

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

---

Journal of Economy & Society

---

## A TARTALOMBÓL:

Seyr, Bernhard F.

Die drei Dimensionen des Wissensmanagements: Empirische Studie anhand des 3-D-Modells zur Selbstevaluation von Organisationen

Szendi, Nikoletta – Székely, Csaba  
Analysis of Knowledge Sharing Process  
in Automotive Industry Projects

Mariš, Martin – Marišová, Eleonóra  
Labor specialization and its impact on spatial  
patterns of unemployment

Szász Jenő  
Integráció, autonómia és gazdaságfejlesztés  
Dél-Tirol példáján keresztül

Pataki László – Kenesey Zsófia  
A betétbiztosítás növekvő szerepe Európában és hazánkban

2015/1-2.

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / *Editor*: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Főszerkesztő helyettes / *Deputy Editor*: Prof. Dr. Kulcsár László CSc

Szerkesztőbizottság / *Associate Editors*:

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábíán Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc •  
Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunai Anna PhD

Tördelő-szerkesztő / *Technical Editor*: Takács Eszter

Nemzetközi tanácsadó testület / *International Advisory Board*:

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl PhD (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

Közlésre szánt kéziratok / *Manuscripts*:

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem örzünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően lásd a folyóirat hátsó belső borítóját. /

We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: /

Send manuscripts and letters by e-mail only to: [zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. /

Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratokat két független anonim bíráló értékeli. /

Articles are refereed by anonym reviewers before publication.

Az ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / *Send books for review to*:

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

Web oldal / *Web page*: <http://gt.nyme.hu>

Előfizetés:

Intézményeknek: 2800 Ft/év

Egyéni előfizetés: 1700 Ft/év

Példányonkénti ár: 700 Ft/dupla szám: 1400 Ft.

ISSN 0865 7823

Copyright © 2015 Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

7. ÉVFOLYAM

2015.

1-2. SZÁM

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK</b> .....	<b>3</b>
<b>Die drei Dimensionen des Wissensmanagements: Empirische Studie anhand des 3-D-Modells zur Selbstevaluation von Organisationen</b> <i>Seyr, Bernhard F.</i> .....	<b>3</b>
<b>Analysis of Knowledge Sharing Process in Automotive Industry Projects</b> <i>Szendi, Nikolettta – Székely, Csaba</i> .....	<b>26</b>
<b>Labor specialization and its impact on spatial patterns of unemployment</b> <i>Mariš, Martin – Marišová, Eleonóra</i> .....	<b>39</b>
<b>Integráció, autonómia és gazdaságfejlesztés Dél-Tirol példáján keresztül</b> <i>Szász Jenő</i> .....	<b>56</b>
<b>A betétbiztosítás növekvő szerepe Európában és hazánkban</b> <i>Pataki László – Kenesey Zsófia</i> .....	<b>72</b>
<b>NEKROLÓG</b> .....	<b>87</b>
<b>Meghalt Horváth Gyula Professzor – egy személyes hangvételi írás</b> <i>Szirmai Viktória</i> .....	<b>87</b>
<b>KÖNYVISMERTETÉS</b> .....	<b>89</b>
<b>Az „elit tagjának saját népe szolgájává kell válnia” – A Biblia és a Korán politika- és gazdaságképe</b> <i>Frang Gizella</i> .....	<b>89</b>
<b>Európai integráció és növekedés a válság előtt és azon túl</b> <i>Füstös Hajnalka</i> .....	<b>95</b>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH</b> .....	<b>101</b>

# **Die drei Dimensionen des Wissensmanagements: Empirische Studie anhand des 3-D-Modells zur Selbstevaluation von Organisationen**

*Seyr, Bernhard F.<sup>1</sup>*

**ABSTRACT:** Erfolgreiches Wissensmanagement umfasst die drei Dimensionen *Mensch, Organisation* und *Technik*. 2014 wurde eine empirische Studie unter den 100 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs durchgeführt (n = 32). Ziel der Studie ist es, die Praxis des Wissensmanagements in Großunternehmen zu erheben sowie dazu die Einschätzungen und Bewertungen von Wissensmanagern großer Organisationen zu erforschen. Darauf aufbauend wird ein 3-Achsen-Modell als Evaluationswerkzeug für das Wissensmanagement von Organisationen präsentiert, das sogenannte „3-D-Modell“.

Im Rahmen der empirischen Studie wurden folgende Hypothesen untermauert:

- H1: Wissensmanagement wird von den österreichischen Großunternehmen als bedeutender, zukünftiger Erfolgsfaktor erkannt.
- H2: Wissensmanagement ist in österreichischen Großunternehmen mehrheitlich noch nicht systemisch ausgestaltet: Die drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technik werden in der Praxis noch nicht als gleichwertige Aktionsfelder des Wissensmanagements bearbeitet.
- H3: Wissensmanagement wird mehrheitlich noch nicht als Teil der strategischen Unternehmensführung begriffen.

**KEYWORDS:** Lizenzmanagement-Praxis, Bewertungsmodelle, strategisches Management, strategische Führung

JEL Codes: M10, M12

## **Theoretische Grundlagen**

Bevor auf die empirische Studie über die Praxis des Wissensmanagements unter den 100 umsatzstärksten österreichischen Unternehmen<sup>2</sup> eingegangen und darauf aufbauend ein neues Wissensmanagement-Cockpitsystem

---

<sup>1</sup> Prof. DDr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Westungarische Universität Sopron, seyr@seyr.at

<sup>2</sup> Lt. Ranking des Wirtschaftsmagazins trend in Zusammenarbeit mit dem Kreditschutzverband von 1870, Wien (trend TOP 500 Unternehmen, 2014).

(3-D-Modell) präsentiert werden wird, erfolgt ein kurzer Abriss theoretischer Grundlagen, an die dieser Beitrag anknüpft.

Zur erfolgreichen Umsetzung des Wissensmanagements sowie für eine wissensbasierte Unternehmensführung ist ein ganzheitlicher Ansatz nötig, der die Dimensionen bzw. Komponenten *Mensch*, *Organisation* und *Technik* umfasst (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000, S. 15 f sowie auch sinngemäß: Schiersmann & Thiel, 2010, S. 350). Die Dimension Mensch bezieht sich auf das Individuum, seine Motivation sowie auf informelle und unternehmenskulturelle Aspekte des Wissensmanagements. Der Teilbereich Organisation hingegen zielt auf die strukturellen, formellen Aspekte ab und nimmt Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation. Die Technik hat alle informations- und kommunikationstechnologischen Lösungen bereitzustellen, die das Wissensmanagement unterstützen.

Der Begriff „Dimension“ wird im vorliegenden Beitrag anders verwendet als bei Klaus North (2011, S. 44 ff), der die Dimensionen Natur (des Wissens), Verfügbarkeit und Wert unterscheidet.

Probst, Raub & Romhardt (2012, S. 30 ff) stellen ein Modell vor, das den Prozess des Wissensmanagements in folgende Kernprozesse zerlegt:

- Wissensidentifikation: Transparenz über vorhandenes Wissen;
- Wissenserwerb: Möglichkeiten der externen Beschaffung von Wissen;
- Wissensentwicklung: Aufbau und Weiterentwicklung von Wissen;
- Wissens(ver)teilung: Zurverfügungstellung von Wissen durch die Wissensträger;
- Wissensnutzung: Sicherstellung des Transfers der Wissensbestände in die Praxis;
- Wissensbewahrung: Vermeidung von Wissensverlusten.

Als Meta-Elemente des Wissensmanagements sind außerdem noch die

- Definition von Wissenszielen sowie;
- Wissensbewertung, also die Evaluation des Wissensmanagements,

integrale Bestandteile dieses Modells. Die Ergebnisse der Wissensbewertung wirken sich in Form einer Rückkoppelung direkt auf die (Neu-) Formulierung der Wissensziele aus. Diese Bausteine des Wissensmanagements müssen durch die praktische Umsetzung aller drei Dimensionen (Mensch – Organisation – Technik) realisiert werden.

Bickenbach et al. (2000, S. 361) stellen fest, dass für die Optimierung von Geschäftsprozessen Werkzeuge des Wissensmanagements wie Ausbildung und Einsatz von Multiplikatoren, aber auch die Begleitung von Innovationsprozessen sowie die Einbindung der Betroffenen beim Design von Schulungskonzepten im Innovationsmanagement erfolgsentscheidend sind. Diese Anknüpfungspunkte wären den Dimensionen Mensch und Organisation gleichermaßen zuzuordnen.

Franken & Franken (2011, S. 89) unterstreichen die Bedeutung von Wissensgemeinschaften, die sich auf formalem und informalem Weg bilden können, für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Daher gehört es zu den Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement, solche Gemeinschaften (beispielsweise Communities of Practice) durch eine offene Unternehmenskultur sowie durch gezielte Maßnahmen in der Organisation zu schaffen bzw. deren Entstehung zu begünstigen und vorhandene Wissensgemeinschaften zu unterstützen.

Franken & Franken (2011, S. 89) definieren folgende Arten von Wissensgemeinschaften:

- Verborgene Gemeinschaft: informal, kein Zugriff auf Ressourcen der Organisation, ungerregelt, daher breite Handlungsspielräume;
- Adaptierte Gemeinschaft: Weiterentwicklung aus früheren Strukturen der Aufbauorganisation, kein Zugriff auf Ressourcen, verfügt jedoch über ein großes Unternehmenswissen;
- Legitimierte Gemeinschaft: formal akzeptierte Gemeinschaft mit Zugriff auf Ressourcen der Organisation;
- Positionierte Gemeinschaft: von der Organisation bewusst geschaffene Gemeinschaft

Solche Wissensgemeinschaften bilden integrale Bestandteile der Dimensionen Mensch, sofern im Rahmen verborgener oder adaptierter Gemeinschaften informale und unternehmenskulturelle Bezüge vorliegen,

sowie auch der Dimension Organisation, soweit es sich um legitimierte und positionierte Gemeinschaften handelt.

Katenkamp (2011, S. 143) weist darauf hin, dass Wissen die „wertvollste Ressource für die effektiven Aktionen in unsicheren Situationen“ darstelle. Daraus ergibt sich auch die Abgrenzung zwischen Informations- und Wissensmanagement, da Informationsmanagement lediglich eine „vorhersehbare Reaktion auf bekannte und antizipierbare Situationen“ bedeute. Wissensmanagement hingegen wird „als existierende und neue Reaktionen auf nicht antizipierbare Situationen“ begriffen. Um solche effektiven Aktionen in unsicheren Situationen auszuführen, sind sowohl organisationsintern als auch -extern durchlässige, poröse Schnittstellen nötig, die die Organisation bereitzustellen hat.

Franken & Franken (2011, S. 22) teilen die aktuellen Entwicklungen der Wissensmanagement-Dimension Technik, also der Informations- und Kommunikationstechnologie, in drei Bereiche ein:

1. Beziehungen zwischen Realität und Wissenswelt bzw. digitaler Informationsverarbeitung,
2. Kommunikation und Vernetzung in der Wissenswelt,
3. Intelligenz der Informationsverarbeitung.

Helm, Meckl & Sodeik (2007) beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit einer Systematisierung der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. Bei der Analyse von 39 empirischen Studien aus den 1990er und 2000er Jahren identifizieren sie neun Kategorien, denen sie einzelne Cluster von Untersuchungsfeldern zuordnen, die wiederum in zahlreiche – hier nicht einzeln angeführte – Indikatoren gesplittet werden (vgl. Helm, Meckl & Sodeik, 2007, S. 219 ff):

#### *1. Personalführung*

- Unterstützung durch das Top-Management
- Zielsystem des Wissensmanagements
- Delegation, Partizipation
- Kommunikation
- Kontrollmechanismen

#### *2. Personalmotivation*

- Allgemeine Anreizsysteme
- Spezielle Anreizmechanismen

3. *Personalentwicklung*
  - Schulung
  - Mentoring
  - Coaching
4. *Ebene der Organisation*
  - Wissensförderliche Unternehmenskultur
  - Mitarbeiterfluktuation
5. *Profil der Akteure*
  - Persönlichkeit/Bereitschaft
  - Kenntnisse/Fähigkeiten
6. *Organisation*
  - Aufbauorganisation
  - Arbeitsgruppen/Netzwerke
  - Ablauforganisation
7. *Technik*
  - Anwendungssysteme (Information und Kommunikation)
  - Arbeitsplatzausstattung
  - Inhalte
  - Implementierung
  - Kontrolle
8. *Aktivitäten der Wissensansammlung*
9. *Aktivitäten der Wissensanwendung*

Vorliegender Beitrag folgt im Wesentlichen diesen empirisch inzwischen bereits mehrfach erforschten Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement, er verdichtet diese jedoch nochmals, um ein kompaktes Evaluationsinstrument für die Praxis des Wissensmanagements bereitzustellen. Die zahlreichen und teilweise etwas willkürlich gebildeten und (naturgemäß) nicht sehr trennscharfen Kategorien nach Helm, Meckl & Sodeik (2007) werden hier den Dimensionen Mensch – Organisation – Technik zugeordnet, wodurch ein übersichtlicheres Indikatorenset entsteht. Dieses Indikatorenset kann aufgrund seiner Überschaubarkeit leichter als Cockpitsystem zur Messung des Reifegrads des Wissensmanagements in bestimmten Organisationen sowie als Benchmarking-Instrument herangezogen werden.

## Hypothesen

Der empirischen Untersuchung in diesem Beitrag liegen aufbauend auf den bisherigen Befunden zu den Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements sowie den Erfahrungen des Autors folgende Hypothesen zugrunde, welche in einem weiteren Schritt durch das Instrument (Fragebogen) und die darin enthaltenen Indikatoren überprüft werden:

**H1:** Wissensmanagement wird von den österreichischen Großunternehmen als bedeutender, zukünftiger Erfolgsfaktor erkannt.

*Aber:*

**H2:** Wissensmanagement ist in österreichischen Großunternehmen mehrheitlich noch nicht systemisch ausgestaltet: Die drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technik werden in der Praxis noch nicht als gleichwertige Aktionsfelder des Wissensmanagements bearbeitet.

*Außerdem:*

**H3:** Wissensmanagement wird mehrheitlich noch nicht als Teil der strategischen Unternehmensführung begriffen.

## Variablen und Indikatoren

Zur Operationalisierung der Variablen Mensch, Organisation und Technik wurden – basierend auf den zu Beginn ausgeführten empirischen Befunden aus der Literatur folgende Indikatoren ausgewählt:

*1. Dimension: Mensch*

- 1.1. Gezielte Förderung der Bildung von Netzwerken
- 1.2. Anwendung von Coaching und Mediation
- 1.3. Etablierung von Patenschaftsmodellen oder Mentoring o. Ä.
- 1.4. Förderung des informalen Kommunikationsflusses
- 1.5. Verzahnung von Personalentwicklung und Wissensmanagement
- 1.6. Motivations- und Anreizsysteme an Wissensmanagement-Zielen orientiert
- 1.7. Mitarbeiter sind vom Nutzen des Wissensmanagement überzeugt
- 1.8. Gezielte Identifikation von Wissensträgern
- 1.9. Vertrauensvolle Teilung von Wissen mit anderen Mitarbeitern
- 1.10. Fehlertolerante Unternehmenskultur bei Innovationen

*2. Dimension: Organisation*

- 2.1. Eigens für Wissensmanagement-Aufgaben gewidmete zeitliche Ressourcen der Mitarbeiter
- 2.2. Transparente Kommunikation der Ziele des Wissensmanagements
- 2.3. Klare Bezüge der Unternehmensstrategie zum Wissensmanagement bzw. Vorhandensein einer Wissensstrategie mit eindeutigen Zielen
- 2.4. Bestehen von Gemeinschaften zum Wissensaustausch (z. B. Communities of Practice, Qualitätszirkel, Lerngruppen etc.)
- 2.5. Flexible und netzwerkartige Organisation
- 2.6. Kurze und direkte Kommunikationswege, keine langen Dienstwege
- 2.7. Umsetzung von Wissensmanagement nicht nur Top-down, sondern auch Bottom-up
- 2.8. Klare Zuständigkeiten bzw. Verantwortung für Wissensmanagement-Agenden
- 2.9. Zuständigkeit des TOP-Managements für Wissensmanagement
- 2.10. Etablierung eines betrieblichen Vorschlagswesens

*3. Dimension: Technik*

- 3.1. Entwicklungsstadium der technischen Umsetzung von Wissensmanagement
- 3.2. Dokumentation von Erfahrungen und Lessons-learned
- 3.3. Vorhandensein eines umfassenden Content-Management-Systems
- 3.4. Akzeptanz bzw. regelmäßige Nutzung der technischen Wissensmanagement-Lösungen
- 3.5. Grad der Einbettung der technischen Wissensmanagement-Lösungen in den Workflow
- 3.6. Wartung bzw. Aktualisierung der technischen Wissensmanagement-Lösungen
- 3.7. Grad der Zentralisation bzw. Einbindung der User
- 3.8. Systemische (vs. punktuelle) Ausgestaltung der technischen Umsetzung von Wissensmanagement
- 3.9. Unternehmensinterne technische Kommunikationsinstrumente für den Wissensaustausch
- 3.10. Nutzung von Werkzeugen zur Visualisierung oder übersichtlichen Darstellung von Wissen

## **Design der Studie und Methoden**

Als Methode zur Überprüfung der Hypothesen fiel die Wahl auf die vorliegende Fragebogenuntersuchung, welche 2014 bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs durchgeführt wurde. Bei Großunternehmen darf am wahrscheinlichsten angenommen werden, dass diese aufgrund des Umfangs der Organisation und der Spezialisierung des Managements auf die einzelnen Leistungsbereiche betreffend das Thema Wissensmanagements sensibilisiert sind und dass diese auch über die nötigen organisatorischen und finanziellen Ressourcen für ein professionelles Wissensmanagement verfügen.

Die im Abschnitt 3 aufgelisteten Indikatoren werden im Instrument abgefragt, wobei eine vierteilige Skala Verwendung findet: 1 = stimme völlig zu, 2 = stimme eher zu, 3 = stimme weniger zu, 4 = stimme nicht zu. Außer den skalierten Einschätzungsfragen werden auch offene Fragen gestellt (Näheres dazu in der Auswertung in Abschnitt 5 bzw. in Abschnitt 6 zur Überprüfung der Hypothesen).

Am 25.08.2014 erfolgte der Versand der Fragebögen samt Begleitschreiben per Post, nachdem alle Unternehmen telefonisch kontaktiert und geeignete Ansprechpersonen erfragt wurden. Generell ist davon auszugehen, dass Unternehmen aufgrund zahlreicher Befragungen durch private und öffentliche Forschungseinrichtungen sowie durch Studierende übersättigt sind und deshalb die Bereitschaft zur Teilnahme an derartigen Studien relativ gering ist, was auch aus den Reaktionen auf die vorliegende Untersuchung hervorgeht.

Um die Rücklaufquote zu steigern, erfolgte am 07.10.2014 eine schriftliche Urgenz bei allen Unternehmen, welche den Fragebogen bzw. das Begleitschreiben mit der Bitte zur Teilnahme an der Untersuchung noch nicht ausgefüllt oder beantwortet hatten. Durch die Urgenz konnte der Rücklauf von 30 auf insgesamt 45 von 100 gesteigert werden. Von diesen insgesamt 45 Rücksendungen waren 32 Fragebögen verwertbar. Die restlichen 13 bestanden überwiegend aus Absagen (9 Unternehmen), aber auch aus Rücksendungen von leeren oder falsch bzw. unsinnig ausgefüllten Fragebögen (je 2). Gründe für Absagen waren vor allem Zeitmangel, Überlastung durch immer mehr Fragebogenuntersuchungen, restriktive Richtlinien der Geschäftsleitung sowie Datenschutzbedenken. Da-

tenschutzbedenken sind allerdings als Vorwand zu betrachten, da den Befragten die uneingeschränkte Anonymität ihrer Antworten zugesichert wurde.

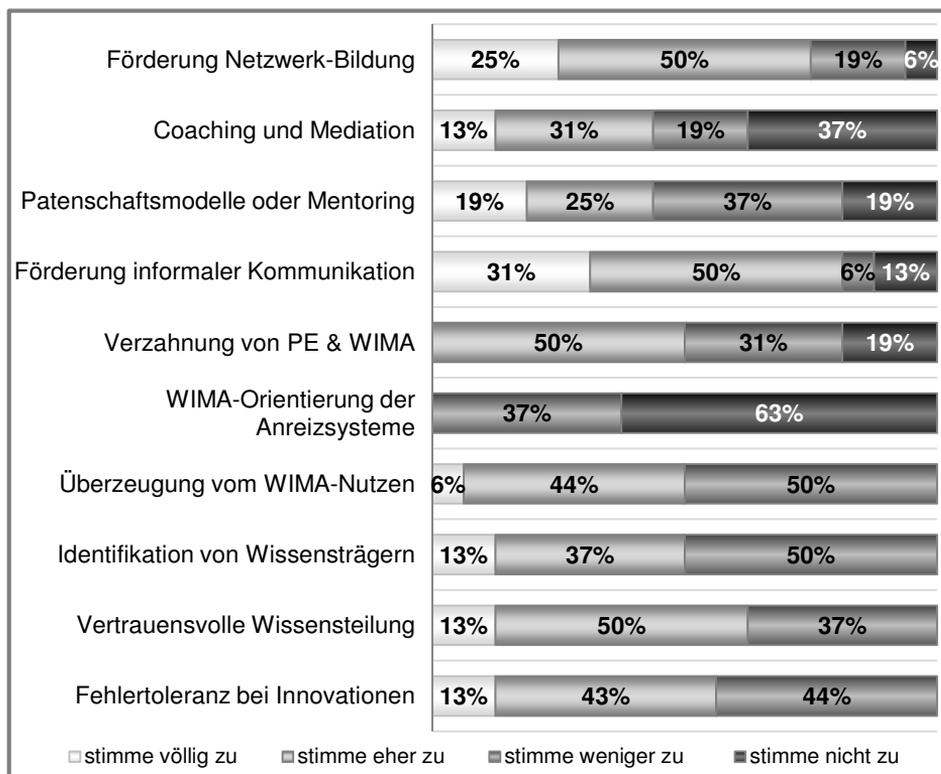
Alle in der Auswertung angegebenen Prozentwerte beziehen sich auf  $n = 32$ , die Zahl der eingegangenen verwertbaren Fragebögen, sofern nichts anderes angegeben ist.

Für die Repräsentativität der Ergebnisse spricht, dass keine systematischen Fehler erkennbar sind und dass die Grundgesamtheit bezüglich ihrer Eigenschaften (Branche, Betriebsgröße) dem Sample entspricht. Es könnte kritisch ins Treffen geführt werden, dass die Bereitschaft, sich an derartigen Studien zu beteiligen, bei Unternehmen mit einem professionellen Wissensmanagement höher sein dürfte als die Bereitschaft jener Unternehmen, die über ein weniger entwickeltes Wissensmanagement verfügen. Mögliche Gründe dafür können ein mangelndes Interesse am Thema Wissensmanagement, geringe Ressourcen für diesen Bereich, eine niedrige Sensibilisierung für dieses Gebiet sowie die Vermeidung eines Prestigeverlustes darstellen. Folgt man dieser Hypothese, ließe sich daraus die Annahme ableiten, dass die an der vorliegenden Studie teilnehmenden Unternehmen ohnehin über ein bereits leistungsfähiges Wissensmanagement verfügen. Die Befragungsergebnisse (siehe Abschnitt 5) zeigen jedoch, dass selbst jene Unternehmen, die sich zur Mitwirkung an dieser Studie bereit erklärten, eine zumeist defizitäre bzw. wenig professionelle Wissensorganisation aufweisen. Sieht man die eingelangten, verwertbaren Fragebögen als Stichprobengröße  $n = 32$  (bei  $N = 100$ ) an, kann man von einem Stichprobenfehler von etwa 12% bei einem Konfidenzniveau von 90% ausgehen. Diese Bandbreite lässt also grobe Abschätzungen über die Eigenschaften der Grundgesamtheit (Österreichs 100 umsatzstärkste Unternehmen) zu. Jedenfalls zeichnet die vorliegende Studie ein gewisses *Stimmungsbild* hinsichtlich der praktischen Umsetzung des Wissensmanagements in Österreichs Großunternehmen. In diesem Lichte ist die nachstehende Auswertung der Ergebnisse zu interpretieren.

## Auswertung der Befragung

### 1. Dimension: Mensch

Im Rahmen der 1. Dimension wurden 10 Indikatoren herangezogen, die auf den Einbezug der Humanressourcen in das Wissensmanagement abzielen. Hier werden also diejenigen Indikatoren gebündelt, die das Verhalten, die Einstellungen oder die Motivation der Individuen mit Bezug zum Wissensmanagement in der Organisation informal bestimmen und nicht der formalen Aufbau- oder Ablauf-organisation zuzuordnen sind.



**Abbildung 1.: Auswertung 1. Dimension: Mensch**

Quelle: Eigene Darstellung

*Indikator 1.1.:* Klare Aussagen lassen sich über die Förderung der Netzerkennung durch die befragten Unternehmen machen. Drei Viertel der Befragten sind der Ansicht, dass die Organisation die Bildung von Netzwerken im Unternehmen gezielt fördert.

Beim *Indikator 1.2.* zu Coaching und Mediation ist das Ergebnis eher unentschieden, ob die Unternehmen diese Werkzeuge systematisch praktizieren oder nicht. Eine leichte Tendenz ist in Richtung ablehnender Antworten festzustellen. Ähnlich verhält es sich betreffend *Indikator 1.3.* zu Patenschaftsmodellen oder Mentoring zur Wissensweitergabe durch erfahrene (Führungs-) Kräfte an den Nachwuchs.

*Indikator 1.4.:* Ein klares Bild ergibt sich allerdings bei der Förderung der informalen Kommunikationsstrukturen. Entsprechend der eindeutigen Mehrheit der Befragten wird der informale Kommunikationsfluss bzw. die informale Informationsweitergabe im Unternehmen gefördert, z. B. durch Schaffung sozialer Bereiche, Kaffee-Ecken, Abteilungsführer etc.

*Indikator 1.5.:* Darüber, ob Personalentwicklung und Wissensmanagement miteinander verzahnt sind, herrscht bei den Befragten Uneinigkeit: etwa die Hälfte stimmt dieser Aussage zu, die andere Hälfte lehnt diese Aussage ab.

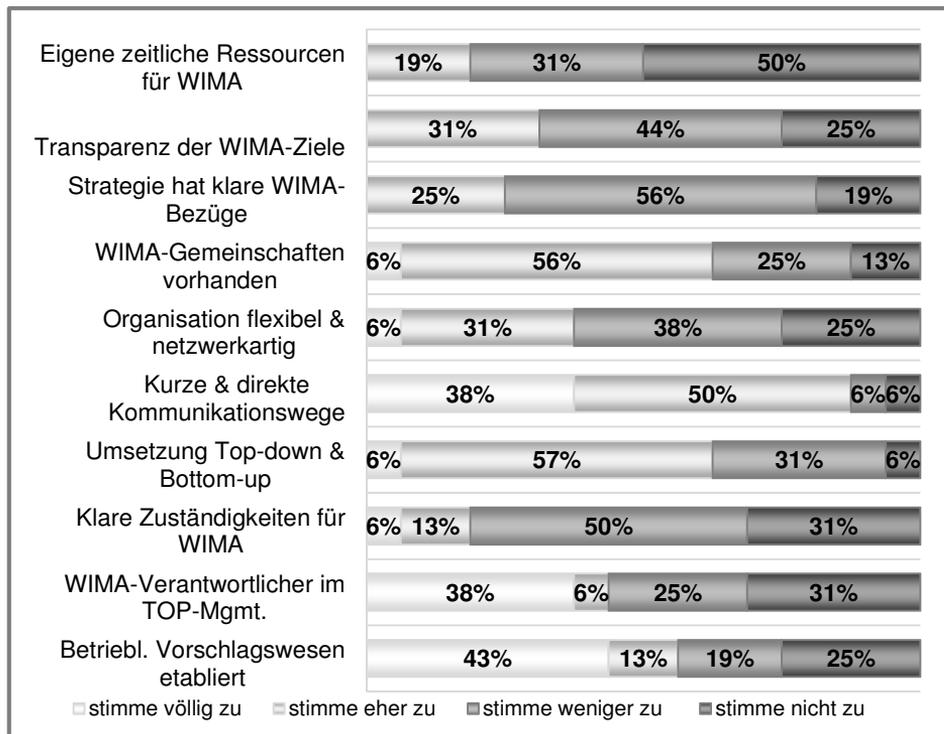
*Indikator 1.6.:* Motivations- und Anreizsysteme im Unternehmen (z. B. Entlohnung, Prämien, Aufstiegschancen) orientieren sich gemäß den Antworten nicht bzw. nicht spürbar an den Zielen des Wissensmanagements. Kein einziger Befragter hat die Frage nach diesem Indikator positiv beantwortet.

Unentschiedenheit herrscht jedoch bei der Frage zum *Indikator 1.7.*, ob die Mitarbeiter vom Nutzen des Wissensmanagements überzeugt sind. Hierzu lässt sich anhand der Ergebnisse für die Grundgesamtheit keine eindeutige Aussage machen. Ebenso verhält es sich bei der Zustimmung zum *Indikator 1.8.* „Wissensträger werden für alle Unternehmensbereiche gezielt identifiziert“. Auch bei dieser Einschätzung betreffend die Humanressourcen zur Erfüllung der Ziele des Wissensmanagements herrscht große Uneinigkeit.

Eine knappe Mehrheit lässt sich zugunsten der Beurteilung des *Indicators 1.9.* diagnostizieren, wonach die Unternehmenskultur die vertrauensvolle Teilung von Wissen mit anderen Mitarbeitern fördert. Ebenfalls eine knappe Mehrheit hat folgender Aussage betreffend *Indikator 1.10.* zugestimmt: „Es herrscht eine fehlertolerante Unternehmenskultur, wenn es um Innovationen geht“. Solche Indikatoren legen den Schluss nahe, dass die Unternehmenskultur in weiten Teilen noch nicht reif für Wissensmanagement ist.

## 2. Dimension: Organisation

In der 2. Dimension befinden sich diejenigen Indikatoren, die auf die direkte und formale Beeinflussung des Wissensmanagements durch die offiziellen Organe des Unternehmens sowie auf die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation abzielen.



**Abbildung 2.: Auswertung 2. Dimension: Organisation**

Quelle: Eigene Darstellung

*Indikator 2.1.:* Aus der Befragung lässt sich schließen, dass den Mitarbeitern für die Erledigung von Wissensmanagement-Aufgaben bei der überwiegenden Zahl der Großunternehmen kaum bzw. keine eigens dafür gewidmeten zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Erledigung solcher Aufgaben muss demnach von den Mitarbeitern zusätzlich zu den bisherigen Aufgaben stattfinden. Dieser Umstand kann dazu führen, dass Wissensmanagement vernachlässigt oder mit geringer Motivation betrieben und weiterentwickelt wird.

Ähnlich ablehnend haben sich die Befragten zur Frage nach *Indikator 2.2.* geäußert, ob im Unternehmen die Ziele des Wissensmanagements transparent kommuniziert werden. Die Unternehmensstrategie enthält größtenteils wenige oder keine klaren Bezüge zum Wissensmanagement bzw. fehlt eine Wissensstrategie mit klaren Zielen (*Indikator 2.3.*). Diese Indikatoren deuten darauf hin, dass Wissensmanagement weitgehend noch nicht als Teil der strategischen Unternehmensführung begriffen wird. Wo eindeutige Ziele fehlen, kann eine durchgängige Umsetzung in der gesamten Organisation nur schwer gelingen. In diese äußerst ungünstige Richtung weist auch der *Indikator 2.8.* „klare Zuständigkeiten für Wissensmanagement“: Die überwältigende Mehrheit der Befragten gibt an, dass die gesamte Organisation auf allen Ebenen kaum oder keine klare Zuständigkeiten bzw. Verantwortliche für die Agenden des Wissensmanagements vorsieht.

Im Gegensatz dazu ist der Großteil der Befragten betreffend *Indikator 2.4.* der Ansicht, dass die Aufbauorganisation Gemeinschaften zum Wissensaustausch bereitstellt (z. B. Communities of Practice, Qualitätszirkel, Lerngruppen etc.).

Zur Frage nach *Indikator 2.5.*, ob die Unternehmensorganisation flexibel und netzwerkartig (d. h. nicht streng hierarchisch) ist, äußerte sich die Mehrheit ablehnend. Daraus lässt sich die Befürchtung ableiten, dass den meisten Unternehmen die nötige Anpassungsfähigkeit, Durchlässigkeit und Offenheit in der Unternehmenskultur fehlen. Aus der Sicht des Wissensmanagements wäre dies negativ zu bewerten, da auf diese Weise Wissensteilung und Innovationskraft blockiert werden.

Auffallend ist das Paradoxon in den Angaben der allermeisten Befragten, wonach – wie erwähnt – einerseits eine starre Aufbauorganisation vorhanden sei, andererseits aber die Unternehmensorganisation kurze und direkte Kommunikationswege ermögliche (vgl. *Indikator 2.6.*). Es gibt demnach in den meisten Großunternehmen keine langen Dienstwege, was sich förderlich auf die Wissens- und Unternehmenskultur auswirken würde.

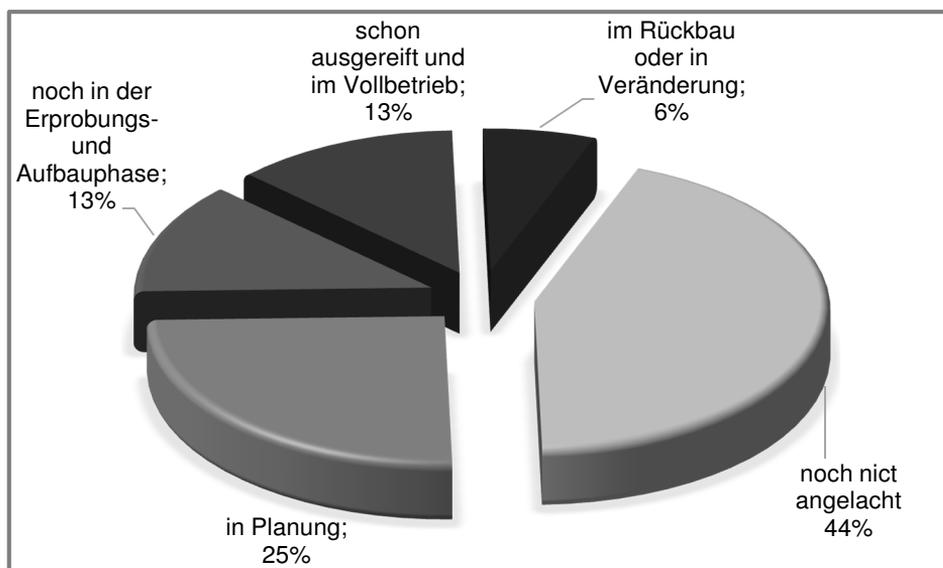
*Indikator 2.7.*: Wissensmanagement wird von der Mehrheit nicht nur Top-down, sondern auch Bottom-up umgesetzt. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten gibt bei *Indikator 2.9.* an, dass es für Wissensmanagement-Agenden eine verantwortliche Stelle im Top-Management gebe – z. B. einen Chief Knowledge Officer oder die Zuständigkeit des COO für Wissensmanagement etc. Eine knappe Mehrheit verneint diese Frage,

woraus man schlussfolgern kann, dass Wissensmanagement in weiten Bereichen offenbar noch nicht als „Chefsache“, sondern eher als Teil des operativen Geschäfts gesehen wird.

*Indikator 2.10.:* Ob in den österreichischen Großunternehmen ein betriebliches Vorschlagswesen etabliert ist, kann aufgrund der weit gestreuten Antworten nicht eindeutig beantwortet werden. Dies ist allerdings verwunderlich, da aus dem betrieblichen Vorschlagswesen kostenlose, innovative Impulse für das Unternehmen gewonnen werden könnten und außerdem die Einbeziehung der Belegschaft eine Steigerung der Motivation erwarten ließe.

### 3. Dimension: Technik

Die 3. Dimension umfasst Indikatoren, die im Zusammenhang mit der informationstechnologischen Unterstützung bzw. Dokumentation bzw. Sichtbarmachung des Wissensmanagements stehen.



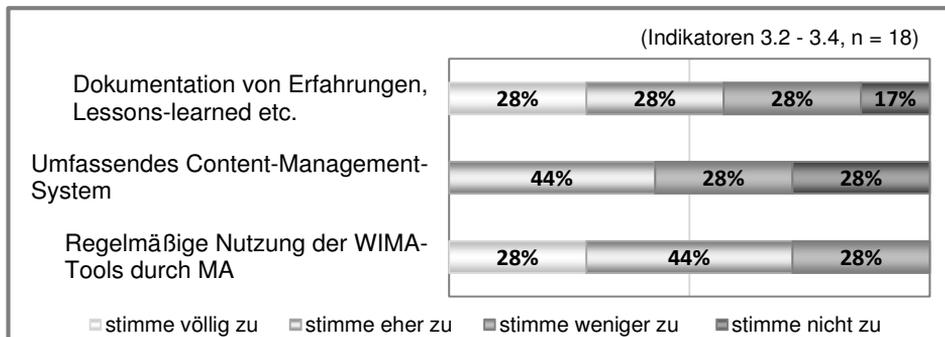
**Abbildung 3.: Auswertung des Indikator 3.1.: Informatik-Lösungen mit speziellem Fokus auf Wissensmanagement**

*Quelle: Eigene Darstellung*

*Indikator 3.1.* erhebt das Entwicklungsstadium der technischen Umsetzung von Wissensmanagement. Auffällig ist, dass 14 von 32 Befragten

(44%) noch keine Informatik-Lösungen mit speziellem Fokus auf Wissensmanagement angedacht haben. Insgesamt verfügen komplementär dazu 18 von 32 Unternehmen (56%) über ein IT-System zu Zwecken des Wissensmanagements. Bei 8 von 32 (25%) befinden sich derartige IT-Lösungen erst in Planung. Nur ein kleiner Teil (2 Unternehmen) gibt an, über ein voll ausgereiftes, IT-gestütztes Wissensmanagementsystem zu verfügen.

Im Folgenden basieren die Prozentwerte nur auf denjenigen 18 Unternehmen, die ein IT-System zur Umsetzung von Wissensmanagement besitzen. Die anderen befragten Unternehmen konnten naturgemäß keine diesbezüglichen Fragen beantworten.



**Abbildung 4.: Auswertung der Indikatoren 3.2.–3.4.**

*Quelle: Eigene Darstellung*

*Indikator 3.2.:* Ein recht uneinheitliches Bild zeigen die Antworten auf die Frage, ob die technischen Instrumente des Wissensmanagements auch die Dokumentation von Erfahrungen, Lessons-learned etc. erlauben. Hierbei ist eine breite Streuung der Angaben der Befragten zu beobachten, was darauf schließen lässt, dass sich die österreichischen Großunternehmen in verschiedenen Entwicklungsstadien des Wissensmanagements befinden. Auffällig und damit im Widerspruch zur sequentiell erscheinenden Wissenstreppe von Klaus North (2011, S. 35 ff) ist jedoch, dass sich zahlreiche Unternehmen aufgrund ihrer wissensfreundlichen Unternehmenskultur (siehe 1. und 2. Dimension) auf einer höheren Entwicklungsstufe (bzw. in einem höheren Reifegrad) des Wissensmanagements sehen, ohne aber die untersten Stufen (Sammlung und Auswertung von Daten und Informationen mittels IT) vollständig zu erfüllen.

In eine ähnliche Richtung geht *Indikator 3.3.:* Hiermit wird erhoben, ob die technische Umsetzung des Wissensmanagements über die reine

Sammlung von Daten hinausgeht und ein umfassendes Content-Management-System darstellt. Die etwas überwiegende Zahl der Befragten ist der Auffassung, dass die elektronische Umsetzung des Wissensmanagements in ihrem Unternehmen noch nicht als umfassendes Content-Management-System verstanden werden kann.

*Indikator 3.4.:* Die technischen Instrumente des Wissensmanagements werden gemäß den Befragten überwiegend von den Mitarbeitern im Alltag angenommen und regelmäßig genutzt.

*Indikator 3.5.* erhebt den Grad der Einbettung der technischen Wissensmanagement-Lösungen in den Workflow. Diese Frage wird von 12 Probanden beantwortet. Die eine Hälfte, das sind 6 Befragte, sind der Meinung, dass die Informatik-Lösungen rund um das Wissensmanagement in den Workflow eingebettet seien, die andere Hälfte gibt an, die Lösungen beziehen sich punktuell auf abgegrenzte Aufgabenbereiche.

*Indikator 3.6.* fragt nach der Wartung bzw. Aktualisierung der technischen Wissensmanagement-Lösungen. Von den 14 Personen, die diese Frage beantwortet haben,

- geben 4 Befragte an, die Wartung bzw. Aktualisierung erfolge dezentral durch die User (ähnlich wie bei Wikipedia).
- antworten 6 Befragte, die Wartung bzw. Aktualisierung erfolge zentral und dezentral (kombiniert).
- meinten 4 Befragte, die Wartung bzw. Aktualisierung erfolge überwiegend zentral durch eine bestimmte Stelle.

*Indikator 3.7.* befasst sich mit dem Grad der Zentralisation bzw. Einbindung der User. 14 Probanden beantworteten diese Frage. Die klare Mehrheit (10 Befragte) gibt an, dass solche IT-Lösungen eher zentral mit starker Einbindung der User eingerichtet werden. 2 meinen, die IT-Lösungen im Wissensmanagement werden eher dezentral gestaltet. Weitere 2 Befragte sind der Auffassung, dass derartige Lösungen in ihrem Unternehmen eher zentral ohne nennenswerte Einbindung der User eingerichtet werden.

*Indikator 3.8.* fragt danach, ob die Unternehmen für informationstechnische Anwendungen im Wissensmanagement eher systemische oder eher punktuelle technische Lösungen für Zwecke des Wissensmanagements verwenden. Insgesamt machen 16 Unternehmen Angaben zu dieser Frage: 10 befragte Unternehmen wenden demnach eher systemische Lösungen an und 6 eher Insellösungen.

*Indikator 3.9.* erhebt unternehmensinterne technische Kommunikationsinstrumente für den Wissensaustausch. Zu diesem Indikator machen

18 Befragte folgende Angaben (Mehrfachnennungen möglich, gestützte Abfrage):

**Tabelle 1.: Auswertung des Indikators 3.9.**

Zustimmung zu vorgegebenen Antwortkategorien (gestützt):	Zahl der Nennungen
Keine	0
Intranet-Foren	10
Wikis	8
Chats (zum Erfahrungsaustausch, zur Problemlösung usw.)	4
Soziale Netzwerke	2
Interne Online-Communities	2
Sonstige	4

*Quelle: Eigene Untersuchung*

Deutlich wird, dass Intranet-Foren und Wikis zu den beliebtesten Instrumenten zur Teilung und Verteilung von Wissen zählen.

*Indikator 3.10.:* Benutzt Ihr Unternehmen Werkzeuge zur Visualisierung oder übersichtlichen Darstellung der Wissensbestände? (Mehrfachnennungen möglich, gestützte Abfrage).

**Tabelle 2.: Auswertung des Indikators 1.10.**

Zustimmung zu vorgegebenen Antwortkategorien (gestützt):	Zahl der Nennungen
Nein	14 (44%)
Ja, und zwar:	18 (56%)
Grafische Darstellungen von Abläufen und zuständigen Personen (Wissensträgern)	12
Interne „gelbe Seiten“	4
Grafische Darstellungen von Wissensflüssen	4
Wissenslandkarten	2
Sonstige Nennungen (ungestützt):	
Expertendatenbanken	2
Intranet	1
Projektmanagement [Anm. d. Verf.: fragwürdige Antwort]	1

*Quelle: Eigene Untersuchung*

Ausgehend von den Ergebnissen der Befragung wird deutlich, dass zahlreiche Großunternehmen noch keine Werkzeuge anwenden, die das Wissensmanagement veranschaulichen oder für die User übersichtlicher und damit greifbarer machen. Das am häufigsten angewandte Werkzeug besteht offenbar in Wissensträgerkarten.

### *Allgemeine Fragen*

Die Unternehmen wurden über die 3 Dimensionen hinaus auch mit der Frage konfrontiert, wie sie die zukünftige Bedeutung von Wissensmanagement für ihr Unternehmen einschätzen. 28 von 32 (87,5%) gestehen dem Wissensmanagement eine große zukünftige Bedeutung für das eigene Unternehmen zu.



**Abbildung 5.: Zukünftige Bedeutung des Wissensmanagements**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Worin die Befragten die größte Barriere für den Erfolg des Wissensmanagements in ihrem Unternehmen sehen, ist Gegenstand der nächsten Freitext-Frage. Genannt werden dabei je einmal: Transfer über Generationengrenzen, Einzelkämpfer, technische Umsetzung, Größe des Unternehmens, Kultur und Mehrsprachigkeit, Machtverlust durch Wissensweitergabe, keine definierten Zuständigkeiten, Kompetenz und Verantwortungsverankerung in der Geschäftsleitung, Zeitmanagement, Anpassung an Strategie und Marktumfeld sowie zu wenig Training.

## Prüfung der Hypothesen und Zusammenfassung der Ergebnisse

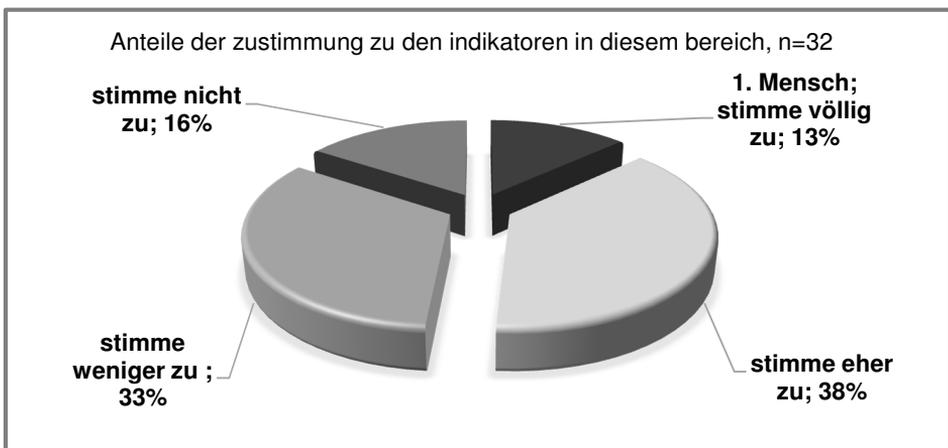
**Hypothese 1.** lautet: Wissensmanagement wird von den österreichischen Großunternehmen als bedeutender, zukünftiger Erfolgsfaktor erkannt.

Diese Hypothese kann aufrechterhalten werden, da 28 von 32 (87,5%) dem Wissensmanagement eine große zukünftige Bedeutung für das eigene Unternehmen zubilligen (vgl. Abb. 5.). Auch wenn man die bei kleineren Stichproben nötigen Schwankungsbreiten der Ergebnisse in Betracht zieht, ist der Schluss zulässig, dass die österreichischen Großunternehmen Wissensmanagement überwiegend als bedeutenden Erfolgsfaktor wahrnehmen.

**Hypothese 2.:** Wissensmanagement ist in österreichischen Großunternehmen mehrheitlich noch nicht systemisch ausgestaltet: Die drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technik werden von der Praxis noch nicht als gleichwertige Aktionsfelder des Wissensmanagements bearbeitet.

Für die Haltbarkeit dieser Hypothese sprechen folgende Ergebnisse:

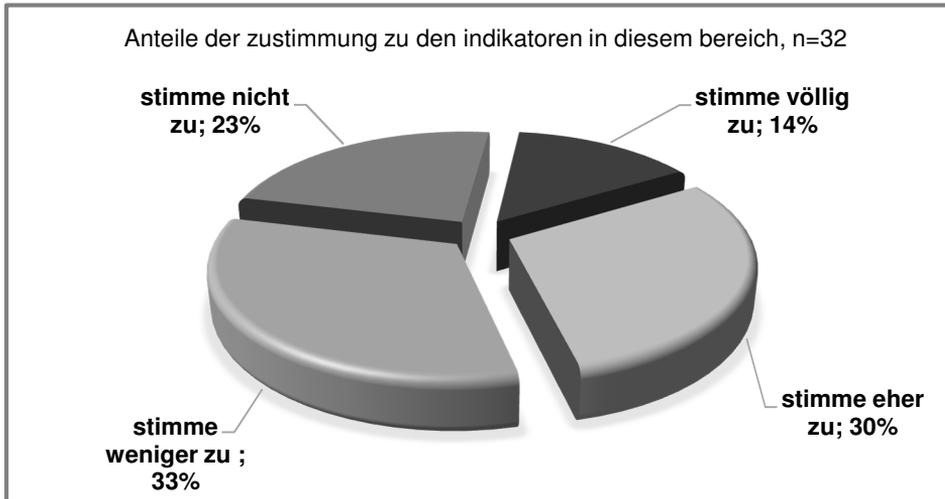
In der 1. Dimension „Mensch“ halten sich insgesamt (über alle Fragen dieser Dimension hinweg) zustimmende und ablehnende Einschätzungen die Waage.



**Abbildung 6.: Zustimmung zu den Indikatoren der 1. Dimension: Mensch**

Quelle: Eigene Darstellung

In der 2. Dimension „Organisation“ werden hingegen insgesamt (über alle Fragen dieser Dimension hinweg) leicht überwiegend ablehnende Einschätzungen abgegeben (57%).



**Abbildung 7.: Zustimmung zu den Indikatoren der 2. Dimension:  
Organisation**

Quelle: Eigene Darstellung

In der 3. Dimension „Technik“ verfügen jedoch nur 13% der Unternehmen über ein ausgereiftes IT-System zur Bewältigung von spezifischen Aufgabenstellungen im Wissensmanagement (siehe oben, Indikator 3.1).

Dieses frappierende Ungleichgewicht zwischen den Dimensionen *Mensch/Organisation* einerseits und *Technik* andererseits ist – trotz der möglichen Stichprobenfehler – evident.

**Hypothese 3.:** Wissensmanagement wird mehrheitlich noch nicht als Teil der strategischen Unternehmensführung begriffen.

Für die Verifizierung dieser Hypothese spricht, dass 3/4 der Befragten angeben, die Unternehmensstrategie enthalte wenige oder keine klaren Bezüge zum Wissensmanagement bzw. im Unternehmen sei eine wenig ausgereifte oder gar keine Wissensstrategie mit klaren Zielen vorhanden (vgl. Indikator 2.3).



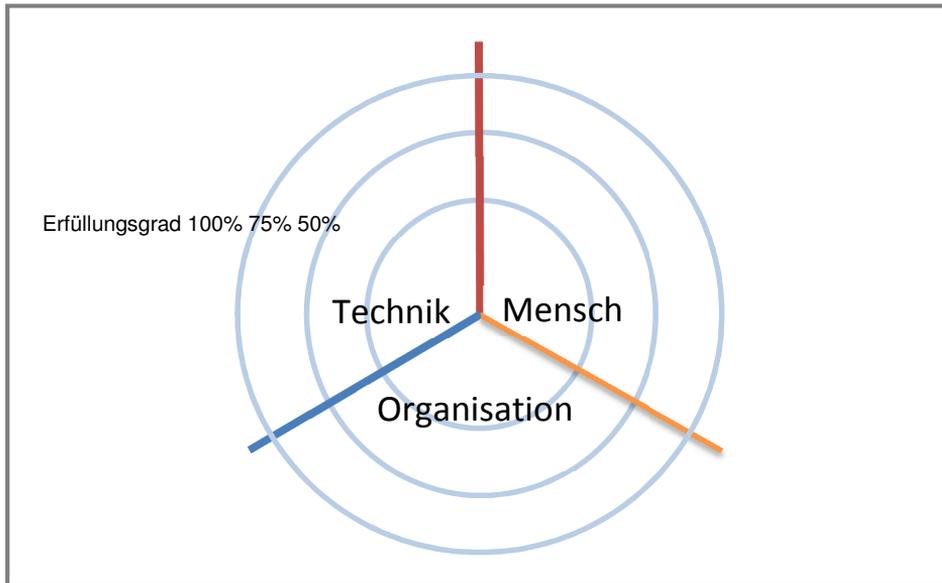
**Abbildung 8.: Zustimmung zur strategischen Verankerung von Wissensmanagement**

*Quelle: Eigene Darstellung*

## Schlussfolgerungen und Ausblick

Ziel dieser Studie ist nicht nur eine Bestandsaufnahme der Wissensmanagement-Praxis, sondern auch die Gestaltung eines Evaluationsmodells, womit der Reifegrad des Wissensmanagements festgestellt werden kann.

Das Befragungsinstrument und seine Indikatoren lassen sich auch zur Selbstevaluation des Entwicklungsstadiums von Wissensmanagement in einer einzelnen Organisation anwenden. Die so gewonnenen Daten können als Grundlage für organisationsinternes und -externes Benchmarking dienen. Eine Visualisierung in Form eines Portfolios mit drei Feldern bietet sich aufgrund der besseren Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit der Ergebnisse an (Abb. 9.). Somit kann das Befragungstool als Controlling-Instrument und gleichzeitig als Cockpitsystem für das Management eingesetzt werden.



**Abbildung 9.: Visualisierung des 3-D-Modells für Wissensmanagement als Cockpitsystem**

*Quelle: Eigene Darstellung*

## Literaturverzeichnis

- Bickenbach, D., Freyler, A., Ringwald, U. & Schramm, K. (2000): Wissensmanagement und Qualitätssicherung in der Organisationsentwicklung. *Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management*, Heft 4/2000, S. 351–366.
- Franken, R. & Franken, S. (2011): Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement. Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Gabler.
- Helm, R., Meckl, R. & Sodeik, N. (2007): Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 2/2007, S. 211–241.
- Katenkamp, O. (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Dortmund: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler.

- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000): *Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Informationen und Wissen am Arbeitsplatz*. Bern: Hans Huber.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2010): *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- trend & Kreditschutzverband von 1870 (2014): *trend TOP 500. Die erfolgreichsten Unternehmen Österreichs*. Abrufbar unter: [www.trendtop500.at](http://www.trendtop500.at) [15.08.2014].