wichtige Erfolgsgröße in Bezug auf Wissensprozesse.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Kontrollen und Sanktionen für vermeintliches Fehlverhalten des Coachees im Coachingprozess.</li> <li>• Herausstellung der Bedeutsamkeit einer Fehlerkultur für die Generierung von Wissen im Unternehmen.</li> <li>• Förderung einer selbständigen Lösungssuche des Coachees in Bezug auf Wissensprobleme.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Freiräumen für Selbstreflexionsprozesse des Coachees während des Coachings.</li> <li>• Verzicht auf Kontrollen und Sanktionen durch den Coach.</li> <li>• Betonung des Kontroll- und Sanktionsverzichts innerhalb der unternehmensinternen Wissensnetzwerke.</li> </ul>

Tabelle 39: Beispiele für Umsetzung und Inhalte eines Coachingprozesses zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1023</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenfassend können Coachingprozesse den Umgang mit Wissen verbessern und gleichzeitig die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten wissensorientiert verändern. Kumuliert wird dadurch die Wissensorientierung der Unternehmenskultur gefördert. Allerdings ist auch an dieser Stelle eine zielorientierte und anhand objektivierender Kriterien geplante Beeinflussung der Wirklichkeitskonstruktionen auszuschließen. Dieser Prämisse folgend sollte der Coach aus Sicht des Konstruktivismus einen hohen Grad an Sensibilität aufweisen, um situativ auf den Coachee einzugehen und dadurch den gewünschten Erfolg des Coachingprozesses zu begünstigen.

<sup>1023</sup> Die präsentierten Beispiele für die Inhalte eines Coachingprozesses zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung.

### 6.3.3.3 Wissensnetzwerke

Die Bildung von *Wissensnetzwerken* ist grundlegend dem Bereich der Organisationsentwicklung zuzuordnen und kann dementsprechend als Instrument der Personalentwicklung im weiten Sinn klassifiziert werden.<sup>1024</sup> Allgemein sind einem unternehmensbezogenen Netzwerk „[...] Institutionen, Organisationen, Einrichtungen und Akteure thematisch und aufgabenbezogen miteinander verknüpft. Kommunikation und Interaktion haben in Netzwerken einen erhöhten Stellenwert, sie bilden die Voraussetzungen für Prozesse gemeinsamer Entscheidungsfindung und Planung.“<sup>1025</sup> Die Schaffung von Netzwerken entspricht dabei der Denkweise des epistemologischen Konstruktivismus, da angenommen werden kann, dass durch eine hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität zwischen den Unternehmensmitgliedern Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen begünstigt und viable Lösungswege vermehrt weitergegeben werden. Gleiches gilt für spezielle Wissensnetzwerke, welche auf Grundlage themengeleiteter Strukturen eine Basis für den fachspezifischen Austausch von Erfahrungen zwischen relevanten Unternehmensmitgliedern bieten.<sup>1026</sup> Entscheidend bei deren Gestaltung und Förderung durch die Personalentwicklung ist, dass funktionale Strukturen im Unternehmen überwunden und Mitarbeiter mit ähnlichen Interessen und Herausforderungsspektren hierarchieunabhängig zusammengebracht und vernetzt werden.<sup>1027</sup> Dabei wird das Leitziel verfolgt, die themenspezifische Kommunikation zwischen Unternehmensmitgliedern zu fördern und fachspezifisches Wissen und Kompetenzen zu bündeln.<sup>1028</sup> So können z.B. Wissensnetzwerke gebildet werden, in welchen der Umgang bzw. die Erweiterung technologischer Infrastrukturen oder die Entwicklung von Produktinnovationen thematisiert werden. Die direkte Kommunikation wissensbezogener Erfahrungen und viabler Lösungswege steigert in diesem Kontext die Wahrscheinlichkeit, dass die Wirklichkeitskonstruktionen der am Wissensnetzwerk teilnehmenden Unternehmensmitglieder pertubiert werden und dadurch die Bedeutung von Wissen innerhalb der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen ansteigt.

Billen (2006) weist darauf hin, dass der Begriff der *Communities of Practice* in Theorie und Unternehmenspraxis oftmals synonym zum Begriff der Wissensnetzwerke gebraucht wird.<sup>1029</sup> So definieren Weissenberger-Eibl/Ebert (2010) *Communities of Practice* als „[...] unterneh-

---

<sup>1024</sup> Vgl. auch Abschnitt 6.1.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1025</sup> Meyer (2010), S. 218.

<sup>1026</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 151ff.

<sup>1027</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 152.

<sup>1028</sup> Vgl. Morawietz (2002), S. 112.

<sup>1029</sup> Vgl. Billen (2006), S. 32.

mensinterne Gruppen und Personen, die sich mit einem gemeinsamen Thema auseinandersetzen und sich dazu austauschen.“<sup>1030</sup> Dabei stellen sie fest, dass der Einsatz von Communities of Practice im Unternehmen vor allen Dingen positive Effekte für die Verteilung, Nutzung und Identifikation von Wissen besitzt.<sup>1031</sup> So bieten Learning Communities, oft auch als Wissensgemeinschaften bezeichnet, eine Basis zum Austausch von Wissen.<sup>1032</sup> „Wissen und Erfahrungen werden ausgetauscht, es wird gemeinsam gelernt, neues Wissen wird erworben, angewendet, entwickelt.“<sup>1033</sup> Die Thematisierung von Wissens- und Lernprozessen erhöht dabei die individuelle Bedeutung von Wissen, die gesteigerte Kommunikation und Interaktion vergrößert die Wahrscheinlichkeit wissensbezogener Perturbationen. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass neben allgemeinen Effekten auch die Dimensionen einer wissensorientierten Unternehmenskultur durch den Einsatz von Communities of Practice bzw. Learning Communities gestärkt werden können. So kann der informelle Charakter der genannten Organisationseinheiten die hierarchieübergreifende Kommunikation und Interaktion fördern und dadurch z.B. positive Auswirkungen auf die kulturellen Elemente der Zusammenarbeit oder der Offenheit besitzen. Entscheidend ist auch in diesem Kontext die unternehmensbezogene Viabilität der Communities of Practice.

Tabelle 40 gibt einen *beispielhaften Überblick* über mögliche umsetzungsorientierte Ansatzpunkte und Inhaltsdimensionen von Wissensnetzwerken, durch welche die Personalentwicklung die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur fördern kann.

	<b>Beispiele für Umsetzung und Inhalte von Wissensnetzwerken zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzung von Mitarbeitern mit ähnlichen Interessen und Herausforderungen.</li> <li>• Förderung der Kommunikation wissensbezogener Erfahrungen und viabler Lösungswege innerhalb des Wissensnetzwerks.</li> <li>• Gezielte Thematisierung von Lernprozessen innerhalb des Wissensnetzwerks.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung persönlicher Treffen zwischen den Teilnehmern des Wissensnetzwerks.</li> <li>• Generierung einer persönlichen „Kontaktkultur“ innerhalb des Netzwerks.</li> <li>• Förderung der Kommunikation in Bezug auf spezifische Probleme der Netzwerkteilnehmer im Umgang mit Wissen.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Kommunikation und Interaktion innerhalb des Wissensnetzwerks.</li> <li>• Gemeinsame Erarbeitung von Lösungswegen bezüglich spezifischer Probleme.</li> </ul>

<sup>1030</sup> Weissenberger-Eibl/Ebert (2010), S. 361; vgl. auch Lehner (2009), S. 216ff.; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 168ff.; Katenkamp (2011), S. 332ff.

<sup>1031</sup> Vgl. Weissenberger-Eibl/Ebert (2010), S. 362ff. Die getroffenen Ausführungen der Autoren basieren auf der Auswertung von 22 qualitativen Experteninterviews in einem Wirtschaftsunternehmen. Probst/Raub/Romhardt (2010) gehen trotz des selbständigen Charakters von Communities of Practice davon aus, dass deren Entwicklung zwangsläufig durch das Management formalisiert werden muss. Auf der Grundlage praxisorientierter Beiträge zum Themenfeld identifizieren sie fünf Etappen zur Bildung und Unterstützung von Communities of Practice: 1. Analyse des Wissensbedarfs und Definition des Community-Themas, 2. Aufbau der Community, 3. Entwicklung und Bewahrung von Wissen, 4. Unterstützung der Community, 5. Messung und Bewertung der Resultate (vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 168ff.).

<sup>1032</sup> Vgl. Winkler/Mandl (2002), S. 137.

<sup>1033</sup> Winkler/Mandl (2002), S. 137.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussion über die Bedeutung der Zusammenarbeit für Wissensprozesse im Unternehmen.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung eines offenen Umgangs mit Wissensinhalten innerhalb des Netzwerks.</li> <li>• Betonung einer offenen Kommunikation als Erfolgsfaktor des Wissensnetzwerks.</li> <li>• Förderung einer konstruktiven Auseinandersetzung der Netzwerkteilnehmer mit der eigenen Umwelt.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Einzelakteure als Innovatoren im Unternehmen.</li> <li>• Förderung von Reflexionsprozessen innerhalb des Wissensnetzwerks.</li> <li>• Schaffung von Handlungsspielräumen zum Ausprobieren erarbeiteter Lösungswege.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung einer Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten im Wissensnetzwerk.</li> <li>• Thematisierung von Lernprozessen als „Innovationsmotor“.</li> <li>• Betonung der Relevanz wissensbezogener Selbstreflexionsprozesse im Unternehmensalltag.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung persönlicher Treffen zwischen den Teilnehmern des Wissensnetzwerks.</li> <li>• Betonung von Fürsorge als wesentliche Erfolgsgröße in Bezug auf Wissensprozesse.</li> <li>• Förderung von Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen zwischen den Teilnehmern des Wissensnetzwerks.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung inhaltlicher und zeitlicher Freiräume zur Teilnahme an Wissensnetzwerken.</li> <li>• Betonung der Relevanz einer Fehlerkultur zur Generierung von Wissen.</li> <li>• Schaffung von Freiräumen zum Erproben viabler Lösungswege im Alltag.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung von Wissensnetzwerken mit hierarchieübergreifenden Mitgliedern.</li> <li>• Betonung hierarchiefreier Zusammenarbeit innerhalb des Wissensnetzwerks.</li> <li>• Verzicht auf Kontrollen bei der Umsetzung viabler Lösungswege.</li> </ul>

Tabelle 40: Beispiele für Umsetzung und Inhalte von Wissensnetzwerken zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1034</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Aus Sicht des Konstruktivismus sind die dargestellten Ansatzpunkte zur Umsetzung und zur inhaltlichen Gestaltung von Wissensnetzwerken geeignet, die individuelle Wissensorientierung der Netzwerkteilnehmer zu erhöhen und kumuliert die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu fördern. Die genannten Gestaltungshinweise unterliegen aus Sicht des Konstruktivismus allerdings immer einer Interpretation durch die Netzwerkteilnehmer. So kann z.B. die Schaffung von Freiräumen einerseits als Ausprägung der Fehlertoleranz gedeutet werden, andererseits als mangelnde Aufmerksamkeit im Unternehmensalltag. Ein sensibler Umgang beim Aufbau und bei der inhaltlichen Gestaltung von Wissensnetzwerken ist dementsprechend notwendig, um durch diese eine wissensorientierten Unternehmenskultur zu initiieren und zu unterstützen.

<sup>1034</sup> Die präsentierten Beispiele für Umsetzung und Inhalte von Wissensnetzwerken zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Morawietz (2002) entwickelt (vgl. Morawietz (2002), S. 114ff.).

#### 6.4 Zwischenfazit: Personalentwicklung als Ausgangspunkt einer epistemologisch bedingten Kulturgestaltung

Wie in den vorangehenden Abschnitten festgestellt werden konnte, stehen Personalentwicklung und die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Zur Darstellung der Beziehung wurden einleitend begriffliche Grundlagen aus dem Bereich der Personalentwicklung geklärt,<sup>1035</sup> bevor in einem nächsten Schritt die Zusammenhänge zwischen Personalentwicklung und Unternehmenskultur sowie zwischen Personalentwicklung und Wissensmanagement erörtert wurden.<sup>1036</sup> Daraus abgeleitet erfolgte eine Analyse der wechselseitigen Verknüpfung zwischen Personalentwicklung und der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur. So begünstigt eine Unternehmenskultur mit einer hohen Wissensorientierung einerseits die Prozesse der Personalentwicklung durch ihre zentralen Werte und Normen, wie z.B. Vertrauen, Zusammenarbeit oder Offenheit. Andererseits besitzt die Personalentwicklung das Potenzial, die Generierung einer wissensorientierten Unternehmenskultur durch die Anwendung geeigneter Gestaltungsmaßnahmen zu unterstützen.<sup>1037</sup> Diesem Gedankengang folgend wurden Gestaltungsziele, Gestaltungsstrategien sowie Gestaltungsinstrumente aus dem Bereich der Personalentwicklung epistemologisch differenziert dargestellt. Es wurde insbesondere deutlich, dass sich die erkenntnistheoretischen Prämissen des Realismus und des Konstruktivismus darauf auswirken, inwieweit die wissensorientierten Werte und Normen einer Unternehmenskultur durch geeignete Maßnahmen oder Kontexte verändert werden können.<sup>1038</sup> Zum Abschluss des vorliegenden Abschnitts wird nun die erkenntnistheoretische Dichotomie verwendet, um die bisher präsentierten Gestaltungsmöglichkeiten gegenüberzustellen. Dabei bildet die zuvor diskutierte Dreiteilung in Gestaltungsziele, Gestaltungsstrategien und Gestaltungsinstrumente eine Grundlage zur Systematisierung.

#### Gestaltungsziele

Gestaltungsziele sind als Grundlage für das weitere Vorgehen zu erachten. Aus Sicht des epistemologischen *Realismus* können Gestaltungsziele als erwünschter Soll-Zustand definiert werden. Eine geplante Untersuchung der Unternehmenskultur auf Basis objektiver Messverfahren ist in diesem Kontext der Ausgangspunkt für etwaige Veränderungen und Zieldefiniti-

---

<sup>1035</sup> Vgl. Abschnitt 6.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1036</sup> Vgl. Abschnitt 6.2.1 sowie Abschnitt 6.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1037</sup> Vgl. Abschnitt 6.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1038</sup> Vgl. Abschnitt 6.3 der vorliegenden Arbeit.

onen. Neben dem Leitziel der Steigerung der kulturellen Wissensorientierung kann grundsätzlich eine Verbesserung der Dimensionen einer Wissenskultur als Unterzielkategorie angegeben werden. Dies liegt darin begründet, dass sich sämtliche Elemente einer Wissenskultur mehr oder weniger positiv auf die Wissensorientierung im Unternehmen auswirken können.<sup>1039</sup> Nach Durchführung der Maßnahmen trägt eine erneute Messung der Wissensorientierung der Unternehmenskultur dazu bei, etwaige Veränderungen zu identifizieren und dadurch den Erfolg der Gestaltung zu quantifizieren.<sup>1040</sup>

Aus Sicht des erkenntnistheoretischen *Konstruktivismus* besitzen Gestaltungsziele keine quantifizierte Form. Eine Definition der grundlegenden Gestaltungsziele kann zwar erfolgen, allerdings sollte dies eher unter Viabilitätsgesichtspunkten geschehen. Für die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur bedeutet dieser Zusammenhang, dass neben dem Leitziel, das in der Steigerung der kulturellen Wissensorientierung zu sehen ist, auch die Unterziele, die die Veränderung der Elemente einer Wissenskultur umfassen, pragmatisch definiert werden müssen. Die gebildeten Ziele sollten als Leitmaximen im Unternehmen kommuniziert werden, um bereits durch die Thematisierung positive Effekte für die Wissensorientierung zu erlangen.<sup>1041</sup>

### **Gestaltungsstrategien**

Aus Sicht des *Realismus* dienen Gestaltungsstrategien einer gezielten Entwicklung, Systematisierung und Abstimmung der zu verwendenden Gestaltungsmaßnahmen untereinander und in Bezug auf die zuvor definierten Wissensziele. Dies ist auf objektive Art möglich, da eine Erfassung der unternehmensinternen und -externen Zusammenhänge unter realistischer Prämisse zweckdienlich erscheint. Dementsprechend ist auch das Ablaufschema der Strategieentwicklung geprägt. Aufbauend auf einer an Außenkriterien orientierten Analyse der Kultur und Soll-Definition können Strategien formuliert und Gestaltungsinstrumente zur Wissenssteigerung der Unternehmenskultur entwickelt werden. Der Abstimmung der Instrumente ist dabei eine hohe Priorität einzuräumen, um mögliche negative Wechselwirkungen untereinander oder in Bezug auf die Gesamtstrategie zu vermeiden. Auf dieser Grundlage werden Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche ausgearbeitet und untereinander abgestimmt, bevor eine strategiegerechte Gestaltung der Organisation das Unternehmen auf die Strategieumsetzung vorbereitet. In einem letzten Schritt können dann auf Grundlage der zuvor durchgeführten strategischen Abstimmung und einer Durchführungsplanung die Gestal-

---

<sup>1039</sup> Vgl. Abschnitt 5.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1040</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1041</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.3.1 der vorliegenden Arbeit.

tungsmaßnahmen zur Verbesserung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung angewendet werden. Eine stetige Überprüfung der Wirksamkeit der Gestaltungsmaßnahmen ist aus der Perspektive des Realismus möglich und notwendig, um etwaige Zielabweichungen frühzeitig zu korrigieren. Die angestrebte Zielerreichung wird dadurch unterstützt, dem Streben des Realismus nach einer objektiven Erfassung der Unternehmenswirklichkeit Rechnung getragen.<sup>1042</sup>

Demgegenüber sind Gestaltungsstrategien aus Sicht des *Konstruktivismus* weniger an einer Wirklichkeitsannäherung interessiert. Das Management besitzt aus dieser Perspektive keine vollständigen und objektiven Informationen, die Strategieformulierung muss daher eher anhand pragmatischer Gesichtspunkte und Viabilitätsaspekten durchgeführt werden. Unter diesen Prämissen verändert sich auch eine etwaige Ablaufplanung der Strategieentwicklung. So kann es sich als zweckdienlich erweisen, bereits bei der Analyse der Ausgangsposition ein möglichst heterogenes Feld an Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter zu erfassen und pragmatisch in Folgeüberlegungen einzubeziehen. Die darauf aufbauende Auswahl der Gestaltungsinstrumente zur Veränderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung sollte unter Viabilitätsaspekten erfolgen. Gleiches gilt für die Entwicklung der funktionalen Politiken, die im günstigsten Fall in hierarchisch und funktional heterogenen Gruppen ausgearbeitet werden sollten, um durch den Einbezug der unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen den Grad an Viabilität zu erhöhen. Darauf folgend ist es zweckdienlich, im Rahmen der strategiegerechten Organisationsgestaltung den Fokus auf die Mitarbeiterentwicklung zu legen. Die Kommunikation der gewünschten Unternehmensausrichtung trägt dazu bei, dass die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter hin zur Wissensorientierung verändert werden. Schließlich müssen die ausgewählten Gestaltungsmaßnahmen in einem letzten Schritt durchgeführt werden.<sup>1043</sup>

### **Gestaltungsinstrumente**

Aus Sicht des *Realismus* kann die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur erfasst, geplant sowie zielgerecht gestaltet werden. Hierbei kommt der Personalentwicklung eine zentrale Gestaltungsaufgabe zu. Die erörterten Gestaltungsinstrumente der Personalentwicklung weisen zum Großteil eine quantifizierbare und an Objektivitätskriterien orientierte Ausrichtung auf und gehen von der Prämisse aus, dass eine Weitergabe von Informationen ohne etwaige Deckungslücken und Reibungsverluste von einer Person zur anderen möglich ist. Die Unternehmensmitglieder nehmen Maßnahmen unmittelbar wahr und handeln im Idealfall den

---

<sup>1042</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1043</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.3.2 der vorliegenden Arbeit.

Intentionen des Maßnahmenerstellers entsprechend. Dieser Annahme entsprechend wurden exemplarisch die Bereitstellung technologischer Infrastruktur, die Durchführung wissensorientierter Weiterbildungsveranstaltungen sowie der Einsatz wissensorientierter Zielvereinbarungssysteme dargestellt. Der Einsatz *technologischer Infrastruktur* besitzt das Potenzial, das elektronische Gedächtnis des Unternehmens durch Datenbanken zu stärken oder notwendige Prozesse der Kommunikation im Unternehmen zu fördern. Die Personalentwicklung unterstützt dabei die Einführung und Anwendung der genannten Informations- und Kommunikationstechnologien. Neben der grundsätzlichen Förderung von Wissensprozessen durch die Technologien kann eine Betonung von Wissen während der Anlernprozesse die Werte und Normen der Unternehmensmitglieder hin zur Wissensorientierung verändern. Diese Überlegung entspricht den Annahmen des epistemologischen Realismus, da angenommen wird, dass die Inhalte von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen durch die Unternehmensmitglieder unmittelbar erfasst und umgesetzt werden.<sup>1044</sup> Gleiches gilt für *wissensorientierte Weiterbildungsveranstaltungen*, durch welche spezifische Verhaltensweisen vermittelt werden sollen, die zur Bewältigung beruflicher Anforderungen in Bezug auf Wissensprozesse erforderlich sind. Unter den Prämissen des epistemologischen Realismus sind entsprechende Trainings- und Verhaltensseminare gezielt plan-, durchführ- und evaluierbar. Zusätzlich zur Vermittlung wissensbezogene Verhaltensweisen kann bereits die Durchführung der Weiterbildungsaktivitäten durch einen symbolischen Bedeutungszuwachs zur Steigerung wissensorientierter Werte und Normen im Unternehmen beitragen.<sup>1045</sup> Die Anwendung *wissensorientierter Zielvereinbarungen* ergänzt die Gestaltungsmaßnahmen der Personalentwicklung aus Sicht des Realismus. Als Instrument der Förderung erhöht ein partizipativer und wissensorientierter Zielvereinbarungsprozess das Leistungs- und Kooperationsverhalten der Mitarbeiter und fördert wissensorientierte Werte und Normen wie Vertrauen, Offenheit oder Fehlertoleranz. Es resultiert eine Steigerung des Fähigkeitsniveaus im Umgang mit Wissen. Aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus ist in diesem Kontext gewährleistet, dass Zielvereinbarungen zweckorientiert zur Schaffung einer erwünschten Soll-Kultur eingesetzt werden können.<sup>1046</sup> Statt die Kultur eines Unternehmens zielgerichtet zur Wissensorientierung zu verändern, werden unter den Prämissen des *Konstruktivismus* Gestaltungsinstrumente fokussiert, welche die Mitarbeiter für Wissensaspekte im Unternehmen sensibilisieren. Aus dem Bereich der Personalentwicklung wurden dafür exemplarisch der Einsatz eines wissensorientierten Mentorings, eines wissensorientierten Coachings sowie die Bildung von Wissensnetzwerken thematisiert.

---

<sup>1044</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.2.3.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1045</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.2.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1046</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.2.3.3 der vorliegenden Arbeit.

Im Rahmen *wissensorientierter Mentoringprozesse* wird eine begleitende Beziehung zwischen einer erfahrenen und einer jüngeren Person im Unternehmen aufgebaut, um dadurch die persönliche und berufliche Entwicklung der jüngeren Person zu fördern. Werden hierbei Wissensprozesse thematisiert, indem z.B. wissensbezogene Erfahrungen und viable Lösungswege kommuniziert werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Wirklichkeitskonstruktionen der Individuen wissensbezogen pertubiert werden und kumuliert eine wissensorientierte Unternehmenskultur unterstützt wird.<sup>1047</sup> Ähnlich besitzt auch ein *wissensorientiertes Coaching* das Potenzial, die unternehmenskulturelle Wissensorientierung zu begünstigen. Dabei unterstützt ein Berater einen Ratsuchenden in wissensorientierten Problemsituationen und regt ihn zu einer eigenständigen Problemlösung an. Dieses Vorgehen entspricht der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus, da eine an Objektivitätskriterien orientierte Weitergabe von Standardlösungen abgelehnt wird und stattdessen Selbstreflexionen sowie wechselseitige Kommunikations- und Interaktionsprozesse in den Fokus der Betrachtungen rücken. Die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen können dadurch wissensorientiert verändert werden.<sup>1048</sup> Abschließend wurde durch die Präsentation von *Wissensnetzwerken* ein Instrument der Organisationsentwicklung dargestellt. In Wissensnetzwerken werden Mitarbeiter mit thematisch ähnlichen Interessen unabhängig von ihrem hierarchischen Status vernetzt und zum fachspezifischen Austausch von Erfahrungen angeregt. Diesbezügliche Kommunikations- und Interaktionsprozesse steigern die Bedeutung von Wissen innerhalb der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen und können dadurch die Wissensorientierung der Unternehmenskultur kumuliert erhöhen.<sup>1049</sup> Die grundlegenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider epistemologischer Ausrichtungen in Bezug auf die Gestaltung einer Wissenskultur werden in Tabelle 41 noch einmal abschließend gegenübergestellt.

	<b>Realismus</b>	<b>Konstruktivismus</b>
<b>Gestaltungsziele: Gemeinsamkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Definition von Gestaltungszielen zu Beginn der Wissenskulturgestaltung erweist sich aus beiden Perspektiven als sinnvoll.</li> <li>• Die Steigerung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung und der Elemente einer Wissenskultur können als Zieldimensionen der Kulturgestaltung fokussiert werden.</li> </ul>	
<b>Unterschiede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine geplante und an objektiven Maßstäben orientierte Kulturanalyse bieten den Ausgangspunkt für etwaige Kulturveränderungen.</li> <li>• Die Bildung einer Soll-Kultur schafft einen Orientierungsrahmen und Möglichkeiten zur Kontrolle der Kulturveränderung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pragmatische Gesichtspunkte, Viabilitätsaspekte oder qualitative Tiefenanalysen bieten den Ausgangspunkt für eine Zieldefinition.</li> <li>• Die Bildung einer quantifizierbaren Soll-Kultur wird aufgrund der epistemologischen Vorgaben des Konstruktivismus ausgeschlossen.</li> </ul>

<sup>1047</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.3.3.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1048</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.3.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1049</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.3.3.3 der vorliegenden Arbeit.

<p><b>Gestaltungsstrategien:</b> Gemeinsamkeiten</p> <p>Unterschiede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Ziel einer Gestaltungsstrategie ist die Abstimmung der zu verwendenden Gestaltungsmaßnahmen untereinander und in Bezug auf die zuvor definierten Wissensziele.</li> <li>• Gestaltungsstrategien können sich aus beiden epistemologischen Richtungen an derselben Ablaufplanung orientieren, füllen diese allerdings mit unterschiedlichen Inhalten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pragmatische Gesichtspunkte und Viabilitätsaspekte sind Leitgedanken der Strategieentwicklung.</li> <li>• Die Ablaufplanung der Strategieentwicklung ist an Viabilitäts Gesichtspunkten ausgerichtet. Eine Integration möglichst heterogener Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter trägt dazu bei, die Viabilität der erörterten Strategien zu erhöhen.</li> </ul>
<p><b>Gestaltungsinstrumente:</b> Gemeinsamkeiten</p> <p>Unterschiede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Einsatz von Gestaltungsinstrumenten trägt aus beiden Perspektiven dazu bei, die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu verändern.</li> <li>• Anknüpfungspunkte einer Kulturveränderung sind insbesondere die Mitarbeiter im Unternehmen, die als wesentliche Kulturträger eingestuft werden können.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gestaltungsinstrumente sind primär an quantifizierbaren Objektivitätskriterien ausgerichtet.</li> <li>• Die Gestaltungsinstrumente sind zielorientiert, Planbarkeit der Kulturveränderung wird als Maxime unterstellt.</li> <li>• Die Mitarbeiter nehmen Gestaltungsmaßnahmen unmittelbar wahr und handeln im Idealfall der Intention des Managements entsprechend.</li> <li>• Dem Management wird ein „Machbarkeitsanspruch“ unterstellt. Führungskräfte besitzen einen wesentlichen Einfluss auf die Wissenskultur. Das Top-Management kann eine geplante Wissenskultur gezielt implementieren.</li> <li>• Gestaltungsinstrumente der Personalentwicklung, die mit den Prämissen den Realismus einhergehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitstellung technologischer Infrastruktur</li> <li>- Wissensorientierte Weiterbildungsveranstaltungen</li> <li>- Wissensorientierte Zielvereinbarungen</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 41: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den epistemologisch divergierenden Gestaltungsansätzen zur Steigerung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur

(Quelle: Eigene Darstellung)

Insgesamt wurde im vergangenen Abschnitt deutlich, dass sich die epistemologischen Prämissen des Realismus und des Konstruktivismus sowohl auf die inhaltlichen Überlegungen zur Personalentwicklung als auch auf die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur auswirken können. Dabei besitzt die Personalentwicklung eine zentrale Rolle zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur, da Maßnahmen aus den Bereichen Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung die Werte und Normen der Unternehmensmitglieder grundlegend prägen. Aus Sicht des *Realismus* stehen dabei insbesondere Maßnahmen im Fokus, welche zielorientiert planbar und im Unternehmensalltag überprüfbar sind. Demgegenüber werden aus Sicht des *Konstruktivismus* eher Instrumente der Personalentwicklung fokussiert, welche die Mitarbeiter für Wissensaspekte im Unternehmen sensibilisieren und dadurch deren Wirklichkeitskonstruktionen pertubieren. Welche der genannten Maßnahmen der Personalentwicklung für die Unternehmenspraxis sinnvoll erscheinen, sollte primär von unternehmensspezifischen Faktoren abhängen und muss situativ bewertet werden. Gleiches gilt für eine mögliche Kombination von Gestaltungsinstrumenten.

„*Failure is the condiment that gives success its flavor.*“

- Truman Capote -

## **7 Weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten einer wissensorientierten Unternehmenskultur**

Zusätzlich zu Instrumenten aus den Bereichen Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung steht im Unternehmen ein erweitertes Spektrum an Maßnahmen zur Verfügung, um eine Unternehmenskultur wissensorientiert zu verändern. Um diesen Zusammenhang herauszustellen, werden in den folgenden Abschnitten weiterführende Möglichkeiten zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur erörtert. Neben der Steigerung der allgemeinen Wissensorientierung einer Unternehmenskultur wird dabei auch auf die einzelnen Elemente einer Wissenskultur nach Sollberger (2006) eingegangen, um dadurch ein vollständiges Bild der Gestaltungsmaßnahmen zu gewährleisten. In diesem Kontext ist zu beachten, dass die ausgewählten Gestaltungsinstrumente aufgrund ihres exemplarischen Charakters nicht als allgemeingültig einzustufen sind, sondern vielmehr den Zweck verfolgend, eine erneute Verbindung der theoretischen Erörterungen mit praxisorientierten Aspekten zu ermöglichen. Die Darstellung wird der bisherigen Vorgehensweise folgend aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus und aus Sicht des Konstruktivismus durchgeführt.

### **7.1 Weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus**

Wie bereits erörtert, stellen innerhalb des epistemologischen *Realismus* sowohl die Kultur als auch das Wissen im Unternehmen erkennbare und objektivierbare Größen dar. In Verbindung mit den Prämissen des Variablenansatzes der Unternehmenskulturforschung ist davon auszugehen, dass Gestaltungsmaßnahmen überprüfbar sind und die Mitarbeiter deren Bedeutung und Zielsetzung grundsätzlich verstehen können. Durch diese Annahme ist gewährleistet, dass Maßnahmen zur Gestaltung einer Wissenskultur von den Unternehmensmitgliedern bewusst wahrgenommen werden und eventuelle Probleme der Umsetzung primär in den Bereichen der Motivation oder der fehlenden Handlungskompetenz liegen. Werden diese Problemfelder auf theoretischer Ebene ausgeschlossen, kann von einer zielorientierten und planbaren Erhöhung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung ausgegangen werden. Aufbauend auf den in den Abschnitten 6.3.2.1 und 6.3.2.2 erörterten Gestaltungszielen und Gestaltungsstrategien

werden im Folgenden weiterführende Gestaltungsmaßnahmen präsentiert, die auf dem erkenntnistheoretischen Realismus sowie auf der entsprechenden epistemologischen Sichtweise einer wissensorientierten Unternehmenskultur aufbauen. Die Maßnahmen sind in die Bereiche wissensorientiertes Leitbild, symbolische Repräsentation, wissensorientierte Personalplanung, wissensorientierte Anreizgestaltung sowie gelebte Wertsysteme eingeteilt.<sup>1050</sup> Begonnen wird die Darstellung mit der Präsentation eines wissensorientierten Leitbildes.

### 7.1.1 Wissensorientiertes Leitbild

Zur Gestaltung einer Unternehmenskultur kann aus Sicht des epistemologischen Realismus die Formulierung eines *Leitbildes* dienen.<sup>1051</sup> „Das Unternehmungsleitbild enthält die grundsätzlichen und damit die allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über anzustrebende Ziele und Verhaltensweisen einer Unternehmung. Es ist ein ‚realistisches Idealbild‘, ein Leitstern, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren (oder orientieren sollten). Für eine lange, jedoch nicht genau umschriebene Zeitdauer bestimmt, stellt es die Grundkonzeption der Unternehmung dar. Damit ist es das oberste Glied einer Kette von Normen und Vorstellungen, welche Handlungsvollzüge immer detaillierter bestimmen.“<sup>1052</sup> In Bezug auf unternehmenskulturelle Fragestellungen können insbesondere zwei Funktionen einem zielorientierten Leitbild zugeschrieben werden:<sup>1053</sup>

1. Eine schriftliche Niederlegung der gewünschten Unternehmenskultur durch explizite Sichtbarmachung und Dokumentation der für das Unternehmen relevanten Werte und Normen.
2. Festlegung bestimmter Verhaltensweisen, die von der Unternehmensleitung erwünscht sind und die damit verbundene Möglichkeit, etwaige Sanktionen bei Zuwiderhandlungen durchzuführen.

Zwar enthalten die inhaltlichen Ausführungen eines Leitbildes oftmals stark idealisierte Vorstellungen,<sup>1054</sup> dennoch kann aus Sicht des epistemologischen Realismus davon ausgegangen werden, dass die durch die Unternehmensleitung getroffenen Formulierungen durch die Mit-

---

<sup>1050</sup> Es ist zu bemerken, dass die präsentierten Gestaltungsinstrumente theoretisch hergeleitet und daher keiner empirischen Überprüfung unterzogen wurden. Gleichzeitig sind die vorgestellten Maßnahmen *exemplarischer Natur* und besitzen nicht den Anspruch, ein vollständiges Bild sämtlicher Instrumente der Kulturgestaltung aus Sicht des Realismus auszuführen.

<sup>1051</sup> Vgl. z.B. Dill (1986), S. 255ff.; Schwarz (1989), S. 268f.; Langen (1990), S. 41ff.; Dill/Hügler (1997), S. 164ff.

<sup>1052</sup> Brauchlin (1984), S. 313.

<sup>1053</sup> Vgl. Dill/Hügler (1997), S. 165.

<sup>1054</sup> Vgl. Dill/Hügler (1997), S. 166.

arbeiter im Sinne eines Forderungskataloges aufgenommen und adäquat umgesetzt werden können.<sup>1055</sup> Dementsprechend besitzt ein Leitbild das Potenzial, die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu steigern und kann als Gestaltungsinstrument zur Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur eingesetzt werden.<sup>1056</sup> Wissensaspekte sollten in diesem Zusammenhang als wesentliches Element einer gewünschten Unternehmenskultur herausgehoben werden, indem entsprechende Werte und Normen im Leitbild expliziert werden. Gleichzeitig muss der Umgang mit Wissen bereits im Leitbild verankert werden, um den Mitarbeitern Verhaltensweisen zu vermitteln, durch welche die unternehmenskulturelle Wissensorientierung gesteigert werden kann. Dies kann z.B. dadurch geschehen, dass der Weitergabe und Anwendung von Wissen im Unternehmen bereits im Leitbild eine hohe Priorität eingeräumt wird. Dabei müssen sämtliche Aspekte eines zielorientierten Wissensmanagements bereits im Rahmen der Leitbildformulierung bedacht und mit der individuellen Unternehmenssituation abgestimmt werden, um eine möglichst intensive Steigerung der kulturellen Wissensorientierung herbeizuführen. Einen Orientierungsrahmen bietet beispielsweise das Modell nach Probst/Raub/Romhardt (2010), welches auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Strukturierungsrahmen verwendet wurde.<sup>1057</sup>

Aber auch spezielle Elemente einer Wissenskultur können durch eine gezielte Leitbildformulierung gefördert werden. So kann z.B. die kulturelle Bedeutsamkeit der Zusammenarbeit intensiviert werden, indem deren gesamtunternehmerische Bedeutung als Wert in das Unternehmensleitbild einfließt und Kommunikation und Interaktion als unternehmerische Erfolgsfaktoren und Quellen unternehmerischer Wertschöpfung betont werden. Gleiches gilt für sämtliche Elemente einer Wissenskultur nach Sollberger (2006), deren unternehmenskultureller Stellenwert aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus durch eine explizite Erwähnung innerhalb des Leitbildes gezielt erhöht werden kann. Tabelle 42 gibt einen *exemplarischen Überblick* über mögliche Ansatzpunkte einer Leitbildgestaltung zur Förderung der Wis-

---

<sup>1055</sup> Im Rahmen der Formulierung eines Leitbildes unterscheiden Dill/Hügler (1997) drei unterschiedliche Vorgehensweisen: (1) Die Erstellung des Leitbildes ausschließlich durch das Top-Management (2) Die Erstellung durch ein Projektteam, bestehend aus Führungskräften und Experten, das in Abstimmung mit dem Top-Management und Führungskräften das Leitbild formuliert (3) Die Erstellung durch ein Projektteam, bestehend aus Führungskräften und Experten, das in Abstimmung mit hierarchisch divergierenden Unternehmensmitgliedern das Leitbild formuliert (vgl. Dill/Hügler (1997), S. 166ff.). Aufgrund des stringenten Mitarbeiter einbezugs ist davon auszugehen, dass insbesondere letztgenannte Erstellungsart als zielführend zur Gestaltung einer Wissenskultur einzuschätzen ist. Dies liegt darin begründet, dass hierbei die Bedürfnisse sämtlicher Hierarchieebenen einbezogen werden und dadurch die allgemeine Motivation zur Umsetzung des Leitbildes ansteigt. Allerdings ist zu beachten, dass der Einbezug einer großen Anzahl von Anspruchsgruppen die geplante Zielorientierung des Leitbildes verringern kann.

<sup>1056</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 43.

<sup>1057</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

sensorientierung einer Unternehmenskultur sowie zur Begünstigung der einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur nach Sollberger.

	<b>Beispiele für Inhaltsbereiche eines Leitbildes zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung des Mitarbeiterwissens als unternehmerischer Erfolgsfaktor.</li> <li>• Betonung der Negativwirkung von Sanktionen im Bereich relevanter Wissens- und wechselseitiger Abstimmungsprozesse.</li> <li>• Herausstellung der Wissensweitergabe als bedeutende Erfolgsgröße für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung der Mitarbeiter als Quelle unternehmerischer Leistung.</li> <li>• Betonung von wechselseitigen Vertrauensaspekten als Fundament der unternehmerischen Wertschöpfung.</li> <li>• Herausstellung eines sensiblen Umgangs mit Wissen als Erfolgsgröße im unternehmerischen und individuellen Bereich.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung von Kommunikation als individueller Erfolgsfaktoren.</li> <li>• Betonung der Bedeutung einer hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen relevanter Entscheidungsprozesse.</li> <li>• Herausstellung der Zusammenarbeit als Quelle unternehmerischer Wertschöpfung.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auseinandersetzung mit der Umwelt als operative Notwendigkeit.</li> <li>• Betonung einer offenen, aufgeschlossenen und hierarchieübergreifenden Kommunikation und Interaktion als Anspruch des wechselseitigen Umgangs im Unternehmen.</li> <li>• Herausstellung von Offenheit als Element für den Unternehmenserfolg.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Eigeninitiative als Anspruch des Gesamtunternehmens.</li> <li>• Betonung der Autonomie als Ausgangspunkt für die Entstehung von Wissen.</li> <li>• Herausstellung von individuellen Handlungsspielräumen, durch die den Mitarbeitern Flexibilität und Freiräume gewährt werden.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung von Reflexionsprozessen als Teil des organisationalen Erfolges.</li> <li>• Betonung von Offenheit und Fehlertoleranz im Rahmen von Lernprozessen.</li> <li>• Herausstellung von Lernbereitschaft als Quelle der organisationalen Entwicklung.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung von Unterstützungs- und Hilfeleistungen als hierarchieübergreifende Maximen der Zusammenarbeit.</li> <li>• Betonung von zeitlichen und inhaltlichen Freiräumen, in denen gegenseitige Unterstützungsleistungen stattfinden können.</li> <li>• Herausstellung von Fürsorge als Element einer zielorientierten Unternehmensführung.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung von Fehlern als notwendige Schritte zur Problemlösung.</li> <li>• Betonung von Fehlertoleranz als Quelle für Optimierung von Wissensprozessen.</li> <li>• Herausstellung der nachteiligen Wirkungen von Sanktionen im Rahmen einer Fehlervermeidungskultur.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzentuierung der wissensfeindlichen Wirkung eines autoritären Machtumgangs.</li> <li>• Betonung einer hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit als bedeutendes Element eines flexiblen Unternehmens.</li> <li>• Herausstellung des konstruktiven Machtumgangs als wesentliche Zieldimension des Unternehmenserfolgs.</li> </ul>

Tabelle 42: Beispiele für Inhaltsbereiche eines Leitbildes zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1058</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>1058</sup> Die präsentierten Beispiele für Inhaltsbereiche eines Leitbildes zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Dill (1986) sowie Dill/Hügler (1997) entwickelt (vgl. Dill (1986), S. 317ff.; Dill/Hügler (1997), S. 164ff.).

Nach Beendigung der Formulierung empfehlen Dill/Hügler (1997) in einem zweiten Schritt eine gezielte Implementierung des Leitbildes. Dabei kommt vor allen Dingen organisationalen Schulungs- und Informationsmaßnahmen eine wesentliche Rolle zu.<sup>1059</sup> Neben allgemeinen und hierarchieübergreifenden Maßnahmen zum Verständnis der Inhalte des Leitbildes sind insbesondere durch Schulungen von Führungskräften positive Effekte auf die Umsetzung zu erwarten, da diese als Promotoren der Leitbildumsetzung dazu beitragen können, „[...] Widerstände und Akzeptanzschwellen abzubauen sowie den Organisationsmitgliedern die Bedeutung der Unternehmenskultur näher zu bringen.“<sup>1060</sup> Im Idealfall wird dadurch die Akzeptanz gegenüber dem Leitbild verbessert und eine Umsetzung der im Leitbild formulierten Inhaltsbereiche sichergestellt.

### 7.1.2 Symbolische Repräsentation

Im Rahmen eines *symbolischen Managements* obliegt es den Führungskräften, Symbole zu schaffen und symbolische Handlungen vorzunehmen, durch die eine gewünschte Unternehmenskultur unterstützt wird.<sup>1061</sup> Fankhauser (1996) stellt hierzu fest: „Den Führungskräften kommt im symbolischen Management die Aufgabe zu, den Organisationsmitgliedern das gewünschte Wertsystem über den Einsatz von Symbolen in interpretativen Prozessen zu vermitteln, ohne dabei die Symbole instrumentell einzusetzen. Das Symbol ist also nur das Medium und nicht der Gegenstand der Sinnvermittlung. [...] Der Manager wird so zum Sinnstifter, der auf die Sinnkonstruktionen der Organisationsmitglieder Einfluss nehmen kann.“<sup>1062</sup> Dieser Einschätzung liegt die Überlegung zugrunde, dass Symbole die Unternehmenskultur verkörpern und dabei Werte und Normen des Unternehmens ausdrücken können.<sup>1063</sup> Die Entwicklung, Förderung und Pflege von Symbolen durch die Führungskräfte wird in der einschlägigen Literatur als symbolisches Management bezeichnet.<sup>1064</sup> Im Folgenden werden die Möglichkeiten eines symbolischen Managements insbesondere in Bezug auf Prozesse der symbolischen Repräsentation erörtert.<sup>1065</sup>

Die *symbolische Repräsentation* umfasst Symbole in Gestalt bestimmter Riten, Rituale und Zeremonien, die zur Konkretisierung, Durchsetzung und Verankerung unternehmenskultureller Werte und Normen beitragen. Manager sollten symbolische Repräsentationen durch rituel-

<sup>1059</sup> Vgl. Dill/Hügler (1997), S. 169; vgl. auch Gabele/Kretschmer (1986), S. 123ff.

<sup>1060</sup> Dill/Hügler (1997), S. 170.

<sup>1061</sup> Vgl. Kasper (1990), S. 23ff.

<sup>1062</sup> Fankhauser (1996), S. 352, Hervorhebungen nicht übernommen.

<sup>1063</sup> Vgl. Gussmann/Breit (1997), S. 116; vgl. auch Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1064</sup> Vgl. z.B. Neuberger/Kompa (1987), S. 248ff.; Fankhauser (1996), S. 352ff.

<sup>1065</sup> Vgl. Dill/Hügler (1997), S. 184; vgl. auch Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

le Handlungen und Zeremonien pflegen und weiterentwickeln, um dadurch die Wirklichkeitskonstruktionen ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen.<sup>1066</sup> Primäre Aufgabe eines symbolischen Managers ist es dabei, den Sinngehalt von Symbolen über symbolische Führungsaktivitäten weiterzugeben. Dabei steht nicht der instrumentelle Einsatz von Symbolen im Vordergrund, sondern der Sinngehalt der verwendeten Symbole muss durch das Individuum interpretiert werden.<sup>1067</sup> Es ist aus Sicht des Realismus anzunehmen, dass die Intention des Symbolerstellers zum Großteil mit der Interpretation durch den Symbolempfänger einhergeht, etwaige Deckungslücken und Reibungsverluste sind als vernachlässigbar einzuschätzen. Grundsätzlich können Symbole in kommunikationsorientierte, handlungsorientierte und objektorientierte Symbole eingeteilt werden.<sup>1068</sup> Im Rahmen der symbolischen Repräsentation stehen dabei insbesondere handlungsorientierte und objektorientierte Symbole im Vordergrund, kommunikationsorientierte Symbole werden hingegen weitgehend ausgeklammert.<sup>1069</sup> Tabelle 43 präsentiert Beispiele für den Einsatz von Symbolen zur Gestaltung einer Unternehmenskultur. Es ist zu beachten, dass die genannten Symbole nur *exemplarischen Charakter* besitzen. Die Beispiele sind nicht als planbare Instrumente zur Kulturgestaltung zu verstehen, sondern bieten lediglich Anregungen zur Symbolgestaltung im handlungs- und objektorientierten Bereich.

	<b>Beispiele für den Einsatz von handlungs- und objektorientierten Symbolen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme in Bezug auf Wissensaspekte in Sitzungen prioritär behandeln.</li> <li>• Feierliche Einweihung neuer Datenbanken zur Wissensbewahrung.</li> <li>• Büroeinrichtung, durch welche die Wissensweitergabe erleichtert wird (z.B. durch Videokonferenzen oder Chat-Systeme).</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedbackorientierte Mitarbeitergespräche über den individuellen Umgang mit Wissen.</li> <li>• Öffentlicher Einbezug von niedrigen Hierarchieebenen in Entscheidungsprozesse.</li> <li>• Vernachlässigung von hierarchisch legitimerter Macht.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weihnachtsfeier, durch welche die Zusammenarbeit einer Abteilung gestärkt wird.</li> <li>• Förderung von Teamarbeit durch gemeinsame Preise oder Geschenke.</li> <li>• Öffentliche Auszeichnung von Gruppen, die durch einen hohen Grad an Zusammenarbeit Wissensziele erreicht haben.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Management by Walking Around“ zur Stärkung der kulturellen Offenheit.<sup>1070</sup></li> <li>• Politik der offenen Türen.</li> <li>• Offene Mitarbeitergespräche über den individuellen Umgang mit Wissen.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterte Handlungsspielräume für Mitarbeiter mit hoher Wissensorientierung.</li> <li>• Ehrungen bei selbständiger Erreichung von Wissenszielen.</li> <li>• Förderung von selbständig erarbeiteten Innovationen durch Preise oder Geschenke.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statussymbole für Mitarbeiter, die sich durch eine hohe Lernbereitschaft ausgezeichnet haben.</li> </ul>

<sup>1066</sup> Vgl. Dill (1986), S. 292; Dill/Hügler (1997), S. 188; vgl. auch Fankhauser (1996), S. 325ff.

<sup>1067</sup> Vgl. Fankhauser (1996), S. 325.

<sup>1068</sup> Vgl. Hofbauer (1991), S. 82; vgl. auch Abschnitt 3.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1069</sup> Zu einer Kulturgestaltung durch kommunikationsorientierte Symbole vgl. auch Abschnitt 7.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1070</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Auszeichnung für Mitarbeiter mit hoher Lernbereitschaft.</li> <li>• Weiterbildungen für Mitarbeiter mit hoher Lernbereitschaft.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung von Gruppenarbeitsplätzen, durch welche Unterstützungsleistungen und Hilfestellungen begünstigt werden.</li> <li>• Öffentliche Präsentation von Mitarbeitern, die Fürsorge im Unternehmen leben.</li> <li>• Auszeichnung für Mitarbeiter mit zielorientierter Fürsorgeorientierung.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Management by Objectives“ zur Demonstration von Fehlertoleranz.<sup>1071</sup></li> <li>• Fördern von Innovationen durch feierliche Präsentationen.</li> <li>• Mitarbeitergespräche über den individuellen Umgang mit Wissen, die weder Kontroll- noch Sanktionscharakter aufweisen.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlicher Verzicht auf hierarchisch legitimierte Machtgrundlagen.</li> <li>• Barrierefreie Büros, durch welche ein konstruktiver Machtumgang im Unternehmensalltag gelebt wird.</li> <li>• Mitspracherecht unterschiedlicher Hierarchieebenen zum Umgang mit Wissen im Unternehmen.</li> </ul>

Tabelle 43: Beispiele für den Einsatz von handlungs- und objektorientierten Symbolen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1072</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Zwar ist aus Sicht des Realismus davon auszugehen, dass die genannten Symbole ohne potenzielle Reibungsverluste von einer Person zur anderen übertragen werden können, dennoch sind eventuelle Fehlinterpretationen oder Doppeldeutigkeiten in der Unternehmensrealität nicht zu vermeiden.<sup>1073</sup> So kann z.B. eine öffentliche Auszeichnung von wissensaffinen Mitarbeitern als positives Signal zur Verstärkung von Wissensaspekten gemeint sein, es kann aber auch als Kontrollinstrument aufgefasst werden, durch welches individuelle Leistungen (bzw. Fehlleistungen, wenn keine Auszeichnung erfolgt) öffentlich werden. Dies trägt insgesamt dazu bei, dass die individuelle Wissensorientierung der Mitarbeiter sinkt. Gleiches gilt auch für ein „Management by Walking Around“, das zwar intentional zur Stärkung der Offenheit beitragen soll, aber auch als verstärkte Kontrolle aufgefasst werden kann und durch Angst vor Sanktionen die Offenheit einschränkt.<sup>1074</sup> Aus diesem Grund sind Maßnahmen der symbolischen Repräsentation in der Unternehmenspraxis mit einem gelebten Wertsystem zu kombinieren, um mögliche Interpretationsfehler zu minimieren.<sup>1075</sup>

<sup>1071</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1072</sup> Die präsentierten Beispiele für den Einsatz von handlungs- und objektorientierten Symbolen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Dill (1986), Dill/Hügler (1997) sowie insbesondere Hofbauer (1991) entwickelt (vgl. Dill (1986), S. 292ff.; Dill/Hügler (1997), S. 188ff.; Hofbauer (1991), S. 82).

<sup>1073</sup> Vgl. auch Dill (1986), S. 293; Dill/Hügler (1997), S. 188.

<sup>1074</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1075</sup> Vgl. zur Kulturgestaltung durch ein gelebtes Wertsystem auch Abschnitt 7.1.5 der vorliegenden Arbeit.

### 7.1.3 Wissensorientierte Personalplanung

Eine gezielte *Personalplanung* wird als Mittel zur Gestaltung einer Unternehmenskultur in der realistisch geprägten Literatur vielfach diskutiert.<sup>1076</sup> Inhaltlich kann im Rahmen der Personalplanung zwischen Personalauswahl, Personaleinführung und Personalentwicklung unterschieden werden,<sup>1077</sup> teilweise wird der Bereich des Personalabbaus ergänzend hinzugefügt.<sup>1078</sup> Da der Bereich der *Personalentwicklung* ausführlich in Abschnitt sechs der vorliegenden Arbeit gewürdigt und in Bezug auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur analysiert wurde, wird im Folgenden auf dessen inhaltliche Integration verzichtet und auf den entsprechenden Teilabschnitt der vorliegenden Arbeit verwiesen. Somit stehen die Instrumente der Personalauswahl, der Personaleinführung und des Personalabbaus im Zentrum der nachfolgenden Überlegungen.

Bereits durch eine gezielte *Personalauswahl* kann die Gestaltung einer Wissenskultur unterstützt werden.<sup>1079</sup> Dabei rücken neu zu rekrutierende Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtungen, die die Anforderungen nicht nur in Bezug auf die spezifische Stellenausschreibung erfüllen, sondern darüber hinaus auch einen hohen Grad an Wissensorientierung in ihren individuellen Werten und Normen besitzen und dieses kulturelle Potenzial in das Unternehmen einbringen können. Aus Sicht des Realismus ist davon auszugehen, dass schon im Stadium der Mitarbeiterauswahl Informationen in Bezug auf die kulturelle Prägung der betreffenden Kandidaten erlangt werden können. Dill (1986) erörtert die Herausforderungen, die in einem solchen Kontext entstehen können, indem er auf die Möglichkeiten zur Identifikation der kulturellen Prägung der zu rekrutierenden Mitarbeiter eingeht: „Eine solche Prüfung ist sicherlich mit Unsicherheiten behaftet und letztlich auch durch mögliche Täuschungsmanöver grundsätzlichen Schwierigkeiten ausgesetzt. Das geeignetste Prüfungsverfahren stellt hierzu zweifelsohne das Vorstellungsgespräch dar, welches zu den gebräuchlichsten Methoden der Personalauswahl zu zählen ist. [...] Natürlich kann auch daran gedacht werden, Hilfsmittel heranzuziehen, so daß versucht wird, etwa in Form der Beantwortung von Fragebögen einen Einblick in die den Bewerbern dominierenden Einstellungen und Werte zu gewinnen. Über derartige Fragebögen kann dann eine Diskussion bezüglich der unternehmenskulturellen Werte und Einstellungen eingeleitet werden.“<sup>1080</sup> Neben der Prüfung der allgemeinen Wissensori-

<sup>1076</sup> Vgl. z.B. Dill (1986), S. 310ff.; Kobi/Wüthrich (1986), S. 191ff.; Schwarz (1989), S. 245ff.; Wever (1990), S. 139ff.

<sup>1077</sup> Vgl. Dill (1986), S. 309ff.; Holtbrügge (2013), S. 99ff.

<sup>1078</sup> Vgl. z.B. Holtbrügge (2013), S. 99ff.

<sup>1079</sup> Vgl. auch Abschnitt 5.3.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1080</sup> Dill (1986), S. 312.

entierung der Bewerber können auch die Dimensionen einer Wissenskultur in die Identifikation der kulturellen Prägung einbezogen werden. So können im Vorstellungsgespräch oder mithilfe geeigneter Testverfahren z.B. die individuellen Bedeutungen der Zusammenarbeit, der Lernbereitschaft oder der Autonomie einer Thematisierung unterzogen werden. Unter Einbezug der zuvor entwickelten Sollkultur kann in diesem Kontext überprüft werden, inwieweit die Bewerber mit den erwünschten Werten und Normen der Unternehmenskultur übereinstimmen bzw. inwieweit sie das Potenzial besitzen, die bestehende Unternehmenskultur zur gewünschten Wissensorientierung zu verändern. Langfristig wird dadurch eine gezielte Veränderung der Unternehmenskultur hin zur Wissensorientierung erreicht.<sup>1081</sup>

Ein weiterer Schwerpunkt der Personalplanung liegt im Bereich der *Personaleinführung*. Diese schließt sich an die Personalauswahl an und bietet den neu rekrutierten Mitarbeitern einen bedeutenden Schritt „[...] zur beruflichen Sozialisation, zum Kennenlernen der unternehmungsspezifischen Interpretations- und Denkschemata sowie den Regularien und Verhaltensmustern.“<sup>1082</sup> Die Einführung neuer Mitarbeiter in die existierende Unternehmenskultur, die z.B. durch Mentoringprozesse unterstützt werden kann,<sup>1083</sup> dient der schnellen Integration in die bestehende Kultur, um dadurch die spezifischen Sachaufgaben der jeweiligen Stellenbeschreibung schnellstmöglich zu erfüllen. In Bezug auf die Veränderung einer Unternehmenskultur ist vor allen Dingen die Wirkung der neuen Mitarbeiter auf die bestehende Kultur von Bedeutung. So besitzen neue Mitarbeiter in relevanten Positionen, wie beispielsweise Führungskräfte, das Potenzial, durch ihre individuelle Wissensorientierung die Wissensorientierung der bestehenden Unternehmenskultur zu steigern. Um diesen Effekt zu erreichen, ist von einer zu stark formalisierten Personaleinführung abzusehen. Dies liegt darin begründet, dass eine Personaleinführung, die vorwiegend der Orientierung neuer Mitarbeiter dient, oftmals die Werten und Normen der neuen Mitarbeiter in Richtung der bestehenden Unternehmenskultur lenkt und etwaige Impulse des notwendigen Wandels unterdrückt. Stattdessen ist eine situativ angepasste und die wissensorientierten Werte und Normen der neu erworbenen Mitarbeiter fokussierende Integration zu präferieren. Dadurch wird langfristig eine zweckmäßige Veränderung der bestehenden Kultur hin zur Wissensorientierung unterstützt.

---

<sup>1081</sup> Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter kann allerdings auch nachteilige Effekte für die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur aufweisen. Dies liegt darin begründet, dass eine Besetzung wichtiger Funktionsbereiche mit externen Personalien statt interner Unternehmensmitglieder zu einer Demotivation der vorhandenen Belegschaft führen kann, wodurch die Elemente einer Wissenskultur in ihrer Bedeutung grundsätzlich abnehmen können. Vgl. hierzu insbesondere Abschnitt 5.3.2.3 der vorliegenden Arbeit, in dem diese Problematik anhand des externen Wissenserwerbs erörtert wird.

<sup>1082</sup> Schwarz (1989), S. 246.

<sup>1083</sup> Vgl. zum Ablauf wissensorientierter Mentoringprozessen auch Abschnitt 6.3.3.3.1 der vorliegenden Arbeit.

Während sich die Personalauswahl und -einführung mit der Integration neuer Kulturträger in das Unternehmen beschäftigen, ist der *Personalabbau* dem entgegengesetzt mit der zahlenmäßigen Verringerung von Kulturträgern beschäftigt, deren Werte und Normen sich als Hindernis für einen gezielten Kulturwechsel erweisen.<sup>1084</sup> Zwar kann ein solches Vorgehen unter der realistisch orientierten Prämisse als durchaus zweckmäßig erachtet werden, dennoch muss beachtet werden, dass betriebsbedingte Kündigungen auch immer mit negativen Effekten für die Unternehmenskultur und speziell für deren Wissensorientierung einhergehen. So kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass ein Personalabbau die Elemente einer Wissenskultur negativ tangiert, da er als Sanktion für Fehlverhalten interpretiert werden kann. Dadurch wird beispielsweise wechselseitiges Vertrauen abgebaut, die Fehlertoleranz verringert oder durch die Einschränkung von Handlungsspielräumen die individuelle Autonomie dezimiert. Diese negativen Effekte auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur müssen bereits im Vorfeld den etwaigen positiven Effekten gegenübergestellt werden. Tabelle 44 stellt *exemplarisch* Aktivitäten der Personalplanung zur Förderung der allgemeinen Wissensorientierung einer Unternehmenskultur und zur Bedeutungssteigerung der einzelnen Elemente einer wissensorientierten Unternehmenskultur dar. Dabei wird die Perspektive des erkenntnistheoretischen Realismus eingenommen.

	<b>Beispiele für Aktivitäten der Personalplanung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Auswahl von Mitarbeitern, deren Werte und Normen eine hohe Wissensorientierung aufweisen.</li> <li>• Situativ angepasste Integration von Führungskräften mit hoher Wissensorientierung in das bestehende Unternehmen.</li> <li>• Kulturell sensibler Abbau von Mitarbeitern mit Werten und Normen, die einer wissensorientierten Unternehmenskultur entgegenwirken.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Mitarbeitern, die im Vorstellungsgespräch Vertrauensaspekten eine hohe Bedeutung zukommen lassen.</li> <li>• Unterstützung der Personaleinführung durch vertrauensfördernde Mentoringprozesse.</li> <li>• Verzicht auf unreflektierten Personalabbau zur Generierung einer Sollkultur.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Mitarbeitern, deren Teamfähigkeit im Rahmen eines Assessment-Centers für positiv befunden wurde.</li> <li>• Gezielte Integration von Führungskräften, die Zusammenarbeit im Unternehmensalltag vorleben.</li> <li>• Kulturell sensibler Abbau von Mitarbeitern mit Werten und Normen, die einem hohen Grad an Zusammenarbeit im Unternehmen entgegenwirken.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Mitarbeitern, deren Offenheitspotenzial durch die Beantwortung von Fragebögen als hoch eingeschätzt wurde.</li> <li>• Förderung eines offenen Umgangs mit Wissen während der Personaleinführung.</li> <li>• Verzicht auf einen unreflektierten Abbau von Mitarbeitern, welche eine hohe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Umwelt aufweisen.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Mitarbeitern, deren Eigeninitiative im Rahmen eines Assessment-</li> </ul>

<sup>1084</sup> Vgl. zu den inhaltlichen Aspekten des Personalabbaus z.B. Hentze/Graf (2005), S. 347ff.; Ridder (2009), S. 116ff.; Holtbrügge (2013), S. 151ff.

	<p>Centers positiv eingeschätzt wurde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Integration von Führungskräften, die eigenverantwortliches Handeln und Selbstreflexion der Mitarbeiter im Unternehmensalltag unterstützen.</li> <li>• Verzicht auf unreflektierten Personalabbau, um Handlungsspielräume der Mitarbeiter zu unterstützen und dadurch Autonomie zu fördern.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Mitarbeitern, die im Vorstellungsgespräch dem lebenslangen Lernen eine hohe Bedeutung zukommen lassen.</li> <li>• Gezielte Integration von Führungskräften, welche die stetige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen fördern.</li> <li>• Kulturell sensibler Abbau von Mitarbeitern mit Werten und Normen, die der generellen Lernbereitschaft im Unternehmen entgegenwirken.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Mitarbeitern, deren Empathiefähigkeit durch die Beantwortung von Fragebögen als positiv bewertet wurde.</li> <li>• Unterstützung der Personaleinführung durch fürsorgeorientierte Mentoringprozesse.</li> <li>• Kulturell sensibler Abbau von Mitarbeitern mit Werten und Normen, welche Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen im Unternehmen beeinträchtigen.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Mitarbeitern, deren Innovationsbereitschaft im Rahmen eines Assessment-Centers als adäquat beurteilt wurde.</li> <li>• Förderung eines fehlertoleranten Verhaltens während der Personaleinführung.</li> <li>• Verzicht auf unreflektierten Personalabbau zur Förderung einer gewünschten Unternehmenskultur.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Führungskräften, die im Vorstellungsgespräch der Selbstreflexion einen hohen Stellenwert einräumen.</li> <li>• Zielbewusste Integration von Führungskräften mit einem konstruktiven Machtanspruch.</li> <li>• Kulturell sensible Reduktion von Führungskräften, welche Sanktionen und Kontrollen als Machtmittel missbrauchen.</li> </ul>

Tabelle 44: Beispiele für Aktivitäten der Personalplanung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1085</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Eine systematische Personalplanung kann dazu beitragen, die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur zu steigern. Wie gezeigt wurde, ist dieser Zusammenhang auch auf die einzelnen Elemente einer wissensorientierten Unternehmenskultur nach Sollberger (2006) anwendbar. So ist aus Sicht des epistemologischen Realismus davon auszugehen, dass sowohl die Personalauswahl als auch die Personaleinführung wesentliche Determinanten für einen kulturellen Wandel darstellen und die Entstehung einer erwünschten Sollkultur unterstützen. Maßnahmen des Personalabbaus sind hingegen kulturell sensibel und stets situativ reflektiert vorzunehmen. Dies ist insbesondere auf eine mögliche negative Symbolwirkung zurückzuführen, durch welche einzelne Werte und Normen einer Wissenskultur, wie z.B. Vertrauen oder Fehlertoleranz, geschwächt werden können.

<sup>1085</sup> Die präsentierten Beispiele für Aktivitäten der Personalplanung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung.

#### 7.1.4 Wissensorientierte Anreizgestaltung

„Anreize aktivieren Motive und richten das Verhalten auf eine Erfüllung dieser Bedürfnisse. Damit rufen sie zugleich ein bestimmtes Ausmaß an Leistung und Zufriedenheit hervor.“<sup>1086</sup> Dabei können *Anreize* im monetären und nicht-monetären Rahmen verortet werden, sie finden sich z.B. in folgenden Bereichen: Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung, allgemeine Arbeitsbedingungen, Mitsprache- und Mitgestaltungsrechte, Betriebsklima.<sup>1087</sup> Das Spektrum von Anreizen umfasst also rein monetäre Leistungen ebenso wie soziale Anreize und Gelegenheiten zur Bedürfnisbefriedigung in immateriellen Bereichen, z.B. durch Anerkennung oder Selbstverwirklichung. Es kann angenommen werden, dass die Grenzen zwischen diesen Kategorien der Bedürfnisbefriedigung fließend sind und in Form von Anreizsystemen miteinander kombiniert werden können.<sup>1088</sup> In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Anreizgestaltung sind zwei grundlegende Sichtweisen denkbar: Zum einen kann davon ausgegangen werden, dass sich eine bestehende Unternehmenskultur auf die Anreizgestaltung im Unternehmen auswirkt. Welche Anreizarten durch die Unternehmensmitglieder akzeptiert werden, hängt insbesondere von deren unternehmenskulturell geprägten Wertesystemen ab. Ist beispielsweise die Wissensorientierung der Unternehmenskultur als hoch einzuschätzen, werden immaterielle Anreize, wie z.B. Weiterbildungen, eine wissensorientierte Personalentwicklung oder ein handlungsspielraumeröffnendes Arbeitsumfeld den Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter gerecht und können dadurch eine stärker motivationsfördernde Wirkungen besitzen als z.B. rein monetär orientierte Erfolgsbeteiligung.<sup>1089</sup> Zum anderen kann sich auch die Gestaltung der Anreize auf die Unternehmenskultur auswirken. Die Gewährung von Anreizen hat immer eine symbolische Funktion und kann die Werte und Normen der Unternehmenskultur positiv oder negativ prägen und verändern.<sup>1090</sup> So stellt Dill (1986) die allgemeine Bedeutung von symbolischen Repräsentationen, wie Anreizsystemen, heraus: „Sie tragen [...] zur Konkretisierung, Durchsetzung und Verankerung unternehmenskultureller Werte, Normen und Einstellungen bei und bewirken darüber hinaus, daß die institutionelle Ordnung der Organisation erklärt und legitimiert wird.“<sup>1091</sup> Folgende Tabelle 45

<sup>1086</sup> Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 171.

<sup>1087</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 171.

<sup>1088</sup> Vgl. Surenbrock (2008), S. 93ff.

<sup>1089</sup> Güldenbergs/North (2010) stellen in diesem Kontext fest, dass materielle Anreize die intrinsische Leistungsmotivation von Wissensarbeitern negativ determinieren können (vgl. Güldenbergs/North (2010), S. 20).

<sup>1090</sup> Vgl. Dill (1986), S. 317ff. Surenbrock (2008) betont in diesem Zusammenhang die Machtkomponente des Faktors Wissen, die durch Anreizstrukturen zusätzlich gefördert wird. „Die daraus resultierenden individuellen, strategischen Überlegungen, Wissen zurückzuhalten und als Machtressource zu nutzen, können nur durch vergleichsweise hohe Einsätze im Rahmen der Anreizstrukturen überwunden werden.“ (Surenbrock (2008), S. 201).

<sup>1091</sup> Dill (1986), S. 292.

präsentiert *exemplarisch* verschiedene Anreize zur Förderung der allgemeinen Wissensorientierung einer Unternehmenskultur und zur Bedeutungssteigerung der einzelnen Wissenskulturelemente.

	<b>Beispiele für eine Anreizgestaltung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetäre bzw. Sachprämien für das Erreichen von Wissenszielen oder für die Generierung von Innovationen.</li> <li>• Öffentliche Auszeichnung von Mitarbeitern, die Wissensaspekte in ihre operativen Tätigkeiten integrieren.</li> <li>• Karriereplanung für Mitarbeiter, die Wissen einen hohen Stellenwert einräumen.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Handlungsspielräumen für wissensorientierte Mitarbeiter.</li> <li>• Einbezug niedriger Hierarchieebenen in die Entscheidungsfindung.</li> <li>• Mitarbeitergespräche als Wertschätzungsbeweis.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetäre Prämien für das Erreichen von gruppenorientierten Wissenszielen.</li> <li>• Weiterbildungsmaßnahmen für Gruppen, die spezifische Wissensziele erreicht haben.</li> <li>• Öffentliche Auszeichnung von Gruppen, die Wissensaspekte in ihre operativen Tätigkeiten integrieren.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von zeitlichen und räumlichen Freiräumen für Sozialkontakte.</li> <li>• Öffentliche Auszeichnung von Führungskräften, die hierarchieübergreifende Kommunikation fördern.</li> <li>• Mitspracherecht für Mitarbeiter, die wissensorientiertes Verhalten im Alltag leben.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von zeitlichen Freiräumen im innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Bereich für wissensorientierte Mitarbeiter.</li> <li>• Implementation von Zielvereinbarungssystemen, durch welche wissensorientierte Mitarbeiter ihre Vorgehensweise zur Problemlösung eigenständig bestimmen können.</li> <li>• Mitspracherecht für Mitarbeiter, die Wissensaspekte eigenständig in ihre Arbeitsabläufe integrieren.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachprämien für das Erreichen von Lernzielen.</li> <li>• Lernorientierte Weiterbildungsmaßnahmen für wissensorientierte Mitarbeiter.</li> <li>• Beförderung von Mitarbeitern mit besonders hoher Lernbereitschaft.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von zeitlichen Freiräumen für Unterstützungsleistungen.</li> <li>• Öffentliche Auszeichnungen für Mitarbeiter, die Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen erfolgreich angeboten haben.</li> <li>• Monetäre Prämien für geleistete Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachprämien für fehlertolerantes Verhalten im Unternehmensalltag.</li> <li>• Öffentliche Auszeichnung für fehlertolerantes Verhalten.</li> <li>• Feedbackprozesse als Anreize für wissensorientierte Mitarbeiter.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Auszeichnung für einen konstruktiven Umgang mit Macht.</li> <li>• Monetäre Prämien zur Steigerung des konstruktiven Machtumgangs im Rahmen von Zielvereinbarungen.</li> <li>• Verknüpfung des konstruktiven Machtumgangs mit der individuellen Karriereplanung.</li> </ul>

Tabelle 45: Beispiele für eine Anreizgestaltung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1092</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>1092</sup> Die präsentierten Beispiele für eine Anreizgestaltung zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Dill (1986) sowie Schierenbeck/Wöhle (2008) entwickelt (vgl. Dill (1986), S. 317ff.; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 171).

Alle genannten Ansatzpunkte tragen dazu bei, dass die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur positiv gefördert wird. Dabei ist insbesondere die Symbolwirkung der unterschiedlichen Anreize von Bedeutung, da diese als Teil der Unternehmenskultur unmittelbare Auswirkungen auf deren Wissensorientierung besitzt. So können wissensorientierte Auszeichnungen oder Beförderungen unter Umständen größere Auswirkungen auf die Wissensfreundlichkeit einer Unternehmenskultur aufweisen, als rein monetäre Anreize. Ridder (2009) stellt hierzu fest: „Auch hohes Einkommen verliert schnell seine Attraktivität, wenn damit eine Minderung des Ansehens und der Wertschätzung verbunden ist. Anders sieht es hingegen aus, wenn – wie heute durchaus üblich – das Einkommen als Ausdruck der Wertschätzung durch die Organisation Anreizcharakter gewinnt.“<sup>1093</sup> Insgesamt kann also vor allen Dingen eine situativ angepasste Synthese verschieden kombinierter Anreize die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur stärkt.

### 7.1.5 Gelebte Wertsysteme

Gelebte Wertsysteme fokussieren die direkte Interaktion zwischen Führungspersonen und ihren Mitarbeitern. Neben der Ausarbeitung, Formulierung sowie dem Aufbau eines konsistenten Werte- und Normensystems, wie es z.B. im Rahmen einer Leitbildentwicklung durchgeführt wird,<sup>1094</sup> kommt dem *Vorleben der zuvor definierten Werte* durch das Management in diesem Kontext eine besondere Rolle zu.<sup>1095</sup> Insbesondere die Vorbildfunktion der obersten und mittleren Führungsebene besitzt eine wesentliche symbolische Bedeutung. Surenbrock (2008) stellt hierzu fest, dass „[...] Führungsverantwortliche eine aktive Vorbildfunktion einnehmen, indem sie [...] Werte des gegenseitigen Respekts, Vertrauens und ‚sich Kümmerns‘ leben und vorleben.“<sup>1096</sup> Unternehmenskulturkonformes Handeln der Führungskräfte begünstigt daher die Einleitung, Unterstützung und Repräsentation der gewünschten Unternehmenskultur. Die alltägliche Anwendung des Wertsystems trägt dazu bei, dass Werte und Normen eine handlungsleitende Wirkung im Unternehmen entfalten und dadurch letztendlich die gewünschte Kultur auch operativ umgesetzt wird.<sup>1097</sup> In Bezug auf die Steigerung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur bedeutet dieser Zusammenhang, dass wissensfreundliche Werte und Normen von Führungskräften vorgelebt werden sollten, um eine Wirkung auf

---

<sup>1093</sup> Ridder (2009), S. 56.

<sup>1094</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 7.1.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1095</sup> Vgl. z.B. Hauser/Schubert/Aicher (2008), S. 140; Truckenbrodt/Ress (2009), S. 233ff.; Thom (2010), S. 16ff.

<sup>1096</sup> Surenbrock (2008), S. 186.

<sup>1097</sup> Vgl. Dill (1986), S. 276ff.; Dill/Hügler (1997), S. 182f.; Güldenbergs/North (2009), S. 45; Stadler (2009), S. 20; Sollberger (2012), S. 33.

die Mitarbeiter zu erreichen. Dies betrifft insbesondere die Elemente einer Wissenskultur. So argumentiert Sollberger (2012): „Will ein Unternehmen eine Wissenskultur entwickeln und fördern, so muss das Top-Management die entsprechenden Werte in seinem täglichen Verhalten vorleben.“<sup>1098</sup> Entsprechend sollten Führungskräfte z.B. im Umgang mit Problemen Fehlertoleranz beweisen oder den Mitarbeitern durch Unterstützungs- und Hilfeleistungen innerhalb der täglichen Tätigkeiten Fürsorge demonstrieren. Wird hingegen lediglich eine schriftliche Fixierung vorgenommen und verzichten Führungskräfte auf eine vorbildhafte Anwendung der gewünschten Werte im Alltag, können diese nur geringe handlungsleitende Wirkungen entfalten und bleiben im Extremfall lediglich schriftlich fixierte Phrasen. Tabelle 46 stellt einige Möglichkeiten zur Steigerung der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur durch ein gelebtes Wertesystem dar. Dabei ist der *Beispielcharakter* der Ausführungen zu beachten.

	<b>Beispiele für ein gelebtes Wertesystem zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von zeitlichen und inhaltlichen Freiräumen zur Wissensgenerierung.</li> <li>• Integration von Fremdwissen in die eigenen Handlungsabläufe.</li> <li>• Teilnahme an wissensbezogenen Fortbildungsmaßnahmen.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibler Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiter.</li> <li>• Hohe Quantität und Qualität der Mitarbeiterkommunikation.</li> <li>• Verzicht auf restringierende Kontrollen im Unternehmensalltag.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Problemlösungen unter Einbezug der Mitarbeiter.</li> <li>• Teilung des eigenen Wissens mit den Mitarbeitern.</li> <li>• Förderung von hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Kommunikation und Interaktion mit den Mitarbeitern.</li> <li>• Einbezug verschiedener Meinungen in die Problemlösung, unabhängig von hierarchischen Gegebenheiten.</li> <li>• Einsatz von Mitarbeiterfeedback zur Optimierung der Managerleistungen.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von zeitlichen und inhaltlichen Handlungsspielräumen im Rahmen der Arbeitsdurchführung.</li> <li>• Verzicht auf Kontrollen und Schaffung eines Zielvereinbarungssystems.</li> <li>• Förderung der Eigeninitiativen der Mitarbeiter.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung zeitlicher Freiräumen für (Selbst-) Reflexionsprozesse der Mitarbeiter.</li> <li>• Einsatz von Feedbackprozessen und Mitarbeitergesprächen zur gemeinsamen Reflexion.</li> <li>• Unterstützung der Mitarbeiter beim Erwerb von Zusatzqualifikationen.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung von Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen im Unternehmensalltag.</li> <li>• Förderung wissensorientierter Mitarbeiter durch Weiterbildungsmaßnahmen.</li> <li>• Demonstration von Empathie im Rahmen von Kommunikations- und Interaktionsprozessen.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Kontrollen im Rahmen der Arbeitsdurchführung.</li> <li>• Einschränkung von Sanktionen für etwaiges Fehlverhalten.</li> <li>• Schaffung von individuellen Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Machteinsatz im Unternehmensalltag trotz hierarchisch legitimer Macht.</li> <li>• Mitbestimmungsrecht von Mitarbeitern bezüglich der Arbeitsstrukturierung.</li> </ul>

<sup>1098</sup> Sollberger (2012), S. 33.

	• Nutzung fremder Wissensbestandteile für die eigenen Arbeitsabläufe.
--	---

Tabelle 46: Beispiele für ein gelebtes Wertsystem zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1099</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Vor der Umsetzung empfiehlt es sich für die Führungskraft, situativ und selbstreflexiv zu überprüfen, welche Werte und Normen zur Steigerung der kulturellen Wissensorientierung für die eigenen Mitarbeiter von Bedeutung sind. Durch dieses Vorgehen wird das oberflächliche Aufkotzieren einer Soll-Kultur vermieden. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter gewinnen Beachtung, wodurch letztendlich die Wahrscheinlichkeit einer zielgerichteten Kulturveränderung ansteigt.<sup>1100</sup> „Eine bewußte Perzeption und Reflexion kann darüber hinaus dazu führen, daß die Entscheidungsträger und Führungskräfte ein klares Bewußtsein und somit auch eine gewisse Selbstkontrolle über den kulturellen und symbolischen Sinngehalt ihrer Führungs- und Managementaktivitäten gewinnen.“<sup>1101</sup> Diese Überlegung geht mit den Prämissen des erkenntnistheoretischen Realismus einher.

## 7.2 Weiterführende Gestaltungsmöglichkeiten aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus

Während aus Sicht des epistemologischen Realismus die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur und der einzelnen Elemente einer Wissenskultur ohne weitere Probleme möglich erscheint, stellt sich dies aus der Perspektive des epistemologischen *Konstruktivismus* als diffiziler dar. So ist es aufgrund der hohen Bedeutung individueller Konstruktionsprozesse nicht zweckdienlich, eine quantifizierende Ist-Analyse der Unternehmenskultur vorzunehmen, auf deren Grundlage dann kulturverändernde Maßnahmen durchgeführt werden. Sackmann (1990) verbindet diese Grundüberlegung mit den Machbarkeitsgedanken einer Kulturgestaltung aus Sicht des Metaphernansatzes der Unternehmenskulturforschung: „Das Problem der Gestaltung im Sinne von Machbarkeit, wie sie von den Variablenvertretern diskutiert wird, passt gar nicht in den Metaphernansatz. [...] Eine Kulturgestaltung, die innerhalb des Metaphernansatzes diskutiert werden könnte, wäre eher evolutionärer Natur sowie im Sinne eines

<sup>1099</sup> Die präsentierten Beispiele für ein gelebtes Wertsystem zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Dill (1986) sowie Dill/Hügler (1997) entwickelt (vgl. Dill (1986), S. 276ff.; Dill/Hügler (1997), S. 182f.).

<sup>1100</sup> Vgl. Dill (1986), S. 277.

<sup>1101</sup> Dill (1986), S. 277.

kulturell sensiblen oder kulturbewussten Managements.“<sup>1102</sup> Aufbauend auf den in den Abschnitten 6.3.3.1 und 6.3.3.2 präsentierten Gestaltungszielen und -strategien werden im Folgenden weiterführende Möglichkeiten einer Kulturgestaltung präsentiert, welche die Epistemologie des Konstruktivismus sowie den damit einhergehenden Metaphernansatz der Unternehmenskulturforschung als theoretische Grundlage verwenden.<sup>1103</sup> Die Möglichkeiten der Kulturgestaltung sind dabei in die Bereiche kultursensibles Management, kulturkonforme Organisationsgestaltung, kulturkonforme Kommunikation, konsensorientiertes Management sowie evolutionäres Management eingeteilt.<sup>1104</sup>

### 7.2.1 Kultursensibles Management

Sämtliche Handlungen und Verhaltensweisen im Unternehmen besitzen aus Sicht des Konstruktivismus eine kulturbeeinflussende Wirkung, da die individuellen Konstruktionen der Unternehmensmitglieder durch diese verändert werden können. Fankhauser (1996) hebt in diesem Kontext die Bedeutung des *Managements* hervor: „Da das Management die Wirklichkeitskonstruktionen und damit die Organisationskultur durch jede Kommunikation, jede Handlung und jedes Verhalten in irgendeiner Art und Weise (mit-)prägt, muss es sich des ‚kulturellen‘ im Managementprozess bewusst werden [...]“.“<sup>1105</sup> Kulturelle Sensibilität im Managementprozess trägt dazu bei, dass sich Führungskräfte im Unternehmen ihrer Rolle als Kulturträger bewusst sind. Ist dies der Fall, kann die Bedeutung von Wissen durch entsprechende Handlungsweisen des Managements wenigstens zum Teil verstärkt werden, da das Management als (Mit-)Träger der Unternehmenskultur einen gewissen Stellenwert innerhalb der Mitarbeiterkonstruktionen besitzt. Es kann angenommen werden, dass das alltägliche Verhalten des Managements dazu beisteuern kann, die Konstruktionen der Mitarbeiter zu pertubieren und dadurch deren Wissensorientierung sowie kumuliert die Wissensorientierung der gesamten Unternehmenskultur zu beeinflussen. Die Rolle gelebter Wertsysteme ist in diesem Kontext von besonderer Bedeutung, da diese als Ausdruck einer Unternehmenskultur einzuschätzen sind. So sind die im Realismus vorgestellten Möglichkeiten zur Entwicklung gelebter Wertsysteme grundsätzlich auch aus Sicht des Konstruktivismus als Mittel zur Ver-

---

<sup>1102</sup> Sackmann (1990), S. 162.

<sup>1103</sup> Vgl. auch Abschnitt 2.3 sowie Abschnitt 3.2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1104</sup> Es ist zu bemerken, dass die präsentierten Gestaltungsinstrumente theoretisch hergeleitet und daher keiner empirischen Überprüfung unterzogen wurden. Gleichzeitig sind die vorgestellten Maßnahmen *exemplarischer Natur* und besitzen nicht den Anspruch, ein vollständiges Bild sämtlicher Instrumente der Kulturgestaltung aus Sicht des Konstruktivismus auszuführen.

<sup>1105</sup> Fankhauser (1996), S. 352.

änderung der Kultur anzusehen.<sup>1106</sup> Insbesondere die in Tabelle 46 der vorliegenden Arbeit präsentierten Möglichkeiten zur Gestaltung eines gelebten Wertsystems tragen auch aus der Perspektive des Konstruktivismus dazu bei, dass das Management als Vorbild Einfluss auf die Wissensorientierung der Unternehmensmitglieder nehmen kann. So können Führungskräfte ihre Rolle als Kulturträger z.B. dadurch ausfüllen, dass sie zeitliche und inhaltliche Freiräume zur Wissensgenerierung schaffen, die Teilung von Wissen mit den eigenen Mitarbeitern fokussieren, mit Mitarbeiterwissen allgemein sensibel umgehen, fremdes Wissen in die eigenen Handlungsabläufe integrieren oder wissensbezogene Weiterbildungsveranstaltungen fördern.<sup>1107</sup> Allerdings muss sich das Management seiner Rolle als einer unter vielen prägenden Kulturträgern bewusst sein, da es aus konstruktivistischer Sicht nicht die Möglichkeiten besitzt, eine Kultur zielorientiert und exakt messbar zu gestalten.

Neben dem vorgestellten kulturellen Bewusstwerdungsprozess, durch den das Management die eigene Rolle als Kulturträger erkennt, bezieht sich die gewünschte kulturelle Sensibilität auch auf die dynamischen Prozesse einer Unternehmenskultur. Sie kann als eine Art Lesefähigkeit definiert werden, welche es dem Management ermöglicht, kulturelle Veränderungen wahrzunehmen und sich im Denken, Handeln und im Rahmen von Interaktionsprozessen auf diese einzustellen. Eine kulturell sensible Führungskraft agiert flexibel und passt ihr Verhalten dem jeweiligen kulturellen Kontext an.<sup>1108</sup> Dabei sollte dem Management jedoch bewusst sein, dass die individuelle Wahrnehmung der Umwelt lediglich ein Konstrukt darstellt.<sup>1109</sup> Ist diese Bedingung gegeben, können durch kulturelle Sensibilität allerdings auch kulturelle Veränderungen unterstützt werden. Sollen z.B. die Wissensorientierung bzw. die einzelnen Elemente einer Wissenskultur gefördert werden, kann ein kulturell sensibler Manager bei passenden Gelegenheiten, wie z.B. bei Entscheidungen oder Gruppendiskussionen, die Wissen oder die Aspekte einer Wissenskultur tangieren, die Bedeutung dieser Kulturbestandteile durch Kommunikation oder Interaktion herausstellen und dadurch neben reinen Sachentscheidungen gleichzeitig eine Kulturprägung erreichen. Eine kulturell sensible Führungskraft ist sich dabei der Anforderungen an die eigene Person bewusst. So sollten einerseits die eigenen Annahmen in Bezug auf die Unternehmenskultur ständig hinterfragt werden.<sup>1110</sup> Andererseits kann der Versuch unternommen werden, die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter bewusst wahrzunehmen. Dies geschieht z.B., indem den Mitarbeitern Freiräume eingeräumt

---

<sup>1106</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.5 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1107</sup> Vgl. zum Themenfeld wissensorientierter Weiterbildungsveranstaltungen auch Abschnitt 6.3.2.3.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1108</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 170.

<sup>1109</sup> Vgl. Weick (1985), S. 237ff.

<sup>1110</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 171.

werden, um ihre eigenen Wirklichkeitskonstruktionen in Bezug auf die Unternehmenskultur zu kommunizieren. Die dadurch erlangten Anhaltspunkte dienen als Basis, um darauf aufbauend wesentliche kulturelle Bestandteile, wie z.B. Wissen, Vertrauen oder Zusammenarbeit, verstärkt kommunikativ zu akzentuieren und damit verbundene Handlungen wertorientiert vorzuleben. Tabelle 47 präsentiert *exemplarische* Möglichkeiten zur Steigerung der individuellen Wissensorientierung durch ein kultursensibles Management.

	<b>Beispiele für ein kultursensibles Management zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibler Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiter.</li> <li>• Kommunikation der eigenen Wissensinhalte im Unternehmensalltag.</li> <li>• Herausstellung der Bedeutung von Wissen bei geeigneten Gelegenheiten.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von fremden Wissensinhalten in die eigenen Handlungsabläufe.</li> <li>• Teilung viabler Lösungswege mit den Mitarbeitern.</li> <li>• Betonung der Bedeutung von Vertrauen im Rahmen von Gruppendiskussionen.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassender Einsatz von Kommunikations- und Interaktionsprozessen.</li> <li>• Hohe Bereitschaft zur Kommunikation viabler Lösungswege.</li> <li>• Akzentuierung der Bedeutung von Zusammenarbeit während Phasen der Gruppenarbeit.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offener Umgang mit den eigenen Wissensinhalten.</li> <li>• Integration fremder Lösungswege in die eigenen Handlungsabläufe.</li> <li>• Herausstellung der Bedeutung von Offenheit im Rahmen vertraulicher Kommunikationsprozesse.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von inhaltlichen Freiräumen für Wissensprozesse der Mitarbeiter.</li> <li>• Förderung von eigenständigen Projekten der Mitarbeiter.</li> <li>• Betonung der Bedeutung von Autonomie im Rahmen von individuellen Mitarbeitergesprächen.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zur Betonung von Lernbereitschaft.</li> <li>• Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter.</li> <li>• Akzentuierung der Bedeutung von Lernbereitschaft während aktueller Lernphasen der Mitarbeiter.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung von Hilfestellungen in passenden Situationen.</li> <li>• Emphatischer Einsatz von Kommunikations- und Interaktionsprozessen im Unternehmensalltag.</li> <li>• Herausstellung der Bedeutung von Fürsorge während Phasen der Gruppenarbeit.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkung von Kontrollen und Sanktionen im Unternehmensalltag.</li> <li>• Einräumen von Handlungsspielräumen für Wissensprozesse der Mitarbeiter.</li> <li>• Betonung der Bedeutung von Fehlertoleranz in Situationen, in welchen etwaiges Fehlverhalten der Mitarbeiter stattgefunden hat.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Machteinsatz trotz hierarchischer Grundlage im Unternehmensalltag.</li> <li>• Verwendung eines konsensorientierten Managements.</li> <li>• Akzentuierung eines konstruktiven Machteinsatzes in Problemsituationen.</li> </ul>

Tabelle 47: Beispiele für ein kultursensibles Management zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1111</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>1111</sup> Die präsentierten Beispiele für ein kultursensibles Management zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung.

Grundlegend ist ein kultursensibles Management geeignet, sowohl die individuelle Wissensorientierung der Unternehmensmitglieder als auch die zentralen Werte und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur zu pertubieren. Kumuliert wird dadurch eine wissensorientierte Unternehmenskultur unterstützt. Allerdings ist zu beachten, dass die angeführten Beispiele immer einer Interpretation durch die Unternehmensmitglieder unterliegen. So kann z.B. eine Integration von Fremdwissen in die Handlungsabläufe des Managements einerseits als Vertrauensleistung gegenüber den Mitarbeitern verstanden werden, andererseits als Ersetzbarkeit der Mitarbeiter im Unternehmen. Eine stetige Sensibilität der Führungskräfte im Unternehmensalltag ist dementsprechend eine Voraussetzung, um kulturelle Wandelprozesse in begrenztem Ausmaß zu initiieren.

## 7.2.2 Kulturkonforme Organisationsgestaltung

Die Gestaltung einer *kulturkonformen Organisationsstruktur* kann als Mittel eingesetzt werden, um die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur zu steigern.<sup>1112</sup> Zwar ist aus Sicht des Konstruktivismus nicht davon auszugehen, dass ein Optimum organisationaler Strukturen aufgrund quantifizierender Analysen festgelegt werden kann, dennoch kann durch die Gestaltung der Unternehmensstruktur ein organisationaler Rahmen geschaffen werden, durch welchen wissensorientierte Kommunikations- und Interaktionsprozesse angeregt werden. Die häufigsten organisationalen Anpassungen zur Unterstützung einer angestrebten Unternehmenskultur können dabei in folgenden Bereichen ausgemacht werden:<sup>1113</sup>

### 1. Komplexität der Organisation

Ein zu komplex organisiertes Unternehmen verringert die Wissensorientierung der Unternehmenskultur. Dies liegt darin begründet, dass der übermäßige Einsatz von Hierarchieebenen und lange Entscheidungswege die Kommunikation und Interaktion unter den Unternehmensmitgliedern hemmen. Notwendige Pertubationsprozesse werden dadurch verhindert. Zusätzlich werden durch komplexe Organisationsstrukturen z.B. der Aufbau von Vertrauen, eine hierarchieübergreifende Zusammenarbeit, die generelle Offenheit und andere wesentliche Erfolgsfaktoren einer Wissenskultur eingeschränkt. Ein *einfach strukturiertes Unternehmen*,

---

<sup>1112</sup> Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass eine kulturkonforme Organisationsgestaltung grundsätzlich auch der Personalentwicklung im weiten Sinne und dabei insbesondere dem Bereich der Organisationsentwicklung zugeordnet werden könnte. Die im Folgenden verwendete Zuordnung außerhalb des Bereichs der Personalentwicklung basiert auf den in Abschnitt 6.1.1 dargestellten Inhaltsbereichen der Personalentwicklung nach Becker (vgl. auch Becker (2013), S. 4).

<sup>1113</sup> Die folgende Darstellung erfolgt in Anlehnung an Kobi/Wüthrich (1986), S. 202.

das insbesondere durch kurze Distanzwege geprägt ist, begünstigt hingegen Perturbationen durch eine Steigerung von Kommunikations- und Interaktionsprozessen und schafft dadurch einen Rahmen für eine wissensorientierte Zusammenarbeit.<sup>1114</sup> Die individuelle Wissensorientierung wird begünstigt, kumuliert kann eine wissensorientierte Unternehmenskultur entstehen. Allerdings ist zu beachten, dass diese generelle Aussage einer situativen Anpassung an das jeweilige Unternehmen bedarf, da organisatorische Komplexitäten unter Umständen zur zielgerichteten Wertschöpfungserstellung unabdingbar sind. Das Kriterium der Viabilität ist in der Unternehmenspraxis zu beachten.

### 2. *Standardisierung und Formalisierung*

Zu viele Regeln und zu starre Organisationsstrukturen führen dazu, dass die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur begrenzt wird. Die mangelnde Flexibilität der organisationalen Standardisierungen und Formalisierungen verhindert eine offene Kommunikation und Interaktion und schränkt neben notwendigen Perturbationsprozessen z.B. auch die Lernbereitschaft oder die gegenseitige Fürsorge der Unternehmensmitglieder ein. In Kombination mit Sanktionen für Fehlverhalten wird somit eine Kultur begünstigt, in der eine freie Entfaltung der Unternehmensmitglieder unmöglich erscheint und infolgedessen der Umgang mit Wissen gehemmt wird. Demgegenüber kann ein *anpassungsfähiger Organisationsaufbau* mit einer geringen Regeldichte und eingeschränktem Sanktionspotenzial die Wissensorientierung im Unternehmen verbessern. Eine Verringerung der Standardisierung und Formalisierung hat zur Folge, dass den Mitarbeitern Freiräume zugestanden werden und deren Eigeninitiative und Autonomie gestärkt wird. Perturbationen werden in einem solchen Szenario begünstigt, der Umgang mit Wissen grundsätzlich verbessert. Allerdings ist auch hier darauf hinzuweisen, dass Standardlösungen vermieden werden und Viabilitätskriterien im Mittelpunkt stehen sollten.

### 3. *Größe von Organisationseinheiten*

Zu große Organisationseinheiten, wie z.B. überdimensionierte Abteilungen, benachteiligen Wissensprozesse im Unternehmen. Dies liegt darin begründet, dass in solchen Organisationsstrukturen wissensorientierte Perturbationen aufgrund eingeschränkter und oftmals unpersönlicher Kommunikations- und Interaktionsprozesse unterbleiben. *Kleine Organisationseinheiten* lassen das Unternehmen hingegen persönlicher erscheinen und fördern dadurch die notwendige Kommunikation und Interaktion zwischen den Unternehmensmitgliedern, wodurch z.B.

---

<sup>1114</sup> So stellt auch Surenbrock (2008) auf Grundlage einer empirischen Analyse unter 248 Unternehmen fest: „Je flacher die Hierarchie gestaltet ist, desto mehr Wissen teilen die Mitarbeiter untereinander und mit Ihren Vorgesetzten.“ (Surenbrock (2008), S. 179).

Vertrauen, Fürsorge oder Offenheit verstärkt ausgebildet werden können.<sup>1115</sup> Unter diesen Voraussetzungen wird eine Steigerung der individuellen Wissensorientierung begünstigt, kumuliert kann eine wissensorientierte Unternehmenskultur entstehen. Auch an dieser Stelle ist zu bemerken, dass nicht generell davon ausgegangen werden kann, dass kleinere Organisationseinheiten positive Effekte für ein wissensorientiertes Unternehmen generieren. Vielmehr ist in der Unternehmenspraxis situativ zu entscheiden, ob die vorhandenen Organisationseinheiten dem Kriterium der Viabilität entsprechen.

#### 4. Organisationale Strukturen

Organisationale Strukturen, die sich als festgefügt und starr erweisen, begrenzen die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur. Starre Strukturen hemmen den persönlichen Umgang der Unternehmensmitglieder untereinander und verringern dadurch wissensorientierte Perturbationen. Zusätzlich wirken sich festgefügte Strukturen negativ auf die Elemente einer Wissenskultur aus. So können sie z.B. die individuelle Autonomie der Mitarbeiter einschränken. Dies liegt darin begründet, dass zu enge organisationale Vorgaben die Unternehmensmitglieder in ihren Handlungen restringieren und Handlungsspielräume verringern. Die individuelle Bereitschaft eigenverantwortliche Handlungen durchzuführen sinkt, Wissensprozesse werden motivational benachteiligt. *Flexible Strukturen* begünstigen hingegen individuelle Wissensprozesse, indem Kommunikations- und Interaktionsaktivitäten vereinfacht stattfinden können. Die Wahrscheinlichkeit einer wissensorientierten Perturbation wird dadurch erhöht, der individuelle Umgang mit Wissen motivational verbessert. Kumuliert ergeben sich positive Effekte für die Wissensorientierung der Unternehmenskultur. Auch diese generellen Empfehlungen sind in der Praxis viabilitätsbezogen zu prüfen.

Wie gezeigt wurde, können insbesondere Organisationseinheiten, die einfach strukturiert, anpassungsfähig, klein und flexibel sind, eine Wissenskultur fördern. Dieser Einschätzung folgend kann erneut auf Communities of Practice zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur hingewiesen werden. Wie bereits in Abschnitt 6.3.3.3 dargestellt, besitzen diese positive Effekte für die Verteilung, Nutzung und Identifikation von Wissen.<sup>1116</sup> Die Betonung von Wissensprozessen erhöht in diesem Kontext die individuelle Bedeutung von Wissen, Kommunikations- und Interaktionsprozesse erhöhen die Wahrscheinlichkeit wissenbezogener Perturbationen.<sup>1117</sup>

---

<sup>1115</sup> Surenbrock (2008) betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung kleiner Arbeitsgruppen: „Je größer die Anzahl der zu einem Arbeitsteam gehörenden Mitarbeiter, desto geringer ist der Wissenstausch untereinander.“ (Surenbrock (2008), S. 178).

<sup>1116</sup> Vgl. Weissenberger-Eibl/Ebert (2010), S. 362ff.

<sup>1117</sup> Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass sich die genannten Strukturen von Organisationseinheiten grundsätzlich positiv auf die zentralen Werte und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur nach

### 7.2.3 Kulturkonforme Kommunikation

Wie bereits innerhalb der Modellentwicklung im Hauptteil der vorliegenden Arbeit festgestellt werden konnte sind *kommunikative Austauschsituationen* geeignet, Perturbationen auszulösen und dadurch die Werte und Normen der Unternehmensmitglieder zu verändern.<sup>1118</sup> Eine für die weiterführenden Betrachtungen zweckmäßige Unterscheidung kann zwischen der Sachebene und der symbolischen Ebene der Kommunikation getroffen werden.

Die Sachebene kommunikativer Bemühungen dient vorwiegend der Weitergabe von Informationen bzw. Daten. Aus Sicht des Konstruktivismus ist eine Weitergabe dieser Informationen bzw. Daten ohne Reibungsverluste allerdings als unmöglich einzuschätzen. Dies liegt z.B. darin begründet, dass jede Mitteilung neben einem Inhaltsaspekt auch einen Beziehungsaspekt enthält. „Der Inhaltsaspekt vermittelt die ‚Daten‘, der Beziehungsaspekt weist an, wie diese Daten aufzufassen sind.“<sup>1119</sup> In Bezug auf die Wissensorientierung kann z.B. betont werden, dass eine wissensorientierte Zusammenarbeit durch die Führungskräfte und das Top-Management unterstützt und gefördert wird. Neben der reinen Sachinformation kann dies auf der Beziehungsebene z.B. als autoritäre Anweisung oder aber als Vertrauensbeweis gedeutet werden. Daher erweist es sich als empfehlenswert, die kommunikative Information zusätzlich durch gelebte Wertesysteme zu unterstützen,<sup>1120</sup> indem beispielsweise Freiräume zur Wissensnutzung geschaffen und deren Anwendung im operativen Tagesgeschäft durch das Management befürwortet werden. Zusätzlich zur allgemeinen Wissensorientierung können dadurch auch die einzelnen Elemente einer Wissenskultur hervorgehoben werden, indem die Führungskräfte z.B. darauf hinweisen, dass Fehler toleriert oder die Lernbereitschaft der Mitarbeiter durch sämtliche Hierarchieebenen unterstützt wird. Langfristig können durch eine solche Vorgehensweise die Mitarbeiterkonstruktionen pertubiert werden, wodurch Werte und Normen gefördert werden, in denen Wissen einen hohen Stellenwert einnimmt.

Neben der Weitergabe von Sachinformationen sind im Rahmen kultureller Betrachtungen vor allen Dingen unternehmensspezifische Geschichten, Erzählungen, Legenden und Mythen von Bedeutung, da durch diese Werte und Normen symbolhaft vermittelt werden können. Gussmann/Breit (1997) stellen hierzu fest: „Zentrales und bedeutendstes Symbolsystem zur Ver-

---

Sollberger (2006) auswirken und das Potenzial besitzen, diese durch eine allgemeine Steigerung der Kommunikations- und Interaktionsintensität zu fördern. Aus diesem Grund wird auf eine Einzelbetrachtung der spezifischen Werte und Normen im Sinne einer tabellarischen Übersicht verzichtet.

<sup>1118</sup> Vgl. Abschnitt 5.4 der vorliegenden Arbeit; vgl. zur Bedeutung der Sprache aus Sicht des Konstruktivismus auch Hale-Haniff (2003), S. 35ff.

<sup>1119</sup> Watzlawick/Beavin/Jackson (2000), S. 55; vgl. zur Vertiefung der pragmatischen Axiome der Kommunikation auch Watzlawick/Beavin/Jackson (2000), S. 50ff.

<sup>1120</sup> Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 249ff.

mittlung unternehmenskultureller Werte und Normen ist die Sprache. Sprache und Kultur sind untrennbar miteinander verbunden. [...] Sprache kann dementsprechend als Träger von Kultur identifiziert werden: Sie bewirkt, daß sich zwischen den einzelnen einer Kultur zugehörigen Individuen konsistente Beziehungen entwickeln und stabilisieren.“<sup>1121</sup> So kann die Wissensorientierung z.B. dadurch gesteigert werden, dass anekdotenhaft auf den Erfolg einzelner Mitarbeiter hingewiesen wird, die ihre persönliche Wissensorientierung auch gegen eine widerstrebende Umwelt gelebt und dadurch unternehmerische bzw. persönliche Ziele erreicht haben. Die Bedeutung der Zusammenarbeit kann z.B. durch den Erfolg einzelner Gruppen betont werden, die Offenheit durch das reibungslose Zusammenspiel verschiedener Hierarchieebenen im Rahmen der Unternehmensgründung. Die dabei vermittelte Symbolik trägt dazu bei, dass die Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder pertubiert werden und sich in eine wissensfreundliche Richtung verändern. Allerdings kann auch hier die vom Sender gewünschte Intention der Botschaft von der Interpretation durch den Empfänger abweichen.<sup>1122</sup>

Um nicht zu vermeidende Deckungslücken zu minimieren, müssen Führungskräfte geeignete Momente situativ nutzbar machen und darüber hinaus glaubwürdig erscheinen. Dill/Hügler (1997) stellen die Bedeutung der Glaubwürdigkeit für die Vermittlung von Werten und Normen durch Geschichten und Erzählungen heraus, indem sie auf das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger hinweisen: „Diese Glaubwürdigkeit wird vor allem durch die sekundären Informationen bestimmt, die der Zuhörer (der Kommunikationsempfänger) mit dem betreffenden Sender in Verbindung bringt. So kann eine hohe Glaubwürdigkeit z.B. darauf zurückgeführt werden, daß sich der Zuhörer mit dem Erzählenden identifiziert, ihn für sachverständig, vertrauenswürdig, gewissenhaft und zuverlässig hält, beide derselben sozialen Gruppe zugehörig sind, der Erzähler in der hierarchischen Ordnung der Organisation eine hohe Position und damit Macht innehat oder in der Art seiner Erzählung zu faszinieren versteht.“<sup>1123</sup> Die Glaubwürdigkeit wird unterstützt, wenn das alltägliche Verhalten des Senders mit dem Inhalt der von ihm präsentierten Geschichte übereinstimmt. Hier kommt den zuvor präsentierten gelebten Wertsystemen sowie der kulturellen Sensibilität eine besondere Rolle zu. So ist es z.B. notwendig, dass eine Geschichte über den Erfolg von Offenheit von einer Führungskraft präsentiert wird, die in ihrem täglichen Verhalten für die Mitarbeiterbedürfnisse zugänglich ist. Ist dies nicht der Fall, wird sich zwangsläufig eine Deckungslücke zwischen der gewünschten Intention des Senders und der Interpretation durch den Empfänger ergeben. Ein

---

<sup>1121</sup> Gussmann/Breit (1997), S. 111f.

<sup>1122</sup> Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson (2000), S. 50ff.

<sup>1123</sup> Dill/Hügler (1997), S. 186.

weiterer wichtiger Erfolgsfaktor in Bezug auf Geschichten und Erzählungen ist in der Offenkundigkeit der Intention zu sehen. Wenn dem Empfänger deutlich wird, dass sein Handeln durch eine Erzählung beeinflusst werden soll, ist deren Wirksamkeit nur noch geringfügig gegeben. Wird eine Geschichte hingegen als spontan und intentionsfrei empfunden, ist davon auszugehen, dass verstärkt Perturbationen der Mitarbeiterkonstruktionen ausgelöst werden.<sup>1124</sup> Tabelle 48 zeigt *Beispiele* für unternehmensspezifische Geschichten, Erzählungen, Anekdoten, Legenden und Mythen, die das Potenzial besitzen, kumuliert eine wissensorientierte Unternehmenskultur zu unterstützen. Eine situative Abstimmung der genannten Beispiele im Unternehmen kann dabei deren Viabilität erhöhen.

	<b>Beispiele für Geschichten, Erzählungen, Anekdoten, Legenden und Mythen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung von innovativem Wissen in der Gründungsphase des Unternehmens.</li> <li>• Erfolge einzelner Mitarbeiter, die durch die Anwendung von fremdem Wissen Innovationen erzeugt haben und dadurch auch persönliche Ziele verwirklichen konnten.</li> <li>• Unbürokratische Weitergabe von Wissen als letzte Rettung eines fast schon gescheiterten Projektes.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung von Arbeitsplätzen durch Vertrauen des Managements in die Fähigkeiten einer Arbeitsgruppe.</li> <li>• Erfolge einzelner Manager, die für die Interessen ihrer Mitarbeiter trotz externer Widerstände eingetreten sind.</li> <li>• Hierarchischer Aufstieg eines Mitarbeiters, der eine Idee für eine Produktinnovation seinem Abteilungsleiter anvertraut hat und dessen Idee durch den Abteilungsleiter selbstlos unterstützt wurde.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen den Firmengründern in der Gründungsphase des Unternehmens.</li> <li>• Erfolge von Gruppen, die nur durch ihre Zusammenarbeit Innovationen geschaffen haben, durch die das Unternehmen zum Marktführer geworden ist.</li> <li>• Sicherung von Arbeitsplätzen durch unbürokratische Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Hierarchieebenen.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung einer offenen und hierarchieübergreifenden Kommunikation für die überragende Leistung in der Phase der Unternehmensgründung.</li> <li>• Öffentliche Belobigung einzelner Mitarbeiter, die durch eine offene Erörterung von Problemen zum Unternehmenserfolg beigetragen haben.</li> <li>• Erfolg eines Projektleiters, der aufgrund seines offenen und unbürokratischen Umgangs mit den Mitarbeitern ein Projekt vor dem Misserfolg retten konnte.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Autonomie innerhalb der Gründungsphase des Unternehmens.</li> <li>• Erfolg eines Abteilungsleiters, der durch das Gewähren von Handlungsspielräumen an seine Mitarbeiter das beste Abteilungsergebnis seit Firmengründung verzeichnen konnte.</li> <li>• Hierarchischer Aufstieg eines Mitarbeiters, der aufgrund seines selbständigen Handelns eine wichtige Innovation vorangetrieben hat.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernbereitschaft als wichtigste Eigenschaft des Unternehmensgründers.</li> <li>• Hierarchischer Aufstieg einzelner Mitarbeiter, die durch eine individuell hohe Lernbereitschaft den Unternehmenserfolg erhöht haben.</li> <li>• Erfolg von Gruppen, die durch eine Mentalität der Lernbereitschaft herausragende Leistungen vollbracht haben.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenseitige Hilfestellungen als Fundament der Unternehmensgründung.</li> <li>• Erfolg einer Projektgruppe, in der gegenseitige Unterstützungsleistungen das Pro-</li> </ul>

<sup>1124</sup> Vgl. Dill/Hügler (1997), S. 186f.

	<p>jekt vor dem Scheitern bewahrt haben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Belobigung eines Mitarbeiters, der außerhalb der regulären Arbeitszeit technisch unbegabten Mitarbeitern bei der Bewältigung eines neuen Computersystems zur Seite stand.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung von Fehlertoleranz für die Ausbildung der unternehmerischen Kernkompetenz.</li> <li>• Erfolg einzelner Mitarbeiter, die trotz vermeidlicher Fehler innovative Lösungswege erarbeitet haben.</li> <li>• Erfolg eines Managers, der aufgrund seiner Fehlertoleranz die Entwicklung innovativer Produkte unterstützt hat.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktiver Machtumgang als Kompetenz des Unternehmensgründers, ohne die der Unternehmenserfolg nicht stattgefunden hätte.</li> <li>• Erfolg eines Projektleiters, der den offenen Dialog mit seinen Mitarbeitern gepflegt und dadurch das Projekt vor dem Scheitern bewahrt hat.</li> <li>• Öffentliche Belobigung von Managern, die konstruktiv mit Macht umgegangen sind und Sanktionen vermieden haben.</li> </ul>

Tabelle 48: Beispiele für Geschichten, Erzählungen, Anekdoten, Legenden und Mythen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1125</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Insgesamt wurde deutlich, dass Kommunikation neben der reinen Sachebene immer auch eine symbolische Ebene enthält. Wirklichkeitskonstruktionen sind dabei aus konstruktivistischer Perspektive an das Individuum gekoppelt, wodurch eine objektive Wirkung von kommunikativen Aussagen unmöglich erscheint. Dieser Zusammenhang gilt sowohl für Sachinformationen als auch für Aussagen mit symbolischem Gehalt. Trotzdem kann jegliche Kommunikation Reaktionen beim Empfänger entfalten, welche zwar nicht messbar oder planbar sind, subjektiv dennoch bestehen. Das Management sollte diesem Gedanken folgend eine generelle kulturelle Sensibilität aufweisen.

#### 7.2.4 Konsensorientiertes Management

Ziel eines *konsensorientierten Managements* ist die Bildung eines dialogischen Willens in offenen und unverzerrten Konsensfindungsprozessen.<sup>1126</sup> Entscheidungsprozesse sollten gemeinsam mit den Mitarbeitern diskutiert und bewältigt werden.<sup>1127</sup> Diese Vorgehensweise entspricht der konstruktivistischen Epistemologie, da die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse integriert und zusätzlich die individuellen Werte

<sup>1125</sup> Die präsentierten Beispiele für Geschichten, Erzählungen, Anekdoten, Legenden und Mythen zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Gussmann/Breit (1997), Dill/Hügler (1997) sowie insbesondere Hofbauer (1991) entwickelt (vgl. Gussmann/Breit (1997), S. 111f.; Dill/Hügler (1997), S. 186f.; Hofbauer (1991), S. 82).

<sup>1126</sup> Vgl. Ulrich (1984), S. 319f.; Fankhauser (1996), S. 354.

<sup>1127</sup> Vgl. Dill (1986), S. 295.

und Normen der Unternehmensmitglieder durch Kommunikation über Sinnzusammenhänge im Unternehmen pertubiert werden können.

So entfaltet bereits der allgemeine Einsatz eines konsensorientierten Managements das Potenzial, die Elemente einer Wissenskultur in ihrer Bedeutung zu stärken. Neben der Konstruktivität des Machteinsatzes fördert ein konsensorientiertes Vorgehen das Vertrauen, die Zusammenarbeit, die Offenheit und die Fürsorge. Ein sanktionsfreies Verhalten der Führungskräfte kann ferner die Bedeutung der Fehlertoleranz erhöhen. Wird ein konsensorientiertes Management von den Mitarbeitern als Erweiterung ihrer Handlungsspielräume interpretiert, wird dadurch die Autonomie als Wert oder Norm gefestigt. Zusätzlich tragen die gewählten kommunikativen Inhalte dazu bei, dass ähnliche Weltinterpretationen und Handlungsorientierungen zwischen den Individuen geschaffen werden, indem die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen z.B. hinsichtlich ihrer Wissensorientierung verändert werden.

Die Betonung des Dialogs innerhalb des konsensorientierten Managements ist durch eine Erweiterung des traditionellen Rationalitätsdenkens innerhalb der Ökonomie geprägt. Ergänzend zur oftmals postulierten technischen Vernunft wird hierbei auch eine kommunikative Vernunft berücksichtigt. Die Dimension der technischen Vernunft spiegelt das klassische Verständnis einer industriellen Rationalität unter den Prämissen des Realismus wieder.<sup>1128</sup> „Im Vordergrund steht dabei das Gebot der Zweckrationalität, das sich im umfassenden Streben nach der Verfügbarmachung und Kontrolle von Objekten als Mittel zum Zweck der Befriedigung vorgegebener Bedürfnisse manifestiert.“<sup>1129</sup> Eine der technischen Vernunft gegenüberstehende, konsensorientierte und kommunikative Dimension trägt dazu bei, ökonomische und soziale Missstände zu überwinden und unternehmenskulturelle Zusammenhänge zu stärken. Durch sprachliche Verständigung und Diskurse über Sinnzusammenhänge werden in diesem Kontext ähnliche Weltinterpretationen und Handlungsorientierungen zwischen Individuen geschaffen. Abbildung 17 stellt die beiden genannten Dimensionen des Managements gegenüber.<sup>1130</sup>

---

<sup>1128</sup> Vgl. Dill (1986), S. 296; Dill/Hügler (1997), S. 189f.

<sup>1129</sup> Dill (1986), S. 296.

<sup>1130</sup> Vgl. Dill (1986), S. 295ff.; Dill/Hügler (1997), S. 189ff.

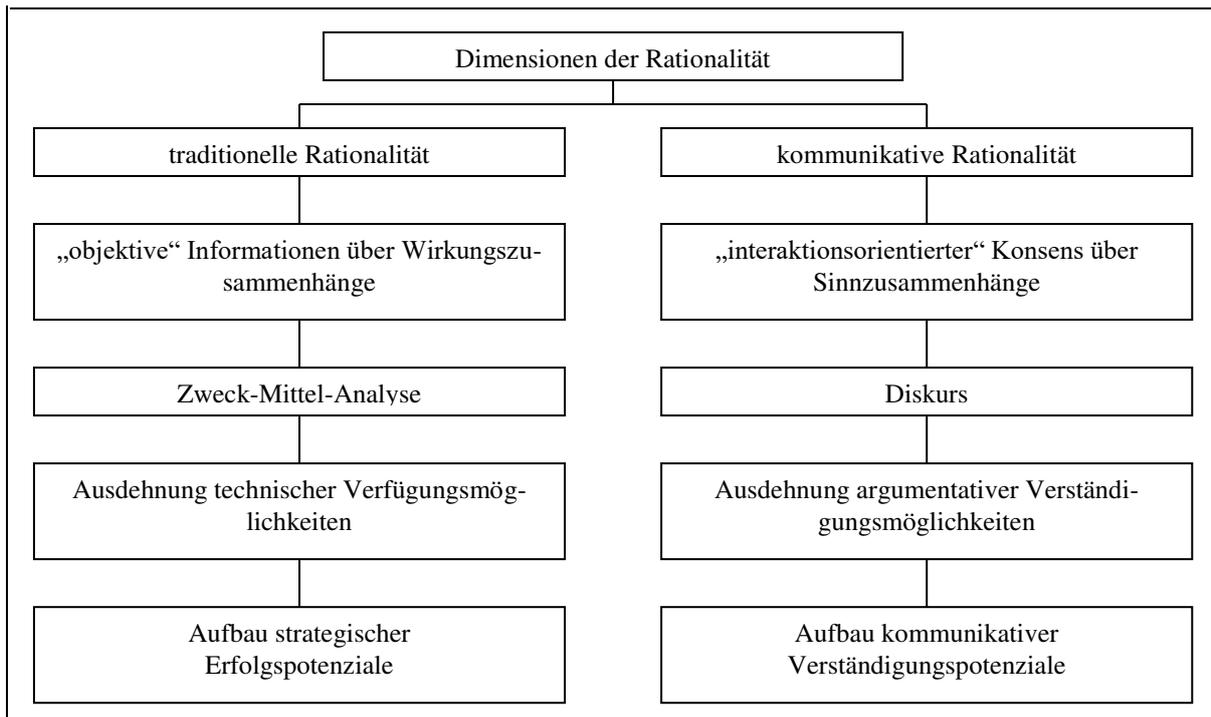


Abbildung 17: Die Konzeption einer zweidimensionalen Führungsrationalität

(Quelle: Dill (1986), S. 299)

Um den Aufbau kommunikativer Verständigungspotenziale im Kontext eines konsensorientierten Managements zu unterstützen, müssen bestimmte Regeln implementiert werden, durch welche die grundsätzlichen Rahmenbedingungen für eine Kommunikationsgemeinschaft geschaffen werden. Insbesondere Verzerrungen des Argumentationsprozesses werden durch eine solche Regelformulierung vermieden. Zur Unterstützung des kommunikativen Prozesses können folgende fünf Anforderungen formuliert werden, die bereits durch ihre Anwendung das Potenzial besitzen, die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur zu erhöhen:<sup>1131</sup>

1. *Partizipation* sämtlicher Betroffener und eine uneingeschränkte und authentische Einbringung derer Bedürfnisse. Durch ein solches Vorgehen wird z.B. der kulturelle Stellenwert der Zusammenarbeit gesteigert. Aber auch Vertrauen, Offenheit, Fürsorge, Fehlertoleranz und der konstruktive Machteinsatz können als wissenskulturelle Elemente positiv beeinflusst werden.

2. *Chancengleichheit* für sämtliche Beteiligte, d.h. ausschließlich Argumentationen sind von Bedeutung, während Personen, organisationale Rollen, Institutionen oder Traditionen keine Rolle spielen. Hierdurch kann insbesondere der Grad an kultureller Offenheit gesteigert werden, da durch eine solche Vorgehensweise ein offener Diskurs unabhängig von Hierarchieebenen ermöglicht wird. Es ergeben sich aber auch positive Effekte für die kulturellen Ele-

<sup>1131</sup> Vgl. im Folgenden Ulrich (1983), S. 75; Dill (1986), S. 300f.; Dill/Hügler (1997), S. 193f.

mente des Vertrauens, der Zusammenarbeit, der Fürsorge oder des konstruktiven Machteinsatzes.

3. *Zwanglosigkeit*, indem auf Sanktionen und persuasive Maßnahmen verzichtet wird. Insbesondere das kulturelle Element der Fehlertoleranz wird hierbei gestärkt, da etwaige Fehler nicht sanktioniert werden. Zusätzlich dazu können aber auch alle anderen Elemente einer Wissenskultur durch einen Verzicht auf Sanktionen begünstigt werden.

4. *Universalisierbarkeit*, d.h. es dürfen nur Argumente eingebracht werden, die allgemein akzeptierbar sind. Ein solches Vorgehen begünstigt das Vertrauen zwischen den Unternehmensmitgliedern, da auch Führungspersonen ihren eigenen Willen aufgrund von hierarchischen Machtverhältnissen nicht durchsetzen können. Aber auch die kulturelle Bedeutung der Zusammenarbeit oder der konstruktive Machteinsatz können gestärkt werden.

5. *Rationale Motivation* der Beteiligten, d.h. die Teilnehmer müssen gewillt sein, unvoreingenommen und vernünftig sämtliche Argumentationen zu prüfen und zu argumentieren. Darüber hinaus muss das Ziel verfolgt werden, einen Konsens zu erreichen, der für jeden zumutbar ist. Hierdurch wird vor allen Dingen das Vertrauen zwischen den Unternehmensmitgliedern begünstigt, da sämtliche Hierarchieebenen gleichbedeutend in die Konsensbildung einbezogen werden. Zusätzlich können durch ein solches Vorgehen aber auch alle anderen Elemente einer Wissenskultur positiv beeinflusst werden.

Es ist an dieser Stelle zu bemerken, dass die genannten Anforderungen in der Praxis mit Umsetzungsschwierigkeiten belegt sein können. Insbesondere Spannungsverhältnisse im Unternehmen führen oftmals dazu, dass ein zielgerichteter Diskurs in der Praxis verhindert und dadurch eine Konsensfindung auf der Grundlage von kommunikationsorientierten Argumentationen gestört wird. Es erscheint in diesem Kontext praktikabel, die genannten Regeln als pragmatische Rahmenbedingungen zur Durchführung eines konsensorientierten Managements zu interpretieren. Dabei sollte ein offener Diskurs als Leitidee begriffen werden, die dazu beitragen kann, dass eine Konsensfindung im Unternehmen unterstützt und dadurch auch die Wissensorientierung der Unternehmenskultur erhöht wird.<sup>1132</sup> Zusätzlich können weiterführende Managementmethoden, wie z.B. ein „Management by Objectives“, ein „Management by Delegation“ oder ein „Management by Walking Around“, den Erfolg eines konsensorientierten Managements unterstützen, indem sie Freiräume fördern, die zur Selbständigkeit der Mitarbeiter beitragen und dadurch einen tragfähigen Kommunikations- und Verständigungsprozess begünstigen.<sup>1133</sup> Gleichzeitig besitzen die genannten Methoden das Potenzial, die

<sup>1132</sup> Vgl. Dill (1986), S. 301f.; Dill/Hügler (1997), S. 193.

<sup>1133</sup> Vgl. Dill (1986), S. 304f.; Dill/Hügler (1997), S. 195; vgl. zu den genannten Management-by-Methoden auch Abschnitt 4.1.2.2 der vorliegenden Arbeit.

Elemente einer Wissenskultur positiv zu determinieren. So kann durch eine Erweiterung der individuellen Handlungsspielräume insbesondere das kulturelle Element der Autonomie gefördert werden, es ergeben sich aber auch Potenziale in Bezug auf die Offenheit, das Vertrauen, die Fehlertoleranz oder den konstruktiven Umgang mit Macht. Wie bereits erörtert, ist allerdings von einer allgemeingültigen Wirkungsweise der vorgestellten Maßnahmen abzusehen. Tabelle 49 bietet einen *exemplarischen* Überblick über mögliche Vorgehensweisen im Rahmen eines konsensorientierten Managements.

	<b>Beispiele für das Vorgehen im Rahmen eines konsensorientierten Managements zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Sinnzusammenhängen durch kommunikative Diskurse.</li> <li>• Einbezug sämtlicher Betroffener in Entscheidungsprozesse.</li> <li>• Herausstellung von Wissen als wesentliche Erfolgsgröße im Unternehmen.</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf hierarchisch legitimierte Macht.</li> <li>• Ausschließliche Einbringung von Argumenten, die allgemein akzeptierbar sind.</li> <li>• Schaffung eines Konsenses, der für sämtliche Anspruchsgruppen zumutbar erscheint.</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme sämtlicher Betroffener am Prozess des konsensorientierten Managements.</li> <li>• Förderung eines offenen Diskurses zur Steigerung der Kommunikationsintensität.</li> <li>• Schaffung eines Konsenses, der für alle Beteiligten umsetzbar ist.</li> </ul>
<b>Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancengleichheit für sämtliche Beteiligte unabhängig von Hierarchieebenen.</li> <li>• Betonung der Bedeutung argumentativer Offenheit.</li> <li>• Ablehnung von Sanktionen im Rahmen des kommunikativen Diskurses.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Handlungsspielräumen zum kommunikativen Austausch.</li> <li>• Schaffung von Möglichkeiten zur Selbstreflexion der beteiligten Akteure.</li> <li>• Förderung eigenständig erarbeiteter und allgemein akzeptierter Argumentationen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen.</li> </ul>
<b>Lernbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung einer stetigen Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten als Grundlage eines konsensorientierten Managements.</li> <li>• Schaffung von zeitlichen und inhaltlichen Möglichkeiten zur Reflexion der kommunikativen Austauschsituationen.</li> <li>• Herausstellung von Lernbereitschaft als Erfolgsgröße für den Unternehmenserfolg.</li> </ul>
<b>Fürsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung von Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen im Rahmen der kommunikativen Austauschsituationen.</li> <li>• Schaffung einer hierarchiefreien Chancengleichheit der Anspruchsgruppen.</li> <li>• Betonung der Bedeutung von Empathie im Rahmen der Konsensfindung.</li> </ul>
<b>Fehlertoleranz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzicht auf Sanktionen zur Unterstützung kommunikativer Prozesse.</li> <li>• Schaffung von Handlungsspielräumen im Rahmen des kommunikativen Diskurses.</li> <li>• Neutrale Prüfung sämtlicher Argumentationen.</li> </ul>
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschränkung von Kontrollen trotz hierarchisch legitimer Machtgrundlage.</li> <li>• Stetige Selbstreflexion des eigenen Machtverhaltens während der Konsensfindung.</li> <li>• Förderung hierarchiefreier Handlungsspielräume zum kommunikativen Austausch.</li> </ul>

Tabelle 49: Beispiele für das Vorgehen im Rahmen eines konsensorientierten Managements zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung<sup>1134</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>1134</sup> Die präsentierten Beispiele für das Vorgehen im Rahmen eines konsensorientierten Managements zur Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung.

Wie gezeigt wurde, kann ein konsensorientiertes Management dazu beitragen, die allgemeine Wissensorientierung einer Unternehmenskultur sowie die einzelnen Werte und Normen einer wissensorientierten Unternehmenskultur nach Sollberger (2006) zu stärken. Dabei besitzt die hohe Kommunikations- und Interaktionsintensität innerhalb der diskursiven Prozesse des konsensorientierten Managements das Potenzial, Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen auszulösen und dadurch kumuliert eine wissensorientierte Unternehmenskultur zu unterstützen. Aus Sicht des erkenntnistheoretischen Konstruktivismus ist dabei allerdings zu beachten, dass eine gezielte Veränderung der Unternehmenskultur nicht möglich erscheint, da kommunikative Prozesse einer individuellen Interpretation durch den Empfänger unterliegen, welche inhaltlich von der Intention des Senders abweichen kann.

### 7.2.5 Evolutionäres Management

*Evolutionäres Management* stellt eine Managementmethode dar, die wesentlich durch die Annahmen der konstruktivistischen Epistemologie geprägt ist. Führungskräfte sollten sich dabei als Teil der Welt sehen und sich selbst kontinuierlich in ihre eigenen Handlungen einbeziehen.<sup>1135</sup> Damit folgt das evolutionäre Management konstruktivistischen Annahmen, indem z.B. die Konzepte der Autopoiese oder der Viabilität integriert werden.<sup>1136</sup> Radatz (2003) identifiziert den dadurch vollzogenen Paradigmenwechsel im Führungsverhalten insbesondere in folgenden Bereichen:<sup>1137</sup>

- Die Überwindung des „Erkennens“ durch die Annahme des „Konstruierens“.
- Die Überwindung des Denkens in „richtig/falsch-Kategorien“ durch den Einsatz von Viabilitäten.
- Die Überwindung des Glaubens an eine „objektive Realität“ durch das Zulassen von Subjektivität.

Ähnlich wie im Rahmen eines kultursensiblen Managements geht das evolutionäre Management davon aus, dass jedes Verhalten von Führungskräften Einfluss auf die Mitarbeiter nimmt, aber dennoch aufgrund individueller Wirklichkeitskonstruktionen keine gezielte Beeinflussung der Unternehmensmitglieder möglich ist. Führungskräfte müssen daher von Machbarkeitsansprüchen Abstand nehmen und ihre eigene Rolle vielmehr als „Ermöglicher“

---

<sup>1135</sup> Vgl. Radatz (2003), S. 19.

<sup>1136</sup> Vgl. auch Abschnitt 2.3 der vorliegenden Arbeit. Insbesondere das radikal konstruktivistische Konzept des Beobachters wird durch diese Annahme betont, indem eine untrennbare Verbindung zwischen Erkenntnisobjekt und Erkenntnissubjekt unterstellt wird.

<sup>1137</sup> Vgl. im Folgenden Radatz (2003), S. 19ff.

oder „Förderer“ definieren. Der „*Ermöglicher*“ schafft Räume und Grenzen, in denen sich das menschliche Verhalten abspielen kann. Die essentielle Herausforderung besteht darin, ein Mittel zwischen Flexibilität und bestimmten Mindestregeln für die Zusammenarbeit zu finden. Der „*Förderer*“ sorgt hingegen dafür, dass sich die Mitarbeiter gemäß ihrer eigenen Wünsche im Unternehmen weiterentwickeln können. Eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern ist eine wichtige Voraussetzung, um die Rolle des „Förderers“ leben zu können.<sup>1138</sup> Aufgrund der epistemologischen Prämissen des Konstruktivismus entsteht eine Divergenz zum traditionellen, realistisch geprägten Managementbild. Radatz (2003) stellt diesen Unterschied heraus: „Es geht um die Subjektivierung der Leadership-Aufgabe; um die Übernahme der Verantwortung für die Ergebnisse, die durch das immer allgegenwärtige persönliche Handeln entstehen; und um die laufende Infragestellung von Denk- und Vorgangsweisen, um die Entwicklung im Fluss zu halten.“<sup>1139</sup> Auf dieser Basis reduziert sich der Aufgabenbereich des evolutionären Managements auf drei zentrale Bereiche:<sup>1140</sup>

### *1. Selbstreflexion*

Führungskräfte, die kontinuierliche Selbstreflexion praktizieren, werden sich ihrer eigenen positiven oder negativen Beiträge im Unternehmen bewusst und können daraus für zukünftige Vorgehensweisen Lehren ziehen.<sup>1141</sup> Dabei geht es weniger um Ursachenforschung, sondern mehr um eine andauernde Suche nach Ansatzpunkten der Veränderung und Entwicklung. Zusätzlich dazu können Führungskräfte, die ein hohes Maß an Selbstreflexion aufweisen, als Vorbild für ihre Mitarbeiter dienen und deren eigene reflexive Tätigkeit verbessern. Diese Überlegung geht mit dem Einsatz gelebter Wertsysteme einher. Leitfragen wie „Was habe ich zu dem vorliegenden Ergebnis beigetragen?“, „Von welchen Einschätzungen gehe ich aus, die vielleicht nie gemeinsam mit den Betroffenen diskutiert wurden?“ „Von welchen Erwartungen gehe ich aus, dass ich so handle, wie ich handle?“ können dazu beitragen, den Grad an Selbstreflexion zu erhöhen. Im Kontext einer wissensorientierten Unternehmenskultur sollten Führungskräfte daher ihren eigenen Wissensumgang reflektieren sowie durch eine etwaige Veränderung ihrer Verhaltensweisen die eigene Wissensorientierung stärken. Mitarbeiter können durch dieses Vorgehen angeregt werden, sich verstärkt mit wissensbezogenen Themenbereichen auseinanderzusetzen, wodurch kumuliert eine wissensorientierte Unterneh-

---

<sup>1138</sup> Vgl. Radatz (2003), S. 27ff.

<sup>1139</sup> Radatz (2003), S. 30.

<sup>1140</sup> Vgl. im Folgenden Radatz (2003), S. 30ff.

<sup>1141</sup> Für Maturana/Bunnell (2003a) ist Reflexion: „[...] ein Vorgang, der darin besteht, sich selbst zum Objekt der eigenen Situation zu machen und sich selbst und die Situation aus dieser Perspektive zu betrachten.“ (Maturana/Bunnell (2003a), S. 145, Hervorhebungen nicht übernommen).

menskultur begünstigt wird. Gleichzeitig fördert Selbstreflexion auch die einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur. So kann die individuelle Lernbereitschaft durch Selbstreflexion verbessert werden, indem vergangene Handlungen infrage gestellt werden und Lernen für die Zukunft einen erhöhten Stellenwert erhält. Das kulturelle Element der Zusammenarbeit wird hingegen gestärkt, wenn den Führungskräften durch Selbstreflexion deutlich wird, dass Handlungsergebnisse durch eine bessere Zusammenarbeit gesteigert werden können und die eigene Rolle im Team kritisch auf Verbesserungspotenziale hin beurteilt wird. Ähnliche Überlegungen gelten für sämtliche Elemente einer Wissenskultur. Tabelle 50 gibt einen Überblick über die möglichen positiven Auswirkungen der Selbstreflexion auf die unternehmenskulturelle Wissensorientierung. Neben der allgemeinen Wissensorientierung werden dabei insbesondere die einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur fokussiert. Es ist auf den *exemplarischen Charakter* der gewählten Ausführungen hinzuweisen.

	<b>Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Selbstreflexion</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	Selbstreflexion trägt dazu bei, dass Lernen und Wissensaspekte im Unternehmen betont werden. Dies setzt voraus, dass Führungskräfte ihre eigenen wissensbezogenen Beiträge zur Wertschöpfung analysieren und in Handlungen umsetzen.
<b>Vertrauen</b>	Selbstreflexion vergrößert das Vertrauen, indem Führungskräfte ihre eigenen Handlungen hinterfragen und verstehen, dass wechselseitiges Vertrauen die Grundlage für den gemeinsamen Unternehmenserfolg darstellt.
<b>Zusammenarbeit</b>	Zusammenarbeit wird durch Selbstreflexionsprozesse verbessert, wenn die eigene Rolle der Führungskräfte in einer Gruppe hinterfragt und Handlungen angepasst werden.
<b>Offenheit</b>	Der Grad an Offenheit wird durch Selbstreflexion erhöht, wenn Führungskräften deutlich wird, dass eine offene Umgangsweise die Handlungsergebnisse verbessern kann.
<b>Autonomie</b>	Selbstreflexion stärkt die Autonomie, indem sie ein Hinterfragen von Handlungen und Einstellungen ermöglicht. Führungskräfte werden unter einer solchen Prämisse zusätzliche Handlungsspielräume eröffnen.
<b>Lernbereitschaft</b>	Selbstreflexion verändert die Lernbereitschaft von Führungskräften, wenn diese feststellen, dass ein hoher Grad an Lernbereitschaft die individuellen Handlungsergebnisse verbessern kann.
<b>Fürsorge</b>	Der Grad an Fürsorge wird durch Selbstreflexion erhöht, wenn der Umgang mit den anderen Unternehmensmitgliedern hinterfragt und in fürsorgeorientierte Handlungen umgesetzt wird.
<b>Fehlertoleranz</b>	Selbstreflexion verbessert die Fehlertoleranz von Führungskräften, wenn eigene Fehler als Wege zur richtigen Lösung interpretiert werden.
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	Selbstreflexion fördert den konstruktiven Machtumgang. Dies gilt insbesondere, wenn Führungskräfte erkennen, dass sich ein autoritärer Machteinsatz kontraproduktiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Tabelle 50: Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Selbstreflexion auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur<sup>1142</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>1142</sup> Die präsentierten Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Selbstreflexion auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Radatz (2003) entwickelt (vgl. Radatz (2003), S. 30f.).

## 2. Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten

Sämtliche Handlungen von Führungskräften im Unternehmen besitzen das Potenzial, Grenzen und Möglichkeiten für die Unternehmensmitglieder zu schaffen. Regeln, Vorgehensweisen, Prozesse und Strukturen legen fest, was im Unternehmen auf welche Art getan wird. Ein evolutionäres Management stellt die festgelegten Grenzen und Möglichkeiten ständig zur Disposition und nutzt die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter für die organisationale Weiterentwicklung. Die relevanten Bereiche, die laufend überdacht werden müssen, sind z.B. die geltenden Regeln, Unternehmens- und Teamprozesse, Organisationsstrukturen, Informations- und Beziehungsstrukturen, Kommunikationsstrukturen und Handlungsmuster. Bezüglich der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur kann die Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten insbesondere dazu beitragen, dass Wissensaspekte im Unternehmen erörtert und in ihrer Bedeutung gesteigert werden. Regeln, Vorgehensweisen, Prozesse und Strukturen müssen hinsichtlich ihrer Wissensorientierung überprüft, Grenzen und Möglichkeiten der Wissensprozesse durch den Einbezug individueller Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder unternehmensspezifisch abgestimmt werden. Insbesondere die stetige Thematisierung und Weiterentwicklung der Wissensaspekte führt dazu, dass Selbstreflexionsprozesse der Unternehmensmitglieder bezüglich dieses Themenfeldes dauerhaft stattfinden und in die unternehmerische Entwicklung einfließen. Langfristig kann dadurch die Bedeutsamkeit von Wissen im Unternehmen ansteigen. Gleiches gilt für sämtliche Elemente einer Wissenskultur. So können z.B. die geltenden Regeln in Teamprozessen wissensspezifisch reflektiert werden, um dadurch den Stellenwert der Zusammenarbeit für die Wertschöpfung zu betonen. Offenheit wird unterstützt, indem Grenzen minimiert und Beziehungsstrukturen zwischen den Unternehmensmitgliedern unterschiedlicher Hierarchien neu definiert werden. Tabelle 51 beinhaltet *Beispiele* für wissensbezogene Potenziale, die durch die Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten entstehen.

	<b>Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	Durch den Einbezug individueller Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder werden Grenzen und Möglichkeiten eines Wissensmanagements unternehmensspezifisch abgestimmt. Die Thematisierung dieser Aspekte führt dazu, dass die individuelle Wissensorientierung ansteigt.
<b>Vertrauen</b>	Vertrauen wird positiv determiniert, wenn Beziehungsstrukturen unter Einbezug der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter überdacht und Freiräume geschaffen werden.
<b>Zusammenarbeit</b>	Der Stellenwert der Zusammenarbeit steigt an, wenn die Bedeutung der Zusammenarbeit für die Wertschöpfung betont und Teamprozesse gefördert werden.
<b>Offenheit</b>	Offenheit wird unterstützt, indem hierarchische Grenzen minimiert und Beziehungsstrukturen zwischen den Unternehmensmitgliedern unterschiedlicher Hierarchien neu definiert werden.
<b>Autonomie</b>	Eine generelle Einschränkung von Grenzen und eine Präsentation von Möglichkeiten

	unter Einbezug verschiedener Wirklichkeitskonstruktionen tragen dazu bei, dass die Autonomie im Unternehmen ansteigt.
<b>Lernbereitschaft</b>	Lernbereitschaft wird gefördert, wenn in Abstimmung mit den Unternehmensmitgliedern zeitliche und inhaltliche Freiräume zum Lernen geschaffen und Lernbarrieren überwunden werden.
<b>Fürsorge</b>	Die gegenseitige Fürsorge im Unternehmen steigt an, wenn deutlich wird, dass Unterstützungs- und Hilfeleistungen förderliche Prozesse im Unternehmen darstellen und ihnen entsprechende Freiräume eingeräumt werden. Auch hierbei sind die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter einzubeziehen.
<b>Fehlertoleranz</b>	Der Stellenwert der Fehlertoleranz nimmt zu, wenn Sanktionen für Fehlverhalten eingeschränkt und dadurch bisherige Handlungsmuster positiv verändert werden. Die Abstimmung der Grenzen sollte unter Einbezug der Wirklichkeitskonstruktionen der relevanten Individuen geschehen.
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	Die Konstruktivität des Machteinsatzes steigt an, wenn durch die Präsentation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen deutlich wird, dass sich autoritäre Macht als kontraproduktiv erweisen kann. Eine Neudefinition und Erweiterung von Grenzen kann hieraus resultieren.

Tabelle 51: Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur.<sup>1143</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

### 3. Vernetzung aller Beteiligten durch Kommunikation und Reflexion

Evolution findet nicht geplant durch einzelne Individuen statt, sondern entwickelt sich durch wechselseitige Beeinflussung sämtlicher Unternehmensmitglieder und Beteiligter weiter. Eine wichtige Aufgabe eines evolutionären Managements besteht darin, die Betroffenen an der Infragestellung des Unternehmens zu beteiligen. „Diesen Gedanken vorausgesetzt, verändern sich unsere Veränderungsprozesse grundlegend: Sie werden nicht mehr von einer Handvoll Menschen im Unternehmen er- und durchlebt und dann mittels ‚Training‘ den anderen betroffenen zugänglich gemacht, sondern die Leader bauen einen laufenden Prozess der Kommunikation, der offenen Reflexion, der Ideensammlung und gemeinsamen Entscheidung auf, welcher quer durch die Hierarchien und Bereiche Erfahrungen, Sichtweisen und Wünsche zusammenfasst, um laufende Weiterentwicklungen zu ermöglichen.“<sup>1144</sup> Diese Vorgehensweise impliziert, dass nur durch den Einbezug der Wirklichkeitskonstruktionen sämtlicher Unternehmensmitglieder eine tragbare Basis für eine erfolgreiche Evolution geschaffen werden kann.<sup>1145</sup> Die Vernetzung aller Beteiligten durch Kommunikation und Reflexion ist daher als bedeutend zur Steigerung der Wissensorientierung einzuschätzen. Kommunikative und reflexive Prozesse tragen dazu bei, dass dem Wissen sämtlicher Unternehmensmitglieder ein

<sup>1143</sup> Die präsentierten Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Radatz (2003) entwickelt (vgl. Radatz (2003), S. 32).

<sup>1144</sup> Radatz (2003), S. 33.

<sup>1145</sup> Vgl. zu den Grundprinzipien eines erfolgreichen Kommunizierens aus Sicht des evolutionären Managements auch Stewart (2003), S. 128f.

hoher Stellenwert eingeräumt wird und Erfahrungen und viable Lösungswege in Bezug auf einzelne Prozesse oder die gesamte Unternehmensentwicklung weitergegeben werden. Kommunikation und Interaktion sind dabei wesentlich, um Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen auszulösen. Werden zusätzlich dazu während der Vernetzung Wissensaspekte im Unternehmen betont, kann eine solche Thematisierung bewirken, dass der Stellenwert von Wissen innerhalb der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen und kumuliert in Bezug auf die Unternehmenskultur ansteigt und viable Lösungen zum Umgang mit Wissen im Unternehmen gefunden werden. Ähnliche Zusammenhänge gelten auch in Bezug auf die Elemente einer Wissenskultur. So kann Kommunikation z.B. dazu beitragen, dass Vertrauen im Unternehmen aufgebaut wird, welches eine unerlässliche Grundlage für die Zusammenarbeit darstellt. Auch die Fehlertoleranz kann durch eine stetige Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen gesteigert werden. Welche weiteren positiven Auswirkungen sich in Bezug auf eine Wissenskultur durch kommunikative und reflexive Prozesse ergeben können, wird in Tabelle 52 dargestellt. Dabei ist der *exemplarische Charakter* der Ausführungen zu beachten.

	<b>Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Vernetzung durch Kommunikation und Reflexion</b>
<b>Allgemeine Wissensorientierung</b>	Eine Vernetzung durch Kommunikation und Reflexion trägt dazu bei, dass eine verstärkte Thematisierung von Wissen stattfindet, individuelle Wirklichkeitskonstruktionen abgestimmt und Perturbationen derselben ausgelöst werden.
<b>Vertrauen</b>	Eine kommunikative Vernetzung ist als wesentliche Grundlage anzusehen, um Vertrauen im Unternehmen aufzubauen. Dies gilt insbesondere für eine hierarchieübergreifende Kommunikation und Reflexion.
<b>Zusammenarbeit</b>	Zusammenarbeit wird durch eine Vernetzung von Kommunikation und Reflexion gefördert. Der Einbezug verschiedener Wirklichkeitskonstruktionen trägt dazu bei, dass die Effektivität der Zusammenarbeit ansteigen kann.
<b>Offenheit</b>	Eine kommunikative und reflexive Vernetzung beeinflusst die Offenheit im Unternehmen positiv, wenn hierarchieübergreifende Wirklichkeitskonstruktionen abgestimmt und gleichbedeutend behandelt werden.
<b>Autonomie</b>	Die Autonomie im Unternehmen steigt durch eine kommunikative und reflexive Vernetzung an, wenn durch die Erörterung verschiedener Wirklichkeitskonstruktionen Handlungsspielräume für einzelne Unternehmensmitglieder eröffnet werden.
<b>Lernbereitschaft</b>	Eine kommunikative und reflexive Vernetzung trägt dazu bei, dass Lernen auf Grundlage individueller Wirklichkeitskonstruktionen verstärkt thematisiert wird und die individuelle Bedeutung der Lernbereitschaft ansteigt.
<b>Fürsorge</b>	Die Fürsorge im Unternehmen wird durch eine vernetzte Kommunikation und Reflexion positiv beeinflusst, da durch die Präsentation der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen Perturbationen der Mitarbeiterkonstruktionen ausgelöst werden können, die Unterstützungleistungen und Hilfestellungen anregen.
<b>Fehlertoleranz</b>	Die Fehlertoleranz im Unternehmen verbessert sich, wenn verschiedene Hierarchieebenen vernetzt werden. Durch die Präsentation verschiedener Wirklichkeitskonstruktionen können Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen ausgelöst werden, durch welche ein Verständnis für etwaige Fehler anderer Unternehmensmitglieder gefördert wird. Fehler können dadurch als Weg zur Problemlösung umgedeutet werden.
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	Eine kommunikative und reflexive Vernetzung unter Einbezug verschiedener Hierarchieebenen und Wirklichkeitskonstruktionen begünstigt die Einstellung und das Verständnis des Managements, dass ein autoritärer Machteinsatz kontraproduktiv sein kann.

Dadurch steigt der Stellenwert eines konstruktiven Umgangs mit Macht an.
--

Tabelle 52: Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Vernetzung durch Kommunikation und Reflexion auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur<sup>1146</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Steigerung des Lernens und der Wissensweitergabe im Unternehmen empfehlen Maturana/Bunnell (2003b) unter evolutionären Gesichtspunkten die Schaffung einer *Fehlerkultur*. Da dieser Zusammenhang mit den bisherigen Überlegungen zur Bedeutung von Fehlertoleranz im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmenskultur einhergeht, wird abschließend das von ihnen präsentierte Gedankenkonstrukt als exemplarischer Exkurs dargestellt, die Bedeutung einer Fehlerkultur aus Sicht des Konstruktivismus begründet und damit der Bereich des evolutionären Managements abgeschlossen.<sup>1147</sup> Fehler beziehen sich nach Maturana/Bunnell (2003b) immer auf vergangene Handlungen: „Wir sagen meist, dass wir gestern oder vor einiger Zeit einen Fehler gemacht haben. Zu dem Zeitpunkt aber, an dem wir das getan haben, von dem wir heute sagen, dass es ein Fehler war, waren wir der festen Überzeugung, das Richtige getan zu haben. Wenn wir zu jener Zeit nicht ganz sicher waren, das Richtige zu tun, würden wir das nicht als Fehler bezeichnen, sondern als falsche Entscheidung [...]“<sup>1148</sup> Auf unternehmerische Entscheidungen und Planungen bezogen ist es daher unumgänglich, dass Unvorhergesehenes auftritt, welches zuvor nicht in die Planungen einbezogen wurde. Dieses Unvorhergesehene kann entweder als Fehlschlag oder als Chance interpretiert werden. Ist den Unternehmensmitgliedern bewusst, dass Fehler nicht zu vermeiden sind und zusätzlich dazu aus Sicht des evolutionären Managements die Chance zu evolutionäre Veränderungen bieten, trägt dies dazu bei, dass Fortschritte und Weiterentwicklungen im Unternehmen durch Fehler gefördert werden. Eine Fehlerkultur unterstützt diesen Zusammenhang und bietet das Potenzial, Wissensaspekte im Unternehmen positiv herauszustellen. Das Management sollte also etwaige Fehler als Anstoß für Veränderungen ansehen und durch diese Interpretation und Umdeutung die positiven Lerneffekte von Fehlern kommunikativ herausstellen. Dadurch können Veränderungen der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen ausgelöst werden, durch welche kumuliert eine Fehlerkultur unterstützt wird. Diese Einschätzung

<sup>1146</sup> Die präsentierten Beispiele für die positiven Auswirkungen einer Vernetzung durch Kommunikation und Reflexion auf die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur wurden theoretisch hergeleitet und besitzen daher weder einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf eine empirische Verankerung. Die genannten Inhaltsbereiche wurden in Anlehnung an Radatz (2003) entwickelt (vgl. Radatz (2003), S. 32f.).

<sup>1147</sup> Vgl. im Folgenden Maturana/Bunnell (2003b), S. 222ff.

<sup>1148</sup> Maturana/Bunnell (2003b), S. 223.

geht mit den zuvor genannten Überlegungen einher und stellt eine weitere Möglichkeit dar, um evolutionäres Management zur Steigerung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung einzusetzen.

### **7.3 Zwischenfazit: Zusammenfassender Überblick über die weiterführenden Gestaltungsmöglichkeiten einer wissensorientierten Unternehmenskultur**

Die vorangehenden Abschnitte haben deutlich gemacht, dass neben den Instrumenten aus den Bereichen Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung ein ebenso breites Spektrum an weiterführenden Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden ist, um die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur zu verändern. Aufbauend auf den in den Abschnitten 6.3.2.1 und 6.3.3.1 präsentierten *Gestaltungszielen* sowie den in den Abschnitten 6.3.2.2 und 6.3.3.2 dargestellten *Gestaltungsstrategien* besitzen diese das grundsätzliche Potenzial, Wissen im Unternehmen zu betonen und dessen Bedeutung in unternehmenskulturelle Werte und Normen zu integrieren. Der folgende Abschnitt resümiert die exemplarisch ausgewählten Instrumente und ordnet sie erneut den Epistemologien des Realismus und des Konstruktivismus zu.

#### **Realismus**

Neben der Entwicklung eines kulturkonformen Leitbildes wurden Maßnahmen der symbolischen Repräsentation, eine wissensorientierte Personalplanung, eine wissensorientierte Anreizgestaltung sowie gelebte Wertsysteme exemplarisch als Gestaltungsinstrumente aus Sicht des erkenntnistheoretischen *Realismus* vorgestellt. Die erörterten Instrumente stellen verschiedene Facetten der Kulturgestaltung dar und wurden in Bezug auf den gewünschten Effekt der Wissenssteigerung angepasst. Einem *wissensorientierten Leitbild* kommt dabei eine richtungweisende Orientierungsfunktion zu, indem wissensorientierte Werte und Normen schriftlich fixiert und für sämtliche Unternehmensmitglieder zugänglich gemacht werden. Neben einer allgemeinen Wissensorientierung können durch Hervorhebung der einzelnen Dimensionen einer Wissenskultur auch diese für eine Wissenskultur relevanten Kulturdimensionen betont und dadurch die Werte, Normen und schließlich auch Handlungsweisen der Unternehmensmitglieder hin zur Wissensorientierung verändert werden. Aus Sicht des Realismus ist diese Vorgehensweise als adäquat zu betrachten, da davon auszugehen ist, dass die Unternehmensmitglieder die Intentionen eines Leitbildes erkennen und ihre Werte und Normen am gewünschten Soll-Zustand ausrichten.<sup>1149</sup> Maßnahmen der *symbolischen Repräsentation*

---

<sup>1149</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.1 der vorliegenden Arbeit.

tion fokussieren ebenfalls die Machbarkeitsansprüche des Managements. Symbole und symbolische Handlungen nehmen dabei Einfluss auf die Mitarbeiter, die Entwicklung, Förderung und Pflege von Symbolen obliegt den Führungskräften. Der Sinngehalt von Symbolen kann über symbolische Führungsaktivitäten, wie z.B. die Schaffung von Ritualen, Riten oder Zeremonien, vermittelt werden. Aus Sicht des Realismus kann zwar grundsätzlich angenommen werden, dass die Unternehmensmitglieder symbolische Aktivitäten des Managements erkennen können, dennoch ist zu beachten, dass die gewünschte Interpretation von Symbolen durch das Management und die Interpretation durch die Unternehmensmitglieder voneinander abweichen können.<sup>1150</sup> Weiterhin wurden die Wirkungen einer *wissensorientierten Personalplanung* diskutiert. Diese bezieht sich im vorliegenden Fall auf die Auswahl, die Einführung sowie den Abbau von Mitarbeitern mit dem Ziel, die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu steigern.<sup>1151</sup> Die Maßnahmen der Personalplanung können durch eine *wissensorientierte Anreizgestaltung* ergänzt werden. Anreize können eingesetzt werden, um den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu verbessern und dadurch auch die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu steigern. Neben rein monetären Anreizen tragen auch immaterielle Anreize, wie z.B. Weiterbildungen, Auszeichnungen oder Beförderungen, zur Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter bei. Anreize stellen in diesem Kontext ein wirksames Mittel zur Lenkung der Mitarbeiter dar, da sie die motivationalen Strukturen der Mitarbeiter in eine gewünschte Richtung lenken.<sup>1152</sup> Schließlich können sämtliche Maßnahmen zur Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur unter den Prämissen des Realismus durch ein *gelebtes Wertesystem* ergänzt werden. Durch Vorleben der zuvor definierten Werte und Normen durch die Führungskräfte wird sichergestellt, dass die alltägliche Anwendung der ausgewählten unternehmenskulturellen Elemente im Unternehmen eine handlungsleitende Wirkung auch auf der operativen Ebene entfaltet. Dies gilt sowohl für die allgemeine Wissensorientierung als auch für die einzelnen Elemente einer Wissenskultur. Zwar kann aus Sicht des Realismus davon ausgegangen werden, dass auch eine schriftlich fixierte Unternehmenskultur ohne größere Reibungsverluste von den Unternehmensmitgliedern wahrgenommen wird, die handlungsorientierte Umsetzung wird durch gelebte Wertesysteme allerdings zusätzlich unterstützt. Eine situative Prüfung der unternehmenskulturellen Werte und Normen gibt Aufschluss darüber, welche dieser Elemente durch das Management vorgelebt werden sollten.<sup>1153</sup>

---

<sup>1150</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1151</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1152</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1153</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.5 der vorliegenden Arbeit.

## Konstruktivismus

Aus Sicht des epistemologischen *Konstruktivismus* ändert sich diese Vorgehensweise. Gestaltungsinstrumente sind dabei weder im Ergebnis planbar noch zielgenau einzusetzen, sondern eher daran interessiert, die Mitarbeiter für Wissensaspekte im Unternehmen empfindlich zu machen. Diese primäre Aufgabe wird durch ein *kultursensibles Management* grundsätzlich unterstützt. Dabei muss sich das Management seiner begrenzten Rolle als Kulturträger und -gestalter bewusst sein, kulturelle Veränderungen wahrnehmen und das eigene Verhalten im Alltag darauf abstimmen. So kann die Unternehmensführung z.B. neben Sachentscheidungen Wissensaspekte betonen und durch kommunikatives Verhalten oder Handlungsweisen eine Beeinflussung der individuellen Mitarbeiterkonstruktionen erreichen. Gelebte Wertesysteme sind dabei auch aus Sicht des Konstruktivismus geeignet, um Veränderungen der Mitarbeiterkonstruktionen auszulösen.<sup>1154</sup> Auch eine *Veränderung der Organisationsstrukturen* weist positive Effekte für die unternehmenskulturelle Wissensorientierung auf. Dieser Annahme liegt die Vermutung zugrunde, dass betriebliche Strukturen Rahmenbedingungen zum Wissensaustausch schaffen und dadurch die Kultur eines Unternehmens prägen. Insbesondere Organisationsstrukturen, die klein, flexibel, wenig komplex sowie durch einen geringen Grad an Formalisierung und Standardisierung geprägt sind, können eine Wissenskultur positiv unterstützen.<sup>1155</sup> Eine *kulturkonforme Kommunikation* besitzt ebenfalls das Potenzial, die Wissensorientierung der Unternehmenskultur zu begünstigen. Kommunikation erweist sich aus Sicht des Konstruktivismus als wesentliches Mittel, um die Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder zu beeinflussen. Neben der Sachebene der Kommunikation ist insbesondere die symbolische Ebene, die z.B. unternehmensspezifische Geschichten, Erzählungen, Legenden oder Mythen umfasst, von Bedeutung. Diese symbolische Ebene kann die Ausbildung wissensorientierter Werte und Normen unterstützen und dadurch konsistente Beziehungen zwischen den Unternehmensmitgliedern ausbilden und stabilisieren. Allerdings ist aus Sicht des Konstruktivismus nicht anzunehmen, dass die gewünschte Intention der symbolischen Kommunikation auf gleiche Art vom Empfänger interpretiert wird. Dies liegt darin begründet, dass Wirklichkeitskonstruktionen an das Individuum gekoppelt sind, wodurch eine an Objektivitätskriterien orientierte Kulturgestaltung ausgeschlossen werden kann.<sup>1156</sup> Ebenso an Veränderungen durch Kommunikation und Dialog ist ein *konsensorientiertes Management* interessiert. Entscheidungsprozesse sollten dabei unter Einbezug der relevanten Mitarbeiter stattfinden, wodurch nicht nur die Viabilität der Entscheidungen verbessert werden kann, son-

---

<sup>1154</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.1 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1155</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1156</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.3 der vorliegenden Arbeit.

dern darüber hinaus die Werte und Normen der Unternehmensmitglieder in eine wissensfreundliche Richtung verändert werden. Die Integration unterschiedlicher Wirklichkeitskonstruktionen in einen dialogischen Prozess bietet das Potenzial, neben einem konstruktiven Machteinsatz z.B. das gegenseitige Vertrauen, die Zusammenarbeit, die Offenheit oder die Fürsorge als wissenskulturelle Elemente zu stärken.<sup>1157</sup> Ein weiteres konstruktivistisch orientiertes Gestaltungsinstrument ist schließlich im *evolutionären Management* zu verorten. Dieses stellt eine Managementmethode dar, welche gezielte Machbarkeitsansprüche durch die Unternehmensführung ausschließt und stattdessen ein Management durch Selbstreflexion, Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten sowie eine kommunikative und reflexive Vernetzung aller Beteiligten postuliert. Die Führungskräfte selber müssen ihre Rolle als „Ermöglicher“ oder „Förderer“ definieren und von einer exakten Planbarkeit und Zielorientierung Abstand nehmen. Dieses Vorgehen trägt dazu bei, dass die Wissensorientierung der Unternehmenskultur ansteigt, es wird ein grundlegender Rahmen geschaffen, der eine Perturbation der Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter unterstützt. Kumuliert kann so eine wissensorientierte Unternehmenskultur begünstigt werden.<sup>1158</sup>

Resümierend wurde in den *Abschnitten sechs und sieben* deutlich, dass die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur aus Sicht des *Realismus* insbesondere durch planbare und überprüfbare Instrumente gesteigert werden kann, die im strukturellen bzw. personellen Bereich zu verorten sind und die von der Unternehmensführung angeregt werden. Hierbei können sich z.B. ein wissensorientiertes Zielvereinbarungssystem, eine gezielte Leitbildentwicklung oder eine wissensorientierte Personalauswahl als sinnvoll und kongruent zum Denkgerüst des Realismus erweisen. Demgegenüber ist die Gestaltung der Kultur aus Sicht des *Konstruktivismus* weniger an Messbarkeit und Planbarkeit interessiert, sondern stellt die Schaffung von Kontexten in den Mittelpunkt, durch welche die Wissensorientierung der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen gefördert und kumuliert eine wissensorientierte Unternehmenskultur unterstützt wird. Die Rolle des Managers als Interaktionspartner vor Ort ist als wesentlich einzustufen, um die Wissensorientierung der Individuen im Unternehmen zu verändern. Ein wissensorientiertes Mentoring, ein kultursensibles oder ein evolutionäres Management erweisen sich dabei beispielhaft als Mittel, um Kontexte zu gestalten, welche sich positiv auf die Wissensorientierung der Unternehmensmitglieder auswirken können. Allerdings ist davon auszugehen, dass eine zielgerichtete Gestaltung von Kontexten nicht möglich erscheint und Gestaltungsinstrumente eher als Anregung denn als quantifizierbare Leitlinien zu verstehen sind. Abbildung 18 stellt die erörterten Zusammenhänge zusammenfassend dar.

---

<sup>1157</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1158</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.5 der vorliegenden Arbeit.

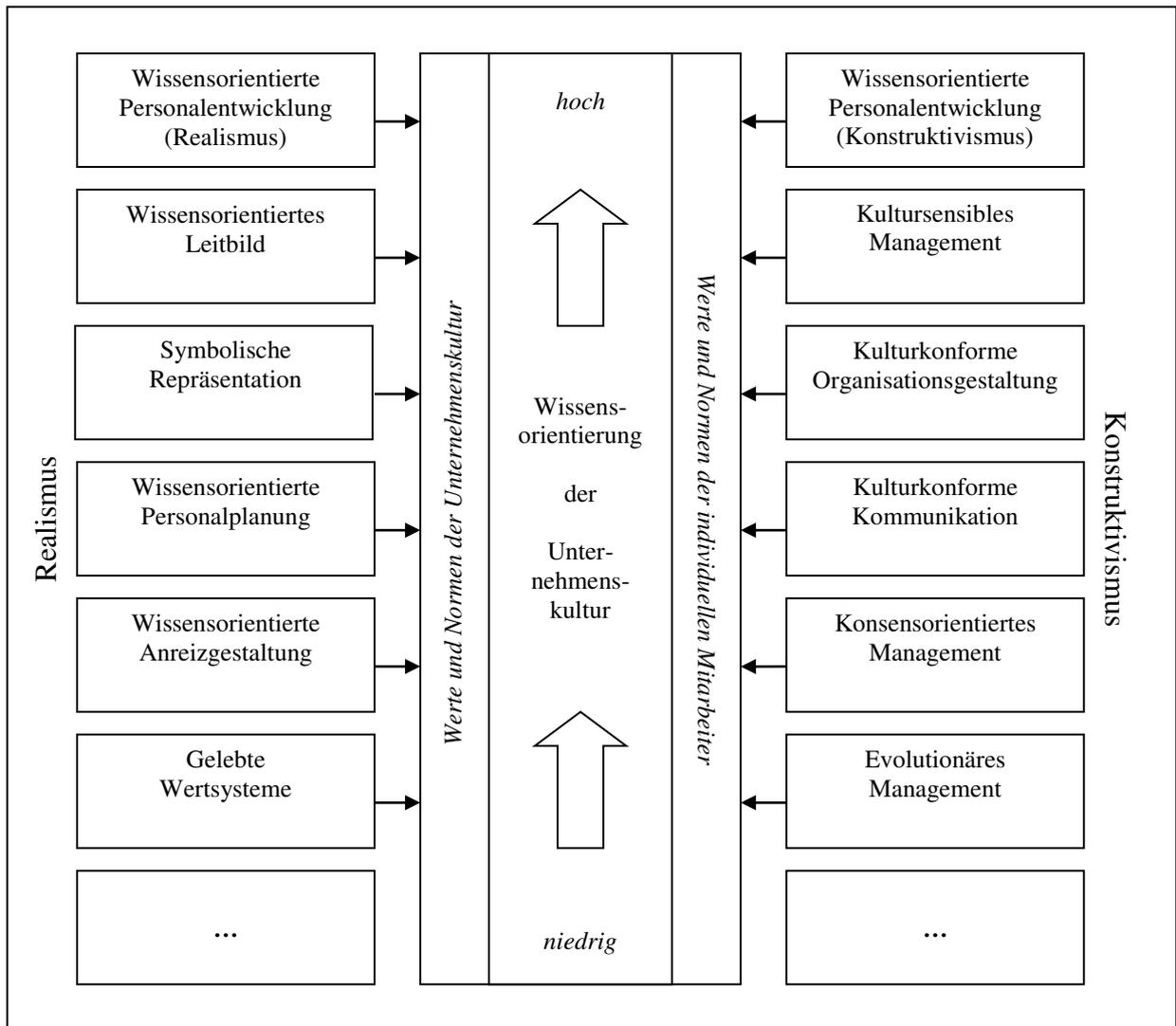


Abbildung 18: Maßnahmen zur Steigerung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung  
(Quelle: Eigene Darstellung)

*„Wir stehen selbst enttäuscht und sehn betroffen,  
Den Vorhang zu und alle Fragen offen.“*

- Bertolt Brecht -

## **8 Zusammenfassende Beurteilung: Wissensorientierte Unternehmenskultur und die Bedeutung erkenntnistheoretischer Grundpositionen**

Wissen ist als zentrale Ressource der unternehmerischen Wertschöpfung anzusehen und bietet für Unternehmen das Potenzial, ihre Wettbewerbsposition auch in komplexen Umweltdynamiken und unter der Prämisse steigender Globalisierungstendenzen zu erhalten oder auszubauen.<sup>1159</sup> In diesem Zusammenhang kommt der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur eine besondere Rolle zu, da diese wesentlich dazu beiträgt, dass Wissensaspekte von den Unternehmensmitgliedern in ihre täglichen Arbeitsabläufe integriert werden.<sup>1160</sup> Ziel der vorliegenden Arbeit war die Verbindung der Konzeptionen der Unternehmenskultur und des Wissensmanagements auf theoretischer Ebene, um dadurch wechselseitige Zusammenhänge zwischen den beiden Konzeptionen zu beleuchten und daraus gezielte Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten. Die wesentlichen Erkenntnisse, die sich aus den vorangegangenen Überlegungen ergeben, werden im Folgenden noch einmal resümiert und mit einem Forschungsausblick sowie mit aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen verbunden.

### **8.1 Zusammenfassung der Kerngedanken: Wissensorientierte Unternehmenskultur als erkenntnistheoretisches Betrachtungsobjekt**

Die Betrachtung unternehmenskultureller und wissensorientierter Zusammenhänge im Unternehmen hat dazu beigetragen, relevante Schnittfelder zu identifizieren und darauf aufbauend zielgerichtete Gestaltungshinweise zu formulieren. Die dabei ausgewählten Perspektiven des Realismus und des Konstruktivismus besitzen, wie in den Abschnitten 3.3 und 4.3 gezeigt, innerhalb der Diskussion im Bereich der Unternehmenskultur und innerhalb der Modelle zum Wissensmanagement eine hohe Bedeutung. Die dichotome Vorgehensweise diente dem Zweck, die klassische betriebswirtschaftliche Denkweise, die eng mit der Epistemologie des Realismus verbunden ist, um eine erkenntnistheoretisch divergierende Perspektive zu erwei-

---

<sup>1159</sup> Vgl. North (2011), S. 1f.

<sup>1160</sup> Vgl. z.B. Reinmann-Rothmeier (2001), S. 17; Alex/Becker/Stratmann (2002), S. 62; Oelsnitz/Hahmann (2003), S. 206; Konlechner/Güttel (2009), S. 48; Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 247.

tern und dadurch die in der betriebswirtschaftlichen Literatur oftmals zu findende Eindimensionalität zu überwinden.

Neben einer kurzen Einführung in den Themenbereich wissensorientierter Unternehmenskultur wurden in *Abschnitt zwei* der vorliegenden Arbeit die *Epistemologien des Realismus sowie des Konstruktivismus* erörtert. Dabei wurde deutlich, dass beide Erkenntnistheorien und deren Spielarten diametrale Aussagen über die Erkennbarkeit der Wirklichkeit ableiten. Während der Realismus grundsätzlich eine Erkennbarkeit der Außenwelt postuliert und an Objektivitätskriterien interessiert ist, verzichtet der Konstruktivismus auf ein solches Objektivitätspostulat und definiert die Wirklichkeit als aktiv erworbenes Konstrukt.<sup>1161</sup>

In *Abschnitt drei* und *vier* wurden theoretische und konzeptionelle Vorüberlegungen zu den Themenbereichen Unternehmenskultur und Wissensmanagement präsentiert. Eine grundlegende Analogie im Aufbau beider Kapitel diente dazu, eine Kombination beider Themenfelder im Anschluss zu ermöglichen. Inhaltlich wurde in *Abschnitt drei* eingangs der Begriff der *Unternehmenskultur* definiert. Neben allgemeinen Inhalten, einer Präsentation von Symbolen als Kulturträger sowie der Darstellung von Funktionen einer Unternehmenskultur wurde vertiefend das Ebenenmodell nach Schein (1995) aufgegriffen. Die inhaltlichen Betrachtungen wurden durch eine Vorstellung bedeutender Unternehmenskulturdefinitionen und einer Abgrenzung von ähnlichen betriebswirtschaftlichen Konzepten ergänzt. Darauf aufbauend wurden in einem weiteren Abschnitt wesentliche Entwicklungslinien der Unternehmenskulturforschung aufgezeigt. Dies geschah mit der Intention, eine wissenschaftstheoretische Fundierung der Unternehmenskulturdiskussion zu erhalten und gleichzeitig eine systematisierte Grundlage für den Hauptteil der vorliegenden Arbeit zu schaffen. Neben der objektivistischen Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung, die durch den Variablenansatz repräsentiert wurde, wurde ein besonderer Fokus auf die subjektivistische Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung bzw. den Metaphernansatz gelegt. Die integrative Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung ergänzte die Betrachtungen der beiden relevanten Ansätze als Exkurs. Wie abschließend anhand eines Analyserasters festgestellt werden konnte, basiert die objektivistische Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung auf den Annahmen des Realismus, während die subjektivistische Ausrichtung der Unternehmenskulturforschung mit den Prämissen des Konstruktivismus einhergeht.<sup>1162</sup>

In *Abschnitt vier* wurden die theoretischen Grundlagen im Bereich des *Wissensmanagements* erörtert. Dabei wurden eingangs begriffliche Grundlagen definiert, wobei die Grundgedanken des Wissensmanagements durch Definitionen der Begriffsbestandteile des Wissens und des

---

<sup>1161</sup> Vgl. Abschnitt 2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1162</sup> Vgl. Abschnitt 3 der vorliegenden Arbeit.

Managements sowie durch einen Exkurs zum Thema Kompetenz hergeleitet wurden. Ergänzend zur Darstellung der zentralen Inhaltsbereiche des Wissensmanagements wurden grundlegende Wissensmanagementdefinitionen innerhalb der Literatur präsentiert. Eine Abgrenzung des Wissensmanagements vom Konzept des organisationalen Lernens schloss den Bereich der inhaltlichen Überlegungen ab. In einem zweiten Teilbereich wurde darauf aufbauend ein Überblick über zentrale Entwicklungslinien im Bereich des Wissensmanagements geboten. Aufgrund der Heterogenität des Themenfeldes wurden bereits zu Beginn einzelne Modelle präsentiert, die durch ein Schema nach Hilse (2000) klassifiziert werden konnten. Für die nachfolgenden Überlegungen stellten sich insbesondere das Modell der Wissensbausteine nach Probst/Raub/Romhardt (2010) sowie dessen konstruktivistische Erweiterung nach Meinsen (2003) als relevant heraus, da diese das Potenzial aufwiesen, einen systematisierenden Rahmen für die Inhaltsbereiche einer wissensorientierten Unternehmenskultur aus Sicht des Realismus und aus der Perspektive des Konstruktivismus zu bieten. Abgeschlossen wurde der Teilbereich durch eine Abgrenzung zentraler Forschungsperspektiven des Wissensmanagements. Dabei konnte anhand eines Analyserasters festgestellt werden, dass das instrumentell-technische Wissensmanagement mit den Prämissen des Realismus einhergeht, während das humanorientierte Wissensmanagement eine Analogie zur Epistemologie des Konstruktivismus aufweist.<sup>1163</sup>

Auf dieser Grundlage wurden in *Abschnitt fünf* die Konzeptionen der Unternehmenskultur und des Wissensmanagements zusammengefügt. Dabei wurden nach einführenden Überlegungen zum *reziproken Verhältnis von Unternehmenskultur und Wissen* die Dimensionen einer Wissenskultur nach Sollberger (2006) erläutert, die für die nachfolgenden Betrachtungen einen wesentlichen Stellenwert einnahmen. Die Entwicklung eines systematisierten Bezugsrahmens in einem nächsten Schritt bezog diese Elemente ein. Es wurde deutlich, dass der Variablenansatz der Unternehmenskulturforschung ebenso wie das instrumentell-technische Wissensmanagement auf der Erkenntnistheorie des Realismus beruhen und eine Synthese beider Ansätze zweckdienlich erscheint, um Schnittstellen zwischen Wissens- und kulturellen Aspekten aus Sicht des Realismus aufzuzeigen. Gleiches konnte für den Metaphernansatz der Unternehmenskulturforschung und das humanorientierte Wissensmanagement festgestellt werden, deren Synthese mit der Epistemologie des Konstruktivismus kongruierte. Die daraus abgeleiteten Modelle, die durch die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt (2010) bzw. die konstruktivistische Erweiterung nach Meinsen (2003) analog strukturiert wurden, dienten für die nachfolgenden Betrachtungen als Bezugsrahmen,

---

<sup>1163</sup> Vgl. Abschnitt 4 der vorliegenden Arbeit.

um die inhaltlichen Schnittstellen zwischen Wissensaspekten und Unternehmenskultur aufzuzeigen. Durch die erkenntnistheoretische Divergenz der beiden Modelle wissensorientierter Unternehmenskultur konnten, trotz eines analogen Aufbaus, deren Inhaltsbereiche aus zwei epistemologischen Perspektiven erläutert werden. Eingangs wurden die Schnittstellen zwischen Wissensaspekten und unternehmenskulturellen Aspekten aus Sicht des erkenntnistheoretischen *Realismus* erörtert. Der Ablauf der Erörterung folgte dem Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt (2010). Insgesamt konnte theoretisch nachgewiesen werden, dass eine hohe Wissensorientierung der Unternehmenskultur einen starken Einfluss auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen besitzt. Auch der umgekehrte Fall ist von großer Bedeutung, da davon auszugehen ist, dass der Umgang mit Wissen während des Wissensmanagements das Potenzial besitzt, die Wissensorientierung im unternehmenskulturellen Sinne positiv zu verändern. Dies gilt für sämtliche Bausteine und den überwiegenden Teil der Elemente einer Wissenskultur. Analog zur Verfahrensweise aus Sicht des Realismus wurden im Anschluss die Zusammenhänge aus Sicht des *Konstruktivismus* präsentiert. Dazu wurden die Elemente einer Wissenskultur einer konstruktivistischen Umgestaltung unterzogen. Dieser Schritt wurde als notwendig erachtet, um eine einheitlich konstruktivistische Grundlage für die nachfolgenden Betrachtungen zu erhalten. Zur Systematisierung des Vorgehens wurde das realistisch orientierte Modell nach Probst/Raub/Romhardt (2010) durch das konstruktivistische Bausteinmodell nach Meinsen (2003) ersetzt. Insgesamt konnte auch aus Sicht des Konstruktivismus festgestellt werden, dass sich ein hoher Grad an kultureller Wissensorientierung positiv auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen auswirkt und umgekehrt der Umgang mit Wissen die Unternehmenskultur beeinflusst. Allerdings weicht der Begründungszusammenhang dieser Feststellung vom realistisch geprägten Modell ab. Aus Sicht des Konstruktivismus wird eine Kultur nicht als einheitliches und objektiv messbares Phänomen definiert, sondern das Individuum und dessen Wirklichkeitskonstruktionen stehen im Mittelpunkt. Nach der Erörterung der Inhaltsbereiche wurden durch eine Gegenüberstellung beider Modelle die inhaltlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Dabei wurde deutlich, dass eine Veränderung der epistemologischen Perspektive zu Abweichungen im Begründungszusammenhang führen kann und eine stärkere Reflexion der erkenntnistheoretischen Prämissen für betriebswirtschaftliche Untersuchungen eine Notwendigkeit darstellt.<sup>1164</sup>

Auf der Basis der erarbeiteten Modelle wurde in *Abschnitt sechs* das Themenfeld der *Personalentwicklung* in die Betrachtungen integriert. Nach einer Darstellung begrifflicher Grundlagen wurde dazu der wechselseitige Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und der

---

<sup>1164</sup> Vgl. Abschnitt 5 der vorliegenden Arbeit.

Wissensorientierung einer Unternehmenskultur analysiert. Als zentral erwies sich in diesem Kontext die Rolle der Personalentwicklung als Gestaltungsfeld zur Unterstützung einer wissensorientierten Unternehmenskultur. Diesem Gedankengang folgend wurden neben generellen Gestaltungszielen und -strategien insbesondere Möglichkeiten der Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur durch Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung erläutert. Grundsätzlich konnte dabei festgestellt werden, dass aus Sicht des *Realismus* eine an quantifizierbaren Kategorien orientierte Gestaltung fokussiert wird, die von Machbarkeits- und Objektivitätsansprüchen der Unternehmensleitung ausgeht. Aus Sicht des *Konstruktivismus* steht hingegen ein pragmatisches und an Viabilitätskriterien orientiertes Vorgehen im Fokus, durch welches die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder und kumuliert die Unternehmenskultur verändert werden sollen. Als exemplarische Instrumente der Personalentwicklung wurden aus Sicht des erkenntnistheoretischen Realismus eine Bereitstellung technologischer Infrastruktur, wissensorientierte Weiterbildungsveranstaltungen sowie wissensorientierte Zielvereinbarungen dargestellt. Aus Sicht des Konstruktivismus wurden beispielhaft ein wissensorientiertes Mentoring, ein wissensorientiertes Coaching sowie die Bildung von Wissensnetzwerken präsentiert.<sup>1165</sup>

*Abschnitt sieben* stellte schließlich *weiterführende Gestaltungsempfehlungen* zur Unterstützung einer wissensorientierten Unternehmenskultur dar, welche nicht unmittelbar dem Bereich der Personalentwicklung zugeordnet werden konnten. Auch hierbei wurde die epistemologische Dichotomie aufrechterhalten, um die Folgen der gewählten Erkenntnistheorien auf die Kulturgestaltung erneut zu demonstrieren. So konnten aus Sicht des epistemologischen *Realismus* einem wissensorientierten Leitbild, einem symbolischen Management, einer wissensorientierten Personalplanung, einer wissensorientierten Anreizgestaltung sowie einem gelebten Wertesystem Potenziale zugeschrieben werden, die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur gezielt zu gestalten. Im Rahmen der *konstruktivistischen* Betrachtungsweise wurden hingegen pragmatische Maßnahmen fokussiert, welche exemplarisch durch die Darstellung eines kultursensiblen Managements, einer kulturkonformen Organisationsgestaltung, einer kulturkonformen Kommunikation, eines konsensorientierten Managements sowie eines evolutionären Managements erläutert wurden.<sup>1166</sup>

Grundsätzlich ist aus den durchgeführten Überlegungen zu folgern, dass innerhalb betriebswirtschaftlicher Betrachtungen eine verstärkte Reflexion der epistemologischen Perspektive notwendig ist, um die generierten Erkenntnisse in einen Gesamtkontext einzuordnen und eine zur wissenschaftlichen Transparenz erforderliche Metaebene zu präsentieren. Bevor im Fol-

---

<sup>1165</sup> Vgl. Abschnitt 6 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1166</sup> Vgl. Abschnitt 7 der vorliegenden Arbeit.

genden auf weiterführenden Forschungsbedarf eingegangen wird, stellt Tabelle 53 noch einmal die zentralen Leitgedanken der vorliegenden Arbeit gegenüber, indem eine Aufteilung der Überlegungen in allgemeingültige sowie epistemologisch bedingte Erkenntniswerte vorgenommen wird.

	<b>Realismus</b>	<b>Konstruktivismus</b>
<b>Allgemeingültige Erkenntniswerte:</b> Schnittfelder zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wissensorientierung der Unternehmenskultur und der Umgang mit Wissen im Unternehmen stehen in einem reziproken Abhängigkeitsverhältnis.</li> <li>• Ein hoher Grad an unternehmenskultureller Wissensorientierung hat positive Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen. Ein niedriger Grad kann sich negativ auswirken.</li> <li>• Der Umgang mit Wissen im Unternehmen verändert die Wissensorientierung der Unternehmenskultur positiv oder negativ.</li> <li>• Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz sowie ein konstruktiver Umgang mit Macht sind wesentliche Elemente einer wissensorientierten Unternehmenskultur und wirken sich überwiegend vorteilhaft auf den Umgang mit Wissen aus.</li> <li>• Ein zu hoher Grad an Autonomie und Fehlertoleranz besitzt das Potenzial, den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu beeinträchtigen.</li> <li>• Der Umgang mit Wissen determiniert Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz sowie den konstruktiven Umgang mit Macht positiv oder negativ.</li> </ul>	
<b>Allgemeingültige Erkenntniswerte:</b> Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gestaltung einer Unternehmenskultur kann deren Wissensorientierung erhöhen.</li> <li>• Die Gestaltung einer Unternehmenskultur beeinflusst die wissenskulturellen Elemente Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz sowie den konstruktiven Machtumgang.</li> <li>• Eine Systematisierung in Gestaltungsziele, -strategien und -maßnahmen erweist sich aus beiden epistemologischen Perspektiven als sinnvolle Strukturierungsmaßnahme.</li> <li>• Anknüpfungspunkte einer Kulturveränderung sind insbesondere die Mitarbeiter im Unternehmen, die als wesentliche Kulturträger identifiziert werden können.</li> </ul>	
<b>Epistemologisch bedingte Erkenntniswerte:</b> Schnittfelder zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Unternehmenskultur wird als ein ganzheitliches und erfassbares Phänomen betrachtet.</li> <li>• Unternehmenskultur und Wissen im Unternehmen werden als messbare und quantifizierbare Größen erachtet.</li> <li>• Eine hohe Wissensorientierung der Unternehmenskultur trägt dazu bei, dass die Unternehmensmitglieder eine höhere Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Wissensaspekten aufweisen und dadurch die Wissensexplikation und -weitergabe verbessert wird.</li> <li>• Der Umgang mit Wissen wirkt sich unmittelbar auf die Wissensorientierung der Unternehmenskultur aus.</li> <li>• Die Bausteine des Wissensmanagements können gezielt zur Kulturveränderung eingesetzt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Unternehmenskultur ergibt sich durch Kumulation einzelner Wirklichkeitskonstruktionen der Unternehmensmitglieder.</li> <li>• Eine einheitliche Erfassung von Unternehmenskultur und Wissen im Unternehmen wird aufgrund des Subjektivitätspostulats ausgeschlossen.</li> <li>• Eine hohe Wissensorientierung innerhalb der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen trägt dazu bei, dass Kontexte für Wissensaspekte geschaffen sowie Kommunikations- und Interaktionsbemühungen verstärkt werden.</li> <li>• Der Umgang mit Wissen kann die Mitarbeiterkonstruktionen beeinflussen. Kumuliert kann dadurch die Wissensorientierung der Unternehmenskultur verändert werden.</li> <li>• Die Bausteine des Wissensmanagements können keine allgemein-</li> </ul>

		gültigen Wirkungen im Rahmen einer Kulturgestaltung erzielen.
<b>Epistemologisch bedingte Erkenntniswerte:</b> Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Veränderung der Unternehmenskultur wird als planbar und zielorientiert realisierbar eingeschätzt. Entscheidend ist die Auswahl und Abstimmung geeigneter Gestaltungsinstrumente.</li> <li>• Objektivität und eine Orientierung an der Außenwelt sind Leitgedanken der Kulturgestaltung.</li> <li>• Die Mitarbeiter nehmen Gestaltungsmaßnahmen unmittelbar wahr und handeln im Idealfall der Intention des Managements entsprechend.</li> <li>• Dem Management wird ein „Machbarkeitsanspruch“ unterstellt. Führungskräfte besitzen einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur.</li> <li>• Die Gestaltungsinstrumente sind primär an quantifizierbaren Objektivitätskriterien ausgerichtet. Planung und Kontrolle sind von wesentlicher Bedeutung.</li> <li>• Zentrale Gestaltungsinstrumente aus Sicht des Realismus:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologische Infrastruktur</li> <li>- Wissensorientierte Weiterbildungsveranstaltungen</li> <li>- Wissensorientierte Zielvereinbarungen</li> <li>- Wissensorientiertes Leitbild</li> <li>- Symbolische Repräsentation</li> <li>- Wissensorientierte Personalplanung</li> <li>- Wissensorientierte Anreizgestaltung</li> <li>- Gelebte Wertsysteme</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Planbarkeit der Unternehmenskultur wird abgelehnt. Kommunikation und Interaktion tragen dazu bei, die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen zu verändern.</li> <li>• Pragmatische Gesichtspunkte und Viabilitätsaspekte sind Leitgedanken der Kulturgestaltung.</li> <li>• Die Intention der eingesetzten Gestaltungsinstrumente stimmt im Regelfall nicht mit der Wahrnehmung und Interpretation durch die Mitarbeiter überein.</li> <li>• Das Management besitzt einen begrenzten Einfluss als Kulturträger und -gestalter.</li> <li>• Die Gestaltungsinstrumente sind primär am Subjektivitätspostulat der Mitarbeiterkonstruktionen ausgerichtet. Eine gezielte Planbarkeit wird verworfen, stattdessen wird ein hoher Grad an Viabilität angestrebt.</li> <li>• Zentrale Gestaltungsinstrumente aus Sicht des Konstruktivismus:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensorientiertes Mentoring</li> <li>- Wissensorientiertes Coaching</li> <li>- Wissensnetzwerke</li> <li>- Kultursensibles Management</li> <li>- Kulturkonforme Organisationsgestaltung</li> <li>- Kulturkonforme Kommunikation</li> <li>- Konsensorientiertes Management</li> <li>- Evolutionäres Management</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 53: Zentrale allgemeingültige und epistemologisch bedingte Erkenntniswerte der vorliegenden Arbeit

(Quelle: Eigene Darstellung)

## 8.2 Wissensorientierte Unternehmenskultur als Anregung für weiterführende Forschungsarbeiten

Die vorliegende Arbeit kann als Ausgangspunkt für Folgeuntersuchungen angesehen werden, die insbesondere vier Kernbereiche betreffen: 1. Die Übertragung der epistemologischen Dichotomie auf weitere betriebswirtschaftliche Untersuchungen. 2. Die Entwicklung eines Ansatzes, der auf Basis einer epistemologischen Mischform realistische und konstruktivistische Erkenntnisse integriert und dadurch das Themenfeld wissensorientierter Unternehmenskultur ganzheitlich analysiert. 3. Die Überprüfung der theoretisch abgeleiteten Erkenntnisse durch

entsprechende quantitative bzw. qualitative Methodiken in der Unternehmenspraxis. 4. Die analytische Integration des Kompetenzbegriffs in die inhaltlichen Überlegungen.

1. Da in den vorangegangenen Abschnitten der wesentliche Einfluss der gewählten Erkenntnistheorie auf die Inhaltsbereiche wissensorientierter Unternehmenskultur bestätigt werden konnte, kann es sich auch für weitere betriebswirtschaftliche Untersuchungen als sinnvoll erweisen, die epistemologische *Dichotomie als Rahmen für theoretische Analysen* zu verwenden. Insbesondere Themenfelder, in denen menschliche Interaktionen im Mittelpunkt stehen, können durch eine erkenntnistheoretisch bedingte Systematisierung bereichert werden. Es ist in diesem Kontext davon auszugehen, dass auch in weiteren betriebswirtschaftlichen Bereichen ein Großteil der inhaltlichen Zusammenhänge durch die Wahl der Erkenntnistheorie determiniert wird. Die vorliegende Arbeit besitzt für weitere Arbeiten Beispielcharakter, indem sie durch ihren dichotomen epistemologischen Ansatz eine Möglichkeit zur Integration von Erkenntnistheorien in betriebswirtschaftliche Betrachtungen präsentiert. Die dabei verwendete Systematisierung kann auf andere Themenbereiche übertragen werden und dadurch die betriebswirtschaftliche Diskussion um eine epistemologische Dimension bereichern. Mögliche Themenfelder, die von einer dichotomen Betrachtung auf Basis des Realismus und des Konstruktivismus profitieren könnten, sind beispielsweise in den Bereichen des Personalwesens, der Mitarbeiterführung, der Organisationsentwicklung oder im internen bzw. externen Marketing zu verorten. Hierbei kann eine Gegenüberstellung der wesentlichen Kerngedanken beider erkenntnistheoretischer Perspektiven erfolgen und den zu analysierenden Erkenntniswert epistemologisch bereichern. Insgesamt wird dadurch die Reflexion theoretischer Arbeiten gesteigert und die Bedeutung epistemologischer Prämissen in der Betriebswirtschaftslehre erhöht.

2. Aufbauend auf den Ausführungen und zentralen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit kann der Versuch unternommen werden, die epistemologisch differierenden Inhaltsbereiche wissensorientierter Unternehmenskultur auf theoretischer Ebene zu einem Gesamtmodell zu integrieren. Diese Zusammenführung kann im Sinne einer *erkenntnistheoretischen Synthese* erfolgen und sollte dabei neben den Inhaltsbereichen wissensorientierter Unternehmenskultur auch deren Gestaltungsmöglichkeiten fokussieren. Die Entwicklung eines integrativen Ansatzes innerhalb der vorliegenden Arbeit wurde durch die gewählte Themenstellung des Forschungsgegenstandes verworfen. Neben Aspekten, die den Umfang betreffen, ist dies insbesondere auf die gewünschte theoretische Gegenüberstellung der beiden epistemologisch differierenden Inhalts- und Gestaltungsbereiche wissensorientierter Unternehmenskultur zurückzuführen. Durch den systematischen Vergleich wurden die Bedeutung erkenntnistheoretischer

Zusammenhänge und deren Auswirkung auf den Forschungsgegenstand für betriebswirtschaftliche Untersuchungen herausgestellt. Eine Synthese beider erkenntnistheoretischer Perspektiven war für die vorliegende Arbeit aus theoretischer Sicht als nicht zielführend zu erachten und hätte die Stringenz und Aussagekraft der durchgeführten Gegenüberstellung beeinträchtigt. Dennoch ist die Entwicklung eines Ansatzes, der beide epistemologischen Dimensionen wissensorientierter Unternehmenskultur verknüpft, für weitere Forschungsarbeiten erstrebenswert, da hierdurch theoretisch fundierte und dennoch praxisorientierte Überlegungen zu einem Gesamtkonzept zusammengefügt werden können. Als Beispiele für eine solche Verknüpfung können der integrative Ansatz der Unternehmenskulturforschung sowie das ganzheitliche Wissensmanagement dienen.<sup>1167</sup> Diese Ansätze sind zwar als epistemologische Mischformen und in ihrer Ausrichtung als uneinheitlich zu betrachten, bieten dabei allerdings das Potenzial, die verschiedenen Inhaltsbereiche ihres spezifischen Themenfeldes unabhängig von einer stringenten epistemologischen Ausrichtung zu reflektieren und in praxisorientierte Konzepte zu integrieren. Es sollte dabei der Versuch unternommen werden, neben einem Verständnis der Wirkungszusammenhänge auf theoretischer Ebene auch die pragmatische Verwendbarkeit der Verstehens- und Erklärungsfortschritte zu fokussieren, um dadurch funktionalistische Aufgaben im Rahmen der Kulturgestaltung zu erfüllen.<sup>1168</sup> Zur Schaffung eines integrativen Ansatzes wissensorientierter Unternehmenskultur können die epistemologisch getrennt betrachteten Inhalts- und Gestaltungsbereiche der vorliegenden Arbeit als grundlegende Bezugspunkte für eine Zusammenführung dienen, indem z.B. eine theoretische Tiefenanalyse mit daraus abgeleiteten funktionalistischen Gestaltungsmöglichkeiten kombiniert wird. Eine Verbindung der Inhalte, die jenseits stringenter epistemologischer Vorgaben operiert, sollte dabei ein hohes Maß an Reflexivität und Transparenz aufweisen, um etwaige Willkür und Beliebigkeit innerhalb ihrer Aussagen zu vermeiden.

3. Die vorliegende Arbeit kann als Ausgangspunkt für eine *methodenorientierte Überprüfung* wissensorientierter Unternehmenskultur dienen. Ziel der vorliegenden Arbeit war eine theoretisch orientierte Darstellung der Verbindungspunkte zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen. Aufbauend auf diesen theoretisch generierten Erkenntnissen können geeignete Verfahren ausgewählt werden, um die theoretisch hergeleiteten Erkenntnisse zu überprüfen und um Praxisimplikationen zu erweitern. Die Vorgehensweise kann sich dabei an der bisherigen Darstellung im Rahmen der vorliegenden Arbeit orientieren. So können neben den allgemeinen Verknüpfungen zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten auch die Einflussbereiche der präsentierten Dimensionen einer Wissenskultur auf den

---

<sup>1167</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.2.4 sowie Abschnitt 4.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>1168</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 163f.

Umgang mit Wissen im Unternehmen überprüft werden. Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz sowie ein konstruktiver Umgang mit Macht sollten als theoretisch hergeleitete Einflussgrößen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Entscheidend sind auch für die methodenorientierte Überprüfung die Reflexivität der Vorgehensweise und die Auswahl einer erkenntnistheoretischen Grundlagenposition. Wird eine Überprüfung aus Sicht des *Realismus* vorgenommen, müssen überwiegend quantifizierende Verfahren eingesetzt werden, die an objektiven Außenkriterien orientiert sind und eine Überprüfbarkeit und Messbarkeit der Zusammenhänge in den Vordergrund rücken. Ziele der Analyse sollten dabei eine allgemeingültige Beschreibung der Zusammenhänge im Themenbereich wissensorientierter Unternehmenskultur bzw. die Überprüfung von eingesetzten Instrumenten zur Kulturgestaltung sein. Wird hingegen eine Überprüfung unter den Prämissen des *Konstruktivismus* durchgeführt, muss das Auffinden etwaiger Allgemeingültigkeiten ausgeschlossen und stattdessen durch eine unternehmensspezifische und qualitativ orientierte Tiefenanalyse ersetzt werden. Die möglichen Zielsetzungen sollten im Idealfall unternehmensspezifisch angepasst werden. So können z.B. die Analyse von Wirklichkeitskonstruktionen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen oder die Auswirkungen eines kultursensiblen Managements auf individuelle Wissensaspekte mithilfe qualitativer Verfahren untersucht werden. Die dabei generierten Ergebnisse geben Aufschluss, inwieweit sich kulturelle und Wissensaspekte in einem spezifischen Unternehmen oder in verschiedenen Unternehmensteilbereichen gegenseitig bedingen. Dadurch kann ein grundsätzliches Verständnis für eine wissensorientierte Unternehmenskultur unterstützt werden.

4. Aufbauend auf den Inhalten sowie der Struktur der vorliegenden Arbeit kann es sich als sinnvoll erweisen, den Begriff des Wissens zum *Begriff der Kompetenz* zu erweitern und diesen systematisch mit unternehmenskulturellen Inhalten zu verbinden. Wie in Abschnitt 4.1.2.1.3 dargestellt, ist davon auszugehen, dass Wissen und Kompetenz in einem engen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Grundsätzlich umfasst der Begriff der Kompetenz neben fachlich-methodischen Gesichtspunkten ebenso personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte sowie sozial-kommunikative Aspekte.<sup>1169</sup> Wissen bildet dabei die fachlich-methodische Basis für Kompetenzen, ist allerdings nicht zwangsläufig mit einem starken Umsetzungswillen verbunden.<sup>1170</sup> Diesem Grundgedanken folgend erscheint die Analyse der wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Kompetenzaspekten und der Kultur eines Unternehmens als schlüssige Ergänzung und Weiterentwicklung der Betrachtungen. Die vorliegende Arbeit kann in diesem Kontext als theoretischer Ausgangspunkt und strukturgebender Analyserahmen für

<sup>1169</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 158ff.

<sup>1170</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.1.3 der vorliegenden Arbeit.

eine entsprechend erweiterte Folgeuntersuchung dienen. Neben der allgemeinen Beschreibung der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Kompetenz und Unternehmenskultur sowie der damit verbundenen Analyse zentraler Werte und Normen sollte die Darstellung ausgewählter Gestaltungsmöglichkeiten, durch welche die Kompetenzorientierung einer Unternehmenskultur gesteigert werden kann, im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Durch die beschriebene Vorgehensweise wird eine Verbindung von theoretischen und praxisorientierten Überlegungen gewährleistet und ein ganzheitliches Verständnis für die Kompetenzorientierung einer Unternehmenskultur geschaffen.

### **8.3 Schlussbetrachtung: Wissen und Unternehmenskultur – Ein Schnittfeld im Rahmen fortschreitender Globalisierungstendenzen**

Es ist davon auszugehen, dass die weltweite Realwirtschaft durch die im Jahr 2007 ausgelöste US-Immobilienkrise („Subprimekrise“) sowie durch die europäische Währungskrise der Jahre 2011 und 2012 auch in den kommenden Jahren negativ beeinflusst wird. Insbesondere Unternehmen der Privatwirtschaft sind aufgrund von volkswirtschaftlichen Verknüpfungen auf globalen Märkten von dieser Situation betroffen, beispielsweise durch Nachfrageausfälle oder Exportrückgänge. Unternehmen stehen in einem solchen Szenario vor neuen Herausforderungen, sie müssen Ressourcen bündeln, um dadurch ihre eigene Überlebensfähigkeit zu sichern. Als besonders bedeutend kann in einem solchen Kontext der Faktor Wissen herausgestellt werden, da dieser den Kern der unternehmerischen Wertschöpfung bildet. Probst/Raub/Romhardt (2010) stellen die Bedeutung von Wissen für die unternehmerische Wertschöpfung heraus, indem sie auf die Meinung verschiedener Managementforscher verweisen: „Führende Managementtheoretiker halten Investitionen in die Wissensressourcen eines Unternehmens für ungleich profitabler als solche in materielles Anlagekapital. So behauptet etwa der amerikanische Management-Professor James Brian Quinn, dass in vielen Unternehmen bereits heute drei Viertel des generierten Mehrwertes auf spezifisches Wissen zurückzuführen sind. Der britische Management-Vordenker Charles Handy vertritt die Ansicht, dass der Wert des intellektuellen Kapitals von Unternehmen den Wert ihres materiellen Kapitals bereits in zahlreichen Fällen um ein Mehrfaches übertrifft.“<sup>1171</sup> Eine Konzentration auf Wissensaspekte im Unternehmen trägt dazu bei, deren Wertschöpfung auch in Zeiten fortschreitender Globalisierungstendenzen und wirtschaftlicher Negativentwicklungen aufrechtzuerhalten und dadurch die Überlebenschancen von Unternehmen am Markt trotz wirtschaftlicher Krisenzei-

---

<sup>1171</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 3; vgl. auch Handy (1990); Quinn (1992).

ten zu sichern. Darüber hinaus begünstigt Wissen als fachlich-methodische Basis die Bildung von Mitarbeiterkompetenzen. Diese tragen dazu bei, dass Mitarbeiter in neuartigen und offenen Situationen selbstorganisiert handlungsfähig sind.<sup>1172</sup> Die allgemeine Förderung und Gestaltung von Wissensprozessen stellt eine Grundlage für den erfolgreichen Aufbau individueller Kompetenzspektren dar und begünstigt dadurch die Bewältigung etwaiger Krisenszenarien und wirtschaftlicher Herausforderungen.

Die vorliegende Arbeit hat deutlich gemacht, dass die Wissensorientierung der Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen und dadurch auch auf den Erfolg eines Wissensmanagements besitzt. So konnte durch die theoretische Analyse bestätigt werden, dass zahlreiche Schnittfelder zwischen Unternehmenskultur und Wissensaspekten im Unternehmen bestehen. Insbesondere die präsentierten Werte und Normen einer Wissenskultur können den Erfolg des Wissensmanagements unabhängig von der gewählten epistemologischen Ausrichtung determinieren. Die Analyse im Hauptteil der vorliegenden Arbeit bietet das Potenzial, etwaige Schnittfelder und die Auswirkungen der einzelnen Wissenskulturelemente auf den Umgang mit Wissen zielgenau und epistemologisch reflexiv zu erfassen. Die dabei verwendete Systematisierung trägt dazu bei, dass Entscheidern in Unternehmen die Bedeutsamkeit der Unternehmenskultur für Wissensaspekte deutlich wird und dadurch die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur in den Fokus unternehmerischer Handlungen rückt. Für die Unternehmenspraxis ist dabei weniger die epistemologische Ausrichtung der Gestaltungsempfehlungen von Bedeutung, sondern vielmehr deren Zweckmäßigkeit für die spezifischen Unternehmenszusammenhänge. So können sowohl ein wissensorientiertes Leitbild oder eine wissensorientierte Anreizgestaltung als auch ein konsensorientiertes oder evolutionäres Management die Wissensorientierung einer Unternehmenskultur in der Praxis erhöhen. Allerdings kann die theoretisch argumentierende, erkenntnistheoretische Dichotomie der vorliegenden Ausführungen dazu beitragen, die Selbstreflexion von Managern zu verbessern und auf dieser Basis praxisorientierte Lösungen im Unternehmen zu begünstigen. Welche der präsentierten Gestaltungsmaßnahmen sinnvoll erscheinen, ist dabei primär von unternehmensspezifischen Faktoren abhängig. Unabhängig von situativen Einflüssen ist davon auszugehen, dass die Förderung der unternehmenskulturellen Wissensorientierung für Unternehmen eine wesentliche Zieldimension darstellt, um auch zukünftig an globalen Märkten ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten. Die Überwindung privatwirtschaftlicher Herausforderungen wird durch die Freisetzung von Wissenspotenzialen un-

---

<sup>1172</sup> Vgl. Erpenbeck (2012), S. 16.

terstützt, etwaige realwirtschaftliche Negativwirkungen von Krisenszenarien können dadurch bewältigt werden.

## Literaturverzeichnis

Ahmed, P. K./Lim, K. K./Loh, A. Y. E. (2002)

Learning through Knowledge Management, Oxford 2002

Albert, H. (1987)

Kritik der reinen Erkenntnislehre – Das Erkenntnisproblem in realistischer Perspektive, Tübingen 1987

Albrecht, F. (1993)

Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen – Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen, Frankfurt am Main 1993

Alex, B./Becker, D./Stratmann, J. (2002)

Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, in: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement – Zwischen Wissen und Nichtwissen, 4. verbesserte Auflage, München/Mering 2002, S. 47-69

Al-Laham, A. (2003)

Organisationales Wissensmanagement – Eine strategische Perspektive, München 2003

Allee, V. (1997)

The Knowledge Evolution – Expanding Organizational Intelligence, Boston 1997

Allweyer, F. (1998)

Modellbasiertes Wissensmanagement, in: Information Management, 13. Jg. (1998), Heft 1, S. 37-45

Amelingmeyer, J. (2002)

Wissensmanagement – Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen, 2. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2002

Ameln, F. von (2004)

Konstruktivismus – Die Grundlage systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit, Tübingen 2004

Argyris, C./Schön, D. A. (1978)

Organizational Learning – A Theory of Action Perspective, Massachusett 1978

Armutat, S./Krause, H./Linde, F./Rump, J./Striening, W./Weidemann, R. (2002)

Wissensmanagement erfolgreich einführen – Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele, Düsseldorf 2002

Arnold, R. (1998)

Kompetenzentwicklung und Organisationslernen, in: Vogel, N. (Hrsg.): Organisation und Entwicklung in der Weiterbildung, Bad Heilbrunn/Obb. 1998, S. 86-110

Arnold, R. (2010a):

Kompetenz, in: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung, 2., überarbeitete Auflage, Bad Heilbrunn 2010, S. 172-173

Arnold, R. (2010b)

Personalentwicklung, in: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung, 2., überarbeitete Auflage, Bad Heilbrunn 2010, S. 237-238

Arnold, R./Bloh, E. (2001)

Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – Einführung und Überblick, in: Arnold, R./Bloh, E. (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren 2001, S. 5-40

Arnold, R./Lermen, M. (2009)

Konstruktivistische Lernkulturen, in : Gieseke, W./Robak, S./Ming-Lieh, W. (Hrsg.): Transkulturelle Perspektiven auf Kulturen des Lernens, Bielefeld 2009, S. 25-48

Bach, N./Homp, C. (1998)

Objekte und Instrumente des Wissensmanagements, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 67. Jg. (1998), Heft 3, S. 642-667

Backhausen, W./Thommen, J.-P. (2007)

Management 2. Ordnung – Ein notwendiger Paradigmenwechsel - Teil 1, in: io new management – Zeitschrift für Unternehmenswissenschaft und Führungspraxis, 76. Jg. (2007), Heft 6, S. 96-102

Bandura, A. (1979)

Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart 1979

Baumann, P. (2006)

Erkenntnistheorie, 2., durchgesehene Auflage, Stuttgart 2006

Beck, C./Bentner, A. (1997)

Qualitative Konzepte und Methoden der Organisations- und Unternehmenskulturforschung, in: Bentner, A./Beck, C. (Hrsg.): Organisationskultur erforschen und verändern – Ein Methodenrepertoire zur qualitativen Analyse und praktischen Beratung, Frankfurt am Main/New York 1997, S. 23-64

Becker, M. (2009)

Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart 2009

Becker, M. (2013)

Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2013

Berger, P. L./Luckmann, T. (2004)

Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit – Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt am Main 2004

Berkel, K./Lochner, D. (2001)

Führung: Ziele vereinbaren und Coachen – Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer,  
Weinheim/Basel 2001

Bettinger, C. (1989)

Use Corporate Culture to Trigger High Performance, in: The Journal of Business  
Strategy, 10. Jg. (1989), Heft 2, S. 38-42

Billen, R. (2006)

Wissensaustausch und Wissensprozesse in Communities, in: Lembke, G./Müller,  
M./Schneidewind, U. (Hrsg.): Wissensnetzwerke – Grundlagen, Anwendungsfelder,  
Praxisberichte, Wiesbaden 2006, S. 13-55

Birkigt, K./Stadler, M. M. (2002)

Corporate Identity – Grundlagen, in: Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.):  
Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11. Auflage, München  
2002, S. 11-23

Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.) (2002)

Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11. Auflage, München  
2002

Bleicher, K. (2004)

Das Konzept Integriertes Management – Vision, Mission, Programme, 7. überarbeitete  
und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main/New York 2004

Bleicher, K. (2009)

Die Vision von der intelligenten Unternehmung als Organisationsform der Wissensge-  
sellschaft , in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 78. Jg. (2009), Heft 2, S. 72-  
79

Boch, D./Echter, D./Haidvogel, G. A. (1997)

Wissen – Die strategische Ressource – Wie sich die Lernende Organisation verwirkli-  
chen lässt, Weinheim 1997

Bodrow, W./Bergmann, P. (2003)

Wissensbewertung in Unternehmen – Bilanzierung von intellektuellem Kapital, Berlin 2003

BonJour, L. (2002)

Epistemology – Classic Problems and Contemporary Responses, Lanham/Boulder/ New York/Oxford 2002

Bonz, B. (2009)

Methoden der Berufsbildung – Ein Lehrbuch, 2., neu bearbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 2009

Brauchlin, E. von (1984)

Schaffen auch sie ein Unternehmensleitbild, in: io Management Zeitschrift, 53. Jg. (1984), Heft 7-8, S. 313-317

Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.) (2001)

Gabler Marketing Lexikon, Wiesbaden 2001

Büser, T./Gülpen, B. (2010)

Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2010, S. 683-693

Cameron, P. D. (2002)

The Cure for an Ailing Structure, in: CMA Management, 76. Jg. (2002), Heft 3, S. 21-23

Chandler, A. D. (1962)

Strategy and structure, Cambridge 1962

Conrad, P./Sydow, J. (1984)

Organisationsklima, Berlin/New York 1984

Conrad, P./Sydow, J. (1991)

Organisationskultur, Organisationsklima und Involvement, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur – Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 93-110

Cyert, R. M./March, J. C. (1963)

A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963

Dahm, M. H./Waldhaim, M. (2011)

Vertrauen ist gut – und steigert den Erfolg, in: io management - Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis, 80. Jg. (2011), Heft 6, S. 48-51

Davenport, T. H./Prusak, L. (1999)

Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß... – Das Praxisbuch zum Wissensmanagement, 2. Auflage, Landsberg/Lech 1999

Deal, T. E./Kennedy, A. (1982)

Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass. 1982

Deal, T. E./Kennedy, A. (1987)

Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn/Bad Godesberg 1987

Diekmann, A. (2008)

Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 19. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2008

Dill, P. (1986)

Unternehmenskultur – Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, Bonn 1986

Dill, P./Hügler, G. (1997)

Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unter-

nehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 141-209

Dormayer, H.-J./Kettern, T. (1997)

Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung – Grundlagen konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 49-66

Drucker, P. (1992)

The New Society of Organizations, in: Harvard Business Review, 70. Jg. (1992), Heft 5, S. 95-104

Dülfer, E. (1991)

Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Eine Einführung in die Diskussion, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur – Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 1-20

Duncan, R./Weiss, A. (1979)

Organizational Learning – Implications for Organizational Design, in: Staw, B. M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior 1, Greenwich 1979, S. 75-123

Ebers, M. (1985)

Organisationskultur – Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden 1985

Ebers, M. (1991)

Der Aufstieg des Themas „Organisationskultur“ in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur – Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 39-63

Eck, C. D. (1997)

Wissen – Ein neues Paradigma des Managements – Wissensmanagement und Lernfähigkeit der Organisation als Schlüsselkompetenz des Managements, in: Die Unternehmung, 51. Jg. (1997), Heft 3, S. 155-179

Eck, C. D. (2010)

Personalentwicklung – Human Resource Development – die Funktion, welche Kompetenzen entwickelt und fördert, in: Werkmann-Karcher, B./Rietiker, J. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management – Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin/Heidelberg 2010, S. 265-293

Ederer, F. (2008)

Wissensmanagement – Potenziale im eigenen Unternehmen besser ausschöpfen, Kissing 2008

Edvinsson, L./Malone, M. S. (1997)

Intellectual Capital – Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York 1997

Erpenbeck, J. (2004)

Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren, in: Hasebrook, J./Zawacki-Richter, O./Erpenbeck, J. (Hrsg.): Kompetenzkapital – Verbindung zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital, Frankfurt am Main 2004, S. 51-74

Erpenbeck, J. (2007)

KODE® – Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung, in: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2007, S. 489-503

Erpenbeck, J. (2012)

Zwischen exakter Nullaussage und vieldeutiger Beliebigkeit – Hybride Kompetenzerfassung als künftiger Königsweg, in: Erpenbeck, J. (Hrsg.) Der Königsweg zur Kompetenz – Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung, Münster 2012, S 7-42

Erpenbeck, J./Heyse, V. (2007)

Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung, 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Münster 2007

Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (2007)

Einführung, in: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2007, S. XVII-XLVI

Erpenbeck, J./Sauter, W. (2007)

Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0, Köln 2007

Eyer, E./Haussmann, T. (2001)

Zielvereinbarungen und variable Vergütung – Ein praktischer Leitfaden, nicht nur für Führungskräfte, Wiesbaden 2001

Falk, S. (2007)

Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis – Zusammenhänge – Synergien – Gestaltungsempfehlungen, 2. Auflage, München/Mering 2007

Fank, M. (1997)

Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 239-262

Fankhauser, K. (1996)

Management von Organisationskulturen, Bern/Stuttgart/Wien 1996

Fanz, R. (2010)

Praktisch ausgeschieden – Mitarbeiterwissen nachhaltig sichern, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 12. Jg. (2010), Heft 6, S. 52-53

Faulstich, P. (1998)

Strategien der betrieblichen Weiterbildung – Kompetenz und Organisation, München 1998

Fayol, H. (1929)

Allgemeine und industrielle Verwaltung, Berlin 1929

Felbert, D. von (1998)

Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis, in: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 119-141

Flick, U. (2010)

Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2010

Foerster, H. von (2004)

Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, 17. Auflage, München 2004, S. 39-60

Franzpötter, R. (1997)

Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht, Baden-Baden 1997

Freiling, J./Gersch, M./Goeke, C. (2006)

Eine „Competence-based Theory of the Firm“ als marktprozestheoretischer Ansatz – Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz – Managementforschung 16, Wiesbaden 2006, S. 37-82

Freimuth, J./Haritz, J. (1997)

Personalentwicklung auf dem Wege zum Wissensmanagement?, in: Freimuth, J./Haritz, J./Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement – Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen 1997, S. 9-24

French, J. R. P./Raven, B. (1959)

The bases of social power, in: Cartwright, D. (Hrsg.): Studies in social power, Ann Arbor 1959, S. 150-167

Fried, A. (2003)

Wissensmanagement aus konstruktivistischer Perspektive – Die Doppelte Dualität von Wissen in Organisationen, Frankfurt am Main 2003

Fried, A./Baitsch, C. (2002)

Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg – Zum Verhältnis von Wissensmanagement und Organisationalem Lernen, in: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement – Zwischen Wissen und Nichtwissen, 4., verbesserte Auflage, München/Mering 2002, S. 33-45

Friedrichs, J. (1994)

Begriff „Wert“, in: Fuchs-Heinritz, W./Lautmann, R./Rammstedt O./Wienold, H. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Opladen 1994, S. 739

Fröhlich, W. D. (2000)

Wörterbuch Psychologie, 23., aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2000

Frühwald, W. (1996)

Die Informatisierung des Wissens, Stuttgart 1996

Fuhr, W. (2009)

Vom Vorteil und Nutzen wertorientierter Unternehmensführung, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 11. Jg. (2009), Heft 2, S. 40-41

Fullan, M. (2001)

Leading in a Culture of Change, San Francisco 2001

Gabele, E./Kretschmer, H. (1986)

Unternehmensgrundsätze – Empirische Erhebung und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstruments, Frankfurt am Main 1986

Gabriel, G. (1993)

Grundprobleme der Erkenntnistheorie – Von Descartes zu Wittgenstein, Paderborn 1993

Gebert, D./Rosenstiel, L. von (2002)

Organisationspsychologie – Person und Organisation, 5. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln 2002

Geißler, H. (2010)

Coaching, in: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung, 2., überarbeitete Auflage, Bad Heilbrunn 2010, S. 57

Gergen, K. J. (1991)

Von der sozialen Phänomenologie zum sozialen Konstruktivismus, in: Herzog, M./Graumann, C.F. (Hrsg.): Sinn und Erfahrung – Phänomenologische Methoden in den Humanwissenschaften, Heidelberg 1991, S. 133-151

Gergen, K. J. (2002)

Konstruierte Wirklichkeiten – Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus, Stuttgart 2002

Gerhards, S./Trauner, B. (2007)

Wissensmanagement – 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, 3. Auflage, München 2007

Glasersfeld, E. von (1997)

Radikaler Konstruktivismus – Ideen, Ergebnisse, Probleme, Frankfurt 1997

Glaserfeld, E. von (1998)

Die Radikal-Konstruktivistische Wissenstheorie, in: Ethik und Sozialwissenschaften, 9 Jg. (1998), Heft 4, S. 503-511

Glaserfeld, E. von (2004)

Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, 17. Auflage, München 2004, S. 16-38

Glaserfeld, E. von (2005)

Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, in: Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus, 8. Auflage, München 2005, S. 9-39

Glückstein, A. (2003)

Wissensmanagement – Eine neo-institutionalistische Perspektive, Neuried 2003

Götz, K. (2000)

Management und Weiterbildung – Führen und Lernen in Organisationen, 2., überarbeitete Neuauflage, Hohengehren 2000

Götz, K./Schmid, M. (2004)

Theorien des Wissensmanagements, Frankfurt am Main 2004

Gontard, M. (2002)

Unternehmenskultur und Organisationsklima – Eine empirische Untersuchung, München/Mering 2002

Grudowski, S. (1995)

Informationsmanagement und Unternehmenskultur – Untersuchung der wechselseitigen Beziehung des betrieblichen Informationsmanagements und der Unternehmenskultur, Berlin 1995

Güldenbergs, S. (2003)

Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen – Ein systemtheoretischer Ansatz, 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2003

Güldenbergs, S./North, K. (2009)

Wissensarbeiter fördern, fordern und dauerhaft binden, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 11. Jg. (2009), Heft 5, S. 44-46

Güldenbergs, S./North, K. (2010)

Die Führung von Wissensarbeitern – (K)eine Kunst, in: io new management - Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis, 79. Jg. (2010), Heft 1-2, S. 20-23

Gulick, L. H./Urwick, L. F. (1937)

Papers on the science of administration, New York 1937

Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.) (2005)

Einführung in den Konstruktivismus, 8. Auflage, München 2005

Gurtner, H./Habermayr, J./Schmid, B. S. (2008)

Mentoring bei der Schweizerischen Post – Erfahrene Führungskräfte als Türöffner für den Kadernachwuchs, in: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2008, S. 159-174

Gussmann, B./Breit, C. (1997)

Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 107-139

Härle, M. (1992)

Soziokultureller Wandel und Unternehmensführung – Wege und Ansätze zu kulturbewußter Unternehmensführung, München 1992

Haghirian, P. (2006)

Japan – Vorreiter im Wissensmanagement?, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 8. Jg. (2006), Heft 8, S. 30-32

Hale-Haniff, M. (2003)

Der Paradigmenwechsel beginnt bei der Sprache, in: Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management – Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 2003, S. 35-47

Handy, C. (1990)

The Age of Unreason, Boston 1990

Harbach, H. (2004)

Konstruktivismus und Realismus in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Münster 2004

Hasler Roumois, U. (2007)

Studienbuch Wissensmanagement – Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, Zürich 2007

Hauk, F. (1998)

Faszination Philosophie – Stationen der Erkenntnis von der Antike bis zur Gegenwart, Reinbek bei Hamburg 1998

Haun, M. (2002)

Handbuch Wissensmanagement – Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele, Berlin/Heidelberg/New York 2002

Hauschildt, J. (1977)

Entscheidungsziele, Tübingen 1977

Hauser, F./Schubert, A./Aicher, M. (2008)

Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland – Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05, ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Bonn 2008

Hedlund, G./Nonaka, I. (1993)

Models of Knowledge Management in the West and Japan, in: Lorange, P./Chakravarthy, B./Roos, J./Van de Ven, A. (Hrsg.): Implementing Strategic Processes – Change, Learning and Cooperation, Oxford 1993, S. 117-144

Heene, R. (1995)

Die Kulturdiskussion in Theorie und Praxis – Ausgangspunkt für eine identitätsgerechte Steuerung organisatorischer Lernprozesse, Aachen 1995

Heinen, E. (Hrsg.) (1987)

Unternehmenskultur – Perspektive für Wissenschaft und Praxis, München 1987

Heinen, E. (1997)

Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 1-48

Heinen, E./Fank, M. (Hrsg.) (1997)

Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2. bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997

Hejl, P. M. (2001)

Universalien und Konstruktivismus – Delfin 2000, Frankfurt am Main 2001

Helm, R./Meckl, R./Sodeik, N. (2005)

Wissensmanagement – Ein Überblick zum Stand der empirischen Forschung, Jena 2005

Hentze, J./Graf, A. (2005)

Personalwirtschaftslehre 2 – Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, 7., überarbeitete Auflage, Bern 2005

Hertog, J. F. den/Huizenga, E. (2000)

The Knowledge Enterprise – Implementation of Intelligent Business Strategies, London 2000

Heyse, V./Erpenbeck, J. (1997)

Der Sprung über die Kompetenzbarriere – Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen, Bielefeld 1997

Heyse, V./Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007)

Kompetenzmanagement – Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®KODE-X im Praxistest, Münster 2007

Hilse, H. (2000)

Kognitive Wende in Management und Beratung – Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden 2000

Hinterhuber, H. H. (1984)

Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Berlin/New York 1984

Hinterhuber, H. H. (2004)

Strategische Unternehmensführung I – Strategisches Denken, 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage, Berlin/New York 2004

Hinterhuber, H. H./Winter, L. G. (1991)

Unternehmenskultur und Corporate Identity, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur – Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 189-200

Hislop, D. (2005)

Knowledge Management in Organizations – A Critical Introduction, Oxford/New York 2005

Hofbauer, W. (1991)

Organisationskultur und Unternehmensstrategie – Eine systemtheoretische-kybernetische Analyse, München/Mering 1991

Hofstede, G./Hofstede, G. J. (2005)

Cultures and Organizations – Software of the Mind, revised and expanded 2nd Edition  
New York 2005

Holleis, W. (1987)

Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt am Main/New York 1987

Holtbrügge, D. (2013)

Personalmanagement, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg  
2013

Hungenberg, H./Wulf, T. (2007)

Grundlagen der Unternehmensführung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2007

Jacobsen, N. (1996)

Unternehmenskultur – Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht,  
Frankfurt am Main 1996

Jänig, C. (2004)

Wissensmanagement – Die Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung,  
Berlin/Heidelberg/New York 2004

Janich, P. (2000)

Was ist Erkenntnis? Eine philosophische Einführung, München 2000

Janz, B. D./Prasarnphanich, P. (2003)

Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management – The Importance of a Knowledge-Centered Culture, in: *Decision Science*, 34. Jg. (2003), Heft 2, S. 351-384

Jaspers, W./Hildebrandt, D. (2007)

Wissensmanagement effizient einführen, in: *io new management – Zeitschrift für Unternehmenswissenschaft und Führungspraxis*, 76. Jg. (2007), Heft 9, S. 33-36

Jensen, S. (1999)

Erkenntnis – Konstruktivismus – Systemtheorie – Einführung in die Philosophie der konstruktivistischen Wissenschaft, Wiesbaden 1999

Jones, G. R./George, J. M. (1998)

The Experience and Evolution of Trust – Implications for Cooperation and Teamwork, in: *Academy of Management Review (AMR)*, 5. Jg. (1998), Heft 4, S. 517-525

Jost, H. R. (2003)

Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden, Zürich 2003

Kaiser, S./Müller-Seitz, G. (2005)

Weblogs – Innovatives Management von verteiltem Wissen, in: *IM – Information Management & Consulting*, 20. Jg. (2005), Heft 3, S. 68-72

Kanevsky, V./Housel, T. (1998)

The Learning-Knowledge-Value Cycle, in: Krogh, G. von/Roos, J./Kleine, D. (Hrsg.): *Knowing in Firms – Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, London/Thousand Oaks/New Delhi 1998, S. 269-284

Kaschube, J. (1993)

Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht, in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. von/Steger, U. (Hrsg.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 90-146

Kasper, H. (1987)

Organisationskultur – Über den Stand der Forschung, Wien 1987

Kasper, H. (1990)

Symbolisches Management – Der Vorgesetzte als „Sinnstifter“, in: Bachinger, R. (Hrsg.): Unternehmenskultur – Ein Weg zum Markterfolg, Frankfurt am Main 1990, S. 19-25

Kasper, H./Holzmüller, H. (1990)

Organisationskulturelle Muster als Determinanten des Exporterfolges, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 205-239

Katenkamp, O. (2011)

Implizites Wissen in Organisationen – Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement, Wiesbaden 2011

Kayworth, T./Leidner, D. (2003)

Organizational Culture as a Knowledge Resource, in: Holsapple, C. W. (Hrsg.): Handbook of Knowledge Management, Berlin 2003, S. 235-253

Keller, E. von (1982)

Management in fremden Kulturen, Bern/Stuttgart 1982

Kern, H. (1991)

Analyse von Unternehmenskulturen – Eine empirische Studie, Frankfurt am Main 1991

Kern, L. (1994)

Begriff „Wissenschaftstheorie“, in: Fuchs-Heinritz, W./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Opladen 1994, S. 749

Kieser, A. (2006)

Management und Taylorismus, in: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6., erweiterte Auflage, Stuttgart 2006, S. 93-132

Kieser, A./Walgenbach, P. (2007)

Organisation, 5., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2007

Kilian, D./Krismer, R./Loreck, S./Sagmeister, A. (2007)

Wissensmanagement – Werkzeuge für Praktiker, 3. Auflage, Wien 2007

Kitzmann, A./Zimmer, D. (1982)

Grundlagen der Personalentwicklung – Die Antwort auf die technologische, wirtschaftliche und soziale Herausforderung, Weil der Stadt 1982

Klima, R. (1994)

Begriff „Paradigma“, in: Fuchs-Heinritz, W./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Opladen 1994, S. 485

Klimecki, R./Probst, G. (1990)

Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 41-65

Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994)

Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart 1994

Kobi, J.-M./Wüthrich, H. A. (1986)

Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg/Lech 1986

König, E./Volmer, G. (1999)

Systemische Organisationsberatung – Grundlagen und Methoden, 6. Auflage, Weinheim 1999

König, E./Volmer, G. (2012)

Handbuch Systemisches Coaching – Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer, 2. Auflage, Weinheim/Basel 2012

König, E./Zedler, P. (2002)

Theorien der Erziehungswissenschaft – Einführung in Grundlagen, Methoden und praktische Konsequenzen, 2. überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel 2002

Kolbeck, C./Nicolai, A. (1996)

Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation, Marburg 1996

Konlechner, S. W./Güttel, W. H. (2009)

Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity – Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 78 Jg. (2009), Heft 1, S. 45-53

Koontz, H./O'Donnell, C. (1955)

Principles of management – An analysis of management functions, New York 1955

Koreimann, D. S. (1999)

Management, 7. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1999

Kotler, P./Bliemel, F. (2007)

Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. aktualisierte Auflage, München 2007

Krause, A. (1998)

Die betriebswirtschaftliche Kulturanalyse – Eine empirische Untersuchung der Unternehmenskultur als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen, Aachen 1998

Krebs, M. (1998)

Organisation von Wissen in Unternehmungen und Netzwerken, Wiesbaden 1998

Kriz, J./Lück, H./Heidbrink, H. (1987)

Wissenschafts- und Erkenntnistheorie – Eine Einführung für Psychologen und Humanwissenschaftler, Opladen 1987

Kroeber, A. L./Kluckhohn, C. (1963)

Culture – A Critical Review of Concepts and Definitions, New York 1963

Krogh, G. von (1998)

Care in Knowledge Creation, in: California Management Review, 40. Jg. (1998), Heft 3, S. 133-153

Krogh, G. von/Ichijo, K./Nonaka, I. (2000)

Enabling Knowledge Creation – How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford/New York 2000

Krogh, G. von/Rogulic, B. (1996)

Branchen gestalten statt Marktanteile verwalten: Durch Wissenstransformation zum Wettbewerbsvorteil, in: Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (Hrsg.): Positionierung – Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 58-68

Krogh, G. von/Venzin, M. (1995)

Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, in: Die Unternehmung, 49. Jg. (1995), Heft 6, S. 417-436

Kromrei, S. (2006)

Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen, München/Mering 2006

Krüger, W./Homp, C. (1997)

Kernkompetenz-Management – Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997

Krulis-Randa, J. S. (1990)

Einführung in die Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 1-20

Kuhn, M. (2003)

Marketing auf konzerninternen Wissensmärkten – Bedarfsflexible Umsetzung von Wissensmanagement, Wiesbaden 2003

Kuhn, T. S. (1976)

Die Struktur wissenschaftlicher Revolution, 2. Auflage, Frankfurt am Main 1976

Kultusminister Konferenz (2014)

Allgemeine Weiterbildung – Überblick, <http://www.kmk.org/bildung-schule/allgemeine-weiterbildung.html>, Abrufdatum: 09.12.2014

Lamnek, S. (2005)

Qualitative Sozialforschung, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel/Berlin 2005

Langen, A. (1990)

Leitbild und Unternehmenskultur – Die Rolle des Topmanagements, in: Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S. 41-46

Langosch, I. (1993)

Weiterbildung – Planen, Gestalten, Kontrollieren, Stuttgart 1993

Lay, R. (1997)

Über die Kultur des Unternehmens, Düsseldorf/München 1997

Lee, H./Choi, B. (2003)

Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance – An Integrative View and Empirical Examination, in: Journal of Management Information System, 20. Jg. (2003), Heft 1, S. 179-228

Lehner, F. (2000)

Organisational Memory – Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement, München/Wien 2000

Lehner, F. (2009)

Wissensmanagement – Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, München/Wien 2009

Lenk, H. (1995)

Interpretation und Realität – Vorlesung über Realismus in der Philosophie der Interpretationskonstrukte, Frankfurt am Main 1995

Leonard-Barton, D. (1995)

Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Information, Boston/Mass, 1995

Luhmann, N. (2000)

Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart 2000

Macharzina, K. (2003)

Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, 4., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2003

Magee, B. (1986)

Karl Popper, Tübingen 1986

March, J. G./Olsen, J. P. (1976)

Ambiguity and choice in organizations, Bergen 1976

Marré, R. (1997)

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung, Frankfurt am Main 1997

Maturana, H. (1984)

Erkennen – Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, 2. durchgesehene Auflage, Braunschweig/Wiesbaden 1984

Maturana, H. (1994)

Was ist erkennen?, München 1994

Maturana, H./Bunnell, P. (2003a)

Reflexion, Selbstverantwortung und Freiheit – Noch sind wir keine Roboter, in: Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management – Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 2003, S. 136-151

Maturana, H./Bunnell, P. (2003b)

Die Fehlerkultur als Grundlage des Lernens, in: Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management – Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 2003, S. 222-234

Maturana, H./Varela, F. J. (1987)

Der Baum der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln menschlichen Denkens, Bern/München 1987

May, T. (1997)

Organisationskultur – Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie, Opladen 1997

McGregor, D. (1960)

The Human Side of Enterprise, New York 1960

Meier, H. (2006)

Unternehmensführung – Aufgaben und Techniken betrieblichen Managements, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Herne/Berlin 2006

Meinefeld, W. (1995)

Realität und Konstruktion – Erkenntnistheoretische Grundlagen einer Methodologie der empirischen Sozialforschung, Opladen 1995

Meinsen, S. (2003)

Konstruktivistisches Wissensmanagement – Wie Wissensarbeiter ihre Arbeit organisieren, Weinheim/Basel/Berlin 2003

Meinsen, S. (2006)

Die systemisch-konstruktivistische Wissensphilosophie und ihre Bedeutung für die Praxis, in: König, E./Meinsen, S. (Hrsg.): Wissensmanagement in sozialen Systemen – Systemische Organisationsberatung in Wissensorganisationen, Weinheim/Basel 2006, S. 11-23

Mentzel, W. (1997)

Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung – Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 7., überarbeitete Auflage, Weinheim 1997

Merk, G. (1985)

Grundbegriffe der Erkenntnislehre für Ökonomen, Berlin 1985

Mertins, K./Alwert, K./Heisig, P. (Hrsg.) (2005)

Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin/Heidelberg 2005

Meyer, H. (2000)

Traditionelle und Evolutionäre Erkenntnistheorie, Hildesheim/Zürich/New York 2000

Meyer, H. H. (2010)

Netzwerke, in: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung, 2., überarbeitete Auflage, Bad Heilbrunn 2010, S. 218-220

Miles, G./Miles, R./Perrone, V./Edvinsson, L. (1998)

Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge, in: California Management Review, 40. Jg. (1998), Heft 3, S. 281-288

Miller, D. (Hrsg.) (1995)

Karl Popper Lesebuch – Ausgewählte Texte zu Erkenntnistheorie, Philosophie der Naturwissenschaften, Metaphysik, Sozialphilosophie, Tübingen 1995

Minonne, C. (2010)

Wissensmanagement – Das Rückgrat des Innovationsprozesses, in: io new management – Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis, 79. Jg. (2010), Heft 1-2, S. 8-11

Morawietz, M. (2002)

Integrative Wissensnetzwerke zur Unternehmensvitalisierung – Konzeptentwicklung, Fallstudie, Gestaltungsempfehlungen, München/Mering 2002

Morgan, G./Frost, P. J./Pondy, L. R. (1983)

Organizational Symbolism, in: Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, G./Dandridge, T. C. (Hrsg.): Organizational Symbolism, Greenwich/London 1983, S. 3-35

Moser, S. (Hrsg.) (2004)

Konstruktivistisch Forschen – Methodologie, Methoden, Beispiele, Wiesbaden 2004

Mudra, P. (2004)

Personalentwicklung – Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse, München 2004

Mudra, P. (2010)

Pädagogisch-psychologische Motivationstheorien als Grundlage der Personalentwicklung, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2010, S. 23-41

Müller-Vorbrüggen, M. (2010)

Struktur und Strategie der Personalentwicklung, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2010, S. 3-20

Müthel, M./Högl, M. (2008)

Intellektuelles Kapital – Konzeptualisierung und Messung von Wissen als Produktionsfaktor, in: ZfCM – Zeitschrift für Controlling und Management, 52. Jg. (2008), Heft 3, S. 175-177

Musgrave, A. (1993)

Alltagswissen, Wissenschaft und Skeptizismus – Eine historische Einführung in die Erkenntnistheorie, Tübingen 1993

Neubauer, W. (2003)

Organisationskultur, Stuttgart 2003

Neubauer, W./Rosemann, B. (2006)

Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart 2006

Neuberger, O./Kompa, A. (1987)

Wir, die Firma – Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim/Basel 1987

Neumann, R. (2000)

Die Organisation als Ordnung des Wissens – Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit, Wiesbaden 2000

Neuweg, G. H. (1999)

Könnerschaft und implizites Wissen – Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis, Münster/New York/München/Berlin 1999

Nisbett, R. E. (2003)

The Geography of Thoughts – How Asians and Westerns Think Differently...and Why, New York 2003

Nolte, H. (1999)

Organisation – Ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung, München/Wien 1999

Nonaka, I. (1994)

A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organizational Science, 5. Jg. (1994), Heft 1, S. 14-37

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997)

Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt am Main/New York 1997

Nonaka, I./Umemoto, K./Sasaki, K. (1998)

Three Tales of Knowledge-Creating Companies, in: Krogh, G. von/ Roos, J./Kleine, D. (Hrsg.): Knowing in Firms – Understanding, Managing and Measuring Knowledge, London/Thousand Oaks/New Delhi 1998, S. 146-172

North, K. (2011)

Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011

Oelsnitz, D. von der/Hahmann, M. (2003)

Wissensmanagement – Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen, Stuttgart 2003

Ouchi, W. G. (1981)

Theorie Z – How American Business can meet the Japanese Challenge, Reading, Mass. 1981

Pascale, R. T./Athos, A. G. (1981)

The Art of Japanese Management – Applications for American Executives, New York 1981

Pautzke, G. (1989)

Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis – Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989

Pawlowsky, P. (1992)

Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, in: Staehle, W. H./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin/New York 1992, S. 177-237

Pawlowsky, P./Menzel, D./Wilkins, U. (2005)

Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen – Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster 2005, S. 341-451

Pawlowsky, P./Reinhardt, R. (1997)

Wissensmanagement – Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse, in: Dr. Wieselhuber und Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation – Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschliessen, Wiesbaden 1997, S. 145-155

Pemberton, J. D./Stonehouse, G. H. (2002)

The Importance of Individual Knowledge in Developing the Knowledge-Centric Organisation, in: Coakes, E./Willis, D./Clarke, S. (Hrsg.): Knowledge Management in the SocioTechnical World, London/Berlin/Heidelberg 2002, S. 77-89

Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982)

In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Running Companies, New York 1982

Peters, T. J./Waterman, R. H. (1990)

Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 2. Auflage, München 1990

Peterßen, W. H. (2009)

Kleines Methoden-Lexikon, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2009

Picot, A. (1988)

Die Planung der Unternehmensressource „Information“, in: Diebold Deutschland GmbH (Hrsg.): Tagungsband zum Zweiten Internationalen Managementsymposium „Erfolgsfaktor Information“, Frankfurt 1988, S. 223-250

Polanyi, M. (1958)

Personal Knowledge – Towards a Post-Critical Philosophy, Chicago 1958

Polanyi, M. (1985)

Implizites Wissen, Frankfurt am Main 1985

Pondy, L. R./Mitroff, J. (1979)

Beyond open systems models of organization, in: Staw, B. M. (Hrsg.): Research in Organizational Behaviour 1, Greenwich 1979, S. 3-39

Popper, K. R. (1970)

Der Realismus, in: Miller, D. (Hrsg.): Karl Popper Lesebuch – Ausgewählte Texte zu Erkenntnistheorie, Philosophie der Naturwissenschaften, Metaphysik, Sozialphilosophie, Tübingen 1995, S. 205-210

Prange, C. (2002)

Organisationales Lernen und Wissensmanagement – Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis, Wiesbaden 2002

Probst, G. (1987)

Selbst-Organisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin/Hamburg 1987

Probst, G./Deussen, A./Eppler, M. J./Raub, S. (2000)

Kompetenz-Management – Wie Individuen und Organisationen Kompetenzen entwickeln, Wiesbaden 2000

Probst, G./Eppler, M. J. (1998)

Persönliches Wissensmanagement in der Unternehmensführung, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 67. Jg. (1998), Heft 3, S. 147-151

Probst, G./Raub, S. (1995)

Action Research – Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: Die Unternehmung, 49. Jg. (1995), Heft 1, S. 3-9

Probst, G./Raub, S. (2001)

Vom Human Resource Management zum „Knowledge Resource Management“? Möglichkeiten und Grenzen des Personalmanagements bei der Gestaltung organisationalen Wissens, in: Arnold, R./Bloh, E. (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren 2001, S. 127-136

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (2010)

Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2010

Prott, J. (2004)

Unternehmenskultur und Personalführung im betrieblichen Alltag – Begriffliche Zusammenhänge und empirische Erkenntnisse, München/Mering 2004

Quinn, J. B. (1992)

Intelligent Enterprise – A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York 1992

Radatz, S. (2003)

Evolutionäres Denken – Der Paradigmenwechsel in Management und Führung, in: Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management – Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 2003, S. 16-34

Rauen, C. (2003)

Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 3. Auflage, Göttingen 2003

Raven, B. H./Kruglanski, A. W. (1970)

Conflict and power, in: Swingle, P. (Hrsg.): The structure of conflict, New York 1970, S. 69-110

Rehäuser, J./Krcmar, H. (1996)

Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6 – Wissensmanagement, Berlin/New York 1996, S. 1-40

Reich, K. (1998a)

Die Ordnung der Blicke – Perspektiven des interaktionistischen Konstruktivismus – Band 1: Beobachtung und die Unschärfe der Erkenntnis, Neuwied 1998

Reich, K. (1998b)

Die Ordnung der Blicke – Perspektiven des interaktionistischen Konstruktivismus – Band 2: Beziehungen und Lebenswelt, Neuwied 1998

Reichelt, B. (2010)

Mentoring und Patenschaft, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2010, S. 437-453

Reinbacher, P. (2010)

Wissen und Management – die zwei Seiten einer Medaille, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 12. Jg. (2010), Heft 2, S. 44-46

Reinhardt, R. (1998)

Wissensmanagement „konkret“ – Eine Fallstudie, in: Geißler, H./Behrmann, D./Krahmann-Baumann, B. (Hrsg.): Organisationslernen konkret, Frankfurt am Main 1998, S. 233-274

Reinhardt, R. (2002)

Wissen als Ressource – Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen, Frankfurt am Main 2002

Reinmann-Rothmeier, G. (1999)

Wissen und Lernen im organisationalen Kontext – Ein pädagogisch-psychologischer Ansatz zum Wissensmanagement, München 1999

Reinmann-Rothmeier, G. (2001)

Wissen managen – Das Münchener Modell, [http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener\\_modell.pdf](http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf), Abrufdatum: 05.07.07

Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H. (1997)

Wissensmanagement – Phänomen – Analyse – Forschung – Bildung, Forschungsbericht Nr. 83, München 1997

Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H./Erlach, C./Neubauer, A. (2001)

Wissensmanagement lernen – Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen, Weinheim/Basel 2001

Rickson, R. E. (1976)

Knowledge Management in Industrial Society and Environment Quality, in: Human Organizations, 35. Jg. (1976), Heft 3, S. 239-251

Ridder, H.-G. (1999)

Personalwirtschaftslehre, Stuttgart/Berlin/Köln 1999

Ridder, H.-G. (2009)

Personalwirtschaftslehre, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2009

Ridder, H.-G./Conrad, P./Schirmer, F./Bruns, H.-J. (2001)

Strategisches Personalmanagement – Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive, Landsberg/Lech 2001

Risch, W. (Hrsg.) (2004)

Unternehmenskultur und Lernkultur – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Chemnitz 2004

Roehl, H. (1999)

Kritik des organisationalen Wissensmanagement, in: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (Hrsg.): Organisationslernen durch Wissensmanagement, Frankfurt am Main 1999, S. 13-37

Roehl, H. (2000)

Instrumente der Wissensorganisation – Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis, Wiesbaden 2000

Roehl, H. (2002)

Organisation des Wissens – Anleitung zur Gestaltung, Stuttgart 2002

Rokeach, M. (1973)

The Nature of Human Values, New York 1973

Romhardt, K. (1998)

Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention, Wiesbaden 1998

Rosenstiel, L. von (1990)

Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 131-152

Rosenstiel, L. von (1993)

Unternehmenskultur – Einige einführende Anmerkungen, in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. von/Steger, U. (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 8-22

Rosenstiel, L. von (2000)

Wissensmanagement in Führungsstil und Unternehmenskultur, in: Mandl, H./Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): Wissensmanagement, München/Wien 2000, S. 139-158

Rosenstiel, L. von (2007)

Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und Anwendungshinweise, 6., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2007

Rotenstreich, N. (1983)

Wege zur Erkennbarkeit der Welt, Freiburg/München 1983

Rühli, E. (1990)

Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmungskulturen, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 189-206

Rühli, E. (1994)

Der Resourced-based View of Strategy – Ein Impuls für den Wandel im unternehmenspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 31-58

Rüttinger, R. (1986)

Unternehmenskultur – Erfolg durch Vision und Wandel, Düsseldorf/Wien 1986

Rusch, G. (Hrsg.) (2006)

Konstruktivistische Ökonomik, Marburg 2006

Rusch, G./Schmidt, S. J. (Hrsg.) (1992)

Konstruktivismus – Geschichte und Anwendung – Delfin 1992, Frankfurt am Main 1992

Rusch, G./Schmidt, S. J. (Hrsg.) (1994)

Konstruktivismus und Sozialtheorie – Delfin 1993, Frankfurt am Main 1994

Ruß, H. G. (2004)

Wissenschaftstheorie, Erkenntnistheorie und die Suche nach Wahrheit, Stuttgart 2004

Sachverständigenrat (2014)

Jahresgutachten 2014/2015 – Kurzfassung, <http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/jahresgutachten-2014-2015.html>, Abrufdatum 28.11.2014

Sackmann, S. A. (1990)

Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 153-188

Sackmann, S. A. (1991)

Cultural Knowledge in Organizations – Exploring the Collective Mind, Newbury Park 1991

Sammer, M. (2003)

Management von Wissensnetzwerken – Herausforderungen für wissensintensive Unternehmen, in: Graggober, M./Ortner, J./Sammer, M. (Hrsg.): Wissensnetzwerke – Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen, Wiesbaden 2003, S. 431-449

Sausele-Bayer, I. (2011)

Personalentwicklung als pädagogische Praxis, Wiesbaden 2011

Sauter, E. (2010)

Berufliche Weiterbildung, in: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung, 2., überarbeitete Auflage, Bad Heilbrunn 2010, S. 35-36

Schäffner, L. (1991)

Arbeit gestalten durch Qualifizierung – Ein Handbuch zu Theorie und Praxis der betrieblichen Weiterbildung, München 1991

Schäffner, L. (2004)

KODE® als Ansatz für Coaching – Ein Erfahrungsbericht, in: Heyse, V./Erpenbeck, J./Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln, Münster 2004, S. 11-15

Schäffner, L. (Hrsg.) (2014)

Kompetentes Kompetenzmanagement – Festschrift für Volker Heyse, Münster/New York 2014

Scheidt, F. (1986)

Grundfragen der Erkenntnisphilosophie – Historische Perspektiven, München/Basel 1986

Schein, E. H. (1995)

Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main/New York 1995

Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2008)

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2008

Schiersmann, C. (2007)

Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden 2007

Schimmel, A. (2002)

Wissen und der Umgang mit Wissen in Organisationen – Versuch einer Systematisierung nach Arten des Wissens, Trägern des Wissens und Prozessen des Umgangs mit Wissen im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmensführung, Dresden 2002

Schmidt, S. J. (Hrsg.) (2003)

Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 9. Auflage, Frankfurt am Main 2003

Schmidt, S. J. (2005)

Unternehmenskultur – Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, 2. Auflage, Weilerswist 2005

Schmidt, K.-H. /Kleinbeck, U. (2006)

Führen mit Zielvereinbarungen, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2006

Schnädelbach, H. (2008)

Erkenntnistheorie zur Einführung, 3., ergänzte Auflage, Hamburg 2008

Schneider, N. (1998)

Erkenntnistheorie im 20. Jahrhundert – Klassische Positionen, Stuttgart 1998

Schneider, U. (1996)

Management in der wissensbasierten Unternehmung – Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen, in: Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement – Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt am Main 1996, S. 13-48

Schnyder, A. B. (1989)

Unternehmenskultur – Die Entwicklung eines Unternehmenskultur-Modells unter Berücksichtigung ethnologischer Erkenntnisse und dessen Anwendung auf die Innovations-Thematik, Bern 1989

Scholz, C./Hofbauer, W. (1990)

Organisationskultur – Die vier Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990

Schreyögg, G. (2008)

Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008

Schüppel, J. (1997)

Wissensmanagement – Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Wiesbaden 1997 (Nachdruck)

Schüppel, J./Müller-Stewens, G./Gomez, P. (1998)

The Knowledge Spiral, in: Krogh, G. von/Roos, J./Kleine, D. (Hrsg.): Knowing in Firms – Understanding, Managing and Measuring Knowledge, London/Thousand Oaks/New Delhi 1998, S. 223-239

Schütt, P. (2006)

Ohne eigenes Wissen navigieren, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 8. Jg. (2006), Heft 1, S. 14-17

Schütt, P. (2009)

Kleine feine Unterschiede – Daten, Informationen und Wissen, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 11. Jg. (2009), Heft 4, S. 10-12

Schwarz, G. (1989)

Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements, Berlin 1989

Searle, J. R. (1997)

Die Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit – Zur Ontologie sozialer Tatsachen, Reinbek bei Hamburg 1997

Siebert, H. (2005a)

Pädagogischer Konstruktivismus – Lernzentrierte Pädagogik in Schule und Erwachsenenbildung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Weinheim/Basel 2005

Siebert, H. (2005b)

Die Wirklichkeit als Konstruktion – Einführung in konstruktivistisches Denken, Frankfurt am Main 2005

Simon, F. (2006)

Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg 2006

Simon, H. (1990)

Unternehmenskultur – Modeerscheinung oder mehr?, in: Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart 1990, S. 1-24

Simon, W. (2002)

Moderne Managementkonzepte von A-Z – Strategiemodelle, Führungsinstrumente, Managementtools, Offenbach 2002

Smircich, L. (1983)

Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly 28. Jg. (1983), Heft 3, S. 339-358

Soelberg, C. (2010)

Wissenskapital identifizieren und bewerten – Ein 4-Stufen-Modell, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 12. Jg. (2010), Heft 4, S. 40-42

Sollberger, B. A. (2006)

Wissenskultur – Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Management, Bern/Stuttgart/Wien 2006

Sollberger, B. A. (2012)

Wissensmanagement erfolgreich verankern – aber wie?, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 14. Jg. (2012), Heft 1, S. 32-34

Sonntag, K. (2006)

Personalentwicklung – ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung, in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2006, S. 17-35

Stadler, K. (2009)

Gelebte Werte – gelebtes Wissen, in: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 11. Jg. (2009), Heft 1, S. 18-21

Staehe, W. H. (1992)

Funktionen des Managements – Eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung, 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Bern/Stuttgart 1992

Stahle, W. H. (1999)

Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarbeitete Auflage, München 1999

Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005)

Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 6. vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2005

Stenzel, S. (2010)

Coaching und Supervision, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2010, S. 413-435

Stewart, A. (2003)

Das Kommunikationsunternehmen – Seine Kultur, seine Power und sein Potential, in: Radatz, S. (Hrsg.): Evolutionäres Management – Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 2003, S. 124-133

Stewart, T. A. (1997)

Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations, New York 1997

Stowasser, J. M. (1994)

Stowasser – Lateinisch – deutsches Schulwörterbuch, München 1994

Strasser, G. (1993)

Wissensmanagement – Forschungsprojekt zur Handhabung fundamentalen Wandels in großen Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 4, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Hochschule St. Gallen 1993

Surenbrock, S. (2008)

Wissensmanagement – Faktoren der Wissensteilung in deutschen Großunternehmen, Hamburg 2008

Sveiby, K. E. (1997)

The New Organizational Wealth – Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Barrett 1997

Sveiby, K. E./Lloyd, T. (1990)

Das Management des Know-how – Führung von Beratungs-, Kreativ- und Wissensunternehmen, Frankfurt/New York 1990

Thiel, M. (2002)

Wissenstransfer in komplexen Organisationen – Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices, Wiesbaden 2002

Thom, N. (2010)

Kein Change Management ohne Wandel des Wertesystems, in: io new management – Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis, 79. Jg. (2010), Heft 5, S. 16-19

Thommen, J.-P. (2008)

Coaching als Instrument der Personalentwicklung, in: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2008, S. 135-158

Treichler, C. (1995)

Kulturbewußte Unternehmensführung – Entwicklung eines Problemlösungskonzepts unter besonderer Berücksichtigung der Instrumente der Erfassung, Beurteilung und Gestaltung der Unternehmenskultur, Bern 1995

Truckenbrodt, N./Ress, J. (2009)

Gelebte Werte – Zukunft für Unternehmen, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 78. Jg., (2009), Heft 5, S. 233-239

Tuppinger, J. (2003)

Wissensorientierter Organisationswandel – Ein Ansatz zur Veränderung von Struktur und Kultur, Wiesbaden 2003

Ulrich, P. (1983)

Konsensus-Management – Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 35. Jg. (1983), Heft 1, S. 70-84

Ulrich, P. (1984)

Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung, 38. Jg. (1984), Heft 4, S. 303-325

Ulrich, P. (1990)

Symbolisches Management – Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 277-302

Ulrich, P./Fluri, E. (1995)

Management – Eine konzentrierte Einführung, 7., verbesserte Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1995

Unger, F. (2005)

Kritik des Konstruktivismus, 2. überarbeitete Auflage, Heidelberg 2005

Venzin, M./Krogh, G. von/Roos, J. (1998)

Future Research into Knowledge Management, in Krogh, G. von/Roos, J./Kleine, D. (Hrsg.): Knowing in Firms – Understanding, Managing and Measuring Knowledge, London/Thousand Oaks/New Delhi 1998, S. 26-66

Vogel, M./Wingert, L. (Hrsg.) (2003)

Wissen zwischen Entdeckung und Konstruktion – Erkenntnistheoretische Kontroversen, Frankfurt am Main 2003

Wache, T./Brammer, D. (1993)

Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, Wiesbaden 1993

Warneck, G./Gissler, A./Stammwitz, G. (1998)

Referenzmodell Wissensmanagement – Ein Ansatz zur modellbasierten Gestaltung wissensorientierter Prozesse, in: Information Management, 13. Jg. (1998), Heft 1, S. 24-29

Wathne, K./Roos, J./Krogh, G. von (1996)

Towards a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context, in: Krogh, G. von/Roos, J. (Hrsg.): Managing Knowledge – A Perspective on Cooperation and Competition, London/Tousand Oaks/New Delhi 1996, S. 55-81

Watzlawick, P. (Hrsg.) (2004a)

Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München 2004

Watzlawick, P. (2004b)

Selbsterfüllende Prophezeiungen, in: Watzlawick (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München 2004, S. 91-110

Watzlawick, P. (2005)

Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen, München 2005

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (2000)

Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 10. unveränderte Auflage, Bern 2000

Weber, M. (1976)

Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen 1976

Weick, K. E. (1985)

Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt am Main 1985

Weissenberger-Eibl, M. A./Ebert, D. (2010)

Communities of Practice – So gestalten Sie die Wissenskultur in Organisationen, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 79. Jg. (2010), Heft 6, S. 360-366

Weissenberger-Eibl, M. A./Spieth, P. (2009)

Wissensorientierte Unternehmenskultur – Was zeichnet sie aus, wie lässt sie sich verwirklichen?, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 78. Jg. (2009), Heft 6, S. 311-317

Welter, M. (2006)

Wissensmanagement – Ein populäres Konzept zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: IM – Information Management & Consulting, 21. Jg. (2006), Heft 3, S. 59-60

Westermeyer, H. (2002)

Vorwort zur deutschen Ausgabe, in: Gergen, K. J. (Hrsg.): Konstruierte Wirklichkeiten – Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus, Stuttgart 2002, S. 1-8

Wetzel, M. (1978)

Erkenntnistheorie – Die Gegenstandsbeziehung und Tätigkeit des erkennenden Subjekts als Gegenstand der Erkenntnistheorie, München 1978

Wever, U. A. (1990)

Unternehmenskultur in der Praxis – Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen, 2. überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main/New York 1990

Wiater, W. (2007)

Wissensmanagement – Eine Einführung für Pädagogen, Wiesbaden 2007

Wiesner, G./Wolter, A. (2005)

Einleitung, in: Wiesner, G./Wolter, A. (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft – Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft, Weinheim/München 2005, S. 7-44

Wildmann, L. (1995)

Konstruktivismus und kulturorientierte Managementlehre, Konstanz 1995

Wilkens, U./Keller, H./Schmette, M. (2006)

Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz – Theoriezugänge und Modellbildung, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz – Managementforschung 16, Wiesbaden 2006, S. 121-161

Wilkesmann, U./Rascher, I. (2004)

Wissensmanagement – Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen, München/Mering 2004

Willaschek, M. (2000)

Die neuere Realismusdebatte in der analytischen Philosophie, in: Willaschek, M. (Hrsg.): Realismus, Paderborn/München/Wien/Zürich 2000, S. 9-32

Willaschek, M. (2003)

Der mentale Zugang zur Welt – Realismus, Skeptizismus und Intentionalität, Frankfurt am Main 2003

Willke, H. (2001)

Systemisches Wissensmanagement, 2., neubearbeitete Auflage, Stuttgart 2001

Willke, H. (2007)

Einführung in das systemische Wissensmanagement, 2. Auflage, Heidelberg 2007

Winkler, K./Mandl, H. (2002)

Learning Communities, in: Pawlowsky, P./Reinhardt, R. (Hrsg.): Wissensmanagement für die Praxis – Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung, Neuwied/Kriftel 2002, S. 137-164

Wiswede, G. (1998)

Soziologie – Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich, 3. neubearbeitete Auflage, Landsberg am Lech 1998

Wöhe, G./Döring, U. (2008)

Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23., vollständig neu bearbeitete Auflage, München 2008

Wren, D. A. (2005)

The History of Management Thought, 5. Auflage, Hoboken 2005

Zech, R. (2010)

Handbuch Management in der Weiterbildung, Weinheim/Basel 2010

Zucker, B./Schmitz, C. (2000)

Wissen gewinnt – Innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement, Düsseldorf/Berlin 2000