



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN

Vienna University of Technology

Diplomarbeit

Integratives Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines
Diplom-Ingenieurs unter der Leitung von

Pivatdoz. Mag. Dr. Karl-Heinz Leitner

E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Arbeitswissenschaft und
Organisation

Univ.Lektor Mag.rer.soc.oec. Georg Reischauer, M.A. B.A.

E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Arbeitswissenschaft und
Organisation

eingereicht an der technischen Universität Wien

Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften

von

Reinhard Josef Mair-Zeiningler, BSc.

0926484

Kogl 97, 4880 St.Georgen im Attergau

Kölblgasse 15/1/14, 1030 Wien

Wien, im Juni 2016

Ort, Datum

Unterschrift



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

Ich habe zur Kenntnis genommen, dass ich zur Drucklegung meiner Arbeit unter der Bezeichnung

DIPLOMARBEIT

nur mit Bewilligung der Prüfungskommission berechtigt bin.

Ich erkläre weiters an Eides statt, dass ich meine Diplomarbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen selbstständig ausgeführt habe und alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur genannt habe.

Weiters erkläre ich, dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, im Juni 2016

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagungen

Zu Beginn dieser Arbeit möchte ich einige Zeilen an die Personen richten, welche mich unterstützt haben.

Für die engagierte, unkomplizierte und freundliche Betreuung möchte ich mich bei Georg Reischauer bedanken. Sowohl während dem Masterstudium als auch in seiner Funktion als Diplomarbeitbetreuer habe ich bei Ihm viel gelernt. Außerdem danke ich Prof.Karl-Heinz Leitner für die formale Betreuung der Arbeit.

Ein großes Danke gebührt meinen Eltern Anna und Herbert sowie meinem Bruder Matthias, die mich immer unterstützt haben und mir mein Studium überhaupt ermöglicht haben.

Ganz speziell möchte ich mich bei meiner Freundin Johanna für die viele Geduld und die stets aufmunternden Worte bedanken.

Wien, im Juni 2016

Zusammenfassung

Unsere Gesellschaft verändert sich von einer Industriegesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft. Die Ressource Wissen spielt in Unternehmen eine Große Rolle und muss sorgsam verwaltet werden. Dabei spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens die tragende und ausschlaggebende Rolle, denn integratives Wissensmanagement muss gelebt werden und erfordert die Akzeptanz aller Beteiligten. Dies trifft nicht nur auf große Konzerne zu, sondern auch auf kleine Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern, sogenannte „Start-Up Unternehmen“. Das Feld des Wissensmanagement wird in der Literatur viel thematisiert, jedoch zielt diese Literatur in den meisten Fällen auf die Zielgruppe der großen Unternehmen und Konzerne ab.

Ziel dieser Arbeit ist es, das Thema Wissensmanagement aus der Sicht dieser Kleinunternehmen zu thematisieren. Zentrale Fragen, wie etwa die Möglichkeit der Integration von bestehenden Wissensmanagement-Modellen in den Unternehmensalltag oder welche Barrieren Start-Up Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement überwinden müssen, also die Kriterien welche auf diese Unternehmen zutreffen, werden im Zuge dieser Arbeit erarbeitet. Dabei werden sowohl die Themen Wissen, Wissensmanagement und Knowledge-based-view beleuchtet als auch die Begriffe Start-Up Unternehmen und Entrepreneurship.

Zentrale Methode ist die Literaturrecherche, mittels welcher die Fakten zu den verschiedenen Begriffen zusammengetragen und die Forschungsfrage erarbeitet werden. Im zweiten Teil der Arbeit werden Methoden des Wissensmanagement dargestellt und beschrieben, welche bereits vor-selektiert wurden und hinsichtlich ihrer Eignung für Start-Up Unternehmen anhand vorher festgelegter Kriterien beurteilt. Die Recherche der Kriterien von Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen (bzw. in kleinen Unternehmen) aus aktueller Literatur welche vor allem aus Artikeln, und Zeitschriften besteht ist dabei eines der zentralen Elemente. Daraus ergibt sich eine Matrix, welche eine übersichtliche Darstellung der Methodenbewertungen darstellt. Um einen Bezug zur realen Relevanz der erarbeiteten Erkenntnisse herzustellen, erfolgt im letzten Teil der Arbeit eine Illustration zweier Praxisfälle, anhand sozialwissenschaftlicher Interviews mit Unternehmen, welche die definierten Rahmenbedingungen erfüllen.

Als zentrale Erkenntnis dieser Arbeit sind zum einen die erarbeiteten Kriterien zu bezeichnen, welche die Anforderungen von Start-Up Unternehmen an Wissensmanagement-Methoden behandeln und zum anderen die Bewertungen der vorgestellten Methoden anhand dieser festgelegten Kriterien.

Abstract

Our society is changing from an industrial society to a knowledge society. The knowledge resource plays a large role in a company and must be managed carefully. The employees of a company play the supporting and decisive role, because integrative knowledge management must be lived and requires the acceptance of all parties. This applies not only to large corporations, but also small businesses with a few employees, so-called glqq start-up companies grqq. The field of knowledge management is discussed much in the literature, however, this reference is directed for the most part on the target group of large companies and corporations.

The aim of this work is to address the issue of knowledge management from the perspective of small enterprises. Key issues, such as the ability to integrate existing knowledge management models in the corporate life or the barriers start-up companies must overcome in the introduction of knowledge management, so the criteria which apply to these companies, are drawn up in the course of this work. Both the themes of knowledge, knowledge management and knowledge-based view as well as the terms start-ups and entrepreneurship are illuminated .

Central method is the literature review, collated the facts about the different terms by which and the research question to be developed. In the second part of the working methods of knowledge management shown and described, which have already been pre-selected and their suitability for start-up companies based on predetermined criteria assessed. The research of the criteria of knowledge management in start-up companies (or in small businesses) consisting of current literature, especially from articles and magazines is a key feature. This results in a matrix which is a clear presentation of the methods Reviews. To establish a connection to the real relevance of the developed findings, takes place in the latter part of the work is an illustration of two practical cases based social scientific interviews with companies that meet the defined conditions.

The central findings of this study are on the one hand the developed criteria to designate which address the needs of start-ups in knowledge management methods and, secondly, the reviews of the methods set out against these criteria.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Danksagungen | 4 |
| Zusammenfassung | 5 |
| Abstract | 6 |
| Abkürzungsverzeichnis | 10 |
| 1 Einleitung | 11 |
| 1.1 Motivation | 11 |
| 1.2 Problemstellung | 13 |
| 1.3 Forschungsfrage | 14 |
| 1.4 Zielsetzung | 14 |
| 1.5 Methode | 15 |
| 1.6 Aufbau der Arbeit | 16 |
| 1.7 Ergänzung zur Schreibweise | 17 |
| 2 Grundlagen | 18 |
| 2.1 Wissen | 18 |
| 2.1.1 Begriffsdefinition - Wissen | 18 |
| 2.1.2 Daten und Informationen | 21 |
| 2.1.3 Implizites und explizites Wissen | 23 |
| 2.1.4 Das japanische Wissensverständnis | 27 |
| 2.1.5 Wissen aus ökonomischer Sicht | 27 |
| 2.2 Der wissensbasierte Ansatz (Knowledge-based view) | 29 |
| 2.3 Wissensmanagement | 29 |
| 2.3.1 Begriffsdefinition - Wissensmanagement | 29 |
| 2.3.2 Menschen - Lernende Akteure | 31 |
| 2.3.3 Wissensmanagement-Modelle | 32 |
| 2.3.4 Wissensmanagement im Unternehmen - Integratives Wissensma- nagement | 39 |
| 2.3.5 Strategien des Wissensmanagements | 41 |

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4 | Start-Up Unternehmen | 42 |
| 2.4.1 | Begriffsdefinition Start-Up Unternehmen | 43 |
| 2.4.2 | Entrepreneurship - Unternehmertum | 44 |
| 2.4.3 | Zusammenfassung wesentlicher Einsichten zu Start-Up Unternehmen und Entrepreneurship | 47 |
| 2.5 | Der ethnographische Ansatz | 48 |
| 3 | Kriterien des Wissensmanagements in Start-Up Unternehmen | 49 |
| 3.1 | Wissensmanagement in Start-Up- bzw. Kleinunternehmen | 49 |
| 3.2 | Kriterien des Wissensmanagement in Kleinunternehmen | 51 |
| 3.2.1 | Bericht von Thorpe | 52 |
| 3.2.2 | Paper von Sparrow | 52 |
| 3.2.3 | Prioritäten von Katenkamp | 54 |
| 3.2.4 | Besonderheiten von Desouza und Awazu: | 55 |
| 3.2.5 | Wissensmanagement-Aspekte laut Fiete Hirsch | 55 |
| 3.3 | Zusammenfassung der Kriterien | 56 |
| 4 | Methoden des Wissensmanagements und Bewertung dieser anhand festgelegter Kriterien | 59 |
| 4.1 | WM-Tools | 59 |
| 4.1.1 | Lessons Learned / Best Practice | 60 |
| 4.1.2 | Story Telling | 61 |
| 4.1.3 | Brainstorming | 62 |
| 4.1.4 | Formulare und Checklisten | 64 |
| 4.1.5 | Persönliche Kommunikation / Teammeetings | 64 |
| 4.1.6 | Wiki | 65 |
| 4.1.7 | IT-basierte Methoden | 66 |
| 4.2 | Bewertung der vorgestellten Methoden | 67 |
| 4.3 | Vergleich der bewerteten Methoden | 72 |
| 4.4 | Exkurs: Bestehende Auswahlverfahren für WM-Tools, (praxisorientiert) | 73 |
| 4.4.1 | PUMACY - Wissensmanagement-Trends 2014-2023 | 73 |
| 4.4.2 | Methodenfinder (methodenfinder.de) | 76 |
| 4.4.3 | ProWis - Praxisleitfaden Wissensmanagement | 78 |
| 4.5 | Wechselwirkung Theorie und Praxis | 80 |

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5 | Illustrationen durch Interviews | 82 |
| 5.1 | Informationsbezogenes Interview | 84 |
| 5.1.1 | Definitionen der Interviewplanung | 86 |
| 5.1.2 | Interviewführung | 86 |
| 5.1.3 | Ausarbeitung der Interviewfragen | 87 |
| 5.2 | PIDSO GmbH | 89 |
| 5.3 | Hut & Stiel | 95 |
| 6 | Erkenntnisse, Limitationen und Ausblick | 100 |
| 6.1 | Erkenntnisse | 100 |
| 6.1.1 | Generelle Erkenntnisse - theoretische Diskussion | 100 |
| 6.1.2 | Erkenntnisse zu Wissensmanagement-Methoden und den Interviews - praxisorientierte Diskussion | 106 |
| 6.2 | Limitationen | 107 |
| 6.3 | Ausblick | 108 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------------|---------------------------------|
| IT | Informations Technologie |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| KBV | Knowledge based view |
| SME | Small and medium Enterprises |
| SUP | Start-Up Unternehmen |
| USP | Unique selling proposition |
| WM | Wissensmanagement |

1 Einleitung

1.1 Motivation

Die Motivation zum Verfassen dieser Arbeit folgt aus persönlichen Erfahrungen zum effizienten Wissensaustausch in Unternehmen. Um die Informationsversorgung der verschiedenen Akteure eines Unternehmens zu fördern und Kommunikation des Wissens zu gewährleisten müssen geeignete, integrative Wissensmanagementsysteme in den unternehmerischen Tagesablauf integriert werden. Da dies für Jungunternehmen, bzw. sogenannte Start-Up Unternehmen mit verschiedenen Herausforderungen verbunden ist, dient diese Arbeit als Methodenanalyse, um die Integration eines Wissensmanagement-Systems zu vereinfachen. Aufgrund beschränkter Ressourcen, ist es Jungunternehmen oft nicht möglich die nötige Energie in den Aufbau eines Wissensmanagement-Systems zustecken, daher ist es von Vorteil, auf bereits vor-selektierte Anwendungsmethoden zurück zu greifen.

Der Kern einer erfolgreichen Organisation, ist die Kompetenz, mit einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung gewinnbringend und nachhaltig zu wirtschaften. Das Wissen um diese Abläufe steckt in den Köpfen der Belegschaft. Wissen, vielmals auch als „Know-How“ bezeichnet, ist ein Gut, welches ständiger Pflege bedarf. Viele Faktoren beeinflussen das Know-How eines Unternehmens, jedoch sind es die Mitarbeiter die das Bindeglied zwischen Know-How und wirtschaftlichem Erfolg bilden da Informationen in ihren Köpfen zu Wissen werden. Unsere Gesellschaft wandelt sich immer mehr von einer Industriegesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft, dies bringt eine Menge an Herausforderungen mit sich, welche unter anderem durch ein funktionierendes Wissens- und Informationsmanagement zu bewältigen sind. Es geht dabei von der Erzeugung des Wissens, über die Anwendung, Speicherung und Verteilung bis hin zur Weiterentwicklung.

Der Mensch steht beim Wissenserwerb und der Weiterentwicklung von Wissen im Mit-

telpunkt, da die Stärke des menschlichen Wesens darin liegt, Wissen zu produzieren und aktiv zu verwalten.[8, S.4]

Ausgangspunkt für diese Arbeit:

Als Ausgangspunkt, ist der Situation eines Jungunternehmens (Start-Up Unternehmen) aus einer beliebigen Branche zu betrachten, welches über einfache Strukturen sowie wenige Mitarbeiter verfügt (siehe 3.1). Dieses Unternehmen ist auf der Suche nach einem geeigneten System, um das im Unternehmen täglich entstehende und für den Erfolg des Unternehmens entscheidende Wissen der Mitarbeiter, auf einfache Weise zu managen. Dies bedeutet einen begleitenden Prozess von der Entstehung, über die Dokumentation bis zur Weitergabe und Weiterentwicklung des Wissens.

Wissensmanagement impliziert einen gewissen Ressourceneinsatz. Vor allem personeller und finanzieller Aufwand sind zu betreiben um die Pflege der Ressource Wissen permanent zu gewährleisten. Dies stellt insbesondere neu gegründete Unternehmen als auch Kleinunternehmen vor gewisse Herausforderungen. In den ersten Jahren des Bestehens fallen in allen Bereichen eines Unternehmens eine Große Menge an „neuen“ Informationen an, welche sich in den Köpfen der MitarbeiterInnen zum Firmen Know-How entwickeln. Sowohl produktspezifisches Know-How als auch Wissen über die Unternehmensstruktur und die täglichen Abläufe sammelt sich im Laufe der Zeit an. Daher ist es wichtig, diese Flut an Daten, Informationen und schließlich Wissen vernünftig zu archivieren bzw. auch zu kommunizieren, da gerade bei einer überschaubaren Anzahl an Beschäftigten, wie es in kleinen Unternehmen bzw. Start-Up Unternehmen der Fall ist, zum Beispiel personelle Fluktuation große Wissenslöcher im Unternehmensalltag hinterlassen kann. Die Kernaufgabe eines integrativen Wissensmanagement besteht somit darin, eine möglichst vollständige Kommunikation und Dokumentation der betriebsrelevanten Informationen zu garantieren. Mittel- und langfristig wird dadurch ein gesundes Wachstum des immateriellen Unternehmenskapitals generiert und nicht zuletzt darum soll diese Arbeit als Wegweiser und Ratgeber dienen, ein praktikables und funktionierendes Wissens- und Informationsmanagement möglichst früh zu integrieren.[56]

Da die Position eines Wissensmanagers in neu gegründeten Technologieunternehmen (Start-Up) in der Regel nicht existiert, liegt es an allen MitarbeiterInnen die Ressource Wissen zu pflegen. Dazu gibt es eine Vielzahl an Werkzeugen und Instrumenten welche

von der Gründungsphase weg integriert werden können und auf effiziente Weise die Dokumentation und Verteilung des Firmen-internen Know-How bewerkstelligen.

Inhaltlich ist diese Arbeit an keine bestimmte Branche geknüpft. Ziel ist es, relevante Kriterien und Anforderungen an das Wissensmanagement zu erarbeiten, sowie eine kurzweilige Vorstellung und Bewertung möglicher Werkzeuge bzw. Methoden zu präsentieren, welche sich speziell für den Einsatz in kleinen Betrieben bzw. Start-Up Unternehmen eignen. Als kleines Unternehmen definiert das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn ein Unternehmen, welches unabhängig ist, einen bis neun Mitarbeiter hat und einen Jahresumsatz von unter einer Million Euro erwirtschaftet. [36]

1.2 Problemstellung

Werden in einem Unternehmen keine expliziten Wissensmanager eingesetzt, kommt es auf sämtliche Mitarbeiter persönlich an, das Firmen Know-How zu verwalten. Dazu müssen Werkzeuge und Methoden integriert bzw. zur Verfügung gestellt werden, die dies unterstützen. Das Problem dabei ist, abgesehen von einem erhöhten Ressourceneinsatz, dass es bei der Vielzahl existierender Techniken und Methoden eine gewisse Herausforderung ist, ein für das Unternehmen adäquates und möglichst effizientes Wissensmanagement-System zu finden, welches den Anforderungen gerecht wird und zu den gewünschten Ergebnissen führt.

Neues Wissen geht meist von einzelnen Akteuren aus, daher gilt es, persönliches Wissen in ein für das Unternehmen anwendbares Format zu transformieren welches auch bei Personalwechseln oder Ähnlichem, in möglichst vollem Ausmaß kommuniziert werden kann und frei zur Verfügung steht. Dies ist ein wichtiger Meilenstein bzw. Grundvoraussetzung zur Entwicklung von firmenspezifischem Know-How.

Bei kleinen Unternehmen passieren Veränderungen in der Regel relativ schnell, da eine hohe Flexibilität durch einfache Strukturen gegeben ist. Diese Veränderungen können Unternehmensprozesse in allen Bereichen betreffen und erfordern einen steten Austausch an Informationen und Wissen, daher ist es ebenfalls erforderlich, geeignete Informationssysteme zu integrieren. Diese gehen oft auch mit der Speicherung von Informationen einher, was wiederum eine Form von Wissensmanagement darstellt.

Die konkrete Formulierung der Problemstellung lautet demnach wie folgt: Start-Up bzw. Kleinunternehmen haben spezielle Anforderungen an Wissensmanagement-Methoden, welche durch geeignete Kriterien dargestellt werden können. Um diese Kriterien zu evaluieren, muss die Literatur, vor allem spezifische Journals und Artikel herangezogen werden. Da Wissensmanagement meist methodenbasiert eingesetzt wird, ist es notwendig, diese Methoden gemäß den zuvor gefundenen Kriterien zu selektieren und hinsichtlich dieser zu bewerten um anschließend einen Vergleich anzustellen um die Eignung für die besagte Zielgruppe zu überprüfen.

Um die Aussagekraft dieser Erkenntnisse zu unterstreichen bzw. zu hinterfragen, müssen praxisnahe Erfahrungswerte gesammelt werden, in diesem Fall in Form von Interviews mit entsprechenden Zielpersonen in Start-Up und Kleinunternehmen.

1.3 Forschungsfrage

Welche Anforderungen (Kriterien, Barrieren und Treiber) haben Start-Up Unternehmen an die Integration von Wissensmanagement und welche Methoden und Techniken des Wissensmanagements eignen sich speziell für den Einsatz in dieser Unternehmensgruppe?

1.4 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, auf die Bedürfnisse und Anforderungen von Kleinunternehmen und Start-Ups einzugehen und diese hinsichtlich Wissensmanagement zu betrachten.

Zum einen gilt es die Kriterien des Wissensmanagements zu finden, welche speziell im täglichen Unternehmensalltag von Start-Up Unternehmen eine Rolle spielen.

Zu anderen ist es Teil der Zielsetzung, ausgewählte Werkzeuge bzw. Methoden des Wissensmanagement detailliert zu beschreiben und hinsichtlich ihrer Eigenschaften bezüglich jener vorher festgelegten Kriterien zu bewerten. Diese Kriterien entsprechen den Anforderungen von Start-Up und Jungunternehmen.

Anhand dieser Bewertung der Eigenschaften und Eignung von Methoden für die genannte Zielgruppe soll ein Vergleich der Methoden stattfinden.

Diese Arbeit soll Orientierungshilfe bei der Einführung von Wissensmanagement in Jungunternehmen genutzt werden, stellt jedoch keinen Leitfaden zur Implementierung

dar.

1.5 Methode

Methodisch betrachtet stellt diese Arbeit grundsätzlich eine Theoriearbeit dar und wird in folgende Bereiche gegliedert:

1. Literaturrecherche:

Die im ersten Kapitel erläuterten Grundlagen zu den Themen Wissen, Wissensmanagement, „Knowledge-based view“, Start-Up Unternehmen und Entrepreneurship sind das Ergebnis einer Literaturrecherche welche vor allem aus klassischer Literatur (Büchern) aber auch aktueller Literatur (Journals) besteht.

Auch die im folgenden Kapitel „Kriterien des Wissensmanagements in Start-Up Unternehmen“ beschriebenen Eigenschaften von Kleinunternehmen hinsichtlich der Integration von Wissensmanagement sind das Ergebnis einer Literaturrecherche, diese basiert jedoch ausschließlich auf aktueller Literatur bzw. Publikationen welche in diesem Fall Artikel und Beiträge aus Fachzeitschriften sowie Journals sind.

Die Methodenbeschreibungen und Methodenbewertungen sind ebenfalls Ergebnisse der Literaturrecherche. Wie zuvor beschrieben, werden Methoden des Wissensmanagements beschrieben, anhand von Kriterien bewertet und anschließend verglichen. Bei der Beschreibung der Kriterien und der Bewertung der Methoden fließt der ethnographische Ansatz in die Arbeit mit ein. Beobachtungen aus der persönlichen Praxis in Start-Up Unternehmen bilden die Basis zur Durchführung dieser Aufgaben.

2. Empirische Sozialforschung - Illustrationen durch Interviews:

Im abschließenden Kapitel erfolgt die Präsentation zweier Interviews zum Thema Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen, welche mit der Methode der direkten Befragung (narratives Interview) erhoben wurden. Diese Interviews sind Illustrationen aus der Praxis und dienen als Ergänzung zum Kern der Arbeit, der Literaturrecherche.

Begleitend wird der ethnographische Ansatz angewendet, welcher persönliche Erfahrungen aus langfristigen Beobachtungen zum entsprechenden Thema aus der Praxis miteinbezieht. Eine Definition erfolgt im Grundlagen Kapitel (siehe 2.5).

1.6 Aufbau der Arbeit

Der grundsätzliche Aufbau dieser Arbeit besteht aus fünf Abschnitten:

1. Grundlagen

Zu Beginn werden unter dem Titel Grundlagen, die Basisinformationen zu dieser Arbeit erläutert. Diese dienen sozusagen als Grundlage für die im Anschluss folgenden Ausführungen.

Der Anfang der Basisinformationen wird mit Erläuterungen zu den Themen Wissen und Wissensmanagement gemacht. Dieser erste Abschnitt enthält Begriffsdefinitionen der einzelnen Themengebiete sowie Darstellungen bestehender Ansätze. Diese stammen aus der klassischen und aktuellen Literatur und liefern die Basis an Informationen, welche notwendig sind um einen groben Überblick über das Themengebiet zu bekommen.

Als nächstes wird auf den Begriff „Knowledge-based view“ eingegangen, da dieser als Referenzbegriff in der aktuellen Literatur verwendet wird.

Anschließend folgt die Erläuterung und Begriffsdefinition von Start-Up Unternehmen sowie eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Entrepreneurship“ (Unternehmertum) und den dahinterstehenden Akteuren.

2. Kriterien des Wissensmanagements in Start-Up Unternehmen.

Hier erfolgt die Recherche der aktuellen Literatur (Journals und Artikel) zum Thema Wissensmanagement in kleinen Unternehmen, mit dem Ziel die Kriterien, welche für diese Unternehmensgruppe bzgl. Wissensmanagement relevant sind, herauszuarbeiten.

3. Methoden des Wissensmanagements

Der anschließende Teil dieser Arbeit, setzt sich mit der methodenbasierten Integration von Wissensmanagement auseinander. Im ersten Schritt erfolgt eine Auflistung und Beschreibung existierender Methoden und Techniken des Wissensmanagements, welche bereits nach den Anforderungen von Start-Up Unternehmen vor-selektiert wurden. Diese Beschreibung umfasst eine grundlegende Vorstellung der Methode sowie Informationen zur Implementierung. Jede Methode wird anschließend mittels einer Matrix entsprechend den zuvor festgelegten Kriterien bewertet. Diese Bewertung erfolgt Anhand subjektiver Empfindungen kombiniert mit Informationen aus aktueller Literatur, vor allem aus Journals.

4. Methodenvergleich

Im nächsten Schritt folgt die Darstellung der Bewertungsergebnisse in einer Vergleichsmatrix und eine Reihung anhand der Ergebnisse.

5. Illustrationen

Um die Fallstudie mit Informationen aus der Praxis zu ergänzen folgt im anschließenden Kapitel eine Darstellung von Praxisbeispielen junger-, wiener Start-Up Unternehmen, welche anhand von Interviews zum Thema „glqq Integratives Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“ befragt wurden.

6. Interpretation und Ausblick

Abschließend erfolgt im Abschnitt Interpretation und Ausblick eine Diskussion der Ergebnisse sowie ein Ausblick welche Rolle dem Wissensmanagement in der Zukunft zukommen wird.

1.7 Ergänzung zur Schreibweise

Um die Lesbarkeit des Textes zu verbessern, wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet, welches weiblich als auch männlich gleichermaßen verstanden werden muss und keinerlei geschlechtsspezifische Wertungen zulässt.

2 Grundlagen

„Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen.“

Benjamin Franklin (1706 - 1790), US-amerikanischer Politiker, Naturwissenschaftler, Erfinder und Schriftsteller

Die Fähigkeit eines Unternehmens, Wissen zu erzeugen und innerhalb der Organisation zu verbreiten, schafft die Basis für eine innovative Unternehmenskultur sowie kontinuierlicher Verbesserungsprozesse. [41, S.13]

2.1 Wissen

2.1.1 Begriffsdefinition - Wissen

Aus philosophischer Sicht ist die Auseinandersetzung mit dem Begriff Wissen die Erkenntnistheorie oder auch Epistemologie. In dieser gibt es zwei unterschiedliche Traditionen, den Rationalismus und den Empirismus. Der Rationalismus beschreibt Wissen als etwas durch logisches Denken erschließbares, wohingegen der Empirismus den Begriff Wissen als etwas induktives beschreibt, das sich zum Beispiel durch Sinneswahrnehmungen erschließt. Diese Beiden stehen also in klarem Gegensatz zueinander. Die Diskussion über diese Beiden Anschauungen geht zurück bis auf die Philosophen Platon und seinen Schüler Aristoteles. Auch diese waren sich in dieser Frage nicht einig. Platon stellte die Welt der Idee über die materielle Welt. Damit behauptete er, dass nicht die Sinneswahrnehmungen, sondern reine Vernunft das Entstehen von Ideen lenkt. Aristoteles widersprach seinem Lehrer, indem er behauptete dass eine Idee nicht vom materiellen Objekt getrennt werden kann und auch mit Sinneswahrnehmungen zusammenhängt. [41, S.33 ff]

Im Folgenden werden einige Definitionen des Begriffs Wissen, wie sie in der Literatur

zu finden sind, erläutert. Diese unterscheiden sich meist in einigen Punkten, stimmen aber auch in vielen Bereichen überein. Aufgrund der Offenheit der Frage „Was ist Wissen?“ kann keine Antwort als vollständig angesehen werden, jedoch liefert jede Aussage für sich respektable Denkanstöße.

„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 Zusammenhänge bzgl. Ursache-Wirkung.“ [48, S.22]

Die Wissenschaft vom Wissen, die Erkenntnistheorie bezeichnet dieses als abstrakten Begriff. Wissen alleine hat keinerlei Auswirkungen auf den Alltag. Erst der Mensch ist in der Lage Wissen in reale Dinge zu verwandeln indem er sein Wissen im beruflichen oder privaten Leben einsetzt. Die Definition des Begriffs Wissen ist umstritten und oft diskutiert. Eine mögliche Definition ist etwa, dass Wissen die Antwort auf unsere Fragen ist. Wissen ist nicht zu verwechseln mit Informationen oder Daten, da diese erst durch eine konkrete Frage zu explizitem Wissen werden. Die Beurteilung dieser Antworten obliegt wiederum dem Menschen, dem die Feststellung obliegt, ob diese wahr oder falsch sind. Bleibt die Beurteilung einer Antwort aus, so handelt es sich bei der Information um ein Gerücht. [12, S.14]

Brockhaus definiert Wissen wie folgt:

„1) alle Kenntnisse im Rahmen alltäglicher Handlungs- und Sachzusammenhänge (Alltagswissen); 2) im philosophischen Sinne die begründete und begründbare (rationale) Erkenntnis im Unterschied zur Vermutung und Meinung oder zum Glauben. Wissen kann primär durch zufällige Beobachtung, durch systematische Erforschung (Experiment) oder deduzierende Erkenntnis gewonnen werden, sekundär durch lernende Aneignung von Wissensstoff.“ [43]

Auch die Literatur lässt also die Frage nach der Definition des Begriffs Wissen offen. Es finden sich eine Vielzahl von Aussagen, jedoch kann keine Antwort zur Gänze als richtig oder falsch bezeichnet werden.

Es lässt sich jedoch vermuten, dass Wissen einen zentralen Aspekt zur Bewältigung der Herausforderungen, die durch die Globalisierung und den strukturellen Wandel entstehen, darstellt. Eine permanente Lernfähigkeit von Organisationen sowie eine kontinuierliche Überprüfung und Erneuerung des Wissenspotentials sind daher notwendig. [45, S.13]

Wissen, als wesentlicher Rohstoff und Wettbewerbsfaktor in Unternehmen, steckt in jedem Produkt, jeder Dienstleistung sowie in Organisationsstrukturen und Prozessen. Es ist gleichbedeutend mit den Faktoren Arbeit oder Kapital und muss genau wie diese optimal genutzt werden. Genau darin liegt die Herausforderung für Organisationen und Unternehmen. Das Wissen über das Wissen ist die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement. Um die Ressource Wissen zu nutzen ist es notwendig dass es in Bewegung ist, sich konkretisiert und materialisiert, also in Handeln umgesetzt wird. Konsequenter angewandtes Wissensmanagement führt zur Vermehrung von Wissen, da es durch Teilung nicht weniger wird. [58, S.1242]

Etwas anschaulicher ist die Definition laut CEN/ISSS (Standardisierungssystem für die Informationsgesellschaft), welche 2004 als „Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement“ vom europäischen Institut für Normung herausgegeben wurde. Diese definiert Wissen als eine Gruppierung von Daten und Informationen sowie einer Kombination mehrerer unterschiedlicher, mentaler Aktivitäten wie Erfahrungen, Gefühle, Intuitionen und viele mehr. Es dient der Fähigkeit, rationale Entscheidungen zu treffen und vernünftig zu handeln. Die Unterscheidung folgt in der Regel nach explizitem und implizitem sowie persönlichem und kollektivem Wissen, woraus hervorgeht, dass Wissen immer an Personen oder Organisationen gebunden ist, wodurch auch die Definitionen der Begriffe Daten und Informationen geprägt sind. Wissen ist also eine Fähigkeit zu entscheiden oder zu handeln. [31, S.15]

Felin und Hesterly diskutieren den Ort wo sich Wissen befindet bzw. wo es entsteht, damit sind die Unterschiede zwischen individuellem und kollektivem Wissen gemeint. Wissensbasierte Theorie und Forschung beginnt bei einzelnen Individuen und nicht im Kollektiv einer Organisation. Individuelles Wissen folgt nicht aus der sozialen oder dem organisationalen Umfeld eines Unternehmens, wie in einem großen Teil der spezifischen Literatur behauptet wird. [13, S.214]

Aufgrund der Vielzahl an Definitionen ist die Erarbeitung einer persönlichen Definition des Begriffs Wissen unerlässlich um die Zusammenhänge zu verstehen und im Feld des Wissensmanagement zu arbeiten. Daher folgt hier eine kurze Interpretation des Autors:

„Wissen entspringt der Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, da nur diese den Weg beschreiben, der zur Erlangung spezifischen Wissens führt. Nicht nur explizites sondern auch implizites Wissen entwickelt sich aus der Neugier und den damit verbundenen Fragen.“

2.1.2 Daten und Informationen

Zwischen Wissen, Daten und Informationen lässt sich wie in Abb. 2.1 dargestellt eine relativ simple Abgrenzung finden. Demnach werden einzelne Zeichen in einer geordneten Struktur (Syntax) abgelegt und als Daten bezeichnet. Verknüpft man diese Daten mit einer entsprechenden Bedeutung (Semantik) so spricht man - in einem gewissen Kontext - von Informationen. Vernetzt man diese Informationen mit den entsprechenden Fragestellungen lässt sich daraus Wissen ableiten. Diese Definition stellt einerseits eine leicht verständliche Abgrenzung der Begriffe dar, andererseits jedoch auch eine sehr eingeschränkte Sichtweise, die der Komplexität des Wissensbegriffs nicht gerecht wird.[15, S.17]

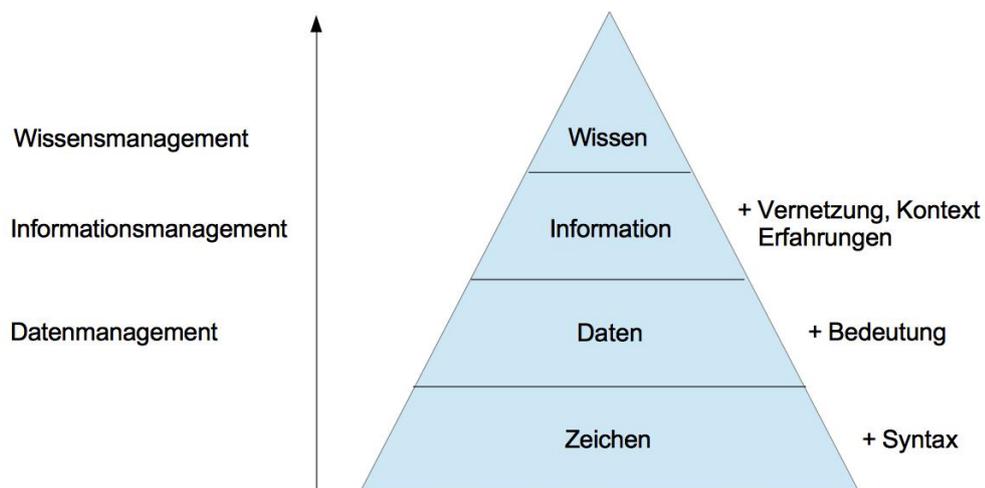


Abbildung 2.1: Wissenspyramide, angelehnt an [24]

Diese Begriffshierarchie verleitet zur Annahme, dass alles Wissen auf Basis von ver-

knüpften Informationen basiert, was in der Realität jedoch nicht zutrifft. Der Austausch von Wissen erfolgt meist durch auf Informationen reduziertes Wissen, welches in Form von Daten übermittelt wird. Um das ursprüngliche Wissen wieder abbilden zu können muss die Reduktion quasi rückgängig gemacht werden. Es kann jedoch nicht gewährleistet werden, dass ein Empfänger die Informationen auch richtig versteht.[15, S.18]

Daten

Daten sind eine Menge an messbaren Abbildungen der Realität für die eine methodische und technische Unterstützung existiert (z.B. Datenbanken, Datenmodellierung), sind in der Regel speicherbar und werden durch geeignete Informationssysteme weiterverarbeitet. Für die Verwaltung von Daten innerhalb einer Organisation ist das Datenmanagement zuständig welches auch die Aufgabe der Pflege der Daten hat. Dabei sind neben der Datenqualität auch ihre Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität, Konsistenz und Integrität entscheidend. Unterstützt wird das Datenmanagement weitgehend von diversen Softwaretools wie Datenbank-Managementsystemen (z.B. Enterprise-Ressourcen-Planning Systemen) welche untereinander vernetzt sind und stetig kommunizieren.[34]

Informationen

„Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird, und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird. In unserer Benchmark-Industrie entsteht Wissen dadurch, dass verschiedene Informationen vernetzt werden. Ein Bezug wird hergestellt, warum im Kontext des einen Werkes bessere Ergebnisse erzielt werden als im Vergleichswerk. Die Interpretation von Informationen kann insbesondere in unterschiedlichen kulturellen Kontexten sehr unterschiedlich ausfallen. Wissen ist daher geprägt von individuellen Erfahrungen, ist kontextspezifisch und an Personen gebunden. Eine „Wissensdatenbank“ kann es nicht geben. Es gibt aber sehr wohl Datenbanken, die Teilbereiche von Wissen als Informationen ablegen. Technisch geschieht dies durch entsprechende Zeichenfolgen.“ [42, S.37]

Informationen und Daten dienen dem Verfassen von Wissen, wobei primär Explizites Wissen in dieser Form kommuniziert wird.

2.1.3 Implizites und explizites Wissen

Eine weit verbreitete Unterscheidung des Begriffs Wissen erfolgt in implizites und explizites Wissen.

Als Standardwerk zum Thema „Implizites Wissen“ gilt das gleichnamige Buch von Michael Polanyi (1985). Einer der ersten Sätze zur Beschreibung impliziten Wissens ist die Tatsache, dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen. Dazu folgt ein Beispiel, nämlich die Fähigkeit, sich ein Gesicht unter tausenden merken zu können. Obwohl man sicher weiß dass es sich um die bestimmte Person handelt, vermag man es nicht, das Gesicht so zu beschreiben, dass auch Personen die das Gesicht nicht kennen, die gesuchte Person identifizieren können. Passend zu diesem Beispiel ist die Tatsache, dass sich die Identifizierung oft nicht einmal durch ein Bild durchführen lässt, da Menschen auch die Stimmungen die eine Person aussendet wahrnimmt. Implizites Wissen ist also etwas, das sich nicht in Worte fassen lässt, sondern „erlebt“ werden muss. [47, S.13 ff]

Implizites Wissen ist sehr persönlich und in der Regel schwer in Worte zu fassen. Es handelt sich dabei um subjektive Ansichten, Intuitionen, Ahnungen und Fertigkeiten. Die technische Dimension des impliziten Wissens umfasst Fertigkeiten welche schwer zu beschreiben sind, beispielsweise die Fertigkeiten eines geübten Handwerksmeisters. Zum Einsatz von implizitem Wissen ist es nicht notwendig wissenschaftliche oder technische Grundlagen zu kennen. Ein weiterer Aspekt des impliziten Wissens ist die kognitive Dimension. Diese ist nicht in Daten und Informationen enthalten sondern in Vorstellungen und Wahrnehmungen (mentalen Modellen). Aufgrund ihrer tiefen Verwurzelung wird die kognitive Dimension oft als selbstverständlich angesehen. Sie spiegelt die Wirklichkeitsauffassung und Zukunftsvision wieder und formt die Wahrnehmung der Welt eines Menschen.[41, S.19]

Explizites Wissen kann mit Hilfe von Daten, festgelegten Verfahrensweisen, wissenschaftliche Formeln und universellen Prinzipien mitgeteilt werden und lässt sich in Worten oder Zahlen ausdrücken. Formales bzw. systematisches Wissen wird also als explizit bezeichnet. [41, S.18]

Eine weitere Definition von explizitem Wissen ist folgende: Es ist eine „Sammlung in sich geordneter Fakten oder Ideen, die ein vernünftiges Urteil oder ein experimentelles

Ergebnis zum Ausdruck bringen und anderen durch irgendein Kommunikationsmedium in systematischer Form übermittelt werden“. [5, S.180]

| | |
|----------------------------------------|--------------------------------------|
| Implizites Wissen (subjektiv) | Explizites Wissen (objektiv) |
| Erfahrungswissen (Körper) | Verstandeswissen (Geist) |
| Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt) | Sequentielles Wissen (da und damals) |
| Analoges Wissen (Praxis) | Digitales Wissen (Theorie) |

Abbildung 2.2: Implizites und Explizites Wissen, angelehnt an [41, S.73]

Wissensumwandlung:

Die Begriffe implizites und explizites Wissen werden nicht als von einander getrennt, sondern als komplementär angesehen. Um Wissen zu schaffen bedarf es einer Interaktion zwischen diesen Beiden, welche als Wissensumwandlung (ein sozialer Prozess zwischen Menschen) bezeichnet wird. Man spricht von vier Formen der Wissensumwandlung: [41]

1. vom impliziten zum impliziten Wissen - die Sozialisation
2. vom impliziten zum expliziten Wissen - die Externalisierung
3. vom expliziten zum expliziten Wissen - die Kombination
4. vom expliziten zum impliziten Wissen - die Internalisierung

| | Implizites Wissen | Ziel- punkt | Explizites Wissen |
|----------------------|-------------------|----------------|-------------------|
| Implizites Wissen | Sozialisation | | Externalisierung |
| Ausgangs- punkt | | | |
| Explizites Wissen | Internalisierung | | Kombination |

Abbildung 2.3: Vier Formen der Wissensumwandlung, angelehnt an [41, S.75]

Sozialisation:

Die Sozialisation beschreibt den Austausch von implizitem Wissen zwischen Personen. Dieser Austausch muss nicht verbal sein, sondern beruht oft auf Beobachtung, Nachahmung und Praxis. Viele Arten von implizitem Wissen lassen sich nicht durch gemeinsam gemachte Erfahrungen austauschen. Ohne diese Erfahrungen fällt es schwer, das Verständnis und die Denkweise für ein Ereignis zu schaffen. Es ist also notwendig neben dem bloßen Informationstransfer den zugehörigen Erfahrungskontext zu vermitteln, um implizites Wissen durch Sozialisation zu generieren. Nonaka beschreibt zur Sozialisation zwei Beispiele aus der japanischen Unternehmenspraxis. Zum einen das "Brainstorming-Camp". Dabei tauschen sich Mitglieder eines Projektteams oder auch ein erweiterter Kreis über gewisse Probleme - wie Produkt-, Management- oder Unternehmensstrategien - aus und versuchen Lösungen zu finden. Dies passiert in zwanglosen Umgebungen wie Hotels oder Wellness Einrichtungen. Es gibt nur ein Tabu, nämlich Kritik ohne konstruktive Vorschläge vorzubringen und so wird implizites Wissen effektiv ausgetauscht. Ein anderes Beispiel stammt von Matsushita in Osaka. Dabei handelt es sich um die Entwicklung eines elektrischen Brotbackautomaten in den späten achtziger Jahren. Es gelang vorerst nicht, den Teig maschinell so zu kneten, dass die fertigen Brote den Anforderungen der Kunden entsprachen. Um herauszufinden wie die mechanische Knetbearbeitung konzipiert werden muss, gingen die Entwicklungsingenieure bei einem renommierten Bäckermeister in die Lehre, um dieses implizite Wissen des Knetens zu erlernen. Sie fanden heraus, dass der Teig nicht nur gedehnt sondern auch

gedreht werden muss. So wurden durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis Lösungen gefunden.[41, S.75 ff]

Externalisierung:

Die Externalisierung ist von den vier Formen der Wissensumwandlung der Schlüssel zur Schaffung von Wissen, da neue explizite Konzepte aus implizitem Wissen entwickelt werden. Kern der Externalisierung ist es, Möglichkeiten zu finden, implizites Wissen anschaulich und verständlich darzustellen. Dies kann durch verschiedene Arten gelingen, zu Beispiel in Form von Metaphern, Analogien oder Hypothesen. Diese Ausdrucksformen können implizites Erfahrungswissen nicht lückenlos darstellen, regen aber zu erhöhter Reflexion und Interaktion an. Durch sequentiellen Gebrauch von Metaphern, Analogien und Modellen lässt sich also implizites Wissen auf effiziente und effektive Weise in explizites Wissen umwandeln. Durch Metaphern beispielsweise lassen sich Konzepte, die In unserem Verstand weit auseinander liegen miteinander verknüpfen und so zur Findung neuer Ideen anwenden. Die gefundenen Analogien bilden in diesen Fällen den Start zu neuen Konzepten. Auch hier sei wieder ein Beispiel aus der japanischen „High-Tech“ Industrie angeführt. Es handelt sich um den Entwicklungsverlauf eines Mini-Kopierers der Firma Canon. Da dieses Produkt für den Heimgebrauch konzipiert werden sollte, waren die Anforderungen so, dass kein Wartungsservice notwendig ist, der Gerätepreis niedrig ist und der Wechsel des Toners vom Kunden selbst durchgeführt werden kann. Natürlich muss auch der Ersatztoner zu einem günstigen Preis angeboten werden können. Bei der Entwicklung der Kopiertrommel musste also ein einfach und günstig herzustellendes Produkt entstehen. Es wurde ein konventioneller, lichtempfindlicher Trommelzylinder aus Aluminium gewählt, jedoch war nicht klar, wie dieser in hoher Stückzahl günstig Produziert werden konnte. Die Lösung dafür fanden die Entwicklungsingenieure beim Trinken eines Dosenbieres. Sie stellten die Analogie zwischen der Produktion der Bierdose und der Produktion der Kopiertrommel her und fanden somit eine kostengünstige Methode. [41, S.77 ff]

Kombination:

Bei der Kombination handelt es sich um das Verbinden von verschiedenen Konzepten innerhalb eines bestehenden Wissenskomplexes. Dies kann persönlich sowie durch eine Vielzahl an Medien, analog als auch digital, passieren. Neues Wissen wird durch

die Kombination vorhandenen Wissens geschaffen, etwa durch Neuzusammenstellung in Form von Sortieren, Hinzufügen, Kombinieren oder Klassifizieren expliziten Wissens. Ein Beispiel für diese Form der Wissensgenerierung sind formale Bildungseinrichtungen wie Schulen oder Universitäten. Dort wird durch Erlangung verschiedener expliziter Kenntnisse, neues explizites Wissen geschaffen. [41, S.81]

Internalisierung:

Wie in Abbildung 2.3 zu sehen ist, handelt es sich bei der Internalisierung um die Umwandlung von explizitem in implizites Wissen. Dabei wird explizites Wissen in implizites eingegliedert, was auch als "learning by doing" bezeichnet wird. Die Internalisierung kombiniert Erfahrungen durch Sozialisation, Externalisierung und Kombination in Form von gemeinsamen Modellen oder technischem „Know-How“ zu neuem Wissenskapital. Dies wird durch Dokumente, Handbücher oder mündlichen Geschichten gefördert, welche die Übermittlung von explizitem Wissen unterstützen. Als Beispiel aus der Praxis kann ein Probetrieb oder eine Lehrwerkstätte genannt werden, in welchen Mitarbeiter theoretische Kenntnisse in der praktischen Anwendung zu implizitem Wissen umwandeln. [41, S.82 ff]

2.1.4 Das japanische Wissensverständnis

Die in der westlichen Managementtradition verwurzelte Ansicht welche ein Unternehmen als Organisation zur "Wissensverarbeitung" fasst, fasst Wissen zwangsläufig als etwas Formales, Systematisches und somit Explizites auf. Dieses explizite Wissen lässt sich einfach als Informationen anhand von Daten formulieren und mitteilen. Der japanische Ansatz zum Thema Wissen zielt mehr in Richtung implizites Wissen, dass in Worte fassbare Wissen stellt dabei nur die Spitze der Wissenspyramide dar. Damit ist gemeint, das Wissen nicht aus Lehrbüchern, Kursen oder Schulungen und damit mit dem Verstand entsteht, sondern vielmehr aus den individuellen Erfahrungen der Menschen sowie durch Versuch und Irrtum. Der Lernprozess vollzieht sich demnach im Kopf und im Körper. [41, S.18ff]

2.1.5 Wissen aus ökonomischer Sicht

Aus ökonomischer Sicht war Alfred Marshall einer der ersten der die Bedeutung des Wissens für die Wirtschaft erkannte. Er schrieb [39]: „Kapital besteht zu einem großen

Teil aus Wissen und Organisation . . . Wissen ist unser stärkster Produktionsmotor . . . Organisation unterstützt das Wissen.“ Im Gegensatz zu neoklassizistischen Ökonomen, orientierten sich Friedrich von Hayek und Joseph von Schumpeter, zwei Vertreter der österreichischen Schule, nicht nur an festem Wissen als Möglichkeit der Gewinnmaximierung in Unternehmen, sondern sahen das Wissen als subjektives und variables Gut, welches für den wirtschaftlichen Wandel verantwortlich ist. Sie erkannten früh, dass Wissensvorsprung durch individuelles Unternehmenswissen entscheidende Wettbewerbsvorteile schafft. Hayek klassifizierte Wissen bereits, übersah jedoch das implizite Wissen in explizites Wissen umgewandelt werden muss um neues Wissen zu schaffen und somit wissenschaftlichen Fortschritt zu generieren. Schumpeter stellte fest, dass durch Kombination von explizitem Wissen neue Produkte, Methoden und Märkte, aber auch Technologien hervorgehen. Anders argumentierte Edith P. Penrose, sie sagte dass ein Unternehmen die Administration von Wissensressourcen darstellt und bezeichnete den Mensch als Wissensträger ebenso wie Material als Produktionsfaktor. Jedoch fließt nicht der Mensch als Produktionsfaktor, sondern seine Dienstleistung und somit sein Wissen in die Produktion ein. Ähnlich sahen auch R. R. Nelson und S. G. Winter das Unternehmen als Wissensbasis an. Wirtschaftsexperten orientierten sich meist an vorhandenem Wissen und vernachlässigten die subjektive Wissenserzeugung im Unternehmen, was an der stark wissenschaftlichen Ausrichtung ökonomischer Theorien liegt. [41, S.45 ff]

Frederick W. Taylor begründete die wissenschaftliche Betriebsführung, indem er mit wissenschaftlichen Methoden mehr Effizienz in der Produktion erreichen wollte. Er versuchte subjektiven Erfahrungen und impliziten Kenntnisse der Arbeiter in explizites Wissen umzuwandeln, betrachtete dieses jedoch nicht als Quelle neuen Wissens. Das Schaffen neuer Methoden und Strategien fiel alleine den Managern zu. [41, S.45]

2.2 Der wissensbasierte Ansatz (Knowledge-based view)

Der Sektor der weltweiten Wirtschaft, welcher immer mehr auf Wissen basiert, wächst und daher ist das Wissen der Unternehmen das Fundament ihres Erfolges. Die Fähigkeit, Wissen zu erzeugen, zu aquirieren und zu integrieren wurde zu einem Kriterium unternehmerischer Leistungsfähigkeit. [4]

Die zentrale Bedeutung dieses Wissens einer Firma spiegelt sich in der Entstehung des „Knowledge-based View“ (KBV) wieder. Dieser beschreibt Wettbewerbsvorteile am Markt und daraus resultierenden Erfolg von Unternehmen. [18]

Vor allem Firmen im „High-tech“ Sektor sind laut Studien abhängig von Wissensmanagement Fähigkeiten, da deren Unternehmensalltag aufgrund des rasanten Entstehens von neuen Technologien sehr Wissensintensiv ist. [52]

Dies ist wahrscheinlich nirgends so offensichtlich, als in Start-Up Unternehmen (siehe 2.4) der „High-tech“ Branche, da diese Firmen wirtschaftlich auf der Schwelle stehen und von vielen Unsicherheitsfaktoren umgeben sind. [57]

2.3 Wissensmanagement

Wissen und Management, so Helmut Willke, passen nicht besonders gut zusammen, da Manager Wissenschaftler als entscheidungsunfähige Grübler und umgekehrt, Wissenschaftler Manager als besinnungslose Macher bezeichnen. Durch den aktuellen Wandel zu einer Wissensgesellschaft kommt es jedoch zur Fusion dieser beiden Seiten, da es notwendig ist, die Expertise von Wissenschaftlern in neue, innovative Ideen zu verwandeln und diese Ideen durch erfahrene Manager wirtschaftlich zu vermarkten.[55, S.1]

Es ist notwendig, Wissen, und die kollektive Expertise eines Unternehmens genauso sorgfältig zu managen wie Arbeitsbeziehungen oder Kapitaleinsatz. Wissensmanagement beschreibt die organisationalen Strategien zur Schaffung einer „intelligenten Organisation“.[11]

2.3.1 Begriffsdefinition - Wissensmanagement

Der Begriff des Wissensmanagement, ist im weitesten Sinne die Forderung zur Entwicklung eines ganzheitlichen, unternehmensweiten wissensorientierten Konzepts, welches von der Managementebene impliziert und gepflegt wird. Dies wird auch als „ganzheit-

liches Wissensmanagement“ bezeichnet und versucht, die Ressource Wissen in ihrer unternehmensweiten Mehrdimensionalität zu erfassen und zu steuern. Ziel des Wissensmanagements ist es, mit Berücksichtigung der Unternehmensziele, ein integriertes, unternehmensweites Wissenssystem zu implementieren, welches eine effiziente, unternehmensübergreifende Wissensverarbeitung fördert. Wissensmanagement ist ein ganzheitliches Unternehmenskonzept und ergibt sich aus einer konsequenten Zusammenführung verbesserter Informations- und Wissenstechniken mit dem Wissensträger Mensch. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Unternehmensleitung, da diese die Verantwortung für die Ressource Wissen trägt und aktiv in allen betreffenden Aufgaben mitwirken muss. Im Kontext des strategischen Wissensmanagements wird die Ressource Wissen zum Einen als Objekt betrachtet, welches dem Management als Produktionsfaktor bzw. Produkt unterliegt und zum Anderen als Instrument (Subjekt), welches als Instrument des Managements zur Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen angesehen wird. [2, S.97]

Der ursprüngliche Forschungsschwerpunkt des Wissensmanagement ist das organisationale Lernen. Die Organisationstheorie beschäftigt sich mit den Fähigkeiten von Unternehmen, ihre Ziele, Strukturen und Prozesse an veränderte Umweltbedingungen anzupassen und wie sich das auf die Effizienz auswirkt.[1, S.6]

Andreas Al-Laham spricht von drei wissenschaftlichen Forschungsrichtungen:[1, S.6]

1. Gestaltung von Informationssystemen
2. Gestaltung effizienter Kommunikationsstrukturen
3. Untersuchung von unvollkommenen und unsicheren Informationen in Entscheidungssituationen

Die Bandbreite des ganzheitlichen Wissensmanagements im Unternehmen kann an einigen zentralen Fragestellungen gezeigt werden: [33, S.26]

- Wer im Unternehmen braucht wann und wo welches Wissen?
- Wie und woher ist dieses Wissen zu beschaffen?
- Wo ist welches Wissen wie gespeichert?
- Wer darf wann auf welches Wissen zugreifen?
- Wann und wie wird welches Wissen verarbeitet?

2.3.2 Menschen - Lernende Akteure

Der Mensch ist Träger von Wissen, wendet es an, dokumentiert es und tauscht es aus. Er ist in der Lage neues Wissen zu generieren und kann bestehendes Wissen weiterentwickeln, daher kommt dem Mensch im Wissensmanagement die tragende und zentrale Rolle zu. Um die Vorgänge beim Umgang mit Wissen beschreiben zu können, bedarf es einer Vielzahl an Disziplinen, wie Psychologie, Pädagogik, Linguistik sowie die Kommunikationswissenschaft und um ein Scheitern von Wissensmanagement-Initiativen zu verhindern muss der Mensch im Mittelpunkt des Interesses stehen. Damit treten positive Effekte wie Kognition, Motivation, Emotion und soziale Interaktion ein. Wissensmanagement ist interdisziplinär, jedoch kommt der Kommunikation zwischen Wissensträgern und Wissensempfängern eine spezielle Bedeutung zu, da dies der Kern eines funktionierenden Wissensmanagement ist. [15, S.24]

Das menschliche Gehirn hat begrenzte Kapazitäten um Wissen zu akquirieren, zu speichern und damit zu arbeiten. Eine effiziente Wissensproduktion (Schaffung neuen Wissens, Erwerb des vorhandenen Wissens und die Speicherung des Wissens) erfordert, dass sich Personen in gewissen Bereichen des Wissens spezialisieren. [18]

Folgend wird das Kommunikationssystem von Strohner vorgestellt:

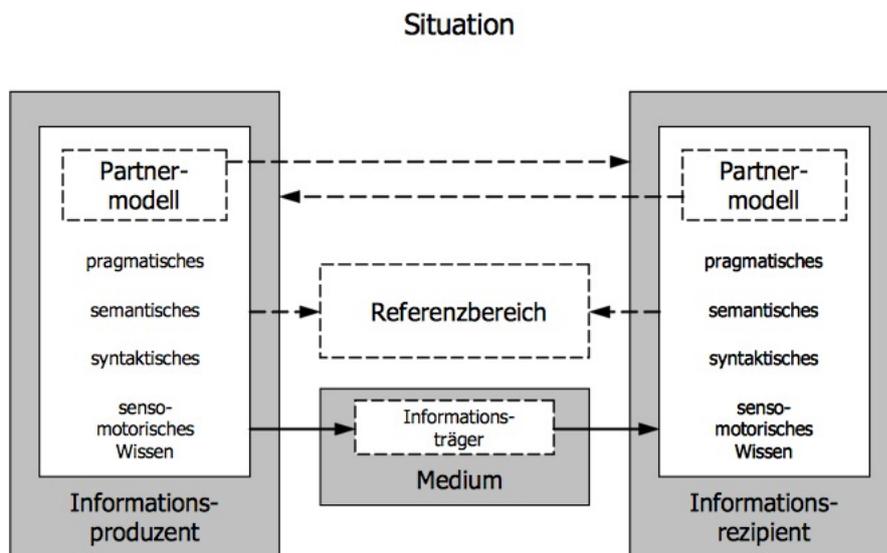


Abbildung 2.4: Kommunikationssystem nach Strohner [53]

Abbildung 2.4 stellt das Kommunikationssystem nach Strohner dar. Dieses System besteht aus einem Informationsproduzenten von welchem Informationen ausgehen und einem Informationsrezipienten der die Informationen empfängt. Dabei gibt es zwei mögliche Arten der Informationsübermittlung. Erfolgt die Kommunikation einseitig, spricht man von einer monologischen Kommunikation, erfolgt ein wechselseitiger Informationsaustausch handelt es sich um eine dialogische Kommunikation. Die gesamte Kommunikation wird von Strohner als Situation bezeichnet, in der der Austausch durch ein Medium als Transportmittel erfolgt. Die hier gewählte Begriffsbestimmung des Kommunikationssystems steckt ein breites Feld an Möglichkeiten der Kommunikation ab. Durch die Vielzahl an technischen Kommunikationsmedien, liegt eine Reduktion des Kommunikationsbegriffs auf diese nahe. Dabei werden soziale und kognitive Aspekte oft als Begleiterscheinungen herabgestuft. Die technischen sozialen und kognitiven Komponenten von Kommunikationssystemen können jedoch nicht getrennt werden, es müssen ihre funktionalen Beziehungen zueinander analysiert werden. [53, S.20 ff]

2.3.3 Wissensmanagement-Modelle

Am Beginn der Arbeit mit Wissensmanagement erscheint dies vorerst abstrakt, da weder Beginn noch Weg exakt beschrieben werden. Abhilfe schaffen hier erprobte Rahmen und Systeme, welche in Zusammenarbeit mit Unternehmen erarbeitet wurden. [48, S.25] Einige dieser Wissensmanagement-Modelle werden hier in den folgenden Abschnitten kurz aber möglichst vollständig erläutert. Da es in dieser Arbeit um die Bewertung von vorhandenen Wissensmanagement-Systemen und Werkzeugen geht, bildet die Kenntnis dieser Modelle eine solide Basis um mit der Integration von Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen zu beginnen.

1. Spirale des Wissens von Nonaka, Takeuchi (SECI-Modell)

Wie bereits in 2.1.3 beschrieben unterteilen Nonaka und Takeuchi die Wissensschaffung in vier verschiedene Wissensübergänge. Für sich alleine sind stellen diese vier Formen des Wissensaustauschs jedoch nur eine begrenzte Form der Wissensschaffung dar. Da die Sozialisation beschreibt lediglich den Austausch impliziten Wissens, um Wissen jedoch für das ganze Unternehmen zugänglich zu machen, muss dies in einer expliziten Form geschehen, ebenso vergrößert die reine Kombination verschiedener Wissensteile

den Wissensbestand eines Unternehmens nicht. Wirken jedoch implizites und explizites Wissen zusammen ergibt sich eine echte Innovation. Wie in Abbildung 2.5 zu sehen, gibt es einen dynamischen Zusammenhang der verschiedenen Wissensumwandlungen. Die Sozialisation basiert auf einem Interaktionsfeld, welches die Vermittlung von mentalen Modellen unterstützt. Die Externalisierung entsteht aus konstruktivem Dialog bzw. gemeinsamer Reflexion, woraus, über Metaphern und Analogien, implizites Wissen mitgeteilt wird. Wird neues und altes Wissen aus verschiedenen Teilen eines Unternehmens verbunden, so handelt es sich um eine Kombination von Wissen, woraus neue Produkte, Dienst- oder Serviceleistungen oder Managementsysteme entstehen. Internalisierung resultiert aus "learning by doing".[41, S.84 ff]

Diese vier Umwandlungsformen schaffen jeweils unterschiedliche Wissensinhalte. Sozialisation führt zu „sympatischem“ Wissen (gemeinsame mentale Modelle bzw. manuelle Fertigkeiten), Externalisierung ergibt „konzeptuelles“ Wissen, welches speziell mit Metaphern und Analogien zusammenhängt. Aus der Kombination von Wissen entsteht „systemisches“ Wissen, welches beispielsweise das Wissen über Fertigungstechnologien umfasst. Aus Internalisierung folgt „operatives“ Wissen, welches Unternehmensprozesse wie Projektmanagement, Produktion oder Strategieumsetzung beinhaltet. In der Wissensspirale wirken eben Wissensinhalte zusammen und stellen die Unternehmensübergreifende Wissensversorgung und Entwicklung sicher, was sich auf die Innovationsfähigkeit und auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens gleichermaßen auswirkt.[41, S.85 ff]

Die Wissenserzeugung in einem Unternehmen kann nicht ohne Keim geschehen. Dieser Keim ist das implizite Wissen der Mitarbeiter. Dieses Wissen gilt es zu mobilisieren. Durch die vier Formen der Umwandlung verstärkt sich dieses Wissen und dringt so in höhere ontologische Schichten vor. Dieser Unternehmensprozess entwickelt sich spiralförmig von der individuellen Ebene, zu immer mehr Interagierenden Personen, bis über Abteilungen, Divisionen und sogar Unternehmen hinaus.[41, S.86]

2. Bausteine des Wissensmanagements von Probst, Raub, Romhardt

In der Praxis werden Konzepte gefordert, welche es ermöglichen, die Ressource Wissen mit einfachen Methoden oder Werkzeugen zu handhaben sind. Die Schlagwörter in diesem Kontext sind: Pragmatische, einfach und nutzbar. Da die unternehmerische Wissensumwelt durch eine hohe Dynamik geprägt ist, beschäftigen sich vor allem Vertreter des organisationalen Lernens mit dieser Frage. Probst, Raub und Romhardt

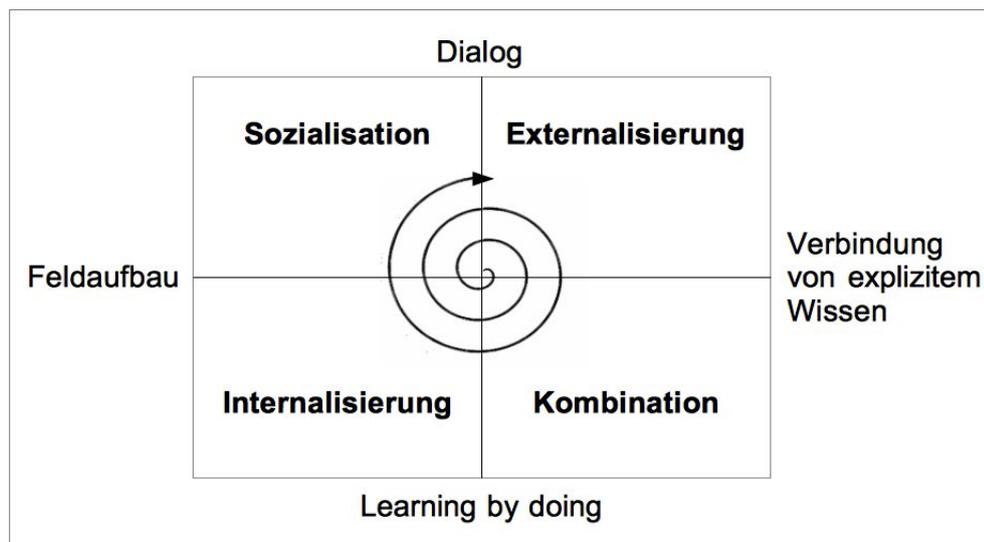


Abbildung 2.5: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi [41]

schlagen hierfür einen internen Bezugsrahmen vor, der als Leitidee für alle gestaltenden Eingriffe in die Ressource Wissen dienen soll.[48, S.26]

Dieses Modell von Probst, Raub und Romhardt wurde auf der Grundlage von realen Problemstellungen entwickelt. Es wurden Führungskräfte verschiedenster Branchen miteinbezogen und gemeinsam praktische Probleme identifiziert. Im Zuge der Forschung wurden zahlreiche Interviews, Workshops und detaillierte Fallstudien durchgeführt, es handelt sich hierbei also um ein sehr praxisnahes Modell.[48, S.28]

Ein praktisches Wissensmanagement-Konzept muss Unternehmensprobleme in Wissensprobleme übersetzen sowie Entscheidungen bzgl. ihrer Wirkung auf organisationale Wissensbestände beurteilen können. Es gilt Pauschallösungen zu vermeiden und sich stets am konkreten Problem zu orientieren ohne die Bodenhaftung zu verlieren. Integriertes Wissensmanagement muss ein handlungsorientierter Analyseraster sein, erprobte Instrumente zur Verfügung stellen und Kriterien für die Messbarkeit von Erfolgen entwickeln. An bestehende Systeme werden angeschlossen und bestehende Lösungsansätze integriert. Die Formulierung muss dabei leicht verständlich sein und im Unternehmensalltag vermittelbar. Führungskräfte sollen durch Wissensmanagement beim Umgang mit der Ressource Wissen unterstützt werden. Dies ermöglicht das Bausteinmodell des Wissensmanagements welches im Folgenden vorgestellt wird.[48]

Identifikation der wichtigsten Ansatzpunkte[48, S.28 ff]:

Kernprozesse

Unternehmensspezifische Problemstellungen werden strukturiert, gruppiert und zu Problemkategorien zusammengefasst, woraus sich eine Reihe an Aktivitäten, die sogenannten Kernprozesse mit bestimmten Verbindungen, ergeben. (siehe Abbildung 2.6)

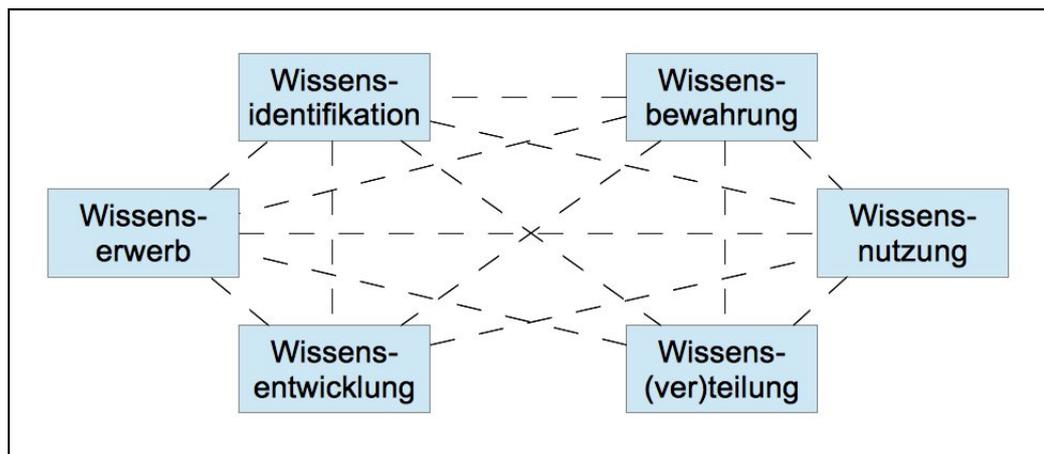


Abbildung 2.6: Kernprozesse des Wissensmanagement nach Probst, Raub, Romhardt [48]

Wissensidentifikation

Die Wissensidentifikation beschäftigt sich mit der Frage: Wie schaffe ich intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen? Extern erfolgen Maßnahmen die sich auf die Analyse und Beschreibung des Wissensumfeldes beziehen. Intern ist das Ziel, die Menge an Daten, Informationen und Fähigkeiten zu erfassen, zu speichern und anzuwenden, was bei den aktuellen Mengen oft eine große Herausforderung darstellt. Es gilt hier, durch ein effizientes Wissensmanagement, mangelnde Transparenz zu beseitigen und die Mitarbeiter mit internem und externem Wissen zu unterstützen.

Wissenserwerb

Wissen kann eine Vielzahl an Quellen haben, welche meist außerhalb des Unternehmens liegen. Es kann durch Spezialisten von Universitäten oder Vergleichbarem, als auch von externen Forschungseinrichtungen kommen. Ein großes Potenzial des Wissenserwerbs

besteht in den Beziehungen zu Kunden und Konkurrenten, Kooperationen mit Partnern und Lieferanten sowie durch Akquisition besonders innovativer Unternehmen und deren Wissen. Wissen lässt sich also zu einem gewissen Maß zukaufen.

Wissensentwicklung

Der Aufbau bzw. die Entwicklung neuen Wissens geschieht in Unternehmen traditionell in Einrichtungen zur Forschung und Entwicklung hinsichtlich Produkt- bzw. Produktionstechnologien sowie in der Marktforschung, zur Analyse und Entwicklung von Absatzmärkten. Es geht darum, neue, innovative Produkte sowie bessere Ideen zu kreieren und Prozesse zu verbessern. Doch nicht nur in diesen Bereichen kann neues Wissen entstehen, auch im Bereich der Unternehmensorganisation liegt großes Potenzial der Wissensentwicklung. Mitarbeiter welche täglich mit der Leistungserstellung, also der Produktion bzw. dem unternehmerischen Kernprozessen betraut sind müssen durch Anreizsysteme für die Erkennung von Verbesserungen und Innovationen sensibilisiert werden.

Wissensteilung

Die Wissensteilung bzw. Wissensverteilung beschreibt die Frage, wie man Wissen an den richtigen Ort bringt. Die Teilung von Wissen ist eine zwingende Voraussetzung, um Informationen oder Erfahrungen im Unternehmen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Dies richtet sich nach der Leitfrage: „Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann man die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern?“ [48, S.30] Speziell der Übergang von individuellem Wissen, welches an einzelne Personen gekoppelt ist, zu Unternehmenswissen ist dabei zu Beachten. Es müssen geeignete Methoden integriert werden, welche diesen Übergang sowie die Verteilung ermöglichen.

Wissensnutzung

Die Wissensnutzung ist der effektive Einsatz von Unternehmenswissen zum Nutzen einer Organisation und somit Ziel und Zweck des Wissensmanagements. Hier gibt es eine große Anzahl an Barrieren wie zum Beispiel in der Kommunikation, EDV oder in der strukturellen Organisation, welche die Nutzung wertvollen Wissens (Patente,

Lizenzen ect.) einschränken und somit möglichst überwunden werden müssen.

Wissensbewahrung

Diese beschäftigt sich mit dem Schutz vor Wissensverlusten, da erworbene Fähigkeiten und Wissen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung steht. Managementanstrengungen müssen den Verlust von Informationen, Erfahrungen und Dokumenten, ja sogar Daten verhindern und die Bewahrung sicherstellen. Vor allem bei Neustrukturierungen und Reorganisation beklagen viele Unternehmen den Verlust von „Gedächtnisteilen“. Wissen muss also effektiv selektiert und angemessen gespeichert werden. Auch die regelmäßige Aktualisierung muss bewusst gestaltet werden.

Pragmatische Bausteine des Wissensmanagements [48, S.30 ff]:

Ergänzung des Konzeptes

Die in Abbildung 2.6 beschriebenen Kernprozesse des Wissensmanagement bilden die Probleme die im Umgang mit Wissen auftreten können relativ umfangreich ab, jedoch liegt das Problem oft in der mangelnden Verankerung des Themengebietes Wissensmanagement in der Unternehmensstrategie. Durch die Bausteine Wissensziele und Wissensbewertung wird das Modell dahingehend erweitert, einen Management-Regelkreis zu bilden. Die strategische Ausrichtung des Wissensmanagement und eine definierte Zielsetzung in den einzelnen Bereichen sind dabei essenziell. Durch eine gezielte Wissensbewertung wird der Kreislauf geschlossen und mit den entsprechenden Daten und Informationen, wird eine zielgerichtete Steuerung von Wissensmanagementprojekten möglich. (siehe Abbildung 2.7)

Wissensziele

Die Wissensziele beschreiben die Aktivitäten, welche im strategischen Wissensmanagement auszuführen sind, sie definieren welche Fähigkeiten geschaffen werden sollen und in welchen Ebenen dies geschieht. Normativ betrachtet steht die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur im Mittelpunkt, in welcher Fähigkeiten geteilt und weitergegeben, welche erforderlich sind um ein effektives Wissensmanagement zu schaffen. Strategische Ziele legen fest, welche Kompetenzen für die Zukunft des Unter-

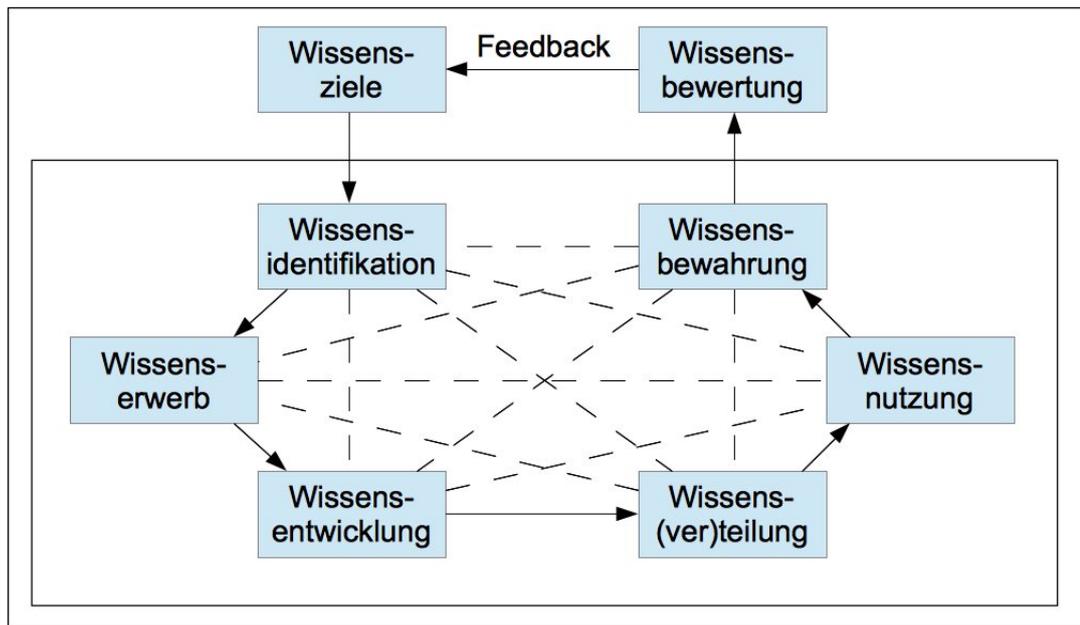


Abbildung 2.7: Bausteine des Wissensmanagement nach Probst, Raub, Romhardt [48]

nehmens von Nutzen sind und somit geschaffen werden müssen. Operativ betrachtet, gilt es die Umsetzung der Wissensziele zu konkretisieren und zu sichern. Dies soll für eine kontinuierliche Durchführung des Wissensmanagement in allen Unternehmensebenen sorgen und verhindern, dass der Wissensaspekt dem operativen Geschäft zum Opfer fällt.

Wissensbewertung

Um den Controlling-Kreislauf zu gewährleisten ist es notwendig die normativen, strategischen und operativen Wissensziele zu messen. Die Bewertung der Messungen zeigt inwiefern die Zielvorstellungen erfüllt wurden und welche Qualität diese hatten. Da dass Wissensmanagement im Gegensatz zum Finanz-Controlling nicht auf erprobte Abläufe zurückgreifen kann, werden hier weitgehend neue Wege beschritten, welche möglichst eine Ergebnisdarstellung ergeben, um die Qualität und den Nutzen des Wissensmanagement zu belegen. Dies sichert eine langfristige Wissensmanagement-Intervention.

Bausteine für Interventionen

Abbildung 2.7 stellt alle acht Elemente als Bausteine des Wissensmanagement in ihrem

logischen Zusammenhang dar, welche weitgehend die möglichen Interventionsfelder in einem Unternehmen abbilden. Eine detaillierte Betrachtung und Beschreibung dieser Bausteine findet man im Kapitel 4 (S.35) des Buches „Wissen Managen“ von Probst, Raub und Romhardt.

2.3.4 Wissensmanagement im Unternehmen - Integratives Wissensmanagement

Die Definition eines Unternehmens ist nicht, ein einzelner Entscheidungsträger zu sein, sondern eine komplexe Organisation, welche mehrere Personen umfasst. Es umfasst interne Strukturen, welche durch Beziehungen zwischen seiner konstituierenden Einheiten und Abteilungen geprägt sind. Wissensintegration hängt sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene von der Fähigkeit des Empfängers ab, neues Wissen zu vorhandenem Wissen hinzuzufügen. Die Effizienz dieser Vorgänge wird wesentlich von der Art der Kommunikation bzw. der Sprache beeinflusst. Diese Sprache wird durch Wissensmanagement eingeführt. [18]

Wissensmanagement im Unternehmen ist ein sehr breitgefächertes und interdisziplinäres Feld, die damit verbundenen Fachbereiche reichen von wirtschaftlichen Themen über Informationstechnologie, organisatorische Aufgaben, Psychologie, Strategiemangement bis hin zur Soziologie. Uneinheitlich ist die Wissensmanagement-Forschung über Grad und Ausmaß der Disziplinen-übergreifenden Integration. Die theoretischen Grundlagen des organisationalen Lernens sowie der Wissensmanagements umfassen sowohl Aspekte der psychologischen Wahrnehmungen als auch wirtschaftliche Marktstrukturen und Wettbewerbssituationen. Auch die sozialen Strukturen spielen bei der Integration von Wissensmanagement eine Rolle. [3]

Unternehmen sind sowohl technologisch als auch organisationell eine Quelle produktiven Wissens, welche aus diesem lernen und daraus wachsen.[14]

In der Literatur wird meist zwischen dem ressourcenbasierten- und dem wissensbasierten Blickpunkt unterschieden.

Die ressourcenbasierte Ansicht berücksichtigt die Wichtigkeit interner Ressourcen. Diese sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet: sie haben einen bestimmten Wert, Knappheit, Reproduzierbarkeit und sind ersetzbar. Der wissensbasierte Ansatz bezeichnet die Ressource Wissen als entscheidendes Unternehmenskapital. Insbesondere

implizites Wissen ist schwer reproduzierbar, knapp, lässt sich weder dokumentieren noch mit üblichen Mitteln transferieren.[28]

Für die Integration von Experten-Wissen in Unternehmen gibt es laut Grant [18, S.115] vier grundlegende Mechanismen:

1. Regeln und Richtlinien:

Dies sind unpersönliche Ansätze, welche mit dem Hintergrund der Koordination eine zentrale Position im Unternehmen einnehmen. So sind dies Pläne, Zeitpläne, Prognosen, Regeln, Richtlinien und Verfahren sowie standardisierte Informations- und Kommunikationssysteme. Diese Regeln sind Standards, die die Interaktion zwischen den Individuen regulieren. Regeln und Richtlinien stellen einen Effizienten Weg dar, um explizites Wissen im Unternehmen zu kommunizieren ohne Zeit für persönliche Kommunikation aufwenden zu müssen.

2. Ablaufplanung:

Die Ablaufplanung ist ein einfaches Mittel um das Wissen einzelner Personen mit minimalem Kommunikationsaufwand und ohne permanente Koordination in ablaufende Prozesse zu integrieren. Dabei werden die Abläufen zeitlich in Produktions-Aktivitäten gegliedert und die Experten versorgen ihr jeweiliges Kerngebiet mit Wissen.

3. Routinen:

Routinen, welche sich in einer Organisation entwickeln, sind komplexe Verhaltensmuster die von implizitem Wissen geprägt sind. Dies sind einzelne Ablaufsequenzen, welche jedoch abseits von Regeln, Richtlinien oder sogar ohne direkte Kommunikation ablaufen.

4. Problemlösung in der Gruppe bzw. Entscheidungsfindung:

Während die oben genannten Mechanismen die effiziente Wissensintegration mit möglichst geringem Kosteneinsatz zur Kommunikation behandeln gibt es auch Aufgaben die einen höheren Bedarf an Personal- und Kommunikationsaufwand haben. Diese sind jedoch nicht getrennt von den ersten vier Punkten zu sehen, sondern als Ergänzungen.

2.3.5 Strategien des Wissensmanagements

Ziele lassen sich im Wissensmanagement durch gezielte Strategien erreichen, welche in Beziehung zur Unternehmensstrategie. Die Definition der Ziele sieht in vielen Fällen folgendermaßen aus [37]:

1. Steigerung bzw. Verbesserung des Umgangs mit bestehendem Wissen welches in Dokumenten oder den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist. Dabei sind die zentralen Punkte die Verbesserung der Transparenz sowie der Zugang, die Dokumentation und die Speicherung des Wissens.
2. Steigerung bzw. Verbesserung der Verteilung („sharing“) des Wissens, also die Verteilung bzw. Kommunikation.

Betrachtet man die Beziehung zwischen Wissensmanagement Initiativen und Unternehmenszielen, so findet sich der größte Nutzen im Bereich der Kundenzufriedenheit sowie der Innovationsgeschwindigkeit. Eine sekundäre Rolle spielen bei den Erwartungen die Reduktion der Kosten sowie das Wachstum der Organisation. [37] Wissensmanagement-Strategien definieren im Gegensatz zu den vorher genannten Zielen bereits konkretere Möglichkeiten der Implementierung von Wissensmanagement im unternehmerischen Alltag. Aus der Literatur ergeben sich folgende zentrale Strategien:[37]

1. **Darstellung der unternehmensinternen Expertisen:**
Kern davon ist es, vorhandene Wissensspeicher sichtbar zu machen. Dies passiert vor allem auf personeller Ebene, um die Aufmerksamkeit auf bestimmte Personen zu erhöhen.
2. **Neue Wissens-Rollen schaffen:**
Dies ist die Schaffung bestimmte Instanzen, welche sich explizit mit dem Wissensmanagement im Unternehmen beschäftigen und für die Umsetzung verantwortlich sind. Dies können eigene Wissensmanager sein oder Mitarbeiter welche mit der Betreuung des Wissensmanagement beauftragt werden und dazu Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen.
3. **Aufbau einer (virtuellen) Arbeitsumgebung:**
Es wird eine Arbeitsumgebung geschaffen, welche die Aufgabe hat (eine Plattform bietet), implizites Wissen unter Mitarbeitern weiterzugeben.

4. Unterstützung des Wissensflusses im Unternehmen:
Mitarbeiter die auf der Suche nach Wissen sind und jene Welche über Wissen verfügen werden durch geeignete Systeme miteinander vernetzt um den Austausch zu ermöglichen. Dies sind vor allem Kommunikationsplattformen welche zusätzlich durch bestimmte Systeme unterstützt werden.
5. Wissensmanagement als eigene Unternehmensstrategie:
Neben den klassischen Unternehmensstrategien wie Wachstum oder Verbesserung der Effizienz wird Wissensmanagement als eigene Unternehmensstrategie definiert um einen höheren Stellenwert bzw. Akzeptanz zu erlangen.
6. Kundenorientiertes Wissen:
Diese Strategie definiert die Erfassung von Wissen über Kunden. Dies sind zum Beispiel die Bedürfnisse oder Wünsche, Vorlieben, Märkte oder Reaktionen auf das Unternehmen.
7. **Management des intellektuellen Vermögens:**
Entwicklung von Patenten, Technologien, Management- und Organisationspraktiken, Kundenbeziehungen und Wissensvermögen.
8. Innovation und Wissensschaffung:
Die Forschung und Entwicklung konzentriert sich auf den Ausbau des Wissens und der Innovationen im Unternehmen.

Es gibt bereits eine große Anzahl an Bemühungen und Initiativen welche in Unternehmen eingesetzt werden. Diese kombinieren verschiedene Herangehensweisen und einzelne Aktivitäten welche Erfolg bringen sollen, indem sie den Umgang mit Wissen im Unternehmen steuern. Es scheint als ob Wissensmanagement in der Praxis ein Bemühen ist, welches viele Arten von verschiedenen Aktivitäten, Messungen und Technologien umfasse. Leider wirkt es auch so, als ob Unternehmen zu wenig Aufmerksamkeit auf den strategischen Wert ihrer Aktivitäten richten bzw. die Verbindung zwischen Wissensmanagement-Aktivitäten und Unternehmensstrategie. [37]

2.4 Start-Up Unternehmen

Für eine gezielte Bewertung von Wissensmanagement Methoden für Start-Up-Unternehmen (wird im folgenden mit der Abkürzung SUP bezeichnet), muss der Begriff „Start-Up“

definiert werden. Dieser ist nicht gleichbedeutend mit „neu gegründet“. Ein SUP ist sehr wohl eine neu gegründete Firma, jedoch mit einigen Eigenschaften und Charakteristika welche nicht auf jede Firmengründung zutreffen. Um in den folgenden Kapiteln eine, auf passenden Kriterien basierende Bewertung und den daraus folgenden Vergleich aufstellen zu können, werden im Folgenden die Grundlagen zum Thema SUP beschrieben.

Ebenso wird auf die Bedeutung des Entrepreneurs eingegangen, welcher die zentrale Rolle bei der Gründung eines SUP spielt. Die sich permanent erneuernde und neu erfindende Gründerszene zeugt von einer ausgeprägten wirtschaftlichen Dynamik welche große Potentiale sowohl im Bereich von motivierten und engagierten Menschen als auch sozialer Interaktion aufweist. Die ökonomische Zukunft liegt nicht zuletzt auch in den Händen der Entrepreneurere da diese für Innovationen und neue Ideen, aber vor allem auch für die Umsetzung und das unternehmerische handeln zeichnen.

2.4.1 Begriffsdefinition Start-Up Unternehmen

Der Begriff SUP ist ein Synonym für ein innovatives Wachstumsunternehmen. Alternativ werden auch folgende Begriffe verwendet: High-Tech-Start-Up, New-Economy-Unternehmen oder junges Technologieunternehmen (JTU). Diese selbstständigen und weitgehend unabhängigen betriebswirtschaftlichen Einheiten, treten am Markt in der Regel mit neuen, innovativen Produktideen auf, welche erstmalig umgesetzt werden. Viele dieser wachstumsstarken SUP sind sehr jung und verfügen über eine kurze Unternehmenshistorie, jedoch oftmals über eine intensive Vorgründungsphase, in welcher die Geschäftsidee entwickelt und mit Hilfe eines Businessplans zur Gründungsreife gebracht wird. Daraus folgt, dass die erfassten Unternehmensdaten meist sehr überschaubar jedoch in der Regel von hoher Qualität sind. Dies bezieht sich sowohl auf die Finanzbuchhaltung als auch auf Daten welche der Kompetenz, also dem Unternehmenswissen zugeordnet werden. SUP sind wachstumsorientiert, daher weisen sie auch bereits in frühen Phasen ein überproportionales quantitatives Wachstum auf welches sich durch Messgrößen wie Anzahl der Mitarbeiter oder Umsatz darstellen lässt. Die Gründe für dieses Wachstum liegen in der Regel in den Bereichen Produktentwicklung und -vermarktung als auch im Aufbau eines funktionierenden und florierenden Geschäftsfeldes. [27, S.8 ff]

In vielen Fällen handelt es sich bei SUP um technologiebasierte Firmen, was eine hohe Dynamik des Marktes zur Folge hat. Es ist also entscheidend den Markt zu kennen und bereits früh auf Veränderungen zu reagieren. Die Marktstruktur und das Wettbewerbsverhalten sind für SUP entscheidende Erfolgsfaktoren. Dies wird als "market-based-view" bezeichnet. Um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden muss eine erhöhter Aufwand im Bereich der Forschung und Entwicklung neuer Produkttechnologien betrieben werden, um Kunden und potentielle Kunden gleichermaßen anzusprechen. Einen entscheidenden Platz in einem SUP nehmen auch die vorhandenen Ressourcen ein. Der Begriff des "resource-based-view" strukturiert die Potentiale eines SUP in bestimmte Ressourcen welche spezifisch sind und nicht beliebig zur Verfügung stehen. Dies sind im speziellen Personen welche über explizites Wissen verfügen und somit entscheiden für die Entwicklung und den Erfolg von SUP sind. [27, S.13]

SUP entstehen durch menschliches Engagement, welches durch den Begriff „Entrepreneurship“ (Unternehmensgründung) definiert wird.[20]

2.4.2 Entrepreneurship - Unternehmertum

Der Ausdruck „Entrepreneur“ stammt von dem französischen Verb „entreprendre“, welches „etwas tun“ bzw. „etwas unternehmen“ bedeutet. Moderne Definitionen des Begriffs Entrepreneur gehen auf den österreichischen Ökonomen Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) zurück, welche die Forschung nach den Triebkräften der wirtschaftlichen Entwicklung maßgeblich geprägt hat. Von ihm stammt die Ansicht das Innovationen wirtschaftliche Schübe auslösen und diese zyklisch auftreten. Für diese Innovationen sind innovative Unternehmer verantwortlich welche revolutionäre Neuerungen eingeführt und durchgesetzt haben und werden als Schumpeter'sche Unternehmer bezeichnet. Diese gelten nicht zwingend als Erfinder, jedoch als Anwender von Erfindungen, welche sich auf neuen Märkten behaupten. Schumpeters Definition von Entrepreneurship ist die Innovation, die wirtschaftliche Anwendung von Erfindungen und allgemein von Wissen. Als Innovationen gelten dabei verschiedene Arten von Innovationen (Produktinnovation, Verfahrensinnovation, Beschaffungsinnovation, Marketinginnovation). Er wusste das nicht das Wissen oder die Erfindung allein den wirtschaftlichen Erfolg bringt, sondern die Umsetzung dieser durch innovative Unternehmer.[16, S.6 ff]

Die meisten von Entrepreneuren gegründeten Firmen sind kleine Firmen mit einfachen Strukturen, da zu Beginn einer Unternehmung weder Kapital noch Personal ausreichend vorhanden ist. Außerdem wird das Risiko reduziert wenn ein Unternehmen klein gestartet wird. Der Begriff Entrepreneur ist jedoch nicht gleichbedeutend mit dem des Eigentümers einer kleinen Firma, da diese ihr Unternehmen meist mit dem Gedanken der Gewinngenerierung führen. Anders als Entrepreneure handeln Besitzer von kleinen Firmen meist risikoavers und wollen ihr Geschäft auf einem kontrollierbaren Level halten, also in einer gewissen Komfortzone bleiben, wobei Entrepreneure stets bestrebt sind, die Leistung ihres Unternehmens zu steigern, neue Märkte zu erobern und ihre Produkte zu verbessern. [29]

Entrepreneure nehmen Chancen wahr und sind motiviert diese in unternehmerischen Prozessen zu nutzen. Diese Prozesse sind das Resultat von Motivation und Kognition, also umfassenden Denkens. [20]

Entrepreneure verfolgen meist Chancen und Möglichkeiten die sich ihnen bieten. Ihre Intentionen sind es, neue Märkte zu finden und neue Produkte anzubieten. Da die Motivation von Entrepreneuren, ihre Ideen zu verwirklichen hoch ist, sind sie bereit hart zu arbeiten und haben einen großen Willen Dinge zu probieren. Die Wahrnehmung der Machbarkeit, hat viel mit der Selbstwirksamkeit eines Unternehmers zu tun. Unternehmerische Selbstwirksamkeit bezieht sich auf die Überzeugung, dass die notwendigen Schritte geschafft und ausgeführt werden können. Menschen die an sich glauben tendieren auch dazu, das Vorgenommene zu erreichen. [26]

Entrepreneurship ist eng verbunden mit Merkmalen von Personen und deren Handlungen: [16, S.8]

- Wachheit (Alertness) und das Erkennen von Gelegenheiten (Opportunity Recognition)
- Kreativität
- Initiative und Gestaltungswille
- Einführung neuer Ideen
- Streben nach Selbstverwirklichung

- Eigenverantwortliches Handeln,
- Durchsetzungswille und Durchsetzungsfähigkeit
- Risikobereitschaft

Malek und Ibach charakterisieren das Bild des Entrepreneurs folgendermaßen: [38, S.104]

„Der Entrepreneur hat eine Idee, gründet ein Unternehmen und stellt Leute ein. Der Kapitalist (oder Owner) hat Geld, kauft sich in ein Unternehmen ein und versucht seine Kapitalrendite zu maximieren - und setzt tendenziell Leute frei. Der Manager kümmert sich um den betrieblichen Alltag.“

Die Gründung eines Unternehmens wird im Alltag oft mit markanten Persönlichkeiten assoziiert, wie zum Beispiel Steve Jobs (Apple), Mark Zuckerberg (Facebook) oder Dietrich Mateschitz (Red Bull) die als Gründer und Lenker für die Erfolge eines Unternehmens bekannt sind. Diese seien als Ausnahmen genannt, da dieses „hero entrepreneurship“ wenig repräsentativ für die Rolle des Entrepreneurs ist.[19, S.3]

Die Gründung eines Unternehmens erfolgt aufgrund der Initiative von Menschen, nicht durch makroökonomische Bedingungen, sich bietende Möglichkeiten, verfügbare finanzielle Mittel, soziale Netzwerke, positives Klima zur Unternehmensgründung, regionale bzw. geographische Eigenschaften oder Markt Charakteristika. Obwohl diese Faktoren Einfluss auf die Unternehmensgründung ist vor allem die Motivation ,vorhandene und wahrgenommene Chancen bzw. Möglichkeiten zu nützen, die entscheidende Triebfeder. [20]

Es ist meist von zwei verschiedenen Arten von Entrepreneuren die Rede [46]:

Novice Entrepreneurs: Dies sind Neulinge auf dem Gebiet der Unternehmensgründung, sie gründen zum ersten Mal ein Unternehmen und verfügen über keine persönliche Erfahrung als Gründer.

Habitual Entrepreneur: Diese umfassen um einen den „Serial Entrepreneur“, welcher bereits Unternehmen gegründet hat und dies auch laufend tut und zum anderen den „Portfolio Entrepreneur“, welcher mehrere Unternehmen gleichzeitig betreibt.

Es werden also nicht alle Firmen von Neugründern („Novice Entrepreneurs“) gegründet und das Scheitern einer Unternehmung geht nicht einher mit dem Rückzug vom Entrepreneurship. Serienunternehmer („Serial Entrepreneurs“) sind ein integraler Bestandteil der Unternehmerischen Tätigkeit. In Europa sind diese Serienunternehmer etwa 18-30% der Gründer, in den USA etwa ein Achtel. Die unternehmerischen Erfahrungen welche Serienunternehmer meist aufweisen erhöht die Wahrscheinlichkeit des Überlebens einer Firma und bringt somit Vorteile mit sich. Es gibt also nicht nur den Weg, eine Firma zu gründen, die wenn nötig zu schließen und anschließend in den Arbeitsmarkt einzutreten, sondern auch nach einer Gründung wiederum zu gründen. Ein Seriengründer ist meist ein gut fachlich und darüber hinaus gut ausgebildeter Entrepreneur, welcher eine Unternehmung solange führt als sie profitabel ist und im Fall das dies nicht mehr der Fall ist, das Unternehmen schließt und ein neues gründet. Dies ist bei weniger gebildeten Entrepreneuren oft nicht der Fall und daher werden diese nicht zum Seriengründer.[46]

Anmerkung des Autors: Tatsächlich sind Entrepreneure die Protagonisten einer Unternehmensgründung. Sie haben den maßgeblichen Anteil an der Entwicklung und am Erfolg eines SUP sind Unternehmer, Gründer und Inhaber eines SUP. Aufgrund der meist überschaubaren Größe von SUP ist der Entrepreneur in das Tagesgeschäft eingebunden und übernimmt somit nicht nur die Leitung des Unternehmens sondern auch die Abwicklung der Prozesse sowohl im Kerngeschäft als auch Unterstützungsprozesse, was ihn sowohl vom Bild des klassischen Managers als auch des Kapitalisten unterscheidet.

2.4.3 Zusammenfassung wesentlicher Einsichten zu Start-Up Unternehmen und Entrepreneurship

Die beiden Begriffe „Start-Up“ und „Entrepreneur“ sind eng miteinander verbunden. Wie im Abschnitt 2.4.2 dargestellt steht hinter jedem Start-Up ein oder mehrere engagierte Entrepreneure, welche die Entwicklung des Unternehmens mit Motivation und Kreativität vorantreiben. Der Entrepreneur ist also der Motor eines Start-Up Unternehmens und somit das zentrale Element im laufenden Betrieb. Es ist entscheidend diese beiden Begriffe zusammenhängend zu betrachten. Der Entrepreneur ist stets bestrebt, die Leistung des Unternehmens zu steigern, in den Prozessen besser zu werden und somit auch mehr Aktivität und Umsatz zu schaffen. Und dies sind per Definition

die Grundpfeiler eines Start-Up Unternehmens (siehe Abschnitt 2.4.1) .

Die Gründung des Unternehmens durch den Entrepreneur erfolgt in der Regel aufgrund einer Produktidee, einer Innovation oder einer günstigen Markt Situation. Somit lässt sich ein wirtschaftliches Konstrukt schaffen, um dies jedoch am Laufen zu halten bedarf es steten Bemühungen. Permanente Produktverbesserungen und Innovationsschritte sind Voraussetzungen für den Fortbestand und den Erfolg des Unternehmens und diese Innovationen passieren oft in den Köpfen der Entrepreneure. Natürlich spielen auch die Mitarbeiter des Unternehmens eine Rolle, daher liegt es auch im Aufgabenbereich eines Entrepreneurs, das Unternehmen in der richtigen Art und Weise zu leiten und die Mitarbeiter zu motivieren. Neben diesen Kernaufgaben, also der Produktinnovation und der Leitung der Mitarbeiter sind auch noch sämtliche administrative Prozesse mit dem Gründer eng verbunden, da es in der Anfangsphase eines Start-Up Unternehmen meist noch keine dafür vorgesehene Positionen gibt (Buchhaltung, Rechnungswesen, ect.).

2.5 Der ethnographische Ansatz

Zur empirischen Untersuchung von Vorgängen spielt neben der Erhebung qualitativer Daten (z.Bsp. durch Interviews), auch der ethnographische Ansatz eine Rolle. Dieser beschreibt eine langfristige Teilnahme an der Alltagspraxis zu dem zu untersuchenden Thema, um damit vertraut zu werden und Beobachtungen in den alltäglichen Abläufen durchzuführen. In der Literatur wurde dieser Ansatz lange als „teilnehmende Beobachtung“ bezeichnet, mittlerweile setzt sich jedoch die Bezeichnung „Ethnographie“ durch, welche ihre Wurzeln in der Anthropologie und in der Ethnologie, sowie in den Sozialbewegungen des 19. und 20. Jahrhunderts hat. [35]

Charakteristisch für diese flexible Forschungsstrategie, ist die Fähigkeit des Ethnographen, sich den jeweiligen situativen Gegebenheiten anzupassen. Nur dann ist eine derartige, längerfristige Teilnahme überhaupt möglich. [35]

Die längerfristige Teilnahme des Autors dieser Arbeit an unternehmerischen Alltagsprozessen war nicht durch den wissenschaftlichen Forschungsgedanken, sondern durch ein persönliches Dienstverhältnis initiiert. Dieses führte zu genauen Beobachtungen des Themas Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen, woraus die ethnographischen Aussagen zum Thema resultieren. Dies begleitet, abgesehen vom Kapitel „Grundlagen“ alle Teile dieser Arbeit.

3 Kriterien des Wissensmanagements in Start-Up Unternehmen

3.1 Wissensmanagement in Start-Up- bzw. Kleinunternehmen

Da sich auch kleine Unternehmen immer mehr den globalen und sich ständig wandelnden Märkten anpassen müssen, muss auch in diesen Wissensmanagement betrieben werden. Leider wurden die spezifischen Fragestellungen von Kleinunternehmen in der wissenschaftlichen Diskussion zum Wissensmanagement kaum berücksichtigt, wodurch die Literatur größtenteils auf den Anforderungen großer Unternehmen basiert. Dadurch klafft eine Lücke zwischen den theoretischen Wissensmanagement Ansätzen und den praktischen Fragestellungen hinsichtlich dem Umgang mit Wissensmanagement in Kleinunternehmen. Auch wird Wissensmanagement häufig nur mit dem Einsatz von IT- bzw. Rechnergestützten Systemen gleichgesetzt ohne auf die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen in kleinen Firmen einzugehen. [51]

Desouza und Awazu stellten fest, dass kleine Unternehmen Wissensmanagement anders managen als große Unternehmen. Wissensmanagement Methoden in kleinen Firmen als herunter skalierte Versionen von Methoden in großen Unternehmen zu interpretieren ist nicht korrekt. Kleine Unternehmen haben gewisse Restriktionen bzgl. deren Ressourcen, darum müssen kreative Prozesse geschaffen werden, welche dazu dienen Wissensmanagement in diesen Unternehmen zu managen. [10]

Ebenso wie Großfirmen, sind SUP den allgemeinen Rahmenbedingungen des Wirtschaftssystems unterworfen, wozu eine Verwissenschaftlichung der Gesellschaft gehört. Dies bedeutet eine erhöhte Abhängigkeit von spezialisiertem Wissen und komplexen Technologien. Somit hängt die Wertschöpfung eines Unternehmens in irgendeiner Art

und Weise von wissenschaftlichen Tätigkeiten ab. [6, S.9]

Um das volle Potential eines Geschäftsfeldes entdecken und ausnützen zu können, bedarf es einem großen Wissensstand welcher es ermöglicht unternehmerische Gelegenheiten wahrzunehmen. [49]

Hierfür sind insbesondere drei Wissenskategorien relevant [49]:

- Das Vorhandene Wissen über Märkte und ihre Funktionsweisen
- Wie man einen Markt bearbeitet
- Bestehende Kundenprobleme auf einem Markt

Wissensmanagement im einfachsten Sinne, also das Hantieren mit Informationen und Daten ist ein natürlicher Prozess in einem Unternehmen, da ohne dies kein erfolgreiches Wirtschaften möglich ist. Mit Hilfe von Informationstechnologie (IT) und Anwendung innovativer Organisationsmethoden, kann jedoch ein wesentlich effizienterer Umgang mit der Ressource Wissen erzielt und die Abläufe systematischer gestaltet werden. [44]

Anmerkungen des Autors:

Ein SUP befindet sich in der Startphase, also in der ersten Phase eines Unternehmens und verfügt somit über offene Strukturen und wenig festgelegte Prozesse. Es wird in der Regel mit einer durchdachten Produktidee oder einer innovativen Dienstleistung in den Markt gestartet und folglich kommt es im Zuge des täglichen Wirtschaftens zu vielen Lernprozessen. Dies bietet große Chancen für ein integratives Wissensmanagement. Die vielen kleinen Fortschritte spielen in dieser Start-Phase eine wichtige Rolle und sind entscheidend um den unternehmerischen Alltag zu optimieren. Informationen welche aus dem Austausch mit Kunden erfolgen sind hier besonders wertvoll und werden durch die Methoden des Wissensmanagement dokumentiert und sämtlichen Mitgliedern der Organisation zur Verfügung gestellt. So lässt sich ein kontinuierlicher Fortschritt erzielen, welcher die Unternehmensstrukturen festigt und effiziente Wirtschaftsprozesse entstehen lässt. Die Integration von Wissensmanagement- und Kommunikationstools bedarf jedoch konsequenter Durchsetzung. Alle Mitglieder der Organisation müssen die Prozesse leben, das heißt sie müssen deren Sinn verstehen und die Vorteile klar erkennen. Nur durch gesamtheitliche Integration ist der Erfolg gesichert. Die konsequente Anwendung des Wissensmanagement bring folglich eine Reihe an Erleichterungen und erhöhte Effizienz.

Ein motivierter Entrepreneur welcher ein SUP gründet ist in seinen täglichen Aufgaben zeitlich ausgelastet. Neben den Kernprozessen um Umsatz zu generieren oder Entwicklungsarbeit zu leisten fallen weine Vielzahl weiterer Aufgaben an wie Buchhaltung, Rechnungswesen, Human Ressource Management oder organisatorisch administrative Tätigkeiten. Somit bleibt wenig bis keine Zeit sich um die ordentliche Dokumentation der Informationen und Unternehmensdaten zu kümmern, welche langfristig betrachtet entscheidend ist. Die große Flut an täglich anfallenden Informationen bleibt oft in den Köpfen der Mitarbeiter hängen und schafft nicht den Weg der Umwandlung in organisatorisches Wissen. An diesem Punkt setzt das integrative Wissensmanagement an und verwaltet das Unternehmenskapital Wissen.

3.2 Kriterien des Wissensmanagement in Kleinunternehmen

Die Betrachtung des Themas Wissensmanagement in kleinen Unternehmens erfolgt in der Literatur auf Basis von kleinen Unternehmen und nicht dezidiert für Start-Up Unternehmen. Da die Bedürfnisse und Kriterien, welche kleine Unternehmen an Wissensmanagement Methoden und Systeme aufweisen, größtenteils ident sind, wird in dieser Arbeit von den Kriterien dieser kleinen Unternehmen ausgegangen (Stichwort: „Knowledge management in small firms/businesses“).

Die zentralen Kriterien in einem neu gegründeten Unternehmen sind in der Regel Faktoren wie ROI (Return of Investion) oder die Eigenkapitalrentabilität um die Erfolge des Wirtschaftens zu messen. Eine positive und nachhaltige Entwicklung hängt jedoch von mehreren Faktoren ab. Ein entscheidender ist der Faktor Wissens. Meistens spielt dieser am Beginn einer Unternehmung eine untergeordnete oder keine Rolle. Ohne Wissensmanagement in dieser Phase eines Unternehmens findet jedoch eine Verschwendung der Ressource Wissen statt. Da die Unternehmensziele für ein SUP an oberster Stelle stehen, muss auch das Wissensmanagement an diese Ziele gekoppelt werden und Akzeptanz unter allen Mitarbeitern vorhanden sein.[25]

Eine entscheidende Frage bei Gründung eines Unternehmens ist der Zeitpunkt der Einführung von Wissensmanagement. Entweder es wird von Beginn an in den täglichen Ablauf integriert oder zu einem späteren Zeitpunkt. Hier ist allerdings anzumerken, dass von Beginn an integrierte Methoden als selbstverständlich angesehen werden und

somit besser in die tägliche Arbeit eingebunden sind. Je später die Integration erfolgt, desto mehr Aufwand entsteht.[25]

In einem SUP spielt jeder Mitarbeiter eine zentrale Rolle, daher kommt es beim Wissensmanagement in SUP besonders auf Personalentwicklungsmaßnahmen an. Die Methoden müssen speziell ausgewählt sein um Wissen zu speichern und Prozesse zu dokumentieren. Je weniger Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto negativer wirken sich Personalwechsel auf den Wissensstand des Unternehmens aus, dem muss durch geeignete Methoden entgegengewirkt werden um in weiterer Instanz, die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter erheblich zu verkürzen. [25]

3.2.1 Bericht von Thorpe

Laut einem Bericht von Thorpe, kann die Forschung im Bereich des Wissensmanagements in Kleinunternehmen in drei verschiedene Felder unterteilt werden: [54]

- Sachkundige Unternehmer oder Manager
- Im Unternehmen eingebetteten Wissenssysteme und Routinen und deren unmittelbare Netzwerke
- Institutionelle und politische Rahmenbedingungen, welche dazu bestimmt sind, die Wissensproduktion in Kleinunternehmen zu fördern.

3.2.2 Paper von Sparrow

Sowohl in großen als auch in kleinen Unternehmen spielt der Wert des Wissens eine entscheidende Rolle, jedoch sind theoretische und praktische Ansätze und Instrumente meist von großen Firmen abgeleitet. Klar scheint, dass sich auch kleine Unternehmen mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzen müssen, die dabei anfallenden Aufgaben werden jedoch nicht nur eine Abskalierung jener von großen Unternehmen sein. Die Merkmale von kleinen Firmen im Kontext des Wissensmanagements, beschreibt Sparrow in folgenden Punkten: [50]

- **Treiber:**
Integration und Adaptierung von Wissensmanagement-Technologien in kleinen Unternehmen, scheinen von Klienten initiiert zu sein. Vor allem große Kunden und Lieferanten sind solche Treiber. Sparrow identifizierte in einer Studie Fälle,

in denen erhebliche Umstrukturierungen der Aktivitäten von Hauptkunden erhebliche Auswirkungen auf Kleinunternehmen hatten. Diese Treiber stehen im Kontrast zur Betrachtung des „technology push“ (Technologie Schub), welcher bei großen Unternehmen als Treiber wirkt.

- **Evolutionäre Pfade:**

Haben kleine Unternehmen den Wert von Informationsmanagement erkannt, so zeigen die Bemühungen für ein Wissensmanagement größere Wirkung. Die Wichtigkeit systematischer Analysen von Unternehmensprozessen und Verbindungen zu Schlüssel-Wissen, wird von kleinen Unternehmen eher verstanden, wenn diese bereits Kontakt mit der Einführung von internen Prozessen (z.B. Qualitätsmanagement ISO 9000) haben.

- **Aktuelle Geschäfts-Prioritäten:**

Spezielle, dringende Unternehmenssituationen, bieten laut Sparrow eine günstige Gelegenheit, Wissensmanagement-Projekte in Kleinunternehmen zu initiieren. Aktivitäten wie Produkt Innovationen, Gemeinschaftsprojekt (joint ventures) oder Restrukturierungen sind solche Initialereignisse welche Chancen zur Integration von Wissensmanagement-Methoden bieten.

Sparrow beschreibt Komponenten des Wissensmanagement, welche besonders zu den Gegebenheiten von kleinen Unternehmen passen:[50]

- **Anerkennung von eigenen (individuellen) und geteilten (shared) Erkenntnissen:**

Es ist klar das Informationstechnologien und Kommunikationstechnologien die Wissensmanagement-Systeme verbessern können, es ist jedoch wichtig, den Kern der Entstehung und Vermittlung von Wissen sowie die Notwendigkeit der Verbesserung von technologische Maßnahmen zu erkennen. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis, wurde der Schwerpunkt im Wissensmanagement in hohem Maß auf IT-Systeme gelegt, wodurch Defizite im Umgang mit Menschen entstanden. Wissenstransfer ist kein linearer Vorgang sondern ein Prozess der auf sinnvollen Vorgängen beruht. Es geht dabei um getroffene Aussagen und dem Verständnis dieser von anderen. Menschen nützen demnach mentale Situations-Modelle um Entscheidungen und Handlungen zu fällen. Ein Wissensmanagement-System in einer kleinen Firma kann kein kompletter Ersatz von etablierten Systemen

von Mitarbeitern sein. Wissensmanagement-Modelle müssen sich nach den Vorstellungen der Gründer oder Manager von Firmen (Personen welche die Strategie bestimmen).

Wissensmanagement-Systeme in kleinen Firmen müssen das Potential der Mitarbeiter verstärken.[9]

- **Effektive Wissensbasis und Wissenssysteme:**

Anders als bei großen Unternehmen, ist es bei kleinen Firmen wichtig, Augenmerk auf die Rolle von Wissen und die grundlegenden Prinzipien von Wissensmanagement Systemen zu legen. Wissensmanagement in kleinen Firmen muss primär als als Konzept betrachtet werden, welches Auswirkungen auf die aktuellen Unternehmenssysteme hat (sowohl IT- als auch Mitarbeiter basiert). Die Vorteile und Erleichterungen welche durch Investitionen in Computersysteme geschaffen werden müssen vergleichend dargestellt werden um Akzeptanz zu erzielen und Effektivität zu bestätigen. Die umfangreichen Prinzipien mit welchen Wissenssysteme bedacht sind, können ein gutes Werkzeug sein um organisationelle Systeme und Praktiken zu verbessern.

3.2.3 Prioritäten von Katenkamp

Um eine Idee zu bekommen, auf welcher Ebene das Wissensmanagement in einem Unternehmen eingesetzt werden soll muss man Prioritäten festlegen, welche den Bedarf darstellen. Katenkamp beschreibt folgende vier Ebenen des Wissensmanagement in einem Unternehmen [30]:

- Die Erstellung eines „Wissensspeichers“ bzw. eines technologischen Wissensmanagementsystems („Wissensarchitektur“)
- Die Optimierung der Verfügbarkeit von Informationen einschließlich des Zugriffs, die Verteilung des Wissens („sharing“)
- Die Förderung eines wissensorientierten Umfeldes oder einer Veränderung der Rahmenbedingung im Unternehmen („Rahmenbedingung“)
- Das Management der „Ressource“ Wissen („Wissensbilanz“) oder „Wissensarbeit“

3.2.4 Besonderheiten von Desouza und Awazu:

Desouza und Awazu diskutieren fünf spezifische Besonderheiten, welche Wissensmanagement in kleinen Unternehmen von großen Unternehmen unterscheiden [10]:

- In Kleinunternehmen gibt es oft keinen oder einen Mangel an Speicherplatz für explizites Wissen, da diese Funktion in der Regel von einem Manager bzw. dem Inhaber übernommen wird. Es liegt also ein entscheidender Wissensvorrat in den Händen dieser Schlüsselpersonen.
- Mitarbeiter in Kleinunternehmen verfügen über breites und tiefes Wissen. Dieses Wissen hilft in der Arbeitsorganisation Probleme mit Wissenstransfer, Sinnstiftung und Anwendung zu minimieren.
- Kleinunternehmen verfügen über einige Mechanismen und sind geübt in der Vermeidung von Wissensverlust. Enge soziale Bindungen zwischen den Mitarbeitern reduzieren die Fluktuation von Mitarbeitern. Verlässt dennoch ein Mitarbeiter ein Kleinunternehmen, so stehen viele Wissens-Ressourcen zur Verfügung, welche schnell mobilisiert werden können, um diese Wissenslücke zu füllen.
- Kleinunternehmen sind geübt im Import von Wissen von Außen, da sie aufgrund von eingeschränkten Ressourcen keine großen Anstrengungen anstellen können suchen sie außerhalb der Organisation nach neuem Wissen.
- Ob bewusst oder unbewusst verwalten Kleinunternehmen das Wissen auf die richtige Art, nämlich humanistisch. Technologie ist dabei nie ein Teil davon. Der Einsatz von Technologie im Wissensmanagement ist bei Kleinunternehmen meist auf die Automatisierung von Datenaufzeichnungs-Vorgängen sowie informative Zwecke beschränkt.

3.2.5 Wissensmanagement-Aspekte laut Fiete Hirsch

Folgende Aspekte des unternehmerischen Alltags mit Bezug auf das Wissensmanagement sind laut Fiete Hirsch besonders für Start-Up Unternehmen relevant:[25]

- **persönliche Interaktion:**
Wöchentliche (oder öfter) einberufene Teammeetings spielen im Unternehmensalltag von SUP eine zentrale Rolle. Sie bieten eine Plattform wo die Mitarbeiter

über die aktuellen Projekte berichten und den aktuellen Stand vortragen. Außerdem sind sie eine effiziente Möglichkeit die Mitarbeiter über kommende Aufgaben und Projekte sowie weitere Unternehmensrelevante Themen zu informieren. Dies sollte möglichst kurz und bündig erfolgen.

- **Weiterbildung:**

Um neues Wissen in ein Unternehmen zu importieren sind Weiterbildungen ein wichtiges Mittel. Entscheidend ist auch, dass das erworbene Wissen Unternehmensintern erfasst, weitergegeben und kommuniziert wird.

- **Übergreifende Aufgaben:**

Da in SUP meist wenige Mitarbeiter beschäftigt sind, müssen diese oft mehrere Querschnittsfunktionen übernehmen. Daher ist ein funktionierendes Kommunikationssystem wichtig.

- **Informationstechnologie (Unternehmensbibliothek):**

Die vielen anfallenden Informationen und Daten müssen in geeigneten IT-Systemen gespeichert und verwaltet werden. Dies muss auch durch eindeutige und Idealerweise selbsterklärende Strukturen unterstützt werden.

- **Aufnahme von externem Wissen:**

Permanent muss Wissen importiert werden. Dies betrifft auch Kundenwissen, was durch Marktnähe erreicht wird.

- **Konsequenter Einsatz von Wissensmanagement:**

Um den Erfolg von Wissensmanagement zu garantieren muss dies konsequent angewendet und gepflegt werden. Ziel ist es die Ressource Wissen nachhaltig und effizient einzusetzen und Doppelarbeit damit zu vermeiden.

- **Ressourceneinsatz:**

Nicht zuletzt spielt der notwendige Ressourceneinsatz eine entscheidende Rolle für SUP, da sowohl die personellen als auch finanziellen Ressourcen kleiner Unternehmen meist beschränkt sind.

3.3 Zusammenfassung der Kriterien

Zur Durchführung der Bewertung von Wissensmanagement-Methoden folgt in diesem Abschnitt eine Auflistung der zentralen Kriterien des Wissensmanagement in Start-Up

Unternehmen. Diese sind durch den Autor anhand der in den Abschnitten 3.1 und 3.2 recherchierten und beschriebenen Aussagen formuliert.

Zusätzlich zu den Informationen welche aus den genannten Abschnitten resultieren fließt in diesen Teil der Arbeit der ethnographische Ansatz ein und bindet somit persönliche Beobachtungen des Autors mit ein.

Folgende sechs Kriterien des Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen werden zur Methodenbewertung herangezogen:

1. Ressourcenintensität:

Das Kriterium Ressourcenintensität steht übergreifend für den Einsatz von finanziellen als auch personellen Ressourcen, welche zur Integration und Wartung eines Wissensmanagement-Systems erforderlich sind. Die finanzielle Seite beschreibt dabei die Kosten welche anfallen um das System zu erwerben (wie etwa Software oder spezielle Schulungen). Die personelle Seite beschreibt den Zeitaufwand welchen Mitarbeiter in die Integration und die Wartung eines Wissensmanagement-Systems investieren müssen.

2. Direkter Nutzen:

Der direkte Nutzen eines Wissensmanagement-Systems lässt sich anhand bestimmter Kennwerte bestimmen. Dies sind etwa Qualitätsverbesserungen, höhere Kundenzufriedenheit und effizienteres Wirtschaften. Aber auch kognitiv kann Nutzen festgestellt werden, etwa in steigender Motivation von Mitarbeitern oder erhöhter sozialer Kompetenzen im Unternehmen.

In erster Linie geht es jedoch darum wie effizient (Zeit und Qualität) Wissen im Alltag umgesetzt werden kann.

3. Integrativität:

Integrativität beschreibt die Art, wie sich eine Wissensmanagement-Methode in den unternehmerischen Alltag eines Start-Up Unternehmens einfügt. Idealerweise unterstützt es das Handeln der Mitarbeiter ohne eine zusätzliche Belastung zu sein. Auch der Umfang der Einschulung ist in diesem Kriterium enthalten. Grundsätzlich muss für die Information der Mitarbeiter Zeit einberechnet werden, es ist jedoch nicht zielführend wenn laufend informiert werden muss, aufgrund von Komplexität oder Systemveränderungen.

4. Akzeptanz:

Akzeptanz ist ein sehr zentrales Kriterium. Mitarbeiter müssen bereit sein Wissensmanagement-Systeme zu akzeptieren und zu leben, nur dann kann eine Entfaltung der Vorteile erfolgen. Um die Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewinnen muss der Gründer oder vorgesetzte der Mitarbeiter mit bestem Beispiel voraus gehen. Natürlich muss das Wissensmanagement-System für ein Unternehmen geeignet sein um Akzeptanz erwarten zu können. Nur durch Identifikation der Mitarbeiter mit dem System kann ein Nutzen erzielt werden.

5. **Soziale Aspekte:**

Unter sozialen Aspekten versteht sich die Kommunikation zwischen Mitarbeitern. Durch eine Erhöhung von sozialen Aspekten kommt es zu mehr Interaktion unter den Mitarbeitern und somit etwa zu angeregten Diskussionen welche neue Ideen als Grundstein für neues Wissen erwarten lassen, was auch mit erhöhter Kreativität und somit innovativem Handeln zusammenhängt.

6. **Wissensverteilung:**

Darunter wird die Mitteilung von Wissen verstanden. Diese erfolgt einerseits zwischen den Mitarbeitern und andererseits vom Gründer oder von Schlüsselpersonen des Unternehmenswissens an die Mitarbeiter. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter spielt die Wissensverteilung ebenfalls eine zentrale Rolle, da dadurch eine wesentlich verkürzte Einarbeitungszeit generiert werden kann und somit ein effizienterer Einsatz des Mitarbeiters.

4 Methoden des Wissensmanagements und Bewertung dieser anhand festgelegter Kriterien

Die Literatur bietet eine große Auswahl verschiedenster Wissensmanagement-Methoden. Diese werden oft auch als Werkzeuge, Tools, Instrumente, Lösungen, Solutions, etc. bezeichnet. In dieser Arbeit wird der Begriff Wissensmanagement-Tool (im Folgenden WM-Tool) synonym für all diese Begriffe verwendet. Unter diesem Begriff sind sämtliche Maßnahmen zu verstehen, welche der integrativen Implementierung von Wissensmanagement in unternehmerischen Strukturen dienen. Diese sind zum einen IT-basierte, aber auch manuelle, analoge Vorgänge.

In diesem Abschnitt werden ausgewählte Wissensmanagement Methoden in kompakter Form beschrieben. Diese wurden bereits nach den Anforderungen von Start-Up Unternehmen, welche unter 3.2 dargestellt sind, vorselektiert. Die Erläuterungen dieser Methoden stammen aus spezifischer Fachliteratur und sollen einen Grundlegenden Überblick zur Anwendung der Methode geben und Vor- und Nachteile sowie Anforderungen (finanziell, ressourcenorientiert, IT, personell) darstellen.

Im Anschluss der Methodenbeschreibungen erfolgt eine Bewertung dieser Methoden anhand der in 3.2 erarbeiteten Kriterien.

4.1 WM-Tools

Die folgenden sieben Wissensmanagement-Methoden und Werkzeuge werden zur Bewertung herangezogen. Hier erfolgt eine kurze, überblicksmäßige Beschreibung dieser Methoden ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Detailliertere Beschreibungen sind in

der Fachliteratur zu finden. Um breitere Informationen bieten zu können werden hier jeweils sehr ähnliche Methoden zusammengefasst.

4.1.1 Lessons Learned / Best Practice

Kernaufgaben dieser beiden Methoden ist es, Problemlösungen zu dokumentieren und Erfahrungen weiter zu geben. Dies geschieht durch klar definierte und strukturierte Prozesse. Dadurch werden wesentliche Erfahrungen systematisch aufgearbeitet und die dabei gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert und weitergegeben. Für die praktische Umsetzung müssen die Verantwortliche festgelegt und entsprechende Tools zur Verfügung gestellt werden.[31]

Folgende Prozessschritte definieren den Lessons Learned Prozess::

- Praktische Erfahrung
- Reflexive Aufarbeitung
- Dokumentation
- Speicherung
- Abruf oder Verteilung

Um den effizienten Einsatz dieser Methode zu garantieren muss besonderes Augenmerk auf den letzten Prozessschritt gelegt werden. Man muss entscheiden ob die Informationen von einer Person abgerufen werden (etwa durch eine Suchmaschine) oder ob neues Lessons Learned Wissen an den potentiellen Nutzer herangetragen wird (etwa durch Newsletter oder News-Feed). Beide Varianten bergen Vor- und Nachteile, so ist es möglich dass ein Nutzer nicht zu benötigtem Wissen gelangt, da er nicht über die Existenz des Lessons Learned Wissens bescheid weiß, oder auch dass durch eine zu große Informationsflut entsteht, welche beim Nutzer zu Abstumpfung führt. [31]

Nicht nur positive sondern auch negative Erfahrungen werden mittels eines Lesson Learned Dokumentes von Mitarbeitern dokumentiert und an andere weitergegeben, um Mitarbeiter bei zukünftigen Problemstellungen und deren Lösungen zu unterstützen. Ziel ist es, doppelte Arbeit zu vermeiden und bereits gemachte Fehler zu dokumentieren und zukünftig zu vermeiden. [34] Voraussetzung hierfür ist eine positive Fehlerkultur, welche die Weitergabe von negativen Erfahrungen erlaubt. Wiederholtes Anwenden

von Erfahrungswissen wird durch die Lessons Learned Methode gefördert. [31]

Der Dokumentationsvorgang im Rahmen der Lessons Learned Methode bedeutet natürlich zusätzlichen Zeitaufwand der dem Mitarbeiter zugestanden werden muss. Außerdem braucht es die Bereitschaft des Mitarbeiters eine ordentliche Dokumentation zu erstellen. Diese Faktoren müssen durch Vorgesetzte unterstützt werden. [34]

Die Best Practice Methode ist dem Lessons Learned sehr ähnlich, vor allem in der Dokumentation und der Organisation. Einziger Unterschied ist jener, dass bei Best Practice nur erfolgreiche, abgeschlossene Handlungen als Referenz dokumentiert werden. [31]

Verwandte Methoden [31]: Communities of Practice, Impulsreferate, Chat, Mikroartikel, Yellow Pages

4.1.2 Story Telling

Kernaufgabe dieser Methode sind das Aufarbeiten von Erfahrungen und die Gestaltung der Unternehmenskultur. Durch diese Methoden wird neues, auf Erfahrungen basierendes Wissen erzeugt und organisationsweit transportiert. Der Erfahrungsaustausch erfolgt mit Hilfe des Mediums Geschichte.[31]

Story Telling eignet sich besonders zur Weitergabe komplexer Sachverhalte, da es komplexe Inhalte in einen Kontext einbettet. Man versteht darunter die Weitergabe von Erfahrungsgeschichten, sogenannten „learning histories“. Es kann sehr vielfältig eingesetzt werden, unter anderem auch zur Weitergabe von Lessons Learned oder Best Practice Berichten. In einem Gruppenprozess kann durch Story Telling explizites Wissen in implizites Wissen umgewandelt werden. [34]

Ziel ist es, Ereignisse zu analysieren und die gewonnen Erkenntnisse zu teilen. Die praktische Umsetzung von Story Telling, ist laut Kilian et al. durch sechs Phasen definiert:[31]

1. Planen: Ereignisse auswählen, Projektteam festlegen, Projektplan erarbeiten
2. Interviewen: Betroffene befragen, Aussagen dokumentieren, gegenlesen lassen
3. Auswerten: Kernaussagen herausarbeiten, anonymisieren, thematisch gruppieren
4. Schreiben: Erfahrungsberichte, rechte Spalte: Originalzitate, linke Spalte: Kommentare

5. Validieren: Entwurf an Beteiligte zwecks Änderungen und Ergänzungen
6. Verbreiten: Workshops mit Erfahrungsgeschichte als Diskussionsgrundlage

Kilian et al. bezeichnet die Einbeziehung sämtlicher Beteiligten, auch über das Unternehmen hinaus als wesentliches Erfolgskriterium, für welche personelle und zeitliche Ressourcen eingeplant werden müssen.[31]

Durch Story Telling kann man keine schnellen Ergebnisse erwarten, da organisatorische Lernprozesse langfristig angelegt sind. Wichtig ist eine permanente Unterstützung des Management-Sektors. [34]

Verwandte Methoden [31]: Persönliche Kommunikation, Space Management, Communities of Practice, Lerngruppen

4.1.3 Brainstorming

Die Kernaufgaben von Brainstorming liegen in der Generierung von Ideen sowie in der Entwicklung von Lösungen. Neben dem bekannten Begriff Brainstorming gibt es vier Varianten, Brainstomp, Brainwriting, Brainwalking und imaginäres Brainstorming. Bei all diesen Methoden handelt es sich um Kreativitätstechniken zur Entwicklung von Lösungsansätzen. Dies erfolgt durch bewusstes Zulassen von Ideen, welche auf den ersten Blick unsinnig erscheinen, doch nur dadurch lässt sich das volle Kreativitätspotenzial der beteiligten Personen ausschöpfen. [31]

Das klassische Brainstorming wird in einer Gruppe von fünf bis sieben Personen durchgeführt werden, welche einen Moderator und einen Protokoll-Führer beinhaltet. Das eigentliche Brainstorming beginnt nach einer Vorstellung, Beschreibung und Analyse der zu behandelnden Fragestellung und dauert zwischen zehn und dreissig Minuten. Die Lenkung des Brainstormings obliegt dem Moderator, der sowohl stille Teilnehmer aktiviert als auch dominante Teilnehmer dämpft.[31]

Hier eine kurze Definition der Brainstorming-Varianten:

- Brainstomp:
Eine Erweiterung bzw. Umgestaltung des Brainstormings ist Brainstomp. Dabei wird versucht ein „Out of the Box-Denken“ der Teilnehmer zu erreichen und so neue Zugänge zu gewissen Themen zu schaffen.

- Brainwalking:
Ziel von Brainwalking ist es, spontane Ideen, unkompliziert zu äußern. Die Teilnehmer schreiben spontane Einfälle auf Flip-Chart-Blätter zu gewissen Themen. Anschließend versuchen sie passende Begriffe zu assoziieren.
- Imaginäres Brainstorming:
Beim imaginären Brainstorming werden die Rahmenbedingungen eines Problems radikal verändert, um so festgefahrene Vorstellungen zu lösen. Zum Schluss werden gefundene Lösungsansätze wieder auf die reale Problemstellung übertragen.
- Brainwriting: Beim Brainwriting werden die sozialen Interaktionen des Brainstormings auf eine schriftliche Ebene heruntergebrochen, um sämtliche Charaktere gleichermaßen miteinzubeziehen. Die Auflistung der Ideen erfolgt auf Formularen oder Zettel, welche anschließend bewertet, weiterentwickelt und vertieft werden. Bekannte Methoden sind etwa der Brainwriting Pool, die Methode 635 oder die Methode 423.

Entscheidend bei allen Brainstorming Varianten ist die Gruppengröße. Ist diese zu groß so muss mit kommunikativen Störungen gerechnet werden, ist die Gruppengröße zu klein, so ist das assoziative Potenzial für einen ausreichenden Ideenfluss zu gering. [31]

Wichtig ist auch, die vier Grundregeln des Brainstormings einzuhalten, dafür ist auch der Moderator verantwortlich: [31]

1. Kritik und Wertung wird auf eine gesonderte Phase verschoben und den Ideenfluss der Teilnehmer nicht zu unterbrechen oder blockieren.
2. Ideen anderer Teilnehmer können und sollen aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Es besteht kein individuelles Recht an Ideen.
3. Die Teilnehmer sollen ihrer Fantasie freien Lauf lassen und auch unvollständige Beiträge äußern.
4. Es sollen möglichst viele Ideen in kurzer Zeit generiert und festgehalten werden, dadurch gewinnt der Gedankenfluss an Spontanität.

Verwandte Methoden [31]: Metapher, Frageketten, Reizwortanalyse, Laterales Denken, Analogie Bildung

4.1.4 Formulare und Checklisten

Die Kernaufgaben von Formularen und Checklisten liegen in der Standardisierung von Abläufen und der Dokumentation von Prozessen und Informationen. Mittels eines Formulars, welches ein standardisiertes Erfassungsinstrument für Daten ist, werden Vorgänge aufgezeichnet und anschließend standardisiert. Dies kann in Papierform oder in elektronischer Form (z.B. Webformular) passieren. Diese Vorgänge können anschließend mittels einer Checkliste abgebildet werden. Diese Checkliste dient als Hilfsmittel bzw. Leitfaden für die schrittweise Umsetzung von Abläufen. [31]

Wird ein Formular erstellt, so kommt es auf die Erfassung sämtlicher relevanter Daten in standardisierter Form an. Meist werden Formulare zur Erfassung von Massendaten eingesetzt. Ist man mit häufig wiederkehrenden Ereignissen konfrontiert, so lohnt sich die Erstellung einer Checkliste, wo die Aufgabenstellung Schritt für Schritt durchgegangen wird. Diese Checklisten müssen kurz und prägnant ausgeführt sein um auch ausreichend genutzt zu werden. Hintergrundinformationen sollten in anderer Form dokumentiert werden. Der Vorteil von Formularen und Checklisten ist eine bessere Fehlervermeidung. Die Gefahr einen Schritt zu vergessen ist geringer. Auch sind kleinerlei Hilfsmittel nötig. [31]

Verwandte Methoden [31]: Entscheidungsmatrix, Dokumentenmanagement, Mikroartikel, Entscheidungssysteme

4.1.5 Persönliche Kommunikation / Teammeetings

Die Kernaufgaben der persönlichen Kommunikation sind der Austausch von Informationen und Wissen sowie das Bilden von persönlichen und sozialen Netzwerken. Die persönliche Kommunikation ist eine spezifische Form der Interaktion zwischen mindestens zwei Individuen. Der persönliche Austausch erfolgt in der Regel durch Sprache, jedoch auch Mimik und Gestik spielen in der persönliche Kommunikation eine Rolle, da auch diese Informationen übertragen. Im betrieblichen Umfeld muss darauf geachtet werden, dass positive Rahmenbedingungen für die Kommunikation existieren bzw. aufgebaut werden, welche unter anderem die Bereitstellung technischer Voraussetzungen beinhaltet. Dies gewährleistet eine reibungsfreie Kommunikation. [31]

Die persönliche Kommunikation zwischen Individuen beruht auf drei grundsätzlichen Rahmenbedingungen [31]:

- Individuen müssen sich finden
- Individuen müssen sich verstehen (die gleiche Sprache sprechen)
- Individuen müssen zum Austausch von Informationen und Wissen motiviert sein

Großer Vorteil der persönliche Kommunikation ist es, dass keinerlei Hilfsmittel benötigt werden. Nur bei Kommunikation über größere Distanzen braucht man technische Hilfsmittel (Telefon, Internet), doch diese verursachen nur minimale Kosten [31]

Die persönliche Kommunikation ist eines der zentralen und fast immer unbewusst eingesetzten Werkzeuge des Wissensmanagement welches fast immer und überall spontan eingesetzt werden kann. Sie ist im Unternehmen eine Basis des Austauschs zwischen Personen und sollte gefördert und frei von Zensur zugelassen werden. Die persönliche Kommunikation zwischen mehreren Individuen wird als Meeting bezeichnet und ist eine einfaches Werkzeug zur Verteilung von Informationen in kleineren Teams. [31]

Verwandte Methoden [31]: Networking, Chat

4.1.6 Wiki

Kernaufgaben von Wiki sind die Aufzeichnung und das Festhalten von Informationen sowie das Teilen von Erfahrungen. Wiki ist eine IT-Plattform zur Sammlung von Wissen in Form von Hypertext. Das Besondere ist, dass jeder die Seiten einsehen kann, zu jeder Zeit. Bestimmte Benutzer haben auch die Möglichkeit das System mit Informationen und Wissen zu füttern. Da die Qualität des Daten-Inputs entscheidend für die Qualität des Systems ist muss darauf geachtet werden nur geprüfte Informationen in das System aufzunehmen. Um ein Wiki im Unternehmen zu integrieren muss eine zentrale Wiki Software angeschafft und installiert werden. Diese kann entweder käuflich erworben oder als Freeware per Download heruntergeladen werden. Für die Nutzung ist ein gewisses Maß an Organisation und Planung nötig, welche allerdings ein Minimum ist. Es ist entscheidend die Wissensträger von der Nutzung des Wiki-Systems zu überzeugen, da diese auf freiwilliger Basis Informationen in das System einspeisen

müssen. Artikel können durch alle Mitwirkenden angelegt und miteinander in Bezug gebracht werden, die Informationsbasis wächst dadurch nicht-linear an. Die Bezeichnung Wikilog definiert eine Kombination aus Wiki und Blog. [31]

Wichtig für die Nutzbarkeit eines Wikis ist die Offenheit der Informationen, was bei sensiblen, firmeninternem Wissen zu Problemen führen kann. Wichtig ist auch, dass sich die Autoren als Autorenteam verstehen und die gegenseitige Interaktion der User akzeptieren, da diese die zur Verfügung gestellten Informationen ergänzen und überarbeiten, aber auch die aktuelle Relevanz und Richtigkeit prüfen können. [31]

Verwandte Methoden [31]: Persönliche Kommunikation, Debriefing, Lessons Learned, Weblog

4.1.7 IT-basierte Methoden

Am Markt befindet sich eine Vielzahl an Software-basierten IT-Lösungen für die Integration von Wissensmanagement im Unternehmen. Diese sind meist eine Kombination der Methoden Weblog, Blog oder Knowledge-Log. Ziel ist es, Wissen über IT-Systeme zu speichern und zu verbreiten. Man versteht darunter auch eine Art elektronisches Tagebuch mit chronologischen Einträgen, etwa zu bestimmten Projekten. Diese Systeme zeichnen sich durch eine Vielzahl an Möglichkeiten aus um Wissen darzustellen. So können etwa Dateianhänge wie Bilder, Videos oder andere Dokumente mit eingebunden werden aber auch Hyperlinks zu weiterführenden Informationen eingefügt werden. Weblogs bieten eine einfache Möglichkeit, persönliche Kommentare via Internet oder Intranet einer breite Benutzergruppe zur Verfügung zu stellen. Sie bieten eine Austauschplattform für Personen welche am selben Projekt arbeiten oder am gleichen Thema interessiert sind. Sind dabei mehrere Benutzer schreibberechtigt, so ist die Schaffung eines Forums realisierbar. [31]

Im Zuge eines wissenschaftlichen Exkurses werden zwei aktuelle IT-Systeme aus der Praxis vorgestellt, welche als Beispiel dienen, die Funktion und den Aufbau dieser Programme darzustellen. Die Beschreibung dieser Programme ist in Abschnitt 5.2 dargestellt.

Ebenfalls als IT-basierte Wissensmanagement Methoden können ERP-Systeme (Enterprise-

Ressource-Planning) betrachtet werden, da in diesen viele wichtige Unternehmensinformationen gespeichert werden und dem täglichen Handeln dienen.

Verwandte Methoden [31]: Mapping-Techniken, Dokumentenmanagement, Lessons Learned, Networking, Communities of Practice

4.2 Bewertung der vorgestellten Methoden

In diesem Abschnitt der Arbeit erfolgt die Bewertung der in 4.1 beschriebenen Wissensmanagement Methoden anhand eines einfachen Punktesystems. Die Kriterien, nach welchen die Methoden bewertet werden sind in 3.2 dargestellt. Das Punktesystem besteht aus einer Bewertungsskala von ein bis fünf Punkten:

- 1 Punkt: sehr gut geeignet/zutreffend
- 2 Punkte: gut geeignet/zutreffend
- 3 Punkte: geeignet/zutreffend
- 3 Punkte: weniger gut geeignet/zutreffend
- 4 Punkte: eher nicht geeignet/zutreffend

Die Bewertung der einzelnen Methoden anhand der festgelegten Kriterien beruht auf einer subjektiven Entscheidung des Autors, gestützt auf Fakten aus facheinschlägiger Literatur welche zum Teil unter 4.1 beschrieben sind.

Zur Bewertung des Kriteriums „Wissensverteilung“ wird das Kriterium in explizites und implizites Wissen unterteilt. Die Punktezahl eins ist dabei nur zu erreichen, wenn implizites Wissen verteilt wird.

1. Lessons Learned / Best Practice

| Kriterium | Bewertung | Begründung |
|----------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ressourcenintensität | 2 | Wenig bis keine Hilfsmittel nötig, Minimaler Zeitaufwand |
| Direkter Nutzen | 3 | Ein direkter Nutzen ist bei Wiederholungen von Prozessen erkennbar |
| Integrativität | 2 | Lässt sich ohne größere Veränderungen in den Unternehmensalltag integrieren, eine kurze Einschulung ist jedoch notwendig |
| Akzeptanz | 1 | Die Aufzeichnung der Abläufe und die Speicherung des Wissens überzeugt |
| Soziale Aspekte | 2 | Fördert gegenseitige Unterstützung, Mitarbeiter müssen jedoch bereit sein Wissen zu teilen |
| Wissensverteilung | 2 | Sehr gut zur Wissensverteilung geeignet, da von allen Mitarbeitern einsehbar. Implizites Wissen nur bedingt. |

Tabelle 4.1: Bewertung - Lessons Learned

2. Story Telling

| Kriterium | Bewertung | Begründung |
|----------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ressourcenintensität | 3 | Die Geschichten benötigen intensive Vorbereitungszeit und somit personelle und zeitliche Ressourcen |
| Direkter Nutzen | 1 | Wissen wird in sehr nachhaltiger Form verteilt, und implizites Wissen geschaffen |
| Integrativität | 2 | Lässt sich ohne größere Veränderungen in den Unternehmensalltag integrieren, eine kurze Einschulung ist jedoch notwendig |
| Akzeptanz | 2 | Überzeugung der beteiligten durch erfolgreiche Anwendung, ansonsten ist eine Hemmschwelle vorhanden |
| Soziale Aspekte | 1 | Sozial positiv zu beurteilen da ein sehr persönlicher Austausch erfolgt |
| Wissensverteilung | 1 | Sehr gut zur Wissensverteilung geeignet, da auch implizites Wissen transportiert werden kann |

Tabelle 4.2: Bewertung - Story Telling

3. Brainstorming

| Kriterium | Bewertung | Begründung |
|----------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ressourcenintensität | 2 | Die Ressourcenintensität ist sehr gering, da keine Hilfsmittel notwendig sind. Zeit ist der einzig notwendige Faktor. |
| Direkter Nutzen | 1 | Nutzen lässt sich anhand der Ergebnisse sofort erkennen |
| Integrativität | 1 | Ohne Probleme in den täglichen Ablauf integrierbar im Rahmen eines Meetings |
| Akzeptanz | 2 | Mitarbeiter müssen sich wohl fühlen in der sozialen Interaktion |
| Soziale Aspekte | 2 | Fördert gegenseitige Unterstützung, Mitarbeiter müssen jedoch bereit sein Wissen zu teilen |
| Wissensverteilung | 2 | Sehr gut zur Wissensverteilung geeignet, da Mitarbeiter offen über ihr Wissen berichten |

Tabelle 4.3: Bewertung - Brainstorming

4. Formulare und Checklisten

| Kriterium | Bewertung | Begründung |
|----------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ressourcenintensität | 3 | Die Erstellung und Kommunikation nimmt mehr oder weniger Zeit in Anspruch |
| Direkter Nutzen | 1 | Hilfestellung im Laufenden Betrieb und dadurch direkter Nutzen |
| Integrativität | 2 | Lässt sich ohne größere Veränderungen in den Unternehmensalltag integrieren, eine kurze Einschulung ist jedoch notwendig |
| Akzeptanz | 1 | Die Aufzeichnung der Abläufe und die Speicherung des Wissens überzeugt |
| Soziale Aspekte | 3 | Sozial wenig Vorteile in der persönlichen Kommunikation |
| Wissensverteilung | 3 | Von allen Mitarbeitern einsehbar aber inhaltlich wenig Wissensverteilung |

Tabelle 4.4: Bewertung - Formulare und Checklisten

5. Persönliche Kommunikation / Teammeetings

| Kriterium | Bewertung | Begründung |
|----------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ressourcenintensität | 2 | Wenig bis keine Hilfsmittel nötig, Minimaler Zeitaufwand |
| Direkter Nutzen | 1 | Ein direkter Nutzen ist sofort erkennbar |
| Integrativität | 1 | Lässt sich ohne größere Veränderungen in den Unternehmensalltag integrieren |
| Akzeptanz | 2 | Mitarbeiter müssen den Vorteil regelmäßiger Meetings erkennen |
| Soziale Aspekte | 1 | Fördert soziale Beziehungen und Kontakt zwischen Mitarbeitern |
| Wissensverteilung | 1 | Gut zur Wissensverteilung geeignet, da dies auf persönlicher Ebene geschieht und auch implizites Wissen vermittelt werden kann |

Tabelle 4.5: Bewertung - Persönliche Kommunikation / Teammeetings

6. Wiki

| Kriterium | Bewertung | Begründung |
|----------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Ressourcenintensität | 4 | Bedarf laufender Aktualisierung und Ergänzung, Kosten für Software und Lizenzen |
| Direkter Nutzen | 1 | Ermöglicht permanenten Einblick in Unternehmenswissen |
| Integrativität | 3 | Einschulungen der Schreibberechtigten und der Benutzer notwendig |
| Akzeptanz | 2 | Bei guter Wartung ist eine hohe Akzeptanz zu erwarten |
| Soziale Aspekte | 4 | Kein direkter, sozialer Kontakt zwischen Mitarbeitern |
| Wissensverteilung | 2 | Gute explizite Wissensverteilung, da von allen Mitarbeitern einsehbar |

Tabelle 4.6: Bewertung - Wiki

7. IT-basierte Methoden

| Kriterium | Bewertung | Begründung |
|----------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Ressourcenintensität | 4 | Kosten für Software und Lizenzen sowie Zeitaufwand für Einschulung aller Beteiligten |
| Direkter Nutzen | 2 | Erhöhte Geschwindigkeit und Effektivität beim Wissensaustausch |
| Integrativität | 3 | Mit gewissem Schulungs- und IT-Aufwand verbunden |
| Akzeptanz | 2 | Die Aufzeichnung der Abläufe und die Speicherung des Wissens überzeugt bei Etablierung |
| Soziale Aspekte | 2 | Erhöht die Kommunikation zwischen Mitarbeitern |
| Wissensverteilung | 2 | Gute explizite Wissensverteilung, da von allen Mitarbeitern einsehbar |

Tabelle 4.7: Bewertung - IT-basierte Methoden

4.3 Vergleich der bewerteten Methoden

In diesem Abschnitt erfolgt ein tabellarischer Vergleich, der in Abschnitt 4.2 ausgeführten Methodenbewertung mit anschließender Darstellung der Ergebnisse.

Vergleich der Methodenbewertungen

| | Lessons Learned | Story Telling | Brainstorming | Formulare und Checklisten | Persönliche Kommunikation | Wiki | IT-basierte Methoden |
|----------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------------------|---------------------------|-----------|----------------------|
| Ressourcenintensität | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| Direkter Nutzen | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Integrativität | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| Akzeptanz | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Soziale Aspekte | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 |
| Wissensverteilung | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| Summe | 12 | 10 | 10 | 13 | 8 | 16 | 15 |

Tabelle 4.8: Vergleich der Methodenbewertungen

4.4 Exkurs: Bestehende Auswahlverfahren für WM-Tools, (praxisorientiert)

Als wissenschaftlicher Exkurs werden in diesem Abschnitt existierende Auswahlverfahren zur Evaluierung geeigneter WM-Tools aus der Praxis erläutert. Es wurde speziell darauf geachtet, möglichst aktuelle und allgemein zugängliche Modelle zu wählen, um Start-Up Unternehmen (und auch anderen Unternehmensarten) einen einfachen Weg zur Auswahl von WM-Tools zu ermöglichen. Ein weiteres Kriterium der Auswahl dieser Verfahren, war die Kompaktheit der Daten und Beschreibungen. So kommen nur spezifische Publikationen sowie Browser-basierte Websites zur Darstellung, um den Umfang möglichst überschaubar zu halten. Diese Auswahlverfahren sind eine effiziente Lösung, um schnell geeignete WM-Tools samt detaillierter Beschreibung zu eruieren was vor allem für Unternehmen mit wenig Erfahrung im Wissensmanagement von Vorteil ist.

Dieser Abschnitt (4.4) stellt keinen Anspruch auf wissenschaftliche Korrektheit sondern liefert einen rein praktischen Input.

4.4.1 PUMACY - Wissensmanagement-Trends 2014-2023

„Wissensmanagement-Trends 2014-2023“ ist eine Trendstudie der PUMACY Technologies AG mit Stand 2013. Diese beschäftigt sich mit der Frage, welche Wissensmanagement-Ansätze im Praxiseinsatz Aussicht auf Erfolg haben. Für diese Analyse wurde der sogenannte Hype-Cycle-Ansatz verwendet, um die verschiedenen Phasen der öffentlichen Aufmerksamkeit darzustellen, welche die Methoden bei ihrer Einführung durchlaufen. Ziel ist es, darzustellen ob eine Methode bereits produktiv eingesetzt wird oder sich noch in einem Entwicklungsstadium befindet. Die erhobenen Daten aus Befragungen stammen von etablierten Wissensmanager großer Unternehmen, welche vorwiegend in Führungs- oder Leitungspositionen sind. [7, S.5]

Erster Schritt der Studie war die Entwicklung der zu Grunde liegenden Methode, im Anschluss wurden 120 Wissensmanagement-Praktiken gesammelt, zusammengefasst, kategorisiert und auf 32 Methoden verdichtet. Die Anschließend erstellten Fragebögen wurden von 42 Wissensmanagern ausgefüllt.[7, S.7]



Abbildung 4.1: Phasen der Wissensmanagement-Trendstudie, angelehnt an [7, S.7]

Es stellte sich heraus, dass viele der angeführten WM-Tools bereits in der Praxis verwendet werden (Betriebsbegehungen, Suchmaschinen, Groupware-Systeme, Best Practice, Foren, Business Intelligence, CMS), einige noch auf deren Einführung warten (Wissenstransfer, Wissensmanager, Wiki, Wissenslandkarte, Selbsterklärende Ordnerstruktur, E-Learning, Story Telling, World Cafe) und einige andere mit kontroversen Einschätzungen bedacht werden (Wissensmodellierung, Knowledge-Pod/Video-Cast, Open Space, Wissensbilanz).[7, S.7-8]

Das Ergebnis der Hype-Cycle Studie ist in Abb.4.2 dargestellt.

Die Erläuterung der Kategorien ist wie folgt [7, S.6]:

- **Early Bird:** Relativ neue Praktiken welche sich in der Erprobungsphase befinden. Diese sind vor allem für die WM-Forschung von Bedeutung.
- **Give it a Try:** Bereits länger im Praxiseinsatz befindliche Methoden mit Nischendasein.
- **Proved in Practice:** Diese Praktiken haben sich bereits bewährt oder setzen sich gerade durch.
- **Hidden Champions:** Bereits in einigen Bereichen verbreitet aber wenig bekannt. Sie erhalten durchgehend positive Bewertungen und zeichnen sich durch ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aus.

KAPITEL 4. METHODEN DES WISSENSMANAGEMENTS UND BEWERTUNG DIESER ANHAND FESTGELEGTER KRITERIEN

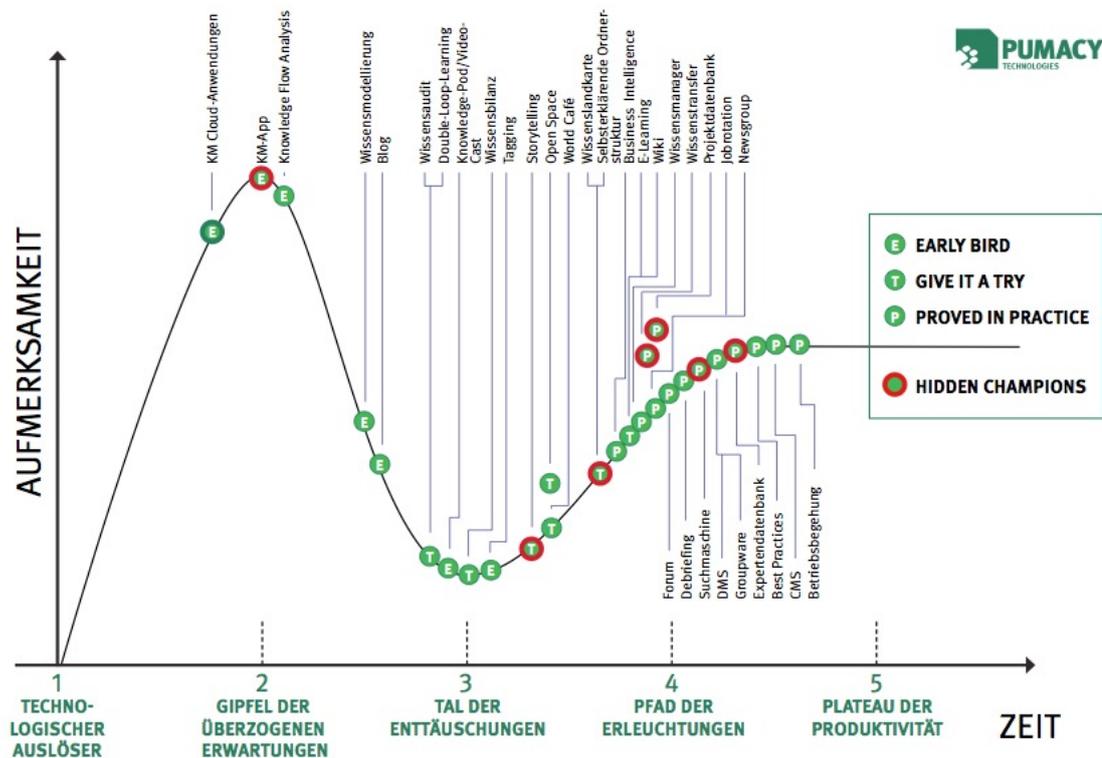


Abbildung 4.2: Wissensmanagement-Praktiken entlang des Hype-Cycle, angelehnt an [7, S.6]

Die Kategorisierung der WM-Tools erfolgt in folgende Kategorien [7, S.8]:

- **Wissen erfassen:** Best Practice, Debriefing, Wissenslandkarte, Knowledge Flow Analysis, Wiki, Story Telling, World Café, Wissensmodellierung
- **Wissen aufbewahren:** Wissenstransfer, Projektdatenbank, Content Management System, Document Management System, Selbsterklärende Ordnerstruktur, KM Cloud-Anwendung
- **Wissen anwenden:** Wissensmanager, Expertendatenbank/Yellow Pages, Business Intelligence, Knowledge-Pod/Video-Cast
- **Wissen bewerten:** Suchmaschine, Tagging, Wissensaudit, Wissensbilanz
- **Wissen entwickeln:** Betriebsbegehung, Jobrotation, E-Learning, Open Space
- **Wissen verteilen:** Groupware System, Blog/Mikroblog, Forum/Wissensmarktplatz, Double-Loop-Learning, Newsgroup/Feeds/RSS, Knowledge Management-App

4.4.2 Methodenfinder (methodenfinder.de)

Die Webseite „methodenfinder.de“ ist ein Onlineportal, welches von Dr.-Ing. Peter Heising, Gründer und Leiter des European Research Center for Knowledge and Innovation (www.eureki.org), entwickelt wurde. Dies ist ein Wissenspool über Werkzeuge und Methoden für einen verbesserten Umgang mit Wissen. Der Methodenfinder bietet Zugriff auf über 100 WM-Tools. Diese sind übersichtlich nach betrieblichen Anwendungsfeldern und den Hauptaufgaben des Wissensmanagement klassifiziert und bieten einen guten Überblick mit Bezug auf das Anwendungsfeld. [22]

Die Suchmaske ist in Abb. 4.3 dargestellt.

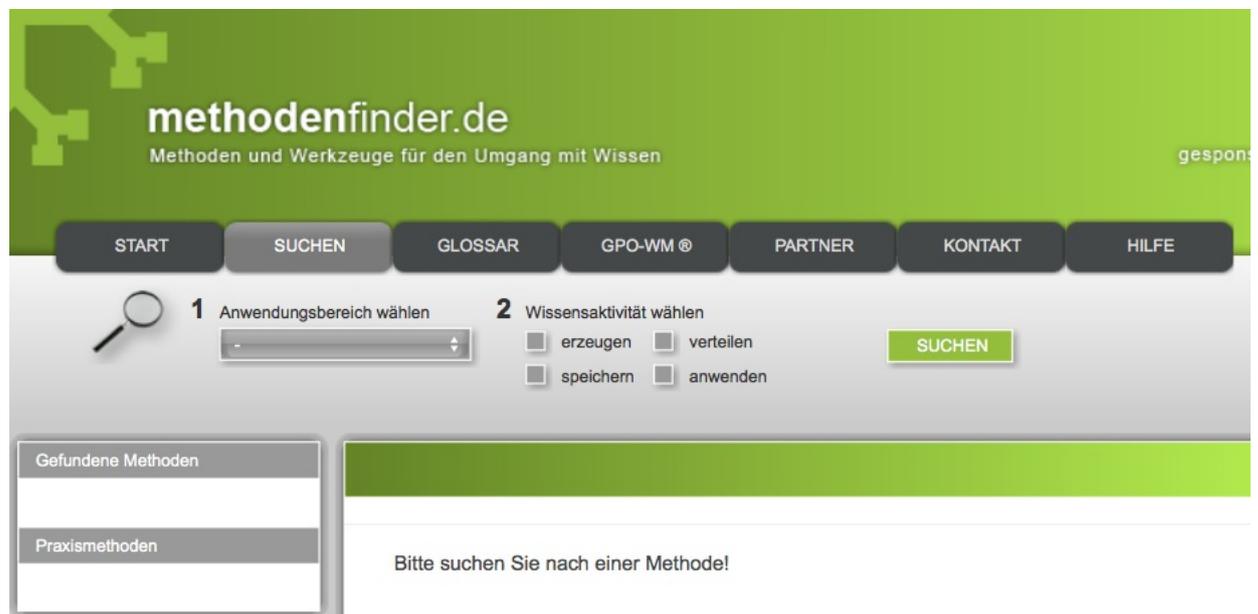


Abbildung 4.3: Suchmaske auf methodenfinder.de, angelehnt an [22]

Wie in Abb. 4.3 zu sehen ist, wird der Bereich „Suchen“ folgendermaßen bedient. Im ersten Schritt muss der Anwendungsbereich (Anwendungsbereich wählen), in welchem das WM-Tool eingesetzt wird, mittels Drop-Down Menü ausgewählt werden. Zur Auswahl stehen 12 verschiedene Unternehmensbereiche: [22]

- Marketing & Vertrieb
- Entwicklung
- Beschaffung
- Planung
- Produktion
- Versand/Service

- Unternehmensentwicklung
- Controlling
- Umweltmanagement
- Qualitätsmanagement
- Personalmanagement
- Informationsmanagement

Im zweiten Schritt muss die gewünschte Wissensaktivität ausgewählt werden, hierbei stehen vier Möglichkeiten zur Auswahl mittels Checkbox:

- Wissen erzeugen
- Wissen verteilen
- Wissen speichern
- Wissen anwenden

Nach Auswahl dieser beiden Kriterien wird der Such-Button angeklickt um die Suchfunktion zu starten. Als Ergebnis werden im linken Teil der Webseite die gefundenen Methoden sowie die Praxismethoden angezeigt. Die gefundenen Methoden sind die WM-Tools, welche aus Forschung und Literatur bekannt sind und unter Praxismethoden werden die Methoden aufgelistet, welche in der Unternehmenspraxis bereits eingesetzt wurden und beschrieben sind. Unter diesen Ergebnisfeldern befindet sich ein Feld mit der Gliederung der jeweiligen, detaillierten Methodenbeschreibung. Wählt man eine der gefundenen Methoden durch Anklicken aus, so erscheint im mittleren Feld des Browsers eben diese detaillierte Beschreibung des gewählten WM-Tools. Diese Beschreibung ist in folgende Punkte unterteilt: [22]

- Titel, Verwandte Methoden - Synonyme
- Kurzbeschreibung: Kurze Erläuterung der Methode in wenigen Zeilen
- Methodendarstellung: Details zum Aufbau der Methode
- Wissensmanagement-Kernaktivitäten: Auf die vier Wissensaktivitäten bezogene Betrachtung
- Anwendungsbereiche: Auf die 12 Unternehmensbereiche bezogene Betrachtung
- Vorgehensweise: Detaillierte Anleitung zur Umsetzung der Methode
- Rahmenbedingungen: Auf Unternehmensstrukturen bezogene Anforderungen
- Vorteile-Chancen
- Nachteile-Risiken

- Typische Probleme
- Hintergrundinformationen: Weiterführende Literatur und Quellenangaben

Von Peter Heisig stammt auch der GPO-WM®-Analyseleitfaden zur Beschreibung und Bewertung des aktuellen Umgangs mit Wissen, welcher ein Instrument zur schnellen Identifizierung von Stärken in Unternehmen sowie Handlungsbedarfs und Verbesserungsideen darstellt. Als anwenderfreundliches Analyseinstrument hat sich dieser Leitfaden bereits in Praxisprojekten bei großen Unternehmen wie Sanofi-Aventis, Unilever, VOLKSWAGEN bewährt. Der GPO-WM®-Ansatz wird in der VDI-Richtlinie „Wissensmanagement im Ingenieurwesen“ (VDI 5610, Berlin 2008) als Analysemethode empfohlen.[21]

4.4.3 ProWis - Praxisleitfaden Wissensmanagement

Der „ProWis - Praxisleitfaden Wissensmanagement“ des **Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK** wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Zusammenarbeit mit 15 KMU (Klein- und Mittelständische Unternehmen) entwickelt. Es geht zentral um die Kommunikation sowie die Vernetzung von Informationen. Ziel dieser Studie ist ein möglichst hoher Nutzen, ohne zusätzliche, hohe Kosten zu verursachen. Der ProWis - Praxisleitfaden hilft, das im Unternehmen gebündelte Wissen im alltäglichen Geschäft und an konkreten Beispielen zu verbessern. In Abb. 4.4 sind klassische Einsatzbereiche für Wissensmanagement-Projekte dargestellt. Der Leitfaden bietet eine Hilfestellung in folgenden Bereichen[44]:

- Ein klares Bild im Umgang mit Wissen im Unternehmen zu schaffen
- Definition der wichtigsten Schritte zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement
- Darstellung von Methoden und Hilfsmitteln
- Beispiele aus der mittelständischen Unternehmenspraxis



Abbildung 4.4: Einsatzbereiche (Ziele) des Wissensmanagement, angelehnt an [44, S.7]

Das Vorgehensmodell zur Einführung von Wissensmanagement wird in fünf Schritte unterteilt, wobei in jedem Schritt passende Methoden empfohlen werden um die Ziele zu erreichen [44]:

- 1. Initialisierung:** In der ersten Phase, erfolgt eine genaue Zielsetzung hinsichtlich Geschäftsbereiche, Ziele und Nutzen der Einführung. Außerdem wird das Team zusammengestellt welches die Einführung betreut.
- 2. Analyse:** Anschließend werden Schwachstellen im Umgang mit Wissen analysiert und eine Stärken- und Schwächenprofil erstellt. Analysemethoden sind etwa ein WM-Fitness-Check oder die bereits in 4.4.2 erwähnte GPO-WM®-Analyse.
- 3. Ziele und Lösungen:** Im nächsten Schritt erfolgt eine konkrete Zielausarbeitung des Wissensmanagement-Programms sowie eine Machbarkeitsprüfung. Anschließend werden geeignete Maßnahmen definiert, die Mitarbeiter informiert und mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet.
- 4. Umsetzung:** In dieser Phase werden die Fortschritte überwacht und erste schnelle Erfolge verzeichnet (Quick-Wins). Gefundene Lösungen werden in den Alltag integriert und Veränderungsprozesse weiter vorangetrieben.
- 5. Bewertung:** Im letzten Schritt erfolgt eine sorgfältige Auswertung des Wissensmanagement-Projektes und der Erfolgskennzahlen, sowie die Definition weiterer Maßnahmen.

Die wichtigsten Instrumente der Wissensmanagement-Einführung nach ProWis sind in Abb.

Die wichtigsten Instrumente der WM-Einführung auf einen Blick:

| Phase | Werkzeuge, Checklisten, Vorlagen | Kommunikationsinstrumente |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Initialisierung | <ul style="list-style-type: none"> → WM-Fitness-Check → Checkliste ‚Strategie – Ziele – Prozessauswahl‘ → Prozesssteckbrief | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan → Nutzenargumentation |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> → Checkliste ‚Standard Wissensdomänen‘ → WM-Fitness-Check/ WM-Audit → Formulare zur Durchführung der GPO-WM®-Analyse | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan → Barrierenleitfaden |
| Ziele und Lösungen | <ul style="list-style-type: none"> → Matrix zur Priorisierung von Maßnahmen (Aufwand-Nutzen-Abschätzung) → Lösungs-Roadmap → Checkliste ‚Indikatoren‘ → WM-Lösungsbox im ProWis-Shop | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan → Nutzenargumentation |
| Umsetzung | <ul style="list-style-type: none"> → Vorlage: ‚Projektplan‘ → ProWis-Shop mit Anwenderbeispielen | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan → Führungsreflexion |
| Bewertung | <ul style="list-style-type: none"> → Projektdebriefing (Lessons Learned Workshop) → GPO-WM®-Analyse → Mitarbeiterbefragung → Checkliste ‚Indikatoren‘ → Wissensbilanz | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan |

Abbildung 4.5: Instrumente des Wissensmanagement, angelehnt an [44, S.25]

ProWis stellt im Praxisleitfaden eine ganze Reihe von Werkzeugen zur Einführung von Wissensmanagement vor und beschäftigt sich auch mit der Frage welche Methode in welcher Phase für ein Unternehmen sinnvoll ist. Eine Übersicht der vorgestellten Methoden gibt Abb. 4.5. Abschließend werden noch Fallbeispiele dargestellt und Erfolgsfaktoren diskutiert.[44]

Unter „<http://www.prowis.net>“ können die 50 Methoden anhand einer Auswahlmaske, ähnlich wie bei 4.4.2 anhand einer Suchfunktion selektiert und angezeigt werden.[44]

4.5 Wechselwirkung Theorie und Praxis

In diesem Abschnitt wird die Wechselwirkung zwischen Theorie und Praxis im Wissensmanagement kurz behandelt und stellt eine Zusammenfassung der beiden vorhergehenden Kapitel dar.

Da das zentrale Element des Wissensmanagements, wie bereits in den Grundlagen

beschrieben, der Mensch bzw. die Personen sind, welche das Wissensmanagement leben, handelt es sich um ein sehr praxisbezogenes Forschungsgebiet. Die Aufgabe des Wissensmanagement ist es primär, einen praktischen Nutzen zu generieren und Unternehmen zu helfen, das Unternehmenswissen zu managen. In der Theorie werden eine Reihe an Methoden und Werkzeuge beschrieben, deren Aufgabe es ist, die Menschen bei der Umsetzung von Wissensmanagement zu unterstützen bzw. die Integration zu initiieren. Diese Methoden stellen ihren Nutzen erst im Praxiseinsatz zur Gänze dar woraus sich die Eignung einer Methode für ein Unternehmen ergibt. Im Exkurs-Kapitel (4.4) werden einige Praxisstudien vorgestellt, welche die Praktikabilität von Wissensmanagement Methoden in der Praxis getestet haben. Diese geben einen Einblick, in wie weit die Theorie mit der Praxis korreliert.

5 Illustrationen durch Interviews

In diesem Teil der Arbeit wird ein Einblick in die praktischen Aspekte von integrativem Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen gegeben. Dazu werden zwei Wiener Start-Up bzw. Jungunternehmen vorgestellt welche sich dankenswerterweise dazu bereit erklärt haben, mit Informationen zur Verfügung zu stehen und ihre Erfahrungen im Wissens- Informations- und Datenmanagement sowie mit der Integration von Wissensmanagement-Methoden und deren Anwendung im täglichen Unternehmensalltag zu teilen. Ferner werden grundlegende Fragestellungen zum Thema Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen behandelt, wie die Anforderungen und Erwartungen sowie der Stellenwert.

Ziel dieses Kapitels ist es, Informationen über den Stellenwert und den Einsatz von Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen zu gewinnen, um einen praxisnahen Eindruck zu erhalten, inwiefern sich Start-Up Unternehmen mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzen, welche Barrieren dabei zu überwinden sind und welche Vorteile daraus entstehen. Es handelt sich also um praxisbezogene Illustrationen anhand von Interviews.

Um einen möglichst nicht an Branchen gebundenen Eindruck zu bekommen, sind diese beiden Unternehmen sehr konträr gewählt. Nicht nur die Kernprozesse, Produkte und Dienstleistungen der beiden Unternehmen unterscheiden sich grundlegend, sondern auch die Strukturen und vor allem der organisationale Fortschritt. Die beiden Unternehmen sind zum einen die aufstrebende Wiener Antennenmanufaktur **PIDSO GmbH**, ein high-tech Unternehmen aus dem Bereich der Hochfrequenzübertragung welches sich bereits in vielen Geschäftsfeldern wie der Automobilbranche, der Luftfahrtindustrie aber auch bei Infrastrukturprojekten einen Namen gemacht hat. Zum anderen erfolgt ein Interview mit dem Unternehmen **Hut & Stiel**, ein vor etwa einem Jahr gegründeter „urban farming“ Betrieb, mit innovativem Geschäftskonzept und einfachen Strukturen ein.

Beide Unternehmen bieten beste Voraussetzungen zur Integration von Wissensmanagement. Im Folgenden werden die bereits gesammelten Erfahrungen dargestellt und beschrieben.

Die Erhebung sämtlicher Informationen erfolgte in einem persönlichen Interview mit den Firmengründern der beiden Unternehmen.

Dies sind zum einen **Dipl.-Ing. Dr. Christoph Kienmayer (Firma PIDSO GmbH)** sowie zum anderen **Florian Hofer und Manuel Bornbaum (Firma Hut & Stiel)**. Die Durchführung dieser Interviews erfolgte nach Abschluss der Kriterienfindung sowie der Methodenvergleiche in dieser Arbeit, um eine geeignete Diskussionsbasis zu erhalten, speziell im Bezug auf die Anwendung von Wissensmanagement. Es wurde darauf Wert gelegt, keine detaillierte Beschreibung der Anwendung sondern eine allgemeine Auskunft zu erhalten um einen Eindruck zu bekommen, welche Anforderungen und Erwartungen Start-Up Unternehmen in der Praxis an Wissensmanagement-Methoden stellen.

Kern der Befragung sind Kriterien des Wissensmanagements in Start-Up Unternehmen. Dies sind die Anforderungen und Möglichkeiten welche die Unternehmen haben. Ebenso welche Erwartungen sie haben, wie sie diese erreichen wollen und welche Vorteile sie sich dadurch im Unternehmensalltag versprechen. Diese Kriterien sind ebenfalls verbunden mit der Bereitschaft Ressourcen (finanziell als auch personell) in die Integration von Wissensmanagement zu integrieren.

Im Folgenden wird zunächst die Vorgehensweise zur Durchführung eines Interviews als sozialwissenschaftliche Methode betrachtet und die dazu notwendigen Grundlagen dargestellt. Dies erfolgt anhand facheinschlägiger Literatur. Darin wird die Herangehensweise beschrieben sowie die Schritte welcher zur Erstellung der Interviewfragen führen.

Dies dient als Grundlage um im Anschluss die Interviewfragen zu erstellen. Diese haben Bezug zu der In dieser Arbeit diskutierten Themen, lassen jedoch auch noch zusätzlichen Freiraum um individuelle Erfahrungen und Eindrücke der jeweiligen befragten Unternehmen zu dokumentieren.

5.1 Informationsbezogenes Interview

Interviews zählen zu den beliebtesten Methoden, um Erhebungen bzw. Auswertungen in der qualitativen Sozialforschung durchzuführen. Zentrale Komponenten eines Interviews sind alltägliche Kommunikationspraktiken wie Geschichten erzählen, einander zuhören argumentieren ect.. Somit lassen sich neben Perspektiven und Orientierungen auch Hintergründe in Erfahrung bringen. [40]

Es gibt unterschiedliche Interviewformen mit denen unterschiedliche inhaltliche Forschungsinteressen verbunden sind. Die Erhebungssituation ist entscheidend für die Qualität der Daten und auch für die Auswertungsmöglichkeiten. Daher muss die Gestaltung der Interviewsituation sowie das Interviewverhalten konkret festgelegt werden bevor mit der Erhebung begonnen wird. Interviews können verschiedene Formen annehmen, etwa die eines Dialoges oder Gespräches aber auch das Erzählen einer primären Person. Jedes Interview ist eine wechselseitige Kommunikation mit dem Ergebnis eines Textes als Produkt des Interviews. Durch den gemeinsamen Interaktionsprozess von Erzählperson und interviewender Person entfällt die Vorstellung eines unbeeinflussten Interviews. Die Aufgabe ist es, die Beeinflussung eines Interviews möglichst reflektiert, kompetent und kontrolliert zu gestalten. Die beiden gängigsten Interviewformen sind die narrativen und die Leitfaden-Interviewformen. In der Praxis haben sich allerdings Mischformen etabliert, welche auch in dieser Arbeit zur Anwendung kommen. Da explizite Spezialisten ihres Fachs befragt werden, handelt es sich zusätzlich um Experteninterviews. [23]

Narratives Interview:

Entwickelt wurde das narrative Interview Mitte der 1970er Jahre von Fritz Schütze, im Verlauf einer empirischen Untersuchung als elaborierte Befragungsmethode. Er stellte fest, dass Befragte mittels pauschaler Beschreibungen oft eine offizielle Fassade des Geschehens präsentieren, welche den Blick auf wesentliche Dinge verstellte. Dies wurde vermieden, indem die Interviewten gebeten wurden, beispielhafte einzelne Ereignisse bzw. Abläufe detailliert zu erzählen. Dadurch wurden mehr Details geschildert und ein tieferer Einblick auch hinter die Fassade gewährt. Dieser vermeintliche Umweg über detaillierte Erzählungen brachte letztlich genauere Informationen und Aufschlüsse als direkte Fragen des Interviewers zum eigentlichen Untersuchungsgegenstand. Ziel ist es eine soziale Wirklichkeit zu erfassen, die Interviewanalyse beschränkt sich daher nicht nur auf die tatsächlichen Geschehnisse sondern auch auf die Wahrnehmungen der

Befragten sowie ihre zugrunde liegenden Orientierungen und Deutungen. Die sprachlichen Darstellungen werden in Erzählung, Beschreibung und Argumentation unterteilt, wobei beim narrativen Interview je nach Phase der Befragung eine Darstellungsform dominant ist. Große Bedeutung zum Erhalt der sozialen Wirklichkeit, kommt der sogenannten Stehgreiferzählung zu. Diese folgt im Anschluss auf eine spontane mündliche Erzählaufforderung. Wurde mit dem Erzählen Begonnen, unterliegt der Erzählende drei „Zugzwängen des Erzählens“, dem Gestaltschließungszwang, dem Kondensierungszwang und dem Detaillierungszwang. Da diese in der Regel intuitiv erfolgen, rücken die relevanten, erlebten Sachverhalte in den Vordergrund und die Darstellungen von Situationen erfolgen nahe der real erlebten Situation. Der Ablauf der Erzählungen erfolgt meist in Sequenzen welche sinnhaft miteinander verknüpft sind. [32]

Leitfadeninterview:

Das Leitfadeninterview ist eine teilstandardisierte Interviewform, welche mit einer Frageliste (dem Leitfaden) mit vorgegebenen Themen arbeiten. Der Leitfaden enthält jene Fragen, welche beim Interview beantwortet werden müssen, die Formulierung sowie die Reihenfolge der Fragen sind jedoch nicht verbindlich, da es dadurch möglich ist, ein Interview möglichst an einen natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern. Mitunter kommen Interviewpartner auch selbst auf ein bestimmtes Thema zu sprechen wobei es unsinnig wäre, sie aufgrund der Reihenfolge des Leitfadens von dort wieder wegzulenken. Die Vollständigkeit der Beantwortung einer Frage wird oft nur durch bestimmtes Nachfragen (siehe 5.1.2) erreicht werden. Diese Nachfragen sind im Interviewleitfaden nicht enthalten. [17]

Experteninterview:

Unter Experteninterview versteht man die Definition des Interviewpartners. Ein Experte verfügt in seiner Position über besonderes und spezifisches Wissen. Experten besitzen besonderes Wissen über soziale Sachverhalte und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen. [17]

Da die in dieser Arbeit befragten Interviewpartner als Gründer und Inhaber ihres Unternehmens einen umfassenden Einblick in ihr Unternehmen haben und die Stellung zum Thema Wissensmanagement in ihrem Unternehmen aus erster Hand beurteilen können, gelten sie für die Durchführung des Interviews als Experten.

5.1.1 Definitionen der Interviewplanung

Bevor die Durchführung eines Interviews erfolgt ist eine Planung des Ablaufs sowie die Festlegung diverser Kriterien nötig. Im ersten Schritt müssen der Forschungsgegenstand, seine theoretische Verortung, die Interviewform und die Auswertungskriterien festgelegt werden. Die inhaltliche Definition des Forschungsgegenstands lautet wie folgt: „Aspekte des Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“[23]

Da es in diesen Interviews primär um die Sammlung von Informationen und Inhalten geht, wurde als Interviewform eine Mischform aus narrativem Interview (vom Interviewer initiierte Spontanerzählung) und Leitfaden-Interview (es besteht ein Leitfaden aus Fragen, welche vom Interviewer gestellt werden) im direkten, persönlichen Gespräch gewählt. Die Zielgruppendefinition ist klar auf die thematischen Protagonisten der Unternehmen beschränkt und somit eine Einzelfallanalyse. Diese Definitionen deuten bereits darauf hin, dass die gesammelten Aussagen in den Interviews keiner gesonderten Auswertung bedürfen, sondern für sich bereits die gesuchten Information beinhalten, daher ist keine Auswertungsstrategie nötig. Die geführten Interviews werden als „Praxisbeispiele“ in dieser Arbeit präsentiert. [23]

5.1.2 Interviewführung

Die Durchführung eines narrativen Interviews ist in drei Teile gegliedert:[32]

Erzählaufforderung:

Zu Beginn erfolgt eine explizite Erzählaufforderung. Der Gegenstand der erwarteten Erzählungen wird vom Interviewer genauer eingegrenzt und der Befragte dazu gebeten, möglichst genau und Umfassend zu erzählen, so wie es dem Befragten in den Sinn kommt. In der folgenden Erzählung hält sich der Interviewer mit Zwischenfragen weitgehend zurück, signalisiert aber immer wieder seine Aufmerksamkeit mit kleinen Gesten.

Erzählgenerierende Nachfragen:

Bringt der Interviewte seine Erzählungen erkennbar zu einem Abschluss, so folgen erzählgenerierende Nachfragen zu einzelnen Aspekten der vorangegangenen Erzählung.

Ergänzende Beschreibungen und Stellungnahmen:

In diesem Teil wird der Befragte systematisch durch entsprechende Nachfragen zu ab-

strahierenden Beschreibungen aufgefordert.

Die (durch Ton, Video oder Transkription) erfassten Daten müssen anschließend ausgewertet werden. Da es sich in diesem Fall um Erzählungen aus der unternehmerischen Praxis mit biographischen Einflüssen handelt, entfällt die Auswertung der aufgezeichneten Informationen und es erfolgt eine Darstellung der Ergebnisse in dieser Arbeit. Die inhaltlichen Erkenntnisse werden jedoch im Abschließenden Kapitel (siehe ??) dargestellt und diskutiert.

5.1.3 Ausarbeitung der Interviewfragen

Die Ausarbeitung der Fragen für die Interviews folgt in diesem Abschnitt. Um Vergleichbarkeit zu erzielen werden an beide Befragten die identischen Interviewfragen gestellt. Die Auswahl der Fragen basiert auf den Einschätzungen des Autors auf Grundlage der in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Themen. Ziel der Befragung ist es, möglichst authentische Antworten aus der unternehmerischen Praxis zu erhalten, daher wird auch speziell darauf eingegangen, welche Erfahrungen die Unternehmen mit dem Wissensmanagement im eigenen, täglichen Betrieb haben. Im Anschluss befindet sich die Auflistung der Fragen, in der jeweils darunter liegenden Zeile befinden sich in Klammer Stichwörter, welche während dem Interview als Gesprächsimpulse eingesetzt werden können, falls der Gesprächsverlauf danach verlangt.

Folgende Fragen wurden in den Interviews gestellt:

1. Welche Rolle spielt das Thema Wissen bzw. Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?

(Stichworte: Daten, Informationen, Prozesse, Patente)

2. In wie fern war das Thema Wissensmanagement und Integration bei der Gründung Ihres Unternehmens relevant? (Stichworte: Kundenverzeichnis, Strukturierung von Daten, Server, Kommunikation)

3. Haben Sie sich in Ihrem Unternehmen bereits mit dem Thema Wissensmanagement auseinandergesetzt?

(Dateinamenrichtlinien, IT-Anwendungen, Mitarbeiterwechsel, Prozessdokumentation)

4. In welchen Bereichen sehen Sie den größten Nutzen von Wissensmanagement-Systemen in Ihrem Unternehmen?

(Produktion, Forschung & Entwicklung, grundsätzliche Organisation, Abläufe, Kundenbezug)

5. Welche Erwartungen haben Sie an ein integratives Wissensmanagement, sowohl im laufenden Betrieb als auch langfristig betrachtet?

(Archivierung, Speicherung von Informationen, Verbesserung von Produkten, Kundenzufriedenheit, Effizienz)

6. Welche Kriterien spielen bei der Anwendung von Wissensmanagement-Methoden eine Rolle?

(Ressourcen, Kosten, Zeit, Praktikabilität, Intuitivität)

7. Wohin sehen Sie die Schwierigkeiten bei der Integration von Wissensmanagement bzw. welche Barrieren sind zu überwinden?

(Akzeptanz, Kontinuität, Zeitaufwand, Know-How)

8. Welche Arten von Wissensmanagementmethoden haben Sie bereits verwendet?

(Teammeetings, Lesson Learned, Wiki/Intranet, Kommunikationssysteme/Plattformen)

9. Gibt es noch Anmerkungen zum Thema Wissensmanagement?

Im Folgenden Abschnitt werden beide Unternehmen kurz vorgestellt sowie die Antworten und Ausführungen auf die Fragen in den Interviews dargestellt. Die Informationen zur Firmenvorstellung stammen aus dem Wissen des Autors in Abstimmung mit den jeweiligen Geschäftsführern. Eine kritische Betrachtung der Antworten sowie eine Interpretation folgt im letzten Kapitel dieser Arbeit (siehe 6).

5.2 PIDSO GmbH

| | |
|----------------------|--------------------------------------------|
| Firmenname | PIDSO - Propagation Ideas & Solutions GmbH |
| Gründer | Dipl.-Ing. Dr. Christoph Kienmayer |
| Gründungsjahr | 2010 |
| Mitarbeiter | 7 |
| Adresse | Lastenstraße 19, 1230 Wien |

Kurzbeschreibung:

Die **PIDSO - Propagation Ideas & Solutions GmbH** ist ein Unternehmen im Bereich der Hochfrequenz-Übertragungstechnik, ansässig in Wien 1230. Die Geschäftsfelder sind Produktion, Forschung & Entwicklung sowie Handel von Hochfrequenz Antennen und deren Zubehör aber auch Dienstleistungen im Bereich des Consultings von Problemstellungen in der Hochfrequenztechnik. Ebenso ist die Firma PIDSO GmbH Handelspartner zweier Internationaler Vertrieben und ist dabei für den europäischen Markt zuständig.

Die Forschung und Entwicklung ist spezialisiert auf integrierte Antennen Lösungen, also die Entwicklung von Antennen die in vorhandene Strukturen integriert und hinsichtlich ihrer Leistung optimiert werden. Die Antennen werden speziell nach den Anforderungen des Kunden entwickelt und können so in hohem Ausmaß flexibel angepasst werden. Durch einen eigene kleinen Fertigungsbereich ist es möglich, Prototypen und Produkte in Eigenfertigung herzustellen, woraus nicht zuletzt ein effizienter und schneller Entwicklungsfortschritt, sowie eine rasche Versorgung mit Prototypen garantiert werden kann.

PIDSO beschäftigt in Wien sieben Mitarbeiter sowie einen externen Consultant in München. Drei der Angestellten in Wien sind studierende Teilzeitkräfte, welche aktuellen universitären Input bringen und dabei Erfahrungen in der Wirtschaft sammeln. Neben dem Geschäftsführer und Inhaber gibt es einen Head of Marketing & Sales, einen Head of Research & Development sowie eine Angestellte im Back Office. Alle Mitarbeiter arbeiten die meiste Zeit an einem Rechner und sind somit in ein IT-Netzwerk eingebunden. Die räumliche Aufteilung erfolgt in ein Großraumbüro sowie ein weiteres Büro der Geschäftsleitung und ein Back-Office Büro mit Versandbereich. Zusätzlich gibt es einen kleinen Meetingpoint für die Mitarbeiter sowie zwei Besprechungsräume und die Produktionsräumlichkeiten.

Ergebnisse des Interviews zum Thema Wissensmanagement bei PIDSO:

Die Darstellung der Antworten aus dem Interview mit Dipl.-Ing. Dr. Christoph Kienmayer erfolgt in zusammengefasster Form sowie aus der Sicht des Interviewten. Die Sätze sind sinnhaftig aus einer Audio-Aufzeichnung des Interviews rekonstruiert.

1. Welche Rolle spielt das Thema Wissen bzw. Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?

(Stichworte: Daten, Informationen, Prozesse, Patente)

Grundsätzlich ist das Thema Wissensmanagement ein sehr wesentliches bei uns im Unternehmen. Der Transport von lokalem Wissen spielt eine zentrale Rolle. Große Unternehmen trifft dieses Thema noch intensiver, Stichwort „wo“ ist das Wissen und „wer“ greift darauf zu. Der Stellenwert von Wissensmanagement ist auf jeden Fall sehr groß. Vor allem auch hinsichtlich Unternehmenswachstum spielt dies bei uns als kleineres bzw. Start-Up Unternehmen eine wichtige Rolle. Bei Zuwachs an Mitarbeitern ist ein großes Thema, wie man die neuen Mitarbeiter möglichst effizient mit dem Unternehmen vertraut macht und in die Unternehmensprozesse einführt. Wichtig ist auch innerhalb des Unternehmens zu dokumentieren, welches man nicht immer braucht. Im Wachstum ist ein gewisses Management der Ressource Wissen essenziell.

2. In wie fern war das Thema Wissensmanagement und Integration bei der Gründung Ihres Unternehmens relevant? (Stichworte: Kundenverzeichnis, Strukturierung von Daten, Server, Kommunikation)

Für mich ein wichtiges Thema, da ich aus großen Organisationen komme (Infineon Technologies und Qimonda AG) wo ich viel zum Thema Wissensmanagement gelernt und mitgenommen habe. Dabei waren zum Beispiel bei Qimonda „Lean“ und „Six-Sigma“ zwei große Themen. Aus dem heraus habe ich sehr viel mitgenommen. Da ich bei der Gründung meines Einzelunternehmens bereits zehn Jahre Erfahrung in der Industrie aufweisen konnte, hatte ich bereits Vorstellungen zur Etablierung diverser Systeme zur Dokumentation und Strukturierung von Daten. Die Dateinamenrichtlinie und Ordnerstrukturen habe ich mehr oder weniger adaptiert und bei der Gründung meines Einzelunternehmens übernommen. Aus dieser Zeit habe ich auch das Thema

Projekthandbuch mitgenommen, welches seit Gründung immer ein Ziel ist, dieses System früher oder später einzuführen. Auch verwende ich bzw. wir im Unternehmen bereits seit der Gründung das System „Lesson learned“ um Fehler möglichst nicht zu wiederholen. Mir war wichtig auch von Anfang an meinen Mitarbeitern Methoden zum Wissensmanagement anzubieten und verwendete auch von Beginn an SAP.

3. Haben Sie sich in Ihrem Unternehmen bereits mit dem Thema Wissensmanagement auseinandergesetzt?

(Dateinamenrichtlinien, IT-Anwendungen, Mitarbeiterwechsel, Prozessdokumentation)

Ja, laufend. Es geht immer darum Wissen zu zentralisieren und an diejenigen zu verteilen welche Bedarf haben. Der Grundgedanke ein Wissensmanagement zu betreiben ist mir wichtig um nicht in Verzug zu kommen und die Ordnung unternehmensinterner Daten und Informationen nicht zu verlieren. Auch soll das Dokumentationssystem nicht nur auch einer Excel-basierten Lösung basieren sondern schon auf Datenbank-Basis funktionieren um effizient damit arbeiten zu können.

4. In welchen Bereichen sehen Sie den größten Nutzen von Wissensmanagement-Systemen in Ihrem Unternehmen?

(Produktion, Forschung & Entwicklung, grundsätzliche Organisation, Abläufe, Kundenbezug)

Ich sehe den Nutzen eigentlich in allen Unternehmensbereichen, jedoch vor allem im Bereich der „R & D“ (Forschung und Entwicklung), um zu vermeiden, dass man Erfahrungen die man schon einmal gemacht hat, nochmal macht. Dies trifft bei uns die Entwicklungsteams. Auch hier wieder das Beispiel mit einem neuen Mitarbeiter, der nicht weiß was im Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren gemacht wurde. Je besser etwas dokumentiert ist desto leichter findet ein Mitarbeiter in die Prozesse hinein. Starten unterschiedliche Personen mit der selben Fragestellung kommt meist ein ähnliches Ergebnis heraus, daher müssen Fragestellungen und die dazugehörigen Lösungswege dokumentiert werden um Doppelarbeit zu vermeiden. Bei Infineon gab es auch immer einen Fellow der schon lange Jahre im Unternehmen ist, der gewisse Probleme bereits kennt. Dies spielt auch bei kleinen Unternehmen eine entscheidende Rolle. Wir überlegen auch einen Fehlerkatalog anzulegen um Zeit und Geld zu sparen.

5. Welche Erwartungen haben Sie an ein integratives Wissensmanagement, sowohl im laufenden Betrieb als auch langfristig betrachtet?

(Archivierung, Speicherung von Informationen, Verbesserung von Produkten, Kundenzufriedenheit, Effizienz)

Ein wichtiger Punkt ist, das Wissensmanagement mitwachsen muss. Startet man als kleines Unternehmen weiß man nicht wie die Entwicklung weitergeht und Tools funktionieren oft nur für eine gewisse Größe. Wir arbeiten bereits mit „Jira“ und „Confluence“ welche gut skalierbar sind. ERP-Systeme spielen dabei auch eine Rolle, diese müssen genügend Kapazitäten bieten. Wissensmanagement muss also skalierbar sein. Wichtig ist auch dass jeder Zugriff hat, einfach bedienbar ist und einfach zu durchsuchen. Wissensdatenbanken müssen einfach aufgebaut und strukturiert sein um möglichst intuitiv bedient zu werden.

6. Welche Kriterien spielen bei der Anwendung von Wissensmanagement-Methoden eine Rolle?

(Ressourcen, Kosten, Zeit, Praktikabilität, Intuitivität)

Akzeptanz unter den Mitarbeitern ist auch ein sehr wichtiger Punkt. Es ist wichtig, dass alle die Systeme nützen, denn nur dann profitiert man davon. Man muss Mitarbeiter dahin erziehen, konsequente Anwendung der Systeme zu leben. Funktioniert das nicht, sind Wissensmanagement-Methoden ein Klotz am Bein.

7. Wohin sehen Sie die Schwierigkeiten bei der Integration von Wissensmanagement bzw. welche Barrieren sind zu überwinden?

(Akzeptanz, Kontinuität, Zeitaufwand, Know-How)

Barrieren findet man bei sich selber. Man steckt in einem gewissen Tagesablauf steht auch unter Druck und vernachlässigt dabei oft die gewissenhafte Dokumentation von Projekten. Nur durch eine saubere Dokumentation sind sämtliche Prozessschritte in einem Projekt nachvollziehbar und reproduzierbar, daher ist es wichtig, sich nach Abschluss von Projekten dezidiert Zeit zu nehmen um eine ordentliche Dokumentation zu verfassen. Diese erleichtert die Prozesswiederholung ungemein. In diesem Kontext versuchen auch wir bei PIDSO, eine Art Projekthandbuch einzuführen welches auf der Bestätigung zu erledigender Aufgaben beruht, um die Durchführung einzelner Schrit-

te zu garantieren. Diese Freigabesysteme bilden wir bereits in Jira ab. Hier spielen auch Motivationsfaktoren wie Prämien eine Rolle. Ein weiterer, wichtiger Punkt ist, dass das Management genügend Zeit zur Verfügung stellt damit Mitarbeiter für die Wissensmanagement-Aufgaben ausreichend Zeit haben und sich diese auch nehmen können.

8. Welche Arten von Wissensmanagementmethoden haben Sie bereits verwendet? (Teammeetings, Lesson Learned, Wiki/Intranet, Kommunikationssysteme/Plattformen)

Wir verwenden bei uns im Unternehmen sowohl IT-basierte Systeme als auch klassische bzw. direkte Methoden zum Wissenstransfer und zur Wissensspeicherung. Es ist immer gut diese Themen breitbandig zu betrachten. Wir machen täglich ein „Daily Stand-Up Meeting“, um persönlich über wichtige und aktuelle Themen zu reden. Produktionsthemen müssen schriftlich dokumentiert werden. Wir haben gute Erfahrungen mit „Lessons Learned“ in den Entwicklungsprozessen. Auch „Mail“ ist ein wichtiges Mittel der Kommunikation, welche auch den Verlauf der Kommunikation speichert. Jeder persönlich führt auch ein Arbeitsbuch zur Dokumentation der eigenen Themen. Unsere IT-basierten Systeme sind folgende:

- **Jira:** Jira ist ein Softwaretool zum Planen, Nachverfolgen, Ausführen und Berichten. Man erstellt Vorgänge, koordiniert ausführende Personen und kann Fortschritte immer aktuell beobachten. Dies spricht für Jira als Projektmanagement-tool, da es jedoch die Historie sichtbar macht und Abläufe und Informationen speichert, wird es auch als Wissensmanagement-Tool gesehen.
- **Confluence:** Confluence ist eine kommerzielle Wiki-Software (Team Collaboration Software) und fällt damit genau in den Bereich des Wissensmanagements. Es wird vorwiegend für die Kommunikation und den Wissensaustausch in Unternehmen verwendet. Ebenso dient es der Koordination und Organisation von Teams.
- **SAP:** SAP ist ein ERP-System (Enterprise Resource Planning) und dient zur Steuerung und Durchführung von Geschäftsprozessen. Es ist ein sehr umfangreiches Tool mit vielen verschiedenen Funktionen, von der Auftragsabwicklung bis zum Lagermanagement und dient auch als Datenbank für Kundeninformationen, Angebote und Bestände. Aufgrund seiner großen Kapazitäten zur Speicherung un-

ternehmensrelevanter Daten und Informationen wird es auch als Wissensmanagement-System betrachtet.

- **PIDSO-Wiki:** Wir betreiben auch unser eigenes Wiki, in welchem alle möglichen Informationen aus dem Unternehmen abgebildet sind.

Die beiden ersten Systeme werden für Unternehmensgrößen von ein bis hundertern Mitarbeitern angeboten.

9. Gibt es noch Anmerkungen zum Thema Wissensmanagement?

In der jetzigen, schnelllebigen Welt ist es entscheidend wie schnell man agieren kann. Ich kenne aus meiner Erfahrung in der Siemens Konzernlandschaft die Trägheit großer Unternehmen und genau da liegt unsere Stärke als Kleinunternehmen.

5.3 Hut & Stiel

| | |
|----------------------|-------------------------------------|
| Firmenname | Hut & Stiel |
| Gründer | Florian Hofer BSc., Manuel Bornbaum |
| Gründungsjahr | 2015 |
| Mitarbeiter | 3 |
| Adresse | Innstraße 5, 1200 Wien |

Kurzbeschreibung:

Das Unternehmen **Hut & Stiel** ist ein junges, wiener Start-Up Unternehmen in der „urban-farming“ Branche (Urbane Landwirtschaft) welches Anfang 2016 von Florian Hofer und Manuel Bornbaum gegründet wurde.

Mit einem Innovativen Unternehmenskonzept produziert das Unternehmen Edle-Speisepilze mitten in der Stadt. Das Innovative Konzept basiert auf einer „Zero Waste“ und „Upcycling“ Philosophie. Demzufolge soll möglichst kein Abfall bei der Produktion entstehen bzw. aus Abfall Nahrungsmittel entstehen. Die Produktion der Speisepilze erfolgt auf Kaffeesud welcher von Wiener Kaffeehäusern und Institutionen wie Pensionistenheimen gratis zur Verfügung gestellt wird. Dieser wird mit weiteren Produktionsfaktoren vermischt und in Säcke abgefüllt. Anschließend werden diese Säcke mit dem Substrat in Räume mit verschiedenen Klimazonen gehängt um nach einigen Wochen die frischen Speisepilze zu ernten. Das verwendete Substrat wird anschließend zu Humus kompostiert. Somit entsteht ein Kreislaufprozess.

Die Logistik der Auslieferung der Pilze sowie der Anlieferung der Produktionsfaktoren erfolgt mit einem elektrisch betriebenen Lastenfahrrad, was den ökologischen Gedanken für Nachhaltigkeit des Unternehmens widerspiegelt. Die Logistik ist als fester Bestandteil des Tagesablaufes in den unternehmerischen Alltag integriert.

Das Unternehmen beschäftigt neben den zwei Gründern und Produktionsleitern einen Teilzeit Arbeiter sowie einen Praktikanten. Das Arbeitspensum beträgt etwa drei bis vier Tage pro Woche.

Räumlich ist die Firma in einem Kellertrakt in Wien 1200 angesiedelt und besteht aus vier Produktionsräumen welche für die einzelnen Produktionsschritte genutzt werden und einem Büroraum. Außerdem gibt es noch einen Garten welcher als Parkplatz für das Logistik-Fahrrad und zum Lagerung von Utensilien dient.

Zugang zur IT des Unternehmens haben momentan nur die beiden Gründer.

Ergebnisse des Interviews zum Thema Wissensmanagement bei Hut & Stiel:

Die Darstellung der Antworten aus dem Interview mit Florian Hofer, BSc. erfolgt in zusammengefasster Form sowie aus der Sicht des Interviewten. Die Sätze sind sinnhaftig aus einem Gesprächsprotokoll des Interviews rekonstruiert.

1. Welche Rolle spielt das Thema Wissen bzw. Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?

(Stichworte: Daten, Informationen, Prozesse, Patente)

Grundsätzlich ist zu sagen, dass Wissensmanagement bei uns im Unternehmen noch eine sekundären Bedeutung hat, da wir uns nach wie vor in der Startphase unserer Unternehmung befinden. Es ist uns jedoch durchaus bewusst, dass es sich dabei um ein sehr wichtiges Thema handelt und wir uns damit auseinandersetzen müssen. Seit Beginn, nach der Gründung, sind bereits eine große Menge an Daten und Informationen angefallen welche wir dokumentieren müssen. Am Anfang haben wir uns bei Prozessdaten und Wissen zum Prozessablauf auf externe Quellen verlassen (zum Beispiel die „conversion-rate“ unserer Produktion, was aber immer mehr zum Problem wird und hier spielt Wissensmanagement sicherlich eine große Rolle, um unsere Prozessdaten in den Griff bekommen. Auch die Verbesserung dieses Wissen um die Produktion ist eines unserer Ziele und das kann nur durch genaue Daten und einen effektiven Umgang damit funktionieren. Dennoch befinden wir uns mit unseren Prozessen immer noch in einer Art Optimierungsphase, wodurch wir noch nicht von standardisiertem Wissen sprechen können. Haben wir diese Optimierungsphase abgeschlossen wird die Prozessdokumentation ein wichtiges Thema, um das Wissen um die verschiedenen Faktoren im Unternehmen zu sichern.

2. In wie fern war das Thema Wissensmanagement und Integration bei der Gründung Ihres Unternehmens relevant? (Stichworte: Kundenverzeichnis, Strukturierung von Daten, Server, Kommunikation)

Bei der Gründung unseres Unternehmens haben wir das Thema Wissensmanagement bereits in einigen Punkten betrieben, jedoch war uns damals nicht klar, dass es sich um Wissensmanagement handelt. Viele Daten kamen dabei zustande, von Produktionsver-

suchen über Kundendaten bis hin zu Rechnungswesen und Buchhaltung. Wir haben am Anfang sämtliche Dokumente in „Evernote“ gespeichert, was aber nicht optimal war. Somit haben wir zu „google-drive“ gewechselt, wo nach wie vor sämtliche Dokumente archiviert sind. Ein weiteres großes Thema war der E-Mail-Verkehr. Wir waren immer beide am CC und somit bekam jeder die Informationen, über die Korrespondenz waren wir uns jedoch nicht immer einig.

3. Haben Sie sich in Ihrem Unternehmen bereits mit dem Thema Wissensmanagement auseinandergesetzt?

(Dateinamenrichtlinien, IT-Anwendungen, Mitarbeiterwechsel, Prozessdokumentation)

Ja, wir versuchen unser Wissensmanagement für uns passend zu betreiben, jedoch ist dieses Thema in unserer noch chaotischen Anfangsphase nicht immer ganz präsent. Da spielen bei uns viele Faktoren eine Rolle. Da wir noch ein sehr kleines Team sind ist die Verteilung von Informationen und Wissen relativ einfach und passiert im laufenden Betrieb, trotzdem gibt es jede Woche ein „Jour Fixe“ um über unsere Pläne zu reden, aktuelle Entwicklungen zu besprechen und einfach eine Plattform zu haben um alle gemeinsam über den laufenden Betrieb reden zu können. Dabei kann jeder Mitarbeiter Ideen oder Verbesserungsvorschläge einbringen, die wir dann diskutieren. Da wir nicht oft beim PC sitzen, werden in diesen Meetings auch oft die Mails (Anfragen, ect.) besprochen. Auch die Dateien und Dokumente haben wir mit einem einfachen Nummernsystem beschriftet um hier eine gewisse Ordnung zu schaffen, das Verfassen von Dokumenten ist jedoch größtenteils nicht standardisiert. Es gibt bei uns auch Produktionsaufgaben, welche nicht von allen Mitarbeitern gleich ausgeführt werden, es funktionieren zwar alle Varianten, dennoch müssen wir uns da früher oder später einigen um kontinuierliche Prozesse zu generieren.

4. In welchen Bereichen sehen Sie den größten Nutzen von Wissensmanagement-Systemen in Ihrem Unternehmen?

(Produktion, Forschung & Entwicklung, grundsätzliche Organisation, Abläufe, Kundenbezug)

Bei uns liegen die Vorteile sicher in der Produktion, da dort unsere Kernkompetenz und somit das Wissen des Unternehmens liegt. Es fallen viele Produktionsdaten an, welche durch geeignete Methoden dokumentiert werden müssen. Beim Einstellen und

Anlernen neuer Mitarbeiter wird das in Zukunft sehr entscheidend sein, dass wir unsere Prozesse dokumentieren, da diese dann auf diese Daten zugreifen können und die Abläufe aus den Prozessdokumenten ersichtlich werden. Bei uns wird viel auf Gegebenheiten reagiert, da wir am Morgen oft noch einige Details nicht wissen. Können wir hier Kunden besser integrieren, so werden wir besser und schneller in unseren Abläufen und das ist ein erklärtes Ziel.

5. Welche Erwartungen haben Sie an ein integratives Wissensmanagement, sowohl im laufenden Betrieb als auch langfristig betrachtet?

(Archivierung, Speicherung von Informationen, Verbesserung von Produkten, Kundenzufriedenheit, Effizienz)

Kurzfristig gesehen erwarten wir uns durch Wissensmanagement, eine optimiertere Entscheidungsfindung sowie Planung unserer Abläufe, diese sollen unsern Arbeitsalltag dann erleichtern. Mit genaueren Daten können wir besser planen und haben dadurch auch mehr Sicherheit. Langfristig ist Wissensmanagement für unsere Strategieentwicklung wichtig, da wir uns auch als Beratungsunternehmen für urbane Landwirtschaft etablieren möchten, wobei es dezidiert auf das fachliche Wissen ankommt, welches im Unternehmen vorhanden sein muss.

6. Welche Kriterien spielen bei der Anwendung von Wissensmanagement-Methoden eine Rolle?

(Ressourcen, Kosten, Zeit, Praktikabilität, Intuitivität)

Die Hauptkriterien sind bei uns sicherlich zum einen der Zeitaspekt, da wir eigentlich permanent zu wenig Zeit für unsere Aufgaben haben, zum anderen ist auch in der Startphase der Kostenfaktor ein entscheidender. Viele Investitionen und Erweiterungen sind geplant, welche mehr oder weniger kostenintensiv sind, daher liegt unsere Vorstellung in einem kostenlosen Wissensmanagement, zumindest was die Tools betrifft, der Zeitaufwand muss dann in Relation zum erwarteten Ertrag stehen.

7. Wohin sehen Sie die Schwierigkeiten bei der Integration von Wissensmanagement bzw. welche Barrieren sind zu überwinden?

(Akzeptanz, Kontinuität, Zeitaufwand, Know-How)

Ja, Akzeptanz und Kontinuität sind zentrale Barrieren, da es viel Zeit kostet alles zu dokumentieren und den Sinn dahinter allen Mitarbeitern zu vermitteln. Klar ist jedoch, dass es sich lohnt diese Barrieren zu überwinden und wir dran bleiben müssen.

8. Welche Arten von Wissensmanagementmethoden haben Sie bereits verwendet?

(Teammeetings, Lesson Learned, Wiki/Intranet, Kommunikationssysteme/Plattformen)

Wie gesagt halten wir ein wöchentliches Jour Fixe ab um sämtliche unternehmensrelevante Themen zu besprechen und zu diskutieren. Dieses System funktioniert für uns sehr gut, da es keine direkten Kosten verursacht und den „Teamspirit“ fördert. Des Weiteren haben wir jeden Morgen ein kleines Kaffeekränzchen, bei dem wir (die Gründer) aber auch immer wieder unsere Mitarbeiter dabei sind, um den anstehenden Tag zu besprechen und die Aufgaben zu verteilen. Auf wichtige, kurzfristige Informationen werden dabei verteilt. Um das Wissen über unsere Kunden zu archivieren verwenden wir Kunden-Stammdatenblätter, welche wir selber erstellt haben und vom Kunden ausgefüllt werden. Diese dokumentieren sämtliche relevante Informationen unserer Kunden wie Adresse und Kontakt, bevorzugte Liefertage und Lieferzeiten sowie Abnahmemengen. Zusätzlich führen wir auch einen Visitenkartenkatalog um rasch Kontakte zur Hand zu haben. Zum Archivieren unserer Dokumente verwenden wir „google-drive“, welches gratis ist und mit wenig Aufwand betrieben werden kann. Früher oder später ist aber eine Serverlösung angedacht, vor allem um die Mengen an Produktionsdaten zentral und dezentral verwalten zu können.

9. Gibt es noch Anmerkungen zum Thema Wissensmanagement?

Wir werden uns in Zukunft verstärkt mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzen um effizienter zu werden.

6 Erkenntnisse, Limitationen und Ausblick

Als abschließender Teil dieser Arbeit erfolgt in diesem Kapitel der Arbeit die Beschreibung der, durch die Auseinandersetzung mit dem Thema „Integratives Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“, gewonnenen Erkenntnisse des Autors zu diesem Thema.

Die Gliederung dieser Erkenntnisse erfolgt aus Gründen der besseren Übersicht in zwei Bereiche (siehe unten), welche die beiden Schwerpunkte der Arbeit widerspiegeln.

Des Weiteren erfolgt im Anschluss eine kritische Diskussion der Limitationen dieser Arbeit.

Abschließend erfolgt ein kurzer Ausblick zum Thema „Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“ aus der Sicht des Autors.

6.1 Erkenntnisse

6.1.1 Generelle Erkenntnisse - theoretische Diskussion

Bereits im Abschnitt „Grundlagen“ (Kapitel 2) kristallisiert sich eine sehr weitläufige Basis zum Thema Wissensmanagement heraus. Dies reicht von sozialwissenschaftlichen Betrachtungen bis hin zu methodenbasierten, an Managements gerichtete Theorien. Die Definition des Begriffs Wissen ist nicht eindeutig definiert und lässt somit einen Spielraum zur persönlichen Meinungsbildung. Der Begriff Wissen hat eine sehr allgemeine Bedeutung und ist daher weder an bestimmte Branchen noch an bestimmte Arten von Gedankengut gekoppelt. Es kommt in sämtlichen Lebenslagen vor, nicht nur in Unternehmen und Organisationen sondern auch im privaten und sozialen Bereichen. Klar scheint die Trennung zwischen Daten, Informationen und Wissen, da diese trivial gesehen aufeinander aufbauen. Eine essenzielle Unterscheidung wird jedoch mit der Trennung zwischen implizitem und explizitem Wissen getroffen. Diese Unterschei-

dung scheint eine interessante Basis zu sein um Wissen im Unternehmen zu betrachten, da sie eine Differenzierung des Begriffes Wissen ermöglicht. Bei Start-Up Unternehmen mit einfachen Strukturen, ist das Management von explizitem Wissen durch eine Vielzahl an Methoden möglich und lässt sich bereits bei Gründung des Unternehmens integrieren. Dies ist auch Sinnvoll, da die Vermittlung von implizitem Wissen nicht auf persönlichem Wege erfolgen muss sondern durch geeignete Systeme durchgeführt werden kann. Speziell im Hinblick auf die eingeschränkten Ressourcen (und hier ist vor allem der Faktor Zeit zu nennen), bringt dies einen erheblichen Vorteil für Jungunternehmen, da die Mitarbeiter weniger Zeit zur Kommunikation von standardisierbaren Informationen verwenden müssen. Langfristig betrachtet erfolgt somit eine durchgehende Dokumentation des unternehmensspezifischen Wissens und somit eine Basis zur Verteilung an neue Mitarbeiter und zur Reproduzierbarkeit von bereits gelernten Prozessen.

Im Gegensatz zum trivial zu dokumentierenden explizitem Wissen steht das sehr persönliche, an den Mensch gebundene implizite Wissen. Wissensmanagementprozesse welche sich mit dem Management von implizitem Wissen verfassen unterscheiden sich von jenen des expliziten Wissens. Implizites Wissen ist an den Mensch gebunden und besteht aus Erfahrungen in Verbindung mit Empfindungen zu einem Thema oder einem Vorgang. Diese persönlichen Eigenschaften lassen sich oft schwer oder gar nicht in Worte fassen, was die Dokumentation und Übertragung des impliziten Wissens erheblich erschwert. Es besteht die Möglichkeit, implizites Wissen in kleinere Bereiche zu unterteilen und diese möglichst detailliert als explizites Wissen darzustellen, dies kann jedoch nur vom Wissensträger des impliziten Wissens ausgeführt werden und stellt somit keinen Anspruch auf Verständlichkeit bei Weitergabe. Die Umwandlung von explizitem Wissen in implizites Wissen und auch umgekehrt sowie untereinander, ist in der Literatur durch die vier Begriffe Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung beschrieben, diese sind für die Praxis jedoch sekundär. Die Kommunikation von implizitem Wissen in kleinen Unternehmen muss im persönlichen Austausch erfolgen, welcher begleitet zur Ausführung der betreffenden Prozesse stattfindet. Macht der Wissensempfänger die selben impliziten Erfahrungen wie der Wissensträger so findet eine nachhaltige Weitergabe dieser Fähigkeiten statt. Dies ist ein aufwendiger Prozess, da in der Regel mehrere Personen involviert sind, unterstützt jedoch eine nachhaltige Weitergabe von Kernkompetenzen im Unternehmen.

Eine weitere Erkenntnis aus dem Bereich der Grundlagen ist die Tatsache, das die Japaner Vorreiter im Bereich des Wissensmanagements sind und sich intensiv damit

beschäftigen. Dabei steht immer der Mensch als Träger des Wissens und als lernender Akteur im Mittelpunkt. Das japanische Wissensverständnis stellt das implizite Wissen in den Mittelpunkt und beruht damit stark auf individuellen Erfahrungen sowie auf Versuchen und Irren.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit kristallisierte sich im Laufe der Literaturrecherche heraus. Zu Beginn der Recherche wurden die Suchbegriffe Wissensmanagement bzw. Knowledge-Management in Verbindung mit der Unternehmensdefinition „Start-Up“ verwendet. Dabei stellte sich, nach diversen Versuchen mit möglichen Kombinationen heraus, dass keine Literatur gefunden wird. Es scheint also keine Literatur, explizit zum Thema „Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“ zu existieren bzw. wurde im Rahmen dieser Literaturrecherche keine einschlägige Literatur gefunden. Was jedoch bei einer parallelen Internetrecherche aufgefallen ist, ist dass es eine Reihe an Online-Portalen gibt die sich mit dem Thema beschäftigen. Als Beispiel sei hier die Internetseite „www.community-of-knowledge.de“ genannt, welche das Thema Wissensmanagement in neu gegründeten Unternehmen behandelt. Da es sich bei den meisten dieser Internetquellen um mehr- oder weniger mit Mitteln aus der Privatwirtschaft finanzierte Portale handelt, bzw. fundierte wissenschaftliche Quellen oft fehlen, wurde in dieser Arbeit davon abgesehen diese Online-Quellen zur Erarbeitung der Inhalte heranzuziehen.

Um Literatur zu finden welche mit den Kernthemen der Arbeit korreliert, wurden die zuvor angesprochene Unternehmensdefinition geändert auf KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) bzw. SME (Small and Medium Enterprises). Diese wurden sowohl in abgekürzter, als auch in ausgeschriebener Form als Suchbegriffe verwendet und brachten eine Vielzahl an Ergebnissen hervor. Bei Durchsicht vieler der Abstracts von passend scheinenden Papers fiel jedoch rasch auf, dass diese Definitionen für die Zielgruppe „Start-Up Unternehmen“ zu ungenau sind und meist eher größere Unternehmen behandeln. Aus dieser Erkenntnis folgte die Suche nach einem geeigneten Suchbegriff, welche zum Begriff „small businesses“ führte. Dieser bezeichnet zwar kleine Unternehmen generell (siehe 3.2), passt jedoch am Besten zum gesuchten Thema und so wurde dieser Suchbegriff zur Literaturrecherche verwendet. Die erste Erkenntnis zum Beginn und somit die Basis der Literaturrecherche ist also folgende: Das Thema Wissensmanagement wird in der Literatur in einer Vielzahl an Papers behandelt. Diese richten sich sowohl nach der Unternehmensgröße, als auch nach der Art des Unternehmens. Ebenso werden in vielen Papers „public/governmental organizations“ (öffentliche/staatliche

Organisationen) als Protagonisten verwendet. Es gilt also, die Literatur zu sortieren und jene zu selektieren, welche auf die Unternehmensgröße „small businesses“ generiert wurden und entweder nicht-branchengebundene Unternehmen adressieren bzw. Branchen, welche in das Bild eines Start-Up Unternehmens passen.

Die in der Formulierung der Forschungsfrage gestellte Kernfrage dieser Arbeit (1.3) thematisiert die Kriterien von Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen (Barrieren und Treiber). Im folgenden werden Erkenntnisse zu dieser Fragestellung erläutert.

Generell ist zu sagen, dass das Thema Wissen eine immer wichtiger werdende Rolle spielt. Während zu Zeiten der Industrie- bzw. Produktionsgesellschaft Wissen eine untergeordnete Rolle gespielt hat, ändert sich diese These in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels stetig. Die Industrie ist hoch technologisiert und basiert somit auf einem breiten theoretischen und praktischen Wissen. Produktionsspezifische Kenntnisse sind nur noch zum Teil als Alleinstellungsmerkmal (USP) relevant, da sich die globale Industrialisierung bereits auf einem sehr ausgewogenen Produktionslevel befindet. Wesentlicher Faktor des unternehmerischen Erfolgs ist somit die Ressource Wissen. Dies gilt sowohl für große Konzerne, als auch für kleine Start-Up Unternehmen. Es ist daher sinnvoll und notwendig für kleine Unternehmen bzw. Start-Up Unternehmen, sich mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen und geeignete Methoden im unternehmerischen Alltag zu integrieren.

Wie bereits festgestellt, existiert eine Vielzahl an Literatur und wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema Wissensmanagement welche in der Regel für mittlere bis Große Unternehmen verfasst wurden. Im Zuge der Literaturrecherche stellte sich heraus, dass eine Anwendung dieser Ansätze nur bedingt auf kleine Unternehmen und Start-Up Unternehmen übertragbar sind. Eine simple Ab-Skalierung der Methoden und Erkenntnisse für große Unternehmen auf die Strukturen von Start-Up Unternehmen ist somit nicht zielführend, da sich Start-Up Unternehmen in vielen Punkten von großen Unternehmen unterscheiden. Diese Unterschiede liegen in der Art- und Größe der Unternehmensstrukturen genauso wie in der Art- und Menge der verfügbaren Ressourcen. Start-Up Unternehmen agieren über dies hinaus wesentlich agiler und flexibler als große Unternehmen wodurch eine andere Basis zur Umsetzung von Wissensmanagement Maßnahmen gegeben ist. Gewisse Methoden, welche für große Unternehmen konzipiert sind, würden in einem Start-Up Unternehmen wie ein Klotz am Bein wirken

und die lebendige Unternehmensstruktur hemmen, daher muss genau differenziert werden, welche Methoden passend sind und für das Unternehmen einen Nutzen bringen und welche Methoden für kleine Unternehmen nicht geeignet sind.

Die Assoziation von Wissensmanagement im Allgemeinen und Wissensmanagement-Methoden im speziellen mit IT-basierten Systemen ist eine verbreitete Meinung. Als eine weitere Erkenntnis dieser Arbeit geht hervor, dass es natürlich eine Vielzahl an IT-basierten oder IT-unterstützten Wissensmanagement-Methoden gibt, Wissensmanagement jedoch nicht gleichbedeutend mit dem Begriff IT-System ist. IT-basierte Systeme dienen meist der Dokumentation in Form von explizitem Wissen sowie deren Archivierung. Zusätzlich bieten diese Systeme einen gewissen Pool an Kommunikations- und Managementmöglichkeiten an welche durch beliebige von Benutzern ergänzt werden. Für Start-Up Unternehmen spielen diese IT-basierten Systeme jedoch eine untergeordnete Rolle, da sie zum einen meist Umsetzungs- und Schulungsintensiv sind und zum anderen oft zu komplex. Dennoch gibt es diverse Software-Produkte am Markt, welche auch für Start-Up Unternehmen interessant sind.

Nach Meinung des Autors, stellen „analoge“ Wissensmanagement Methoden den weitaus interessanteren Bereich zum Thema „Integratives Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“ dar, da diese die persönliche Interaktion der Mitarbeiter und den steten Austausch von Wissen fördern. Im Abschnitt 6.1.2 wird darauf noch detaillierter eingegangen.

Eine weitere Erkenntnis ist jene, dass für Start-Up Unternehmen externe Faktoren und Einflüsse wie etwa Kunden und Lieferanten, Treiber sind, welche die Integration von Wissensmanagement initiieren und vorantreiben. Start-Up Unternehmen welche, welche Wissensmanagementmethoden nicht oder nicht wissentlich anwenden werden durch externe Stakholder die Kunden, Lieferanten, Gesellschafter ect. dazu gebracht, Wissensmanagement Maßnahmen voranzutreiben, um ein besseres Service bzw. eine bessere Zusammenarbeit garantieren zu können. Einerseits kann dies den Umgang mit kunden- bzw. lieferantenspezifischen Informationen betreffen, andererseits die Herangehensweise aktueller Projekte. Diese externen Treiber verursachen in Start-Up Unternehmen die Generierung eines besseren Service den Stakholdern gegenüber und somit in weiterer Folge steigende Zufriedenheit und Vertrauen sowie eine langfristige Bindung an das Unternehmen.

Des Weiteren ergab die Literaturrecherche, dass Unternehmen welche bereits Erfahrung in der Integration von Methoden haben, diese Erfahrungen bei der Integration von Wissensmanagement-Methoden anwenden können und somit davon profitieren. Die Integration von Methoden bedeutet für ein Unternehmen einen gewissen Aufwand. Dieser besteht einerseits in der Methodenfindung, also darin, eine geeignete Methode auszuwählen (darauf wird im Abschnitt 6.1.2 eingegangen), sowie andererseits, in der Einführung einer Methode. Die Einführung setzt voraus, dass sich mindestens ein Mitarbeiter intensiv mit der Anwendung einer Methode beschäftigt, um die Integration im Unternehmen durchführen zu können, sowie die Mitarbeiter einzuweisen. Alternativ kann dies auch durch externe Berater oder Firmen übernommen werden, dies stellt ein Start-Up Unternehmen jedoch wiederum vor zusätzliche Aufwendungen. Bei Integration einer Wissensmanagement Methode ist die Einschulung aller relevanten Mitarbeiter ein zentrales Element, da die Methode nur dann sinnvoll ist, wenn sie durch die Mitarbeiter gelebt wird. Unternehmen, welche bereits Methoden im Alltag integriert haben sind dabei im Vorteil, da sich die Mitarbeiter über den Sinn bzw. die langfristigen Wirkung im Klaren sind. Außerdem bestehen bereits Erfahrungen im Integrations-Ablauf, welche zu einer effektiveren Einführung führen.

Abschließend zu den theoretischen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche sei noch die Erkenntnis der Geschäftsprioritäten erwähnt. Diese ist ein weiterer Treiber für Start-Up Unternehmen um Wissensmanagement-Methoden zu integrieren. Aktuelle Geschäftsprioritäten oder Geschäftsfälle sind meist signifikante Kundenaufträge oder die Generierung eines Forschungsbudgets. Diese Ereignisse geben in Start-Up Unternehmen den Anstoß, sich mit dem Thema Wissensmanagement und seinen Methoden auseinanderzusetzen um einen möglichst großen Mehrwert aus den aktuellen Geschäftsprioritäten zu ziehen. Bei großen Aufträgen ist der Anspruch des Unternehmens, eine möglichst effiziente und effektive Auftragsabwicklung zu generieren, wobei Wissensmanagementmethoden ein nützliches Mittel sind. Bekommt ein Unternehmen eine signifikante Beauftragung, so ist es meist das Ziel, diese Geschäftsbeziehung auch in Zukunft zu pflegen, wobei einmalig generiertes Wissen zu dem betreffenden Auftrag, essentielle Bedeutung für die Wiederholungsfähigkeit hat. Daher spielt Wissensmanagement in diesen Fällen eine entscheidende Rolle.

6.1.2 Erkenntnisse zu Wissensmanagement-Methoden und den Interviews - praxisorientierte Diskussion

In diesem Abschnitt werden die Erkenntnisse aus den Praxisorientierten Kapiteln diskutiert. Dies sind zum einen die beschriebenen Methoden und deren Bewertung anhand der, in der Literaturrecherche, generierten Kriterien und anderen die beiden Illustrationen in Form von Interviews mit Start-Up Unternehmen.

Es existieren eine Vielzahl an Methoden, welche dabei unterstützen, Wissensmanagement in einem Unternehmen oder einer Organisation zu betreiben. Diese sind mehr oder weniger komplex aufgebaut und für gewisse Anwendungen geeignet. Die Spezifikationen sind dabei sehr unterschiedlich und können in verschiedene Bereiche gegliedert werden. Eine grobe Unterscheidung kann in die Bereiche Erzeugung, Verteilung, Speicherung und Anwendung von Wissen getroffen werden. Wie bereits erwähnt, muss auch unterschieden werden, welche Art von Wissen kommuniziert wird. Diese Unterscheidung erfolgt in implizites und explizites Wissen. Für die Bewertung von Wissensmanagement-Methoden anhand von festgelegten Kriterien, wurde in dieser Arbeit eine kleine Auswahl an Methoden getroffen, welche sich durch ihre Spezifikationen bzw. Eigenschaften zur Anwendung in Start-Up Unternehmen eignen. Die Kriterien zur Auswahl dieser Methoden sind die Komplexität, die Ressourcenintensität und die Praktikabilität der Methoden. Wissensmanagement-Methoden für Start-Up Unternehmen müssen einfach strukturiert und möglichst flexibel anwendbar sein. Da in diesen kleinen Unternehmen meist wenig Zeit bleibt, sich mit den Details der Methodenanwendung zu beschäftigen, müssen die Methoden ohne großen Aufwand betrieben werden können.

Bei der Vielzahl an Methoden muss also jedes Unternehmen für sich geeignete Methoden verifizieren. Eine Reihe an Büchern sowie einige Internetplattformen bieten dazu Unterstützung an. Grundsätzlich muss sich da Unternehmen darüber im Klaren sein, was durch die Einführung einer Wissensmanagement-Methode bewirkt werden soll. Bei Start-Up Unternehmen ist dies meist die Dokumentation des im Unternehmen entstehenden Wissens um keine Wissensverluste zu erleiden sowie die Förderung des Wissensaustausches innerhalb des Unternehmens.

Aus den beiden Interviews geht hervor, dass Wissensmanagement eine Rolle spielt in Start-Up Unternehmen. Obwohl die beiden befragten Unternehmen aus absolut kon-

trären Branchen stammen, ist die Dokumentation des Unternehmenswissen einer der Hauptpunkte im Bezug auf Wissensmanagement. Gemachte Erfahrungen bzw. generiertes Wissens muss in geeigneter Form gespeichert werden um Doppelarbeit zu vermeiden. Zusätzlich ist die Einschulung neuer Mitarbeiter wesentlich unkomplizierter, wenn explizites Wissen dokumentiert und permanent zugänglich ist. Dies bringt eine Entlastung von Mitarbeitern und vor allem auch der Gründer, welche meist den zentrale Wissensspeicher eines Start-Up Unternehmens darstellen. Da Start-Up Unternehmen meist noch eine unstrukturierte Prozessdokumentation haben, kann durch den Einsatz von Wissensmanagement eine Stabilisierung dieser Prozesse erreicht werden.

Ein weiterer Punkt, welcher aus der Befragung hervorgeht, ist die große Bedeutung von Team-Meetings (Jour Fixe). Beide Unternehmen setzen seit der Gründung die Methode der Team-Meetings in ihrem täglichen Unternehmensalltag ein und sehen diese, als zentrales Element der Wissensverteilung im Unternehmen. Die Vorteile von Team-Meetings sind neben dem Austausch von aktuellen Informationen und Wissen, der soziale Austausch unter den Mitarbeitern sowie die Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeiter zu fördern.

6.2 Limitationen

Diese Arbeit ist auch durch eine Reihe an Limitationen gekennzeichnet welche hier kurz erläutert werden.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind das Ergebnis einer Literaturrecherche. Sie sind Schlussfolgerungen des Autors basierend auf den Inhalten der verwendeten Literatur, welche in dieser Arbeit dargestellt sind. Daher stellen diese Erkenntnisse keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es gibt gewiss noch mehr Literatur und somit mehrere Sichtweisen und Ansätze welche zu diesem Thema zu berücksichtigen sind, jedoch dient diese Arbeit der grundsätzlichen Betrachtung des Themas „Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“, wofür die verwendete Literatur ausreichend aussagekräftig ist.

Der Abschnitt zum Thema „Methoden des Wissensmanagements“ beschreibt eine Auswahl an Methoden und Werkzeugen, welche durch den Autor getroffen wurde. Diese Auswahl stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit sondern liefert einen Grundstock an relevanten Methoden wie sie in der Praxis in Gebrauch sind. Die Auswahl erfolgte auf rein subjektiver Basis mit Inputs aus der persönlichen Praxis des Autors.

Weiters erfolgen alle Ausführungen in dieser Arbeit nicht-branchengebunden. Die Bran-

che, in welcher ein Unternehmen agiert spielt gewisse auch in beim Thema Wissensmanagement eine Rolle, wurde jedoch in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, da es das Ziel war, einen generellen Einblick in das Thema „Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“ zu geben.

6.3 Ausblick

Vor dem Hintergrund der wachsenden wirtschaftlichen Herausforderungen für Start-Up Unternehmen muss auch das Thema Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen weiter behandelt und umgesetzt werden. Die Start-Up Szene ist im Moment am Aufblühen und eine Vielzahl an jungen, innovativen und erfinderischen Menschen beschäftigt sich mit der Gründung eines Unternehmens.

Aus der Theorie sind die Aufgaben bei einer Unternehmensgründung primär zurecht fundierte Marktkenntnisse, ein möglichst guter Businessplan und die Wahl des richtigen Teams. Jedoch muss auch auf das Thema Wissensmanagement bereits in frühen Stadien des Unternehmertums geachtet werden, um die zur Verfügung stehenden Wissensmanagementmodelle möglichst zu Beginn zu integrieren. Dadurch entsteht ein großer Mehrwert für Start-Up Unternehmen, da die Wissensmanagementmodelle mit dem Unternehmen mitwachsen und für ein hohes Maß an Effektivität sorgen. Dies betrifft zum einen die Maximierung der Kommunikation und des Wissensaustausches innerhalb des Unternehmens und somit von Beginn der Gründung an eine offene Wissenskultur. Dadurch wird das Risiko, Wissens, welches sich in den Köpfen der Mitarbeiter befindet, durch eine unzureichende Weitergabe oder durch Ausscheiden von Mitarbeitern zu verlieren, wesentlich gesenkt. Zum anderen bieten die verschiedenen Wissensmanagement-Methoden eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Speicherung bzw. zur Archivierung von Wissen im Unternehmen. Dies kann in Form von Dokumenten geschehen, in welchen explizites Wissen niedergeschrieben wird oder auch mit Hilfe von IT-basierten Methoden. Diese bieten eine Vielzahl an Möglichkeiten und sind für kleine Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern oft zu sehr attraktiven Konditionen verfügbar. Ein weiterer Vorteil von IT-basierten Wissensmanagement Systemen ist ihre Skalierbarkeit. Meist können Benutzer wahlweise hinzugefügt werden. Diese Methoden passen sich also quasi selbstständig dem Wachstum des Unternehmens an und haben über das Wissensmanagement hinaus oft noch viele Zusatzfunktionen wie Termin- und Zeitplanungstools sowie Projekt- und Prozessmanagement Funktionen. Sind also unternehmensübergreifend integrierbar.

Wie bereits in der Arbeit beschrieben, baut das Wissensmanagement sowohl in großen Unternehmen als auch vor allem in kleinen Unternehmen nicht nur auf IT-basierten Methoden auf. Persönliche und sozial-interaktive Methoden spielen speziell in Start-Up Unternehmen eine wesentliche Rolle, um sowohl den persönlichen Austausch unter den Mitarbeitern zu fördern und vor allem auch den Team-Spirit und die Freude für die eigenen Produkte zu vermitteln.

Zukünftig gilt es Jungunternehmer und Entrepreneure bereits vor der Gründung ihres Unternehmens für das Thema Wissensmanagement und den sorgsamem Umgang mit Daten, Informationen und vor allem Wissen zu sensibilisieren.

Diese Arbeit stellt eine Basis des Themas „Wissensmanagement in Start-Up Unternehmen“ zur Weiterentwicklung dieses Themas dar. Nach Meinung des Autors, ist eine Forschung in Form von qualitativen Daten, welche direkt bei Start-Up Unternehmen erhoben werden zielführend um das Thema noch intensiver zu erarbeiten. Die Verbindung wissenschaftlicher Ansätze mit der Praxis verspricht einen Mehrwert für junge Unternehmensgründer.

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 | Wissenspyramide, angelehnt an [24] | 21 |
| 2.2 | Implizites und Explizites Wissen, angelehnt an [41, S.73] | 24 |
| 2.3 | Vier Formen der Wissensumwandlung, angelehnt an [41, S.75] | 25 |
| 2.4 | Kommunikationssystem nach Strohner [53] | 31 |
| 2.5 | Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi [41] | 34 |
| 2.6 | Kernprozesse des Wissensmanagement nach Probst, Raub, Romhardt [48] | 35 |
| 2.7 | Bausteine des Wissensmanagement nach Probst, Raub, Romhardt [48] . | 38 |
| 4.1 | Phasen der Wissensmanagement-Trendstudie, angelehnt an [7, S.7] . . . | 74 |
| 4.2 | Wissensmanagement-Praktiken entlang des Hype-Cycle, angelehnt an [7, S.6] | 75 |
| 4.3 | Suchmaske auf methodenfinder.de, angelehnt an [22] | 76 |
| 4.4 | Einsatzbereiche (Ziele) des Wissensmanagement, angelehnt an [44, S.7] | 79 |
| 4.5 | Instrumente des Wissensmanagement, angelehnt an [44, S.25] | 80 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 | Bewertung - Lessons Learned | 68 |
| 4.2 | Bewertung - Story Telling | 68 |
| 4.3 | Bewertung - Brainstorming | 69 |
| 4.4 | Bewertung - Formulare und Checklisten | 69 |
| 4.5 | Bewertung - Persönliche Kommunikation / Teammeetings | 70 |
| 4.6 | Bewertung - Wiki | 70 |
| 4.7 | Bewertung - IT-basierte Methoden | 71 |
| 4.8 | Vergleich der Methodenbewertungen | 72 |

Literaturverzeichnis

- [1] A. Al-Laham. *Organisationales Wissensmanagement: eine strategische Perspektive*. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Vahlen, München, 2003.
- [2] F. Albrecht. *Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen*. P. Lang, Frankfurt am Main ; New York, 1993.
- [3] L. Argote, B. McEvily, and R. Reagans. Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4):571–582, Apr. 2003.
- [4] Bach, Thomas J. Dean, and Judge, William Q. A Knowledge-based View of IPO Success: Superior Knowledge, Isolating Mechanisms, and the Creation of Market Value. *Journal of Managerial Issues*, (Vol. 20, No 4):pp. 507–525, 2008.
- [5] D. Bell. *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Number 1001 in Reihe Campus. Campus-Verl, Frankfurt/Main ;New York, neuausg edition, 1996.
- [6] A. Belliger and D. Krieger, editors. *Wissensmanagement für KMU*. vdf Management. vdf-Hochschulverl, Zürich, 2007.
- [7] B. Bredehorst, D. Gross, I. Frost, T. Kahlert, L. Langenberg, T. Kahlert, and L. Langenberg. *Knowledge Management Trends 2014-2023 What practitioners use and visionaries expect*. Pumacy Technologies, Berlin, 2013.
- [8] M. Broßmann and W. Mödinger. *Praxisguide Wissensmanagement: qualifizieren in Gegenwart und Zukunft ; Planung, Umsetzung und Controlling in Unternehmen*. X.media.press. Springer, Berlin, 2011.

- [9] A. Chattell. *Creating value in the digital era: achieving success through insight, imagination, and innovation*. New York University Press, Washington Square, N.Y, 1998.
- [10] K. C. Desouza and Y. Awazu. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1):32–43, Jan. 2006.
- [11] L. Edvinsson and M. S. Malone. *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness, New York, 1st ed edition, 1997.
- [12] S. Eschenbach, B. Geyer, and K. Enghauser. *Wissen & Management: 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management*. Linde Verlag, Wien, 2004.
- [13] T. Felin and W. S. Hesterly. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and NEW value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1):195–218, Jan. 2007.
- [14] N. J. Foss. Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. *Organization Science*, 7(5):470–476, Oct. 1996.
- [15] M. Frey-Luxemburger, editor. *Wissensmanagement - Grundlagen und praktische Anwendung: eine Einführung in das IT-gestützte Management der Ressource Wissen*. IT im Unternehmen. Springer Vieweg, Wiesbaden, 2014.
- [16] M. Fritsch. *Entrepreneurship: Theorie, Empirie, Politik*. Lehrbuch. Springer Gabler, Berlin, 2016.
- [17] J. Gläser and G. Laudel. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Number 2348 in UTB Sozialwissenschaften. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 1. aufl edition, 2004.
- [18] R. M. Grant. Toward a knowledge-based theory of the firm: Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2):109–122, Dec. 1996.
- [19] D. Grichnik, M. Brettel, C. Koropp, and R. Mauer, editors. *Entrepreneurship: unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2010.

- [20] D. M. Hechavarria, M. Renko, and C. H. Matthews. The nascent entrepreneurship hub: goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes. *Small Business Economics*, 39(3):685–701, Oct. 2012.
- [21] P. Heisig. *GPO-WM®-Analyseleitfaden: Nutzen Sie Ihr Wissen effektiver!* eureki, Buchholz in der Nordheide, 1. Aufl edition, 2009.
- [22] P. Heisig. *Methodenfinder*, 2009.
- [23] C. Helfferich. *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Lehrbuch. VS, Verl. für Sozialwiss, Wiesbaden, 2. Aufl edition, 2005.
- [24] K. Hildebrand, editor. *Daten- und Informationsqualität: auf dem Weg zur Information Excellence*. Praxis. Vieweg + Teubner, Wiesbaden, 2., aktualisierte und erw. Aufl edition, 2011.
- [25] F. Hirsch. Einsatz von Wissensmanagement in neu gegründeten Unternehmen, June 2014.
- [26] R. D. Hisrich, M. P. Peters, and D. A. Shepherd. *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Irwin, New York, NY, 9th edition, international edition edition, 2013.
- [27] U. Hommel, editor. *Wertorientiertes Start-up-Management: Grundlagen - Konzepte - Strategien*. Vahlen, München, 2002.
- [28] S. Kang and S. Kim. Integrative framework on knowledge management and new product development. *Asian Journal on Quality*, 11(2):157–164, Aug. 2010.
- [29] D. Kariv. *Entrepreneurship: an international introduction*. Routledge, London ; New York, NY, 2011.
- [30] K. Katenkamp. Quo vadis Wissensmanagement? Eine Literaturübersicht zur Einführung von Wissensmanagement in der Wirtschaft. *Arbeit*, 1/2003:16–35, 2003.
- [31] D. Kilian, R. Krismer, and S. Loreck. *Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker*. 3. Aufl. Linde, Wien, 2007.
- [32] F. Kleemann, U. Krähnke, and I. Matuschek. *Interpretative Sozialforschung: eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*. Lehrbuch. Springer VS, Wiesbaden, 2., korr. und aktualis. Aufl edition, 2013.

- [33] A. M. Kleinhans. *Wissensverarbeitung im Management: Möglichkeiten und Grenzen wissensbasierter Managementunterstützungs-, Planungs und Simulationssysteme*. Number Bd. 13 in Schriften zur Unternehmensplanung. P. Lang, Frankfurt am Main ; New York, 1989.
- [34] F. Lehner, M. Scholz, and S. Wildner. *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. Hanser Kompetenz gewinnt. Hanser, München, 3., aktualisierte und erw. aufl edition, 2009.
- [35] C. Lüders. 5.5 Beobachten im Feld und Ethnographie. In *FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines (Hg.) 2008: Qualitative Forschung. Ein Handbuch.*, pages 384–401. Hamburg, 2008.
- [36] H. L. Lüke. *Integriertes Prozessmanagement - Bedeutung, Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen*. Grin Verlag, [S.l.], 2011.
- [37] R. Maier and U. Remus. Defining process-oriented knowledge management strategies. *Knowledge and Process Management*, 9(2):103–118, Apr. 2002.
- [38] M. Malek and P. K. Ibach. *Entrepreneurship: Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur Unternehmensgründung im Informationszeitalter*. dpunkt-Verl, Heidelberg, 1. aufl edition, 2004.
- [39] A. Marshall. *Principles of Economics*. Palgrave Macmillan Macmillan [Distributor], New York; Gordonsville, 2014.
- [40] A.-M. Nohl. *Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis*. Number 16 in Qualitative Sozialforschung. VS, Verl. für Sozialwiss, Wiesbaden, 2., überarb. aufl edition, 2008.
- [41] I. Nonaka, H. Takeuchi, and F. Mader. *Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Campus-Verl, Frankfurt/Main, 1997.
- [42] K. North. *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. Lehrbuch. Gabler, Wiesbaden, 5., aktualisierte und erweiterte auflage edition, 2011.
- [43] P. a. Onlineausgabe. *Der Brockhaus: in 15 Bänden*. F.A. Brockhaus, Leipzig, Mannheim, 2002.

- [44] R. Orth, S. Voigt, and I. Kohl. *Praxisleitfaden Wissensmanagement: [prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen]*. Fraunhofer-Verl, Stuttgart, 2011.
- [45] P. Pawlowsky, editor. *Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven*. Gabler, Wiesbaden, 1998.
- [46] J. Plehn-Dujowich. A theory of serial entrepreneurship. *Small Business Economics*, 35(4):377–398, Nov. 2010.
- [47] M. Polanyi. *Implizites Wissen*. Number 543 in [Suhrkamp-Taschenbuch / Wissenschaft] Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1. aufl edition, 1985.
- [48] G. J. B. Probst, S. Raub, and K. Romhardt. *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland [u.a.], Frankfurt am Main, 2. aufl edition, 1998.
- [49] S. Shane. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4):448–469, 2000.
- [50] J. Sparrow. Knowledge management in small firms. *Knowledge and Process Management*, 8(1):3–16, Jan. 2001.
- [51] M. Staiger. *Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur*. Number 6 in Weiterbildung - Personalentwicklung - Organisationales Lernen. Hampp, München, 1. aufl edition, 2008.
- [52] H. K. Steensma and K. G. Corley. On the performance of technology-sourcing partnerships: The interaction between partner independence and technology attributes. *Academy of Management Journal*, 43(6):1045–1067, Dec. 2000.
- [53] H. Strohner and R. Brose. *Kommunikation: kognitive Grundlagen und praktische Anwendungen*. Westdt. Verl, Wiesbaden, 1. aufl edition, 2001.
- [54] R. Thorpe, R. Holt, A. Macpherson, and L. Pittaway. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4):257–281, Dec. 2005.

- [55] H. Willke, C. Krück, and S. Mingers. *Systemisches Wissensmanagement*. Number 2047 in UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2., neubearb. Aufl. edition, 2001.
- [56] Wissensmanagement-Forum, R. Winkler, and R. Bauer, editors. *Das Praxishandbuch Wissensmanagement: integratives Wissensmanagement*. Verl. der Techn. Univ, Graz, 2007.
- [57] S. A. Zahra and I. Filatotchev. Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge-based Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5):885–897, July 2004.
- [58] H.-D. Zollondz, editor. *Lexikon Qualitätsmanagement: Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements*. Edition Versicherungsmanagement. Oldenbourg, München, 2001.